

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Lappeenranta  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

Maiju Sallinen 0600684

## **PANKIN PÄIVITTÄISPALVELUIDEN UUELLEENORGANISOINTI**

**Opinnäytetyö 2009**

## TIIVISTELMÄ

Maiju Sallinen

Pankin päivittäispalveluiden uudelleenorganisointi, 46 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, kansainvälinen kauppa

Opinnäytetyö, 2009, yliopettaja Kirsi Viskari, palvelupäällikkö Hanna Lajunen

Opinnäytetyö selvittää pankin päivittäispalveluiden nykytoteutuksen toimivuutta. Toimeksiantajapankin päivittäispalveluihin kuuluvat pikakassat, infopiste sekä yritysasiakkaiden rahahuolto. Päivittäispalveluiden parissa työskentelevän tiimin työnkuvaan tehdään kehitysehdotuksia. Näkökulmaksi on valittu erityisesti sisäinen tehokkuus. Aiheen valintaan vaikuttivat tulevat muutokset toimintaympäristössä ja pankin sisällä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Osallistuminen tiimin päivittäiseen työhön oli luonteva tapa kerätä tietoa. Tutkija selvitti syitä tekemisen taustalla. Myös paljon hiljaista tietoa paljastui tällä tutkimusmenetelmällä. Objektiivisuuden säilyttämiseksi lähteinä käytettiin virallista ohjeistusta pankkiryhmän sisäisestä verkosta ja esimiesten näkemystä asioista. Teoriaviitekehikseksi valittiin tiimityöskentely ja organisaatiomuutos. Lisäksi pankkialaa koskevia ajankohtaisia tutkimuksia käytettiin empiriaosuuden tukena.

Työ tehtiin kevään ja kesän 2009 aikana. Havainnoinnissa keskityttiin infon ja pikakassojen yhteistyöhön, työmäärän jakaantumiseen eri pisteiden kesken ja pääkassan eli rahahuollon toimintaan. Asiakasmäärää tutkittiin tekemällä taulukoita päivittäin kerätyistä raporteista. Lisäksi otettiin selkoa tulevista muutoksista, jotka vaikuttavat tiimin työhön. Pääkassan eläkkeellesiirtyminen tulee vaikuttamaan siihen, kuinka rahahuolto toteutetaan. Pankkialalla vaikuttava voimakas sähköisen asiain yleistyminen tuo myös omat haasteensa konttorissa tarjottavien palveluiden kannattavuuteen.

Päivittäispalveluiden tiimi tekee nykyisellään monipuolista työtä. Pikakassojen ja infon välinen työnkierto tuo tehtäviin vaihtelua. Työmäärä on hyvin suhteutettu tiimin kokoon ja ruuhkatilanteista selvittää yhteistyöllä. Maanantai-illan pidennetty aukiolo tulisi joko muuttaa ajanvaraukselle tai lopettaa kokonaan, sillä asiakkaita käy vähän. Asiakasrahahuollon tehtävät ovat yhden ihmisen vastuulla, joskin muut tiimin jäsenet auttavat tarvittaessa. Tehtävankierron laajentaminen myös asiakasrahahuollon tehtäviin laajentaisi koko tiimin osaamis pohjaa.

Pankin oma rahahuolto toimii nykymuodossaan hyvin. Päävastuu käteisvaroista on yhdellä työntekijällä. Asiakasrahahuollon toteutuksen uudistamista sen sijaan puoltavat monet esiin tulleet asiat. Yritysasiakkaat vastaanotetaan pankissa tiloihin, joihin heitä ei pankkiturvallisuussyistä pitäisi päästää. Lisäksi palvelu on nykyisellään pankille kallis, sillä se vie yhden työntekijän työpanoksen. Monet pankit ovat jo ulkoistaneet palvelun laskentakeskukselle.

Asiasanat: Organisaatio, tiimityö, pankki, rahahuolto

## ABSTRACT

Maiju Sallinen

Reorganization of Every-Day Banking Services, 46 pages

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in International Business

Specialisation of International Business

Bachelor's Thesis 2009

Instructors: Ms Kirsi Viskari, Principal Lecturer, Ms Hanna Lajunen, Office Manager

The study was commissioned by a bank that is a part of a nationwide financial services group. The purpose of the study was to find out how every-day banking services are organized in the branch office. An internal point of view was selected to find ways to improve efficiency. The aim was to define what tasks each service counter performs, how they communicate and whether they need updating. Fast changes in the business environment, such as retirements and the rise of internet banking, cause the bank to re-evaluate offered services.

Data for this study was collected by participating in the daily work. Thus, main source of information for the empirical part were members of the team. Also material from the group's database was used to form a versatile and objective view on the issue. Related theoretical subtexts are teamwork, organizational change and current trends of the financial sector.

Based on the findings, cash and information desks have an adequate workload. They are able to serve customers within reasonable waiting time. They also cooperate actively and share tasks. Monetary services for business will face some changes after the person assigned for the job retires in 2010. It seems that the service is not cost-effective. Outsourcing most of cash traffic is a possible solution.

Keywords: Reorganization, Teamwork, Organizational Change, Banking, Job Design

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Taustaa .....	5
1.2 Tavoitteet.....	6
1.3 Työn rajaaminen ja rakenne .....	7
1.4 Tutkimusmenetelmä.....	8
<b>2 TIIMITYÖSKENTELY</b> .....	<b>9</b>
2.1 Työn muotoilu.....	10
2.2 Tiimityöskentely toimeksiantajapankissa .....	12
<b>3 ORGANISAATIO</b> .....	<b>12</b>
3.1 Nykyorganisaatioiden muutostila ja henkilöstö .....	13
3.2 Organisaatiomuutos.....	14
3.3 Organisaatiomuutoksen tavoite .....	15
3.4 Reagointi muutokseen .....	16
<b>4 UUDELLEENORGANISOINNIN TARVE</b> .....	<b>17</b>
4.1 Päivittäispalveluiden tiimin työnkuva.....	17
4.2 Konttorissa asioiva asiakaskunta ikääntyy.....	18
4.3 Asiakaskäyttäytymisen vaikutus päivittäispalveluihin .....	18
4.4 Sisäiset muutospainet .....	19
4.5 Kehitystarpeen kartoittaminen .....	20
<b>5 PÄIVITTÄISPALVELUT</b> .....	<b>22</b>
5.1 Viestintä .....	23
5.2 Pankkiturvallisuus .....	25
<b>6 PIKAKASSA</b> .....	<b>26</b>
6.1 Asiakasmäärä .....	28
6.2 Pikakassan taustatyöt .....	30
6.3 Pikakassan sisäinen rooli ja myyntitavoitteet .....	31
<b>7 INFOPISTE</b> .....	<b>33</b>
7.1 Vastaanotto-info .....	34
7.2 Infon taustatyöt.....	35
7.3 Infon ja pikakassan yhteistyö .....	36
<b>8 PÄÄKASSA</b> .....	<b>36</b>
8.1 Konttorirahahuolto .....	37
8.2 Asiakasrahahuolto .....	37
8.3 Rahahuolto laskentakeskuksessa.....	38
8.4 Pääkassan rooli.....	40
<b>9 YHTEENVETO</b> .....	<b>42</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>45</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Päättötyön toimeksiantajana toimii suomalainen pankki, jolla on asiakkaita noin 18 000 ja henkilöstöä kolmessa toimipisteessä yhteensä 46 (Osuuspankki). Pankki tekee jatkuvaa kehitystyötä palvelujensa parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Sisäisistä kohteista päivittäispalvelujen uudelleenorganisointi on juuri nyt ajankohtainen. Sen tilannetta ei ole kartoitettu lähivuosina. Pikakassojen, infon ja pääkassan sisäisiä rooleja tutkitaankin ottamalla huomioon tulevat muospaineet.

Pankkimaailma on kokenut syväluotaavia muutoksia tietotekniikan kehittymisen myötä. Entisajan pankissa käytettiin paljon henkilöstöresursseja työhön, joka nykyisin tapahtuu automaattisesti tietoverkossa. Pankin päätehtävinä olivat aiemmin rahan liikkeellelasku ja luotonanto. Nykyaikaisen pankin tuote- ja palvelutarjonta on monipuolisempaa ja tämän takia työtehtävät ovat haastavampia. Pankin työntekijältä odotetaan asiantuntijuutta ja myyjän taitoja, ei pelkkää tarkkuutta tositteiden kirjaamisessa. Tämä työkuulttuurin muutos vaikuttaa koko pankin henkilöstön tavoitteisiin ja työnkuvaan. Etenkin päivittäispalveluja tarjoavan henkilökunnan työ on pikkuhiljaa, toiminto toiminnolta saanut täysin uuden sisällön. Henkilökunnan odotetaan myyvän konttorille saapuvalla asiakkaalle uusia tuotteita. Yksinkertainen tehtävien suorittaminen ei nykyisin enää riitä, sillä pankki pyrkii taloudelliseen kannattavuuteen myös peruspalveluiden tarjonnassa.

Konttorin kassojen määrä on supistunut vuosi vuodelta muiden asiointikanavien yleistyessä. Tietyissä asiakasryhmissä tarve henkilökohtaiselle palvelulle myös peruspankkipalveluissa on kuitenkin edelleen olemassa. Konttoripalvelua pääkanavanaan käyttävät etenkin iäkkäät asiakkaat. Heille muut kanavat kuten internet eivät sovi. Konttorissa päivittäin asioivia asiakkaita on kuitenkin koko ajan vähemmän ja näin konttoripalvelun tarjoamisen hinta pankille nousee. Pankki-

ryhmä on määritellyt toimipaikkojen ensisijaiseksi tehtäväksi tarjota edistyksellisintä kasvokkain tapahtuvaa palvelua Suomessa. Konttoriasioinnissa keskitytään huolellisesti valmisteltuihin asiakaskohtaamisiin ja asiantuntijapalvelun tarjoamiseen. Näin päivittäispalveluiden merkitys on myös organisaation sisällä muuttunut. Se on hiipunut tärkeimmän pankkipalvelun roolista yhdeksi monikanavan osa-alueeksi.

Pankissa on tehty myös merkittäviä muutoksia organisaatorakenteeseen. Tiimeihin jako suoritettiin 2000-luvun alussa. Tiimirakenne selkeytti työnkuvia ja antoi työntekijöille mahdollisuuden keskittyä tietyn palvelukanavan hoitamiseen. Päivittäispalvelut tulivat tuolloin osaksi konttoripalveluiden tiimiä, joka yhdessä hoitaa konttorille tulevan asiakasvirran.

