

# PANKKITOIMIHENKILÖN TYÖN VAATIMUKSET

Case: Orimattilan Osuuspankki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2007  
Paula Laine

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LAINEN, PAULA:

Pankkitoimihenkilön työn vaatimukset  
Case: Orimattilan Osuuspankki

Taloushallinnon tutkintotyö, 63 sivua

Syksy 2007

---

### TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pyrkiä saavuttamaan ymmärrys pankkitoimihenkilön työstä ja sen vaatimuksista. Tänä päivänä pankkitoimihenkilön osaamisalue on hyvin laaja. Lisäksi tarkastellaan pankkialan muutoksia ja pankin palveluja. Opinnäytetyön tutkimusongelma on millaiset ovat pankkitoimihenkilön työn vaatimukset tänä päivänä.

Teoriaosassa selvitetään muuttuvaa pankkitoimintaa. Tässä osiossa käsitellään myös pankkijärjestelmän toimintaa sekä pankkitoimintaa ohjaavia lakeja, määräyksiä ja ohjeita. Lisäksi paneudutaan pankkien palveluihin.

Opinnäytetyön empiriaosa koostuu Orimattilan Osuuspankin konttorille tehdystä henkilökuntakyselystä. Empiriaosa sisältää henkilökunnan näkemyksiä ja kokemuksia työstään. Kysely suoritettiin kesäkuussa 2007 ja siihen vastusti yhdeksän pankkitoimihenkilöä, jotka ovat iältään, koulutustaustaltaan ja työkokemuksiltaan erilaisia. Aineiston hankinta toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna.

Kyselyn tulokset analysoitiin yhdeksän pankkitoimihenkilön kokemusten ja näkemysten perusteella. Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että pankkitoimihenkilöt ymmärretään ammattitaitoisiksi, joustaviksi ja asiakasläheisiksi ihmisiksi. Pankkitoimihenkilöiden toimenkuva on laajentumassa myös erilaisten palveluvaihtoehtojen esittelemiseksi. Pankkitoimihenkilöksi kehitytään tekemällä erilaisia työtehtäviä pankissa ja kouluttautumalla työn ohessa.

Avainsanat:

pankkitoimihenkilö, pankkiala, pankin palvelut, osuuspankki

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

LAINEN, PAULA:

Requirements of bank employee function  
Case: Orimattilan Osuuspankki

Bachelor's Thesis in Financial Management, 63 pages

Autumn 2007

---

## ABSTRACT

This study explores the function and position of an employee in a bank. A bank employee can have many responsibilities and different kinds of functions. In addition, the study deals with changes of banking and banking services. The research problem is what are the functions and responsibilities of a bank employee nowadays. The goal of this study was to make bank employee's work better known and also give an overview of the bank employee's work and its functions.

The theoretical background of the study is presented first. It deals with changing banking. This section explores also the functions of bank system and some directive laws, orders and advice. In addition, the thesis focuses on banking services.

The empirical study consists of a questionnaire, which was made for Orimattila's Osuuspankki. It consists of views and experiences of bank employees. The inquiry was carried out in June 2007 and about nine bank employee answered. Each bank employee has a personal characteristic of his/her own, e.g. the age, educational background and work experience. Research method is a half structured theme interview.

The results of the research material are analyzed on the basis of the experiences and feelings of the nine bank employee. On the basis of the questionnaire results can we notice that the bank employees are understood to be a professionally skilled, flexible and customer-oriented persons.

The conclusions drawn from the questionnaire are that the job description is expanding also because new services are introduced. The skills of a bank employee are acquired and further developed by working and doing different kinds of works in a bank and by studying while working.

Keywords:

Bank employee, banking, services of bank, co-operative bank

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Tutkimuksen tausta .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	9
1.3 Tutkimusmenetelmä ja rajaus .....	9
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	11
2 MUUTTUVA PANKKITOIMINTA .....	12
2.1 Pankkijärjestelmän toiminta .....	12
2.1.1 Pankkien päätehtävät .....	14
2.1.2 Pankit osana rahoituspalvelualaa .....	16
2.1.3 Pankkitoiminnan voimavarat ja palvelutuotannon tekniikka .....	17
2.2 Pankkitoimintaa ohjaavat lait, määräykset ja ohjeet .....	21
2.2.1 Luottolainsäädäntö .....	22
2.2.2 Arvopaperimarkkinalainsäädäntö .....	22
2.2.3 Pankkivalvonta .....	23
2.2.4 Pankkisalaisuusohjeet .....	24
2.2.5 Hyvä pankkitapa .....	24
2.3 Pankkien palvelut .....	25
2.3.1 Peruspankkipalvelut .....	25
2.3.2 Luottopalvelut .....	25
2.3.3 Säästämis- ja sijoituspalvelut .....	26
2.3.4 Pankkipalvelujen hinnoittelu .....	26
3 PANKKITOIMIHENKILÖIDEN TYÖN VAATIMUKSET JA TYÖTEHTÄVÄT .....	27
3.1 Työelämän vaatimukset tänä päivänä .....	27
3.2 Pankkitoimihenkilön työn vaatimukset .....	31
3.2.1 Työtehtävät ja työpaikat .....	31
3.2.2 Pankkitoimihenkilön asema ja vastuu .....	32
3.2.3 Ammatin vaatimukset .....	33
3.3 Pankkitoimihenkilön työn johtaminen, tehtävät ja tehtäväalueet .....	34
3.4 Pankkitoimihenkilö vuorovaikuttajana .....	35
4 HAASTATTELUT JA NIIDEN TULOKSET .....	36
4.1 OP-Pohjola-ryhmä .....	36
4.2 Orimattilan Osuuspankki .....	38
4.3 Pankkitoimihenkilöiden esittely .....	40
4.4 Haastattelujen tulokset ja analysointi .....	40
5 YHTEENVETO .....	58
LÄHTEET .....	60

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Pankkiala on tunnetusti rajussa muutoksessa, ei vain Suomessa, vaan myös muualla Euroopassa ja koko maailmassakin. Pankeissa mietitään uudelleen tuotteita, markkinoita ja jakelukanavia. Samalla alan yritys rakenne on muuttumassa erilaisten toimialajärjestelyjen kautta, mistä fuusiot ja konsernimuodostelmat ovat näyttävimpiä esimerkkejä. Pankinjohtaja Sinikka Salo toi esille puheessaan Pankkiyhdistyksen tilaisuudessa 21.11.2000 mielenkiintoisia näkökulmia pankkitoiminnan nykyisistä haasteista keskuspankista katsottuna.

Kansainvälistyminen on yksi selkeä trendi. Toinen on toimialaliukuma: visionäärien mielestä koko pankkialan käsite erillisenä toimialana on hämärtyvässä, kun arvopaperi- ja sijoituspalvelujen ja vakuutustoiminnan raja suhteessa perinteiseen pankkitoimintaan käy aina vain utuisemmaksi. Salon mielestä yhä useammin on järkevää puhua pankkialan sijaan yleisesti rahoituspalvelusektorista. (Suomen Pankki 2000. Pankkitoiminnan haasteet keskuspankin näkökulmasta.)

Niin kuin yleensäkin markkinataloudessa, tämänkin muutoksen käyntiin panevina voimana ovat kilpailu ja innovaatiot, jotka pakottavat yritykset uudistamaan toimintakonseptejaan ja parantamaan tehokkuuttaan. Salo luetteli puheessaan pankkialan nykyisten muutosten taustalla olevan yhtäältä uuden teknologian vaikutukset toimintamahdollisuuksiin, kilpailuun ja tuotekehittelyyn, ja toisaalta rahaliiton vaikutukset, jotka ovat yhdentämässä Euroopan rahoitusmarkkinoita. (Suomen Pankki 2000. Pankkitoiminnan haasteet keskuspankin näkökulmasta.)

Hyötyjänä muutoksessa on asiakas eli muun muassa tallettaja, sijoittaja, maksupalvelun käyttäjä tai rahoituksen tarvitsija, kunhan terve kilpailu pysyy muutoksen liikkeelle panevana voimana eikä turvallisuus vaarannu.

Voidaan sanoa, että pankkien välisten isojen maksujen osalta euroalueella on nyt yhtenäinen maksujärjestelmä ja sitä kautta myös hyvin yhtenäiset pankkien väliset

rahamarkkinat. Isot maksut kulkevat reaaliajassa ja melko edullisesti pankista toiseen.

Vähittäismaksujen tekeminen euroalueella on vieläkin kallista ja hidasta. Ongelmana pidetään lähinnä tilisiirtoja, joita olisi voitava käyttää kotitalouksien välillä ja pk-yritysten kesken. Niiden kustannukset ovat osoittautuneet varsin korkeiksi ja maksujen nopeudessaakin on ollut huomauttamista. Pankkitoiminnan haasteista puhuminen ei ehkä täysin kuvaa niitä ruusuisia tunnelmia, joissa suomalainen rahoitusala on viimeiset pari vuotta elänyt. Voisi ehkä pikemminkin puhua jonkinlaisesta mahdollisuuksien huumasta, jonka ovat aiheuttaneet pankkikriisin jääminen historiaan, alan kipeä mutta onnistunut saneeraus, historiallisella huipputasolla pyörivä kannattavuus, arvopaperimarkkinoiden ennennäkemätön kasvu ja ne huikaisevat näkymät joita uusi internet- ja mobiiliteknologia ovat avanneet. (Suomen Pankki 2000. Pankkitoiminnan haasteet keskuspankin näkökulmasta.)

Tämän lisäksi Sinikka Salo mainitsi vielä suomalaisten varallisuuden kasvun ja kotitalouksien säästämismahdollisuuksien lisääntymisen, mikä vaikuttaa suotuisasti pankkien joihinkin toimintoihin. Monesti aikaisemmin pankkialalla tämäntapaiset optimismin aallot ovat lyhyessä ajassa vaihtuneet pettymyksiksi. Nytkin pankkitoiminnan tulevaisuus on sidoksissa paitsi alan omaan strategiseen viisauteen, myös yleiseen suhdannekehitykseen kaikkine epävarmuuksineen. (Suomen Pankki 2000. Pankkitoiminnan haasteet keskuspankin näkökulmasta.)

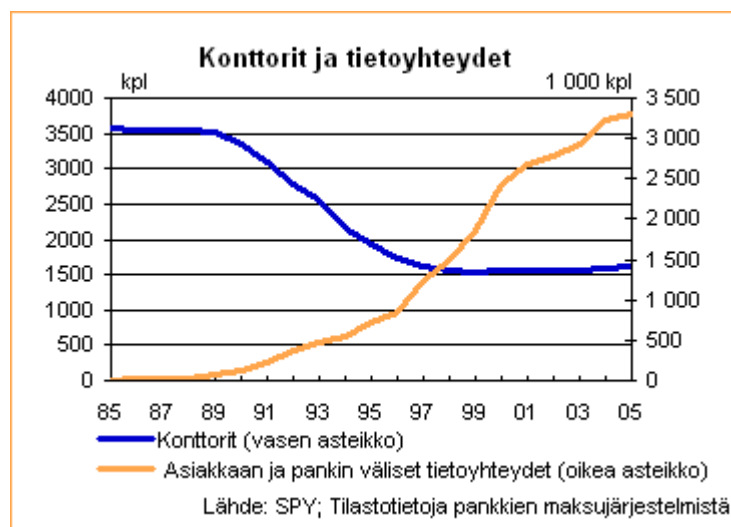
Hyötyjinä ovat asiakkaat, joiden ulottuville voidaan saada entistä tehokkaammin ja kätevämmiin ne kansainvälisen maksamisen, säästämisen, sijoittamisen ja rahoituksen mahdollisuudet, joita uudet, laajat eurooppalaiset rahoitusmarkkinat ja uusi teknologia tekevät mahdollisiksi. Jos haasteisiin lähivuosina oikein vastataan, Sinikka Salo uskoo, että tulevaisuudessa pankkitoiminnan julkisuuskuva tiedotusvälineissäkin entisestään kohentuu. (Suomen Pankki 2000. Pankkitoiminnan haasteet keskuspankin näkökulmasta.)

Vuoden 2005 lopussa Suomessa toimi yhteensä 345 pankkia:

- 12 liikepankkia
- 238 OP-ryhmän jäsenosuuspankkia
- 42 paikallisosuuspankkia
- 40 säästöpankkia sekä
- 13 talletuksia vastaanottavaa ulkomaisten luottolaitoksen sivukonttoria.

OP-ryhmän vahvistaessaan asemiaan hankkimalla vakuutusyhtiö Pohjolan, tapahtui vuoden merkittävin rakennemuutos pankkitoimialalla. Tällä kaupalla OP-ryhmä laajensi toimintaansa myös vahinkovakuutukseen. (Suomen Pankkiyhdistys 2006.)

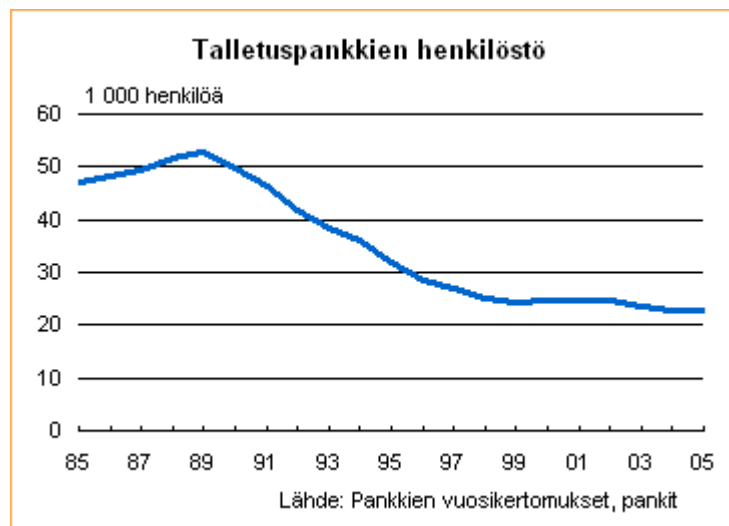
Vuoden 2005 lopussa Suomessa oli pankeilla yhteensä 1616 konttoria. Kasvua tapahtui edellisvuodesta 31 konttoria. Lisäys aiheutui Nordean organisoitua vähittäispankin toimintoja uudelleen. Muiden pankkien konttoreiden määrässä ei tapahtunut merkittäviä muutoksia. (Suomen Pankkiyhdistys 2006.)



KUVIO 1. Konttorit ja tietoyhteydet (Suomen Pankkiyhdistys 2006.)

Pankkiasiointi on keskittynyt ja keskittyy yhä enemmän verkkoon. Tilannetta kuvaa kuvio 1. Vain kolme prosenttia asiakkaista maksaa laskujaan pankin tiskillä. Peräti 66 prosenttia asiakkaista maksaa laskunsa verkossa ja kotitalouksien sekä yritysten verkkopalvelusopimusten määrä on jo 3,6 miljoonaa. (Suomen Pankkiyhdistys 2006).

Maksuautomaattien käyttö on vähentynyt sen seurauksena, että laskuja maksetaan verkossa. Maksuautomaattien ja itsepalvelukäyttöön tarkoitettujen tietokonepäätteiden eli nettipankkien määrää on vähennetty vuoden aikana 45 automaatilla ja vuoden lopussa niitä oli 1696. Itsepalvelukäyttöön tarkoitettujen tietokonepäätteiden eli nettipankkien määrää vähennettiin 35 laitteella ja niitä oli vuoden lopussa 1293. (Suomen Pankkiyhdistys 2006).



KUVIO 2. Talletuspankkien henkilöstö (Suomen Pankkiyhdistys 2006.)

Pankkikonserneissa oli vuoden lopussa (2006) töissä yhteensä noin 30 000 henkilöä, lisäystä edellisvuodesta 3133 henkilöä (kuvio 2.) Henkilöstön määrän kasvuun vaikuttivat pankkikonsernien rakennejärjestelyt. Keskeisiä pankkikonsernien henkilöstön määrään vaikuttaneita tekijöitä olivat vuonna 2005 mm. vakuutusyhtiö Pohjolan 2788 henkilön siirtyminen osaksi OP-ryhmän



henkilöstä sekä Sampo Oyj:n sijoituspalveluyrityksien siirtäminen Sampo Pankki Oyj:n omistukseen. (Suomen Pankkiyhdistys 2006.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa pankkitoimihenkilöiden työtehtäviä ja vaatimuksia. Tänä päivänä pankkitoimihenkilöiden osaamisalue on erittäin laaja. Lisäksi selvitetään pankkijärjestelmän toimintaa, pankkitoimintaa ohjaavia lakeja, määräyksiä ja ohjeita sekä pankin palveluja.

Opinnäytetyö jakautuu teoriaosaan ja empiriaosaan. Teoriaosassa tarkastellaan pankkitoimintaa, sen palveluja sekä pankkitoimintaa ohjaavia lakeja kirjallisuuskatsauksen ja internet-lähteiden avulla.

Työn empiirinen osa koostuu case-yritykselle, Orimattilan Osuuspankin konttorille, laaditusta kyselystä ja sen tulosten seurannasta. Pankkitoimihenkilöille tehdyllä sähköpostikyselyllä selvitetään, millaista pankkitoimihenkilön työ on. Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä kattava tutkimusaineisto. Kyselyn tavoitteena on saada tietoa pankkitoimihenkilöiden työstä ja sen vaatimuksista. Opinnäytetyön tutkimusongelma on millaiset ovat pankkitoimihenkilön työn vaatimukset tänä päivänä.

