



Asiakasneuvojien osaamisen kehittäminen pankin päivittäispalveluissa

Oona Hurskainen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakasneuvojen osaamisen kehittäminen pankin päivittäispalveluissa

Oona Hurskainen
Tradenomi, AMK
Opinnäytetyö
06/2022

Oona Hurskainen

Asiakasneuvojen osaamisen kehittäminen pankin päivittäispalveluissa

Vuosi 2022 Sivumäärä 54

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää strukturoidumpi malli Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalvelutiimien asiakasneuvojen osaamisen kehittämiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi päätettiin kehittää päivittäispalvelutiimeille malli asiakasneuvojasta asiakkuusneuvojaksi, joka tukee asiakasneuvojan osaamisen kehittymistä alkuperehdytyksen jälkeisellä ajalla. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastaus, missä asioissa tai osa-alueissa asiakasneuvojat tarvitsevat tukea osaamisen kehittämiseen. Lisäksi pyrittiin selvittämään, keneltä asiakasneuvojat toivovat saavansa tukea osaamisen eri osa-alueissa, ovatko nykyiset osaamisen kehittymistä mittaavat mittarit riittävät, ja onko perehdyttäjän roolissa toimivilla ideoita tai ajatuksia osaamisen kehittämiseen tai työyhteisöviestinnän parantamiseen.

Teoreettisen osuuden tavoitteena oli antaa yleiskuva sisäisestä viestinnästä sekä henkilöstöjohtamisesta ja siihen liittyvästä työntekijäkokemuksesta. Perehdyttämällä ja osaamisen kehittämällä oli merkittävä rooli tutkimuksessa, joten näitä käsiteltiin teoriaosuudessa. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös finanssialan osaamistarpeita. Osaamisen kehittämisen mallin suunnittelua ja toteutusta varten suoritettiin kehittämistutkimus, jossa toteutettiin kaksi kyselyä. Toinen kysely toteutettiin Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalvelutiimien asiakas- ja asiakkuusneuvojille ja toinen kysely toteutettiin tiimin perehdyttäjän roolissa toimiville henkilöille.

Tutkimuksen lopputuloksena toteutettiin asiakasneuvojen osaamisen kehittämisen malli, joka tulee toimimaan tukena Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalveluiden asiakasneuvojen osaamisen kehittämisessä. Sen avulla asiakasneuvoja tietää selkeät osa-alueet osaamisen kehittämiseen sekä hänen on helpompi seurata ja suunnitella omaa kehitystään asiakkuusneuvojan taitojen omaamiseksi. OP Uusimaan HR-päällikkö ja päivittäispalvelutiimien esimiehet ovat tyytyväisiä lopputulokseen, ja pankki pystyy mallin lisäksi hyödyntämään tutkimuksesta saatua dataa perehdytyksestä, osaamisen kehittämisestä sekä hyviä huomioita liittyen sisäiseen viestintään.

Asiasanat: sisäinen viestintä, henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, finanssiala

Oona Hurskainen

Developing the competence of customer advisors in the bank's daily banking services

Year

2022

Pages

54

The goal of the thesis was to develop a more structured model for developing the competence of the daily banking team customer advisors at OP Uusimaa Bank. The aim of the research was to examine in which areas customer advisors need support for competence development. In addition, the objective was to survey from whom the customer advisors hope to receive support in various areas of competence, whether the current indicators measuring the development of competence are sufficient, and whether inductors have ideas or thoughts for developing competence or improving work community communication.

The aim of the theoretical part was to offer an overview of internal communication, human resource management and employee experience. Orientation and competence development had a significant role in the research, so these were addressed in the theoretical part. The theoretical section discussed with the competence needs of the financial sector. For the design and implementation of the competence development model, a development study was completed in which two surveys were conducted. The first survey was conducted for customer advisors and the second survey was conducted for persons acting in the role of instructor.

As a result of the study, a model for developing the competence of customer advisers was implemented, which will serve as a support for the development of the competence of customer advisors at OP Uusimaa Bank. It helps the customer advisor to know the clear areas for competence development and it is easier for them to monitor and plan their own development. HR manager and teams' supervisors of the OP Uusimaa are satisfied with the result, and in addition to the model, the bank is able to utilize research data on induction, competence development and useful observations related to internal communication.

Keywords: internal communication, human resource management, induction, competence development, financial sector

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskohteen kuvaus.....	8
1.3	Tutkimusongelma	8
2	Sisäinen viestintä henkilöstöjohtamisen välineenä.....	10
2.1	Yrityskulttuuri.....	11
2.2	Sisäisen viestinnän johtaminen	12
2.3	Henkilöstöjohtaminen.....	13
2.4	Työntekijäkokemus	15
2.5	Perehdyttämisen rooli.....	17
3	Oppiminen ja osaamisen kehittäminen työelämässä.....	20
3.1	Jatkuva oppiminen osana työelämää.....	21
3.2	Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus osaamisen kehittämisessä.....	21
3.3	Osaamisen kehittämisen keinoja	23
3.4	Osaamisen kehittäminen finanssialalla	24
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	28
4.2	Kyselyn suorittaminen ja aineiston keruu	29
5	Tutkimuksen tulokset ja analysointi	31
5.1	Kysely: Osaamiseni kehittäminen asiakkuusneuvojaksi.....	32
5.2	Kysely: Osaamisen kehittämisen polku asiakkuusneuvojaksi.....	39
5.3	Johtopäätökset.....	43
6	Osaamisen kehittämisen malli	45
7	Opinnäytetyön arviointi.....	46
7.1	Tutkimuksen arviointi	46
7.2	Toimeksiantajan palaute	47
7.3	Loppusanat	48
	Lähteet	49
	Kuviot.....	53
	Taulukot.....	54
	Liitteet	55

1 Johdanto

Yritysten välinen kilpailu kiristyy megatrendien, kuten digitalisaation ja globalisaation vuoksi. Yritysten on yhä vaikeampaa erottua toisistaan samalla toimialalla tarjoamalla tuotteita ja palveluita, jotka ovat saman tyyppisiä. Jotta yritysten on mahdollista erottua muista, niiden on mietittävä muita keinoja erottuakseen. Tällä hetkellä esillä ovat henkilöstöjohtaminen sekä tuloksellisuus, joista keskustellaan liiketaloudessa jatkuvasti. Avainasemaan nousee henkilöstöjohtaminen, jonka avulla saadaan sitoutettua osaavat työntekijät sekä löydetään hyviä uusia työntekijöitä. Henkilöstön erinomaisen työn laadun avulla erotutaan kilpailijoista sekä saadaan tulosta yritykselle. (Vainio 2020, 31.)

Muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa esimerkiksi finanssialaan. Suomessa pankkien ja vakuutusyhtiöiden toiminta on muuttunut ja muuttuu koko ajan megatrendien myötä. Finanssialan henkilöstöön, asiakaskuntaan sekä palveluihin vaikuttavat erilaiset muutokset yhteiskunnassa, kuluttajakäyttäytymisessä sekä väestörakenteessa. (Finanssialan tulevaisuudennäkymät, 2022.) Muun muassa edellisten tekijöiden myötä osaamisen merkitys on kasvussa monella toimialalla. Myös osaamistarpeet, jotka ylittävät toimialarajoja lisääntyvät. Nämä asiat liittyvät esimerkiksi liiketoiminnalliseen osaamiseen, kieli- ja vuorovaikutustaitoihin, teknologiaosaamiseen, vastuullisuuteen sekä palvelu- ja asiakasosaamiseen. (Rajander-Juusti, 2012, 32.)

Osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa yrityksen menestymisen kannalta, sillä työntekijöiltä vaaditaan nopeasti uusien tietojen ja taitojen omaksumista. Teknologian kehittymisen myötä elämme jatkuvassa muutoksessa ja tietoa on paljon saatavilla. Yksilön ja yrityksen tarpeet huomioiden on osaamisen kehittämistä suunniteltava sellaisiin kehyksiin, että työntekijät pysyvät motivoituneina ja antavat parastaan edustamalleen yritykselle.

Työyhteisöviestinnän merkitys korostuu nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yritysten sisäisen viestinnän merkitys työyhteisössä on vahvistunut erilaisten muutoksien, ennakoimattomien toimintaympäristöjen sekä läpinäkyvyyden vaatimuksien myötä. Työyhteisöviestintä liittyy vahvasti johtamiseen ja on tärkeässä osassa esihenkilöiden ja asiantuntijoiden työtä. Viestintä on kuitenkin osa koko työyhteisöä ja kaikki jäsenet tarvitsevat sitä kommunikoidessaan erilaisilla rajapinnoilla. (Juholin 2022, 134.) Kun työyhteisöviestinnässä jokaisen työyhteisön jäsenten vahvuudet otetaan huomioon ja niitä hyödynnetään, saadaan aikaan energisoiva työyhteisö (Malkavaara 2016, 25).

Mielestäni työelämässä oman osaaminen kehittäminen on tärkeää, jotta jokainen yksilö pääsee kehittymään organisaatiossa sekä omalla urallaan. Oli mielenkiintoista päästä

tekemään toiminnallista opinnäytetyötä, jossa pääsin itse mukaan kehittämään organisaation työntekijöiden osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta kehittämistutkimuksen avulla. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen sisäistä viestintää henkilöstöjohtamisen välineenä sekä osaamisen kehittämistä. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimuksen toteuttamista ja sen tuloksia. Lopussa kerron työn lopputuloksesta eli osaamisen kehittämisen mallista, joka on toteutettu työn teorian, tutkimuksen sekä oman pohdinnan avulla.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Uudenmaan Osuuspankki, joka tunnetaan myös nimellä OP Uusimaa. Uudenmaan Osuuspankki on toimialueensa johtavia pankkeja ja se kuuluu OP Ryhmän suurimpiin pankkeihin. Uudenmaan Osuuspankki palvelee asiakkaitaan verkossa ja puhelimitse sekä toimipisteissään. Uudenmaan Osuuspankki on jatkuvasti edistynyt pankki ja sillä on melkein 160 000 asiakasta. (OP Uusimaa 2022.) OP Uusimaan omisti 87 585 omistaja-asiakasta vuoden 2021 loppuun mennessä. Pankissa työskentelee yli 200 henkilöä, joista 75 prosenttia on naisia ja 25 prosenttia on miehiä. Uudenmaan Osuuspankki on yhdistymässä Itä-Uudenmaan Osuuspankin ja Helsingin Seudun Osuuspankin kanssa elokuussa 2022. (Uudenmaan Osuuspankin tilinpäätös ja toimintakertomus 2021.)

OP Uusimaa on osuuskuntamuotoinen talletuspankki ja sen omistaa pankin jäsenet eli omistaja-asiakkaat. Pankki harjoittaa toimialueellaan paikallista vähittäispankkitoimintaa. Jokaisella omistaja-asiakkaalla on samantyyppiset oikeudet tuottava jäsenosuus. OP Ryhmä on johtava suomalainen finanssiryhmä ja Uudenmaan Osuuspankki on osa sitä. OP Ryhmä koostuu osuuspankeista, jotka ovat itsenäisiä sekä niiden keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta tytäryhtiöt mukaan lukien. Lisäksi OP Ryhmällä ja osuuspankeilla on keskitettyjä palveluita. (Uudenmaan Osuuspankin tilinpäätös ja toimintakertomus 2021.)

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena oli Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalvelutiimien asiakasneuvot. Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalvelutiimien tarkoituksena on erinomaisen asiakaskokemuksen antaminen pankin asiakkaille erilaisissa asiakaskohtaamisissa konttoreissa ja etäkanavissa. Päivittäispalvelutiimien tehtäviin kuuluu työskentely pankin konttoreiden kassapalveluissa ja infopisteillä sekä henkilöasiakkaiden päivittäisten pankkipalveluasioden hoitaminen ajanvarauksissa sekä ilman aikaa konttoreissa päivystäen. Päivittäispalvelutiimien toimihenkilöt ohjaavat ja auttavat asiakkaita eteenpäin tekemällä tiivistä yhteistyötä muiden pankin tiimien kanssa. Päivittäispalvelutiimejä on kaksi ja molemmilla tiimeillä on omat toimialueet sekä omat esihenkilöt. Tiimeissä työskentelee yhteensä noin 30 työntekijää mukaan lukien osa-aikaiset työntekijät, harjoittelijat sekä kesätyöntekijät.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskohteen kuvaus

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää strukturoidumpi malli Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalvelutiimien asiakasneuvojien osaamisen kehittämiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi päätettiin kehittää päivittäispalvelutiimeille malli asiakasneuvojasta asiakkuusneuvojaksi, joka tukee asiakasneuvojan osaamisen kehittymistä alkuperehdytyksen jälkeisellä ajalla. Uudenmaan Osuuspankilla on olemassa perehdytysuunnitelma uusille työntekijöille. Alkuperehdytys kestää noin kaksi viikkoa, kun työntekijä aloittaa tiimissä. Alkuperehdytyksen jälkeiselle ajalle osaamisen kehittämiseen ei ollut olemassa tiettyä strukturoitua mallia, joten pankki toivoi opinnäytetyöltä mallin suunnittelua ja toteutusta.

Päivittäispalvelutiimeissä toimii asiakas- ja asiakkuusneuvoja. Asiakasneuvojan nimike saadaan työtehtävän alkaessa, kun osaamista ei ole vielä ehtinyt kertyä. Kun työntekijän osaaminen kehittyy, työntekijän nimikkeeksi muutetaan asiakkuusneuvoja. Opinnäytetyön aihe rajattiin asiakasneuvojien osaamisen kehittämiseen, eli työntekijöihin, joilla ei ole vielä työtehtävistä pitkää työkokemusta. Asiakasneuvojien osaamisen kehittämisen mallin tarkoituksena oli toimia tukena asiakasneuvojille heidän osaamisensa kehittämiseen asiakkuusneuvojan taitojen omaamiseksi.

Osaamisen kehittämisen mallin toteutusta varten suoritettiin tutkimus, jossa toteutettiin kaksi kyselyä. Toinen kysely toteutettiin Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalvelutiimien asiakas- ja asiakkuusneuvojille, jotka olivat työskennelleet tiimissä korkeintaan viisi vuotta ja toinen kysely toteutettiin tiimin perehdyttäjän roolissa toimiville henkilöille. Opinnäytetyö oli toiminnallinen kehittämistutkimus, jossa kehitettiin alkuperehdytyksen jälkeiselle ajalle malli tutkimuksen avulla.

1.3 Tutkimusongelma

Lähes jokaisessa opinnäytetyössä tai tutkimuksessa on aina ongelma, johon halutaan saada ratkaisu. Jotta ongelma päästään ratkaisemaan, pitää tietää minkälaisesta ongelmasta on kyse. Kun toteutetaan kehittämistutkimus, taustalla on prosessi, ilmiö tai asiantila, josta halutaan saada parempi muutoksen tai kehittämisen jälkeen. Kehittämistutkimuksen kohde voidaan määritellä ongelman muotoon. (Kananen 2012, 13.) Uudenmaan Osuuspankilla on noin kaksi viikkoa kestävä alkuperehdytys uusille työntekijöille, mutta alkuperehdytyksen jälkeiselle ajalle asiakasneuvojien osaamisen kehittämiseen ei ollut olemassa jäsenneltyä suunnitelmaa tai mallia. Pankilla on kuitenkin työntekijöiden osaamisen kehittymiseen mittareita. Esihenkilöt käyvät työntekijöiden kanssa tietyin väliajoin myynti- ja osaamiskeskusteluja, joissa työntekijällä on mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa osaamisensa kehittymisestä. Lisäksi pankilla on käytössä NPS (Net Promoter Score) mittari, jonka avulla mitataan, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee palvelua, esimerkiksi asiakastapaamisen jälkeen. Eli NPS mittaa asiakastyytyväisyyttä. Näiden lisäksi työntekijöillä

on käytössä tulokortit, joilla mitataan pääasiassa myyntiosaamista. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, että Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalvelutiimien asiakasneuvojien osaamisen kehittämiseen ei ollut strukturoitua toimintamallia alkuperehdytyksen jälkeiselle ajalle.

Yleisimmin opinnäytetyöt tehdään määrällisellä tai laadullisella tutkimusotteella. Näissä opinnäytetöissä löydetään tutkimuksen ongelmaan syyt sekä voidaan esittää toimenpide-ehdotuksia, jotta ongelma saadaan ratkaistua. Yleensä tällaiset opinnäytetyöt jäävät tähän, eli asiantilan toteamiseen. Kehittämistutkimuksen avulla on kuitenkin aina mahdollisuus muuttaa ongelma kehityskohteeksi, jonka kautta ongelma voidaan poistaa tai pienentää. Edellytyksenä on, että havaitaan ongelman syyt sekä valitaan keinot, joilla ongelma voidaan poistaa tai pienentää. Tämä on perinteisen tutkimuksen eli määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ja kehittämistutkimuksen välinen ero. Kehittämistutkimuksessa halutaan poistaa tai pienentää ongelmaa eli se vaatii toimintaa ja toiminnan avulla pystytään tekemään muutosta. Kehittämistutkimuksen avulla saadaan luotua käyttökelpoisia ratkaisuja käytännön työelämään. (Kananen 2012, 16.)

Kun tutkimuksen tutkimusongelma on määritelty, se muokataan usein tutkimuskysymykseksi, jonka avulla tutkimusta on helpompi tehdä. Tutkimuksen ongelma ratkeaa, kun tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. (Kananen 2012, 16.) Hyvän tutkimuskysymyksen määrittely saattaa usein olla haastavaa ja turhauttavaa, mutta hyvän tutkimuskysymyksen muotoilu on tärkeä osa tutkimusta, jotta saadaan vastaus oikeaan asiaan. Jos päätutkimuskysymystä ei ole määritelty hyvin, tutkimuksen suorittaminen voi olla haastavaa ja se saattaa vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. (Fandino 2019.)

Tutkimusongelman avulla saatiin tutkimukselle päätutkimuskysymys:

- *Missä asioissa/osa-alueissa asiakasneuvojat tarvitsevat tukea osaamisen kehittymiseen?*

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa oli muita tutkimuskysymyksiä, joiden avulla oli tarkoitus kehittää osaamisen kehittämisen malli asiakasneuvojille. Muut tutkimuskysymykset olivat:

- *Onko alkuperehdytyksessä kehitettävää?*
- *Keneltä asiakasneuvojat toivovat tukea eri osaamisen osa-alueissa?*
- *Ovatko nykyiset osaamisen kehittämistä mittaavat mittarit riittävät?*

Kun tutkimuskysymykset oli laadittu, aloitettiin teoriaosuuden kirjoittaminen sekä tutkimuksen suunnittelu ja toteutus. Opinnäytetyö oli toiminnallinen, jossa toteutettiin

kehittämistutkimus. Tutkimusasetelmaan perehdytään teoreettisen viitekehityksen jälkeen luvussa 4

2 Sisäinen viestintä henkilöstöjohtamisen välineenä

Viestintä on osa ihmisten jokapäiväistä elämää ja se vaikuttaa ja yhdistää kaikkia. Se on tärkeä osa vuorovaikutusta joka paikassa, sillä viestintää tapahtuu sekä töissä ja koulussa että kotona ja harrastuksissa. (Honkala, Järvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 9.) Ihmiset haluavat viestiä ja kertoa asioita, joiden avulla he pystyvät jakamaan mielipiteitään ja tunteitaan. Jos viestintää ei olisi olemassa, ei olisi myöskään organisaatioita tai organisoitua toimintaa. (Juholin 2017, 22.) Jokainen organisaation jäsen viestii, mutta jos viestintä ei tapahdu suunnitellusti ja se on huonosti johdettua, huonossa tapauksessa viestintää halutaan välttää tekemästä. Organisaation kaikkiin tehtäviin sisältyy viestintää ja viestinnän onnistumiseen vaaditaan yhteistyötä. Viestinnän kuuluu olla osa päätöksentekoa ja sen täytyy olla osana tiivistä toimintaa koko organisaatiossa ja jokaisen työntekijän vastuulla on tietää oma viestintävastuu. Viestinnän onnistumisen ja siinä tarvittavan tiiviin yhteistyön merkitys on korostunut myös koronapandemian aikana. Viestinnän sisäisen koordinoinnin lisäksi merkitys eri organisaatioiden välillä on korostunut. (Marjamäki & Vuorio 2021, 140.)

Tärkeä osa ammattitaitoa, on sisäistää hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Jokaisessa ammatissa on olennaista olla taidot ilmaista itseään selkeästi sekä suullisesti että kirjallisesti. (Honkala ym. 2017, 9.) 2000-luvun aikana on otettu käyttöön suomenkielinen käsite, joka on työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintä voi korvata tai olla vaihtoehto sisäiselle viestinnälle tai tiedotukselle. Työyhteisöviestintä käsitteen erona sisäiseen viestintään tai tiedotukseen on kuitenkin, että viestintä ei rajaudu vain työyhteisön sisälle, vaan se ulottuu lisäksi työyhteisön ulkopuolelle ja verkostoihin. Viestinnän merkitys on vakiintunut työyhteisöissä, sillä työelämässä on tapahtunut muutoksia, toimintaympäristöt ovat ennakoimattomia sekä läpinäkyvyyden vaatimukset ovat kasvaneet. (Juholin 2022, 134-135.)

Työyhteisöviestintä kattaa kaiken organisaation sisällä tapahtuvan suullisen tai kirjallisen viestinnän, jota tapahtuu verkossa, kasvokkain, kirjeitse tai puhelimitse. Viestintää tapahtuu työyhteisössä johdolta alaisille tai toisinpäin sekä erilaisten tiimien ja työntekijöiden välillä. Myös viestintä organisaation yhteistyökumppaneiden välillä on työyhteisöviestintää. (Honkala ym. 2017, 104.) Organisaation sisäisen viestinnän toimivuus on osana koko toimintaa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään yrityskulttuuria, viestinnän johtamista, henkilöstöjohtamista ja työntekijäkokemusta sekä perehdyttämistä, joihin sisäinen viestintä vaikuttaa koko ajan, vaikka se ei olisikaan aina näkyvässä roolissa.

