



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## **Perehdyttäminen yrityksen menestyksessä**

### Uuden pankkitoimihenkilön perehdytysopas sijoitusneuvontaan

Fanni Nenonen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

NENONEN FANNI

Perehdyttäminen yrityksen menestyksessä  
Uuden pankkitoimihenkilön perehdytysopas sijoitusneuvontaan

Opinnäytetyö 33 sivua, joista liitteitä 0 sivua  
Toukokuu 2016

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa toimeksiantajayritykselle perehdytysopas sijoituspalveluiden tarjoamisesta. Oppaan tavoitteena on kehittää pankkitoimihenkilöiden osaamista sijoitusneuvonnan tärkeydestä, sijoitusasiakkaiden segmentoinnista, sijoitustuotteista, sijoitusneuvontaprosessista ja vaatimuksista, jotka sijoituspalveluita tarjoavien yritysten on täytettävä, ja tämän osaamisen kautta kasvattaa myyntiä ja asiakastyytyväisyyttä. Lopuksi oppaaseen on koottu päivitetty sijoitusneuvojan perehdytysuunnitelma. Opas toimii perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen tukena ja myynnin apuvälineenä.

Henkilöstön osaaminen ja perehdytyksen onnistuminen ovat tärkeitä yrityksen menestyksessä. Osaavan henkilöstön kautta yritys voi saavuttaa strategisia tavoitteitaan ja sopeutua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä asiakkaiden, kilpailijoiden ja lainsäätäjien asettamiin vaatimuksiin ja haasteisiin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys alkaa käsittelemällä henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksen strategian ja toimintaympäristön tekijöiden kautta. Henkilöstön osaaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja seuraavaksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään henkilöstön osaamisen strategista suunnittelua sekä osaamisen jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Lopuksi teoreettisessa viitekehyksessä liikutaan suppilomaisesti henkilöstön osaamisen osa-alueeseen, perehdyttämiseen. Viitekehyksessä käsitellään ensin perehdyttämisen määritelmä ja merkitys, jonka jälkeen esitellään perehdyttämisen eri vaiheet. Lopuksi rakennetaan havainnollistava kuvio kuvaamaan teoreettista viitekehystä.

Seuraavaksi opinnäytetyössä kuvaillaan, kuinka perehdytysopas on koottu ja kerrotaan pääpiirteissään oppaan rakenteesta. Tiedonkeruumenetelmiä käytettiin pääasiassa kyselyä ja haastattelua. Itse opas sisältää toimeksiantajayrityksen liikesalaista tietoa, joten sitä ei ole opinnäytetyössä esitetty.

Opinnäytetyön lopussa kootaan yhteenveto, jossa tehty perehdytysopas yhdistetään teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyihin teemoihin. Perehdytysoppaasta muodostui tiivis paketti, jota voidaan hyödyntää sekä uusien toimihenkilöiden perehdyttämisessä että henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Oppaassa päivitettiin yrityksen vanhentuneita ohjeistuksia sekä saatettiin hiljaisena tietona olleita sisäisiä käytäntöjä helposti omaksuttavaan muotoon. Opinnäytetyön lopuksi pohditaan, mitä prosessista on opittu ja miten perehdytysopasta voi jatkossa kehittää edelleen.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, henkilöstön osaaminen, henkilöstöjohtaminen, sijoittaminen, perehdytysopas

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

NENONEN FANNI

Orientation in Organisational Success  
An Introduction Manual on Investment Services for a New Banking Advisor

Bachelor's thesis 33 pages, appendices 0 pages  
May 2016

---

The purpose of the thesis was to create an introduction manual on offering saving and investment services at a bank. The purpose of the manual is to give a banking advisor a comprehensive outlook on the importance of investment advice, the segmentation of investment customers, investment products, investment advising process and the requirements that the investment service provider must meet and thus increase sales and customer satisfaction. An updated version of an introduction plan is presented at the end of the manual. The aim of the manual is to serve as a tool for sales and for training new employees and developing the personnel's capabilities at a bank.

The skills and expertise of the company's human resources as well as successful orientation are important prerequisites for organisational success. With skilled personnel, an organisation can achieve its strategic goals and adapt to the changes in its operational environment, meet the requirements and overcome the challenges created by customers, competitors and legislators. The theoretical framework of this thesis starts with the introduction to human resource management as means for an organisation to achieve its strategic targets and cope with the factors and demands emerging from its operational environment. Since developing the personnel's skills and capabilities is an important part of human resource management, the next part of the theoretical framework focuses on the process of strategic planning and on constant evaluation and development of the personnel's capabilities. Next, the theoretical framework focuses on training a new employee, which also is one part of developing the personnel's capabilities and thus, a part of human resource management. The definition of orientation is explained as well as the stages of the process of employee training. At the end, a comprehensive picture of the theoretical framework is presented and explained.

The next part of the thesis covers the process of creating the introduction manual and explains its main structure. The data for the manual was collected mainly through qualitative survey and interview. The manual contains trade secrets and confidential material and thus it is not published as a part of this thesis.

The summary combines the introduction manual with the theoretical framework. The introduction manual is a compact tool that can be used for training new and more experienced employees. In the manual, instructions and policies are updated and tacit knowledge are presented in a way that is easier for a new employee to absorb. The thesis also gives proposals on how to develop and improve the manual even further and some reflections on the learning outcome of this research process.

---

Key words: introduction, personnel's capabilities, human resource management, investment, training manual

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Henkilöstön osaaminen ja perehdytys organisaation menestyksessä.....	5
1.2	Henkilöstön osaamisen ja perehdytyksen merkitys rahoitusosalalla.....	7
1.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	8
2	HENKILÖSTÖN OSAAMINEN YRITYKSEN KILPAILUKEINONA.....	10
2.1	Henkilöstöjohtamisen määritelmä ja merkitys.....	10
2.2	Henkilöstön osaamisen strateginen suunnittelu.....	12
2.3	Osaamisen arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen prosessi.....	14
3	TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN JA SEN VAIHEET.....	16
3.1	Perehdyttämisen määritelmä ja merkitys.....	16
3.2	Perehdyttämisen vaiheet.....	17
3.3	Perehdyttämisen rooli organisaation menestyksessä.....	19
4	PEREHDYTYSSOPPAAN KOKOAMINEN.....	22
4.1	Perehdytysoppaan kokoaminen ja tiedonkeruumenetelmät.....	22
4.2	Perehdytysoppaan rakenne.....	24
5	POHDINNAT.....	27
6	LÄHTEET.....	31

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Henkilöstön osaaminen ja perehdytys organisaation menestyksessä

Osaava ja sitoutunut henkilöstö on palveluyrityksen merkittävin resurssi. Erityisesti nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön osaaminen ja taidot ovat avainasemassa yrityksen tehokkuuden, innovatiivisuuden sekä joustavuuden kannalta. Yrityksissä tehtävä työ on jatkuvasti muuttumassa yksinkertaisista suorittavista rutiineista tehtäviin, joissa vaaditaan laajojen kokonaisuuksien hallintaa, myynnillisyyttä, asiantuntemusta sekä teknologista osaamista. Samalla yhä enenemässä määrin yrityksissä on tunnustettu aineettomien resurssien, kuten henkilöstön ja sen osaamisen, merkitys strategisena kilpailuetuna (Barney et al. 2001). Koska yrityksiin kohdistuvien osaamisvaatimusten vuoksi yksittäinen työntekijä ei ole enää helposti tai edullisesti korvattavissa, ihmisten sekä heidän osaamisensa johtamisen strateginen merkitys korostuu.

Ensimmäinen askel henkilöstön sitoutumisessa ja osaamisen kasvattamisessa on uuden työntekijän perehdytyksen onnistuminen. Kuitenkin liian usein yrityksissä perehdyttäminen toteutetaan edelleen siten, että annetaan lyhyt opastus työhön ja katsotaan oppiiko uusi henkilö työnkuvansa. On kuitenkin voimavarojen ja mahdollisuuksien hukkaamista, jos perehdytysvaihe kuitataan muutamalla kalvolla ja ohjeella (Valvisto 2005, 47), vaan perehdytyksen suunnitelmallisuuteen ja tavoitteellisuuteen tulee panostaa.

Mitä hyötyjä henkilöstön osaamiseen ja perehdytykseen panostamisella on yritykselle? Henkilöstön osaamisen kasvattaminen ja perehdytyksen onnistuminen hyödyttää yritystä monella tavalla. Ensinnäkin osaavasta henkilöstöstä riippuu, miten nopeasti ja millaisena organisaation kilpailustrategia toteutuu toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa (Viitala 2007, 8). Perehdyttämisellä voidaankin varmistaa, että uuden työntekijän työpanos vie mahdollisimman tuottavasti yritystä lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita (Valvisto 2007, 47). Kun työntekijä tietää, mitkä ovat yrityksen tavoitteet, toiminta-ajatus sekä mikä on hänen roolinsa niiden toteutumisessa, hän voi kokea työnsä merkitykselliseksi ja sitoutua voimakkaammin. Onnistunut perehdyttäminen ja osaamiseen investoiminen on myös kustannuskysymys.

Koulutukseen ja uuden työntekijän opastaminen on toki kuluera, mutta niiden perimmäinen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi (Valvisto 2007, 47).

Puutteet henkilöstön osaamisessa heijastuvat myös usein virheinä asiakkaille tai huonona palveluna, millä on suora vaikutus yrityksen maineeseen. Palveluyrityksessä hyvät tuotteet tai pitkälle mietityt konseptit eivät pelasta tyllystä palvelusta aiheutunutta haittaa (Viitala 2005, 8). Sen sijaan hyvä perehdytys yrityksen tuotteisiin ja toimintamalleihin sekä osaamisen jatkuva kehittäminen työsuhteen edetessä ovat avain hyvän palvelun tarjoamiseen asiakkaalle sekä myynnin edistämiseen. Mikäli uusi työntekijä ei tunne syvällisesti yrityksen tarjoamia tuotteita, hänellä on todennäköisesti korkea kynnys ehdottaa niitä asiakkaalle.