## **1.2 Tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka pankissa toteutetaan päivittäisten raha-asioiden hoito. Tutkimuksessa tarkastellaan työtehtäviä ja niiden jakaantumista eri työpisteille. Lisäksi tehdään selko annetusta ohjeistuksesta ja työhön kohdistuvista tulostavoitteista. Selvityksessä otetaan huomioon pankin sisällä ja sen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Tämän selvityksen pohjalta pyritään löytämään kehitystä vaativia kohteita. Koska päivittäispalvelut ovat viime vuosina jääneet kehitysprojektien ulkopuolelle, jotkin toiminnot eivät todennäköisesti ole enää ajan tasalla.

Sisäinen uudelleenorganisointi on jo aloitettu alkuvuodesta 2009 ja tätä kehitystyötä jatketaan kesän 2009 aikana. Muutospaineen aiheuttaa päivittäispalveluja käyttävän asiakaskunnan pieneneminen. Kasvava osa asiakkaista hoitaa pankkiasiansa kotoa internetin välityksellä tai käyttää automaatteja. Toinen päivittäispalveluiden tiimin työhön vaikuttava tekijä on pitkän uran tehneen pääkassan tointa hoitavan henkilön eläkkeelle siirtyminen. Nämä kaksi merkittävää tulevaisuuden muutosta pakottavat pankin uudelleenorganisoimaan päivittäispalveluiden toteutusta.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi tiimin jäsenten työnkuvaa haluttaisiin monipuolistaa nykyisestä, jos siihen ilmenee tarvetta. Työn ja vastuun tulisi jakaantua tasapuolisesti tiimin jäsenten kesken. Päivittäispalvelujen tiimistä halutaan kehittää yhtenäinen ja toimiva ryhmä, jos puutteita tässä asiassa ilmenee. Myös tehtävänkierron laajentamisen mahdollisuuksia arvioidaan. Tiimin jäsenille tulisi pystyä luomaan yhtenäiset tavoitteet.

### **1.3 Työn rajaaminen ja rakenne**

Päivittäispalvelujen uudelleen organisointi on ennen kaikkea yrityksen sisäisen toiminnan parantamista. Tavoitteena on luoda tehokas, olosuhteisiin sopiva työryhmä. Asiakasnäkökulma otetaan huomioon vain asiakaslupausten riittävää täyttymistä arvioidessa. Asiakaspalvelun tason parantaminen ei ole työn ensisijainen tarkoitus. Organisaatiolle asiakastyytyväisyys on toki tärkeä muuttuja kaikessa päätöksenteossa, mutta tässä tutkimuksessa se kuitenkin jätetään vähemmälle huomiolle.

Kartoituksessa ei myöskään käsitellä konttoripalveluiden muita osa-alueita ja niiden toimivuutta. Laina- ja sijoituspuolien toimintaa on kehitetty viime vuosina ja ne ovatkin ajan tasalla. Myöskään uusinta konttorin palvelua, vahinkovakuutusedustusta ei ole tarkoitus kartoittaa. Vahinkovakuutusten edustaja ei varsinaisesti ole pankin henkilökunnan jäsen. Konserniin kuuluvan vakuutusyhtiön edustus on syksystä 2008 lähtien sijainnut pankin konttorissa, joten sen lopullinen muoto on vielä kehitteillä.

Itse tutkimus on rakennettu niin, että aiheeseen liittyvä teoria käsitellään ensin. Teoriaviitekehyksessä keskitytään etenkin tiimityöskentelyn ja organisaatiomuutoksen tieteellisiin tulkintoihin. Nämä käsitteet ovat tutkimuksessa olennaisimpia. Empiria käsitellään aihealue kerrallaan niin, että kuhunkin aiheeseen liittyvä pohdinta ja kehitysehdotukset esitellään kyseisen luvun viimeisessä kappaleessa. Päivittäispalveluiden toteutus kuvataan yksityiskohtaisesti sekä käytännön että annettujen ohjeiden mukaisesti. Joissain aiheissa esitellään

muualla käytössä olevia poikkeavia toteutustapoja ja niiden käyttöönoton mahdollisuuksia. Kunkin päivittäispalvelun toimivuutta tarkastellaan käytännön kokemusten avulla.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmä**

Työssä tullaan käyttämään pääasiallisesti laadullista tutkimusmenetelmää. Sen tavoitteena on löytää merkityksiä, jotka ilmenevät ihmisten toimintana ja ajatuksina. Menetelmässä on huomioitava, ettei sillä etsitä niinkään totuutta vaan tulkintoja ihmisten toiminnassa piilevistä merkityksistä. (Vilka 2005, 97-98.) Pankin päivittäispalveluiden tiimin työstä pyritään löytämään sitä ohjaavia ajattelutapoja ja merkityksiä.

Opinnäytetyön tekijä tulee työskentelemään päivittäispalveluiden tiimin jäsenenä. Onkin luontevaa käyttää tutkimusaineiston keräämiseksi niin kutsuttua osallistuvaa havainnointia. Osallistumalla tutkija voi seurata ja arvioida nykytilannetta ja muutosprosessin vaikutuksia. Hanna Vilkan (2005, 120) mukaan osallistuva havainnointi antaa tietoa paitsi sosiaalisista, myös yhteisön kulttuurisista piirteistä. Tämä keino antaa mahdollisuuden tutkia ajattelu- ja toimintatapoja niin yksilön kuin yhteisönkin käsityksistä (mts.120). Pankin päivittäispalveluiden tiimin jäsenenä tutkijan on mahdollista selvittää, kuinka tiimi toimii ja kuinka sen jäsenet kokevat työssään esiintyvät ilmiöt. On kuitenkin mahdollista, ettei tutkija pääsee olemaan mukana itse muutoksessa. Tutkija ottaa myös selvää, mikä on pankin näkemys päivittäispalveluiden roolista ja työnkuvasta. Tässä tärkeimpinä lähteinä toimivat esimiehet sekä pankkiryhmän sisäinen tietoverkko. Intranetin julkaisut ja ohjeet auttavat muodostamaan kokonais kuvan tiimin työstä.

Osallistuvan havainnoinnin metodin käyttöä puoltaa sekin, että tiimin tekemisessä on paljon hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on Vilkan mukaan toista ihmistä seuraamalla ja toistamalla opittua tietoa. Hiljainen tieto ulottuu ammattitaidon yli ajattelutapoihin ja jopa käytettäviin eleisiin. (2005, 121.) Vaikka tutkijalla on



jonkin verran aiempaa kokemusta tiimin käyttäytymisestä, on havainnoinnin kautta saavutettavissa syvempää ymmärrystä siitä.

Virallisen työnkuvan muodostamisen jälkeen tutkija ottaa selvää käytännön tekemisestä. Hän havainnoi työssään ja haastattelee tiimin muita jäseniä saadakseen selville, kuinka kenttätyön todellisuus vastaa ylhäältä päin annettuja ohjeita. Tarkoituksena on löytää kehitettäviä kohteita ja tunnistaa toimivia käytäntöjä. Resurssien käyttöä tarkastellaan nykytilanteessa ja tulevaisuudessa. Tulevien muutosten vaikutuksia pyritään arvioimaan tiimin päivittäisen työn näkökulmasta.

Toimintatutkimusta tehtäessä on tärkeää pystyä erottamaan tutkijan omat mielipiteet muista tutkimustuloksista. Työtä tehdessä voi tutkijalle itselleen muodostua subjektiivinen käsitys siitä, miten asioiden tulisi olla. Myös kollegoiden mielipiteet tulee ottaa huomioon kriittisesti. Muutosprosessin tulee olla työntekijöille positiivinen mutta myös organisaatiotasolla järkevä.

Mahdolliset kollegoiden haastattelut tulevat käsittelemään tämänhetkistä työnkuvaa. Tarkoituksena on saada selville, mitä työtehtäviä ja vastuualueita kullakin tiimin jäsenellä on. Etenkin pääkassaa hoitavan henkilön työstä on tärkeää saada tarkka kuvaus. Tämä auttaa mahdollista työn uudelleenjakoa ja ulkoistamisvaihtoehtojen arviointia. Haastattelun tarkoituksena ei niinkään ole mielipiteiden, vaan käytännön työn selvittäminen. Siksi haastatteluille ei laadita kirjallista runkoa, vaan kysymyksiä esitetään tarpeen vaatiessa.

## 2 TIIMITYÖSKENTELY

Huuskon mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, jotka omaavat toisiaan täydentäviä taitoja. Tunnusomaista tiimille on lisäksi sitoutuminen yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin. (Huusko 2007, 13.) Tiimityöskentelyn suosion syynä pidetään nykyajan yritystoiminnan jatkuvaa ja nopeaa muutosta. Organisaatioiden on sopeuduttava yllättäviin tilanteisiin ja uusiin teknologioihin. Parhaiten tämä

onnistuu jakamalla vastuuta alemmille organisaatiotasoisille. Tiimityöskentely vastaa myös nykyajan työntekijän toiveeseen vaihtelevasta ja mielenkiintoisesta työstä. (Huusko 2007).

## 2.1 Työn muotoilu

Tiimityöskentely mahdollistaa niin sanotun toiminnallisen joustavuuden työpäikällä. Suomalaisissa yrityksissä joustavuutta haetaan etenkin organisoinnin ja henkilöstön kehittämisen kautta. Työn uudelleenmuotoilun keinoina voidaan käyttää laajentamista, rikastamista ja työnkiertoa. Nämä kaikki välttämättä muuttavat työnkuvaa ja usein myös lisäävät työtehtäviä. (Huusko 2007, 25.)

Työn laajentamisella saadaan monipuolisuutta muutoin yksitoikkoiseen työhön. Laajentamisen etuna on kokonaiskuvan parempi hahmottaminen; työntekijä tuntee tekevänsä kokonaista työtä. Tämän on oikein toteutettuna tutkittu parantavan motivaatiota. Jos laajentuminen tapahtuu tiimin sisällä niin, että toisten töiden tekemistä pidetään itsestäänselvyytenä, voi seurauksena olla motivaation väheneminen. Työntekijöitä ei pitäisikään laittaa tiimissä tehtäviin, joita he eivät hallitse. (Huusko 2007, 25 – 27.)

Työn laajentaminen liittyy myös monitaitoisuuden lisäämiseen. Tällaisen muutoksen vastustajia ovat tyypillisesti kokemuksen kautta arvostetumpaan tehtävään edenneet työntekijät. Negatiivisuutta lisäävät myös pitkäaikaisten työntekijöiden kokemukset ajasta, jolloin muutos saneltiin ylhäältä. He tuntevat työn laajentumisen merkitsevän lisätyötä vähemmän arvostettujen tehtävien parissa. Sen sijaan uusilla työntekijöillä laajentaminen on tervetullutta, sillä heille työn laajentaminen tuo pääasiassa uusia, kenties myös vastuullisempia työtehtäviä. (Kevätsalo 1999, 178.)