2.1 Yrityskulttuuri

Flamholtzin ja Randlen (2011, 10) mukaan yrityskulttuuri voi olla tekijänä joko organisaation menestykseen tai sen epäonnistumiseen. Se voi olla avaintekijänä tai määrävänä tekijänä yrityksen taloudelliseen tulokseen ja se voi toimia organisaation kestävän kilpailuedun lähteenä. Yrityskulttuurin määrittely ja ymmärtäminen on haastavaa, sillä se määritellään usein eri tavoilla. Luukka (2019, 25) kuvailee yrityskulttuuriksi yrityksen kaikkea. Yrityskulttuuriin sisältyy yrityksen arvot, sekä tiedostetut että tiedostamattomat. Siihen kuuluu organisaation toimintatavat ja rakenteet, joiden avulla työntekijät toimivat, ajattelevat ja tunnistavat yrityksen muista yrityksistä.

- 
1. • Kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus
 2. • Kulttuuri luodaan yhdessä, ryhmän sisällä
 3. • Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa
 4. • Kulttuuri on jaettu: se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä
 5. • Kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla
 6. • Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi

Kuvio 1: Yrityskulttuurin keskeiset ominaisuudet (Luukka 2019, 25)

Yrityskulttuuriin kuuluu kuusi merkittävää ominaisuutta, jotka on hyvä ymmärtää (kuvio 1). Ensimmäinen ominaisuus on, että kulttuuri kuuluu aina ryhmään. Se on ryhmän ominaisuus, jossa yksittäiset henkilöt ovat mukana ja jota he edustavat. Kulttuurin avulla pystytään johdattamaan ihmisiä yksilöinä ja osana ryhmää. Ryhmän perustamisen syystä riippumatta, ryhmälle rakentuu aina oma kulttuurinsa. Toinen ominaisuus on, että kulttuuria kehitetään ryhmässä yhdessä. Yrityskulttuuri organisaatiossa rakennetaan aina yrityksen sisällä, vaikka sen luomiseen vaikuttaa usein myös ulkoiset tekijät. Organisaation perustajat voivat johtaa kulttuuria päätöksillään, mutta kaikilla jäsenillä on kulttuurin toteutumiseen vaikutusta. Kolmanteen ominaisuuteen kuuluu se, että kulttuurin voi oppia ja sitä voi opettaa muille. Kulttuuri ei katoa sen jäsenistä ja toiminnasta johtuen. Organisaation uudet työntekijät oppivat kulttuurin suunnilleen neljän kuukauden sisällä, jonka jälkeen he alkavat tiedostamattaan toimimaan opitun kulttuurin mukaisesti. (Luukka 2019, 26-27.)

Neljäs ominaisuus yrityskulttuurissa on, että sillä on ryhmää yhdistävä vaikutus ja sen avulla ryhmät voidaan erottaa muista ryhmistä. Kulttuurista voidaan puhua vasta sitten, kun sitä on jaettu eli ryhmällä on omia tarinoita, symboleita ja tapoja. Asiat voivat olla alussa ihan pieniä sovittuja käytäntöjä ja isompia asioita ovat esimerkiksi yrityksen nimi ja logo, jotka luovat yrityskulttuurin keskeisimpiä ominaisuuksia. Viides ominaisuus on, että kulttuuri yhdistää ja vaikuttaa ryhmään arvojen, käyttäytymisen ja oletusten kautta. Kun yrityksen arvomaailma ja työyhteisön yhteinen maailmankuva on jaettu, yrityskulttuuri on yritykselle kilpaetu. Yrityskulttuuri koostuu arvojen, tapojen ja niiden suuntaaman käyttäytymisen mukaan. Yrityskulttuuri lähtee syvältä yrityksen juurista ja niiden kehittämisestä. Viimeinen eli kuudes ominaisuus on, että kulttuuri on yksilöä vahvempi. Vanhan sanonnan mukaan yrityskulttuuri on seinissä, jolla tarkoitetaan yrityksen kulttuurin olevan henkilöstöä vahvempi. Eli yrityskulttuuri ei ole siis vain yksilöä vahvempi vaan joskus myös ryhmää vahvempi. Yrityskulttuuri pitää sisällään yrityksen koko historian sisältäen hyvät ja huonot asiat. Jos organisaatiolla on vahva yrityskulttuuri, uudella työntekijällä on vaihtoehtona joko tottua kulttuuriin tai lähteä. Tämä on vahvan yrityskulttuurin vahvuus, sillä sen avulla ohjataan henkilöstön tekemistä ja torjutaan sopimattomia yksilöitä pois. On olemassa myös yrityskulttuureita, jotka ovat heikkoja tai niitä on johdettu huonosti ja tällaisissa kulttuureissa yksilöilläkin voi olla suurtakin vaikutusta kulttuuriin. Vahvan yrityskulttuurin avulla voidaan kuitenkin rakentaa kilpailuetua, jota heikot kulttuurit eivät pysty saavuttamaan. (Luukka 2019, 28-29.)

Kun yrityskulttuuri on onnistunut erinomaisesti, sen avulla voidaan toteuttaa organisaation tavoitteiden toteutuminen (Piha 2017, 167). Kaikilla organisaatioilla on oma yrityskulttuuri, mutta osa organisaatioista tunnistaa sen paremmin kuin toiset. Se kehittyy erilaisten päätösten ja tekojen tai tekemättömien asioiden johdosta joko tiedostamatta tai tietoisesti, mutta tavoiteltu ja haluttu yrityskulttuuri voi tapahtua vain johtamalla. (Luukka 2019, 34.) Kulttuuria voi johtaa silloin, kun tietää, mitä kulttuuri on, mitä se sisältää sekä miten sitä voi arvioida (Piha 2017, 141).

2.2 Sisäisen viestinnän johtaminen

Organisaation johtajan vastuulla on johtaa toimintaa. Jotta se onnistuu, tarvitaan toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta. (Juholin 2022, 297.) Viestinnän johtamista on hyvä käsitellä myös erillisenä kokonaisuutena johtamisesta. Viestinnän johtamiseen kuuluu koko viestivän organisaation johtaminen erilaisin keinoin. Viestintää tapahtuu organisaation sisällä eri puolilla jatkuvasti. Osana työtehtäviä viestitään jatkuvasti sekä työyhteisölle että sidosryhmille, vaikka organisaatioissa olisi erillinen viestintätiimi. Jokaisen oman viestintävastuun ymmärtäminen on kiinni organisaation toimintakulttuurista sekä siitä onko organisaatiossa viestinnän kautta saavutettavat asiat oivallettu. Viestinnän johtamisen keskiössä on kokonaisuuden johtaminen. Siinä on tärkeää huomioida viestinnän näkökulma

toiminnan suunnittelusta lähtien. Tavoitteena on saada kaikilla organisaation osa-alueilla tuloksia ulkoiset sidosryhmät mukaan lukien. Viestinnässä täytyy siis huomioida toimintaa jokaisesta suunnasta ja tärkeää on mahdollisuuksien ja riskien tarkastelu jatkuvasti. Viestinnän johtaminen on tärkeää, sillä viestintä näkyy joka puolella organisaatiota ja kaikilla on siitä mielipide. (Marjamäki & Vuorio 2021, 28-29.)



Kuvio 2: Viestinnän johtamisen malli (Marjamäki & Vuorio 2021, 29)

Marjamäki ja Vuorio (2021, 30) ovat suunnitelleet viestinnän johtamisen mallin, jota he kutsuvat kirjassaan viestinnän johtamisen timantiksi (kuvio 2). Jotta viestinnän johtaminen onnistuu, sen täytyy olla strategista, vaikuttavaa ja suunnitelmallista. On tärkeää tietää tavoitteet ja toteuttaa ne suunnitelmallisesti sekä lopuksi arvioida toimintaa. Oleellista olisi saada kannustettua kaikki organisaation jäsenet mukaan vuorovaikutukseen ja vastuulliseen viestintään. Viestinnän johtamisen malli toimii tukena strategiseen johtamiseen. Sen avulla pystyy tarkastella johtamista eri osa-alueiden osalta ja saada kehitettyä oman organisaation viestinnän johtamista.

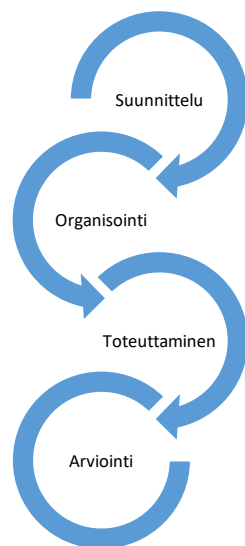
2.3 Henkilöstöjohtaminen

Yritystoiminnassa oleellinen asia on ihmisten johtaminen. Johtaminen ja esimiestyö toimivat merkittävässä roolissa yrityksen työntekijöiden motivoinnissa. Näiden rooli on myös erityisen tärkeä, jotta henkilöstöllä on motivaatiota ja halua saavuttaa yrityksen yhteisiä tavoitteita. Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön avulla yritykselle saadaan kilpailukykyä. (Joki 2021, 97.)

Henkilöstöjohtaminen on termi, jota käytetään yleisimmin kuvaamaan toimintoja, joita yritys harjoittaa hallitakseen suhteitaan työntekijöihin. Henkilöstöjohtaminen toimii organisaation strategisena ja integroituna lähestymistapana sen arvokkaimpaan asiaan eli sen henkilöstöön. (Carberry & Cross, 2019, 5.) Viitalan (2021, 1.1) mukaan henkilöstöjohtaminen kuuluu

jokaisen organisaation johtamisen keskiöön. Kun henkilöstöjohtamisessa onnistutaan, organisaation henkilöstöstä voidaan saada sen menestystekijä. Organisaation työntekijöiden oikea määrä suhteutettuna työtehtäviin ja näiden onnistuminen organisaation tavoitteiden näkökulmasta, ovat onnistuneen henkilöstöjohtamisen ansiota. Työntekijän hyvään työsuoritukseen vaikuttavat hyvät työolosuhteet, työhyvinvointiin sekä motivaatioon panostaminen, oma henkilökohtainen osaaminen sekä työntekijän sitoutuneisuus organisaatioon ja työtehtäviin. Kaikkiin näihin organisaatiot voivat henkilöstöjohtamisen eri keinoin vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Joki (2021, 97) kertoo henkilöstöjohtamisen sisältävän henkilöstön hankintaa ja henkilöstötoimien järjestämistä. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja palkitseminen kuuluvat myös henkilöstöjohtamiseen.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on saada yritykseen ja sen tavoitteisiin sopivia työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä. Tätä varten työntekijöitä kannustetaan työtehtävissä onnistumiseen ja etsitään keinoja, joilla työntekijät saadaan motivoituneiksi sekä kehitetään edellytyksiä kasvuille. Tavoitteena on myös johtaa työntekijöitä yksilöinä sekä ryhmänä heidän arvojensa mukaan huomioiden erilaiset asenteet. Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan osaamista liittyen tiimityön ja ryhmädynamiikan lainalaisuuksiin. Osaamisen alueeseen kuuluvat myös erilaisiin toimintoihin liittyvät päätöksenteot ja johtaminen sekä konflikteista ja vastuun ja valakysymyksistä neuvottelemine ja vastaaminen. (Joki 2021, 98.)



Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021, 1.1)

Viitalan (2021, 1.1) mukaan henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet voi jakaa neljään osaan: suunnitteluun, organisointiin, toteuttamiseen sekä arviointiin (kuvio 3). Tehtäväalueiden ensimmäinen osa on suunnittelu, jossa pohditaan päämäärä, johon tähdätään ja tämän jälkeen määritellään tavoitteet ja keinot päämäärän saavuttamiseksi. Kun ne on saatu

määriteltä, varmistetaan, että toiminnan on mahdollista toteutua eli on organisoinnin vuoro. Organisoinnissa varmistetaan, että yrityksen tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Organisoinnissa pohditaan muun muassa kenen vastuulla mikäkin asia on ja miten ja missä asiat tehdään huomioiden yrityksen taloudelliset resurssit ja välineet. Seuraavana on toteuttamisvaihe, joka tarkoittaa käytännön toimintaa. Se on suuri kokonaisuus, jossa tehtäviä on paljon. Joen (2021, 98) mukaan, kun puhutaan käytännössä tapahtuvasta henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä, heidän vastuullansa on yrityksen tavoitteiden mukainen työntekijöiden johtaminen ohjaamalla ja antamalla heille palautetta. Siihen kuuluu viestinnän toimivuus ja tiedonkulkemisen varmistaminen. Viitalan (2021, 1.1) mukaan se sisältää sekä arjessa päivittäin tapahtuvia asioita että silloin tällöin tapahtuvia asioita. Viimeisimpänä tehtäväalueisiin kuuluu arviointi, jota on tärkeää tehdä säännöllisesti. Arviointi tapahtuu siten, että henkilöstöjohtamisen tuloksia, sujuvuutta ja vaikutuksia arvioidaan tavoitteisiin nähden.

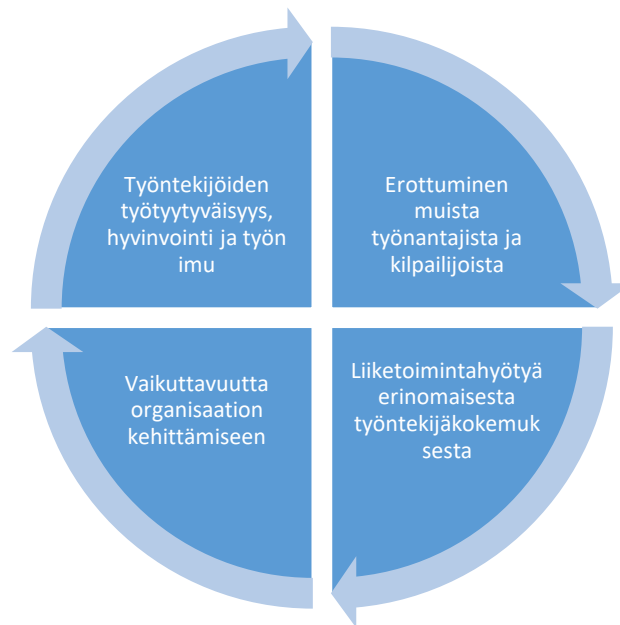
Organisaatioissa ylin johto, esimiehet, luottamushenkilöt sekä henkilöstöammattilaiset toimivat henkilöstöjohtamisessa. Kuitenkin kaikki organisaatiossa toimivat tekevät sitä jollakin tavalla. (Viitala 2021, 1.1.) Työtiimin ilmapiirillä ja ihmissuhteilla on paljon vaikutusta työn sujuvuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen, joissa johtamisella on merkittävä vaikutus. Esimiehellä on paljon vastuuta henkilöstöjohtamisessa. Hänen tekemisensä varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi tietoa työn sujuvuuteen ja, että tiimin toiminta on avointa. Esimiehen vastuulla on tukea koko tiimiä, mutta myös yksilöitä sekä toimia osaamisen edistäjänä ja esimerkkinä työntekijöille. Tavoitteisiin pääsemisen varmistaminen on hänen vastuullaan, mutta tärkeää on ottaa työntekijät mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Esimiehillä on siis paljon vastuuta ja onkin tärkeää, että henkilöstöasiantuntija toimii tukena esimiehille, jotta organisaatiolla on hyvät johtamistaidot ja edellytykset toimia. (Joki 2021, 99.)

2.4 Työntekijäkokemus

Organisaation on tärkeä viestiä yhteinen määritelmä työntekijäkokemuksesta, jotta se on kaikille selkeä. Työntekijäkokemusta voi olla haastava hahmottaa sekä määritellä ja voi näyttää siltä, että kaikki asiat organisaatiossa vaikuttavat siihen. Jos työntekijäkokemusta ei ole määritetty riittävän hyvin, voi olla, että organisaatio kiinnittää huomiota väärin asioihin. Kun yrityksellä on yhteinen näkemys työntekijäkokemuksesta, sitä voidaan alkaa johtaa tavoitteellisesti. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, jonka kautta syntyy ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Vuorovaikutusta pitää tapahtua työsuhteen eri vaiheissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120-121.) Kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen hahmottaminen on hyvin tärkeää organisaatiolle, sillä jos työntekijät eivät ole oikeasti sitoutuneita työnantajansa, he eivät pysty saavuttamaan asiakkaiden tarpeita tai varsinkaan ylittämään niitä. Organisaatiolla ja

työntekijällä on oltavat yhtenäiset arvot, jotta työntekijä voi olla oma itsensä tehdessään työtehtäviään. Oman roolin ja työtehtävien hoitaminen tulee näkyä asiakkaalle myönteisesti ja se onnistuu, kun työntekijä on motivoitunut tekemään töitä. Avainsana tähän kaikkeen on luottamus. Työnantajan täytyy luottaa työntekijöihinsä, jotta he pystyvät kohdistamaan energiansa oikeisiin asioihin eli omiin työtehtäviinsä. (Korkiakoski 2019, 118.)

Organisaatioiden on tärkeää kehittää ja pitää huolta työntekijäkokemuksestaan. Tähän pyritään keskittymällä tiettyihin yksittäisiin vuorovaikutustilanteisiin. Tarkoituksena on saada luotua työntekijöille yliverstaista arvoa tai lisäarvoa ja työstämällä sitä tavoitteellisesti työsuhteen eri aikoina suunnitelmallisesti työntekijän kanssa. Arvo pystytään yleensä huomaamaan neljällä tavalla (kuvio 4).



Kuvio 4: Työntekijäkokemus: arvoa työntekijälle (Huhta & Myllyntaus 2021, 120-123)

Ensimmäinen arvo on työntekijöiden työtyytyväisyys, hyvinvointi ja työn imu. Työntekijät viettävät melkein kolmasosan elämästään tekemällä töitä, joten työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista ja viihtymisestä. Työntekijät sitoutuvat työtehtäviinsä tosissaan, kun he kokevat, että heitä arvostetaan ja heidän tekemänsä työ on tärkeää työnantajalle. Toinen arvo on erottuminen muista työnantajista ja kilpailijoista. Työntekijäkokemus tuo markkinoilla kilpailuetua. Kilpailu motivoituneista ja osaavista työntekijöistä kovenee koko ajan ja vetovoimaisen työntekijäkokemuksen avulla pystytään antamaan työnantajalupaus, jonka avulla saadaan houkutelua tavoiteltuja työntekijöitä. Kolmas arvo tuo liiketoimintahyötyä erinomaisesta työntekijäkokemuksesta. Kun työntekijäkokemus on hyvä eli työntekijät voivat hyvin ja ovat motivoituneita, henkilöstökustannukset pienenevät ja tuottavuus kasvaa. Tämän kautta puolestaan

asiakaskokemus vahvistuu, joka kasvattaa liikevaihtoa. Neljäs arvo tuo vaikuttavuutta organisaation kehittämiseen. Organisaatiot kehittävät toimintaansa työntekijälähtöisemmäksi työntekijäkokemuksen avulla. Kehitystyöstä saadaan vielä vaikuttavampaa, kun asioita katsotaan myös työntekijöiden näkökulmasta. On hyvä kysyä työntekijöiltä, minkälaisia valintoja he tekisivät työhön liittyen ja mitkä asiat ovat heille tärkeitä ja merkityksellisiä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.1.)

Hyvässä työntekijäkokemuksessa annetaan työntekijöille valmiudet työskennellä työssään parhaalla mahdollisella tavalla tukien työntekijöitä. Tärkeä, usein taka-alalle jäävä asia on, että kaikki työntekijät tietävät sekä omat että yrityksen tavoitteet. Hyvän työntekijäkokemuksen kautta työntekijöiden kanssa käydään läpi saavutettavaa kehityspolkua. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisimman hyvä ymmärrys yrityksen asiakkaista, minkä avulla pystytään ylittämään asiakkaiden odotukset ja kokemukset. Se onnistuu, kun työntekijöillä on oikeat työkalut osaamiseen ja sen kehittämiseen. Onnistuneen työntekijäkokemuksen avulla työntekijät pystyvät lunastamaan asiakkaille annetut lupaukset. (Korkiakoski 2019, 119.)

2.5 Perehdyttämisen rooli

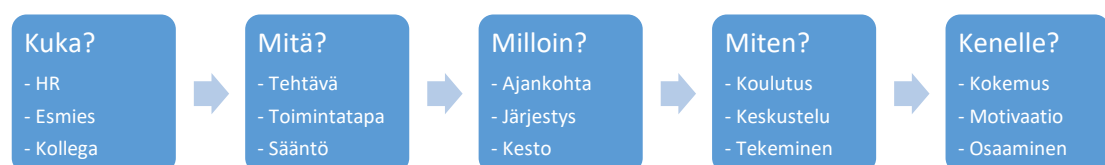
Työntekijän perehdyttämisellä on monesta syystä merkittävä vaikutus työntekijän töiden aloitukseen, mutta se on myös tärkeää koko organisaatiolle (Joki 2021, 85). Onnistuneen ja hyvin suunnitellun perehdytyksen avulla organisaatiot saavat paljon etuja ja se on yksi merkittävimmistä prosesseista organisaatiossa. Parhaassa tapauksessa sen avulla voidaan saavuttaa erinomaista kilpailuetua ja se voi vahvistaa työnantajamielikuvaa. Jos organisaatio tiedostaa siitä saatavat hyödyt, se tietää myös, että perehdytyksen onnistumiseen ja kehittämiseen tarvitaan resursseja, jotta saadaan suunniteltu ja onnistunut kokonaisuus. Perehdyttämiselle on asetettu vaatimuksia myös työolainsäädännössä, jotka täytyy huomioida perehdytysprosessin jokaisessa vaiheessa. (Eklund 2018, 25.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä koulutetaan työtehtäviinsä ja autetaan pääsemään osaksi työyhteisöä. Perehdytys sisältää uusien asioiden opettelua ja organisaation ja sen jäseniltä saadun tiedon soveltamista. Vuorovaikutus on tärkeässä osassa perehdytyksessä, jotta sekä työntekijällä että työnantajalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja antaa vastauksia. (Eklund 2018, 25.) Perehdyttämistä tarvitsevat kaikki uudet työntekijät, myös he, jotka esimerkiksi vaihtavat työtehtäviä organisaation sisällä tai joilla on ollut pidempi tauko työtehtävistä esimerkiksi vanhempainvapaan takia. Organisaation on hyvä varata perehdyttämiselle aikaa, sillä uusien työtehtävien oppiminen ei tapahdu aina hetkessä. Odotus kuitenkin palkitaan, sillä onnistuneen perehdytyksen avulla uuden työntekijän on helppoa ja tehokasta oppia työtehtävänsä. Uuden työntekijän on helppoa ja turvallista aloittaa uusi työ, kun hän tietää, että on saamassa hyvin suunnitellun perehdytyksen. Kun

perehdytykseen panostetaan, uusi työntekijä oppii nopeammin ja hänen ei tarvitse saada jatkuvasti tukea, jolloin virheitä on helpompi välttää ja vähentää. Virheiden korjaamiseen tarvitaan usein muidenkin työntekijöiden työaikaa, joten perehdyttämisen merkitys korostuu myös koko työtiimin toiminnassa. (Joki 2021, 86-88.)