Ihmisenresurssit ovat myös yksi keino erilaistua kilpailijoista ja siten kilpailuedun lähde (Grant 1991). Henkilöstön osaamista ja asiantuntevuutta on vaikea kopioida, joten myös tästä syystä ihmisten osaamisen kehittämiseen ja perehdyttämiseen tulee panostaa. Tämän lisäksi henkilöstön kouluttautumisella ja kattavalla perehdyttämällä yritys täyttää lainsäätäjän asettamia velvoitteita. Perehdyttäminen perustuu lakiin ja säädöksiin uuden henkilön perehdyttämisestä ja työhön ohjauksesta (Työturvallisuuslaki 738/2002) ja sillä voidaan ehkäistä vakavia virheitä ja vaaratilanteita. Lisäksi eri aloja koskevat erilaiset toimialakohtaiset lait ja säädökset, jotka saattavat asettaa lisävaatimuksia työntekijöiden osaamiselle ja uuden työntekijän perehdyttämiselle.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että henkilöstön osaamisen kehittäminen ja uuden työntekijän perehdyttämisen onnistuminen ovat äärimmäisen tärkeitä tekijöitä sekä yrityksen että henkilön itsensä kannalta. Riittäväällä koulutuksella ja perehdyttämällä yritys voi täyttää lainsäätäjän asettamat velvoitteet, joiden toteutuminen on jossain määrin jopa edellytys koko yrityksen toiminnalle. Osaava henkilökunta on myös tärkeä keino kilpailijoista erottautumiseksi ja avain erinomaisen asiakaspalvelun takaamiseksi ja myyntitulosten aikaansaamiseksi. Onnistunut perehdytys ja henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen ovat myös ajava voima yrityksen strategian toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa.

## 1.2 Henkilöstön osaamisen ja perehdytyksen merkitys rahoitusallalla

Pankki- ja rahoitusallalla myydään ennen kaikkea asiantuntevuutta ja neuvoja rahoituksen, sijoittamisen ja vakuuttamisen palveluissa, joten henkilöstön osaaminen on erittäin tärkeässä roolissa. Tilastokeskuksen vuonna 2010 julkaiseman raportin mukaan rahoitus- ja vakuutusalan koulutuskustannusten osuus työvoimakustannuksista oli 2,3 %, mikä oli kaikista toimialoista toisista korkein heti paperinvalmistuksen 2,4 %:n jälkeen (Tilastokeskus 2010). Erityisesti pankeissa korostuu tarve panostaa henkilöstön osaamiseen ja perehdyttämiseen, sillä se on keino vastata asiakkaiden korkeaan ja jatkuvasti nousevaan vaatimustasoon, toimia uusista kilpailijoista erottautuvana tekijänä, saavuttaa asetetut strategiset tavoitteet sekä täyttää viranomaisten ja lainsäätäjän asettamat velvoitteet.

Pankkitoimiala on kuluneiden kahdenkymmenen vuoden aikana käynyt läpi voimakkaan muutoksen asiakkaiden asiointissa. Käteispalveluiden tarve ja myös tarjonta ovat supistuneet vuosi vuodelta, ja valtaosa asiakkaista hoitaa peruspankkipalvelut itse joko verkko- tai mobiilipankissa. Sen sijaan henkilökohtaisen palvelun ja erilaisten neuvontapalveluiden tarve on kasvanut (Selkosanommat 8.5.2012). Lisäksi monet kuluttajat ovat itse entistä valistuneempia esimerkiksi rahoitusneuvotteluissa ja odottavat syvällistä osaamista pankin henkilöstöltä (Nordea 11.2.2015). Pankeissa osaamisen painopiste on siirtynyt käteispalveluiden tarjoamisesta ja yksinkertaisten päivittäispalveluiden parista monimutkaisten sijoitus- ja rahoituspalveluiden osaamiseen, mikä vaatii pankeilta voimakasta panostusta henkilöstön osaamiseen ja kehittymiseen.

Kun perinteiset pankkipalveluita tarjoavat laitokset supistavat konttoriverkostoaan ja vähentävät kassapalveluitaan, uudet toimijat valtaavat perinteisesti pankeille kuuluneita osa-alueita. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita valuutanvaihtopalvelua tarjoava Forex, maksamiseen erikoistunut PayPal, kulutusluottoja tarjoavat yhtiöt kuten Santander tai sijoituspalveluita tarjoava Nordnet. Myös digitalisaatio on mahdollistanut monien pienten start-up-yhtiöiden synnyn ja ne ovat onnistuneet reagoimaan ketterästi kuluttajien asiointissa tapahtuviin muutoksiin. Esimerkiksi suomalainen start-up Taviq tuo kuluttajille henkilökohtaista dataa hyödyntävää sijoitusneuvontaa (Kauppalehti 21.9.2015). Myös eri toimialoilla vakiintuneet yritykset ovat siirtyneet toimimaan pankkialalla, kuten vähittäiskaupasta pankkitoimintaan laajentanut S-ryhmä. Perinteiset

pankit pyrkivät tässä muutoksessa rakentamaan laadukkaasta ja monipuolisesta neuvonnasta sekä henkilöstön syvällisestä asiantuntemuksesta kilpailuedun, jolla erottautua uusista toimijoista. Myös tämä muutos on asettanut uudenlaisia vaatimuksia pankkialalla henkilöstön kouluttamiselle ja perehdyttämiselle.

Vaikka rahoituslalla toimiakseen ei tarvita toimilupaa, pankki- ja rahoitusalan toimintaa säännellään kuitenkin monelta taholta ja sääntöjen rikkomisesta pankki voidaan tuomita muun muassa suuriin sakkoihin. Esimerkkejä sääntelystä on pankin velvollisuus tuntea ja tunnistaa asiakkaansa sekä saada selvitys varojen alkuperästä, joihin velvoittavat muun muassa luottolaitostoiminnasta annettu laki, vakuutusyhtiölaki, laki sijoituspalveluyrityksistä, sijoitusrahastolaki, maksulaitoslaki, arvo-osuusjärjestelmästä annettu laki ja rahanpesulaki (Finanssivalvonta 16.2.2016). Myös vuonna 2008 alkanut finanssikriisi on lisännyt pankki- ja sijoitustoiminnan sääntelyä koko EU:n tasolla (Pörssisäätiö 12.5.2014). Esimerkiksi EU:n Rahoitusvälineiden markkinat -direktiiviin (MIFID) mukaan sijoituspalveluita tarjoavien yritysten on luokiteltava asiakkaat ammattimaisiksi ja ei-ammattimaisiksi sijoittajiksi ja näillä yrityksillä on selontotovelvollisuus ei-ammattimaisen asiakkaan sijoitustavoitteista, taloudellisesta tilanteesta, aiemmasta sijoituskokemuksesta sekä -tietämyksestä ja velvollisuus tarjota asiakkaille riittävästi tietoa palveluntarjoajasta ja tarjotuista palveluista ([www.nordea.fi](http://www.nordea.fi)). Pelkästään lainsäätäjät on asettanut pankeille monia velvoitteita, joiden noudattaminen asettaa ennestään lisävaatimuksia henkilöstön osaamiselle, tuotetuntemukselle, neuvonnan antamiselle ja perehdyttämiselle.

### **1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite**

Henkilöstön osaaminen ja onnistunut perehdyttäminen ovat tärkeitä yrityksen strategian toteuttamiseksi, kilpailijoista erottautumiseksi sekä asiakkaiden tyytyväisyyden ja myyntitulosten aikaansaamiseksi. Koulutukseen ja perehdyttämiseen panostamalla yritys voi täyttää myös lainsäätäjän asettamat yleiset ja toimialakohtaiset osaamisvelvoitteet ja siten varmistua, että organisaation toiminta on lainmukaista ja virheiden riski on minimoitu. Tämä on erityisen korostunutta pankki- ja rahoituslalla, jossa henkilöstön kouluttamiseen panostetaan muihin toimialoihin nähden merkittävästi. Tästä syystä kyseisellä toimialalla toimiva yritys valikoitui tämän opinnäytetyön toimeksiantajaksi.



Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on rakentaa sijoituspalveluita tarjoavalle pankille X uuden pankkilaisen sijoitusneuvonnan opas, joka luo kattavan peruskatsauksen säästämisen ja sijoittamisen tuotteisiin, neuvontaprosessiin sekä pankin sisäisiin käytäntöihin. Tavoitteena on taten kehittää sekä nykyisten että uusien toimihenkilöiden osaamista sijoitusneuvonnassa ja siten kasvattaa organisaation myyntiä ja asiakastyytyväisyyttä. Oppaassa yhdistetään aiemmin eri lähteissä olevia tietoja ja organisaation sisäisenä niin sanottuna hiljaisena tietona olevia käytäntöjä yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi, joka on uudelle työntekijälle helppo omaksua. Yrityksen tunnistetiedot sekä perehdytysoppaan sisältö ovat salaisia.

Opinnäytetyö jakautuu kolmeen osaan, joista ensimmäinen käsittelee teoriaa henkilöstön osaamista ja perehdyttämisestä. Teoreettisessa viitekehyksessä liikutaan suppilomaisesti henkilöstöjohtamisesta osaamisen kehittämiseen ja edelleen uuden henkilön perehdyttämiseen ja sen vaiheisiin. Teoreettisessa viitekehyksessä on päädytty yhdistämään laajalti eri teoriaa henkilöstöjohtamisesta, henkilöstön osaamisesta, sen strategisesta kehittämisestä sekä perehdyttämisestä, sillä ne yhdessä muodostavat kattavan pohjan, jolle perehdytysopasta on lähdetty rakentamaan. Perehdytysopas on apuväline esimiehelle henkilöstön johtamisessa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, minkä vuoksi teoreettinen viitekehys alkaa henkilöstöjohtamisen käsittelyllä. Lisäksi opas toimii työkaluna sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä että nykyisten työntekijöiden osaamisen kasvattamisessa, joten on perusteltua liittää teoreettiseen viitekehykseen teoriaa sekä perehdyttämisestä ja sen vaiheista että henkilöstön osaamisesta. Yrityksessä on pyrkimyksenä rakentaa sijoitusneuvonnan opas, joka tukee organisaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamisessa eli sijoitustuotteiden myynnin kasvattamisessa ja jota olisi helppo päivittää ja kehittää edelleen toimintaympäristön muuttuessa. Siten myös teoreettiseen viitekehykseen on nostettu tärkeänä osana teoriaa henkilöstön osaamisen strategisesta suunnittelusta, osaamistason arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä.

