

**SIJOITUSASIAANTUNTIJATYÖN TEHOSTAMINEN LEAN-
JOHTAMISEN KEINAIN**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutus

syyslukukausi, 2020

Eveliina Kajander-Heinonen

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Hämeen ammattikorkeakoulu

Tekijä	Eveliina Kajander-Heinonen	Vuosi 2020
Työn nimi	Sijoitusasiantuntijatyön tehostaminen LEAN-johtamisen keinoin	
Työn ohjaaja	Sari Hanka	

TIIVISTELMÄ

Digitalisaatio on aiheuttanut viime vuosikymmeninä suuria muutoksia finanssialalla ja täten myös sijoitusasiantuntijoiden työssä. Työn hektisyys ja monimuotoisuus on lisääntynyt. Tästä syystä sijoitusasiantuntijoiden tutkiminen ja kehittäminen tarjosi mielenkiintoiset lähtökohdat tälle opinnäytetyölle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää sijoitusasiantuntijan työstä tarpeettomia vaiheita, joita kehittämällä pystyttäisi tehostamaan työskentelytapoja ja tätä kautta parantamaan työn kulu-tuottosuhdetta. Teoriataustana käytettiin Lean-johtamista ja siihen liittyviä toimintamalleja.

Tutkimuksen pääosuus, haastattelututkimus, toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen toisena osana oli toimeksiantajalta saatu valmisaineisto, seurantatutkimus, jota analysoitiin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyön tutkimusosuutta voidaan siis pitää aineistotriangulaationa eli näiden kahden tutkimusaineiston yhdistelmänä. Haastattelututkimus pohjautui tutkimuksen teoreettiseen osuuteen, joka toimi perustana koko tutkimukselle. Haastattelussa käytettiin suljettuja sekä avoimia kysymyksiä tutkimuksen laadun takaamiseksi.

Tutkimusten jälkeen voidaan todeta sijoitusasiantuntijatyön hyötyvän monesta Lean-johtamisen toimintamallista. Leanin työkaluja pystytään hyödyntämään etenkin tavoitteiden visualisoinnissa, mutta myös työn ongelmakohtien havainnoinnissa. Tutkimuksen johtopäätökset osiassa keskityttiin löytämään tunnistettuihin ongelmakohtiin ratkaisukeinoja leanin toimintamalleja hyödyntäen.

Avainsanat Asiantuntijatyö, Lean-ajattelu, Asiantuntijaorganisaatiot, Sijoitusasiantuntija, Työprosessit

Sivut 43 sivua, joista liitteitä 8 sivua

Bachelor of Business Administration
Häme University of Applied Sciences

Author	Eveliina Kajander-Heinonen	Year 2020
Subject	LEAN management point of view savings- and investment specialists work	
Supervisors	Sari Hanka	

ABSTRACT

Digitalization has caused major changes in the financial sector in recent decades and thus also in the work of investment experts. The hecticness and diversity of work have increased. For this reason, the study and development of investment experts provided an interesting starting point for this thesis.

The aim of the thesis was to focus on finding unnecessary steps in the work of an investment expert, which could be developed to make working methods more efficient and improve the cost-return ratio of the work. Lean management and related operating models were used as a theoretical background.

The main part of the study, the interview study, was carried out as a qualitative study. The second part of the study was the pre-produced material from the principal. A Follow-up study was analyzed by using quantitative research methods. The research section of the thesis can therefore be considered as a combination of the two-research data. The interview study was based on the theoretical part of the study, which served as a basis for the entire study. Both closed and open questions were used to guarantee the quality of the study.

After the research, the investment expert's work can be noted to benefit from many lean management models. Lean's tools can be used especially in visualizing goals, but also in observing problems with work. The conclusions of the study in the section focused on finding solutions to identified problem areas using lean's operating models.

Keywords Expert work, lean manufacturing, expert organisations, work processes, savings and investment specialist

Pages 43 pages including appendices 8 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tavoite, tutkimuskysymykset sekä rajaukset	1
1.2	Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet	3
1.3	Työn tietoperusta ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	4
2	LEAN-JOHTAMISEN TEORIA	7
2.1	Lean-ajattelu	7
2.2	Lean-johtamisen työkaluja	9
3	RAHOITUSALAN ASIANTUNTIJATYÖ	13
3.1	Asiantuntijatyö pankissa	13
3.2	Asiantuntijatyön haasteet	14
3.3	Asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa	16
4	TUTKIMUSOSUUS: LEAN OSANA SIOITUSASiantuntijan TYÖTÄ	17
4.1	Haastattelututkimus.....	18
4.2	Toimeksiantajan sijoitusasiantuntijoille laatima seurantatutkimus	19
5	TUTKIMUSTULOKSET	20
5.1	Asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa	20
5.1.1	Sijoitusasiantuntijoiden osaaminen	21
5.1.2	Työuralla kehittyminen ja eteneminen	22
5.2	Lean asiantuntijatyön kehittämisessä.....	23
5.2.1	Työprosessit.....	24
5.2.2	Viestintä organisaatiossa.....	27
5.3	Työntekijöiden ja asiakkaiden arvostus	29
5.4	Toimeksiantajan tekemästä tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset	30
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
6.1	Tulosten pohdinta ja vastaukset alatutkimuskysymyksiin.....	32
6.2	Vastaukset päätutkimuskysymykseen	34
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	36
7	POHDINTA.....	39
7.1	Jatkokehittämis- ja tutkimusehdotukset.....	39
7.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	39
7.3	Kiitokset.....	40
	LÄHTEET	41

Liitteet

Liite 1 Haastattelututkimuksen kyselyrunko

1 JOHDANTO

Sijoitusasiantuntijan työ on suuri osa pankin henkilöasiakaspuolen liike-toiminnoista. Asiantuntijoita tarkasteltavassa operaatioyksikössä on Suomessa kyseisessä pankissa noin 200 henkilöä. Koko pankissa on Suomessa yhteensä henkilöasiakaspuolen toimihenkilöitä 7.500. Pankin tuloksen kannalta on merkityksellistä miten sijoitusasiantuntijat suoriutuvat työstään.

Sijoitusasiantuntijoiden roolit ovat olleet pankissa jo pitkään, mutta niitä on uudistettu viime vuosina ja työnkuva on tarkennettu pelkästään säästämiseen ja sijoittamiseen sidonnaiseksi. Sijoitusasiantuntijoille on myös viime vuosina tullut paljon uusia asiakkaita ja tämän myötä oman työn johtaminen tässä vaativassa asiantuntijatyössä on korostunut. Näiden korostuneiden trendien vuoksi on luontevaa keskittyä tutkimaan ja edelleen kehittämään heidän työtään.

Opinnäytetyön laatija on työskennellyt finanssialalla vajaan kymmenen vuotta ja viimeiset puolitoista vuotta kyseisessä asiantuntijatyössä. Sijoitusasiantuntijatyö vaatii uuden omaksumista sekä vahvaa ammattitaitoa varallisuudenhoidossa, että asiakkuuksien johtamisessa. Laatija on työssä vuoksi saanut kokea viimeisimmät prosessimuutokset aitiopaikalta.

Lisähuomiona mainittakoon, että tämä opinnäytetyö laadittiin poikkeavana ajankohtana COVID-19 pandemian vuoksi. Kansankielisemmin pandemiaa kutsuttiin koronavirus pandemiaksi. Tauti lähti nopeasti leviämään Kiinasta joulukuussa 2019 ympäri maailman ja siihen ei ole valmista rokotetta tai tehoavaa lääkettä. (THL, 2020). Koronavirus vaikutti esimerkiksi haastattelujen tekemiseen etätyöskentelyolosuhteissa, kun Suomen valtio antoi kansalle suosituksen etätyöskentelystä. Lisäksi koronavirus pandemia nousi tähän opinnäytetyöhön tehdyissä haastatteluisissa muutamaan otteeseen esille.

1.1 Työn tavoite, tutkimuskysymykset sekä rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa pankille työvälineitä, joilla sijoitusasiantuntijoiden työtä voidaan edelleen tehostaa ja miten heidän arkista tukeaan voidaan edelleen kehittää. Lean-johtamisen työkalut tulevat olemaan keskeisessä osassa tätä opinnäytetyötä, mutta asiaa tarkastellaan myös asiantuntijatyön haasteiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä pyritään löytämään Lean-termein hukkaa, josta tulisi sijoitusasiantuntijoiden johtamisen avulla pyrkiä eroon resurssien säästämiseksi ja ohjaamiseksi oikein.

Tutkimuskysymys on: Mitä hukkia sijoitusasiantuntijan työstä pystytään tunnistamaan keskeisin Lean-johtamisen työkaluin?

Sijoitusasiantuntijan työn ensisijaisia kehittämiskohteita pyritään tunnistamaan seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

1. Millaista sijoitusasiantuntijatyö rahoitusalailla nykypäivänä on ja mitkä vaatimukset korostuvat?
2. Miten nykyisiä käytössä olevia prosesseja voisi kehittää?
3. Millaista hukkaa sijoitusasiantuntijat kohtaavat työssään ja miten siitä voisi päästä eroon?

Tutkimusosuus toteutettiin kahdesta osasta, joista toinen oli toimeksiantajan opinnäytetyön tekijän käyttöön antama valmisaineisto ja toinen tekijän itsensä laatima haastattelututkimus sijoitusasiantuntijoille. Heille suunnatun haastattelututkimuksen avulla työntekijöille annettiin mahdollisuus kehittää omaa työtään ja haastattelujen alussa vedottiinkin vastajiin kertomalla, että työnantaja toimii tutkimuksen toimeksiantajana ja on kiinnostunut selvitettävistä tutkimustuloksista.

Tämän haastattelututkimuksen toivottiin edistävän pankissa jo olemassa olevaa Lean-kulttuuria. Lisäksi sen toivottiin kannustavan sijoitusasiantuntijoiden oman työnsä sekä ammattitaitonsa jatkuvaan kehittämiseen. Kuten tiedämme, Lean-menetelmiä ei voi käyttää vain kerran ja sen jälkeen olettaa, että organisaation ongelmat on ratkaistu. Kyseessä on ennemminkin elämäntapa, johon organisaation johdon ja työntekijöiden tulee sitoutua. Lean tulee jalkauttaa yrityksen kulttuuriin ja sitä tulee johtaa kuten mitä tahansa muutakin liikestrategiaa. (Liker & Convis, 2012). Tästä syystä oli mielenkiintoista tutkia sijoitusasiantuntijoiden työtä Leanin näkökulmasta ja huomata, ovatko organisaatiossa jo käytössä olleet Leanin keinot edelleen osana arkea.

On mahdollista, että tämän kyselytutkimuksen johdosta myös henkilötyövuosia vapautuu pankin toiminnan kannalta tärkeään työhön tai ainakin työnkuvaa voidaan kehittää pankin tuloksen kannalta tuottavampaan suuntaan. Tavoitteena on myös lisätä sijoitusasiantuntijoiden työn mielekyyttä sekä kannustaa heitä kehittymään. Opinnäytetyöprosessin tavoitteeksi asetettiin, että tutkimuksen avulla löydettäisiin parempia työskentelytapoja, jotka jäisivät asiantuntijoiden aktiiviseen käyttöön. Lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin tunnistamaan pankin sisäisiä prosesseja, jotka kuormittavat sijoitusasiantuntijoiden työtä eivätkä tuota pankille tavoiteltua arvoa pankin tuloksen kannalta.

Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään kyseisen pankin sijoitusasiantuntijoiden työtä, jotka toimivat neljällä eri paikkakunnalla eikä tutkimusta täten voida yleistää koskemaan kaikkia Suomessa tai Pohjoismaissa työskenteleviä sijoitusasiantuntijoita. Toimeksiantaja haluaa kuitenkin liike-toiminnan suojelemiseksi pysytellä nimettömänä tässä opinnäytetyössä.

1.2 Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet

Asiantuntijuus: Asiantuntijaksi voidaan nimittää henkilöä, jolla on laaja substanssiosaaminen joltain tietyltä aihealueelta. Asiantuntija voi olla ruokakaupan myyjä tai rahoitusteorian syväosaaja, tärkeintä on kytkeä asiantuntijuus kontekstiin, jossa sitä käsitellään. (Sandelin, 2017).

Lean-johtaminen: Tarkoituksena on pyrkiä kehittämään yrityksen toimintaa tiedostamalla, että aina on olemassa hukkaa, josta voidaan pyrkiä eroon. Tärkeää on myös ymmärtää, että ilman johtamista ei voida odottaa tuloksia. Lean prosessi ei tuota odotettuja tuloksia, mikäli jokainen yrityksen osa-alue ei sitoudu Lean-johtamiseen ja sitä kautta hukan poistamiseen. (Liker & Convis, 2012)

Hukka: Määritellään usein arvoa tuottamattomaksi tekemiseksi, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Hukka voidaan myös pilkkoa alakäsitteisiin kuten ylituotannoksi tai vikakysynnäksi eli virheestä johtuvaksi työksi. (Torkkola, 2015, s. 25). Sijoitusasiantuntijan työssä tällaista voi olla, vaikka soittolistojen karsiminen tai asiakkaan päivittäispalveluiden hoitaminen sillä nämä eivät lähtökohtaisesti edistä asiantuntijaa työnsä tavoitteiden saavuttamisessa.

Virtaus: Virtauksella tarkoitetaan asiantuntijaorganisaatiossa ennalta sovitun työn suorittamista muualta tulevien tehtävien häiriöstä huolimatta. Prosessin tulee olla selkeä jokaiselle työntekijälle. (Torkkola, 2015). Sijoitusasiantuntijan työssä virtauksella voidaan esimerkiksi tarkoittaa, että ensisijaisesti hoidetaan asiakastapaamiset, jonka jälkeen vastataan soittopyyntöihin. Päivän päätteeksi voidaan vielä tarkistaa, onko asiakkailta tullut kirjallisia yhteydenottopyyntöjä ja vastata niihin.

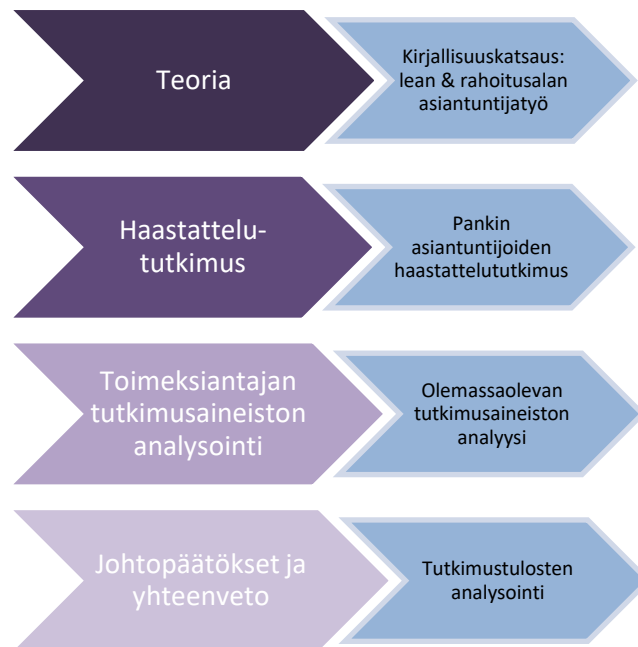
1.3 Työn tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tietoperusta muodostuu aikaisemmasta teorian tiedosta, kuten kirjallisuudesta ja muusta tutkimusaineistosta, haastattelututkimuksesta sekä toimeksiantajan aikaisemmin teettämästä tutkimuksesta pankin sijoitusasiantuntijoille. Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsittelee leania, sen syntyperää sekä menetelmien avausta. Toinen osa käsittelee rahoitusalan asiantuntijuutta ja sen linkittymistä haastattelututkimukseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää sillä tutkimuksen pohjana käytettiin haastattelututkimusta. Tällaista aineistoa kutsutaan primääriaineistoksi eli tutkijan itsensä keräämäksi aineistoksi (Vuorinen, 2020). Haastattelun runkona käytettiin haastattelijan etukäteen laatimaa kyselypohjaa, josta kerrotaan lisää osuudessa 4.2 Tutkimuksen rakenne.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää miten sijoitusasiantuntijan työtä voisi edelleen kehittää, jotta se palvelisi mahdollisimman tehokkaasti toimeksiantajan tarpeita. Opinnäytetyötä kuitenkin täydennettiin jo valmiilla tutkimusaineistolla, joka saatiin toimeksiantajalta. Opinnäytetyön tutkimusosuutta voidaan siis pitää aineistotriangulaationa eli näiden kahden materiaalin yhdistelmänä. Tämän kaltaiset tutkimukset ovat usein vaivalloisia ja aikaa vieviä, mutta antavat mahdollisuuden tarkastella tutkimuskysymystä useasta eri näkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, s.16-17).

Primääriaineiston lisäksi opinnäytetyössä käytettiin valmiita aineistoja eli sekundaariaineistoja. Valmiit aineistot saatiin toimeksiantajalta observoitaviksi, mutta niitä ei ole voitu sisällyttää osaksi opinnäytetyötä salassapitovelvollisuuden vuoksi. Tutkimusaineistoa pyritään avaamaan tässä opinnäytetyössä vaarantamatta salassapitovelvollisuutta.