Perehdytykseen ja sen suunnitteluun vaikuttavat monet eri tekijät. Työtehtävien määrä ja työsuhteen kesto ovat merkittävä osa suunnittelua. Esimerkiksi kesätyöntekijöiden perehdyttämiseen ei ole paljoa aikaa, sillä työsuhteen kesto on lyhyt. Työkokemus, rooli, ammatillinen osaaminen ja ikä määrittävät myös, minkälaiselle perehdytykselle on tarvetta. Nuorempi ja kokematon perehdytettävä tarvitsee enemmän aikaa ja opastusta, kuin henkilö, jolla on jo monen vuoden työkokemus hankittuna. Hyvä perehdytysuunnitelma ja perehdyttäminen ovat koko työyhteisön etu ja suunnittelun vastuulla on henkilöstöasiantuntija. Laaja-alaisesti hoidetun perehdytyksen ansiosta perehdytettävän olo on todennäköisesti innostunut ja odottavainen. Lisäksi työntekijästä on mahdollisuus saada heti työsuhteen alussa sitoutunut, motivoitunut ja tulosta aikaansaava organisaation jäsen. (Joki 2021, 85-86.)

Jotta perehdyttäminen onnistuu, organisaatiolla on hyvä olla perehdytysprosessi. Perehdytysprosessin suunnittelijat ovat merkittävä tekijä siinä, minkälaisen mielikuvan uusi työntekijä saa uudesta työpaikastaan. Perehdyttäjän tai prosessista vastaavan henkilön kannattaa suunnitella prosessia useamman henkilön kanssa, jotta prosessiin saadaan mahdollisimman monen henkilön näkökulma. On hyvä saada yhteinen päätös, minkälaisia asioita uusille työntekijöille halutaan perehdyttää. Tärkeä kysymys perehdytysprosessia suunnitellessa ja tavoitteita määritellessä on miettiä, minkälaisen kuvan organisaatio haluaa antaa työntekijälle, kun hänen perehdytyksensä on saatu onnistuneesti loppuun. Suunnittelun ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen laaditaan perehdytysuunnitelma, -ohjelma tai -opas. Tärkeintä perehdytysprosessissa on perehdytyksen sisältö. Kuviossa 5 on esitetty näkökulmat, joita on otettava huomioon perehdytyksessä. (Eklund 2018, 74-76.)

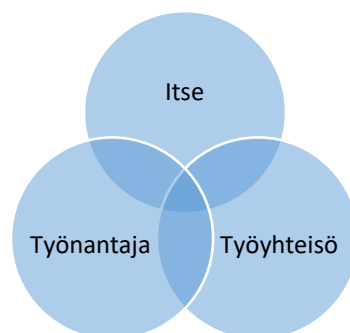


Kuvio 5: Huomioon otettavat näkökulmat perehdytyksessä (Eklund 2018, 76)

Eklundin (2018, 141-142) mukaan sekä työnantajalla että työntekijällä on omat vastuunsa perehdytyksen onnistumisen takaamisessa. Työnantajan puolella voi olla useita henkilöitä, jotka ovat osa perehdytystä. Esimiehen tehtävänä on vastata perehdytysprosessin kokonaisuudesta. Perehdytystehtäviä voidaan jakaa muillekin henkilöille työyhteisössä. Tällaisia henkilöitä kutsutaan perehdyttäjäksi ja heidän vastuullansa on perehdyttää uudelle työntekijälle tietyt tehtävät, osa-alueet tai asiakaskokonaisuudet. Vastuunjako on hyvin tärkeää, jotta kaikki asiat tullaan perehdyttämään ja tiedetään kenen vastuulla mikäkin perehdytyksen osa on. Kun vastuuta jaetaan muillekin henkilöille, kuin esimiehelle, pystyy hän keskittymään kokonaisuuden hallintaan ja uusi työntekijäkin pääsee laajentamaan omaa verkostoaan jo työsuhteen alussa. Eklund (2018, 142-154) kertoo perehdyttäjän roolissa toimivien henkilöiden hyviksi ominaisuuksiksi:

- Sitoutuminen työtehtävään
- Uuden työntekijän tukeminen
- Vuorovaikutustaidot
- Luottamuksen rakentaminen
- Hiljaisen tiedon jakaminen

Eklundin (2018, 162-163) mukaan työntekijällä on myös omat vastualueensa, jotka voidaan jakaa kolmen osaan: työntekijään itseensä, työnantajaan ja työyhteisöön (kuvio 6). Vastuu, joka koskee työntekijää itseään sisältää muun muassa osaamisen ylläpidon ja kehittämisen, oma-aloitteisuuden, viestintävastuun omista ajatuksista ja mielipiteistä sekä itsensä johtamisen taidot. Vastuu työnantajaa kohtaan sisältää muun muassa työsopimuksen noudattamisen, työturvallisuudesta välittämisen, työn laadukkuuden sekä oman osaamisen näyttämisen. Vastuu työyhteisöä kohtaan sisältää muun muassa vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot, työilmapiirin ja työrauhan varmistamisen sekä toimivasta viestinnästä huolehtimisen.



Kuvio 6: Työntekijän vastuut perehdytyksessä (Eklund 2018, 162)

Eklund (2021, 118) avaa asioita, joita on hyvä huomioida perehdytykseen liittyen. Perehdytyksen avulla investoidaan tulevaisuuteen. Alussa opitut toimintamallit ja tavat

tulevat pysymään työntekijän toiminnassa kauan. Kun tietty tapa on opittu, sitä on haastavaa lähteä korjaamaan. Kun perehdytys on tehty ja suunniteltu hyvin, työntekijän osaamista on helpompi kehittää jatkossa.

3 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen työelämässä

Yksi organisaation parhaista keinoista taata tuloksia saavuttavia, osaavia ja ammattitaitoisia työntekijöitä, on osaamisen kehittäminen (Kortejärvi 2018, 25). Kamenskyn (2015, 4.1) mukaan osaaminen käsitteenä on laaja. Sen kokonaiskuvan ymmärtämisen vuoksi, sitä voidaan käsitellä erilaisista näkökulmista, kuten liiketoiminnan, organisaation sekä henkilöiden kehittämisen näkemyksestä.

Joen (2021, 117) mukaan henkilöstön osaaminen on yksi organisaation kilpailustrategioihin kuuluvista asioista. Organisaatioiden on pystyttävä muuttumaan oikeaan aikaan ja nopeasti, sillä liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Tarvitaan osaamista, jonka avulla organisaatio pystyy kehittymään vaaditulla tavalla. Kallosen ja Kuhmosen (2021, 11) mukaan, kun muutos on toteutettu hyvin ja siinä pysytään mukana, organisaatio pystyy kehittämään tuottavuuttaan ja työntekijöiden osaaminen kehittyy. Kun työntekijät menestyvät työssään, he saavat varmuutta ja energiaa oman työn tekemiseen ja menestymiseen. Parhaassa tapauksessa työntekijän työtehtävä auttaa omassa muutosprosessissa, opettaa uutta ja lisäksi työntekijä pystyy hyödyntämään osaamistaan. Osaamisen kehittämisen tulisi kulkea mukana koko työsuhteen ajan.

Kun työntekijä kehittää omaa osaamistaan, hänellä on mahdollisuus päästä eteenpäin sekä henkilökohtaisella tasolla että omalla urallaan. Osaamisen kehittämiseen ei ole olemassa tiettyä mallia, joten kaikkien on mahdollista löytää itselleen sopiva tapa oppia. Oppimiskeinon valintaan vaikuttavat muun muassa työyhteisön kulttuuri, omat työtehtävät sekä se, mihin työntekijä on asettanut omat tavoitteensa. Osaamisen kehittyminen tapahtuu usein arjen mukana, mutta myös tietoisesti tapahtuva osaamisen kehittäminen on tärkeää. Tärkeää on pitää mieli avoinna oppimiselle, katsoa kohti tulevaisuutta ja tehdä tietoisia valintoja oman osaamisen edistämiseen. (Eklund 2021, 28-29.)

Organisaation kehittämisvastuun tulisi koskettaa jokaista. Osaamisen kehittämistä tulee jakaa johtotason strategiatyön lisäksi työntekijöille, esimiehille, työtiimeille, alaisille ja kehittämiseen erikoistuneille henkilöille. Ensisijainen vastuu oman osaamisen kehittämiseen on työntekijällä itsellään. Sitä kannattaa kehittää jo itsekkäistä syistä parhaansa mukaan, jotta pärjää mukana muutoksessa ja pääsee kehittymään omalla urallaan. Tämä ei poista kuitenkaan esimerkiksi esimiehen vastuuta työntekijän osaamisen kehittämisestä. Työnantajan tuki ja ohjeistukset ovat tärkeässä roolissa ja mahdollistavat kehittymisen.

Johtaminen muuttuu koko ajan valmennustyyliemmäksi, jonka on tärkeää näkyä esihenkilöiden tyyliä kehittää tiimensä osaamista. (Kamensky 2015, 4.7.)

3.1 Jatkuva oppiminen osana työelämää

Kun puhutaan oppimisesta, sillä tarkoitetaan, että jokin asia muuttuu. Oppiminen voi koskea yksilöä, tiimejä tai organisaatiota. Oppiminen voi liittyä pieneen osa-alueeseen, kuten käyttöjärjestelmän hallintaan, tai se voi liittyä laajempaan asiaan, kuten kokonaan uuden työtehtävän oppimiseen. Oppimista tapahtuu jatkuvasti, mutta yleensä huomaamatta ja pienissä määrissä. Oppiminen on yleensä hyödyllistä, mutta ilman suuntaviivoja voi tapahtua myös hyödytöntä oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 11.)

Jatkuvan oppimisen avulla pysytään mukana muutoksessa sekä pysytään kilpailukykyisenä. Se vaatii organisaation kaikilta jäseniltä paljon ja kaikkien on pidettävä huolta oman osaamisensa kehittämisestä. Organisaatioissa on myös tärkeää arvostaa osaamista, joka on tullut kokemuksen kautta, sillä osa tiedosta ei kehity koko ajan. (Joki 2021, 117.)

Jatkovaa oppimista halutaan edistää myös yhteiskunnallisella tasolla. Kulttuuri- ja opetusministeriöllä on meneillään hanke, jonka nimi on jatkuvan oppimisen uudistus (21.8.2019-31.3.2023). Parlamentaarisen jatkuvan oppimisen uudistuksen tavoitteena on muun muassa edistää oppimista, joka tapahtuu työelämässä ja kehittää jatkuvan oppimisen palvelujärjestelmää. Uudistuksen visio on, ”että jokainen kehittää osaamistaan työuran aikana ja että osaaminen uudistaa työelämää ja työelämäosaamista.” Hanke on asetettu, koska nykypäivänä työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja vaatimusten myötä työntekijöiden on kehitettävä koko ajan osaamistaan. (Jatkuvan oppimisen uudistus 2019.)

Eklundin (2021, 121) mukaan jatkuvassa oppimisessa työntekijän on tärkeä tietää, mitä jatkuva oppiminen on käytännössä. Lisäksi työyhteisössä kaikilla pitää olla selkeät tavoitteet kehittymiseen. Työntekijän pitää tietää tavoitteensa ja käydä osaamisen kehittymisestä säännöllisiä keskusteluita esimiehen kanssa. Kun organisaatio on määritellyt selkeät strategiat ja tavoitteet ja ne on käyty läpi työntekijöiden kanssa, pystytään asettamaan myös hyvät tavoitteet työntekijöiden jatkuvalle kehitymiselle.

3.2 Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus osaamisen kehittämisessä

Osaamisen kehittämisen työelämässä on hyvä olla määrätietoista toimintaa. Organisaatioissa sen täytyy kulkea strategian mukana, sillä strategia ohjaa, mitä valintoja organisaation tulevaisuudessa tullaan tekemään ja missä osa-alueissa toimintaa tullaan kehittämään. Strategian avulla pystytään suunnittelemaan, millaista osaamisen kehittämistä työntekijät tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa. Jotta resursseja pystytään kohdentamaan osaamisen kehittämiseen, organisaation täytyy tehdä strategisia valintoja. Organisaation on tärkeää

suunnitella osaamisen kehittämistä myös siksi, että se ei pysty kehittymään jokaisessa osaamisalueessa parhaaksi. Kun strategia on selkeä, tiimien ja työntekijöiden on helpompaa suunnitella ja kehittää omaa toimintaansa. (Eklund 2021, 30.)

Osaamisen kehittämistä on suunniteltava, jotta oppimista ei tapahdu vain vähemmän tärkeissä asioissa (Eklund 2021,39). Kun työntekijän tavoitteet on suunniteltu hyvin ja motivoivasti, työntekijän on helpompi kehittää osaamistaan. Epäselvät ja huonosti suunnitellut tavoitteet eivät motivoi kehittymään. Jos tavoitteita ei ole laadittu, osaamisen kehittämistäkään ei tapahdu. Tavoitteiden on tärkeä olla osa organisaation strategiaa, jotta työntekijä voi tuntea työnsä merkitykselliseksi ja osaksi organisaation menestystä. Työntekijät ovat valmiita näkemään vaivaa tavoitteiden eteen, kun he huomaavat sen hyödyttävän sekä itseään että organisaatiota. (Eklund 2021, 31.)

Organisaatiot ovat alkaneet käyttämään oppimisjärjestelmää oppimisen suunnittelun ja kehittämisen avuksi. Sen avulla pystytään organisaatioissa hahmottamaan, miten oppimisen kehittämistä tapahtuu, kuinka sitä kehitetään ja kuka sitä edistää. Jokainen organisaatio hioo omantyyppisen oppimisjärjestelmän, joka on sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Oppimisjärjestelmässä on erityyppisiä osaamisen kehittämisen tapoja. Järjestelmää on hyvä myös kehittää säännöllisesti samalla tavalla kuin muitakin organisaation järjestelmiä. (Eklund 2021, 31-32.) Työyhteisön yksilöiden osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen on olemassa myös 70-20-10-malli, joka kuvailee, kuinka kehittymistä tapahtuu. Se on tehty kyselyn pohjalta vuonna 1996, mutta monet organisaatiot käyttävät sitä vieläkin. Malli on tehty kuvaamaan prosentuaalisesti, millä tavalla oppimista tapahtuu. 70 prosenttia tulee työtä tekemällä, 20 prosenttia työyhteisössä vuorovaikutuksella ja 10 prosenttia suunniteltujen osaamisen kehittämisen keinojen avulla. Vuorovaikutuksella tapahtuva kehittyminen voi olla muun muassa perehdytyksen, mentoroinnin tai vertaisopettamisen kautta tullutta oppimista ja suunniteltuja keinoja ovat muun muassa erilaiset valmennukset ja koulutukset. Malli on saanut kritiikkiä epätarkkuudestaan, mutta sen avulla organisaatiot ovat pitkään luoneet pohjaa suunnitelmalliseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2019, 23-24.)

Organisaatioiden osaamisen täytyy jakautua laaja-alaisesti kaikille, sillä vaikka organisaatioista löytyy huippuosaajia, tekevät kokemattomat työntekijät siitä haavoittuvaisen. On myös tärkeää antaa työntekijöille aikaa kehittyä omassa osaamisessaan. Organisaatioiden on lisäksi hyväksyttävä, että osa työntekijöistä ei sovellu organisaatioon tai sen työtehtäviin. Alisuoriutuvia työntekijöitä ei ole oikeudenmukaista pitää työtehtävissään työntekijän itsensä tai organisaation kannalta. (Kamensky 2015.)

3.3 Osaamisen kehittämisen keinoja

Osaamisen kehittämiseen on olemassa paljon erilaisia tapoja. Osa on pitkään olleita perinteisempiä muotoja ja keinoja, mutta uusia ideoita kehitetään koko ajan. On hyvä kokeilla erilaisia tapoja löytääkseen itselleen, tiimille tai organisaatiolle sopivimmat tavat. (Eklund 2021, 157.) Eklund (2021) on avannut kirjassaan eri keinoja osaamisen kehittämiseen, joiden avulla organisaatiot kehittävät työntekijöiden osaamista. (kuvio 7). Seuraavaksi avataan muutamia näistä keinoista.



Kuvio 7: Osaamisen kehittämisen keinoja (Eklund 2021)

Osaamisen kehittämisessä itsenäistä opiskelua voivat olla esimerkiksi työpaikan verkkokurssien suorittaminen, oppaiden opiskeleminen, erilaisten videoiden tai äänitteiden kuunteleminen. Hyvä puoli itsenäisessä opiskelussa on sen joustavuus, sillä työntekijä voi valita itselleen sopivimman ajan opiskella. Organisaation olisi hyvä kuitenkin suositella työntekijöitä esimerkiksi kuukausittain opiskelemaan tietyn määrän, jotta osaamisen kehittäminen saadaan osaksi työarkea. Jokaisen osaaminen kehittyy työssä oppimisen avulla koko ajan. Kaikkiin työssä eteen tuleviin haasteisiin ei ole olemassa ohjeita, kuinka toimia, vaan tilanteisiin täytyy löytää vastaus itse tai työyhteisön avulla. Työssä oppimisesta voi myöskin lisätä refleктоimalla eli suunnittelemalla etukäteen tai pohtimalla jälkepäin suoriutumistaan. (Eklund 2021, 157-159.)

Koulutukset, valmennukset ja kurssit ovat hyvä tapa lisätä osaamista työelämässä. Erilaisten valmennuksien kautta voidaan saada omaan työhön uusia taitoja tai vahvistaa jo opittuja taitoja. Valmennukset tai koulutukset ovat joko organisaation sisäisiä tai avoimia, joissa

molemmissa on hyviä puolia. Organisaation sisäisissä valmennuksissa pystytään kiinnittämään huomio juuri niihin asioihin, joihin on tarvetta esimerkiksi tiimissä. Avoimiin valmennuksiin osallistuu eri organisaatioiden työntekijöitä ja niiden vahvuutena on esimerkiksi se, että pystytään saamaan uusia näkökulmia omaan työhön. (Eklund 2021, 160-161.)

Henkilökohtainen valmennus sisältää työntekijälle tarjotut henkilökohtaiset keinot. Niitä ovat esimerkiksi mentorointi, coaching ja työnohjaus. (Eklund 2021, 163.) Esimerkiksi mentorointi tunnetaan yleisimmin toiminnasta, jossa kokemattomampaa tai nuorempaa aktoria ohjaa kokenut mentori. Olennaisinta mentoroinnissa on oppiminen, niin kuin muissakin osaamisen kehittämisen muodoissa. Perustana mentoroinnille on saada aktorin ja mentorin välille luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Uusi työntekijä tarvitsee apua ammatilliseen kehittymiseensä ja tätä varten hyvä apu on mentori. Mentori on sitoutunut auttamaan aktoria, sillä hän on luotettava ja uskottu neuvonantaja. Jotta mentorointi onnistuu, myös aktorin tulee olla valmis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen ja olla kehittymishaluinen. (Kupias & Salo 2014.)

Vertaisopettamista tapahtuu yleensä työtiimien sisällä, jolloin saman työtiimin jäsenet jakavat taitoja ja tietoja toisilleen. Tiimi saa lisää tehokkuutta, kun osaamista jaetaan toisille ja huomataan, että uusia taitoja voi saada myös kokemattomalta työntekijältä. (Eklund 2021, 172-173.)

Kehityskeskusteluilla on olemassa erilaisia muotoja. Kehityskeskusteluiden tarkoitus ja tavoitteet ovat laajentuneet organisaatioissa. Niissä voidaan käydä läpi esimerkiksi työntekijän tavoitteita, asiakaspalautteita, työtehtävistä suoriutumista, mahdollisia tiimin ongelmatilanteita tai palkka-asioita. Kehityskeskustelut voivat olla arvokkaita ja hyödyllisiä työntekijälle ja työnantajalle, kunhan niissä saadaan ylläpidettyä tietty fokus, kuten toiminnan kehittämisen näkökulma ja sitä kautta osaamisen kehittäminen. (Eklund 2021, 177-176.)