Teoreettisen viitekehyksen käsittelyn lopussa rakennetaan synteesi, joka kokoaa yhteen käsitellyt termit ja osa-alueet. Opinnäytetyön toisessa osassa käsitellään perehdytysopasta: aluksi käydään läpi lyhyesti oppaan tekoprosessi, jonka jälkeen esitellään itse opas. Kolmannessa ja viimeisessä osassa vedetään yhteen käsitellyt teemat ja nostetaan esiin jatkokehitysideoita perehdytysoppaan kehittämiseksi edelleen.

## 2 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN YRITYKSEN KILPAILUKEINONA

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä ja merkitys

Riitta Viitala (2007) määrittelee henkilöstöjohtamisen teoksessaan Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä seuraavasti: ”Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio”. Henkilöstöjohtamisessa pyritään tukemaan muuta yrityksen johtoa pääsemään päämäärinsä ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä (Viitala 2007, 19). Siten henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä strategisena ja suunnitelmallisena toimenpiteenä, jonka tarkoituksena on oikeiden ihmisten hankkiminen yrityksen palvelukseen ja heidän pitämisenä yrityksessä, heidän osaamisensa kehittäminen ja ylläpitäminen ja sen varmistaminen, että heidän motivaationsa ja jaksamisensa on riittävä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kansainvälisessä kirjallisuudessa termi ”henkilöstöjohtaminen” (personnel management) on pitkälti korvaantunut termillä ”henkilöstöressurssien johtaminen” (human resource management, HRM), jolla tarkoitetaan kaikkia strategisia ja yhteen sovitettuja toimia, joilla johdetaan yrityksen arvokkainta resurssia – ihmisiä, jotka sekä yksilöinä että yhdessä tekevät töitä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Armstrong 2006, 3).

Aiemmassa henkilöstöjohtamisen tutkimuskentässä voidaan erottaa kaksi tapaa tarkastella yrityksen henkilöstöä. Kova näkemys korostaa henkilöstön resurssiluonnetta ja näkee henkilöstön kulueränä, jonka tehokkaalla suunnittelulla ja organisoinnilla voidaan maksimoida sen kustannustehokkuus (Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 3, 4). Esimerkiksi Armstrongin (1977) näkemys henkilöstöjohtamisesta painottaa kovaa näkemystä: ”henkilöstöjohtaminen käsittää kaikki ne toimenpiteet, joilla hankitaan, organisoidaan ja motivoidaan yrityksen tarvitsemia ihmisresursseja”. Pehmeä henkilöstöjohtamisen näkökulma näkee ihmiset puolestaan inhimillisenä, yksilöllisinä toimijoina ja arvokkaana organisaation pääomana. Tämä näkökulma painottuu henkilöstön motivaation kehittämiseen, osaamisen kasvattamiseen, jaksamisen varmistamiseen ja ihmisten sitouttamiseen (Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 3, 4).

Viitalan (2007, 20) mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteisen hoitamiseen ja johtajuuteen. Viitalan näkemyksessä korostuu siis laajempi näkökulma kuin vain henkilöstöressurssien tai -voimavarojen johtaminen; se liittyy henkilöstöjohtamiseen myös työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon, kuten yhteistoiminnan, työehtosopimusten noudattamisen ja konfliktien välttämisen ja ratkaisun. Viitalan määritelmä tuo henkilöstöjohtamiseen mukaan myös yksilönäkökulman eli johtajuuden ja esimiestyön merkityksen. Esimiehen roolissa ja työskentelytavassa tiivistyy koko henkilöstöjohtamisen käsite. Nimenomaan esimiehet ovat niitä, jotka toiminnallaan vastaavat motivoinnista, palkitsemisesta, osaamisen kehittämisestä, perehdyttämisestä, työntekijöiden palkkaamisesta ja irtisanomisesta.

Kuvassa 1 kuvataan henkilöstöjohtamisen osa-alueita (Viitala 2007, 22). Henkilöstöjohtaminen nähdään strategisena toimenpiteenä, joka perustuu suunnitelmiin ja tavoitteisiin koko yrityksen suunnasta. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet voidaan tulkita myös erilaisina prosesseina, jotka tähtäävät henkilöstövision saavuttamiseen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään prosesseista erityisesti osaamisen kehittämiseen ja perehdyttämiseen, joten ne on kuviossa korostettu.

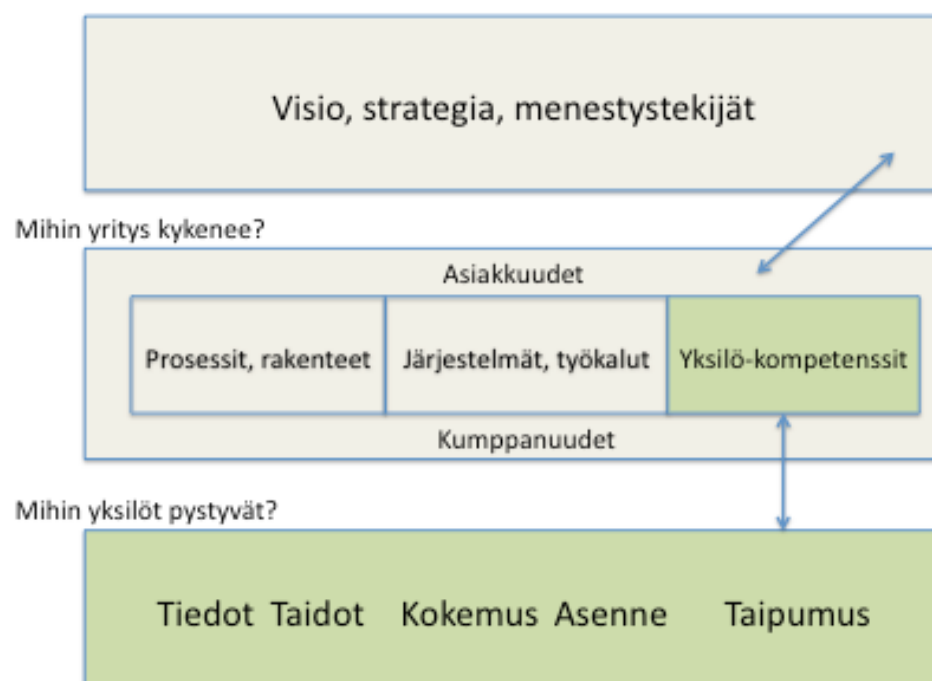


KUVA 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (mukaillen Viitala 2007, 22)

Henkilöstöjohtamisen ydintarkoitus on se, että organisaatio saavuttaa menestyksen ihmisten kautta (Amstrong 2006, 8). Onnistuessaan hyvä henkilöstöjohtaminen saa aikaan henkilöstön sitoutumista yritykseen, toiminnan yhdenmukaistamista ja kustannussäästöjä. Pitkällä aikavälillä menestyksekkäällä henkilöstöjohtamisella on merkitystä koko yrityksen toiminnan tehokkuuteen ja kilpailukykyyn, yksilön hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen sekä sitä kautta myös laajemman yhteisön hyvinvointiin (Beer et al. 1984).

## 2.2 Henkilöstön osaamisen strateginen suunnittelu

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on osa onnistunutta henkilöstöstrategiaa. Osaamista voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Yksilötasolla osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, vuorovaikutusyhteyksistä, asenteista ja kokemuksista. Organisaation osaaminen rakentuu puolestaan organisaation prosesseista, toimintamalleista ja kulttuurista (Sydänmaanlakka 2002, 1, 2.). Myös osaamisen johtamista ja kehittämistä voidaan tarkastella eri tasoilla (kuva 2), joista voidaan erottaa strateginen tavoitetaso, organisaation kyvykkyudet sekä yksilön kompetenssit.



KUVA 2. Strategian, organisaation kyvykkyuksien ja yksilökompetenssien suhde (Kirjavainen, 2003, 67)

Yrityksen henkilöstön osaamisen johtamisen tulee olla strategista, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksessä on tunnistettu, millainen osaaminen on keskeistä organisaation tulevaisuudessa. Organisaatiossa on tiedettävä, mihin se haluaa tulevaisuudessa mennä ja mitä osaamista vaaditaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Yrityksen strategian tulee perustua osaamiseen, jota voidaan hyödyntää joustavasti kilpailu- ja markkinatilanteiden muuttuessa sekä tämän lisäksi organisaatiossa on oltava osaamista, joka vastaa nykyiseen kilpailutilanteeseen ja asiakkaiden vaatimuksiin (Lehtonen 2002, 4). Yrityksen osaamis pohjan on siis täytettävä sekä nykyhetken että tulevaisuuden tarpeet.

Kun yrityksen osaamistarpeet on määritelty, organisaatiossa on tehtävä tilannekartoitus ja selvitettävä, onko yrityksellä jo nyt riittävää osaamista ja mistä löytyvät mahdolliset osaamispuutteet. Organisaation tasolla tulee selvittää esimerkiksi, mikä on niin sanotun älykkään pääoman taso, kuten organisaation osaaminen, uudistumiskyky, oppiminen, kumppanuussuhteet ja patentit (Ståhle & Grönroos 2000, 197, 200) sekä mitä ovat yrityksen ydinosaaminen ja ydinkyvykkyydet. Organisaation osaaminen rakentuu yksilöiden osaamisesta, mutta se on enemmän kuin vain yksilökompetenssien summa. Yksilötasolla on kiinnitettävä huomiota ihmisten tietoihin, taitoihin, motivaatioon, persoonallisiin ominaisuuksiin ja erikoisasiantuntijuuteen (Lehtonen 2002, 93 – 97). Nykytason ja osaamispuutteiden selvittämisen jälkeen organisaatiossa tulee tehdä suunnitelma osaamisen kehittämistä ja puutteiden korjaamisesta, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi tietyn osaamisen rekrytointia tai organisaation tasolla esimerkiksi tutkimukseen ja tuotekehitykseen panostamista tai kannustinjärjestelmien muokkaamista.