Työn rikastaminen on työnkuvan laajentamista vastuullisemmilla tehtävillä. Rikastaminen monipuolistaa työn sisältöä aiemmin esimiehille kuuluneilla tehtävillä. Myös tällaista muutosta pidetään joko negatiivisesti tai positiivisesti.

Työntekijä saattaa kokea lisätyön arvostuksen osoituksena tai taakkana, joka ei näy palkassa. (Huusko 2007, 28.)

Työn laajentaminen on päivittäispalveluiden uudelleenorganisoinnissa varteenotettava vaihtoehto. Pääkassalla on perinteisesti ollut melko suuri vastuu erilaisissa tehtävissä. Koska nämä tehtävät ovat ikään kuin kerääntyneet pitkän työuran varrella yhdelle henkilölle, olisi hankalaa siirtää koko vastuuta eteenpäin tehokkaasti. Tiimin muiden jäsenten kesken jaettuna pääkassan tietotaito sen sijaan saataisiin paremmin eteenpäin. Samalla tehtävien hoitoa voitaisiin tehostaa. Pääkassan näkökulmasta työn laajentaminen tarkoittaisi esimerkiksi myyntityön tuomista tehtävänkuvaan. Nykytilanteessa pääkassa ei varsinaisesti tee aktiivista myyntityötä yritysasiakkaiden kanssa, vaan hoitaa rahahuoltoon liittyvän päivittäispalvelun.

Päivittäispalveluiden ja etenkin pääkassaan liittyvän muutoksen voisi yhtä hyvin kuvata muiden tiimin jäsenten työnkuvan rikastamisena. Pääkassa on perinteisesti ollut arvostettu ja vastuullinen toimi pankissa. Tehtävään valittu on hoitanut työn yksin eikä muita työntekijöitä ole koulutettu kuin sen verran, että pääkassan loma-aika sujuu ongelmitta. Nyt pääkassan eläkkeelle siirtymisen myötä pankin on päätettävä, kuka ottaa hoitaakseen rahahuollon ja yritysten palvelun. Muut tiimin jäsenet saattavat kokea pääkassan tehtävät jollain tapaa hierarkiassa ylempinä. Tämän vuoksi myös näiden tehtävien jakamista voidaan kuvata pikemmin rikastamisena kuin laajentamisena.

Työnkierto tarkoittaa, että henkilö siirtyy sovituksi ajaksi ja sovitulla tavalla alkuperäisesti työstä toiseen ja palaa lopuksi omaan työhönsä. Tavoitteena on rasituksen ja uupumuksen ehkäisy monipuolisuuden lisääntymisen myötä, uusien asioiden oppiminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen. (Salminen & Suhonen 2008, 13 – 14.) Tavallisesti työvuorot on ennalta määrätty. Työkierto tuo työhön vaihtelua ja monipuolisuutta henkilöstön osaamiseen. (Huusko 2007, 29 – 30.)

Pankissa työnkiertoa käytetään konttoripalveluiden tiimissä. Kaikki tiimiin kuuluvat eivät kuitenkaan vaihtele työpisteitä tai tehtäviä. Infopisteessä ja pikakasalla työskentelevät vuorotellen ne henkilöt, jotka ovat saaneet perehdytyksen

molempiin tehtäviin. Loma-aikoina näissä työpisteissä ”vierailevat” myös sellaiset työntekijät, joiden pääasiallinen työtehtävä on muualla organisaatiossa. Työnkierron mahdollisuutta pääkassan osalta on tärkeää tutkia. Tällä hetkellä hän pääkassa ei varsinaisesti kuulu työkiertoon muutoin kuin loma-aikana. Rahahuollossa vastuu on suurempi kuin pikakassoilla, joten myös pankkiturvallisuuteen liittyviä seikkoja tulee arvioida. Ei välttämättä ole järkevää kouluttaa koko työnkierrossa mukana olevaa ryhmää rahahuollon tehtäviin. Sen sijaan yrityksille tarjottavat palvelut voisivat sopia työnkierron piiriin hyvin. Yritysten rahahuoltoa tehdään jo nykyisin myös pikakassan kautta silloin, jos pääkassa ei ehdi palvelemaan kaikkia asiakkaitaan.

## **2.2 Tiimityöskentely toimeksiantajapankissa**

Päivittäispalveluiden tiimin jäsenten työnkuvan viimeisin merkittävä muutos tapahtui 2000-luvun alussa. Tuolloin pankissa otettiin käyttöön tiimityöskentely. Sähköinen tiimi muodostettiin vastaamaan keskitetysti puheluihin sallien konttoripalvelutiimin hoitaa konttorille tulevan asiakasvirran. Uuteen konttoripalveluiden tiimiin kuuluivat tästä lähtien henkilökohtainen laina- ja sijoitusneuvonta sekä päivittäispalvelut yksityisille ja yrityksille. Sisäinen palvelutiimi koostuu esimiehistä, laki- ja notariaattiasiantuntijoista, yrityksen maksuliikettä hoitavista toimihenkilöistä. Pääkonttorin tiimien lisäksi toisella paikkakunnalla sijaitsevan konttorin työntekijät toimivat omana tiiminään. Tiimeihin jaon tärkeimpänä tuloksena pankissa koetaan tehtävänkuvien selkeytyminen. Jokainen on vastuussa aiempaa pienemmästä alueesta, johon keskittyminen on helpompaa.

## **3 ORGANISAATIO**

Honkasen (2006, 45) mukaan organisaatio on sosiaalinen ryhmäjärjestely, jolla on yhteisiä tavoitteita ja valvottua toimintaa. Organisaatiosta puhuttaessa on välttämätöntä nostaa esille myös johtaminen. Johtaja on organisoinnin aktiivinen toimija; hän määrittää tavoitteet, jakaa tehtävät ja valvoo että tehtävät tulevat suoritetuksi. Organisaatio muotoutuu näiden toimintojen pohjalle. Työn-

jaon määrä ja syvyys määrittelee myös koko organisaation monimutkaisuuden ja johtaminen on vastaus tämän kaaoksen hallitsemiseksi. (Honkanen 2006, 45 – 47).

### **3.1 Nykyorganisaatioiden muutostila ja henkilöstö**

Nykyaikana muutokset yritysmaailmassa ovat nopeita ja syviä. Organisaatioiden on oltava valmiina, sillä uudelleenorganisoinnin tarve tulee vastaan ennemmin tai myöhemmin. Teknologinen kehitys on etenkin aiheuttanut perinteisten organisaatorakenteiden järkkymisen monella alalla. (Honkanen 2006). Aro (2002, 16 – 18) toteaa, että globalisaatio on tuonut mukanaan kilpailutilanteen kiristymisen. Yritykset siirtävät tuotantoa kolmansiin, halvan työvoiman maihin. Samalla ne keskittyvät ydintoimintaansa ja ulkoistavat tukitoimintoja vähentäen näin riskejä. Tämä muutos on kuitenkin vaikuttanut työyhteisöön negatiivisella tavalla. Työsuhteet ovat epävakaampia koska tulevaisuuden ennakointi on vaikeaa. Tämä on heikentänyt työntekijöiden hallinnan tunnetta. Yrityksissä keskeisin pyrkimys on tuottavuuden parantaminen, joka valitettavan usein ilmenee työntekijöiden jatkuvana kiireenä. Vaatimukset ja kilpailu aiheuttavat ihmisissä riittämättömyyden tunteen. Tämä tunne koetaan työelämän jatkuvana kiireenä.

Muutos sinänsä ei aiheuta pahoinvointia työyhteisössä. Nykyorganisaation elinehto on jatkuva muutos ja reagointi ympäristössä tapahtuviin ilmiöihin. Negatiivisia vaikutuksia voidaan torjua parhaiten suunnittelemalla tuleva muutos huolellisesti, kaikki sidosryhmät huomioonottaen. Myöskään yksilön näkökulmasta muutos ei ole vahingollinen, vaan pikemminkin luonnollinen asia. Muuttumattomuus aiheuttaa ihmisessä motivaatio-ongelmia, sillä ihmisellä on valmius sopeutua muutoksiin. (Aro 2002, 21.) Muutoksen suunnittelussa on muistettava kohtuullisuus. Kaikkea ei voi eikä pidäkään muuttaa kerralla, sillä silloin varsinainen toiminta saattaa pysähtyä. Muutoksen aikataulun on myös oltava järkevä ollakseen onnistunut. Ihmisille on hyvä antaa aikaa oppia uusi tilanne pieninä "annoksina". Kohtuullisuuden lisäksi muutoksen on tapahduttava ihmisissä, ei

vain paperilla. Toiminnan uudelleenmäärittely on turhaa, jos se ei välity käytännön työhön. (Aro 2002, 69.)

Päivittäispalveluiden uudelleenorganisoinnissa on erityisen tärkeää, että muutokset tulevat voimaan jokapäiväiseen työhön. Muutoksen tavoitteena on nimetä henkilöstön työn parantaminen ja tehostaminen. Esiin tuleviin ongelma-kohtiin on tartuttava, että tiimi pysyy motivoituneena. Joitakin negatiivisia tuloksia muutoksessa on odotettavissa. Tällainen saattaa olla esimerkiksi yritysasiakkaiden "vieraantuminen" säännöllisten rahahuoltokäyntien loppumisen tai toimihenkilön vaihtumisen takia. Näihin asiakkaisiin onkin tärkeää pitää säännöllisesti yhteyttä muissa kanavissa. Jos pikakassoille lisätään taustapiste, on työnkierto mietittävä tarkasti. Kaikenlaiset sekaannukset työpisteistä voivat aiheuttaa tiimin sisällä ristiriitoja. Työnkiertoa suunniteltaessa on suunniteltava myös, kumpi pikakassalla työskentelevästä siirtyy tilanteen salliessa taustalle.

### **3.2 Organisaatiomuutos**

Organisaatiomuutos on systeminen eli jollain tapaa tasapainoa järkyttävä järjestelmän muutos. Systeminen muutos on vaikeasti ennustettavissa, sillä siinä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Muutoksen kulusta ja lopputulemasta on mahdollista tehdä vain karkeita ennusteita. Tämä väittämä pitää paikkansa myös tilanteissa, jossa vain yhtä organisaation osaa muutetaan. Onkin erityisen tärkeää arvioida muutoksen vaikutuksia monesta eri näkökulmasta. (Aro 2002, 32 – 33.)

