



**TOIMIHENKILÖKYSELY
TAUSTAKONTTORIN
TOIMINNASTA**

Case Aito Säästöpankki Oy

Anu Heliniemi

Sanni Murtoniemi

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2014
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

ANU HELINIEMI & SANNI MURTONIEMI:
Toimihenkilökysely taustakonttorin toiminnasta
Case Aito Säästöpankki Oy

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Maaliskuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa Aito Säästöpankin konttoreiden toimihenkilöille kysely liittyen pankissa vuoden 2013 alussa aloittaneen taustakonttorin toimintaan. Kyselyllä pyrittiin saamaan esille mahdollisia kehityskohtia taustakonttorin toimintaan liittyen, onko taustakonttori vapauttanut tarkoituksena mukaisesti toimihenkilöille aikaa asiakastapaamisille sekä yleisesti tietoa siitä, miten taustakonttorin aloittaminen on vaikuttanut konttoreiden toimihenkilöiden jokapäiväiseen toimintaan ja toimenkuvaan. Tutkimuksen kautta ilmeni joitakin uusia kehitysideoita. Tuloksista on havaittavissa, että pääsääntöisesti työntekijät ovat kokeneet taustakonttorin toimivana kokonaisuutena pankissaan.

Pankin konttoreihin lähetettiin paperisia kyselylomakkeita kaikille toimihenkilöille, lukuun ottamatta hallinnollisissa tehtävissä työskenteleviä sekä itse taustakonttorissa toimivia toimihenkilöitä. Kyselyn vastausprosentti oli 75,4 ja vastaukset saatiin määräaikaan mennessä. Kyselylomake koostui sekä määrällisistä että laadullisista kysymyksistä. Lisäksi toteutettiin toinen, suppeampi kysely muille säästöpankeille tarkoituksena saada tietoa siitä, toimiiko muissa säästöpankeissa taustakonttoreita ja minkälaisia työtehtäviä niissä tehdään Aito Säästöpankin taustakonttoriin verraten.

Opinnäytetyön alussa on teoriaosuus, joka käsittelee säästöpankkien sekä Aito Säästöpankin historiaa ja kehitystä. Säästöpankkien historia on mielenkiintoinen kokonaisuus, joka pitää sisällään paljon tapahtumia ja käännteitä. Tähän työhön pyrittiin kokoamaan tiivistetysti pääkohdat pankkiryhmän historiasta sekä kertomaan lähemmin Aito Säästöpankin toiminnasta ennen ja nyt. Teoriaosuuteen sisältyy myös osuus siitä, kuinka nykypäivänä muutosta voitaisiin johtaa niin, että henkilöstö pysyisi hyvinvoivana.

Työn lopussa on yhteenveto tutkimustuloksista, omaa pohdintaa yleisesti työn aiheeseen, sisältöön ja toteuttamiseen liittyen sekä ehdotuksia jatkotutkimusta varten. Liitteistä löytyvät toimihenkilöille ja muille säästöpankeille lähetetyt kyselylomakkeet sekä saatekirje.

Opinnäytetyöstä salaisia ovat kappaleet 4, 5, 6.1 ja 6.2 eli tehty tutkimus ja tutkimustulokset sekä yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset.

Asiasanat: pankkitoiminta, taustakonttori, muutokset, kehittäminen

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

ANU HELINIEMI & SANNI MURTONIEMI:
An Investigation of the back office operations of Aito Säästöpankki Oy

Bachelor's thesis 51 pages, appendices 5 pages
March 2014

The aim of this thesis was to explore the operations of the new back office of Aito Säästöpankki Oy, which was established at the beginning of 2013. In particular, the aim was to find out how the back office has affected the work of the employees in the bank and whether the back office has helped the rest of the bank in its everyday operations and brought satisfaction to the employees of Aito Säästöpankki Oy.

The research was executed by sending a questionnaire to all of the bank's branches. One of the items on the questionnaire gave the respondents an opportunity to bring out ideas that could develop the operations of the back office, and few thoughts did, in fact, arise from the responses. Overall it seems that the back office has been a useful and helpful department in the bank.

Responses were received from 75,4% of all the employees to whom the questionnaire was sent, meaning that 57 employees' answers were read through and utilized to generate new information about the back office from the employees' point of view. The questionnaire consisted of both quantitative and qualitative questions. The target group for the research consisted of all of the employees in Aito Säästöpankki excluding the persons who take care of the administrative duties and the persons who work in the back office itself.

A brief research was also made to find out if there are other back offices operating in other banks belonging to the Säästöpankki group, and if so, what kind of tasks they do compared to the back office in Aito Säästöpankki Oy.

Besides the results of the research, there is also a theory section at the beginning of this work, which covers the history of bank operations in Finland and more specific facts about the history of Aito Säästöpankki. One part of the theory section also deals with how to lead employees through times of change at work, and how to maintain the overall health of the whole work community.

Our own thoughts about the results of the research and about the whole process of this thesis can be read at the end of this work. There are also some suggestions about what kind of research concerning this subject could be made in the future. The attachments include the questionnaires and the letter that was sent with the main questionnaire to the branches of Aito Säästöpankki Oy.

Sections 4, 5, 6.1 and 6.2 are confidential and not for general publication.

Key words: banking, back office, development, changes

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PANKKITOIMINNAN KEHITTYMINEN	7
2.1	Pankkitoiminta Suomessa	7
2.1.1	Historia.....	7
2.1.2	Nykytilanne ja tulevaisuus	7
2.2	Säästöpankkiryhmä	8
2.2.1	Historia.....	9
2.2.2	Nykytilanne ja tulevaisuus	11
2.3	Aito Säästöpankki Oy	11
2.4	Muutosjohtaminen nykypäivän yrityksissä	13
3	TAUSTAKONTTORIT	15
3.1	Määritelmä.....	15
3.2	Tarkoitus	16
3.3	Aito Säästöpankin taustakonttori	16
3.4	Muiden säästöpankkien taustakonttoreiden toiminta ja työtehtävät	18
3.4.1	Ulkoistettu taustakonttori	18
4	TUTKIMUS TAUSTAKONTTORIN TOIMIVUUDESTA	20
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	21
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	22
7	OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ARVIOINTI	23
	LÄHTEET.....	26
	LIITTEET	28
	Liite 1. Saatekirje	28
	Liite 2. Kyselylomake 1	29
	Liite 3. Kyselylomake 2 1(3).....	30

1 JOHDANTO

Suomalaisen pankkijärjestelmän kehittyminen juontaa juurensa 1800-luvulle, jolloin Suomen ensimmäinen pankki on perustettu. Kyseinen pankki kantaa yhä edelleenkin nimeä Suomen Pankki. Suomen Pankin perustamisen jälkeen Suomessa alkoi toimia pian muitakin pankkeja. Yhteiskunnalliset muutokset ja yleinen taloudellinen tilanne ovat osaltaan ajoittain jarruttaneet pankkitoiminnan kehittymistä Suomessa, mutta sota-ajan ja kriisien jälkeenkin pankkitoiminta on uudelleen noussut jaloilleen ja kehittynyt sellaiseksi kuin se nykypäivän Suomessa voidaan nähdä. Tulevaisuuden pankkitoiminta tulee olemaan entistä asiakaskeskeisempää ja asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet ovat jo nyt lisääntyneet muun muassa internetin myötä.