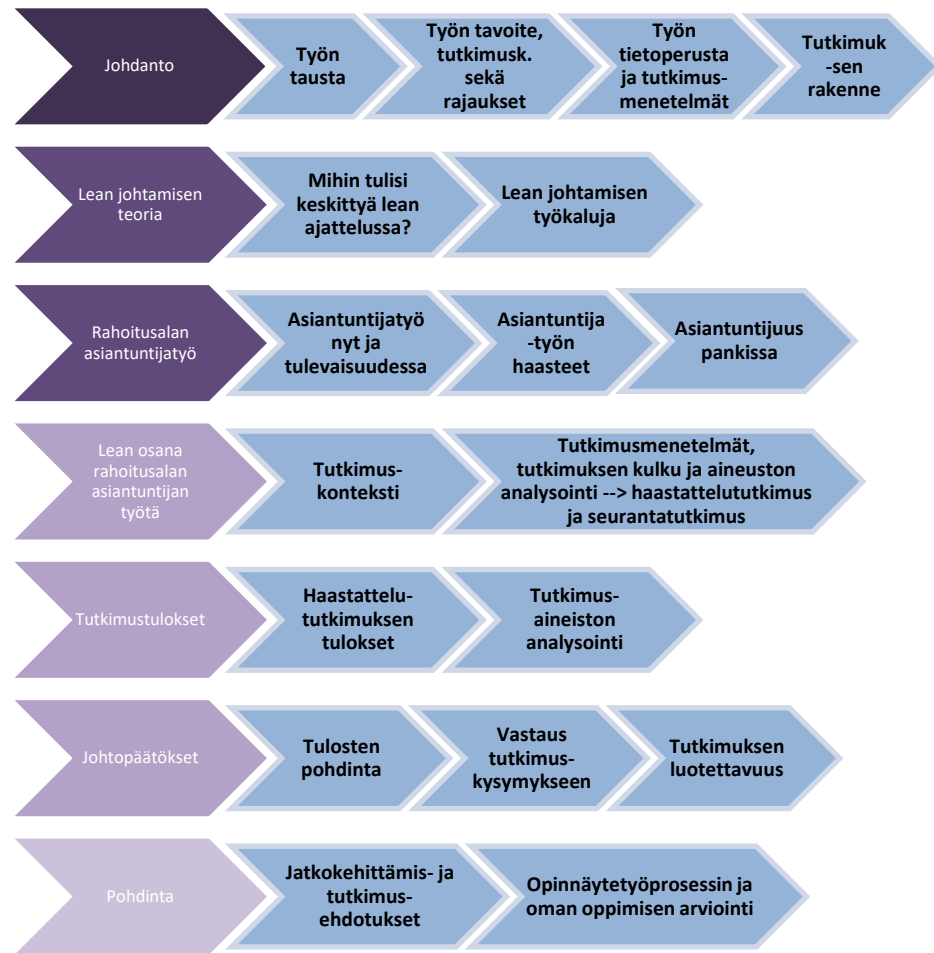
Kuva 1. Opinnäytetyön vaiheet.

Opinnäytetyö etenee vaiheittain kuvion 1. osoittamalla tavalla. Ensin kootaan opinnäytetyön kannalta riittävän laaja teoriapohja empiria osuuden tueksi. Sen jälkeen teoriatietoutta sekä toimeksiantajan teettämän tutkimuksen aineistoa käytetään hyödyksi haastattelututkimuksen kysymysten laadinnassa. Kun haastattelututkimus on toteutettu pankin sijoitusasiantuntijoille, saadut haastattelut litteroidaan, analysoidaan ja kootaan yhteen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö alkaa **Johdanto**-luvulla, jossa lukijaa johdatellaan tutustumaan opinnäytetyön aiheeseen sekä taustaan. Myös tutkimusongelma

esitellään **Johdanto**-luvussa. Tämän jälkeen opinnäytetyö etenee kuvan 2 osoittamalla tavalla.



Kuva 2. Opinnäytetyön rakenne.

Lean johtamisen teoria ja Rahoitusalan asiantuntijatyö -luvut edustavat opinnäytetyön teoriaosuutta. Leanin määritelmää pyritään avaamaan tutkimalla sen historiallista muodostumista, erilaisia määritelmiä siitä sekä tutustumalla sen keskeisiin työkaluihin. Rahoitusalan asiantuntijuutta pyritään avaamaan käsitteenä sekä tutustumaan mitä tarkoittaa nykypäivänä työskennellä pankissa asiantuntijana, jotta lukijan on helpompi ymmärtää opinnäytetyön tarkoitusperiä.

Lean osana rahoitusalan asiantuntijan työtä -luvussa käsitellään kahta empiiristä tutkimusta. Haastattelututkimusta ja toimeksiantajan teettämää seurantatutkimusta eli valmisaineistoa. Tässä luvussa avataan lisäksi tarkemmin tutkimuskontekstia, kuvataan käytetyt tutkimusmenetelmät sekä avataan tutkimusprosessia.

Tutkimustulokset -luvussa kerrotaan kahden empiirisen tutkimuksen, haastattelututkimuksen ja toimeksiantajan valmisaineiston, tuloksista omina kappaleinaan.

Johtopäätökset ja Pohdinta -lukuissa kuvataan vielä tarkemmin saatuja tutkimustuloksia, analysoidaan niiden luotettavuutta sekä mietitään mitä mahdollisia jatkotutkimusaiheita herää tämän opinnäytetyön perusteella. Lisäksi näissä osioissa laaditaan opinnäytetyön yhteenveto.

2 LEAN-JOHTAMISEN TEORIA

Lean-johtaminen saatetaan usein mieltää yritysten johtohenkilöiden johtamisen työkaluksi, mutta sen tarkoitus on kuitenkin auttaa jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön itsensä kehittämistä ja johtamista (Liker & Convis, 2012). Lean on maailman kaikkien aikojen levinnein johtamis-teoria, jota voidaan hyödyntää kaikilla toimialoilla aina teollisuudesta asi-
antuntijatyöhön. (Lean Culture, 2020)

Lean-sana on ollut alkujaan markkinointitermi, joka on nähty ensimmäistä kertaa MIT tutkijoiden artikkelissa The Triumph of the Lean Production System syyskuussa 1988 (Torkkola, 2015, s. 13). Sen sijaan Lean kulttuuri on saanut alkunsa japanilaiselta yrittäjältä, Sakichi Toyodalta, 1800 -luvun loppupuolella. Johtamisfilosofia juontaa juurensa satojen vuosien takaa, siis paljon kauempaa kuin itse käsite juurtui arkiseen käyttöön. (Liker & Convis, 2012, s. 1). Alun perin Lean termi liitettiin tehdastyöhön ja Japaaniin, mutta lopulta sitä on alettu käyttää esimerkiksi tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja koko tuotantoketjussa (Torkkola, 2015, s. 13).

Tutkijat koittivat pitkään keksiä termiä kyseiselle ilmiölle ja päätyivät lopulta käyttämään Lean-termiä selittääkseen tutkimiansa autotehtaiden tuottavuuden eroavaisuuksia. Tuottavuuseroja ei pystytty selittämään alueellisten tai teknologian eroilla vaan johtajuuden ainutlaatuisuudella. (Torkkola, 2015, s. 13)

Viime vuosikymmeninä leania on jalkautettu myös asiantuntijaorganisaatioihin ja on sisäistetty sen olevan enemmänkin ajattelutapa kuin johtamisen yksi työkalu. (Torkkola, 2015, s. 13). Leanin ajattelutapa kiteytyy ajatukseen, että työntekijät ovat yrityksen arvokkain voimavara. Täten yrityksen johtajien on valmennettava työntekijöitään parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen, kehityksen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Liker & Convis, 2012, s.14-15). Siitä syystä myös asiantuntijaorganisaatioissa on herätty Lean-johtamisen erinomaisuuteen.

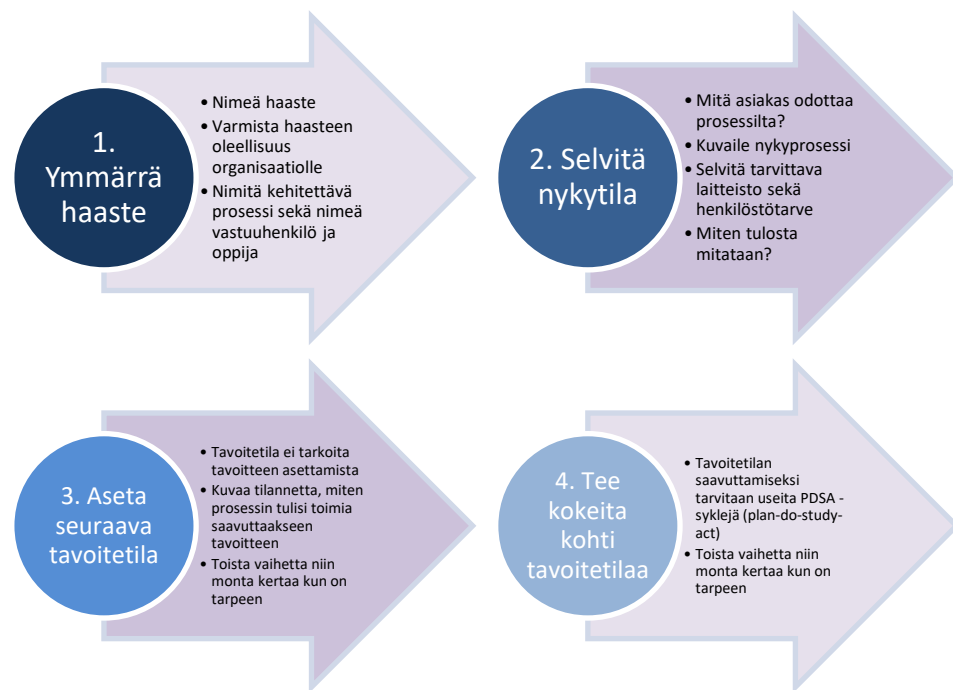
2.1 Lean-ajattelu

Leania käsittelevissä aineistoissa esiintyy usein sana Gap, jolla kuvataan nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa. Suomenkielessä sanaa voisi kuvailla ongelmatilaksi. Johtajilla on oleellinen rooli tämän ongelmatilan poistamiseksi. (Torkkola, 2015, s. 32).

Lean-johtamista pidetään usein organisaatioiden johtajien johtamisfilosofiana ja työkaluna, mutta yhtä hyvin sitä voi jalkauttaa työntekijöiden omaan käyttöön. Tavoitteena kuitenkin on yhdessä työskentelyryhmänä määrittellä asiantuntijatyössä esiintyvät haasteet ja sen jälkeen työntekijöiden, oman työnsä asiantuntijoina, tulisi pyrkiä löytämään niihin ratkaisut. Oleellisin tehtävä johtajalle on kannustaa työntekijöitään ajattele-

maan boksin ulkopuolelta, rikkomaan rajoja ja haastamaan totuttuja työskentelytapoja kyllästymiseen saakka. (Torkkola, 2015, s. 32).

Gapia kuromalla ja poistamalla pyritään leanissä pääsemään kohti tavoitetilaa eli parannetaan prosessia. Alla olevalla prosessikaaviolla kuvataan jatkuvan parantamisen prosessia eli parannus-kataa, joka on johtamisen menetelmä. Menetelmän avulla on tavoitteena saavuttaa systemaattista kehitystä koko organisaatiossa. (Torkkola, 2015, s. 114-119 sekä s. 39).



Kuva 3. Jatkuvan parantamisen prosessi (Torkkola, 2015, s. 114-119 sekä s. 39).

Lean yhdistetään usein sen synnyinmaahan sekä synnyin yritykseen Toyotaan. Puhutaan myös Toyotan tavasta yrityksen johtamisessa ja kahdesta pääpiirteestä, joihin Toyotan toiminta kiteytyy; ihmisten kunnioittamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen eli japaniksi Kaizeniin. Toyotan tehtaot ovat kuuluisia tehokkuudestaan ja hukan poistamisesta tehdastyön prosesseista. Sen toimintatapaa on vuosikaudet yritetty kopioimalla saada toimimaan samankaltaisissa tehdastyötä sisältävissä yrityksissä, siinä kuitenkin onnistumatta. Suurin virhe, jonka kopioivat yritykset ovat tehneet on todennäköisesti ollut juuri ajatus toimintatavan kopioinnista. Kaizenissa ei nimittäin ole kyse viikkoja tai kuukausia kestävästä tehostustoimenpiteestä vaan elämäntavasta yrityksessä. Yrityksen tärkein voimavara eli työntekijät pyritään kasvattamaan alusta asti ensin itseään kehittämällä, jonka jälkeen he voivat siirtyä valmentamaan ja kehittämään muita. Tätä polkua kutsutaan Kaizenissa johtajien kehityspoluksi. Johtajiksi ei synnytä vaan kasvetaan hiljalleen ruohonjuurelta toimitusjohtajaksi. Kaizen kehityspolun lopussa on tarkoitus arvioida prosessin parannuksen tuloksia, mutta ennen kaikkea, miten projektissa mukana olleet ihmiset

ovat kehittyneet. Mikäli kehitystä ei ole tapahtunut, on Toyota-johtaja epäonnistunut työssään. (Liker & Convis, 2012)

Lean-johtamisen yksi peruseriaatteista on luottaa työntekijän kykyyn ratkaista ongelmia ja kehittää itseään. Tarkoituksena on luoda kannustava ilmapiiri omien toimintatapojensa analysointiin sekä mahdollisuus jatkuvaan työssä parantamiseen. Tämä on elinehto myös työtyytyväisyydelle. (Pöri, 2015)

2.2 Lean-johtamisen työkaluja

Lean-johtamisessa käytössä on useita työkaluja, joita voidaan käyttää ongelmanratkaisukeinoina. Työkalut ovat tarkoitettu käytettäväksi yhdessä johtajien ja asiantuntijoiden kesken, jotta asiantuntijoiden olisi helpompi mieltää miksi ja miten ongelmia pyritään ratkaisemaan. Lisäksi ihminen oppii parhaiten ratkomalla ongelmia, joten yhdessä ongelmien ratkominen on tärkeää myös työssä kehittymisen näkökulmasta. (Torkkola, 2015, s.32-35). Hansei on Toyotan tehtailla paljon käytetty ongelmanratkaisukeino, jossa sensein eli opettajan tehtävänä on ohjata oppilasta ratkaisun oikeaan suuntaan, kuitenkin paljastamatta sitä suoraan oppilaalle. Hanseilla tarkoitetaan arviointia, joka on avain itsensä kehittämiseen. Päämääränä on tietoinen prosessi, jonka tarkoituksena on arvioida omaa tekemistä, mikä meni hyvin ja mikä huonosti. Ennen kaikkea tavoitteena on tiedostaa omat heikkoudet ja luvata kehittyä niissä. Sensei on tarvittaessa oppilaan apuna prosessin aikana ja ohjaa oppilasta ratkaisun suuntaan esimerkiksi kertomalla esimerkkejä ongelman ympäriltä. Hansein tehokkuus oppimiskeinona perustuu itseoivaltamiseen ja siksi on tehokasta sekä elintärkeää oppilaan itsensä kehittymiseksi. (Liker & Convis, 2012, s.59-66).

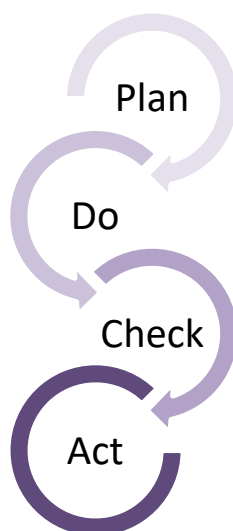
Lean-johtamisen apuna on käytetty useita eri työkaluja. A3 on yksi ongelmanratkaisuun kehitetty Lean-johtamisen työkaluista. A3 työkalun tarkoituksena on saada asiantuntijat tekemään ryhmätyötä ja saada esiin kaikki ongelman kannalta oleelliset näkökulmat. Työkalun ideana on saada kaikki prosessin kannalta oleellinen mahtumaan A3 kokoiselle paperille. Haasteeksi yleensä nousee asian rönnyileminen ja siitä syystä A3 menetelmässä keskeisintä onkin hidas ajattelu. Ryhmätyön voittajaksi ei siis selviydy nopein ongelmaan ratkaisun löytänyt vaan tavoitteena on pysähtyä kunnolla pohtimaan ongelmaa loogisesti ja tietoisesti. (Torkkola, 2015, s. 34).

Leanin työkaluihin kuuluu keskeisesti myös Kanban-taulu, joka on työn ohjaamisen visualisointityökalu. Työkalun tarkoituksena on pilkkua pidempiaikaiset hankkeet pienempiin hallittavampiin osiin, jotta tiimin on helpompi seurata työn edistymistä. Sen tarkoituksena on auttaa tavoitteiden hahmottamisessa, tehtävien tekemisessä sekä missä vaiheessa ollaan tällä hetkellä suhteessa tavoitteeseen. (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019). Kanban-taulun voi aloittaa kirjaamalla esimerkiksi kaikki tiimiläis-

ten keskeneräiset työt kunkin omalle post-it lapulleen. Työvaiheiden on tarkoitus kulkea yhteisellä visualisointitaululla vasemmalta oikealle. Kirjaamalla työvaiheet näkyville voidaan helposti tunnistaa ruuhkauttavat työvaiheet ja täten ongelmiin on helppo tarttua. Työn virtaukseen pääsemiseksi työvaiheiden priorisointi on ensiluokaisen tärkeää. Kanbantaulu auttaa myös siinä sillä tiimin on helppo seurata mitkä työtehtävät ovat vielä kesken, mitkä ovat lähinnä valmistumista. Vanhoja tehtäviä tulisi saada valmiiksi ennen uusien aloittamista, jotta vältetään ylikuormituksesta. Esimerkiksi projektiluonteisessa työssä on tärkeää rajoittaa uusien prosessien aloitusmäärää ennen kuin vanhoja on saatu valmistumaan alta pois. (Torkkola, 2015, s. 64-66).

