

Niina Kauppinen

S-Pankin pankkineuvojien sisäisentuen kehittäminen Lean-menetelmin

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittämisen-
ja johtamisen koulutus

Syksy 2020



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Kauppinen Niina

Työn nimi: S-Pankin pankkineuvojien sisäisen tuen kehittäminen lean-menetelmin

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: pankkineuvoja, sisäinen tuki, lean-ajattelu, lean-johtaminen, jatkuva parantaminen, tapaustutkimus

Opinnäytetyön tavoitteena oli S-Pankin asiakaspalvelun pankkineuvojien sisäisen tuen kehittäminen ja tehostaminen lean-ajattelua ja menetelmiä hyödyntäen sekä uuden tukimallin luominen pankkineuvojien sisäiseen tukeen. Työn tarkoituksena oli tutkia ja koota tietoa lean-ajattelusta ja johtamisesta sekä sen hyödyntämistä palvelu- ja pankkialan organisaatiossa. Työn avulla oli tarkoitus saavuttaa tehokkaampi ja toimivampi sisäinen tuki, joka palvelee sekä pankkineuvoja että asiakkaita entistä paremmin. Tavoitteena oli myös parantaa toimivan tukimallin avulla pankkineuvojien sekä tuen henkilöiden omantyydyttävyyttä ja päivittäisen työn sujuvuutta. Työn toimeksiantajana on S-Pankki Oy ja työ lähdettiin toteuttamaan pankkineuvojatiimien esimiesten sekä asiakaspalvelupäälliköiden toiveesta, kun havaittiin että sisäinen tuki ei toiminut tehokkaasti eikä vastaa enää parhaalla mahdollisella tavalla pankkineuvojien ja asiakkaiden tarpeisiin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu lean-ajattelun historiasta, lean-johtamisesta ja ajattelumallista sekä käydään tarkemmin läpi tehottomuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä leanin virtaustehokkuuteen pyrkivää ajattelutapaa. Teoriaosassa paneudutaan myös jatkuvaan parantamiseen sekä lean-menetelmien ja työkalujen hyödyntämiseen sen saavuttamisessa.

Työn empiirinen osuus toteutettiin tutkimus- ja kehitystehtävänä ja siihen sisältyi pankkineuvojien sisäisen tuen lähtötilanteen kartoitus sekä analysointi ja pankkineuvojien sisäisen tuen kehittäminen ja tehostaminen lean-menetelmiä hyödyntäen. Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin laadullisena tutkimustyyppinä tapaustutkimusta. Kehittämistehtävän lopputuloksena syntyi uusi pankkineuvojien sisäinen tukimalli. Tukimalli kosketti enimmäkseen pankkineuvojien päivittäistä tukilinjaa, mutta kehittämistehtävässä huomioitiin omat osat myös perehdyttämiselle sekä selvittelytehtävien käsittelylle. Projektin aikana havainnoitiin paljon asioita tuen toiminnasta, joita ei ilman työn käynnistämistä välttämättä olisi muuten huomattu.

Lean-ajattelun mukaisesti saavutettujen tulosten mittaaminen on tärkeää ja uuden tukimallin toimittua vähän aikaa toteutettiin pankkineuvojille kysely, jolla haluttiin selvittää tukimalliuudistuksen onnistumista. Saatujen vastausten ja tehtyjen havaintojen pohjalta todettiin, että uusi tukimalli on toiminut pankkineuvojien kokemusten pohjalta aiempaa paremmin ja tehokkaammin eli kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet täyttyivät odotusten mukaan. Tästä kehittämistyöstä ja opinnäytetyöstä on hyötyä myös jatkossa, kun pankkineuvojien sisäistä tukea kehitetään ja päivitetään lisää vastaamaan muuttuvassa pankkimaailmassa vastaamaan pankkineuvojien sekä asiakkaiden tarpeita. Työn avulla voidaan palata siihen mitä eri kehityskohteista on pohdittu kokonaisvaltaisen uudistuksen hetkellä ja mitä kehitettävää vielä jäi tulevaisuutta ajatellen.

Abstract

Author(s): Niina Kauppinen

Title of the Publication: Development of Internal Support for S-Bank's Banking Advisors by Using Lean Methods

Degree Title: Master of Business Administration

Keywords: banking advisor, internal support, lean thinking, lean management, continuous improvement, case study

The aim of the thesis was to develop and intensify the internal support of S-Bank's customer service bank advisors using lean thinking and methods, and to create a new support model for the internal support of bank advisors. The purpose of the work was to study and explore and compile information about lean thinking and lean management and its recovery in the service and banking organization. The aim of the work was to achieve more efficient and effective internal support, which will serve both bank advisors and customers better than before. The aim was also to improve the self-employment management of bank advisors and support persons and get the smoothness of daily work with the help of a functioning support model. The work was commissioned by S-Bank Ltd and the work was started at the request of bank advisor team supervisors and customer service managers when they was found that internal support did not work effectively and no longer meets the needs of bank advisors and customers in the best possible way.

The theoretical framework of the thesis consists of the history of lean thinking, lean management and thinking, and the factors influencing inefficiency and the way of thinking striving for lean flow efficiency are examined in more detail. The theoretical part also focuses on continuous improvement and the utilization of lean methods and tools to achieve it.

The empirical part of the work was implemented as a research and development task and included the survey and analysis of the initial situation of bank advisors 'internal support and the development and efficiency of bank advisors' internal support using lean methods. The research method used in the work was case study as a qualitative type of research. The result of the development task was a new internal support model for bank advisors. The support model mostly concerned the daily support line of bank advisors, but the development task also took into account its own parts for induction and handling of clearing tasks. During the project, many things were observed regarding the operation of the support that would not otherwise have been noticed without starting the work.

It is important to measure the results achieved in accordance with lean thinking, and after a short time after the new support model was delivered, a survey was conducted for bank advisors to find out the success of the support model reform. Based on the responses received and the observations made, it was concluded that the new support model has worked better and more efficiently based on the experience of the bank advisors, so the set targets were met as expected. This development work and thesis will also be useful in the future when the internal support of bank advisors is further developed and updated to meet the needs of bank advisors and customers in a changing banking world. The work can be used to return to what has been considered about the various development areas at the time of the comprehensive reform and what remains to be developed for the future.

Extended Abstract

Lean thinking and methods have been increasingly used in various business sectors and organizations. Originally, Lean thinking has its roots in the manufacturing industry and has become known through Toyota. The main goals of Lean are to increase efficiency and thereby create added value for the customer and the organization.

At S-Bank, Lean thinking and methods were also introduced in the development of processes and services in the spring of 2019. In S-Bank's customer service, where the author's work is also located, efficiency has always been an important measure. It has also been closely monitored, partly because, as a work environment, the Contact Center requires it because of the precise resourcing of the work. The various areas and factors must work together efficiently and seamlessly so that the operation is as smooth and as good as possible. Efficiency is also good for the business.

Commissioner

The commissioner of the thesis is the author's employer S-Pankki Oy, hereafter referred to as S-Bank. S-Bank is a Finnish bank owned by SOK, regional co-operatives belonging to the S Group, LähiTapiola Vahinkovakuutus, LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiolan alueyhtiöt and Elo. S-Bank's services are primarily aimed at the S Group's and LähiTapiola Group's customer owners, and it is profiled to be the customer owners' own bank. With the S-Group S-Bank also continuously develops services that facilitate customers' daily lives. For customer owners, S-Bank benefits from free basic banking services such as accounts, cards and bank IDs. (Tämä on S-Pankki, 2019)

S-Bank's customer service in Kajaani has a total of about 46 employees and the corresponding customer service in Helsinki has about 58 people. Both offices have service advisors and bank advisors. In the research and development part of this work, the focus is on developing the bank advisors internal support. At the time of starting this work, the author was one of the respondents in bank advisory support.

S-Bank has two banking advisory teams, one located in Kajaani and the other in Helsinki. In 2019, the Kajaani team employed about 8 people and Helsinki about 10 people. The job description of banking advisors includes customer service tasks in matters of secured loans and savings and investments. Banking advisors also provide investment advice to clients for fund investments.

Due to investment advice, all banking advisors also have an APV-Investment Services degree. The main emphasis in the work and work goals is on customer service and sales of investment products, but banking advisors also help customers with secured loans and day-to-day banking, sell unsecured loans and participate in managing the customer's overall customer base. In their daily work, customers are served by phone, online messaging, chat, and to some extent on social media channels on Facebook and Twitter.

In addition to their day-to-day work, a few bank advisors act as internal support respondents, called support persons. The support persons do the work of a bank advisor and at the same time handle the internal support channel, support tasks that require clarification and participate in the induction of new bank advisors. Support is provided mainly to bank advisor colleagues, but as needed also to those working in other teams.

Objectives of the work and the research problem

The aim of the thesis was to develop and intensify the internal support of S-Bank's customer service bank advisors using Lean thinking and methods, and to create a new support model for the internal support of bank advisors. The purpose of the work was to study, explore and compile information about Lean thinking and Lean management and its implementing in the service and banking organization. The aim of the work was to achieve more efficient and effective internal support, which will serve both bank advisors and customers better than before.

This topic was chosen because of the inefficiency and ambiguity in advisory support process had been seen for a long time. This clearly affected the quality of the service as well as the personal work management of the persons involved in the implementation of the support. The problems were also reflected in the customers, for example it took unnecessary long to get an answer from the support line to the customer. In order to solve these problems, the result of the work is to achieve more efficient and expected internal support model for bank advisors.

The research problem of the work is the inefficiency of the internal support of bank advisors. The research questions are why the current support does not work effectively and as expected? What kind of waste and unnecessary factors are involved in the operation of the aid? And how can internal support be made more effective? The aim of the research is to find out and report on the current situation of the internal support of the banking advisory teams due to the shortcomings and inefficiencies observed in the daily work.

Planning for the work began in the fall of 2019 with a work group. In addition to the author, the group consisted of supervisors from the banking advisory teams. When planning the work, the group found many different factors that have influenced the efficiency of the support persons' and bank advisors' own work. The development plan sought to take these factors into account and to minimize them when developing the new support model, so that all the benefits of the support could be used optimally. The development plan highlighted three areas of support activities and all of them were taken into account when building the new support model.

A case study was used as a research strategy in this work. A research to map the current situation and identify areas for development was carried out using Lean methods and tools, an e-mail interview and a survey of bank advisors as research methods. From the Lean tools, an A3 form and a root cause analysis are used. From these tools the work group compiled information on the challenges and status of the support and described the course of the development work. In addition, the Kanban method was used as an visualize the development process.

Theoretical framework

The purpose of this thesis is not only the development work but also to introduce the reader to Lean thinking and methods through theory. The theoretical part based on Lean thinking introduces the definition and the history of Lean thinking. The section also reviews Lean's key concepts and methods that can be utilized in business sectors such as the banking sector. The theoretical framework of the work also pays more attention to waste, variation and overload, and how they should be processed using Lean methods. The work also reveals the purpose of Lean thinking as a way of thinking and a tool for continuous development.

Although Lean's primary goal is efficiency, that doesn't mean employees work without a break or by running faster. When utilizing Lean, the aim is to detect, identify and eliminate activities that do not provide value to the customer. In this case, there is no need to do more at the same time, but the processes work more efficiently. Thus, the efficiency is obtained without running faster. (Kouri 2010, 10.)

The basic purpose of Lean is to support the organization in its goal of focusing on the essential, i.e., to provide value to the customer in a cost-effective way. Lean management aims to reduce waste and operational errors. Wastes are therefore activities that do not provide the added value needed by the customer. However, wastage causes costs to the customer. The current Lean

model includes eight noticeable wastes which are overproduction, waiting, unnecessary transportation, unnecessary handling, extra inventory, unnecessary movement and errors, and unused employee creativity. When wastes are eliminated, added value can be generated with fewer resources. (Vuorinen 2013, 72.)

Research

The empirical part of this thesis was carried out by using the tools of Lean thinking first to map the current state and challenges of the internal support of bank advisors and to plan for the elimination of inefficiencies. Root cause analysis and A3 form from Lean tools were used in the fall of 2019. A survey was also implemented for bank advisors to obtain additional information to describe the current situation. After this, work on the topic continued with supervisors and experts in working group meetings. In addition, an e-mail interview was implemented for those working in bank advisory support and they also gave ideas for developing the support.

When the research was started, the support staff model had been in place since 2015. The model had not been reviewed more extensively in recent years and the support model had not been changed, although the nature of banking advisory work and the responsibilities and roles of stakeholder teams had changed. The helpline had not been used by the agreed rules and bank advisors had created their own practices for dealing with problem situations. The deterioration of resources was also one of the influential factors of reform of support.

Development targets and a new support model

The biggest problems discovered through the survey were the lack of support service availability and the varying quality of support services. Because of the bad experiences of service availability the support system has not been used among the rules and employees have created their own habits of dealing with different kind of problems. The causes of differences between the support line recipients' skills were discovered to be a sum of many little things. A new information may have not yet been told to support personnel because in many cases they were the last group to get the information and new instructions. The lack of inner communication between the support team was also considered one of the problems. The support employee does the support work among the basic work so the availability may be compromised due to the fact that the person is doing something else by his/her own schedule at the time someone might need help. That leads to employees' distrust in the support line. It has been clearly seen that malfunctioning of support

services affects the efficiency for both the support person and the receiver and it leads to longer times for the customer to get an answer to the question.

Because of the bad documentation of the previous support model, the information has changed during the inductions and the formerly agreed models have been forgotten by the bank advisors. Therefore, it is important to create good documentation and to represent it to everyone. Rules that are clear to everyone are important so the extra work can be eliminated, and the process can flow smoothly. The model for initiation of new banking advisors was not a uniform and controlled entity, but induction has always been planned from the beginning for each person. Orientation has also been carried out in both locations in different styles. For example, others have received closer acquaintance in practice than others, or their orientation may have focused more deeply on one area than the other persons orientation.

The support model was completely reformed, instead of just making changes to efficiency, in order to get the most out of the development work. Therefore, together with the working group, an entirely new job description and a role to replace the former support person role were compiled. Choices and measures related to efficiency were well supported the comprehensive reform of the role and title. The aim was to reform the role alongside increasing efficiency, because there was also a desire to open up recruitment for support to select new support workers. The new selected name for the support person was an Orient Bank Advisor, nicknamed the orientator.

The support model further clarified the 4 areas of the orientator job description and related topics. The areas are 1. Savings and investment topics, 2. General loan support and advice on the helpline, 3. Orientation of a new bank advisor and 4. Monitoring and maintenance of bank advisor's skills. The expectations and the requirements of the task were drawn up for the job description of the orient bank advisor, and a plan was also drawn up for the orientator responsibility days and work. The task was clarified, and a clear job description and areas were compiled for the task. The new rules for the working were also drawn up with new orientators. It was also agreed how the new support model will be communicated to bank advisors in the future. The research also carried out its own development measures for orientation and the handling of research tasks, and the work on them was also clarified.

The recruitment of the new support model was carried out in November 2019 and the new support model was started in January 2020. In May 2020, a survey of bank advisors was implemented on the operation of the new support model after it had been delivered for some time. Bank advisors felt that the aid was working better than before the reform of the aid model. Based on the

results of the survey, it can be concluded that the reform of the support model was as succeed at expected and brought efficiency to the day-to-day support. In the future, it will be possible to further develop banking advisor support by using the information obtained in this research and the improved support model.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	S-Pankki Oy	5
2.1	S-Pankin visio ja strategia	8
2.2	S-Pankin pankkineuvojat ja sisäinen tuki	8
3	Lean-ajattelu prosessien tehostamisessa	10
3.1	Lean-ajattelun historia	10
3.2	Lean-johtaminen ja ajattelumalli	12
3.3	Lean-suunnittelu organisaatiossa	15
3.4	Vaihtelu, ylikuormitus ja hukka	16
3.5	Arvovirran määrittäminen, virtaus ja imu	22
3.6	Jatkuva parantaminen	23
3.7	Lean menetelmät ja työkalut	24
4	Pankkineuvojen sisäisen tuen kehittäminen	29
4.1	Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät	29
4.2	Lean-toiminta S-Pankissa	31
4.3	Tuen kehittämisen lähtötilanne	34
4.4	Kartoittaminen Lean-menetelmin	35
5	Uusi tukimalli ja toimenkuva	44
5.1	Havaitut kehittämiskohteet	44
5.2	Uudistettu tukimalli	45
5.3	Tehtävän odotukset ja vaatimukset	46
5.4	Perehdyttäjän arki ja päivittäisen tuen tehostaminen	47
5.5	Selvittelytehtävät	49
5.6	Perehdyttäminen	50
5.7	Viestintä pankkineuvojatiimeille	51
5.8	Uuden tukimallin rekrytoinnit ja käyttöönotto	51
5.9	Uuden tukimallin toimivuus	52
6	Pohdinta	54
	Lähteet	58

Liitteet

1 Johdanto

Lean-ajattelua ja menetelmiä on alettu yhä enenevässä määrin hyödyntämään eri liiketoiminnan aloilla ja organisaatioissa, vaikka alun perin Lean-ajattelu juontaakin juurensa tuotantoalalta ja on tullut tunnetuksi Toyotan kautta. Leanin päätavoitteisiin kuuluu tehokkuuden lisääminen sen kautta lisäarvon tuottaminen asiakkaalle sekä organisaatiolle. Myös S-Pankissa Lean-ajattelu ja menetelmät otettiin käyttöön prosessien sekä palvelun kehittämisessä keväällä 2019. Organisaation asiakaspalvelussa, johon myös työni sijoittuu, on tehokkuus ollut aina tärkeä mittari. Sitä on seurattu tarkkaan osaltaan myös siksi, että työympäristönä Contact Center vaatii sitä työn tarkan resursoinnin vuoksi. Eri osa-alueiden sekä tekijöiden tulee toimia tehokkaasti ja saumattomasti yhteen, jotta toiminta on mahdollisimman toimivaa sekä tuottavaa. Toki myös liiketoiminnan tuloksenteon kannalta on tärkeää, että toiminta pysyy mahdollisimman tehokkaana.

Toimeksiantaja

Opinnäytetyö toimeksiantaja on työnantajani S-Pankki Oy. S-Pankin Kajaanin asiakaspalvelussa työskentelee tällä hetkellä kaiken kaikkiaan noin 46 työntekijää ja Helsingissä vastaavassa asiakaspalvelussa noin 58 henkilöä. Asiakaspalvelussa työskentelee sekä palveluneuvojia, että pankkineuvojia. Työn tutkimus- ja kehittämisosassa paneudun nimenomaan asiakaspalvelun pankkineuvojien sisäisen tuen kehittämiseen kuvaus S-Pankista, pankkineuvojien työstä sekä sisäisestä tuesta löytyy edempänä tästä opinnäytetyöstä. Itse työskentelin työaloituksen aikaan yhtenä pankkineuvojatuen vastaajista ja sittemmin työn toteuttamisen aikana olen siirtynyt palveluesimiehen tehtävään vetämään yhtä asiakaspalvelun palveluneuvojatiimeistä.

Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisaiheeksi valittiin S-Pankin pankkineuvojien sisäisen tuen kehittäminen. Aiheeksi tämä valikoitui siksi, että organisaatiossa on jo pidemmän aikaa havaittu nykyisen pankkineuvojatuen prosessin tehottomuutta ja epäselvyyttä. Tuki ei toiminut niin hyvin ja tehokkaasti, kuin olisi mahdollista. Tämä taas vaikutti selvästi palvelun laatuun sekä tuen toteuttamiseen osallistuvien henkilöiden omaan työnhallintaan. Ongelmat heijastuivat myös asiakkaalle esimerkiksi niin, että vastauksen saaminen vei aikaa. Itse havaitsin haasteet päivittäisessä työssäni, sillä työskentelin yhtenä sisäisestä tuesta vastaavana henkilönä tämän työn aloituksen aikaan. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi on työn tuotoksena tarkoitus saavuttaa entistä tehokkaampi ja odotuksia vastaava pankkineuvojien sisäinen tuki kokonaan uuden tukimallin myötä.

Työn tutkimusongelma on siis pankkineuvojen sisäisestuen tehottomuus. Tutkimuskysymyksiä ovat miksi nykyinen tuki ei toimi tehokkaasti ja odotusten mukaan? Millaista hukkaa ja turhia tekijöitä tuen toimintaan liittyy? Sekä miten sisäinen tuki saadaan tehokkaammaksi? Näihin kysymyksiin työssä haetaan vastauksia hyödyntämällä Lean-teoriaa sekä tutkimusmenetelmiä. Työn tutkimustavoitteena on selvittää ja kertoa pankkineuvojatiimien sisäisen tuen nykytilanne päivittäisessä työssä havaittujen epäkohtien ja tehottomuuden vuoksi. Tarkoituksena on uuden tukimalli myötä kehittää tuen toimintaa vastaamaan paremmin tiimien ja asiakkaiden nykytarpeita. Tehokkuusnäkökulma on sisäisessä tuessa myös olennaisena osana, ja viiveet tuen toiminnassa heijastuvat näkyviin suoraan asiakkaille. Tukimallin uudistamisen tavoitteena on poistaa tuen toiminnasta Lean-menetelmin hukkaa sekä ylimääräistä tehottomuutta.

Pankkineuvojen sisäistä tukea on kehitetty aiemmin työnohessa pankkineuvoja tukihenkilöiden ja esimiesten toimesta, mutta laajempaa selvitystä sen tilasta ja kehitystarpeista ei ole tehty moneen vuoteen. Ajantasaisilla kyselyillä on tarkkailtu tuen laatua sekä tukimallin toimivuutta silloin tällöin ja kehitetty palvelun laatua lähinnä keskustelemalla tuesta vastaavien henkilöiden ja esimiesten kesken. Myös tukihenkilöinä toimineiden työskentelyä on käyty läpi henkilökohtaisten esimieskeskustelujen ja valmentamisen kautta, mutta tukipalvelun rakennetta ei ole muutettu tai kehitetty ja tämän vuoksi aihe koettiin tarpeelliseksi kehityskohteeksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehitystyön lisäksi perehdyttää lukija Lean-ajatteluun ja menetelmiin myös teorian kautta. Lean-ajatteluun pohjaavassa teoriaosuudessa tutustutaan Lean-ajattelun määritelmään ja historiaan. Osiossa käydään myös läpi Leanin keskeisiä käsitteitä ja menetelmiä, joita voidaan hyödyntää liiketaloudenaloilla kuten esimerkiksi pankkisektorilla, jota tämä työ koskee. Työn teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan myös tarkemmin hukkiin, vaihteluun ja ylikuormitukseen sekä miten niitä tulee Lean-menetelmin työstää. Työ tuo ilmi myös Lean-ajattelun tarkoituksen olla ajattelutapa ja jatkuvan kehityksen väline. Leanin tarkoituksena ei ole, että juoksisimme nopeammin vaan pysähtyä ennemminkin pohtimaan miten voimme toimia tehokkaammin, jottei meidän tarvitse tehdä niin. Lean-filosofian päätarkoituksena on poistaa toiminnasta ja prosesseista turha, arvoa tuottamaton tekeminen ja tuottamattomat käytännöt.

Työn suunnittelu aloitettiin syksyllä 2019 työryhmän kanssa, joka koostui itseni lisäksi pankkineuvojatiimien esimiehistä. Työtä suunniteltaessa löydettiin työryhmän toimesta monta eri tekijää, jotka ovat vaikuttaneet tuen antajien sekä pankkineuvojen oman työn tehokkuuteen. Nämä tekijät pyrittiin kehityssuunnitelmassa huomioimaan sekä minimoimaan uutta tukimallia kehitettäessä, jotta kaikki hyöty tuesta saadaan käytettyä optimaalisesti. Kehityssuunnitelmassa nostettiin esiin kolme tuen toiminnan osa-aluetta ja kaikki ne huomioitiin uutta tukimallia rakennettaessa.

Suurin huomioarvo kehitystyössä kohdistettiin päivittäisen tuen toimintaan, josta löytyivät suurimmat heikentävät tekijät tuen kokonaistehokkuuden näkökulmasta katsottuna. Tutkimus ja kehittämistyön kuvaan laajemmin työn siitä kertovassa luvussa.

Tutkimusstrategiana työssä käytettiin tapaustutkimusta. Käytännössä tutkimus nykytilan kartoittamiseksi ja kehityskohteiden havaitsemiseksi suoritettiin hyödyntämällä tutkimusmenetelminä Lean-menetelmiä ja työkaluja, sähköpostihaastattelua sekä pankkineuvojille suunnattua kyselyä. Lean työkaluista otimme käyttöön A3-lomakkeen ja juurisyyanalyysin, joihin koostettiin työryhmässä tietoa tuen haasteista ja tilasta sekä kuvattiin kehittämistyön kulku. Lisäksi kuvaamisen apuvälineenä hyödynnettiin Kanban-menetelmää.

Työn tutkimuskuvauksen ohessa kerrotaan myös Lean-ajattelun käyttöönotosta sekä hyödyntämisestä S-Pankissa sekä miten pääsin perehtymään sekä osallistumaan sen jalkauttamiseen asiakaspalvelussa. Lean kulttuuri lähdettiin jalkauttamaan koko organisaatioon vuoden 2019 keväällä ennen tämän kehittämistyön aloitusta.

Koska työskentelin itsekkin työnaloituksen aikaan pankkineuvojien sisäisessä tuessa, työnaihe sijoittui oman päivittäisen työni kehittämiseen. Tällä työllä halusin haastaa myös itseni miettimään päivittäisen työn mahdollisuuksia ja helpottaa sekä omaa että kollegojeni työskentelyä sekä kehittää työskentelyn tehokkuutta odotuksia vastaavalle tasolle tulevaisuuden tuen työskentelijöitä sekä pankkineuvojia varten.

Pankkialan muutokset

Pankkiala on tänä päivänä jatkuvan muutoksen ja uudistumisen kohteena. Lait ja sääntely tiukentuvat ja samalla asiakkaat odottavat nopeaa kehitystä tuotteiden ja palveluiden osalta. Alalla vallitseva kilpailuasetelma pakottaa pankit edistämään jatkuvasti digitaalisten palveluiden kehittämistä ja samalla osa asiakkaista suosii edelleen perinteistä asiointia. Pankkien tulee tehdä työtä asiakastyytyväisyyden eteen, jotta yhä useampi asiakas valitsisi yrityksen omaksi pääpankikseen, mutta samalla niiden tulee tasapainoilla lainsäädännön tuomien haasteiden kanssa.