Säästöpankkitoiminnalla on pitkät perinteet Suomessa ja ryhmä jatkaa edelleenkin vahvaa toimintaansa muiden, suurempien pankkiryhmiä rinnalla. Aito Säästöpankki on toimintansa alkutaipaleelta lähtien luonut onnistumistarinaansa ja jatkaa yhä kasvamistaan. Aito Säästöpankissa, kuten pankkimaailmassa yleisestikin koetaan jatkuvasti niin pieniä, kuin suuriakin muutoksia ja yksi tällainen sisäinen uudistus Aito Säästöpankissa on ollut taustakonttorin, ”Back Office” –nimeäkin kantavan tiimin perustaminen pankin pääkonttorille Tampereelle. Taustakonttorin tarkoituksena on tukea ja auttaa Aito Säästöpankkien konttoreiden työntekijöitä päivittäisessä työnteossa ja vapauttaa työntekijöiltä aikaa taustatöistä asiakastapaamisiin ja myynnillisiin tehtäviin.

Tämän työn tutkimusosuus on keskittynyt Aito Säästöpankin taustakonttorin toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen. Kattavan kyselylomakkeen avulla on kerätty tietoa pankin työntekijöiltä ja tutkittu heidän mielipiteitään taustakonttorin toiminnasta ja toimivuudesta. Pankin on tärkeää saada tietoa uuden taustatiiminsä toiminnasta ja työntekijöiden tyytyväisyydestä ja suhtautumisesta siihen kehittääkseen taustakonttorinsa toimintaa entistäkin paremmaksi ja sekä pankin toimihenkilöitä että asiakkaita palvelevaksi yksiköksi.

Opinnäytetyö sisältää lisäksi pienimuotoisen tutkimuksen muiden säästöpankkien taustakonttoreiden toiminnasta ja työtehtävistä. Tutkimuksen avulla haluttiin vertailla

muiden säästöpankkien taustakonttoreita ja niissä suoritettavia työtehtäviä Aito Säästöpankin taustakonttoriin. Kysely toteutettiin sähköpostitse.

Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset tutkimustulosten pohjalta ova lisätty työn loppupuolelle. Myös arviointia koko opinnäytetyöprosessista aina suunnitteluvaiheesta toteutukseen ja työn viimeistelyyn on lisätty työn loppuun. Yhteenvedossa on pyritty kokoamaan tutkimuksen tulokset pääpiirteittäin yhteen ja yhteenvedon pohjalta on suunniteltu toimeksiantajayritykselle ehdotuksia siitä, mitä aiheen tiimoilta olisi hyvä jatkossa tutkia. Opinnäytetyöprosessin arvioinnissa on keskitytty tuomaan työn tekemisen onnistuneet seikat esille. Myös niitä asioita, joissa olisi ollut tämän opinnäytetyöprosessin osalta hieman parannettavaa, on pyritty pohtimaan.

Tästä opinnäytetyöstä julkaistaan julkiseen käyttöön vain ne osat, jotka toimeksiantajayrityksen suostumuksella on voitu saattaa julkisiksi. Osa opinnäytetyön kappaleista on kokonaan salaisia ja ne ovat tarkoitettu ainoastaan toimeksiantajayrityksen käyttöön.

2 PANKKITOIMINNAN KEHITTYMINEN

2.1 Pankkitoiminta Suomessa

Pankkitoiminta on muinoin alkanut kultaseppien toimesta, jotka vaihtoivat ja säilyttivät rahaa. Myöhemmin toimintaan alkoi kuulua myös luotonanto. Vasta 1800-luvulla Suomessa alkoi toimia pankkijärjestelmä, joka on käytössä tänäkin päivänä. (Kontkanen 2011, 10.) Ajan saatossa kansainvälistyminen, tietotekniikan kehittyminen, uudenlaiset vakavaraisuusvaatimukset sekä muutos asiakaskunnan tarpeissa ovat muovanneet pankkitoimintaa nykyiseen muotoonsa (Kontkanen 2011, 14).

2.1.1 Historia

Vuonna 1811 Turkuun perustettiin Suomen ensimmäinen pankki, joka nykyisin tunnetaan nimellä Suomen Pankki. Se on yksi maailman vanhimmista keskuspankeista. Säästöpankkitoiminta on alkanut Suomessa 1800 –luvun alussa ja ensimmäinen säästöpankki avasi ovensa vuonna 1823. Ensimmäinen kiinnitysluottolaitos perustettiin vuonna 1860 ja ensimmäinen liikepankki pian sen jälkeen. Postisäästöpankki aloitti toimintansa vuonna 1887 ja vuonna 1902 alkoi osuuskassatoiminta Suomessa. (Kontkanen 2011,14.) Osuuspankit ovat myöhemmin syntyneet osuuskassatoiminnan pohjalta (OP-Pohjola –ryhmän historia 2013).

Kilpailu markkinoilla voimistui rahoitusmarkkinoiden vapautumisen myötä 1980 –luvulla ja pian toteutuikin pankkikriisi talouden ylikuumenemisen seurauksena. Pohjoismaissa fuusiokehityksen myötä 1990-luvun alussa muodostui rajat ylittäviä pankkikonserneja. (Kontkanen 2011, 14.)

2.1.2 Nykytilanne ja tulevaisuus

Nykypäivän pienemmillä pankeilla on usein yhteistyötä muiden yritysten kanssa, jotka tarjoavat erilaisia palveluja, kun taas suurempien pankkiryhmien tarjontaan jo itsessään

kuuluvat pankkipalvelujen lisäksi esimerkiksi vakuutuspalvelut (Kontkanen 2011, 15). Tällä hetkellä suuremmat pankit ovat vähentäneet konttoreidensa määrää, kun taas pienemmät pankit ovat pyrkineet säilyttämään jo olemassa olevat konttorinsa (Kankare 2013, 6-7).

Nykyään pankit toimivat kansainvälistyneillä markkinoilla ja ovat ulkoistaneet toimintojaan. Perinteisen pankin tiskillä asioinnin lisäksi asiakkaille tarjotaan yhä enemmän internetpankkipalveluja sekä puhelinpankkipalveluja. Pankkien riskienhallinta on entistä suuremmassa roolissa pankkien vakavaraisuusvaatimusten uudistamisen johdosta. Asiakkaiden muuttuneet tarpeet sekä erilainen käyttäytyminen väestön ikääntymisen lisäksi ovat vaikuttaneet siihen, että neuvonta on yhä tärkeämpää eri palvelutilanteissa. Näistä syistä myös säästö- ja sijoituspalveluiden määrää on lisätty. (Kontkanen 2011, 15.) Kilpailu pankkien kesken on kiristynyt ja pankkeja toimii markkinoilla lukuisia niin globaalisti kuin kansallisestikin (Puustinen 2013, 17). Ennen kaikkea internetin myötä asiakkaat ovat saaneet yhä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa (Puustinen 2013, 17). Pankeillakin on nykypäivänä toimintaa myös suureen suosioon nousseessa sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median kautta myös pankkien asiakkaille on tullut enemmän valtaa siten, että asiakkaalla on mahdollisuus joko korostaa pankin hyviä puolia kertomalla muille hyvistä kokemuksistaan tai jakaa huonoja kokemuksiaan (Puustinen 2013, 48).