Kolmas Lean-johtamisen tunnetuista työkaluista on kokeilujen kehä eli PDSA -sykli. Lyhenne tulee sanoista plan – do – study – act, joka tarkoittaa toistuvia askelia, päämääränä toiminnan suorituskyvyn parantaminen. Tämän työkalun tavoitteena on luoda uutta tietoa kokeilemalla. Kehää usein toistetaan useampaan otteeseen parempaan lopputulokseen pääsemiseksi. Menetelmää kutsutaan myös Demingin kehäksi sillä tutkija nimeltä William Edwards Deming kehitti kyseisen työkalun 1950 -luvulla teollisuuden kehittämiseksi. Perus ideana on, että tehtyjen havaintojen perusteella muodostetaan hypoteesi ja vahvistetaan se sen jälkeen empiirisesti kokeilemalla. Tavoitteena on näin muodostaa lainalaisuuksia. (Torkkola, 2015, s. 39).

PDSA -sykliä on käytetty paljon terveydenhuollon ongelmien selvittämisessä ja tältä alalta löytyykin lukuisia esimerkkejä, miten työkalua on sovellettu. Esimerkiksi Peter Donnellyn ja Paul Kirkin tekemässä tutkimuksessa he selvittivät PDSA -syklin avulla, että johtajuus ja omistajuus johtivat parantuneeseen potilaskokemukseen. (Donnelly & Kirk, 2015). PDSA -sykliä kutsutaan osassa aineistoja myös PDCA -kehityssykleiksi, jolloin kirjainyhdistelmä koostuu sanoista plan (suunnittele) – do (tee) – Check (tarkista) – Act (toimi/korjaa) (Liker & Convis, 2012, s. 66).



Kuva 4. PDCA-kehityssykli (Liker & Convis, 2012, s. 66).

Lean ajattelun kautta pyritään luomaan virtausta eli saavuttamaan työn sujuva eteneminen. Sen kolme oleellisinta vihollista ovat vaihtelu (*mura*), ylikuormitus (*muri*) sekä hukka (*muda*). Lean johtamisen avulla pyritään poistamaan nämä esteet päämäärään pääsemiseksi. Vaihtelulla tarkoitetaan asiantuntijatyössä esimerkiksi työpäivien sisällön erilaisuutta tai asiakkaiden yhteydenottojen epäsäännöllisyyttä eri työpäivinä. Ylikuormitus voi olla joko henkistä ylikuormittumista tai jonkin laitteen ylikuormittumista. Ylikuormittumisen seurauksena ovat usein virheet tai pahimmillaan sairastuminen. Asiantuntijatyössä henkilön tasapainoisuus on tärkeää työssä menestymisen kannalta, joten ylikuormittumista tulisi välttää. Hukka taas voi ilmetä monessa eri muodossa. Hukkaa voi syntyä esimerkiksi turhasta odottamisesta, ylimääräisestä työstä kuten järjestelmästä toiseen samojen asioiden kirjaamisesta tai keskeneräisistä projekteista, kuten sähköpostien hoitamattomuudesta. Torkkolan mukaan asiantuntijatyötä ei kannata alkaa leanaamaan poistamalla ensin tunnistettuja hukkia vaan tulisi aloittaa tarkastelu vaihteluista eli selvittää mikä todellisuudessa aiheuttaa hukkaa. Näin pystytään poistamaan juurisyy ja varmistamaan ettei ongelma palaa myöhemmin takaisin. (Torkkola, 2015, s. 23-27).

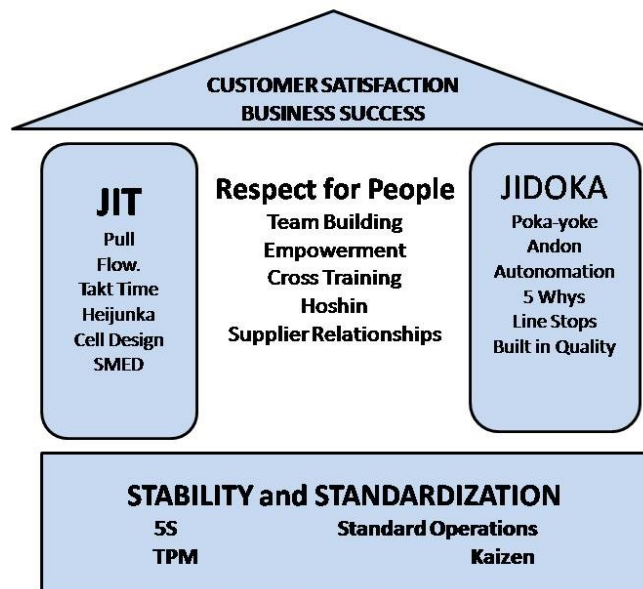
Muutosta, epätasapainoa tai epäyhdenmukaisuutta kuvaa sana vaihtelu. Leanin kolmesta verivihollisesta vaihtelu on kaikkein pahin sillä se usein aiheuttaa kaksi muuta. Esimerkiksi sijoitusasiantuntijan työssä epätasapaino voisi tarkoittaa eri sijoitusasiantuntijoiden välisiä osaamiseroja, rahoitusmarkkinoiden muutoksia tai asiakkaiden varallisuudenhoitoon liittyvien tarpeiden ajoittaisia muutoksia. Torkkola (Torkkola, 2015, s. 27) kirjoittaa kirjassaan, että hukka on seuraus, ja sinun kannattaa pyrkiä ymmärtämään ensin sen aiheuttajaa eli vaihtelua. Pyri siis ymmärtämään mistä edellä mainitut sijoitusasiantuntijoiden osaamiserot saattavat johtua, äläkä suoraan ala korjaamaan osaamiseroja ennen tätä.

Kuormitus, ylitsevuotavuus tai ylikuormitus voidaan käsittää joko järjestelmän, laitteen tai henkilön ylikuormittuvuutena. Sijoitusasiantuntijan työssä ylikuormittuvuus voisi vaikuttaa henkilölle lisääntyneitä sairaspotenssaaloja tai vaikeuksia muistaa työtehtäviä tai oppia uutta. Asiantuntijatyössä työntekijän kuormittuvuuden hallinta on tärkeää, sillä tämä on oleellisin työkalu yrityksen menestykselle.

Hukka voidaan määritellä Leanissa seitsemässä eri kategoriassa: ylituotantona, varastona tai asiantuntijatyössä keskeneräisenä työnä, odottamisena, ylimääräisenä työntekijän tai materiaalin liikkeenä, siirtämisenä, virheenä tai epätarkoituksenmukaisena käsittelynä. (Torkkola, 2015, s. 25-28).

Virtauksesta ei voi puhua osana leania ilman käsitteitä JIT – juuri oikeaan aikaan, juuri oikeaa tuotetta, juuri oikealla määrällä ja JIDOKA – laadun jatkuvaa parantamista. JIT käsitteellä kuvataan virtaustehokkuutta ja JIDOKA käsitteellä tarkoitetaan jatkuvaa parantamista. (Piirainen A.,

2010). Näiden kahden työkalun avulla pyritään virtaukseen eli esimerkiksi asiakkaan juuri oikeaan aikaan tapahtuvaan kontaktointiin. Lisäksi prosesseja pyritään jatkuvasti parantamaan. Alla näkyvässä kuvassa näemme kuinka nämä käsitteet tukevat leanin tavoitteita.



Kuva 5. Leanin eri työkalut muodostavat talon (<https://leanmanufacturingtools.org>, 2020).

Kuvassa näemme miten Leanin eri työkaluista muodostuu talo. Kattona on asiakastyytyväisyys sekä yrityksen menestys, seininä JIT sekä JIDOKA useine työkaluineen sekä perustana vakaus ja standardit, joita voidaan edesauttaa eri leanin työkaluin.

3 RAHOITUSALAN ASiantuntijatyö

Rahoitusalan asiantuntijoita työskentelee monenlaisissa yrityksissä, mutta suuri osa heistä on pankeissa, vakuutusyhtiöissä tai muussa rahoituslaitoksissa töissä. Ammatissa on perinteisesti tarvittu korkeatasoista finanssialan tutkintoa kuten kauppatieteiden maisterin tutkintoa. Rahoitusteorian, kansantalouden ja laskentatoimen osaamisesta on hyötyä, kuitenkin vuorovaikutustaitoja unohtamatta. On kuitenkin tiedostettava, että finanssiala kuten pankkiliiketoiminta on globaalistunut viime vuosikymmeninä ja tästä syystä rahoitusalan asiantuntijaa haettaessa arvostetaan myös muun muassa kielitaitoa sekä kansainvälisyystaitoja. (Ammattinetti.fi, 2020). Tässä kappaleessa syvennytään tarkastelemaan asiantuntijatyötä pankissa sekä pohditaan rahoitusalan asiantuntijatyön haasteita ja tulevaisuutta.

3.1 Asiantuntijatyö pankissa

Viimeisen vuosikymmenen aikana finanssisektori on kokenut suuren murroksen niin paikallisesti kuin globaalisti. Globaali finanssikriisi vuonna 2008 käynnisti sääntely ryöpyn kohti finanssijärjestelmää ja sen lisäksi myös asiakkaiden luottamuspulla sekä ympäristötietoisuuden tuoma epävarmuus nykyisen maailmanresurssien käytöstä on lisääntynyt. Samaan aikaan finanssisektorille on syntynyt tarve tasapainoilla muuttuneiden asiakastarpeiden ja kasvaneen kilpailun välillä. (Santos & Cabrita, 2016)

Myös työntekotavat ovat mullistuneet. Enää ei voida puhua yhdestä työurasta tietyllä ammattinimikkeellä vaan tulee miettiä omaa uraa ja osaamistaan enemmän portfoliomaisesti. Digitalisaatio on muuttanut hurjasti pankkityötä ja vienyt paljon entisajan työtehtäviä mukanaan. Toisaalta myös uusia, enemmän syväosaamista tarvitsevia työtehtäviä, on noussut kiihtyvää tahtia. (Tyttö, 2018). Asiantuntijatyö pankissa on muuttunut myös lähemmäs yrittäjämäistä työskentelyä, jossa korostuu vastuunotto sekä terve itsetunto ja arvostus omaa työtä kohtaan (Jussila, Oikarinen & Qvist, 2019).

Asiakaslähtöisyys on noussut finanssialan tärkeimmäksi tekijäksi viime vuosikymmeninä. Myyntityö ei ole enää samanlaista tykitystä kuin aiemmin vaan vaatii hienotunteisuutta kuin myös asioihin perehtyneisyyttä. Tietoa on nykyään niin valtavat määrät tarjolla ja täten asiakkaat ovat yleensä hyvinkin perehtyneitä aiheeseen, ennen kuin istuvat alas pohtimaan vaihtoehtoja alan ammattilaisen kanssa. Siitä syystä asiantuntijan tulee olla itsevarma, luottaa omaan ammattitaitoonsa ja omata erinomaiset sosiaaliset taidot. (Jussila ym., 2019)

3.2 Asiantuntijatyön haasteet

Kuten sanottu, asiantuntijatyö ei ole enää entisensä finanssialalla. Enää ei haeta vastavalmistunutta kauppatieteenmaisteria, vaan haetaan monipuolista osaamista omaavaa henkilöä, joka osaa soveltaa osaamaansa. Kaiken tämän lisäksi työntekijältä pitää löytyä myös asennetta. Ehkä jopa enemmän, kuin teorioiden syväosaamista. (Typpö, 2018)

Asiantuntijatyö yksityisellä ja julkisella sektorilla on viime vuosina keskittynyt enemmän kvartaalitalouteen kuin pidemmän aikavälin tähtiimeen. Vaikka ilmastonmuutos, terveys ja hyvinvointipalvelut sekä demokratian selviäminen nyky-yhteiskunnassa ovat nousseet tärkeiksi teemoiksi, ainaakaan toistaiseksi se ei ole korostunut asiantuntijatyössä. Useat yritykset ja asiantuntijaorganisaatiot ovat tottuneet työskentelemään vain oman hyvinvointinsa vuoksi, mutta asioiden monimutkaisuus on esimerkiksi ympäristöteemojen vuoksi lisääntynyt ja yksi yritys yksin ei pysty muodostamaan tarvittavaa muutosta. Siksi tarvitaan usean organisaation ja asiantuntijan työn yhteensovittamista hyvään lopputulokseen pääsemiseksi. (Doz, Hellström, Kosonen, Lähdemäki & Wilson, 2017, s. 1-3)

Globalisaatio on muuttanut osaltaan myös asiantuntijatyön johtamista ja yhteisen tilannekuvan sekä vision olemassaolo on korostunut. Ilman niitä voidaan tuskin puhua edes johtamisesta vaan ennemmin politikoinnista tai diplomatiasta, henkilökohtaisen edun tavoittelemisesta. Johtamisessa yleensä lähdetään liikenteeseen visiosta ja lopullisen päämäärän määrittämisestä. Näin myös asiantuntijatyötä tulisi johtaa. (Sydänmaanlakka, 2019, s. 167-174)

Työterveyslaitoksen vuosina 2014-2016 teettämän tutkimuksen mukaan myös asiantuntijatyössä työskentelevät tarvitsevat apukeinoja oman työnsä ajankäytön hallintaan. Työssä onnistumisen kannalta avainasemassa ovat sekä asiantuntija itse, mutta myös organisaation, esimiehen ja työnteon yhteisöjen ajanhallinnan yhteensovittaminen. Tässä yhteydessä työnteon yhteisöillä tarkoitetaan ryhmiä ja verkostoja, joissa asiantuntija työtään tekee. Tutkimuksessa nimetään kolme oleellista ajankäytön hallintaan vaikuttavaa tekijää, joihin pystytään vain yhteispuolisesti vaikuttamaan. Nämä kolme tekijää ovat työn priorisointi ydintehtävät tunnistamalla, työn näkyväksi tekeminen sekä keskeytysten hallinta. (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen, 2016)

Tutkimuksessa herätellään organisaatiota aikapaineiden ristiriitaiseen vastuunkantoon, sillä asiantuntija usein tekee työtä organisaation asettamien tavoitteiden eteen, mutta kantaa kuitenkin aikataulupaineet yksin. Organisaatioiden tulisi siirtää tarkastelufokusta yksilöiden ajanhallinnasta organisaation käsitykseen ajanhallinnasta. Tulokselliseen ja tuotettavaan työhön tarvitaan mahdollisimman saumatonta yhteistyötä ja tästä johtuen myös ajankäytön tulee olla yhteisvastuullista. Organisaation tulee selvittää sen ydintehtävät ja keskittyä niiden kirkastamiseen sekä ajankäytön fokusointiin. Muuten asiantuntijoiden keskittyminen lähtee

liikaa pirstaloitumaan ja toiminnan fokus katoaa. On myös tutkittu, että niin kutsuttu moniajaminen eli usean tehtävän samanaikainen tarkastelu on työstä suoriutumisen kannalta haitallista. (Yli-Kaitala ym., 2016).



Kuva 6. Asiantuntijatyön ajanhallinnan monet eri keinot (Yli-Kaitala ym., 2016).

Työterveyslaitoksen aineistosta lainatussa kuvassa esitellään keinoja, joilla organisaatio, esimies, työnteon yhteisöt sekä asiantuntija voivat edistää yhtiön strategian kannalta mielekästä ajankäyttöä työssään. (Yli-Kaitala ym., 2016)

Jotta asiantuntijan olisi helpompaa tunnistaa työnsä ydintehtävät, tulisi hänen priorisoida työtehtäviään esimiehensä ja organisaation tukemana. Lisäksi hänen tulisi ymmärtää työnsä sisältö eli sisäistää mitä työnkuvaan itse asiassa kuuluu. Huomionarvoista on, ettei priorisointia voi aina tehdä työn kiireellisyyden perusteella. Asiantuntijan on hyväksyttävä, että priorisoimalla hän itse asiassa joutuu usein luopumaan ja kyseenalaistamaan osan tehtävistään. Konkreettisten tehtävien kirjaaminen usein helpottaa työtehtävien priorisoinnissa. Ydintehtävien tunnistamisen jälkeen asiantuntijan on syytä tehdä kaikki tekemänsä työ näkyväksi. Työtä kannattaa vaiheistaa ja pilkkoa osatehtäviin. Tämä helpottaa kokonaisuusien hahmottamisessa. Oma ajankäyttöä tarkastelemalla ja arvioimalla saa tarkemman kokonaiskuvan työstään sekä tunnistaa oman työskentelytapansa. Kolmantena asiantuntijan tulisi harjoitella hallitsemaan työssä tapahtuvia keskeytyksiä. Asiantuntijan tulee ottaa huomioon, että laadukas ajattelutyö vaatii aikaa ja tilaa keskittyä. Lisäksi nopeat tehtävän vaihdokset kesken työskentelyn heikentävät ongelmanratkaisukykyä sekä luovuutta. On tärkeää pystyä hallitsemaan sekä mielen ulkoisia että sisäisiä keskeytyksiä ja siitä syystä on hyvä harjoitella hallitsemaan mielen sisäisiä keskeytyksiä. (Yli-Kaitala ym., 2016).