Organisaation tunteminen on tärkeä perustus mille tahansa muutostyölle. On tiedettävä, mikä asia vaatii muutosta ja millainen sen nykytila on. Kokonaiskuvan luominen on tärkeää, olipa muutos suuri tai pieni. Organisaatiodiagnoosi muodostaa käsityksen paitsi organisaatiosta, myös sen toimintaympäristöstä. Tietoa diagnoosin tekemiseksi voidaan kerätä erilaisista lähteistä. Haastattelut ja kyselytutkimukset ovat tavallisia. Niiden tukena käytetään kirjallista aineistoa, kuten laatukäsikirjoja. Tiedon keruuta seuraa jäsentely, joka tehdään sisäisen mallin avulla. Mallin käyttö on välttämätöntä, mutta se perustuu kovin subjektiiviseen teoriaan siitä, miten asiat ovat ja miten

niiden kuuluisi olla. Joskus onkin tärkeää kyseenalaistaa mallin toimivuus ja riittävä tarkkuus. (Honkanen 2006, 70 – 71.)

### **3.3 Organisaatiomuutoksen tavoite**

On tärkeää huomata, että organisaation muutos kohdistuu siellä toimiviin ihmisiin ja heidän tekemiinsä töihin. Ihmiset tekevät organisaatiosta todellisen. Honkanen (2006) kuvaa neljä erilaista tavoitetta organisaation muutoksissa. Kuten jo aiemmin mainittiin, tuottavuus eli suorituskyvyn ja tehokkuuden parantaminen on tärkeä tavoite mille tahansa yhteisölle. Toinen, osittain vastakohtaksi mielletty tavoite liittyy henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon. Nykyisin jotkut kehittämismallit yhdistävät nämä kaksi tavoitetta yhdeksi. Motivoituneen ja terveen työntekijän katsotaan olevan myös tuottava ja tehokas. (Honkanen 2006, 18.) Niin kutsutut rakennemuutokset, joita usein käytetäänkin organisaatiomuutoksen synonyymina, tähtäävät usein näihin päämääriin. Rakennemuutoksia voidaan edelleen pilkkoa eri tyypeihin. (Aro 2002, 47). Toimeksiantajapankin tapauksessa rakennemuutos on sisäinen, sillä siinä puututaan työnjakoa koskeviin asioihin. Toisaalta pankissa on myös otettava strateginen näkökulma huomioon. Nykymaailmassa on mahdotonta tehdä päätöksiä saati muutoksia ottamatta huomioon yrityksen kokonaisstrategia.

Honkasen (2006, 20) mukaan kolmas organisaatiomuutoksen tavoite on uudistumiskyky ja innovatiivisuus. Tämä nousi 80-luvulla todelliseksi arvopäämääräksi yrityksissä. Käsite ”oppiva organisaatio” nousi tuolloin pinnalle. Henkilöstövoimavarat nähdäänkin yhä edelleen tärkeänä menestystekijänä, joskin tähän ajatteluun liittyvät teoriat kuvaavat organisaation monimutkaisena ja vaikeasti hallittavana. Käytäntöön soveltaminen on haasteellista, sillä kilpailukykyyn vaikuttavia elementtejä on valtaisa määrä.

Ymmärtämis- ja tiedostamistavoite on verrattain uusi suuntaus, joka vahvistui 1990 – luvulla. Tavoitteen saavuttamiseksi on ymmärrettävä organisaation ilmiöitä, ei niinkään tehdä muutoksia. Ymmärryksen nähdään parantavan työnte-koa, sillä sen merkityksen oivaltaminen motivoi. Toinen perustelu ymmärtämis-

tavoitteen asettamiselle on niin kutsuttu emansipoituminen. Tämä tarkoittaa, että ilmiöistä tietoinen ihminen on vapaa tekemään valintoja. (Mts. 20 – 21.)

Näiden tavoitteiden lisäksi Honkanen (2006, 22) toteaa, että myös yhteiskunta asettaa organisaatiolle tavoitteita. Esimerkiksi työhyvinvointi on lainsäädännössä määrätty tietynlaiseksi, hieman alan ja yksilön toimenkuvan mukaan. Erilaisten tavoitteiden yhteen liittäminen ei myöskään ole mahdotonta, kuten tuottavuus- ja hyvinvoinnin kanssa jo todettiin.

### **3.4 Reagointi muutokseen**

Edellä mainitut tavoitteet saavutetaan organisaatiossa eri tasoilla. Syvällisimmät muutokset tapahtuvat organisaatiokulttuurissa. Tällaiset muutokset ovat erittäin hitaita ja myös herkkiä. Murros uuden ja vanhan välillä voi aiheuttaa vastustusta. Integrointi eli parhaiden vanhan järjestelmän ominaisuuksien yhdistäminen uuteen on keino välttää ongelmatilanteet. Muutosvastarinta on sekä pienissä että isoissa muutoksissa tavallista, mutta joissain tilanteissa myös hyväksi. Kritiikki saattaa tuoda esiin asioita, joita ei suunnittelussa ole otettu huomioon. Tämän takia vastustukseen ei tulisi vastata liian väkivaltaisesti, vaan sovittelun. (Aro 2002, 48, 77.) Pankin päivittäispalveluita muokattaessa on etenkin asiakasrahahuollon toimivuutta arvioitava erityisen varovaisesti. Palveluun näyttäisi liittyvän paljon pankin yrityskuvaan vaikuttavia tekijöitä. Asiakkaiden kokemukset ja reaktio uudistuksiin on arvioitava.

Yksilö reagoi muutokseen aina omien havaintojensa kautta. Asioille annetut merkitykset ja henkilökohtaiset tavoitteet määräävät, kuinka ihminen muuttuneeseen tilanteeseen sopeutuu. (Aro 2002, 55 – 56.) On tutkittu, että ikä, asema ryhmässä, sukupuoli, koulutustaso ja aiemmat muutkokemukset vaikuttavat asenteeseen (Kevätsalo 1999, 178.) Muutoksen suuruus, merkityksellisyys ja myös ajoitus ovat nekin tilanteeseen vaikuttavia ulottuvuuksia. Reaktion arvioiminen ennen muutosta on tästä syystä erittäin vaikeaa. Vuoropuhelu ja eri tehtävissä toimivien mielipiteiden kuuleminen ennen muutostyön aloittamista on johdon viisautta. On myös muistettava, ettei muutos koskaan tuo



pelkkää hyötyä. Muutoksessa joudutaan välttämättä luopumaan jostakin. Kaiken kaikkiaan edellytys organisaatiossa tehtävien muutosten onnistumiselle on ihmisten osallistuttaminen. Autoritääriin ylhäältä määrääminen ei nykypäivän organisaatiossa ole kauaskantoinen työtapana. Ihmisellä on synnynnäinen tarve tuntea määräävänsä itse asioista. (Aro 2002, 55 – 56.)

Nykyorganisaatioissa tavallinen jatkuvan kiireen tila on mahdollisimman huono muutoksen läpiviemiseksi. Organisaatiossa olisikin tehtävä jotakin tilanteen kohtuullistamiseksi ennen uuden muutostyön aloittamista (Aro 2002, s.60). Päivittäispalveluiden tilanteessa työmäärä on suhteutettu henkilöstön määrään. Hetkittäiset ruuhkatilanteet ovat väistämättömiä, eivät oire henkilöstön ylikuormituksesta. Lisäksi uudelleenorganisoinnin tarve on osin henkilöstöstä lähtöisin. Pitkäaikaisen työntekijän eläkkeellesiirtyminen aiheuttaa tietynlaisen tyhjiön, tarpeen tehdä muutoksia. Henkilökuntaa on myös kannustettu kertomaan ajatuksiaan ja toiveitaan tulevista toimista. Näiden tekijöiden ansiosta jyrkkä muutostarinta on epätodennäköistä.

## 4 UUELLEENORGANISOINNIN TARVE

### 4.1 Päivittäispalveluiden tiimin työnkuva

Päivittäispalveluiden tiimin työnkuvaa tarkastellaan seuraavassa palvelupisteittäin, joita ovat pikakassa, info ja pääkassa eli rahahuolto. Pikakassalla ja infossa toimivien työnkuva on jokseenkin samanlainen. Niiden päätehtävänä on asiakaspalvelu. Sen sijaan pääkassa palvelee yritysasiakkaita ja hoitaa pankin sisäistä rahahuoltoa. Sen työtehtäviin kuuluu enemmän taustatöitä ja vähemmän suoraa asiakaspalvelua. Tiimien järjestämisen aikaan pankissa oli käytössä kolme kassaa ja eräänlainen vastaanottoinfo. Myöhemmin vastaanotto poistettiin toimimattomuutensa vuoksi ja kolmannesta kassasta tehtiin nyky-  
muotoinen, erillinen infohuoneke.

Tästä organisaatiomuutoksesta on jo lähes vuosikymmen ja pankissa koetaan, että on jo aika uuden tilanneselvityksen. Työntekijän odotukset työltä ovat muuttuneet kymmenessä vuodessa, toisaalta myös työnantajan odotukset ovat erilaiset. Työntekijä haluaa työltään monipuolisuutta ja omia taitoja vastaavaa haastetta. Työnantaja taas odottaa tuloksia ja taloudellista tehokkuutta. Näitä asioita peilataan myös päivittäispalveluiden toteutuksessa. Ihannetilanteessa molempien osapuolten odotuksen täyttyvät.

#### **4.2 Konttorissa asioiva asiakaskunta ikääntyy**

Finanssialan Keskusliiton kesäkuussa 2008 valmistuneesta senioritutkimuksessa (Sipponen, Halonen, Kuhno) selvitettiin 75 – 85-vuotiaiden pankkiasiointia ja suhtautumista pankkiin. Raportissa on vertailtu tuloksia aiemmin tehtyyn, koko väestöä koskevaan tutkimukseen sekä nuorisotutkimukseen, jossa haastateltiin 15 – 28-vuotiaita. Raportista selviää, että päivittäisiä raha-asioita konttorissa hoitavat erityisesti iäkkäät asiakkaat. Senioreista 24 prosenttia käyttää maksupalvelukuorta ja 14 maksaa laskunsa pankin tiskillä. Koko väestöstä (15–74-vuotiaista) vain kolme prosenttia maksaa tiskillä. Seniorit myös käyttävät ennen kaikkea käteistä ostoksissaan; jopa 67 prosenttia ostoksista maksetaan käteisellä ja 26 prosenttia pankkikortilla. (mt. tiivistelmä).

Suoraveloitus on yleisin iäkkäämpien ihmisten maksutapa, sillä yli puolet senioreista sanoo maksavansa pääasiassa suoraveloituksena (mts.16). Ylivoimaisesti eniten maksupalvelua ja tiskillä maksamista käyttävät 65 – 85-vuotiaat, kun taas valtaosa nuoremasta väestä käyttää itsepalvelukeinoja, erityisesti internetin verkkopankkipalveluita.