## **1.3 Tutkimusmenetelmä ja rajaus**

Tutkimuksessa keskitytään pankkitoimihenkilöiden työn ja sen asettamien vaatimusten kuvaamiseen Orimattilan Osuuspankissa. Työtä ja sen vaatimuksia tarkastellaan pankkitoimihenkilöiden näkökulmasta. Pankkitoimihenkilöiden työtehtävät ovat hyvin monipuolisia, joten sijoitus- ja varainhoidon työtehtävät on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Pankin palveluja on myös erittäin paljon, joten niitä esitellään vain lyhyesti. Pankkitoiminta on tarkkaa ja vastuullista, joten

pankkitoimihenkilön työtä lähestytään mm. erilaisten määräysten ja ohjeiden kannalta, jotka asettavat pankkitoiminnalle ohjeelliset tavoitteet ja vaatimukset.

Tutkimuksen kohteena ovat pankkitoimihenkilön työ ja sen vaatimukset.

Tutkimusmenetelmänä on case-tutkimus eli tapaustutkimus. Se on kvalitatiivinen eli kuvaileva tutkimus, joka kuvailee tilanteita, tapahtumia ja ilmiöitä.

Kvalitatiivinen tutkimus on laatuun perustuvaa, syventävää tutkimusta. Case-tutkimus on sellainen empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa tutkiessaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa, tietyssä rajatussa ympäristössä. (Anttila 1998, 252 -254.)

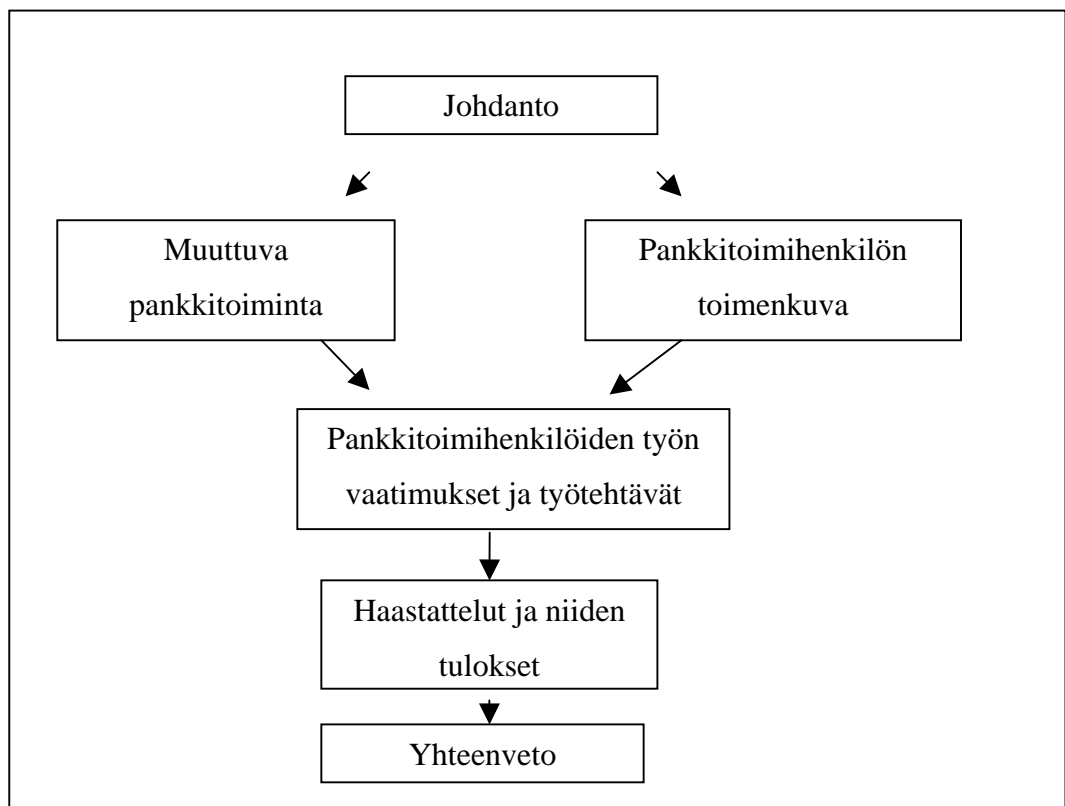
Teoria-osan lähteinä on alan kirjallisuutta, lehtiartikkeleita ja Internetistä saatavaa tietoa. Empiriaosaa varten on haastateltu yhdeksää pankkitoimihenkilöä Orimattilan Osuuspankista. Toimihenkilöt ovat eri tehtävistä ja osaamisalueilta. Aineiston kerääminen toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Ensinnäkin puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta haastatteliija voi vaihdella niiden järjestystä. Lisäksi on huomioitava, että haastateltavat saavat vastata omin sanoin, ilman haastattelijan johdattelua tai valmiita määreitä. Siinä kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi 2004, 47–48) Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen (liite 1). Haastattelussa pankkitoimihenkilöt saivat vapaaehtoisesti kertoa näkemyksiään ja kokemuksiaan työstään ja sen vaatimuksista.

Opinnäytteeseen on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, jolla selvitetään haastateltavien omia kokemuksia ja ajatuksia työstään. Kuten Hirsjärvi (2004, 48) kirjoittaa ”teemahaastattelu vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin”. Haastattelu suoritettiin elektronisessa muodossa eli pankkitoimihenkilöille lähetettiin 13 haastattelukysymystä sähköpostilla. Kysymykset lähetettiin 14 työntekijälle ja niihin vastasi 9. Vastausprosentti on 64 %. Esimiehiä ja pankinjohtajaa ei haastateltu. Haastattelut tapahtuivat kesäkuussa vuonna 2007. Opinnäytetyössä käytetään lisäksi hyväksi tekijän omia kokemuksia pankkialalta.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä kappaleessa johdatellaan opinnäytetyön aiheeseen ja esitellään tutkimuksen tavoitteita, rajausta ja tutkimusmenetelmä (kuvio 3).

Toisessa kappaleessa käydään yleisesti läpi muuttuvaa pankkitoimintaa. Siinä selvitetään mm. pankkijärjestelmän toimintaa, pankkitoimintaa ohjaavia lakeja, määräyksiä ja ohjeita sekä pankin palveluita.



KUVIO 3. Teoreettinen viitekehys

Kappaleessa kolme tarkastellaan lähemmin pankkitoimihenkilön ammattia ja roolia. Siinä kerrotaan ammatin vaatimuksista, tehtävistä ja toimihenkilöstä vuorovaikuttajana. Neljännessä kappaleessa on Orimattilan Osuuspankin esittely, haastateltavien esittelyt ja haastattelujen tulokset sekä niiden analysointi. Viimeisenä kappaleena on yhteenveto.

## **2 MUUTTUVA PANKKITOIMINTA**

### **2.1 Pankkijärjestelmän toiminta**

Pankkitoiminta on saanut alkunsa rahanvaihtajien ja rahaa säilytettäväkseen ottaneiden kultaseppien toiminnasta. Pankkitoiminnan keskeisimmät ainekset saivat alkunsa kun talletustoimintaan kytkeytyi luotonanto. Pankki-nimeä käyttäneet rahalaitokset tarjosivat palvelujaan antamalla maksuvälineitä yleisön käyttöön, ottamalla vastaan talletuksia sekä myöntämällä luottoja julkiselle vallalle, yrityksille ja yksityishenkilöille. (Kontkanen 1996, 13.)

Nykyaikainen pankkijärjestelmä alkoi muodostua vasta viime vuosisadalla useimmissa teollisuusmaissa ja myös Suomessa. Kansalliset rahoitusjärjestelmät, joiden keskeisiä osatekijöitä olivat keskuspankki, kansalliset rahoitusmarkkinat ja erilaiset rahoituslaitokset, muodostuivat asteittain kansantalouksien vahvistumisen ja kehittymisen myötä. Perinteiset pankit olivat kaikkialla keskeisessä asemassa tässä kehityksessä. Näihin aikoihin saakka pankkitoiminnan kehitys on tapahtunut pääosin kansallisesti. Paikallisten olosuhteiden vaikutuksesta syntyi eri maiden rahoitusjärjestelmien välille suuriakin eroja. (Kontkanen 1996, 13.)

PANKKI OY			
VASTAAVAA		VASTATTAVAA	
Kassa	3	Talletukset	45
Luotot	60	-käteistalletukset	15
		-aikatalletukset	30
Saamiset muilta		Velat keskuspankeille	5
pankeilta	15	Velat muille pankeille	25
Joukkovelkakirjat	10	-kotimaisille	10
<u>Kiinteä omaisuus</u>	<u>7</u>	-ulkomaisille	15
Yhteensä	100	Joukkovelkakirjat	15
		Varaukset	5
		<u>Oma pääoma</u>	<u>5</u>
		Yhteensä	100
Pankkitakaukset		20	
Muut "taseen ulkopuoliset" sitoumukset		5	
TUOTOT		KULUT	
Korkotuotot	7	Korkokulut	6
(korkokate 7-6=1)		Henkilöstökulut	1
<u>Muut tuotot</u>	<u>2</u>	Muut kulut	1
Yhteensä	9	<u>Tulos</u>	<u>1</u>
		Yhteensä	9

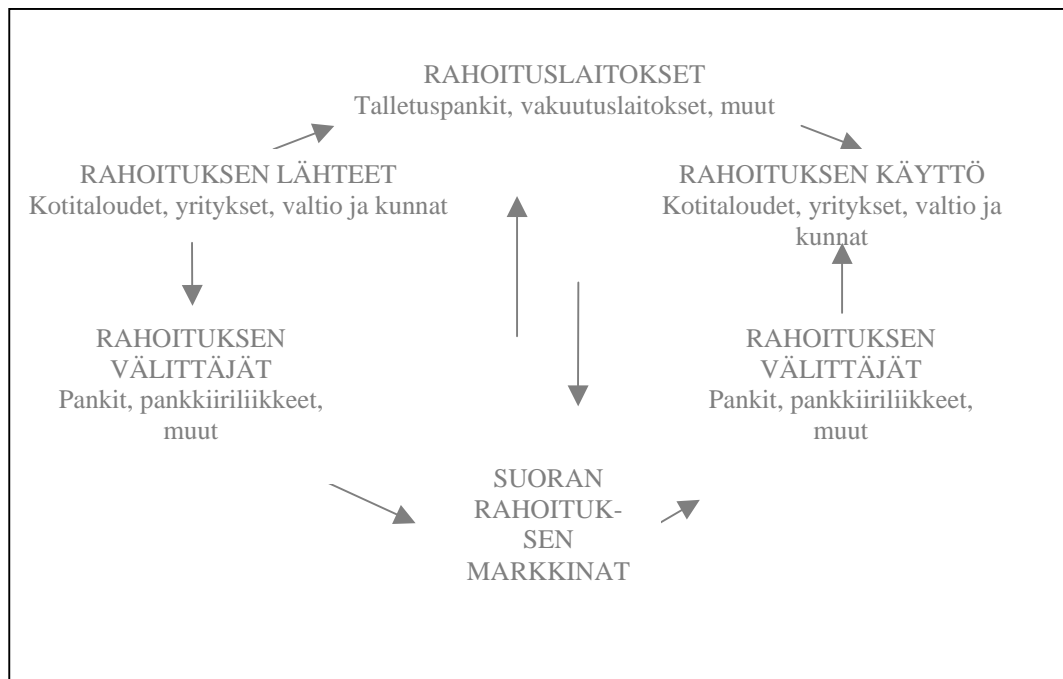
KUVIO 4. Tase- ja tuloslaskelmakaava (Kontkanen 1996, 14.)

Oheisesta kuviosta 4 ilmenee perinteisen pankkiyrityksen toimintatapa. Kaava on vanhan kirjanpitolain mukainen. Oma pääoma muodostaa pankin käytettävissä olevien varojen ytimen. Oma pääoma koostuu pankin yhteisömuodosta riippuen osake-, osuus- tai peruspääomasta sekä erityyppisistä varauksista ja rahastoista. Yli 90 prosenttia pankkien pääomasta on velkaa joko muille luottolaitoksille tai yleisölle. Pankissa tämä velkapääoma on perinteisesti koostunut pääosin yleisön talletuksista. (Kontkanen 1996, 13.)

### 2.1.1 Pankkien päätehtävät

Niin Suomessa kuin muuallakin Euroopan unionissa on omaksuttu yleis- eli universaalipankin periaate. Pankeilla on oikeus toimia kaikilla perinteisen pankkitoiminnan aloilla mukaan lukien arvopaperitoiminta kokonaisuudessaan. Kehitys on kulkenut kohti pankkikäsitteen sisällön muuttumista perinteisestä pankista laajan tuotevalikoiman rahoituspalveluyritykseksi. Pankkitoiminnassa voidaan silti edelleen erottaa kolme keskeistä päätehtäväaluetta: rahoituksen välitys ja siihen liittyvät palvelut, maksuliikenne ja riskien hallintaan liittyvät palvelut. (Kontkanen 1996, 15.)

*Rahoituksen välitys* muodostaa pankkitoiminnan ytimen. Useinkaan kansantalouden eri talousyksiköiden tulot eivät riitä kattamaan haluttuja menoja. Yhtäältä esim. varautuminen tuleviin suuriin menoihin aikaansaa kotitalouksissa tarpeen säästämiseen. Erilaisten sijoitus- ja rahoitustarpeiden samanaikainen tyydyttäminen on mahdollista vain rahoitusmarkkinoiden ja niitä tukevien instituutioiden avulla eri rahoitusjärjestelmän välityksellä. (Kontkanen 1996, 15.)



KUVIO 5. Rahoitusjärjestelmä (Kontkanen 1996, 15)

Rahoitusylijäämisellä talousyksiköllä, joka haluaa sijoittaa varojaan lyhemmäksi tai pidemmäksi ajaksi, on mahdollisuus sijoittaa varansa joko pankkiin talletuksena tai muuna pankin velkasitoumuksena tai jonkin muun yksityisen tai julkisen yhteisön velkasitoumuksiin (kuvio 5). Oman pääoman ehtoinen sijoittaminen yritysten osakkeisiin on myös osa rahoitusjärjestelmän toimintaa. (Kontkanen 1996, 16.)

Pankkien toiminta rahoitusmarkkinoilla perustuu markkinoiden epätäydellisyteen. Rahoituksen tarjonta ja kysyntä eivät sellaisenaan vastaa toisiaan. Saatavilla oleva tieto voi myös olla epätäydellistä. Pankkien tehtävä on yhtäältä tarjota likviditeettiä ja toisaalta ottaa riskejä muiden puolesta. Vakauden ongelma sisältyy täten pankkitoiminnan luonteeseen. (Kontkanen 1996, 16.)

Luotettava ja tehokas *maksujen välitys* on välttämätön edellytys nykyaikaisen markkinatalouden toiminnalle. Maksut on saatava välitetyksi nopeasti ja mahdollisimman vähin kustannuksin niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Etenkin tilisiirtojen vallatessa käteisrahalta asemaa maksuvälineenä, pankkien ylläpitämän maksujärjestelmän merkitys on voimakkaasti korostunut. Siirtyminen paperitositteista ja shekeistä elektronisiin tiedonsiirtoyhteisiin, pankki- ja luottokortteihin sekä automaattien käyttöön on kohottanut maksujärjestelmän teknologista tasoa nopeasti. (Kontkanen 1996, 16.)

Pankkien kolmas perustehtävä on *riskien hallintapalvelujen tuottaminen*. Se kuului jo perinteisen pankin toimialueeseen yksinkertaisina säilytyspalveluina. Keskeisessä asemassa ovat nykyisin korko- ja valuuttakurssiriskeiltä suojautumista palvelevat tuotteet sekä riskien hajauttamista koskevat suunnittelupalvelut. (Kontkanen 1996, 16.)

### 2.1.2 Pankit osana rahoituspalvelualaa

Oleennaista viime vuosikymmenien kehitykselle on ollut yksityisasiakkaiden pankkipalvelujen käytön nopea kasvu ja muuttuminen osaksi jokapäiväistä taloudenpitoa. Tärkeä viime vuosien muutos on ollut myös suoraan markkinoilta tapahtuvan kotimaisen luotonoton kasvu pankkiluottojen kustannuksella. (Kontkanen 1996, 16.)

Pankkitoiminnan muutokset ovat olleet viime vuosina suuria Suomessa. Rahoitusmarkkinoiden sääntelyn purkaminen ja pääoman liikkeiden vapauttaminen yhdessä edullisen suhdannetilanteen kanssa johtivat kansantalouden ja erityisesti rahoitusmarkkinoiden voimakkaaseen kasvuun 1980-luvun lopussa. 1990-luvun alussa kasvu pysähtyi ja talous ajautui lamaan. Rahoituksen välittäjinä toimivat pankit joutuivat suuriin vaikeuksiin. Laman seurauksena pankkien taseet ovat supistuneet monena vuonna peräkkäin. Pankkien toimintaa on vaikeuttanut myös luottojen kysynnän laimeus etenkin 90-luvun puolivälissä. (Kontkanen 1996, 16 - 17.)

1990-luvulla rahoitusmarkkinat kytkeytyivät entistä tiiviimmin kansainvälisiin markkinoihin. Kilpailu kiristyi ja kilpailukeinot olivat yhä selkeämmin samat kuin yritystoiminnassa eli hinta, laatu ja tuotevalikoima. Asiakkaiden vaatimukset kasvoivat ja vaihtoehdot rahoituspalvelujen kysynnän tyydyttämiseksi lisääntyivät. (Kontkanen 1996, 18.)

Talletuspankit muodostavat Suomen rahoitusjärjestelmän rungon.

Talletuspankkien osuus rahoituspalvelujen tarjonnasta on hallitseva. Suhteessa kansantalouteen suomalaisten talletuspankkien merkitys ei kuitenkaan olennaisesti poikkea muista maista. Talletuspankkeja ovat liike-, osuus- ja säästöpankit. Osuus- ja säästöpankeilla on keskuspankki, joka tukee, ohjaa ja täydentää niiden liiketoimintaa. Osuuspankkien keskuspankkina toimii Osuuspankkien Keskuspankki Oy (OKO) ja säästöpankkien keskuspankkina Aktia Säästöpankki Oy. (Kontkanen 1996, 19.)