Kilpailustrategia voi toteutua ainoastaan riittävän, osaavan ja sitoutuneen henkilöstön avulla (Viitala 2002, 10). Muutokset kilpailukentässä tai asiakkaiden tarpeissa voivat kuitenkin muuttua nopeasti, jolloin henkilöstön osaamista on kyettävä joustavasti johtamaan oikeaan suuntaan. Esimerkiksi pankki- ja rahoitus alalla tehtävä työ painottui ennen rutiinien toistamiseen, jolloin työntekijöiltä vaadittiin tarkkuutta, huolellisuutta sekä erinomaista asiakaspalvelutaitoa. Nykyään pankeissa tehtävän työn painopiste on nopeasti muuttunut myynnillisyyteen, joten henkilöstöltä vaaditaan monimutkaisten sijoitus-, rahoitus- ja vakuutus tuotteiden hallintaa, vankkaa teknologista osaamista, kielitaitoa ja kykyä myydä. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä muutosnopeus ja joustavuus ovat siis äärimmäisen tärkeitä strategisen suunnitelmallisuuden ohella.

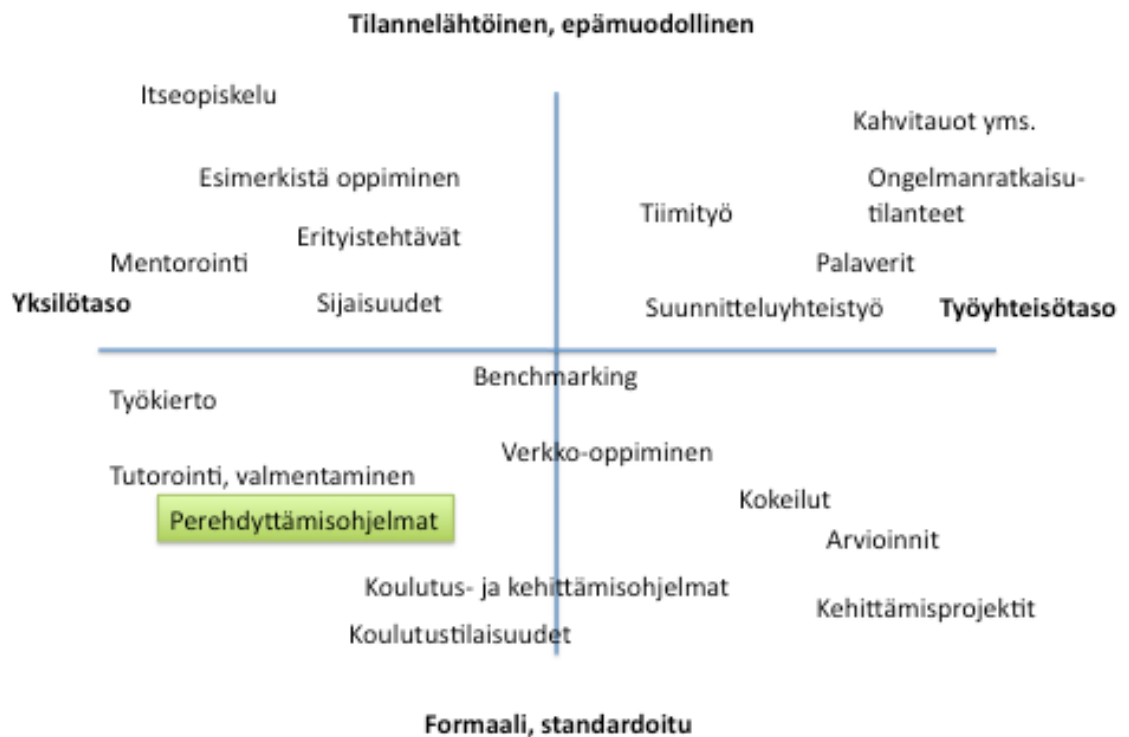
### 2.3 Osaamisen arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen prosessi

Osaamisen johtamisen tärkein osa on henkilöstön osaamistason nostaminen, sen vaaliminen ja tehokas hyödyntäminen (Viitala 2007, 170). Ei kuitenkaan riitä, että on kerran tehty strategiaan pohjautuva suunnitelma henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, vaan osaamista on arvioitava säännöllisesti ja kehitettävä jatkuvasti. Osaamisen arviointia tulisikin tehdä säännöllisin väliajoin, kuten vuosittain ja aina, kun organisaatiossa tapahtuu isoja muutoksia (Viitala 2007, 181). Yrityksen toimintaa suuntaavien tavoitteiden, analyysien ja osaamistarvekartoitusten pohjalta tulisi laatia osaamisen kehittämissuunnitelma enintään muutaman vuoden aikajänteelle. Niiden tulisi olla linjassa liiketoimintastrategian kanssa, mutta olla riittävän konkreettisia käytännön suunnittelun ja toteutuksen onnistumiseksi (Viitala 2007, 185).

Osaamisen kehittämisessä on tärkeää varmistaa, että taloon on sitoutettu nykyhetkessä ja tulevaisuudessa arvokasta osaamista ja että yrityksessä investoidaan henkilöstön kehittämiseen. Osaamista voidaan myös ostaa, jolloin rekrytoidaan uusia osaajia tai ostetaan toinen yritys, jossa on tarvittavaa osaamista. Osaamista voidaan myös lainata esimerkiksi palkkaamalla konsultteja. Yksi osa osaamisen kehittämistä on myös poistaa vanhentunutta tai tarpeetonta osaamista yrityksestä esimerkiksi myymällä pois toimintoja tai irtisanomalla väkeä (Viitala 2007, 185.)

Säännöllisesti tehtävässä osaamiskartoituksessa selvitetään, mikä on organisaation tai työyksilön tehtäväkenttä ja tulevaisuuden tavoitteet, mitä osaamista vaaditaan, millaista osaamista yrityksessä on ja mihin sitä on kehitettävä. Yleensä kartoituksessa liikutaan ensin organisaatiotasolta, työyksikkö ja -tiimitasolle ja päädytään lopulta yksittäisten henkilöiden osaamisen tarkasteluun. Osaamisen arvioinnissa käytetään yleensä henkilön oma-arviointia sekä esimiesten arviointia, joita käydään läpi vuosittaisessa kehityskeskustelussa (Viitala 2007, 181, 182). Onnistuneessa kehityskeskustelussa asetelman ei tulisi olla pelkästään se, että työntekijä nähdään oppilaana ja esimies opettajana, vaan on tärkeää, että työntekijä näkee itsensä aktiivisena toimijana omassa oppimisessaan, omassa ja yhteisessä toiminnassa ja itsensä ja työtehtäviensä kehittämisessä (Poikela 2005, 36). Kehityskeskustelussa luodaan jokaisella työntekijällä oma yksilöllinen oppimis- ja kehityssuunnitelma tulevaksi vuodeksi tai vuosiksi eteenpäin ja sen toteutumista tulisi arvioida säännöllisesti.

Osaamisen kehittämisen menetelmiä voidaan jaotella eri tavoin, kuten kuva 3 (Viitala 2006, 261) osoittaa. Formaali eli muodollisella oppimisella tarkoitetaan koulutusorganisaatioiden piirissä tapahtumaa oppimista. Myös yritys voi järjestää itse standardoituja oppimistapahtumia, jotka eivät johda muodollisiin tutkintoihin, mutta jotka ovat kuitenkin etukäteen suunniteltuja. Suuri osa oppimisesta tapahtuu kuitenkin epämuodollisesti työn lomassa, mutta sitäkin voidaan edistää esimerkiksi rankentamalla kehittymiseen kannustavaa työkuiltuuria. Osaamisen kehittäminen voi tähdätä joko yksilön oppimistason nostoon tai koko työyhteisön osaamisen parantamiseen (Viitala 2007, 188, 189.)



KUVA 3. Henkilöstön kehittämisen muotoja (mukailien Viitala 2006, 261)

Tässä opinnäytetyössä ja perehdytysoppaassa keskitytään erityisesti uuden työntekijän perehdyttämiseen, joten se on kuviossa korostettu. Perehdyttäminen onkin äärimmäisen tärkeä osa henkilöstön sitouttamista ja osaamisen kasvattamista.

### 3 TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN JA SEN VAIHEET

#### 3.1 Perehdyttämisen määritelmä ja merkitys

Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja tapahtumia, joilla uutta työntekijää tuetaan työn alussa (Kjelin & Kuusisto 2003). Perehdyttäminen alkaa ensimmäisestä kontaktista, joka uudella työntekijällä on organisaation kanssa ja päättyy, kun työntekijä on päässyt täysin sisälle työtehtäviinsä ja tullut osaksi työpaikan sosiaalista yhteisöä. Yleensä perehdytysvaiheen päättymisenä voidaan pitää koeajan päättymistä, sillä sen aikana työntekijällä yleensä on riittävä perusosaaminen työnsä suorittamiseen (Valvisto 2005, 50). Perehdytys tutustuttaa uudet tulokkaat organisaatioon, työhön ja työyhteisöön ja sen kautta yksilö omaksuu työtehtävänsä ja roolinsa työpaikalla (Robbins 2002, 8). Perehdytys voidaan nähdä myös oppimisprosessina, joka tähtää organisaation toiminnan hahmottamiseen, oman työn tavoitteiden ymmärtämiseen ja vastuiden selkeytymiseen sekä sellaisen sisäisen mallin hankkimiseen, jonka avulla voi suoriutua työtehtävistä (Lepistö 2000, 63).