#### **4.3 Asiakaskäyttäytymisen vaikutus päivittäispalveluihin**

Finanssialan Keskusliiton tutkimuksesta voidaan tehdä pankin päivittäispalveluiden uudelleen organisoinnin kannalta tärkeitä johtopäätöksiä. Tulevaisuuden

pankkiasiakas ei tarvitse konttoria päivittäisten raha-asioidensa hoitoon. Tällä hetkellä jo 68 prosenttia koko väestöstä käyttää nettipankkia tavallisimpana laskunmaksukeinona. (mts.17.) Nettipankin käyttö tuleekin yleistymään yhä edelleen, sillä asiakkaat oppivat jo nuorena käyttämään palvelua. Nettipankin käyttöön kannustetaan myös aktiivisesti. Kun asiakas täyttää 18 vuotta, hänet kutsutaan pankkiin niin kutsuttuun 18-vuotishuoltoon. Tapaamisessa täysi-ikäisen asiakkaan tilit siirtyvät hänen hallintaansa. Samalla asiakkaalle avataan omat nettipankkitunnukset ja opastetaan palvelun itsenäiseen käyttöön. Myös nuoren tulevia tarpeita selvitetään.

Ikääntyvän asiakaskunnan luonnollisen poistuman myötä pankin on muutettava toimintatapaansa nykyisestä. Konttoripalveluiden tarve tulee vähenemään, kun yhä suurempi osa asioinnista tapahtuu muualla. Konttorin päivittäispalveluja ei kuitenkaan ole järkevää karsia vielä tässä vaiheessa. Pikakassalla käyttävät ikäihmiset ovat pankille erittäin tärkeä asiakassegmentti. Monet heistä ovat olleet koko elämänsä saman pankin asiakkaita. Finanssialan Keskusliiton senioritutkimuksesta käy ilmi että yli 75-vuotiaat ovat tyytyväisiä pankkiasiakkaita. Etenkin asiakasläheisyys tunnetaan voimakkaammin kuin muissa ikäryhmissä (mts. 26). Tämä tulos saattaa hyvinkin olla perinteisen konttoriasioinnin ansiota. Iäkkäät ihmiset kokevat tiskillä asiointin luotettavaksi. Tässä ikäryhmässä arvostetaan tuttuja kanavia ja pysyvyyttä.

#### **4.4 Sisäiset muutospaineet**

Päivittäispalveluiden tiimin jäsenten työnkuvaan on tehty jo alustavia muutoksia kevättalvesta 2009. Pääkassaa hoitavan eläkkeelle siirtymiseen on alettu valmistautua kouluttamalla muita tiimin jäseniä rahahuollon työtehtäviin. Koulutus tapahtuu työn ohessa vaihdellen työpisteitä. Tämä muutostyö jatkuu vuosien 2009 ja 2010 vaihteen yli sinne saakka kun nykyinen pääkassa on työelämässä. Kuluvan vuoden aikana tehdään myös päätös siitä, mitkä osa-alueet pääkassan työstä jäävät pääkassan vastuulle ja mitkä hoidetaan yhteisvastuullisesti.

Rahahuolto on jo monissa muissa ryhmän pankeissa ulkoistettu. Tämä on mahdollinen pääkassan tehtävien kehityssuunta. Ulkoistaminen vähentäisi toiminnasta syntyviä kuluja, mutta toisaalta se veisi myös rahahuollon palvelumaksutuloja pois pankista. Rahahuollon ulkoistaminen voitaisiin toteuttaa luontevasti tässä tilanteessa, kun pitkän uran tehnyt pääkassan hoitaja on jättämässä tehtävän. Keskustelua tästä vaihtoehdosta on pankissa käyty, mutta päätöstä ei ole toistaiseksi tehty.

Edellä mainittujen lisäksi päivittäispalveluiden kahden muun osa-alueen, infon ja pikakassan toimivuuteen kiinnitetään huomiota. Näiden kahden palvelupisteen yhteistyöstä halutaan mahdollisimman joustavaa ja sujuvaa. Vaikka kullakin palvelutiskillä on nimetyt tehtävät, odotetaan niiden pystyvän tarvittaessa tekemään minkä tahansa tiimin työnkuvaan kuuluvan asian. Monipuolinen osaaminen on pankin tavoite ja toisaalta myös pankkiturvallisuuden kannalta tärkeä asia. Yllättävien poissaolojen varalle on aina löydyttävä osaava varahenkilö. Lisäksi asiakaspalvelun luonteen muuttuminen aiheuttaa tilanteita, joissa laajempi osaaminen on edellytys menestymiselle. Yhden pisteen ruuhkautuksessa mahdollisuus ottaa toinen avuksi on tehokkaan asiakaspalvelun kannalta välttämätöntä.

#### **4.5 Kehitystarpeen kartoittaminen**

Päivittäispalveluiden uudelleenorganisoinnissa on tärkeää ottaa henkilöstön mielipide huomioon. Tässä kartoituksessa tutkija tuo esiin omia kokemuksiaan tiimin jäsenenä ja tekee parannusehdotuksia oman näkemyksensä perusteella. Tällainen muutostarpeen arvio on kuitenkin kovin subjektiivinen. Työhön osallistumisen lisäksi tutkija tekee kartoituksessa yhteistyötä päivittäispalveluiden tiimin esimiehen kanssa. Esimiehen kanssa käydyistä keskusteluista tutkija saa mielipiteilleen pankin strategiaa tukevan suunnan.

Henkilöstölle tehty kyselytutkimus toisi kolmannen näkökulman muutostarpeen arviointiin. Teoksessa "Parempi työyhteisö" (Multanen 2004) on käsitelty kyselytutkimuksen erilaisia toteutustapoja ja myös sen tuomia hyötyjä muutospro-

sessiin. Ilmapiirikysely varmistaa, että tehtävät toimenpiteet tuovat ratkaisun todelliseen ongelmaan. Työyhteisön jäsenillä on todennäköisesti hyvin monenlaisia mielipiteitä siitä, mitkä asiat ovat hyvin ja mitä kaipaavat korjaamista. Kyselyllä saa luotettavasti tietoa työyhteisön nykytilanteesta. Lisäksi se toimii keskustelun pohjana ja osallistuttaa ihmisiä muutosprosessiin (mts. 31-33.) Yhteisen päätöksen pohjalta tehdyt muutokset hyväksytään helpommin.

Päivittäispalveluiden tilannetta käsittelevään kyselyyn olisi kenties järkevää ottaa mukaan koko konttoripalveluiden tiimi. Päivittäispalveluiden parissa työskentelevä ryhmä on pieni, joten tulokset saattaisivat vääristyä. Myös henkilöityminen tulisi olemaan ongelma tulosten luotettavuudelle. Koko konttoripalveluiden ryhmä on päivittäin tekemisissä keskenään, joten jokaisella on kokemukseen pohjautuva mielipide päivittäispalveluiden toimivuudesta. Kyselyn tarkoituksena olisi löytää muutosta vaativia kohteita ja toisaalta myös saada selville, mihin nykytilanteessa ollaan tyytyväisiä.

Kyselyn toteuttamisen ja tulosten analysoinnin jälkeen on tärkeää, että työntekijät saavat palautetta. Tulevista kehittämistoimista keskusteleminen herättää halun muutoksien toteuttamiseen. Palautetilaisuus onkin suunniteltava hyvin ja järjestettävä mahdollisimman pian kyselyn jälkeen. (Multanen 2004, 36).

Kyselyä ei toteutettu tutkimuksessa sillä ajankohta ei ole sopiva. Vuoden 2010 aikana päivittäispalveluissa tapahtuvat henkilöstön vaihtumiset vaikuttavat siihen, miten työtä tehdään ja kuinka se työpaikalla koetaan. Kysely olisi paras toteuttaa sitten, kun välttämättömät muutokset on tehty ja niihin on ehditty sopeutua. Myös esimerkiksi puhelinjärjestelmän uudistus aiheuttaa työtapoihin ja tiimin sisällä tapahtuvaan viestintään muutoksia. Näistä asioista on jo toteuttamispäätös tehty, joten on hyvä rauhoittaa tilanne uusien työtapojen omaksumiselle.

## 5 PÄIVITTÄISPALVELUT

Päivittäispalvelujen tiimiin kuuluu neljä henkilöä. He palvelevat asiakkaita kahdella pikakassalla, infopisteessä ja rahahuollossa. Infossa hoidetaan kortteihin liittyvät asiat, ulkomaanmaksut ja vakuutusasioiden neuvonta. Pääkassan tärkeimmät tehtävät ovat yritysten rahahuolto ja pankin rahatilaukset. Infossa ja kassoilla ollaan vuorotellen, tavallisesti kierto tapahtuu viikoittain. Pääkassaan sen sijaan hoitaa vain yksi henkilö, jolle on lomien ja poissaoloja varten nimetty lomittaja.

Tiimillä on joitakin yhteisiä työtehtäviä. Yksi niistä on maksupalveluiden syöttö tietokonejärjestelmään. Asiakas jättää erääntyvät laskunsa laatikkoon, josta ne kerätään ja syötetään maksettavaksi eräpäivänä. Tositteet voidaan tarvittaessa jättää odottamaan maksua eräpäivänä.

Tiimin jäsenet tekevät myös automaattien perushuoltotyöt. Pankilla on maksu- ja talletusautomaatit sekä asiakaspäätteet, joilla asiakas voi käyttää nettipankkipalvelua. Automaatit ovat varsinaisesti ulkoisen palveluntarjoajan hoidossa huoltosopimuksella, mutta tämä ei kata rutiinitoimenpiteitä. Näitä ovat mustenauhan vaihto, kuittipaperin lisääminen, puhdistus ja talletettujen korttien poisto. Laskunmaksuautomaatteja on konttorin yhteydessä kaksi, joista toinen on käytettävissä vain konttorin aukioloaikoina. Näiden lisäksi pankki huoltaa läheisessä kauppakeskuksessa sijaitsevan laskunmaksuautomaatin. Laskunmaksuautomaattien käyttö vähentyy jatkuvasti joten myös huollon tarve on pienempi. Tällä hetkellä automaatit tarkastetaan kerran viikossa tai tarvittaessa, esimerkiksi automaattiin jäänyt kortti otetaan pois asiakkaan pyytäessä.

Myös arkistointiin liittyviä tehtäviä hoitaa päivittäispalveluiden tiimi. Materiaaleja omaan käyttöön haetaan varastosta ja tarvittaessa pyydetään tilaamaan. Täydet kassatositelaaikat siirretään arkistoon säännöllisesti tarkastuksen jälkeen.

Maksupalveluiden hoitaminen vie melko paljon aikaa niiden synnyttämiin palvelumaksutuloihin nähden. Kuitenkin tiimin tavaksi on muodostunut tavoite syöttää kaikki saapuneet tositteet aamuisin ennen konttorin aukeamista tai kulu- luvan päivän aikana. Tässä kohtaa olisi kenties syytä arvioida tehtävien tärkeysjärjestystä uudelleen. Maksupalveluiden edullisuus asiakkaalle perustuu sen joustavuuteen. Maksupalvelut tuodaan vähintään kolme pankkipäivää ennen eräpäiväänsä konttoriin. Näin työn tekemiseen saadaan pelivaraa. Tositteiden voi syöttää sitten, kun tärkeämmät työt on hoidettu. Ei siis ole kannattavaa käyttää työaikaa syöttäen maksupalvelutositteita etukäteen.