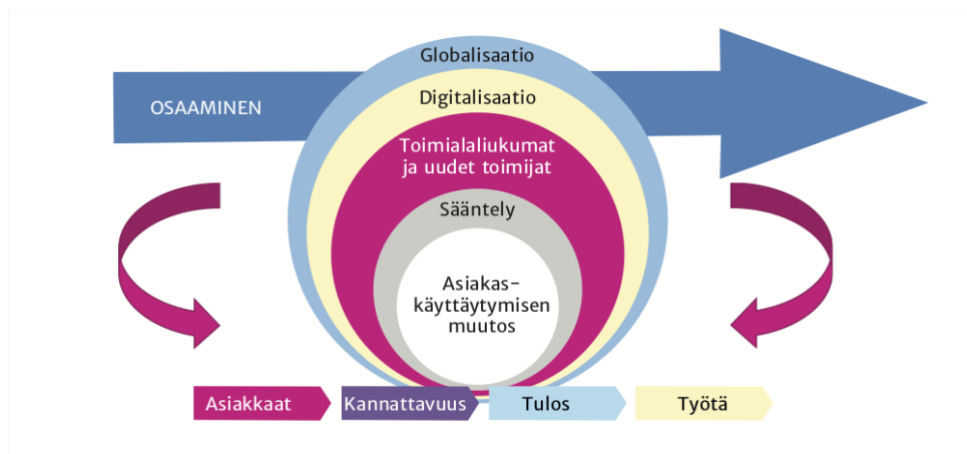
3.4 Osaamisen kehittäminen finanssialalla

Finanssialalla toimivat organisaatiot tarjoavat erilaisia pankki- ja sijoituspalveluita sekä vakuutuspalveluita. Alan palvelutarjonta on laajentunut viime vuosina. Finanssialalla työskentelee noin 40 000 henkilöä. Suurin osa heistä on naisia, mutta johtotehtävissä luku kääntyy päinvastoin eli miesten osuus on suurempi. Se johtuu siitä, että ala on näyttäytynyt kauan ammatillisesti miesvaltaisena ja sijoittamisen sekä rahoitusalan haastavimpia tehtäviä tavoittelevat pääasiassa miehet. Finanssialan koulutuksiin hakeutuu myös enemmän miehiä kuin naisia. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 43.)

Toimintaympäristön muuttuessa finanssiala on jatkuvassa murroksessa (Finanssialan tulevaisuuden näkymät 2022). Alaan on vaikuttanut useita erilaisia kriisejä, kuten pankkikriisi,

finanssikriisi ja talouskriisi. Merkittävää muutoksen tarvetta ovat tuoneet digitalisaatio, robotisaatio, toimialamurrokset ja viimeisimpinä koronapandemian tuomat muutostarpeet. Kaikki nämä ovat jääneet vaikuttamaan alan liiketoimintaan, johtamiseen sekä työntekijöihin. Toimintaympäristön muuttuessa myös työntekijöiden osaamistarpeet muuttuvat. Henkilöstön työtehtävät ja työvälineet muuttuvat ja näin ollen osaamisen kehittämisen rooli korostuu. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 26.)

Osaamistarpeiden löytämiseksi on suoritettu myös tutkimuksia ja esimerkiksi Finanssiala suoritti sellaisen vuonna 2018 liittyen alan osaamistarpeisiin. Tutkimuksen kyselyyn vastasi 656 alalla toimivaa tai opiskelevaa henkilöä. Kyselyn tarkoituksena oli löytää noin kolmenkymmenen eri osaamisalueen joukosta viisi tärkeimmäksi koettua asiaa 2020-luvun alussa. Kyselyn tuloksissa saatiin selville kaksi selvästi tärkeintä tulevaisuuden osaamisessa tarvittavaa taitoa, jotka olivat kyky sopeutua muutokseen ja kyky kehittää omaa osaamistaan. Toiseen ryhmään nousivat sosiaaliset kyvyt ja itsensä johtaminen. Seuraavina tulivat digitaaliset taidot, ongelmanratkaisukyky ja omasta jaksamisesta huolehtiminen. (Urpilainen ja Koivisto 2018.)



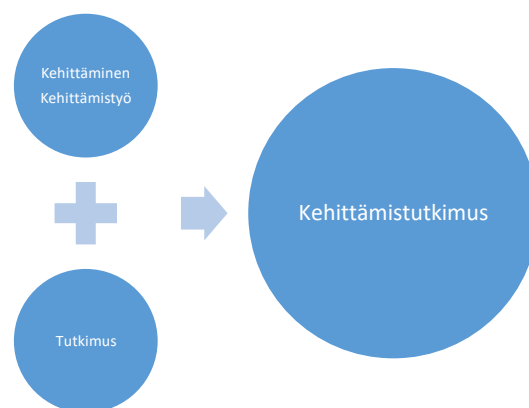
Kuvio 8: Työn muutos finanssialalla (Töissä finanssialalla 2020)

Finanssialan työn osaamistarpeisiin vaikuttavia tekijöitä kuvataan Finanssiala ry:n tekemässä kuviossa (kuvio 8). Kuvion keskiössä on asiakaskäyttötavan muutos, koska toimintaympäristön muuttuessa myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat. (Töissä finanssialalla 2020.) Ala on säädelty ja organisaation vastuulla on henkilöstön ammatillinen pätevyys, mikä lisää jatkuvan koulutuksen tarvetta. Keskeisimmät säädellyt direktiivit ovat asuntoluottodirektiivi, vakuutusten tarjontaa koskeva direktiivi (IDD) ja rahoitusvälineiden markkinat-direktiivi (MiFID2). (Kallonen & Kuhmonen 2021, 50.) Muutokset ovat tuoneet finanssialalle uusia toimijoita ja toimialaliikkeitä ja esimerkiksi alan palveluista voi löytää jopa auton vuokrausta ja sairaalapalveluita (Kallonen ja Kuhmonen 2021, 26). Globalisaatio ja

digitalisaatio puolestaan vaikuttavat koko toimintaan monella tapaa ja myös osaamisen kehittämisen tarpeisiin (Finanssialan tulevaisuuden näkymät 2022).

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerrotaan kehittämis- ja toimintatutkimuksen toteuttamisesta, millaista tutkimusmenetelmää tutkimuksen suorittamiseen on käytetty, miten tutkimuksen kysely on suoritettu sekä miten aineisto on analysoitu. Tämän luvun jälkeen siirrytään tarkastelemaan paremmin kyselyn tuloksia luvussa 5.



Kuvio 9 Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus (Kananen 2012, 19)

Kehittämistutkimuksessa kehittäminen ja tutkimus yhdistetään ja tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa käytännön ratkaisuja, jotka toimivat. Kuviossa 9 on esitetty, mistä kehittämistutkimus koostuu. Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät eli kyse on monimenetelmäisestä tutkimusstrategiasta tai tutkimusotteesta. Monimenetelmäisestä tutkimuksesta käytetään englannin kielessä termejä ”mixed” tai ”blended methology”. (Kananen 2012, 19.)

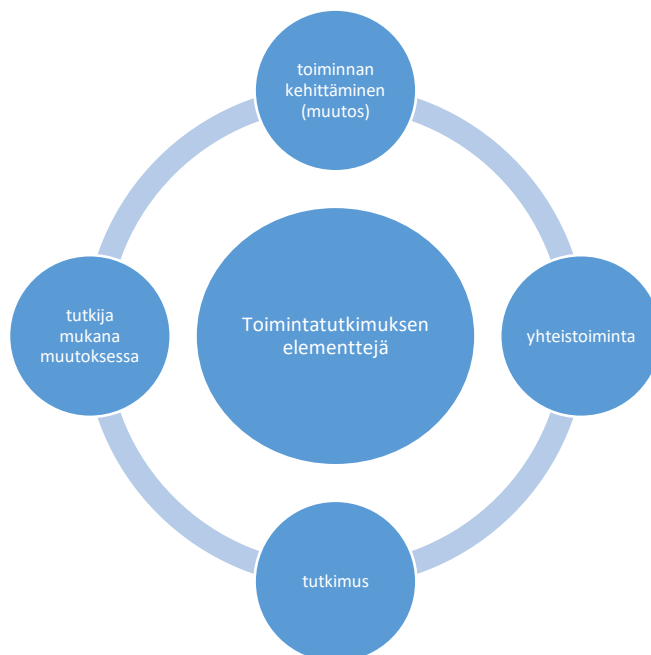
Kehittämistyötä tehdään jatkuvasti organisaatioissa, jonka avulla saadaan jatkuvaa toiminnan paranemista ja kehittymistä. Organisaation kehittämistyö on lähellä opinnäytetyön kehittämistutkimusta. Työelämään liittyviä kehittämistutkimuksen asioita ovat esimerkiksi tuotteet ja palvelut, erilaiset prosessit ja toiminnot sekä asiantilat. Näitä asioita kehitetään jatkuvasti työelämässä. Vastaavasti kuin työelämän kehityskohteissa, myös tutkimuksessa erilaiset prosessit, toiminnot, tuotteet tai asiantilat ovat kehittämisen kohteena. Opinnäytetyön tutkimukseksi valitaan kehittämistutkimus, jos asialla on muutostarve, johon halutaan saada tuloksena tuotos. Kehittämistutkimuksessa tulee olla aina teoria tai teorias,

jonka avulla kehittämistä voidaan edistää. Teorian lisäksi kehittämiseen tarvitaan tutkimuksellista otetta, jotta työstä saadaan tutkimus. (Kananen 2012, 19-21.)



Kuvio 10: Toimintatutkimuksen vaiheet: suunnittelu, toiminta, arviointi, seuranta (Kananen 2012, 39)

Toimintatutkimus tavoittelee aina muutosta ja muutoksen edistämiseen osallistuu itse tutkija. Toimintatutkimus toteutetaan muutossyklin avulla. Toimintatutkimus keskittyy yleensä enemmän ihmisiin ja heidän toimintaansa kuin kehittämistutkimus. Tutkijalta vaaditaan toimintatutkimuksen toteuttamiseen perehtymistä ja tietoa ilmiöstä enemmän kuin perinteisessä tutkimuksessa vaaditaan. Toimintatutkimuksessa tavoitellaan muutosta, sen kokeilua sekä läpiviemistä. Tutkijan ehdottamat toimenpiteet testataan toimintatutkimuksessa käytännössä. Kuviossa 10 on esitetty toimintatutkimuksen vaiheet. (Kananen 2012, 38-39.)



Kuvio 11: Toimintatutkimuksen oleelliset elementit (Kananen 2012,41)

Andersonin ja Shattuckin (2012) mukaan tutkimuskohdetta ja sen toimintaympäristöä kehitetään sekä kehittämistutkimuksessa että toimintatutkimuksessa. Erona tutkimuksilla on, että toimintatutkimuksessa teoriaa ei pidetä yhtä tärkeänä kuin kehittämistutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa keskitytään enemmän paikallisesti toimivien ratkaisuiden kehittämiseen. (Pernaa 2013, 4.) Kanasen (2012) mukaan toimintatutkimus ja kehittämistutkimus ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta niillä on pieni ero. ”Action research” on englanninkielinen käännös kehittämistutkimukselle. Se suomennetaan muodossa toimintatutkimus. Englanninkielisessä kirjallisuudessa toiminta- ja kehittämistutkimus rinnastetaan toisiinsa. McNiffin (2017) mukaan ”action research” tarkoittaa sitä, että ammatinharjoittaja, joka on alan ammattilainen, luo uusia ideoita työnsä parantamiseksi ja esittää omia ehdotuksia käytännön teorioina. Se eroaa perinteisestä tutkimuksesta, jossa viralliset tutkijat tuottavat teorian, jota he sitten odottavat alan ammattilaisten soveltavan käytäntöihinsä. Voidaan huomata, että McNiffin ja Kanasen näkemykset eroavat hieman siitä, mitä toiminta- ja kehittämistutkimus tarkoittaa. Kananen (2012, 42) kertoo, että Englannissa, Australiassa ja Yhdysvalloissa on erilaiset näkemykset siitä, mitä toimintatutkimus pitää sisällään.

Aikaisemmin mainittiin, että ero kehittämistutkimuksen ja toimintatutkimuksen välillä on hyvin pieni. Tässä opinnäytetyössä on sekä kehittämistutkimuksen että toimintatutkimuksen piirteitä. Molempien tutkimusten tavoitteena on asiantilojen muutos samoin kuin tässä opinnäytetyössä. Tavoitteena on kehittää tutkimuksen, teorian ja oman pohdinnan avulla Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalveluiden asiakasneuvojen osaamisen kehittämiseen malli asiakasneuvojasta asiakkuusneuvojaksi. Opinnäytetyön tutkimuksessa ei pelkästään todeta tilannetta vaan halutaan kehittää asiakasneuvojen osaamisen kehittämisestä suunnitelmallisempaa. Opinnäytetyössä ei tavoiteltu koko toimintatutkimuksen sykliä, sillä osaamisen kehittämisen prosessi on pitkä. Arviointi toteutettiin ilman seuranta opinnäytetyön aikana. Seuranta tullaan toteuttamaan, mutta sitä ei oteta huomioon opinnäytetyön prosessissa. Opinnäytetyö kattaa kaikki toimintatutkimuksen oleelliset elementit, jotka näkyvät kuviossa 11. Eli opinnäytetyön tekijä on mukana kehittämiskohteen toiminnassa, työssä toteutetaan tutkimus, tutkimuksen toteuttamisessa on mukana yhteistoimintaa ja lopputuloksena saadaan toiminnan kehittäminen eli muutos. Kehittämistutkimuksen piirteinä ovat teoria, tutkimus ja kehittäminen, joita kehitetään samaan aikaan tutkimuksen edetessä. Voidaan siis todeta, että opinnäytetyöstä löytyy sekä kehittämistutkimuksen että toimintatutkimuksen elementtejä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistutkimuksessa käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Ne valitaan kehittämiskohteen ja tilanteen mukaan eli kyse on monimenetelmäisestä tutkimusstrategiasta tai tutkimusotteesta. Tällaisessa monimenetelmäisessä tutkimusotteessa yhdistellään

kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. (Kananen 2012, 19-20.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä määrällistä eli kvantitatiivista että laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa käytettiin siis monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa. Tutkimuksen pääkysymyksessä haettiin vastausta siihen, missä asioissa/osa-alueissa asiakasneuvojat tarvitsevat tukea osaamisen kehittymiseen. Monimenetelmäisen tutkimuksen tärkeänä perusteena pidetään sitä, että näiden kahden laadullisen ja määrällisen tavan yhdistäminen saa aikaan tutkimusongelmasta paremman ymmärryksen, kuin niiden yksinään soveltaminen. (Seppänen-Järvelä, Åkerblad & Haapakoski 2019, 332.)

Määrällisessä tutkimuksessa pyritään mittaustulosten avulla syntyneistä lukuarvoja sisältävistä havaintoaineistoista analysoimaan saatuja tilastoja (Vilpas 2018). Määrällisen tutkimuksen aineiston keruussa esitetään yleensä kysymyksiä valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla ja niillä saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä välttämättä selvittämään asioiden syitä (Heikkilä, 2014). Laadullisessa tutkimuksessa puolestaan pyritään usein ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä. Eli halutaan selvittää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksia, kokemuksia ja tunteita tutkittavasta asiasta. (Juuti & Puusa 2020.) Tutkimus oli monimenetelmäinen, koska haluttiin saada määrälliseen tutkimukseen täydentäviä vastauksia laadullisilla menetelmillä.

Tässä opinnäytetyössä haluttiin kehittää asiakasneuvojille alkuperehdytyksen jälkeiselle ajalle malli osaamisen kehittämiseen. Asiakasneuvojille ei ollut suunniteltu jäsenneltyä jatkoa alkuperehdytyksen jälkeen, joten tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, missä asioissa/osa-alueissa nykyiset asiakas- ja asiakkuusneuvojat tarvitsevat tukea osaamisen kehittymiseen. Tutkimusta varten oli tiedossa osaamisen kehittämisen osa-alueet, mutta haluttiin selvittää missä osa-alueissa asiakasneuvojat kokivat tarvitsevansa eniten apua. Myös perehdyttäjän roolissa toimivat henkilöt olivat tiedossa, mutta haluttiin saada selville roolituksia eli kuka voisi vastata mistäkin osaamisen kehittämisen osa-alueesta. Näitä edellä mainittuja asioita pystyttiin selvittämään kyselyssä määrällisen ja laadullisen tutkimuksen avulla. Jotta tutkimuskysymyksiä pystyttiin analysoimaan laajemmin, osa määrällisistä tutkimusta sisältävistä kysymyksistä johti tarkentaviin tekstimuotoisiin laadullista tutkimusta sisältäviin kysymyksiin. Muun muassa heiltä, joiden mielestä nykyiset mittarit osaamisen kehittämiseen eivät olleet riittäviä, kysyttiin tarkentava avoin kysymys, miten osaamista voisi mitata.

4.2 Kyselyn suorittaminen ja aineiston keruu

Tutkimuksen aineistohankintamenetelmänä käytettiin kyselyitä. Tärkeää on pohtia, mitä tutkimuksessa halutaan selvittää, jonka jälkeen voidaan miettiä kysymysten sisältöjä, kyselyn toteuttamistapoja sekä rajata vastaajajoukko. Kyselyn tekemiseen vaikuttaa monia tekijöitä,

jotka pitää huomioida. Ne vaikuttavat kyselyssä saatuihin vastauksiin ja niiden informatiivisuuteen sekä kyselyn vastausprosenttiin ja kyselyn luotettavuuteen. Ennen kyselyn toteuttamista, on tärkeää tutustua etukäteen sen ongelmakohtiin ja pilotoida kysely, jotta saadaan paras mahdollinen tulos. Kyselyn vastaukset on mahdollista analysoida sekä laadullisesti että määrällisesti, sen muodosta riippuen. (Kyselyt 2016.) Kyselyt toteutettiin Microsoft Forms-palvelussa. Palvelu oli lisensoitu työpaikan työntekijöiden käyttöön, jonka avulla saatiin kerättyä aineisto ja vastaajien oli helppoa vastata kyselyyn työpaikalla.

Kyselyitä tehtiin kaksi, jotta saatiin näkemykset sekä asiakas- ja asiakkuusneuvojilta että perehdyttäjän roolissa toimivilta. Kyselyiden suunnitteluvaiheessa käytiin päivittäispalveluiden esihenkilön ja HR-päällikön kanssa yhdessä läpi mallin tavoitteita ja asiakkuusneuvojan roolia, jotta saatiin selkeä tavoite, johon mallissa tähdättiin. Kyselyiden eri suunnitteluvaiheissa pidettiin tapaamisia perehdyttäjän roolissa toimivien kanssa, joissa käytiin läpi kyselyiden rakennetta ja muita huomioita.

Kyselyt alkavat saateteksteillä, joiden avulla kyselyihin vastaajat saivat oleelliset tiedot kyselystä sekä kuvan minkälaiseen kyselyyn he ovat vastaamassa. Kyselyt sisälsivät pääasiassa suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä, jotka ovat määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksessa täydennettiin laadullisilla kysymyksillä niitä kysymyksiä, joihin määrällisillä kysymyksillä ei ollut mahdollisuutta saada vastauksia. Tämän yhdistelmän avulla saatiin paremmin selville vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kyselyt saateteksteineen löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla kahdenlaisia. Kysymys voi olla suljettu, joka tarkoittaa, että se on etukäteen määritelty vastausvaihtoehtoineen. Kysymys voi olla myös avoin, joka tarkoittaa, että vastaaja pystyy itse valitsemaan, miten hän vastaa kysymykseen. Yhdistelemällä suljettuja ja avoimia kysymyksiä, kyselystä voi saada enemmän irti eikä se ole yksitoikkoinen vastata. Vastausten tilastollinen analysointi on helpompaa suljetuilla kysymyksillä, mutta ongelmana on, että tutkijalta voi jäädä tietoa puuttumaan pelkillä suljetuilla kysymyksillä. Avoimen kysymyksen muotoilu on tärkeää, jotta saadaan vastaaja kertomaan ne asiat, joihin tutkijan on tarkoitus saada vastaus. (Tutkimusmenetelmät 2022.) Tutkimuksen kyselyissä käytettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä.

Osaamiseni kehittäminen asiakkuusneuvojaksi -kysely oli suunnattu pankin päivittäispalveluissa työskenteleville asiakas- ja asiakkuusneuvojille, jotka olivat työskennelleet tiimissä korkeintaan viisi vuotta. Viiden vuoden rajausta tehtiin sen vuoksi, jotta saatiin tarpeeksi vähän aikaa tiimissä työskennelleet ja saman tyyppisen perehdytyksen saaneet vastaajiksi. Kysely lähetettiin 17 asiakas- ja asiakkuusneuvojalle, joista 13 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 77 %.

Osaamiseni kehittäminen asiakkuusneuvojaksi -kyselyssä oli kolme osaa; tausta, perehdytysprosessi ja osaamisen kehittämisen polku asiakkuusneuvojaksi. Kyselyssä oli yhteensä 11 kysymystä. Taustaosa sisältää kysymykset 1-4, jossa selvitettiin vastaajien taustatietoja. Niiden avulla selvitettiin, kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet päivittäispalvelutiimissä, mihin ikäryhmään he kuuluivat, oliko heillä aikaisempaa työkokemusta alalta sekä mikä oli heidän koulutustaustansa. Toinen osa käsitteli nykyistä perehdytysprosessia. Tavoitteena oli selvittää, kuinka hyväksi toimihenkilöt kokivat perehdytyksen kokonaisuudessaan sekä tietyillä perehdytyksen osa-alueilla. Viimeisessä osassa siirryttiin asiakasneuvojen osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena oli saada selville, missä osa-alueissa ja keneltä päivittäispalveluiden asiakasneuvojat tarvitsevat tukea osaamisen kehittämiseen asiakkuusneuvojiksi.

