



Kehitysidea aineettomaan palkitsemiseen

Iiro Henrik Sulasaari

Opinnäytetyö
Syksy 2021

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SULASAARI, IIRO HENRIK
Kehitysidea aineettomaan palkitsemiseen

Opinnäytetyö 29 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Marraskuu 2021

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää aineetonta palkitsemista. Työn tarkoituksena oli kehittää seurantajärjestelmä pankin sijoitusneuvontaprosessiin. Taustana opinnäytetyölle oli pankkialan muutokset ja haasteet. Toimialaa muovaavat tällä hetkellä uudet teknologiat. Tämä luo painetta myös pankkien henkilöstön osaamista ja hyvinvointia kohtaan, minkä voidaan katsoa heijastuvan myös asiakkaisiin. Muutosten taustalla katsottiin osittain olevan teknologiset muutokset sekä muutokset regulaatiossa, mutta myös asiakkaiden kasvaneet odotukset.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi pankkialan nykytilaa ja tulevia haasteita. Teorioissa käsiteltiin työhyvinvointiin yksilötasolla vaikuttavia asioita ja aineettoman palkitsemisen vaikutusta työhyvinvointiin. Lähteinä olivat kirjalliset lähteet sekä kirjoittajan oma kokemus.

Kehitysideaksi muotoutui seurantaohjelmisto, joka keräisi tietoa niistä toimenpiteistä, mitä asiakas ja sijoitusneuvoja tai sijoitusneuvojaverkosto tekevät asiakasjärjestelmässä. Kun asiakas sijoittaa vastuulliseen instrumenttiin, järjestelmä antaa asiakkaan päätöstä edistäneelle sijoitusneuvojalle/-neuvojille ns. pisteitä. Kerättyään tietyn määrän pisteitä sijoitusneuvoja voi käyttää niitä erilaisiin tarjolla oleviin aineettomiin palveluihin, mitä voivat olla esimerkiksi erilaiset koulutukset tai erilaiset vapaa-ajan palvelut, kuten jooga, e-kirjat tms.

Jatkotutkimuksena ehdotetaan esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla selvittää tarkemmin, mitä nämä aineettoman palkitsemisen vaihtoehdot voisivat olla.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

SULASAARI, IIRO HENRIK
Developing Immaterial Rewarding

Bachelor's thesis 29 pages, appendices 0 pages
November 2021

The objective of this thesis was to develop immaterial rewarding. The purpose of this study was to develop a follow-up system to go alongside investment advisory.

The background of this thesis has its roots within banking industry and the ongoing change in the business area due to the emerging technologies shaping the industry. This applies pressure towards the learning and well-being of the staff. Additional reasons are changes in regulation, as well as increases in customer demands.

The theoretical part of the thesis contained the current and upcoming factors in the banking industry. The theories dealt with issues affecting well-being at individual level and the impact of the immaterial reward on well-being at work. Written sources were used as well as own experience.

A development idea was shaped. The proposed follow-up system was to exchange data of the actions in between the customer and the network of investment advisors. When a customer invests in a sustainable instrument, the system awards the promoting advisor/advisors with points. After collecting a certain number of points, the adviser can use these for immaterial activities and services. These activities can be either training or various leisure services, such as yoga, e-books, etc.

As further research it is proposed to unravel different options of the immaterial activities, through a survey for instance.

Key words: immaterial rewarding, sustainability, investment advisory

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PANKKIALA JA TULEVAT MUUTOKSET	7
	2.1 Nykytilanne	7
	2.2 Tulevaisuuden näkymät	8
3	AINEETTOMAN PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	11
	3.1 Merkityksellisyys	12
	3.2 Arvot, mielentilat ja autonomia	13
	3.3 Henkilöstön kehittäminen osana organisaation strategiaa	14
4	SIJOITUSNEUVONTA JA OMNIKANAVAISUUS	17
	4.1 Prosessin nykytila ja vastuullisuuden huomioid	17
	4.2 Omnikanavaisuus.....	18
	4.3 Vastuullisuus.....	19
5	KEHITYSIDEA AINEETTOMAAN PALKITSEMISEEN	21
	5.1 Idean käsite.....	22
	5.2 Kehitysidean kuvaus	23
6	POHDINTA	26
	LÄHTEET.....	28

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää aineetonta palkitsemista. Opinnäytetyön tarkoitus on luoda kehitysidea aineettoman palkitsemisen alle parantamaan pankissa työskentelevän henkilöstön hyvinvointia ja samalla kasvattaa pankkiorganisaation ydinosaamista, vastaten myös asiakkaan vaatimukseen tulevaisuuden palvelumalleissa. Työn toisena tavoitteena on samalla kehittää vastuullista ja innovatiivista toimintakulttuuria. Aineiston avulla muodostetaan taustatekijät kehitysidealle.

Aineistoksi on valittu pankkialan nykytila ja tulevaisuus, työhyvinvointi ja tähän liittyvä aineeton palkitseminen, sekä sijoitusneuvonta. Vastuullisen johtamisen teema kulkee ikään kuin taustalla opinnäytetyön mukana, vaikka sen teoreettista pohjaa ei avatakaan erillisenä kappaleena. Pankkialan nykytilaa ja näkymiä käsitellään kirjallisia lähteitä sekä omaa kokemusta hyödyntäen. Työhyvinvointia käsitellään kahdesta näkökulmasta: toimihenkilö ja organisaatio. Organisaatioon liittyy henkilöstöstrategiaa, ja tavoitteena voi olla esimerkiksi saavuttaa kilpailuetua. Toimihenkilön alle liittyy arvopohjaisia subjektiivisia kokemuksia ja tunnetiloja, pääpaino merkityksellisyyden löytämisessä. Sijoitusneuvonnassa keskitytään nykytilan huomioihin ja tulevaisuuden palvelukanavaan

Paikkana on koko opinnäytetyön ajan Suomi ja Suomessa sijaitsevat toimialat ja organisaatiot. Työhyvinvoinnin ja palkitsemisen kaikkia ulottuvuuksia ei oteta huomioon, vaan mukaan on poimittu vain sellaisia käsitteitä, joiden voitaisiin ajatella tukea myöhemmin esiteltävän kehitysidean strategista merkitystä organisaatiolle. Yksilön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä käsitellään suppeasti, sillä motivaatioteorioiden tutkimusperinne on pitkä ja niihin syventymisen ei katsota tuovan uutta tietoa kehitysidean kannalta.

Sijoitusneuvonnan kokemusasiantuntijana siltä osin kuin itse neuvontaa käydään läpi, toimii kirjoittaja itse noin 10 vuoden kokemuksella henkilöpuolen pankkiliiketoiminnasta, joista 3 viimeisintä vuotta sijoitusneuvontaa antavana toimihenkilönä. Sijoitusneuvonnan teoriaa ja prosessia itsessään ei avata syvästi, vaan aihe on rajattu neuvonnan pääpiirteisiin ja vastuullisuuteen.

Neuvonnan yhteydessä käsitellään tulevaisuuden palvelukanavaa omnikanavaisuus, jota käsitellään erikseen teorian avulla. Tässä lähteenä käytetään tutkimusta. Tämä tutkimus sijoittuu toiseen toimintaympäristöön kuin tämä opinnäytetyö, mikä voidaan tulkita heikentävän luotettavuutta lähteenä (Eskola & Suoranta, 1998). Käsitteellisesti omnikanavaisuus on aiheena kuitenkin melko uusi. Tarkoitus ei ole yrittää saavuttaa teoreettista saturaatiopistettä vaan pikemminkin ymmärtää mitä omnikanavaisuus tarkoittaa, ja miten tämä näyttäytyy pankkiorganisaation haasteissa. Vaikka omnikanavainen palvelu on vahvasti kytköksissä asiakkaaseen ja asiakaskokemukseen, ei tässä opinnäytetyössä käsitellä asiakaskokemusta syvällisesti. Asiakas on mukana yhteenvedossa ja lopun pohdinnoissa siten, mitä kehitysidean ymmärtäminen edellyttää. Alla oleva sitaatti kuvaa kehitysideaan johtanutta inspiraatiota.

” Koulutus ja työ näyttäisivät lähenevän toinen toisiaan. Tänä päivänä yhä suurempi osa työstä on päätteellä tehtävää työtä ja toisaalta myös suuri osa koulutusta voidaan hoitaa verkko-opiskeluna. Esimerkiksi pankin toimihenkilö voi napin painalluksella siirtyä tuotannollisesta järjestelmästä koulutukselliseen järjestelmään esimerkiksi opiskelemaan uutta tuotetta. Viimeistään tämä kadottaa koulutukselta sen mahdollisen aikaisemman sädekehän, tervetulleen vaihtelun työarkeen ja palkkioluonteeseen.” (Laine 2017, 72.)