Arkistointitehtävät ovat vuosien saatossa tietyllä tavalla kerääntyneet päivittäis- tiimin hoidettavaksi. Tosite- ja sopimusarkistoihin tuovat kaikki omia paperei- taan, mutta niiden huolehtiminen alakerran arkistoholviin jää lähes aina päivit- täistiimille. Tiettyjen ihmisten loma-aikana täysien laatikoiden pino kasvaa, sillä kukaan muu ei huolehdi niitä arkistoon. Tämä käytäntö johtunee oletuksesta, että päivittäistiimin on sijaintinsa takia helpompi huolehtia arkistoinnista. Holvit sijaitsevat lähimpänä päivittäispisteitä. Arkistointiin liittyvä yhteisvastuullisuus ei tässä kohtaa toimi niin kuin sen pitäisi. Tehtävään olisi varmaankinärkevintä nimetä tietty henkilö tai kausittain vaihtuva ryhmä. Näin arkistointi ei jatkuvasti olisi yhden tai kahden ihmisen huolena.

## **5.1 Viestintä**

Päivittäispalveluiden parissa toimivat henkilöt kuuluvat pankin sisäisessä tiimijaossa konttoripalveluiden tiimiin. Konttoripalveluihin kuuluu heidän lisäksi sijoitus-, luotto-, ja lakiasiantuntijoita. Kaikki tiimin jäsenet työskentelevät samassa kerroksessa. Myös vakuutusasiamiehen huone sijaitsee infon ja kassojen vieressä. Työhuoneissa ja taustatyöpisteissä on pöytäpuhelimet, joita käytetään sekä asiakas- että sisäpuheluissa. Puhelimella toisen henkilön tavoittaminen on verrattain nopeaa. Kassalta poistumista ei suosita etenkin pikakassapisteessä. Kassan jättäminen vaatii tietyt turvallisuuteen liittyvät toimet, kuten kassan ja päätteen lukitsemisen. Tämän takia haluttu henkilö pyritään aina ensin tavoittamaan puhelimella.

Puhelimeen vastaa työpisteen äärellä oleva toimihenkilö, joten toisinaan tietyn henkilön tavoittaminen vaatii usean yrityksen. Työpiste vaihtuu konttoripalveluiden kerroksessa sen mukaan, onko palveluneuvoja asiakkaan kanssa vai tekemässä työtä taustalla. Etenkin pikakassalla asian sujuvan hoitamisen edellytys on, että muualla talossa olevan henkilön tavoittaa ongelmitta. Usea tulokseton soittoyritys tai kassalta poistuminen henkilön löytämiseksi aiheuttaa asiakkaan kannalta kiusallisen tilanteen. Myös vuoroaan odottavat asiakkaat turhautuvat jos asian eteenpäin saattaminen vie paljon aikaa. Työpisteeltä poistuminen pidentää välttämättä jonotusaikaa.

Puhelinjärjestelmään ollaan tekemässä laaja päivitys syksyllä 2009. Tuolloin toimeksiantajapankki liittyy pankkiryhmän valtakunnalliseen puhelinpalveluun ja ottaa uudet numerot käyttöön. Muutoksen vaikutusta päivittäispalveluiden tiimin työhön on vaikea arvioida. Ainakin uudet laitteet, mahdollisesti matkapuhelimet, tulevat työpisteisiin. Puhelinten liikuteltavuus ratkaisisi edellä mainitun tavoitettavuusongelman, kun jokaisella toimihenkilöllä olisi puhelin aina mukanaan. Myös puheluiden ohjautuminen yhä keskitetympään vaihteeseen ja kansalliseen puhelinpalveluun vaikuttaa jonkin verran tiimin työhön. Toisaalta puheluita tulee jo tällä hetkellä harvakseltaan kassoille ja infoon. Tavallisesti puhelut ovat sisäisiä tai asiakkaiden vastauksia soittopyyntöön.

Puhelimen lisäksi pankissa on käytössä tietokoneisiin asennettu pikaviestin. Pikaviestimellä voi ottaa yhteyttä toiseen työntekijään lähettämällä hänelle näytölle ilmestyvän viestin. Pikaviestintä käytetään esimerkiksi antamaan tiedoksi jokin yksinkertainen asia. Viestimen etuna on, että se tavoittaa koneellaan työskentelevän toimihenkilön työpisteestä riippumatta. Lisäksi viestimeen voi merkitä poissaolotiedon kaikille nähtäväksi.

Pikaviestimen etuna jo aiemmin mainittujen lisäksi on sen huomaamaton käyttö. Viestimellä voi esimerkiksi kysyä infon asiakastilanteen, jos näyttää että asiakkaan asian hoitaminen kassalla veisi paljon aikaa. Pikaviestin tuo asiakaspalveluun joustavuutta. Tiedonkulku on nopeampaa ja samalla toiminta



tehostuu. Hyötyjen aikaansaamiseksi pikaviestin tulisi olla käytössä laajasti koko talon sisällä.

Vakuutusasiamiehen tavoittaa matkapuhelinnumerosta, mutta hänen käytösään ei ole sisäpuhelinta tai pikaviestintä. Kun asiakas kysyy vakuutusneuvontaa, ohjataan hänet kassalta vakuutusyhtiön huonekkeeseen tarkistamaan, onko asiamies paikalla. Myös henkilökohtaisista kalentereista voidaan tarkistaa, milloin joku vakuutusasiamiehistä on seuraavan kerran paikalla. Asiakkaalle voidaan myös antaa asiamiehen käyntikortti ja pyytää ottamaan suoraan yhteyttä. Ajanvarauksia tehdään, mutta suositeltavin tapa on pyytää asiakasta itse soittamaan. Tämä johtuu siitä, että asiamiehet liikkuvat koko maakunnan alueella. Ajan varaamisessa on siis otettava huomioon siirtymisaika paikkakunnalta toiselle. Kolmas vaihtoehto on ohjata asiakas aulassa sijaitsevalle vakuutusyhtiön palvelupuhelimelle, joka yhdistää asiakkaan suoraan puhelinpalveluun.

Ajanvaraus sijoitus-, laina- tai lakiasiantuntijalle tehdään ajanvarausjärjestelmän kautta. Ajanvarauksen piirissä olevan toimihenkilön työlistalle on merkitty vapaat ajat, joista valitaan asiakkaalle sopivin. Nykyinen järjestelmä on otettu käyttöön alkukesästä 2009. Se toi selkeyttä ajanvarausten tekemiseen ja helpotti myös infopisteen hetkittäisiä ruuhkatilanteita. Parhaillaan vapaana olevalle asiantuntijalle on mahdollista ohjata vuoroaan odottava asiakas.

## **5.2 Pankkiturvallisuus**

Pankkiturvallisuuden takaaminen on avainasemassa kaikessa pankin toiminnassa. Myös päivittäispalvelut toteutetaan niin, ettei henkilöihin tai omaisuuteen kohdistu tarpeettomia riskejä. Seuraava kuvaus toimitilaturvallisuudesta on otettu pankin intranetistä, yritysturvallisuutta hoitavan yksikön selonteosta. Pankkitoiminnassa riskin aiheuttavia uhkia ovat esimerkiksi murto, petos, ilki-valta, tulipalo, vesivahinko ja sähköhäiriö. Näiltä riskeiltä suojattavia henkilökohteita ovat asiakkaat palvelutilanteissa ja itsepalvelussa sekä henkilökunta työtehtävissään. Suojattavaa omaisuutta ovat tietenkin rahat, arvopaperit, arvokuljetukset sekä laitteet. Laitteet ovat tärkeä osa pankin tietoturvallisuutta. Näi-

den lisäksi pankissa säilytetään sekä asiakkaiden että pankin omaisuutta toimiloissa, tallelokeroissa, automaateissa ja yösäilössä.

Päivittäispalveluiden uudelleenorganisoinnissa pankkiturvallisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Pankin käteinen raha on keskitetysti päivittäispalveluiden tiimin vastuulla. Pääkassan kautta kulkevat pankin tarvitseman rahan lisäksi myös asiakkaiden tilitettävät rahat. On erittäin tärkeää, että tätä vastuuta jaetaan usean toimihenkilön kesken. Ihanteellinen tilanne olisi se, että jokainen tiimin jäsen pystyisi tarvittaessa tekemään minkä tahansa tiimin vastuulla olevan tehtävän. Näin myös työnkierto mahdollistuisi täysivaltaisesti. Työnkierron laajentaminen pääkassan tehtäviin ei lisäisi turvallisuusriskiä, sillä kassavastuita ei tarvitsisi muuttaa. Yksi tiimin jäsenistä olisi vuorollaan päävastuussa pankin rahavaroista. Pankkiturvallisuus saattaisi jopa parantua tilanteessa, jossa päävastuullinen ei jostain yllättävästä syystä pystyisi hoitamaan tehtäviään. Pankilla olisi silti tehtävään pätevä henkilö, joka voisi tulla tilalle nopeasti.

Asiakasrahahuollon nykyinen toteutus ei ole pankkiturvallisuuden näkökulmasta tarkoituksenmukainen. Pääkassan työtilasta, johon asiakas kutsutaan pankkisivulin puolelta, on näköyhteys pankin rahaholviin. Holvin ovi pidetään lukossa ja valot sammutettuina, mutta muiden tiimin jäsenten käydessä asiakas näkee holviin esteettä. Tätä turvallisuusriskiä on pienennetty varaamalla pääkassan luona asiointimahdollisuus vain tutuille, rahahuollon pitkäaikaisille asiakkaille. Pääkassan työtilan on toki käytännön syistä oltava holvin läheisyydessä, mutta asiakkaiden vastaanottoon se ei ole tarkoituksenmukainen. Asiakas pääsee tilitystä odotellessaan näkemään konttorin rahaa käsittelevän ryhmän toimintatapoja, aikatauluja ja turvallisuuteen liittyviä mekanismeja suoraan taustatiloihin. Tämä turvallisuusriski olisi vältettävissä muokkaamalla toimitiloja erilaiseksi.

## 6 PIKAKASSA

Pikakassoilla asiakas voi maksaa laskuja, nostaa ja tallettaa rahaa ja tehdä ajanvarauksen. Myös valuutan vaihto tapahtuu kassalla. Pankin konttorissa on

kaksi pikakassaa. Ne ovat pääkassan ohella ainoat käteistä rahaa käsittelevät pisteet. Asiakkaat pyydetään vuoronumeroin tiskille, jossa asiointi tapahtuu seisten. Pikakassa on nimensä mukaisesti nopeaa palvelua ja käsiteltävät asiat rutiininomaisia. Kaikista eniten kassalla maksetaan laskuja ja nostetaan tai talletetaan käteistä rahaa.