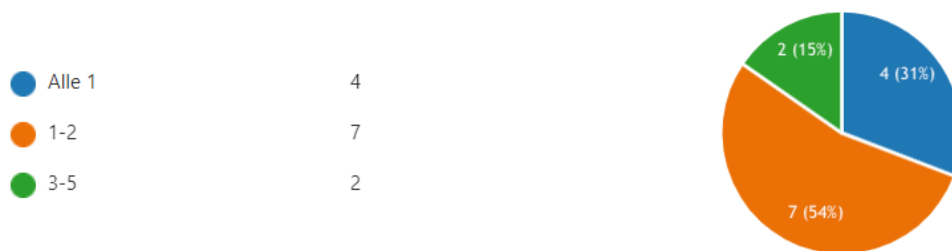
Tutkimuksen toinen kysely Osaamisen kehittämisen polku asiakkuusneuvojaksi oli suunnattu päivittäispalvelutiimien perehdyttäjän roolissa toimiville henkilöille, joihin kuuluu Uudenmaan Osuuspankissa HR-päällikkö, kaksi esimiestä ja perehdyttäjää. Kyselyssä oli yhteensä seitsemän kysymystä. Kysely lähetettiin neljälle henkilölle ja vastausprosentiksi saatiin 100. Kyselyn tavoitteena oli selvittää perehdyttäjän roolissa olevien näkökulma asiakasneuvojen osaamisen kehittämiseen asiakkuusneuvojiksi. Kyselyssä selvitettiin, missä osaamisen osa-alueissa uudet työntekijät tarvitsevat heidän mielestään eniten tukea, keneltä apua/tukea kuuluisi pääasiassa saada sekä miten tai millä keinoilla apua tulisi tarjota. Lisäksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä sisäiseen viestintään sekä asiakasneuvojen osaamisen kehittämiseen liittyen. Viimeisenä kysyttiin osaamisen kehittämisen mittareiden riittävydestä.

5 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kyselyiden tuloksia ja analyysiä. Kun kyselyistä oli saatu vastaukset, niiden dataa päästiin analysoimaan tuloksien muotoon. Tutkimuksen tulokset saadaan kerätystä datasta. Tutkimuksen tulokset ovat johtopäätösten pohja ja niiden avulla perustellaan tutkimusten lopputulosta. (Taanila 2019, 35.) Kyselyiden vastauksista suurin osa saatiin kvantitatiivisten yhteenvetojen avulla analysoitua tilastollisesti. Forms-palvelun avulla saatiin kerättyä aineistoa pylväs-, ympyrä- ja palkkikaavioihin. Avoimet kysymykset on analysoitu vertailemalla vastauksia. Ensimmäiseksi käsitellään asiakas- ja asiakkuusneuvojen kyselyä, jonka jälkeen siirrytään perehdyttäjän roolissa toimivien kyselyyn. Tämän jälkeen käsitellään vielä tutkimuksen johtopäätöksiä.

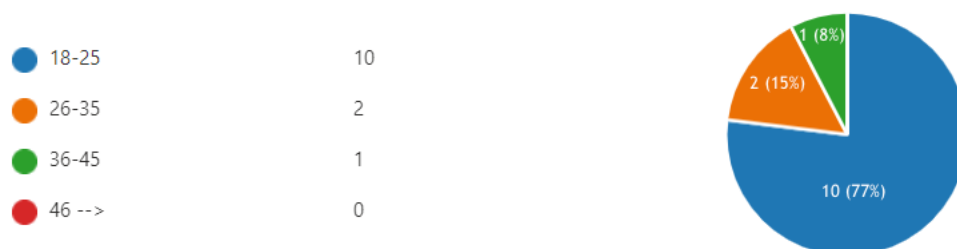
5.1 Kysely: Osaamiseni kehittäminen asiakkuusneuvojaksi

Kysely Osaamiseni kehittäminen asiakkuusneuvojaksi oli tarkoitettu asiakas- ja asiakkuusneuvojille. Kyselylomakkeen kysymykset 1-4 olivat taustakysymyksiä. Ensimmäiseksi vastaajilta kysyttiin, kuinka monta vuotta he olivat työskennelleet päivittäispalvelutiimissä (Kuvio 12). Vastaajista yli puolet, 7 olivat työskennelleet 1-2 vuotta tiimissä ja 4 oli työskennellyt alle vuoden. Suurin osa vastanneista oli siis työskennellyt alle 3 vuotta tiimissä ja vain kaksi henkilöä oli työskennellyt tiimissä 3-5 vuotta.



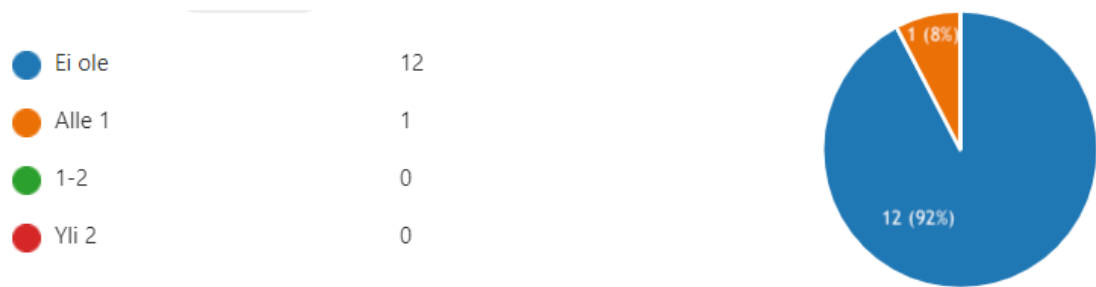
Kuvio 12: Kysymys 1: Kuinka monta vuotta olet työskennellyt päivittäispalvelutiimissä?

Kyselyssä kysyttiin seuraavaksi vastaajien ikäryhmää (Kuvio 13). Vastanneiden ikäryhmä oli 18-45 välillä. Suurin osa, 10 vastaajaa oli 18-25-vuotiaita, 2 oli 26-35-vuotiaita ja 1 oli 36-45-vuotias. Ikäryhmässä 46 vuodesta ylöspäin ei ollut ollenkaan vastaajia.



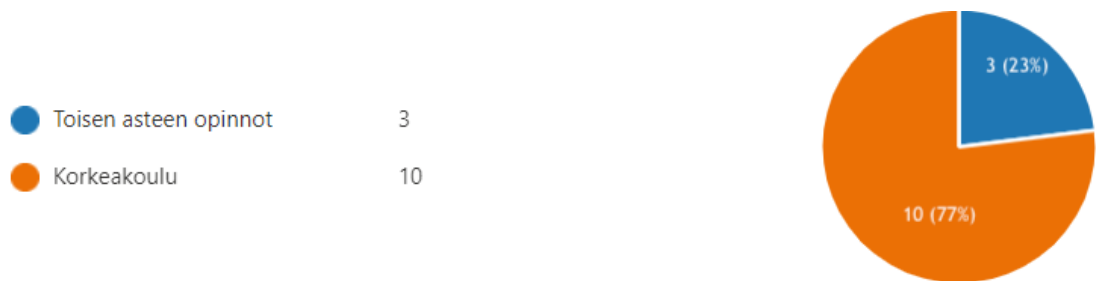
Kuvio 13: Kysymys 2: Mihin ikäryhmään kuulut?

Kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin työntekijöiden aikaisempaa työkokemusta (Kuvio 14). Lähes kaikilla vastanneilla eli 12 ei ollut aikaisempaa työkokemusta alalta. Vain yhdellä vastaajista oli alle vuoden työkokemus alalta. Yli yhden vuoden aikaisempaa työkokemusta ei ollut kenelläkään vastaajista.



Kuvio 14: Kysymys 3: Aikaisempi työkokemus alalta vuosina?

Viimeisenä taustakysymyksenä kartoitettiin vastaajien koulutustaustaa (Kuvio 15). Vastaajista suurimmalla osalla, 10 oli korkeakoulukoulutus ja 3 oli toisen asteen opinnoista koulutus.



Kuvio 15: Kysymys 4: Mikä on koulutustaustasi?

Seuraavassa kyselytutkimuksen osiossa selvitettiin perehdytysprosessin toimivuutta kokonaisuudessaan sekä tietyillä osa-alueilla. Ensimmäiseksi kysyttiin, kuinka hyväksi vastaajat kokivat perehdytyksen kokonaisuudessaan (Kuvio 16). Yli puolet, 8 vastaajista kokivat perehdytyksen hyväksi ja 5 vastaajaa kokivat perehdytyksen tyydyttäväksi. Vastaajista perehdytyksen erittäin huonoksi, huonoksi tai erittäin hyväksi kokenutta ei ollut yhtään. Tyydyttäviä vastauksia oli kuitenkin merkittävä määrä, joten nykyisessä perehdytyksessä on kehitettävää.



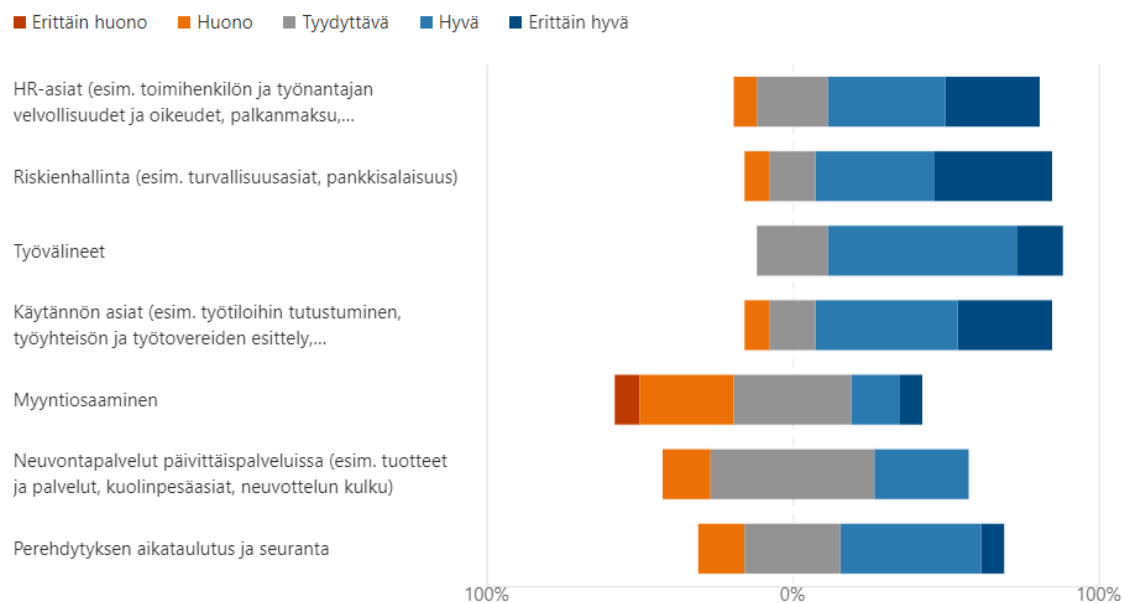
Kuvio 16: Kysymys 5: Kuinka hyväksi koit perehdytyksen kokonaisuudessaan?

Perehdytysosion toisessa kysymyksessä perehdytys jaettiin eri osa-alueisiin, jotta pystyttiin selvittämään, missä osa-alueissa on onnistuttu ja missä olisi vielä kehitettävää (Kuvio 16).

Perehdytyksen osa-alueita oli seitsemän, joista vastaaja antoi jokaiselle 1-5 välillä vastauksen erittäin huonon ja erittäin hyvän perehdyttämisen onnistumisen välillä.

Parhaimman tuloksen saivat työvälaineet, sillä tuloksissa ei ollut ainuttakaan huonoa tai erittäin huonoa vastausta. Suurin osa, 76,9 % vastaajista oli antanut työvälaineille hyvän tai erittäin hyvän vastauksen ja tyydyttäviä vastauksia oli 23,1 %. Seuraavaksi parhaimmat tulokset perehdytyksen osa-alueilla saivat HR-asiat (sisältää esimerkiksi toimihenkilön ja työnantajan velvollisuudet ja oikeudet, palkanmaksu, työhyvinvointi), riskienhallinta (sisältää esimerkiksi turvallisuusasiat, pankkisalaisuus) ja käytännön asiat (sisältää esimerkiksi työtiloihin tutustuminen, työyhteisön ja työtovereiden esittely, asiakaspalvelutavat, pankin esittely, tavoitteet). Jokaisessa edellisistä vaihtoehdoista, vastauksista 69,3-77 % oli hyviä tai erittäin hyviä vastauksia, mutta jokaisella osa-alueella vastauksista 23,1-30,8 % oli tyydyttäviä ja huonoja. Erittäin huonoa vastausta ei ollut ainuttakaan. HR-asioiden, riskienhallinnan ja käytännön asioiden osalta perehdytyksessä olisi siis parannettavaa, mutta suurimman osan mielestä perehdytys on hyvällä tai erinomaisella tasolla. Perehdytyksen aikataulutusta ja seurantaosassa hieman yli puolet 53,9 % oli antanut hyvän tai erittäin hyvän vastauksen.

Eniten kehittämistä vaativat osa-alueet perehdytyksessä olivat neuvontapalvelut päivittäispalveluissa ja myyntiosaaminen. Neuvontapalvelut päivittäispalveluissa osa-alue, joka sisältää muun muassa tuotteet ja palvelut, kuolinpesäasiat sekä neuvottelun kulun perehdytyksen, ei saanut ainuttakaan erittäin hyvää vastausta ja 30,8 % oli kokenut sen hyväksi. Tyydyttäviä vastauksia oli 53,8 % ja huonoja 15,4 %. Eniten hajontaa vastauksissa oli myyntiosaamisen perehdytyksen kohdalla, joka sai myös huonoimmat tulokset perehdytyksen osa-alueista. Merkittävää oli, että vastauksia oli tullut jokaisesta vastausvaihtoehdosta erittäin huonosta erittäin hyvään. Kuitenkin vain 23,1 % oli antanut hyvän tai erittäin hyvän vastauksen. Huonoksi myyntiosaamisen oli kokenut 30,8 % ja tyydyttäväksi 38,5 %. Myyntiosaaminen oli ainut osa-alueista, joka sai erittäin huonon vastauksen 7,7 % vastaajilta.

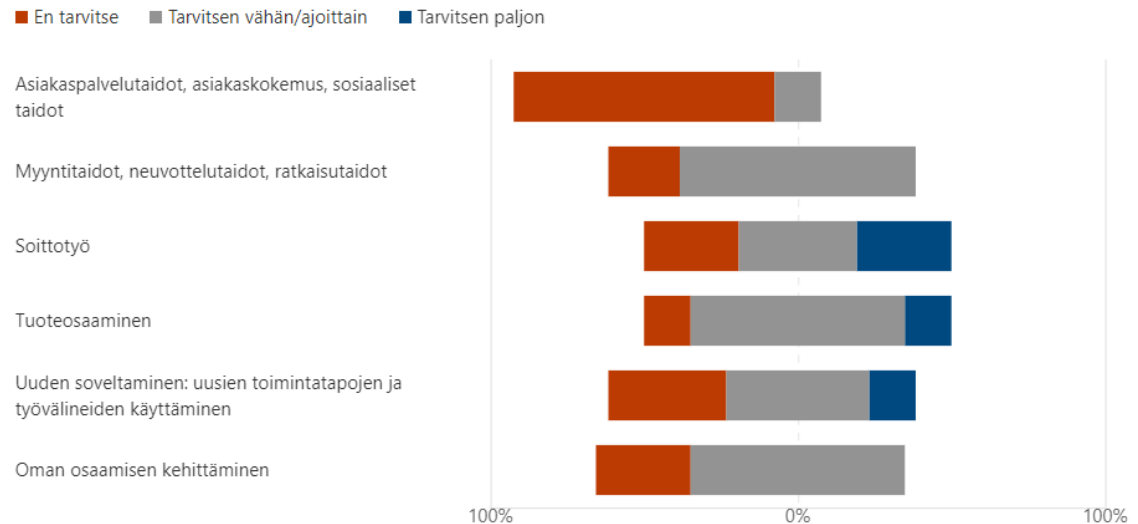


Kuvio 17: Kysymys 7: Merkitse perehdytyksen onnistuminen seuraavilla osa-alueilla.

Seuraavaksi siirryttiin kolmanteen osioon, jossa tutkittiin asiakasneuvojien osaamisen kehittämistä. Tavoitteena oli saada selville, missä osaamisen kehittämisen osa-alueissa ja keneltä päivittäispalveluiden asiakas- ja asiakkuusneuvojat tarvitsevat eniten tukea asiakkuusneuvojan taitojen omaamiseksi. Haluttiin myös selvittää miten tai millä keinoilla osaamista on parhain tapa kehittää sekä ovatko nykyiset mittarit osaamisen kehittämiseen riittävät.

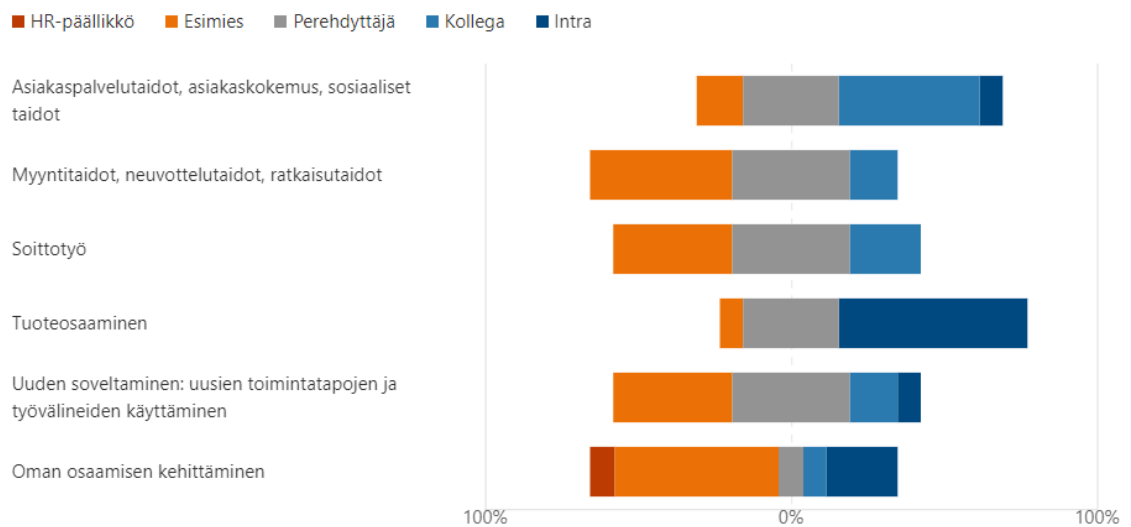
Ensimmäisenä selvitettiin, kuinka paljon vastaajat kokivat tarvitsevansa apua tietyillä osaamisen kehittämisen osa-alueilla jotenkin muuten kuin itse selvittämällä/itsenäisellä oppimisella (Kuvio 18). Jokaisessa kuudessa osa-alueessa oli vastaajia, jotka eivät tarvinneet joko ollenkaan apua tai tarvitsivat vähän tai ajoittain apua omatoimisen selvittämisen tai itsenäisen oppimisen lisäksi. Selkeästi yhdessä osa-alueessa, asiakaspalvelutaidoissa, asiakaskokemuksessa ja sosiaalisissa taidoissa vastaajat eivät kokeneet tarvitsevansa paljoa apua, sillä 84,6 % vastaajista ei tarvinnut ollenkaan apua ja vain 15,4 % vastasi tarvitsevansa ajoittain apua. Osa-alueista kolmessa, soittotyössä, tuoteosaamisessa ja uuden soveltamisessa oli vastaajia, jotka tarvitsivat paljon apua osaamisen kehittämisessä. Soittotyössä oli eniten hajontaa, sillä 30,8 % vastasi, että ei tarvitse apua, 38,5 % vastasi tarvitsevansa vähän tai ajoittain apua ja 30,8 % vastasi tarvitsevansa paljon apua. Tuoteosaamisessa suurin osa, 69,2 % tarvitsi vähän tai ajoittain apua. Tuoteosaamisessa oli 15,4 % vastaajia, jotka vastasivat tarvitsevansa paljon apua, mutta myös 15,4 % vastaajia, jotka eivät tarvinneet olleenkaan apua. Myyntitaidot, neuvottelutaidot ja ratkaisutaidot osa-alueessa suurin osa, 76,9 % vastasi tarvitsevansa vähän tai ajoittain apua. Loput, 23,1 % vastasivat, että eivät koe tarvitsevansa apua. Uuden soveltamisen osa-alueessa lähes puolet, 46,2 % vastasivat tarvitsevansa vähän tai ajoittain apua ja 15,4 % vastasi tarvitsevansa paljon apua. Vastaajissa oli kuitenkin 38,5 %,

jotka eivät kokeneet tarvitsevansa apua. Oman osaamisen kehittämisessä 69,2 % vastasi tarvitsevansa vähän tai ajoittain apua ja 30,8 % vastasi, että ei tarvitse apua.



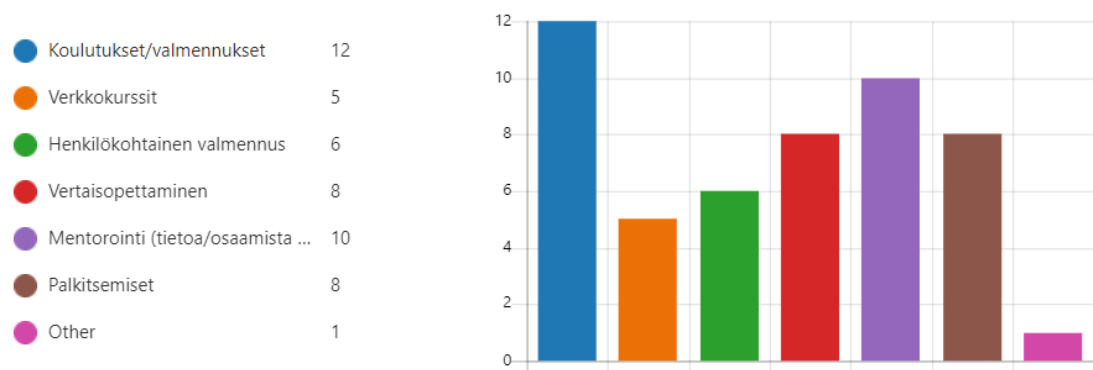
Kuvio 18: Kysymys 8: Kuinka paljon koet tarvitsevasi apua seuraavilla osa-alueilla jotenkin muuten kuin itse selvittämällä/itsenäisellä oppimisella?