Lainsäädännön muutokset näkyvät vahvasti jokapäiväisessä pankkitoiminnassa ja ovat myös iso taloudellinen riskitekijä. Näihin muutoksiin on tilanteen mukaan mahdollista varautua hyvissä ajoin etukäteen, mutta välttämättä strategiaa laadittaessa kaikki tulevan vuoden muutokset eivät vielä ole tiedossa tai ne muuttuvat. Tämä vaatiikin organisaatiolta ja sen johdolta nopeaa rea-

gointi- ja muutoskykyä, sekä mahdollisimman hyvää talouden ennakkointia olemassa olevan tiedon puitteissa. Lainsäädännön tiukentuminen vaatii usein isoja muutoksia esimerkiksi järjestelmien päivittämiseen ja tämä tarkoittaa usein suurta taloudellista panostusta ja työvoimaresursien käyttöä, mikä on pois muista asiakastytyväisyyden kehittämiseen liittyvistä prosesseista. Myös tämän vuoksi tehokkuuden lisääminen on ensiarvoisen tärkeää, jottei työvoimaa käytetä muissa prosesseissa kuten asiakaspalvelussa turhaan aikaa vievään toimintaan.

Uudet lakeihin tulevat muutokset, kuten esimerkiksi PSD2-direktiivin 2019 syksyllä tuomat mahdollisuudet pankkien rajapintojen avaamisesta muiden palvelutarjoajien käyttöön muodostavat tulevaisuudessa enemmän mahdollisuuksia myös uusille digitaalisille pankkitoimijoille, jotka tuovat oman mausteensa markkinoiden kilpailuun. Ketterän kehityksen lisäksi asiakaskokemukseen on panostettava muutenkin aivan uudella tavalla. Asiakkaat odottavat tänä päivänä nopeaa ja sujuvaa palvelua. Tämä pakottaa pankit panostamaan niin ulkoisiin kuin sisäisiin prosesseihin. Sisäiset prosessit heijastuvat asiakkaille palvelun laatuun sekä nopeuteen. On asiakaskokemuksen kannalta tärkeää, että asiakas saa oikeanlaisen vastauksen kysymyksiinsä heti ilman useampaa selvittelyä eikä joudu odottamaan alkuperäisen ongelman ratkaisua ylettömän kauan. Tällä on todella suuri merkitys siinä, kokeeko asiakas pankin omakseen ja haluaa jatkaa asiointia.

Näiden asioiden vuoksi tämä opinnäytetyö koskettaa laajasti S-Pankin toimintaa ja vaikuttaa siihen mikä on asiakkaiden palvelukokemus, kun he ottavat yhteyttä säästämisen ja sijoittamisen tai vakuudellisten lainojen asioissa. Kun sisäinen tuki toimii tehokkaasti ja laadukkaasti näkyy se asiakkaille hyvänä ja asiakasystävällisenä palveluna sekä nopeampina vastausaikoina ongelmatilanteissa. Käytännössä työ vaikuttaa omalta osaltaan myös pankin kilpailuasemaan alati kiristyväällä pankkialalla.

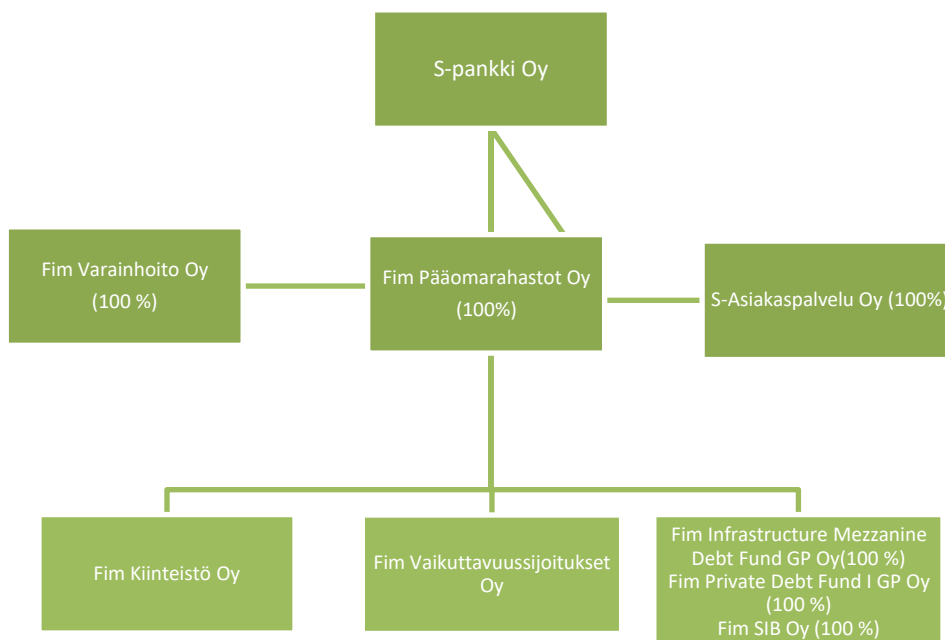
2 S-Pankki Oy

S-Pankki on suomalainen pankki, jonka omistavat yhdessä SOK, S-ryhmään kuuluvat alueosuuskaupat, LähiTapiola Vahinkovakuutus, LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiolan alueyhtiöt ja Elo. S-Pankin palvelut on ensisijaisesti suunnattu S-ryhmän ja LähiTapiola-ryhmän asiakasomistajille, ja se on profiloitu asiakasomistajien omaksi pankiksi. S-Pankki myös kehittää jatkuvasti asiakkaiden arkea helpottavia palveluita S-ryhmän kanssa. Asiakasomistajille etuna S-pankissa ovat maksuttomat peruspankkipalvelut kuten tilit, kortit ja pankkitunnukset. (Tämä on S-Pankki, 2019)

Asiakkaille S-Pankki haluaa tarjota tunnuslauseensa mukaan ylivoimaista helppoutta ja hyötyä. Asiakkaita palvellaan verkossa, puhelimitse, sosiaalisen median kanavissa sekä S-mobiilisovelluksessa. Päivittäiset pankkiasiat voi hoitaa asiakaspalvelupisteissä isoimmissa S-Ryhmän toimipaikoissa kuten Prismoissa ja Sokoksissa sekä käteisen nostaminen ja tallettaminen onnistuu noin 1 000 S-ryhmän toimipaikan kassalla ympäri Suomen. (Tämä on S-Pankki, 2018.)

Alun perin S-Pankki aloitti talletuspankkitoiminnan, kun säästökassatoiminta tuli päätökseensä vuonna 2007. Tavoitteena oli uudistaa ja syventää myös asiakasomistajuutta. Sittemmin S-Pankki on ostanut sijoituspalveluyhtiö Fimin 2013 sekä yhdistynyt LähiTapiola Pankin kanssa 2014. Tässä yhteydessä LähiTapiolasta tuli myös S-Pankin toinen omistaja S-Ryhmän kanssa. (S-Pankki on avattu, 2007). Edelleen S-Pankki suuntaa palvelunsa ensisijaisesti S-ryhmän asiakasomistajille ja on myös brändiltään asiakasomistajien oma pankki. (Tämä on S-Pankki 2019.)

S-Pankissa on noin 3 miljoonaa asiakasta, 2,3 miljoonaa kansainvälistä maksukorttia, 2 miljoonaa kappaletta verkkopankkitunnuksia, 5,9 miljardia euroa talletuksia, 4,8 miljardia euroa myönnettyä luottoa, 9,1 miljardia euroa hallinnoitavia varoja (FIM). Vuonna 2019 sillä oli 16,3 prosentin vakavaraisuusaste ja 29 miljoonan euron liikevoitto. S-Pankki-konsernin muodostavat S-Pankki Oy tytäryhtiöineen. Tytäryhtiöitä ovat S-Pankin täysin omistamat S-Asiakaspalvelu Oy, FIM Varainhoito Oy ja FIM Pääomarahastot Oy sekä sen tytäryritys FIM Kiinteistö Oy. (Kuva 1.) Tytäryhtiö Fim tuottaa S-Pankin välittämät rahastot ja varainhoidon palvelut. Lisäksi organisaatiosta löytyy Fim pääomarahastojen tytäryhtiö FIM Vaikuttavuussijoitukset Oy sekä Fim Pääomarahastojen omistamat FIM Infrastructure Mezzanine Debt Fund GP Oy, FIM Private Debt Fund I GP Oy sekä FIM SIB Oy. (S-Pankki vuosikertomus, 2019. 17)



Kuva 1. S-Pankki-Konsernin rakenne. (S-Pankki vuosikertomus 2019, 17.)

S-Pankki Oy:n toimitusjohtajana toimii Pekka Ylihurula ja toimitusjohtajan sijaisena Pankkiliiketoiminnan johtaja Aki Gynther. Vuoden 2019 lopussa S-Pankki-konsernissa työskenteli kaikkiaan 592 henkilöä. Näistä työntekijöistä S-Pankki Oy:ssä työskenteli kaikkiaan 487, S-Asiakaspalvelu Oy:ssä 64 henkilöä sekä FIM-yhtiöissä yhteensä 41 henkilöä. Lisäksi S-Pankin asiamiehinä toimivat S-ryhmän alueosuuskaupat ja LähiTapiola-ryhmän alueyhtiöt. (S-Pankki Vuosikertomus 2019, 18.)

Konsernin liikevoitto kasvoi vuodesta 2018 ja oli 29 miljoonaa euroa. Tilikauden voitto verotus huomioon otuna oli 24,4 miljoonaa. S-Pankin kulu–tuottosuhde parani myös aiemmasta ja oli 0,74. Oman pääoman tuotto kasvoi 5,3 prosenttiin ja koko pääoman tuotto päättyi 0,4 prosenttiin. Pankin tuotot olivat yhteensä 168,1 miljoonaa. Sen osalta kasvua 2018 vuoteen oli 9,8 prosenttia. 86,1 miljoonaa euroa oli puolestaan korkokatteen suuruus. Korkokate kasvoi 8,3 prosenttia. (S-Pankki vuosikertomus 2019, 7.)

Keskeisimmät tunnusluvut 2017-2019			
(M€)	1-12/2019 IFRS	1-12/2018 IFRS	1-12/2017 FAS*
Liikevoitto	29,0	17,1	16,0
Tuotot yhteensä	168,1	153,1	154,3
Talletukset	5948,1	5832,7	5005,8
Antolainaus	4780,6	4187,0	3724,9
Hallinnoitavat varat	9053,6	7576,5	6891,7
Saamistodistukset	1081,0	1668,0	1324,8
Kulu-tuotto-suhde	0,74	0,83	0,83
Oman pääoman tuotto	5,3 %	2,9 %	3,1 %
Koko pääoman tuotto	0,4 %	0,2 %	0,2 %
Omavaraisuusaste	7,2 %	7,0 %	7,3 %
Vakavaraisuussuhde	16,3 %	16,8 %	16,7 %
*Tunnusluvut vuodelta 2017 on laadittu Finanssivalvonnan rahoitussektorin kirjanpitoa, tilinpäätöstä ja toimintakertomusta koskevien määräysten ja ohjeiden (2/2016) mukaisesti. Tiedot vuodesta 2018 lähtien raportoitu IFRS-standarien mukaan, joita S-Pankki siirtyi noudattamaan 1.1.2019.			

Taulukko 1. Keskeisimmät tunnusluvut 2017-2019. (S-Pankki vuosikertomus 2019, 7.)

S-Pankin palvelut ja asiakaspalvelu

S-Pankin palveluiden kivijalka ja samalla kilpailuetu ovat maksuttomat peruspankkipalvelut, eli tili, kortti ja pankkitunnukset. Ne tarjotaan maksutta kaikille Osuuskauppojen asiakasomistajille ja heidän talouteensa kuuluville. S-Pankin tahtotilana ja mottona on tarjota jokaiselle asiakkaalle vähän rahakkaampi tulevaisuus. Tavoitteena on myös tehdä säästämisestä suomalaisten kansallisharrastus sekä sen osalta pienentää aloittamisen kynnyksiä. Siinä auttavat rahastosäästämisen helpot ja edulliset palvelut. S-Pankin palvelut on suunniteltu niin, että ne ovat hyvin asiakkaiden saavutettavissa. (S-Pankki vuosikertomus 2019, 22.)

Digitaaliset kanavat, puhelinpalvelu sekä arjen raha-asioissa asiakaspalvelupisteissä asioiminen on tehty helpoksi ja kanavia kehitetään koko ajan. Lisäksi käteistä voi nostaa ja tallettaa noin tuhannessa S-ryhmän toimipaikassa. Tavoitteena on sujuva yhteistyö ja asiakaspalvelu eri kanavien

välillä. S-Pankin asiakaspalvelun laatua myös mitataan eri kanavissa yksittäisten asiakaskontaktien yhteydessä. Laatua mitataan NPS-indeksillä eli Net Promoter Scorella. Se mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä sen mukaan, miten valmiita he ovat suosittelemaan S-Pankkia. Vuoden 2019 laatumittauksen mukaan isoin osa asiakkaista suosittelee S-Pankin asiakaspalvelua tuttavalleen tai ystävälleen. (S-Pankki vuosikertomus 2019, 22.)

2.1 S-Pankin visio ja strategia

S-Pankin visiona on tarjota ylivoimaista helppoutta ja hyötyä. S-Pankin tavoitteena on siis olla asiakkaille reilu kumppani, jonka kanssa raha-asioiden hoito on helppoa ja mutkatonta. (S-Pankin vuosikertomus 2019, 22.)

S-Pankissa strateginen suunnittelu ja johtaminen toteutetaan pääasiassa johtoryhmän toimesta. Johtoryhmä hyödyntää päälliköiden, esimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksiä ja pyrkii muodostamaan tietojen pohjalta kokonaiskuvan sekä laatimaan toimivan liiketoimintastrategian. Asiakslähtöisyyteen on S-Pankissa panostettu entistä enemmän ja myös sitä tullaan varmasti kehittämään edelleen. Myös tämä opinnäytetyö tukee omalta osaltaan strategian toteutumista asiakaskokemuksen luomisessa. Tehokkuus näkyy asiakkaiden suuntaan nopeampana ongelmatilanteiden selviämisenä ja laadukkaampina vastauksina, joka puolestaan tuo lisäarvoa asiakkaille.

2.2 S-Pankin pankkineuvojat ja sisäinen tuki

S-Pankissa on kaksi pankkineuvojatiimiä, joista toinen sijaitsee Kajaanissa ja toinen Helsingissä. Kajaanin tiimissä työskenteli vuonna 2019 noin 8 henkilöä ja Helsingissä noin 10 henkilöä muutamia poissaolevia tai muissa tehtävissä väliaikaisesti olevia lukuun ottamatta. Pankkineuvojien toimenkuvaan kuuluu asiakaspalvelutehtävät vakuudellisten luottojen sekä säästämisen ja sijoittamisen asioissa. Pankkineuvojat antavat lisäksi sijoitusneuvontaa asiakkaille rahastosijoittamiseen. Sijoitusneuvonnan vuoksi kaikilla pankkineuvojilla on suoritettuna myös APV-sijoituspalvelututkinto. Pääpaino työssä ja työlle asetetuissa tavoitteissa on sijoitustuotteiden asiakaspalvelussa sekä myynnissä, mutta pankkineuvojat auttavat asiakkaita myös vakuudellisten lainojen asiakaspalvelutehtävissä sekä päivittäisessä pankkiasioinnissa, myyvät vakuudettomia lainoja ja osallistuvat enenevässä määrin asiakkaan kokonaisasiakkuuden hoitamiseen. Myös kokonaispankin

vaihtoon liittyvät kysymykset ohjautuvat usein pankkineuvojille, sillä usein asiakkailla on sen yhteydessä tarvetta keskustella myös vakuudellisista luotoista ja sijoituspalveluista.

Päivittäisessä työssä asiakkaita palvellaan puhelimitse, verkkoviesteillä, chatissä sekä jonkin verran sosiaalisen median kanavissa Facebookissa ja Twitterissä. Asiakaskontaktit ohjautuvat suoraan pankkineuvojille sähköisten järjestelmien kautta heille asetettujen kanavien mukaan. Erillinen resurssista vastaava tiimi toteuttaa työvuorosunnittelun ja muuttaa tarvittaessa työpäivänä hoidettavia kanavia.

Muutamit pankkineuvojat toimivat päivittäisen työn lisäksi sisäisen tuen vastaajina, joita kutsutaan tukihenkilöiksi. Tukihenkilöt tekevät pankkineuvojan työtä ja hoitavat samalla sisäistä tukikanavaa, selvittelyä vaativia tukitehtäviä sekä osallistuvat muun muassa uusien pankkineuvojien perehdyttämiseen. Tukea tarjotaan pääasiassa pankkineuvojakollegoille, mutta tarvittaessa myös muissa tiimeissä työskenteleville kuten esimerkiksi arjen raha-asoiden tuessa työskenteleville tukihenkilöille. Niissä tilanteissa tukihenkilöt saattavat kaivata apua haastavissa asiakaskontakteissa, jotka tulevat heille tietoon esimerkiksi asiakaspalvelupisteen kautta ja he ottavat palvelupisteen puolesta yhteyttä pankkineuvojatukeen. Enimmäkseen asiakaspalvelupisteet ohjaavat asiakkaat olemaan suoraan yhteydessä pankkineuvojiin, joko soittamalla tai verkkopankin kautta viestillä.

3 Lean-ajattelu prosessien tehostamisessa

Lean-ajattelumalli juontaa juurensa kauas historiaan ja vaikka se on tullut tunnetuksi teollisuudenaloilta, on se jalkautunut laajasti erilaisiin liiketoimiin ja leviää yhä edelleen hyödynnettäväksi monenlaisiin työympäristöihin. Tässä luvussa avaan Lean-ajattelun historiaa ja toimintaa. Käyn läpi myös olennaisia Lean-ajattelun työkaluja, joista muutamia hyödynnän uuden pankkineuvojien sisäisen tuen tukimallin suunnittelussa.

Vaikka Leanilla tähdätään ennen kaikkea tehokkuuteen ei se tarkoita, että työntekijät tekisivät töitä tauotta tai juoksemalla kovempaa. Leania hyödyntämällä pyritään päinvastoin havaitsemaan ja tunnistamaan asiakkaalle arvoa tuottamattomat toiminnot sekä poistamaan ne. Tällöin samassa ajassa ei tarvitse tehdä enempää vaan prosessit toimivat tehokkaammin. Näin ollen tehokkuutta saadaan juoksematta kuitenkaan kovempaa. (Kouri 2010, 10.)

Lean soveltuu hyvin erilaisille liiketoiminnan aloille muokattavuutensa vuoksi. Eri aloilla ja organisaatioissa voidaan valita laajasta menetelmien valikoimasta juuri sille sopivat työkalut. Myös Lean-ajattelu on helppoa sisäistää alasta riippumatta. Kaikille aloille yhteistä on Lean-filosofian pääajatukset siitä, että sillä halutaan kehittää tehokkuutta nykytilanteeseen verrattuna mutta myös jatkuvasti tulevaisuudessa. Näin ollen se soveltuu hyvin erilaisten prosessien sekä palvelu-, että tuotekehityksen eri osa-alueiden kehittämiseen. Tuotantoalojen esimerkkien kautta on myös helppo ymmärtää, miksi Lean-ajattelumalli toimii ja mitä mitkä voivat olla oman organisaation tai alan siitä saamat hyödyt.

3.1 Lean-ajattelun historia

Ensimmäisen kerran Lean-sana on tullut ilmi syyskuussa 1988 The triumph of the Lean Production artikkelissa, jonka MIT:n tutkijat julkaisivat. Artikkelin kertoi tutkimuksesta, jossa oli käyty läpi yhteensä 70 autotehdasta, jotka sijaitsivat 14 eri maassa. Muun muassa Toyota oli näiden tehtaiden joukossa ja erottui muutamien muiden tehtaiden kanssa tuottavuudeltaan tutkimuksen muista tehtaista. Kun tuottavuuden syitä tutkittiin, havaittiin että sitä ei selittänyt sijainti tai teknologia vaan konserni johon tehdas kuului ja sen johtamisfilosofia. Alun perin tutkijoiden kehittämä nimitys Lean oli markkinointitermi mutta myöhemmin siitä tuli pysyvä osa alan sanastoon. (Torkkola 2018, 13.)

Julkaisun myötä muodostettiin ensin yleinen käsitys siitä, että Lean toimisi vain tehtaissa ja tuotantoympäristöissä. Jo 1988 havaittiin tästä huolimatta, että käsitteellä kuvataan johtamisjärjestelmää, joka sisältää toimittajahallinnan, tuotekehityksen, asiakastuen sekä koko yrityksen hallinnon. Suppea alkukäsitys Lean-ajattelusta on ollut yksi syy sille miksi sen laajeneminen esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioihin ja muihin organisaatioihin on ollut hitaampaa. Lean-ajattelun muodostuttua ajateltiin ensin myös, että tehokkuuden syitä tulisi päätellä sen perusteella mitä seuraukset ja näkyvät toimintatavat ovat. Myöhemmin esiin tuli uutta tietoa, jonka perusteella periaatteet ovatkin edellä mainittujen sijaan pääosassa. (Torkkola 2018, 13.)

Lean pohjautuukin pääosin Toyotan autoteollisuudessa muodostamaan Toyota Production System -järjestelmään, jonka yhteydessä yritys muodosti käsitteen Lean Production. Sen pääasiallinen tarkoitus oli käyttää erilaisia tunnistusmenetelmiä ja minimoida sekä poistaa asteittain hukkaa tuotannosta neljän periaatteen avulla. Ensimmäinen periaate filosofiassa on arvon määrittely asiakkaan näkökulmasta sekä asiakkaan tarpeiden määrittely. Seuraavaksi määritetään tarvittavat tuotannon toiminnot hukkan määrän vähentämiseksi ja tuotteiden tarjoamiseksi arvoketjun määrittelemällä tavalla. Kolmas vaihe on tuotteen valmistus tavalla, joka pohjautuu jatkuvaan virtaukseen. Valmistus aloitetaan vasta, kun asiakas tekee tilauksen. Neljäs osio pohjautuu veto-tuotannon perusteisiin. (Heap 2014, 532.)

Näitä edellä mainittua neljää periaatetta käyttämällä ja jatkuvia parannuksia hyödyntämällä haettiin Toyotan järjestelmän toimintaan viittä periaatetta. Viisi pääluokkaa ovat seuraavat: tuotantovirta, joka sisältää tarvittavan tekniikan sekä tarvittavien fyysisiin muutoksiin liittyvien standardien määrittelyn sekä tuotekehitysmenettelyt. Tekniikat ja menetelmät tässä osassa voivat olla esimerkiksi arvovirran kartoitus, johon kuuluu prosessien, tuotteiden ja palveluiden standardointi ja kuluvan ajan määrittely. Organisaatiot ja kulttuuri ovat yhtenä periaatteiden osa-alueena. Ne sisältävät organisaation viestintään, oppimiseen ja yhteisiin arvoihin liittyvät tekijät. Menetelmiä ja tekniikoita tässä osassa ovat muun muassa valtuutukset, ryhmätyöskentely, yrityksen arvojen sekä tehtävien muodostaminen. Prosessinhallinta, jossa käytetään tuotantoprosessin seurantaan, hallintaan, stabilointiin ja parantamiseen liittyviä toimintamalleja. Esimerkkejä tämän osan menetelmistä ovat tilastollinen prosessin ohjaus, 5S ja kokonaistuotanto (TPM). (Heap 2014, 532.)

Yhtenä osa-alueena ovat mittarit. Siihen kuuluvat tekniikat, joilla mitataan tuotantoa sekä kehitystavoitteita. Yhtenä tekniikkana voidaan huomioida esimerkiksi palkitsemistoimet työntekijöille ja ryhmille. Mittareina voivat olla esimerkiksi sykliajat, varaston kierto ja työntekijää kohti laskettu kokonaisarvo. Yhtenä osana on logistiikka. Siihen liittyvät työskentelysäännöt sekä erilaiset menetelmät materiaalivirtojen suunnitteluun ja hallintaan. Kun tarkastellaan Lean järjestelmän tai

filosofian toteutusta muissa organisaatioissa, voidaan havaita, että sitä voidaan hyödyntää monilla erilaisilla menetelmillä ja tekniikoilla organisaatiosta ja alasta riippuen. Menetelmien tulisi kuitenkin aina toteutua jäsennellysti ja koordinoitusti, jotta ne toimivat järjestelmän mukaisesti. (Heap 2014, 532.)

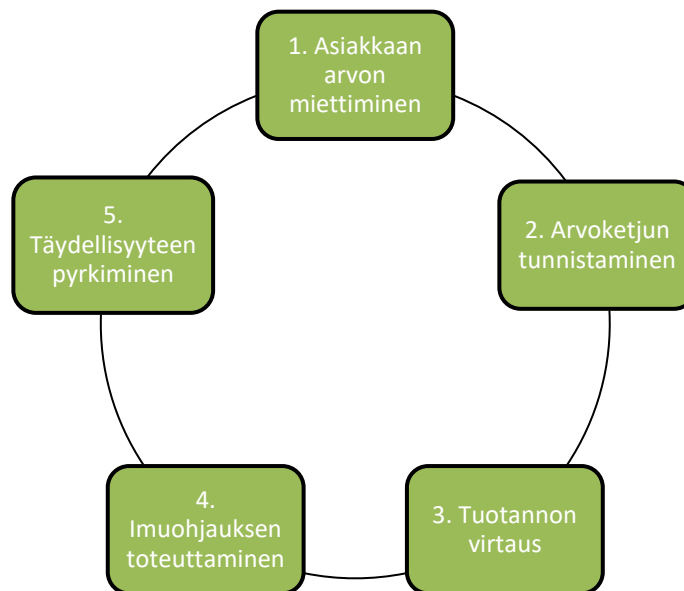
3.2 Lean-johtaminen ja ajattelumalli

”Vain kolme asiaa sujuu organisaatiossa luonnostaan: konflikti, sekaannus ja alisuoritus. Kaikki muu vaatii johtamista.” - Peter Drucker

Lean on kiteytettynä siis Japanista lähtöisin oleva prosessijohtamisen malli, joka hyödyntää erilaisia siihen luotuja työkaluja. Lean ei ole perinteinen yksittäinen projekti vaan jatkuvaa parantamista ja parhaan osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa. Sillä ei siis tarkoiteta esimerkiksi ulkopuolisen konsultin tai asiantuntijoiden luomaa ratkaisua. Se ei ole myöskään tapa millä ihmiset saataisiin työskentelemään lujempaa tai jolla arvioitaisiin yksittäistä henkilöä vaan Leanissa keskitytään prosesseihin, järjestelmiin ja työmenetelmiin. Se on yhdessä tehtävää tavoitteellista kehittämistä eikä pelkästään prosessien uudelleen organisointia. Leanin avulla on mahdollista arvioida huolellisesti, kuinka prosesseja voidaan kehittää sekä muuttaa toimintaa toimivammaksi. Ennen kaikkea Leanilla haetaan avointa ongelmien esille nostoa ja ratkomista. Jos haasteista ja ongelmakohdista ei puhuta ei niitä voida myöskään parantaa. Lean on keskittymistä asioihin, joihin voimme itse vaikuttaa ja joita voimme parantaa ilman ulkopuolista apua. Lean on myös käytännössä työn ennustettavuuden, sujuvuuden ja mielekkyyden parantamista tinkimättä kuitenkaan laadusta. Lean tarkoittaa siis halua poistaa toimintaa haittaavia tekijöitä ja tapaa kehittää toimintaa niin, että parempi taloudellinen tulos on mahdollinen. (Lehtonen, 2019.)