Valuutanvaihto tehdään myös pikakassalla. Pankilla on yksi yhteisessä käytössä oleva ulkomaanvaluuttojen kassa. Tämän takia valuutanvaihdossa on aina oltava mukana kaksi toimihenkilöä laskemassa ja tarkastamassa vaihdettava valuutta. Tavallisesti viereinen kassa avustaa vaihdossa. Valuutanvaihtoja tehdään vain muutama päivässä, joten vaikutus jonotusaikaan on pieni. Ohjeistuksen mukaan kaikkien raha- ja valuuttakassojen ja arvolomakkeiden tulisi olla tietyn toimihenkilön vastuulla. Ulkomaan valuuttakassa on kuitenkin käytännön syistä toteutettu tällä tavoin. Asiakaspalvelu on sujuvaa, kun kaikki tiimin jäsenet voivat vaihtaa valuuttoja. Yhteisvastuullinen valuuttamäärä on lisäksi suhteellisen pieni. Jokainen valuutanvaihto tehdään kahden toimihenkilön varmistamana, jotta virheen mahdollisuus olisi pienempi. Lisäksi tiimissä on nimetty yksi henkilö vastaamaan ulkomaanvaluuttojen kassan säännöllisestä laskemisesta, että mahdolliset kassaerot huomattaisiin. Valuuttatilauksen tekemiseen on koulutettu kolme toimihenkilöä.

Tarpeen vaatiessa infoon kuuluvia asioita hoidetaan myös pikakassoilla. Esimerkiksi kortin luovutus asiakkaalle voidaan tehdä kassalla. Myös muut kortteihin liittyvät palvelut ovat melko nopeita, joten ne voidaan tehdä kassalla. Ruokatauon aikana kassa palvelee infon asiakkaat tai ohjaa heidät tilanteen mukaan joko laina- tai sijoitusneuvojalle. Pääasiassa asiantuntijat palvelevat kuitenkin ajanvarauksella. Pikakassalla tehdään myös monenlaista neuvontaa ja ohjausta päivittäin. Esimerkiksi automaattien ja korttien käytössä opastetaan. Suoraveloitusvaltuutuksien tekeminen on pikakassalla laskunmaksun yhteydessä tavallista.

Myös vakuutuspalveluihin kohdistuviin kyselyihin vastataan. Kuten viestintää käsittelevässä kappaleessa kuvattiin, vakuutusneuvonta rajoittuu yhteydenototavoista kertomiseen. Pankin henkilökunnalla ei ole vaadittavaa vakuutusalan

koulutusta. Asiakas ohjataan vakuutusyhtiön palvelupuhelimeen tai kerrotaan, milloin asiamies on tavattavissa. Asiamiehen käyntikortteja on jaossa pikakassoilla. Neuvonnan lisäksi pikakassoilla markkinoidaan pankki- ja vakuutuspalveluiden keskittämistä. Jos asiakas kiinnostuu vakuutusten tekemisestä tai siirtämisestä, annetaan tästä tieto vakuutusasiamiehelle. Hän ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja pyytää neuvotteluun. Vakuutusten keskittämisen eduista kertominen on lisäksi tärkeä tehtävä kaikissa pankin palvelukanavissa.

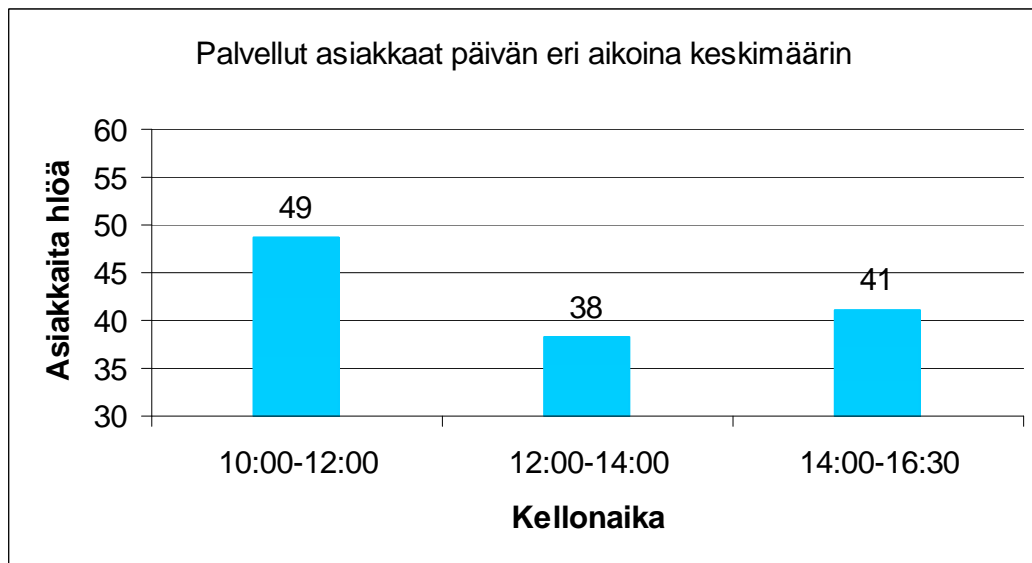
## **6.1 Asiakasmäärä**

Konttoriasiointi vähenee toimeksiantajapankissa valtakunnallisen trendin mukaisesti. Tammikuussa 2009 vain 9,5 prosenttia kaikista pankissa tehdyistä käteisnostoista tehtiin konttorin tiskiltä. Laskunmaksutapahtumien osuus on vieläkin pienempi, 3,2 prosenttia. Päiväkohtaiset asiakasmäärät vaihtelevat melko paljon. Konttori on auki päivittäin aamu kymmenestä puoleen viiteen iltapäivällä, paitsi maanantaisin tunnin pidempään. Seuraavalla sivulla oleva taulukko kuvaa asiakasmääriä eri viikonpäivinä. Taulukoissa ei ole otettu huomioon maanantai-illan pidennettyä aukioloaikaa, vaan oletuksena on että jokainen päivä päättyy puoleen viiteen. Tiedot on kerätty noin puolen vuoden aikajaksolta (lokakuusta 2008 toukuuhun 2009) päivittäin otettavilta vuoronumeroautomaatin raporteilta. Ajanjakso ei ole katkeamaton, vaan joitakin yksittäisiä päiviä puuttuu siitä syystä, ettei manuaalisesti tulostettavaa raporttia ole muistettu ottaa päivän päätteeksi. Poikkeuksellisia päiviä, kuten juhlapyyhiä ei ole myöskään otettu huomioon. Esimerkiksi joulunpyhien välisinä arkipäivinä sekä aukioloajat että asiakasmäärät poikkeavat normaalista arkipäivästä.

Taulukko 1 Kokonaisasiakasmäärät pikakassalla viikonpäivittäin



Taulukko 2 Palvellut asiakkaat päivän eri aikoina pikakassalla



Tavallisesti viikon kiireisimmät päivät ovat maanantai ja perjantai. Päivän asiakashuippu on konttorin aukeamisen ja ruokatauon välisenä aikana. Kuukausitasolla etenkin kuukauden ensimmäisellä viikolla asiakkaita käy enemmän kuin muina päivinä. Tämä johtuu siitä, että monet toistuvaissuoritukset, kuten eläkkeet ja palkat, ovat maksussa kuukauden ensimmäisinä päivinä.

Maanantaisin konttori on auki puoleen kuuteen, mutta rahakassa suljetaan kuten muinakin päivinä puoli viideltä. Puoli viidestä puoleen kuuteen konttorissa työskentelee vain kaksi henkilöä. Toinen palvelee asiakkaita kassalla ja toinen tekee taustatöitä tai palvelee ajan varanneita asiakkaita. Maanantain pidennetty aukiolo otettiin käyttöön, että myös päivätyössä käyvillä asiakkailla olisi mahdollisuus hoitaa pankkiasioita työajan ulkopuolella. Käytännössä maanantai-illan asiakasmäärät ovat kuitenkin hyvin pieniä. Etenkin kassalla asiakkaita käy vain muutama. Ilta-asiakkaat ottavat harvoin vuoronumeroa, joten luotettavaa tilastotietoa ei puoli viiden jälkeisestä ajasta ole saatavilla.

## **6.2 Pikakassan taustatyöt**

Pikakassalla tehdään myös muuta kuin suoraa asiakaspalvelua. Maksupalveluiden ja suoraveloitusvaltuutusten syöttö ja erilaiset vastaan tulleet selviteltävät asiat hoidetaan kassalla. Pikakassoilla taustatyön tekeminen toimii kuitenkin sijainnin takia asiakkaiden ehdoilla. Jos yksikin asiakas on odottamassa, on muiden töiden tekeminen hänen edessään epäkohteliasta. Tämä on eräänlainen talon tavaksi muodostunut kirjoittamaton sääntö. Vain välttämättömimmät asiat hoidetaan ennen asiakkaan palvelemista.

Pikakassoilla ei ole mahdollisuutta vaihtaa rauhallisempaan työpisteeseen taustatöiden tekemistä tai puhelinsoittoja varten. Kuitenkin asiakasmäärät ovat hiljaisempina päivinä yhden kassan hallittavissa. Pankin konttorikerroksessa työskentelevillä palveluneuvojilla on asiakaspisteiden lisäksi erilliset taustatyölle varatut työpöydät. Tällainen järjestely antaa mahdollisuuden työskennellä ilman keskeytyksiä ajanvarausten välillä. Pikakassoille varattu taustapiste vapauttaisi toisen toimihenkilön tekemään tehokkaasti muita töitä toisen palvelussa satunnaisia asiakkaita. Taustapiste voisi myös toimia eräänlaisena lisä-infopisteenä. Mahdollisuus tuoda asiakas taustalle toisi helpotusta infopisteen asiakasruuhkiin.

Maanantai-iltojen toteutusta on syytä arvioida, sillä nykyisellään päivittäispalveluiden käyttö iltaisin on kovin vähäistä. Tämä johtunee osaltaan siitä, että asiakkailla on useita muitakin palvelukanavia käytettävissään ajasta riippumatta.

Syynä saattaa olla myös riittämätön markkinointi eli se, etteivät asiakkaat tiedä tällaisen ilta-asioinnin mahdollisuudesta. Mikäli maanantain pidennettyä aukioloa halutaan jatkaa, sen tulisi toimia ainoastaan ajanvarauksella. Tietty luotto- tai sijoituspuolen palveluneuvoja voisi olla ajanvarauksella käytettävissä yhtenä iltana viikossa. Tällainen järjestely tukisi myös pankin konttoripalveluita koskevaa linjausta, jonka mukaan sekä luotto- että sijoitusasiantuntijat ovat ensisijaisesti ajanvarauksen kautta käytettävissä. Asiakkaat ovat tottuneet tähän järjestelyyn, eivätkä osaa odottaa palveluneuvojan olevan paikalla maanantai-iltaisina.