2 PANKKIALA JA TULEVAT MUUTOKSET

2.1 Nykytilanne

Finanssisektorilla työskennellyt sekä tämän johtajuudesta väitöskirjan kirjoittanut Jukka Saksi kirjassaan ”Johtajuus murroksessa finanssialalla” on haastatellut anonymisti 65:tä finanssialan vaikuttajaa ja koonnut heidän näkemyksiään yhteen yhdessä oman tietopohjansa kanssa. Hänen mukaansa kirjassa kuullut henkilöt pystyisivät määrittämään myös tulevaisuuden suuntaa käytännössä, johtuen henkilöiden johtavasta asemasta. (Saksi 2013, 5.)

Toisena lähteenä käytetty Jorma Pirinen on hyödyntänyt 30 vuoden johtamiskokemustaan mm. Nordeassa, kirjassaan ”Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee”. Kirjassa käsitellään mm. pankkitoiminnan asiakasdynamiikkaa ja kulttuuria. (Pirinen 2020.)

Finanssiala koetaan yleisesti yhä konservatiivisena. Tämän katsotaan johtuvan sääntelystä ja valvonnasta. Voidaankin sanoa, että lainsäädäntö on syy konservatiivisuuteen. Asetelma muodostaa rajoja innovoinnille ja toiminnan kehittämiseksi. Mahdollisuuksia innovatiivisuuteen kuitenkin on. (Saksi 2013, 49–50.) Yritysten hallitukset koostuvat usein toimialaosajista mikä takaa vahvan substanssin, mutta voi vaikuttaa innovatiivisuuteen negatiivisesti sillä riskit ja niiden hallinta ovat määräävässä asemassa päätöksissä. Yrityksillä ei kuitenkaan ole esteitä uudistaa itseään, mutta anonymin haastateltavan mukaan, *toimiala saattaa olla osittain vielä historiansa vanki*. (Saksi 2013, 21.)

Tapiola-ryhmän pääjohtaja Asmo Kalpala nostaa esille sen, kuinka korkeakouluista tuotetaan näkemyksellisesti suppeita yksilöitä pankkien johtotehtäviin. Sampo-konsernin ja UPM:n hallitusten Björn Wahlroosin mukaan, johtajien pitäisi pystyä tarjoamaan alaisilleen moraalisia arvoja sekä kannustimia, johtuen käynnissä olevasta kulttuurinmuutoksesta. Suomalaisessa finanssikulttuurissa ei poikkeuksia lukuun ottamatta esiinny suoraa puhetta. (Saksi 2013, 10.) Kulttuuri pankissa on myynnillinen, ja dialogi ihmisten välillä kuuluu tarjottujen ratkaisujen myyntiin (Saksi 2013, 39-40). Ulkoisessa

viestinnässä korostuu yhteiskunnallinen vastuu (Saksi 2013, 9–10) ja myös arvojen voidaan sanoa näyttävän kirjoitettuna hyvin samanlaisilta, kaikkien alan toimijoiden kesken (Saksi 2013, 54). Tulevaisuudessa palveluiden kehitys tulee edellyttämään kuitenkin uusia kumppanuuksia (Saksi 2013, 21).

Asiakkaiden vaatimustaso ja odotukset ovat nousseet jatkuvasti, sillä tietoa on saatavilla nopeammin kuin ennen. Voidaan myös sanoa, että asiakkailla on nykyään lyhyempi horisontti ja pankin rooli on auttaa asiakkaita katsomaan pidemmälle. (Pirinen 2020, 83–84.) Myös asiakkaiden vastuun voidaan sanoa kasvaneen itsepalvelukanavien yleistymisen, sekä konttoriverkoston ja fyysisen palvelun vähentymisen myötä. Päivittäispalveluista rakentuu pankkien yrityskuva, sillä asiakaskohtaamisten määrä on näissä suurin. (Pirinen 2020, 71–72.) Asiakasta itseään ei voi kuitenkaan pitää digitaalisena, vaan päätöksissä auttaa yhä toisen ihmisen mielipide missä tunnekokemuksella on suuri merkitys (Pirinen 2020, 84). Asiakkaiden odotukset väistämättä kasvattavat myös henkilökunnan osaamisen vaatimuksia (Saksi 2013, 159). Muutosnopeutta vaativat sekä asiakkaat (Saksi 2013, 159) että pankin johto, joka kustannuspaineiden myötä saattaa vähentää palveluita asiakaskäyttäytymistä nopeammin (Pirinen 2020, 86).

Omiin kokemuksiini perustuen, näen pankkialan elinvoimaisena, mutta ristiriitaisena toimialana. Pankeilla on aina ollut rooli olla mukana yhteiskunnan käännteissä, esimerkiksi rahoitushankkeiden myötä. Pitkään jatkunut matala korkotaso on kuitenkin vaikuttanut pysyvästi pankkien tapaan tehdä liiketoimintaa. Voitaisiin ajatella, että tämä pakottaa myös pankit jatkuvasti lisäämään tehokkuutta kaikkiin muihin toimintoihin. Alan nykytilaa voisi kuvailla siten, että pankit valitsevat omiin vahvuuksiinsa perustuvan strategian ja yrittävät olla parhaita omien vahvuuksiensa avulla. Tämä luultavasti aiheuttaa sen, että pankit eivät enää ole jatkossa yhtä identtisiä liiketoiminnoiltaan. Suurimpana haasteena pankeille näen tehokkuuden lisäämisen keinojen rajallisuudet, sekä toimialaan vaikuttavien muutosten hyödyntämisen.

2.2 Tulevaisuuden näkymät

Liiketoiminnan tulevaisuuden näkymiä on tutkittu useiden yliopistojen yhteistyössä laatimassa raportissa vuodelta 2017, raportti pohjautuu aikaisempiin tutkimuksiin (Gasser, Gassmann, Hens, Leifer, Puschmann, Zhao, 2017). Tutkimuksen mukaan suunta on vahvasti digitalisoitua mutta myös monet muut asiat ovat isossa muutoksessa. Taustalla isoihin muutoksiin ja tulevaisuuden näkymiin on tutkimusten mukaan tiivistetysti disruptiivinen teknologinen kehitys, mikä indikoi koko arvoketjun muutosta. Raportissa on useiden asioiden ennustettu muuttuvan vuoteen 2025 mennessä. (Gasser ym. 2017, 3–4.)

Asiakkaiden jatkuvasti lisääntyvä digitaalisten välineiden käyttö pakottaa pankit muuttamaan strategiaansa siten, että fyysinen neuvonta on minimissä. Uudet teknologiat tulevat mahdollistamaan itsepalvelukanavissa tapahtuvan ohjelmaavusteisen bottineuvonnan kehittymisen siten, että se tulee muuttamaan ihmisneuvojan roolia merkittävästi. Kollektiivinen älykkyys, eli jaettu data asiakkaiden välillä, tulee olemaan puolestaan asiakkaan näkökulmasta sijoituspäätöksissä vahvoilla, verraten esimerkiksi yksittäisen pankissa työskentelevän asiantuntijan mielipiteeseen. Voidaankin sanoa, että kaikki hybridimallit ja näiden vuorovaikutukset tulevat kasvamaan. Asiakkaat asioivat tulevaisuudessa useissa eri kanavissa, ja jopa eri toimijoiden kanssa, siten että nämä linkittyvät kaikki yhteen kokonaisuuteen. Tämä edellyttää kuitenkin pankilta kykyä kehittää kosketuspinnat asiakkaiden kanssa sellaisiksi, että ne voidaan integroida muiden toimijoiden kanssa yhteensopiviksi. (Gasser ym. 2017, 4–6.)

Uusia profilointimahdollisuuksia tulee syntymään *Big Datan* avulla. Tämän seurauksena asiakkaita voidaan luokitella syvemmin kuin pelkästään iän, sukupuolen ja paikan mukaan. Asioita kuten tunnearvo, sosiaalinen merkitys tai jokin muu arvoon pohjautuva asia voi olla esimerkiksi palvelujen kohdentamisen syynä, eikä vain esimerkiksi ikä tai paikkakunta. (Gasser ym. 2017, 3–4.)