Tulevaisuudessa pankkien toiminta tulee mitä todennäköisimmin olemaan yhä asiakaskeskeisempää, ja pyrittäessä löytämään asiakkaalle sopivia ratkaisuja tehdään asiakkaan kanssa yhä enemmän yhteistyötä (Puustinen 2013, 18).

2.2 Säästöpankkiryhmä

Tässä luvussa käsitellään säästöpankkiryhmän historiaa ja sen kehitystä nykyhetkeen. Säästöpankeilla on ollut mutkainen tie aina 1990-luvulle asti. Haasteista on kuitenkin selvitty ja tie näyttää nyt valoisammalta kuin koskaan. Alkuperäinen säästöpankkiaate on pystytty säilyttämään vielä nykypäivänäkin ja se muodostaa säästöpankkien toiminta-ajatuksen.

2.2.1 Historia

Säästöpankkiaate on levinnyt Suomeen alun perin Englannista ja säästöpankkitoiminnan on Suomessa käynnistänyt John Julin. Vuonna 1822 pidettiin säästöpankkitoiminnan aloittamiseksi perustamiskokous. (Sinisalo 1957, 13-15.) Säästöpankkien alkuperäinen tarkoitus oli parantaa teollistumisen myötä syntynyttä köyhälistön asemaa ja antaa työväenluokalle mahdollisuus tallettaa rahaa turvallisesti (Kuusterä 1995, 735).

Suomen ensimmäinen Säästöpankki on perustettu Turkuun vuonna 1823. Toinen Säästöpankki perustettiin Helsinkiin kolme vuotta myöhemmin. Nämä kaksi pankkia jäivätkin toistaiseksi Suomen ainoiksi Säästöpankeiksi pitkään aikaan johtuen muun muassa teollisuuden vähäisestä kehitymisestä. (Sinisalo 1957, 16.) Seuraavat säästöpankit aloittivat toimintansa vuonna 1847 ja 1860 –luvun alussa säästöpankkeja oli 21:ssä eri kaupungissa (190 vuotta Säästöpankkihistoriaa 2013, 9).

Säästöpankit menettivät tallettajien luottamuksen 1860 –luvulla kun säästöpankit kokivat kriisin. Talletuksia ei pystytty maksamaan vaaditussa ajassa takaisin kassavirtojen ollessa pieniä. Tähän syynä olivat niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät. Tilanne parani 1870 –luvulla, jolloin säästöpankkeja alkoivat perustaa kunnat sekä yksityiset toimijat yhdessä. (Kuusterä 1995, 126, 141.) Säästöpankkilaki astui voimaan vuonna 1896 ja se yhtenäisti säästöpankkien toimintaa (190 vuotta Säästöpankkihistoriaa 2013, 12). Säästöpankkien kasvun myötä syntyi Säästöpankkiliitto vuonna 1922. Liiton tarkoituksena oli tukea maan säästöpankkien toimintaa ja kehitystä sekä valvoa niiden etua (Kuusterä 1995, 290).

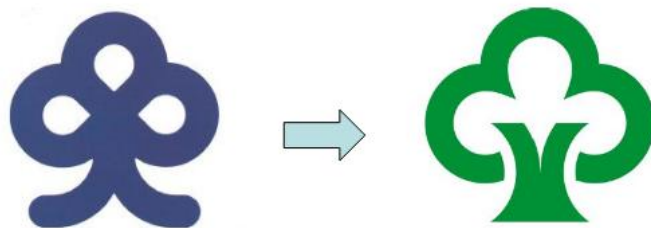
Tekniikka alkoi kehittyä 1950 –luvun lopulla, jolloin säästöpankkien keskuspankki SKOP perusti teknillisen osaston ja säästöpankkien toimintaa yhtenäistynyt automaattinen tietojenkäsittelyjärjestelmä otettiin käyttöön. Vuonna 1960 toteutettiin Säästöpankkilaitoksen kehittämisohjelma, jonka myötä muodostui kokonaisuus, jossa voitiin hyödyntää valtakunnanlaajuisen pankkiryhmän edut. Tätä kokonaisuutta kutsutaan Säästöpankkiryhmäksi. (Kuusterä 1995, 433, 563.)

Osalla säästöpankeista alkoi ilmetä taloudellisia ongelmia 1980 –luvun puolen välin tienoilla. Ongelmat ilmenivät lähinnä luottotappioina sekä rahoitusaseman horjumisena.

Laman ja näiden ongelmien myötä noin puolet säästöpankeista fuusioitui Suomen Säästöpankki Oy:ksi. Myös SKOP:lla alkoivat vaikeudet New Yorkin pörssiromahduksen myötä 1987. Yhdeksän kaksikielistä säästöpankkia yhdistyivät Helsingin Säästöpankiksi, joka nykyisin tunnetaan nimellä Aktia Pankki Oyj. (Kuusterä 1995, 608, 720, 740.)

Vuonna 1993 kaikki suuret suomalaiset pankkiryhmät olivat ajautuneet kriisiin ja alkoi keskustelu siitä, että Suomen Säästöpankin ei olisi kuulunut saada julkista tukea. Yleinen pankkikriisi –termi muuttuikin muiden pankkien toimesta Säästöpankkikriisiksi ja sekä valtio, että muut pankit olivat sitä mieltä, että Suomen Säästöpankki tulisi pilkkoa. (Kuusterä 1995, 729.)

Kaikki säästöpankit eivät aikoinaan halunneet liittyä Suomen Säästöpankkiin ja 40 säästöpankkia jatkoivat siten onnistuneesti toimintaansa itsenäisinä pankeina. Kyseiset pankit ostivat tarvittavat liiketoiminnot vuonna 1994 perustetulta yhtiöltä Oy Samlink Ab:ltä, joka nykyisinkin tarjoaa säästöpankeille IT – palveluita. Keskusrahallaitospalvelut ostettiin Aktialta ja samoihin aikoihin säästöpankit saivat uuden, nykyäänkin käytössä olevan rahapuu – tunnuksen. (190 vuotta Säästöpankkihistoriaa 2013, 68-69.)



KUVA 1. Rahapuu –tunnuksen kehittyminen (190 vuotta Säästöpankkihistoriaa 2013, 69).

2.2.2 Nykytilanne ja tulevaisuus

Nykyään suomalaisia säästöpankkeja on 31 ja niiden keskusjärjestönä sekä edustajana toimii Säästöpankkiliitto. Säästöpankin asiakkailta on mahdollisuus ristiinasointiin, minkä vuoksi heidän käytössään on lähes 400 konttoria. Näistä säästöpankkeja on 200 ja loput ovat POP- sekä Aktia – pankkeja. Säästöpankeilla on 200 palveluautomaattia ja kaikki Suomen käteisautomaatit ovat Säästöpankkien asiakkaiden käytössä. (Säästöpankkiryhmän rakenne...2013) Tällä hetkellä Säästöpankkiryhmään kuuluvat SP-Rahastoyhtiö, SP-Koti Oy, Säästöpankkien Pankki Oy, Säästöpankkien Vakuusrahasto sekä Säästöpankkien Tutkimussäätiö (Säästöpankkien historia...2013).