Seuraavaksi lähdettiin selvittämään, keneltä tai mistä vastaajat haluaisivat tukea osaamisen osa-alueilla (Kuvio 19). Vaihtoehtoina olivat HR-päällikkö, esimies, perehdyttäjä, kollega sekä työpaikan Intra. Jokaisessa osa-alueessa oli hajontaa ja vastauksia oli annettu vähintään kolmelle eri vaihtoehdolle. Esimies ja perehdyttäjä olivat saaneet jokaiseen vaihtoehtoon ääniä. Myyntitaidoissa, soittotyössä ja uuden soveltamisessa, vastaukset esimiehen ja perehdyttäjän välillä jakautuivat noin puoliksi ja heidän osuutensa äänistä oli vähintään 77 %. Loput äänistä myyntitaidoissa, soittotyössä sekä uuden soveltamisessa jakautuivat kollegalle ja uuden soveltamisessa myös intralle 7,7 %. Tuoteosaamisen osalta yli puolet, 61,1 % vastauksista meni Intralle. Loput vastaukset tuoteosaamisessa menivät 30,8 % perehdyttäjälle ja 7,7 % esimiehelle. Asiakaspalvelutaidot, asiakaskokemus ja sosiaaliset taidot osa-alueella oli hajontaa neljästä eri vaihtoehdosta. Eniten vastauksia sai kollega 46,2 %. Perehdyttäjä sai 30,8 %, esimies 15,4 % ja intra 7,7 %. Eniten hajontaa osa-alueista tuli osaamisen kehittämiseen. Kuitenkin noin puolet, 53,8 % vastasi esimiehen. HR-päällikkö oli saanut vastauksia vain oman osaamisen kehittämisen osa-alueella 7,7 % vastaajilta. Oman osaamisen kehittämisessä 7,7 % vastauksia sai myös perehdyttäjä ja kollega. Intralle antoi vastauksen 23,1 % vastaajista.



Kuvio 19: Kysymys 9: Keneltä haluaisit eniten tukea oman osaamisen kehittämisessä?

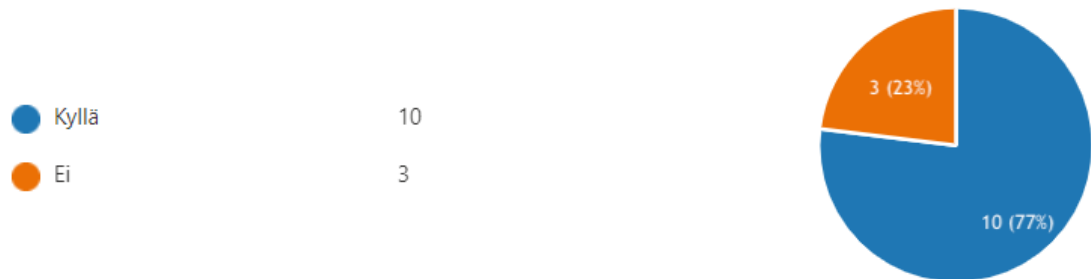
Seuraavaksi selvitettiin, miten/millä keinoin tukea tulisi tarjota osaamisen kehittämiseen (Kuvio 20). Tähän monivalintakysymykseen oli annettu valmiiksi eri vaihtoehtoja sekä muu vaihtoehtoehto, johon pystyi kertomaan lisäehdotuksia tavoista tukea osaamisen kehittämistä. Lähes kaikki vastaajista, 12, oli valinnut vaihtoehdon koulutukset ja valmennukset. Toiseksi eniten vastauksia osaamisen kehittämiseen tuli 10 vastaajalta mentoroinnista eli tiedon ja osaamisen siirtämiseltä kokeneelta kokemattomalle työntekijälle. Vertaisopettaminen sekä palkitsemiset sai 8 vastusta. Vähiten kannatusta sai henkilökohtainen valmennus, joka sai 6 vastausta ja verkkokurssit, joka sai 5 vastausta. Muu vaihtoehto sai yhden vastauksen, mutta siihen ei ollut esitetty kehitys ideaa, miten osaamisen kehittämistä voisi tukea.



Kuvio 20: Kysymys 10: Miten/millä keinoin tukea tulisi tarjota osaamisen kehittämiseen?

Viimeinen kysymys kyselyssä liittyi osaamisen kehittämisen mittaamiseen. Vastaajilta kysyttiin, ovatko nykyiset mittarit riittäviä osaamisen kehittymisen mittaamiseen (Kuvio X). Mittareita ovat tällä hetkellä NPS (Net Promoter Score), tavoite- ja osaamiskeskustelut sekä

muu asiakaspalaute. Suurin osa, 10 vastasi nykyisten mittareiden olevan riittäviä. Vastaajista 3 vastasi, että mittarit eivät ole riittäviä.



Kuvio 21 Kysymys 11: Nykyiset mittarit osaamisen kehittämiseen ovat NPS (Net Promoter Score) tai muu asiakaspalaute, tulokortti sekä myynti- ja osaamiskeskustelut. Ovatko nämä mittarit riittäviä?

Kyselyn kysymyksen ”Ovatko nykyiset mittarit osaamisen kehittämiseen riittävät?” oli tehty lisäkysymys, jos vastaaja vastasi ei. Lisäkysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, miten osaamisen kehittämistä voisi mitata. Kolme vastasi, että nykyiset mittarit eivät ole riittäviä, joten he pääsivät vastaamaan lisäkysymykseen. Vastaukset näkyvät taulukossa 1.

”Mielestäni mittarit ovat sinänsä riittävät, mutta NPS mittari ei mielestäni kuvaa tuotettua asiakaskokemusta todellisella tavalla. Asiakaskokemusta- ja palautetta mittaavaa järjestelmää voisi siis mielestäni kehittää erilaiseksi. Tällä hetkellä tuntuu siltä, että esim. yksi palaute, jossa ei ole annettu jokaisesta kohdasta täysiä pisteitä, laskee koko kuukauden asiakaskokemustulosta todella merkittävästi.”

” Olemassa olevia työvälineitä voisi kehittää vielä selkeämmiksi, välillä hieman vaikea lukea taulukoita esim. NPS:n osalta.”

” Vuorovaikutuksella esimiehen kanssa.”

Taulukko 1: Kysymys 12: Miten osaamisen kehittämistä voisi mitata?

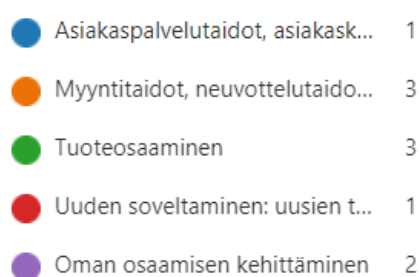
Kaikki kolme vastausta liittyivät nykyisten mittareiden kehittämiseen. Kahdessa vastauksessa puhuttiin NPS (Net Promote Score) mittarista. Vastaajat kokivat mittarin vääristäväksi tai haastavaksi ymmärtää ja toivoivat kehitystä mittariin. Yhdessä vastauksessa puhuttiin vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa. Vastauksessa haettiin luultavasti vuorovaikutuksen lisäämistä esimiehen kanssa erilaisiin tilanteisiin.

5.2 Kysely: Osaamisen kehittämisen polku asiakkuusneuvojaksi

Tutkimuksen toinen kysely, *Osaamisen kehittämisen polku asiakkuusneuvojaksi* oli suunnattu päivittäispalvelutiimien perehdyttäjän roolissa toimiville henkilöille, joihin kuuluu Uudenmaan Osuuspankissa HR-päällikkö, kaksi esimiestä ja perehdyttäjää. Kysely lähetettiin neljälle henkilölle ja kaikki vastasivat kyselyyn, joten kyselyn vastausprosentti oli onnistuneesti 100.

Kyselyn tavoitteena oli selvittää perehdyttäjän roolissa toimivien näkökulma asiakasneuvojen osaamisen kehittämiseen asiakkuusneuvojiksi. Kyselyssä selvitettiin, missä osaamisen osa-alueissa uudet työntekijät tarvitsevat heidän mielestään eniten tukea, keneltä apua/tukea kuuluisi saada pääasiassa sekä miten tai millä keinoilla apua tulisi tarjota. Lisäksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä sisäiseen viestintään sekä asiakasneuvojen osaamisen kehittämisen kehittämiseen liittyen. Viimeisenä kysyttiin osaamisen kehittämisen mittareiden riittävyydestä.

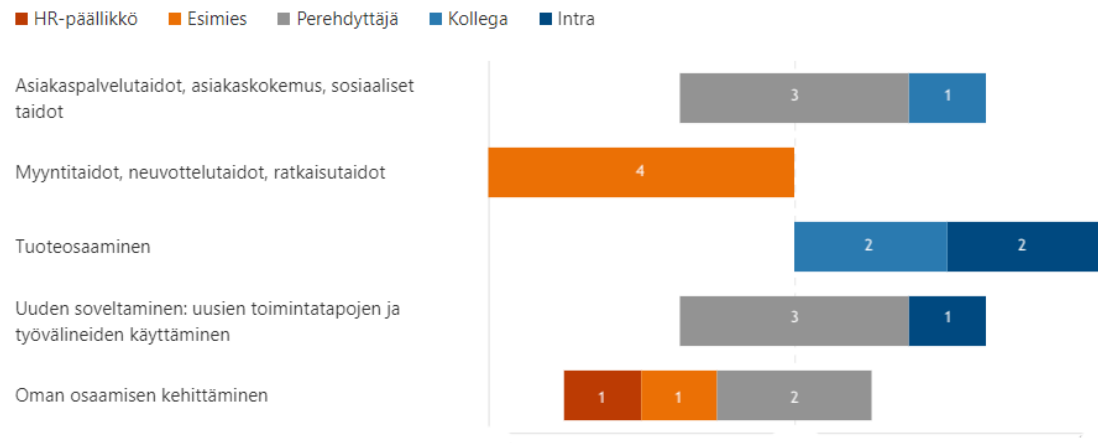
Ensimmäisenä kysyttiin missä osa-alueissa uudet työntekijät tarvitsevat eniten tukea/apua (Kuvio 22). Osa-alueita oli viisi, joista eniten vastauksia sai myyntitaidot, neuvottelutaidot ja ratkaisutaidot osa-alue sekä tuoteosaamisen osa-alue. Molemmat saivat 3 vastausta. Seuraavaksi eniten vastauksia sai oman osaamisen kehittäminen, joka sai 2 vastausta. Vähiten apua koettiin tarvittavan asiakaspalvelutaidot, asiakaskokemus ja sosiaaliset taidot osa-alueessa sekä uuden soveltaminen osa-alueessa.



Kuvio 22: Kysymys 1: Missä osa-alueissa sinusta uudet työntekijät tarvitsevat eniten tukea/apua?

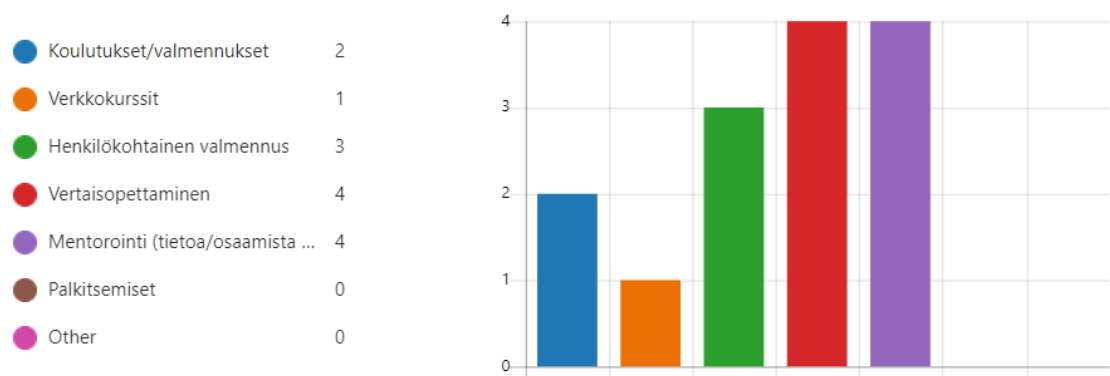
Kyselyssä seuraavana kysyttiin keneltä/mistä asiakasneuvojan kuuluisi saada apua osaamisen kehittämisessä (Kuvio 23). Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä, että myyntitaitojen osaamisen kehittämisestä vastaisi esimies. Perehdyttäjän vastuualueeksi vastauksista suurin osa, 3 vastausta tuli asiakaspalvelutaidot, asiakaskokemus ja sosiaaliset taidot osa-alueeseen sekä uuden soveltamisen osa-alueeseen. Eniten hajontaa tuli oman osaamisen kehittämisen osa-alueeseen, jossa HR-päällikkö sai 1 vastauksen, esimies sai 1 vastauksen ja perehdyttäjää

sai 2 vastausta. Hajontaa tuli myös tuoteosaamiselle, jossa puolet vastasivat kollegan ja puolet intran.



Kuvio 23: Kysymys 2: Keneltä/mistä asiakasneuvojan kuuluisi sinusta saada apua osaamisen kehittämisessä?

Tämän jälkeen siirryttiin kysymään, miten/millä keinoilla tukea tulisi tarjota osaamisen kehittämiseen (Kuvio 24). Vaihtoehtoja oli annettu kuusi erilaista ja muu vaihtoehto. Vertaisopettaminen ja mentorointi sai 100 % kannatuksen vastaajilta. Seuraavaksi eniten kannatusta sai henkilökohtainen valmennus, joka sai 3 vastausta. Koulutukset/valmennukset sain 2 vastausta ja verkkokurssit 1 vastauksen. Palkitsemisiin ja muu kohtaan ei tullut ainuttakaan vastausta.



Kuvio 24: Kysymys 3: Miten/millä keinoilla tukea tulisi tarjota osaamisen kehittämiseen?

Perehdyttäjän roolissa toimivalta kysyttiin myös sisäiseen viestintään liittyvä avoin kysymys, jossa kysyttiin, onko vastaajilla kehitysehdotuksia sisäiseen viestintään liittyen, sillä työyhteisöviestintä on oleellinen osa esihenkilöiden ja asiantuntijaroolissa toimivien työtä (Taulukko 2). Kahdella vastaajista tuli esiin kehitysehdotuksia. Toinen kehitysehdotus liittyi

viestintäkanavien roolin merkitykseen ja selkeyttämiseen, sillä viestintää tapahtuu eri kanavissa. Vastauksessa tuotiin myös esiin muidenkin työyhteisön jäsenten roolin merkitys viestinnässä. Eli olisi hyvä saada innostettua useampaa työyhteisön jäsentä viestimään yhteisillä viestintäkanavilla. Toisessa kehitysehdotus vastauksessa korostettiin avoimen ja tiiviin viestinnän merkitystä. Vastauksessa otettiin huomioon perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen näkökulma konkreettisen kehitysehdotuksen avulla esittäen ehdotusta kokoontua esimerkiksi kvartaaleittain pohtimaan henkilöiden oppimisen kehitystä sekä yksilöllisiä tarpeita. Muissa vastauksissa ei ollut kehitysehdotuksia. Toisessa vastauksessa ei tullut mieleen kehitysehdotuksia ja toisessa haluttiin keskustella koko työyhteisön kanssa kehitysehdotuksista ja ratkaisuksista.

”Viestintäkanavien roolia voisi varmasti vielä selkiyttää. Nyt osa sisäisestä viestinnästä Intrassa, osa teamsissa. Näkisin myös hyvänä sen, että yhä useampi työyhteisön jäsen tekisi viestintää ja nostaisi esiin ajankohtaisia asioita tai viestisi vapaamuotoisemminkin yhteisillä foorumeilla.”

”Tähän kysymykseen ei tule mieleen mitään kehitysehdotuksia. Esim. Teamsissa on jo perustettu omia ryhmiä eri tiimeille, tiimeillä omia palavereja tasaisin väliajoin. Ja esim. kun on palavereja niin suurin osa tallennetaan, joten on myöhemmin kuunneltavissa. Oman näkemyksen mukaan siis ”kaikki kanavat” on hyötykäytössä ja on toiminut hyvin.”

”Viestinnän olisi hyvä olla avointa ja tiivistä. Perehdytykseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvien tahojen kannattaisi esim. kvartaaleittain kokoontua ja pohtia henkilöiden oppimisen kehitystä ja yksilöllisiä tarpeita.”

” Tästä aiheesta pitäisi keskustella kaikkien kanssa ja kartoittaa ensin mitä toivotaan ja sen jälkeen siihen ratkaisuja.”

Taulukko 2: Kysymys 4: Miten kehittäisit sisäistä viestintää (työyhteisöviestintää)?

Kyselyssä oli vielä avoin kysymys asiakasneuvojen osaamisen kehittämisestä, jossa kysyttiin, onko perehdyttäjän roolissa toimivilla vielä jotain mitä he haluaisivat kehittää tai tehdä toisin asiakasneuvojen osaamisen kehittämisessä (Taulukko 3). Kahdessa vastauksessa käytiin läpi aluksi olemassa olevan perehdytyksen toimivuutta ja sen hyvää runkoa. Toisessa vastauksista kerrottiin, että perehdytyksestä kerätään aina palautetta, joista perehdyttäjä saa hyviä vinkkejä perehdytyksen kehittämiseen. Toisessa vastauksista jatkettiin, että alun perehdytyksen jälkeiselle ajalle ei ole olemassa selkeää toimintamallia ja osaamisen kehittäminen jää esihenkilön ja työntekijän itsensä hoidettavaksi. Vastaaaja toivoi osaamisen kehittämiseen jatkumoa ja selkeämpää roolitusta eri tahojen välille, jotta pystyttäisiin

hyödyntämään laajasti eri tahojen osaamista. Vastauksissa kävi ilmi, että osaamisen kehittämisessä otettaisiin huomioon yksilön osaaminen sekä olisi hienoa pystyä antamaan enemmän aikaa jokaiselle. Yhdessä vastauksessa ehdotettiin alun perehdytyksen jälkeiselle ajalle useampia tapaamisia, joissa pystyttäisiin huomioimaan yksilön omat toiveet ja tavoitteet osaamisen kehittämiseen. Asiakasneuvojien osaamista haluttiin kehittää tavoitteellisesti koko pankin tarpeisiin.

”Näkins tärkeänä sen, että asiakasneuvojien osaamista kehitetään tavoitteellisesta koko pankin ”tarpeisiin”. Kehittämisessä pitää huomioida yksilölliset seikat, välttämättä kaikki eivät omaksu uusia asioita samaan tahtiin. Pidän tärkeänä asiakkuusosaamisen kehittämistä heti työsuhteen alusta alkaen.”

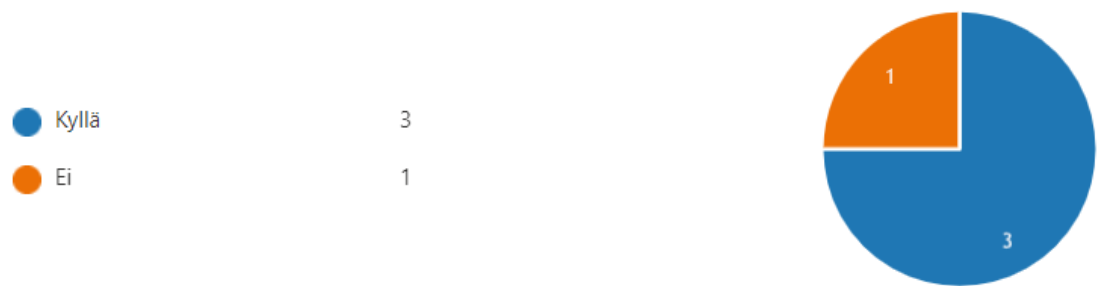
”Pidän nykyistä mallia varsin hyvänä. Perehdyttäjät opastaa ensimmäiset kaksi viikkoa ja sen jälkeen mentori sekä muut konttorin kollegat jatkavat. Keräämme myös palautetta perehdytettäviltä, joten sieltä perehdyttäjät saa hyviä tärppejä perehdytyksen kehittämiseen. Kesää vasten tulee haaste perehdyttää kaikki, joten yhdellä perehdyttäjällä ei tahdo aika riittää.”

”Uusien tulijoiden kanssa tulee se mieleen, että olisi kiva pystyä antamaan enemmän aikaa jokaiselle. Lisäksi tulee mieleen se, että kun uusi tulee ja ensimmäiset viikot työskennelty yksi niin pitäisi pitää sen alun jälkeen useammin sellaisia ”välipalavereja”, joissa tulee ilmi myös jokaisen toiveet osaamisen kehittämisen suhteen.

”Meillä on mielestäni onnistuttu kehittämään hyvä alku perehdytyksen runko ja kahden ensimmäisen viikon intensiivinen perehdytys jakso, tämän jälkeen osaamisen kehittäminen jää pitkälti esimiehen ja tekijän itsensä harteille. Toivoisin osaamisen kehittämiseen selvää jatkumoa ja selkeämpää roolitusta eri tahojen välille (perehdytys, hr, kollegat), jotta osaamisen kehittämisessä voitaisiin laajasti hyödyntää eri tahojen vahvuuksia ja kokemusta.”

Taulukko 3: Kysymys 5: Onko vielä jotain mitä haluaisit kehittää tai tehdä toisin asiakasneuvojien osaamisen kehittämisessä?

Viimeiset kaksi kysymystä liittyivät osaamisen kehittämistä mittaaviin mittareihin. Ensin kysyttiin ovatko nykyiset mittarit riittäviä mittaamaan osaamisen kehittämistä (Kuvio 25). Kolmen vastaajan mielestä nykyiset mittarit ovat riittäviä. Yksi vastaajista vastasi, että ei ole.



Kuvio 25: Kysymys 6: Nykyiset mittarit osaamisen kehittämiseen ovat NPS (Net Promoter Score) tai muu asiakaspalaute, tulokortti sekä myynti- ja osaamiskeskustelut. Ovatko nämä mittarit riittäviä?

"Kohtaamisten havainnointi on oleellinen osa osaamisen kehittymistä."