Raportin mukaan jatkossa hyödynnetään enemmän joukkoistamista, englanniksi *crowdsourcing*, eli voidaan ulkoistaa projektikohtaisesti toimintoja yrityksen ulkopuolelle. Tämä tulkitaan johtavan pysyvästi pankin rakenteiden muutoksiin. Tarkoitus on saavuttaa ketteryttä ulkoistamalla toimintoja. Tuotteiden osalta tapahtuu teollistumista. Tuotevalikoiman yhtenäistyminen pankkituotteissa sekä lisääntyvä sääntely johtaa tulovirtojen heikkenemiseen, mikä pakottaa pankit

keksimään uusia ansaintamalleja. Yhtenäiset prosessit ja tuotteet aiheuttavat jatkossa myös nykyistä suuremman määrän täysin automatisoitavissa olevia toimintoja. (Gasser ym. 2017, 7–10.)

Sähköisten kanavien tuottamasta liikevaihdosta katsotaan tulevan entistä tärkeämpää. Ernst&Youngin vuonna 2016 teettämän tutkimuksen mukaan, asiakkaat haluavat olla enemmän osallisina pankkipalveluissaan. IT investoinnit ja kustannukset tulevat myös kasvamaan, sillä nykyiset järjestelmät eivät tutkimuksien mukaan vielä omaksu kaikkia uusia digitaalisia prosesseja tarpeeksi hyvin. (Gasser ym. 2017, 11–12.)

Lohkoketju, englanniksi *blockchain*, teknologiana tarjoaa digitaalisen läpinäkyvän ja muuttamattoman alustan moniin palveluihin kuten rahasiirtoihin, sopimusten tekoon tai muun tiedon kirjaamiseen, mikä voi vaikuttaa pankkien infrastruktuuriin tulevaisuudessa. Lohkoketjuteknologian haasteena nähdään tällä hetkellä yhä tekniset ongelmat, luotettavuus, hallitseminen, skaalautuminen ja yksityisyys. Pankit kuitenkin tutkivat ja tekevät kokeita teknologian käytön mahdollisuuksista. (Gasser ym. 2017, 6.) Lohkoketjuteknologian lisääntynyt käyttö kuluttaa myös paljon energiaa globaalisti tarkasteltuna. Lyhyesti voidaan todeta, että lohkoketju teknologiana koetaan tällä hetkellä ristiriitaisena ja potentiaalisia tutkimuksen kohteita on paljon. (SITRA, 2016.)

Pankkien ohjelmointirajapinnat avautuvat uudistusten myötä mikä mahdollistaa kolmansien osapuolten kehittämien sovellusten tehokkaamman käytön. Tällainen voi olla esimerkiksi mobiilipalvelu, mikä mahdollistaa asiakkaan integroida kaikki tilinsä ja sijoituksensa yhden käyttöliittymän alle. Tutkimuksien mukaan datan määrä jatkaa kasvuaan globaalisti. Jatkuvasti lisääntyvä sosiaalisen median käyttö, hakukoneet ja sähköinen kaupankäynti saavat aikaan olemassa olevan datan määräksi vähintään 2,5 miljardia gigatavua per päivä. Määrällisesti datan kasvu on noin 20 % vuodessa. Lisääntyvä data ja sen hyödyntäminen mahdollistaa paremman tehokkuuden, asiakasvuorovaikutuksen sekä uusien palveluiden ja ansaintamallien kehittelyn. Samalla kun kilpailijoiden kenttä luultavasti laajenee lukuisten digitaalisten muutosten myötä, luo tämä myös painetta muutoksiin sääntelyssä. (Gasser ym. 2017, 13–17.)

3 AINEETTOMAN PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Työhyvinvointi on monimerkityksellinen asia mistä ei välttämättä ole edes tutkimuskäsitteeksi (Laine 2013, 89). Historiallisesti aihetta koskevissa tutkimuksissa on keskitytty enemmän yksilöön organisaation tai yhteiskunnan sijaan, mikä on tehnyt työhyvinvoinnin ongelmien syiden paikallistamisesta hankalaa. Nykyään kuitenkin puhutaan vuorovaikutussuhteista yksilön, työn, organisaation ja yhteiskunnan välillä, unohtamatta johtamisen kysymyksiä. (Laine 2013, 89.) Voidaankin sanoa, että yksinkertaisimmillaan työhyvinvointi yksilön näkökulmasta, muodostuu työn ollessa sovussa kaiken muun elämän kanssa, johtuen ihmisen kokonaisvaltaisesta luonteesta. Niin asiakkaiden kuin työntekijänkin kokemukset pohjautuvat lopulta tunteisiin. Myönteiset tunteet luovat myönteisiä kokemuksia. (Juuti & Vuorela 2015, 15.)

” Työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaamme, johon ovat vaikuttamassa työkykymme ja terveytemme, persoonallisuutemme ja yksilölliset reaktiotapamme, työ ja työkonteksti ja -ympäristö laajasti nähtynä sekä työpaikan ihmissuhteet ja johtaminen ja työnantajapolitiikka” (Laine 2013, 91).

Palkitsemista voidaan puolestaan kuvata vaihtosuhteeksi, jonka keskiössä ovat organisaatio ja sen jäsenet. Kokonaispalkitseminen koostuu aineellisesta ja aineettomasta osasta. Raha on aineellisista keinoista yleisin, kun taas aineettomaan yhdistetään asioita kuten työn sisältö, työympäristö ja työssä kehittyminen. Jotta työntekijä viihtyisi työpaikassaan, tarvitaan sujuvaa vuorovaikutusta työntekijän ja työnantajan välillä. Aineettoman palkitsemisen katsotaan olevan vahvasti sidoksissa työhyvinvointiin. Työssä viihtyminen, motivaatio ja työhön sitoutuminen ovat asioita, joiden tärkeä yhteinen nimittäjä on aineeton palkitseminen. (Hakonen & Nylander 2015, 11–35.)

Motivaatioteorioita on useita, ja niitä kannattaisikin tarkastella monipuolisesti (Hakonen & Nylander 2015, 136). Silloin kun määritellään sisäinen motivaatio tavoitetilaksi, puhutaan kuitenkin itsemääräytymisen teoriasta. Itsemääräytymisen teorian mukaan biologisten tarpeiden lisäksi ihmisellä on

universaaleja psykologisia tarpeita; olla autonominen ja toimia vapaaehtoisesti, sekä tuntea olevansa kyvykäs ja kokea yhteenkuuluvuutta. Näistä tarpeista autonomian määrä on poimittu tärkeimmäksi motivaation tyyppiä määrittäväksi asiaksi. Teoria esittää, että psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on välttämätöntä, että nämä universaalit tarpeet saadaan tyydytettyä. (Hakonen & Nylander 2015, 149.) Sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa voidaan lisäksi todeta, että ihmistä ei ylipäättänsä voi motivoida ulkoapäin (Juuti & Vuorela 2015, 163). On myös syytä mainita, että on olemassa huomattava määrä tutkimustuloksia, joiden mukaan rahallinen palkitseminen heikentää sisäistä motivaatiota (Hakonen & Nylander 2015, 150).

3.1 Merkityksellisyys

Työssä ja sen sisällössä on siis pidemmän ajan tunnustettu tärkeiksi muitakin kuin taloudellisia mittareita. Työn pitäisi olla merkityksellistä eli tarkoituksellista, sekä täyttymyksen tunnetta tuovaa. Yhä tärkeämpänä pidetään uuden oppimista, hyviä suhteita ja tyytyväisyyttä yleisesti. Työntekijän rooli on löytää läsnäoloa, kun taas työnantaja näkee tärkeänä sellaiset asiat kuten sitoutuminen ja työhyvinvointi. Työn pitäisi olla ihmistä varten tuoden hyvää, ei aiheuttaa uupumusta tai kielteisiä tunteita. Merkityksellisyys voi olla subjektiivista, jolloin peilataan henkilökohtaisia asioita, tai objektiivista, jolloin tutkitaan itsensä ulkopuolelta löytyviä asioita. (Leiviskä 2011, 11–12.)