Yrityksen toiminta-ajatuksena on edelleen edistää säästämistä ja taloudellista hyvinvointia. Säästöpankit pyrkivät huomioimaan asiakkaidensa tarpeet ja eri elämänvaiheet toteuttaakseen toiminta-ajatustaan. Säästöpankit korostavat toiminnassaan myös paikallisuutta sekä asiantuntemustaan pankkialalla ja säästämisesä. Yrityksen arvoja ovat muun muassa asiakasläheisyys ja luotettavuus. (Säästöpankkien toiminta-ajatus...2013.) Tuoreen tutkimuksen mukaan Säästöpankki on yhdessä Handelsbankenin, S-Pankin ja POP-pankin kanssa kärkisijoilla mitattaessa yksityisasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä (Vänskä 2013).

Säästöpankin strategiana on edistää säästämistä ja taloudellista hyvinvointia sekä kehittää pitkiä asiakassuhteita tarjoamalla yksilöllisiä palveluja ja ratkaisuja (Säästöpankkien strategia 2013). Säästöpankkilaissa on tälläkin hetkellä säästöpankkien erityistarkoituksena mainittu säästäväisyys (Säästöpankkien historia 2013).

2.3 Aito Säästöpankki Oy

Aito Säästöpankki Oy on syntynyt vuonna 2010 Ikaalisten Säästöpankin ja Luopioisten Säästöpankin yhdistyessä yhdeksi pankiksi. Aito Säästöpankilla on 13 konttoria yhdeksän kunnan alueella ja yli 70 työntekijää. Aito Säästöpankin omistaa Ikaalisten Säästöpankkisäätiö ja Luopioisten Säästöpankkisäätiö, joiden tarkoituksena on muun muassa Pirkanmaan alueen säästäväisyyden lisääminen sekä säästöpankkitoiminnan perinteen vaaliminen. Aito Säästöpankki korostaa markkinoinnissaan sitä, että

konttoriin on helppo saada aikavaraus ja puheluihin vastaa aina asiakkaille tutut toimihenkilöt. (Aito Säästöpankki – Aitojen...2013.) Vuoden 2013 alussa Kangasalan konttorin johdossa aloittaneen Heini Piitulaisen mukaan Aito Säästöpankki menestyy olemalla asiakasläheinen ja hyvin tavoitettavissa (Laurila 2013).

Yleisesti heikon taloudellisen tilanteenkin aikana Aito Säästöpankki on saanut vuoden 2013 alun aikana 1 240 uutta asiakasta. Uudet asiakkaat siirtyivät Aito Säästöpankkiin esimerkiksi muiden pankkien konttorien sulkemisten sekä Euroopan yleisen taloudellisen epävakauden vuoksi. (Aamulehti 30.5.2013 Aito-pankki sai yli tuhat....) Aito Säästöpankin vuoden 2013 kahden ensimmäisen kvartaalin jälkeen tehdyn osavuositarkastuksen tietojen mukaan asiakkaiden määrä pankissa on 40 030. Vakavaraisuussuhde on 18 prosenttia ja liikevoitto 2,2 miljoonaa euroa. (Aito Säästöpankki Oy osavuositarkastus...2013.)

Suomessa työelämää pyritään kehittämään jatkuvasti ja myös yksittäisten yritysten sisällä tapahtuu paljon kehittymistä tuloksellisuuden parantamiseksi (Hyppänen 2010, 261). Vuoden 2013 alusta lähtien on Aito Säästöpankin toimihenkilöiden tukena toiminut taustakonttori, joka sijaitsee pankin pääkonttorin yhteydessä Tampereen keskustassa. Taustakonttori on ottanut tehtävikseen työtehtäviä, joita pankkitoimihenkilöt aiemmin hoitivat itsenäisesti muun työnsä lomassa. Taustakonttori antaa pankin toimihenkilöille enemmän aikaa keskittyä esimerkiksi myynnillisiin tehtäviin kun tietyt työt ovat kokonaan siirrettävissä taustakonttorin hoidettaviksi.

Taustakonttorin avulla on haluttu myös tehostaa asiakaspalvelua niin, että asiakkaiden yhteydenottoihin pyritään vastaamaan yhä nopeammin. Taustakonttorin vastatessa asiakas saa yhtä laadukasta asiakaspalvelua kuin konttorissa. Kun asiakas saa asiantuntevaa asiakaspalvelua luottamus yritykseen pysyy yllä ja luja asiakassuhde kestää pieniä virheitäkin. Tämä on tärkeää, koska asiakasuskollisuus on nykypäivänä erilaista kuin ennen, ja esimerkiksi pankin asiakkuus ei kestäkään välttämättä lopun elämää. (Tuominen 2013.)

2.4 Muutosjohtaminen nykypäivän yrityksissä

Nykypäivänä työn on oltava tuottavampaa ja taloudellisesti kilpailukykyisempää kuin ennen. Työntekijät saattavat kokea helpommin stressiä muutoksesta ja siksi onkin tärkeää, että syy työpaikalla tapahtuviin muutoksiin ymmärretään. (Aro 2002, 10.) Suurin todennäköisyys stressin alkamiselle on silloin, jos muutos tapahtuu kun työssä on jo ennen muutoksen alkua ollut kiireistä. Tällöin tulisi ensin selventää tilanne työntekijöille ja vasta sitten toteuttaa haluttu muutos. (Aro 2002, 60.)

Kaikkia muutoksia ei voi toteuttaa yhtä aikaa. Muutosjohtamisessa onkin tärkeintä muistaa ohjata työntekijöitä eikä vain ajatella kuinka muutos konkreettisesti tulee tapahtumaan. Johdon tulee kuunnella ja auttaa työntekijöitä, sekä markkinoida ajatus muutoksesta työntekijöille. (Aro 2002, 69-70.) Muutoksesta tiedottamisen tulee olla niin avointa kuin mahdollista. (Aro 2002, 75.) Nykypäivänä myös luottamusta arvostetaan ja se on vaikeampaa saavuttaa kuin ennen (Laine 2009, 10). Luottamuksen avulla työntekijällä on enemmän aitoa motivaatiota työn tekemiseen (Laine 2009, 20).

Joissakin muutostilanteissa työnohjauksesta voi olla suurta apua (Aro 2002,74). Työnohjaus tapahtuu yleensä jonkin ulkopuolisen asiantuntijan toimesta, jolloin työntekijän on mahdollista saada ulkopuolista näkökulmaa työhönsä liittyen. Vaikka muutos koettaisiinkin positiivisena asiana koko työyhteisössä, liittyy siihen aina myös luopumista jostakin vanhasta. Reaktiot muutoksiin voivat olla hyvinkin erilaisia kuin on luultu, minkä vuoksi johdon kannattaa keskustella työntekijöiden kanssa muutoksen toteuduttua siitä, mitä tuntemuksia muutos on heissä herättänyt. (Aro 2002, 54-55.)

Muutostilanteessa on tärkeää asettaa tavoitteet niin, että ne vastaavat muutostilanteen asettamia vaatimuksia. Jotta työntekijät olisivat hyvinvoivia muuttuvassa työyhteisössä, tulee heillä olla myös tasaisia vaiheita, jolloin totutellaan tapahtuneeseen muutokseen ja sitoudutaan uusiin toimintatapoihin. (Aro 2002, 26-27.) Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja ne hoituvat ongelmitta, mikäli yritys ja sen toimihenkilöt suhtautuvat niihin positiivisin mielin (Ponteva 2010, 9).