Perehdytys voi koostua muodollisesta ja suunnitellusta perehdytysohjelmasta, mutta siihen sisältyy myös suunnittelemattomia elementtejä. On hyvä muistaa, että uudet työntekijät perehdytetään aina työhön jollakin tavalla, olipa yrityksellä olemassa perehdyttämisohjelmaa tai ei. Onkin voimavarojen tuhlaamista, kun usein pitkän ja kalliin rekrytointiprosessin jälkeen perehdytys kuitataan muutamalla ylimalkaisella ohjeella (Valvisto 2005, 47.)

Perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi ja sillä varmistetaan, että tämän työpanos vie organisaatiota lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista tavoitetta. On tärkeää, että perehdytyksen aikana uusi työntekijä sisäistää yrityksen identiteetin, eli ainakin yrityksen vision, strategian ja arvot (Valvisto 2005, 47, 49.). Lisäksi kattava perehdytys lisää tehokkuutta, kun uusi työntekijä pystyy hyppäämään nopeasti tekemään varsinaista työtä, hän omaksuu tarvittavat työkalut ja menetelmät sekä oppii yrityksessä olevaa hiljaista tietoa (Valvisto 2005, 49). Tämä säästää myöhemmin sekä esimiehen että kollegoiden aikaa. Onnistuneella perehdytyksellä on myös sosiaalinen merkitys, sillä sen kautta voidaan edistää hyvää yhteishenkeä (Lepistö 2000, 63, 64.)

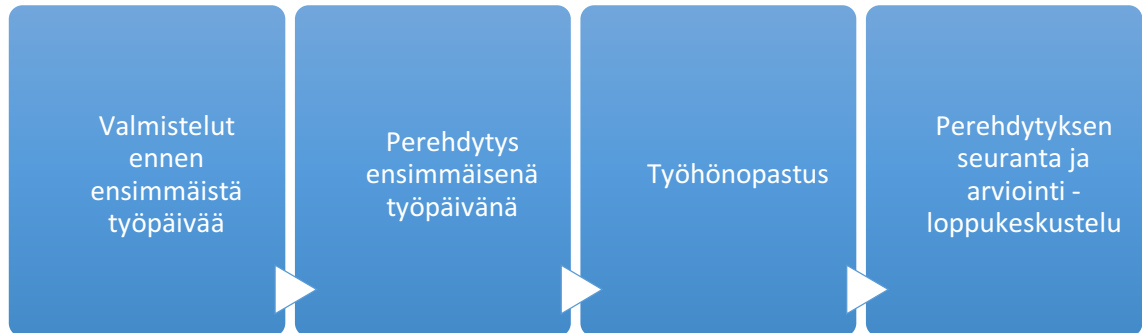


Uusi työntekijä usein havainnoi tarkasti näkemäänsä ja vertailee kokemaansa muihin työpaikkoihin, joten on tärkeää, että yritys hyödyntää uuden työntekijän kyvyn nähdä organisaation toimintatapoja tuorein silmin. Voi olla, että uusi työntekijä kyseenalaistaa yrityksen vakiintunutta tapaa toimia tai kokee, että hänen odotuksensa yrityksestä eivät täytyneet. Onkin tärkeää pysähtyä kuuntelemaan uutta työntekijää esimerkiksi koeajan tai perehdytysvaiheen päättyessä, jotta hänen kokemuksiinsa voidaan reagoida (Valvisto 2005, 50.) Yksi perehdyttämisen etu on siten myös sen organisaatiolle tarjoama uudistumisen mahdollisuus (Kjelin & Kuusisto 2003, 14 – 17).

Myös uuden työntekijän näkökulmasta perehdytys on tärkeä keino vähentää epävarmuutta, oppia työstä ja työtehtävistä, sopeutua työyhteisöön ja kasvattaa vastuuntuntoisuutta ja mielenkiintoa työtä kohtaan. Lisäksi hyvällä perehdytyksellä voidaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisätä henkilön sitoutumista yritykseen (Lepistö 2000, 63, 64.) Ensimmäisten työpäivien aikana uusi työntekijä havainnoi kaikkea, tekee huomioita ja vertailuja entisiin työpaikkoihin ja tutkii odotuksiaan (Valvisto 2005, 48), mistä syystä alkuvaiheessa hän voi olla altis pettymyksille. Onkin tärkeää, että tuo alkuvaihe on suunniteltu tarkasti ja että esimies on läsnä varmistamassa, ettei negatiivisia kokemuksia syntyisi. Koko perehdytysprosessin onnistuminen on äärimmäisen tärkeää sekä organisaation että yksilön kannalta, joten se tulee suunnitella hyvin ja siihen tulee panostaa kunnolla.

### **3.2 Perehdyttämisen vaiheet**

Perehdytys alkaa jo ensimmäisestä kontaktista uuteen työntekijään (Valvisto 2005, 51) eli jo rekrytointiprosessin aikana, kun työnhakija oppii rekrytoivasta yrityksestä, kerää vaikutteita, asenteita ja informaatiota tulevasta työpaikasta, oppii esimiehistä sekä kiertää mahdollisesti työnantajan tiloissa (Kupias & Peltola 2015). Myös silloin, kun valittu työntekijä saa varmistussoiton työpaikasta, hänen kanssaan yleensä käydään läpi kaikkia työn aloittamiseen liittyviä yksityiskohtia. Perehdyttämisen vaiheet (kuva 4) tulisi suunnitella etukäteen ja apuna tässä voi käyttää esimerkiksi tarkistuslistaa, jossa perehdytettävät asiat on listattu yksityiskohtaisesti aihealueittain (Österberg 2014, 119 – 122).



KUVA 4. Perehdytyksen vaiheet

Ennen työn aloittamista esimiehen tulisi varmistaa, että uuden tulokkaan ensimmäinen päivä ja työn aloitus sujuisivat mahdollisimman jouhevasti (Kupias & Peltola 2015). Käytännön järjestelyihin sisältyvät esimerkiksi kulkulupien ja tietokonesovellusten valtuuksien tilaaminen, tarvittavien työskentelyvälineiden hankkiminen sekä työ sopimuspaperien laatiminen, työvaatteiden varaaminen ja avaimien tilaaminen. On myös tärkeää tiedottaa työyhteisölle uudesta valitusta työntekijästä, milloin tämä aloittaa ja nimetä hänelle työhönopastaja ja tämän sijainen (Kupias & Peltola 2015).

Ensimmäiset työpäivät ovat kriittisiä ja on tärkeää, että esimies on vastassa varmistamassa, että uudelle tulokkaalle tulee tunne, että hän on tärkeä ja arvokas (Valvisto 2005, 48). Ensimmäisenä päivänä esimiehen ja työntekijän kanssa olisi hyvä käydä aloituskeskustelu, jossa käydään läpi uuden työntekijän odotuksia, tehty perehdytysuunnitelma, työsuhteen käytännön asiat sekä muut tehtävän kannalta oleelliset seikat, kuten yrityksen visio, arvot ja strategia, jotta ne painuvat mieleen (Valvisto 2005, 49; Kupias & Peltola 2015). Ensimmäisenä päivänä tulisi myös olla riittävästi aikaa tutustua kaikessa rauhassa uusiin työkavereihin, työympäristöön ja käytännön asioihin (Kupias & Peltola 2015).

Perehdytyksen tärkeä vaihe on oppia uutta henkilöä selviytymään työssä tarvittavien työkalujen ja menetelmien käytössä (Valvisto 2005, 49). Yleensä käytännön työn opettelussa perehdyttäjä ensin selostaa työvaiheen, jonka jälkeen työvaihe opastetaan

vaihe vaiheelta toisen seuratessa ja mahdollisesti lopussa vaiheet vielä kerrataan suullisesti. Tämän jälkeen uusi työntekijä suorittaa itse työvaiheen opastajan seuratessa vieressä. Lopussa tarkistetaan vielä oppimistavoitteiden saavuttaminen ja annetaan palautetta suorituksesta (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.) Hyvä keino voi olla esimerkiksi nimetä uudelle työntekijälle kokenut henkilö kummiksi, joka on alussa uuden henkilön tukena käytännön työssä (Valvisto 2005, 49).

Perehdytysvaiheen loppukeskustelu lujittaa työntekijän suhdetta luottamukseen (Valvisto 2005, 50, 51). Keskustelussa on hyvä kerrata perehdytys suunnitelman tavoitteet ja arvioida, miten hyvin ne on saavutettu. Palautetta voidaan antaa puolin ja toisin, joten loppukeskustelu on myös organisaatiolle hyvä arvioinnin paikka, jonka perusteella tulevia perehdytysprosesseja voidaan kehittää (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Loppukeskustelua voidaan pitää perehdytysprosessin loppumisena, vaikka jatkuva työssäoppiminen ja osaamisen kehittäminen jatkuukin edelleen koko työsuhteen ajan. Jokaisessa perehdytysprosessin vaiheessa esimiehen rooli ja osallistuminen ovat äärimmäisen tärkeitä, mutta myös työkavereiden asenteella ja uuden henkilön omalla motivaatiolla ja aktiivisuudella on merkittävä osa perehdytyksen onnistumisessa.

### **3.3 Perehdyttämisen rooli organisaation menestyksessä**

Kuvassa 5 kootaan yhteen teoriassa käsitelty kokonaisuus opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehyykeksi. Kuviossa liikutaan suppilomaisesti aina pienempiin kokonaisuuksiin. Uloimmalla kehällä kuvataan henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää ja toimintaympäristön sille asettamia vaatimuksia. Henkilöstöjohtaminen on avain yrityksen strategian toteuttamiseksi ja sen tulee vastata asiakkaiden, kilpailijoiden ja lainsäätäjien asettamiin vaatimuksiin, odotuksiin ja haasteisiin. Näitä tarkasteltiin tarkemmin yleisellä tasolla osiossa 1.1 ja erityisesti pankkitoimialalla osiossa 1.2.



