

**Rekrytointi ja perehdyttämisen tehostaminen osana osaamisen
johtamista finanssialalla**

Case: OP Etelä-Häme



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalous

Kevät 2018

Jasmin Malmisuo

Liiketalous
Visamäki

Tekijä	Jasmin Malmisuo	Vuosi 2018
Työn nimi	Rekrytointi ja perehdyttämisen tehostaminen osana osaamisen johtamista finanssialalla	
Työn ohjaaja	Leena Mäkinen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaisia osaamisvaatimuksia tulee olemaan tulevaisuuden finanssialalla, mikä on rekrytoinnin ja perehdytyksen merkitys osaamisen johtamisessa sekä selvittää nykyisen perehdytysjärjestelmän toimivuus yrityksessä. Case yrityksenä toimi OP Etelä-Häme.

Teoriaosuudessa rekrytointiprosessissa tuotiin esille alan vaadittava osaamisperustan huomioon ottaminen jo rekrytoinnissa ja tätä kautta henkilön perehdyttämisessä alan osaamiskulttuuriin. Finanssialan osaamisen perustassa pohdittiin digitalisaation vaikutusta mm. asiakkaiden odotusten, työntekijöiden osaamisvaateiden ja alan sisäisten rakennemuutoksien kannalta. Onnistuneessa rekrytointiprosessissa käytiin prosessin eri vaiheet läpi.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa kuvailtiin rekrytoinnin ja perehdytysprosessin nykytila OP Etelä-Hämeessä. Opinnäytetyössä toteutettiin puolistrukturoitu haastattelu perehdyttäjille ja perehdytettäville. Kysymykset koskivat perehdytykseen käytettyä aikaa, materiaaleja sekä perehdytyksen laatua. Nykyinen perehdytysprosessi koettiin kokonaisuudessaan suhteellisen toimivaksi, mutta siinä käytettävät materiaalit olivat liian yleispäteviä ja rinnalle kaivattaisiin harjoittelua tukevia järjestelmiä. Vastausten ja kehitysideoiden pohjalta päivitettiin perehdytysprosessi toimivammaksi, sekä tämän hetkinen kirjallisen perehdytysoppaan kassaohjeet muutettiin yksityiskohtaisimmiksi.

Avainsanat Finanssiala, rekrytointi, perehdytys, osaamisen johtaminen

Sivut 47 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Degree Programme in Business Administration
Visamäki

Author	Jasmin Malmisuo	Year 2018
Subject	Recruitment and intensification of job orientation as part of knowledge management in the financial sector	
Supervisors	Leena Mäkinen	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to investigate what kind of the knowledge requirement the financial sector will have in the future. The thesis aimed at clarifying what is the important in the recruitment and orientation process in knowledge management and the current orientation process practices in an organization. The commissioning organization was OP Etelä-Häme.

The theoretical part explains how industry's competence requirements and culture are also taken into account in job orientation. The financial sector's knowledge requirements are connected with digitalization regarding customer, employee competence requirements and internal restructuring among other things. The different steps in a successful recruitment process were described.

The operational parts describes the current state in recruitment and orientation in OP Etelä-Häme. A semistructured inquiry was implemented to be answered by orienters and orientees. The questions concerned the time spent in orienting. The questions concerned the time spent in orientation, orientation materials as well as process functionality and quality. The results shows that the current job orientation were considered to be relatively functional but the materials of orientation were inadequate and needed a system to support the practice. Based on the answers and development ideas an update in the orientation process made it more functional and the current written orientation guide was published in electronic format with more details.

Keywords Financial sector, knowledge management, recruitment process, orientation

Pages 47 pages including appendices 1 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäyetyön tausta ja tarkoitus.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	3
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	TULEVAISUUDEN OSAAMISEN PERUSTA FINANSSIALALLA	5
2.1	Tulevaisuuden finanssiala.....	6
2.2	Osaamisen johtaminen ja sen vaikutukset finanssialalla.....	7
2.3	Palkkaa persoona - älä henkilöä.....	9
2.4	Ei digitalisaatio vaan asiakas.....	10
2.5	Myyntin ja markkinoinnin ytimessä.....	12
2.6	Ylivertainen asiakaskokemus.....	15
3	ONNISTUNUT REKRYTOINTIPROSESSI.....	18
3.1	Rekrytoinnin suunnittelun pohjana selkeät lähtökohdat ja tavoitteet.....	18
3.2	Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö.....	20
3.3.1	Työnantajan näkökulmasta.....	20
3.3.2	Työnhakijan näkökulmasta.....	21
3.4	Työnkuvan ja henkilöprofiilin määrittäminen.....	22
3.5	Rekrytointikanavat ja hakuilmoitus.....	23
3.6	Haastattelut ja soveltuvuus.....	24
3.7	Valintapäätös ja rekrytointiprosessin päättäminen.....	25
3.8	Perehdyttämisen tärkeys.....	26
4	REKRYTOINTI JA PEREHDYTTÄNEN OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA ETELÄ-HÄMEEN OSUUSPANKISSA.....	28
4.1	Rekrytointiprosessi Etelä-Hämeen Osuuspankissa	28
4.2	Perehdyttäminen työn osaamisvaateisiin Etelä-Hämeen Osuuspankissa.....	31
4.3	Perehdyttäminen Etelä-Hämeen Osuuspankissa, teoria.....	32
4.4	Teemahaastattelu; Etelä-Hämeen Osuuspankki.....	33
4.5	Teemahaastattelun tulokset.....	34
4.6	Perehdytysoppaan sisältö ja tavoitteet.....	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
	LÄHTEET.....	43

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1. JOHDANTO

Finanssiala on suurten murrosten pyörteissä. Yleinen taloustilanne maailmalla, väestörakenteen muutokset sekä teknologian kehittyminen vaikuttavat yhdessä tähän. Näistä syntyviä vaikutuksia on mahdotonta ennustaa tarkkaan, mikä tuo omat haasteensa. Finanssialan Keskusliiton toteuttaman tutkimuksen mukaan keskeisimmät haasteet tulevaisuudessa tulevat kuitenkin olemaan vaatimus joustavampaan työkuulttuuriin, finanssipalveluiden siirtyminen verkkoon sekä pureutuvampi ote asiakkaiden elämässä läsnäoloon. (Kyvykkyydet 200, 2012)

Finanssialan uudistuminen tarkoittaa alalla sisäisiä rakennemuutoksia sekä työntekijöiden työnkuvan että osaamisen kehittymistä. Osaamista tullaan tulevaisuudessa yhä enemmän jakamaan ja luokittelemaan työtehtävien ja -kuvien mukaan. Alan eri toimijat ovat hiljalleen laajentamassa palveluita kokonaan uusille aloille, kuten terveyteen ja liikkumiseen, mikä tarkoittaa kokonaan uutta finanssialan ulkopuolelta tulevaa osaamista. Myös alan digitalisoituminen muuttaa niin työtapoja kuin osaamisvaateita. Teknologia-tuntemus tulee olemaan työtehtävään katsomatta keskeinen ja vaadittava taito. Samalla asiakaskeskeisemmäksi muuttuvassa myynnin - ja markkinoinnin maailmassa työntekijän viestinnälliset sekä emotionaaliset taidot tulevat korostumaan. Sopeutumisen ollessa alalla valttikorttina nousee rinnalle myös innovatiivisuus. Halu jatkuvaan itsensä kehittämiseen tulee muotoutumaan keskeiseksi vaateeksi, jotta alan kehityksessä pysyy mukana itse sekä vastuulla olevat asiakkaat.(Kyvykkyydet 2020, 2012)

Jotta ammattitaito saataisiin mahdollisimman teräväksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, tulisi osaamisen johtaminen ottaa vahvasti mukaan jo rekrytointi- ja perehdytysprosessissa. Tämä tarkoittaa niin organisaation työntekijöiden, esimiesten kuin hallituksen kokonaisvaltaista sitoutumista osaamisen jatkuvaan kehittämisprosessiin. Huomiota tulisi käytännössä kiinnittää jo rekrytointiprosessissa käytettäviin hakukanaviin. Mistä hakukanavista löytyvät tulevaisuudessa digitalisoituvan finanssialan teknologia-taitajat? Miten soveltavuuskokeet ja haastattelut tulisi strukturoida, jotta löydettäisiin innovatiivinen persoona, jolla on stressinsietokykyä, ryhmätyötaitoja sekä erinomaiset kommunikaatiotaidot? Minkälaisia perehdytysmetodeja tulisi painottaa, jotta tulevaisuuden osaajan keskeiset taidot, kuten oma-aloitteellisuus ja laaja-alainen ajattelutaito iskostettaisiin uuteen työntekijään jo työn opetteluvaiheessa? Systemaattinen alalle kouluttaminen osaamisperusteiden kautta antaa menestyksekkäät lähtökohdat niin yksilölle kuin työnantajalle, minkä takia organisaation tulisi huomioida.

OP Etelä-Häme kuuluu Suomen suurimpaan finanssiryhmään ja on samalla johtavassa markkina-asemassa. Tavoitteenaan sillä on muokkautua asiakkailleen monialaiseksi palveluyritykseksi sekä olla paras asiakasomisteinen ryhmä. Selkeiden päämäärien ja innovatiivisuuden ansiosta Etelä-Hämeen Osuuspankki on tutkimuskohteena erinomainen.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Hämeen Ammattikorkeakoulu on tiiviissä yhteistyössä Etelä-Hämeen Osuuspankin kanssa ja työharjoittelijoita tulee vuosittain yritykseen huomattava määrä. Harjoittelupaikka on monelle nuorelle ensimmäisiä ”oikeita” työpaikkoja, minkä takia on erityisen tärkeää, että organisaatiossa on tämä huomioitu aina rekrytoinnista perehdytyksen toteuttamiseen asti. Rekrytointi ja perehdyttäminen ovat samalla myös suora peili kuva ulospäin, joten organisaation tulee miettiä, minkälaisen työnantajakuvan se haluaa antaa ulospäin. Se voi olla joko rasite tai valttikortti työmarkkinoilla sekä kilpailukyvyssä.

Itse aloitin Etelä-Hämeen Osuuspankissa työharjoittelussa toukokuussa 2017. Harjoittelun jälkeen jäin töihin koulun ohelle täysipäiväisesti. Olen ollut sekä perehdytettävän että perehdyttäjän roolissa kassapalveluissa, joten perehdytysmateriaalit ja -käytänteet ovat tulleet tutuiksi. Jakaessamme ja vertailllessamme kokemuksia koulukaverini kanssa, joka työskentelee Lounaismaan Osuuspankissa, huomasimme suuria eroavaisuuksia käytänteissä sekä puutteita perehdytysprosessissa ja materiaaleissa. Yhteisenä ajatuksena lähti perehdytyksen kehittäminen, joka muovautui lopulta opinnäytetyön aiheeksi. Opinnäytetyöllä on siis kaksi toimeksiantajaa, Etelä-Hämeen Osuuspankki sekä Lounaismaan Osuuspankki.

Opinnäytetyössä pyritään tarkastelemaan ja kehittämään osaamisen johtamisen työkaluja rekrytointi- ja perehdytysprosessin kautta sekä näiden vaikutuksia alan tulevaisuuden osaamisvaatimukseen. Työssä tarkastellaan myös rekrytoinnin ja perehdytyksen nykytilaa sekä kehittämistä Etelä-Hämeen Osuuspankissa; finanssialan tulevaisuuden muutokset ja osaamisvaatimukset huomioon ottaen. Opinnäytetyössä järjestään teemahaastattelun, jonka kautta pyritään saamaan selville perehdytyksessä koetut puutteet ja mahdolliset kehitysideat. Näiden pohjalta pyritään päivittämään perehdyttämismalli sekä perehdytysmateriaalit. Tavoitteena on Etelä-Hämeen Osuuspankin perehdytyksen tehostaminen kassa- ja päivittäispalveluissa niin perehdyttäjän, perehdytettävän kuin koko organisaation näkökulmasta. Taustalla on myös ajatus organisaation eri Osuuspankkien perehdyttämisen yhtenäistämistä, mikä antaisi samat lähtökohdat jokaiselle organisaatiossa työskentely aloittavalle työntekijälle.

1.2 Tutkimusmenetelmä

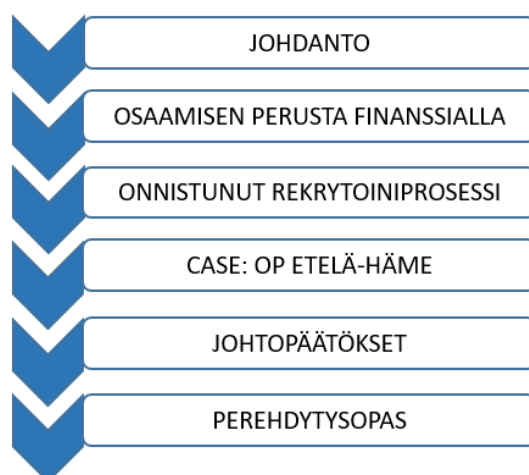
Toiminnallinen opinnäytetyö on ammattikorkeakoulun tutkimukselliselle opinnäytetyölle yksi vaihtoehto. Tavoitteena toiminnallisessa opinnäytetyössä on tuottaa konkreettinen tuotos, ei tutkimusta, jossa tavoitteena olisi luoda uutta tietoa. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee tuotteita kuten käytännön toiminnan ohjekirjaa, ohjeistusta tai ammatillisen kentän toiminnan järjeistämistä. Toiminnallinen opinnäytetyö mahdollistaa käytännön, teorian, tutkivan viestinnän sekä työskentelyn yhdistämisen. Tämä on erinomainen tapa syventää tutkittavan alan käytännön tietotaitoja. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 5-7)

Kehittämistutkimus on yksittäisen kohteen ratkaisun tuottaminen, esim. tietyn kohteen osaamisen ja toiminnan kehittäminen. Ominaista kehittämistyölle on prosessimaisuus, eli tavoitteet täsmentyvät ja muuttuvat prosessin edetessä. (Seppänen-Järvelä 2004, 19) (Heikkinen 2008, 19-20)

Menetelmätapojen valitseminen oli selkeää työn tuotannon, perehdytysoppaan, kehittämistavoitteen ansiosta. Työssä tutkittiin myös finanssialan muutoksien vaikutuksia rekrytointi- ja perehdyttämismenetelmiin. Työssä tarkoituksena ei ollut tuottaa uutta tietoa, vaan luoda jo olemassa olevan tiedon ja sen analysoinnin pohjalta uusia toimintamalleja ja menetelmiä. Näiden pohjalta kehitettiin jo olemassa olevasta oppaasta käyttäjätasoisempi. Tavoitteena oli yhdistää prosessien ja oppaan kehittämisen myötä yhtenäinen kokonaisuus.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta sekä lopputuotoksesta, perehdytysoppaasta. Kuviossa 1 havainnollistetaan opinnäytetyön rakennetta.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa käsitellään kokonaisvaltaisesti opinnäytetyön aihe, tausta, tarkoitus sekä tutkimusmenetelmä. Toisessa osiossa käsitellään osaamisen johtamista teoriassa ja käytännössä sekä perehdytään tulevaisuuden muutoksiin finanssialalla ja niiden tuomiin vaikutuksiin. Näkökulmia ovat muutokset työnkuvassa, asiakkaiden odotuksissa sekä osaamisperustassa. Kolmannessa osiossa käydään läpi teoriassa onnistuneen rekrytointiprosessin kulku. Myös OP Etelä-Hämeen rekrytointiprosessi esitellään ja näkökulmana on osaamisen johtaminen alan osaamisvaateiden kautta. Esille tuodaan konkreettisia tapoja, kuinka jo rekrytoinnin lähtökohtien ja tavoitteiden määrittämisen kautta voidaan uutta työntekijää kouluttaa ja valmista alalle ja sen tulevaisuuden vaatimuksiin.

Neljännessä osiossa esitellään OP Etelä-Hämeen tämän hetkinen perehdytysprosessi kaaviolla sekä sanallisesti. Tämän pohjalta tehdään puolistrukturoitu teemahaastattelu vuoden sisällä perehdytettävän sekä perehdyttäjän asemassa olleille seitsemälle henkilölle. Tämän jälkeen vastaukset analysoidaan auki. Vastausten ja kehitysideoiden kautta aletaan miettiä lähtökohtia ja tarpeita kehittämiselle. Näiden pohjalta lähdetään suunnittelemaan uutta sähköistettyä perehdytysopasta, sen sisältöä ja tavoitteita. Viidennessä osiossa kootaan johtopäätökset yhteen. Johtopäätökset koostuvat finanssialan jatkuvan uudistumisen kautta osaamisen johtamisen merkityksen korostumisesta alalla jo rekrytointiprosessin lähtökohtien määrittämisestä lähtien. Myös tämän hetkisen OP Etelä-Hämeen perehdytysprosessin pohjalta tehtyjen teemahaastattelujen johdosta esitettiin uudet toiminta- ja menettelymallit liittyen perehdytykseen käytettävään aikaan, materiaaleihin sekä yleisiin käytänteisiin. Opinnäytetyön liitteeksi muovautui sähköiseen muotoon tehty kassaohjeet, jotka on päivitetty yksinkertaisimmiksi, mutta samalla yksityiskohtaisimmiksi.