Leanissa tunnistetaan, kuka todella on organisaation asiakas ja mistä hänen kokemansa arvo syntyy sekä poistetaan sitä haittaavia tekijöitä kuten hukkaa, vaihtelua ja joustamattomuutta. Tällä pyritään tasaisempaan ja nopeampaan arvon tuottamiseen asiakkaalle. Ajattelumallilla halutaan siis parantaa prosessien virtaustehokkuutta, jolloin arvo muodostuu nopeammin. Lean on myös täsmällistä ja reaaliaikaista suorituksen johtamista. Ajattelumallin tavoitteena on kunnioittaa ja osallistaa kaikkia työntekijöitä kehitykseen. Omalla tavallaan Leanilla tavoitellaan täydellisyyttä jatkuvan parantamisen kautta. (Lehtonen 2019.)

Lean kasaa yhteen useita eri näkemyksiä ja muodostaa niistä yhden johtamisjärjestelmän. Leanin perimmäinen tarkoitus on tukea organisaatiota sen tavoitteessa keskittyä olennaiseen eli käytännössä tuottamaan asiakkaalle kustannustehokkaasti lisäarvoa. Lean-johtamisessa pyritään vähentämään hukkaa ja virheitä toiminnassa. Hukkaa on siis sellainen toiminta, mikä ei tuota asiakkaalle kaivattua lisäarvoa. Hukasta koituu kuitenkin kustannuksia, jotka kohdistuvat asiakkaaseen. Nykyisessä Lean-mallissa on kahdeksan havaittavaa hukkaa ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljetaminen, turha käsittely, ylimääräiset varastot, tarpeeton liikkuminen ja virheet sekä käyttämättä jätetty työntekijän luovuus. Kun hukat eliminoidaan, voidaan tuottaa lisäarvoa vähemmillä resursseilla. Leanin-johtamisen pääperiaatteet voidaan kuvata seuraavan kuvan mukaisesti. (Kuva 2.) (Vuorinen 2013, 72.)



Kuva 2. Leanin pääperiaatteet. (Vuorinen 2013, 72.)

Lean on tapa ajatella ja toimia. Näin ollen se ei ole organisaatiolle itseisarvo, vaan sen on tarkoituksena tukea organisaation päivittäistä toimintaa ja tavoitteita pitkällä aika välillä. Näin ollen yrityksen tulee tietää hyvin missio, visio, eettiset periaatteet, arvot ja strategia sekä sille asetetut tavoitteet. Nämä luovat pohjan organisaation prosessien kehittämiseksi ja ilman niitä suunnitelma tai kehittämisohjelma rakentuu tyhjän päälle. Silloin kehittäminen ei lähde liikkeelle kestävältä pohjalta. Johto luo organisaation Lean-kehittämiselle edellytykset onnistua. Johdolla tulee olla selvä suunnitelma siitä, miten Lean-kehittäminen aloitetaan ja sen tulee kannustaa henkilöstöä jatkuvaan kehittämiseen. Heitä kannustetaan kehittämään myös omia taitojaan ongelmien tunnistamisessa sekä niiden poistamista ajatellen. (Tuominen 2010, 24, 42.)

Organisaation johto tukee, tekee aloitteita sekä seuraa miten henkilöstö toteuttaa kehittämistä. Lean johtajien tehtävänä on myös luoda periaatteita, joilla henkilöstöä osallistetaan ja valtuutetaan enemmän kehittämiseen. Johto ottaa huomioon terveyteen, turvallisuuteen sekä ympäristöön muuttuvat tekijät sekä kehittävät niihin liittyviä järjestelmiä. Johdon tehtävänä on seurata Lean-ohjelman etenemistä sekä todeta käytettyjen Lean-periaatteiden toimivuus sekä näyttää esimerkkiä hyödyntämällä Lean-menetelmiä ja työkaluja omissa kehityskohteissaan. Kun johto arvioi organisaation Lean-matkaa voi se asettaa sille korkeimman tason siinä vaiheessa, kun henkilöstö aloittaa itsenäisesti kehittämissuunnitelmia sekä toteuttaa niitä, Lean-ajattelumallia sovelletaan luovasti sekä ennakkoluulottomasti eri osa-alueilla ja kun kehittämistyössä on otettu huomioon myös vaikutus sidosryhmiin. Lean periaatteista voi muotoutua organisaation arvoja, jotka ohjaavat ajattelua ja toimintaa sekä kertovat millainen toiminta on oikeaa ja millainen väärää. (Tuominen 2010, 42-43.)

Lean ja tehostaminen vaatii muutosjohtamista. Muutos ei itsessään synny pelkästään suunnitelmista ja vaativista tavoitteista vaan sitä on johdettava. Hyvää muutosjohtajaa voidaan kutsua myös halujohtajaksi. Halujohtajan ominaisuuksiin kuuluu, että hän osaa kuvata visionsa sekä havainnollistaa äänin, kuvin sekä tuntein sen niin, että kaikki ymmärtävät sen. Hyvä muutosjohtaja saa muut mukaansa muutokseen toteuttamalla käytännössä heidän halujaan, näin halujohtaja saa kaikki muut omalle puolelleen. Halujohtaja ei odota, että muut muuttuisivat, jos hän ei itse muutu vaan hän aloittaa aina ensin itsestään. (Tuominen 2009, 138-139.)

Lean-filosofian ydin on asioiden jatkuvaa yksinkertaistamista. Se koostuu myös asioiden ja työn helpoksi tekemisestä. Tekemisen keskiössä on tällöin ihmisten välinen vuorovaikutus sekä viestintä. Muutosjohtaminen ja Lean-filosofia kulkevat käsi kädessä. Silloin kun asiat ja muutokset viestitään selkeästi, jokainen henkilö ymmärtää ne samalla tavalla. Tällöin myös asiat hoidetaan oikeaan aikaan, jolloin projektin tai prosessin lopputulos ja aikataulu ovat tiedossa jo niiden suunnitteluvaiheessa. Kun tavoite on selkeästi viestitty, ja kaikki ymmärtävät sen, sekä tavoitteen saavuttamista seurataan oikeanlaisilla visuaalisilla mittareilla, pystytään helposti näkemään yhdellä katsauksella missä vaiheessa ollaan menossa. Standardointi ja yksinkertaistaminen ovat käyppiä välineitä melkein missä tahansa tilanteessa. Ne sopivat olipa kyseessä muutosprosessi, tuotantoprosessi tai tilanne, jossa yritys konsultti ratkoo asiakkaan ongelmaa. Vaikka asioita tehdään helpoksi, ei se kuitenkaan muuta standardia jatkuvasti. Standardoitua tekemistä voidaan helposti parantaa, mutta muutoksessa vaikeinta on valita, miten siitä viestitään. (Juuso 2016.)

Jokaisen henkilön omat kokemukset ja taustat vaikuttavat siihen miten uudet työskentelytavat omaksutaan ja miten viestityt asiat ymmärretään. Osa alkaa toteuttaa uutta toimintatapaa heti

mutta osa vaatii enemmän muistuttelua sekä puhumista hyödyistä. Muutoksen viestintä vaatii siis selvää vuorovaikutusta ja että asioita käsitellään myös kasvotusten sekä tarvittaessa näyttämällä kädestä pitäen. On tärkeää ymmärtää, miksi standardia on muutettu tai muutetaan sekä miten tehty työ vaikuttaa taustalla olevaan kokonaisuuteen. Osallistaminen jo muutoksen suunnitteluvaiheessa tuo tunteen siitä, että on päässyt vaikuttamaan suoraan omaan työhön ja se parantaa selvästi lopputulosta. (Juuso 2016.)

3.3 Lean-suunnittelu organisaatiossa

Lean toimii niin, että kaikki sen osat tukevat toisiaan. Se on siis ajattelutapa ja kokonaisjärjestelmä. Lean-ohjelman käynnistäminen organisaatiossa tapahtuu luomalla strategia ja kulttuuri, joka tukee Leanin hyödyntämistä. Tämä on tärkeää, jotta organisaation on mahdollista saavuttaa Leanin avulla tavoiteltuja kehittämistuloksia. Toimiva Lean-kulttuuri poimii lisää tehoa imusta, virtauksesta ja hukkien vähentämisestä. (Tuominen 2010, 32.)

Lean-suunnittelun käynnistämässä on olennaista muistaa, että päätökset halutaan tehdä pitkänaikavälin tavoitteiden ja pitkäjänteisen toimintafilosofian mukaan, vaikka ne olisivatkin ristiriidassa lyhyen aikajänteen tavoitteisiin nähden. Toimintaa halutaan kehittää ja kasvattaa organisaation yhteistä tarkoitusta varten, ei ainoastaan rahan vuoksi. Organisaation tavoitteena on kuitenkin tuottaa arvoa asiakkaille ja sidosryhmille vastuuntuntoisesti. Leanin mukaisesti on tärkeää luottaa omaan kykyihin ja ottaa vastuu kaikesta toiminnasta. Myös opittuja taitoja tulee muistaa ylläpitää ja kehittää. (Tuominen 2010, 27.)

Vaikka Lean-perustuukin tuotannon aloihin, tuo laatuun ja ajanhallintaan panostaminen sekä tehokkuuden kehittäminen samalla tavalla kilpailukykyä markkinoilla myös palvelualan organisaatioille. Laadulla pyritään virheettömyyteen ja lisätään asiakastytyväisyyttä. Ajanhallinnalla pyritään taas lyhyempiin läpimenoaikoihin ja vastaamaan nopeammin asiakasvaatimuksiin sekä näin ollen lisätään senkin osalta asiakastytyväisyyttä. Tehokas toiminta pitää kustannukset alhaisina ja lisää tuloja, jolloin on tilaisuus uusiin toimintaa helpottaviin investointeihin. Tämä muodostaa siis sen, että toiminta on oikein organisoitu ja tällöin laatu sekä matalat kustannukset eivät myöskään ole ristiriidassa toistensa kanssa. (Tuominen 2010, 28-29.)

Prosessien kehittyvä laatu ja lyhenevät toiminta-ajat parantavat samalla muita organisaation suorituskykyjä. Virheiden määrä vähenee eikä palveluja tarvitse jatkuvasti korjata tai kehittää. Lyhyt

läpimenoaika parantaa toimitustehokkuutta ja se tarkoittaa samalla entistä luotettavampia ja lyhyempiä toimitusaikoja asiakkaalle. Nämä tekijät vaikuttavat tuottavuutta parantavasti, varastoja pienentävästi sekä alentavat kustannuksia. Kehittämisosaamisen ylivoimaisuus muodostuu organisaation johdon taidosta tehdä oma osuus sekä johtaa kehittämistä sekä saada kaikki organisaatiossa osallistumaan yhdessä toimintojen kehittämiseen. (Tuominen 2010, 30.)

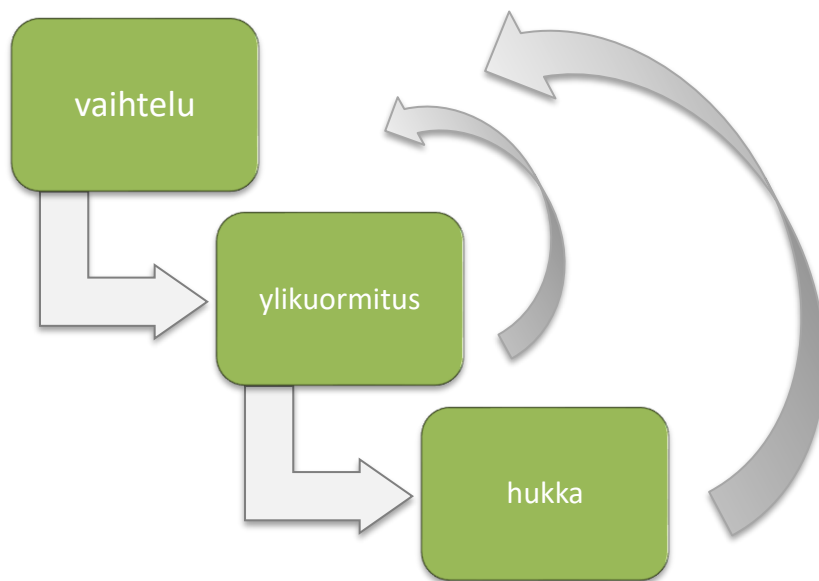
Jotta organisaatio voi kehittyä Lean-organisaatioksi vaatii se koko henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä sovittujen toimintamallien noudattamiseen. Ei siis riitä, että johto viestii lean-ajattelun käyttöön otosta sekä miten sitä toteutetaan. Organisaation tulee kehittyä oppivaksi organisaatioksi, jonka toiminnan avainasioita ovat ihmisten kunnioittaminen sekä jatkuva parantaminen. Lean-johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu jalkauttaa oppivan organisaation työskentelyilmapiiri koko organisaation laajuisesti. Tulee kuitenkin muistaa, että menestys ei synny yhdestä tekijästä tai toimintatavasta vaan laajemmasta järjestelmästä, jonka elementit tukevat toisiaan. (Tuominen 2010, 40.)

S-Pankissa Lean kulttuurin käynnistäminen toteutettiin ensin yleistiedotuksilla ja peruskoulutuksilla yksiköille ja tiimeille. S-Pankin asiakaspalvelussa syventävää koulutusta sai ensin tietty kohdennettu ryhmä, joka koostui tiimien esimiehistä ja valituista Lean-lähettiläistä. Lähettiläiden tarkoituksena oli jalkauttaa laajemmin Lean tiimien arkeen sekä viestiä prosessien kehityskohteista sekä niissä tapahtuvasta edistyksestä. Lean kulttuurin myötä Lean on otettu koko organisaation laajuudella käyttöön ja sen myötä jatkuva prosessien kehittäminen on mielletty paremmin osaksi organisaation toimintaa. Vaikka Lean-ajattelua ei ole aiemmin S-Pankissa käytetty eikä sen kaltaista ajattelumallia ole osattu kaivata ohjaa se prosessien kehittämistä tehokkaammin ja säästää suunnittelussa aikaa tuomalla mukaan työkalut, joiden avulla päästään nopeasti kiinni prosessien ongelmakohtiin ja juurisyyihin. Näin ollen itse kehittäminen ja kehityskohteiden tunnistaminen on tehostunut huomattavasti.

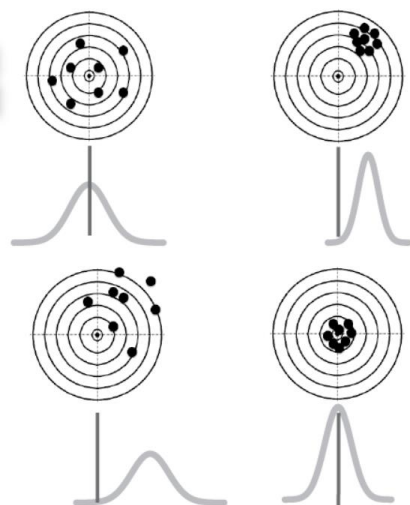
3.4 Vaihtelu, ylikuormitus ja hukka

Kuten jo aiemmin todettiin Leanillä tavoitellaan sujuvaa virtausta ja sen etenemistä päämäärään. Virtauksen kolme vihollista, joista Leanin avulla pyritään pääsemään eroon ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Ne ovat esteitä, ja niiden poistaminen on keino saavuttaa päämäärä. Näistä vihollisista vaihtelu eli epäyhdenmukaisuus tai epätasapaino, on merkittävin. Se on tekijä, joka aiheut-

taa kaksi muuta tekijää, ylikuormituksen ja hukkan. (Kuva 3.) Työelämässä epätasapaino voi tarkoittaa vaikkapa työntekijöiden osaamiseroja, vaihtelua työtaakassa eri viikon päivinä, organisaation toimintamalleista johtuvaa vaihtelua tai akuuttien tulipalojen sammuttamista. Vaihtelu on mahdollista havaita mittaamalla aikaa, joka kuluu esimerkiksi tietyn työn suorittamiseen tai odotteluun. Vaihtelu voi olla kahdenlaista: joko toteutuneiden tapahtumien keskiarvo heilahtelee tai tapahtumat ovat toisiinsa verrattuna erilaisia. Alla olevassa kuvassa (Kuva 4.) ilmiötä on havainnollistettu maalitauluilla ja tilannetta vastaavilla jakaumilla. (Torkkola 2018, 23.)



Kuva 3. Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukkan juurisyy. (Torkkola 2018, 23.)



Kuva 4. Vaihtelun esimerkit. (Torkkola 2018, 23.)

Kuvassa 5. piste kuvaa yksittäistä havaintoa ja voi esimerkiksi olla vaikkapa odotusaika, jonka asiakas joutuu kokemaan per työpyyntö tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi asiakkaan kontaktien määrä per työpäivä. Pystyviivalla kuvataan tavoitekeskiarvoa ja jakauma alla taas osoittaa todellisen vaihteluvälin. Vaihtelun kaksi tyyppiä näkyvät kuvissa niin, että tarkassa vaihtelutyypissä keskiarvo on tavoitteessa eli viivan kanssa samassa linjassa ja täsmällisessä vaihtelutyypissä tapahtumien välillä ei ole isoja heittoja eli vaihteluväli on pieni. Paras suorituskyky on kuvattuna oikealla alhaalla eli se on sekä tarkka että täsmällinen. Se kuvaa siis tilannetta mihin vaihtelun minimoimisella pyritään. (Torkkola 2018, 23.)

Ylikuormitus syntyy laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumisen seurauksena. Jatkuvasti tapahtuva ylikuormittuminen johtaa henkilöstön sairaspöissaoloihin sekä heikentää uudistumiskykyä. Se vähentää uuden oppimisen kykyä ja sen takia estää myös työn tekemiseen liittyvien tapojen parantamista. Tiedetyn sananlaskun mukaan voi olla niin kiire juosta, ettei ehdi nousta pyörän selkään. Ihminen on yleensä tärkeä osa työprosessia. Työntekijän hyvinvoinnilla on välitön yhteys virheettömään työskentelyyn ja työtapojen kehittymiseen. Jos työympäristö ei ole toimiva ja laadukas voi se vaikuttaa merkittävästi tehokkuuden toteutumiseen organisaatiossa. Ylikuormitusta voidaan arvioida mittaamalla saapuvan työtaakan ja sen valmistumisnopeuden käyttöastetta eli suhdetta toisiinsa. Jos käyttöaste nousee yli 80 prosenttiin kasvattaa se kesken olevan työn määrää ja kuormitusta eksponentiaalisesti. (Torkkola 2018, 25.)

Hukat ja niiden poistaminen

Hukalla kuvataan arvoa tuottamatonta toimintaa, josta asiakkaat eivät halua maksaa. Hukka luokitellaan tavallisesti seitsemään eri kategoriaan seuraavasti: 1. ylituotanto, joka on seitsemästä kategoriasta pahin. Ylituotanto aiheuttaa ongelmia sekä myös muita hukan muotoja. Sillä tarkoitetaan sitä, että suoritetaan liian paljon, varmuuden vuoksi tai liian ajoissa. Nämä tekijät johtavat sekä pidempiin toimitusaikoihin että turhien asioiden siirtämiseen tai käsittelyyn organisaatiossa. Joskus ylituotantoa saatetaan pitää hyvänä tekijänä, käsittämättä kuitenkin miten se vaikuttaa hukkaamalla resursseja sekä heikentää asiakastytytyväisyyttä. Palvelualalla tai asiantuntijatyössä ylituotantoa voi olla muun muassa turhat palaverit tai asioiden turha mittaaminen. Esimerkiksi palaverien osalta tulee kyseenalaistaa niiden tarpeellisuus, eikä ihmisiä tule kutsua vain varmuuden vuoksi. Ylituotantoa voi aiheuttaa myös asioiden väärä priorisointi. Tällöin saatetaan tehdä ennemmin kiireellisiä asioita eikä ensimmäisenä tärkeimpiä asioita. (Torkkeli 2018, 25-26.)

Hukan kategoria 2. on Varastot tai keskeneräinen työ: Siihen sisältyvät tehtävät, jotka on saatu alulle, mutta ei kuitenkaan valmiiksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi projektit, raportit sekä sähköpostit. Kategoria 3. on Odottaminen: Sillä tarkoitetaan sitä, että työhön odotetaan tekijää tai asiakas odottaa organisaatiolta palvelua tai tuotetta. Odottaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työssä olisi kiire. Odottaminen muodostuu, kun tehtäviä siirrellään henkilöltä toiselle ja ne joutuvat siirtojen yhteydessä esimerkiksi jonottamaan seuraavaa käsittelyä. Usein organisaatioissa odotetaan myös päätöksiä, hyväksyntää työlle tai lisätietoja, joita tehtävän suorittaminen vaatii työkaverilta tai asiakkaalta. (Torkkola 2018, 26.)

Kategoria 4. on Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tieto odottaa käsin syöttämistä järjestelmien välillä tai usean erilaisen sovelluksen hyödyntämistä tehtävässä sekä tiedon liikkumista niiden välillä. Siihen sisältyy myös tiedon seulominen ja hakeminen. Esimerkiksi toimistossa saatetaan vaikkapa kävellä pitkiä matkoja eri paikkojen huonon sijainnin vuoksi ja sen ei välttämättä tiedosteta olevan hukkaa. (Torkkola 2018, 26.)

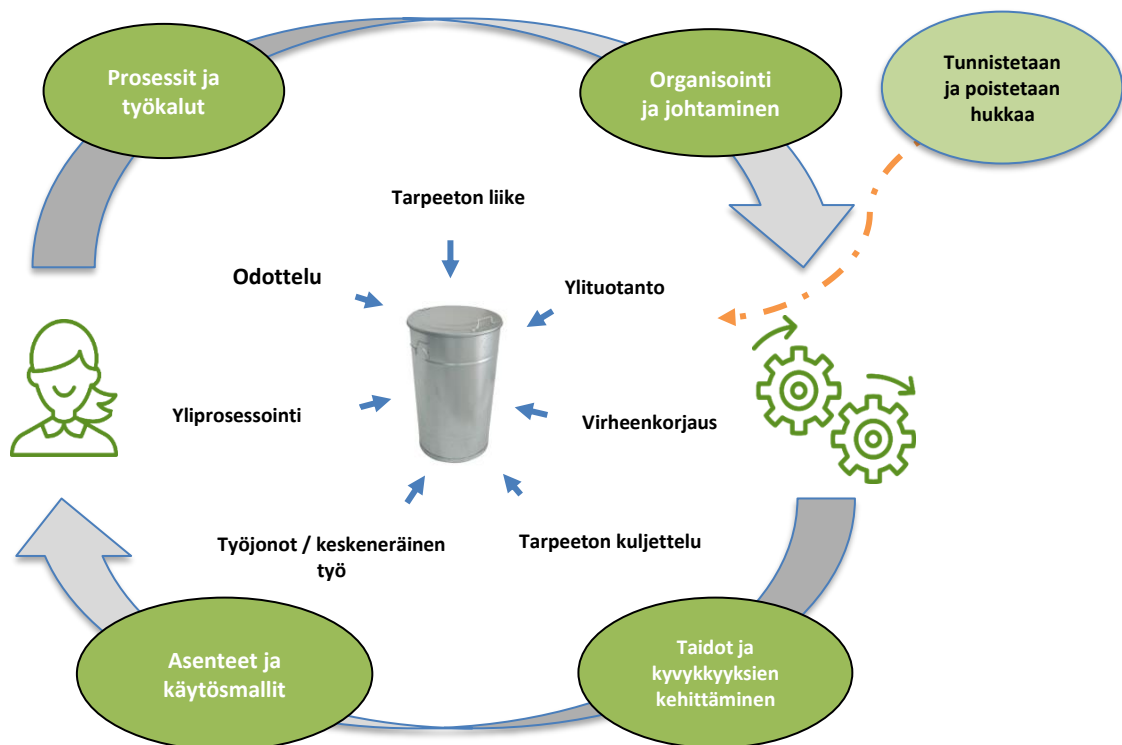
Kategoria 5. Siirtäminen kuvaa työn tai siihen liittyvän tiedon siirtämistä henkilöiden tai osastojen välillä huomaamatta sitä, että kannattaisi minimoida henkilöiden määrä tehtävään nähden. Joskus tähän liittyy organisaatorakenne, joka on siiloutunut. Tällöin tehtävää usein siirrellään eri osastojen välillä. Kun nähdään, että tietty työ vaatii eri osastoilla työskentelevien henkilöiden jatkuvaa kommunikointia, tulisi heidän jo lähtökohtaisesti sijaita lähellä toisiaan organisaatorakenteesta riippumatta. (Torkkola 2018, 26-27.)