Työterveyslaitos suosittelee organisaatioille kuuden ruudun menetelmää, jonka avulla se pystyy kirkastamaan itselleen sekä asiantuntijoilleen organisaation fokustehtävät. Tavoitteena on vähentää moniajoa sekä var-

mistaa, että kaikki organisaatiossa tehtävä työ palvelee sen strategiaa. Lisää kuuden ruudun menetelmästä voi lukea Työterveyslaitoksen tutkimuksesta AikaJärjestys asiantuntijatyössä. (Työterveyslaitos, 2016)

Organisaatio voi merkittävästi tukea asiantuntijaa keskeytysten hallinnassa tarjoamalla esimerkiksi etätyöskentelymahdollisuuksia edes silloin tällöin tärkeiden projektien suorittamiseksi. Myös valitsemalla organisaatioon vain muutaman käytettävän viestintäteknologian, vältetään niin kutsuttua digiähkyä. (Yli-Kaitala ym., 2016).

3.3 Asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa

Finanssisektorilla varmaa on vain nopea muutos. Työntekijät joutuvat pohtimaan miten he syventävät nykyistä osaamistaan, jotta heistä on palvelemaan työnantajaa myös tulevina vuosina. Finanssisektorin murroksen myötä robotiikka on siirtynyt hoitamaan taustatöitä ja asiantuntijoille jää asiakasrajapinnassa tapahtuvan myyntityön tekeminen. Tämä totta kai edellyttää laajaa asiantuntemusta sekä hyviä sosiaalisia taitoja. (Rauhala, 2018).

Tulevaisuuden asiantuntijatyössä menestyäkseen henkilön tulee myös osata tähdätä tiimensä yhteisiin tavoitteisiin, luottaa tiimiin ja sen toisiaan täydentäviin taitajiin. Lisäksi asiantuntijoiden on ymmärrettävä, että lyhyen tähtäimen päätöksenteko tulee vaikuttamaan myös pitkántähtäimen tavoitteisiin, mutta aina ei välttämättä ole selvää, miten. Tämän ongelmallisuuden kanssa on opittava kuitenkin elämään. (Doz ym., 2017, s. 10).

4 TUTKIMUSOSUUS: LEAN OSANA SIOITUSASIAANTUNTIJAN TYÖTÄ

Sari Torkkola kirjoittaa kirjassaan Lean asiantuntijatyön johtamisessa, että Lean ajattelun hukkia ei pidä lähteä suin päin poistamaan, vaan tulisi keskittyä katsomaan asiantuntijatyötä näiden näkökulmien kautta, jotta voi kyseenalaistaa nykyistä tekemistä. ”Johtajana sinulla on oltava päämäärä. Hukan poistaminen on keino, ei päämäärä” (Torkkola, 2015, s. 27).

Opinnäytetyön tavoitteena on keskittyä löytämään sijoitusasiantuntijan työstä tarpeettomia vaiheita, ylimääräisiä sekä tuottamattomia minuuotteja tai tunteja, joita tekemällä voitaisi tehostaa heidän työskentelytapansa ja tätä kautta parantaa työn kulu-tuottosuhdetta.

Opinnäytetyön päätutkimusaineistoksi suoritettiin haastattelututkimus, jonka haastattelurunko laadittiin Webropol kyselytutkimustyökalun avulla. Haastattelurunko löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä numero 1. Tämä haastattelurunko lähetettiin myös osallistujille etukäteen tutustuttavaksi, jotta he voisivat valmistautua hyvin haastatteluun. Näin voitiin lisätä varmuutta siitä, että haastateltavat olivat oikeasti joutuneet ajattelemaan mitä haluavat haastattelussa tuoda esille näiden kysymysten pohjalta.

Haastattelututkimuksen kohderyhmäksi valittiin kuusi (6) pankin sijoitusasiantuntijatyössä työskentelevää asiantuntijaa. Opinnäytetyön tarkoituksena ei niinkään ollut etsiä tilastollisia yhteneväisyyksiä vaan selvittää mitkä ilmiöt asiantuntijan työssä toistuvat ja mitkä niistä ovat niin kutsuttua hukkaa. Tästä syystä pienempi tutkittavien joukko riitti takaamaan laadukkaan tutkimustuloksen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Haastattelu-puhelut toteutettiin aikavälillä 08.6.-12.6.2020.

Haastattelututkimus koostui kolmesta (3) taustamuuttuja kysymyksestä, joissa vastaajalta tiedusteltiin sukupuolta, työskentelyaluetta sekä työskentelykokemusta asiantuntijatehtävissä. Haastattelututkimuksen loput kysymykset, yhteensä neljätoista (14) muuta kysymystä, olivat syventäviä avoimia kysymyksiä sekä strukturoituja monivalintakysymyksiä. Näiden kysymysten katsottiin olevan haastattelututkimuksen tulosmuuttujia. Näihin kysymyksiin vastaajia pyydettiin vastaamaan kokonaisuudessaan lausein ja vähintään kolmella virkkeellä. Näin voitiin taata, että vastaajat joutuvat tarkemmin tutustumaan kysyttäviin aiheisiin ja keskittymään vastauksiinsa. Tämän koettiin nostavan vastausten laatua.

Kyselytutkimuksissa kysymykset jaetaan yleisesti kahteen eri kategoriaan. Taustamuuttujiin eli tutkimuksen kannalta vastauksia selittäviin tekijöihin sekä tulostuuttujiin eli tutkimuksen kannalta vaikuttaviin tekijöihin. (Vuorinen I., 2019). Tässä haastattelututkimuksessa päädyttiin myös käyttämään näitä kahta kategoriaa, jotta voitaisiin vetää johtopäätöksiä esimerkiksi iän vaikuttavuudesta henkilön vastauksiin.

Tulosmuuttujiksi mielletyt kysymykset jaettiin kolmeen alakategoriaan, joita olivat asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa, lean sekä lean asiantuntijatyön kehittämisessä. Aihealueet pyrittiin teemoittamaan haastattelussa jokainen omakseen, jotta vastaajan huomio keskittyisi aina yhteen käsiteltävään aiheeseen kerrallaan.

Asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa sisälsi yhteensä viisi kysymystä, joissa vastaajaa pyydettiin pohtimaan, miten asiantuntijatyö on ajan saatossa muuttunut, millaista osaamista työssä tänä päivänä vaaditaan sekä miten asiantuntija itse ja yhdessä työnantajansa kanssa on pyrkinyt kehittämään omaa ammattitaitoaan. Lisäksi vastaajaa pyydettiin vertaamaan, eroaako asiantuntijatyö pankkiorganisaatiossa verrattuna muun alan asiantuntijatyöhön olettaen, että vastaajalla on kokemusta myös muista asiantuntijaorganisaatioista.

Toisessa osuudessa, lean, tiedusteltiin vastaajalta, onko lean hänelle ylipäätään käsitteenä tuttu. Vastaajaa pyydettiin myös kertomaan, mitä lean hänen mielestään on. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää vastaajan asiantuntijuutta tutkittavasta aihealueesta.

Kolmannessa osiossa oli seitsemän (7) kysymystä, joissa vastaajaa pyydettiin syventymään leaniin asiantuntijatyön kehittämiseksi. Vastaajaa pyydettiin kertomaan mikä vie liikaa aikaa sijoitusasiantuntijan työltä sekä pohtimaan prosessien kehittämistä ja sitä miten organisaation nykyiset prosessit tukevat häntä sijoitusasiantuntijan työssä. Tämän jälkeen vastaajaa pyydettiin pohtimaan minkälaisia prosesseja hän vielä kaipaa työnsä tueksi sekä pyydettiin konkreettisia esimerkkejä, miten prosessimuutoksista tiedotetaan sijoitusasiantuntijoita. Pyydettiin myös selvittämään mitä kanavaa hyödyntäen sijoitusasiantuntija toivoisi muutoksista tiedotettavan.

Vastaajaa haastettiin lopuksi pohtimaan mistä hän lähtee etsimään tietoa ongelman ratkaisemiseksi, mikäli häneltä itseltään ei heti löytyisi vastausta. Lisäksi vastaajaa pyydettiin kuvailemaan mitkä asiat hänen mielestään sijoitusasiantuntijan työssä eniten tuottavat asiakkaille arvoa ja mitkä eivät. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää mitä asioita asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille nousee asiakkaiden taholta konkreettiseksi hyödyiksi ja mitkä ehkä eivät ole asiakkaan kannalta oleellisia prosesseja.

4.1 Haastattelututkimus

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kesäkuussa 2020 haastattelututkimuksena kuudelle (6) pankin sijoitusasiantuntijalle. Haastateltavat numeroitiin litteroinnin yhteydessä, jotta opinnäytetyön tekijän sekä lukijan on helpompi seurata tutkimustulokset osuudessa haastateltavien kommentteja.

Tutkittavat henkilöt valikoitiin työskentelyalueen mukaan. Kaksi haastateltavista valittiin Turun alueella työskentelevistä sijoitusasiantuntijoista, kaksi pääkaupunkiseudulta ja kaksi pienemmiltä toimialueelta, Porista ja Kouvolasta. Tämä siitä syystä, että tutkimuksessa haluttiin tutkia myös työskentelyalueen vaikuttavuutta pankin sijoitusasiantuntijan työhön. Osallistujista neljä kuuluu ikäryhmään 31-40 vuotiaat ja kaksi 51-64 vuotiaat. Haastatelluista yksi oli työskennellyt asiantuntijatyössä yli 20 vuotta, yksi 15-20 vuotta, kolme 5-10 vuotta sekä yksi alle 5 vuotta. Kokemuksistaan haastateltujen välillä voidaan siis sanoa olevan melko erilainen.

Haastattelututkimuksessa käytettiin avoimia kysymyksiä sekä strukturoituja monivalintakysymyksiä. Avoimia kysymyksiä haastattelussa oli yhdeksän (9) kappaletta ja strukturoituja monivalintakysymyksiä oli kahdeksan (8) kappaletta. Kysymysten taustamuuttujina käytettiin kysymyksiä iästä, työskentelypaikkakunnasta sekä työvuosista asiantuntijatyössä. Näillä tekijöillä uskottiin olevan vaikutusta saatuihin vastauksiin. Esimerkiksi iän ja paikkakunnan tuomia eroja sijoitusasiantuntijatyön kehittämisessä haluttiin selvittää.

4.2 Toimeksiantajan sijoitusasiantuntijoille laatima seurantatutkimus

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys oli laatinut oman tutkimuksensa keväällä 2020 kolmen viikon seurantajaksolla. Seurantatutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista ajallista hukkaa aiheuttavia tehtäviä sijoitusasiantuntijoiden työpöydillä esiintyy. Tutkimukseen osallistui viisi pankin sijoitusasiantuntijatiimiä. Sijoitusasiantuntijoiden tehtävänä oli kirjata seurantajakson aikana kaikki sellaiset tehtävät ylös, jotka eivät heidän mielestään palvelleet asiantuntijan ydintehtävää. Ydintehtävällä tarkoitetaan tässä valmisaineistossa asiakkaiden varallisuudenhoitoon liittyviä tehtäviä kuten asiakaskontaktointia sekä sijoitusneuvontaa. Seurantatyökaluna tässä valmisaineistossa oli käytetty Exceliä.

Exceliin oli valmiiksi määriteltynä seuraavat sarakkeet: Kirjauskohtainen numerointi, tiimi, asiantuntijan nimi, aihe -valikko, miten tehtävä päätyi asiantuntijalle, lähde -valikko, kesto minuutteina, kuka tehtävän hoiti -valikko sekä tarkempi kuvaus tehtävän sisällöstä. Lisäksi sijoitusasiantuntijoita pyydettiin ottamaan kantaa tehtävien oikein kohdentamiseen seuraavilla sarakkeilla: kenen olisi pitänyt hoitaa tehtävä, ratkaisu, tarkennus, vaatiiko viestintää sekä paikallinen ratkaisu.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön päätutkimusaineiston eli haastattelututkimuksen tutkimustukoksia. Osana tutkimustulosten esitystä on käytetty myös suoria lainauksia haastateltujen sijoitusasiantuntijoiden vastauksista ja haastatellut on numeroitu helpottamaan opinnäytetyön tekijän kirjoitustyötä sekä lisäämään tekstin seurattavuutta. Lisäksi lopussa on analysoitu lyhyesti toimeksiantajan teettämää tutkimusta.

5.1 Asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa

Haastattelun alussa haastateltavaa pyydettiin pohtimaan, miten hänen mielestään asiantuntijatyö kyseisessä organisaatiossa on aikojen saatossa muuttunut. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että työnkuva on mennyt suppeammaksi ja on tietyllä tavalla kuljettu taas takaisin lähtötilanteeseen. Haastateltava 2. toteaa tämän olleen aaltoliikettä;

Yhden kokonaisuuden hallinnasta laajaan ja sitten taas takaisin enemmän yhden kokonaisuuden hallintaan. Aikaisemmin oli niin, että yhdet ihmiset hoitivat rahoitusasiat, yhdet sijoitusasiat ja niin edelleen. Sitten palattiin siihen, että kaikki hoitavat kaikkea ja nyt ollaan taas takaisin siinä yhden asian hoidossa.

Myös työn pitkäjänteisyys näyttää unohtuneen samalla, kun työelämä yleisesti on muuttunut hektisemmäksi; ”viime aikoina -- lyhyen tähtäimen tulokset ovat tulleet tärkeimmiksi.” Nyt korostuu kvartaali tai korkeintaan vuosiseuranta, kun aikaisemmin korostui kokonaisasiakassuhteenhoito ja pitkäjänteisyys.

Haastateltava 3. on huolissaan tavoitteiden fokusmittareiden kvarttaalisesta, kuukausittaisesta tai jopa viikoittaisesta muuttamisesta. Hän kertoo, kuinka menneisyydessä pidettiin kerran vuodessa koko sijoitusasiantuntijoiden yhteiset tavoitteiden asetanta päivät ja tämän jälkeen jokainen tahollaan teki parhaansa mukaan töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Nyt haastateltu kuvailee fokusmittareiden muuttumista ja seuraamista kaaokseksi, jonka keskellä on vaikea hahmottaa mihin oma työpanos pitäisi kohdentaa. Useampi haastatelluista on sitä mieltä, että niskaan hengittäminen on lisääntynyt. Enää ei riitä, että oma esimies seuraa työn suorittamista, mutta myös useat muut tahot seuraavat sitä. Tästä johtuen suurimmalla osalla haastatelluista onkin sellainen olo, ettei kyseistä tehtävää voisi enää kuvailla edes asiantuntijatyöksi.

Sijoitusasiantuntijatyön muutoksiin haastateltavat nostivat esiin myös henkilökohtaisen koulutuksen määrän roiman vähentymisen ja toisaalta kouluttautumsvastuun siirtymisen henkilölle itselleen. Samaan aikaan työn vaatimustaso on voimakkaasti kasvanut sekä regulaatiovaateet ovat lisääntyneet. Haastateltava 1. kuvailee entisajan asiantuntijatyötä ylimäl-

kaiseksi, kun taas nykypäivänä ulkopuolisten tahojen, kuten Finanssivalvonnan sekä EU:n MiFID direktiivien jälkeen työstä on tullut entistä vaativampaa ja seuratumppaa. Haastateltava 6. kertoo, että tietoa on nykyään niin paljon saatavilla ja sijoittamisen ammattilaisia löytyy vaikka, kuinka paljon. Nykypäivänä asiakkaat kaipaavat enemmän pankin sijoitusasiantuntijoilta vahvistusta tai ohjaamista päätöksilleen.

5.1.1 Sijoitusasiantuntijoiden osaaminen

Seuraavaksi haastattelussa siirryttiin keskustelemaan millaiset osaamisalueet nykyään sijoitusasiantuntijatyössä haasteltavien mielestä korostuvat. Vastausvaihtoehtoja oli valmiiksi annettu neljä kappaletta sekä Muu, mikä? -vaihtoehto. Eniten vastauksia keräsi digiosaaminen, jota kaikki haastatelluista pitivät yhä tärkeämpänä ylipäätään asiantuntijatyössä pärjäämiseksi. Lisäksi ajantasainen markkinatietous sekä sosiaaliset taidot keräsivät vastauksia. Vastausvaihtoehtojen lisäksi haastateltavat nostivat tärkeäksi ulkopuolisten regulaatiovaatimusten seuraamisen ja maalaisjärjen osana työskentelyä.