1. TULEVAISUUDEN OSAAMISENPERUSTA FINANSSIALALLA

Finanssialan Keskusliiton järjestämässä tutkimuksessa *kyvykkyydet 2020* – luotaus tulevaisuuteen selvitettiin, minkälaista osaamista muutokseen sopeutuminen vaatii finanssialalla. Osaamisen perustaksi nousivat liiketoimintaosaaminen, monikulttuurisuus, teknologia, verkostoituminen, palvelu- ja muotoiluosaaminen sekä vastuullinen liiketoiminta. Tulevaisuudessa alan sisällä osaaminen tulee jakautumaan mm. pinta- ja syväosaamiseen. Laaja-alainen eli pintaosaaminen tulee yleistymään alan laajentumassa monialaiseksi palveluyritykseksi. Finanssiala tulee keskittymään jatkossa yhä enemmän hyvinvoinnin, terveydenhuollon ja turvallisuus aloihin. Näille aloille laajentuminen tarkoittaa myös itse kokonaan uutta osaamista. Myös finanssialan sisäinen osaaminen tulee laaja-alaistumaan, kun työntekijöiltä tullaan vaatimaan osaamista finanssialan eri osa-alueilta. Samalla, kun moniosaamista korostetaan, ei syväosaamista tule sulkea pois. Liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä tulee tulevaisuudessa olemaan nykyistä enemmän. Näissä työtehtävissä tullaan vaatimaan syvällistä tietämystä mm. juridiseen- sekä liiketoimintaosaamiseen.

Liiketoimintaosaaminen
Monikulttuurisuuden hallinta
Teknologinen osaaminen
Verkosto-osaaminen
Palveluosaaminen
Muotoiluosaaminen
Vastuullinen liiketoiminta

Kuva 2. Tulevaisuuden osaamisen perustaa (*Kyvykkyydet 2020*, 2012)

Pinta- ja syväosaamisen rinnalle tulevat myös kaksoiskyvykkyydet. Finanssialan asiointien sähköistyessä tietoteknisen taidon hallitseminen korostuu ja useat asiakaspalvelutehtävät vaativat työntekijöiksi kaksoiskyvykkyyksiä. Heissä yhdistyvät vahva tietotekninen osaaminen sekä vankat asiakaspalvelutaidot. Tämän tyyppisiä työntekijöitä vaaditaan asiakaspalvelutehtävistä ja myynnistä kehittämiseen saakka. Erinomaista asennetta tarvitaan katsomatta alakohtaiseen työtehtävään tai osaamisluokitukseen. Kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä, nopea oppimiskyky, tietynlainen yrittäjäasenne sekä asiakkaiden osallistaminen mukaan itsensä kehittämiseen ja alan yleiseen kehitystyöhön ovat tulevaisuudessa yhä vaadittavimpia taitoja. Koska finanssialan muuttuminen tarkoittaa samalla myös asiakkaiden tietotaitojen uudistumista ja huomioon ottamista, antaa asiakaslähtöinen palvelu hyvät lähtökohdat ottaa asiakas mukaan kehitystyöhön. Asiakkaan

rohkaiseminen sekä asenteiden vahvistaminen positiivisemmaksi ja muutosalmaimmaksi alaa kohtaa ovat organisaation yleisen menestymisenkin kannalta tärkeitä. Esille nousevat työntekijöiden innovatiivisuus, itseohjautuvuus sekä kommunikaatiotaidot. (Kyvykkyydet 2020)

2.1 Tulevaisuuden finanssiala

Finanssialan muutos ei vaikuta ainoastaan alan sisäisiin rakenteisiin ja toimintoihin, vaan muuttaa myös palvelusuhdetta asiakkaisiin. Tällä hetkellä asiakkaan odotetaan olevan aktiivisempi osapuoli sekä katsontakanta asiakkaan tarpeisiin nähden on liian suppea. Ainoastaan sen hetkinen tarve hoidetaan. Tulevaisuuden asiakkuus-osaajalta odotetaan asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltaista tunnistamista, katsomatta siihen, onko asiakas vielä itse niitä huomannut tai ymmärtänyt. Työtä tehdään asiakkaan arvot ja yhdessä onnistuminen edellä, ei pelkästään esimiehen asettamien myyntitavoitteiden mukaan. Myös digitalisaation luomat kontaktimahdollisuudet eri sosiaalisen median kautta asiakkaaseen tulee olemaan yksi vaatimus.

Asiakkaiden luomat paineet ja vaatimukset eivät kohdistu enää vain taloudelliseen menestykseen ja jatkuvuuteen. Maailmalla pinnalle nousseet eettisyys ja ympäristöystävällisyys ovat läsnä jo nyt finanssialalla ja tulevat vahvistumaan tulevaisuudessa. Erityisesti huomiota tullaan kiinnittämään yritysten suhteisiin ihmisten ja ympäristön kanssa. Yrityksiltä vaaditaan vastuuta ja osallistumista tärkeisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja ongelmiin. Vaikka luottamus Suomessa finanssialantoihimijoihin on merkittävästi korkeampi kuin muissa maissa, on kuluttajien luottamus heikentynyt viime vuosina. Toiminnan läpinäkyvyyteen ja kommunikointiin asiakkaiden kanssa tulee kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa, jotta luottamuksen takaisin rakentaminen onnistuisi. Haasteita tuo myös asiakkaiden kasvava itseohjautuvuus. Tietoa ja neuvoja päätöksiin etsitään entistä enemmän sosiaalisessa mediassa sekä internetistä itse. (Kyvykkyydet 2020)

Siinä missä työnantajat ja asiakkaat vaativat työntekijöiden laadussa lisää ja enemmän, myös työntekijöiltä päin tulee odotuksia ja vaatimuksia työsuhteen. Joustavuus ja työn merkityksellisyys nousevat esille. Enää ei riitä ainoastaan työstä selviäminen, vaan työn aikaansaannoksen myötä annettu hyöty ja arvo vastapuolelle halutaan saada konkreettiseksi. Työnantajien odotetaan myös mahdollistavan erilaisia koulutuksia ja kursseja oman osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen ja johtamiseen. Eri koulutusmahdollisuudet toisivat mielekkyyttä ja motivaatiota työntekijöiden työntekoon ja samalla olisivat organisaation yhtenä menestystekijänä. (Kyvykkyydet 2020)

2.2. Osaamisen johtaminen ja sen vaikutukset finanssialalla

Yrityksen kilpailukyvyyn, aseman ja menestymisen yhtenä tärkeänä perustana on organisaation sisäinen osaaminen. Osaamisen myötä myös osaamisen johtamisen merkitys korostuu ja siihen tullaan kiinnittämään tulevaisuudessa yhä enemmän huomiota. (Viitala 2005)

Osaamisen johtaminen juontaa juurensa vahvasti organisaation oppimisen teoriaan, jonka luoja ja oppi-isänä pidetään Peter Sengeä. Hänen mukaansa organisaatiossa yhden yksilön ammattitaito ei takaa koko organisaation ammattitaitoa, mutta vain ammattitaitosten yksilöidensä avulla organisaatio takaa ammattitaitonsa nyt ja tulevaisuudessa. (Sumkin & Tuomi 2012, 13)

Osaamisen johtaminen käsitteenä ei ole yksinkertainen. (Salojärvi 2013, 147) Osaamisen johtaminen on nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön vision, selkeän strategian sekä toimivien käytäntöjen ja käsitteiden kirkastamista. (Sydänmaanlakka 2012, 154) Hay Groupin (2018) mukaan osaamisen johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa mm. organisaatiossa työskentelevien yksilöiden riittävä osaaminen sekä sen jatkuva parantuminen, operatiivisen tehokkuuden ja asiakastyytyvyyden kehittäminen. Osaamisen johtamisen perustana on yrityksen tarkoin mietitty strategia. Organisaation tavoitteet tulee olla yhdenmukaiset organisaatio, yksilön ja ympäristön osalta. (Viitala 2005, 16)

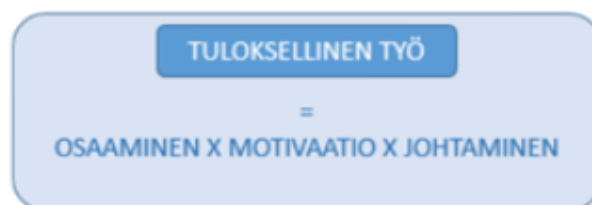


KUVA 3. Osaamisen johtamisen kokonaisuus (Viitala 2009)

Osaamisen johtaminen ei kuulu vain henkilöstöhallinnalle esimerkiksi esimiehelle, vaan se on merkittävä osa joka päiväistä johtamista ja samalla jokaisen vastuulla. (Hay Groupin, 2018). Suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen ovat osaamisen johtamisen käytäntöä (Kauhanen 2010, 54). Helsilän (2006) mukaan työntekijöiden suoritusvaatimusten arvioinnin tulisi aina pohjautua organisaation visioon tulevaisuudesta ja sen edellyttämästä osaamisen tarpeesta. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen toiminnalue on tietoinen organisaation toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista sekä osaamispisteistä. Kunnan pohjatyö luo edellytykset johtamisen työkalujen käytön onnistumiselle, kuten palkitsemiseen ja kehittämiseen sekä näiden kautta onnistumiselle. (Sydänmaanlakka 2001, 79-80)

"Johtaminen tulevaisuuden finanssialalla vaatii perusteellista uudelleenarviointia ja uudelleensuunnittelua." (Kyvykkyydet 2020). Vuorovaikutus- ja viestintätaidot tulevat olemaan uudistetun johtamisen ja samalla osaamisen johtamisen tärkeimpiä työkaluja. Menestyäkseen organisaatiot ja yritykset tarvitsevat työntekijöitä, jotka tuntevat strategian ja toteuttavat sitä asiakkailleen eettisesti sekä innostuneesti. Huippusuoritukset vaativat taustalle avointa kommunikointia sekä jatkuvaa, systemaattista osaamisen kehittämistä. Osaamisen kokonaisuus on yksilön, organisaation ja toimintaympäristön lisäksi työnteon vaatimukset sekä yksilön henkilökohtainen osaaminen. Käynnissä on jo paradigman muutos, eli asiakaskeskeisyyteen kuluttajaymmärryksen ja -näkömyksen kautta tähtäävä uudistuminen. (Boyatzis 2008)

Finanssialan Keskusliiton toteuttaman raportin "Finanssialan kyvykkyydet 2020 –luotaus tulevaisuuteen" mukaan tulevaisuuden johtotehtäviin tarvitaan yhä vahvempia finanssiosaajia. Laaja osaaminen esimerkiksi muutos- ja projektijohtamisesta ja inter-cultural managementista ovat tulevaisuuden tärkeitä osaamisalueita. Myös kehitys- ja tutkimustehtävien paikka alalla tulee kasvamaan.



Kuva 4. Tuloksellisen työn lähtökohdat. (Mukailtu Finanssialan kyvykkyydet 2020)

Huippusuoritukset tulevat erinomaisen osaamisen ja suorituksen johtamisen kautta. Työn, osaamisen ja johtamisen jatkuva kehittäminen saa työntekijät sitoutuman työhön ja tätä kautta parhaimmat tulokset. Työilmapiiri "me yhdessä" luo työntekijöille halua, motivaatiota sekä potentiaalia saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tässä korostuvat osaamisen johtamisen kehittämisen systemaattinen toteutus, päämäärä sekä välitön vuorovaikutus kaikille osapuolille. (Finanssialan kyvykkyydet 2020, 2012)

2.3. Palkkaa persoona – älä henkilöä

Finanssialan ammattilaisten kirjoittamassa blogissa rekrytointisivustolle duunitori.fi, Joni Kolin ja Henri Hyyppösen sanoin; "Meiltä usein kysytään rekrytoinnin yhteydessä, että minkälainen on paras hakija, tai valitaanko aina paras hakija. Vastamme aina, että sopivin ihminen valitaan, ei paras." Tämä pätee hyvin myös Osuuspankin rekrytointistrategiaan. Etelä-Hämeen Osuuspankissa on aloittanut työntekijöitä, joilla ei ole ollut taustalla finanssialan koulutusta, mutta sisäistä paloa ja motivaatiota on löytynyt asiakaspalvelua sekä finanssialaa kohtaa. Melkein pä kenellä vaan voi olla finanssialalle soveltuvat paperit taskussa, mutta mm. alalla vaadittavat sosiaaliset taidot ovat parhaimmillaan, kun niitä ei ole maneerimaisesti opeteltu vaan ne ovat osa persoona. Työnohessa kouluttautuminen onkin yleistä alalla. (Duunitori-Vierasblogi, 2017)

Pankkiala on hyvin säänneltyä sekä työntekoa ohjaavat selkeät ohjeet ja toimintamallit, joita on noudatettava ehdoitta. Miksi kuitenkin itse työteon täysi olla "robottimaista" tai valmiiksi käsikirjoitettua? Elämän suurten muutosten myötä ja tärkeiden asioiden kohdatessa asiakkaat haluavat jakaa kokemuksensa sekä saada vuorovaikutusta oikean ihmisen – asiakasneuvojan kanssa, jolta löytyy persoona ja omaa näkemystä. Etelä-Hämeen Osuuspankin uuden olemuksen sanoin kyse on, "Merkityksellisen yhteyden luomisesta asiakkaaseen" (Helin 2018). Peruspilareita ja työkaluja tämän saavuttamiseksi ovat raaka finanssialan tietotaito sekä heittäytyminen asiakaskohtaamiseen omana itsenään.

Etelä-Hämeen Osuuspankin strategia ja tulevaisuuden toimintamalli perustuu onnistumiseen ja arvon tuottamiseen yhdessä sekä asiakkaiden että työkavereiden kanssa. (Osaamisen kehittäminen Osuuspankissa, 2018). Jotta tulevaisuuden tavoitteet mm. asiakkaan hyöty- ja tunnekokemuksen pohjalta tulisi täytettyä, vaatii se asiakasneuvojalta itseltään persoona ja muuntautumiskykyä. Persoona muodostuu kokonaisuudessa kolmesta elementistä; historiasta, luonteenpiirteistä ja osaamisesta. Ihmisen elämän historia muokkaa luonteenpiirteitä ja ne ovat suorassa yhteydessä osaamiseen sekä siihen suhtautumiseen. Luonteenpiirteitä pystyy "opettelemaan" ja vahvistamaan oman asenteen ja suhtautumisen kautta. (Elä paremmin, 2015)

Vuorovaikutustaidot, empatia, tunneälykyys sekä verkostoitumistaidot ovat erinomaiseen asiakaskokemukseen tähtäävässä markkinoinnissa ja myynnissä perustaitoja. Tulevaisuudessa finanssialalla työskentelevät eivät ainoastaan myy tai markkinoi yrityksen palveluja tai tuotteita, vaan myös oman persoonansa kautta itseänsä. (Kyvykkyudet, 2020) Asiakkaat kiinnittävät huomiota tapaan, jolla hänelle yritetään kaupata hyödykettä ja vertailevat samalla ennakkokäsityksiä saamaansa informaatioon. Persoonan esille tuominen, korostaen kuitenkin empaattista viestintää sekä asiakkaan aktiivista kuuntelua, antaa asiakkaalle mahdollisuuden kertoa itsestä enemmän, joka samalla helpottaa työntekijän työtä. (Yle.fi, 2016)

Henkilöbrändäys on yhä useammalla myynti ja markkinointi aloilla keskeinen ja tietoisesti kehitettävä asia työntekijöiden keskuudessa. Henkilöbrändäyksen kautta työntekijä markkinoi ja myy sekä edustamaansa yritystä ja sen tarjoamia palveluita kuin omaa itseänsä, persoonaa sekä osaamistaan. Hyvä esimerkki on Kittilässä asuva Osuuspankin vakuutusasiemies Katja Kurkinen. Niin kutsuttuna työntekijälähtettiläänä hän toimii aktiivisena mm. Twitterissä, jossa hänellä on liki 3 500 seuraajaa. Tavallisten arki ja perheasioiden ohessa noin joka kymmenes twiitti koskee vakuutusasioita. Someaktiivisuudellaan hän on tuonut henkilökohtaisen minänsä sekä ammattitaitonsa valtakunnallisesti Suomen markkinoille syrjäistä asuinpaikkaa katsomatta. (Lähtettiläät - talouselämä) Vaikka Kurkinen on jo vuonna 2013 tuonut itsensä somemarkkinoille täysin omasta tahdostaan, aluksi tavoitteenaan vain itsensä viihdyttäminen, on Osuuspankki ymmärtänyt sosiaalisen median ja työntekijöidensä persoonan markkinatärkeyden. Osuuspankki onkin listannut yhdeksi tavoitteeksi työntekijöiden verkostoitumisen somessa. Konkreettisesti tämä tarkoittaa tulevaisuudessa työntekijöiltä LinkedIn profiilia ja siellä 500+ kontaktia sekä aktiivista twiittaamista. (Talouselämä, 2017)

2.4. Ei digitalisaatio vaan asiakas

Digitalisaatio on ilmiö, jonka myötä toimintatapojen muuttumisen johdosta, rutiininomainen työ automatisoituu ja samalla esimerkiksi palveluita pyritään kehittämään entistä pidemmälle. Digitalisaatio vaikuttaa kokonaisvaltaisesti niin yksilöön, yhteiskuntaa ja organisaatioon. Tiedon saanti ja -jakelu helpottuvat, työtehtävien muoto uudistuu ja samalla se vaikuttaa positiivisesti tuotavuuteen. (Parviainen 2017, 6-7)

Digitalisaation myötä yhä useammalla yrityksellä markkinointi, tiedottaminen ja asiakaspalvelu ovat siirtyneet verkon eri palvelimiin. (Flink ym. 2015, 123) Monikanavaisuus antaa asiakkaalle mahdollisuuden laaja-alaisempaan asiakaspalveluun, mutta samalla luo yritykselle haastetta pitää eri kanavien asiakaspalvelu saumattomana. Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus edellyttää, asiakasnäkökulman sekä syvällistä asiakastietoa ja sen huomioimista kaikissa IT-hankintapäätöksissä sekä siirtymisissä digikanaviin. Tulevaisuudessa tulee korostumaan entisestään asiakkaan ja pankin yhteistyö. Tämä tarkoittaa organisaation, sen sidosryhmien ja asiakkaiden

muodostuvaa yhteisöä, joka luo arvoa jokaiselle osapuolelle. (Telia 2018, Pwc 2014)

Finanssialan digitalisoituessa mm. asiakaslähtöisyys ja -kokemus palvelujen ja tarjonnan osalta mahdollistuvat entistä helpommin asiakkaille. Digitalisoitumisen ja palvelumuotoilun myötä myös kilpailu alalla kovenee. Tämän kaiken keskellä kuitenkin täytyy muistaa, että asiakkaat ovat keskiössä ja millä toimilla heidät siellä pidetään. Tärkeintä on tulevaisuuteen suhtautuminen mahdollisuutena, ei välttämättömyytenä.