Talletuspankit voidaan jakaa kahteen pääryhmään, liike- ja paikallispankkeihin. Liikepankkien toiminta ulottuu pääsääntöisesti koko maahan ja paikallispankkien toiminta rajoittuu lähinnä paikalliselle tai maakunnalliselle tasolle. Samalla alueella toimivat pankit kilpailevat keskenään pankkityypistä riippumatta. (Kontkanen 1996, 19.)

Vuoden 1995 lopussa liikepankkeja oli yhteensä vain 7. Liikepankkien lukumäärä on kuitenkin kaksinkertaistunut 1980-luvun alun tilanteeseen verrattuna. Paikallispankkeja oli vuoden 1995 lopussa 341 eli 306 vähemmän kuin 1980-luvun alussa. Osuuspankkeja oli 301 ja säästöpankkeja 40. (Kontkanen 1996, 19.) Vertailun vuoksi vuonna 2004 talletuspankkitoiminnan toimipaikkoja oli Suomessa yhteensä 1563. (Ammattinetti.)

### **2.1.3 Pankkitoiminnan voimavarat ja palvelutuotannon tekniikka**

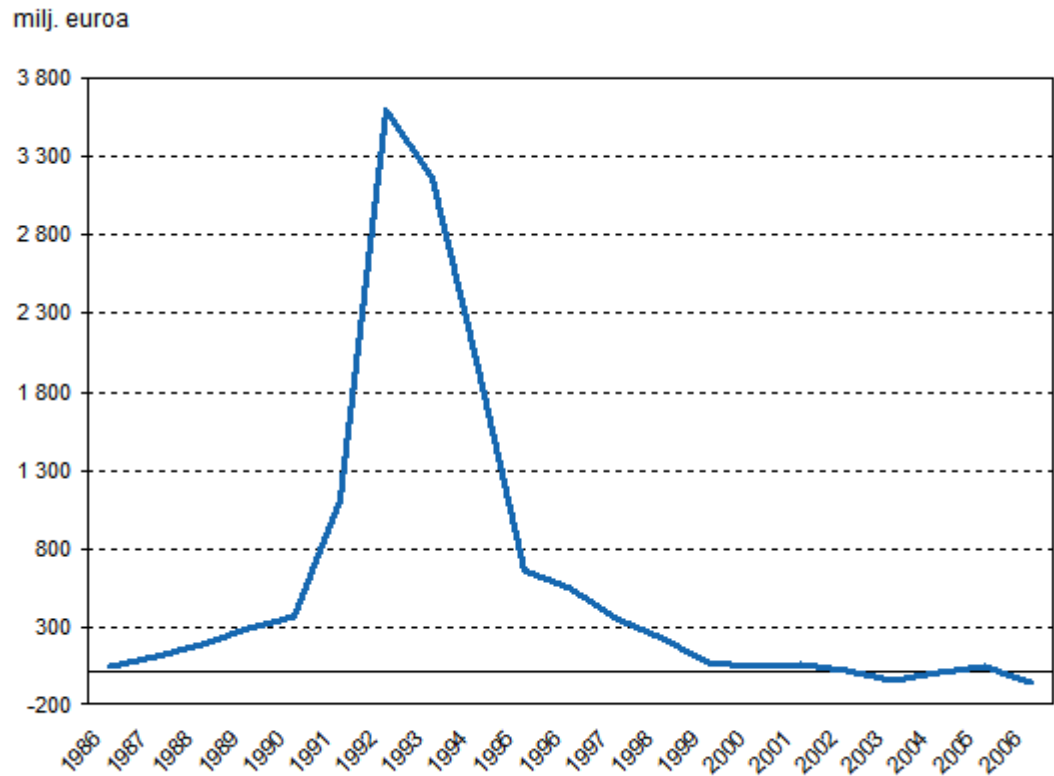
Pankkitoiminta on ollut perinteisesti työvaltainen palveluala. Pankkien henkilömäärä kasvoi vielä 80-luvulla tuotannon teknistymisestä ja automatisoinnista huolimatta lähes vuosikymmenen loppuun saakka. Enimmillään toimialalla työskenteli vuonna 1989 emopankeissa 53 000 henkilöä ja pankkikonserneissa yli 56 000 henkilöä. Vuoden 1995 loppuun mennessä työvoiman määrä oli vuodesta 1989 supistunut noin 20 000 henkilöllä. (Kontkanen 1996, 49.)

Rutiininomaisia töitä ovat vähentäneet ennen kaikkea automaation ja asiakkaiden itsepalvelun jatkuva lisääntyminen. Asiakkaat kykenevät hoitamaan suuren osan pankkiasioistaan käymättä pankkikonttoreissa. Pankkialan tehtävien hoito on entistä haasteellisempaa. Se edellyttää sekä syvällistä erityisosaamista että laaja-alaista palveluneuvonnan hallintaa ja myyntitaitoa. Asiakaspalvelijan on osattava soveltaa osaamistaan joustavasti erilaisissa myynti- ja palvelutilanteissa. Pankkityö edellyttää myös monella tavalla joustokykyä sekä työaikojen että työtapojen suhteen. (Kontkanen 1996, 50.)

Suomalaiset pankit ovat vuosikymmenien ajan panostaneet henkilöstön kehittämiseen. Pankeilla on mm. omat henkilöstön valmiuksia kehittävät koulutusorganisaationsa. Lisäksi pankeilla on kiinteät yhteydet useisiin koti- ja ulkomaisiin alan koulutuslaitoksiin. Pankit käyttävät työyhteisökoulutusta ja työkiertoa. Osaamista kehitetään myös ulkomaisissa pankeissa tai muissa rahoituslaitoksissa tapahtuvan määräaikaisen työskentelyn avulla. (Kontkanen 1996, 50.)

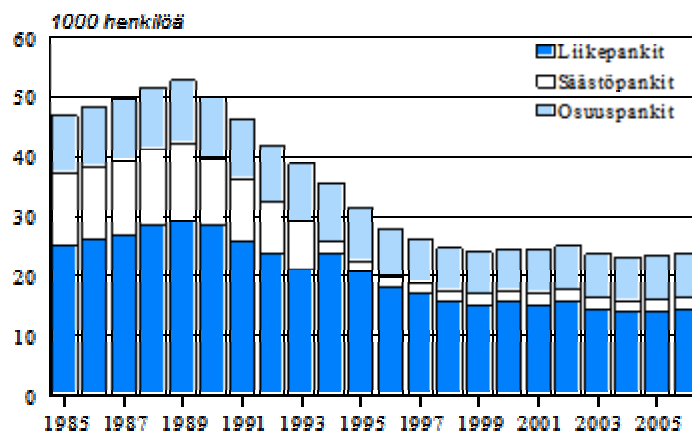
Suomessa oli vuoden 2006 lopussa 328 kotimaista pankkia, joilla oli toiminnassa yhteensä 1 518 konttoria. Pankeissa työskenteli vuoden lopussa 23 700 henkeä, joka on 340 henkilöä edellisvuotta enemmän. Myös kotimaisissa pankeissa tehdyt työtunnit lisääntyivät kahdeksalla prosentilla vuoteen 2005 verrattuna. (Tilastokeskus 2007. Pankkien henkilökunnan määrä kasvoi.)

Pankkien hyvä tilanne jatkui vuonna 2006. Liikevoitto, korkokate ja palkkiotuotot kasvoivat. Pankkitoiminta oli kannattavaa ja tehokasta. Luottotappiot ovat pysytelleet alhaisina koko 2000-luvun, kuten kuviosta 6 voi nähdä. Vuonna 2006 kotimaiset pankit kirjasivat enemmän luottotappioiden palautuksia kuin uusia luottotappioita. Suurimmillaan luottotappiot olivat vuonna 1992, jolloin niitä kirjattiin 3,6 miljardia euroa. (Tilastokeskus 2007. Pankkien henkilökunnan määrä kasvoi.)



KUVIO 6. Kotimaisten pankkien luottotappiot 1986–2006, miljoonaa euroa. (Luottolaitosten tuloslaskelmat ja taseet 1.1.–31.12.2006, Rahalaitokset 2006. Tilastokeskus.)

Kuvio 7 kuvaa kotimaisten pankkien henkilöstön määrää vuosien 1985–2006 lopussa.



Kuvio 7. Kotimaisten pankkien henkilökunta vuosien 1985–2006 lopussa, 2007.  
(Luottolaitosten tilinpäätökset 2006)

Pankkitoiminnan muutoksen johdosta jakeluverkoston asemesta puhutaan nykyään palveluverkosta. Palveluverkkoon kuuluvat konttorien ohella laajassa merkityksessä kaikki ne toiminnalliset ja tekniset yhteydet, joiden välityksellä asiakas saa pankkipalveluja.

Pankin palveluverkkoa ovat kaikki koti- ja ulkomaan konttorit, toimipisteet, kirjeenvaihtajapankit, edustustot, osakkuus- ja tytäripankit sekä kaikki ne tietoliikenneyhteydet, jotka liittävät asiakkaan pankkiin. Palveluverkkoon kuuluvat siten erilaiset pankkipalveluja tarjoavat automaattit, maksupäättejärjestelmät, sopimuksiin perustuvat kotitietokoneiden kytkennät pankkitileihin ja pankkiasioiden hoito puhelimen välityksellä. (Kontkanen 1996, 51.)

Pankkitoiminta on paljolti tietojen käsittelyä. Pankkiala on voimakkaasti riippuvainen tietojenkäsittelyjärjestelmistä. Muutaman tunninkin pituinen katkos pankkien atk-järjestelmissä aiheuttaisi suuria ongelmia niin pankeille kuin koko elinkeinoelämälle. Atk-järjestelmien kehittäminen ja ylläpito on yksi keskeinen kilpailutekijä, sillä tietojärjestelmien joustavuus ja suorituskyky asettavat rajat esim. pankkien tuotekehitykselle. (Kontkanen 1996, 57.)

Pankkitoiminta on koko ajan muuttumassa yhä kokonaisvaltaisemmaksi asiakkaiden raha-asioiden hoitamiseksi. Rahoitus- ja sijoitusasioissa korostuu mm. erityisosaaminen ja erikoistuminen. Rutiinitoiminnot, kuten tililtä ostot ja laskujen maksamisen asiakkaat hoitavat yhä enemmän itsepalveluna automaattien tai kotipäätteiden välityksellä. Pankkitoimihenkilöt hoitavat konttorin tiskillä lähinnä erilaisia neuvontapalveluja. Yksilölliset palvelut tulevat lisääntymään alkaen asiakkaan tarpeiden kartoituksesta kullekin parhaiten sopivaan kokonaisratkaisuun. (Ammattinetti).

Pankkien keskinäinen kilpailu lisääntyy asiakkaiden tehdessä vertailuja eri pankkien välillä mm. erilaisista tarjousvaihtoehdoista sekä talletus- ja

lainaehdoista. Pankkien täytyy kehittää ja parantaa toimintaansa erilaisin laatuhankein ja sisäisen koulutuksen avulla. Esim. ryhmätyö ja asiakaspalvelutiimit ovat lisääntyneet. Rajattu vastuualue esim. tietty asiakasryhmä hoidetaan ryhmänä, jolla on itsenäinen toimintavapaus. Tiimi voi muodostua myös eri hierarkiatasoilla olevista pankkitoimihenkilöistä. (Ammattinetti).

Työ muuttuu koko ajan myös myyntityöksi. Asiakkaille pyritään tarjoamaan erilaisia palvelutuotteita ja -paketteja. Pankkialalla suoritetaan jatkuvaa tuotekehittelyä ja toteutetaan uusia ideoita. Kansainvälinen kehitys on vielä ennakoimatonta, mutta Euroopan Rahaliittoon liittyminen saattaa lisätä joitakin kansainvälisiä toimintoja. Kansainvälistymisen myötä henkilökunnan kielitaitovaatimukset tulevat lisääntymään. (Ammattinetti).

Tekniikka kehittyy kaiken aikaa ja pankkipalvelut järjestetään kotipäätteillä, Internetin välityksellä ja puhelimitse. Henkilökohtaista palvelua, kontakteja ja kahdenkeskeistä neuvottelua tarvitaan kuitenkin jatkossakin. On asioita, joita voi hoitaa kotikoneella, mutta kysymyksiä on helpompi esittää kasvotusten. Henkilöstöltä vaaditaan tietotekniikan hallinnan ja pankkitoiminnan sekä siihen liittyvien oikeudellisten säännösten hyvän tuntemisen lisäksi kommunikointi- ja neuvottelutaitoja. (Ammattinetti).

## **2.2 Pankkitoimintaa ohjaavat lait, määräykset ja ohjeet**

Pankkien toimintaa on perinteisesti säännelty tarkasti laeilla ja viranomaismääräyksillä. Sääntelyllä pyritään ennen kaikkea turvaamaan sijoittajien – erityisesti tallettajien – saamia.

### **2.2.1 Luottolainsäädäntö**

Vuoden 1994 alusta voimaan tullut laki luottolaitosten toiminnasta muodostaa pankkitoiminnan sääntelyn perustan. Tämä luottolaitoslaki koskee kaikkea sellaista liiketoimintaa, jossa yleisöltä vastaanotetaan takaisinmaksettavia varoja sekä tarjotaan omaan lukuun luottoja tai muuta rahoitusta, harjoitetaan yleistä maksujenvälitystä tai lasketaan liikkeeseen sähköistä rahaa. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Luottolaitoslainsäädäntö.)

Talletuspankkien toimintaa säännellään luottolaitoslain lisäksi myös laissa osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista, laissa osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista ja säästöpankkilaisissa. Niihin sisältyvät säännökset mm. pankin perustamisesta, hallinnosta ja toiminnan lopettamisesta. Vuoden 2000 alusta voimaan tullut kiinnitysluottopankkilaki luo puitteet kiinnitysluottopankkien toiminnalle. Pankkien toimintaa ohjaavat luonnollisesti myös mm. arvopaperimarkkinalainsäädäntö ja yleiset elinkeinotoimintaa koskevat lait. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Luottolaitoslainsäädäntö.)

### **2.2.2 Arvopaperimarkkinalainsäädäntö**

Arvopaperimarkkinalakia sovelletaan arvopapereiden liikkeeseenlaskuun, arvopapereiden vaihdantaan ja arvopapereiden julkiseen kaupankäyntiin. Lakiin sisältyy myös oma lukunsa arvopapereiden selvitystoiminnasta. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Arvopaperimarkkinalainsäädäntö).

Rahoitustarkastus valvoo arvopaperimarkkinoiden toimintaa. Kaupankäynnistä vakioiduilla optioilla ja termiineillä on annettu oma lakinsa. Vuonna 1989 tuli voimaan arvopaperimarkkinoita sääntelevä arvopaperimarkkinalaki. Lakia on tarkistettu useaan otteeseen sen jälkeen.

Arvopaperimarkkinalaissa kielletään arvopapereita markkinoitaessa antamasta totuudenvastaista tai harhaanjohtavaa tietoa tai käyttämästä hyvän tavan vastaista

tai muutoin sopimatonta menettelyä. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Arvopaperimarkkinalainsäädäntö).

Sijoitusrahastotoimintaa säännellään sijoitusrahastolaissa. Laki sisältää säännökset mm. rahastoille sallitusta sijoituskohteesta ja yksittäisten sijoituskohteiden enimmäismääristä. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Arvopaperimarkkinalainsäädäntö).

### **2.2.3 Pankkivalvonta**

Pankkivalvonnan sekä koko rahoitusmarkkinoiden valvonnan tavoitteena on erityisesti tallettajien ja muiden sijoittajien aseman turvaaminen sekä luottamuksen säilyttäminen rahoitusmarkkinoiden ja niillä toimivien instituutioiden toimintaa kohtaan. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Pankkivalvonta).

Rahoitustarkastus vastaa rahoitusmarkkinoiden käytännön valvonnasta, joka on valvontatoimissaan oikeudellisesti itsenäinen valvontaviranomainen.

Rahoitustarkastuksen tehtävänä on valvoa sen valvottavaksi säädettyjen ja muiden rahoitusmarkkinoilla toimivien toimintaa. Rahoitustarkastuksen lisäksi joissakin pankeissa on myös omat tarkastustoiminnot. Suomessa toimivien ulkomaisten pankkien sivukonttoreita valvovat pääasiassa pankin kotivaltion viranomaiset. Valtiovarainministeriö osallistuu pankkivalvontaan lähinnä rahoitusmarkkinalainsäädännöstä vastaavana viranomaisena. Valtiovarainministeriö antaa myös rahoitusmarkkinoiden toimintaan liittyviä ministeriön asetuksia. Suomen Pankin asema pankkivalvonnassa perustuu lähinnä sen asemaan keskuspankkina. Suomen Pankin tehtävänä on toteuttaa Euroopan keskuspankin määrittelemää rahapolitiikkaa. Lisäksi Suomen Pankin tehtävänä on myös huolehtia osaltaan maksu- ja rahoitusjärjestelmän luotettavuudesta ja tehokkuudesta (ns. oversight-valvonta). (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Pankkivalvonta).

#### **2.2.4 Pankkisalaisuusohjeet**

Pankkien toimi- ja luottamushenkilöt saavat tehtäviensä hoidon, kuten luotonannon ja omaisuudenhoitopalvelujen, yhteydessä tietoja asiakkaiden ja muiden henkilöiden taloudellisista ja muista asioista. Myös esim. maksuliikenteen yhteydessä pankkiin kertyy asiakkaita koskevia tietoja. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Pankkisalaisuusohjeet.)