Haastattelun kuudentena kysymyksenä kysyttiin, miten olet kehittynyt/jatkokouluttanut itseäsi sijoitusasiantuntijatyön muutosten vuoksi? Vastausvaihtoehtoja oli taas annettu neljä kappaletta sekä Muu, mikä? -vaihtoehto. Useampi haastatelluista totesi opiskelleensa tai opiskelevansa parhaillaan ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa, mutta he korostivat, etteivät kouluttaudu nykyisen työtehtävän vaatimustason muutosten vuoksi vaan oman urakehityksensä mahdollistamiseksi tulevaisuudessa. Haastateltava 6. totesikin, että hän on nykyisen koulutuksensa kanssa enemmänkin ylipätevä kuin alipätevä tehtävään. Hänen tavoitteensa on silti edelleen jatkokoulutautua, jotta saisi tulevaisuudessa uusia työskentelymahdollisuuksia joko nykyiseltä työnantajaltaan tai organisaation ulkopuolelta. Ulkopuolisten jatkokoulutusten lisäksi haastateltavat nostivat pankin pakolliset koulutukset keskiöön, joita heidän on tullut tehtyä. Myös regulaation määräämät sijoituspalvelualan tutkinnot (APV1 sekä APV2) nousivat esille. Koulutukseen liittyen haastateltavat iästä riippumatta tuntuivat suhtautuvat hyvin myönteisesti ja etenkin kaksi pidempään asiantuntijatyötä tehneistä kertoivat haluavansa pysyä ajan hermolla. Toinen heistä totesikin, ettei ole mitään mahdollisuutta jättää koulutautumatta, koska kehittyminen on tällä hetkellä niin nopeaa.

Seitsemäntenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, miten he toivoisivat organisaation tukevan heidän sijoitusasiantuntijatyössä kehittymistään. Haastateltavat saivat vapaamuotoisesti vastata kysymykseen ja se herättikin paljon erilaisia näkökulmia miten oma työnantaja voisi edelleen kehittää arkista tukea sijoitusasiantuntijatyössä. Eräs asia kuitenkin nousi yhteisesti lähes kaikilta esille nimittäin se, että oppimiselle ja työn teolle pitäisi antaa myös rauhaa ja aikaa.

Meillä on tosi paljon tavoitteita ja tiukat aikataulut niin välillä tuntuu, ettei uusien asioiden omaksumiseen ole aikaa. Ne pitäisi omaksu lennosta siinä samalla kun tekee.

Tämä oli haastateltava 1. kommentti prosessien muutoksista, uuden omaksumisesta ja oppimiseen käytettävästä ajasta. Haastateltava 3. kertoi kuinka muutokset ovat nykyään niin valtavia ja niitä tulee koko ajan, että hän kaipaisi työskentelyrauhaa.

Huolena äskeiseen aiheeseen nousi myös pintapuoleinen oppiminen. Esimiesten ja muiden työtä seuraavien tahojen koetaan ”hengittävän koko ajan niskaan” mikä estää asioiden syvällisen oppimisen. Työ koetaan jatkuvana selviämistaisteluna, jossa keskitytään seuraamaan ylhäältä määriteltyjä, työssä menestymisen kannalta jopa epärelevanttejä mittareita. Haastateltava 5. peräänkuuluttaakin taas luoton palauttamista pankin asiantuntijoiden oman työnsä hoitamiseen. Hän kommentoi, ettei nyt ihan koko ajan tarvitse seurata kaikkea. Esimerkkinä hän kertoo yhteistaapaamisista ja kuinka niitä on tehty jo viimeiset kymmenen vuotta ja edelleen tehdään. Hänestä tuntuu, ettei johto usko kenenkään kehittyneen asiakastapaamisissa, kun niitä niin paljon seurataan.

Haastateltu 2. kertoi kaipaavansa yhteisiin palavereihin enemmän nippeletietoa sen sijaan, että joka kerta aloitetaan A:sta. Niin kutsuttu jatkokoulutus tyyppinen asia jää usein jo opittujen, yksinkertaisempien asioiden alle, joita kerrataan palaverista toiseen. Useampi haastateltavista nostaa lisäksi ulkopuolisten koulutusten tarpeen esille ja haastateltu 5. esittääkin toiveen;

Kaipaisin asiantuntijapuhujia. -- Samalla voisi verkostoitua.

5.1.2 Työuralla kehittyminen ja eteneminen

Nuoremmista haastatelluista eräs nosti huolekseen, ettei työnantajaa tunnu kiinnostavan nuorten työntekijöidensä tulevaisuuden tavoitteet tai niiden toteutumisen edesauttaminen. Hän toivoisi, että kehityskeskusteluissa esiin nousevia etenemissuunnitelmia hyödynnettäisi ihan rekrytoinnissa työntekijän puolesta, kun ne kerran on sinne niin tarkasti jo määritelty. Lisäksi hän toivoisi, että itseä kiinnostaviin työrooleihin olisi mahdollista päästä lyhyeksikin aikaa seuraamaan, mitä työ todella on ja pitää sisällään.

Toivoisin, ettei se jäisi vaan itseni hartioille, mitä tietoa minä hankin ulkopuolelta. Sittenhän se johtaa siihen, että varmasti on joku, joka on minusta kiinnostuneempi, jollei oma työnantajani ole. Toivoisin jonkinlaista sitouttamisohjelmaa.

Lisäksi itsensä kehittämiseen kaivataan kannustimia. Sellaisia kerrotaan olleen, mutta ne ovat viime vuosina heikenneet. Jos työntekijä on oma-

aloitteinen ja kouluttaa itseään, voisi esimerkiksi jokaisen tutkinnon kohdalla arvioida työntekijän kanssa, onko tämä sellainen tutkinto, joka hyödyttää vain tutkinnon suorittajaa vai hyödyttääkö se myös työnantajaa. Esimerkkinä haastateltu 6. antoi kokin vs. kauppatieteiden maisterin tutkinnot. Finanssialan yritykselle on selvästi enemmän hyötyä kauppatieteiden maisterista, joka tuntee talousalan syvällisesti kuin kokista, joka hallitsee ravintola-alan viimeisimmät trendit.

Haastateltavia pyydettiin myös vertaamaan, miten asiantuntijatyö nykyisessä organisaatiossa eroaa muista organisaatioista, joissa he ovat työskennelleet. Kuudesta haastatellusta vain kaksi oli työskennellyt organisaation ulkopuolella asiantuntijatehtävissä. Haastateltu 1. nosti esiin, kuinka nykyisessä organisaatiossa korostuu toimintatapojen yhtenäisyys ympäri Suomea. Haastateltu 5. taas huomautti nykyisessä organisaatiossa olevan työn tuen tärkeyttä. Sitä hän ei ollut saanut lainkaan entisellä työnantajallaan osana asiantuntijatyötä vaan kaikki asiat hoidettiin prosessin alusta loppuun itse.

Alle olevaan taulukkoon on koottu haastattelututkimuksen Asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa -osiosta keskeisiä huomioita.

Taulukko 1. Yhteenveto asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa - haastatteluosuudessa esille nousseista asioista.

Asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa (kysymykset 4-8)		
Osaamisvaateet	Organisaation tuki/plussat	Organisaation tuki/miinukset
Hektisyys	Pakolliset kurssit	Lyhytjänteisyys tavoitteissa
Digiosaaminen	Markkinaluennot	Lähikoulutuksen puute
Paineensietokyky	Toimintatapojen yhtenäisyys	Opiskelurauhan puute
Regulaatiovaateet		Epärelevantit seurantamittarit
Sosiaaliset taidot		Itsensä kehittämisen tuki heikkoa
Ajantasainen markkinatietous		Urapolun tukeminen olematonta

5.2 Lean asiantuntijatyön kehittämisessä

Tämän jälkeen haastattelussa siirryttiin tunnustelemaan haastateltujen tietämystä Lean-teoriasta. Lean käsitteenä oli kaikille kuudelle tuttu. Lisäksi kaikki heistä osasivat jollain tavalla kuvailla mistä teoriassa on kyse. Useampi kuvasi sitä tehostamiseksi, virtaviivaistamiseksi sekä yksinkertaistamiseksi. Haastateltava 6. totesi sen olevan kaiken turhan tekemisen pois jättämistä. Esimerkkinä useampi haastatelluista kertoi töissä olleen aikoinaan käytössä Lean-taulu, jonka äärelle kokoonnuttiin aamuisin suunnittelemaan päivää. Lisäksi leanin uskottiin tuovan avoimuutta uusille kehitysehdotuksille. Haastateltu 1. pohti leanin käytön olevan tuore malli palvelualalla ja siitä syystä se saattaa hänen mielestään olla myös

hieman väärinymmärretty. Hän mielti, ettei leanin tarkoituksena ole pelkästään tehokkuuden maksimointi vaan työntekijöiden arvostaminen ja kehitysprosesseihin mukaan ottaminen.

Lean osuuden jälkeen haastattelussa siirryttiin osioon, jossa pohdittiin miten lean näyttäytyy osana sijoitusasiantuntijatyötä. Ensimmäisenä haastateltuja pyydettiin miettimään mikä vie heidän mielestään liikaa aikaa itse sijoitusasiantuntijatyöltä.

Haastateltu 4. kertoi olevansa tyytyväinen viime vuosien kehitykseen. Hän kertoi, että sähköpostiin laitettut automaattivastaukset ovat vähentäneet sitä kautta asiakkaiden yhteydenottoja ja vapauttaneet aikaa. Lisäksi hän mainitsee taustatuen lisääntyneen määrän ja kokee hyväksi, etteivät kaikki asiakasyhteydenotot valu sijoitusasiantuntijan työpöydälle sillä heidän ammattitaitoaan ei tarvita kaikkien asiakkaan asioiden ratkaisemiseen. Käytäntöjen viimeaikaisesta positiivisesta kehityksestä olivat tyytyväisimpiä pääkaupunkiseudulla työskentelevät haastatellut. Ongelmaakohtiakin kuitenkin näyttää edelleen esiintyvän.

Haasteiksi nostettiin muun muassa soittamiseen kuluva aika ja soitettavan materiaalin seulominen siihen suunnitellusta järjestelmästä. Haastatellut tiedostavat, että soittamiseen kehitettyä työkalua on koko ajan kehitetty paremmaksi, mutta korostavat ettei tietokoneohjelma pysty koskaan korvaamaan ihmisen suorittamaa harkintaa, onko asiakkaassa mainittavaa potentiaalia kontaktoinnin suorittamiseksi.

Muita haasteita, joita haastatellut nostivat esille, olivat kuolinpesien asioiden hoitaminen, yksinkertaisten tietojen hakeminen intrasta, sijoitusasiantuntijoille kuulumattomien soittopyyntöjen ja asiakaskontaktien hoitaminen, it ongelmat ja järjestelmien toimimattomuus sekä sisäiset prosessit kuten tavoitteiden seuranta usean eri työkalun kautta. Useampi haastatelluista huomautti myös toimeksiantojen tekemisen ja eteenpäin lähettämisen haastaviksi sillä usein toimeksiannon käyttöohjeiden kaivamiseen menee enemmän aikaa kuin itse tehtävän suorittamiseen. Toimeksiantojen täyttämistä ylipäätään ihmeteltiin, kun useimmissa toiminnoissa työn suorittamisen lopussa on tallennus painike, josta esimerkiksi sijoitussuunnitelma tallennetaan niin miksei koko toimeksianto lähtisi vain suoraan siitä toteutettavaksi.

5.2.1 Työprosessit

Haastateltu 6. nostaa mielenkiintoisen asian esiin sillä hän kertoo, etteivät monetkaan sisäiset prosessit tue sijoitusasiantuntijatyössä menestymistä.

Meillä on paljon ihmisiä, jotka eivät esimerkiksi ymmärrä minun tämän hetkisen roolin sisältöä ja yrittävät tunkea kaikkea sälää minulle. Lisäksi prosessimme eivät ole niin selkeitä, että oikeastaan kukaan tietäisi mikä

kuuluu kenellekin. Minunkin työtäni pystyisi yksinkertaistamaan todella paljon tekemällä paremmat työkalut.

Esimerkkinä hän kuvailee kuinka helposti sijoituspalvelusopimuksen allekirjoittamisen voisi asiakkaan kanssa hoitaa digitaalisesti kuntoon, jos organisaatiossa olisi siihen kehitetty prosessi. Tällä hetkellä sen allekirjoittaminen on manuaalista paperityötä, vaikka kyseessä on lakisääteisesti pakollinen asiakirja, joka kaikkien asiakkaiden tulee allekirjoittaa ennen sijoitusneuvonnan antamista.

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin miettimään, millaisia valmiita prosesseja heidän työnsä avuksi on jo määritelty ja miten ne tukevat asiantuntijatyössä. Kaikki haastatelluista nostivat heitä hyödyttävimmäksi prosessiksi sijoitusneuvontatyökalun sekä sijoitustoimeksiantojen toteutuksen. Näiden lisäksi he kokivat asiakastapaamisten valmismateriaalin sekä tarkasti määritellyn sijoitusasiantuntijan roolituksen auttavan heitä menestymään työssään. Haastateltu 1. totesi, että asiantuntijatyön selkeä rooli tukee myös sijoitusasiantuntijoiden tukiryhmien työtä. Toisaalta haastatelluista 2. nosti esille, että sijoitusasiantuntijan roolin kirkastamisessa muille sidosryhmille on edelleen tekemistä.

Sijoitusneuvontatyökalun koettiin tukevan hyvin pankeilta lainsäädännönkautta edellytettävää asiakkaan jatkuvan tuntemisen prosessia. Kuitenkin sijoitussuunnitelmien pitkäaikaisuudesta haastateltu 3. kertoo huolensa:

Kyllä nämä prosessit tukevat todella hyvin, kun me teemme suunnitelmia pitkän ajan kuluessa niin mehän tunnemme silloin asiakkaamme. Sitten kun oikeasti olisi pitkäaikainen tilanne, että olisi ne samat asiakkaat niin siitä olisi hyötyä. Viime aikoina kuitenkin asiakkaat ovat niin tiuhaan muuttuneet, että ei ole ollut tätä prosessihyötyä.

Myös tätä kysymystä miettiessään haastateltavat ihmettelivät ääneen prosessien digitalisoinnin heikkoa käyttöastetta organisaatiossa. Sijoitusten automaattisesta toteutuksesta asiakkaan sijoituspäätöksen jälkeen heräsi ihmetystä ja lisäksi kahden eri sijoitusneuvontatyökalun synkronoimattomuutta hämmästeltiin. Haastateltu 5. myös korosti viikoittaisten markkinakatsausten tärkeyttä ja kertoi niiden auttavan viikon rytmittämässä.

Haastattelussa jatkettiin edellisen kysymyksenkin jälkeen prosesseilla ja kysyttiin, miten haastateltavat kehittäisivät nykyisiä organisaation käytössä olevia prosesseja. Haastateltavat nostivat esiin epäoleellisten asioiden seuraamisen ja haastateltu 1. kuvaa tilannetta näin:

Kun ihan kaikkea mitataan, alkaa herätä kysymys ketä varten se mittaaminen on? Onko tässä luottamuspula sijoitusasiantuntijoita kohtaan, mi-

tä me täällä teemme? Asiakas ei hyödy tuollaisesta mittaamisesta ja minä en ainakaan sijoitusasiantuntijana koe, että hyödyn siitä.

Myös asiakkuusprosesseissa koettiin olevan vielä monia puutteita. Usein uusi asiakas joutuu hoitamaan useamman eri henkilön kanssa asioinnin siirtoon liittyviä asioita, mutta sijoitusasiantuntija ei pysty tätä meneillään olevaa prosessia mistään seuraamaan. Haastateltu 2. kysyy, miksei voisi asiakastiedoista pystyä jonkinlaiselta check listiltä seuraamaan mitkä asiat on asiakkaan kanssa jo hoidettu kuntoon ja mitä pitää vielä hoitaa.

Asiakkailta tulevat selvittelypyynnöt herättivät myös paljon tunteita ja kysymysmerkkejä haastatelluissa. Sijoitusasiantuntijat tiedostivat, että asian eteen on jo paljon koitettu tehdä. Silti prosessi tuntuu olevan puutteellinen, koska heidän työpöydilleen kertyy edelleen päivän aikana sellaisia soittopyyntöjä ja selvittelytehtäviä, jotka asiakaspalvelu olisi voinut hoitaa loppuun asti.

Haastateltu 3. toteaa, että hän koittaa pysyä prosessien muutoksissa perässä ja toivookin, että organisaatio lisäisi prosessimuutoksista annettavaa koulutusta ja sallisi myös aikaa uusien prosessien käyttöönnotossa:

Esimerkiksi Teams -ohjelman käyttö on tosi hankalaa, koska en ole mitään koulutusta siihen saanut. Yhtäkkiä vaan yhtenä perjantaina siirrettiin luento Teamsiin. Koen itse todella isoa puutetta siinä, etten ole saanut tällaisiin koulutusta. Menee paljon aikaa, kun selvittelee itse ja joka kerta on todella kiire, kun pitää opiskella näitä uusia prosesseja.

Tässäkin haastattelun kohdassa soittamiseen käytettävä aikahaaste nousee jälleen esille ja haastateltu 5. ehdottaakin seuraavaa:

Voisi olla tällainen ajanvarauksiin keskittynyt tiimi, joka olisi fokusoitunut sellaisiin asiakkaisiin, joihin vaikka minä olen tehnyt valmiin listauksen. Sitten he soittaisivat varauksia, ettei itse tarvitse käyttää aikaa soittamiseen ja jäisi enemmän aikaa asiakkaiden kohtaamiseen.

Myös koronan vuoksi lisääntyneiden etätyömahdollisuuksien laajentamista ja jatkuvaa käyttöönottoa toivottaisiin työnantajalta. Haastateltavien mielestä kotona työskentely lisäisi työpäivään tehokkuutta, kun koko ajan työpäivä ei keskeytyisi työpaikalla olevan hälinän vuoksi. Tämän kaiken lisäksi haastateltavat toivovat, että ylipäätään tietotekniikkaa saataisi toimivammaksi, sillä tällä hetkellä työpäivät saattavat keskeytyä ja kaatua kokonaan tekniikkahäiriöiden tai odottamattomien tietokonepäivitysten vuoksi. Voisiko olla, että kotona työskennellessä näitäkin esiintyisi vähemmän?