Hukan kategoria 6. Virheet ja uudelleen tekeminen: Tällä kategorialla on myös kolmas nimitys vikakysyntä eli sillä tarkoitetaan virheiden myötä aiheutuvaa työtä. Tällaista hukkaa on esimerkiksi se, kun tyytymätön asiakas palauttaa työn takaisin tehtäväksi uudestaan ja näin ollen työ vaatii organisaatiolta ja tekijältä tuplatyön. Näin voi käydä myös työprojektin tai tapahtuman sisällä, jos esimerkiksi edellisestä työvaiheesta on saatu virheellistä tai puutteellista tietoa voi seuraava tekijä joutua korjaamaan virhettä tai jopa palauttamaan tehtävän takaisin edelliseen vaiheeseen. Työ voidaan joutua aloittamaan uudelleen myös esimerkiksi keskeytysten, väärinymmärrysten tai häiriöiden takia. Virheettömyys työketjun alussa on tärkeintä, sillä virheiden vuoksi työketjuun aiheutuu kumuloituvaa vaihtelua, kun siinä edetään eteenpäin. (Torkkola 2018, 27.)

7. hukan kategoria on epätarkoituksenmukainen käsittely. Prosessissa saatetaan tehdä ylimääräisiä asioita, jos ei tiedetä mitä asiakas oikeasti haluaa. Ne ovat yleensä sellaisia, joista ei ole hyötyä kenellekään. Niitä voivat olla esimerkiksi raportit, turhat tarkistukset tai kokonaiset turhat työvaiheet. Kyseiseen hukkakategoriaan lasketaan mukaan asioiden toteuttaminen isoissa erissä sen

sijaan, että työ järjestettäisiin pienempiin osiin. Siihen lasketaan myös se, että työ toteutetaan suurilla laitteilla tai järjestelmillä, vaikka pienempikin riittäisi. Epätarkoituksenmukaista käsittelyä voi ilmetä silloin, kun todellista työtä ei ole tarpeeksi paljon tehtäväksi tai laatutasosta ei ole sovittu huolellisesti etukäteen. Tällöin työntekijät täyttävät tyhjän työajan valmiin työn loppumattomalla viilaamisella, vaikka se olisi turhaa. (Torkkola 2018, 27.)

S-Pankin asiakaspalvelun omissa Lean-ohjeistuksissa samat seitsemän hukkatyyppiä on kuvattu alla olevan mukaisesti (kuva 7.) Pohjana on siis käytetty Lean-teoriassa kuvattuja hukkatyyppejä, sillä niitä on mahdollista tunnistaa myös asiakaspalvelun prosesseista samalla tavalla kuin muistakin organisaation toiminnoissa. Kuvaan on liitetty myös kehittämiseen ja Lean-ajatteluun vaikuttavat muut tekijät. (Lehtonen, 2019.)



Kuva 5. S-Pankin kuvaus hukkatyypeistä. (Lehtonen 2019.)

Edellä mainittuja seitsemää hukkatyyppiä ei kannata lähteä poistamaan suin päin, mutta on tärkeää tarkastella tehtävää työtä niiden kautta, jotta on mahdollista myös kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja. Vaikka johtajalla on oltava aina päämäärä, on hukkien poistaminen keino, ei päämäärä. Tähän hukkatyyppien listaukseen tutustuu nopeasti, kun etsii tietoa Leanista. Useimpien

mielestä hukkien metsästäminen ja poistaminen kuuluvat Lean-ajattelun päätavoitteisiin. On kuitenkin hyvä muistaa, että hukka on seuraus ja ennen sen poistamista tulisi ymmärtää paremmin sen aiheuttajaa. Hukan aiheuttaja on vaihtelu. Jos Lean-ajattelussa halutaan poistaa ensimmäisenä hukkaa, tulisi se tehdä prosessin pullonkaulassa. Hukasta on eniten haittaa pullonkaulassa ja muualla ei kokonaisuuden kannalta niinkään haittaa mutta ei myöskään hyötyä. Pullonkaula-teoriaa voidaan perustella systeemiajattelulla. (Torkkola 2018, 27-28.)

Hukan väsymätön ja järjestelmällinen poistaminen on Lean-ajattelun ydin. Jos itse hukka ei ole prosessissa tunnistettavissa kannattaa tunnistaa puolestaan arvoa tuottava työ. Tällöin voidaan päätellä, että muu on hukkaa. Hukka on mahdollista tuoda esille analysoimalla nykytilannetta. Hukan poistamisessa tulee lopettaa ajattelu, että ennenkin on tehty näin. On hyvä lähteä tutki-maan ensin yleisimpiä hukan lähteitä kuten siirtymiä, prosessiaikaa sekä tarkastamista. Hukkaa poistetaan myös muun muassa kehittämällä työvaiheita, joita työskentely vaatii sekä kehittämällä ihmisten koneiden ja materiaalin yhteistä toimivuutta. (Tuominen 2010, 86-87.)

Myös keskeytykset ovat hukkaa. Suuri osa toimistotyöntekijöistä kärsii työn keskeytyksistä. Keskeytysten vuoksi menetetään suoraa työaikaa yleensä jopa yli 10 %. Keskeytykset näkyvät myös laatuvirheinä. Keskeytysten vähentämiseksi on tärkeää panostaa tiimityön kehittämiseen ja osaa-misen jakamiseen sekä pyritään poistamaan keskeytyksiä työn suunnittelulla sekä jatkuvalla vir-tauksella. Keskeytyksiä voidaan myös vähentää merkeillä eli esimerkiksi käyttämällä värikoodia tai lippua merkinä, ettei henkilöä saa keskeyttää. On myös olennaista sopia pelisäännöt ja sel-keät periaatteet sille, miten tiimissä toimitaan ja keskeytykset saadaan minimoitua. (Lehtonen 2019.)

Yllä kuvattujen asioiden mukaisesti esimerkiksi asiakaspalveluprosessissa hukan poistamisessa on olennaista kehittää tietoteknisten järjestelmien, työtä ja eri vaiheita tekevien ihmisten sekä ma-teriaalin eli asiakaskontaktien välistä toimivuutta. On mielestäni järkevää myös käsitellä Leanin mukaisesti prosessien haasteita kollegojen kanssa konkreettisten pohdintojen ja esimerkkien kautta. Jos ongelmakohtat esitetään pelkästään hukkien kautta, voi työntekijälle tai kollegalle tulla olo, että hänen tekemänsä työ on ollut kokonaan turhaa. Kun itsellä on tiedossa hukan ka-tegoriat, on niiden kautta helpompi lähteä yhdessä tunnistamaan kehityskohteita ja mitä asioita parantamalla tai poistamalla prosessit saadaan toimivimmiksi ja säästetään aikaa.

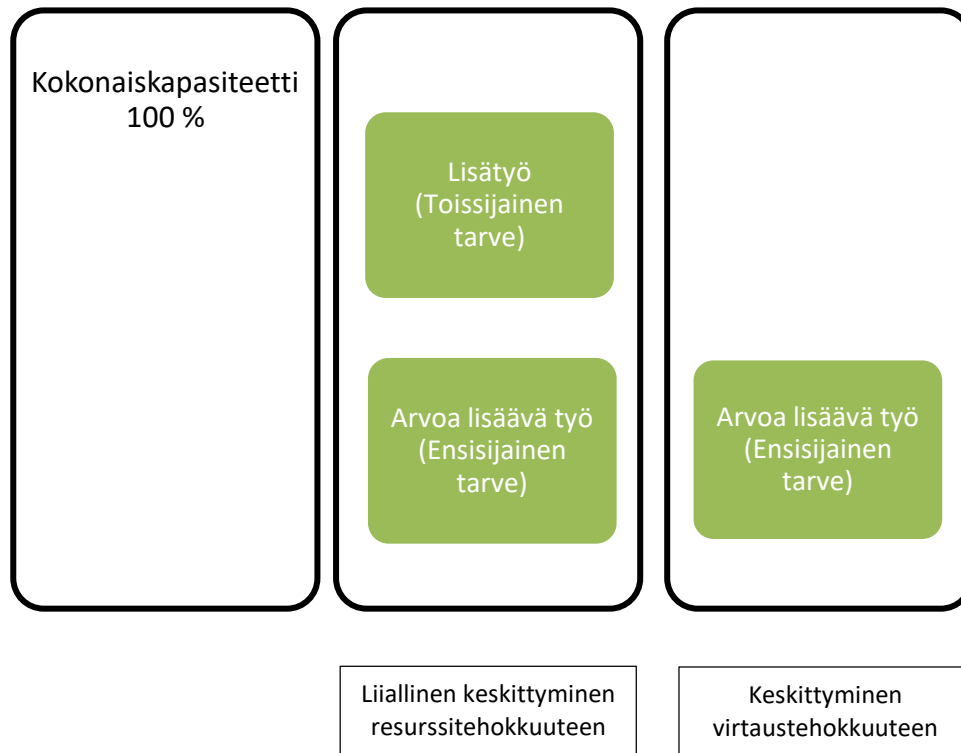
3.5 Arvovirran määrittäminen, virtaus ja imu

Arvon määrittämisessä on tärkeää käsittää se, että tuotteen tai palvelun toimittaja muodostaa arvon, vaikka asiakas määrittäisi sen. Yksi iso haaste organisaatioilla on, että yksi asiakas voi määrittää tuotteen tai palvelun usealla eri tavalla. Myös eri ihmiset näkevät arvon eri tavalla. Tämä tekee myös asiakasarvon määrittämisestä organisaatiolle haastavaa. Yksi Lean-johtamismallin tärkeistä lähtökohdista onkin se, että organisaation tulee määrittää uudelleen asiakkaan tuotteesta tai palvelusta kokema arvo. (Womack & Jones 2003, 16, 34-35.)

Lean-organisaation yhtenä pääperiaatteena on virtaus. Jotta virtaus on mahdollinen, tulee organisaation hyödyntää ensin muita Lean-työkaluja ja periaatteita. Tavoiteltava virtaus ei aina ole täydellinen, mutta virtauksen luomisella tarkoitetaan sitä, että sellaiset prosessin vaiheet, jotka muuten olisivat irrallaan, tuodaan yhteen. Kun vaiheet toimivat yhdessä nähdään, miten tiimityö lisääntyy, saadaan palautetta ongelmatilanteista ja prosessi pysyy hallittuna kokonaisuutena. (Tuominen 2010, 72-73.)

Tuotteiden tai palveluiden tulee Lean-periaatteiden mukaan virrata tehokkaasti tuotantoketjussa. Tarkoituksena on myös saada tuotanto toimimaan imuohjautuvasti. Imuohjautuvuus tarkoittaa, että tuotteita ja palveluita pyritään tuottamaan vain asiakkaan osoittaman tarpeen mukaan ja välttämään liikatuotantoa. (Womack & Jones 2003, 15.)

Niin kutsuttuun tehokkuusparadoksiin on syynä lisätyö. Jos resurssitehokkuutta korostetaan liikaa, vaikuttaa se kielteisesti virtaustehokkuuteen. Tämä johtuu osaltaan myös prosesseja koskevista laista. Kun virtaustehokkuus näiden asioiden vuoksi heikkenee, tulevat luonnostaan esiin toissijaiset tarpeet, kuten lisätyö. Jos ensisijainen tarve, eli arvoa lisäävä työ saadaan hoidettua heti ensimmäisessä vaiheessa tehokkaasti virtaustehokkuuden ansiosta ei lisätyötä tarvita ollenkaan. (Kuva 7.) Näin ollen saatetaan kuvitella, että organisaatio on tehokas, vaikka suuriosa työajasta käytetäänkin lisätyön sekä erilaisten arvoa tuottamattomien asioiden kanssa työskennellessä. (Modig 2013, 64-65.)



Kuva 6. Tehokkuusparadoksi. (Modig 2013, 65.)

3.6 Jatkuva parantaminen

Jatkuvan parantamisen lähtökohtana on, että organisaatiossa on tunnistettu hyväksi havaittuja sekä järjestelmällisiä jatkuvan kehittämisen menetelmiä ja kaikki ovat saaneet tarvittavaa koulutusta niiden käyttämiseen kehitystyössä. Jatkuva parantaminen ja kehittäminen pohjautuu prosessien ja asioiden järjestelmälliseen analysointiin. Analysoinnissa prosessi pilkotaan osiin, jotta nähdään, miten se todella toimii. Sen avulla opitaan, miten prosessia voidaan parantaa ja miten sen toimintaan on mahdollista vaikuttaa. Jatkuvan kehittämisen menetelmiä sovelletaan ja hyödynnetään kaikkien muiden Lean-menetelmien kanssa. Jatkuvalle kehittämiselle lisätään kehitettävien prosessien arvoa ja vähennetään entisestään niissä esiintyvää hukkaa. Arvoa lisätään asiakkaan odotusten täyttämällä. Siihen vaikuttavat esimerkiksi korkea laatu, hyvä saatavuus, ulkonäkö ja hinta sekä tuotteen käytettävyys. Hukkaa, jota myös jatkuvassa parantamisessa pyritään eritoten poistamaan sekä välttämään ovat ylituotanto, materiaalien siirtely, kaikki ylimääräinen tekeminen, turhat virheet, varastointi ja odotus. (Tuominen 2009, 106.)

Jatkuvan kehittämisen toteutukseen tarvitaan myös jatkuvan kehittämisen valmentaja sekä koordinaattori ja esimiehiä, jotka työskentelevät kehitysvalmentajien kanssa. He valitsevat yhdessä kehittämiskohteita sekä asettavat tavoitteita. He myös osallistuvat kehittämisryhmän vetäjien valintaan ja kehittämishankkeiden valmisteluun. Tarvitaan myös jatkuvan kehittämisen ryhmiä. Ryhmät tekevät varsinaisen kartoituksen ja kehittämistyön. Jatkuva kehittäminen on itsessään Lean-ajattelun ydin. On tärkeää, että siihen osallistuvat kaikki organisaatiossa, sillä Lean ja jatkuva kehittäminen on ennen kaikkea ryhmätoimintaa. Tietyn kohteen tai prosessin jatkuva kehittäminen tehdään aina kolmen vaiheen mukaan, jotka ovat suunnittelu ja valmistelu, itse toteutus ja tulosten esittely, mahdollinen juhlinta ja seuranta. Tätä jatkuvan kehittämisen toimintamallia kutsutaan Leanissa Kaizeniksi. (Tuominen 2009, 107, 158.)

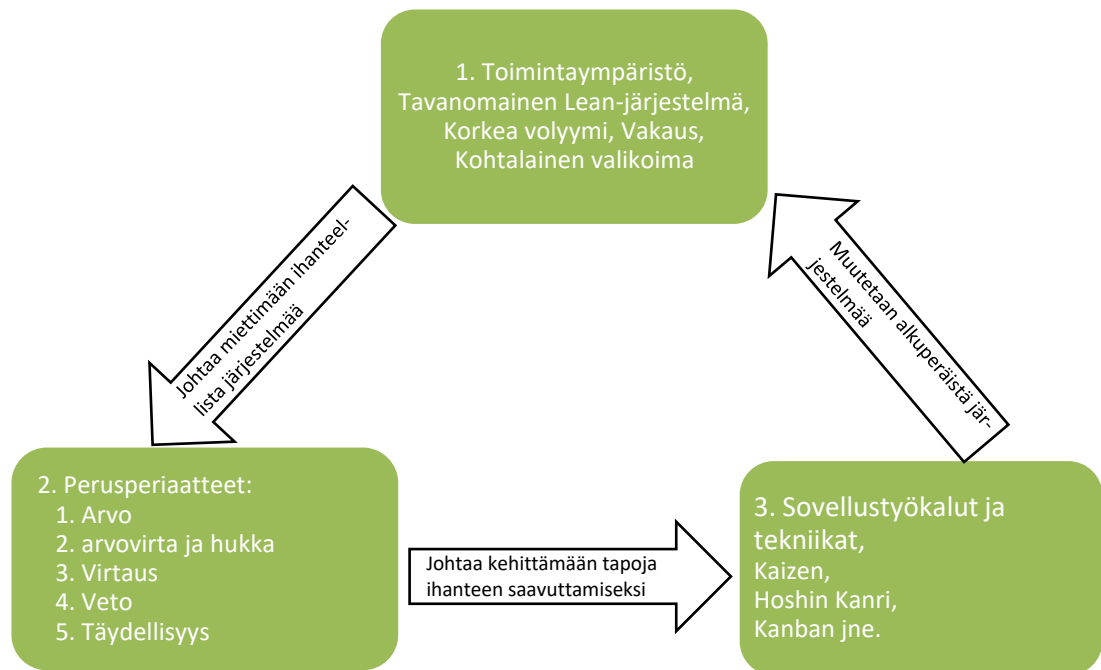
Kun kehittämisryhmät lähtevät toteuttamaan työtä suunnitellaan ne ensin huolellisesti ja pohditaan järjestelmällinen toteutus. Lähtökohtana tunnistetaan aina ongelman perussyyt. Ennen kehitystyön aloitusta valikoidaan kehittämisen kohde eli esimerkiksi prosessi, määritellään varsinainen ongelma sekä kartoitetaan nykytilanne. Alussa sovitaan myös tavoitteet ja määritellään tulosten mittaamenetelmät. Seuraavaksi valitaan työryhmä ja vetäjä sekä koulutetaan valitut henkilöt. Tämän jälkeen kuvataan myös kehittämisen aikataulu. Kun nämä määrittelyt on tehty, muiden Leanin edellytysten kehittäminen ja jalostaminen on helpompaa. (Tuominen 2009, 107.)

3.7 Lean menetelmät ja työkalut

Leanissa hyödynnetään peruseriaatteiden lisäksi ja jatkuvan parantamisen aikaansaamiseksi laajasti erilaisia menetelmiä sekä työkaluja. Alla esitellään esimerkkejä yleisesti hyödynnetyistä sekä tietoa niistä, joita käytettiin myös tämän työn kehittämistyössä.

Kun Lean-ajattelua on ryhdytty tuomaan laajemmin muillekin aloille, kuten palvelu- sekä julkisen sektorin organisaatioihin, on havaittu selkeä tarve soveltaa Lean-työkaluja ja kehittää niiden käyttöä. Toyotan muodostamaa viittä Lean-periaatetta toteutetaan käytäntöön yleensä hyödyntämällä aiemmin mainittuja työkaluja, kuten kanban, 5S ja Visual Management. Nämä Lean-periaatteet ja työkalut yhdistettynä voidaan luoda yleinen malli, joka näyttää vuorovaikutuksen organisaation toimintaympäristön, peruseriaatteiden ja Leanin sovellustekniikoiden välillä. (Kuva 7.) Tavanomaisella toimintaympäristöllä on monia puolia, mutta sen pääpiirteitä ovat vakaus ja vain kohtalainen vaihtelu ja nämä muodostavat alla olevan kuvan yläosan. Tällaiset toimintaympäris-

töt antavat johtajille mahdollisuuden soveltaa Lean periaatteita käytäntöön sekä tunnistaa parannettavia kohteita ja lopuksi yksilöidä kohteet, työkalut ja tekniikat, joilla parannus suoritetaan. (Heap 2014, 551.)



Kuva 7. Lean ajattelu perinteisissä organisaatioissa. (Heap 2014, 552.)

Parannukseen johtavia tekniikoita voidaan soveltaa tarpeen mukaan ja se vahvistaa ympäristön vakautta. Teollisen alan kautta Lean työkalut saavuttivat muidenkin alojen huomion ja ne hyväksyttiin käyttöön laajasti. Leanin laajempi käyttöönotto on tarkoittanut sitä, että monista siihen liittyvistä ideoista on tullut yleisiä käytäntöjä organisaatioissa. Tämän myötä on kuitenkin kyseenalaistettu työkalujen yleismaailmallisuutta sekä arvioitu kriittisesti tilanteita, joissa Lean on omaksuttu toimintaan vain osittain. Tällöin tulee puntaroida myös ovatko lähestymistavat ongelmiin todella Leanin mukaisia. Vaikka Leanin pätevyyden ja sovellettavuuden muilla aloilla liittyy paljon spekulointia ja kriittisyyttä on viimeisen 20 vuoden aikana on saatu paljon todisteita siitä, että Lean-ajattelutavalla on saatu selkeitä liiketoiminnan parannuksia palvelupohjaisissakin organisaatioissa. Haasteena on kuitenkin ollut se, että vaikka Leania on jo sovellettu monenlaisissa ympäristöissä ei sen perusajatusta ole päivitetty ja mukautettu laajemmin kirjallisuudessa. (Heap 2014, 552.)

A3-menetelmä ja juurisyyanalyysi

Yksi yleisesti hyödynnetyistä Lean menetelmistä on A3 ongelmanratkaisumenetelmä. A3 on nimetty paperikoon A3 mukaan. Menetelmää voidaan hyödyntää suoraan ongelmanratkaisussa, mutta myös prosessin jatkokehittämisessä. A3 mallin käyttötapoja on lukuisia erilaisia, joten se on monipuolinen menetelmä. Kaikki tieto kehittämistyöstä kootaan lomakkeelle sille vakioituille paikoille. Näin ollen myös eri henkilöiden on mahdollista helposti löytää tieto, vaikka eivät organisaatioon olisi osallistuneet. Menetelmää hyödynnettäessä on tarkoitus, että kaikki tieto mahtuisi yhdelle arkille. Tämä on tärkeää, sillä silloin tieto on riittävän hyvin tiivistetty eikä mukana ole turhaa tietoa vaan keskitytään olennaiseen. (Montana 2020.)

A3-menetelmässä pohditaan ensin ongelma eli mitä halutaan parantaa. Ongelma esitetään yksiselitteisesti. Sen jälkeen selvitetään nykytilanne. Tämä on tärkeää sillä, jos ei tiedetä mistä lähdetään liikkeelle, on haastavaa päästä tavoitteeseen. Kun ongelma, jota halutaan parantaa, on selvillä, toteutetaan sille juurisyyanalyysi. Siinä tavoitteena on löytää mistä johtuu, että ongelma on olemassa. (Montana 2020.)

Juurisyy analyysi voidaan toteuttaa tekemällä viiden miksi-kysymyksen harjoitteita. Juurisyyanalyysi mukailee Leaniin olennaisesti liittyvää ajatusta systemaattisesta ongelmanratkaisusta ja asioiden järjeistämistä. Syy siihen, miksi esimerkiksi jokin toimitus on myöhässä, saattaa selvittää juurisyytä kysymällä viisi kertaa "miksi" sekä asettamalla vastaukset järjestykseen, jolloin viimeisen vastauksen jälkeen tiedetään juurisyy. (Vuorinen 2013, 76.)

Kun nykytilanne on kartoitettu A3 lomakkeelle ja juurisyyt tunnistettu pohditaan menetelmän avulla niille toimenpiteet eli mitä täytyy tehdä, jotta juurisyyiden muodostamat ongelmat saadaan poistettua. Kun toimenpiteet on löydetty, laaditaan niitä varten suunnitelma sekä aikataulu. Suunnitelmaan valitaan myös vastaavat henkilöt, jotka huolehtivat, että toimenpiteet toteutetaan. Viimeisenä vaiheena pohditaan tarkistusmenetelmät ja aikataulu, joilla varmistetaan valittujen muutosten toteutus sekä mitataan että vaikutukset ovat sellaiset kuin odotettiin. (Montana 2020.)

Leanin työkaluista A3 on muutosten suunnittelussa hyvin tärkeä työkalu, koska se pakottaa katsomaan sekä nykytilaa kokonaisuudessaan, että tavoitetilaa. Jos ei tunne nykytilaa kunnolla, ei välttämättä tule poistaneeksi uudessa suunnitelmassa juuri oikeita ongelmakohtia. Kun A3 on huolella tehty ja kaikkien luettavana, ovat kaikki ainakin hieman paremmin perillä siitä, miksi

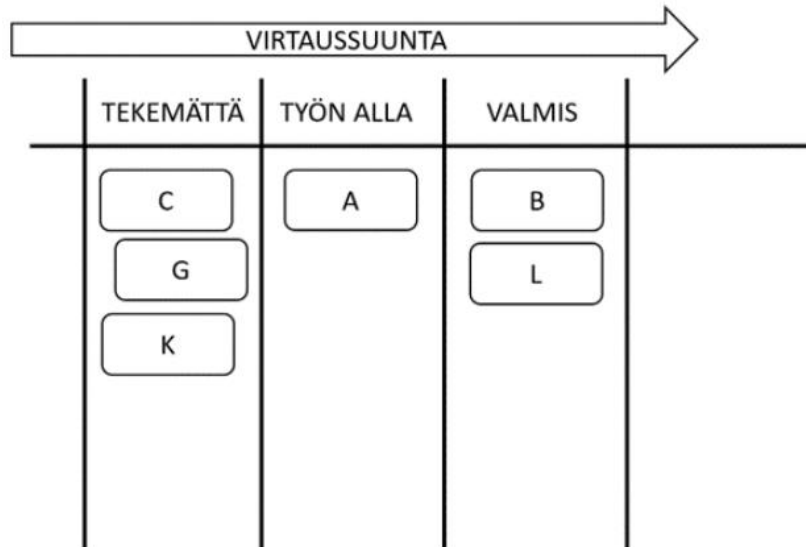
muutos tehdään ja mitä sillä halutaan, kuin silloin, jos uuden standardin mukainen toimintaohje tulee esimerkiksi sähköpostiin ilman sen kummempia perusteluja. (Juuso 2016.)

Muut menetelmät ja työkalut

Lean menetelmien lisäksi Lean-ajattelun hyödyntämiseen ja johtamiseen on historian saatossa syntynyt iso joukko erilaisia työkaluja, joilla prosesseissa olevaa hukkaa voidaan havaita ja vähentää. Näistä esimerkkejä ovat muun muassa 5s, VSM, imuohjaus, Poka-Yoke, SMED, Kanban. Työkalut ovat tärkeä osa prosessien kehittämistä, mutta itse Leanin ajattelutapa kulkee niiden kaikkien taustalla vähän kuin näkymättömänä tekijänä. Iso osa Lean-projekteista on organisaatioiden käytäntöjen muuttamista, tietynlaista henkistä vakautta ja toimintatapojen muuttamista uusia johtamis- ja käyttäytymismalleja kohti.

Organisaatio voi esimerkiksi aloittaa Lean-toimintansa toteuttamalla toiminnan selkeyttämiseen ja siistimiseen osoitetun 5S-menetelmän. Siihen sisältyvät osa-alueina sorteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta. 5S menetelmän avulla on tavoitteena saada pidettyä oikeat työkalut niille tarkoitetuilla paikoilla ja hyvässä käyttökunnossa. (Vuorinen 2013, 75-76.)