Pankkitoiminta edellyttää asiakkaiden luottamusta heidän taloudellisten ja yksityisten asioidensa salassapitämiseen. Pankin toimihenkilö tai toimitilint jäsen ei saa kertoa ulkopuolisille tietoja asiakkaiden asioista. Asiakkaan kannalta asiakastietojen luottamuksellisuuden periaate eli pankkisalaisuus on siten osa yksityisyyden suojaa. Pankkisalaisuus suojaa paitsi yksityistä ihmistä myös yrityksiä ja yhteisöjä. Pankkisalaisuusperiaatetta on noudatettu yhtä kauan kuin on harjoitettu pankkitoimintaakin. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Pankkisalaisuusohjeet.)

#### **2.2.5 Hyvä pankkitapa**

Hyvä pankkitapa on muotoutunut käytännön kokemuksesta. Hyvän pankkitavan säännöt sisältävät asiakkaan ja pankin välistä suhdetta sekä pankkien toimintatapoja koskevia periaatteita. Asiakkaan ja pankin välistä suhdetta ohjaavat lisäksi useat lait ja valvontaviranomaisten antamat määräykset ja ohjeet. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Hyvä pankkitapa.)

Näillä säännöillä pankit haluavat korostaa hyvän pankkitavan merkitystä sekä kertoa asiakkailleen, henkilöstölleen ja muille sidosryhmilleen hyvän pankkitavan mukaisista toimintatavoista. Säännöillä ei muuteta asiakkaan ja pankin välisiä sopimuksia. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Hyvä pankkitapa.)



## **2.3 Pankkien palvelut**

### **2.3.1 Peruspankkipalvelut**

Yksityishenkilöllä on oikeus peruspankkipalveluihin. Näitä ovat talletuspankin tarjoama tavanomainen talletustili, jota voi käyttää maksujen välitykseen, sekä tilinkäyttövälineet, esimerkiksi automaattikortti. Peruspankkipalveluita eivät sitä vastoin ole esimerkiksi luotolliset tilit tai erilaiset maksukortit.

Koska yksityishenkilöllä on oikeus peruspankkipalveluihin, pankki ei voi kieltäytyä avaamasta tavanomaista talletustiliä muulloin kuin silloin, jos kieltäytymiseen on painava peruste. Tällainen voi olla esimerkiksi se, ettei asiakasta ole voitu luotettavasti tunnistaa tai ettei asiakassuhteelle ole todellista tarvetta. Kieltäytyminen voi perustua myös asiakkaan aikaisempaan tiliä tai tilinkäyttövälinettä koskeneeseen olennaiseen sopimusrikkomukseen tai siihen, että pankilla on syytä epäillä väärinkäytöksiä. Kieltäytymisen peruste on yleensä ilmoitettava asiakkaalle.

Rahoitustarkastus seuraa säännöllisesti peruspankkipalveluiden hinnoittelua ja niiden saatavuutta tekemällä kyselyjä peruspankkipalveluja tarjoaville pankeille. Seurannan tuloksista tiedotetaan myös Rahoitustarkastus tiedottaa - verkkojulkaisussa. Viimeisin selvitys osoittaa, että peruspankkipalveluiden hinnat voivat erota huomattavasti pankeittain. Jotta asiakas löytää itselleen sopivimman tavan hoitaa päivittäisiä pankkiasioita, tulee hänen selvittää omat palvelutarpeensa ja miettiä, millä tavoin haluaa asioida pankkinsa kanssa. Asiakkaan kannattaa tutkia pankkien kotisivuilla olevia hinnastoja ja vertailla niitä. (Rahoitustarkastus. Peruspankkipalvelut, 2007.)

### **2.3.2 Luottopalvelut**

Asiakas saa pankista tietoja sen tarjoamista luottovaihtoehtoista, luoton keskeisistä ehdoista ja luottoon liittyvistä kustannuksista. Luottoa myöntäessään pankki selvittää käytettävissään olevilla tiedoilla asiakkaan maksukyvyn ja edellyttää asiakkaalta tarpeellisiksi katsomiaan vakuuksia.

Pankki noudattaa luottosuhteessa vastuullisuutta ja pyrkii ottamaan huomioon asiakkaan taloudellisen turvallisuuden ja luototettavan toiminnan menestymisen mahdollisuudet. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Hyvä pankkitapa 7.9.2004.)

### **2.3.3 Säästämis- ja sijoituspalvelut**

Asiakas saa pankista tietoja sen tarjoamista vaihtoehtoisista talletus- ja sijoitusmuodoista ja niiden ehdoista sekä talletettavien varojen tuotosta. Pankki kiinnittää liiketoiminnassaan erityistä huomiota tallettajan aseman turvaamiseen.

Sijoituspalvelun tarjoajana pankin on annettava asiakkaalle toimeksiannon kohteena olevista arvopapereista ne tiedot, joilla voi olla olennaista vaikutusta asiakkaan ratkaisuun toimeksiannon antamisesta tai kaupan päättämisestä.

Pankin on hoidettava asiakkaan pankin hoitoon antamaa omaisuutta huolellisesti asiakkaan kanssa laaditun sopimuksen mukaisesti. Pankki antaa asiakkaalle sopimuksen mukaisesti tiedot pankin hoidossa olevan omaisuuden arvosta ja tuotosta. (Suomen Pankkiyhdistys 2006. Hyvä pankkitapa 7.9.2004.)

### **2.3.4 Pankkipalvelujen hinnoittelu**

Pankki on luonteeltaan monituoteyritys. Pankin tuotevalikoima on laaja perinteisistä vähittäisasiakkaiden tilipalveluista aina monimutkaisiin yrityskauppojen rahoitusjärjestelyihin ja uusiin finanssi-innovaatioihin saakka. Myös useimmat pankkien asiakkaista käyttävät jatkuvasti tai ainakin aika ajoin laajaa valikoimaa erityyppisiä palvelutuotteita. Eri asiakasryhmien käyttämät palveluvalikoimat poikkeavat kuitenkin usein toisistaan. Osalle käytettävistä tuotteista on annettu selkeästi oma hintansa ja osa on edelleenkin ainakin näennäisesti jätetty täysin ilmaisena asiakkaiden käyttöön. Selkeän kokonaiskuvan saaminen pankkipalvelujen hinnoista ei ole aivan helppoa. Vaikka yksittäisten pankkipalvelujen hinnoista voidaan tehdä selviä havaintoja, paljon vaikeampaa on saada luotettavaa kuvaa hintojen kokonaisuudesta. (Kontkanen 1996, 76.)

Hinnoittelu on nykyään tärkeä osa pankkien markkinointia ja liiketoiminnan suunnittelua. Pankin luonnollisena tavoitteena on muidenkin markkinataloudessa toimivien yritysten tapaan hinnoitella kaikki tuotteensa mahdollisimman tarkoin asiakkaiden arvostuksia kuvastavalla tavalla. Pankin on tyydyttävä kokeiluun ja peukalosääntöjen käyttöön muotoillessaan tuotteet ja niiden hinnat. Markkinaolosuhteiden muuttuessa, kilpailun lisääntyessä, hintavaihteluiden lisääntyessä ja kokemusten karttuessa hinta- ja korkotietoisuus sekä reagointialttius ovat lisääntyneet. (Kontkanen 1996, 76.)

### **3 PANKKITOIMIHENKILÖIDEN TYÖN VAATIMUKSET JA TYÖTEHTÄVÄT**

#### **3.1 Työelämän vaatimukset tänä päivänä**

Työelämän vaatimukset uuvuttavat työntekijän. Kova tehokkuus – ja tuottavuusajattelu pakottaa ihmiset ja yritykset keskinäiseen kilpailuun. Seurauksena monet työntekijät kuluvat loppuun. Vaatimusten lisäksi epätasa-arvoinen palkkakulttuuri koettelee tavallisen palkansaajan oikeudentajua. Mm. nämä asiat tulivat esille Veto-ohjelman käynnistämässä ”Mikä nykyisessä työelämässä mättää, kun niin moni suomalainen mieli eläkkeelle?” – keskustelussa valtionhallinnon sähköisellä kansalaisfoorumilla ”Otakantaa.fi:ssä”. Keskustelu alkoi tiistaina 10.2.2004 ja päättyi maanantaina 8.3.2004. Työelämässä vallalla oleva tehokkuusajattelu puhutti eniten ihmisiä. Erityisenä huolena oli työntekijöiden vähyys. Liian vähällä porukalla teetetään yhä enemmän töitä.

Työssä kehittyminen ja vaatimukset ovat kasvaneet. Työolotutkimuksen mukaan suomalaiset palkansaajat ovat hyvin työelämäorientoituneita, pitävät työtään tärkeänä elämänalueena ja sitoutuvat työhönsä voimakkaasti. Osaaminen ja koulutustaso ovat nousseet nopeasti. Palkansaajien työssään kokemat kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat koko ajan kasvaneet. Samoin mahdollisuudet vaikuttaa työn eri osatekijöihin ovat yleisesti ottaen lisääntyneet. Työtahtiin vaikuttaminen on kuitenkin käynyt selvästi hankalammaksi varsinkin

naistyöntekijöiden kohdalla. (Tilastokeskus 2007. Muutosten ennakoitavuus heikentynyt työpaikoilla.)

Työolojen myönteisten muutosten ohella ovat myös monet työtä koskevat uhat ja vaatimukset kasvaneet. Työelämän kiire on lisääntynyt jatkuvasti vuoden 1977 jälkeen, vaikkakin viimeisimmän tutkimuksen mukaan kiireen haittaavuuden kokemukset ovat hiukan lieventyneet. (Tilastokeskus 2007. Muutosten ennakoitavuus heikentynyt työpaikoilla.)

Työn yksitoikkoisuudesta on kannettu paljon huolta niin kauan kuin erilaisia työn kehittämistoimia on harrastettu. Suomessa oli 25 vuotta sitten vielä tyypillistä, että naisten työ oli hyvin monotonista. Muutos on ollut kuitenkin nopeaa. Vuonna 2003 sukupuolten välillä ei ollut enää eroa. Eräs selitys muutokseen on palveluluontoisen työn yleistyminen ja esimerkiksi naisten teollisen – varsin tayloristisesti organisoidun – työn miltei täydellinen häviäminen.

Henkinen rasittavuuden kasvu ja työtahdin kiristyminen kulkevat hyvin rinta rinnan. Henkisen rasittavuuden osatekijöitä on toki muitakin kuin kiire. Erityisesti naiset valittavat kuntien töissä työn psyykkistä raskautta, sillä heistä koki vuonna 2003 työnsä erittäin tai melko raskaaksi henkisesti 66 prosenttia. (Lehto & Sutela 2004, 39–41).

Naisten työssä kiire ilmenee työtahdin kiristymisenä ja miesten työssä taas työpäivän piteneminen on tavallisempaa. Naisille tyypillistä työtä tekevistä 30 prosenttia kuuluu ryhmään, jossa työtahdi on erityisen kiireinen, kun taas miehille tyypillistä työtä tekevistä vastaavasti kiireisiä on 16 prosenttia. Sen sijaan miestyypillistä työtä tekevistä 31 prosenttia kuuluu ryhmään, joka tekee viikoittain ylityitä. Naisten tekemissä töissä työpäivä pitenee viikoittain 26 prosentilla. Tulokset perustuvat Tilastokeskuksen toteuttamaan tutkimukseen kiirekokemuksista työpaikoilla. (Tilastokeskus 2002. Naisten työpäivät ovat kiristyneet ja miesten pidentyneet.)

Tutkimuksesta ilmenee, että työn luonteessa ja työprosesseissa on tapahtunut muutoksia, jotka ovat lisänneet aikapainetta työssä. Naisten työtahdia kiristää etenkin henkilöstön riittämättömyys. Vähäiset henkilöstöresurssit naisten töissä

liittyvät erityisesti kuntien ja yleensäkin julkisen sektorin rahoitusongelmiin. Usein taustalla on myös työtehtävien vaativuuden lisääntyminen, joka lisää työmäärää. Miesten kiirekokemuksille puolestaan on leimallista kiristyneet tulostavoitteet ja koventunut kilpailu asiakkaista ja sopimuksista. (Tilastokeskus 2002. Henkilöstön riittämättömyys kiristää työtahtia.)

Työntekijät ovat sisäistäneet asiakassuuntautuneen toimintatavan. Asiakastyön organisoinnissa on kuitenkin monenlaisia ongelmia: jatkuva tavoitettavissa oleminen aiheuttaa toistuvia keskeytyksiä työssä, aikataulut ovat keskeisesti asiakkaan määrittelemiä eivätkä useinkaan realistisia, lisäksi asiakkaiden tarpeista on tullut eriytyneempiä ja kontaktit asiakkaisiin vievät enemmän aikaa kuin ennen. Lisäpainetta syntyy työssä, jossa ihmiskontaktit ovat keskeisiä, koska työntekijät kokevat, että kiirettä ei saa näyttää ulospäin. (Tilastokeskus 2002. Henkilöstön riittämättömyys kiristää työtahtia.)

Työstä on myös monesti tullut sirpaleisempaa sekä vaikeampaa ennakoita ja suunnitella, mikä lisää kiirettä. Keskeytysten vuoksi työntekijä joutuu yhä uudestaan orientoitumaan kesken jäävään työhön. Töiden valmiiksi saaminen tulee vaikeammaksi ja siihen menee enemmän aikaa. Tutkimuksessa haastatellut ajattelevat kiireen johtuvan myös huonosta suunnittelusta tai heijastavan yksilöllisiä eroja stressinsietokyvyssä. Niin sanotuilla "supersuunnittelijoilla" oli hyvin tiukka moraalikoodi, jonka mukaan jokaisen velvollisuus on organisoida työ ja ajankäyttö niin, ettei kiirettä tule. Silti hekin kokivat kiirettä ja kuvasivat myös työssä ja organisaation käytännöissä tapahtuneita muutoksia, jotka olivat lisänneet työn vaatimuksia ja paineita. Julkisuudessa ja tutkimuksissa vahvasti esillä oleva yksilökeskeinen tapa selittää kiirettä ja stressiä saattaa osaltaan ylläpitää sellaista kokemusta, että kiire on työntekijän omaa syytä. (Tilastokeskus 2002. Henkilöstön riittämättömyys kiristää työtahtia.)

Esimiesten asema työpaineiden ja kiireen hallinnassa osoittautui tärkeäksi. Lähiesimiehen kautta välittyivät ylempää organisaation johdolta tulevat vaatimukset ja paineet. Asiakkaista käytävä kilpailu välittyy myös usein esimiehen kautta sopimukseen kirjattuina aikatauluina ja kustannusarvioina. Ääritapauksessa esimies on itse työnarkomaani, joka uuvuttaa myös alaisensa.

Esimies- ja johtamiskirjallisuudessa on viime vuosina korostettu innostavuutta ja sosiaalisia taitoja, mutta ei juurikaan kykyä nähdä jaksamisongelmia ja mitoittaa tiimin työt oikealla tavalla. Tutkimuksessa mukana olleiden näkökulmasta kiireen hallinnan kannalta hyvä esimies on sellainen, joka pitää alaistensa puolia, on ongelmatilanteissa saatavilla ja huolehtii työnjaon oikeudenmukaisuudesta sekä siitä, että tavoitteet ja resurssit vastaavat toisiaan. (Tilastokeskus 2002. Esimiehet tärkeitä työpaineiden hallinnassa.)

Tutkimuksessa mukana olleet kuvasivat runsaasti erilaisia henkilökohtaisia keinoja ja tapoja kiireen kestämiseksi ja vähentämiseksi. Kiireen hallitsemisessa auttaa erityisesti aktiivinen irrottautuminen työasioista vapaa-ajalla, liikunta, töiden asettaminen tärkeysjärjestykseen ja ajankäytön hallinta yhteen asiaan keskittymällä.

Työpäivän venyttäminen näyttöä keino selviytyä työtehtävistä, kun työn määrä ja resurssit ovat epätasapainossa. Se on myös keino organisoida työrauhaa vaativat työt "normaalityöpäivän" jälkeen tehtäväksi. Paradoksaalisesti työpäivän pidentäminen on tapa selviytyä työstä, mutta toisaalta työntekijät joutuvat opettelemaan keinoja vastustaa työpäivän venymistä.

Tutkimukseen osallistuneet pitivät kiireen vähentämisessä tärkeimpänä työn määrän pienentämistä. Henkilöresurssien lisääminen nähtiin lähes ainoana pitkällä tähtäimellä toimivana keino. Resurssien saaminen oli kuitenkin osoittautunut vaikeaksi, minkä vuoksi haastatellut tunsivat vastuun työkuorman hallitsemisesta jääneen lopulta heille itselleen. Töiden delegoiminen, omien rajojen tiedostaminen ja lisätöistä kieltäytyminen olivat henkilökohtaisia kiireen vähentämisen tapoja. Ne vaativat oman oppimisprosessinsa ja vanhemmille haastatelluille näitä taitoja oli kehittynyt kokemuksen kautta. Kun vastuuta työstä ja työajasta siirretään alas organisaatioissa, myös nuoret joutuvat aktiivisesti opettelemaan kiireen vastustamisen taitoja.

Äärimmillään liiallinen kiire saattaa vahingoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia sitoutua työhön. Pystyäkseen vastustamaan työpaineita työntekijät joutuvat

kyseenalaistamaan organisaation tavoitteita, joita he kuitenkin haluaisivat toteuttaa. (Tilastokeskus 2002. Lisätyöstä kieltäytyminen keino hallita kiirettä.)

On olemassa keinoja välttää stressiä ja työuupumusta. Työyhteisöön liittyviä kehittämiskeinoja ovat muun muassa työilmapiirin parantamiseen, esimiestoiminnan kehittämiseen ja työryhmän toiminnan kehittämiseen liittyvät seikat. Hyvä työilmapiiri, jossa luottamuksen ja avoimuuden sekä välittömyyden ja avuliaisuuden seikat korostuvat, lisää ihmisten jaksamista työssä. (Juuti 2006, 117–118).