KUVA 5. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Henkilöstöjohtamisen määritelmää ja merkitystä käsiteltiin tarkemmin osiossa 2.1. Yksi tärkeä osa henkilöstöosaamista on henkilöstön osaamisen kehittäminen, jonka pitäisi perustua huolelliseen suunnitelmaan (osio 2.2), jossa on huomioitu toimintaympäristön tekijät sekä koko organisaation strateginen suunta. Ei kuitenkaan riitä, että yrityksessä on kertaalleen tehty henkilöstön osaamissuunnitelma, vaan suunnitelman toteutusta on säännöllisesti arvioitava ja kehitettävä edelleen (osio 2.3). Henkilöstön osaamisen kehittämisestä muodostuu jatkuva prosessi, jossa liikutaan suunnitelman, toimeenpanon, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen välillä aina joustavasti mukautuen yrityksen strategiseen suuntaan ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Osa henkilöstön osaamisen kehittämistä on uuden työntekijän perehdyttäminen yritykseen. Perehdyttämisen määritelmää ja merkitystä käsiteltiin tarkemmin osiossa 3.1. Perehdyttämisen voidaan nähdä koostuvan eri vaiheista, jotka ovat ennen ensimmäistä työpäivää tapahtuvat valmistelut, ensimmäisen työpäivän yleinen perehdyttäminen ja työyhteisöön tutustuminen, varsinainen työhönopastus sekä viimeisenä perehdyttämisen seuranta, arviointi ja loppukeskustelu. Näitä vaiheita käsiteltiin yksityiskohtaisemmin

osiossa 3.2. Kuvassa 5 käsitellyistä teemoista rakentuu viitekehys, jonka pohjalle opinnäytetyöhön sisältyvää perehdytysopasta lähdetään rakentamaan. Perehdytysopas sijoittuu perehdytysprosessissa työhönopastuksen vaiheeseen ja sen tarkoitus on tarjota uudelle pankkilaiselle kattava peruskäsitys sijoittamisen tuotteista, sijoitusneuvontaprosessista ja yrityksen sisäisistä käytännöistä. Perehdytysopas helpottaa uuden aihealueen oppimista ja lyhentää aikaa, joka uudelta työntekijältä kuluu, kunnes tämä pystyy täysipainoisesti kertomaan asiakkaille sijoittamisen ja säästämisen palveluista.

## 4 PEREHDYTY SOPPAAN KOKOAMINEN

### 4.1 Perehdytysoppaan kokoaminen ja tiedonkeruumenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa rakennettiin toimeksiantajayritykselle perehdytysopas sijoituspalveluiden tarjoamisesta. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä, laadullista kyselyä sekä puolistrukturoitua haastattelua. Kvalitatiivisissa menetelmissä tärkeintä ei ole datan määrä, vaan sen laatu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 23). Perehdytysoppaan kokoamisessa keskityttiin myös mahdollisimman laadukkaan ja kattavan materiaalin hankkimiseen, joten kysely ja haastattelut kohdistettiin vain muutamalle esimiehelle tai sijoitusasiantuntijalle.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon, kun työntekijää perehdytetään sijoituspalveluiden tarjoamiseen. Kysely koostui muutamasta kysymyksestä, jotka lähetettiin sähköpostitse toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle sekä sijoituspäällikölle ja -asiantuntijoille. Kysely koostui seuraavista kysymyksistä:

1. Miksi sijoitusneuvonta on tärkeää?
2. Mitä ominaisuuksia sijoitusneuvojalta halutaan?
3. Mikä on haasteellista sijoitusneuvonnassa?

Kyselyn vastaukset antoivat suuntaa siihen, mitä materiaalia perehdytysoppaaseen tulisi sisällyttää ja mitä tekijöitä ottaa huomioon. Vastauksista nousi myynnillisen näkökulman tärkeys, mikä pyrittiin ottamaan huomioon oppaan sisällössä. Alun pohdinnassa pystyin lisäksi hyödyntämään omaa kokemustani työskentelystä toimeksiantajayrityksessä, jossa olin itse perehtynyt ja opiskellut sijoitustuotteista ja niiden tarjoamisesta. Pystyin käyttämään hyväksi omia kokemuksiani siitä, missä asioissa perehdytysvaihetta voisi kehittää helpommin omaksuttavammaksi.

Oppaan kokoamisessa otettiin lisäksi huomioon toimeksiantajayrityksen strategiset tavoitteet, lainsäädäntöön kuuluvat tekijät, asiakkaat ja myynnillinen näkökulma sekä myös kilpailijoiden toiminta. Perehdytysoppaassa on pyritty rakentamaan uudelle pankkineuvojalle kokonaiskuva sijoitusneuvonnan perusasioista. Perehdytysopas on siten

rakennettu kokonaan uuden pankkineuvojan näkökulmasta ja on oletettu, että tällä ei ole yhtään tai vain hyvin suppea osaaminen sijoitustuotteista ja -neuvonnasta.

Tärkeimmäksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä sen avulla onnistuttiin keräämään aineistoa yrityksessä olevasta hiljaisesta tiedosta ja sisäisistä käytännöistä, jotka eivät ennen olleet helposti uuden työntekijän omaksuttavissa. Haastattelussa haastattelija pystyy myös kysymään tarkentavia kysymyksiä, jos tämä haluaa lisätietoa jostain aiheesta tai ei ymmärrä vastausta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Myös kyselyn suhteen huomattiin, että henkilöt saattoivat vastata joihinkin kysymyksiin hyvin lyhyesti tai jättää vastaamatta joihinkin kysymyksiin, joten haastattelu tarjosi hedelmällisempää ja syvällisempää materiaalia. Lisäksi henkilöt vastasivat kyselyyn oman työnsä lomassa, jolloin vastauksista saattoi tulla pelkästään kiireen vuoksi suppeita, kun taas haastattelua varten henkilö oli varannut kalenteristaan ajan, jolloin hän pystyi keskittymään pelkästään haastatteluun.

Aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Teemahaastattelu on vapaa aineistonkeruun menetelmä, jossa haastateltavalta saatetaan kysyä vain yksi kysymys, jonka jälkeen haastattelun annetaan kehittyä vapaasti. Strukturoitu haastattelu on tiukempi ja siinä kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä ja annetaan valmiit vastausvaihtoehdot (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Puolistrukturoitu haastattelu on edellisten välimuoto, jossa kaikilta kysytään samat kysymykset, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta (Eskola & Vastamäki 2010, 28). Mielestäni tämä sopi parhaiten erityisesti hiljaisen tiedon ja sisäisten toimintatapojen selvittämiseen sekä sijoitusneuvontaprosessin kuvailuun. Tapa tarjosi myös keinon kysyä tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä.

Haastattelussa kysyttiin toimeksiantajayrityksen sijoitusneuvojilta ja sijoituspäälliköltä pankin käytänteistä sekä sijoitusneuvontaprosessista. Haastattelut toteutettiin kasvokkain työaikana. Sijoitusneuvonnan parissa työskenteleviltä saatiin erityisesti kerättyä niin sanottua hiljaista tietoa yrityksen sisäisistä käytännöistä ja toimintamalleista. Tätä tietoa hyödynnettiin erityisesti oppaassa esitettävän sijoitusneuvontaprosessin kokoamisessa. Oppaassa on samalla päivitetty pankin sisäisiä käytäntöjä ajan tasalle, sillä moni toimintatapa oli ehtinyt vuosien varrella muuttua ja uusia käytäntöjä oli tullut tilalle. Toimeksiantajayrityksellä on ollut käytössään sijoitusneuvonnan perehdytysuunnitelma, jota on päivitetty ajan tasalle sijoituspäällikön avustuksella oppaan kokoamisen

yhteydessä.

Tuotteisiin liittyvää materiaalia löytyi runsaasti pankin henkilöstölle tarkoitettusta tietokannasta sekä pankin omista materiaaleista. Oppaassa tuotteista on kerrottu vain pintaraapaisu, jotta yleiskuva tuotteisiin hahmottuisi. Aiemmin tuotetietoutta on ollut hajallaan eri lähteissä, ja nyt oppaassa on pyritty kokoamaan koko sijoitusneuvonnan kokonaisuus yhteen pakettiin. Vaikka tuotteita ei käsitellä itse oppaassa syvällisesti, oppaaseen on koottu linkkejä, joiden kautta uusi toimihenkilö pääsee käsiksi kattavampaan tuotetietoon.

Lisäksi perehdytysoppaan kokoamisessa on käytetty hyödyksi sijoittamista ja säästämistä käsitteleviä teoksia, artikkeleja ja verkkolähteitä. Tätä materiaalia on hyödynnetty erityisesti kuvailtaessa eri sijoitustuotteiden, kuten rahastojen, sijoitusobligaatioiden (strukturoidujen tuotteiden) sekä sijoitusvakuutuksien toimintaa, hyötyjä sekä riskejä. Lisäksi Finanssivalvonnan verkkosivujen materiaalia on käytetty kerrottaessa sijoituspalveluita tarjoavien yritysten velvollisuuksista ei-ammattimaisia sijoittajia kohtaan.

## **4.2 Perehdytysoppaan rakenne**

Perehdytysopas on rakennettu toimeksiantajayrityksen tarpeisiin, ja se sisältää liikesalaisia tietoja yrityksen asiakasstrategiasta, segmentoinnista, tavoiteasetannasta, sisäisistä toimintamalleista ja käytännöistä sekä sijoittamisesta vastuullisten toimihenkilöiden tehtävistä. Vaikka perehdytysopas sisältää myös yleistä tietoa esimerkiksi eri sijoitustuotteiden toiminnasta ja ulkoista viestintämateriaalia, liikesalainen tieto kulkee limittäin yhdessä ei-salaisen tiedon kanssa. Tästä syystä koko perehdytysopas on liikesalainen, eikä sitä esitetä osana tätä opinnäytetyötä. Tässä osassa kerrotaan kuitenkin pintapuolisesti perehdytysoppaan rakenteesta menemättä tarkempiin yksityiskohtiin oppaan sisällöstä.