Kun puhutaan merkityksen johtamisesta, oletetaan että merkitys voidaan järjestää tai tarjota. Parhaassa tapauksessa itse organisaatiosta voi muodostua kaikista tarkoituksellisista asioista yksilölle (Leiviskä 2011, 18). Kyseessä voi olla jokin hyvin voimakas näkemys, tai vaikkapa toiminnallista sisältöä, mikä luo yksilön sitoutumista työhön (Leiviskä 2011, 21). Työntekijöiden henkisiä tarpeita on osattava ymmärtää, mikäli halutaan yksilöiden pysyvän motivoituneina ja organisaation palveluksessa (Leiviskä 2011, 51). Merkityksien rakentaminen edellyttää puolestaan taitavia ratkaisuja johdolta. Ilmapiiri ja johtaminen korreloivat keskenään. asiat kuten vapaus ja vastuu, pitäisi olla tasapainossa keskenään onnistuneen johtamisen aikaansaamiseksi. (Saksi 2013, 15.)

3.2 Arvot, mielentilat ja autonomia

Merkityksellisyys voi olla sidoksissa arvoihin, jotka vaikuttavat merkityksellisyiden löytämiseen. Arvot ovat laaja-alaisia ja tulkitsemisen mahdollisuuksia on useita johtuen niiden käsitteellisyydestä ja ristiriitatilanteiden mahdollisuuksista. (Tieteen termipankki, 2016.)

Arvot voivat olla myös yrityksen kulttuurisidonnaista ydinsaamista, mikä puolestaan voidaan nähdä olevan vaikeasti kopioitavissa olevaa kollektiivista osaamista, joka kuuluu organisaatiolle. Ydinsaamisen ominaisuuksia puolestaan ovat luoda arvoa asiakkaalle, kilpailukykyä yritykselle sekä parantaa tulevaisuuden markkinanäkymiä. (Laine 2017, 37.) Ydinsaamisalueet ovat kokonaisuuksia, missä yhdistyvät järjestelmät, tekniikka ja taidot. Tunnusomaista on niiden hidas kehitys. Ydinsaamisalueen kilpailukyky määrittää organisaation kilpailukykyä. (Juuti & Vuorela 2015, 165.)

Työn merkityksellisyyttä pohtiessa voidaan mennä syvemmälle asioihin kuten henkisyys ja eettisyys. Ei ole yhtä kattavaa määritelmää henkisyydelle. Henkinen ihminen on tasapainoinen toiminnassaan. Tällöin toiminta on myös itsensä näköistä. Mielekkyyttä ja tarkoitusta etsitään itsestä. Organisaatioista puhuttaessa, voidaan käyttää termiä henkinen kokonaisuus. Henkisyyden soveltamiseen työyhteisössä on edellytyksenä mm. avoimuus organisaatiokulttuurin muutokselle. Muita asioita kuten henkilökohtainen vastuu, luovuus, rehellisyys, luottamus, aitous, tuottavuus ja vastuullisuus pidetään myös tärkeänä. (Leiviskä 2011, 31–40.) Eettisyydellä työyhteisössä voidaan tarkoittaa sääntöjä tai arvoja, eli moraalialia. Mutta se voi myös olla yksilön kehittämiä periaatteita tehokkaan vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi. Moraali puolestaan voi olla myös ihmiskunnan yleinen periaate. Työn voidaan katsoa olevan merkityksellistä, jos työntekijöiden moraalinen kehitys edistyy työn seurauksena. (Leiviskä 2011, 36–37.) Henkilöstöjohtamisessa, esimerkiksi vastuullisuuden käsite, merkitsee moraalisesti korkeaa ja eettistä johtamisen soveltamista (Laine 2017, 158).

Into ja hyvä työvire ovat motivaatiota lisääviä mielentiloja. Näille mielentiloille on tunnusomaista fyysinen energia, sekä tunne siitä että tekee merkityksellistä työtä. Yhteenkuuluvuuden tunne, nykyhetken arvostaminen ja kokemus siitä, että on osa jotain suurempaa. Nämä kaikki ovat tunnusomaisia piirteitä positiivisten mielentilojen vuorovaikutuksessa. (Leiviskä 2011, 50–51.) Osallisuuden kokemus myös sitouttaa yksilöä paremmin organisaation tavoitteisiin (Laine 2017, 94).

Tuloksia voivat saada aikaan vain osaavat ja innostuneet yksilöt. Nykyisissä olosuhteissa missä korostuvat digitaalisuus, globaalius ja ekologisuus, on väittämä entistä totuudenmukaisempi. (Juuti & Vuorela 2015, 161.) Innostuksen löytäminen on kytköksissä kasvuun, ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksiin, sekä tunteeseen siitä, että työtäsi arvostetaan (Leiviskä 2011, 41).

Kuten itsemääräytymisen teoria on myös esittänyt, vaikutusmahdollisuus ja hallinnan tunne ovat tunnetuimpia merkityksistä hyvälle työelämälle (Laine 2017, 93). Käytännöstä kertoo kuitenkin se, että noin puolet työssäkävijöistä ilmoitti tutkimuksien mukaan pystyvänsä vaikuttaa melko tai erittäin paljon itseään koskeviin asioihin. Ihmisten voivat vaikuttaa yhä vähemmän työnsä sisältöön, mikä on lisännyt stressiä yhdessä kontrollin lisääntymisen tunteen kanssa. (Laine 2017, 105.) Autonomian tunne vaikuttaa suoraan koettuun hyvinvointiin, ja se on suhteellisen pysyvä tekijä yhdessä mielekkyyden ja hallinnan kanssa. Hyvään työn hallintaan liittyy vähemmän negatiivisia psyykkisiä ja fyysisiä oireita. Kyseessä on kuitenkin myös yleinen työkontekstimuuttuja, minkä edellytystekijöitä ja yhdistelmiä on valtavasti. Hyvän työpaikan ominaisuutena voidaan pitää kuitenkin mahdollisimman laajaa vaikutusmahdollisuuksien kenttää. (Laine 2017, 103–108.)

3.3 Henkilöstön kehittäminen osana organisaation strategiaa

Yhteiskunnan muuttuessa muuttuu myös organisaatio, joka on usein muutoksen kärjessä seuraamisen sijaan. Organisaatio pysyy elinvoimaisena yhä useammin lyhyen aikavälin tavoitteiden avulla tehokkuusvaatimusten jatkuvasti kasvaessa.

(Juuti & Vuorela 2015, 11–13.) Pitkän aikavälin kilpailuetua ei kuitenkaan välttämättä saavuteta lyhyen horisontin eduilla (Laine 2017, 155).

Philip Kotlerin, Hermawan Kartajan ja Iwan Setiawan mukaan fokus on kuluttajakeskeisyydestä organisaatiotasolla siirtynyt takaisin ihmiseen. Kuten luovat ihmiset, olisi yritysten syytä miettiä aitoutta itsensä toteuttamisessa pelkkien pintapuolisten tavoitteiden sijaan. (Kotler ym. 2011, 12–37.) Osakkeenomistajien näkökulmasta organisaation tavoitteet lyhyellä aikavälillä liittyvät kannattavuuteen, siinä missä pitkäaikaiset tavoitteet tuottavuuteen (Kotler ym. 2011, 127).

Strategialla voidaan tarkoittaa jonkin korostettua merkitystä ja siihen liittyy tietoinen ja tavoitteellinen toiminta (Laurila 2007). Käsitteenä strategia on mahdollisesti kokenut inflaation, sillä tuntuu että monet asiat halutaan julistaa strategiseksi. Henkilöstön kehittäminen ei myöskään ole automaattisesti osa strategiaa. (Laine 2013, 19–20.) Työhyvinvoinnin kehittämisen tarkastelussa strategia on kuitenkin käytäntönä tärkeä (Laine 2013, 22). Rakenteellinen ja kulttuurinen konteksti synnyttää strategian, jonka yhteensopivuus organisaation kulttuurin kanssa mahdollistaa puolestaan käytännön (Laine 2013, 26).

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen näkeminen strategisena viestii pitkän aikavälin tavoitteista, mutta kapea-alaisesti organisaatio voi pitää tällaista vain työkykyyn liittyvänä asiana, jolloin se voidaan ulkoistaa työterveysasioista vastaaville tahoille (Laine 2017, 26). Organisaatiossa tulos katsotaankin usein ihmistä tärkeämmäksi, ja innovointi jää näin valvonnan varjoon (Juuti & Vuorela 2015, 17). Henkilöstön kehittäminen pitäisi ennemmin nähdä investointina, ja kyky innovoida organisaation innovaatiopääomana (Laine 2017, 35). Kehittämishankkeiden toteutukset jäävät kuitenkin yhä usein puolitiehen johtuen todellisen arvostamisen puutteesta (Laine 2017, 37). Vastuullinen liiketoiminta organisaatiossa koskee kuitenkin melko yksiselitteisesti nykyään myös vastuuta omista työntekijöistään. Tähän liittyy mm. hyvä henkilöstöpolitiikka. (Laine 2013, 13.) Käytäntöä kuvaavista tutkimuksista kuitenkin ilmenee, että enemmän kuin puolet työssäkäyvästä väestöstä kokee työuupumusta (Juuti & Vuorela, 14).