## **3.2 Pankkitoimihenkilön työn vaatimukset**

### **3.2.1 Työtehtävät ja työpaikat**

Pankkitoimihenkilön työ on pankkitoimen asiakaspalvelun rahavastuullinen perustehtävä pankin konttorin asiakastiskillä. Tehtäviin kuuluvat mm. tilillepanot ja tililtänostot, asiakkaiden tilien avaamiset, maksujen välittäminen sekä arvopaperi- ja luottoasioiden käsittely. Pankkitoimihenkilö pyrkii myymään sellaisia pankin palveluja, jotka vastaavat parhaiten asiakkaan tarpeita. Työ painottuu lyhyeen palveluun, jonka tavoitteena on asiakkaan yhden asian hoitaminen. Usein työ on myös asiakkaan henkilökohtaista opastamista. Vaikka asiakkaat yleensä tietävät, mitä he pankkitoimihenkilöltä odottavat, on työnä usein asiakkaan auttaminen yhteisen kielen löytämiseen ja yhteisymmärryksen etsiminen. (Ammattinetti).

Toimenkuva on laajentumassa myös erilaisten palveluvaihtoehtojen esittelemiseksi. Palveluneuvojan tehtävänä on pankkipalvelujen esittely ja myynti. Työ alkaa asiakkaan tarpeiden kartoittamisella, minkä perusteella palveluneuvoja tekee tarjouksen palvelupaketista. Työ on henkilökohtaista, neuvontapainotteista palvelua, asioiden selvittelyä, toimenpiteiden suunnittelua sekä eri vaihtoehtojen esittelyä ja perustelua esim. laina-asioissa. Palveluneuvojalla on oma erillinen työtila pankin konttorissa. Asiakas varaa yleensä ajan neuvotteluja varten. (Ammattinetti).

Työ vaatii laajaa pankkitoiminnan hallintaa käytännön tasolla. Palveluneuvoja tarkistaa esim. lainaa varten tarvittavat asiakastiedot ja valmistelee hakemukset päätöksentekokäsittelyä varten. Palveluneuvoja ei hoida suoraa konkreettista rahaliikennettä. Palveluneuvojan työ on itsenäistä ja tulostavasti Työn tuloksellisuutta mitataan pankin kuukausi- tai vuosituloitteiden mukaisella myynnin määrällä. Uralla eteneminen vaativampiin tehtäviin on mahdollista työkokemuksen karttuessa. (Ammattinetti).

Pankkitoimihenkilön työ perustuu pitkälti pankkikohtaisiin yleisohjeisiin. Itsenäistä harkinta- ja erityispäätösvaltaa ei juuri ole. Pankkitoimihenkilö käyttää työssään pankin tietojärjestelmään yhdistettyä näyttöpäätettä, jonka välityksellä kaikki toiminnot kirjautuvat eteenpäin. Lisäksi hänellä on käteiskassa sekä erilaisia lomakkeita ja esitteitä. Myös puhelin kuuluu olennaisesti työvälineisiin, koska sillä saa tarvittaessa yhteyden pankin muihin konttoreihin tilisiirto- ja maksumääräysasioissa sekä apua pankin tukipalveluilta esimerkiksi atk-häiriötilanteissa. Työaika on kiinteä viisipäiväinen työviikko. Tulevaisuudessa ilta- ja viikonlopputyöskentely saattavat lisääntyä. (Ammattinetti).

### **3.2.2 Pankkitoimihenkilön asema ja vastuu**

Pankkitoimihenkilön tehtäviin ei ole virallisia kelpoisuusehtoja. Jokaisella pankkitoimihenkilöllä tulee kuitenkin olla tietyt perusvalmiudet ja peruskoulutus aloittaessaan työtehtävänsä. Sopiva pohjakoulutus on esim. liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto. Koulutustason noustessa on soveltuvan korkeakoulututkinnon suorittaneilla paremmat sijoittumismahdollisuudet myös pankkialalla. Yleensä palveluneuvojan tehtäviin edetään pitkän työkokemuksen ja pankin oman erityiskoulutuksen kautta. Pankit järjestävät työntekijöilleen henkilöstökoulutuksena erilaista täydennyskoulutusta. Pankkitoimihenkilön on pyrittävä parantamaan ja ylläpitämään ammattitaitoaan erilaisilla koulutuspäivillä ja itsensä kehittämisellä esim. verkossa sekä seurata alansa kehitystä. Orimattilan Osuuspankki kouluttaa henkilökuntaansa kiitettävästi erilaisilla koulutuksilla. (Ammattinetti).



### 3.2.3 Ammatin vaatimukset

Pankkitoimihenkilön tärkein työväline on hänen oma persoonansa. Hänellä on vastuu asiakastyytyväisyydestä, mikä luo mielikuvan pankista. Työssä tarvitaan ulospäin suuntautuneisuutta, avoimuutta, kärsivällisyyttä, rauhallisuutta, luottamuksellisuutta ja huolellisuutta. Kritiikki ja palaute suuntautuvat helposti pankkitoimihenkilöihin, koska he ovat ensimmäiset asiakkaan pankin konttorissa kohtaamat virkailijat. Työssä onnistumista osoittaa palveluun tyytyväinen asiakas. Työssä esiintyy ajoittain kiirettä ja työpainettakin esimerkiksi palkkapäivinä. Asiakkaiden vuoronumerojärjestelmä on vähentänyt työn psyykkistä rasittavuutta. Fyysinen työympäristö on yleensä ergonomisesti sopiva ja yksilölliseen asiakaspalveluun soveltuvan rauhallinen. (Ammattinetti).

Työ ei ole yksinäistä myöskään työtovereiden suhteen. Ryhmä- ja yhteistyötä tehdään jonkin verran. Palveluneuvojan työ edellyttää pankkitoimintojen kokonaisuuden ja erilaisten laskentamallien monipuolista tuntemusta, itsenäisyyttä, pitkäjännitteisyyttä, perusteellisuutta, kriittisyyttä, analysointi- ja harkintakykyä sekä huolellisuutta erilaisten tietojen käytössä ja soveltamisessa. Palvelutyössä tarvitsee myös hyvää ihmistuntemusta, avoimuutta, kommunikointi- ja neuvottelutaitoa sekä yhä enemmän myös kielitaitoa. Palveluneuvoja tarvitsee myös ryhmätaitoja, koska hän osallistuu mm. esittelijänä lainapäätöksiä tekeviin kokouksiin. (Ammattinetti).

Ennen pankeissa oli paljon yhden asian osaajia. Nyt palveluneuvojan työ kattaa koko pankkipalveluiden skaalan. Täytyy hallita perus tiliasiat, kortit, säästäminen, laina-asiat, ulkomaan asiat, vakuutukset yms. Osaamistaan täytyy päivittää jatkuvasti. Kaikkea ei voi kuitenkaan muistaa ja jos tulee ongelmia, pankista löytyy aina joku, joka osaa auttaa. (Ammattinetti).

Pankki toimii minkä tahansa liikeyrityksen tavoin. Tänä päivänä epävarmuus kuuluu yrityselämään. Pankkien työkultuurissa on tapahtunut valtava muutos. Ennen pankkitoimihenkilön piti tuntea kaikkien tuotteiden sisältö. Nyt uusia palveluja on uskallettava tarjota vähäisemmänkin tietämyksen pohjalta. Riittää,

kun tuntee palvelun ytimen. Pankin tukipalveluista ja sisäisestä intranetistä löytyy vaivatta lisätietoa. (Ammattinetti).

Kaikki eivät usko pankkien henkilökuntamäärän merkittävään vähenemiseen. Vaikka verkkopankkipalvelut lisääntyvät, henkilökohtaiselle palvelulle riittää kysyntää. Päivittäisasiointi pankissa toki supistuu, mutta työnkierron avulla henkilöstö voidaan kouluttaa vaativimpiin tehtäviin. (Ammattinetti).

Kun asiakkaat konttorissa vähenevät, side konttoriin jää löyhäksi. Enää ei riitä se, että pankki hoitaa laadukkaasti konttoriin kävelleet asiakkaat. Pankin pitää toimia aloitteentekijänä. Valtaosa asiakassuhteista on jo tänään pankkilähtöisiä. Asiakkaita ei ole tarkoitus heittää tuulikaappiin. Hänelle tarjotaan apua niissä asioissa, joissa apua todella tarvitaan. Yksinkertaiset palvelut hoidetaan automaattien ja verkkoyhteyden avulla. (Ammattinetti).

### **3.3 Pankkitoimihenkilön työn johtaminen, tehtävät ja tehtäväalueet**

Pankkitoimihenkilön työ on asiakaspalvelutyön perustoiminto pankin konttorin asiakastiskillä. Työ on asiakkaan henkilökohtaista palvelua, neuvontaa ja opastamista. Toimenkuva on laajenemassa myös erilaisten palveluvaihtoehtojen esittelemiseksi. Pankkitoimihenkilöitä on noin 7 000. Palveluneuvojan työ on itsenäistä ja monipuolista neuvontatyötä, asiakkaan palvelutarpeiden kartoittamista ja pankkipalvelujen myyntiä. Palveluneuvojia on noin 3 500.

Palvelupäällikkö tekee vaativia ja vastuullisia palveluneuvontatehtäviä, joihin liittyy esimiesasema. Hänen alaisuudessaan työskentelevien määrä riippuu konttorin koosta. Palvelupäälliköitä on noin 1 000. Konttorinjohtaja vastaa itsenäisesti ja tulosvastuullisesti pankin yksittäisen konttorin toiminnasta. Konttorinjohtajia on noin 1500. Pankinjohtajan tehtävänä on koko pankin tai jonkin pankkitoiminnan sektorin (markkinointi, laskentatoimi, lainopilliset asiat ym.) johto pankin pääkonttorissa. Pankinjohtajalta edellytetään yleensä korkeakoulututkintoa. Pankinjohtajia on noin 1000. (Ammattinetti).

### 3.4 Pankkitoimihenkilö vuorovaikuttajana

Vuorovaikutustaidot kehittyvät jatkuvasti työskentelemällä asiakkaiden parissa. Vuorovaikutteinen pankkitoimihenkilö palvelee asiakkaita kaikilla osaamisalueillaan parhaansa mukaan. Asiantuntemus kasvaa uran aikana keskustelemalla asiakkaiden kanssa erittäin paljon. Pankkitoimihenkilöllä on oltava kykyjä luotettavuuteen ja tarkkuuteen.

Jokainen asiakastapaaminen on kuin pieni näytös. On erittäin tärkeää, että asiakkaan kanssa puhutaan samaa kieltä. Kun ihmistuntemus harjaantuu, on helpompaa keskustella asiakkaan kanssa. Ihmistuntemuksen myötä huomaa helpommin asiakkaan odotukset ja mitä hän tietää palvelusta jo etukäteen. Keskustelua tulisi pyrkiä viemään iloisesti läpi, että tapaaminen olisi molemmille osapuolille miellyttävä. Positiivista asennetta ja joustavuutta arvostetaan paljon. Parhaat onnistumisen hetket ovat niitä, kun löytää asiakkaalle sopivan ratkaisun ja hän on tyytyväinen. Moni konttoriin tuleva asiakas kokee olevansa hukassa pankkiasioidensa kanssa. Kun asiat saadaan hoidetuksi, asiakkaalle voi tarjota mahdollisesti vielä jotain uutta ja silloin kokee onnistuneensa työssään. (Ammattinetti).

## 4 HAASTATTELUT JA NIIDEN TULOKSET

### 4.1 OP-Pohjola-ryhmä

OP-Pohjola-ryhmällä on yli satavuotinen historia. Se alkoi 14.5.1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustettiin. Seuraavassa on kiinnekohtia vuosikymmenten varrelta.

*1902, Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustetaan*

*1920, toiminta laajenee*

*1928, Osuuskassojen Keskusliitto syntyy*

*1940–1950-luvut, jälleenrakennuksen vuosina muiden pankkien rinnalle*

*1960-luku, yleispankiksi*

*1970, osuuskassoista osuuspankeiksi*

*1980, kansainvälistymisen aika*

*1989, OKOsta tulee pörssi-yhtiö*

*1990-luku, rakennemuutoksia pankkialalla*

*2000-luku, vahvana suomalaisena eteenpäin*

(OP-Pohjola-ryhmän historia – keskeiset tapahtumat.)

### OP-Pohjola-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä

OP-Pohjola-ryhmän aatteellinen pohja ja strategisten tavoitteiden lähtökohta on osuustoiminnallisuus. Osuuspankin omistajajäsenet ovat pankin palveluja käyttäviä asiakkaita. Omistajuuden ja asiakkuuden yhtyessä on luontevaa, että pankin liiketoiminnan hyöty ja lisäarvo kanavoituvat asiakassuhteen kautta jäsenille ja asiakkaille. Perustaltaan osuustoiminnan päätavoitteena ei siis ole voiton maksimointi omistajille vaan osuuskunnan jäsenten ja asiakkaiden tarvitsemien palvelujen tuottaminen mahdollisimman kilpailukykyisesti. (OP-Pohjola-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä.)

OP-Pohjola-ryhmän perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta. OP-Pohjola-ryhmän arvoja ovat mm. ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Op-Pohjola-ryhmä on ihmistä varten ja aito välittäminen ihmisistä on lähtökohta toiminnalle. Lähestyminen on helppoa ja miellyttävää, tavoitteena on kohdata jokainen ihminen arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Ihmisten arvostus näkyy kaikessa ryhmän toiminnassa. Ryhmä toimii paikallisesti, alueellisesti sekä valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä.

Tavoitteena on rakentaa pitkäjänteisiä ja keskinäiseen luottamuksen perustuvia asiakassuhteita. Henkilökunnan vahvan ammattitaidon pohjalta vastataan toiminnan laadukkuudesta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta. Yhdessä menestyminen asiakkaiden kanssa antaa suunnan sekä vauhdin toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä luo turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyä. Myös hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta pohjan hyvälle maineelle. (OP-Pohjola-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä.)

OP-Pohjola-ryhmä on markkinajohtaja kaikilla ydinliiketoiminta-alueillaan ja johtava finanssiryhmä Suomessa. Johtavalla finanssiryhmällä tarkoitetaan paitsi johtavaa markkina-asemaa myös toimialan parasta yrityskuvaa ja parasta osaamista sekä maan kattavinta palveluverkostoa. (OP-Pohjola-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä.)

OP-Pohjola-ryhmän erottautumistekijöitä ovat mm. olla lähellä asiakasta. Asiakkaat tunnetaan hyvin ja heidän tarpeensa ymmärretään muita paremmin. Päätökset tehdään nopeasti, joustavasti ja paikallisesti. Ryhmä on laajasti läsnä Suomessa. Toiminnan lähtökohtana on aito kiinnostus ja välittäminen. Henkilökuntaa on helppo lähestyä ja vastuullisuus ja yhteisöllisyys näkyvät kaikessa toiminnassa. Henkilökunta sitoutuu niin asiakassuhteiden aktiiviseen kuin oman toimialueen vastuulliseen kehittämiseen. (OP-Pohjola-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä.)

OP-Pohjola-ryhmä tarjoaa parhaat keskittämisedut. Osuustoiminnallisuus velvoittaa asiakkaiden palkitsemiseen. Osuuspankin omistajajäsenet ovat ryhmän palveluja käyttäviä asiakkaita. Ryhmän tavoitteena on markkinoiden paras ja monipuolisin keskittämisetujen kokonaisuus, joka tarjoaa asiakkaalle taloudellista hyötyä ja vaivattomuutta. Keskittämisedut ovat keskeinen osa tuloksenjakoa. (OP-Pohjola-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä.)

#### **4.2 Orimattilan Osuuspankki**

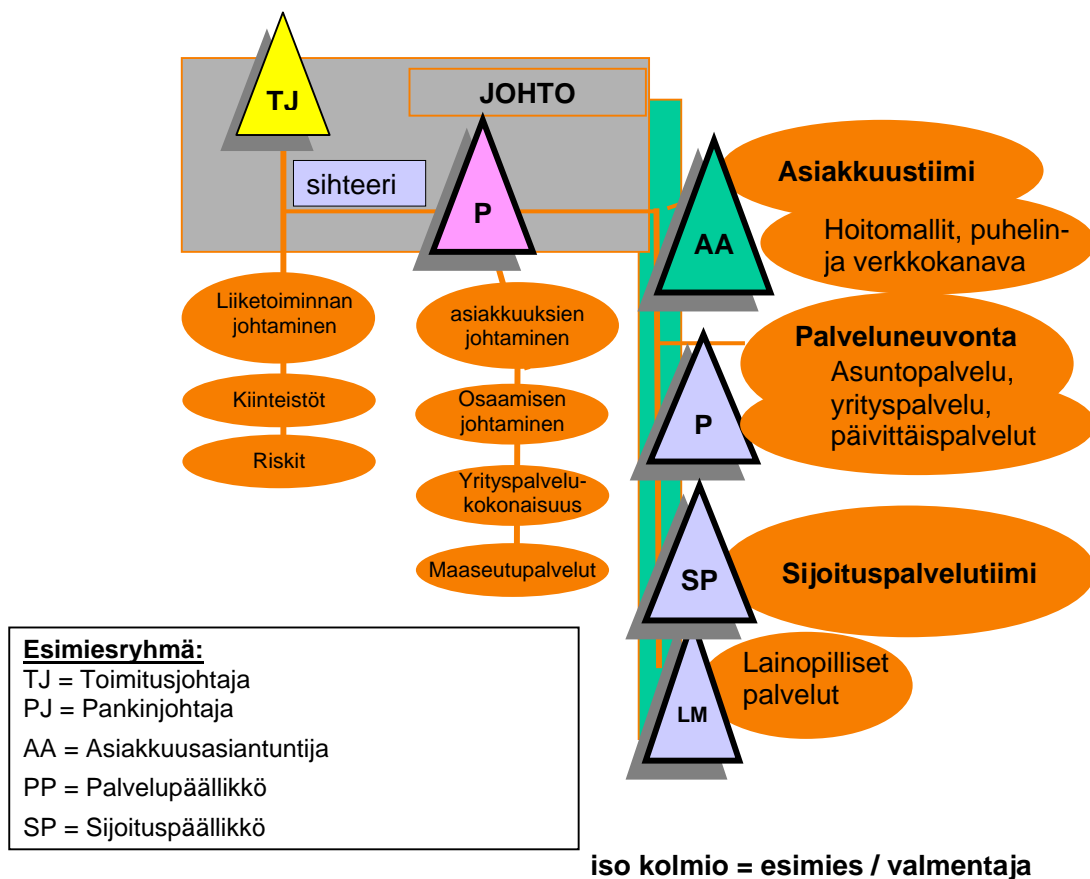
Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Osuuspankkeja on 231(1.3.2007) ja niiden toimialue kattaa koko Suomen. Osuuspankeissa työskentelee yli 6600 henkilöä. Suomi jakaantuu alueellisesti 16 osuuspankkiliittoon, jotka ovat osuuspankkien maakunnallisia yhteistoimintaelimiä. Ne nimeävät alueensa ehdokkaat OPK:n hallintoneuvostoon.