Teknologian kehittymisen myötä vääjäämättömänä suuntana on kivijalkaliikkeiden hiljainen poishäviäminen katukuvasta. OP Ryhmän Digitaalisen liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen johtajan Harri Nummelan sanoin " -perinteisellä pankki- ja vakuutustoimialalla on syytä kysyä, tarvitaanko nykymuotoisia pankkeja ja vakuutusyhtiötä enää tulevaisuudessa?" (Ekonomi 2016). Nummelan mukaan palvelujen kysyntä ei varmastikaan muutu, mutta millaiset toimijat niitä tarjoavat, on vielä suuri kysymysmerkki. Esimerkiksi Alankomaissa ja Britanniassa toimilupiaan odottavat täysin digitaaliset uudet pankit kuten Atom Bank ja Mondo. Heillä ei ole katukuvassa fyysisiä konttoritiloja asiakkaille, vaan kaikki asiointi hoidetaan sähköisesti sovellusten kautta. Digitalisaatio mahdollistaa finanssialalle siirtymisen kokonaan myös alan ulkopuolelta tuleville kuten täsmäratkaisuihin keskittyneille start upeille sekä teknologiajättiläiselle Appllelle. Tämä tarkoittaa käytännössä perinteisten tukitoimintojen tilalle tulevia suuria asiakaspalvelukeskuksia, mikä tarkoittaa osaamistarpeiden muuttumista yhä enemmän teknologiavaltaisempaan erikoisosaamiseen. (Ekonomilehti.fi, 2016)

Ala vaatii kaksoiskompetenssiprofiileja, jossa finanssialan hallitsemisen ja tietotekniikan hyödyntämisen kyky yhdistyvät samaan pakettiin. Nuorille muutos sekä kehityksen sisäistäminen on luonnollisempaa ja helpompaa jo koulussa alkaneen orientoitumisen kautta mm. opetuksen sähköistyneessä muodossa. Tulevaisuuden ammattinimikkeistä monet työnimikkeet tulevatkin alkamaan; -kyber, -online, -web ja -some nimikkeillä (T-media n.d.). Kansainvälisten yritysten vallatessa markkinoita ympäri maailmaa, myöskin suomalaiset yritykset kansainvälistyvät. Tämä vaatii työntekijöiltä luonnollisesti hyvää kielitaitoa.

Digitalisaatio edellyttää perinteisten rahalaitosten kokonaisvaltaista muuttumista niin organisaation rakenteen, strategian kuin asiakkaille tarjotun osaamisen kannalta. Samalla se tarjoaa yritykselle mahdollisuuden luoda kokonaisuus, jossa asiakas saa kokonaisvaltaista palvelua sekä ratkaisun ongelmiin. Harri Nummelan sanoin; "Parhaiten pärjää toimija, joka yhdistää henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, digitaalisen teknologian, palvelumuotoilun ja datan. Se on voittava yhdistelmä." Tulevaisuudessa rutiniinomainen, eli suorittava työ katoaa pankkipalveluissa. Tämä tarkoittaa käytännössä tavallisten kassapalveluiden hiljaista häviämistä sekä samalla tavallisten asiakaskohtaamisten supistumista. Alan toimijoiden täytyykin

tulevaisuudessa panostaa entistä enemmän asiakaskohtaamisissa toimihenkilöihin, joilta löytyy laajaa osaamista ja ymmärrystä teknologian tietotaito puolelta sekä tunneälyä ymmärryksenä asiakasta itseään ja hänen tarpeitaan kohtaan. Työelämän Top 10 taitoihin onkin lueteltu mm. tunneäly, kompleksinen ongelmanratkaisu ja neuvottelutaidot. (Studentwork, 2018) Myös raaka myyntitaito korostuu entisestään, koska kilpailijoita tulee alalle koko ajan sekä finanssialan tuotteet ovat haastavia myydä. Tämä vaatii alle perusteelliset tiedot tuotteesta sekä supliikkimyyjän. (Ekonomilehti.fi, 2016)

"Yksi tie menestykseen on muun muassa se, että yritys pyrkii "tuntemaan" asiakkaansa jo ennen varsinaisen asiakkuuden alkamista." Esimerkkinä on finanssialan toimija Scottish Widows, joka tarjoaa kaikille, myös ei asiakkaille laaja-alaista sijoitusneuvontaa. Yhtiö on näin onnistunut saamaan asiakkaikseen uusia potentiaalisia asiakkaita sekä kouruttamaan jo olemassa olevat entistä tiiviimmin asiakassuhteeseensa. Tämä on tulosta panostamisesta digitaaliseen asiakaskokemukseen (Finva 2016). Saamalla asiakkaan luottamus jo ennen asiakkuuden alkamista on yksi valttikorkeista, josta tulee pitää kiinni. Antamalla vilpitön, asiakkaan parasta ajatteleva kuva, vaatii se työnsä tekijältä kärsivällisyyttä, erinomaista pelisilmää sekä perusteellista tietämystä palveluista ja tuotteista. Kun asiakkaan luottamus on kerran saatu, ei sitä ole varaa menettää. Niin sanotut "jälkitoimet" ja asiakkuuden ylläpito ovat vähintään yhtä tärkeitä elementtejä, mikä vaatii työntekijältä täyttä omistautumista työlle sekä pitkänäkivisyyttä. Nämä taidot ovat nyt jo finanssialalla keskiössä, mutta tulevat korostumaan tulevaisuudessa entisestään.

2.5. Myynnin ja markkinoinnin ytimessä

"Markkinointi pitäisi tehdä niin hyvin, että se koettaisiin hyväksi palveluksi". Näin digitaalisen markkinoinnin asiantuntija Hanne Haapoja totesi Kauppalehden haastattelussa. (Tieto, 2017). Tehokkaan ja onnistuneen markkinoinnin lähtökohtana on yksilön ja hänen sosiaalisten tarpeidensa tunnistaminen sekä palveleminen, kuunteleminen sekä kaikkien näiden ennakoiminen. Tavoitteena markkinoinnilla on asiakkaan ja hänen tarpeidensa tunteminen niin hyvin, että markkinoinnin kohteen oleva palvelu tai tuote myy itse itsensä, ilman erillistä myyntiä tai myyjää. (Kotler & Keller 2012, 27- 29) Markkinointi on suorassa yhteydessä ja vastuutekijänä asiakkaiden tarpeita täyttävien tuotteiden luomisessa sekä laadunvalvonassa. (Markkinoinnin supertähti 2005, 6)

Myynti on yksinkertaistettuna toimintaa, joka tapahtuu asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti. (Vitale, Giglieno & Pfoertsch 2001, 281) Se on yrityksen tuotteen ja asiakkaan syvää tuntemista, viestinnän hienovaraisuutta ja selkeiden tavoitteiden saavuttamista. (Rummukainen 2004, 31-34, 55-63) Myynti ei ole aggressiivista tyrkyttämistä, miksi se voidaan usein mieltää. Onnistuneena se on hienovaraisesti asiakkaan psykologista johdattelemista myyjän haluamaan lopputulokseen niin, että asiakas ei välttämättä edes itse huomaa sitä. (Timo Pore 2003, 9) Myynti on luonnollisesti yksilön ja yrityksen kannalta keskeinen menestystekijä. (Timo Rope 2003, 9) Nykypäivänä myynti on laventunut arkipäiväiseksi peruselementiksi yksilön yhteiskunnassa pärjäämiselle. (Timo Rope 2003, 9) Digitalisoituneessa ostopäristössä myyntiä ja markkinointia ei pysty enää erottamaan niin selkeästi kuin aikaisemmin. Alasta riippumatta liiketoiminta on kokenut digitalisaation myötä transformaation, jonka seurauksena mm. myynti ja markkinointi on sulautumassa yhdeksi prosessiksi. (Sales Communication, 2015)

Suomessa finanssialalla kilpailu on kovaa ja tuloksen teko perustuu yhä enemmän markkinointiin. Enää ainoastaan pankin itseisarvo ei riitä tuomaan sille tarpeeksi tulosta ollakseen kannattava tai kilpailukykyinen markkinoilla. Yleisesti ottaen pankkien tuotteet, palvelut tai hinnat eivät suuresti erotu toisistaan, joten on keksittävä keino jolla erottautua massasta. Osuuspankin suurin eroavaisuus ja samalla etu muihin pankkeihin on sen yhtiömuoto. Osuuspankki harjoittaa osuuskuntamuotoista pankkitoimintaa, jossa asiakkailta on mahdollisuus liittyä jäseneksi, "ostaa osa pankkia". Liittymällä jäseneksi pankki ja pankin sponsoroimat yritykset tarjoavat erilaisia rahanarvoisia etuuksia asiakkailleen. (Osaamisen kehittämisen Osuuspankissa, 2018)

Osuuspankki markkinoi itseään myös tulevana monialaisena palveluyrityksenä, jolla on vakaa aikomus jatkaa laajentumistaan kokonaan muilla aloilla kuten terveys- ja hyvinvointipalveluissa. Myynnin ja markkinoinnin toimintastrategiana on pankin ja asiakkaan yhdessä menestymiseen sekä korkeampi asiakasarvo entistä räätälöidymmällä myynnillä ja palvelulla. Juuri nämä asiat yhdessä ovat Osuuspankin markkinointia, erinomaisen palvelun muodossa. Tämä vaatii työntekijöiltä positiivista muutosvalmiutta, aktiivista osaamisen kehittämistä sekä kykyä hahmottaa laajojakin kokonaisuuksia. Osuuspankin markkinointiagendana on olla asiakkaan elämän eri osa-alueissa mukana rakentamassa yhdessä hänen elämää. Liiketoiminnan laajentuminen tarkoittaa uusia asiakkuuksia sekä ylläpitää jo olemassa olevien asiakkaiden mielenkiintoa Osuuspankkia sekä sen tarjoamia uusia palveluita kohtaan.

Osuuspankki on oikealla tiellä vahvan brändin luomisessa, mikä on jokaisen menestyneen organisaation salaisuus. Jatkuva muutos työntekijän asenne ja motivaatio ovat ratkaisevassa asemassa työntekijän itsen, asiakkaan sekä organisaation menestyksen kannalta. Markkinoiden

jatkuva kehittämisessä olisikin tärkeää, että motivaatio ja tavoitteet olisivat lähtöisin henkilöstä itsestä eikä tukeutuisi liikaa esimiehen asettamiin tavoitteisiin. Tulevaisuuden töitä onkin kaavailtu olevan tarjolla erityyppisille kehittäjille ja muutoscoachille sekä innovaattoreille. (T-Media)

Asiakkaan menestyminen tarkoittaa menestymistä myös pankille. Kun asiakkaan kokema arvo esim. asioinnin sujuvuuden suhteen syntyy yhteistyöstä Osuuspankin kanssa, nousee samalla pankin liiketoiminnallinen arvo. Lisämarkkinointia ja -myyntiä tuo taas se, kun asiakas suosittelee oma-toimisesti pankkia tutuilleen. Asiakkaan asettaminen liiketoiminnan keskiöön ja hänen tunteiden ja tarpeidensa selvittäminen ja ymmärtäminen ovat johtaneet siihen, miksi Osuuspankki on Suomen suurin johtava finanssiryhmä.

Osuuspankilla sähköinen markkinointi ja -myynti sekä samalla palveleminen on esimerkiksi chat-keskustelukanavan kautta mahdollistanut sen, että asiakas saa juuri hänelle sopivana ajankohtana palvelua. Asiakkaalle on usein tärkeää, että hän saa päättää pelikentän, eli ajan ja paikan, joka on yhtenä peruspilarina asiakkaan luottamuksen rakentamiselle. Etelä-Hämeen Osuuspankin toimitusjohtajan Mika Helinin sanoin; ”Tarvitsemme asiakkaan täyden luottamuksen.” (Helin 2018). Tarvitsemme asiakkaan täyden luottamuksen tunneyhteyden perustan luomiselle, koska ostopäätökset tehdään usein tunteella, mutta perustellaan järkisyillä. Taitavassa myynnissä asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen on keskeistä. Asiakkaan täytyy tuntea olevansa samalla tasolla myyjän kanssa esimerkiksi arvo maailmaltaan, koska se tuo myytävään palveluun tai tuotteeseen samalla uskottavuutta ja luotettavuutta. Theodore Rooseveltin sanoin; ”Kukaan ei välitä siitä, paljonko tiedät, ennen kuin he tietävät, paljonko välität.” Onnistuneessa myyntitilanteessa myyjä käyttää asiakkaan omia argumentteja esim. perustelemalla tuotteen nimenomainen hyöty asiakkaalle.

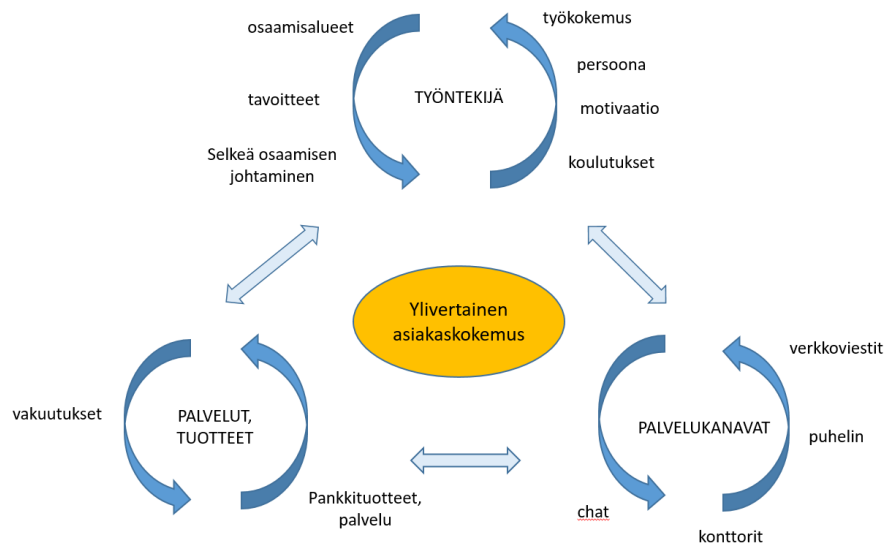


Kuva 5. Myynnin kolmio, (Pirjo Pitkäpaasi, Yle.fi)

Myynti tulee tukeutumaan jatkossa yhä enemmän markkinointiin ja työntekijöiden ammattitaitoon. Ei voida luottaa enää siihen, että tuotteiden itseisarvon myynti pitää kilpailukannassa kiinni. Asiakaskeskeisemmässä myynti- ja markkinointimaailmassa, jossa kilpailu kovenee mm. suurenevan tarjonnan vuoksi, asiakkaat tulevat vaatimaan yhä enemmän myös työntekijöiltä. Tulevaisuuden myynnin ja markkinoinnin parissa työskenteleviltä tullaan odottamaan ”psykologiaa”, ennakoitua sekä asiakkaan asemaan asettumista. Asiakkaiden arvomaailmaan on päästävä sisään, jotta löydetään oikeat keinot markkinoida sekä myyntitilanteessa keskinäinen kommunikointi ja asiakkaan eleiden tulkitseminen on oleellista. Emotioonalisuus, asiakkaan asemaan asettuminen ja halu ymmärtää asiakasta ovat tulevaisuuden finanssialan työntekijöiltä vaadittavia taitoja.