Henkilöstökoulutuksen tarve on lopulta aina näkökulmakysymys mihin liittyy arvokeskustelu. Yksilön näkemys voi poiketa organisaation näkemyksestä, mikä tekee myös koko käsitteestä teoreettisen. (Laine 2017, 68.) Arvoilla puolestaan tarkoitetaan yrityksen käytöskoodia, ja tähän liittyy mielikuva koko organisaatiosta. Erottautuminen kilpailijoihin rakentuu myös arvoista, joilla on puolestaan merkitystä työntekijöille. Jotta yrityskulttuurissa esiintyisi hyvän tekemistä ylipäättänsä, pitäisi tämä kytkeä osaksi yrityksen arvoja (Kotler ym. 2011, 57.) Erään kyselyn mukaan puolet MBA-tutkinnon suorittaneista voisivat hyväksyä matalammat palkkatoiveet, mikäli saisivat tehdä töitä vahvan yhteiskunnallisen vastuun kantavassa organisaatiossa (Kotler ym. 2011, 91). Koulutuksia ja valmennuksia käytetään kyllä arvojen rakentamiseen, mutta nämä koetaan helposti pakottavina saaroina mikä kadottaa arvokeskustelun perustukset, ja johtaa siihen, että työyhteisön tavoite olla roolimalli ei toteudu halutulla tavalla (Kotler ym. 2011, 95).

Henkinen avaruus, luova kapasiteetti ja kyky oppia jatkuvasti uutta, nämä kaikki kuuluvat nykyiseen vaatimustasoon organisaatioissa. Voidaan puhua ristikkäisten vaatimusten leikkauspisteestä. (Juuti & Vuorela 2015, 161.) Erilaisuuden vaaliminen ja rohkeiden kokeilujen katsotaan puolestaan olevan menestyvän organisaation merkki (Juuti & Vuorela 2015, 39). Aineettoman palkitsemisen keinojen ottamisen osaksi strategiaa katsotaan edistävän käytäntöjä, viime kädessä yritykset voivat oman harkintansa ja mielikuvituksensa mukaan ottaa keinoja käyttöön. (Hakonen & Nylander, 36–39.) Toimintamalleja, missä yhdistetään koulutus, työ ja kehittävä innovaatiotoiminta on omaksuttu myös nykyään enemmän. Näissä malleissa tarkastellaan käytäntöjä ja kehitetään sitä kautta työkontekstia, tuottaen samalla innovaatioita. (Laine 2017, 77.) Tähän voidaan vielä yhdistää ajatus yhteiskunnan odotuksista kaikkia yrityksiä kohtaan; toimia kulttuurisen muutoksen ajureina sen sijaan että maksimoitaisiin vain voittoja (Kotler ym. 2011, 148–150).

4 SIOITUSNEUVONTA JA OMNIKANAVAISUUS

4.1 Prosessin nykytila ja vastuullisuuden huomioid

Sijoitusneuvontaa antavat sijoituspalveluita tarjoavat organisaatiot. Neuvonta perustuu lakiin ja on yksilöllistä sekä säänneltyä. Vaikuttavina EU:n direktiiveinä toimii MiFID ja tämän päivitetty versio MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive) . Neuvonta on voimakkaasti säänneltyä esimerkiksi siksi, että tietoa olisi sijoittajalle tarjolla riittävästi ja vertailu helpompaa. Tiivistetysti kyse on sijoittajan suojasta. Sääntely ei kuitenkaan koske sijoittajan yksilöllisiä ominaisuuksia kaikilta osin, mutta sijoitustuotteiden soveltuvuutta kartoitetaan selvittämällä sellaisia asioita kuten ikä ja kokemus, talouden kantokyky, koulutustaso, riskinsietokyky ja ajallinen sijoitushorisontti. Sijoitusneuvontaa antavalla taholla on selonottovelvollisuus, vastaavasti asiakkaalla on tiedonantovelvollisuus, eli laissa on määritelty mitä tietoja pitää neuvontaa antavan tahon kysyä ja mitä tietoja neuvontaa saavan asiakkaan puolestaan antaa. (esim. Nordean sijoitusneuvonta, 2021)

Sijoitusneuvontaa antava pankki kartoittaa asiakkaan ja dokumentoi tämän kartoituksen MiFID I ja II-direktiivien puitteissa, ja tarjoaa lopuksi suosituksen. Kartoitus tapahtuu joko henkilökohtaisissa tapaamisissa, verkko- tai puhelintapaamisissa sekä myös verkon itsepalvelukanavissa rajoitetusti. Ilman neuvojaa tapahtuva automaattinen sijoitusneuvonta on osalla alan toimijoista käytössä. Sijoitusneuvontaa tarjoavia tahoja ja heidän menettelytapojansa puolestaan valvoo Finanssivalvonta. (Nordean sijoitusneuvonta, 2021.)

Elokuussa 2020 julkaistun Finanssivalvonnan valvontakirjeen mukaan on toteutettu teema-arvio, mistä käy ilmi, että sijoitusneuvonnassa esiintyy tällä hetkellä useita puutteita, ja neuvontaa tarjoavien yhtiöiden ohjeet ovat välillä ristiriidassa käytännön kanssa. Listattuja puutteita on ollut mm. dokumentoinnissa, perusteluissa sekä selonottovelvollisuuden täyttämässä yleisesti. Merkittävimpiä puutteita liittyi sellaisten aiheiden selvittämiseen kuten asiakkaan tappionsietokyky sekä sijoitustietämys ja -kokemus. (FIVA 41/02.01.03 2020, 2–5.)

Valvontakirjeessä on myös otettu esiin kestävyystekijät ja vastuullisuuden näkökulma. Sijoitusneuvontaa tarjoavilta yhtiöiltä kysyttiin, että poimitaanko asiakkailta tietoja mitkä liittyvät kestävyystekijöihin, eli ESG-tekijöihin (Environmental, Social and Governance). Sääntelyyn on tulossa vuonna 2022 muutoksia tämän osalta. Tällä hetkellä ei kuitenkaan vielä kysytä aktiivisesti näistä asioista. Vain yhdellä yhtiöllä teema-arvion otannasta asia tulee vastaan pakollisena osa sijoitusneuvontaa. Se että asiakkailta hankittaisiin tietoa, mikä koskee kestävyystekijöitä, voidaan katsoa olevan hyvien menettelytapojen mukaista toimintaa, sillä tulevaisuuden sääntelyssä nämä tekijät ovat mukana. Tällä hetkellä arvio kestävyystekijöiden mukanaolosta sijoitusneuvonnassa on lokakuussa 2022. (FIVA 41/02.01.03 2020, 4–6.)

4.2 Omnikanavaisuus

Omni- on johdettu latinan sanasta *Omnis* ja tarkoittaa kaikkea, kaikilla tavoilla ja kaikkialla. Markkinoinnin tai palvelun näkökulmasta tämä tarkoittaisi digitaalista strategiaa missä hyödynnetään useita kanavia yhtäaikaisesti. Kyse on kokonaisvaltaisesta ja henkilökohtaisesta asiakaskokemuksesta, missä data-analytiikalla ja sen integraatiolla on oleellinen merkitys. (Masterclass 2021.)

Omnikanavaisen palvelun tarkoitus on häivyttää ero fyysisen ja verkossa asioinnin välillä, jolloin tavoitellaan saumatonta kokemusta. Omnikanavaisuuden määritelmä voi tarkoittaa tiivistettynä optimoitua synergiaa eri palvelukanavien välillä. Tämä tarkoittaa käytännössä mm. sitä, että mitä tapahtuu yhdessä kanavassa, vaikuttaa samanaikaisesti toiseen, jolloin muodostuu yksi kokonaisuus. (Helin 2020, 14.) Myös Saghirin (Saghiri ym. 2017, 53–67) monimerkityksellisempi tulkinta on mahdollinen, ja voidaankin puhua entiteeteistä adaptiivisessa järjestelmässä (Helin 2020, 14). Omnikanavaisuuden voidaan todeta olevan haasteellista toteuttaa käytännössä johtuen useista tekijöistä kuten integroinnin ongelmat, asiakasryhmien erot tai yksityisyys (Helin 2020, 19).