Osuuspankit tarjoavat toimialueensa kotitalous- ja pk-yritysassiakkaille, maa- ja metsätaloussasiakkaille ja julkiselle sektorille nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankkipalvelut. Jäsenyys on osuuspankin asiakkuuden omaleimaisuustekijä. Omistajajäsenyys antaa mahdollisuuden osallistua pankin hallintoon ja päätöksentekoon. Sen kautta jäsenten vaikutusmahdollisuudet ulottuvat koko paikkakunnan elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin edistämiseen. Lisäksi omistajajäsenyys tuo etuja raha-asioiden keskittämisestä osuuspankkiin. Yritysmuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia, joissa päätöksenteon perusarvoihin kuuluu jäsen ja ääni – periaate. Osuuspankit tarjoavat toimialueensa asiakkaille nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankkipalvelut. (Osuuspankkien toiminta.)

Orimattilan Osuuspankin konttorissa työskentelee noin 23 henkilöä. Henkilökunta koostuu asiakasneuvojista, rahoitusneuvojista, sijoitusneuvojista, rahoitusneuvottelijasta, yritysneuvojasta sekä pankinjohtajasta, toimitusjohtajasta, palvelupäälliköstä ja pankkilakimiehestä. Lisäksi konttorin yhteydessä toimii Pohjola sekä OP-Kiinteistökeskus Oy, LKV.

Orimattilan Osuuspankin tavoitteena on olla paras pankki Orimattilassa – järjestä ja sydämellä aktiivisesti mukana asiakkaiden elämän eri käänteissä. Osaaminen ja luotettavuus niin netissä kuin konttorissa ovat huipputasoa. Henkilökunta on erittäin ammattitaitoista ja Orimattilan Osuuspankilla on hyvä maine.

### Orimattilan Osuuspankin organisaatio



KUVIO 8. Orimattilan Osuuspankin organisaatio

Oheisessa organisaatiokuviossa 8 on kuvattu Orimattilan Osuuspankin eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Organisaation rakenteesta käyvät ilmi ihmisten väliset roolit. Organisaatiorakenteen avulla pyritään mahdollistamaan ihmisten ja ryhmien välinen yhteistyö. Samalla organisaation rakenteessa otetaan kantaa työnjakoon.

Kuviosta voidaan nähdä, että asiakkuustiimissä vastataan hoitomalleista sekä puhelin- ja verkkokanavista. Asiakkuustiimiin kuuluu useampia eri toimihenkilöitä, joilla on eri työtehtäviä. Palveluneuvonta sisältää asuntopalvelun, yrityspalvelun ja päivittäispalvelut. Palvelupäällikkö on vastuussa ko. alueesta. Sijoituspalvelutiimi vastaa sijoitus- ja varainhoitopalveluista sijoituspäällikön johdolla. Johdon vastuualueisiin kuuluvat mm. liiketoiminnan johtaminen, kiinteistöt ja riskit sekä mm. asiakkuuksien ja osaamisen johtaminen.

### **4.3 Pankkitoimihenkilöiden esittely**

#### **Haastateltavien taustatietoa**

Tutkimuksen kohderyhmän muodostaa Orimattilan Osuuspankin yhdeksän pankkitoimihenkilöä. Kohderyhmästä lähes kaikki ovat olleet Orimattilan konttorissa töissä vähintään 10 vuotta, joten heillä on paljon näkemystä ja kokemusta pankkimaailmasta. Valtaosalla pankin perustehtäviä hoitavista on kaupallinen tai liiketaloudellinen koulutus esim. liiketalouden perustutkinto. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus alalla tulee lisääntymään monipuolisissa erityistehtävissä. Pankeilla on omaa sisäistä tai ulkopuolelta ostettua koulutusta sekä jatkokoulutusta erityistaitoja vaativiin tehtäviin. Haastateltavat saivat kyselyn sähköpostilla kesäkuussa 2007. Kyselyssä oli 13 kysymystä ja kaikille lähetettiin täsmälleen samanlainen kysely. Kysymyksillä oli tarkoitus kartoittaa pankkitoimihenkilöiden työtehtäviä ja roolia. Jokainen kyselyyn vastannut nimettiin aakkosin, ettei heidän henkilöllisyytensä paljastu tutkimuksesta.

### **4.4 Haastattelujen tulokset ja analysointi**

Haastattelut toteutettiin elektronisesti sähköpostin välityksellä. Kysymykset lähetettiin kesäkuussa 2007. Kysely koostui 13 kysymyksestä. Tässä kappaleessa



käydään läpi niitä asioita, joita tuli kyselyssä ilmi. Pankkitoimihenkilöille lähetettiin sähköpostilla ao. kysymykset:

#### Pankkitoimihenkilön henkilökuva ja työn vaatimukset

1. Mikä on Teidän koulutuksenne ja millaista työkokemusta Teillä on?
2. Kuinka kauan olette toimineet pankkitoimihenkilönä ja mitkä ovat työtehtävänne?
3. Mitkä ovat osaamisalueenne?
4. Mitkä ovat työnne asettamat vaatimukset? Millainen vastuu työssänne on?
5. Mitkä ovat työnne tavoitteet?
6. Mitä vaatimuksia ja odotuksia pankin johto asettaa pankkitoimihenkilölle?
7. Millainen on pankkitoimihenkilön ja johdon suhde?
8. Mielipiteenne pankkitoimihenkilön työstä?
9. Millainen on pankkitoimihenkilön ja asiakkaan vuorovaikutussuhde?
10. Miten ylläpidätte ammattitaitoanne?
11. Työn hyvät ja huonot puolet.
12. Pankkitoimihenkilön työn merkitys koulutuspaikkana ja osana urakiertojärjestelmää.
13. Millainen on pankkitoimihenkilön tulevaisuus yleisesti ja pankissanne?

Kun kaikki olivat palauttaneet kyselyn vastaukset, voitiin tulokset koota tutkimuksen jatkotyöskentelyä varten. Tutkimusaineistoa todettiin kertyneen sopivasti ja vastaukset olivat mielenkiintoisia, koska kysymyksiin sai vastata vapaasti ja omat mielipiteet sai tuoda rohkeasti esille. Aineistoa analysoimalla pankkitoimihenkilöiden työtä alkoi tuntea paremmin.

Haastattelukysymykset on purettu alla ja niistä saadut tulokset on analysoitu. Kysymyksiä on yhdistelty niiden samankaltaisuuden vuoksi. Haastatellut pankkitoimihenkilöt on nimetty aakkosin: A, B, C, D, E, F, G, H ja I.

## 1. Mikä on Teidän koulutuksenne ja millaista työkokemusta Teillä on?

TAULUKKO 1. Pankkitoimihenkilön ammatilliseen pätevyyteen liittyvät oppimistekijät

Peruskoulutus	Täydennyskoulutus	Työtehtävät
Ylioppilas (C)	Vuosittain erilaiset kurssit	Neuvontapiste, myyntityö
Kauppakoulu tai peruskoulu (B, D, E, F, H)	Kauppateknikon tutkinto	Rahoitus, tilit, kortit, rahastot
Yo-merkonomi (I)	Merkonomin täydennystutkinto	Rahoitusneuvoja, yritysneuvoja
Tradenomi (G)	Ryhmän sisäiset koulutukset, itseopiskelu	Yksityispuolen rahoitusneuvoja
Kauppätieteiden kandidaatti (A)	Ryhmän sisäiset koulutukset, itseopiskelu	Kassapalvelut, rahastot, sijoitus

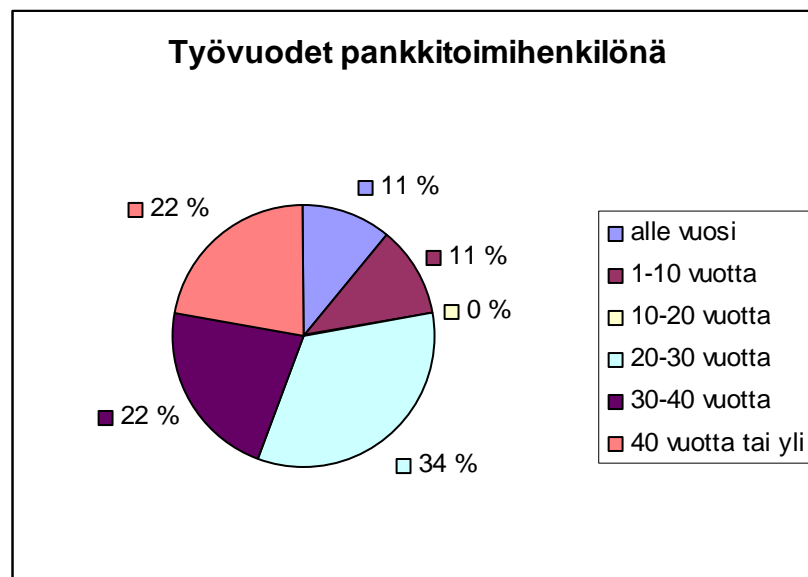
Kyselyyn vastanneilla on pitkiä uria pankkialalla (taulukko 1). F on tullut nykyiseen työpaikkaansa 15-vuotiaana ja hänellä ei ole muuta työkokemusta: ”90-luvulla suoritin työn ohessa kauppateknikon tutkinnon. (Työnantajan kustantama).” Neljä vastanneista on käynyt peruskoulun, kuten D: ”Peruskoulu. Pankkialalla 26 vuotta.” Muutama on suorittanut erilaisia kursseja ja täydennystutkintoja. Kolme vastanneista on suorittanut kauppateknikon tutkinnon. G on ainoa tradenomi haastatelluista. Työkokemusta hänellä on pankista yhteensä 3,5 vuotta. A on koulutukseltaan kauppätieteiden kandidaatti ja hänellä on työkokemusta pankkialalta kuusi kuukautta.

Pisimpään pankissa työskennelleet henkilöt ovat tulleet pankkiin töihin jo hyvin nuorina, eikä heillä ole muuta työkokemusta. Osaavaksi pankkitoimihenkilöksi

kehitytään ennen kaikkea työkokemuksen myötä ja sitä tuetaan erilaisilla täydennyskoulutuksilla.

2. Kuinka kauan olette toimineet pankkitoimihenkilönä ja mitkä ovat työtehtävänne?

Kuviosta 9 voi nähdä, että suurin osa vastanneista on työskennellyt pankkitoimihenkilönä 20–30 vuotta. He ovat tehneet erilaisia tehtäviä pankkiuransa aikana. Nuoreen harjoittelijaan verrattuna kokeneilla pankkitoimihenkilöillä on runsaasti työvuosien kerryttämää ja siihen liittyvää ammatillista pätevyyttä. Kokeneet pankkitoimihenkilöt ovat kuitenkin yhtä lailla halukkaita oppimaan uutta ja kouluttautumaan kuten nuoret.



KUVIO 9. Työvuodet pankkitoimihenkilönä

Henkilö B on työskennellyt pankissa jo 33 vuotta: ”pankki haki taloon lähettiä, jonka tehtävän sain. Vuosien mittaan tehtävät muuttuivat maksupalvelutoimihenkilöksi. Pankkialalla kehitys eteni nopeasti ja mm. laskut siirtyivät suoraveloitukseen. Toimenkuva muuttui 90-luvun lopulla

*kassatoimihenkilöksi. Pankkimme muuttui uuden ajan konttoriksi 2000-luvulla ja nyt olen asiakasneuvoja. Kassatyö kutistui minimiin.”*

*E on työskennellyt pankissa jo 40 vuotta: ”työtehtävät ovat tällä hetkellä rahoitusta, kaikilla herkuilla, siinä sivussa tilit, kortit, rahastot ym. mikä eteen tulee.”*

*I on työskennellyt aikaisemmin useammassa pankissa: ”1982 lähtien Helsingin Osakepankissa kassatoimihenkilönä. 1987 HOP:n fuusioituminen Suomen Yhdyspankkiin siellä yrityskassa, maksuliike. Säästöpankkien pilkkomisen myötä Orimattilan Säästöpankki yhdistettiin SYP:iin ja siellä edelleen yrityksen maksuliike. SYP:n ja KOP:n yhdistymisestä syntyi Merita pankki ja siellä edelleen yrityksen maksuliike päävastuualueena. Vuonna 2000 siirryin Orimattilan Osuuspankkiin rahoitusneuvojaksi, ja nyt viime vuodet siis yritysneuvojana täällä.”*

### 3. Mitkä ovat osaamisalueenne?

Taulukosta 2 selviää, että haastatellun B:n osaaminen keskittyy mm. puhelinmyyntiin, asiakkaan kohtaamisiin neuvottelutilanteissa ajanvarauksella, uuden asiakkuuden luomiseen, tilien avauksiin, korttien tilauksiin, verkkopalvelun hallintaan, sijoitustuotteiden tuntemukseen ja kulutusluottojen myyntiin.

TAULUKKO 2. Pankkitoimihenkilön työtehtävät ja osaaminen

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Kassapalvelut, puhelinmyynti, asiakastapaamiset, sijoitustuotteiden tuntemus	Puhelinmyynti, asiakastapaamiset, uuden asiakkaan luominen, tilien avaukset, korttien tilaus, verkkopalvelun hallinta, sijoitustuotteiden tuntemus, kulutusluottojen myynti	Neuvontapiste, puhelinmyynti, uuden asiakkaan luominen, tilien avaukset, korttien tilaus
<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
Pääkassa, kassapalvelut, ulkomaanmaksut, valuutat, myyntityö, puhelinvaihte	Asuntorahoitus, jäsenasiat, tilit, kortit, periaatteessa täytyy selvitä kaikesta vastaan tulevasta	Kotitalouksien rahoitus, säästäminen ja sijoittaminen
<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>
Yksityispuolen rahoitus, päivittäiset raha-asiat ja sijoituspuoli	Henkilöasiakkaiden pankkipalvelut kaikessa laajuudessaan, jonkin verran maksuliikeasioita	Henkilö/Yritys kotimaan maksuliike, Henkilö/Yritysrahoituspalvelut, Ulkomaan maksuliikepalvelut, sijoituspalvelut

D:n osaamisalueita ovat: *”Täällä meillä pääkassa/kassa, ulkomaanmaksut, valuutat, asiakkuustiimin hommat/myyntityö, puhelinvaihde ym.”*

E:n vahvin osaamisalue on asuntorahoitus ja lisäksi: *”jäsenasiat, tilit, kortit, periaatteessa täytyy yrittää selvitä kaikesta vastaan tulevasta mihin on valtuudet. Opinletin avulla selviää paljosta ja työkavereiden avulla.”*

G: *”Yksityispuolen rahoitus on pääosaamisalueeni. Asiakkuuksia hallitaan kuitenkin kokonaisuuksina joten osaamista pitää olla myös päivittäisistä raha-asioista ja sijoituspuolesta.”*

H: *”Osaamisalueet ovat lähinnä henkilöasiakkaiden pankkipalvelut kaikessa laajuudessaan, jonkin verran maksuliikeasioita.”*

I: *”Henkilö/Yritys kotimaan maksuliike, Henkilö/Yritysrahoituspalvelut, Ulkomaan maksuliikepalvelut, Sijoituspalvelut.”*

Vastauksista ilmenee, että pankkitoimihenkilöiden osaamisalue on hyvin laaja ja oman pääosaamisalueen lisäksi pitää osata hallita myös muita osa-alueita mahdollisimman hyvin. Haastateltu G on mm. todennut, että *”osaamisalueet ovat erittäin laajat (kokonaisasiakkuus) ja pankkitoimihenkilön tulee osata ainakin perusteet sekä päivittäisestä, rahoitus- ja sijoituspuolesta. Osaamisen tason ylläpitämiseen ja kehittämiseen onkin panostettava. Työ on vastuullista eikä virheitä saisi tehdä.”*

Onkin erityisen tärkeää, että henkilökunta kouluttaa ja kehittää taitojaan ja tietojaan jatkuvasti.

Seuraavassa on yhdistetty kaksi kysymystä vertailun vuoksi. Pankkitoimihenkilöt ovat luetelleet työnsä vaatimuksia ja kertovat, millainen vastuu työssä on. Lisäksi kerrotaan johdon asettamista vaatimuksista ja odotuksista pankkitoimihenkilöille.