Kanbania voidaan käyttää puolestaan visuaalisen johtamisen välineenä. Esimerkiksi Kanban taululla voidaan seurata kehittämistyön osalta työprosessien sekä työtehtävien kulkua selkeästi sekä tehdä tarvittavia havaintoja niiden etenemisestä jatkokehittämistä ajatellen. (Kuva 8.) Taululla voidaan visualisoida prosesseja myös esimerkiksi muille tiimeille ja osastoille. Kanban tauluun kuuluvat myös kanban kortit, jotka visualisoivat missä vaiheessa kehitystyö on sekä milloin se on loppumassa. (Lehtonen 2019.)



Kuva 8. Esimerkki Kanban taulusta. (Mikä on Kanban?.)

Leanin käynnistäneellä Toyotalla työkalut ja tekniikat, pohjautuvat suurelta osin näkymättömiin toiminta- ja ajattelurutiineihin. Tämä tulee esille erityisesti johtamisessa, joka eroaa merkittävästi useimpien länsimaisten yritysten rutiineista. Leanin pohjalta on luotu myös Six Sigma malli, joka sisältää lukuisen määrän erilaisia prosessien vikojen vähentämiseen luotuja ongelmanratkaisuja ja tilastotyökaluja. Niiden avulla voidaan kehittää myös tarvittaessa vaihtoehtoisia toimintatapoja. Työkaluja ovat esimerkiksi prosessikuvaus, 5M1K, MSA, ANOVA, DoE ja SPC. (Lean työkalut.)

4 Pankkineuvojen sisäisestuen kehittäminen

Pankkineuvojen sisäisen tuen kehittämisessä hyödynnettiin Lean-toiminnan työkaluja sekä tietoa mitä saatiin S-Pankin Lean-toiminnan käynnistämisen yhteydessä. S-Pankin Lean-toiminta ylipääntään on olennaista tämän työn kannalta, sillä Leanin jalkauttamisen myötä tuli ilmi myös tämän työn tutkimus- ja kehittämisaihe. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin Lean-menetelmiä ja muita työkaluja. Itse tutkimustyö kuvataan omana osanaan tässä luvussa ja siitä käy ilmi, miten tuen nykytilaa selvitettiin ja kehitettiin tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Työn viimeinen osuus kattaa puolestaan kokonaan uuden tukimallin pankkineuvojen päivittäisen tuen toteuttamiseksi jatkossa.

Tätä tutkimusta ja tuen nykytilan kartoittamista aloitettaessa otettiin tarkasteluun kaikki kolme pankkineuvojen sisäisestuen osa-aluetta: päivittäinen tuki, selvittelytehtävien käsittely sekä perehdyttäminen. Uuden sisäisen tukimallin luomisessa haluttiin ottaa huomioon sekä tehostaa näitä kaikkia osa-alueita, mutta kehittämistyön pääosassa oli näistä laajin eli päivittäinen tuki.

4.1 Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

S-Pankin asiakaspalvelussa erilaisen tiedon kerääminen on Contact center-ympäristössä tapa työskennellä ja sen vuoksi se tuki hyvin myös tämän työn tutkimusaineiston keräämistä. Päivittäisessä työssä oli helppo kerätä aineistoa sekä havainnoida toimintaa tutkimuksellista kehitystyötä ajatellen. Työn tutkimustoiminta määriteltiin laadulliseksi, koska sellaisen tiedon kerääminen useista eri lähteistä harkitusti sekä tietojen analysointi oli olennaista uuden tukimallin luomista ajatellen. Tämän vuoksi työn tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus eli case-tutkimus.

Tapaustutkimus

Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi kehittämistyölle, silloin kun tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja ideoita. Tutkimuksen kohteena voi olla organisaatio sen osa, palvelu, tuote, prosessi tai jokin toiminta. Tapaustutkimuksella saadaan tietoa nykyhetkessä ilmiöstä ja sen tilanteesta sekä toimintaympäristöstä. Sen tavoitteena on muodostaa tarkkaa ja syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta eli tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla on siis mahdollista saada tietoa realistisessa ympäristössä sekä kokonaisvaltaisesti. Näin kehittämistyöhön saadaan sekä

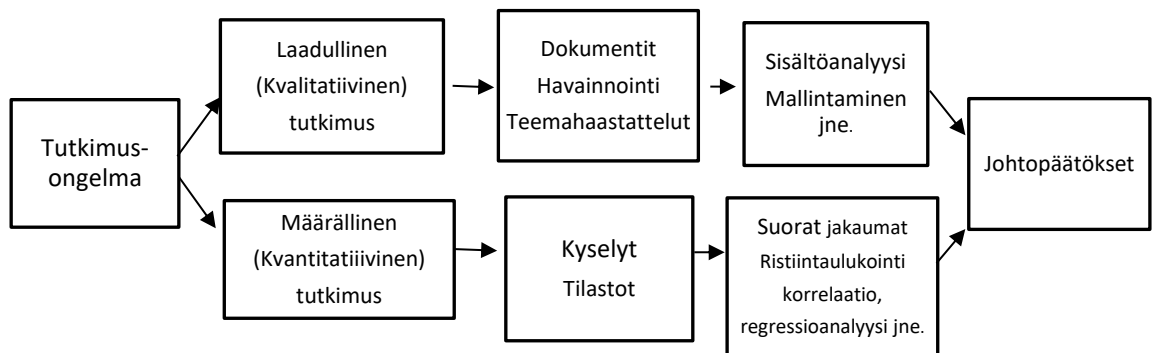
moninaisuudenymmärrystä että syvällisyyttä. Tutkimuksella halutaan saada paljon tietoa suppeasta kohteesta ennemmin kuin laajasta vähän. Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan tutkitaan ottamalla huomioon ajalliset, paikalliset ja sosiaaliset yhteydet sekä tilanteet, jotta saadaan tuotettua uutta tietoa kehittämistä varten. (Ojasalo 2014, 52-53.)

Tapaustutkimus on hyvä valinta kehittämistyön lähestymistavaksi, jos tutkimuksessa halutaan ymmärtää hyvin kehittämisen kohdetta sekä tuottaa kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksella saadaan muun muassa ymmärrystä työntekijöiden välisistä suhteista sekä toiminnasta organisaatiossa. Se toimii hyvin myös yleisen käyttäytymisen, huonosti ymmärrettyjen tilanteiden sekä epätavallisten prosessien tutkimiseen. Kohde tutkimukselle valitaan aina organisaation käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden mukaan. (Ojasalo 2014, 53.)

Case-tutkimus toteuttaa kokonaisvaltaisen tutkimuksen, jossa hyödynnetään useita tietolähteitä. Tapaustutkimus on siis käytännössä laadullista tutkimusta laajempi mutta siinä voidaan hyödyntää tarvittaessa myös määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimus voi olla myös monitapaustutkimus. Kun tapaus valitaan, voidaan sitä kutsua harkinnanvaraiseksi otannaksi. (Kananen 2013,28.)

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus sisältää aina tutkimusongelman ja se on tarkoitus selvittää hyödyntämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusongelma voi olla myös muutoksen tavoittelu tai toiminnan kehittäminen. Tutkimukseen liittyy yleensä aina halu ymmärtää ilmiö sekä saada aikaan muutos, joka ohjaa asian paremmaksi. Laajemmin tutkimusongelman lähestymistapaa kutsutaan tutkimusotteeksi. Tutkimusote sisältää sille tyypilliset tiedonkeräämisen, analysoimisen ja tulkinnan menetelmät, joita tutkimuksessa voidaan käyttää. Tutkimusotteen perusjaottelun tyypit perustuvat laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Case-tutkimus on usein sekoitus sekä laadullista, että määrällistä tutkimusta. (Kananen 2013, 22.)



Kuva 9. Tutkimusotteen valinnasta seuraavat menetelmäpolut. (Kananen 2013, 23.)

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin hyödyntämällä Lean-ajattelun työkaluja ensin pankkineuvojien sisäisen tuen nykytilan ja haasteiden kartoittamiseksi sekä tehottomuuden poistamisen suunnitteluun. Käytimme Lean-työkaluista juurisyyanalyysia ja A3-lomaketta syksyllä 2019. Pankkineuvojille toteutettiin myös kysely, josta saatiin lisätietoa nykytilan kuvaamiseen. Tämän jälkeen aiheen työstämistä jatkettiin esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa työryhmäpalaverissa. Myös selvittelytehtävien käsittelyyn tuli muutos sisäisten asiantuntijoiden puolesta ja niiden välittämiseen otettiin käyttöön Microsoft teamsin planner-alusta. Tämä vaikutti osaltaan tuen nykytilan kartoitukseen syksyn aikana. Lisäksi toteutettiin sähköpostihaastattelu pankkineuvojatuessa työskennelleille kollegoille ja heiltä saatiin myös ideoita tuen kehittämiseen.

4.2 Lean-toiminta S-Pankissa

S-Pankissa Lean kulttuurin käynnistäminen ja jalkauttaminen toteutettiin ensin yleistiedotuksilla ja peruskoulutuksilla yksiköille ja tiimeille keväällä 2019. S-Pankin asiakaspalvelussa työskentelee kaiken kaikkiaan kahdeksan tiimiä, joista kustakin valittiin mukaan Leanin syventävään koulutukseen yksi Lean-lähettiläs ja tiimin esimies, jotka saivat ensin syventävää koulutusta. Lähettiläiden tarkoituksena oli jalkauttaa laajemmin Lean tiimien arkeen sekä viestiä prosessien kehityskohteista sekä niissä tapahtuvasta edistyksestä. Lean kulttuurin käynnistämisen myötä Lean on otettu koko organisaation laajuudella käyttöön ja sen myötä jatkuva prosessien kehittäminen on mielletty paremmin osaksi organisaation toimintaa. Asiakaspalvelun esimiehistä ja Lean-lähettiläistä koostuneiden työryhmien saatua Lean-lisäkoulutusta aloitettiin jokaisessa ryhmässä pohtimaan oman tiimin päivittäisestä työstä nostettuja kehittämistä vaativia kohteita ja prosesseja. Tässä

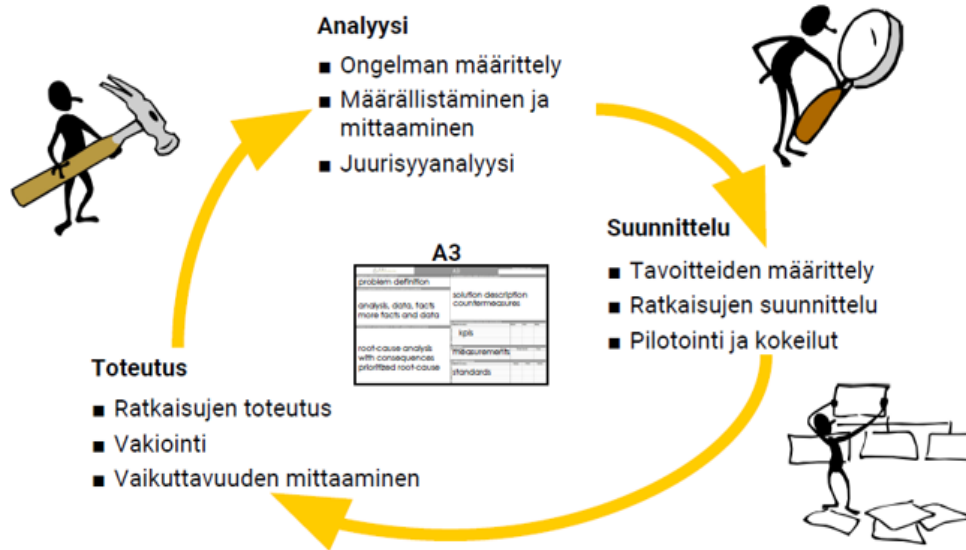
vaiheessa kehittämistyötä nousi esiin myös tämän opinnäytetyöni aihe. Tämän jälkeen valikoituja kehittämiskohteita lähdettiin työryhmissä työstämään Lean-menetelmiä hyödyntäen.

Itse pääsin myös laajemmin mukaan tähän aloitettuun toimintojen tehostamisen suunnitteluun, kun minut valittiin pankkineuvojatiimimme Lean-lähettilääksi. Tutustuttuani Leaniin sekä osallistuttuani prosessien kehittämiseen pääsin myös jalkauttamaan muitakin pienempiä muutoksia pankkineuvojatiimiimme. Tarkoituksena on hyödyntää Lean-johtamisen menetelmiä myös jatkossa tiimien ja yksiköiden toiminnan prosessien tehostamisessa. Asiakaspalvelun pankkineuvojatiimien Lean-kehityskohteiksi valittiin aluksi pankkineuvojien osalta kolme erilaista tehostamista vaativaa osa-aluetta, jotka olivat asiakaskontaktien hoitamisen tehokkuus, pankkineuvojien sisäisen tuen tehostaminen ja pankkineuvojien sekä taustatyötiimien asiantuntijoiden yhteistyön kehittäminen. Kuten aiemmin on jo tässä työssä kerrottu, keskityttiin tässä kehittämistyössä siis pankkineuvojien sisäisen tuen tehostamiseen, joka oli edellä mainituista kehittämiskohteista laajuudeltaan suurin. Kehittämistyön myötä pääsin hyödyntämään Lean-johtamisen teoriaa ja työkaluja, joihin pääsin tutustumaan Lean-lähettiläänä.

Vaikka Lean-ajattelua ei ole aiemmin S-Pankissa käytetty eikä sen kaltaista ajattelumallia ole välttämättä osattu kaivata, ohjaa se prosessien kehittämistä tehokkaammin ja säästää myös suunnittelussa aikaa tuomalla mukaan menetelmät ja työkalut, joiden avulla päästään nopeasti kiinni prosessien ongelmakohtiin ja juurisyihin. Näin ollen myös itse kehityskohteiden tunnistaminen ja niiden kehittäminen on tehostunut huomattavasti.

Lean-ajattelun hyödyntäminen S-Pankin prosessien kehittämisessä

S-Pankissa asiantuntijoiden toimesta muodostettiin keväällä 2019 Lean-ajattelun mukaan ongelmanratkaisumalli, jota toteutetaan systemaattisesti. Ongelmanratkaisumalli pohjautuu suoraan Lean-menetelmiin ja koostaa niistä pankin prosessien kehittämiseen parhaiten soveltuvat työkalut. Ongelmanratkaisu sisältää seuraavat osa-alueet: analyysivaiheen, suunnitteluvaiheen, toteutusvaiheen. Toimintaa haittaavia tekijöitä, joita ovat muun muassa siis hukka, vaihtelu ja joustamattomuus tunnistetaan ensimmäisessä analyysivaiheessa. Ennen kuin valitut ratkaisut voidaan jalkauttaa, tulee aina, jos mahdollista testata ensin ratkaisujen vaikutusta pilotoinnin kautta. Tullee myös mitata ratkaisujen onnistumista asetettuihin tavoitteisiin nähden. Kehityksen käynnistäminen ja eteneminen sekä dokumentointi kirjataan A3 työkaluun.



Kuva 10. S-Pankin ongelmanratkaisumalli. (Lehtonen 2019.)

Kanban ja hukkajahti S-Pankin asiakaspalvelussa

S-Pankin asiakaspalvelussa otettiin systemaattisen ongelmanratkaisumallin lisäksi käyttöön kehitystöiden seurantaan ja esille tuontiin kanbanit sekä hukkajahti. Kanbaneita käytetään seinälle koottavina yhteenvetoina meneillään olevista kehitystehtävistä. Kanban otetaan käyttöön tarvittaessa, kun koetaan että kehitystä halutaan visualisoida seinällä nähtäväksi kokonaisuudeksi niin että myös muilla kuin kehitystyöhön suoraan osallistuvilla on mahdollista seurata tehtävien etenemistä. Myös tämän kehitystyön eteneminen kuvattiin Kajaanin tiimien yhteisellä kanbanilla ja siihen kirjattiin tutkimus- ja kehitystyön vaiheet. Näin myös muiden, eritoten pankkineuvojien oli mahdollista seurata työn etenemistä.

Uudempana visualisoinnin ja koonnin muotona otettiin Lean kulttuurin käynnistämisen yhteydessä käyttöön asiakaspalvelussa myös niin kutsuttu hukkajahti, joka toimii Microsoft teams ohjelman kautta. Hukkajahdissa käytetään teamsin planner-työkalua, jossa kehitysehdotuksia voidaan luoda, käsitellä eteenpäin sekä asettaa valmiiksi. Hukkajahdin ideana on, että jokainen asiakaspalvelun työntekijä voi käydä nostamassa hukkajahtiin omia kehitysideoitaan ja ajatuksiaan tai välittää niitä sinne oman tiimin Lean-lähettilään kautta. Kehityskohteita, joita lähdetään kussakin tiimissä käsittelemään, nostetaan aina esiin Lean-palavereissa, joihin osallistuvat esimiehet sekä Lean-lähettiläät. Samalla tavalla kuin kanbanissa kehitystyön etenemistä voidaan seurata

hukkajahdissa sen mukaan, onko työ kehitysehdotuksissa vai edennyt jo seuraaviin etappeihin eli vaikkapa kehitettäviin tai valmiisiin tehtäviin. Hukkajahti toimii S-Pankin asiakaspalvelussa jatkuvan kehittämisen työvälineenä.

4.3 Tuen kehittämisen lähtötilanne

Tutkimusta toteuttamaan lähtiessä oli käytössä ollut tukihenkilömalli ollut pankkineuvojilla vuodesta 2015 alkaen. Mallia ei tarkasteltu laajemmin kuluneiden vuosien aikana eikä tukimallia oltu muutettu, vaikka pankkineuvojatyön luonne sekä sidosryhmätiimien vastuut ja roolit ovat vuosien aikana muuttuneet. Tämä työ aloitettiin siksi, että havaittiin ettei sisäinen tuki toiminut vanhalla tukimallilla niin hyvin ja tehokkaasti kuin olisi pitänyt. Vanhan mallin mukaisesti tukilinjaa tulisi hyödyntää aina, jos on haasteita ohjeiden löytämisessä tai asiakastilanteissa tulee vastaan selvitystä vaativia tilanteita. Tukilinjaa ei ole hyödynnetty sovittujen sääntöjen mukaan ja pankkineuvojille on tullut omia käytänteitä hoitaa ongelmatilanteita.

Työn suunnitteluvaiheessa tuesta vastaavia henkilöitä oli pankkineuvojista yhteensä neljä yhden jäädessä syksyllä 2019 toistaiseksi pois töistä. Näin ollen työn aloituksen hetkellä pankkineuvojien päivittäisestä tukilinjasta vastasi 3 pankkineuvojatukihenkilöä. Myös resurssin heikentyminen oli yksi vaikuttava tekijä tuen uudistamisnäkökulmaa ajatellen. Pankkineuvojien päivittäinen tuki toimii siis puhelulinjan kautta. Tuesta vastaavat toteuttavat myös selvittelytehtävien käsittelyn eteenpäin asiantuntijoille ja välittävät heiltä saadut vastaukset asiakkaille. Puhelinlinjan kautta tuleviin tukipyyntöihin sisältyy uusien pankkineuvojien kysymyksiä, ohjeiden etsintää koskevia soittoja, haastavia asiakastilanteita, oman muistin varaisten toimintatapojen varmistelua sekä poikkeus- sekä hyvityspäätöksiä.

Selvittelytehtävien käsittelyyn oli tukimallissa ennen tätä kehittämistyötä olemassa vastuutukihenkilöpäivät, jotka oli aikataulutettu työvuorosuunnitelmaan etukäteen. Vastuupäivinä tukihenkilö on pääasiassa tukilinjassa sekä hoitaa samalla selvittelytehtävien käsittelyä tukipuheluiden lomassa. Osa päivästä käytetään asiakaslinjassa työskentelyyn. Perehdytyksessä ei ole aiemmin ollut vakiintunutta käytäntöä, vaan sitä on suunniteltu esimiesten ja tukihenkilöiden kesken tilannekohtaisesti perehdytettävän henkilön osaamisesta ja taustoista riippuen. Helsingin ja Kajaanin tukihenkilöillä ei ole myöskään ollut yhtenäistä perehdytysuunnitelmaa.

Päivittäisen pankkineuvojien sisäisen tuen pelisäännöt ovat siirtyneet aina perehdytyksessä suullisesti uusille pankkineuvojatukihenkilöille sekä pankkineuvojille. Näin ollen yhteiset säännöt ovat

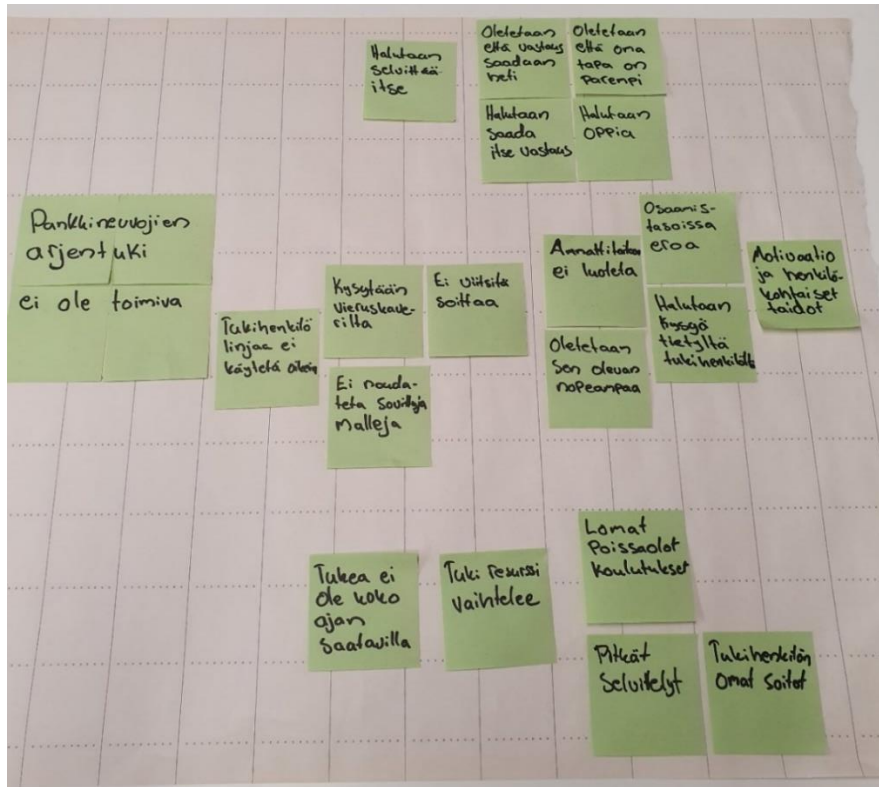
myös muuttuneet matkalla ja unohtuvat arjessa helposti. Yhteiset pelisäännöt unohtuvat arjessa helposti myös osaltaan siksi, että tukimallia ei arvosteta. Tukilinjaa ei hyödynnetä sovittujen sääntöjen mukaan ja pankkineuvojille on tullut omia käytänteitä hoitaa ongelma- ja selvittely tilanteita.

Pankkineuvoja tukihenkilöihin ja asiantuntijoihin otettiin ennen tätä kehittämistyötä yhteyttä esimerkiksi skypellä sekä sermien yli huutelemalla, jolloin sekä tukihenkilön että pankkineuvojan meneillään oleva muu työ keskeytyy pidemmäksi aikaa ja asian selvittäminen on haastavampaa ilman asiakastietoja. Asiantuntijoihin yhteydenottojen pitäisi mennä ainoastaan sovituissa asioissa sähköpostiyhteydellä tai tukihenkilöiden kautta selvittelytehtävien muodossa. Tukikontaktista ei myöskään jäänyt näin toimittaessa jälkeä järjestelmään ja raportointiin, jolloin ei voida mitata kuinka paljon tukea todellisuudessa tarvitaan ja mitä tukihenkilö tekee kulloinkin. Tämä on tärkeää siksi, että tuesta vastaavien vastuupäiviä voidaan kehittää myös jatkossa.

4.4 Kartoittaminen Lean-menetelmin

Lean-ajattelumallin työkaluja hyödynnettiin ensin syksyllä 2019 pankkineuvojien sisäisen tuen nykytilan ja haasteiden kartoittamiseksi sekä tehottomuuden poistamiseen. Tässä käytettiin Lean-menetelmistä juurisyysanalyysia ja A3-lomaketta. Selvitystä varten koostettiin työryhmä, johon kuuluivat lisäksi pankkineuvojatiimien molemmat esimiehet. Työryhmän kanssa lähdettiin kartoittamaan pankkineuvojatuen nykytilannetta ja ongelmien juurisyitä hyödyntämällä juurisyysanalyysiä. Juurisyys-analyysissa keräsimme työryhmän kanssa taululle poimintana ajatuksia siitä miksi pankkineuvojien arjentuki ei ole toimiva. Pohdimme tilannetta ja tehottomuutta aiheuttaneita haasteita juurisyysanalyysin Miksi? > Miksi? > Miksi? Miksi? Miksi? mallin mukaisesti.

Juurisyysanalyysin pohjalta (Kuva 11.) havaittiin kolme pääsyitä sille miksi tuki ei toimi ja ne olivat seuraavat: 1. Pankkineuvojat haluavat selvittää ongelmien ratkaisut itse, koska olettavat että oma tapa on nopeampi ja parempi sekä haluavat oppia. 2. Tukihenkilölinjaa ei käytetä oikein, koska ei viitsitä soittaa, oletetaan vieruskaverilta kysymisen olevan nopeampaa tai halutaan kysyä tietyltä tukihenkilöltä/ei luoteta ammattitaitoon. 3. Tukilinjan saavutettavuus vaihtelee poissaolojen, koulutusten, pitkien selvittelyiden ja tukihenkilön omien soittojen vuoksi.



Kuva 11. Juurisyysanalyysi pankkineuvojien arjentuesta.

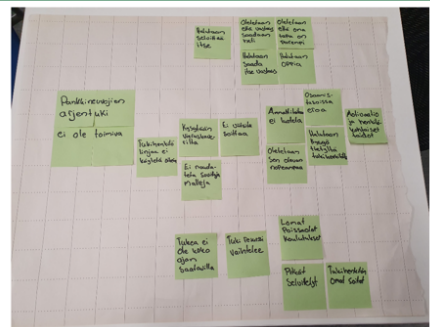
A3 lomakkeelle koostettiin Lean-menetelmän mukaisesti edellä mainitut top 3 juurisyitä sekä juurisyille valitun ratkaisun kuvaukset sekä mahdollisten mittareiden määrittelyn seuraavasti:

1. Pankkineuvojat haluavat selvittää ongelmien ratkaisut itse, koska olettavat että oma tapa on nopeampi ja parempi sekä haluavat oppia. Mahdolliset ratkaisuideat: Sovitaan miten pankkineuvoja saa halutessaan ongelman ratkaisun tietoonsa. Tukihenkilöt jakavat toistuvasti esiintyvien selvityksien vastauksen kaikille yhteisessä teams kanavassa. Asiantuntijat seuraavat teamsin planneriin tulevien selvittelytehtävien aiheita ja keräävät myös koulutuksiin tarvittaessa sieltä asioita. Asiantuntijaratkaisut myöhemmin kaikkien pankkineuvojien nähtäväksi? Ohjeiden saaminen iskuun nopeammin/ohjepalautteiden jättäminen kaikille toimintatavaksi?