2.6. Ylivertainen asiakaskokemus

Asiakkaan on tunnettava olevansa keskiössä sekä tuntea, että hänelle tärkeät asiat ovat tärkeitä myös pankille ja asiakasneuvojalle. "Asiakas valitsee vaihtoehtoista toimijan, joka ymmärtää vastata tarpeisiin ja tunteisiin, silittää sydäntä. (Perttu Ahvenainen, Janne Gylling, Sani Leino 2017) Ylivertaisessa asiakaskokemuksessa vuorovaikutus on kaiken perusta. Sen kautta asiakkaaseen muodostetaan tunneyhteys. Asiakkaan on koettava, että palvelu tilanteesta riippumatta ajaa hänen etuaan sekä viestit että käytänteet ovat yhteneväisiä jokaisessa tapaamisessa. Kun asiakas asioi konttorilla tai puhelinpalvelussa, hänen on koettava asioivansa saman yrityksen kanssa asiointitavasta riippumatta. Tämä tuo käytännössä omat haasteensa finanssialalla toimiville Osuuspankeille. Erilaiset sisäiset koulutustaustat ja informaatiokatkokset aiheuttavat asiakkaille välillä harmittavaa epätietoisuutta. Tässä tulevat korostumaan sähköinen liiketoimintaosaamisen ja palveluiden kehittäminen. Erilaiset -asiantuntija ja -kehittäjä loppuiset ammattinimikkeet, kuten mobiilipalvelukehittäjät tulevat olemaan tulvaisuuden ammattinimiä. (T-media)



Kuva 6. Ylivertainen asiakaskokemus (mukaiillen Markey 2009)

Ylivertainen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas saa jotain, mitä hän ei osannut odottaa tai pyytää. Ylivertaiskeksi asiakaskokemukseksi ei luokitella sitä, kun asiakas astuu pankkiin, solmii uuden liikennevakuutus sopimuksen ja poistuu pankista. Varsinkin jos hänen motiivinsa alun perinkin oli mennä pankkiin tekemään uusi liikennevakuutus. Ylivertainen asiakaskokemus syntyy, kun vakuutusmyyjä huomaa asiakkaan tilillä lepäävät varat ja ohjaa hänet sijoituspuolelle. Siellä asiakas ja hänen taloudellinen tilanne kartoitetaan asiakkaan elämäntilanteen mukaan sekä tarjotaan räätälöity vaihtoehto saada rahoilleen vastinetta. Asiakas kokee "Vau!"-efektin.

Ylivertainen asiakaskokemus ei tarkoita kuitenkaan aina tehtyjä sopimuksia. Asiakkaan ja hänen tarpeidensa kokonaisvaltainen huomioon ottaminen silloin, kun asiakas sitä vähiten odottaa on itse asian ydintä. Asiakkaat arvioivat pääosin kolme asiaa saadusta kokemuksestaan. Tavoitteeseen pääsy, sen helppous ja kohtaamisen herättämät tuntemukset. Nämä kaikki yhdessä virkailijan pelisilmän kanssa luovat onnistuneen lopputuloksen. Tässä korostuvat virkailijan rohkeus, oma-aloitteellisuus sekä asiakkaan asemaan sopeutumisen taito. (Ahvenainen P., Gylling J., Leino S. 2017)

Samalla, kun asiakkaista tulee itseohjautuvaisempia ja vaatimukset kasvavat yhä henkilökohtaisempaan palveluun, on Osuuspankin vastattava tähän toiminnallaan. Halu ja tarve olla asiakkaan elämässä mukana muutakin kuin pankkitilinä, on johtanut eri alojen hiljaiseen valtaamiseen. Nuorten liikkumisessa sekä kulttuuritapahtumissa mukana olo sponsoreina, oma Pohjola sairaala sekä yhteistyö tesla-autojen kanssa mahdollistavat sen, että Osuuspankkista on tulossa osa ihmisten joka päiväistä elämää, niin suurissa kuin pienissä asioissa. Tämä tarkoittaa käytännössä tulevaisuuden

toimihenkilöiden laaja-alaista moniosaamista. Esimerkkiammatiksi on kaavailtu Financial Personal Traineria. Heidän tehtävänsä olisi neuvoa asiakkaita kokonaisvaltaisesti talouden hoitamisessa mm. pankki- ja vakuutuspalveluissa sekä investoinneissa ja leasing asioissa. Tämä vaatii toimihenkilöiltä suurten kokonaisuuksien sisäistämistä, oma-aloitteellista tiedonhankinta taitoja sekä erinomaisia tiimi- ja vuorovaikutustaitoja. (Kyykkyydet 2020)

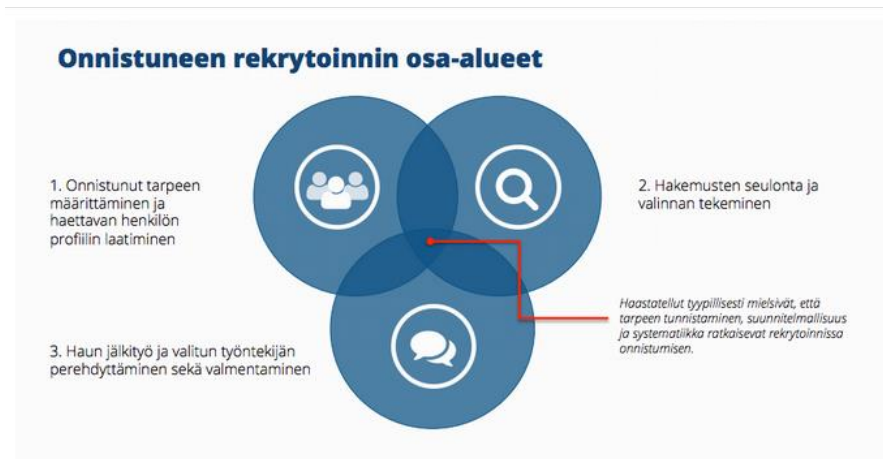
3. ONNISTUNUT REKRYTOINTIPROSESSI

Markkasen (2002) mukaan uuden työntekijän rekrytointi on kuin projekti tai hanke. Se käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Huolellinen suunnitteleminen ja pohjatyö sekä riittävä informointi ovat peruspilareita, joiden täytyy olla kunnossa ennen kuin suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan. Rekrytointiprosessiin kuuluu suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- sekä seurantavaihe työsuhteen alussa. Valviston (2005) mukaan tehokasta rekrytointiprosessia tukee esimiehen, henkilöstöyksikön sekä johdon hyvä työnjako. Parhaimmillaan rekrytointi on pitkäaikainen ratkaisu sekä yritykselle sekä uudelle työntekijälle. Yritys varmistaa kilpailukykyensä markkinoilla, kun taas uusi työntekijä saa mahdollisuuden kehittää itseänsä sekä työuraansa. (Empore 2014)

3.1 Rekrytoinnin suunnittelu lähtee lähtökohdista ja tavoitteista

"Vasta silloin lisähenkilöiden palkkaaminen on järkevää, kun koko organisaatio iloitsee tulokkaista, eikä tuhlaa aikaansa sen perustelemiseen, kuinka me olisimme tarvinneet kipeämmin uusia henkilöitä, kuin nuo jotka he saivat." Näin totesi kokenut liikkeenjohtaja siirryttyään konsultiksi. (Helsilä 2009, 18).

Rekrytointiin sisältyvät kaikki ne toimenpiteet, joilla on aikomus hankkia yritykseen sen toiminnan kannalta kulloinkin tarvitsema henkilöstö. (Helsilä 2009, 18) Rekrytointia aloittaessa tulisi organisaation lähteä liikkeelle kysymyksistä; "Mitkä ovat organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja mitä ne tarkoittavat täytettävän toimenkuvan kohdalla?". Näillä kysymyksillä pyritään selvittämään yksityiskohtaisemmin liiketoiminnan tulostavoitteet ja tarpeet. Kuitenkin liian usein rekrytointiprosessin suunnittelun ja aloituksen tarkastelu tältä kantilta jää liian pikaiseksi tai se jää kokonaan pois. Tällöin riski epäonnistua rekrytoinnissa on suuri, kun aletaan tekemään suoraan listaa haettavan henkilön vaadittavista ominaisuuksista. Kun organisaation tavoitteet ovat selkeät, on helpompi alkaa suunnittelemaan rekrytoitavan henkilön tavoitteita ja sen kautta luomaan työ- sekä henkilöprofiilin kuvausta. (ManpowerGroup, 2016)



KUVA 4. Onnistuneen rekrytoinnin osa-alueet (Tuocon Oy, 2017)

Rekrytoinnin suunnittelua aloittaessa kannattaa miettiä, onko todellista tarvetta uudelle työntekijälle. Katse ja askel tulevaisuuteen päin on valttia niin yleisesti kuin työ- ja henkilöprofiilia määrittäessäkin. Organisaatioissa osaamisentarve muuttuu yhä enemmässä määrin, joten rekrytoidessa tulisi kiinnittää huomiota avoimen tehtävän sekä siihen etsittävän henkilön tulevaisuuteen koko organisaatiossa sekä toimenkuvien näkökulmista. Rekrytointia ei pidä yksinkertaistaa ainoastaan sen hetkisen avoimen työtehtävän täyttämiseksi. (ManpowerGroup 2016, Markkanen 2002, 13)

Ennen varsinaista rekrytoinnin aloittamista olisikin hyvä miettiä työyhteisön toimivuutta ja kokonaisuutta. Työtehtävien järkevällä jakamisella, työmenetelmien uudistamisella sekä parempien työvälineiden hankkimisella voitaisiin välttää ylimääräisen työvoiman palkkaaminen. Kokonaan ulkopuolisen henkilön palkkaaminen työympäristöön on suuri ponnistus ja prosessi työyhteisöltä. Tässä vaiheessa olisi hyvä miettiä kysymyksiä; Minkälaista osaamista työtehtävä vaatii? Löytyykö mahdollista osaamista jo olemassa olevista resursseista? Vaatiiko toimenkuva ja osaamisen tarve kokonaan uuden henkilön ja toisiko se lisäarvoa? On hyvä selvittää työyhteisön toimintavaatimuksien muuttuminen tulevaisuudessa mm. työn toimenkuvan osalta ja lähteä sen pohjalta miettimään rekrytoinnin tarvetta ja sen toteuttamistapaa. (ManpowerGroup, 2016, Markkanen 2002, 13)

Myös organisaation kanta ja "budjetti" tulee miettiä rekrytointi-investoinnin kokonaisuuteen sekä osaamisen tarpeen välittömyys. Tähän vaikuttaa päätös rekrytoida joko valmisosaaja tai hyvän kehityspotentiaalinen omaava henkilö, joka kasvatettaisiin rooliinsa. Kummankin valinnassa on omat riskit ja kulut. Valmistaja-osaajaa rekrytoidessa tulee kiinnittää huomiota hakijan motivaatioon suhteessa työhön varsinkin, jos hänellä on siitä monien vuosien kokemus. Motivaation ylläpitämiseksi myös palkkaus-, koulutus- ja etenemismahdollisuudet sekä joustavuus ovat asioita joita täytyy miettiä erittäin tarkkaan. Tämän vuoksi pelkkä palkkabudjetti ei määritä, että

työuransa alussa oleva henkilö olisi automaattisesti edullisempi vaihtoehto kuin valmisosaaja. Huomioon täytyy ottaa myös suorat ja epäsuorat kustannukset perehdytysvaiheessa aiheutuvista kuluista. (Manpower-Group 2016)

Österbergin (2005, 71) mukaan hyvin toteutetuilla rekrytoinneilla on merkittävä yhteys yrityksen menestymiseen. Onnistuneiden rekrytointien kautta yritys takaa kilpailukykyä sekä sen säilyttämisen myös tulevaisuudessa. Rekrytointi onkin yksi suurimmista yritysten tekemistä investoinneista. Rekrytoinnin suunnittelu ja toteutus vaatii paljon vaivanäköä ja aikaa. Myös aikataulut, viestintä sekä päätöksentekokyky ovat keskeisessä asemassa. (Empore 2014)

3.2. Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö

Lainsäädäntö tuo tiettyjä reunaehtoja rekrytointiprosessiin. Ensinnäkin työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa vapautuvista työpaikoista julkisesti tai erikseen sovitun käytännön mukaisesti työpaikalla silloin, kun yrityksessä on sisäisenhaun käytäntö. Tämä tarkoittaa sitä, että myös määrä- sekä osa-aikasilla on sama mahdollisuus hakea paikkaa kuin vakituisilla ja kokoaikasilla työntekijöillä. (Österberg 2015, 99) Rekrytointiprosessiin sisältyy myös työsopimus-, henkilö-, yksityisyydensuoja-, henkilö- ja tasa-arvo laki sekä salassapitovelvollisuus. (Väestöliitto 2018)

3.2.1 Työnantajan näkökulmasta

Laki, moraalit, etiikka ja "perheystävällisyys" ovat asioita, jotka työnantajan intressien lisäksi ohjaavat työntekijän rekrytointiprosessissa työnantajaa. Työsopimuslain mukaan työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eri asemaa esimerkiksi perhesuhteiden perusteella (2 luku 2§). Työntekijän yksityisasi- oita ovat mm. perheen perustaminen, lapsen hankinta-aiheet sekä vanhemmuuteen liittyvät asiat ovat työntekijän yksityisasi- oita, eikä työnantajalla ole oikeutta kysyä suoraan niistä. Työnantajan täytyy kunnioittaa työnhakijan tasa-arvoa yhdenvertaisuutta ja yksityisyyden suojaa. Hänen on hyvä kertoa rekrytointitilanteesta avoimesti työtehtävän reunaehdoista, kuten työajoista ja yliöistä. Rekrytointiprosessin johdonmukaisuus ja tavoitteiden selkeä esille tuominen helpottavat niin rekrytoijaa kuin hakijaa. (Väestöliitto), (Finanssiala ry)

Rekrytointia ohjaa laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työsopimuslaki, henkilölaki sekä laki tasa-arvosta naisten ja miesten välillä. Laki yksityisyyden suojasta työelämästä määrittelee, mitä ja minkälaisia tietoja työnantajalla on oikeus ottaa selvää työnhakijasta (2 luku 3§). Työnantajalla on oikeus selvittää ainoastaan välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta oleellisia tietoja, jota liittyvät esim. työsuhteen osapuolten velvollisuuksien ja oikeuksien hoitamiseen. Henkilötietolain 1§ mukaan lain

tehtävänä on edistää ja kehittää henkilötietojen käytänteitä sekä valvoa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietojen käsittelyssä. Laki naisten ja miesten tasa-arvon tavoitteena on parantaa naisten asemaa työelämässä. Välitön ja välillinen sukupuolinen syrjintä on ehdottomasti kiellettyä (7§). Työsopimuslain mukaan työntekijöiden asettaminen eriasemaan esimerkiksi perhesuhteiden perusteella on kiellettyä (2 luku 2§). (Väestöliitto 2018)

3.2.2 Työnhakijan näkökulmasta

Rekrytointiprosessin ja työsuhteen aikana myös työnhakijaan sovelletaan lainsäädäntöä mm. salassapito ja kilpailukiellon muodossa. Työsuhteen aikana hän ei saa käyttää edukseen eikä ilmaista ulkopuolisille työnantajan liike- ja ammattisalaisuuksia. Liike ja ammattisalaisuuden ilmaisukieltolaki (TSL 3:4) kieltää tämän. Pääosin laki velvoittaa salassapitovelvollisuuden ainoastaan työsopimussuhteen kestoajaksi. Työnantajalla on kuitenkin oikeus vaatia ja sopia työntekijän kanssa velvollisuuden ulottumisesta työsuhteen loppumisen jälkeenkin.

salassapitosopimus ja kilpailevan toiminnan kieltö

Salassapitosopimuksen sisältö tulisi olla selkeä molemmille osapuolille. Salassapitovelvollisuuden asiasisältö ja mahdollisesti myös sopimussakko sopimusrikkomuksen varalta tulisi olla kirjattu sopimukseen. Työsopimuslaissa ei ole kirjattu erinäisiä rajoitteita salassapitosopimukseen, mutta pääkohdiltaan niiden tulisi olla kohtuullisia.