Omnikanavaisen asiakaskokemuksen tavoitteiksi nousee sellaisia asioita kuten parempi vuorovaikutus palvelua tarjoavan organisaation ja asiakkaan välillä ja

yhteisöllisyyden kokeminen. Vaikka elämyksellisyydellä asiakaskokemuksessa on pitkät tutkimusperinteet, on kokemuksen merkitys laajentunut nykyään koskemaan koko asiakaspolkua eikä vain yhtä kiintopistettä. (Helin 2020, 86.)

Tutkimuksen mukaan, erityisesti avoimuus organisaation sisäisessä kulttuurissa on edellytys, jotta omnikanavainen palvelu voi olla mahdollinen toteuttaa. Tämän voi tulkita tarkoittavan myös tiimien välistä yhteistyötä, ja osastojen välinen kilpailu voidaan kokea negatiivisena asiana. Asia voidaan kokea haasteellisena etenkin isoissa organisaatioissa, mikäli sisäisen viestintä ei ole avointa ja prosessit eivät nykyisellään ole tätä tukemassa. Myös henkilöstön merkitys on suuri, ja etenkin henkilöstön osaaminen on nostettu tutkimuksessa esiin omnikanavaisen kulttuurin rakentamisessa. Henkilöstön kouluttamisella on merkitystä pitää organisaatio kilpailukykyisenä, ja tulevaisuudessa asiakaspalvelulla voi olla entistä isompi rooli ja kyky vaikuttaa asiakkaan tekemiin valintoihin. (Helin 2020, 70–88.) Jotta omnikanavainen strategia voisi onnistua organisaatiotasolla, on ymmärrettävä, että kyse ei ole vain kanavien lisäämisestä, vaan siilomaisen ajattelun poistamisesta organisaatiosta sen juuria myöten (Helin 2020, 22).

4.3 Vastuullisuus

Vastuullisuuden teema on valtavirtaistumassa. Mm. Nordean näkemyksen mukaan vastuullisilla sijoituksilla voidaan saavuttaa ylituottoa. Tämä tarkoittaa, että ne tuottavat markkinakehitystä paremmin. Vastuullisessa sijoittamisessa otetaan huomioon ympäristö, sosiaalinen vastuu sekä yhtiöiden hallintotapaan liittyvät tekijät. (Silvola & Landau 2019, 17–33.)

Pankkien sijoitusneuvonta on keskittynyt lähinnä rahastoihin, sillä vain rahastoissa on lakiin perustuvaa sijoittajan suojaa ajatellen mahdollista saada riittävä maantieteellinen ja toimialakohtainen hajautus osakesijoituksissa. Hajautus puolestaan vähentää sijoittajan riskejä. Rahastoja hoitaa salkunhoitajien tiimit. (Nordean sijoitusneuvonta, 2021.) Vastuullisen sijoittamisen prosessi rahastojen sisällä salkunhoitotiimien mukaan muistuttaa pitkälti taloudellista analyysia. Käytännössä tiimi käy läpi sijoituskohdeyrityksiä ja

näiden vaikutuksia ympäristöön, yhteiskuntaan ja noudatetaanko hyvää hallintotapaa. Rahastoyhtiö luokittelee näin yrityksiä vastuullisuuden mukaan, mikä luo samalla mahdollisuuksia muodostaa eri luokituksen rahastoja, minne valitaan vain tietyt kriteerit täyttäviä yhtiöitä. (Nordea Funds – Vastuullisen sijoittamisen tiimin markkinointimateriaali 2019.)

Nordealla noudattaa esimerkiksi rahastoissaan politiikkaa missä kaikista rahastoista on poissuljettu haitalliset yhtiöt ja toimialat, eli kaikki tarjolla olevat rahastot täyttävät ESG kriteerit kulloinkin voimassa olevien vaatimusten mukaisesti. Voidaan kuitenkin myös jakaa rahastot vielä kolmeen kategoriaan niiden vastuullisuuden huomioimisen voimakkuuden myötä. Eli kaikki valikoimissa olevat rahastot kuuluvat vastuullisuuden osalta tietyt kriteerit täyttävään peruskategoriaan. Tämän lisäksi on olemassa Tähti-rahastoja, missä räätelöidyn analyysin lisäksi otetaan huomioon, miten kunkin rahastossa olevan yhtiön liiketoiminta vastaa YK:n kestävän kehityksen tavoitteita. Eli lyhyesti kyse on korkeamman ESG-luokituksen omaavista rahastoista missä erityinen vastuullisuuskriteeri. Kolmantena on vielä kestävät rahastot, jotka suoraan edistävät kestävää kehitystä ja omaavat kaikista korkeimman ESG-luokituksen. Tällaisia rahastoja on Nordealla esimerkiksi rahastot ”Ilmasto ja Ympäristö” sekä ”Global Social Empowerment”. (Nordean verkkosivut 2021 – ESG metodologia.)

5 KEHITYSIDEA AINEETTOMAAN PALKITSEMISEEN

Pankkialalla muutoksia on odotettavissa jatkossakin muutoksia. Yhteiskunta-asiat ovat ulkoisessa viestinnässä tärkeitä, mutta sisäinen kulttuuri koetaan yhä melko konservatiivisena, henkilöstön osaamisen vaatimusten jatkaessa kasvuaan. Björn Wahlroos puhuu moraalisten kannustimien tarpeesta. (Saksi 2013.) Muutoksia toteutetaan osittain asiakkaiden ja toisaalta myös johdon vaatimukseen vedoten (Pirinen 2020). Tämän voi todeta olevan seurausta siitä teknologisesta kehityksestä mikä vaikuttaa koko toimialan tulevaisuuden näkymään, pitäen sisällään uudet kumppanuudet, heikkenevät tulovirrat ja jatkuvasti lisääntyvä sääntely. Pankit ovat pakotettuja muuttamaan osia operatiivisista toiminnoistaan. Asiakkaalle muutokset tarkoittavat kuitenkin enemmän mahdollisuuksia palvelukanavien yhtenäistyessä. (Gasser ym. 2017.)

Aineettomalla palkitsemisella on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin kannalta, sillä tällaisen palkitsemisen avulla voidaan vaikuttaa muuttumattomiin perustekijöihin. Henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta merkkeävät asiat, joilla on pitkät tutkimusperinteet. Tällaisia ovat esimerkiksi merkityksellisyys työssä, joka voi olla seurausta eettisesti ja moraalisesti oikein tehdystä työstä, mutta myös seurausta yksinkertaisesti positiivisesta mielentilasta, joka liittyy tunteisiin. Hallinnan tunteella, sekä mahdollisuudella vaikuttaa, on kaikista isoin merkitys parantamaan työvirettä. Lopulta kuitenkin sopusointuisuus ihmisen kaikilla osaluilla on yksi yleinen määrittävä tekijä hyvinvoinnin kokemukselle. Digitaalisuus, globaalius ja ekologisuus ovat käsitteitä, jotka myös vaikuttavat tällä hetkellä hyvinvoinnin kokemukseen merkittävästi. (Leiviskä 2011; Juuti & Vuorela 2015; Hakonen & Nylander 2015; Laine 2017.)

Organisaation näkökulmasta henkilöstön kehittäminen ei yleensä ole osa strategiaa, sillä lyhyen horisontin tavoitteet ovat hallitsevassa roolissa, silloin kun puhutaan organisaation hengissä pysymisestä. Henkilöstön kehittäminen luokitellaan usein pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttamisen tavoitteisiin. Tulos menee näin ihmisen edelle, vaikka henkilöstön kehittäminen pitäisikin nähdä investointina organisaation innovaatiopääomaan. Koulutuksen ja työn yhdistäviä

toimintamalleja on kuitenkin omaksuttu yhä enemmän. (Juuti & Vuorela 2015; Laine 2017.)