2. Tukihenkilölinjaa ei käytetä oikein, koska ei viitsitä soittaa, oletetaan vieruskaverilta kysymisen olevan nopeampaa tai halutaan kysyä tietyltä tukihenkilöltä/ei luoteta ammattitaitoon. Mahdolliset ratkaisuideat: Pohditaan pitääkö tukilinjaan vastaavien määrää lisätä. Luodaan selkeät pelisäännöt uuden tukimallin myötä. Tehdään selväksi, että arjen raha-asioiden tuki omanaan, säästämisen ja sijoittamisen sekä vakuudellisten lainojen tuki omanaan. Ohjeistus myös palveluneuvojatiimeille ja Hd-tiimille. Uusi selvittelytehtävien malli laajentaa tukihenkilöiden osaamista sillä aiempien selvittelyiden vastaukset jäävät näkyviin.

3. Tukilinjan saavutettavuus vaihtelee poissaolojen, koulutusten, pitkien selvittelyiden ja tukihenkilön omien soittojen vuoksi. Mahdolliset ratkaisuideat: Tukilinjan resurssin tarkastaminen, tarvitaanko päivittäisessä linjassa enemmän vastaajia? / vai olisiko vastuu tukihenkilöt erikseen, jotka tekevät selvittelytehtävät? Tiedotus tiimeille aina kun kaikki tukihenkilöt ovat pois linjasta koulutusten tai palaverien takia. Pelisäännöt soittamiseen ja milloin tehtävän voi tehdä ilman tukikontaktia.

Näiden juurisyiden selvittämisen jälkeen koostettiin A3 lomakkeelle tarkempi kuvaus prosessin kehittämistä. A3 lomakepohjana käytettiin excelliin rakennettua S-Pankin A3 lomaketta. Leanin A3-työkalumallin mukaisesti lomakkeelle kuvattiin koko kehittämisprosessi, jolloin itse kehittämistyön toteutus oli helppo hahmottaa ja kehittämistyön toteutumista seurata. Ensimmäisenä lomakkeelle kuvattiin ongelman määrittely. Tämän jälkeen paneuduttiin taustan ja nykytilan kuvaukseen, joita olimme työstäneet työryhmän kanssa. A3-lomakkeen toinen puolikas toteutettiin puolestaan kattamaan tavoitetilan kuvaus juurisyineen sekä aikatauluineen. Viimeisiin kenttiin asetettiin myös seurantaan käytettävät mittarit sekä aikataulu. Jatkuvan kehittämisen näkökulmasta asetettiin tavoitteet kehityksen seurannalle jatkossa.

S-Pankki		A3		Tiimi ja pvm:																												
1. Ongelman määrittely (mikä on ongelma?) Pankkineuvojen sisäinen tuki ei toimi tällä hetkellä niin hyvin ja tehokkaasti kuin pitäisi. Nykyisen mallin mukaisesti tukilinjaa tulisi hyödyntää aina jos on haasteita ohjeiden löytämisessä, asiakastilanteissa tulee vastaan selvitystä vaativia tilanteita. Tukilinjaa ei hyödynnetä sovitujen sääntöjen mukaan ja pankkineuvojille on tullut omia käytänteitä hoitaa ongelmatilanteita.		4. Tavoitetilan kuvaus (mitä haluamme saavuttaa?) , juurisyyt ja ratkaisut Tavoitteena on kehittää päivittämisen tukilinjain toiminta vastaamaan paremmin tiimien ja asiakkaiden nykytarpeita. Tavoitteena on myös parantaa tukiprosessin tehokkuutta päivittämisen tuen osalta. Tavoitteena on tehokas ja toimiva uusi tukimalli. TOP 1-3 juurisyyt > juurisyyille valittu ratkaisun kuvaus > mahdollinen mittareiden määrittely/kuvaus: 1. Pankkineuvojat haluavat selvittää ongelmien ratkaisut itse, koska olettavat että oma tapa on nopeampi ja parempi sekä haluavat oppia > Sovitaan miten pankkineuvoja saa halutessaan ongelman ratkaisun tietoonsa. Tukihenkilöt jakavat toistuvasti esiintyvien selvitystapojen vastauksen kaikille yhteisessä teamisissa. Asiantuntijat seuraavat teamsiin tulevien selvitysten aiheita ja keräävät myös koulutuksiin tarvittaessa sieltä asioita. Asiantuntija ratkaisut myöhemmin kaikkien pankkineuvojen nähtäväksi (?) Ohjeiden saaminen iskuun nopeammin/ohjejalautteiden jättäminen kaikille toimintatavaksi? 2. Tukihenkilölinjaa ei käytetä oikein, koska ei viitsitä soittaa, oletetaan vieruskaverilta kysymisen olevan nopeampaa tai halutaan kysyä tiettyä tukihenkilöltä/ei luoteta ammattitaitoon > Pönäntään pitävä tukilinjain vastaavien määrää lisätä. Luodaan selkeät pelisäännöt uuden tukimallin myötä. Tehdään selväksi että arjen raha-asioiden tuki omanaan, säästäminen ja sijoittamisen sekä vakuudellisten lainojen tuki omanaan. Ohjeistus myös palveluneuvojatiimille ja Hd-tiimille. Uusi selvittelytehtävien malli laajentaa tukihenkilöiden osaamista sillä aiempien selvittelyiden vastaukset jäävät näkyviin. 3. Tukilinjain saavutettavuus vaihtelee poissaolot, koulutukset, pitkät selvittelyt ja tukihenkilön omat soitot > Tukilinjain resurssin tarkastaminen, vastuu tukihenkilöt erikseen jotka tekevät selvittelytehtävät? ja tukihenkilö tiedotus tiimeille aina kun kaikki tukihenkilöt ovat pois linjasta koulutusten tai palaverien takia. Pelisäännöt soittamiseen ja milloin tehtävän voi tehdä ilman tukikontaktia.																														
2. Tausta ja nykytilan kuvaus (miksi tämä on ongelma ja ongelman määrittäminen) Päivittäiseen pankkineuvojen sisäisen tuen pelisäännöt ovat siirtyneet aina perehdytyksessä suullisesti uusille pankkineuvojutukihenkilöille sekä pankkineuvojille, joten yhteiset säännöt ovat myös muokkaantuneet. Pankkineuvoja tukihenkilöihin otetaan myös yhteyttä esimerkiksi skypeillä sekä sermien yli huutelemaalla, jolloin sekä tukihenkilön että pankkineuvojan menellään oleva muu työ keskeyty yleensä pidemmäksi aikaa ja asian selvittäminen on haastavampaa. Asian selvittäminen näin on yleensä haastavaa myös siksi, ettei mukana ole asiakkaan tietoja. Tukikontaktista ei myöskään jää jälkeä järjestelmään, jolloin ei voida mitata kuinka paljon tukea todellisuudessa tarvitaan. Myös tukilinjain vastaavien välillä on osaamiseroja ja tukihenkilöiden omat aikataulutettavat soitot sekä palaverit vaikuttavat tukilinjain saavutettavuuteen ja toimivuuteen. Tämä näkyy työssä niin, ettei tukilinjain aina luoteta. On huomattava, että arjen tukilinjain toimimattomuus vaikuttaa pankkineuvojen ja tukihenkilöiden oman työn tehokkuuteen ja myös siihen miten nopeasti asiakkaalle saadaan vastaus. Tällä hetkellä pankkineuvojen päivittäisestä tukilinjasta vastaa 4 pankkineuvoja tukihenkilöä. Jopa noin puolet tukipyyntöistä tulee muuta kautta kuin tukilinjain kautta, mistä niiden pitäisi tulla ohjeistuksen mukaan. Katsotaan tukihenkilökyselyn tulokset.		Tavoitetilan kuvaus: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tehtävän kuvaus</th> <th>Vastuuhenkilö</th> <th>DL pvm</th> <th>Tehty pvm</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Uusi tukimalli ja uudistettu tukihenkilötöiden kuva</td> <td>Nina Kauppinen</td> <td>tammi.20</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Yhteiset pelisäännöt tuella ja pankkineuvojille</td> <td>Nina Kauppinen</td> <td>huhti.20</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Tehtävän kuvaus	Vastuuhenkilö	DL pvm	Tehty pvm	Uusi tukimalli ja uudistettu tukihenkilötöiden kuva	Nina Kauppinen	tammi.20		Yhteiset pelisäännöt tuella ja pankkineuvojille	Nina Kauppinen	huhti.20																	
Tehtävän kuvaus	Vastuuhenkilö	DL pvm	Tehty pvm																													
Uusi tukimalli ja uudistettu tukihenkilötöiden kuva	Nina Kauppinen	tammi.20																														
Yhteiset pelisäännöt tuella ja pankkineuvojille	Nina Kauppinen	huhti.20																														
3. Analyysi (esim. perussyilyanalyysi: 5x miksi?, päätöspuu, prosessianalyysi) 		6. Seuranta (millä mittamme onnistumisen?) <table border="1"> <thead> <tr> <th>Mittari / Tuloksen mittauspvm</th> <th>Lähtötilanne</th> <th>Tavoite</th> <th>Tulos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Paljonko tukipyyntöjä linjasta</td> <td>2138 kpl/1-9/2019</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Paljonko tukipyyntöjä muuta kautta</td> <td>Eivoli mitata</td> <td>Ei ollenkaan</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Paljonko selvittelytehtäviä</td> <td>621 kpl/1-9/2019</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Pankkineuvoja tukikysely tulokset</td> <td>Kuvattu erikseen</td> <td>Parantunut laatu</td> <td>Kuvataan erikseen</td> </tr> </tbody> </table>			Mittari / Tuloksen mittauspvm	Lähtötilanne	Tavoite	Tulos	Paljonko tukipyyntöjä linjasta	2138 kpl/1-9/2019	-	-	Paljonko tukipyyntöjä muuta kautta	Eivoli mitata	Ei ollenkaan	-	Paljonko selvittelytehtäviä	621 kpl/1-9/2019	-	-	Pankkineuvoja tukikysely tulokset	Kuvattu erikseen	Parantunut laatu	Kuvataan erikseen								
Mittari / Tuloksen mittauspvm	Lähtötilanne	Tavoite	Tulos																													
Paljonko tukipyyntöjä linjasta	2138 kpl/1-9/2019	-	-																													
Paljonko tukipyyntöjä muuta kautta	Eivoli mitata	Ei ollenkaan	-																													
Paljonko selvittelytehtäviä	621 kpl/1-9/2019	-	-																													
Pankkineuvoja tukikysely tulokset	Kuvattu erikseen	Parantunut laatu	Kuvataan erikseen																													
7. Jatkuva kehittäminen (miten ratkaisu standardoidaan?) Muistutus pankkineuvojille tasaisin väliajoin pelisäännöistä Ajanasaset Pankkineuvojatuen kyselyt... Lukujen tarkastelu tarvittaessa sekä pankkineuvojen ohjaus		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tehtävän kuvaus</th> <th>Vastuuhenkilö</th> <th>DL pvm</th> <th>Tehty pvm</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tukihenkilöt</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Esimiehet</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Esimiehet</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>			Tehtävän kuvaus	Vastuuhenkilö	DL pvm	Tehty pvm	Tukihenkilöt	-	-	-	Esimiehet	-	-	-	Esimiehet	-	-	-												
Tehtävän kuvaus	Vastuuhenkilö	DL pvm	Tehty pvm																													
Tukihenkilöt	-	-	-																													
Esimiehet	-	-	-																													
Esimiehet	-	-	-																													

Kuva 12. A3-lomake pankkineuvojen sisäisen tuen tilanteesta ja kehitystehtävistä

Juusisyyanalyysin sekä A3-lomakkeen jälkeen aiheen työstämistä jatkettiin työryhmämme kanssa työryhmäpalavereissa muutaman viikon välein sekä itse jatkoin tutkimuksen toteutusta ja tiedon analysointia muiden tutkimusmenetelmien, kuten työn ohessa kerätyn aineiston sekä kyselymateriaalien avulla.

Lisäksi kehittämistyön etenemistä seurattiin kaikille meneillään oleville lean-kehityksille yhteisen Kanban taulun avulla. Kanbanilla visualisoitiin näkyvästi kehittämistyön vaiheet sekä kuvattiin, mitä milloinkin oli saavutettu sekä mikä vaihe oli vielä edessä. Kanban sijoitettiin toimistotilassa taukokuoneen läheisyyteen näkyvälle paikalle, jotta myös muissa tiimeissä työskentelevät pystyivät seuraamaan miten eri kehitystyöt etenivät.

Muut tutkimusmenetelmät

Toteutimme Lean-työkalujen hyödyntämisen lisäksi myös syksyllä 2019 pankkineuvojatiimeille sisäisen kyselyn (Liite 1.), jolla kartoitettiin sisäisen tuen nykytilaa pankkineuvojien näkökulmasta. Tämän lisäksi hyödynsin oman päivittäisen työni ohessa exceliin keräämiäni kollegoilta tulleita tukipyyntöjä. Pyysin myös tutkimuksen tueksi taustajärjestelmästämme tukikontaktien ja tehtävien lukumäärät, joista oli mahdollista nähdä kuinka paljon tukea yleisesti hyödynnetään mitattavia kanavia pitkin.

Lisäksi tehtiin myös sähköpostihaastattelu (Liite 2.) kahdelle tukihenkilökollegalle. Sähköpostihaastattelussa keskityttiin siis tuen tarjoajiin ja heidän kokemukseensa tukimallista sillä he eivät voineet vastata samaan kyselykaavakkeeseen pankkineuvojien kanssa. Heidän kauttaan päästiin kartoittamaan nykytilanteen käytännön työskentelyn tilannetta työskentelyn näkökulmasta tarkasteltuna.

Kysely pankkineuvojille

Kyselyn tarkoituksena oli saada kattavaa lisätietoa tuen nykytilasta sekä sen toiminnan ongelmista tukea hyödyntäviltä pankkineuvojilta nykytilan kartoittamiseksi. Tavoitteena oli myös saada kehitysehdotuksia uutta tukimallia ajatellen. Kyselyn toteuttamisessa hyödynnettiin Microsoft forms- ohjelmaa, jota on hyödynnetty aiemminkin asiakaspalvelussa toteutetuissa kyselyissä. Vastaavanlaisia kyselyjä on toteutettu myös tukilinjan palautekyselyinä aika-ajoin, mutta tätä tutkimusta varten painotimme kyselyn kysymyksissä tukimallin toimivuutta sekä pyysimme pankkineuvojilta konkreettisia kehitysehdotuksia tukimallin uudistamissuunnitelmaa ajatellen.

Kyselyssä kysyttiin erikseen kehitysehdotuksia myös selvittelytehtävien kehittämiseen sekä pe-rehdytyksen kehittämiseen. Tulokset vahvistivat kuvaa siitä, että nykyinen malli ei palvele kaikilta osin arjen työskentelyä niin kuin sen kuuluisi ja myös kyselyssä saatavuus ja tuen epätasalaatui-suus nousivat ongelmakohtina esiin. Kysely lähetettiin yhteensä 14 pankkineuvojalle ja siihen vas-tasivat kaikki 14 henkilöä. (Liite 3.)

Pankkineuvojien kehitysehdotukset päivittäiseen tukilinjaan

Kyselyyn vastanneiden pankkineuvojien mielestä tukilinjan ei välttämättä tarvitsisi olla puhelin-linja vaan siinä voitaisiin myös hyödyntää esimerkiksi Teamsia tai muuta chat-kanavaa. Myös lä-hituen eli paikan päällä neuvonnan mahdollisuuksien kartoittaminen nousi ehdotuksena. Koet-tiin, että tuen tulisi olla joka päivä paremmin saavutettavissa, jottei tukilinjaan tarvitse jonottaa turhaan pitkiä aikoja. Jonotusajat koettiin osan mielestä ylipäättään liian pitkeksi. Erään vastaajan sanoin tuen saanti puhelimesta pitäisi varmistaa. Pankkineuvojat myös toivoivat, että he tietäisi-vät paremmin, kenellä on kulloinkin tuen vastuupäivä. Tällöin he tietäisivät tarvittaessa kysellä oikeaa henkilöä vastaamaan linjaan, jos jonotusaika muodostuu pitkäksi.

Huomiona nousi esiin myös se, että pankkineuvojat kokevat, että tuessa työskentelevien pääteh-tävänä pitäisi olla tuen tarjoaminen eikä heidän pitäisi keskittyä liikaa samoihin suoritettavoi-ksiin ja myyntitavoitteisiin. Vastauksissa toivottiin myös parempia valtuuksia tuessa työskentele-ville, jotta ongelmia voitaisiin paremmin hoitaa maaliin jo päivittäisessä tuessa ilman laajaa selvi-tystä tai että akuuteille asioille olisi nopeampi selvityskanava. Turha odottelu ja selvittelytehtä-vien vastausten odottelu näkyy myös pankkineuvojien mielestä liikaa asiakkaille. Lisäksi tuen hen-kilöiden liiallinen taustatyökoodin käyttö, eli se etteivät ole puhelinlinjassa vastaamassa koettiin turhaa odottelua luovaksi. Koettiin myös, että turha sähköpostien lähettäminen ympäriinsä on ylimääräistä ja toivottiin että kaikki selvitykset menisivät tukitehtävän kautta. Kehitysehdotuk-sena nousi myös se, olisiko tuessa työskentelevät mahdollista merkitä jononäyttötaululla mer-killä, jotta heidän paikallaoloaan olisi helpompi seurata.

Kehitysehdotukset selvittelytehtäviin

Pankkineuvojat toivoivat enemmän selkeyttä selvittelytehtävien tekemiseen eli milloin on sallit-tua tehdä tehtävä esimerkiksi ilman tukilinjaan soittoa vai onko parempi aina soittaa ensin. Peli-sääntöihin siis haluttiin lisää selkeyttä. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta toivottiin, että teh-tävien vastausten saattamista pankkineuvojien tietoon mietittäisiin myös selvittelytehtävien

osalta sillä entinen malli ei pankkineuvojen mielestä kehittä heidän osaamistaan tarpeeksi, kun tukihenkilö hoitaa vastaamisen asiakkaalle. Toivottiin myös, että tehtävät kohdistuisivat suoraan oikealle henkilölle selvitykseen, jotta prosessi olisi mahdollisimman suoraviivainen.

Pankkineuvojat toivoivat selkeää näkyvyyttä asiakastietojen kautta siihen, missä vaiheessa selvittelytehtävä on eli onko ongelma jo ratkaistu ja tiedotettu asiakkaalle. Toiveena oli, että selvittelytehtäviä käsittelevät asiantuntijat lukisivat huolellisesti kaikki historiatiedot asiakkaan tiedoista, jolloin selvittelytehtävään itsessään ei tarvitsisi kuvata kaikkia yksityiskohtia ja asiakkaan laittamia viestejä. Toiveena oli, että tukitehtävän kautta hoidetaan kaikki selvittelyt ja kontaktit asiaan liittyen eli ettei tehtäviä palautettaisi pankkineuvojille loppuun hoidettavaksi ollenkaan, paitsi jos tehtävä on tehty turhaan.

Kehitysehdotukset pankkineuvojen perehdyttämiseen

Perehdyttämiseen liittyen huomiona nousi, että perehdyttäjän on hyvä käydä läpi tiiviisti pankkineuvojen työssä useimmin toistuvat tilanteet perustietojen lisäksi. Muiden pankkineuvojen vierikuuntelu koettiin erittäin hyväksi oppimistavaksi. Myös järjestys perehdytyksessä niin, että ensin kerrotaan asioita ja sen jälkeen itseopiskellaan lukemalla, jolloin luettua on helpompi ymmärtää. Koettiin tärkeäksi, että perehdytyksessä tietomäärä on tarpeeksi laaja. Myös puhelunauhoitteiden kuuntelua voitaisiin perehdytyksessä hyödyntää, jolloin olisi helpompi harjoitella ohjeiden etsimistä ja hyödyntämistä.

Sijoittamisen myynnin perehdyttäminen vaihe vaiheelta tulisi pankkineuvojen mielestä käydä hyvin läpi jokaisessa perehdytyksessä. Tukilinjan hyvä saatavuus uusien työntekijöiden perehtyessä on todella tärkeää ja mahdollisuus pyytää tarvittaessa tukihenkilöä viereen neuvomaan. Myös oman osaamisen seuraaminen ja läpikäyminen koettiin tärkeäksi. Kehitysehdotuksena ehdotettiin selkeä opas/lista numeroista ja sähköposteista, joita pankkineuvoja käyttää itse tietyissä tilanteissa asioiden välittämiseen oikeaan paikkaan. Perehdyttämisessä olennaiseksi koettiin käytännönläheinen ote perehdyttämisessä sekä myyntiperehdytykseen painottaminen heti alussa sekä se, että perehdyttäjä on vieressä opastamassa puheluissa tarpeeksi kauan.

Työssä kerätty aineisto tukiaiheista

Hyödynsin kesällä 2019 työnohessa keräämäni aineistoa minulle kollegoilta tulleista tukipyynnöistä. Olin kerännyt listaan tukipyyntöjen aiheita, jotka kävivät ilmi kontaktin syyksi. Olin listannut tukipyynnot sen mukaan, tulivatko ne puhelinlinjaan vai muuta kautta, kuten esimerkiksi sermin yli huikkaamalla tai Skype viestinä. Ainoa kanava, josta tukipyyntöjä olisi pitänyt tulla suoraan kollegalta oli aiemman ohjeistuksen mukaan puhelinlinja. Toteutin syksyllä 2019 kehitystyön aikaan vielä toisen aineistonkeräyserän, jotta pystyin vertaamaan sitä ensimmäiseen erään.

Keräämäni materiaalin ja havaintojen avulla huomasin, että jopa puolet tukipyynnöistä tuli muuta kuin sovittua tukilinjaa pitkin. Aineistoa kerätessäni tarkkailin myös, kuinka monesta tukipyynnöstä jouduin pyytämään pankkineuvojaa tekemään selvittelytehtävän. Selvittelytehtäviä tarvittiin tukipyyntöjen määrään nähden todella vähän, joten tutkimus vahvisti ajatusta siitä, että päivittäinen tuki on toimena edelleen tarpeellinen. Ainoastaan tilanteet, joihin ei löydetty ohjetta tai itse tukihenkilönä tietänyt suoraan vastausta tilanteeseen, tarvittiin erillinen selvittelytehtävä. Jos pankkineuvojat toteuttaisivat selvittelytehtävän kaikista tukea vaativista tilanteista, tulisi turhia tehtäviä paljon. Havainnoinnin perusteella kävi myös ilmi, että iso osa tukikontakteista on myös niin sanottua kollegatukea eli pankkineuvoja kaipaa vahvistusta omalle päätelmälleen tai apua tiedonhaussa.

Keräsimme syksyllä 2019 tukihenkilökollegani kanssa tiimipalaveriin PowerPointiin kerätyn muistutuslistan, siitä miten tukilinjaa tulee hyödyntää ja mistä asioista esimerkiksi selvittelytehtävien kuvauksissa on hyötyä meidän käsitellessämme niitä. Esitimme listan pankkineuvojatiimeille tiimipalavereissa. Huomasimme, että kerrattuumme tukimallin käytäntöjä pankkineuvojille tiimipalavereissa oli tällä heti vaikutusta siihen miten paljon tukilinjaa hyödynnettiin eikä tukipyyntöjä tullut enää niin paljon muita reittejä pitkin. Toki pelkkä muistuttelu yhteisistä käytänteistä ei saavuta kokonaisvaltaista työn tehostumista vaan toimii aika-ajoin tukimallin ylläpitotoimenpiteenä. Projektin aikana havaittiin myös sellainen aiemmin unohtunut seikka, että tukilinjan kautta tulevat pyynnot vaikuttavat tukihenkilön omaan suoritepalkkioon positiivisesti sillä ne lasketaan kontakteiksi. Tämä motivoi myös tukihenkilöitä kannustamaan kollegoja tukilinjan hyödyntämiseen Microsoft Teamsin tai muiden tapojen sijaan. Pankkineuvojille oli myös tämän myötä helpommin perusteltavissa, miksi tukilinjaa tulee käyttää, vaikka muut kanavat tuntuisivatkin välillä nopeamulta heidän omasta mielestään.

Tukikontaktien määrät

Koska asiakaspalvelu toimii Contact Center-omaisesti mitataan kaikkea tekemistä taustajärjestelmien kautta. Tukipuheluista ja tehtävistä saatiin poimittua syksyllä 2019 sähköiset kappalemääräiset luvut analyysia varten alkuvuoden ajalta.

Tukisoittojen määrät vaihtelivat vuoden 2019 tammi-helmikuussa kuukausittain 218-299 kpl välillä. (Taulukko 2.) Yhteensä soittoja oli 2127 kpl ja noin 2,91 % kaikista hoidetuista asiakaskontakteista. Tähän ei ole laskettu muuta kautta tulleita tukipyyntöjä vaan ainoastaan tukilinjaan soitetut puhelut. Tämän vuoksi tulosta ei voi suoraan verrata tuen tarpeeseen, mutta jatkossa saatavia lukuja voidaan verrata aiempiin esimerkiksi uuden tukimallin toimittua jonkin aikaa.

Tukisoittojen määrät kuukausittain 2019							
tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu
299 kpl	239 kpl	246 kpl	251 kpl	293 kpl	257 kpl	225 kpl	218 kpl
							= yhteensä 2127 kpl

Taulukko 2. Tukisoittojen määrät kuukausittain 2019.