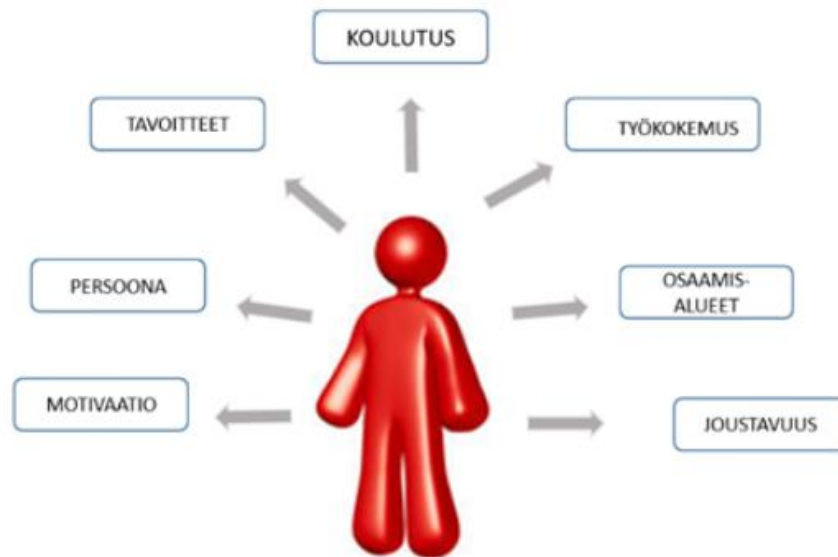
Työntekijä ei saa harjoittaa ulkopuoliselle toimintaa, joka rikkoisi työsuhteessa hyvän tavan kilpailutekoa tai olisi vahingollinen työnantajalle. Esimerkiksi sivutoiminen itsenäinen liiketoimi tai saman alalla toimivan yrityksen perustaminen ovat pääasiallisesti kiellettyä toimintaa (TSL 3 : 3). Toiminnan mahdollista sallivuutta voidaan kuitenkin tarkastella työn luonteen ja työntekijän aseman kautta. Myös mahdollisen kilpailuasetelman syntymistä täytyy tarkastella. Kilpailevan toiminnan kieltö on voimassa kuitenkin ainoastaan työsuhteen voimassaoloaikana. (Finanssiala ry, 2017) Kilpailukieltosopimuksen rikkomisesta voi seurata sopimussakko tai vahingonkorvaus. Sopimussakko on kilpailukieltosopimuksessa määritelty eikä se saa ylittää työsuhteen päättymistä edeltäneiden kahden kuukauden aikana maksettua korvausta työntekijälle. Jos sopimussakkoa ei ole ennalta määritelty, määräytyy korvaus vahingonkorvauslain mukaisesti. (Kauppa-kamari, 2018)

3.3 Työnkuvan ja henkilöprofiilin määrittäminen

Onnistunut työnkuvan ja henkilöprofiilin määrittäminen ovat keskeisessä asemassa rekrytoinnissa. Rekrytointiprosessissa on tärkeää, että rekrytoija sekä rekrytoitava ovat tietoisia työtehtävän ja siihen etsittävän henkilön odotuksista ja vaatimuksista. Esimerkiksi koulutusvaatimukset sekä tärkeimmät työtehtävät ja vastuualueet on hyvä tuoda esille avoimesti. (Empore, 2013, 2014)

Psycon (2013) mukaan tehtävänkuvan määrittämisen tulisi olla mahdollisimman kokonaisvaltaista. Työnkuvan vastuualueet, tavoitteet esim. organisaation sisäisessä sekä ulkoisessa toimintaympäristössä ja vaatimukset mm. työn vaatima matkustaminen on keskeistä eritellä ja täsmentää. Myös työhön liittyvät käytännönasiat kuten työaika, palkka ja työskentelypiste on tärkeää mainita. Kun työnkuva on selkeä ja sen edellyttämät vaatimukset, on helpompi alkaa miettiä, minkälaista työntekijää etsitään kyseiseen tehtävään. (ManPowerGroup, 2016)

Henkilöprofiilin määrittämiseen kannattaa käyttää aikaa. Mitä yksityiskohdaisemmin henkilökuva on spesifioitu, sitä helpommin työnhakijaehdokkaista pystytään karsimaan ei-potentiaaliset ehdokkaat pois. Keskeisessä osassa on henkilön koulutustausta sekä osaaminen tehtävä- ja toimialakohtaisesti. Myös mahdollinen kielitaidon ja kohdennettujen ohjelmistojen osaamisen edellytys on tärkeää mainita. (Empore, 2014) Henkilöprofiilin määrittämistä on kuvailtu mm. näillä sanoilla; "Vaihe, jossa rekrytointiin osallistuvat henkilöt kalibroivat keskenään mittarinsa samalle tasolle ja jatkavat näkemyksensä siitä, millaisia kriittisiä menestystekijöitä haettavan henkilön tulisi rekrytoinnin eri vaiheissa osoittaa, jotta hän menestyisi haettavassa tehtävässä." Työnkuvaa ja henkilöprofiilia laadittaessa on kuitenkin tarpeellista muistaa, että on lähes mahdotonta löytää täsmälleen työnkuvaan ja henkilöprofiilin kuvaukseen istuvaa henkilöä. Toiveet ja vaatimukset eivät aina kulje käsi kädessä. Tässä kohtaa rekrytoijalta ja rekrytoitavalta edellytetään avointa, rehellistä keskustelua. (ManPowerGroup, 2016)



Kuva 8. Henkilöprofiilin määrittäminen (Mukaillen Empore, 2014 ja Man-PowerGroup 2016)

3.4 Rekrytointikanavat ja hakuilmoitus

Rekrytointikanavat ovat kaikki ne tavat ja välineet joilla yritys kokoaa mieheisensä hakijajoukon. Valvisto (2005, 31). Rekrytointikanavien ja -tapojen muuttuessa sekä monipuolistuessa ei sen päätehtävä muutu. Rekrytointikanavien ja hakuilmoitusten tärkeimpänä tehtävänä on löytää potentiaaliset henkilöt osaamisen, kokemuksen, koulutuksen tai persoonan kautta palkattaviksi yritykseen. Rekrytointikanavien tehtävänä on siis toimia työnantaja ja työntekijän risteyskohtana. (Koivisto 2004, 91.)

Hakuilmoitus ja – kanavalla on suora yhteys työnantajakuvaan. Varsinkin lehti-ilmoituksilla on Markkasen (2005, 103) mukaan selvä linkittymä yritysmielikuvan vahvistamiseen. On siis kiinnitettävä huomiota miten ja millälaista viestintää käytetään. Erittäin tärkeätä on myös taito valita oikeat hakukanavat. Kanava, josta on mahdollisimman paljon hyötyä sekä työnantajalle että työnhakijalle ei ole välttämättä helppoa. On siis mietittävä, milloin hakuilmoituksen julkaisee sanomalehdessä ja milloin sosiaalisessa mediassa. Hakuilmoitusta ei saa suunnata ainoastaan toiselle sukupuolelle, ellei ole hyväksyttävää syytä tehtävän laadun tai työn tekemiseen, tai se ei perustu tasa-arvosuunnitelman perustamiseen. (Kauppakamari)



Kuva 6. Kuvailee rekrytoinnin eri kanavia. (Mukaillen Joppoort-Rekrytoinnin nykytila ja trendit 2018)

3.5 Haastattelut ja soveltuvuus

Haastattelu on rekrytointiprosessin tärkein vaihe. (Vaahtio 2007, 78) Siinä voidaan selvittää työnhakijan ammatillista tietotaitoa sekä henkilökohtaisia piirteitä. Haastattelun voi suorittaa esimies tai henkilöstöpäällikkö tai he yhdessä. Haastateltavasta muodostuva arvio on kuitenkin objektiivisempi, jos haastattelemassa on kummatkin paikalla. (Markkanen 2002, 55, Österberg 2015, 101).

Viitalan (2013, 116) mukaan yleisin haastattelumalli on strukturoituhaastattelu, jossa kysymykset on laadittu valmiiksi ja ne esitetään jokaiselle haastateltavalle. Markkasen (2015, 102, 104) mukaan juuri tämä haastattelumalli on kaikista sopivin, jos itse haastattelijakin on uusi ja kokematon. Silloin keskittyminen ei liikaa keskity kysymysten esittämiseen. Strukturoituun haastattelutapaan uskovat haastattelun mitattavuutta, vertailevuutta. Markkasen (2009, 105) mukaan haastattelu voidaan käydä myös vapaamuotoisena, jolloin myös keskustelu on vapaampaa. Tämä vaatii haastattelijalta jo kokemusta. Vapaa haastattelumalli on joustavampi ja sallii ”poikkeamia”, sitä voidaan sanoa improvisoiduksi haastatteluksi.

Österbergin (2015, 107) mukaan haastateltaville voidaan tehdä erilaisia soveltavuusarvioiteja tukemaan rekrytointipäätöstä. Arviointien sekä testien tekijöitä on lukuisia ja yrityksillä on usein omat luottoyhteistyökumppanit. Opteamin (2018) mukaan soveltavuusarvioinneissa analysoidaan persoonallisuutta sekä soveltavuutta alalle tietyn tehtävän näkökulmasta. Soveltavuus arvioiteja ovat esim. psykologiset soveltavuus- ja henkilöarviointit. Arvioinneilla pyritään pienentämään rekrytoinnin epäonnistumisen riskejä, antamaan lisävarmuutta sekä tukemaan työnantajaimagoa.

Adecon (2018) mukaan soveltavuusarviointien jälkeen yrityksellä on objektiivista arviointitietoa. Tätä hyödyntämällä pystytään luomaan hyvät mahdollisuudet henkilöiden tuloksellisuudelle.

3.6 Valintapäätös ja rekrytointiprosessin päättäminen

Haastattelujen jälkeen työnhakijoita verrataan toisiinsa ja mietitään, mikä vastaisi parhaiten prosessin alussa määriteltyihin kriteereihin (Työterveyslaitos, 2014). Päätöksentekotilanteessa täytyy osata miettiä moniulotteisesti. Haastattelijan täytyy ottaa huomioon vastuualueensa nykytilanne, sekä osata yksinkertaistaa haastattelun menestystilanne sekä potentiaali työhön nyt ja tulevaisuudessa. (Markkanen 2009, 221-222) Opintojen, työhistorian ja testien kesken vertaileminen on helppoa. Sen sijaan hakijoiden motivaation ja sopeutumiskyvyn ymmärtäminen ei ole niin selkeää, vaan monet johtopäätökset täytyy rakentaa oletuksien varaan. (Valtionvarainministeriö, 2013) Taitavalla haastattelijalla on kykyä kokonaisvaltaiseen ajatteluun sekä erottaa olennainen epäolennaisesta. Myös kommunikointitaidot ja paineensietokyky ovat tärkeitä ominaisuuksia. (Markkanen 2009, 221-222)

Rekrytointipäätöstä ei tule tehdä liian hatarin perusteiden tai kiireellä. Päätöstilanteissa, joissa sopivan ehdokkaan löytäminen tuntuu vielä epävarmalta, on syytä järjestää vielä lisähaastatteluja. Jos vielä tämänkin jälkeen päätöksen teko tuntuu vaikealta, ainoa oikea ratkaisu on keskeyttää rekrytointi ja pitää hetki taukoa. Rekrytointipäätös on silloin helppo, kun joku hakijoista on vastannut kriteereitä ja erottautunut joukosta. (Honkaniemi 2006, 147-148)

Haastattelun päätteeksi yleensä sovitaan, milloin ja mitä kautta haastatteluille ilmoitetaan valintapäätöksestä. On suotavaa, että haastatteluissa olleille ilmoitetaan henkilökohtaisesti puhelimitse, muille hakijoille sähköpostitse ilmoittaminen on riittävä tapa. (Helsingin yliopisto, 2013) Rekrytointitilanteen aktiivinen tiedottaminen on hyvä paikka vahvistaa työnantaja-asemaa. (Empore, 2014) Nopea, riittävä ja täsmällinen hakijaviestintä on työnantajamielikuvan lisäksi suorassa yhteydessä myös hakijakokemukseen. Haastattelussa olleilla hakijoilla olisi tärkeätä, että heillä olisi mahdollisuus saada perusteluita siihen, miksi juuri heitä ei valittu. (Manpower, 2016) Valintapäätöksen julkaisun jälkeen tehdään työsopimus, joka on määräaikainen tai toistaiseksi voimassaoleva. Koeaika kuuluu lähes poikkeuksetta jokaiseen työsopimukseen. Työsopimus kehoitetaan tekemään aina kirjallisesti. (Markkanen 2002, 102-103).



Kuva 9. Rekrytointiprosessin hakijaviestinnän vaikutus työnantajakuvaan sekä yrityksen imagoon (Manpowerin 2016)

3.7 Perehdyttämisen tärkeys

Perehdyttäminen on lakisääteistä ja se perustuu säädöksiin uuden henkilön perehdyttämisestä sekä ohjauksesta työhön (Työturvallisuuslaki 738/2002). Perehdytystä annetaan ensisijaisesti aina uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä. Sitä tarvitaan myös esim. koneiden, järjestelmien ja työmenetelmien muuttuessa. Voidaan sanoa, että sitä tarvitaan jatkuvasti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3)

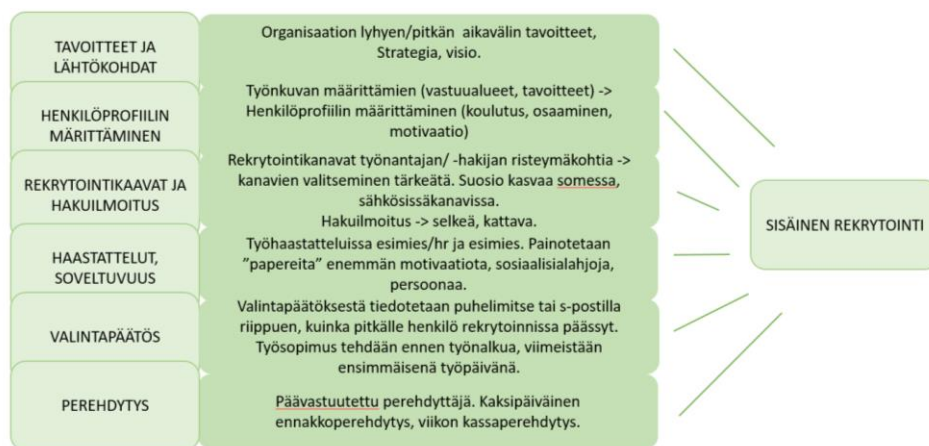
Kauhasen (2003 87,146) mukaan onnistuneen perehdytyksen lähtökohdaksi ei ole vain opettaa työntekijää mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti talon tavoille. Perustana on myös saada työntekijä ymmärtämään organisaation toimintatavat ja kulttuuri. Mahdollisimman aikaisin aloitettu perehdytys takaa parhaimman lopputuloksen. Suositeltaisiin, että perehdytys aloitettaisiin jo työhaastattelussa. (Kauhanen 2003, 87, 146). Curtisin & Wrightin (2001, 59) mukaan hyvin toteutettu perehdytys takaa organisaation kilpailuaseman sekä lisää kustannussäästöjä. Perehdytettävälle se tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä virheiden teko vähenevät. Perehdytys tuo myös työn turvallisuuden näkökulmasta etua. Kerralla oikein järjestetty perehdytys antaa turvallisen työskentelyn perustiedot ja -taidot. (Österberg 2015, 115)



Kuva 10. Perehdyttämisen hyödyt (Mukaiilen Landgafi 012, Saeedi & Asgharin 2012)

4. REKRYTOINTI JA PEREHDYTTÄMINEN OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA ETELÄ-HÄMEEN OSUUSPANKISSA

4.1 Rekrytointiprosessi Etelä-Hämeen Osuuspankissa



Kuva 11. Etelä-Hämeen rekrytointiprosessi

Osuuspankki on Suomen suurin finanssiryhmä ja työntekijöitä sillä on tällä hetkellä yli 11 tuhatta. Heistä 175 työskentelee Etelä-Hämeen Osuuspankissa. Osuuspankki on maanlaajuisesti suuri työnantaja ja on tällä hetkellä suurten muutosten keskellä - tavoitteenaan muuttua digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi. Digitaalisuuden tuomien muutosten myötä mm. työnkuva, osaamisentarve sekä henkilöstörakenne ovat muovautumassa merkittävästi uudistetumpaan suuntaan. Tämä tuo osaltaan haasteita rekrytointiin nyt ja tulevaisuudessa. Osuuspankin yrityskulttuurin ja samalla rekrytoinnin ytimessä arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Painotuksena on yhdenvertaisuuden toteuttaminen. Osuuspankin työntekijälupaus on kunnioittaa erilaisuutta ja nähdä monimuotoisuus organisaation rikkautena. Työntekijöiden tarpeiden ja ominaisuuksien tukemista painotetaan.

Finanssialalla ei ole enää selvää työntekijämallia mitä etsiä, mutta ei ole myöskään selvää lokeroitua työmallia jota tarjota. Alan tulevaisuudessa työntekijöiden osaamisperusteita on osattava katsoa kauaskantoisesti. Muuttuvat työnkuvat pakottavat finanssialan työntekijöiden osaamisperustan jakautumaan tulevaisuudessa alalla pinta- ja syväosaajiin. Tarvitaan osaajia, jotka hallitsevat suuria kokonaisuuksia, ovat tiedon janoisia sekä heidän yhtenä keskeisimpänä tavoitteenaan on antaa erinomainen asiakaskokemus. Rinnalle muokkautuvat myös syväosaajat, joiden osaaminen

on keskittynyt suppeampaan osa-alueeseen, yksityiskohtaisemmin asiakkaan tilanteen ratkaisemiseen. Rekrytoinnissa tullaan yleisesti etsimään yhä enemmän määrin persoonaa, joka pystyy sopeutumaan ja osallistumaan alan monimuotoistumiseen ja sen innovatiiviseen kehittymiseen, unohtamatta samalla toteuttaa asiakkaille annettua palvelulupausta.

Osuuspankin sisäinen toimenkuvarakenne on mahdollistanut suurelta osin sisäiset rekrytoinnit, kun on ollut mahdollisuus "kasvaa" yksikön sisällä rooliin. Ryhmän sisällä työtehtävät usein perustuvat aiempaan osaamiseen, jonka johdosta on ollut mahdollisuus siirtää työntekijöitä työtehtävistä toiseen konttorin sisällä tai konttoreiden välillä. Tämä on säästänyt yritykseltä paljon resursseja. Työntekijöiden vaihtuvuus ja ulkoinen rekrytointi on suurinta Osuuspankin kassa- ja päivittäispalveluissa. Tämä on usein reitti, jonka kautta pankkiin tullaan sisälle ja toimii samalla työntekijöiden "kasvattajayksikkönä". Perinteisten asiakastapaamisten vähentyessä radikaalisti ja tilalle tulevat etäneuvottelut puhelimen sekä verkon kautta edellyttävät työntekijöiltä nopeaa tiedon omaksumista. Vastuualueet tulevat laajenemaan ja käytännössä kaikki tulee perustumaan työtapojen sähköistymiseen. Tiimityöskentely-, teknologia- sekä kielitaitoa tullaan korostamaan yleisesti kaikissa työtehtävissä. Tulevaisuudessa alan moniosaajat, asiantuntijat ja osaamisen johtaminen nousevat keskeisiin rooleihin.