Aito Säästöpankin taustakonttori on ollut toiminnassa vasta noin vuoden, ja siellä, sekä pankin muissa konttoreissa on tapahtunut paljon muutoksia. Kyselyn avulla haluttiin

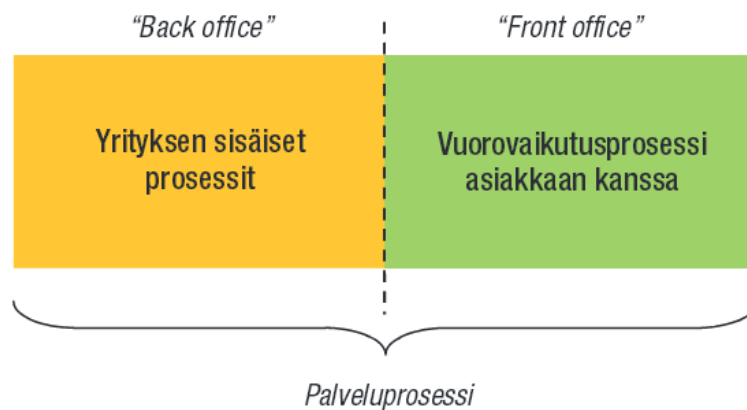
selvittää myös sitä, minkälaisia tunteuksia taustakonttorin myötä tulleet muutokset ovat pankin toimihenkilöissä herättäneet. Vaikka toimihenkilöiden työtehtävät eivät välttämättä ole tämän muutoksen myötä radikaalisti muuttuneet, voi pienikin muutos vaatia ymmärrystä ja tukea koko työyhteisöltä.

3 TAUSTAKONTTORIT

Tämä kappale käsittelee taustakonttoreiden toimintaa niin yleisesti, kuin toimeksiantajayrityksessä ja muissa säästöpankeissa. Aluksi on määritelty tarkemmin, mikä taustakonttori on ja miten se tukee toiminnallaan pankin asiakaspalvelua, sekä pankin toimihenkilöitä. Lopussa on esiteltyä pienemmän tutkimuksen tulokset liittyen muiden säästöpankkien taustakonttoreiden toimintaan. Myös ulkoistetun taustakonttorin ominaisuuksia on tuotu esille.

3.1 Määritelmä

Aito Säästöpankissa tuotetaan sekä palveluja, jotka näkyvät asiakkaalle, että palveluja, jotka ovat asiakkailta piilossa. Jälkimmäisiä, asiakkaalle näkymättömiä palveluja tuotetaan Aito Säästöpankin Back Officessa eli taustakonttorissa, jonka tarkoituksena on tukea ja opastaa sekä pankin asiakkaita että pankin konttoreiden toimihenkilöitä päivittäin. (Työnkuvia 2013.)



KUVA 2. Konttorityyppiä eroavaisuudet palveluprosessissa (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009).

Back Office määritelmissä on jonkin verran eroavaisuuksia eri lähteitä tutkittaessa. Esimerkiksi Työ – ja elinkeinoministeriön määritelmän mukaan Back Office liittyy

vahvasti finanssialaan ja Back Office –toimihenkilö on joko merkonomi tai alemman kaupallisen korkeakoulututkinnon suorittanut pankki-, vakuutus- ja rahoitusalan työntekijä. (Finanssiala 2013.)

Taloussanomien sanakirjan mukaan Back Office on ” *Pankin tai pankkiiriliikkeen osasto tai toiminto, joka hoitaa arvopaperi-, rahamarkkina- ja valuuttakaupan toimeenpanoon liittyviä tehtäviä, kuten esim. kauppojen selvitystä, kirjanpitoa, maksuliikennettä ja raportointia.*” (Taloussanakirja 2013). Tässä työssä Back Office –nimitys on korvattu taustakonttori –nimityksellä käsitteen selkeämmän ymmärrettävyyden lisäämiseksi.

3.2 Tarkoitus

Aiemmin pankkien tarjoamat palvelut ovat perustuneet täysin vain kassalla tapahtuneeseen asiakaspalveluun. Myöhemmin ovat asiakkaiden käyttöön tulleet pankkiautomaatit sekä laskunmaksuautomaatit. Nykypäivänä suurin osa laskunmaksuautomaateista on kuitenkin poistunut ja tilalle on tullut internetissä toimivat pankkipalvelut. Pankkiasioiden hoitamiseen liittyvien rutiinotoimintojen suorittaminen on siirtynyt koteihin ja työpaikoille. Samalla kuitenkin neuvontapalveluiden kysyntä on kasvanut. (Hasu 2012.) Aito Säästöpankki pyrkii sekä konttorin että taustakonttorin avulla tarjoamaan kaikille asiakkailleen neuvontaa ja tavoitettavuutta eri kanavien kautta. Lisäksi taustakonttorin tehtävä on neuvoa konttoreiden toimihenkilöitä, sekä vapauttaa toimihenkilöille aikaa asiakastapaamisiin.

3.3 Aito Säästöpankin taustakonttori

Taustakonttori on aloittanut toimintansa vuoden 2013 alussa ja sen tarkoituksena on tehdä konttoreille kuuluvat taustatyöt, jotta konttoreiden toimihenkilöille vapautuisi enemmän aikaa keskittyä asiakastapaamisiin sekä myyntityöhön. Taustatöillä tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi paperitöitä, jotka ajoittain vievät paljonkin aikaa pankkitoimihenkilöiden työajasta. Nykypäivänä taantuman aikaan ja

”monikanavaisuuteen siirtymisen myötä” myyntityö on entistäkin suuremmassa roolissa myös finanssialalla (Saksi 2013).

Aito Säästöpankin taustakonttori tekee tiivistä yhteistyötä pankin muiden toimihenkilöiden kanssa. Toimihenkilöt lähettävät toimeksiantolomakkeella toimeksiannon työtehtävästä (esimerkiksi saldotodistuksen tulostaminen ja lähettäminen asiakkaalle) ja taustakonttori hoitaa työn lupaamassaan ajassa ja lähettää sen joko toimihenkilölle tai suoraan asiakkaalle sopimuksen mukaan. Asiakkaiden kanssa taustakonttori on tekemisissä sähköisesti ja puhelimitse vastaamalla lähinnä yleisluontoisiin kysymyksiin, koska asiakassuhteiden hoito kuuluu varsinaisessa konttorissa työskenteleville toimihenkilöille. Mikäli kyseessä on asiakassuhteen hoitoon liittyvä asia taustakonttori välittää yhteydenottoopyynnön asiakasvastuulliselle toimihenkilölle konttoriin.

Taustakonttorissa työskentelee tällä hetkellä neljä toimihenkilöä. Taustatöihin kuuluvat maksupalvelun hoitaminen, asiakkuustiedusteluihin, kuten viranomaiskyselyihin vastaaminen, tiettyjen raporttien seuraaminen, tiliote- ja selvittelypyynnöt, puhelinylivuotoihin vastaaminen konttorien toimihenkilöiden ollessa varattuja, internetpankin ja internetsivujen kautta tulevien sähköisten viestien käsittely. Lisäksi työtehtäviin kuuluvat asiakkaiden kuolintietojen päivitykset sekä siihen liittyvät muut tehtävät, laina-asiakirjojen valmistelu, sähköiset opintolainat sekä lomaosakelainat kokonaisuudessaan. Työtehtävät ovat jaettu siten, että kaksi toimihenkilöä vastaa laina-asiakirjojen valmistelusta ja kaksi muista tehtävistä. Muut, kuin laina-asiakirjojen valmisteluun liittyvät työtehtävät, jaetaan aina työtilanteen mukaan taustakonttorin eri toimihenkilöiden kesken.