4. Mitkä ovat työnne asettamat vaatimukset? Millainen vastuu työssänne on?

6. Mitä vaatimuksia ja odotuksia pankin johto asettaa pankkitoimihenkilölle?

TAULUKKO 3. Pankkitoimihenkilön työn asettamat vaatimukset

Tyytyväinen asiakas	Pankin asettamat tavoitteet
Vastuu tekemistään asioista	Osaamistason ylläpito ja kehittäminen
Hyvä tuotetuntemus	Hyvä myyntitaito
Pysyvä pankkisuhde	Laaja tietämys

Taulukosta 3 voidaan löytää työn asettamia vaatimuksia. Haastateltava B toteaa, että *”osaamisalueita täytyy kehittää jatkuvasti kursseilla ja itseopiskelulla verkossa. Vaatimuksena on tyytyväinen asiakas ja pankin asettamat tavoitteet. Vastuuna on asiakkaiden palvelutarpeiden ja tyytyväisyyden luominen sekä pitkäaikaiset, pysyvät pankkisuhteet. Myös se, että teemme työmme huolella, koska on kysymys asiakkaiden raha-asioista.”*

Jokainen työntekijä kantaa vastuun tekemistään asioista. Henkilö E: *”Jos sattuu virheitä ja ne huomataan, melkein aina ne ovat korjattavissa. Asiakkaat yleensä ovat ymmärtäväisiä ja tulevat allekirjoittamaan korjatun version. Mm. lainapäätökset tehdään nykyään paripäätöksinä.”*

Haastateltava H on kokenut, että vaatimukset on muutettu muotoon tavoitteet: *”tavoitteisiin pääseminen vaatii tosi paljon työtä ja aktiivisuutta. Muita, yhtäläillä välttämättömiä töitä ei aina huomioida. Vastuu on, että sopimukset on oikein tehtyjä ja vastuuta on myös antaa oikeata tietoa. Omalla vastuulla on periaatteessa tiedon hakeminen. Toki apua saa työkavereilta ja on paras varmistaakin asia ellei ole aivan varma.”*

Pankkitoimihenkilö I: ”Yritysrahoitusneuvottelut ovat haastavimpia varsinkin uusien yritysten kohdalla eri vaihtoehtojen läpikäyminen jne. Yritysten tilinpäätösten analysointi mielenkiintoista jne. Eri toimialojen ymmärtäminen (kuljetus, rakentaminen, kauppa jne.) on joskus vaikeaa. Uusiasiakashankinnan myötä tulee haastavia asiakasneuvotteluja jne. Vastuu on suuri. Asiakirjat ja dokumentointi tulee olla oikein, ettei myöhemmin tule vastuukysymyksiä esim. yrityksen konkurssitilanteessa.”

#### TAULUKKO 4. Johdon asettamat vaatimukset pankkityöstä

Kyky toimia pankin parhaaksi	Monipuolinen osaaminen
Myyntihenkisyys	Tavoitteiden saavuttaminen
Venyvyys muutostilanteissa	Kokemusta ja koulutusta arvostetaan
Pitää yllä hyvää mainetta	Rohkeus tarttua uusiin asioihin

Taulukosta 4 löytyy pankin johdon asettavan seuraavanlaisia vaatimuksia ja odotuksia: ”E: joustavuutta, ahkeruutta, ystävällistä käytöstä, yhteistyökykyä, rohkeutta tarttua uusiin asioihin, halua oppia uutta, kykyä toimia pankin parhaaksi, pitää yllä hyvää mainetta ja kerätä lisää tuottoja.”

Pankkitoimihenkilö F:n mielestä työnantajan vaatimukset ja odotukset ovat muuttuneet rajusti viimeisten kymmenen vuoden aikana: ”kilpailu on pankkien kesken kovaa ja nyt on tehtävä enemmän kuin ehtii.”

Pankkitoimihenkilö G: ”Vaatimukset ja odotukset tulevat lähinnä myyntituloksista ja vastuullisesta asiakkuuksien hoitamisesta. Luotonmyöntämisestä johtuva vastuu ja toisaalta tavoitteiden saavuttaminen on sovittava yhteen tulokseksista.”

Johdon vaatimukset ovat melko samankaltaisia kuin pankkitoimihenkilöiden. Odotuksena on, että alaiset ovat asiakaspalveluhenkisiä ja että asiakkaat ovat



tyytyväisiä. Kokemusta asiakaspalvelutehtävistä ja koulutusta arvostetaan. Johto toivoo alaisiltaan tiettyjä ominaisuuksia kuten rehellisyys, oma-aloitteisuus, täsmällisyys, halua oppia koko ajan uutta, kykyä muuttua uudessa tilanteessa ja että on tiimityöskentelyyn sopiva. Johto toivoo, että alaiset kouluttavat itseänsä uusiin tehtäviin ohjelmien ja kuviodien muuttuessa koko ajan. Muita ominaisuuksia ovat joustavuus, ahkeruus, ystävällinen käytös, yhteistyökyky, rohkeus tarttua uusiin asioihin, kykyä toimia pankin parhaaksi, pitää yllä hyvää mainetta ja kerätä lisää tuottoja.

Pankkitoimihenkilöt ovat luetelleet hyvin samoja piirteitä kuin mitä johto on asettanut. Pankkitoimihenkilöiden vastauksien perusteella heidän ominaisuutensa ja luonteenpiirteensä ovat johdon odotusten mukaisia. On erittäin tärkeää, että johto ja alaiset ovat samalla aaltopituudella ja arvostavat samoja asioita. Yhteistyö sujuu sujuvasti kun jokaisella on omat, selkeät tavoitteensa joihin pyrkii.

#### 5. Mitkä ovat työnne tavoitteet?

Seuraavassa taulukossa viisi on lueteltu pankkitoimihenkilön työn tavoitteita.

TAULUKKO 5. Työn tavoitteet

Tyytyväinen asiakas	Tyytyväinen johto	Asiakastyytyväisyys	Joustava palvelu
Tehdä hyvää tulosta pankille	Henkilökohtaiset tavoitteet	Tiimitavoitteet	Myydä asiakkaalle oikeat palvelut

Useamman vastauksista löytyi tavoitteina tyytyväinen asiakas ja johto (taulukko 5). C:n työn tavoitteet ovat ”*asiakastyytyväisyys ja joustava palvelu.*”

E:n tavoitteita ovat mm. ”tyytyväinen asiakas ja että saa myydyksi asiakkaalle tuotteet joita hän todella tarvitsee. Tavoitteet nykypäivänä ovat enemmän kappalemääriä ja enemmän euroja.”

G: ensisijainen tavoite on ”saada aikaan tyytyväisiä asiakkaita sekä vanhoista että uusista asiakkuuksista ja samalla saada asiakkuuksista hyötyä myös pankille. Toisaalta kilpailussa pitää pysyä mukana eli markkinaosuutta pyritään kasvattamaan pitkäjänteisellä työnteolla.”

H: ”Henkilökohtaiset tavoitteet sekä tiimitavoitteet. Tavoitehan on tehdä hyvää tulosta pankille.”

Jokainen pankkitoimihenkilö korosti, että tavoitteena on aikaansaada hyvää ja laadukasta työnjälkeä sekä oppia uutta. Tavoitteena on tyytyväinen asiakas ja pankin asettamat tavoitteet. Asiakkaista pidetään huolta. Vastuuna on asiakkaiden palvelutarpeiden ja tyytyväisyyden luominen sekä pitkäaikaiset, pysyvät pankkisuhteet. Työ täytyy tehdä huolella, koska on kysymys asiakkaiden raha-asioista. Osaamisalueita kehitetään jatkuvasti kursseilla ja itseopiskelulla verkossa.

#### 7. Millainen on pankkitoimihenkilön ja johdon suhde?

Seuraavassa taulukossa kuusi on esillä erilaisia piirteitä pankkitoimihenkilön ja johdon suhteesta.

#### TAULUKKO 6. Pankkitoimihenkilön ja johdon suhde

Asioista on voitava keskustella	Asioihin voi vaikuttaa	Positiivinen palaute kannustaa
Johto sanelee ja alaiset tottelee	Yhteiset pelisäännöt	Ei pelkoa ja epävarmuutta

Haastatellut kokevat, että on tärkeää tulla toimeen esimiehen kanssa (taulukko6).

B: ”Henkilökohtaisesti tulen hyvin toimeen esimieheni kanssa. Olen saanut

*positiivista palautetta. Asioista voi keskustella ja etsiä ratkaisuja molempia tyydyttävään tilanteeseen.”*

Joihinkin asioihin pystyy vaikuttamaan, mutta aina asioiden esille tuominen ei johda mihinkään. Positiivisen palautteen saaminen kannustaa. Suhdetta ei aina koeta kovin vuorovaikutteiseksi: ”E: aika neutraali ja etäinen. Pysytään asialinjalla.” Välillä koetaan, että johto sanelee ja alaiset tottelee: ”G: ”johtomäärää suunnan ja pankkivirkailijat vauhdin pankin kehityksestä.” Taitava johtaja luo yhdessä alaiensa kanssa suuntaa ja pelisääntöjä siitä, mikä on riittävän hyvää kyseisessä työyhteisössä. Se hälventää myös pelkoja ja epävarmuutta.

Juutin Organisaatiokäyttäytymisen teoksessa sanotaan, että ”johtaja ei ainoastaan tarkkaile normien noudattamista, vaan hän on myös itse niiden sitoma. Yleensä ei vain yksi ryhmän jäsen sanele normeja ja harjoita sosiaalista kontrollia, vaan ryhmässä on kokonainen valtahierarkia. Johtajuus on siis sosiaalisiin tilanteisiin liittyvä ominaisuus, joka liittyy kiinteästi yksilön ryhmässä omaksumiin rooleihin.”

Fiedlerin mukaan johtamiselle suosiollisissa tilanteissa, joissa esimiehen ja alaisten välit ovat hyvät, tehtäviin liittyvät päämäärät ovat selvät ja esimiehellä on valtaa, alaiset ovat valmiita seuraamaan mitä hyvänsä käskyjä tai ohjeita ja itse asiassa he vain odottavat niitä. Vastaavasti esimies, joka ei ole saavuttanut kovin hyviä suhteita alaisiinsa, jolla ei ole kovin hyvää asemaa ja joka ei ole voinut määrittellä tehtäviin liittyviä päämääriä selvästi, menestyy parhaiten johtamisessaan pyrkimällä parantamaan suhteita alaisiinsa. (Juuti 2006, 179).

## 8. Mielipiteenne pankkitoimihenkilön työstä?

Työ koetaan palkitsevaksi kun kohdataan tyytyväinen asiakas ja saadaan henkilökohtaista palautetta. Sitä vastoin työn luonne koetaan stressaavaksi eli tarkkuus sekä tavoitteiden seuranta.

Työn tekee mielekkääksi sen jatkuva uudistuminen, mutta toisaalta se koetaan myös raskaaksi kun pitäisi koko ajan osata enemmän jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Tavoitteet luovat useammille lisäpaineita, varsinkin henkisel­le puolelle.

Haastateltu E pitää työstään paljon: *”ikävöin sitä varmasti kun jään kolmen vuoden päästä eläkkeelle. Asiakkaat ovat 99 prosenttisesti ihania, päivän suola ja työn mielekkyys. Muutoksen tahti voisi olla vähän hitaampi. Joskus tuntuu että muutosta on vain muutoksen vuoksi.”*

F on työskennellyt koko ikänsä pankissa ja hänellä on rautainen ammattitaito: *”työ on ollut haastavaa ja antoisaa ja raskasta ja mukavaa. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti mukavia ja asiallisia. Jotkut harvat ovat pahoittaneet mielen. Työt tulevat valitettavasti mukana kotiin ja joskus vievät yöunet.”*

G kokee työnsä haastavaksi, antoisaksi ja monipuoliseksi. H korostaa sitä, että työ on hyvinkin mielenkiintoista ja antoisaa kun vaan jaksaa pysyä ajan hermolla: *”asiakaskohtaukset saattavat olla hyvin antoisia ja mielenkiintoisia. Välillä ne voivat olla myös hyvin raskaita jos kaikki ei sujukaan hyvin. Tehokkuusvaatimukset ovat kovat ja mukana pysyminen vaatii hyvää fyysistä ja psyykkistä kuntoa. Palkkataso ei kohdallaan ainakaan heillä, joilla on paljon vastuuta ja ammattitaitoa.”*

Työ koetaan siis haastavaksi monipuolisuudellaan, mutta sillä on myös kääntöpuolensa.

## 9. Millainen on pankkitoimihenkilön ja asiakkaan vuorovaikutussuhde?

Pankkitoimihenkilöiden havaittiin pyrkivän hoitamaan asiakkaat kokonaisvaltaisesti ja tarvittaessa tarjoamaan lisäpalveluja. He neuvottelevat ja keskustele­vat asiakkaidensa kanssa täysin luottamuksellisesti. Pankkitoimihenkilön ja asiakkaan vuorovaikutussuhde on siis ennen kaikkea luottamuksellinen.

Jokainen on kokenut työssään sekä myönteisiä että kielteisiä asiakaspalvelutilanteita. ”Parhaimmillaan se on antanut hyviä ystäviä.” kuten F sanoo. Joskus asiakas voi olla hyvin vihainen esim. jonkun virheen vuoksi ja silloin virkailijan rauhallisuus ja neuvottelutaidot ovat tärkeitä.

G: ”pankkitoimihenkilö on ”pankin kasvot” ja hänen on tiedoillaan, taidoillaan ja olemuksellaan pystyttävä vakuuttamaan asiakas hänen asioiden parhaasta mahdollisesta hoidosta. Pankkitoimihenkilön ja asiakkaan välillä on luottamussuhde, jotta pitkäaikainen ja molempia osapuolia hyödyttävä pankkisuhde syntyisi.”

I: ”Toivottavasti lämmin ja aito. Vuorovaikutussuhteessa tärkeintä on molemminpuolinen luottamus. Pankkitoimihenkilö luo omalla persoonallisuudellaan ja asiantuntemuksellaan luottamuksen asiakkaaseen päin.”

#### 10. Miten ylläpidätte ammattitaitoanne?

Ammattitaitoa voidaan ylläpitää mm. erilaisilla koulutuksilla. Kaikki haastatellut käyvät erilaisilla koulutuspäivillä sekä liittokoulutuksissa. Työnantaja kurssittaa työntekijöitään kiitettävästi: ”C: käyn vuosittain erilaisilla kursseilla.” ”G: ryhmän sisäisillä koulutuksilla ja itseopiskelulla.” ”A: sijoitan, luen esitteitä, vaihdan kokemuksia muiden työntekijöiden kanssa.”

He lukevat myös ammattilehtiä ja opiskelevat verkossa itse: ”E: verkkokurssein, tutkinnoin, Opinetin ja ajankohtaisten tiedotteiden avulla.”

Useimmat ovat sitä mieltä, että ammattitaidon ylläpito vaatii paljon itseopiskelua. Koko ajan tulee uutta tietoa ja ajan hermolla pitäisi pysyä. Kokemuksien vaihto muiden työntekijöiden kanssa on myös antoisaa.

I: ”Opinet, Teemakohtaiset ajankohtaispäivät. Lisäksi erilaiset tutkinnot. Yritys I-tutkinnon suoritin muutama vuosi sitten. Seuraavaksi Yritys II-tutkinto v. 2008, joka on laajempi kokonaisuus (hyväksytään osana Mba-tutkintoa).”

Läpi elämän kestävästä oppimisesta on tullut entistä tärkeämpää. Pauli Juutin teoksessa ”Organisaatiokäyttäytyminen, 2006” sanotaan, että organisaatiot menestyvät vain osaavien ihmisten ja uusien innovaatioiden avulla. Uudet tiedot ja taidot, korkeatasoinen osaaminen, luovuus, innovatiivisuus ja yrittäjäyys ovat työssä tarvittavia henkisiä voimavaroja. (Juuti 2006, 76–77).

#### 11. Työn hyvät ja huonot puolet.

Työn hyviä sekä huonoja puolia löytyi paljon. Seuraavassa taulukossa seitsemän on lueteltu muutamia:

TAULUKKO 7. Työn hyvät ja huonot puolet

<b>Hyvät puolet:</b>	<b>Huonot puolet:</b>
Edistymismahdollisuudet	Ajoittainen kiire
Koulutusmahdollisuudet	Riittämättömyyden tunne
Hyvät edut	Virhearviot
Hyvät työajat	Negatiivinen palaute
Haasteellinen työ	Lisääntynyt vaatimustaso
Oppii koko ajan uutta	Tarkkuus kaikessa tekemässään
Mukavat asiakkaat	Niska/hartiasäryt

Haastateltava B toteaa, että: ”hyviä puolia on saada olla ihmisten kanssa tekemisissä ja tavata erilaisia asiakkaita. Työ tuo tyytyväisyyttä hyvin hoidetusta asiakaspalvelutilanteesta. Pankkipalveluissa pysyy hyvin ajan tasalla. Työkaverit ovat mukavia, työ on siistiä sisätyötä ja palkka on kohtuullinen. Hyviä puolia ovat myös pankin yhteiset virkistysmatkat sekä työterveys. Huonoina puolina on toisinaan pelko siitä, että onko myynyt asiakkaalle oikeat palvelut ja onko tehnyt työn oikein. Joskus työt seuraavat kotiin. Virhearviot, joita joskus paljastuu, ovat ikäviä. Asiakkaalta saatu negatiivinen palaute koetaan ikäväksi ja samoin riittämättömyyden tunne tavoitteisiin nähden.

Haastateltava A pitää työn hyvänä puolena mm. edistymismahdollisuuksia ja työkavereita. Lisäksi se, että jokainen päivä on aina erilainen. Työ koetaan siistiksi ja palkka kohtuulliseksi. Ajan tasalla pysyminen pankkipalveluissa koetaan myös hyväksi asiaksi. Halutessaan saa mahdollisuuden kouluttautua lisää. Edut ovat hyvät samoin työajat. Työ on riittävän haasteellista. Asiakaskokonaisuuksien menestyksekkäs hoitaminen ja ihmisten suurissa ja tärkeissä hankinnoissa mukana oleminen on antoisaa.

Hyviä puolia ovat myös mm. tutut, mukavat asiakkaat ja työn monipuolisuus. Haasteita riittää niille ketkä niitä haluaa. Hyvä yhteishenki auttaa jaksamaan.