Asiantuntijoiden mukaan suurin osa prosesseista tarvitsee ulkoa oppimista ja mikäli et aina muista kaikkia prosessin kohtia ulkoa, saattaa kestää tunti tolkulla selvittää seuraava kohta. Ohje usein löytyy intranetistä,

mutta on sieltä mahdotonta nopeasti löytää sillä asiasta saattaa olla vain sivulauseessa maininta jonkin puhelinluennon yhteydessä. Haastateltu 6. ehdottaa, että prosessit olisivat jo valmiiksi asiakasystävällisiä. Näin toimittaessa jälkitöiden määrä vähenee huomattavasti, kun erikseen asiakkaan silmille laskettua tarjousta ei tarvitse tapaamisen jälkeen tai sen aikana enää erikseen viedä toiseen järjestelmään, jotta se voidaan saattaa voimaan.

5.2.2 Viestintä organisaatiossa

Tämän jälkeen haastattelussa siirryttiin pohtimaan organisaation viestintää. Haastateltavilta kysyttiin, miten organisaatiossa tiedotetaan tulevista muutoksista ja kehitettävistä prosesseista. Moni mainitsi yhteiset puhelinluennot tärkeiksi tiedonjakokanaviksi. Toisena tärkeänä kanavana he nostivat esimiehen johdolla kerrottavat asiat, mutta tässä tuntui olevan hyvin paljon hajontaa eri tiimien välillä. Pääkaupunkiseudulla esimiehet vaihtuvat tiheämpään ja siellä työskentelevistä haastatelluista toinen kokikin viestinnän olevan hyvin puutteellista. Hän kertoo ongelman olevan se, että asiat yleensä kerrotaan vain kerran yhdessä puhelinluennossa ja oletetaan, että kaikki ovat tuolloin kuulemassa infon. Hänen mielestään pitäisi enemmän kerrata asioita ja hänestä tuntuu, ettei kukaan ymmärrä, etteivät asiat mene vielä kerrasta kenellekään päähän. Lisäksi myös saman tiedon jakaminen ja varmistaminen, että kaikki ovat sen samanmuotoisena saaneet, tuntuu olevan hankalaa.

Haastateltu 5. kehuu korona aikana tapahtunutta sähköpostiviestintää oikein onnistuneeksi. Hän kannattaa tällaisten keskitettyjen, tiiviiden infosähköpostien jakamista laajemminkin. Haastateltu 4. taas kehuu, että prosessimuutoksia pilotoidaan organisaatiossa kiitettäväksi ja hän on sitä mieltä, että on aina näistäkin saanut tarvittavaa tietoa ja pystynyt halutessaan myös osallistumaan pilottiin. Tässä tosin tuntui olevan selviä eroja eri työskentelyalueiden välillä. Pääkaupunkiseudulla työskenteleviä sijoitusasiantuntijoita näytettiin kysyttävän pilotteihin useammin kuin muualla asuvia.

Haastateltu 3. on huolissaan, että muuttuvien prosessien perässä pysymiseksi pitää itse olla kovin aktiivinen. Hänen mukaansa muutokset hautautuvat helposti arkipäivään. Esimerkkinä hän nostaa viime aikoina tapahtuneen tietokoneiden vaihdon, joka oli sijoitusasiantuntijoiden omalla vastuulla. Koneen muutokseen oli laadittu ohjeet, mutta ne eivät kuitenkaan olleet kaiken kattavia ja pienempiin muutoksiin sai koko seuraavan viikon kaivaa ohjeita ja käyttää omaa arvokasta työaikaa.

Taulukko 2. Yhteenveto Asiantuntijatyön sujuvoittamisen haastatteluosion vastauksista.

Asiantuntijatyön sujuvoittaminen (kysymykset 11-17)		
Aikasyöpöt	Oman työn kehittäminen	Prosessien kehittäminen
Soittamiseen kuluva aika	Itsensä jatkuva kouluttaminen	Suuret linjaukset tulevat valmiina ylemmältä johdolta
Viestit, jotka eivät liity omaan työhön	Asiakasmateriaalin haltuunotto	Vaikea saada omaa ääntään kuuluviin
Turhat soittopyynnöt	Sähköpostin automaattivastaukset	Kehitettävistä prosesseista jaetaan tietoa vasta kun ovat valmiit
IT/järjestelmähäiriöt	Viikoittaiset markkinakatsaukset	Uusiin asiakkaisiin liittyvät prosessit puutteellisia
Toimeksiantojen täyttöohjeiden puuttuminen	Yhteiset puhelinluennot	Lisää prosessimuutoksista koulutusta
Manuaalisesti hoidettavat työtehtävät		

Haastattelussa jatkettiin samoissa teemoissa ja pyydettiin haastateltavia valitsemaan neljästä vaihtoehdosta paras viestintäkanava tai nimeämään sellainen, mikäli sopivaa vaihtoehtoa ei valmiiksi löytynyt. Eniten suosiota valmiista vaihtoehdoista saivat valtakunnallinen puhelinluento sekä esimiehen johdolla viikkopalaverissa käytävät asiat. Lisäksi haastateltu 2. toivoi ensisijaisesti informaation lähteeksi intraa, kunhan siitä tehtäisiin vaan toimiva tiedonhaun näkökulmasta. Myös vanha kunnan toiminnanohjaustaulu nousi haastattelussa esiin. Haastateltu 6. kiteytti vastauksessaan hyvin:

Mielestäni nämä vaihtoehdot eivät ole toisiaan poissulkevia vaan sanoisin, että kaikki nuo. Järjestys voisi olla valtakunnallinen puhelinluento, jonka jälkeen omassa tiimissä käsiteltäisi asiaa uudelleen, sitten tulisi vielä sähköpostilla kirjallinen muistutus ja lopulta voisit intrasta vielä tarvittaessa lukea siitä.

Näin pystytään varmistamaan, että tieto on löydettävissä jälkikäteen ja toisaalta myös, että kaikki ovat saaneet saman tiedon.

Haastateltavia pyydettiin miettimään minkä lähteen puoleen he ensisijaisesti kääntyvät, mikäli kohtaavat työssään sellaisen ongelman, johon eivät suoraan tiedä vastausta. Valmiita vaihtoehtoja oli jälleen neljä kappaletta sekä Muu, mikä? -kohta. Eniten suosiota saavuttivat kollegan tai esimiehen puoleen kääntyminen sekä intra. Muista vaihtoehdoista sisäinen neuvontapuhelin nousi myös esiin ja muutamat haastatelluista kertoivat ensisijaisesti koittavansa kaivaa infoa intrasta, mutta siinä usein epäonnistuttuaan soittavat neuvontaan. Lähes kaikki korostivat sivulauseessa ainakin jollain tavalla käyttävänsä kaikkia vaihtoehtoja tiedon hankintaan, mutta kollegalta ja esimieheltä kysyminen koettiin avokonttori-aikana helpoimmiksi vaihtoehdoiksi.

Haastattelun viimeisenä virallisena kysymyksenä haastatelluilta kysyttiin vielä, mikä organisaation prosessi tuo heidän mielestään eniten arvoa asiakkaalle. Kysymys ymmärrettiin muutamasta eri lähtökohdasta. Osa mietti taustatöiden tärkeyttä lopputulemaa ja asiakkaan tyytyväisyyttä varten ja osa itse asiakastapaamisessa tapahtuvia asioita. Mainituiksi tulivat asiakastapaaminen sekä asiakkaan luottamuksen voittaminen tapaamisessa, asiakastapaamisten valmismateriaalit, sijoitusneuvontaprosessi mukaan lukien sijoitusneuvontatyökalu, digitalisoituneet pankkipalvelut kuten etätapaamiset ja uudet verkkopankkipalvelut sekä sijoitusasiantuntijan tai muun pankin organisaation työntekijän vastuunotto asiakkaan asian hoitamisesta, kun hän ensikerran on yhteydessä pankkiin. Haastateltu 2. kertoi asiakkaiden arvostavan kovasti myös proaktiivisuutta, mutta nykyisillä resursseilla kaikenlaisten asiakkaiden proaktiivinen kontaktointi ei vain ole enää mahdollista. Siitä syystä hän korosti, että jokainen kontakti asiakkaaseen päin tulisi hoitaa mahdollisimman hyvin riippumatta siitä kenet asiakas asiansa kanssa ensimmäisenä kohtaa. Liian usein asiakkaat kuulemma kertovat laittaneensa organisaatiolle esimerkiksi viestiä, mutta eivät ole koskaan saaneet vastausta. Näissä tilanteissa asiakassuhde koee usein kovan kolauksen ja asiakkaan luottamusta on kahta vaikeampi saavuttaa.

5.3 Työntekijöiden ja asiakkaiden arvostus

Lopuksi haastateltavilta vielä kysyttiin tuliko heille haastattelun aikana vielä jotakin aiheeseen liittyvää, jota haluaisivat lisätä. Osan kanssa keskustelua virisi paljonkin vielä virallistenkin kysymysten jälkeen. Haastateltava 2. oli huolissaan, tartutaanko organisaatiossa tosiaan tässä haastattelussa ja opinnäytetyössä esille nouseviin haasteisiin vai onko tämä taas yksi töistä, joka hautautuu edellisten joukkoon.

Haastateltu 2. kertoo, että aikaisemmin organisaatiolle oli tärkeää kuunnella myös sijoitusasiantuntijoita prosesseja kehitettäessä. Nykyään kuitenkin kuuntelu on muuttunut myyntitaulukoiden seuraamiseen ja pääkaupunkiseudun kehitysryhmissä salaisiin kehitysprosesseihin. Työntekijöille ei enää avoimesti kerrota mitä kehitetään ja miksi. Tällä tavalla jää kenties myös selvittämättä, onko kehitettävälle prosessille todella ruohonjuuritasolla käyttöä vai kehitetäänkö vain kehittämisen ilosta.

Haastattelun lopuksi haastateltu 3. toivoi edelleen selkeämpää linjaa kuka organisaatiossa hoitaa mitäkin. Hän törmää edelleen työssään epäselvyyksiin jonkin asian hoitovastuusta ja lopulta se sitten jää sijoitusasiantuntijan pöydälle. Näin ei saisi olla sillä se syö tehokkaasti aikaa sijoitusasiantuntijan päätyöltä, kun pitää selvittää miten tällainenkin asia hoidetaan kuntoon.

Hänen mielestään tulisi myös varsinkin pienemmällä paikkakunnilla muistaa, että asiakkaiden osaamistason skaala on hyvin suuri. Osa on hyvinkin

osaavia hoitamaan asioita digitaalisesti, osa ei ole tottunut käyttämään vielä edes pankkikorttia. Sijoitusasiantuntijan työ ei voi olla tapaamisen alussa vartin verran opettaa asiakasta, miten hän saa tietyn nettiselaimen auki, jotta verkkotapaaminen voisi onnistua.

Hänen mielestään tulisi myös muistaa, etteivät sijoitusasiantuntijat tunne enää samalla tavalla omaa asiakaskuntaansa kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Haasteltu kertoo ymmärtävänsä asiakasvaihdoiset, jos pyyntö tulee asiakkaalta päin, mutta hän ei ymmärrä miksi vain huvien vuoksi pitää sijoitusasiantuntijaa asiakkaalla muuttaa. Se saattaa rikkoa monien vuosien aikana kovalla työllä rakennetun luottamussuhteen asiakkaan ja pankkitoimihenkilön välillä.

Haastateltu 6. kertoo kokeneensa pitkiltä vapailta palaamisen todella haasteelliseksi. Työntekijä saattaa hyvin edelleen hallita itse työnsä, mutta kaipaa aluksi perehdyttämistä muuttuneisiin järjestelmiin sekä käytäntöihin ja kaipaa sosiaalista tukiverkostoa. Tällaista järjestelmää hänen kokemuksensa mukaan organisaatioissa ei tällä hetkellä ole. Lisäksi hän korostaa, että tällaisissa suurissakin organisaatioissa olisi tärkeä muistaa näitä hetkellisesti poissaolevia työntekijöitä esimerkiksi soittamalla heille säännöllisin väliajoin ja osoittamalla kiinnostusta työntekijää kohtaan. Pitkien poissaolojen jälkeen on aina vaarana menettää osaava ja hyvin koulutettu työntekijä toiseen organisaatioon.

Mietin, miksi meitä asiantuntijoita pankissa tarvitaan, niin se on se inhimillisuus. Tavallaan sitä samaa toivoisi myös työntekijänä. Tällaisessa maailmantilanteessa tämä korostuu entisestään.

5.4 Toimeksiantajan tekemästä tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset

Havaintoja seurausjakson aikana saatiin yhteensä 201 kappaletta. Mukana havaintoja kirjaamassa oli 19 pankin sijoitusasiantuntijaa. Keskimäärin havaintoja kertyi 4,1 kappaletta per sijoitusasiantuntija sekä aikaa kului yhteensä 95 minuuttia kutakin asiantuntijaa kohden. Tehtäviin käytettyä aikaa pystyttiin seuraamaan myös sijoitusasiantuntija kohtaisesti ja vaihteluväli oli 29-167 minuuttia. Tutkimuksessa huomattiin lisäksi, että asiantuntijakohtaisilla asiakaskokonaisuuksien määrällä ei ollut mainittavaa korrelaatiota virheellisesti kohdistuneiden tehtävien määrään.

Tutkimuksessa huomattiin, että karkeasti noin 4 % koko sijoitusasiantuntijoiden asiakaskunnan yhteydenottoihin liittyvistä tehtävistä pystyttäisiin ohjaamaan optimaalisemmin. Niihin käytetty aika on kuitenkin suuri osa asiantuntijan työstä, jolloin tehtävät oikein kohdistamalla saataisiin vapautettua merkittävä määrä asiantuntijoiden aikaa ydintehtävän hoitamiseen. Näin pystyttäisiin vähentämään sijoitusasiantuntijoiden työstä erästä oleellista ajankäyttöön liittyvää hukkaa, jota tässä opinnäytetyössäkin lähdettiin etsimään.

Eniten aikahukkaa sijoitusasiantuntijoille aiheuttivat selvittelyt sekä päivittäispalveluihin liittyvät asiat. Suurin määrä näistä väärinohjautuneista tehtävistä valui sijoitusasiantuntijoiden pöydälle puhelinpalvelun toimihenkilöiden, asiakkaiden tai muun kanavan toimesta. Näistä tehtävistä noin 1/3 ohjautui tapaamisiksi asiantuntijan kalenteriin, 1/3 soittopyyntöinä ja loput asiakastietojärjestelmän tai verkkopankin viestien kautta.

Toimeksiantajan teettämästä valmisaineistosta kävi ilmi, ettei organisaation perusprosesseissa tai järjestelmissä ole korjattavia virheitä tehtävien ohjauksen optimoinniksi. Sen sijaan tämän 4 % ohjautumista pystyttäisi parantamaan ohjeistusta tarkentamalla sekä sijoitusasiantuntijoille ja heidän esimiehilleen kohdennetuilla ohjeistukseen liittyvillä koulutuksilla. Toimeksiantajan mukaan nämä keinot on havaittu vaikuttavimmiksi tekijöiksi tämän sijoitusasiantuntijoiden työssä esiintyvän hukan poistamiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa pyritään vastaamaan opinnäytetyön johdannossa määritelyihin pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Lisäksi luodaan toimeksiantajalle ratkaisuehdotuksia organisaation haastekohtien korjaamiseen Lean-johtamisen keskeisin työkaluin.

6.1 Tulosten pohdinta ja vastaukset alatutkimuskysymyksiin

Haastattelututkimuksesta saatiin selville, että sijoitusasiantuntijatyö eroaa monelta osin muista asiantuntijatyötehtävistä. Haastateltavat pitivät suurimpina eroavaisuuksina alan vanhoillisuutta sekä kiristynyttä säätelyä. Lisäksi koettiin, että pankkialalla on käynnissä voimakas digiloikka, mutta silti organisaatiolta saatava tuki ja ymmärrys muutoksen laajuudesta ei vastaa tarvetta. Ei henkilökunnalle eikä asiakkaille.

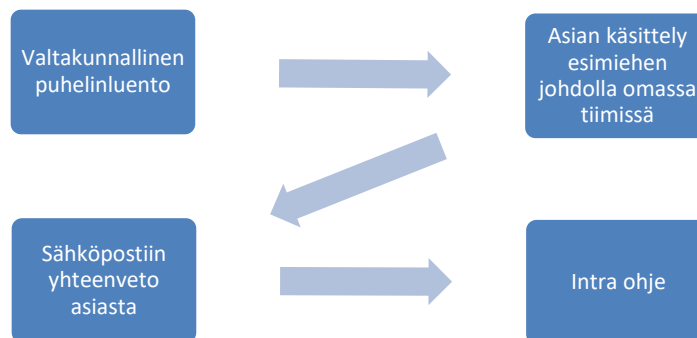
Asiantuntijatyötä tarkasteltaessa esiin nousi työn hektisyys ja monimuotoinen osaamisen tarve. Sijoitusasiantuntijan tulee hallita nykyiset lainsäädännön vaatimat määreet, mutta olla lisäksi sosiaalinen, tiedonjanoinen sekä itsevarma ammattitaidostaan (Jussila, Oikarinen & Qvist, 2019). Jatkuva oppiminen on elinehto työssä pärjäämiseksi. Haastattelututkimuksen ja toimeksiantajalta saadun valmisaineiston analysoinnin perusteella näyttäisikin siltä, että nämä yleisestikin tiedossa olleet väittämät asiantuntijatyön haasteellisuudesta pitävät tässäkin organisaatiossa paikkansa.