Asiakkaan soittaessa Aito Säästöpankin konttoriin puhelu kääntyy taustakonttoriin, mikäli konttorista ei ehditä 30 sekunnin kuluessa vastaamaan. Tällä pyritään siihen, että asiakas saisi aina henkilökohtaista palvelua puhelimitse, eikä puheluun vastaisi keskus tai automaatti. Asiakkaan voi puhelimesta tunnistaa tällä hetkellä ainoastaan äänestä, sillä puhelimitse tapahtuvaa internetpankkitunnuksilla tehtävää tunnistautumista ei ainakaan vielä ole Aito Säästöpankissa otettu käyttöön.

3.4 Muiden säästöpankkien taustakonttoreiden toiminta ja työtehtävät

Tämän opinnäytetyön varsinaisen tutkimuksen tueksi tehtiin toinen, pienimuotoisempi kysely muille Säästöpankeille sähköpostitse. Kyselyn tarkoituksena oli vertailla muiden säästöpankkien taustakonttoreiden toimintaa Aito Säästöpankin taustakonttorin toimintaan ja saada tätä kautta uusia ideoita taustakonttorin kehittämiseen. Alkuperäinen Säästöpankeille lähetetty sähköpostiviesti löytyy tämän työn liitteistä työn lopusta.

Kysely lähetettiin 30:lle eri Säästöpankille. Kyselyyn vastasi 80 prosenttia näistä pankeista. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että muissa Säästöpankeissa 14:sta toimii erillinen taustakonttori. Viidellä näistä pankeista taustakonttori on ulkoistettu osittain tai kokonaan. Niillä taustakonttoreilla, joilla toimintaa ei ole ulkoistettu lainkaan, on henkilöstömäärä keskimäärin kuusi henkilöä. Pienimmillään henkilöstön määrä näissä taustakonttoreissa on kaksi ja suurimmillaan 15. Vanhimmat taustakonttorit ovat toimineet jo kauan, mutta suurin osa taustakonttoreista on aloittanut toimintansa vasta vuoden 2006 jälkeen.

Yleisimpiä työtehtäviä Säästöpankkien omissa taustakonttoreissa ovat antolainausasiakirjojen tekeminen, maksupalvelun hoitaminen sekä asiakkaiden sähköisten viestien käsittely. Monet esiin tulleista työtehtävistä ovat samanlaisia kuin Aito Säästöpankin taustakonttorissa. Poikkeavia työtehtäviä ovat esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät, intranetin ja kotisivujen ylläpito sekä asiakkuuksien perustaminen. Yllättävää oli, että vain kaksi muuta taustakonttoria mainitsi työtehtäväkseen konttoreiden neuvonnan ja opastuksen, vaikka taustakonttorin tehtävä Aito Säästöpankissa on ennen kaikkea neuvoa ja tukea varsinaisen konttorin toimintaa.

3.4.1 Ulkoistettu taustakonttori

Säästöpankeista viidellä on käytössään ulkoistettu taustakonttori Sp Taustataiturit Oy. SP Taustataiturit Oy on aloittanut toimintansa vuonna 2009 ja sen on perustanut Someron Säästöpankki, Nooa Säästöpankki ja Parkanon Säästöpankki. Nykyisinä omistajina ovat Somero, Nooa, Helmi, Lammi ja Länsi-Uudenmaan Säästöpankki.

Taustatiimissä työskentelee tällä hetkellä 11 henkilöä ja sen työtehtäviin kuuluvat puhelinvaihdopalvelut ja viranomaistiedustelut. Lisäksi neljälle säästöpankille Taustataiturit valmistavat ja arkistoivat luottoasiakirjoja, tallentavat maksupalvelutehtäviä, päivittävät asiakastietoja Väestörekisterikeskuksen listojen pohjalta, hoitavat erilaisia raportteja ja selvityspyyntöjä. Yhdelle pankille Taustataiturit tekevät luottihakemukset haettavista luotoista. (Laine 2013)

Hyödyiksi pankeille taustatiimien ulkoistamisesta toimitusjohtaja Kerttu Laine (2013) kokee sen, että pankkien toimintatapoja on saatu yhtenäistettyä. Lisäksi samantyyppiset työt voidaan suorittaa rutiinilla, sillä tällaisia töitä tehdään nyt suuremmissa määrissä kerralla. Asiakirjojen laatu paranee ja virheet pienenevät sekä työ voidaan tehdä loppuun keskeytyksettä.

4 TUTKIMUS TAUSTAKONTTORIN TOIMIVUUDESTA

Tässä kappaleessa esitellään tehty tutkimus taustakonttorin toimivuudesta. Alkuun tarkastellaan tutkimuksen varsinaista tarkoitusta eli sitä, mitä tutkimuksen avulla haluttiin selvittää. Esille tuodaan käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteuttamiseen liittyneet muut seikat. Lopuksi arvioidaan tehdyn tutkimuksen validiutta ja reliabiliteettia.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään vastausten perusteella saadut varsinaiset tutkimustulokset. Joidenkin kysymysten osalta saatuja vastauksia on pyritty analysoimaan kaavioiden avulla. Kehitysehdotuksista osa on kirjoitettu kappaleen loppuun siten, kuin ne vastauspapereissa oli ilmaistu analysoinnin tukemiseksi. Alempana kappaleessa 6.1 on kerrottu tarkemmin varsinaiset johtopäätökset sekä yhteenveto tutkimustuloksista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tähän osioon on tutkimuksen kautta esiin tulleiden asioiden ja kehityskohtien pohjalta pyritty tekemään yhteenvetoa tutkimustuloksista ja tekemään ehdotuksia, joiden pohjalta taustakonttoria voisi kehittää entisestään.

7 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ARVIOINTI

Tässä kappaleessa on analysoitu koko opinnäytetyöprosessin kulkua aina alusta sen päättämiseen saakka. Sekä onnistuneita asioita että kehityskohtia tähän opinnäytteeseen liittyen on pyritty pohtimaan. Tällaisen prosessin suunnittelu ja toteuttaminen oli kummallekin työn tekijälle ensimmäinen kerta, joten paljon uusia ja opettavaisia asioita ilmaantui matkan varrella.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin kesällä 2013 laatimalla hahmotelma varsinaisesta opinnäytteen aiheesta, sekä aikataulutusta, jota noudattamalla opinnäyte saataisiin määräajassa valmiiksi. Suunnitteluprosessi toteutettiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa ja valmis suunnitelma esiteltiin opinnäytetyön varsinaiselle ohjaajalle oppilaitoksessa. Suunnitelmassa pyrittiin ottamaan huomioon sekä työn tekijöiden ideat ja mielipiteet että toimeksiantajayrityksen toiveet ja tarpeet työn suhteen, jotta opinnäytteestä saataisiin mielekäs toteuttaa ja lopputulos palvelisi niin työn tekijöitä itseään, kuin toimeksiantajayritystäkin. Loppujen lopuksi aihe oli helppoa valita, kun toimeksiantajayrityksellä oli antaa selkeitä neuvoja ja vinkkejä aiheen valitsemiseksi ja molemmilla työn tekijöistä oli jo toimeksiantajayrityksestä saatua työkokemusta.