Nuorten rekrytointi tapahtuu Osuuspankissa oppilaitosten kautta. Esimerkiksi Etelä-Hämeen Osuuspankki on tiiviissä yhteistyössä Hämeen Ammattikorkeakoulun kanssa ja sen kautta tulee vuosittain kymmeniä harjoittelijoita ja kesätyöläisiä pankkiin. Yrityksellä on rekrytointi-ilmoituksia omilla kotisivuilla sekä yleisillä sähköisillä rekrytointisivustoilla. Osuuspankilla on myös paljon sisäistä rekrytointia, mitä ei ilmoiteta kuin yrityksen omissa sisäisissä sähköisissä kanavissa. Tulevaisuudessa digitalisoitumisen kautta rekrytointikanavien pääpaino tulee kasvamaan sosiaalisessa mediassa. On luonnollista finanssialan osaamisen perustuessa yhä enemmän teknologiaan ja markkinoinnin pääpainotuksen siirtyessä sosiaaliseen mediaan, että myös potentiaaliset työntekijäehdokkaat löydettäisiin samoista kanavista.

Tulevaisuudessa mm. LinkedIn tulee korostumaan niin yleisenä tiedotusvälineenä kuin työnhakukanavana. LinkedIn on kuin Facebook, mutta ammatillisessa mielessä. Julkaisut keskittyvät mm. tämän hetkiseen työelämään, siellä tapahtuviin muutoksiin, talouteen ja itsensä kehittämiseen. Sivuston kautta tuodaan omaa ammatillista minää esille, painottaen omia vahvuus osa-alueita työelämässä. Yhä useampi työnantaja on kirjautunut sivustolle ja avoimet työpaikkajulkaisut ovat kaikkien nähtävillä. Osuuspankeilla on alueittain jopa vaatimuksena työntekijöilleen, että heillä täytyy olla esim. twitteri tai LinkedIn, jonka kautta työntekijät tuovat ammatitaitoaan ja aktiivisesti esille. LinkedIn voi mahdollisesti ollakin tulevaisuudessa yksi suurimmista sähköisistä rekrytointikanavista.

Osuuspankissa rekrytointihaastatteluihin osallistuu usein esimies ja henkilöstöpäällikkö tai ainoastaan esimies. Työnhakijat haastatellaan yksittäin. Haastattelukysymykset ovat strukturoituja, mutta ne eivät estä myös vapaamuotoisempaa keskustelua. Varsinkin työharjoittelijoiden ja kesätyöläisten haastatteluissa keskitytään koulutusta enemmän haastateltavan persoonaan, kiinnostuksen kohteisiin sekä tulevaisuuden suunnitelmiin. Haastatteluissa pyritään selvittämään, minkälaista lisäarvoa työnhakija toisi työyhteisöön sekä asiakkaille. Työnhakijalta kysytään myös hänen suhtautumisensa finanssialan muutoksiin ja sen tuomiin konkreettisiin muutoksiin myös työntekijän arjessa ja työtehtävissä. Työntekijän on oltava sitoutunut, valmis ja avoin kehittämään itseänsä ja taitojansa jatkuvasti. Etelä-Hämeen Osuuspankilla on useita konttoreita Etelä-Hämeen alueella. Työntekijän tulee olla mahdollisuuksien mukaan sitoutunut työskentelemään konttorien välillä. Tämä vaatii työntekijältä joustavuutta.

Finanssialalla tiimityöskentelytaito ja ryhmäpaineen sietokyky tulevat koreostumaan. Ryhmähaastatteluina toteutettavat haastattelut tulevaisuudessa antaisivat jo itsessään osviittaa hakijan soveltuvuuteen alalle. Ryhmähaastattelutilanteissa tulisi ilmi, kestäkö haastateltava painetta, pystyykö hän ottamaan muut huomioon sekä miten hän kommunikoi ja suhtautuu yleisesti tilanteeseen. Myös erilaiset ryhmätehtävät olisivat hyviä havaintopaikkoja.

Osuuspankin työhaastattelussa kerrotaan aina mihin mennessä valintapäätös tullaan tekemään, mitä kautta ja kuka tulee päätöksen työhakijoille kertomaan. Haastatteluissa olleille valintapäätös kerrotaan puhelimitse, muille hakijoille sähköpostitse. On tärkeätä, että henkilöille joita ei valittu, kerrotaan selkeästi päätöksen perustelut sekä annetaan mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä. Asioiden loppuun vieminen on tärkeä osa yrityksen imagoa sekä samalla työnantajakuva.

Työsopimus tehdään ennen työsuhteen alkua, viimeistään ensimmäisenä työpäivänä. Työsopimus käydään läpi ja allekirjoitetaan henkilöstöpäällikön kanssa. Työsopimuksesta käydään läpi työaika, palkkaamisperusteet, edut sekä sopimuskohtaisesti muut huomioon otettavat asiat. Myös salassapitosopimus allekirjoitetaan työn luonteen vuoksi sekä työsuhteen alussa on yleensä muutaman kuukauden kestoinen koeaika. Työntekijästä arvioidaan erityisen tarkasti mm. uusien asioiden omaksumista sekä niihin suhtautumista. Finanssialalle mahtuu monenlaisia ihmisiä töihin. Työtehtävät, jotka ovat lähellä myyntiä/markkinointia sekä asiakasrajapintaa, katsotaan usein koulutustaustaa tarkemmin hakijan persoona ja motivaatiota työhön. Työntekijän täytyy osata ottaa asiakas yksilönä huomioon sekä ymmärtää hänen tarpeitaan kokonaisvaltaisesti. Asiakkaiden parissa olevaan työhön ei sovellu henkilö, jolla ei ole kykyä asettua toisen asemaan tai hänellä ei ole muuten sosiaalista älykkyyttä

4.2 Perehdyttäminen työn osaamisvaateisiin Etelä-Hämeen Osuuspankissa

Digitalisaation myötä finanssialan ollessa suurten muutosten pyörteissä sekä sen kautta työtehtävien ja –tapojen sähköistyessä ja uudistuessa vastaamaan paremmin asiakasodotuksia, jokainen työntekijä joutuu vastaamaan itse tietotaitojensa ajantasaisuudesta. Kuitenkin alan laajentaessaan osaamista myös muille aloille, täytyy perehdytyksessä ottaa huomioon tiimityön korostaminen. Uutta työntekijää täytyy opettaa rohkeaksi ja avoimeksi jo alusta lähtien mm. antamalla vastuuta, jotta hän ei koe ongelmaksi jatkossa kysyä apua työkavereilta.

Etelä-Hämeen Osuuspankissa varsinkin kassa- ja päivittäispalveluissa perehdytys on jatkuvaa. Harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä tulee kuukausittain. On tärkeätä, että jokainen saa tarvitsemansa ajan perehtymiseen työn laadun suhteen. Perehdytyksessä täytyy antaa kaikki mahdollinen tuki ja materiaali uuden työntekijän tueksi, mutta hänet on samalla hyvä antaa omaa tilaa, mikä opettaa omatoimiseksi ja uteliaaksi. Nämä ovat taitoja, joita finanssialalla tarvitaan itse ydinosaamisen ympärille. Tietojärjestelmien käyttöön tulee perehdyttää hyvin, jotta työntekijällä on tulevaisuudessa työkalut tiedon etsimiselle. Tulevaisuuden osaamisvaateet alalla painottuvat teknologiavaltaisempaan erikoisosaamiseen. Perehdytyksessä on tärkeätä muistaa, että henkilö on valittu työhön ydinosaamisen perusteella myös usein persoonan vuoksi, mitä finanssialalla tullaan arvostamaan varsinkin markkinointi- ja myyntitehtävissä.

Työ on itsessään vastuullista ja asiakaspalvelutyönä myös vaaratilanteet eivät ole poissuljettuja. Perehdytysuunnitelman mukaan tehty perehdytys takaa kaikille samat lähtökohdat työn ja organisaation toimintatapojen oppimiselle. Perehdytysuunnitelma tulee pitää ajan tasalla sekä sen tulee olla jokaisen saatavilla. Osuuspankissa on nimetty perehdyttämisvastuuhenkilöt sekä tehty kirjallinen perehdyttämisosas, joka annetaan uudelle työntekijälle heti ensimmäisenä työpäivänä. Perehdytys kassapalveluihin kestää yleensä noin viikon, jonka jälkeen työntekijältä odotetaan pääosin itsenäistä työskentelyä. Perehdytyksessä on myös tärkeätä, että perehdyttäjä antaa perehdytettävälle alussa omaa tilaa sekä samalla kannustaa ajattelemaan asioita sopivan kriittisesti ja kehitysnäkökulma mielessä. Tulevaisuuden finanssialalla mikään ei tule ikinä olemaan kiveen hakattua ja valmista. Kehittäjiä ja muutosta johtavia ja tukevia henkilöitä ja heidän osaamistaan tullaan aina tarvitsemaan ja arvostamaan. Osaaminen, asenne ja persoona ovat tulevaisuuden työelämän valttikortteja. Työelämässä esimiehen ja työyhteisön tehtävänä on tarjota uudelle työntekijälle parhaimmat lähtökohdat ja työkalut uuden työn aloittamiselle. Kuitenkin omalla vastuulla on osata ottaa hyöty näistä irti.

Osuuspankki on erittäin suosittu työnantaja ja esimerkiksi kesätyöhakemuksia tulee vuosittain satoja. Suuresta hakija joukosta on haastavaa saada eriteltyä parhaimmat hakijat valintapäätöstä varten. Vielä, kun ke-

sätyöläisillä ja harjoittelijoilla ei välttämättä ole pohjalla erityistä koulutustaustaa, täytyy karsinnat tehdä osin olemassa olevan työkokemuksen pohjalta, pääpainotus kuitenkin henkilön persoonan soveltuvuuden pohjalta alalle. Tärkeimpiä pohjaitoja ovat aikaisempi työkokemus asiakaspalvelutyöstä, mutta henkilön motivoitunut asenne sekä asiakaslähtöinen ajattelutapa ovat merkittäviä

4.3 Perehdyttäminen Etelä-Hämeen Osuuspankissa, teoria

Organisaation strategia ja toimintatavat tulee olla tiedossa uudelle työntekijälle sekä suhteuttaa perehdytystavat tukemaan organisaation osaamisvaatimuksia. Etelä-Hämeen Osuuspankissa perehdytys on yleensä kaksivaiheinen. Kaksivaiheisuudella on pyritty jakamaan perehdytys organisaation toimialoihin, toimintamalleihin, strategiaan tutustumiseen ja tulevaisuuden näkymiin sekä kokonaan itse uuden työn opetteluun. Tällä perehdytysmallilla halutaan antaa uusille työntekijöille hyvät yleiset pohjatiedot uuden opettelulle sekä antaa mahdollisuus osallistua keskusteluihin ja tuoda omia näkökulmia esille. Työntekijöiden työnteon aloitusajankohdasta ja resursseista riippuen kaksi päiväiset ennakkoperehdytykset annetaan ennen virallista työaloitusta, kuitenkin vähintään muutaman viikon sisällä työn aloituksesta.

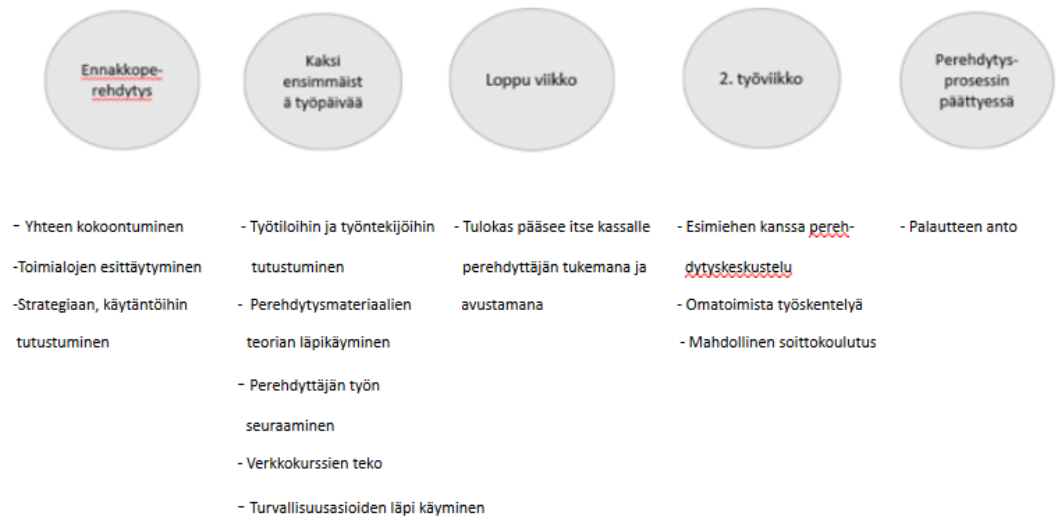
Perehdytyspäivien jälkeen aloitetaan keskimäärin noin viikon kestoinen perehdytysjakso. Myös perehdytysjakson tarkka kesto vaihtelee perehdytyksen ajankohdasta ja resursseista riippuen. Jakson ensimmäisenä päivänä käydään kassatyöskentelyä ja yleisiä ohjeita läpi teoriassa perehdytysvihon avulla, joka toimii tukimateriaalina kummallekin osapuolelle sekä verkkokursseja. Toisena päivänä perehdyttäjä on kassassa ja perehdytettävä seuraa vierestä työskentelyä ja tekee mahdollisia muistiinpanoja. Kolmantena päivänä perehdytettävä pääsee itse työskentelemään kassalle, perehdyttäjän avustuksella. Loppuviikon perehdyttäjä on taustalla tukena, kun kysymyksiä tulee. Seuraavalla viikolla lähtökohtaisesti odotetaan oma-toimista ja itsenäistä työskentelyä, mutta työkaverit ovat valmiustilassa auttamaan tarpeen tullen.

Parin ensimmäisen viikon jälkeen on työntekijän ja esimiehen perehdytyskeskustelu. Perehdytyskeskustelussa käydään läpi menneitä työviikkoja, tuntemuksia, onnistumisia ja asioita jotka vielä mietityttävät. Yleensä myös järjestelmiä ja tavoitteita käydään läpi. Etelä-Hämeen Osuuspankilla pyritään käymään työntekijän ja esimiehen välisiä kehityskeskusteluja noin kuukauden välein. Alussa uuden opettelussa tuki ja palaute on tärkeitä. Varsinkin työsuhteen alussa työntekijältä mitataan omatoimisuutta, innostusta ja halua jatkuvaan itsensä kehittämiseen.

Tavallisesta kassarivistä on jatkumoa pää/yrityskassaksi sekä infoon. Tämä vaatii alleen yleensä parin kuukauden työkokemuksen sekä vankan perus-

tietämyksen perusasioista. Näihin perehdyttäminen on yleensä työkave-
reiden opastuksella työn ohessa. Resursseja silmällä pitäen ei välttämättä
erillisiä perehdytyspäiviä enää pidetä, vaan työ täytyy sisäistää oman työn
ohessa.

Perehdyttämisen prosessi



Kuva 12. Perehdytys prosessi Etelä-Hämeen Osuuspankissa

4.4 Teemahaastattelu; Etelä-Hämeen Osuuspankki

Opinnäytetyön empiirisen osuuden eli haastatteluiden tarkoituksena on saada faktapohjaa perehdytysoppaan kehittämiseen ja yksityiskohtiin. Tavoitteena on selvittää Etelä-Hämeen Osuuspankissa annetun perehdytyksen laatua, sen merkitystä sekä mahdollista kehittämistä perehdyttäjän, perehdytettävän sekä esimiehen näkökulmasta.

Teemahaastattelut tehtiin Etelä-Hämeen Osuuspankissa yhteensä viidelle perehdytettävälle sekä kahdelle perehdyttäjälle. Toin itse näkökulmia esille perehdytettävän sekä perehdyttäjän näkökulmasta. Kysymykset oli strukturoitu henkilön työtehtävien ja aseman mukaan. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska haastatteluiden vastauksista haluttiin saada mahdollisimman yksityiskohtaisia sekä otos oli rajallinen.

Kaikki kysymykset olivat avoimia. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää koetaanko ennakkoperehdyttäminen tarpeelliseksi, onko perehdyttämisen laatu sekä perehdytysmateriaalit riittäviä. Perehdyttäjillä kysymyksissä keskityttiin siihen oliko hänellä annettu tarpeeksi aikaa perehdyttää sekä

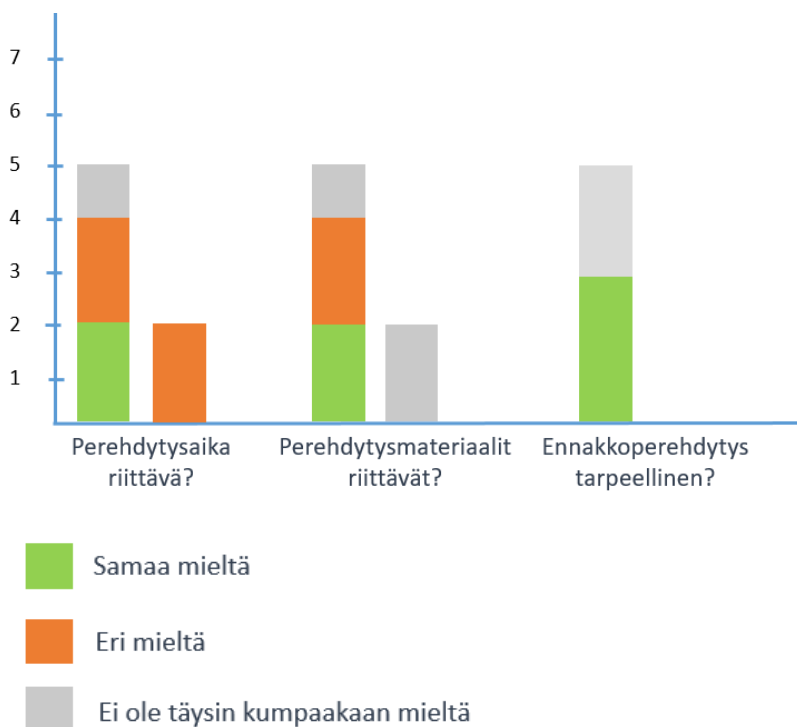
oliko hänen saamansa tukimateriaalit tarpeellisia ja riittäviä. Perehdyttävät paneutuivat tuntemuksiin perehdytyksen aikana. Kokiko hän saavansa tarpeeksi hyvää perehdyttämistä ja tukea. Koettiin ennakkoperehdyttäminen tarpeelliseksi. Esimiehien tuli miettiä kiinnitettiin ajallisesti tarpeeksi huomiota perehdytysprosessiin (suunnittelu, toteutus, arviointi). Yhteisenä kysymyksenä kaikki saivat vastata kysymykseen; Miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää?