Oppaan ensimmäisessä osassa esitellään perehdytysoppaan rakenne ja perustellaan, miksi sijoitusneuvonnan antaminen on tärkeää. Tässä hyödynnetään opinnäytetyössä aiemmin esiteltyjä näkemyksiä, joissa nostetaan esiin asiakasnäkökulma, kilpailijoiden toiminta, lainsäätäjien vaatimukset sekä yrityksen strategia. Hyvällä sijoitusneuvonnalla yritys pystyy auttamaan asiakkaita vaurastumaan ja tarjoamaan asiakkaille heidän tarpeisiinsa



sopivia tuotteita sekä siten kasvattamaan asiakastyytyvää. Asiantunteva sijoitusneuvonta on myös keino kilpailijoista erottautumiseksi. Standardoidun sijoitusneuvontaprosessin kautta yritys pystyy myös varmistamaan, että jokaisen toimihenkilön antama neuvonta täyttää viranomaisten vaatimukset selonotto- ja tiedonantovelvoitteista. Lisäksi hyvä sijoitusneuvonta on avain sijoitustuotteiden myyntiin ja palkkiotuottojen ja kannattavuuden kasvuun, mikä on erityisen merkittävää nykyisessä alhaisessa korkomarkkinassa, kun antolainauksen korkotasot ja marginaalit ovat alhaiset.

Oppaan seuraavassa osassa käsitellään yrityksen asiakassegmentointia ja asiakkaiden vastuuttamista nimetyille sijoitusneuvojille. Tämä osa helpottaa uutta toimihenkilöä hahmottamaan, miten toimitaan eri varallisuusluokkiin kuuluvien asiakkaiden kohdalla, kenelle nimetyille henkilölle varataan ajat ja miten erilaisia asiakassuhteita hoidetaan. Tämä tieto on ollut aiemmin niin sanottua hiljaista tietoa yrityksessä ja oikeisiin toimintamalleihin on opittu vain käytännön kautta. Nyt toimintatavat on kirjattu auki, jolloin ne ovat uudelle työntekijälle helposti omaksuttavassa muodossa.

Kolmannessa osassa avataan säästämiseen ja sijoittamiseen liittyviä tuotteita ja termejä. Tuotteita on tarkasteltu yksinkertaisella perustasolla, sillä on oletettu, että uudella toimihenkilöllä ei ole aiempaa osaamista ja kokemusta sijoitustuotteista. Oppaassa on käsitelty eri säästämisen tilivaihtoehtoja, rahastot, sijoitusvakuutukset, strukturoidut tuotteet eli sijoitusobligaatit, suora osakesijoittaminen sekä yrityksen sijoittaminen rahastoihin ja ryhmäeläkeratkaisut. Ensin tuotteet on esitelty yleisellä tasolla, jolla on kerrottu tuotteiden toiminnasta ja ominaisuuksista, millaiseen säästämiseen tai sijoittamiseen tuote sopii sekä on esitelty tuotteiden hyödyt ja riskit. Tämän jälkeen on kerrottu pääpiirteissään toimeksiantajayrityksen kyseisistä tuotteista. Lopuksi oppaaseen on liitetty linkkejä, joiden kautta toimihenkilö pystyy lukemaan lisää aiheesta yrityksen sisäisten materiaalien ja verkkokurssien kautta.

Neljännessä osassa on esitelty pääpiirteissään sijoitusasiakkaiden asiakassuhteiden hoito. Aluksi kerrotaan toimeksiantajayrityksen toteuttamasta asiakaskontaktoinnista. Tämän jälkeen on esitelty sijoitustapaamisen sisältö niin sanottujen myynnin portaiden kautta, jotka rakentuvat tapaamisen aloittamisesta, tarvekartoituksesta, yhteenvedosta, ratkaisun esittelystä ja päätöksestä eli yleensä kaupan päättämisestä. Käsitellyssä yhdistyy myynnillinen näkökulma, asiakkaiden tarpeiden ja elämäntilanteen huomiointi sekä se,

että neuvonnan tulee täyttää myös viranomaisvaatimukset. Lopuksi käsitellään vielä asiakassuhteiden pitkäaikaiseen hoitoon ja vahvistamiseen tähtääviä sijoitusasiakkaille järjestettäviä asiakastilaisuuksia.

Viidennessä osassa käsitellään sijoitusneuvontaa koskevia vaatimuksia toimihenkilön näkökulmasta ja siinä eritellään, mitä koulutusta sijoitusneuvontaa antavan toimihenkilön odotetaan käyvän ja mihin sovelluksiin hän tarvitsee erikseen käyttöoikeuden. Osassa käsitellään myös pääpiirteittäin sisäisiä koulutuksia, joita on tarjolla säännöllisten palaverien, Lync-kuunteluiden, postituslistojen ja Sharepoint-materiaalien muodossa. Lopuksi oppaassa on koottu yhteen hyödyllisiä linkkejä myynnin tueksi esimerkiksi eri verkkokursseista ja tilien korkotaulukoista. Oppaan avulla tärkeät linkit on helposti saatavilla yhdestä paikasta esimerkiksi asiakastapaamisen aikana.

Viimeisessä osassa on esitelty päivitetty perehdytysuunnitelma sijoitusasioista, ja se toimii hyvänä runkona sekä esimiehelle että uudelle toimihenkilölle. Perehdytysuunnitelma kokoaa yhteen sijoitusneuvontaan liittyviä käytännön asioita sekä sisäisiä verkkokursseja, joita uuden toimihenkilön on suoritettava. Suunnitelman avulla sekä toimihenkilö itse että esimies pystyvät hyvin seuraamaan, mitä asioita on käyty ja mitä tulee vielä suorittaa. Tässä opinnäytetyössä esitelty perehdytysopas toimii toimeksiantajayritykselle perehdytyksen lisätukena jo olemassa olevan materiaalin rinnalla ja sitä on helppo päivittää ja täydentää tarpeen vaatiessa.

## 5 POHDINNAT

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa pankissa työskentelevälle uudelle toimihenkilölle käytännöllinen opas toimeksiantajayrityksessä toteutettavaan sijoitusneuvonnasta ja sijoittamisen peruskäsitteistä. Opasta tullaan käyttämään yrityksessä perehdyttämisvaiheen työkaluna käytännön työssäoppimisen tukena. Oppaan perimmäisenä tavoitteena on kehittää sekä nykyisten että uusien työntekijöiden osaamista sijoitusneuvonnasta, ja sitä kautta lisätä yrityksen sijoitustuotteiden myyntiä ja asiakastyytyväisyyttä.

Mielestäni opas on helppolukuinen ja käsiteltävät termit on selitetty mahdollisimman selkeästi, jotta uusi toimihenkilö pystyy ne helposti omaksumaan. Lisäksi oppaassa käsiteltävät asiat etenevät mielestäni loogisesti, joten oppaan lukeminen on sujuvaa. Oppaassa ei ole käsitelty asioita liian syvällisesti, jotta oppaan sivumäärä pysyy hallittavissa rajoissa. Lisäksi oppaaseen on koottu useita linkkejä, jotka johtavat toimeksiantajayrityksen sivuille tai ulkoisille verkkosivuille, joista löytyy lisätietoa sitä kaipaavalle.

Oppaassa esiteltiin tiivis tietopaketti sijoituksesta, joka toivottavasti hyödyttää tulevia uusia sijoittamiseen perehtyviä pankkitoimihenkilöitä. Yksi oppaan ansioista oli myös se, että sitä tehdessä päivitettiin toimeksiantajayrityksessä ollutta vanhentunutta tietoa ajan tasalle sekä yhdistettiin aiemmin hajallaan ollutta tietoa yhteen lähteeseen. Lisäksi oppaaseen saatiin koottua paljon hiljaista tietoa muotoon, joka on selkeästi uuden toimihenkilön omaksettavissa. Osana opasta päivitettiin myös sijoitusasioiden perehdytysuunnitelma, joka toimii sekä lähiesimiehen että uuden toimihenkilön tukena sijoitusasioiden omaksumisessa. Viestintä toimeksiantajan kanssa sujui todella hyvin, sillä itse työskentelen toimeksiantajayrityksessä ja pystyin kysymään apua työpaikalla sekä kasvotusten että tarvittaessa sähköpostitse.

Opinnäytetyötä tehdessäni koin haasteena sen, että itse perehdytysopas on kokonaan liikesalainen eikä sitä voitu liittää opinnäytetyön osaksi. Koin, että tämä asetti lisähaasteita teorian käsittelylle. Teorian käsittelyssä keskityin henkilöstöjohtamiseen kuuluvaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja perehdyttämiseen. Koostamani perehdytysopas toimii apuvälineenä sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä että

vanhempien työntekijöiden osaamisen päivittämisessä ja asioiden kertaamisessa, joten mielestäni perehdytysopas linkittyy teoreettiseen viitekehykseen.

Teoriaosiossa käsitelty henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken sen suunnitelmallisen toiminnan, jolla pyritään saamaan ja pitämään oikeat henkilöt yrityksen palveluksessa sekä varmistamaan heidän osaamisensa ja motivaationsa, jotta yritys kykenee saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Toimeksiantajayritykselle koostettu perehdytysopas on apuna nimenomaan tässä, sillä sen avulla yritys voi varmistaa uusien ja nykyisten toimihenkilöiden perusosaamisen sijoitusasioissa. Lisäksi esimerkiksi päivittäispalveluissa tai rahoituspuolella työskenteleville lisäosaaminen ja kertaus sijoitusasioista voi toimia työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Perehdytysopas toimii siten esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen työkaluna.