Varsinainen opinnäytetyön tekeminen aloitettiin keräämällä ensisijaisesti teoriaosuutta varten erilaisia lähteitä ja tekemällä lähteistä muistiinpanoja myöhempää kirjoitusvaihetta varten. Lähteitä löytyi monipuolisesti kohtuullinen määrä ja suurinta osaa voitiin hyödyntää opinnäytetyössä. Teoriaosuutta varten tutkittiin erilaisia lähteitä liittyen pankkitoimintaan yleisesti sekä pankkitoiminnan ja Säästöpankkiryhmän historiaan. Teoriaosuuteen haluttiin löytää lisäksi työelämään yleisesti liittyvää kirjallisuutta ja muita lähteitä, sekä erityisesti lähteitä liittyen työelämässä tapahtuviin muutoksiin ja niiden johtamiseen, sillä taustakonttorin toiminta on vielä melko uutta toimeksiantajayrityksessä, Aito Säästöpankissa. Tutkimusosuutta varten tutkittiin erilaisia ohjeita opinnäytetyön tekemiseen liittyen, sekä selailtiin aikaisempia liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetöitä.

Varsinaisen tutkimuksen työstäminen aloitettiin syksyllä 2013 kolmannen opiskeluvuoden alkaessa. Syyskuussa 2013 toteutettiin työhön sisältyvä

pienimuotoisempi tutkimus lähettämällä sähköpostikysely muille säästöpankeille. Suurin osa kyselyn vastauksista saatiin jo muutaman päivän kuluttua, aikataulussa oli siis helppo pysyä. Noin viikon kuluttua lähetettiin kyselyn vastaanottajille vielä muistutusviesti, jonka jälkeen saatiin vielä muutamia vastauksia lisää.

Syksyllä suunniteltiin myös varsinaista laajempaa tutkimusosuutta varten paperinen kyselylomake, jonka avulla haluttiin saada mahdollisimman laadukasta ja perusteellista tietoa tutkimustavoitteen saavuttamiseksi. Ennen lomakkeen lähettämistä toimihenkilöille se hyväksyttiin ohjaavalla opettajalla ja toimeksiantajalla. Kyselylomake valmistui suunnitellussa ajassa ja se lähetettiin kaikille kohderyhmään kuuluneille toimihenkilöille. Toimeksiantaja vastasi lomakkeen lähettamisestä ja vastauskuorista aiheutuneista postikuluista. Vastaukset saatiin annetussa määräajassa ja vastausprosentti kyselyyn oli hyvä.

Tutkimustulosten analysointiin kului paljon aikaa, koska aluksi oli ongelmia siinä millä ohjelmalla tuloksia kannattaisi tutkia. Työhön päätettiin lopulta sisällyttää selkeitä kaavioita havainnollistamaan tutkimustuloksia. Tuloksia analysoitiin manuaalisesti sekä taulukko-ohjelmaa apuna käyttäen. Kun tulokset saatiin koottua ja kirjoitettua tavattiin opinnäytetyöohjaaja, jolta saatiin ideoita mitä opinnäytetyöhön voisi vielä sisällyttää. Tutkimuksen tuloksia päätettiin analysoida vielä syvemmin ja etenkin avointen kysymysten vastauksiin pureuduttiin tarkemmin.

Työssä haastavinta oli päättää, mitä teoriaosuus sisältää ja kuinka se linkitetään loogisesti varsinaiseen tutkimusosuuteen. Taustakonttoritoiminnasta itsestään ei löydy juurikaan teoriaa tai tutkimuksia. Työhön saatiin kuitenkin lopulta hyvä teoriapohja koskien pankkitoiminnan historiaa ja säästöpankkitoiminnan kehittymistä kohti nykypäivän myyntipainotteisia työtehtäviä. Teoriaosuuteen päätettiin lisätä vielä opettajilta saatujen ehdotusten pohjalta teoriaa liittyen muutosten johtamiseen työpaikoilla. Opinnäytetyö esitettiin omalle ohjausryhmälle ja ryhmänohjaajalle siinä vaiheessa, kun tutkimusten tulosten analysointi oli vielä kesken. Tämä oli toisaalta hyvä asia, sillä työtä oli tässä vaiheessa helpompi muokata ryhmänohjaajalta tulleiden vinkkien ja mielteiden pohjalta. Työstä esitettiin senhetkinen sisällysluettelo sekä käytetyt lähteet. Esityksen aikana keskusteltiin myös yleisesti työn etenemisestä ja

prosessin toteuttamisesta. Varsinaisen tutkimuksen tulokset jätettiin kuitenkin salassapitosopimuksen vuoksi kertomatta.

Itse tutkimuksen tuloksista nousi esiin muutamia samaa aihetta koskevia kehitysideoita annettujen avointen vastausten perusteella. Osa vastaajista oli kuitenkin jättänyt vastaamatta avoimiin kysymyksiin, joten kehitysehdotuksia ei saatu niin paljon kuin alun perin toivottiin. Tämä riski oli kuitenkin tiedossa ja pienehkö kehitysehdotusten määrähän todennäköisesti kertoo siitä, että Aito Säästöpankki on onnistunut luomaan taustakonttorin, joka miellyttää sitä hyödyntäviä toimihenkilöitä hyvin. Määrällisiin ja strukturoituihin kysymyksiin saatiin kuitenkin hyvä vastausprosentti, mikä yllätti positiivisesti.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan pysyttiin hyvin suunnitellussa aikataulussa. Kyselyihin saatiin vastauksia määräajassa hyvällä vastausprosentilla. Toimeksiantaja oli aidosti kiinnostunut opinnäytetyöstä ja antoi tukea tarvittaessa. Muutamista haasteista huolimatta työn teko oli kokonaisuudessaan mielenkiintoista ja opettavaista. Työn tekemisen mielekkyyttä lisäsi se, että aihe nousi esille toimeksiantajayrityksen tarpeista tutkia kyseistä aihetta.

LÄHTEET

Aito-pankki sai yli tuhat uutta asiakasta. Aamulehti 30.5.2013.

Aito Säästöpankki Oy. 2013. Aito Säästöpankki Oy osavuosikatsaus 1.1.-30.6.2013. www-sivu. Luettu 20.11.2013.

https://www.saastopankki.fi/c/document_library/get_file?uuid=5b03d746-a407-45a2-aed0-8a1fa062c9bb&groupId=4503

Ammattinetti. TE-palvelut. 2013. Finanssiala. www-sivu. Luettu 20.11.2013.

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/21/73_ammattiala

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni – Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita.

Hasu, M. 04.02.2012. Asiakaskäyttäytymisen muutos mullisti Suomen pankkitoiminnan. Luettu 08.1.2014.

<http://www.lansi-savo.fi/mielipide/lukijoilta/asiakask%C3%A4ytt%C3%A4ytymisen-muutos-mullisti-suomen-pankkitoiminnan>

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin, parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Keep it rolling! Finanssialalla et sammaloidu. 2013. Työnkuvia. www-sivu. Luettu 20.10.2013.

<http://www.Keepitrolling.fi/tarinoita-tyosta/tyonkuvia.html>

Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. 2. painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kuusterä, A. 1995. Aate ja raha Säästöpankit suomalaisessa yhteiskunnassa 1822-1994. Otava.

Laine, K. Toimitusjohtaja. 2013. Sähköpostihaastattelu 30.09.2013. Haastattelija Heliniemi, A. Tampere.

Laine, N. 2009. Luja luottamus – Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? 1. painos. Tampere: Taurus Media.