4.5 Teemahaastattelun tulokset

Haastatteluiden ensimmäisenä pääteemana oli selvittää perehdyttäjiltä sekä perehdytettäviltä käytettiinkö perehdyttämiseen tarpeeksi aikaa sekä oliko perehdytysmateriaalit riittävät. Perehdyttäjien puolelta vastaukset olivat yhteneväisesti kielteiset. Perehdyttämisyksikön ensimmäinen päivä, joka on käytännössä tarkoitettu ainoastaan käytännön teorialle, ei ole riittävä. Samoin kassassa tapahtuvalle perehdytykselle annettua aikaa ei koeta riittäväksi. Vastauksissa korostettiin perehdyttäjän antaman tuen ja perehdytyksen rauhallisuuden ja kiireettömyyden merkitystä oppimiseen. Perehdytysmateriaalit todettiin muuten riittäviksi, mutta testiympäristö, jossa olisi voinut harjoitella yleisiä kassatapahtumia ennen kassalle siirtymistä toivottiin. Perehdytettävien kesken mielipiteet olivat hieman eriyvämmät. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että perehdytys tapahtui nopealla aikataululla, mutta perehdytysteoriaan (perehdytysmateriaalit ja järjestelmät) käytetty aika oli riittävä. Osa koki lähiperehdytyksen (perehdyttäjä istuu takana) olleen pikainen, mutta viittasivat oppivansa parhaiten itse tekemällä sekä saaneensa apua ja tukea aina tarvittaessa. Vastauksissa kuitenkin painotettiin sitä, että itse lähiperehdyttämisen jälkeen kassoilla olisi ollut vielä tarvetta ns. ylimääräiselle taustatukihenkilölle, jolta olisi tarvittaessa saanut kysyä apua, koska uusia asioita tuli perehdyttämisen jälkeen vielä paljon.

Vastauksissa viitattiin myös pikaisen perehdyttämisen ja asiakaskokemuksen yhteyteen. Kun uudella työntekijällä työote on vielä hatara, voi asiakaskokemus jäädä alhaiseksi. Tässä kohti rauhallisesti ja huolella käyty perehdytys olisi ratkaisu. Perehdytysmateriaalit kokonaisuudessaan saivat kiitosta, mutta ne koettiin kuitenkin liian yleispäteviksi ja epätarkoiksi. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että materiaalit olivat riittävät sekä muutama päivän työssä olon jälkeen materiaalit tukivat itse opittua. Yleinen mielipide oli, että yleisimmistä tapahtumista olisi toivottu yksityiskohtaisia word-tiedostoja sekä oikean järjestelmän tapaista harjoitusympäristöä, jossa olisi voinut harjoitella ennen kassalle siirtymistä. Jo talossa hetken olleet kokivat perehdytysmateriaalien jäävän koko ajan vähän jälkeen, kun uusia käytäntöjä ja tapoja tulee käyttöön kuukausittain.

Haastattelun vastauksia



Kysymyksen vasen palkki perehdytettävä, oikea perehdyttäjä
 Kuva 13. Haastattelun kysymyksiä ja vastauksia

Perehdytettäville esitettiin kysymys; koettiinko ennakkoperehdyttäminen (kaksipäiväiset perehdytyspäivät, sähköpostiin lähetetyt materiaalit) tarpeelliseksi? Vastanneiden osalta mielipiteet kaksipäiväisistä perehdytyspäivistä ja niiden hyödyllisyydestä jakoutuivat kahtia sen perusteella, pidettiinkö perehdytyspäivät ennen töiden aloitusta vai sen jälkeen. Kaikkien vastanneiden mielestä kaksipäiväiset perehdytyspäivät toivat tervetulleen ja heitä odotetun fiiliksen tunteen, sekä kokivat yleistä työtä koskevan informaation tärkeäksi. Kuitenkin henkilöt, joille perehdytyspäivät oli pidetty ennen varsinaista työnaloitusta, kokivat, etteivät saaneet kokonaisuudessaan niistä päivistä kaikkea mahdollista informaatiota irti, vaan suurin osa omaa työtä koskevista asioista unohtui käytännönkokemuksen puutteen vuoksi.

Paras ajankohta perehdytyspäiville koettiin parin viikon sisällä töiden alkamisajankohdasta, jolloin pohjalla oli käytäntöä ja perehdytyspäivillä tuleva informaatio tukisisi ja täydentäisi jo olemassa olevaa osaamista. Osa vastanneista toivoi myös, että juuri omaa työtä koskevaa informaatiota olisi ollut enemmän, jolloin painotus eri yksikköjen työtehtävin esittelylle jäisi vähemmälle. Osa vastanneista ehdotti myös, että perehdytyspäivät olisi voitu supistaa yhteen päivään ja käyttää täten käytännön perehdyttämisen enemmän aikaa, esim. lähiperehdyttämisen muodossa. Kaikki kokivat sähköpostiin lähetetyt ennakkomateriaalit koskien perehdytyspäiviä hyväksi

lisäksi. Henkilöt, joilla perehdytyspäivät pidettiin ennen työnaloitusta, saivat sähköpostiin myös materiaalitkin ennen työnaloitusta. Ennakkomateriaalit lisäsivät kuulemma mielenkiintoa ja uteliaisuutta itse perehdytyspäiviä ja työn aloitusta kohtaan.

Seuraavaksi perehdytettäviltä tarkasteltiin heidän kokemustaan perehdytyksen laadusta ja sen riittävydestä. Vastausten kesken oli selvää hajontaa ja pinnalle nousi taas perehdytykseen käytetty aika. Osa vastaajista koki pienenä ongelmana oppimisen jäävän liikaa omalle vastuulle sekä ajan loppumisen kesken perehdytyksen suhteen. Kassatyöskentelyssä ensimmäisen kuukauden alussa tulee melkein päivittäin uusia asioita ja oppiminen tapahtuu toistoilla. Tähän olisi kaivattu tueksi vielä perehdyttäjää. Myös itse perehdytystapa mietitytti yhtä vastanneista, mutta koki kuitenkin oppineensa riittävän hyvin, mikä oli tärkeintä. Yleinen mielipide riippumatta siitä pidettiinkö perehdytystä ajankäytöllisesti riittävänä, oli että itse tekemällä oppi parhaiten ja apua sai, kun sitä ymmärsi pyytää. Vaikka lähiperehdytys loppuikin ensimmäisen viikon jälkeen, perehtymistä työtehtäviin jatkettiin itse työkavereiden avustuksella.

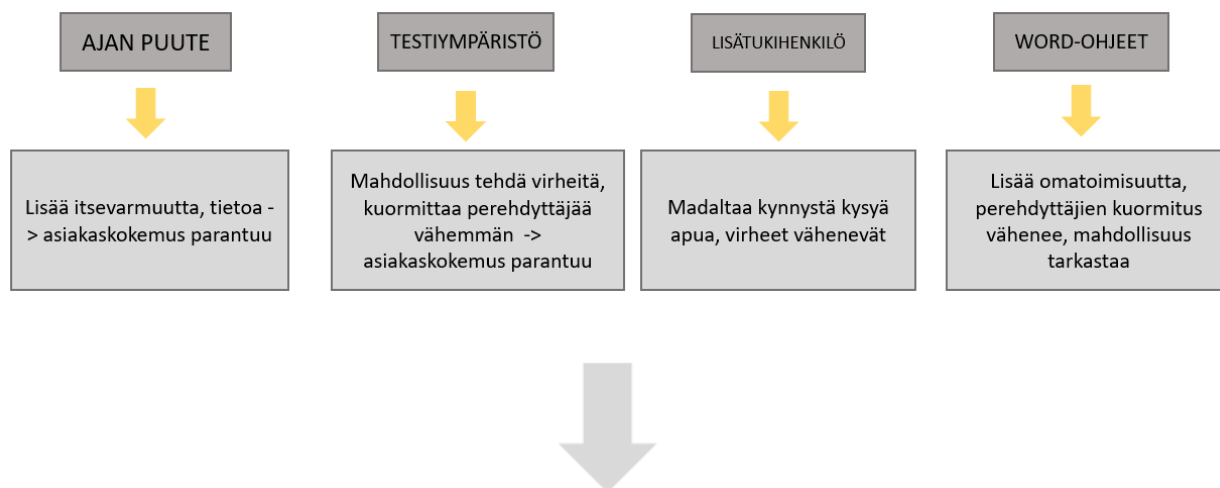
Itse pääperehdyttäjä sai monelta kiitosta. Perehdytyksen selkeys mahdollisti sen, ettei apua tarvinnut pyytää yleisimmistä tapahtumista kuin kerran. Myös perehdyttäjän auktoriteetti, rauhallisuus ja tietotaitoa tuotiin kehuina esille. Viimeinen kysymys oli perehdyttäjälle sekä perehdytettävälle sama; Miten perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi kehittää? Kummankin puolelta vastaukset olivat hyvin samankaltaiset. Perehdyttämiseen vaadittiin lisää aikaa sekä tarkkoja word-tiedosto-ohjeita kassatapahtumista koneelle valmiiksi. Esimerkiksi videot ja kuvakaappaukset olivat toivottuja konkretisoituja tapoja esim. shekin teosta, joka usein alkuaikoina koetaan vaikeaksi. Tällä hetkellä kassoilla laatikoissa olevat paperiset perehdytysvihot koetaan epäkäytännöllisiksi ja liikaa huomiota herättäviksi mm. asiakkaiden suhteen sekä liian suurpiirteisiksi.

Ehdotuksena oli myös "koodikirja", jossa olisi helposti ja nopeasti löydettävissä tilitapahtumien yleisimmät ja käytetyimmät koodit. Myös harjoitusympäristö kassalla käytetystä osuva järjestelmästä oli monella ehdotuksena. Harjoitusjärjestelmä toisi itsevarmuutta ja turvan tunnetta, kun siellä saisi harjoitella yleisiä kassatapahtumia ennen itse kassalle siirtymistä. Näin karsittaisiin monet turhat virheet pois. Ehdotuksena oli myös hieman perehdytysjärjestyksen muuttamista. Kassahenkilön perehdytysmateriaalit koettiin liian haastavaksi ymmärtää ja sisäistää ensimmäisenä päivänä ennen kuin sitä on päässyt itse käyttämään. Materiaalin läpi käymiselle ehdotettiin myöhempää ajankohtaa, kun Osuva-järjestelmä ja sen ominaisuudet olisivat jo hieman tutut.

Olen ollut Osuuspankilla sekä perehdytettävän että perehdyttäjän roolissa. Kokemukset näistä kummastakin ovat olleet päällisin puolin positiiviset. Aloittaessani vajaa vuosi sitten toukokuussa, alku hämmennys uudesta työnkuvasta ja sen monialaisuudesta sulii nopeasti rutiininomaiseksi työksi,

josta osasi nauttia. Kuitenkin koin, että perehdytykseen tarkoitettu viikko oli rikkonainen eikä aikaa käytetty tarpeeksi hyödyksi. Ensimmäinen päivä perehdytysviikkoa läpi käyden oli turhaa mm. kuivaharjoitteluna järjestelmien koodien ja kassatapahtumien osalta. Päivän päätteeksi 30 sivua yksityiskohtaista teoriaa ilman käytäntöä oli liikaa. Aikaa olisi pitänyt mielestäni käyttää enemmän pankin yleisien käytäntöjen ja ohjeiden läpikäymiselle esim. turvallisuus ja kassatilanteiden (eriasiakastyypit) näkökulmasta, jonka pystyy "maalainenkin" ilman käytäntöä ymmärtämään. Myös järjestelmien (intra, päivittäistentyötila) ohjastaminen jätettiin liian vähälle. Koin työkavereiden ja esimiehen kuulumisen kyselyt valtavana plussana, koska kokemusta on myös työpaikoista missä olen tuntenut, että minut on jätetty oman onnen nojaan. Työtehtävästä toiseen perehdyttäminen (kassa -> pääkassa) oli liian pikainen ja rikkonainen. Resurssien ollessa tiukilla sain kaksipäiväisen perehdytyksen kuukautta ennemmin kuin "uudet" työtehtäväni alkoivat. Yhtenäinen viikon perehdytys viikkoa ennen uusien työtehtävien alkua olisi hyvä aikataulutus.

Perehdyttäjän roolissa oleminen oli mielestäni tähän asti työkokemuksista yksi parhaimpia. Koin pääseväni elementtiin, kun sain ohjastamaa uutta työntekijää työhön, josta itse pidän. Kuitenkin informointi minuun päin perehdyttäjän näkökulmasta ei ollut. Näin jälkikäteen mietittynä sen sijaan, että itse luin perehdyttäjän roolista kalenterista, olisin kaivannut kymmenen minuutin nopean palaverin esimiehen tai pääperehdyttäjän kanssa, onko jotain mitä täytyy ottaa erityisesti huomioon tai varautua. Etukäteen kokemusta perehdyttäjänä olemisesta ei ollut. Tulin kuitenkin loistavasti juttuun uuden työntekijän kanssa meidän kummankin aktiivisuuden myötä. Hän oli kiinnostunut oppimaan ja kysymään, minä opettamaan ja vastaamaan. Toivon, että myös jatkossa saan olla mukana opastamassa uutta työntekijää työhön. Perehdyttämisessä saa takasin vähintään yhtä paljon kuin antaa.



UUSI PEREHDYTYSPROSESSI
ETELÄ-HÄMEEN OSUUSPANKKISSA



Kuva 14. Kehitysideat ja uusi perehdytysmalli

4.6 Sähköisen käsikirjan tekeminen, sisältö ja tavoitteet

Sähköisen käsikirjan tekeminen aloitetaan kattavien pohjatietojen keräämisestä. Pohjatietoja kerätään haastattelemalla Etelä-Hämeen Osuuspankin perehdyttäjiä ja perehdytettävän asemassa olleita. Myös omia kokemuksia niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän roolista olemisesta käytetään hyödyksi sekä jo olemassa olevia perehdytysmateriaaleja. Tietoperustaa kerätään onnistuneesta perehdyttämisestä sekä kiinnitetään huomiota esille tulleisiin epäkohtiin sekä mahdollisiin kehitysideoihin. Myös organisaation strategia ja toimintatavat esitellään alussa. Yhdessä näiden ja kyselyn vastausten pohjalta aletaan rakentamaan sähköistä käsikirjan yksityiskohtaisempaa tarvekartoitusta sekä täsmällisempää sisältöä.

Tavoitteena on toteuttaa itse pääperehdytysopasta tukeva sähköinen käsikirja. Sähköisessä käsikirjassa on yksityiskohtaisesti selitetty kassatapahumat sekä ohjeet päivittäisiin, mikä helpottaa niin perehdyttäjän sekä perehdytettävän työtä. Sähköisen käsikirjan avulla pyritään yhtenäistämään työntekijöiden toimintatapoja kassalla. Etuina ovat kustannustehokkuus sekä ajansäästö. Asiakkaita kohdatessa siitä voi tietoa tarkistaa vaivattomasti ja näin asiakohtaiset kävisivät sujuvammin ja vaikuttaisi näin myös asiakaskokemukseen. Sähköisessä muodossa olevat muistiinpanot eivät herättäisi samalla tavalla huomiota kuin muistiinpanot paperilla, mihin asiakas kiinnittää heti huomionsa. Tämä parantaisi asiakaskokemusta. Sähköinen muoto mahdollistaa myös käsikirjan jatkuvan, vaivattoman päivittämisen sekä antaa mahdollisuuden perehdytettävän omille muistiinpanoille.

Sähköisen käsikirjan sisältö:

- Tarkat Word- toimintaohjeet kassalla, ajanvaraus ohjeet päivittäisissä
- Mobiilisovellusten esitleminen
- Koodikäsikirja
- Lopussa kehitysideaosio, jonka perehdyttävä täyttää ja palauttaa esimiehelle/perehdyttäjälle

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Finanssialan ollessa historiallisen kokonaisvaltaisessa muutoksessa, on mahdotonta ennustaa ja varautua osaamisen tarpeen muuttumiseen täysin. Oletusarvona on, että organisaatio osaa tunnistaa ja määrittää osaamisen tarpeet, joita yritys tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen perustana tulee olla selkeä visio sekä strategia ja arvot, joiden kautta strategiaan tähdätään. Menestyvä organisaatio vaatii työntekijöiden tietoisuuden ja täyden sitoutumisen näihin. Organisaation johdon vastuulla on tehdä osaamisen johtamisesta läpinäkyvää ja tietoista yrityksessä. Taas esimiehen tehtävänä on tarjota työntekijöilleen työkalut itsensä kehittämiseen. Kuitenkin lähtökohtana on, että jokainen työntekijä vastaa itse omasta osaamisestaan.