Palvelukanavien yhtenäistyessä omnikanavaiseksi kokemukseksi, nousee tavoitteiksi asiakkaan näkökulmasta entistä parempi vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden kokemus. Kaikki myynnissä tai neuvonnassa syntyvä data on integroitu yhteen. Organisaatiolle tämä tarkoittaa puolestaan avoimuuden lisäämistä kulttuuriin yhteisten tavoitteiden myötä ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tarvetta. Asiakaspalvelun rooli tulee olemaan yhä merkittävämpi. (Helin 2020)

Sijoitusneuvonnassa on vastuullisuus tulossa osaksi sääntelyä vuonna 2022. Tällä hetkellä puutteita esiintyy yhä neuvonnan laadussa yleisesti kaikilla neuvontaa tarjoavilla toimijoilla, ja vastuullisuutta käsitellään toistaiseksi muutenkin melko vähän sijoitusneuvonnassa. (Finanssivalvonta 2020). Vastuullisten ja erityisen vastuullisten rahastojen lukumäärän ja suosion kaikilla sijoitusneuvontaa tarjoavilla tahoilla voidaan päätellä lisääntyvän johtuen mm. YK:n kestävän kehityksen tavoitteista sekä lainsäädännön tulevista muutoksista liittyen sijoitusneuvontaan (Nordea, 2021). Myös sijoittajien kiinnostus kestävästä kehityksestä kohtaan on kasvanut indeksien mukaan, samalla kestävän kehityksen polun valitsemisen syynä voi osittain olla myös pelkkä paine sääntelymuutoksista (Kotler ym. 2011, 124–126).

5.1 Idean käsite

Jyrki Reunasan mukaan psykologiassa puhutaan luovuudesta, filosofiassa ideoista, kun taas liiketaloustieteissä puhutaan innovaatioista. Tavanomaiset oman alansa osaajat uppoutuvat helposti omaan substanssiosaamiseensa eivätkä näe ideoita, mitä pitäisi keksiä. Kun ratkaistaan ongelmia, pitäisi tilanne jäsenellä siten eri näkökulmia hyödyntäen, että se johtaisi oivallukseen. (Reunanen 2011, 6–8.) Innovatiivisuuden myötä lisääntyy kuitenkin myös epäluotettavuus, mistä syystä jokin todella vallankumouksellinen uudistus jää usein toteuttamatta. Tällainen uudistus aiheuttaisi liian suuren kertaremontin, joten sitä vältellään. Toinen syy miksi ideaa ei hyödynnetä, on mikäli se ei johda

mihinkään hyvään. Realismista ja toimivuudesta huolimatta, kriteerinä voidaan pitää siis pyrkimystä johonkin hyvään (mm. Kotler ym. 2011). Reunanen puhuu moraalista sekä hyödyllisyydestä muille, ja mainitsee myös asiat kuten hyödyllisyys, hauskuus ja ilo. Kriittisesti voidaan kuitenkin todeta, että ideointiakin hallitsee minäkeskeisyys aikamme mukaisesti, eli ideoilla ilmaistaan esimerkiksi omia mieltymyksiä enemmän kuin aikaisemmin. Innovaatioilla katsotaan olevan kolme astetta. Innovaatio voi olla tehokkuus-, kehitys-, tai vallankumousinnovaatio. (Reunanen 2011, 25–49.) Mikäli halutaan omalle idealle hyväksyntää, on se tehtävä ymmärrettäväksi käsitteellisesti ja kuvallisesti. Järjestyksenä suositellaan Reunasen mukaan, ansaintatalouden hallitsevan roolin myötä, seuraavaa järjestystä; ensin tehtävä, sitten sen rakenne. (Reunanen 2011, 100–103.)

5.2 Kehitysidean kuvaus

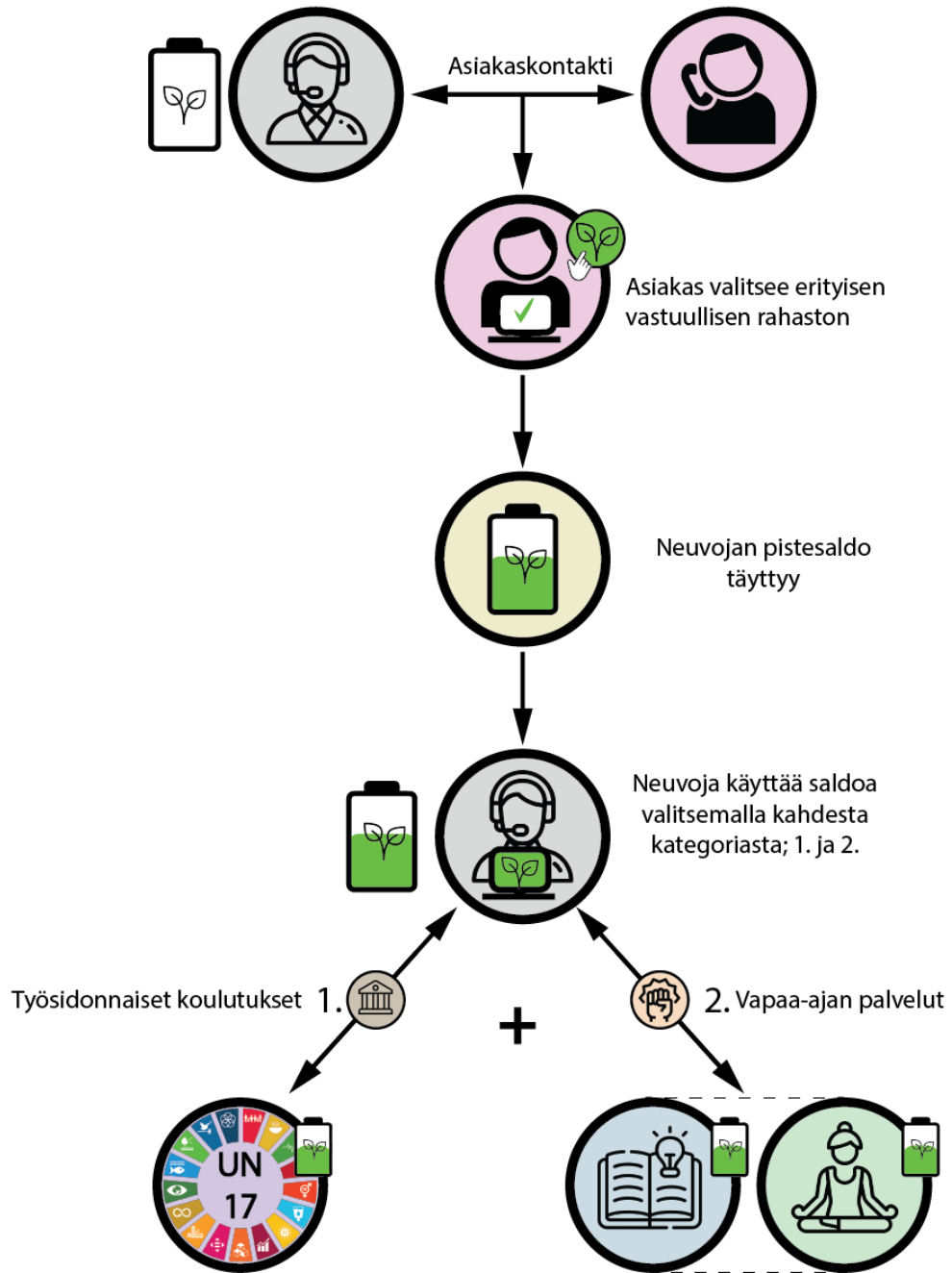
Rakenteellisena runkona on seurantaohjelmisto, joka kerää tietoa mitä asiakas tekee sijoittamisen asiakasjärjestelmässä. Kyseessä voi olla asiakkaan itsepalvelukanavassa tekemät asiat, tai yhdessä sijoitusneuvojen verkoston kanssa tehtyjä asioita. Seurantajärjestelmän tehtävä on mahdollistaa parempi vuorovaikutus asiakkaan ja sijoitusneuvojan välillä.

Toiminnallisena ideana ovat seuraukset asiakkaan tekemästä erityisen vastuullisesta sijoituspäätöksestä, kuten esimerkiksi sijoittamisesta rahastoon, jonka sisällä olevat yhtiöt edistävät kestävästä kehitystä. Tällainen tapahtuma kerryttää pisteitä sijoitusneuvojalle tai neuvojen verkostolle. Kun tietty pistemäärä on tullut täyteen, on tätä kerrytettyä saldoa neuvojan mahdollista käyttää erilaisiin aineettomiin palveluihin. Nämä aineettomat palvelut on jaettu kahteen kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa on pankin päättämää koulutussisältöä. Toisessa kategoriassa on ilman työsidonnaisuutta olevia vapaa-ajan palveluita, joko uusien asioiden oppimiseen tai palautumiseen perustuvia asioita. Kaikki toiminta tapahtuu kuitenkin työajalla ryhmittelyn nimestä huolimatta. Molemmista kategorioista on valittava aina samassa suhteessa (kuvio 1).