Tukilinjan puhelumääristä voidaan havaita, että asiakaskontteihin verrattuna ei soittoja tule kuitenkaan kovin paljoa mikä kertoo myös pankkineuvojien laajasta osaamisesta. Toki kohtuullisen pieneen kokonaislukuun vaikuttaa myös se, ettei tukilinjaa hyödynnetä oikein, vaan kontakteja tulee paljon myös muita kanavia pitkin. Nämä eivät näy mitatuissa tuloksissa ollenkaan ja sen vuoksi onkin tärkeää saada jatkossa kontaktit mitattua oikein. Näin tietoa pystytään hyödyntämään tuen tarpeen arvioinnissa oikein.

Pankkineuvojatehtäväjonoon oli tullut pankkineuvojilta selvittelytehtäviä tammi-syyskuu 2019 välillä yhteensä 621 kpl. Vain 29 % tukikontakteista johtaa siis lopulta selvittelytehtävään, mikä tarkoittaa sitä, että tukilinjassa saadaan suoraan vastaus useimpiin kysymyksiin ja tilanteisiin etsimällä yhdessä ohjeistusta sekä vahvistamalla tietoa suoraan tukihenkilöltä. Tämä oli merkittävä havainto myös sen puolesta, kun tuen hyödyllisyyttä ja tarvetta arviointiin myös uuden tukimallin

myötä tullutta rekrytointia ajatellen. Kuukausittain selvittelytehtävien tehtävämäärät ovat vaihdelleet 70-150 kpl välillä. Kaikkia tukihenkilöille suunnattuja tehtäviä, mukaan lukien verkkopankkiviestit, verkkoviestivaltakirjat sekä sähköpostit, oli tullut yhteensä 1047 kpl.

Muutokset selvittelytehtäviin

Kesällä 2019 kehittämistyön aloituksen aikaan suoritettiin pankkineuvojatukeen asiantuntijatiimin uudelleenjärjestelyn vuoksi muutos, joka koski selvitystehtävien välitystä asiantuntijoille. Kesän ajaksi tuessa otettiin väliaikaisesti käyttöön tehtävien välitys entisen toimintamallin sijaan suoraan asiasta vastaaville asiantuntijatiimeille. Aiemmin kaikki selvitystehtävät etenivät ohjeistuksista vastaavan asiantuntijan kautta edelleen eteenpäin, ja hän myös välitti saamansa vastaukset päivittäisestä tuesta vastaaville edelleen asiakkaille toimitettaviksi. Jo tämän välikäden poistuminen on nopeuttanut tukiprosessin toimintaa ja vastaukset asiakkaille saadaan selvityksiin nopeammin kuin aiemmin.

Syksyllä 2019 prosessia muokattiin vielä niin, että selvittelytehtävät välitetään jatkossa sähköpostin sijaan Microsoft Teamsin kautta asiantuntijoille. Tämän toimintatavan tarkoitus on jatkossa lisätä tuesta vastaavien osaamista, kun aiemmat selvittävät ongelmatilanteet tallentuvat nähtäväksi myöhempää tarkastelua varten ja niihin on helppo palata vastaavissa asiakastilanteissa, jolloin selvitystä ei välttämättä aina tarvita uudelleen. Aiemmassa mallissa saadut vastaukset on välitetty aina suoraan asiakkaalle, jolloin yksi tuesta vastaava on saattanut välittää kysymyksen selvittettäväksi, ja toinen on välittänyt vastauksen asiakkaalle. Seuraavan vastaavanlaisen tilanteen selvittelypyyntö on saatettu välittää kolmannen tuesta vastaavan toimesta taas samalla tavalla eteenpäin, vaikka vastaavaan tilanteeseen olikin jo saatu vastaus aiemmin. Kun malli saadaan käyttöön, ja sen toimintaa päästään tarkastelemaan käytön myötä, on tarkoituksena avata näkyvyys myös mahdollisesti kaikille pankkineuvojille. Tällöin hekin voivat käydä katsomassa kanavaa selvittelypyyntöjä tehdessään ja palata aiempiin selvittelytehtäviin. Tämän työn tukimallista kertovassa osassa kerron mikä on tuesta vastaavien rooli jatkossa selvittelytehtävien osalta.

5 Uusi tukimalli ja toimenkuva

Tutkimustyön valmistuttua tulokset analysoitiin työryhmän kanssa ja keskustelun jälkeen lähdettiin rakentamaan uutta tukimallia työryhmäpalaverissa. Tutkimuksen pohjalta luodun uuden tukimallin tavoitteena on siis kehittää päivittäisen tukilinjan toiminta vastaamaan paremmin tiimien ja asiakkaiden nykytarpeita, joita tutkimuksessa havaittiin. Tavoitteena oli myös parantaa tukiprosessin tehokkuutta päivittäisen tuen osalta mutta myös perehdyttämisen sekä selvittelytehtävien näkökulmasta.

Tämä empiirinen osuus kattaa kokonaisuudessaan tutkimuksessa havaitut kehittämiskohteet sekä uuden tukimallisuunnitelman pankkineuvojen päivittäisen tuen toteuttamiseksi jatkossa sekä lisäksi kuvaukset selvittelytehtävien käsittelystä ja perehdyttämisestä omina osa-alueinaan. Luvussa kuvaan myös tukimalliuudistuksen viestinnän pankkineuvojatiimeille sekä sen käyttöön viemisen rekrytointien kautta.

5.1 Havaitut kehittämiskohteet

Isoimpina ongelmina Lean-työkalujen hyödyntämisen ja kyselyn myötä havaittiin tukipalvelun saatavuus ja osaamisen epätasalaatuisuus. Koska tuen saatavuus on koettu huonoksi ei tukilinjaa hyödynnetä sovittujen sääntöjen mukaan ja pankkineuvojille on tullut omia käytänteitä hoitaa tuki-, ongelma ja selvittelytilanteita.

Tukilinjaan vastaavien välillä on havaittu myös osaamiseroja muun muassa sen vuoksi, ettei tieto ole saavuttanut tukihenkilöitä samalla tavalla ja koulutukset ovat olleet välillä tukihenkilöillä viimeisten joukoissa ja yhteinen tukihenkilöiden välinen tiedon jakaminen on ollut vähäistä. Myös tukihenkilöiden omat aikataulutettavat soittot sekä palaverit vaikuttavat tukilinjan saavutettavuuteen ja toimivuuteen. Tämä näkyy arjen työssä niin, ettei tukilinjaan aina luoteta. On havaittu, että arjen tukilinjan toimimattomuus vaikuttaa pankkineuvojen ja tukihenkilöiden oman työn tehokkuuteen ja myös siihen, miten nopeasti asiakkaalle saadaan vastaus.

Koska tukimallia ei ole selkeästi kirjoitettu auki tai kuvattu kirjallisesti on aiemmin tieto muuttunut matkan aikana perehdytyksissä sekä sovitut käytänteet ovat unohtuneet pankkineuvojilta. Tämän vuoksi uusi tukimalli on tärkeää kirjata ylös sekä esitellä kaikille. Selkeät yhteiset pelisäännöt ovat tärkeitä, jotta turha työ saadaan poistettua sekä prosessi virtaamaan tehokkaasti.

Uusien pankkineuvojen perehdyttämisen malli ei ole yhtenäinen ja hallittu kokonaisuus, vaan perehdyttäminen on aina suunniteltu alusta alkaen jokaisen perehdytettävän henkilön kohdalla. Perehdyttämistä on toteutettu myös molemmilla paikkakunnilla eri tyyeillä, jolloin perehdytys ei ole ollut kaikille pankkineuvojille yhdenvertainen. Toiset ovat esimerkiksi saaneet käytännön läheisemmän perehdytyksen kuin toiset tai heidän perehdytyksessään on voitu paneutua syvemmin johonkin osa-alueeseen kuin jonkun toisen kohdalla. Perehdytys halutaan uuden tukimallin myötä yhtenäistää ja tehdä helpommaksi sekä esimiesten kannalta, että perehdyttäjien näkökulmasta. Pankkineuvojille halutaan mahdollistaa yhtenäiset lähtökohdat työntekemiseen.

Leanin mukaisen kehittämisen myötä tukiprosessista löydettiin siis paljon erilaisia vaihtelua ylikuormitusta ja hukkaa aiheuttaneita tekijöitä. Tekijöitä havaittiin jopa enemmän, kuin alun perin ajateltiin, joten tukimallin uudistaminen oli todella tarpeen. Uudessa tukimallissa pyritäänkin vähentämään ja poistamaan näitä tekijöitä tekemällä valintoja työn organisointiin sekä toteuttamiseen eri tavalla kuin aiemmin.

5.2 Uudistettu tukimalli

Tavoitteena oli tehokas ja toimiva uusi tukimalli, joka on yhtenäinen molempien paikkakuntien osalta. Tukimalli uudistettiin kokonaan, sen sijaan, että olisi vain tehty pelkkiä tehostamiseen liittyviä muutoksia, jotta kehittämistyöstä saatiin irti paras mahdollinen hyöty. Siksi koostimme työryhmän kanssa kokonaan uuden toimenkuvan ja roolin entisen tukihenkilöroolin tilalle. Tehostamiseen liittyvät valinnat ja toimenpiteet tukivat hyvin roolin ja nimikkeen kokonaisvaltaista uudistamista. Rooli haluttiin uudistaa tehokkuuden lisäämisen rinnalla siksi, että tukeen haluttiin avata myös rekrytointi uusien tuesta vastaavien valitsemiseksi. Tästä päätöksen tekivät pankkineuvojatiimien esimiehet. Päätökseen vaikutti se, että tuessa työskennelleille annettiin mahdollisuus miettiä omaa toimenkuvaansa sekä muille pankkineuvojille haluttiin avata mahdollisuus hakeutua tehtävään.

Uutena nimikkeenä tukihenkilönimikkeen tilalle valittiin Perehdyttävä pankkineuvoja eli lempinimeltään perehdyttäjä. Nimivaihtoehtoja roolille oli useita, mutta kyseinen nimi valikoitiin vaihtoehtojen kautta kyseiseksi siksi, että tuesta vastaavat toteuttavat käytännössä perehdyttämistä sekä päivittäisessä työssä, että uusien pankkineuvojen kanssa. Tukilinjasta käytetään edelleen jatkossa samaa nimitystä, jotta pankkineuvojen on helppo puhua tukilinjaan soittamisesta.

Tukimalliin selkeytettiin vielä perehdyttäjän toimenkuvan 4 osa-alueita ja niihin liittyvät aiheet:

Tuki ja selvittelyt

1. Säästämisen ja sijoittamisen aihealueet
 1. Yleinen tuki ja neuvonta tukilinjalla
 2. Pankkineuvojatehtävien eteenpäin selvitykseen vieminen
 3. Tuki-Teams plannerin moderointi säästämisen ja sijoittamisen palveluiden osalta
2. Lainojen yleinen tuki ja neuvonta tukilinjalla
 1. Virallinen tukikanava lainojen taustatyötiimissä
3. Uuden pankkineuvojan perehdyttäminen
 1. Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus yhdessä esimiehen ja Asiakasrajapinnan tuki - tiimin kanssa
 2. Tarkistuslistojen/perehdyttäjän muistilistan ylläpitäminen ja päivittäminen
 3. Uusien pankkineuvojien koulutusten vetäminen tarvittaessa
4. Pankkineuvojien osaamisen seuranta ja ylläpito
 1. Lyhyet pystypalaverit ja tiimipalaverit → asiaosaamiseen liittyvien asioiden läpikäynti
 2. Asiaosaamiseen liittyvien palautteiden läpikäynti

5.3 Tehtävän odotukset ja vaatimukset

Koska kyseessä on uusi toimenkuva perehdyttäjän rooliin, muotoiltiin myös uudet tehtäväkohtaiset odotukset ja vaatimukset. Tehtävän vaatimukset olivat tärkeä osa myös esimiesten toteuttamaa rekrytointia, ja niillä haluttiin selkeyttää roolia sekä uusille perehdyttäjille että vanhoille tekijöille. Samalla tuen toiminta ja rooli saatiin jalkautettua pankkineuvojien arkeen entistä paremmin.

Uudelta perehdyttäjältä odotetaan pankkineuvojatyössä esimerkillisyyttä ja tavoitteiden mukaista toimintaa. Hänellä tulee olla esimerkillinen asenne sekä hyvät yhteistyö- ja perehdytystaidot. Henkilöllä on kehittävä ote työhön sekä kiinnostuneisuus ja oma-aloitteisuus pankkineuvojatyön ohjeistuksiin ja toimintamalleihin. Hänellä on myös kiitettävä osaaminen säästämisen ja sijoittamisen sekä vakuudellisten lainojen osalta. Perehdyttäjäksi hakeutuvalla tulee olla tehokas ja itsenäinen työskentelytapa. Perehdyttäjällä tulee olla kyky oppia nopeasti uutta ja mukautua muutoksiin. Odotuksena on myös asiakaspalvelun ja S-Pankin tukimallien sekä organisaation hyvätuntemus. Sisäisen ohjetietokannan Iskun aktiivinen käyttäminen ja tiedonhakutaidot pitää olla hyvällä tasolla.

5.4 Perehdyttäjän arki ja päivittäisen tuen tehostaminen

Roolin kuvauksen valmistuttua pohdimme työryhmän kanssa saatujen tulosten pohjalta, miten perehdyttäjien päivittäinen työskentely saataisiin vastaamaan tehokkuudeltaan paremmin haluttua nykytilaa. Arjen tehostamisessa tarkasteltiin ja mukautettiin sekä perehdyttävien pankkineuvojien työn organisointia että konkreettisia tehtäviä, joita perehdyttäjä hoitaa työpäivänsä aikana.

Perehdyttäjän työvuorot

Päädyimme siihen, että perehdyttäjillä on merkittynä työvuorosuunnitelmaan vastuupäivät. Vastuupäivä on yhdellä perehdyttäjällä kerrallaan ja se merkitään Verint-työvuorojärjestelmään. Vastuupäivät jakautuvat tasaisesti kaikkien perehdyttäjien kesken. Vastuupäivänä perehdyttäjä työskentelee klo 9.00-17.00 välisessä työvuorossa ja näinä päivinä ei voi käyttää liukumaa eli tulla tai lähteä 15 minuuttia aiemmin tai myöhemmin. Näin haluttiin siksi, että perehdyttäjä on laajimman ajan tukilinjan käytettävissä sen auetessa 9.00. Muut perehdyttäjät ovat myös tukilinjan saatavilla asiakaskontaktien välissä.

Perehdyttäjiä on kaksi molemmilla paikkakunnilla, jotta perehdytyksen ja tuen työt on turvattu riittävällä miehityksellä sekä lähitukea on myös tarvittaessa saatavilla molemmilla paikkakunnilla esimerkiksi uuden pankkineuvojan perehdytysvaiheessa ja esimiehen antamia valmennustehtäviä varten. Perehdyttäjille maksetaan työstä tehtäväkohtainen lisä, joka merkitään työsopimukseen.

Perehdyttäjän työpäivä

Pankkineuvoja perehdyttäjän pääasiallisena tehtävänä uuden tukimallin mukaisena vastuupäivänä on edelleen olla kollegojen sisäinen tukikanava sekä selvittelytehtävien käsittelijä, kuten aiemminkin. Tukilinjan puhelukanava on aina kaikilla perehdyttäjillä päällä ja tasolla 1, jotta puhelut tulevat aina ennen muita puheluita ja vastuupäivänä ainoastaan tukilinjan puhelut tulevat läpi ilman, että väliin tulee asiakaspuheluita. Muutoksena vanhaan tukimalliin verrattuna, vastuu perehdyttäjä tekee asiakastyönä ainoastaan verkkopankin viesteihin vastaamista, jolloin hän on lähes koko ajan saavutettavissa puhelinlinjan kautta. Tukimallin tarkoituksena on siis, että vastuuperehdyttäjä on aina parhaiten tavoitettavissa niin, etteivät asiakaspuhelut estä kollegan pääsemistä linjaan. Toisena muutoksena aiempaan ei vastuupäivänä hoideta ollenkaan omia sovitteja asiakassoittoja vaan ne sovitaan aina muille työpäiville. Alla esittelen perehdyttäjän uuden vastuupäivän sisällön. (Taulukko 3.)

Konkreettiset työtehtävät perehdyttäjän vastuupäivänä ovat seuraavat:

- Tukilinjaan pankkineuvojilta saapuvien puheluiden hoitaminen.

- Uudet pankkineuvojien tekemät selvittelyt eli tukitehtävät ASKO-puhelinjärjestelmän kautta ja niiden vieminen selvitykseen Teams Planneriin, jolloin perehdyttäjä avaa kysymyksen siellä asiantuntijoille.

- Teamsin Planner-tehtävä alustan moderointi ja asiakkaalle palaaminen vastauksen kanssa eli ongelmien jatkoselvittely Teamsin Säästäminen ja sijoittaminen –ryhmässä sekä loppuun käsittely.

- Asiakastyönä tukitehtävien ohessa asiakkaiden verkkopankkiviesteihin vastaaminen.

- Pankkineuvojien informointi ja muistuttelu ajankohtaista asioista Microsoft Teamsissa. Ei kuitenkaan uuden asian tiedotusta tai ohjeistamista sillä niille on oma kanavansa.

- Asko-puhelinjärjestelmässä olevan perehdyttäjien työjonon tehtävien käsitteleminen:

1. Luottoihin liittyvien asiakkaan verkkopankissa hyväksymien valtakirjojen käsittely
2. Sijoittamiseen liittyvien asiakkaan verkkopankissa hyväksymien valtakirjojen käsittely
3. Automatisoitujen prosessien virhetilanteiden käsittely
4. Toimeksianto valtakirjojen vastaanottaminen ja välittäminen pankkineuvojalle
5. Perehdyttäjäsähköpostin hallinnointi Asko-puhelinjärjestelmässä

Taulukko 3. perehdyttäjän vastuupäivä.

Vastuupäivien seuranta sekä osaamisen ylläpito

Vastuupäivien työn raportoinnin kehittämistä ja selkeyttämistä sekä sen vaikutusta perehdyttävän pankkineuvojan suoritepalkkiomallin mukaisiin tavoitteisiin pohditaan jatkossa erillisenä kohteena. Tässä vaiheessa perehdyttävälle pankkineuvojalle maksettava erillinen palkanlisä toimii entiseen tapaan korvauksena siitä, miten perehdyttäjätööhön käytettävä aika saattaa vaikuttaa perehdyttäjän suoritepalkkioon. Palkanlisä toimii siis kannusteena tehdä perehdyttäjän työtä hyvin.

Uudessa roolissa myös perehdyttäjien osaamisen ylläpito ja työnohjaus koetaan tärkeänä osa-alueena ja aiempaan verrattuna siihen halutaan panostaa paljon enemmän. Tämän myötä on päätetty pitää jatkossa kiinni säännöllisistä perehdyttäjien kuukausipalaverista. Pankkineuvojatiimien esimiehet vetävät perehdyttäjäpalaverit. Niissä paneudutaan ajankohtaisiin haasteisiin sekä kehityskohteisiin. Jatkossa myös pidetään huolta siitä, että perehdyttäjät osallistuvat pankkineuvojen uusiin koulutuksiin ensimmäisinä. Tällöin heillä on aina uusi tieto ensimmäisten joukossa, ja he pystyvät vastaamaan pankkineuvojilta tuleviin kysymyksiin heti paljon paremmin ja selkeämmin. Tarvittaessa heille myös tarjotaan tukevaa lisäkoulutusta, esimerkiksi laajojen muutosten yhteydessä, jolloin heillä on valmius hoitaa myös selvittelytehtäviä laajemmin ja nopeammin.

5.5 Selvittelytehtävät

Selvittelytehtävä nostettiin kehittämistehtävässä toisena tarkasteltavana osa-alueena. Kuten aiemmin tässä työssä nykytilan kuvauksessa kerroin tuli tehtävien käsittelyyn asiantuntijatiimin toimesta muutos jo ennen tämän työn tutkimuksen käynnistämistä. Muutos tarkoitti siis selvittelytehtävien siirtymistä Microsoft Teams ohjelmaan, jonka kautta ne jatkossa käsitellään suoraan tuotteista tai palveluista vastaaville tiimeille sekä osastoille ja koulutuksista vastaavat asiantuntijat jäivät välikätenä pois niiden käsittelystä.

Tehtävien käsittely itsessään siis suoraviivaistui Lean-ajatuksella jo tuon kyseisen muutoksen kautta. Tämän työn tutkimusosiossa pohdin kuitenkin selvittelytehtävien käsittelyä perehdyttäjän arkityöskentelyn näkökulmasta ja uudessa tukimallissa tämä huomioitiin omana tekijänään.

Selvittelytehtävät ovat iso osa perehdyttäjän työpäivää. Tähän liittyen uudella perehdyttäjäporukalla käytiin erikseen keskustelua ja luotiin yhteiset toimintatavat sekä pelisäännöt sille, miten tehtäviä käsitellään jatkossa. Heidän kanssaan sovittiin myös siitä, miten pankkineuvoja ohjataan tehtävien tekemisessä eli milloin he voivat tehdä tehtävän itse suoraan ja milloin heidän tulee kääntyä ensin perehdyttäjän puoleen.

Yhteisten pelisääntöjen myötä päivittäiseen tukityöskentelyyn saatiin sekä uuden tukimallin että keskustelun myötä selkeät linjat ja jatkossa tehtävien käsittely on selkeämpää. Tehtäviin saadaan myös paremmin ja nopeammin vastaus tuote- tai palveluvastaavilta, kun ne toteutetaan Teams-planneriin sovittujen toimintatapojen mukaan.

5.6 Perehdyttäminen

Uusien pankkineuvojien sekä esimerkiksi pitkään poissaolleiden pankkineuvojien perehdyttäminen suunnitellaan ja aikataulutetaan aina tapauskohtaisesti. Näin toimitaan myös jatkossa uuden tukimallin myötä. Osana tämän työn kehittämisosaa toteutimme sisäiseen SharePointiin perehdytyskansioon, johon luotiin ja talletettiin perehdytysuunnitelma. Kansioon kerättiin myös kaikki muu perehdytysmateriaali, jotta ne ovat nopeasti ja helposti sekä perehdyttäjien että esimiesten tarkasteltavissa, päivitettävissä sekä hyödynnettävissä. Kansioon talletettiin myös uuden pankkineuvojaperehdyttäjän perehdytysmateriaali, joka käydään aina läpi uuden henkilön aloittaessa toimintansa perehdyttävänä pankkineuvojana.

Perehdytysuunnitelmaa voidaan muokata tilanteen mukaan riippuen siitä, onko kyseessä henkilö, jolle perehdytetään asiat laajemmin, kuten uusi työntekijä vai onko kyseessä töihin pitkälti poissaololta palaava. Perehdytysuunnitelma sisältää viikkoaikataulun perehdytykselle ja se talletettiin excel pohjaan, joten sitä on helppo muokata. Kansioon koottiin myös perehdyttäjän muistilista, johon tuotiin kaikki muistettavat perehdyttämisen osa-alueet. Muistilistan avulla voidaan varmistua siitä, että kaikki asiat käydään perehdytettävien kanssa läpi ja perehdytys on tasalaatuista molemmilla paikkakunnilla.

Perehdytystä varten pidetään aina ennen sen käynnistämistä perehdyttäjien sekä esimiesten kesken suunnittelupalaveri, sillä pankkineuvojan perehdyttäminen vaihtelee aina yksilökohtaisesti. On kuitenkin todella tärkeää, että pohjana voidaan jatkossa käyttää yhtenäisiä materiaaleja. Tämä helpottaa perehdyttäjien työtä huomattavasti ja tuo yhtenäisyyden perehdyttämisprosessiin.

5.7 Viestintä pankkineuvojatiimeille

Osana kehitystehtävää toteutettiin uuden tukimallin viestinnän pankkineuvojatiimeihin. Viestintä toteutettiin ennen rekrytointeja molempien paikkakuntien pankkineuvojatiimien tiimipalaverissa. Tiimipalaverissa esitettiin kartoitusten sekä Lean-menetelmien avulla selvitetty nykytilan kuvaus sekä uusi toimenkuva kokonaisuudessaan. Samalla tiimeille tiedotettiin myös rekrytoinnin käynnistämisestä ja uuden toimenkuvan käyttöönoton aikataulu.

Mitä muutoksella haettiin?

Keräsimme työryhmän kanssa yhteen ajatukset siitä mitä muutoksella haettiin. Tämä viestittiin pankkineuvojille uusien perehdyttäjien rekrytoinnin käynnistämisen yhteydessä. Ennen kaikkea muutoksella haettiin kokonaistavaltaisesti hyvää, nopeaa ja turvattua tukilinjan saatavuutta. Sen kautta halutaan saada positiivista vaikutusta asiakaslinjojen käsittelyyn ja pankkineuvojien työhön. Uudella tukimallilla lisätään selvittelytehtävien käsittelyn riipeyttä ja luodaan tätä kautta lisää arvoa asiakkaille. Muutoksella haettiin perehdyttäjien toiminnan aktiivisempaa ohjaamista esimiesten sekä asiantuntijoiden toimesta. Haluttiin myös saada lisää tukea heidän työskentelylleen sekä panostaa työn tasalaatuisuuteen muun muassa säännöllisten palaverien kautta. Tavoitteena oli perehdyttäjien ja pankkineuvojien osaamisen kasvattaminen. Tässä isona vaikuttaja oli se, että perehdyttäjät koulutetaan ensimmäisenä, jotta tukilinja palvelee heti muutoksissa.

Muutoksen yhteydessä pankkineuvojatiimeille viestittiin vahvasti, mitä muutoksen sekä uuden tukimallin onnistuminen vaatii kaikilta päivittäisessä työssä. Viestinnässä korostettiin sitä, että jokaisen tulee sitoutua uuteen tukimalliin ja tuki on jatkossa pyydettävä tukilinjalta muiden kanavien sijaan, jotta tuki toimii niin tehokkaasti kuin mahdollista. Samalla kerrattiin selvittelytehtävien lähettämistä käsittelyyn tukeen. Pankkineuvojilta toivotaan uuden tukimallin myötä entistä aktiivisempaa ohjeiden oma-aloitteista hyödyntämistä ja tästä haluttiin viestinnässä muistuttaa. Kun ohjeita käytetään ne tulevat tutummiksi ja vältytään myös virheiltä sekä ohjesisältöjä saadaan paremmin kehitettyä, kun niissä olevat puutteet havaitaan.