Alalla yleistyvät kehitysjohtajat ja muutosvalmentajat ovat tulevaisuudessa yhä tiiviimmin mukana määrittelemässä ja kehittämässä osaamisvaadeodotuksia. Kuitenkin prosessina rekrytoinnin ja perehdytyksen päävastuulla on etsiä ja luoda tulevaisuuden osaajia alalle. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen yhteys organisaation osaamisen johtamiseen on ymmärretty ja prosesseissa huomioidaan ja tehdään jo näkyviä ratkaisuja tämän ajattelumallin kannalta. Esimerkiksi rekrytointihakukanaavien tulee tukea yrityksen strategiaa ja samalla sen vaatimia osaamisvaateita. Alalla korostuvat kaksoiskompetenssi-profiilit tukevat rekrytointikanavien tulevaisuuden painottumista sähköisiin hakukanaaviin. Käytännössä on kuitenkin haastavaa löytää monipuolisesti rekrytointimetodeja, jonka kautta hakijan osaaminen ja kyvykkyys saataisiin mahdollisimman laaja-alaisesti ja näkyvästi esille. Esimerkiksi rekrytointikysymykset ovat oikeita, mutta tavat ja käytänteet joilla ne esitetään, ovat nopeasti eilistä päivää. Pitäisi luoda tilanteita ja kohtaamisia, joissa alan osaamis pohjana olevat erinomaiset kommunikaatiotaidot, sosiaalinen älykkyys ja itseohjautuvuus tulisivat esille.

Osaamisen johtaminen tulee tuoda myös perehdytyksessä konkreettisesti esiin. Tällä hetkellä työ itsessään opettaa pitkälti alan ”tavoille”. Käytännön ja työn kautta uusi työntekijä joutuu tekemään omatoimisia päätöksiä, sekä itseohjautuvasti etsimään ja hyödyntämään olemassa olevaa tietoa kehittääkseen itseään sekä samalla pärjätäkseen työssä. Tukiverkosto uuden työntekijän ympärillä muodostuen mm. työkavereista ja esimiehestä on tiivis. Ensimmäisinä viikkoina perehdytykseen ei osallistu ainoastaan pääperehdyttäjä vaan myös lähityökaverit. Tämä vaatii kaikilta osapuolilta tiimityöskentelytaitoja, järjestelmällisyyttä sekä erinomaista tiedon omaksumiskykyä. Perehdytyksessä ei kuitenkaan käytetä kaikkia tarjolla olevia resursseja ja digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia hyväksi. Kun ”raakaperehdyttäminen” ja teknologian kehittyminen osattaisiin yhtenäistää, nousisi kustannustehokkuus sekä perehdytyksen jokaisen osapuolen työ-

kuormitus helpottuisi. Työntekijä, joka on saanut organisaatiolta tarvittavat työkalut menestyäkseen työssä, itsestä lähtöisen motivaation sekä luottamuksen organisaation ammattimaiseen johtamiseen, on valmis tekemään huipputuloksia sekä luomaan yhdessä yrityksen kanssa menestystarinaa.

Prosesseille täytyisi saada vielä tukevampi pohja ja suunta siihen, miten osaamisen johtamista tulisi tulevaisuudessa itsessään johtaa sekä käyttää paremmin hyödyksi uusien työntekijöiden osaksi saattamisessa organisaatioon osaamisvaatimuksiin. Osaamisen johtaminen vaatii alleen toimivat työkalut rekrytoinnin ja selkeän perehdytysprosessin muodossa. Toisin sanoen huippusuoritukset muodostuvat vankasta perusosaamisesta, motivaatiosta sekä rationaalisesta johtamisesta. Kaiken perusta perehdytyksen alussa on siis sitoutunut perehdyttäjä, selkeä perehdytysuunnitelma sekä toimivat perehdytysmateriaalit.

Etelä- Hämeen Osuuspankissa järjestettyjen haastatteluiden pohjalta tutkittiin ja analysoitiin perehdytystä itsessään sekä siihen käytettyjä materiaaleja. Haastattelussa kävi ilmi, että perehdyttämiseen tarvittaisiin lisää aikaa niin kassa- kuin teoriaperehdytyksessä. Perehdytykseen annetun ajan rajallisuuden vuoksi osa koki oppimisen jäävän liikaa omalle vastuulle, mikä toi osin epävarmuutta ja hämmennystä työn tekoon. Työkavereiden tarjoamaan apuun kuitenkin luotettiin perehdytysviikon jälkeen, kun tilanteet sitä vaativat. Ajan ja resurssien rajallisuus pakottivat omatoimisuuden ja vastuunottoon, mikä omalla tavalla oli osa oppimisprosessia. Kiireetön ja rauhallinen perehdytys olisi kuitenkin suorassa yhteydessä työntekijän itsevarmuuteen ja tietotaitoon.

Perehdytysmateriaalit koettiin käyttökelpoisiksi, mutta suurilta osin liian suurpiirteisiksi. Tarkat word-tiedostot yleisistä kassatapahtumista, "koodisanakirja" ja harjoitteluympäristö tehostaisivat oppimista. Tarkkojen word-ohjeiden kautta myös jatkuva opastaminen vähentyisi kassalla, jonka kautta tämä vähentäisi perehdyttäjän sekä työkavereiden kuormitusta. Taas harjoitusympäristöllä voisi harjoitella testiasiakkailta yleisiä kassatapahtumia, jolloin kassalle mentäessä pohjalla olisi jo käytäntöä. Näin karjaisiin monet turhat virheet pois sekä järjestelmä toisi itsevarmuutta ja turvan tunnetta sekä vaikuttaisi positiivisesti asiakaskokemukseen.

Ennakkoperehdytyksenä kaksipäiväiset perehdytyspäivät koettiin erityisen tarpeellisiksi, kun ne pidettiin muutama viikko työn aloituksen jälkeen. Alla oleva käytäntö ja perehdytyspäivillä tuleva informaatio tuki ja täydensi osaamista. Taas ennen työnalkua pidettävät perehdytyspäivät ja siellä tuleva informaatio koettiin olevan aika ajoin haastavaa sisäistä, kun käytännön yhteyttä työhön ei vielä ollut. Parannusehdotuksena oli perehdytyspäivien siirtäminen parilla viikolla eteenpäin ja sisällön päivittäminen. Keskittyminen enemmän kassojen käytäntöön ja yleiseen pankkimailmaan kassojen näkökulmasta vähentäisi alussa hämmennyksen määrää ja tekisi

luennoista yksinkertaisemmat, helpommat ymmärtää sekä intensiivisemmät. Esille tuotiin myös kaksipäiväisten ennakkoperehdytyksien supistamista yksipäiväisiksi, jolloin saataisiin ylimääräinen päivä kassaperehdyttämiseen.

Kehitysehdotuksena tuli myös kassaperehdytysmateriaalien läpi käyminen mm. järjestelmien ominaisuuksien ja kassatapahtumien teorian osalta sen jälkeen, kun ensimmäisen viikko perehdytystä on takana. Tämä auttaisi alussa kokonaiskuvan selkiyttämiseen sekä karsisi "turhan" työn pois. Vasta kun pohjalla olisi jo hieman käytäntöä ja tietoa, avautuisi perehdytysmateriaalien yksityiskohtainen teoria perehdytettävälle paremmin. Näin perehdytystä tehostettaisiin pienillä muutostoimenpiteillä.

Jalostamalla työntekijöistä ja heidän kyvyistään organisaation vision ja siihen tähtäävän toiminnan johtajia, takaa se keskinäisen kilpailukyvyn ja menestyksen markkinoilla. Tämä tarkoittaa saumatonta yhteistyötä rekrytoinnin lähtökohtien suunnittelusta aina viimeiseen perehdytyspäivään asti, jatkuen arjessa päivittäisjohtamisena ja jatkuvana uudistumisena. Osuuspankin digitaalisen liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen johtajan Harri Nummelan sanoin; "Uudistuminen ei ole vaihtoehto, se on elinehto". (Ajankohtaista 2017)

LÄHTEET

Adecco. Soveltuvuusarvioinnit. Haettu 17.3.2018. osoitteesta <https://www.adecco.fi/fi-fi/tyonantajalle/palvelumme/soveltuvuusarvioinnit/>

Boyatzis Richard E. (2008). *Competencies in the 21st century*, Ohio USA: Emerald Group Publishing Limited

Curtis, S. & Wright, D. (2001). *Retaining employees – The fast track to commitment*. Man-agement research news, Volume 24 No. 8/9, 59-64.

Duunitori – Vierasblogi(2017) Haettu osoitteesta 29.2.2018 <https://duunitori.fi/tyoelama/vierasblogi-finanssiala-mita-tyontekijoilta-vaaditaan//>

Ekonomilehti.fi- Finanssiala luovii ristiaallokossa. Haettu 13.2.2018 osoitteesta <https://www.ekonomilehti.fi/finanssiala-luovii-ristiaallokossa/>

Elä paremmin. 12 luonteen ominaisuutta, jotka tekvvät sinusta vastustamattoman. (2015). Haettu osoitteesta 29.2.2018 osoitteesta <http://elaparemmen.fi/blogi/12-luonteen-ominaisuutta-jotka-tekevät-sinusta-vastustamattoman/>

Empore. *Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun*. Haettu 3.12.2017 osoitteesta <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopus.php>

Finlex-Työturvallisuuslaki. Haettu 26.12.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Finva – *Digitaalinen asiakaskokemus luo menestystä*. Haettu 19.2.2018 osoitteesta <https://www.finva.fi/digitaalinen-asiakaskokemus-luo-menestysta/>

Flink, K. Kerttula, T. Nodling, A., Rautio, V. (2015). *Asiakaspalvelun ammattilaiseksi*. 1. painos. Helsinki: Edita

Fox, J. J. (2015) *Markkinoinnin supertähti*. Helsinki: Rastor Oy

Hay Group – Finland, *Osaamisen johtaminen*. Haettu 11.1.2018 osoitteesta <http://www.haygroup.com/fi/services/index.aspx?id=3807>

Helin M. (2018) Yksikköpalaveri 12.1.2018, Etelä-Hämeen Osuuspankki

Helsilä M. (2009). *Henkilöstöasioita esimiehille*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Helsilä, M. (2006). *Suoritusarviointi*. Juva: WS Bookwell Oy
Helsingin yliopisto - *Rekrytointiopas*. Haettu osoitteesta 16.3.2018
<http://www.helsinki.fi/henkos/flamma/rekrytointi/rekrytointiopas.pdf>

Helsingin seudun kauppakamari. Haettu 4.12.2017 osoitteesta <https://helsinki.chamber.fi/fi/kysy-neuvoja/tyosuhdeopas/rekrytointi-ja-tyosopimuksen-tekeminen/>

Helsilä M. (2009) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., Sandberg J. (2006). *Viisaat valinnat*. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos

Kangas P & Hämäläinen J. (2007). *Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK

Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hausprint

Kauhanen, J. (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Vantaa: Dark Oy. 5. Uudistettu painos.

Kauppakamari- *Työsuhdeopas*. Haettu 11.12.2017 osoitteesta <https://helsinki.chamber.fi/fi/kysy-neuvoja/tyosuhdeopas/rekrytointi-ja-tyosopimuksen-tekeminen/>

Kotler, P., Keller K. (2012). *Marketing Management*. Person Education Limited. 14 painos. Helsinki

Koivisto, K. (2004). *Oikea valinta-rekrytoinnin menetelmät*. Jyväskylä: Gummerus.

Lähettiläät Talouselämä (2017) Haettu 31.1.2018 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/lahettilaat/5ad0489e-d833-31e7-80fd-a2fd54cdecea>

ManpoweGroup – *Oikea profiili, onnistunut rekrytointi? Näin määrität tarpeesi*. Haettu 18.2.2018 osoitteesta <http://blogi.manpower.fi/rekrytointi-profiilin-maarittaminen>

Markkanen, M. (2005). *Henkilöstön hankinta sähköistyä*. Juva: WSOY

Markkanen, M. (2002). *Onnistu rekrytoinnissa*. Juva: WSOY

Markkanen, M. (2009) *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Helsinki: WSOY Pro

Osaamisen kehittäminen osuuspankissa- Osuuspankin uusi olemus 2018. Helsinki: Talentum

Opteam. *Henkilöarvioinnit paljastavat työntekijän soveltuvuuden ja motivaation.* Haettu 1.3.2018 osoitteesta <https://www.opteam.fi/yritykselle/henkilöarvioinnit/>

Perttu Ahvenainen, Janne Gylling, Sani Leino (2017). *Viidentähden asiakaskokemus.* Kauppakamari 3. painos

Psycon. *Tehtävänkuvan määrittää rekrytoinnin tulosta.* 2013. Haettu 15.2.2016 osoitteesta <https://www.psycon.fi/blogi/tehtavankuva-maarittaa-rekrytoinnin-tulosta>

Rope, T. (2003). *Onnistu myynnissä.* Juva: WSOY

Rummukainen, T. (2004). *Huippumyyjien ominaisuudet ja tositarinoita.* Jyväskylä: Suomen yritysikirjat

Sales Communication- *Myynnin ja markkinoinnin integraatio.* Haettu osoitteesta 1.3.2018 <https://www.salescommunications.fi/blog/myynnin-ja-markkinoinnin-integraatio.-n%C3%A4in-onnistut-johtajana>

Salojärvi S.(2013). *Osaamisen johtaminen ja kehittäminen.* Teoksessa Hel-silä, Martti & Saloärvi, Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos Helsinki: Talentum

Stuentwork- *Top 10 taidot tulevaisuuden työelämässä.* Haettu 15.2.2018 osoitteesta <https://www.studentwork.fi/ajankohtaista/top-10-taidot-tulevaisuuden-tyoelamassa.htm>

Sumkin T. & Tuomi L. (2012), *Osaamisen ja työn johtaminen-organisaation oppimisen oivalluksia.* Helsinki: Sanoma Pro

Sydänmaanlakka, P. (2001). *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen.* Jyväskylä: Gummerus.

Sydänmaanlakka P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0.- Miten kasvaa Viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talenum Media Oy

Talouselämä. *Lähettiläät* 2017. Haettu 11.1.2018 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/lahettilaat/5ad0489e-d833-31e7-80fd-a2fd54cdecea>

Telia. *Asiakaskokemus on digitalisaation pysyvä ykkötrendi*. Hattu 28.2.2018 osoitteesta <https://www.telia.fi/yrityksille/artikkelit/artikkeli/asiakaskokemus-on-digitalisaation-ykkostrendi>

Tieto-Markkinointi *asiakaskokemuksen ytimessä*. Haettu 11.1.2018 osoitteesta <https://www.tieto.fi/nakemyksia-ja-visioita/markkinointi-asiakaskokemuksen-ytimessa>

T-Media Oy – *Muuttuva työ finanssialalla*. Haettu 23.2.2018 osoitteesta http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf

Tuocon Oy. *Rekrytoidaanko teille niitä hyviä tyyppejä*. Haettu 15.1.2018 osoitteesta <http://tuocon.fi/rekrytoidaanko-teilla-niita-hyvia-tyyppaja/>

Vaahtio, E-L. (2007). *Pestaa paras*. Helsinki: Edita

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. 4.painos. Helsinki: Edita

Valtionvarainministeriö- *Valitse oikein*. 2013 Haettu 29.3.2018 osoitteesta <http://vm.fi/documents/10623/307715/Valitse+oikein+-+Pikaopas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin/ccf7505c-1130-4218-94e4-32961d29ace7/Valitse+oikein+-+Pikaopas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin.pdf>

Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Jyväskylä: Talentum Grummerus Kirjapaino Oy

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 3 painos

Vitale, R., Giglierano, J., Pfoertch, W. (2001) *Business-to-Business Marketing Analysis and Practice*. New Jersey: Prentice Hall

Väestöliitto 2018. Haettu 27.12.2018 osoitteesta <http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/perheystavallinen-rekrytointi>

Väestöliitto. *Perheystävällinen rekrytointi*. Haettu 3.12.2017 osoitteesta <http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/perheystavallinen-rekrytointi/>

YleAreena-Suomalainen *ei osaa myydä*. Haettu osoitteesta 15.3.2018 <https://areena.yle.fi/1-2858353>

Österberg M. (2005). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: <<<<<Edita Prima Oy

Haastattelut

OP Etelä-Häme

Haastateltava 1, perehdytettävä	10.1.2018
Haastateltava 2, perehdytettävä	10.1.2018
Haastateltava 3, perehdytettävä	11.1.2018
Haastateltava 4, perehdytettävä	11.1.2018
Haastateltava 5, perehdytettävä	12.1.2018
Haastateltava 6, perehdyttäjä	13.1.2018
Haastateltava 7, perehdyttäjä	13.1.2018

Perehdytettävä

1. Käytettiinkö perehdyttämiseen tarpeeksi aikaa?
2. Oliko sinulla perehdyttämiseen riittävästi tukimateriaaleja?
3. Oliko ennakkoperehdyttäminen mielestäsi tarpeellista? (kaksipäiväiset perehdytyspäivät, s-postiin lähetetyt ennakkomateriaalit)
4. Koetko, että sinut perehdytettiin riittävän hyvin?
5. Miten perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi kehittää?

Perehdyttäjä

1. Koetko että sinulla on riittävästi aikaa perehdyttää? Perustele
2. Koetko tarvitsevasi tukimateriaaleja perehdyttämisen avuksi?
3. Miten perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi kehittää?