Taulukko 4: Kysymys 7: Miten osaamisen kehittämistä voisi mitata?

Ei vastauksen antaneille oli lisäkysymys, jossa kysyttiin miten osaamista voisi mitata (Taulukko 5). Lisäkysymys tuli yhdelle vastaajalle, joka vastasi, että osaamisen kehittymisen oleellinen osa on havainnoida kohtaamisia.

5.3 Johtopäätökset

Asiakasneuvojille esitetyistä taustatietokysymyksistä selvisi, että päivittäispalveluiden tiimeissä alle 5 vuotta työskennelleistä suurin osa on alle 25-vuotiaita nuoria, joilla on taustalla korkeakoulukoulutus. Luultavasti iästä johtuen suurella osalla ei ole aikaisempaa työkokemusta alalta. Pankissa työskentely alkaakin usein päivittäispalveluttiimissä, mikäli työntekijällä ei ole aikaisempaa rahoitusalan työkokemusta. Tämä on hyvä ottaa huomioon sekä alkuperehdytyksessä että myöhemmässä osaamisen kehittämisessä, sillä kokemattomammat työntekijät tarvitsevat enemmän tukea kuin kokeneemmat.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, missä asioissa/osa-alueissa asiakasneuvojat tarvitsevat tukea osaamisen kehittämiseen. Päätutkimuskysymykseen saatiin vastaus kyselyiden avulla. Eniten tukea asiakasneuvojat kokivat tarvitsevansa soittotyössä, tuoteosaamisessa ja uuden soveltamisessa. Myyntitaidoissa, neuvottelutaidoissa ja ratkaisutaidoissa sekä oman osaamisen kehittämisessä koettiin, että tarvitaan ajoittain tukea. Perehdyttäjät kokivat, että uudet työntekijät tarvitsevat eniten tukea myyntitaidoissa, neuvottelutaidoissa ja ratkaisutaidoissa sekä tuoteosaamisessa. Myös oman osaamisen kehittäminen oli saanut puoliin vastauksista kannatusta.

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa oli muita tutkimuskysymyksiä. Ensimmäinen oli, että onko alkuperehdytyksessä kehitettävää. Tulosten perustella alkuperehdytyksessä kokonaisuudessaan olisi kehitettävää, sillä noin 40 % vastaajista koki, että perehdytys on tyydyttävällä tasolla. Kuitenkin noin 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että se oli hyvällä tasolla. Kun katsottiin perehdytyksen osa-alueiden onnistumista, huomioitavaa oli, että vastauksissa oli paljon hajontaa. Myyntiosaaminen ja neuvontapalvelut päivittäispalveluissa osa-alueet saivat yli 50 % vastaajista tyydyttäviä, huononoja tai erittäin huonoja vastauksia, joten näissä osa-alueissa olisi eniten kehitettävää, jotta osaamisen kehittäminen perehdytyksen jälkeen olisi helpompaa.

Seuraava tutkimuskysymys oli, että keneltä asiakasneuvojat toivovat saavansa tukea eri osaamisen osa-alueissa. Asiakasneuvojien kyselyssä jokaisessa osa-alueessa oli hajontaa ja vastauksia oli annettu vähintään kolmelle eri vaihtoehdolle. Perehdyttäjiltä kysyttiin samaa heidän näkemyksensä ja kokemuksensa perusteella. Kun kyselyiden tuloksia verrattiin suurin osa vastasi, että myyntitaidoissa, soittotyössä ja uuden soveltamisessa ensisijaista tukea saisi esimiehiltä ja perehdyttäjältä. Tuoteosaamisessa nousi selvästi intran ja kollegan tuki. Osaamisen kehittämisen osa-alueessa oli paljon hajontaa, mutta eniten tukea vastausten perusteella kaivattiin perehdyttäjältä ja esimieheltä.

Seuraava tutkimuskysymys oli, ovatko nykyiset osaamisen kehittämistä mittaavat mittarit riittäviä. Molempien kyselyiden perusteella vastaus on, että ne ovat riittäviä, mutta niitä voisi kehittää. Huomiot, joita esitettiin, liittyivät nykyisten mittareiden kehittämistoiveisiin sekä yksi vastaus korosti kohtaamisten havainnoinnin olevan tärkeä osa osaamisen kehittymistä. Havainnointia tehdään tiimeissä, mutta siitä voisi tehdä vielä säännöllisempää.

Koska kyselyn pohjalta haluttiin tehdä osaamisen kehittämisen malli, kyselyssä oli myös muita kysymyksiä, joiden ajateltiin auttavan mallin tekemisessä. Kyselyissä saatiin selvitettyä, miten tai millä keinoilla osaamisen kehittämiseen haluttaisiin tukea valittujen keinojen avulla. Vaihtoehtona oli myös esittää muita ideoita, mutta niitä ei esitetty. Kun kyselyiden tulokset yhdistettiin, saatiin järjestys eniten ja vähiten vastauksia saaneisiin keinoihin:

1. Mentorointi
2. Koulutukset ja valmennukset
3. Vertaisopettaminen
4. Henkilökohtainen valmennus
5. Palkitsemiset
6. Verkkokurssit

Kyselyiden välillä oli myös eroja liittyen keinoihin hankkia tukea. Esimerkiksi palkitsemista keinona kannatti 8 asiakasneuvojaa, kun taas perehdyttäjien vastauksissa palkitsemista ei koettu olleenkaan tärkeäksi keinoksi. Palkitseminen koetaankin todennäköisesti enemmän

motivaatiotekijäksi perehdyttäjien vastauksissa kuin keinoksi hankkia tukea. Lähes kaikki asiakasneuvojat olivat antaneet koulutuksille ja valmennuksille kannatusta, mutta perehdyttäjistä vain yksi sen vaihtoehtoista tärkeäksi keinoksi.

Koska osaamisen kehittämisen varmistamiseen työpaikalla tarvitaan sisäisen viestinnän toimivuutta, haluttiin kyselyssä kysyä perehdyttäjän roolissa toimivilta, miten he kehittäisivät sisäistä viestintää. Kehitysehdotukset liittyivät viestintäkanavien roolin merkitykseen ja selkeyttämiseen, sillä viestintää tapahtuu eri kanavissa. Esille tuotiin myös se, että olisi tärkeää saada kaikki työyhteisön jäsenet viestimään ja viestintää voisi tapahtua myös vapaamuotoisemmin, avoimemmin ja tiiviimmin ja sen merkitystä olisi hyvä saada paremmin esille. Huomioon otettiin myös perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen näkökulma konkreettisen kehitysehdotuksen avulla, esittäen ehdotusta kokoontua esimerkiksi kvartaaleittain pohtimaan henkilöiden oppimisen kehitystä sekä yksilöllisiä tarpeita.

Tutkimuksessa saatiin päätutkimuskysymykseen ja muihin tutkimuskysymyksiin siis vastaukset. Niiden lisäksi saatiin selvitettyä myös muutamia muita asioita osaamisen kehittämisen mallin toteutusta varten.

6 Osaamisen kehittämisen malli

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää strukturoidumpi eli jäsennellympi malli Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalveluiden asiakasneuvojien osaamisen kehittämiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin tavoitteeksi kehittää Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalveluiden asiakasneuvojien osaamisen kehittämiseen malli asiakasneuvojasta asiakkuusneuvojaksi.

Osaamisen kehittämisen malli on suunniteltu päivittäispalvelutiimien asiakasneuvojien osaamisen kehittämisen tueksi. Sen avulla asiakasneuvoja tietää selkeät osa-alueet osaamisen kehittämiseen ja hänen on helpompaa seurata sekä pohtia omaa kehitystään asiakkuusneuvojan taitojen omaamiseksi. Osaamisen kehittämisen malli on suunniteltu opinnäytetyön teorian ja tutkimuksen sekä oman ideoinnin pohjalta. Mallin suunnittelu- ja tekemisvaiheissa on myös pidetty tapaamisia perehdyttäjän roolissa toimivien henkilöiden kanssa, minkä avulla työstä saatiin onnistunut myös toimeksiantajan näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen mallissa on kahdeksan osaa:

1. Mikä malli on ja miten se on tehty?
2. Mitä on osaamisen kehittäminen?
3. Asiakasneuvoja vs asiakkuusneuvoja
4. Osaamisen kehittämisen osa-alueet
5. Keneltä tai mistä voi pyytää apua osaamisen kehittämiseen?

6. Miten ja millä keinoilla osaamisen kehittämistä edistetään?
7. Miten osaamista mitataan?
8. Suunnittele oman osaamisesi kehittämisen tavoitteet

Mallin rakennetta on suunniteltu ja tehty koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Tavoitteena oli saada tiivis kokonaisuus, jotta asiakasneuvojalla itsellään on mahdollisuus päättää osaamisen kehittämisestään. Mallin alussa avataan pankin arvoja sekä kohderyhmän eli päivittäispalvelutiimien tavoitetta. Sen jälkeen käydään läpi, mitä varten malli on tehty sekä avataan osaamisen kehittämistä lyhyesti. Asiakasneuvoja vs asiakuusneuvoja kohdassa avataan lyhyesti asiakas- ja asiakuusneuvojan osaamista, jotta ne jäävät asiakasneuvojan mieleen oman osaamisen kehittämisen prosessissa. Tutkimuksen johtopäätösten perusteella osaamisen kehittämisen mallin osa-alueiksi valikoituivat viisi osaamisen osa-alueita, jotka ovat myyntiosaaminen, tuoteosaaminen, soittotyö, uuden soveltaminen ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi vastausten perusteella saatiin kullekin osa-alueelle vastuuhenkilöt keneltä kysyä apua/tukea osaamisen kehittämiseen. Näiden jälkeen kerrotaan osaamisen kehittymistä mittaavat mittarit ja lopussa on vielä luova osuus, jossa asiakasneuvoja saa itse suunnitella oman osaamisen kehittämistä. Sisäisen viestinnän merkitystä osaamisen jakamisessa haluttiin myös tuoda esille mallissa ja siinä hyödynnettiin kyselyssä saatuja ideoita ja ajatuksia.

Malli luovutettiin Uudenmaan Osuuspankin perehdyttäjän roolissa toimiville henkilöille. Tarkoituksena on, että he antavat mallin asiakasneuvojalle alkuperehdytyksen jälkeen hyödynnettäväksi. Mallin lopussa olevia pohjia voi käyttää esimerkiksi osaamiskeskusteluissa apuna. Osaamisen kehittämisen malliin voi tutustua liitteessä 3.

7 Opinnäytetyön arviointi

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyön tutkimusta ja tämän jälkeen perehdytään toimeksiantajan palautteeseen opinnäytetyöstä. Lopuksi arvioin koko toiminnallisen opinnäytetyön toteutusta ja onnistumisia sekä kerron mitä olen oppinut työn tekemisen aikana.

7.1 Tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksen avulla, jossa käytettiin määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Tieteellisten tutkimuksien lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen arviointi on kuitenkin haastavaa, koska tuloksia voi vain arvioida eikä laskea toisin kuin määrällisen tutkimuksen, jossa laskemalla vastaukset saadaan luotettavampi tutkimustulos. Yleiset mittarit tutkimuksen luotettavuuden ja laadun

mittaamisen ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Näiden mittareiden avulla arvioidaan tutkimustulosten hyvyttä. (Kananen 2017,175.) Juutin ja Puusan (2020) mukaan keskeiset käsitteet tutkimuksen arvioinnissa ovat reliabelius ja validius. Kun arvioidaan tutkimuksen validiutta, pohditaan tutkitaanko oikeata ilmiötä ja mitataanko sitä riittävän tarkasti. Kun arvioidaan reliabeliutta, arvioidaan ovatko tutkimukseen valitut mittarit luotettavia. Tutkimustuloksiin ei saisi vaikuttaa satunnaiset tekijät, mittaustilanne tai mittaaja.

Kun pohditaan tämän opinnäytetyön tutkimusta, voidaan todeta, että tutkimuksessa tutkittiin oikeaa ilmiötä, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja malli saatiin toteutettua. Jos pohditaan, saatiinko tuloksista tarpeeksi tarkkoja, olisi pystytty tekemään vielä tarkempi tutkimus. Osaamisen kehittämisen mallin tavoitteena ei ollut kuitenkaan päästä kovin syvälle kohderyhmän ajatuksiin tässä tutkimuksessa. Jos tutkimukselle tehdään jatkoa, voisi lähteä tekemään enemmän laadullista kuin määrällistä tutkimusta, jonka avulla voitaisiin päästä löytämään vielä syitä, esimerkiksi minkälaisissa asioissa myyntitaidoissa tarvitaan apua tai kysyä asiakasneuvojilta avoimien kysymyksien avulla keinoja osaamisen kehittämiseen ja saada sitä kautta uusia ideoita osaamisen kehittämiseen. Toisaalta kaikki oppivat eri tavalla, joten varmastikaan tiettyä tapaa, kuinka toimia ei osaamisen kehittämiseen tulla löytämään, mutta hyvän pohjan avulla kaikille voidaan löytää sopivat keinot oppia.

7.2 Toimeksiantajan palaute

Opinnäytetyön eri vaiheissa pidettiin aktiivisesti yhteyttä toimeksiantajan kanssa, jolloin käytiin läpi työn etenemistä ja saatiin suullista palautetta työstä. Opinnäytetyön loppuvaiheessa kysyttiin kirjallista palautetta toimeksiantajalta mallin onnistumisesta ja käytettävyydestä, työn toimivuudesta suhteissa tavoitteisiin, työn visuaalisuudesta ja luotettavuudesta sekä yhteistyön toimivuudesta. Palaute aiheista oli positiivista.

Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyön tekijä on löytänyt tutkimuksen avulla keskeiset osa-alueet asiakasneuvojen jatkoperehdytykseen ja tehnyt siihen perustuen työkirjan tukimateriaaliksi asiakasneuvojen jatkoperehdytykseen. Malli antaa hyvän pohjan perehdytyskokonaisuuden käytännön suunnitteluun ja toimii toisaalta myös sellaisenaan henkilökohtaisen valmennuksen tai oman osaamisen kehittämisen suunnittelupohjana. Työtä pidetään hyvin onnistuneena myös siksi, että se kannustaa ja motivoi myös itsenäiseen oman osaamisen kehittämiseen ja sen suunnitteluun ja seurantaan.

Toimeksiantaja kertoo myös palautteessaan, että ”osaamisen kehittämisen malli sopii sellaisenaan työkirjaksi päivittäispalveluiden asiakasneuvojille. Käytännön toimenpiteitä ja konkreettisia oppimisen tavoitteita voidaan määritellä eri osa-alueille joko esimiehen kanssa yhdessä tai itsenäisesti. Työkirja on hyvä käytännössä toteuttaa digitaalisena ja mieltä käyttävyyttä niin, että se on aina helposti saatavilla ja täydennettävissä.”

Opinnäytetyön mallia pidetään visuaalisesti kiinnostusta herättävänä ja inspiroivana. Työ on selkeä ja ulkoasultaan pankin käyttöön sopiva. Kyselytutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä pidetään luotettavana.

Yhteistyö oli myös toiminut: ”Yhteistyö Oonan kanssa on toiminut erinomaisesti. Olemme keskustelleet työn edistymisestä sen eri vaiheissa. Oona on tuonut rohkeasti näytille keskeneräistä työtään ja pyytänyt kommentit kaikissa tärkeissä vaiheissa. Hän on ottanut vastaan työnantajan esittämiä näkökulmia ja perustellut hyvin johtopäätöksiään ja kehittämis ehdotuksiaan.”

7.3 Loppusanat

Toiminnallisen opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää strukturoidumpi malli Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalveluiden asiakasneuvojien osaamisen kehittämiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi kehitin päivittäispalvelutiimeille mallin asiakasneuvojasta asiakkuusneuvojaksi, joka tukee asiakasneuvojan osaamisen kehittymistä alkuperehdytyksen jälkeisellä ajalla. Sain toteutettua mallin onnistuneesti ja oma osaamiseni aiheista kehittyi koko prosessin ajan. Työtä tehtiin aktiivisessa yhteistyössä tiimin esimiehen ja pankin HR-päällikön kanssa, joka mahdollisti työn onnistumisen ja toteutumisen myös pankin näkökulmasta. Toimeksiantaja on tyytyväinen malliin ja sitä tullaan hyödyntämään osana asiakasneuvojien osaamisen kehittämistä. Toimeksiantaja sai myös tutkimuksista hyvää tietoa alkuperehdytyksestä ja osaamisen kehittämisestä, joita voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Työni tulos tulee toimimaan päivittäispalvelutiimien sekä perehdyttäjän roolissa toimivien työn tukena sekä vie osaamisen kehittämistä eteenpäin jäsennellynä ja suunnitelmallisena osana työyhteisössä.

Sain opinnäytetyön tekemisestä itse paljon oppia. Työni oli monipuolinen, sillä tutkimuksen avulla tehtiin myös toiminnallinen osuus. Minulla oli mahdollisuus syventää osaamistani itseäni kiinnostaviin aihealueisiin. Kokemukseni osaamisen kehittämisen ja työyhteisöviestinnän tärkeydestä vahvistui entisestään.

Osaamisen kehittämisen mallia alettiin suunnittelemaan heti opinnäytetyön aloitushetkestä alkaen. Tutkimusta varten pohdittiin, mitä malli voisi sisältää. Kun olin analysoinut tutkimuksen tulokset, pystyin aloittamaan varsinaisen työn tekemisen. Tein mallin Canvassa, jonka avulla pääsin käyttämään visuaalisia taitojani kokonaisuuden rakentamiseen. Tavoitteena oli saada mallista inspiroiva kokonaisuus, joka motivoi asiakasneuvojia kehittämään omaa osaamistaan.

Mielestäni opinnäytetyö kokonaisuudessaan kosketti tärkeää ja ajankohtaista asiaa eli työyhteisön sisäisen viestinnän ja osaamisen kehittämisen merkityksellisyyttä työyhteisössä.

Toivon, että se antaa Uudenmaan Osuuspankille ja varsinkin päivittäispalvelutiimien asiakasneuvojille monipuolisesti aineksia osaamisen kehittämiseen asiakkuusneuvojaksi ja motivoi heitä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Työ motivoi myös minua itseäni kehittämään omaa osaamistani vielä aktiivisemmin sekä lisäsi ymmärrystä koko työyhteisön jatkuvan kehittymisen tarpeesta. Lisäksi sain itselleni hyviä neuvoja jatkoa varten.

Lähteet

Painetut

Airaksinen, A. & Vilka, H. Toiminnallinen opinnäytetyö. 2003. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Carbery, R. & Cross, C. 2019. Human Resource Management. 2. edition. London: Red Globe Press.

Eklund, A. Osaamiskartta. 2021. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki. Työyhteisön viestintä. 6. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Turenki: Hansaprint.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito. Turenki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.

Sähköiset

Fandino, W. 2019. Formulating a good research question: Pearls and pitfalls. Indian Journal of Anaesthesia. Viitattu 15.4.2022. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6691636/>

Finanssialan tulevaisuudennäkymät. 2022. Finanssialalle. Viitattu 25.4.2022
<https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssialan-tulevaisuudennakymat.html>

Flamholtz, E. & Randle, Y. 2011. Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset. E-kirja. Stanford, California: Stanford University Press.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 23.4.2022.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Jatkuvan oppimisen uudistus. 2019. Valtioneuvosto. Viitattu 1.5.2022.
<https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=OKM033:00/2019>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. painos. E-kirja. Vantaa: Hansaprint.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kortejärvi, P. 2018. Lean Safety. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 28.4.2022.
https://ttk.fi/files/6395/Lean_Safety_Tyokirja_201804.pdf

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. E-kirja. Alma Talent.

Kyselyt. 2016. Viitattu 24.4.2022.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

McNiff, J. 2017. Action Research. All You Need to Know. E-kirja. London: SAGE Publications.

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Viitattu 23.4.2022.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/317958/2013_Pernaa_KT_tutkimusmenetelmana_KT_kirja.pdf

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, V., Ristikangas, MR. & Alatalo, M. Valmentava Mentorointi. E-kirja. Viro: Helsingin seudun kauppakamari

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. 2019. Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. Viitattu 24.4.2022.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Taani, A. 2019. Määrällisen datan kerääminen. Viitattu 25.4.2022. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>

Tietoa meistä 2022. OP Uusimaa. Viitattu 21.2.2022. <https://www.op.fi/web/op-uusimaa/pankin-esittely>

Toiminnallinen opinnäytetyö 2022. <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/07/TOIMINNALLINEN-OPINN%C3%84YTETY%C3%96rakenneohje2.pdf>

Tutkimusmenetelmät. 2022. Viitattu 24.4.2022. http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#kysely

Töissä finanssialalla 2020. 2020. Finanssiala. Viitattu 27.4.2020. <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/toissa-finanssialalla-2020/>

Urpilainen, S. & Koivisto, K. 2018. Finanssialan Top 5-osaamistarpeet. Finanssiala. Viitattu 1.5.2022. <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/finanssialan-top-5-osaamistarpeet/>

Uudenmaan Osuuspankin tilinpäätös ja toimintakertomus 2021. Viitattu 21.2.2022. <https://www.op.fi/documents/242321/242661/509209-Tilinpaaatos-ja-toimintakertomus-2021/2b9b9f92-85db-3fa6-8f31-e3c27c3e480a>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.