*D: ”Hyvät työkaverit ja hyvät edut. Mahdollisuus oppia ja kouluttaa itseä. Työajat ovat hyvät ja jos toivottavasti pysyvät näin. Palkoissa olisi tarkistamisen varaa ja toivottavasti näillä tavoite asetelmilla ei kuluteta meitä työntekijöitä loppuun, mikä jo jollakin tasolla näkyy tässäkin ammattikunnassa.”*

*E: ”Huono puoli on työelämän lisääntyvä kiire, inhimillisyydellä pitäisi olla suurempi arvo.”*

*G: ”Asiakaskokonaisuuksien menestyksekkäs hoitaminen ja ihmisten suurissa ja tärkeissä hankinnoissa mukana oleminen on antoisaa. Työ on toisaalta erittäin vastuullista ja se luo tavoitteellisen myyntityön haastavaksi.”*

*H: ”Hyvä yhteishenki auttaa jaksamaan. Ajoittainen kiire on stressaavaa ja se ettei ehdi valmistella asioita etukäteen. Tietoähky ahdistaa eli pitäisi tietää niin paljon ja pitäisi myös osata vastaanottaa uusia asioita. Tavallaan sellainen riittämättömyyden tunne kun pitäisi niin paljon osata ja tietää.”*

Työn huonona puolena on ajoittainen kiire. Joskus hommat vain kasaantuvat pöydälle ja se aiheuttaa stressiä. Toisaalta paljon on myös omasta itsestään kiinni, kuinka järjestää työnsä. Joskus koetaan myös riittämättömyyden tunnetta. Yleensä tällaisiin tilanteisiin liittyy jokin asia, joka on itselle vieraampi. Ihminen joutuu

jatkuvasti kehittämään ja luomaan uudelleen ammatillista identiteettiään, jotta olisi haluttu työmarkkinoilla. Se jos mikä altistaa herkästi riittämättömyyden tunteelle. Koska työ pitää sisällään paljon istumatyötä ja koneen käsittelyä, niskat saattavat joskus kipeytyä.

Työskentely vaatii äärimmäistä tarkkuutta, pankissa ei voi olla huolimaton, koska Rahoitustarkastus valvoo ja säätelee pankkitoimintaa hyvin tarkasti. Jokaisen paperin täytyy olla juuri oikeanlainen. Kärsivällisyydestä on apua.

## 12. Pankkitoimihenkilön työn merkitys koulutuspaikkana ja osana urakiertojärjestelmää.

Pankkityötä pidetään arvostettuna ja koulutuspaikkana pankkimaailma on antoisa: ”*B: työssä pääsee kehittämään vuorovaikutustaitoja kasvokkain sekä puhelimesta. Oppii myös tuntemaan erilaisia tuotteita korteista säästämiseen. Myynnillisyyks on mukana asiakaskohtaamisissa mm. kassatyössä. Rahoitusalaasta saa aika laajan kuvan pidemmällä harjoittelujaksolla.*”

Henkilö E toteaa kauniisti, että ”*pankissa oppii näkemään elämää ja ihmisten kohtaaminen tuo elämään syvyyttä. Täällä oppii huolellisuutta, tarkkaavaisuutta, erilaisten ihmisten kohtaamista. Näkee rikkauden ja köyhyyden.*”

Pankki koetaan hyväksi koulutuspaikaksi pankkitoimihenkilönä työskentelemiseen jos pääsee kokeilemaan eri tehtäviä pankissa ja urakehitys on mahdollista.

Isommissa konttoreissa etenee paremmin urallaan, koska henkilöstön vaihtuvuus on suurempaa. Perinteisesti pankeissa on luotu pitkiä työuria, mutta toki pankkialan esim. yritysrahoituksen tai myyntijohdon osaamista on mahdollista hyödyntää myös muilla aloilla.

Henkilö I on sitä mieltä, että: ”*pankkityö on erikoisalaa/osaamista. Urakierto ja mahdollinen pankkityökokemuksen hyödyntäminen on mielestäni mahdollista vain pankissa/vakuutusyhtiössä ja kiinteistövälityksessä.*”



13. Millainen on pankkitoimihenkilön tulevaisuus yleisesti ja pankissanne?

A toteaa, että töitä on varmasti aika helppo saada varsinkin jos on jo aikaisempaa työkokemusta. Myös osuuspankkien välillä on helppo siirtyä.

B: *”suuntauksena ovat erityisosaajat eli moni osaaminen. Työhön palkataan nuoria, mikä on suuntauksena oikein. Hiljaista tietoa siirretään uusille tulokkaille. Myyntityö kiristyy aggressiivisempaan suuntaan, jotta pysymme kilpailussa mukana. Kassapalvelut säilyvät vielä. Työ pankissa ei tule muuttumaan ainakaan helpompaan suuntaan. Tavoitteita kiristetään vuosittain. Moni osaamista arvostetaan entistä enemmän. Uudet tuotteet valtaavat nykyiset myydyt palvelut.”*

Kilpailu asiakkaista on todella kovaa. D: *”täytyy olla monipuolinen osaaja ja todella kunnianhimoiset tavoitteet, jotta saavuttaa asetetut tavoitteet normaalin työnsaran ohella.”*

Tulevaisuus ei välttämättä näytä niin synkältä: *”E: uskon, että meitä vielä tarvitaan. Tekniikka tulee mutta tuskin se kokonaan meitä syrjäyttää. Korkeintaan käy niin että asiakas katselee meitä ruudulta. Uskon, että palkkakuopasta vielä nousee ja sen mukana myös työn arvostus nousee.”*

F on myös sitä mieltä, että *”henkilökohtainen neuvottelutilanne on tulevaisuudessakin aiheellinen. On asioita, jotka voi hoitaa kotikoneella, mutta kysymyksiä on helpompi esittää kasvotusten.”*

G ennustaa, että *”työ muuttuu kokoajan enemmän myyntipainotteiseksi ja perinteinen pankkivirkailijan työ vähenee konttorissa asioinnin vähenemisen myötä. Asiakkaita palvellaan monissa eri kanavissa ja yhä suuremmissa määrin sähköisesti. Työn määrä ei kuitenkaan vähene, vaan työtä toteutetaan enemmän asiakkaiden ehdoilla ja asiakkaiden parhaalla katsomissa kanavissa.”*

H uskoo, että pankkien kova kilpailu tulee tulevaisuudessa vaatimaan pankkitoimihenkilöiltä paljon: *”erikoisosaaminen tulee lisääntymään ja työajat tulevat muuttumaan. Tullaan vaatimaan vielä enemmän joustavuutta. Tavoitteet*

*varmasti kovenevat ja palkkauskin on varmaan paljon kiinni siitä mitä saat aikaiseksi.”*

*Myös haastateltu I on sitä mieltä, että ”edelleen pankkitoimihenkilöitä tullaan tarvitsemaan. Kaikki asiat eivät hoidu ”koneen ääressä”. Työ on tosin muuttunut enemmän konsultoivaksi esim. yrityksen tarpeet keskittyvät lähinnä yrityksen perustamiseen, rahoitukseen ja kassanhallintaan. Perusmaksuliike yrityksillä hoidetaan konekielisesti.”*

## **5 YHTEENVETO**

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin tutkia pankkitoimihenkilön työtä ja sen vaatimuksia. Empiirinen aineisto koottiin haastattelukysymyksillä. Haastateltavat olivat erilaisia sekä koulutustaustaltaan että työtehtäviltään. Haastateltuja oli yhdeksän, joten pankkitoimihenkilön työnkuvasta monipuolisen kuvan. Haastattelukysymyksillä kartoitettiin pankkitoimihenkilöiden omia näkemyksiä työstään. Kysymyksien pohjalta saadut havainnot yhdistettiin teoriaan ja lopulta voitiin kirjoittaa lopullinen tutkimusraportti.

Haastateltavilta kysyttiin muun muassa työn tavoitteista, osaamisalueista, pankkitoimihenkilön ja asiakkaan välisestä vuorovaikutussuhteesta, työn hyvistä ja huonoista puolista sekä työn tulevaisuuden näkymistä. Haastateltavat nimettiin aakkosin anonyymisyyden säilyttämiseksi. Haastattelumenetelmäksi valittuun teemahaastatteluun sisällytettiin 13 kysymystä. Kysymykset lähetettiin sähköpostilla kesäkuussa 2007.

Kokonaisuutena pankkitoimihenkilö ymmärrettiin ammattitaitoiseksi, asiakasläheiseksi, tehokkaaksi ja joustavaksi ihmiseksi. Pankissa asiakkaiden palvelun ymmärrettiin perustuvan pankkitoimihenkilön ja asiakkaan väliseen luottamukselliseen ja laadukkaaseen yhteistyöhön. Asiakkaat koetaan päivän suolaksi ja työn mielekkyydeksi.

Pankkitoimihenkilöiden ammatillisen pätevyyden tulkinnan muodostumisen tutkimustulosten analysoinnin jälkeen koettiin edistäneen lopullista ymmärtämistä pankkitoimihenkilön työstä ja sen vaatimuksista. Kokonaisuuden ymmärtämisen syntyessä havaittiin ammatillisen pätevyyden ominaisuuksien, erityispiirteiden ja ammatillista pätevyyttä ylläpitävien tekijöiden välinen yhteys.

Tässä tutkimuksessa pankkitoimihenkilöiden työn vaatimuksien kuvaaminen toteutettiin pankkitoimihenkilöiden omasta näkökulmasta. Osa haastattelukysymyksistä voitaisiin esittää myös pankin asiakkaille. Tämä olisi myös mahdollinen jatkotutkimusaihe. Asiakkaille esitettäviä kysymyksiä voisi olla mm. mitä asiakas odottaa pankkitoimihenkilöltä, millaista on asiakkaan ja pankkitoimihenkilön välinen vuorovaikutus ja millaisena asiakas kokee pankkitoimihenkilön työn laadun ja pankkitoimihenkilöiden yleisen tarpeen. Asiakkaiden ja pankkitoimihenkilöiden kyselyjen tuloksia voitaisiin verrata keskenään. Näin saataisiin pankkitoimihenkilön työn kuvaus kahdesta eri näkökulmasta; pankkitoimihenkilön ja asiakkaan kokemana.

Toisena tutkimusalueena voisi olla esimerkiksi Rahoitustarkastuksen näkökulma pankkitoimihenkilöiden ammatillisen pätevyyden tarkastelussa. Kyselyn tuloksissa nähtäisiin pankkitoimihenkilöiden ja Rahoitustarkastuksen työn arvostusero.

Pankkitoimihenkilöitä koskevaa tutkimusta voitaisiin laajentaa koskemaan esimerkiksi pohjoismaisia pankkeja ja niiden pankkitoimihenkilöitä. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella pankkien eroja Pohjoismaiden pankkien ja pankkitoimihenkilöiden välillä. Vertailututkimus suomalaisen ja ruotsalaisen pankkitoimihenkilön pätevyyseroista ja – yhtäläisyyksistä olisi varsin mielenkiintoinen.

## LÄHTEET

### Julkaistut lähteet

ANTTILA, P 1998. Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Akatiimi Oy, Helsinki.

HIRSJÄRVI, S., REMES, P. & SAJAVAARA, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. Uudistettu painos. Gummerus. Jyväskylä.

HOSIAISLUOMA-KARPPINEN, A. 2005. Satavuotiaan nuorin askelin. Offsetpaino Tuija Pelli Oy.

JAARI, A. 2007. Kylliksi itselleni. Edita.

JUUTI, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

JÄRNEFELT, N. & LEHTO, A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Hakapaino Oy, Helsinki.

KONTKANEN, E. 1996. Pankkitoiminnan käsikirja. Kirjapaino Oy West Point, Rauma.

LEHTO, A-M. & SUTELA, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Edita Prima Oy, Helsinki.

LEHTO, A-M. & SUTELA, H. 1999. Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimusten tuloksia 1977–1997. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.

LEHTO, A-M. & SUTELA, H. & MIETTINEN, A. 2006. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Yliopistopaino Helsinki.

TARKKA, J. 1993. Raha ja rahapolitiikka. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

WUOLIJOKI, S. 2003. Hyvä pankki- ja vakuutustapa. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

### **Elektroniset lähteet**

Ammattinetti 2007. Pankkitoimihenkilö. [online]. Saatavissa: [http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p\\_1\\_id=1.1](http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p_1_id=1.1). [viitattu 14.9.2007].

Osuuspankin internet-sivut. [online]. Saatavissa: <http://www.op.fi>. [viitattu 20.9.2007].

OP-Pohjola-ryhmän historia – keskeiset tapahtumat. [online]. Saatavissa: <https://www.op.fi/op?cid=150115770&srcpl=3>. [viitattu 15.10.2007].

OP-Pohjola-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä. [online]. Saatavissa: <https://www.op.fi/op?cid=150245690&srcpl=4>. [viitattu 15.10.2007].

Osuuspankkien toiminta. [online]. Saatavissa: <https://www.op.fi/op?cid=150245798&srcpl=3>. [viitattu 15.10.2007].

2000-luku, vahvana suomalaisena eteenpäin. [online]. Saatavissa: <https://www.op.fi/op?cid=150115770&srcpl=4>. [viitattu 10.10.2007].

Rahoitustarkastus. Peruspankkipalvelut, 2007. [online]. Saatavissa: <http://66.102.9.104/search?q=cache:djT8zl1ZdmQJ:www.rahoitustarkastus.fi/Fin/> [viitattu 20.8.2007].

Suomen Pankki 2000. Pankkitoiminnan haasteet keskuspankin näkökulmasta. [online]. Pankinjohtaja Sinikka Salon puhe Pankkiyhdistyksen tilaisuudessa. Saatavissa:

[http://64.233.183.104/search?q=cache:j7C9kp9a85AJ:www.suomenpankki.fi/fi/suomen\\_pankki/ajankohtaista/puheet/2000/ss\\_puhe21112000.htm+pankkiala+on&hl=fi&ct=clnk&cd=2&gl=fi](http://64.233.183.104/search?q=cache:j7C9kp9a85AJ:www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/puheet/2000/ss_puhe21112000.htm+pankkiala+on&hl=fi&ct=clnk&cd=2&gl=fi). [viitattu 13.9.2007].

Suomen Pankkiyhdistys 2006. [online]. Pankkien palveluverkosto ja henkilöstö. Saatavissa: <http://www.pankkiyhdistys.fi/sisalto/common/showpage.asp?id=314>. [viitattu 20.8.2007].

Suomen Pankkiyhdistys 2006. Rahoitus- ja vakuutusallalla toimiminen, lait määräykset ja ohjeet. [online]. Saatavissa: <http://www.pankkiyhdistys.fi/ravato/lait/tehtavat.htm#>. [viitattu 20.8.2007].

Suomen Pankkiyhdistys 2006. Luottolaitoslainsäädäntö. [online]. Saatavissa: <http://www.pankkiyhdistys.fi/sisalto/common/showpage.asp?id=210>. [viitattu 20.8.2007].

Suomen Pankkiyhdistys 2006. Arvopaperimarkkinalainsäädäntö. [online]. Saatavissa: <http://www.pankkiyhdistys.fi/sisalto/common/showpage.asp?id=212>. [viitattu 20.8.2007].

Suomen Pankkiyhdistys 2006. Pankkivalvonta. [online]. Saatavissa: <http://www.pankkiyhdistys.fi/ravato/lait/pankkivalvonta.htm>. [viitattu 20.8.2007].

Suomen Pankkiyhdistys 2006. Pankkisalaisuusohjeet. [online]. Saatavissa: <http://www.pankkiyhdistys.fi/ravato/lait/pankkisalaisuus.htm>. [viitattu 20.8.2007].

Suomen Pankkiyhdistys 2006. Hyvä pankkitapa. [online]. [viitattu 20.8.2007].

Suomen Pankkiyhdistys 2006. Hyvä pankkitapa (7.9.2004). [online]. Saatavissa: <http://www.pankkiyhdistys.fi/ravato/lait/hyvapankkitapa.htm>. [viitattu 21.8.2007].

Tilastokeskus 2007. Pankkien henkilökunnan määrä kasvoi. [online]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/llai/2006/llai\\_2006\\_2007-06-01\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/llai/2006/llai_2006_2007-06-01_tie_001.html). [viitattu 6.10.2007].

Tilastokeskus 2007. Kotimaisten pankkien henkilökunta vuosien 1985–2006 lopussa. [online]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/llai/2006/llai\\_2006\\_2007-06-01\\_kuv\\_001.html](http://www.stat.fi/til/llai/2006/llai_2006_2007-06-01_kuv_001.html). [viitattu 6.10.2007].

Tilastokeskus 2007. Muutosten ennakoitavuus heikentynyt työpaikoilla. [online].  
Saatavissa: <http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2004/216elis.html>. [viitattu  
7.10.2007].

Tilastokeskus 2002. Naisten työpäivät ovat kiristyneet ja miesten pidentyneet.  
[online]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2002/084elis.html>. [viitattu  
7.10.2007].

Tilastokeskus 2002. Henkilöstön riittämättömyys kiristää työtahtia. [online].  
Saatavissa: <http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2002/084elis.html>. [viitattu  
7.10.2007].

Tilastokeskus 2002. Esimiehet tärkeitä työpaineiden hallinnassa.[online].  
Saatavissa: <http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2002/084elis.html>. [viitattu  
10.10.2007].

Tilastokeskus 2002. Lisätyöstä kieltäytyminen keino hallita kiirettä. [online].  
Saatavissa: <http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2002/084elis.html>. [viitattu  
10.10.2007].

Työministeriön internet-sivut. [online]. Saatavissa: <http://mol.fi>. [viitattu  
30.10.2007].

### **Artikkelit**

OLASVIRTA, PIRKKO 2007: Riitätkö itsenäsi? Kunto ja terveys 5/2007