Sijoitusasiantuntijatyössä näyttäisi olevan paljon prosesseja, mutta perehdytys ja ohjeistus niiden tehokkaaseen käyttöön on puutteellista. Sijoitusneuvontaprosessia ja siihen liittyvää työkalua sekä toimeksiantaja haastateltavat kehuivat pääosin toimiviksi. Haasteiksi näiden kanssa tuntuivat kuitenkin nousevan IT-häiriöt, prosessin manuaalisuus sekä asiakkuuksien hallinnan pitkäjänteisyys.

Prosessin onnistuminen näytti löytyvän lähiaikoina tapahtuneesta koronavirus ajan sähköpostiviestinnästä, joka sai kehuja osakseen. Tätä tapaa voisi työstää edelleen ja jakaa käytännön tietoa jatkossakin yhtenäisesti kaikille organisaatiossa työskenteleville. Haastatteluista kävi ilmi, että varsinkin pääkaupunkiseudulla viestintä on usein rikkonaista nopeasti muuttuvien esimiesten vuoksi. On tutkittu, että hyvä viestintä edistää tehokkuutta työyhteisössä sekä parantaa työtyytyväisyyttä. Tämän lisäksi se edesauttaa ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on työhyvinvoinnin näkökulmasta ensisijaisen tärkeää. (Tamminen & Solin, 2014, s. 72-83).

Prosessimuutosten yleiseen viestintään haastateltavat kaipaavat oleellista muutosta sillä nyt viesti tuntuu tulevan vain kerran yleisen puhelintuennon yhteydessä. Haastateltavista 6. esitti tehokkaan prosessin, jolla

organisaatio pystyisi paremmin varmistamaan, että kaikki saavat saman tiedon ja pystyvät tarvittaessa palaamaan siihen.



Kuva 7. Uuden prosessin jalkauttaminen työyhteisöön.

Leanin yhtä johtamisen työkalua, PDSA -sykliä, voisi soveltaa tähän haastatellun kuvailemaan prosessiin. Plan (suunnittele) – do (tee) – Check (tarkista) – Act (toimi/korjaa) on itseään toistava kehä, jolla pyritään jalkauttamaan jotakin uutta työyhteisöön (Liker & Convis, 2012, s. 66).

Viestinnän rikkonaisuus ja ehkä jopa lyhytjänteinen johtaminen tuntuivat nousevan haasteiksi useassa eri prosessissa organisaatiota. Esimerkiksi asiakkuuksien hallinnassa tunnutaan haastateltavien mukaan olevan hyvin lyhytjänteisiä eikä ymmärretä pitkäaikaisten asiakassuhteiden arvokkuutta organisaatiolle. Asiakkaille luottamus heitä palvelevaa organisaatiota kohtaan on kaikki kaikessa ja luottamuksen tärkeys korostuu finanssialan palveluissa (Nure G., n.d.). Tästä syystä olisi tärkeää pyrkiä jatkuvuuteen ja asiakkaan sekä myyjän välille syntyneen luottamussuhteen vaalimiseen.

Asiakaskontaktointiin kehitettyä työkalua moitittiin aikaa vieväksi sekä puutteelliseksi prosessiksi. Kritiikkiä sai tietokoneohjelman mustavalkoisuus asiakkaiden potentiaalisuutta tarkasteltaessa. Haastateltavat korostivat, ettei ihminen koskaan voisi korvata tietokoneohjelmaa tämän harkinnan osalta.

Kehitysideana soittamisen tehostamiseen syntyi haastatellulle 5. ajatus erityisestä soittamiseen keskittyneistä työntekijöistä, joille rahoitusalan asiantuntijat voisivat erikseen antaa soitettavaksi asiakaskunnastaan itse valitsemansa soittolistan. Täten vapautuisi sijoitusasiantuntijan kallisarvoista aikaa asiakkaiden tapaamisille sekä soittavien sijoitusasiantuntijoiden ammattitaito kehittyisi huippuunsa asiakkaiden tapaamisiin houkuttelemisessa. Osana tätä ideaa pyydettiin erityisesti huomioimaan, että soittaakseen asiakkaille tarvitsee soittamiseen keskittyntykin työntekijä säästämisen ja sijoittamisen ammattitaitoa työssä menestyäkseen. Tästä syystä sijoitusasiantuntijakollegoiden valjastaminen työhön olisi ideaalia.

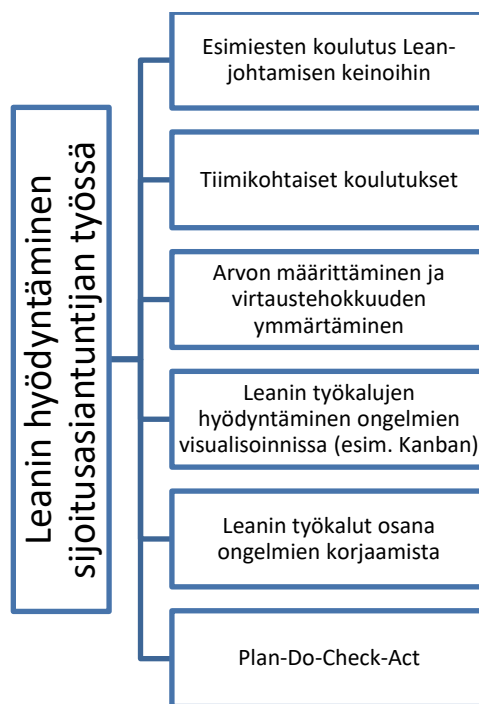
Sijoitussiantuntijatyössä näyttää esiintyvän monenlaista hukkaa. Haastateltava 6. totesi haastattelussa, että mikäli prosessit ja it asiat olisivat kunnossa, voisi hänenkin työtään huomattavasti tehostaa. Lean-johtamisen työkaluista A3 voisi soveltua sijoitusasiantuntijoiden käyttöön prosessien ongelmakohtia pohdittaessa. A3 työkalun ideana on pysähtyä tutkimaan prosessin ongelmia loogisesti ja tietoisesti (Torkkola, 2015, s. 34). Täten myös oman työnsä asiantuntijat pääsisivät kertomaan mikä nykyisessä toimintamallissa ei toimi. Asiantuntijat osallistavaa kehitystyötä peräänkuuluttivat myös muut haastatellut.

Nykyisten prosessien ongelmista esiin nousi esimerkiksi toimeksiantojen käyttöohjeistuksen heikkous. Tämä johtopäätös voitiin tehdä myös toimeksiantajan teettämän valmisaineiston analysoinnissa. Kehitysideana haastatelluilta tulikin, että toimeksiantoon voisi jo valmiiksi laittaa täyttöohjeet tai ainakin linkin mistä tarkat ohjeet intranetistä löytyvät. Toinen paljon hukkaa aiheuttava työtehtävä asiantuntijoilla vaikutti olevan manuaalisesti hoidettavat työtehtävät kuten sijoituspalvelusopimuksen laatiminen asiakkaan kanssa. Prosessin digitalisointi säästäisi sekä asiantuntijan että asiakkaan aikaa tapaamisessa.

6.2 Vastaukset päätutkimuskysymykseen

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin vastauksen jälkeen pystyttiin vastaamaan opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen: Mitä hukkia sijoitusasiantuntijan työstä pystytään tunnistamaan keskeisin Lean-johtamisen työkaluin? Kuva 6. on laadittu kertomaan, miten Leania voidaan hyödyntää sijoitusasiantuntijoiden työssä.

Kuten jo aiemmin todettiin, Lean ei ole vain johtoportaan ajatusmalli vaan koko organisaation tulisi oppia katsomaan ja työstämään asioita leanin lasien läpi. Lean-johtamisen koulutus toki voisi olla hyvä aloittaa sijoitusasiantuntijoiden esimiehistä ja varmistaa, että heillä on kirkkaana mielessä mitä ja miksi muutosta ollaan tekemässä. Tämän jälkeen Lean-koulutuksia voisi järjestää osissa ympäri Suomen oville asiantuntijatiimeille. Tärkeää on yhdessä tekijöiden kanssa miettiä missä kaivataan muutosta ja miksi. Osittain tämä tehty opinnäytetyö vastaa jo näihin kysymyksiin ja tätä voidaankin käyttää tarpeiden hahmottamiseen.



Kuva 8. Malli leanin työkalujen hyödyntämiseen sijoitusasiantuntijan työssä.

Tehdyn haastattelututkimuksen myötä alkoi selvitä mitkä kohdat organisaatiossa tuottavat edelleen suurimpia haasteita (katso Taulukko 1. ja 2.). Organisaation kannattaa lähteä liikkeelle visualisoimalla nämä suurimmat ongelmat, jotta kaikkien osapuolten on helpompaa hahmottaa mitkä prosessin osat ovat esimerkiksi sijoitusneuvontaprosessin kannalta oleellisimmat. Näin mitkään prosessin osista eivät jää taka-alalle vaan tulevat esille ja käsitellyksi. Apuna ongelmien visualisoinnissa voi käyttää, vaikka Kanban-taulua, jolla tiimin keskeiset tavoitteet visualisoidaan post-it-lapuilla yhteiselle taululle. Näin tiimin on helpompi seurata missä mennään ja pyrkiä kohti tavoitetta. (Hiila ym., 2019). Kanban-taulua voidaan käyttää myös keskeneräisten töiden hahmottamiseen ja seuraamiseen (Torkkola, 2015, s. 64-66).

Ongelmakohtien tunnistamisen jälkeen on helpompi lähteä miettimään, miten ongelmat ovat ratkaistavissa. Sijoitusasiantuntijoiden työssä sujuvan virtauksen uhkana esiintyvät samat tekijät kuin missä tahansa muusakin prosessissa. Näitä uhkia ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Esimerkiksi vaihtelu on suuri uhka sijoitusasiantuntijoiden työpäivissä, sillä mikään niistä ei ole toisinto edellisestä. Välillä sijoitusasiantuntijalle tulee enemmän päivän aikana asiakkaan yhteydenottoja, kun taas välillä päivä voi olla hyvinkin hiljainen. Tämän voimme todeta esimerkiksi toimeksiantajan teettämästä valmisaineistosta, josta kävi ilmi sijoitusasiantuntijoiden ajankäytön erot virheellisesti ohjautuviin tehtäviin päivän aikana. Tästä syystä asiantuntijan on mahdotonta hallita työssään kaikkea, mutta Lean-johtamisen keinoin vaihtelua on mahdollista pyrkiä minimoimaan. Ylikuormitusta voi taas esiintyä asiantuntijan työssä fyysisenä tai henkisenä. Kumpi vain voi aiheuttaa sairaspöissaoloja ja heikentynyttä työky-

kyä. Asiantuntijan on muistettava pitää kiireenkin keskellä itsestään huolta, sillä hän on oleellisin osa työprosessia. (Torkkola, 2015, s. 23-28).

Näitä sijoitusasiantuntijan työssä esiintyviä hukkia ei pidä lähteä poistamaan ilman, että ensin ymmärtää hukan aiheuttajaa, joka usein on vaihtelu. Sari Torkkola kirjoittaa kirjassaan (Torkkola, 2015, s. 28), ettei ole viisainta lähteä kertomaan näistä hukista henkilöstölle vaan kannustaa lähestymään ongelmaa käytännönläheisemmin. Esimerkiksi asiantuntijoi- ta voi kannustaa miettimään miten asiakkaan yhteydenottopyyntöjen käsittelyä voitaisiin nopeuttaa ja helpottaa asiantuntijan näkökulmasta ilman, että asiakkaiden tyytyväisyys palveluun kärsii. Onko esimerkiksi olemassa tarpeetonta pallottelua tehtävän suorittajan ja hyväksyjän välillä tai ohjautuuko asiakkaan yhteydenotto alun perin oikealle asiantuntijalle.

Hiljalleen voimme alkaa hahmottamaan leanin olevan käsittämättömän laaja käsite sisältäen useita eri työkaluja työn ja sen prosessien kehittämiseksi. Lean sisältää kuitenkin lukemattomia eri työkaluja sekä toimintamalleja ja kaikkia niistä ei ole ollut mahdollista avata osana tätä opinnäytetyötä. Voimme kuitenkin todeta leanin keinojen soveltuvan myös sijoitusasiantuntijan työn prosessien yksinkertaistamiseen ja ongelmakohtien havaitsemiseen.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta on lähes mahdotonta saada objektiivista luotettavuutta, sillä tutkimuksen luotettavuutta ei voida samaan tapaan laskea kuin kvantitatiivista tutkimusta. Tieteellisessä tutkimuksessa yleisinä luotettavuuden mittareina käytetään reabiliteettia eli tutkimustuloksen pysyvyyttä sekä validiteettiä eli, että tutkitaan oikeita asioita. Reabiliteettiä käytetään tutkimuksen toteutuksen arviointiin, kun taas validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa sen luotettavuus usein perustuukin tutkijan näytön ja arvion varaan. (Kananen, 2017, s. 173-180).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluviksi seuraavat asiat: rehellisyys, tarkkuus ja objektiivisuus, tieteellisten menetelmien käyttö, tulosten avoimuus ja vastuullisuus, muiden tutkijoiden kunnioittaminen mm. lähdeviittauksin, tutkimuksen eettinen suunnitteleminen, toteuttaminen ja tallentaminen, tutkimusluvut, oikeudet, vastuut ja velvollisuudet, mahdolliset sidonnaisuudet sekä muut seikat kuten henkilöstö- ja taloushallinto sekä tietosuojat. (Kananen, 2017, s. 189-195).

Haastattelututkimuksen laadukkuutta voidaan parantaa suunnittelemalla kyselyrunko etukäteen, kuten tässä tutkimuksessa toimittiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184). Lisäksi haastattelurunkoa testattiin etukäteen kahdella eri sijoitusasiantuntijalla, jotta pystyttiin arvioimaan kysymysten laa-

tua ja tarvittaessa muokkaamaan niitä ennen virallisia haastatteluja. Haastateltavat olivat lisäksi saaneet haastattelun kysymysrunjon jo etukäteen tutustuttavaksi. Näin he pystyivät jo etukäteen pohtimaan vastauksia. Haastatteluvaiheessa laatua voidaan parantaa varmistamalla nauhoituslaitteiden toimivuus ja huolehtimalla, että haastattelurunko on esillä (Hirsjärvi, 2008, s. 184). Tätä haastattelututkimusta tehtäessä suoritettiin testinauhitus ensimmäisen haastateltavan kanssa ennen virallista haastattelua, jotta pystyttiin varmistamaan laitteiston toimivuus.

Haastattelun jälkeen on hyvä aloittaa aineiston litterointi niin nopeasti kuin mahdollista (Hirsjärvi, 2008, s. 185). Haastattelututkimuksia tehtäessä haastattelujen litterointi suoritettiin heti haastattelun päätyttyä, jotta voitaisiin varmistua sen laadukkuudesta. Haastatellut myös numeroitiin haastattelujärjestyksessä, jotta voitiin varmistaa haastateltavien anonymiteetti. Tämä helpotti myös haastattelututkimuksen ja johtopäätösten kirjaamista, kun sekä opinnäytetyön tekijä että lukija pystyivät seuraamaan, kuka haastatelluista puhuu. Lisäksi haastatelluille kerrottiin haastattelun lopuksi, että haastattelijalle saattaa tulla tarve varmistaa vielä jälkikäteen yhtenäinen näkemys haastatellun kertomasta.

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kahta eri tutkimusaineistoa. Pää-tutkimusaineistona oli opinnäytetyön tekijän itsensä laatimaa haastattelututkimus eli primääriaineisto. Haastattelututkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Lisäksi tästä primääriaineistosta saatuja johtopäätöksiä tukemaan käytettiin toimeksiantajan teettämää tutkimusaineistoa. Tätä aineistoa on käsitelty tässä opinnäytetyössä valmisaineistona eli sekundaariaineistona. Tutkimusta voidaan siis pitää aineistotriangulaationa eli näiden kahden tutkimusaineiston yhdistelmänä, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatioita voi olla useita, mutta lyhyesti kerrottuna ideana on yhdistää erilaisia menetelmiä, tutkijoita, teorioita tai tietolähteitä ja näin lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, s.16-17). Tässä opinnäytetyössä siis yhdistettiin itse tehty haastattelututkimus ja siitä syntyneitä johtopäätöksiä pyrittiin tukemaan toimeksiantajan teettämällä tutkimuksella eli valmisaineistolla.

Haastateltavien määrä oli vain kuusi henkilöä, mutta haastattelujen laatua pyrittiin nostamaan koostamalla haastattelututkimus sekä avoimista että suljetuista kysymyksistä. Avointen kysymysten avulla mahdollistettiin haastateltavien mahdollisimman vapaat vastaukset aiheen ympäriltä ja täten tutkimusmateriaalia saatiin enemmän verrattuna vain suljettuina kysymyksinä toteutettuun haastattelututkimukseen. Kaikki kuusi haastattelututkimukseen osallistunutta olivat vapaaehtoisuuteen perustuen mukana ja lisäksi haastattelut toteutettiin anonyymeinä. Näin voitiin varmistua mahdollisimman avoin keskustelu haastateltavan kanssa. Kaikki haastateltavat vastasivat kaikkiin 17. haastattelu kysymykseen ja kertoivat lisäksi haastattelun päätteeksi omia ajatuksiaan aiheen ympäriltä.