Vilpas, P. 2018. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 24.4.2022. <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Wainio, E. 2020. Johtajuus tänään/leadership today. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.4.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343290/Laurea%20Julkaisut%20140.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Kuviot

Kuvio 1: Yrityskulttuurin keskeiset ominaisuudet (Luukka 2019, 25)	11
Kuvio 2: Viestinnän johtamisen malli (Marjamäki & Vuorio 2021, 29)	13
Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021, 1.1)	14
Kuvio 4: Työntekijäkokemus: arvoa työntekijälle (Huhta & Myllyntaus 2021, 120-123).....	16
Kuvio 5: Huomioon otettavat näkökulmat perehdytyksessä (Eklund 2018, 76)	18
Kuvio 6: Työntekijän vastuut perehdytyksessä (Eklund 2018, 162).....	19
Kuvio 7: Osaamisen kehittämisen keinoja (Eklund 2021)	23
Kuvio 8: Työn muutos finanssialalla (Töissä finanssialalla 2020)	25
Kuvio 9 Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus (Kananen 2012, 19) ..	26
Kuvio 10: Toimintatutkimuksen vaiheet: suunnittelu, toiminta, arviointi, seuranta (Kananen 2012, 39)	27
Kuvio 11: Toimintatutkimuksen oleelliset elementit (Kananen 2012,41).....	27
Kuvio 12: Kysymys 1: Kuinka monta vuotta olet työskennellyt päivittäispalvelutiimissä?	32
Kuvio 13: Kysymys 2: Mihin ikäryhmään kuulut?	32
Kuvio 14: Kysymys 3: Aikaisempi työkokemus alalta vuosina?	33
Kuvio 15: Kysymys 4: Mikä on koulutustaustasi?	33
Kuvio 16: Kysymys 5: Kuinka hyväksi koit perehdytyksen kokonaisuudessaan?	33
Kuvio 17: Kysymys 7: Merkitse perehdytyksen onnistuminen seuraavilla osa-alueilla.	35
Kuvio 18: Kysymys 8: Kuinka paljon koet tarvitsevasi apua seuraavilla osa-alueilla jotenkin muuten kuin itse selvittämällä/itsenäisellä oppimisella?	36
Kuvio 19: Kysymys 9: Keneltä haluaisit eniten tukea oman osaamisen kehittämisessä?	37
Kuvio 20: Kysymys 10: Miten/millä keinoin tukea tulisi tarjota osaamisen kehittämiseen?....	37
Kuvio 21 Kysymys 11: Nykyiset mittarit osaamisen kehittämiseen ovat NPS (Net Promoter Score) tai muu asiakaspalaute, tulostkortti sekä myynti- ja osaamiskeskustelut. Ovatko nämä mittarit riittäviä?.....	38
Kuvio 22: Kysymys 1: Missä osa-alueissa sinusta uudet työntekijät tarvitsevat eniten tukea/apua?	39
Kuvio 23: Kysymys 2: Keneltä/mistä asiakasneuvojan kuuluisi sinusta saada apua osaamisen kehittämisessä?	40
Kuvio 24: Kysymys 3: Miten/millä keinoilla tukea tulisi tarjota osaamisen kehittämiseen? ...	40
Kuvio 25: Kysymys 6: Nykyiset mittarit osaamisen kehittämiseen ovat NPS (Net Promoter Score) tai muu asiakaspalaute, tulostkortti sekä myynti- ja osaamiskeskustelut. Ovatko nämä mittarit riittäviä?.....	43

Taulukot

Taulukko 1 Kysymys 12: Miten osaamisen kehittämistä voisi mitata?	38
Taulukko 2 Kysymys 4: Miten kehittäisit sisäistä viestintää (työyhteisöviestintää)?	41
Taulukko 3 Kysymys 5: Onko vielä jotain mitä haluaisit kehittää tai tehdä toisin asiakasneuvojien osaamisen kehittämisessä?	42
Taulukko 5 Kysymys 7: Miten osaamisen kehittämistä voisi mitata?	43

Liitteet

Liite 1: Kysely: Osaamisesi kehittäminen asiakkuusneuvojaksi	56
Liite 2: Kysely: Osaamisen kehittämisen polku asiakkuusneuvojaksi.....	65
Liite 3: Osaamiseni kehittymisen malli.....	69

Liite 1: Kysely: Osaamisesi kehittäminen asiakkuusneuvojaksi

Osaamisesi kehittäminen asiakkuusneuvojaksi

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana toimii Uudenmaan Osuuspankki. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää pankin päivittäispalveluiden asiakasneuvojille osaamisen kehittämisen polku asiakasneuvojasta asiakkuusneuvojaksi. Tulen suunnittelemaan polun kahden eri kyselyn ja opiskeleman kirjallisuuden perusteella.

Kyselyitä toteutetaan kaksi, jotta saan useamman eri näkökulman polun suunnitteluun. Tämä kysely on suunnattu päivittäispalveluiden asiakas- ja asiakkuusneuvoille, jotka ovat työskennelleet tiimissä korkeintaan 5 vuotta. Toiseen kyselyyn vastaavat perehdyttäjän roolissa toimivat henkilöt (HR-päällikkö, esimiehet, perehdyttäjä).

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, missä osaamisen kehittämisen osa-alueissa ja keneltä asiakasneuvojat kaipaavat eniten tukea asiakkuusneuvojan taitojen omaamiseksi.

Kyselyssä on kolme osaa:

Osa 1: Tausta

Osa 2: Perehdytysprosessi

Osa 3: Osaamisen kehittämisen polku asiakkuusneuvojaksi

Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti.

Vastaamiseen kuluu arviolta 5 minuuttia ja vastausaikaa on 28.2.-11.3. välisen ajan.

Kiitos, että vastaat kyselyyn!

* Pakollinen

Osa 1: Tausta

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt päivittäispalveluteimissä?

*

☐ Alle 1

☐ 1-2

☐ 3-5

2. Mihin ikäryhmään kuulut? *

☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46 -->

3. Aikaisempi työkokemus alalta vuosina? *

☐ Ei ole

☐ Alle 1

☐ 1-2

☐ Yli 2

4. Mikä on koulutustaustasi? *

☐ Toisen asteen opinnot

☐ Korkeakoulu

Seuraava

Osa 2: Perehdytysprosessi

5. Kuinka hyväksi koit perehdytyksen kokonaisuudessaan?

*

☐ Erittäin huono

☐ Huono

☐ Tyydyttävä

☐ Hyvä

☐ Erittäin hyvä

6. Merkitse perehdytyksen onnistuminen seuraavilla osa-alueilla.

*

HR-asiat (esim. toimihenkilön ja työnantajan velvollisuudet ja oikeudet, palkanmaksu, työhyvinvointi)

☐ Erittäin huono

☐ Huono

☐ Tyydyttävä

☐ Hyvä

☐ Erittäin hyvä

Riskienhallinta (esim. turvallisuusasiat, pankkisalaisuus)

Työvälineet

Käytännön asiat (esim. työtiloihin tutustuminen, työyhteisön ja työtovereiden esittely, asiakaspalvelutavat, pankin esittely, tavoitteet)

Myyntiosaaminen

Neuvontapalvelut päivittäispalveluissa (esim. tuotteet ja palvelut, kuolinpesäasiat, neuvottelun kulku)

Perehdytyksen aikataulutus ja seuranta

Osa 3: Osaamisen kehittämisen polku asiakkuusneuvojaksi

Osaamisen kehittämisen polun tarkoituksena on esittää polku asiakasneuvojasta asiakkuusneuvojaksi. Se helpottaa sekä asiakasneuvoja että perehdyttäjiä ymmärtämään, missä osa-alueissa asiakasneuvojan täytyy kehittää osaamistaan.

Seuraavassa osassa on osa-alueita, jotka kuuluvat asiakkuusneuvojan osaamiseen. Kysymyksien avulla kartoitetaan, missä osa-alueissa asiakasneuvojat tarvitsevat tukea ja keneltä sitä tarvitaan osaamisen kehittämiseksi.

Asiakkuusneuvoja omaa laaja-alaiset neuvottelutaidot, työskentelee itsenäisesti oman vastuualueen tuotteiden- ja ratkaisujen myymisen osalta sekä osaa kehittää osaamistaan ja soveltaa uutta.

7. Pankin järjestelmistä löytyy apua moniin ongelmiin ja koulutuksia järjestetään usein eri osa-alueisiin liittyen. Kuinka paljon koet tarvitsevasi apua seuraavilla osa-alueilla jotenkin muuten kuin itse selvittämällä/itsenäisellä oppimisella?

*

Asiakaspalvelutaidot, asiakaskokemus,
sosiaaliset taidot



☐ En tarvitse

☐ Tarvitsen vähän/ajoittain

☐ Tarvitsen paljon

Myyntitaidot, neuvottelutaidot, ratkaisutaidot



Soittotyö



Tuoteosaaminen



Uuden soveltaminen: uusien toimintatapojen
ja työvälineiden käyttäminen



Oman osaamisen kehittäminen



8. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukemiseen kuuluu eri toimijoita, kuten perehdyttäjä, oma esimies, HR-päällikkö sekä työkaverit. Keneltä haluaisit eniten tukea oman osaamisen kehittämisessä? Merkitse seuraaviin osa-alueisiin kenen tukea koet tarvitsevasi eniten:

*

Asiakaspalvelutaidot, asiakaskokemus, sosiaaliset taidot



☐ HR-päällikkö

☐ Esimies

☐ Perehdyttäjä

☐ Kollega

☐ Intra

Myyntitaidot, neuvottelutaidot, ratkaisutaidot



Soittotyö



Tuoteosaaminen



Uuden soveltaminen: uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttäminen



Oman osaamisen kehittäminen



9. Oppiminen ja osaamisen kehittyminen työelämässä tapahtuu suureksi osaksi huomaamatta työtä tekemällä ja selvittämällä arjen ongelmia. Tärkeää on kuitenkin myös huolehtia tietoisesta osaamisen kehittämisestä. Miten/millä keinoin tukea tulisi tarjota osaamisen kehittämiseen?

*

☐ Koulutukset/valmennukset

☐ Verkkokurssit

☐ Henkilökohtainen valmennus

☐ Vertaisopettaminen

☐ Mentorointi (tietoa/osaamista siirretään kokeenelta kokemattomalle)

☐ Palkitsemiset

☐

10. Nykyiset mittarit osaamisen kehittymiseen ovat NPS (Net Promoter Score) tai muu asiakaspalaute, tuloskortti sekä myynti- ja osaamiskeskustelut. Ovatko nämä mittarit riittävät?

*

☐ Kyllä

☐ Ei

Edellinen

Lähetä

11. Miten osaamisen kehittämistä
voisi mitata?

*

Kirjoita vastaus

Edellinen

Lähetä

Liite 2: Kysely: Osaamisen kehittämisen polku asiakkuusneuvojaksi

Osaamisen kehittämisen polku asiakkuusneuvojaksi

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana toimii Uudenmaan Osuuspankki. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää pankin päivittäispalveluiden asiakasneuvojille osaamisen kehittämisen polku asiakasneuvojasta asiakkuusneuvojaksi. Tulen suunnittelemaan polun kahden eri kyselyn ja opiskeleman kirjallisuuden perusteella.

Kyselyitä toteutetaan kaksi, jotta saan useamman eri näkökulman polun suunnitteluun. Tämä kysely on suunnattu perehdyttäjän roolissa työskenteleville henkilöille (HR-päällikkö, esimiehet, perehdyttäjä). Toiseen kyselyyn vastaavat päivittäispalveluiden asiakas- ja asiakkuusneuvojat, jotka ovat työskennelleet tiimissä korkeintaan 5 vuotta.

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, perehdyttäjän roolissa toimivien näkökulma asiakasneuvojen osaamisen kehittämiseen asiakkuusneuvojaksi.

Kyselyn vastaukset käsitellään anonymisti.

Vastaamiseen kuluu arviolta 5-10 minuuttia ja vastausaikaa on 28.2.-11.3. välisen ajan.

Kiitos, että vastaat kyselyyn!

* Pakollinen

1. Missä osa-alueissa sinusta uudet työntekijät tarvitsevat eniten tukea/apua?

*

☐ Asiakaspalvelutaidot, asiakaskokemus, sosiaaliset taidot

☐ Myyntitaidot, neuvottelutaidot, ratkaisutaidot

☐ Tuoteosaaminen

☐ Uuden soveltaminen: uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttäminen

☐ Oman osaamisen kehittäminen

2. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukemiseen kuuluu eri toimijoita, kuten perehdyttäjä, oma esimies, HR-päällikkö sekä työkaverit. Keneltä/mistä asiakasneuvojan kuuluisi sinusta saada apua osaamisen kehittämisessä? Merkitse seuraaviin osa-alueisiin keneltä asiakasneuvojien kuuluisi hankkia tukea seuraaviin asioihin?

*

Asiakaspalvelutaidot, asiakaskokemus, sosiaaliset taidot



Myyntitaidot, neuvottelutaidot, ratkaisutaidot



Tuoteosaaminen



Uuden soveltaminen: uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttäminen



Oman osaamisen kehittäminen



3. Oppiminen ja osaamisen kehittyminen työelämässä tapahtuu suureksi osaksi huomaamatta työtä tekemällä ja selvittämällä arjen ongelmia. Tärkeää on kuitenkin myös huolehtia tietoisesta osaamisen kehittämisestä. Miten/millä keinoin tukea tulisi tarjota osaamisen kehittämiseen?

*

☐ Koulutukset/valmennukset☐ Verkkokurssit☐ Henkilökohtainen valmennus☐ Vertaisopettaminen☐ Mentorointi (tietoa/osaamista siirretään kokeenelta kokemattomalle)☐ Palkitsemiset☐ Muu

4. Miten kehittäisit sisäistä viestintää (työyhteisöviestintää)?

*

5. Onko vielä jotain mitä haluaisit kehittää tai tehdä toisin asiakasneuvojen osaamisen kehittämisessä?

*

6. Nykyiset mittarit osaamisen kehittymiseen ovat NPS (Net Promoter Score) tai muu asiakaspalaute, tuloskortti sekä myynti- ja osaamiskeskustelut. Ovatko nämä mittarit riittäviä?

*

☐ Kyllä

☐ Ei

Lähetä

7. Miten osaamisen kehittämistä voisi mitata? *

Kirjoita vastaus

Lähetä

Liite 3: Osaamisen kehittymisen malli



Osaamisen kehittämisen malli



Sisältö

1. Mikä malli on ja miten se on tehty?
2. Mitä on osaamisen kehittäminen?
3. Asiakasneuvoja vs asiakkuusneuvoja
4. Osaamisen kehittämisen osa-alueet
5. Keneltä tai mistä voi pyytää apua osaamisen kehittämiseen?
6. Miten ja millä keinoilla osaamisen kehittämistä edistetään?
7. Miten osaamista mitataan?
8. Suunnittele oman osaamisesi kehittämisen tavoitteet





Pankin arvot

Toimintaamme ohjaa vakaa arvopohja:
ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä
menestyminen.



Tiimin tavoite

Päivittäispalvelutiimien tavoitteena on
erinomaisen asiakaskokemuksen antaminen
pankin asiakkaille erilaisissa
asiakaskohtaamisissa.

Mikä on osaamisen kehittämisen malli ja miten se on tehty?



Miksi?

Osaamisen kehittämisen malli on toteutettu osana opinnäytetyötä, jonka tavoitteena oli kehittää strukturoidumpi malli Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalvelutiimien asiakasneuvojen osaamisen kehittämiseen. Alkuperehdytyksen jälkeiselle ajalle osaamisen kehittämiseen ei ollut tiettyä strukturoitua mallia, joten pankki toivoi opinnäytetyöltä mallin suunnittelua ja toteutusta.



Miten?

Mallin suunnittelua ja toteutusta varten suoritettiin tutkimus, jossa toteutettiin kaksi kyselyä. Toinen kysely toteutettiin Uudenmaan Osuuspankin päivittäispalvelutiimien asiakas- ja asiakkuusneuvojille ja toinen kysely toteutettiin tiimin perehdyttäjän roolissa toimiville henkilöille (päivittäispalvelutiimien esihenkilöt ja perehdyttäjät sekä HR-päällikkö). Näin saatiin sekä asiakasneuvojen että perehdyttäjien näkökulmat mallin toteutusta varten sekä hyvää dataa perehdytyksestä.



Kenelle?

Osaamisen kehittämisen malli on suunniteltu päivittäispalvelutiimien asiakasneuvojen osaamisen kehittämisen tueksi. Sen avulla asiakasneuvoja tietää selkeät osa-alueet osaamisen kehittämiseen sekä hänen on helpompi seurata omaa kehitystään asiakkuusneuvojan taitojen omaamiseksi.



Mitä on osaamisen kehittäminen?

Kun kehität omaa osaamistasi, sinulla on mahdollisuus päästä eteenpäin niin henkilökohtaisella tasolla kuin omalla urallasi. Osaamisen kehittämiseen ei ole olemassa tiettyä mallia, joten kaikkien on mahdollista löytää itselleen sopiva tapa oppia. Osaamista tapahtuu usein arjen mukana, mutta myös tietoisesti tehty osaamisen kehittäminen on tärkeää. Osaamisen kehittämisessä tärkeää on pitää mieli avoinna oppimiselle, katsoa kohti tulevaisuutta ja tehdä tietoisia valintoja oman osaamisen edistämiseen. Ensisijainen vastuu oman osaamisesi kehittämiseen on sinulla itselläsi, mutta työyhteisön tuki on tärkeässä roolissa.

Asiakasneuvoja vs Asiakkuusneuvoja



ASIAKASNEUVOJA

Omaa hyvät asiakaspalvelutaidot sekä työskentelee itsenäisesti tiettyjen tuotteiden myymisen osalta kehittäen omia työskentelytapoja.



ASIAKKUUSNEUVOJA

Omaa laaja-alaiset neuvottelutaidot, työskentelee itsenäisesti oman vastualueen tuotteiden- ja ratkaisujen myymisen osalta sekä osaa kehittää omaa osaamistaan ja soveltaa uutta.

Osaamisen kehittämisen mallin osa-alueet



Myyntiosaaminen

Myyntiosaaminen sisältää myyntitaitojen, neuvottelutaitojen ja ratkaisutaitojen osaamisen sekä niiden soveltamisen erilaisissa tilanteissa ja kohtaamisissa.



Tuoteosaaminen

Tuoteosaamisessa asiakkuusneuvoja hallitsee ja sisäistää OP:n tuotteet ja palvelut sekä niiden kokonaisuudet.



Soittotyö

Soittotyössä kontaktoidaan asiakkaita ja varmistetaan, että heidän pankkipalvelunsa ovat ajan tasalla.



Uuden soveltaminen

Uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttäminen.



Oman osaamisen kehittäminen

Kehitetään jatkuvasti omaa osaamista ja jaetaan omaa osaamista työyhteisölle.

Keneltä tai mistä voi pyytää apua osaamisen kehittämiseen eri osa- alueilla?

Tutkimuksessa suoritettujen kyselyiden tulosten mukaan asiakasneuvojat ja perehdyttäjän roolissa toimivat kokivat, että apua osaamisen kehittämisen tukemiseen seuraavilla osa-alueilla saa seuraavista lähteistä tai henkilöiltä parhaiten:



Myyntitaidot, neuvottelutaidot, ratkaisutaidot

- Esimies ja perehdyttäjä



Tuoteosaaminen

- Intra ja kollega



Soittotyö

- Esimies ja perehdyttäjä



Uuden soveltaminen

- Perehdyttäjä ja esimies



Oman osaamisen kehittäminen

- Perehdyttäjä ja esimies

Vinkki!

Osaamisen jakaminen työyhteisössä on tärkeää, joten hyödynnä viestintäkanavia omassa työssäsi (esim. Teams, Yammer). Kannustetaan toisiamme jakamaan osaamista erilaisissa tilanteissa työpaikalla ja työpaikan viestintäkanavissa, jotta saamme osaamisen jakamisen osaksi työarkeamme.

Osaamisen kehittämisellä edistämme myös yhtä OP Ryhmän strategisista painopisteistä: osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö. 🙌

Miten ja millä keinoilla osaamisen kehittämistä edistetään?

Tutkimuksen kyselyissä kysyttiin keinoja osaamisen kehittämiseen, nämä keinot ja asiat nousivat esiin seuraavassa järjestetyksessä:

1. Mentorointi

- Osaamista jaetaan kokeneelta kokemattomalle työntekijälle vuorovaikutteisesti.

2. Koulutukset ja valmennukset

- Järjestetään tiimin sisäisiä ja ulkopuolisia.
- Kehitetään esimerkiksi tietyn tuotteen tuntemista ja sen myymistä tai koulutukset voivat liittyä suurempiin kokonaisuuksiin.

3. Vertaisopettaminen

- Jaetaan ja opetetaan asioita toinen toiselle, jonka kautta opitaan itsekin uusia asioita.

4. Henkilökohtainen valmennus

- Esimerkiksi esimiehen kanssa pidetään puhelinkuunteluita, joiden avulla pystytään löytämään yhdessä vinkkejä ja keinoja osaamisen kehittämiseen.
- Myynti- ja osaamiskeskustelut

5. Motivaatiotekijät

- Esim. palkitsemiset

6. Verkkokurssit

- Pankissa suoritetaan jokaisella kvartaalilla tietyt verkkokurssit, joiden avulla osaamista pidetään yllä.

Miten osaamisen kehittymistä mitataan?

Mittarit

- NPS (Net Promoter Score)
- Tulokortit
- Myynti- ja osaamiskeskusteluilla esihenkilön kanssa
- Muut asiakaspalautteet
- Asiakaskohtaamisten seuranta



Suunnittele oman osaamisesi kehittämisen tavoitteet

Osaamisesi kehittämiseen ja sen
seuraamiseen tullaan käymään
esimiehen kanssa
osaamiskeskusteluita säännöllisin
väliajoin.

Voit käyttää seuraavia pohjia
tukena lyhyen ja pidemmän
aikavälin suunnittelussa oman
osaamisesi kehittämiseen.



Luo omat tavoitteet tarvittaville osa-alueille

esim: myyntiosaaminen

Status	Myyntiosaaminen	Status		Status	
✓					

Luo omat tavoitteesi
kvartaaleittain

Q1

Q2

Q3

Q4

Tsemppiä jatkuvaan
oppimiseen ja oman
osaamisesi kehittämiseen!

Voit vielä kirjoittaa omia
muistiinpanoja itsellesi.

OMAT MUISTIINPANOT