5.8 Uuden tukimallin rekrytoinnit ja käyttöönotto

Tukimallisuunnitelma hyväksyttiin asiakaspalvelun päällikköpalaverissa marraskuussa 2019, jonka jälkeen suunnitelma vietiin toteutukseen ja rekrytointi uuteen toimenkuvaan aloitettiin.

Viestin pankkineuvojatiimeille uudesta tukimallista tiimipalavereissa saman kuukauden aikana. Pankkineuvojille tuotiin tietoon sekä kehittämistoimen taustaa, että havaittuja kehittämiskohteita sekä uusi tukimalli ja perehdyttäjärooli sekä kerrottiin tehtävän rekrytoinnin aukeamisesta. Uusien perehdyttäjien haku avattiin tiedottamisen jälkeen 11.11.2019. Rekrytoinnin, haastattelut ja valinnat tehtävään hoitivat pankkineuvojatiimien esimiehet.

Molempien paikkakuntien rekrytoinneissa perehdyttäjät valittiin sekä uusien hakijoiden, että entisten tukihenkilötehtävässä työskennelleiden joukosta. Uusien perehdyttäjien perehdyttäminen tehtävään aloitettiin heti joulukuussa 2019 ja nykyinen tukimalli lopetettiin sellaisenaan vuoden 2019 loppuun. Uusi tukimalli sekä perehdyttäjän rooli otettiin virallisesti käyttöön tammikuussa 2020. Helmi-maaliskuussa tuen kehittämistä jatkettiin perehdyttäjien ja esimiesten kanssa perehdyttäjäpalavereissa, joissa täydennettiin esimerkiksi pankkineuvojaperehdyttäjien yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja. Myös tältä osin jatkuvan parantamisen ajatusmaailma toteutui ja sitä on tarkoitus jatkaa myös jatkossa säännöllisen palaverien myötä.

5.9 Uuden tukimallin toimivuus

Leanin mukaisesti kehittämistyön onnistumisen mittaaminen on tärkeä osa kehittämistyötä ja tehostamisprosessin loppuunsaattamista. Tämän vuoksi toteutin pankkineuvojille vielä lyhyen kyselyn toukokuussa 2020, jotta sain koottua vielä yhteen, miten he kokivat tukimallin uudistuksen vaikuttaneen tuen toimintaan ja sen tehokkuuteen.

Palautekysely (Liite 4.) lähetettiin yhteensä 11 pankkineuvojalle ja siihen vastasi yhteensä 8 pankkineuvojaa. Lopettaneiden työntekijöiden sekä kyselyn aikaan sattuneiden poissaolojen vuoksi vastaajia oli hieman vähemmän kuin ennen tukimallin uudistamista tehdyssä kyselyssä. Pankkineuvojat kokivat kokonaisuutena tuen toimivan tällä hetkellä paremmin kuin ennen tukimallin uudistamista sillä suurin osa kysymysten vastauksista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. (Liite 5.)

Kyselyssä esitettiin avoimena kysymyksenä myös mahdollisuus antaa palautetta uuden tukimallin ja tukilinjan toimivuudesta sekä tehokkuudesta. Palautetta antaneiden pankkineuvojien mielestä uusi tukimalli sekä tukilinja toimivat uudistuksen jälkeen hyvin ja asioihin löydetään aina ratkaisu tai niitä lähdetään tehokkaasti selvittämään. He kokivat myös, että tukilinjan tehokkuus on parantunut huomattavasti tuen saatavuuden osalta. Perehdyttäjät koettiin avuliaksi. Pankkineuvo-

jille annettiin myös mahdollisuus esittää jatkokehitysideoita, mutta niitä tuli vain yksi. Kehitysehdotuksena tuotiin esille kuitenkin se, että olisi hyvä, jos perehdyttäjät voisivat osallistua tulevaisuudessa enemmän ohjeiden laadintaan tai antaa niihin enemmän käyttäjälähtöistä näkökulmaa.

Kyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että tukimalliuudistus onnistui odotusten mukaisesti ja sillä saatiin aikaan päivittäiseen tukeen tehokkuutta. Tulevaisuudessa pankki-neuvoja tukea on mahdollista kehittää lisää hyödyntämällä tässä tutkimuksessa saatuja tietoja sekä parannettua tukimallia.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää S-Pankin asiakaspalvelun pankkineuvojatiimien sisäisen tuen tehokkuutta sekä uudistaa se kokonaisuudessaan vastaamaan pankkineuvojien ja sitä kautta myös asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Työssä perehdyttiin laajasti Lean-ajatteluun ja teoriaan sekä syvennyttiin sen hyödyntämiseen prosessien kehittämisessä myös S-Pankin kaltaisen palveluorganisaation ja pankkialan muutoksissa.

Kuten kerrottiin kehittämistehtävän päätarkoituksena tässä opinnäytetyössä, oli luoda kokonaan uusi tukimalli S-pankin pankkineuvojatiimeille. Tämä toteutettiin pankkineuvojaesimiesten sekä päälliköiden puolelta tulleen toiveen pohjalta asiakaspalvelun Lean-kulttuurin käynnistämisen yhteydessä. Lopputuloksena syntyi tavoitteen mukaan uudistettu pankkineuvojien tukimalli, joka sisälsi sekä työnkuvan uudistamisen, että nimikkeen uudistamisen. Kehittämistyön lopputulemana järjestettiin myös rekrytointi uuden tehtävänimikkeen mukaiseen toimeen ja valitut perehdyttävät pankkineuvojat pääsivät sen jälkeen suoraan toteuttamaan uuden tukimallin mukaista toimintaa, mikä myös tuki hyvin uuden tukimallin käynnistymistä.

Jo kehittämistyön aikana havaittiin erilaisia tuen toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja niitä päästiin korjaamaan sekä kehittämään viestinnän avulla jo tutkimustyön aikana ennen lopullisen tukimallin valmistumista. Kehittämistyön päätavoitteena uusi tukimalli kokonaisuudessaan auttoi saavuttamaan tuen osalta kokonaisvaltaisen tehokkaamman toiminnan sekä kasvattamaan pankkineuvojien tyytyväisyyttä tuen toimintaa kohtaan. Tämän kautta toimivuus heijastuu myös asiakkaisiin sillä he saavat vastaukset selvitettäviin ongelmiin ja kysymyksiin entistä nopeammin sekä laadukkaammin.

Kuten kehittämistyön lopputuloksesta sekä onnistumisesta kertovasta luvusta käy ilmi, opinnäytetyöllä saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Tämä oli havaittavissa sekä perehdyttäjiltä saadusta palautteesta että pankkineuvojille tehdyn kyselyn tuloksista. Kyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että tukimalliuudistus onnistui odotusten mukaisesti ja sillä saatiin aikaan päivittäiseen tukeen tehokkuutta.

Haastavinta työssä oli aluksi oppia yhdistämään Lean-teoria käytäntöön sekä oikeiden ja sopivimpien menetelmien löytäminen tutkimustyön toteuttamiseksi. Lean-ajattelun sisäistämistä tuki kuitenkin hyvin S-Pankissa aloitettu laajempi Leanin käyttöönotto sekä siihen osallistuminen asiakaspalvelun Lean-lähettiläänä ensimmäisten joukossa. Vaikka Lean on tänä päivänä muovautunut

useille aloille ja erityyppisiin organisaatioihin sopivaksi ajattelutavaksi, sai tarvittavan teoriatiedon keräämiseksi käyttää aikaa ja sen yhdistäminen sekä soveltaminen palvelualalla toteutettuun työhön toi myös sopivaa haastetta.

Tulevaisuudessa pankkineuvoja tukea on mahdollista kehittää lisää hyödyntämällä tässä tutkimuksessa saatuja tietoja sekä parannettua tukimallia, joten tämä työ toimii myös hyvänä työkaluna tuen jatkokehittämistä ajatellen. Uskon, että tästä työstä ja tuen osa-alueiden tilanteen sekä näkemysten selvittämisestä on hyötyä perehdyttävälle pankkineuvojille sekä heidän esimiehilleen, sillä tähän tutkimukseen voidaan palata myös jatkossa ja verrata kehitettyjä asioita tulevaisuudessa vastaan tuleviin haasteisiin. Opinnäytetyö sekä työssä kuvattu koonti pankkineuvojen uudesta tukimallista toimii samalla myös yhteenvedona ja työvälineenä perehdyttävälle pankkineuvojille ja heidän esimiehilleen. Tämä on erittäin hyödyllistä, jos jokin osa-alue kaipaa kehittämistä ja työn avulla voidaan välttyä myös palaamasta vanhoihin haasteellisiksi koettuihin toimintatapoihin sekä epäselvyyttä aiheuttaviin tekijöihin. Jos tuki kaipaa jatkokehitystä on aina mahdollista palata tämän työn asioihin ja tarkistaa mitkä asiat on jo otettu aiemmin huomioon.

Myös jatkossa pankkineuvojatiimien esimiesten on tarkoitus seurata tukimallin toimintaa sekä tehokkuutta ja Leanin jatkuvan kehittämisen hengessä toteuttaa tarvittaessa kehittäviä muutoksia tukimalliin. Tuen toiminnan seurantaan jatketaan muun muassa säännöllisiä tukimallikyselyjä hyödyntäen sekä perehdyttäjä palaverissa. Myös viestinnän laatuun ja säännöllisyyteen on tarkoitus jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, jotta tukimallin pelisäännöt eivät pääse pankkineuvojilla unohtumaan ja sen on mahdollista toimia saavutetun tehokkuuden mukaan. Esimiesten sekä perehdyttäjien tulee siis kiinnittää jatkossakin huomiota saavutetun tehokkuuden ja laadun ylläpitämiseen ja jatko kehittämiseen.

Työn avulla koen kehittäneeni omaa asiantuntijuuttani sekä organisaation sisäisten prosessien osalta että teoriaviitekehyksen kautta erityisesti Lean-ajattelun ja Lean-johtamisen osalta. Pääsin Lean-kulttuurin myötä perehtymään jo ennen työn aloitusta Leaniin, mutta vasta työn myötä pääsin hyödyntämään sitä kokonaisvaltaisesti prosessin kehittämisessä sekä syventämään omaa asiantuntijuuttani sen saralla. Työn toteutuksen aikaan siirryin organisaatiossa myös toiseen tehtävään palveluesimieheksi ja koen, että työn toteuttamisesta oli hyötyä oman asiantuntijuuteni kehittämisessä ja sitä kautta myös uralla etenemisessä.

Tutkimuksen luotettavuus, siirrettävyys ja eettisyys

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan luotettavuutta. Luotettavuutta mitataan hyödyntämällä reliabelius ja validius käsitteitä. Reliabeliuksella kuvataan mittaustulosten toistettavuutta. Se tarkoittaa tutkimuksessa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tai tutkia juuri sitä, mihin sitä on tarkoitus hyödyntää. Laadullisessa tutkimuksessa nämä käsitteet ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Jokaisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee joka tapauksessa arvioida, vaikka näitä termejä ei siinä yhteydessä käytettäisikään. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen vaiheista ja toteuttamisesta. Sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa voidaan luotettavuutta lisätä myös käyttämällä useita menetelmiä. (Hirsjärvi 2007, 226-228.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä ovat vahvistus tutkimusaineiston aitoudesta ja tulkinnan oikeellisuudesta tutkittavien puolelta, ristiriidattomuus, saturaatio jos sellainen on, sekä kriteerivaliditeetti eli muiden auktoriteettien tuki tutkimustuloksille. Vahvistettavuuden varmentamiseksi voidaan aineisto ja sen tulkinta luetuttaa sillä, jota ne koskevat. Toisena keinona voidaan käyttää triangulaatiota eli kerätä eri lähteistä todisteita tulkinnalle tai väitteille. Saturatio tarkoittaa kylläntymistä eli sitä että mahdollisuuksien mukaan havaintoyksiköjä kuten esimerkiksi haastateltavia otetaan mukaan niin kauan kuin niistä saadaan jotain uutta tutkimusaineistoon. Kun vastaukset toistavat itseään on saavutettu saturaatiopiste. Tutkimusongelman asettelun mukaan saturaatio voi ilmentyä jo parin havaintoyksikön kohdalla. Kriteerivaliditeetti tarkoittaa, että tutkija voi hakea vahvistusta omille havainnoilleen muiden tutkijoiden tutkimustuloksista. Tämä on mahdollista vain, jos ilmiöstä on olemassa aikaisempia tutkimustuloksia. (Kananen 2015. 352-357.)

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään vaan se ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Tämä varmistetaan tiheällä kuvauksella, jotta siirtäjä voi päätellä ovatko tulokset siirrettävissä oletettuun tilanteeseen. Tämän avulla siirtäjä voi myös päätellä tulkinnan sopivuuden uuteen kohteeseen. (Kananen 2015, 353.)

Tutkimuksen luotettavuutta varmentavat useat erilaiset menetelmät, joita käytettiin tutkimuksessa. Myös lopputulos on kuvattu tarkasti ja selkeästi. Tutkimusaineiston aitous voitiin havaita myös siinä, että suuriosa tutkimustuloksista saavutettiin haastatteleamalla tai toteuttamalla kysely suoraan kehitystoimen kohteen parissa työskenteleville. Tutkimukseen osallistuneilla oli myös selkeä tahtotila kehittää kohdetta toimivammaksi, sillä kehityskohteella on vaikutusta heidän päi-

vittäiseen työhönsä. Vahvaa saturaatiopistettä tutkimuksessa ei havaittu, mutta esimerkiksi kyselytutkimuksen tuloksista päätellen siihen osallistui molemmilla kerroilla tarvittava määrä vastaajia, jotta lopputuloksesta voitiin havaita vastausten trendi ja suunta. Siirrettävyyden osalta on havaittavissa, että työssä ei yleistetä, vaan keskitytään nimenomaan kehitettävän kohteen tutkimiseen ja siihen tuotuihin tapauskohtaisiin ratkaisuihin. Myös tutkimuksen ja tukimallin tarkkaa kuvaus parantaa siirrettävyyttä.

Työssä tutkimuskohde sekä kerätty ja tulkittu tutkimusmateriaali olivat yhteensopivia. Tämä voitiin todeta tutkimustyön sujuvasta etenemisestä ja nähdään muun muassa kehittämistyön onnistuneena lopputuloksena. Myös tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan projektin edetessä. Tapaustutkimus oli sopiva valinta tutkimusstrategiaksi, sillä kyseessä oli laadullinen ja tutkimusmenetelmiltään monipuolinen tutkimus, joka tähtäsi kuitenkin päätarkoitukseltaan yhteen lopputulokseen eli uuteen tukimalliin. Tutkimusmenetelmät voitiin todeta myös valintojen puolesta onnistuneiksi sillä niitä ei tarvinnut muuttaa tai muokata työn edetessä. Menetelmät tukivat hyvin toisiaan.

Työllä on myös selkeä yhteys työelämään ja siten se on myös realistinen ja todellinen kuvaus prosessin kehittämisestä Lean-menetelmiä hyödyntäen. Toteutetusta työstä on myös selkeä hyöty toimeksiantajalle ja se on toteutettu havaitun tarpeen pohjalta. Teoriaviitekehys ja tutkimustyö kulkivat hyvin työssä rinnakkain ja tukivat toisiaan sillä tutkimusosasta voidaan havainnoida, miten teoriaosuuden Lean-menetelmiä hyödynnettiin monipuolisesti tutkimus- ja kehittämistyössä.

Työ noudattaa Kajaanin ammattikorkeakoulussa noudatettavia YAMK-tason tutkinnon opinnäytetyön eettisiä sekä teknisiä ohjeita ja se on tehty hyvän tutkimuksellisen kehittämistyön käytäntöjen mukaisesti. Tutkimusstrategia ja käytetyt menetelmät on perusteltu ja työ sekä sen vaiheet on dokumentoitu, raportoitu ja esitetty Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessin ohjeiden mukaan. Työn tekijä on esittänyt tutkimustulokset, analyysit ja kehittämistyön lopputuloksen tarkasti, luotettavasti ja rehellisesti kunnioittamalla opinnäytetyöskentelyn eettisiä periaatteita.

Lähteet

Heap, J., Burgess, T., Cervai, S., & Kekäle, T. (2014). Lean practice and performance management. Bradford: Emerald Group Publishing Limited. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=1752830>. kajaani-ebooks. Viitattu: 18.10.2019.

Hietaniemi. (18.3.2020) Mikä on Kanban?. Haettu osoitteesta <https://gofore.com/mika-on-kanban/> Viitattu: 12.9.2020.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita (13., osin uud .p. ; 13.-14., osin uud. p. 2008. ed.). Helsinki: Tammi.

Juuso. (29.11.2016). Minun Lean. Haettu osoitteesta <https://www.leanyhdistys.fi/category/lean-blogi/> Viitattu: 20.1.2020.

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kouri, I. 2010. Lean-taskukirja. Helsinki, Teknologiainfo Teknova.

Lehtonen, Anna-Emilia 2019. S-Pankki Johdanto leaniin 2019.

Lehtonen, Anna-Emilia 2019. Lean johtajuus 2019.

Lehtonen Anna-Emilia 2019. Lean peruskoulutus 2019.

Lehtonen Anna-Emilia 2019. Ongelmanratkaisu 2019.

Lean työkalut. Haettu osoitteesta <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/lean-tyo-ekalut/E?>, Viitattu: 16.5.2020

Modig, N., Åhlström, P., & Tillman, M. (2013). Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin (1. p. ed.). Tukholma: Rheologica Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3. uud. p. ed.). Helsinki: Sanoma Pro.

S-Pankki, sisäinen viestintä 2019. Viitattu: 16.11.2019

S-Pankki vuosikertomus 2019. Haettu osoitteesta <https://dokumentit.s-pankki.fi/tiedostot/s-pankki-vuosikertomus-2019-fi> Viitattu: 30.4.202

Steps of the A3 Process. Haettu osoitteesta <http://www.coe.montana.edu/ie/faculty/sobek/a3/steps.htm>, Viitattu 3.6.2020

Torkkola, S. (2018). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Tuominen, K., & Tuominen, R. (2010a). Lean-oppaat: Lean - kohti täydellisyyttä. Helsinki Benchmarking.

Tuominen, K. Lean - kohti täydellisyyttä, Benchmarking, 2009. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=3384296>. kajaani-ebooks. Viitattu: 28.4.2020.

Tuominen, K., & Tuominen, R. (2010b). Lean-oppaat: Lean käytännössä. Helsinki: Benchmarking.

Tämä on S-Pankki 2020. Haettu osoitteesta <https://www.s-pankki.fi/fi/s-pankki-yrityksena/Tama-on-s-pankki/> Viitattu: 4.5.2020

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

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (Rev. and updated ed.). New York: Free Press.

Liitteet

Pankkineuvojatukihenkilötyön palaute-/kehityskysely 2019

Nykyinen pankkineuvojatukimalli on ollut käytössä kauan ja on todettu aiheelliseksi tarkastella vastaako se asiakkaiden ja pankkineuvojien nykytarpeita. Toteutan tukimallin nykytilan selvityksen sekä tukimallin kehityssuunnitelman Yamk-opinnäytetyönä. Työn tarkoituksena on tehostaa toimintaa Lean-menetelmiä hyödyntäen sekä helpottaa arjen työskentelyä sekä pankkineuvojien että pankkineuvojatukihenkilöiden osalta. Nykytilan kartoittamiseksi toteutamme nyt tämän pankkineuvojatukihenkilötyön palaute-/kehityskyselyn. Nyt myös teillä loistava tilaisuus auttaa meitä ja vaikuttaa pankkineuvojatuen kehittämiseen, joten kerrothan kaikkia ajatuksesi myös avoimissa kysymyksissä. Vastaukset ovat luottamukselliset eikä työssä käsitellä palautteita tai kehitysehdotuksia nimillä.

Teethän kyselyn jokin aamu vartin aamulukuajalla tai muuten hiljaisella hetkellä viimeistään maanantaina 30.9.

Kiitos jo etukäteen!

Terveisin
Niina

1. Annathan mielipiteesi seuraaviin aihealueisiin:

Jok- En Jok-
seen- samaa seen- Täy-
Täy- kin enkä kin sin
sin eri eri eri samaasamaa
mieltämieltämieltämieltämieltä

Tukilinja vastaa riittävän nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu tukilinjassa on ammattitaitoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu tukilinjassa on ystävällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan asiani selvitettyä tukilinjalla kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamistani neuvoista on usein hyötyä myös tulevaisuuden asiakas-kohtaamisissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukilinja auttaa minua hyödyntämään S-Pankin työohjeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jok- En Jok-
seen- samaa seen- Täy-
Täy- kin enkä kin sin
sin eri eri eri samaasamaa
mieltämieltämieltämieltämieltä

Kuinka todennäköisesti suosittelisit tukilinjan toimintaa kollegallesi?

2.Kirjoita tähän avoimen palautteesi tukilinjan toimivuudesta tällä hetkellä:

3.Miten kehittäisit nykyistä päivittäisen tuen (puhelinlinja) toimintaa? Koeta mieltä konreettisia toimenpiteitä.

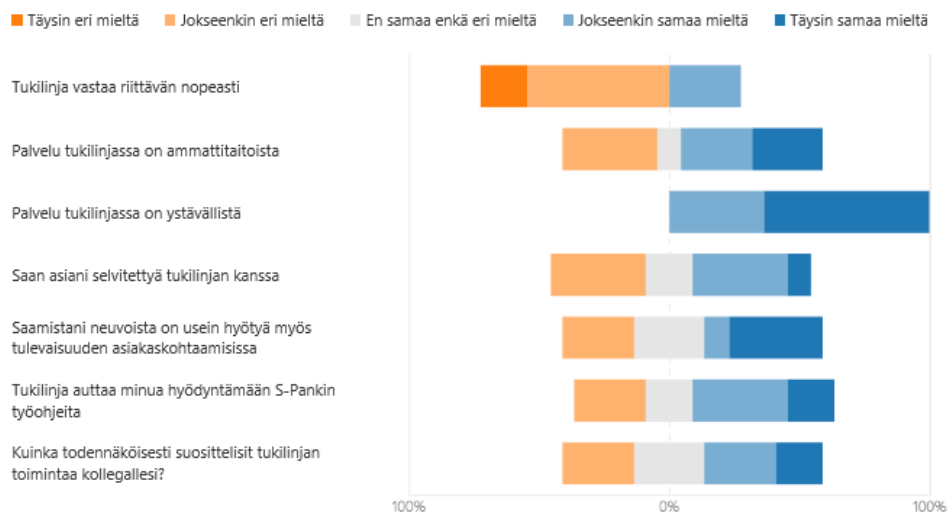
4.Miten kehittäisit selvittelyiden (ASKOn pankkineuvojatehtävä) mallia? Koeta mieltä konreettisia toimenpiteitä.

5. Miten kehittäisit uuden pankkineuvojan perehdyttämisprosessia?

Sähköpostihaastattelu tukihenkilöinä toimiville

1. Miten kehittäisit nykyistä päivittäisen tuen (puhelinlinja) toimintaa? Koeta miettiä konkreettisia toimenpiteitä.
2. Miten kehittäisit selvittelyiden (ASKOn pankkineuvojatehtävä) mallia? Koeta miettiä konkreettisia toimenpiteitä.
3. Miten kehittäisit uuden pankkineuvojan perehdyttämisprosessia?

Pankkineuvojien kokemus sisäisestä tuesta 2019 kyselyn mukaan



Pankkineuvoja tuen palautekysely kevät 2020

Toteutimme syksyllä 2019 kyselyn pankkineuvojatukimallin uudistamista ajatellen. Saimme teiltä paljon hyviä kehitysideoita ja tietoa tuen haasteista. Kiitos vielä siitä! Samalla tämä tukimallin uudistaminen oli Yamk-tutkintoni opinnäytetyönaiheena ja viimeistelen työtä tällä hetkellä. Työn tavoitteena oli siis kartoittaa ja kehittää tuen toimivuutta hyödyntämällä Lean-menetelmiä. Tähän liittyen pyydän teitä vastaamaan vielä nopeaan kyselyyn siitä, miten olette kokeneet uuden tukimallin toimivuuden. Kannustan miettimään tässä ennen kaikkea alkuvuoden tammi-helmikuu akselia sekä kokonaisuutta sillä tietysti poikkeustilanne on saattanut antaa oman mausteensa myös tukeen sekä selvittelytehtäviin. Laajempi tukikysely toteutetaan myöhemmin tänä vuonna, joten tällä kertaa keskitytään vain yleiseen arviointiin.

Tässä vielä tukimallin lyhyt kuvaus/keskeisimmät muutokset joita tukimallilla saavutettiin:

- Uusi tukimalli ja tehtävä nimike: Pehdyttävä pankkineuvoja, lyhyesti pehdyttävä
- 4 pehdyttäjää kaksi molemmilla paikkakunnilla.
- Pehdyttävä keskittyy tukipäivinä tukilinjaan vastaamiseen, tukitehtäviin sekä tekee samalla verkkoviestejä. (Ei vastaa asiakaslinjaan)
- Selvittelytehtävien käsittelyä on helpotettu ja selkeytetty -> kehitystä tehdään myös jatkuvasti • Uuden pankkineuvojan ja pankkineuvoja pehdyttäjän pehdyttämiseen on koottu pehdytyskansio ja yksilöllinen pehdytysuunnitelma aina ennen aloitusta
- Tuen pelisäännöt selkeytetty ja käyty läpi tiimipalavereissa sekä pehdyttäjien kesken.

Terveisin Niina

1. Annathan mielipiteesi seuraaviin aihealueisiin:

Jok- En Jok-
seen- samaa seen- Täy-
Täy- kin enkä kin sin
sin eri eri eri samaasamaa
mieltämieltämieltämieltämieltä

Tukilinja vastaa riittävän nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu tukilinjassa on ammattitaitoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu tukilinjassa on ystävällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan asiani selvitettyä tukilinjan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamistani neuvoista on usein hyötyä myös tulevaisuuden asiakaskoh- taamisissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukilinja auttaa minua hyödyntämään S-Pankin työohjeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka todennäköisesti suosittelisit tukilinjan toimintaa kollegallesi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Kirjoita tähän avoin palautteesi uuden tukimallin sekä tukilinjan toimivuudesta ja tehokkuudesta tällä hetkellä/alkuvuodesta:

3. Kirjoita tähän mahdollisia jatkokehitysehdotuksia uudistettuun tukimalliin liittyen:

Pankkineuvojen näkemys tukimallin toimivuudesta uudistuksen jälkeen tehdyn kyselyn mukaan