Haastattelututkimuksen kulku, tutkimusmenetelmät sekä aineiston analysointi on esitetty mahdollisimman seikkaperäisesti tämän työn empiria osuudessa, joka osaltaan puoltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös kahden eri menetelmän avulla kerätyn aineiston yhtenäisyys. Lisäksi tutkimuksesta tehdyt päätelmät ja kehitysehdotukset on perusteltu ja niiden painoarvoa on lisätty kerätyn aineiston vastauksilla ja materiaalilla.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa työn tekijä nostaa vielä esille jatkokehittämisehdotuksia sekä pohtii, miten opinnäytetyöprosessi eteni. Lisäksi opinnäytetyöprosessia pohditaan oppimisprosessin valossa.

7.1 Jatkokehittämisen- ja tutkimusehdotukset

Tehtyjen tutkimusten osoittamana leania voidaan soveltaa myös sijoitusasiantuntijatyön kehittämiseen ja tehostamiseen. Tämän osoittamiseksi ehdotettiin myös muutaman toimivan työkalun käyttöä. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista lähteä tutkimaan millaista muutosta ehdotetuilla työkaluilla käytännössä todella saataisi aikaan. Miten paljon työssä esiintynyttä hukkaa pystyttäisi karsimaan ja miten se vaikuttaisi työtyytyväisyyteen, työntekijöiden yleiseen työhyvinvointiin sekä ennen kaikkea sijoitusasiantuntijoiden työn tuottavuuteen. Myös työnkannalta merkittävien tulospäätösten seuraminen olisi varmasti antoisaa pankin tuloksen kannalta oleellisia työtehtäviä mietittäessä.

7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli uudenlainen projekti opinnäytetyön tekijälle. Kokonaisuus tuntui aluksi lamaannuttavan suurelta, mutta alkoi kuitenkin hiljalleen hahmottua alkuvuodesta 2020, jolloin pidettiin ensimmäinen palaveri ohjaajan ja ohjattavan välillä. Ohjattavalla oli ollut tietynlainen opinnäytetyön aihe jo opintojen alusta alkaen mielessä, mutta ohjaaja selkeytti sitä tarkentavilla kysymyksillään ja herättelemällä mitä teoriapohjaa projektissa voisi hyödyntää. Prosessi lopulta alkoi monen mutkan kautta loppukeväästä 2020, kun työpaikan ohjaaja varmistui ja ohjattavan opintovapaa alkoi.

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen piti olla alun perin laajamittainen kyselytutkimus, mutta organisaatiosta johtuvista syistä se jouduttiin muuttamaan haastattelututkimukseksi. Jälkikäteen ajateltuna kyselytutkimus olisi saattanut olla liian suuri kokonaisuus käsitellä näinkin lyhyessä ajassa, joka opinnäytetyöprosessiin käytettiin. Haastattelututkimus toteutettiin kesäkuun alkupuolella, mutta sen suunnittelu oli alkanut jo aiemmin toukokuussa. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli hyvässä vauhdissa ennen väliseminaaria, joka pidettiin ennen ohjaajan kesälomia kesäkuun puolivälissä.

Opinnäytetyön edetessä suurimmaksi haasteeksi nousi opinnäytetyön riittävä rajaaminen, jotta siitä ei tulisi liian ylimalkaista tuotosta toimeksiantajalle ja toisaalta jottei työ lähtisi loputtomasti rönsyilemään alkupe-
räisestä ajatuksesta. Teoriaosuuksien materiaalin etsiminen opetti tarkastelemaan lähteitä kriittisesti, mutta myös avasi opinnäytetyön tekijälle aivan uudenlaisen kirjallisuus- ja tutkimusaineiston maailman. Opinnäyte-

työntekijä oppi käyttämään prosessin aikana useita eri tiedonhaku-kanavia kuten Google Scholaria ja lisäksi tutustui useisiin eri alojen opinnäytetöihin. Niiden avulla tämän työn runko on hahmottunut ja saanut nykyisen muotonsa. Kirjallisuuden ja opinnäytetöiden läpikäymisestä tulee varmasti myös tulevaisuudessa olemaan hyötyä tiedonjanoiselle ihmiselle. Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan ollut opettavainen ja sen myötä opinnäytetyön tekijän kirjoittamisen laatu on parantunut aiemmasta. Myös isojen kokonaisuuksien hahmottaminen on tämän prosessin jälkeen helpompaa.

7.3 Kiitokset

Lopuksi haluaisin kiittää kaikkia projektiin osallistuneita henkilöitä. Monien mutkien kautta minua työpaikalla ohjaamaan päätyi Lauri Valtonen ja olen erittäin kiitollinen häneltä saamastani kriittisestä, mutta samaan aikaan rakentavasta palautteesta ja kehitysideoista. Olen myös kiitollinen ohjaavalle opettajalleni Sari Hangalle, joka alun perin istutti minuun ajatuksen Lean-johdamisen teorian käytöstä osana tätä opinnäytetyötä. Haluan kiittää myös haastattelututkimukseen osallistuneita sijoitusasiantuntijoita ja heidän rohkeaa out of the box -ajatteluaan. Ilman heitä en olisi saanut aikaan näin upeaa kokonaisuutta ja ideapankkia toimeksiantajalle. Kiitos teille jokaiselle.

LÄHTEET

- Ahvenainen P., Gylling J., Leino S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Haettu 6.4.2020 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden\(\(20\)t\(\(e4\)hden\(\(20\)asiakaskokemus](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden((20)t((e4)hden((20)asiakaskokemus)
- Ammattinetti (2020). *Rahoitusasiantuntija*. Haettu 11.8.2020 osoitteesta http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/361_ammatti
- Donnely P. & Kirk P. (2015). *Use the PDSA model for effective change management*. Education for Primary Care, Radcliffe Publishing Limited. Haettu 4.6.2020 osoitteesta <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14739879.2015.11494356>
- Doz, Y., Hellström, E., Kosonen, M., Lähdemäki, J. & Wilson, K. (2017). *Reflections on the "leadership under complexity" workshop*. Helsinki: Sitra. Haettu 14.7.2020 osoitteesta https://media.sitra.fi/2017/03/15145726/Reflections_on_the_leadership_under_complexity_workshop1.pdf
- Hiila I., Tukiainen M. & Hakola I. (2019). *Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään*. Tuumakustannus. Ellibs e-kirjakauppa. E-kirja haettu 28.7.2020 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-889-5>
- Hirsjärvi S. & Hurme H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Ellibs e-kirjakauppa. E-kirja haettu 30.7.2020 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>
- Jantunen L. (2017). *Digitaaliset toimintamallit rantautuvat varainhoitoon*. Suomen pankki. Haettu 6.4.2020 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14613/eurotalous_analyysi_37.pdf?sequence=1
- Jussila A-M, Oikarinen T. & Qvist A. (2019). *Finanssialan myyntityö on asiantuntijatyötä*. Opset Oy:n nettisivut. Haettu 15.6.2020 osoitteesta <https://opset.fi/finanssialan-myyntityo-on-asiantuntijatyota/>
- Kananen J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja haettu 30.7.2020 osoitteesta <https://www-booky-fi.ezproxy.hamk.fi/lainaa/1228>
- KvantiMOTV (2008). *Sosiaalitutkimuksen sosiodemografiset taustamuuttajat: Tilastoluokitus, ikä ja sukupuoli*. Haettu 3.5.2020 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/taustamuuttajat/tilastoluokitukset.html>

Lampinen M. (2020). *Laadullinen tutkimus*. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Haettu 10.6.2020 Hämeen Ammattikorkeakoulun Moodlesta.

Lean Culture Oy (2020). *Julkiset nettisivut*. Haettu 15.6.2020 osoitteesta <https://leanculture.fi>

Lean Manufacturing Tools (2020). *Jidoka*. Haettu 12.6.2020 kuva 5. osoitteesta <https://leanmanufacturingtools.org>

Liker J. & Convis G. (2012). *Toyotan tapa lean-johtamiseen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Nure G. (n.d.). *Customer relationship management in banking system (Case of Kosovo)*. Opinnäytetyö. Academy of Union of Scientist Albert Einstein. Haettu 24.7.2020 osoitteesta <http://www.icommercecentral.com/open-access/customer-relationship-management-in-banking-system-case-of-kosovo.php?aid=86732>

Piirainen A. (2010). Artikkelit: *Lean -talo: virtausta ja parannusta*. Six Sigma. Haettu 26.6.2020 osoitteesta <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/lean-talo-virtausta-ja-parannusta/>

Pöri H. (2015). Blogi: *Tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä leanin avulla*. Ilmarinen Oy. Haettu 15.6.2020 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/blogi-tuottavuutta-ja-tyotytyvaisyytta-leanin-avulla/>

Rauhala T. (2018). *Finanssialan tulevaisuus on tuoli-leikkiä tekoälyn kanssa*. Proliitto. Haettu 15.6.2020 osoitteesta <https://www.proliitto.fi/prostoori/tyo-ja-talous/finanssialan-tulevaisuus-on-tuoli-leikkia-tekoalyn-kanssa#7ead388f>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006). *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV*. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto. Haettu 1.6.2020 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Sandelin I. (2017). *Kuka on asiantuntija?*. Kukablogi. Haettu 1.6.2020 osoitteesta <https://medium.com/kukablogi/kuka-on-asiantuntija-cae777618f0b>

Santos J. & Cabrita M. (2016). *Lean Banking: Application of lean concepts and tools to the banking industry*. Opinnäytetyö. Department of Mechanical and Industrial Engineering, Faculty of Science and Technology, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal. Haettu 15.6.2020 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Maria_Do_Rosario_Cabrita/public

[ati-on/308294242 Lean Banking Application of lean concepts and tools to the banking industry/links/57dfc11908ae5272afcfa1ce.pdf](https://www.researchgate.net/publication/308294242_Lean_Banking_Application_of_lean_concepts_and_tools_to_the_banking_industry/links/57dfc11908ae5272afcfa1ce.pdf)

Sydänmaanlakka, P. (2019). *Globaali johtaminen: miten hallita maailmaa älykkäästi*. Ebrary-tietokanta. E-kirja haettu 14.7.2020 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:6\(\(20\)Globaalin\(\(20\)johtamisen\(\(20\)mahdollisuudet\(:6.3\(\(20\)L\(\(e4\)nsimainen\(\(20\)demokratia\(\(20\)vai\(\(20\)kiinalainen\(\(20\)meritokratia?/piste:tm2](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:6((20)Globaalin((20)johtamisen((20)mahdollisuudet(:6.3((20)L((e4)nsimainen((20)demokratia((20)vai((20)kiinalainen((20)meritokratia?/piste:tm2)

Tamminen N. & Solin N. (2014). *Mielenterveyden edistäminen työpaikalla*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Haettu 22.7.2020 osoitteesta http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL_OPA2014_032_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

THL (2020). *Koronavirus selkokielellä*. Haettu 11.8.2020 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/materiaalipankki-koronaviruksesta/koronavirus-selkokielella>

Torkkola S. (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Alma Talent Oy. Ebrary-tietokanta. E-Kirja haettu 1.6.2020 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBAUIGHG#kohta:OSA\(\(20\)1\(\(20\)PYS\(\(c4\)HTYMINEN\(\(20\)nykyinen\(\(20\)toimintamalli\(\(20\)ei\(\(20\)toimi\(\(20\):1\(\(20\)Oivalus\(\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)n\(\(20\)turvallisuus\(\(20\):Uupumista\(\(20\)ei\(\(20\)pid\(\(e4\)\(\(20\)hyv\(\(e4\)ksy\(\(e4\)\(\(20\):Kolme\(\(20\)vihollista\(\(\(20\)vaihtelu,\(\(20\)ylikuormitus\(\(20\)ja\(\(20\)hukka\(\(20\)/piste:b382](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBAUIGHG#kohta:OSA((20)1((20)PYS((c4)HTYMINEN((20)nykyinen((20)toimintamalli((20)ei((20)toimi((20):1((20)Oivalus(((20)Henkil((f6)st((f6)n((20)turvallisuus((20):Uupumista((20)ei((20)pid((e4)((20)hyv((e4)ksy((e4)((20):Kolme((20)vihollista(((20)vaihtelu,((20)ylikuormitus((20)ja((20)hukka((20)/piste:b382)

Typpö A. (2018). *Finanssialan muutos luo kysyntää erikoisosaajille*. Aalto Yliopisto. Haettu 15.6. osoitteesta <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2018/finanssialan-muutos-luo-kysyntaa-erikoisosaajille>

Vuorinen I. (2020). *Kysely aineiston keruumenetelmänä*. Hämeen ammatikorkeakoulu, liiketalouden koulutus. Haettu 10.6.2020 Hämeen Ammatikorkeakoulun Moodlesta.

Yli-Kaitala K., Toivanen M., Viljanen O. & Janhonen M. (2016). *Fokus kaiteissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos. Haettu lähdetietoa sekä kuva 6. 14.7.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>

Haastattelututkimuksen kyselyrunko

Liite 1

Liite 1/8



Kysely rahoitusalan asiantuntijoille

Hyvä asiantuntija,

Selvitämme kyselyllä työnantajasi kanssa, miten koet tämän hetkisen asiantuntijatyön työn sujuvuuden sekä nykyisten toimintamallien osalta. Kyselyn tuloksia hyödynnetään pankin asiantuntijatyön työn kehittämiseen.

Kysely liittyy opinnäytetyöhön, joka toteutetaan yhteistyössä työnantajasi kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten lean johtamisen työkaluja voidaan hyödyntää pankkiorganisaation asiantuntijatyön, tässä tapauksessa yksikkösi asiantuntijatyön, kehittämisessä.

Kysely on anonyymi, eikä kyselyyn vastanneita voida tunnistaa. Kysely pitää sisällään 3 perustietokysymystä sekä 14 syventävää avointa- ja monivalinta kysymystä. Vastaathan avoimiin kysymyksiin kokonaisin lausein ja vähintään kolmella virkkeellä.

Vastaaminen vie aikaa noin 15-30 minuuttia. Vastausaikaa on perjantaihin 29.5.2020 asti.

Kiitos panoksestasi!

PERUSTIEDOT

1. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut? *

- Alle 30 -vuotiaat
- 31-40 v.
- 41-50 v.
- 51-64 v.
- 65 vuotta täyttäneet

2. Mikä on työskentelyalueesi? *

- Pääkaupunkiseutu
- Muu Suomi

3. Työvuosia asiantuntijatyössä *

- Alle 5 vuotta
 - 5-10 vuotta
 - 10-15 vuotta
 - 15-20 vuotta
 - yli 20 vuotta
-



Kysely rahoitusalan asiantuntijoille

ASiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa

4. Miten koet asiantuntijatyön muuttuneen työurasi aikana? *

5. Millaiset osaamisalueet työssäsi nykyään korostuvat? *

- Digiosaaminen
- Ajantasainen markkinatietous
- Akateeminen osaaminen
- Sosiaaliset taidot
- Muu, mikä?

6. Miten olet kehittänyt/jatkokouluttanut itseäsi asiantuntijatyön muutosten vuoksi? *

- Ulkopuolinen jatkokoulutus (Esim. ammattikorkeakoulu, yliopistotutkinto)
- Ulkopuoliset yksittäiset kurssit (Esim. kielikurssit)
- People portaalin vapaaehtoiset kurssit
- Digital Learning Marketplace - Udemy for Business
- Muu, mikä?

7. Miten toivoisit organisaatiosi tukevan asiantuntijatyössä kehitymistäsi? ***8. Miten asiantuntijatyö nykyisessä organisaatiossasi eroaa muista organisaatioista, joissa olet työskennellyt? ***



Kysely rahoitusalan asiantuntijoille

LEAN

9. Onko Lean sinulle käsitteenä tuttu? *

Kyllä

Ei

10. Mitä lean mielestäsi on? *



Kysely rahoitusalan asiantuntijoille

LEAN ASiantuntijatyön Kehittämisessä

11. Mikä vie mielestäsi turhaa aikaa asiantuntijatyöltä? Kerrothan muutaman esimerkin.

12. Millaisia valmiita prosesseja työsi avuksi on määritelty ja miten nämä tukevat asiantuntijatyöskeltyäsi?

13. Miten kehittäisit nykyisiä pankin asiantuntijoiden käytössä olevia prosesseja?

14. Miten organisaatiossasi tiedotetaan tulevista muutoksista ja kehitettävistä prosesseista? Kerrothan yhden tai useamman esimerkin.

15. Mitä kanavaa hyödyntäen toivoisit prosessimuutoksista tiedotettavan?

- Sähköposti
- Valtakunnallinen puhelinluento
- Intra
- Esimiehen johdolla viikkopalaverissa
- Muu, mikä?

16. Mikäli kohtaat työssäsi ongelman, johon ammattitaitosi ei riitä, miten haet tarvitsemasi tiedon, jotta pääset etenemään?

- Intrasta
- Sähköpostin viesteistä
- Kollegalta
- Esimieheltä
- Muu, mikä?

17. Mikä organisaatiosi prosessi tuo mielestäsi eniten asiakkaalle arvoa?