Esimerkissä on kuvailtu nämä työsidonnaiset aineettomat palvelut siten, että ne liittyvät vastuullisten asioiden opetteluun YK:n kestävän kehityksen tavoitteista vuodelle 2030. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi yksityiskohtaista opiskelua luonnon monimuotoisuudesta ja sen kantokyvystä, ekosysteemeistä, kulutuksen järkevöittämisestä, uusiutuvista energialähteistä tai kiertotaloudesta. Näiden edellä mainittujen asioiden ja niiden ristikkäisvaikutusten opiskelun katsotaan siis tässä kehitysideassa kuuluvan työsidonnaiseen kontekstiin. Perusteluksi riittää pankkien rooli olla rahoitus – ja sijoitusneuvontaa tarjoava taho, yhdessä tulevien lakimuutosten kanssa. Vastuullisen sijoittamisen alta tulee löytymään myös mahdollista koulutustarjontaa jatkossa huomattavasti enemmän.

Vapaa-ajan palveluiden sisältö voi olla lähes mitä tahansa toteutettavissa olevaa asiaa. Sellaisiakin, mitä henkilöt tekevät vapaa-ajallansa kurssinomaisesti. Pääpaino on kuitenkin aina jonkin uuden asian tai kyvyn oppimisessa, tai vaihtoehtoisesti palautumisessa, esimerkiksi joogan tai muun rentoutumisen avulla. Konseptin ydin on tarjota vaihtoehto oman sen hetkisen mielentilan mukaan. Toiselle palkkioluonteinen itsensä kehittäminen voi toimia paremmin, kun taas toiselle mahdollisuus palautumiseen ja rauhoittumiseen on se mitä tarvitaan.

Molempien kategorioiden koulutusten sekä vapaa-ajan palveluiden kriteereinä on olla kuitenkin vastuullisesti tuotettuja, ja tapahtua eri tilassa kuin missä oma työpiste sijaitsee, vaikkapa *Virtual Classroom* tyyppisesti. Eri tilassa on tärkeää siksi, että johdannossakin siteerattu uuden oppimisen palkkioluonteisuus ja sädekehä saataisiin palautettua (Laine 2017, 72).



KUVIO 1. Asiakkaan ja sijoitusneuvojan välisen kontaktin prosessikuvaus.

6 POHDINTA

Asiakkaalle kehitysidea olisi sinänsä näkymätön teknisenä prosessina. Lisäarvoa asiakkaalle voisi kuvitella muodostuvan pankkineuvojien arvomaailman laajentumisesta, ja mahdollisesta työhyvinvoinnin kasvamisesta jollakin aikajänteellä. Työhyvinvoinnin lisääntymiselle voidaankin nähdä useita syitä. Autonomiata lisäämällä parannetaan sisäistä motivaatiota, ja järjestelmä tarjoaa mahdollisuuden valita tietyin väliajoin eri vaihtoehtojen välillä, muuttamatta varsinaisen työn sisältöä. Tarkoitus ei siis ole irrottaa työtä tekevää neuvojaa työsopimuksen mukaisesta työstä, eli pisteiden kerryttäminen voidaan laskennallisesti asettaa tukemaan organisaation tavoitteita halutulla nopeudella. Tällainen järjestelmä tarjoaisi samalla kuitenkin mahdollisuuden työntekijöille seurata vastuullisuuden kiinnostuksen kasvua, ja samalla päästä nauttimaan sen seurauksista. Asiakkaan voisi kuvitella tällaisen järjestelmän olemassaolon myötä saavan enemmän kohtaamisissa pankkineuvojien verkoston kanssa. Vastaavasti, jos asiakkaan intressit ovat lähtökohtaisesti kestävän kehityksen suuntaisia, vuorovaikutus voisi tuoda väriä pankkineuvojien säänneltyyn ja yhä enemmän automatisoituvaan työkontekstiin.

Kuten totesimme, on pankkiala muutoksessa missä henkilöstön uusien taitojen oppimista pidetään tärkeänä, ellei jopa elinehtona. Tällainen järjestelmä voisi tarjota mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta luoden samalla valmiuksia kohdata tulevia muutoksia toimialalla, joka muuttuu yhä radikaalimmin tulevina vuosina. Myös henkilöstön sitouttamista voisi kuvitella tapahtuvan, työnantajan tarjotessa uudenlaisia merkityksiä, pelkän aineellisen rahakorvauksen lisäksi. Samoin kuten rahallinen palkkio ei tutkitusti lisää motivaatiota työntekijän näkökulmasta, ei yritystenkään ensisijainen tehtävä ole tavoitella voittoa, vaan palvella jotakin tiettyä tarkoitusta. Isossa kuvassa järjestelmän katsoisi lisäävän yrityksen elinvoimaisuutta ja parantamaan kilpailukykyä sisältä päin henkilöstön kautta, eikä ainoastaan esimerkiksi pankkien ulkoisten rahoitushankkeiden myötä.

Kehitysidean tarkoitus oli saattaa tietoon miltä palkitseminen voisi näyttää. Itse idean syntyyn vaikuttivat pidempään kypsytetyt ajatukset ja pohdinnat opinnäyteprosessin aikana. Idea hyödyntää itsemääräytymisen teoriaa, ja tarjoaa

ensimmäisen ajatuksen yhdestä mahdollisesta tavasta palkita aineettomasti. Idean tarkoitus oli tehdä vaikutus, ei muodostaa viimeisteltyä lopputulosta. Kehitysidean kriittisen tarkastelun katsotaan kuuluvan jatkotutkimusten piiriin. Käytännössä mitä suurempi yritys, sen hankalampaa olisi luultavasti ottaa käyttöön mitään uutta toimintaa mikä tapahtuisi työajalla, ilman että jokin strateginen päätös tätä edellyttäisi. Jatkotutkimuksena ehdottaisin myös tutkimaan, mitä nämä kehitysidean koulutukset ja vapaa-ajan palvelut olisivat tarkalleen ja miksi, esimerkiksi kyselytutkimusten avulla.

LÄHTEET

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.
Vastapaino Oy: Tampere.

Finanssivalvonta. 2021. Julkinen Valvontakirje. FIVA 41/02.01.03/2020. Luettu 19.11.2021.

<https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottava-tiedotteet/2021/valvontakirje-yleinen-310821.pdf>

Hakonen, A., Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa.
Bookwell Oy: Juva.

Gasser, U., Gassmann, O., Hens, T., Leifer, L., Puschmann, T., Zhao, L. 2017. Digital Banking 2025. Report. Luettu 18.11.2021.

<https://www.alexandria.unisg.ch/253962/1/Digital%20Banking%202025%20FINAL%20Version.pdf>

Helin, P. 2020. Omnikanavaisen asiakaskokemuksen johtaminen vähittäiskaupassa. Pro Gradu. Luettu 13.11.2021.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020113098783>

Juuti, P., Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.
Bookwell Oy: Juva.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. 2011. Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. (suom.) Kariston Kirjapaino: Hämeenlinna.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma Oy: Tallinna.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Painosalama Oy: Turku.

Masterclass Online education platform 2021. Yanka Industries.

Haettu 13.11.2021

<https://www.masterclass.com/articles/omnichannel-marketing-explained#what-is-omnichannel-marketing>

Nordea Funds Oy. Responsible Investment Policy. 2020. Luettu 21.11.2021.

<https://www.nordea.fi/en/personal/our-services/savings-investments/funds/responsible-investments.html>

Nordea Suomi Oyj. ESG. 2021. Luettu 21.11.2021

<https://www.nordea.fi/Images/146-399210/ESG-metodologia.pdf>

Pirinen, J. 2020. Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee. Helsinki. Books on demand GmbH.

Reunanen, J. 2011. Idea taiteessa ja tuotekehityksessä.

Aalto Print: Helsinki.

<http://lib.tkk.fi/crossover/2011/isbn9789526041179.pdf>

Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., Bourlakis, M. 2017. Toward a Threedimensional Framework for omnichannel. Journal of Business Research. Vol. 77.

Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla.

Tammerprint Oy: Tampere.

Silvola H., Landau T. 2019. Vastuullisuudesta ylituottoa sijoituksiin.

Alma Talent Oy: Liettua.

Sitra. Finnish Innovation Fund. 2016. Luettu 18.11.2021

<https://www.sitra.fi/blogit/lohkoketju-muuttaa-maailmaa/>

Tieteen Termipankki. 2021. Haku sanalle "Arvo". Luettu 29.11.2021.

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:arvo>