Laurila, A-L. 2013. Pankinjohtaja päätyi alalle siksi, kun pitää numeroista ja ihmisistä. Aamulehti 20.5.2013.

OP-Pohjola-ryhmä. 2013. OP-Pohjola-ryhmän historia. www-sivu. Luettu 15.10.2013.

<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhman/op-pohjola-ryhman/historia/op-pohjola-ryhman-historia?cid=151654658&kampanja=true&srcl=3>

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Puustinen, P. 2013. Vaihdamtavallankumous – Finanssipalvelun uusi logiikka. Talentum Media Oy.

Saksi, J. 14.10.2013. Luottamuksen merkitys korostuu finanssialan johtamisen murroksessa (Saksi). Luettu 26.1.2014.

<https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2013/10/tiedote-2013-10-01-08-57-00-082859>

Säästöpankki. 2013a. 190 vuotta Säästöpankkihistoriaa. www-sivu. Luettu 15.10.2013.
https://www.saastopankki.fi/c/document_library/get_file?uuid=d23e80b5-8eec-4614-93fb-a0e9dfa1713a&groupId=4681

Säästöpankki. 2013b. Säästöpankkiryhmän rakenne tukee paikallisuutta. www-sivu. Luettu 22.10.2013.

<http://www.saastopankki.fi/ryhman-rakenne>

Säästöpankki. 2013c. Säästöpankkien historia ulottuu suomalaisuuden syntyyn. www-sivu. Luettu 23.10.2013.

<http://www.saastopankki.fi/historia>

Säästöpankki. 2013d. Säästöpankkien toiminta-ajatus ja arvot. www-sivu. Luettu 1.11.2013.

<http://www.saastopankki.fi/toiminta-ajatus-ja-arvot>

Säästöpankki. 2013e. Säästöpankkien strategia. www-sivu. Luettu 20.11.2013.

<http://www.saastopankki.fi/strategia>

Säästöpankki. 2013f. Aito Säästöpankki – Aitojen ihmisten pankki. www-sivu. Luettu 10.2.2014.

<https://www.saastopankki.fi/paikallinen-pankkisi>

Taloussanomat. 2013. Taloussanakirja: selvitysosasto back office. www-sivu. Luettu 08.1.2014.

www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/selvitysosasto/

Tuominen, M. 2013. Asiakaspalvelun on aika uudistua. Talouselämä 27/2013, 70.

Vänskä, H. 7.10.2013. Tyytyväisyys Danske Bankiin laski jyrkästi. Luettu 10.10.2013.

<http://www.kaupparehti.fi/etusivu/tyytyvaisuus+danske+bankiin+laski+jyrkasti/201310527579>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Opiskelemme kolmatta vuotta liiketaloutta Tampereen ammattikorkeakoulussa ja teemme tällä hetkellä opinnäytetyötämme tutkien Aito Säästöpankin Back Officen toimintaa konttorien toimihenkilöiden näkökulmasta. Ohessa liitteenä paperinen kyselylomake, johon vastaaminen tapahtuu nimettömänä. Toivomme kaikkien toimihenkilöiden sekä pankinjohtajien vastaavan kyselyymme mahdollisimman perusteellisesti ja rehellisesti omasta näkökulmastaan. Tutkimuksen tulosten perusteella pyrimme analysoimaan Aito Säästöpankin Back Officen toimintaa yleisesti sekä tuottamaan mahdollisia kehitysehdotuksia esiin tulevien asioiden pohjalta.

Täytettyänne kyselylomakkeen toivomme kunkin konttorin palauttavan ne oheisessa palautuskuoressa Aito Säästöpankin Back Officeen 20.11.2013 mennessä.

Kiitämme jo etukäteen yhteistyöstä! Jokaisen toimihenkilön mielipide on meille tärkeä.

Yhteistyöterveisin,

Anu Heliniemi & Sanni Murtoniemi

Liite 2. Kyselylomake 1

Hei,

teen opinnäytetyötä yhdessä kollegani Sanni Murtoniemen kanssa TAMK:in Liiketalouden koulutusohjelmaan liittyen. Opinnäytetyössä tutkimme Aito Säästöpankissa tammikuussa toimintansa aloittanutta Back Officea. Tutkimukseen sisällytetään myös vertailua eri säästöpankkien taustakonttoreiden toiminnasta. Olisimme erittäin kiitollisia jos voisitte vastata muutamaankin kysymykseen. Opinnäytetyössä emme mainitse tähän kyselyyn vastanneita pankkeja nimeltä vaan vertailu on yleisluontoista.

1. Toimiiko pankissanne Back Office/taustatiimi?
2. Jos toimii, koska se on aloittanut toimintansa?
3. Kuinka monta henkilöä taustatiimissä toimii ja onko tarkoituksena vielä laajentaa sen toimintaa lisää?
4. Mitä työtehtäviä taustatiimille kuuluu?

Välitättekö viestiä eteenpäin jos tiedätte toimihenkilön joka osaisi vastata kysymyksiin mahdollisimman tarkasti.

Kiitos ja mukavaa syksyn jatkoa!

Ystävällisin terveisin,

Anu Heliniemi

palveluneuvoja

Kysely Aito Säästöpankin toimihenkilöille

1. Ikä (ympyröi) 18-28 29-38 39-48 49-

2. Työskenteletkö pääkonttorissa, Tampereella vai jossakin ympäristökunnista?

3. Kauanko olet työskennellyt pankkialalla? (vuosina ja kuukausina)

4. Kauanko olet työskennellyt Aito Säästöpankissa? (vuosina ja kuukausina)

5. Missä työtehtävissä työskentelet tällä hetkellä?

6. Tiedätkö mistä haet tietoa Back Officelle kuuluvista asioista?

7. Kuinka paljon koet hyödyntäväsi Back Officea niiden työtehtävien osalta, jotka kuuluvat tällä hetkellä Back Officen toimintaan? (ympyröi)

en ollenkaan	vähän	melko paljon	paljon
--------------	-------	--------------	--------

8. Onko toimenkuvasi muuttunut Back Officen myötä? (ympyröi)

ei lainkaan	jonkin verran	melko paljon	paljon
-------------	---------------	--------------	--------

2(3)

9. Onko työmääräsi on muuttunut Back Officen myötä?

ei lainkaan jonkin verran melko paljon paljon

10. Kuinka paljon asiakastapaamiset ovat mielestäsi lisääntyneet Back Officen toiminnan myötä? (ympyröi)

ei ollenkaan vähän jonkin verran melko paljon paljon

11. Oletko saanut asiakaspalautetta Back Officen toiminnasta? Jos niin millaista?

12. Kuinka hyvin antolainausprosessin siirto Back Officeen on mielestäsi onnistunut? (ympyröi)

huonosti ei kovin hyvin melko hyvin hyvin

13. Onko tiedotus/koulutus/viestintä antolainausprosessin siirtymisestä Back Officeen ollut riittävää?

14. Onko Back Office pitänyt palvelulupauksensa toimeksiantojen toteuttamisen keston osalta? (Esimerkiksi jos uusintatiliote on luvattu tulostaa tiettyyn määräaikaan mennessä)

3(3)

15. Oletko ilmoittanut Back Officeen jos se on tehnyt jonkin virheen? (esim. laskun tiedot syötetty virheellisesti maksupalveluun)

16. Kehitysehdotuksia Back Officen toimintaan liittyen