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään vaikuttavat yrityksen strateginen suunta sekä se, millaisessa toimintaympäristössä yritys toimii eli se, millaisia ovat yrityksen asiakkaat ja kilpailijat sekä mitä vaatimuksia viranomaiset asettavat yrityksen toiminnalle. Nämä tekijät näkyvät myös perehdyttämisessä ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja siten myös koostamani perehdytysoppaan sisällössä. Heti oppaan alussa perustellaan, miksi sijoitusneuvonta on tärkeää, ja perusteluissa huomioidaan yrityksen sekä asiakkaan näkökulma, viranomaisvaatimukset ja kilpailijoista erottautuminen. Olen pyrkinyt ottamaan nämä tekijät huomioon läpi koko oppaan. Esimerkiksi ohjeet eri sijoitusasiakassegmenttien palvelusta perustuvat täysin yrityksen asiakasstrategiaan ja lopussa kerrotut sijoituspalveluiden tarjoamista koskevat vaatimukset perustuvat viranomaisäännöksiin.

Teoriassa käsiteltiin myös henkilöstöjohtamiseen kuuluvaa henkilöstön osaamista ja erityisesti osaamisen strategista suunnittelua ja jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Sijoitusneuvonnan kysyntä on lisääntynyt pankeissa matalan korkotason ja siitä johtuvan tilisäästämisestä tarjoaman huonon korkotuoton vuoksi, joten mielestäni jokaisen pankissa työskentelevän on hyvä omaksua sijoitukseen liittyviä asioita edes pintapuolisesti. Asiakkaiden kiinnostuksen ja kohonneen vaatimustason lisäksi kiristynyt kilpailutilanne, kun uusia toimijoita syntyy valtaamaan perinteisille pankeille kuuluneita palveluita, lisää entisestään vaatimuksia pankkien henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Opas pyrkii omalta osaltaan tarjoamaan tukea henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Se toimii mielestäni hyvänä apuvälineenä esimerkiksi päivittäis- tai rahoituspuolella

työskentelevälle pankkilaiselle. Kun sijoittamisen peruskäsitteet ja tuotteet ovat hallussa ja toimihenkilö tuntee sijoitusneuvonnan prosessit, hän pystyy helpommin ottamaan sijoitusasiat puheeksi asiakkaan kanssa sekä tekemään ajanvarauksia sijoituspuolella työskentelevälle asiantuntijalle. Kun esimiehet arvioivat henkilöstön osaamista esimerkiksi kehityskeskustelussa ja tekevät suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi, kenties opas voi toimia tukena osaamistavoitteiden saavuttamisessa. Tarvittaessa opasta voidaan päivittää ja täydentää vastaamaan uusia osaamistavoitteita. Samankaltaisia oppaita voisi rakentaa myös esimerkiksi rahoituspuolelta tai lakipuolelta.

Teoriassa tarkemmin käsitelty perehdyttäminen käsittää kaikki ne toimenpiteet ja tapahtumat, joilla uutta työntekijää tuetaan työn alussa. Perehdytys on prosessi, joka koostuu eri vaiheista. Vaiheet sisältävät valmistelut ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää, ensimmäisenä työpäivänä tapahtuvan tutustumisen, varsinaisen työssäoppimisen ja loppukeskustelun. Mielestäni rakentamani perehdytysopas on ennen kaikkea tuki muun työssäoppimisen ohella ja se on kaikista hyödyllisin käytettäväksi arjen työn lomassa, jolloin oppaan oppeja voi testata käytännön työssä. Tällöin myös muistijälki jää mahdollisimman vahvaksi. Toki oppaaseen sisältyvää perehdytysmallia voi hyödyntää jo ensimmäisenä työpäivänä, jolloin uusi työntekijä näkee, mitä kaikkea osaamista sijoittamisen maailma pitää sisällään. Perehdytysmalli on apuna myös esimiehelle ennen uuden työntekijän aloittamista, sillä sen avulla hän voi suunnitella verkkokurssien suorittamisajankohtia, varata aikoja uuden toimihenkilön itseopiskeluilille sekä delegoida perehdytysvaiheita nimetyille perehdyttäjille. Mallia voidaan käyttää myös loppukeskustelun tukena, sillä siitä näkee, mitkä osa-alueet uusi toimihenkilö hallitsee jo hyvin ja mitkä asiat kaipaavat vielä lisäoppimista.

Jatkossa perehdytysopasta voisi kehittää kattamaan myös ohjeistuksen sijoittamiseen liittyvien sovellusten käytöstä. Uskon, että teksti- ja kuvamuotoiset ohjeet pankin sovellusten käytöstä tukisivat uutta toimihenkilöä käytännön työssä ja toisivat rohkeutta sijoitusasioiden läpikäymiseen asiakkaiden kanssa. Itse en ole omassa työssäni säännöllisesti tekemisessä sijoitusasioiden kanssa, joten harvoin käytettyjen sovellusten käyttö unohtuu helposti, mikä synnyttää kynnyksen kertoa palveluista asiakkaille. Toisaalta jatkossa kenties jotain osia perehdytysoppaasta voisi tulevaisuudessa tiivistää ja liittää esimerkiksi tuotekuvauksiin vain suppeat yhteenvedot ja korvata pitkät tekstit lisätietolinkeillä. Perehdytysopas toimitetaan toimeksiantajayrityksen käyttöön

sähköisenä Word-muotoisena dokumenttina, joten sen päivittäminen on onneksi nopeaa ja helppoa.

Perehdytysopasta voisi kehittää myös siten, että siinä otettaisiin paremmin huomioon erilaiset asiakasryhmät ja heidän mahdolliset sijoitus- ja säästämistarpeensa. On esimerkiksi täysin erilaista saada nuoren asunovelallisen mielenkiinto heräämään sijoitustuotteista kuin eläkeläisen kiinnostus sijoituspalveluihin. Myöskin oppaaseen voisi tuoda muiden palveluiden tarjoamisen myyntivinkkejä, kuten sitä, miten ottaa sijoitustapaamisessa puheeksi vahinkovakuuttaminen tai lakimiehen palvelut.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen kehittynyt huomattavasti ja tietomäärä on lisääntynyt henkilöstöjohtamisesta ja perehdyttämisestä. Koen että kokonaisnäköykseni perehdyttämisestä on selkeytynyt. Opinnäytetyön tekemisen lisäksi olen toimeksiantajayrityksessä työskennellessäni päässyt perehdyttämään uusia työntekijöitä, ja tämä on auttanut yhdistämään perehdyttämisen käytännön ja teorian. Itse olen oppaan kokoamisessa huomannut, että tietomäärä sijoitusasioihin on kasvanut huomattavasti, erityisesti tuotteista olen oppinut paljon. Myös ymmärrys sijoitusneuvojan työstä ja sijoitusneuvonnan vaatimuksista on kasvanut. Tein kyseisen oppaan nimenomaa sijoittamisen maailmasta, koska itseäni kiinnostaa sijoittamiseen liittyvät asiat. Itselläni ei ole kokemusta sijoitusneuvojan työstä, joten tarvitsin paljon apua sijoituspäälliköltä oppaan rakentamiseksi. Koin kuitenkin lopulta, että oma oppiminen kehittyi todella paljon oppaan tekemisen ansiosta.

## 6 LÄHTEET

Armstrong, M. 2006. Human Resource Management Practice. Kogan Page, London and Philadelphia.

Armstrong, M. 1977. A Handbook of Personnel Practice. Kogan Page, London.

Barney, J., Wright, M. & Ketchen J. 2001. The resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991. Journal of Management, vol. 27, 625 – 641.

Beer, M. 1984. Reward systems, in M Beer, B Spector, P R Lawrence and D Quinn Mills, Managing Human Assets, New York, The Free Press.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy. 26 – 44.

Finanssivalvonta 16.2.2016. Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen. Verkkolähde: luettu 1.4.2016.

[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan\\_palveluita/Pages/asiakkaan\\_tunnistaminen.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pages/asiakkaan_tunnistaminen.aspx).

Grant, R. 2001. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, vol. 33 (3), 114 – 135.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. TTK, palveluryhmä. Nykypaino Oy.

Kauppalehti 21.9.2015. Fintech-yrittäjä: Digitalisaatio myllertää pankkialaa. Verkkolähde: luettu 1.4.2016.

Kirjavainen, P. 2003. Strategisen osaamisen johtaminen Suomessa – käsitekehittelyistä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Teoksessa: Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A6. Edita Oy, 59 – 96.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum media Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-14-2364-2. Helsinki: Talentum.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden laitos.

- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.
- Nordea 11.2.2015. Asunnon ostossa tarve ratkaisee. Verkkolähde: luettu 1.4.2016. <http://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/News-fi/2015/2015-02-11-asunnon-ostossa-tarve-ratkaisee.html>
- Nordea: Sijoituspalveluiden sääntely. Verkkolähde: luettu 1.4.2016. <http://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/saastot/sijoittaminen/sijoituspalveluiden-saantely.html>
- Poikela, E. 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- Pörssisäätiö 12.5.2014. Markkinoita uhkaa sääntelytulva. Verkkolähde, luettu 1.4.2016. <http://www.porssisaatio.fi/blog/2014/05/12/markkinoita-uhkaa-saantelytulva/>
- Robbins, R. 2002. Orientation: Necessity or Nightmare? *Supervision* 63 (10), 8 – 10.
- Selkosanommat 8.5.2012. Kassapalvelut vähenevät edelleen. Verkkolähde: luettu 1.4.2016. <http://selkosanommat.fi/teema/kassapalvelut-vahenevat-edelleen/>
- Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. *Dynamic Intellectual Capital. Knowledge Management in Theory and Practice*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. *An Intelligent Organization – Integrating competence, performance and knowledge management*. Cornwall: Capstone Publishing Limited.
- Tilastokeskus 2010. Liitetaulukko 1. Koulutuskustannusten osuus työvoimakustannuksista sekä kustannukset työntekijää, osallistujaa ja tuntia kohden vuonna 2010. Verkkolähde, luettu 1.4.2016. [http://www.stat.fi/til/cvts/2010/02/cvts\\_2010\\_02\\_2013-04-17\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/cvts/2010/02/cvts_2010_02_2013-04-17_tau_001_fi.html)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. Verkkolähde, luettu 19.4.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>.
- Valvisto, E. 2005. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Viitala, R. 2002. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Editä Prima Oy.
- Viitala, R. 2006. *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otava.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.



Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Julkaisussa: Viitala, R. & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.