Ajan varaaminen myös tekisi iltavuorosta kustannustehokkaampaa. Palveluneuvojan työaika käytettäisiin varman asiakkaan kanssa, ei päivystäen tyhjässä pankkisalissa. Kortin noutoon ja muihin pienempiinkin asioihin voitaisiin sopia, että palveluneuvoja on tuolloin paikalla. Jos yhtään asiakasta ei etukäteen ole ilmoittanut tulostaan, voi maanantai-iltana sulkea konttorin puoli viideltä. Markkinoinnissa tulisi asiakkaille kertoa yhdenmukaisesti ilta-asiointimahdollisuudesta maanantaisin, mutta ainoastaan varaamalla ajan.

### **6.3 Pikakassan sisäinen rooli ja myyntitavoitteet**

Pikakassalla työskentelevä toimii tärkeässä paikassa pankin asiakassuhteiden ylläpitämiseksi. Valtaosa asiakkaista hoitaa pankkiasiansa omalta kotikoneelta tai automaatin kautta. Niin kutsutun monikanavan käyttöönoton myötä kasvokkain asiointi on harvinaista etenkin nuoremmissa ikäryhmissä. Nykyaikainen pankin asiakas tulee konttorille hoitamaan jotakin tavanomaista merkittävämpää asiaa tai hakemaan ratkaisua ongelmaan.

Kaikki henkilökohtaiset kohtaamiset pankissa ovat tärkeitä tilaisuuksia esitellä palveluja ja myydä asiakkaalle uusia tuotteita. Tämän takia asiakaspinnassa, eli infossa ja pikakassalla, myyntitavoitteeksi on asetettu myyntivinkkien tekeminen. Mahdollisuuksien mukaan asiakkaan kanssa keskustellaan laajemmin palveluista ja esitellään uusia tuotteita. Jos asiakas kiinnostuu, sovitaan yhteydenotosta palveluneuvojan kanssa. Tästä esityöstä tehdään myyntivinkki palvelu-

neuvojalle, joka sitten hoitaa myyntityön ja mahdollisen sopimuksen teon asiakkaan kanssa.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi kassoilla ja infossa myydään sekä pankille että asiakkaalle hyödyllisiä lisäpalveluja. Hyvä esimerkki asiakaskunnan tottumukset huomioonottaen on suoraveloitusvaltuutus. Suoraveloituksessa olevat laskut eivät teetä manuaalista työtä samalla tavalla kuin maksupalvelu. Tammi-kuussa 2009 maksupalvelun kautta kulki 4237 ja suoraveloituksena 15 437 laskua. Suoraveloitus sopii konttoripalveluja käyttäville asiakkaille, jotka vierastavat tai eivät pysty käyttämään sähköisiä asiointikanavia. Tietenkään suoraveloitusta ei ensisijaisesti tarjota asiakkaalle, jolla on mahdollisuus ja halukkuutta ottaa verkkopankkipalvelut käyttöön. Verkkopankin e-lasku on nykyaikaisin ja suositeltavin laskunmaksutapa. Verkkopankista on myös tärkeää kertoa konttorilla asiakkaille. Jos aikaa esittelyyn ei ole, voidaan asiakkaalle ehdottaa ajanvarausta. Konttorissa oleva verkkopankkipäätte tulee tulevaisuudessa korvaamaan laskunmaksuautomaatit. Siksi myös näiden käyttäjiä on tärkeää opastaa hankkimaan verkkopalvelutunnukset.

Toinen esimerkki pikakassalla tehtävistä myynneistä on korttisopimusten teko. Se on verrattain nopea toimenpide. Passiivisia kortin omistajia voi myös kassalla rohkaista kortin käyttöön, esimerkiksi tarjoamalla opastusta automaattilla asiointiin. Kaikenlainen opastus pankin palveluiden käyttämiseksi on tärkeä infon ja pikakassan yhteinen tehtävä. Opastus ja neuvonta tukevat monikanavan muita osa-alueita.

Päivittäispalveluiden tiimi kokee pikakassaan kohdistuvien sisäisten odotusten olevan osittain ristiriidassa asiakaspalvelutehtävän kanssa. Pikakassan tehtävä on tarjota asiakkaille nopeaa palvelua päivittäisten pankkiasioiden hoitamiseksi. Sisäisesti pikakassalle on kuitenkin annettu myös muita rooleja. Sujuva asiointi ja kohtuudessa pysyvät jonotusajat menevät myyntitulosten edelle. Myös asiakkaat suhtautuvat eri tavoin uusien tuotteiden esittelyyn. Usein asiakas ei malta jäädä kuuntelemaan tuote-esittelyä, sillä hän on saapunut konttorille odottaen nopeaa palvelua käsillä olevaan asiaan. Takana odottavat asiakkaat ja toisiinsa myös toimihenkilön kiirehtivä toiminta tekevät palvelutilanteesta levotto-



man. Siksi varsinainen sopimusten teko onkin usein tuloksellisinta jättää laina-, sijoitus- ja vakuutuspuolen asiantuntijoille. Kassan tehtävänä on herättää asiakkaan mielenkiinto ja saada tämä tulemaan uudelleen. Tässä tehtävässä ajanvarausten teko on avainasemassa.

## 7 INFOPISTE

Infopiste on konttorin salissa kassojen vieressä oleva huoneke, jonne ohjataan konttoriin ilman ajanvarausta saapuva asiakas. Info toimii omalla erillisellä jono- ja numerolla. Infossa hoidettavat asiat liittyvät esimerkiksi tilin aukaisemiseen tai lopettamiseen tai ulkomaanmaksun tekemiseen. Infossa ei ole käteiskassaa. Pääsääntöisesti infossa käsitellään hieman enemmän aikaa ja yksityisyyttä vievät päivittäisiin raha-asioihin liittyvät asiat. Infon tehtävänä on myös tehdä ajanvaraus pankin laina-, sijoitus- tai lakiasiantuntijalle. Usein infoon tuleva asiakas ei tiedä, kenen puoleen kääntyä. Tämän takia asian hoitaminen vie aikaa. Asiakkaalta on ensin kysellen kerättävä tarvittavat tiedot. Infon asiakasmääriä kuvaa seuraava taulukko. Infon asiakasmäärät on kerätty samoin kuin pikakassojen lukemat. Infon raporteissa oli samoja puutteita kuin pikakassojenkin kohdalla; yksittäisiä ja poikkeuksellisia päiviä ei ole huomioitu.

Taulukko 1: Infon asiakasmäärät viikospäivittäin



Tilastointi kertoo infon asiakasmäärien olevan selvästi pienempiä kuin pikakassojen. Asiakasmäärien vaihtelut viikonpäivien välillä ovat kuitenkin melko lailla yhteneväiset; sekä infossa että pikakassalla maanantai ja perjantai ovat viikon kiireisimmät päivät. Sen sijaan eri kellonaikoihin jakaminen ei vaikuttanut infopisteen asiakasmääriin. Keskimäärin infossa palveltiin neljä asiakasta kahden tunnin aikana.

Syksystä 2008 saakka info on tarjonnut vahinkovakuutusasioiden neuvontaa silloin kun vakuutusedustaja ei ole paikalla. Infon työntekijä kertoo, milloin vakuutusedustaja on seuraavan kerran tavattavissa ja tekee tarvittaessa yhteydenottopyynnön. Info myös neuvoo asiakkaita vakuutusyhtiön muihin kanaviin, internetsivuille ja puhelinpalveluun.

## **7.1 Vastaanotto-info**

Infopisteen toteutus ei noudata samaa kaavaa kaikkialla pankkiryhmän sisällä. Joissain pankeissa infopiste toimii vastaanottopisteenä. Virkailija ohjaa ajan varanneet asiakkaat odotustilaan ja tekee uusia ajanvarauksia. Infopiste voi myös hoitaa esimerkiksi lukkiutuneen avainlukulistan vaihdon. Vastaanottavassa infopisteessä ei ole tarkoitus kuin käväistä. Siksi työntekijä palvelee asiakasta seisten. Tällainen palvelupiste muistuttaa enemmän pikakassoja. Pankin aulassa oleva avoin tiski ei ympäristönä soveltuisikaan pitkiä selvittelyjä vaativan asian hoitoon. Tämä nopeuttaa konttorille saapuvan asiakasvirran liikettä, toisaalta tuottaa asiakasneuvojille enemmän työtä. Myös suhteellisen vähän aikaa vaativille asioille varataan aika sijoitus- tai lainapuolen asiantuntijalta. Tämä saattaa johtaa työlistojen täyttymiseen tuloksettomilla asiakaskohtaamisilla. Toteutuksen hyvä puoli on se, että asiakas saadaan ajanvarauksella istumaan alas ilman kiirettä ja taustalla painostavaa jonoa. Kun varsinainen asia on hoidettu, voi jäljellä olevan ajan käyttää hyödyksi kartoittamalla asiakkaan pankkiasioinnin tilaa yleisesti. Järjestelyllä saattaisi olla positiivinen vaikutus palveluneuvojen myyntilukuihin.

Nykyisen infopisteen muuttamista vastaanotoksi kokeiltiin toimeksiantajapan-kissa vuonna 2003. Ongelmaksi muodostui kahden sisäänkäynnin sijaitseminen konttoriaulan vastakkaisilla puolilla. Asiakkaat eivät löytäneet vastaanottopis-tettä, sillä sitä oli mahdoton sijoittaa tarpeeksi näkyvälle paikalle. Myös laina- ja sijoitusneuvonnassa on kokeiltu eräänlaista päivystäjää, joka ottaisi vastaan vuoronumerolla asiantuntijapalvelua tarvitsevat asiakkaat. Hänen työpisteensä oli asiakkaiden näkyvillä ja muut palveluneuvojat tekivät rauhassa töitä tausta-tiloissa. Tällainenkaan järjestely ei ollut toimiva. Asiakasvirran epäsäännöllisyys aiheutti ruuhkia ja toisinaan tilanteita, joissa päivystäjän työaika meni hukkaan, koska palveltavia asiakkaita ei ollut.

## **7.2 Infon taustatyöt**

Infon taustatyöt tehdään ennen konttorin aukeamista, ja kun asiakkaita ei ole läsnä. Seuraavassa esiteltäviä tehtäviä tekevät kaikki tiimin jäsenet tarvittaessa. Tehtävien jakaminen tasaisesti hoituukin tiimin sisällä ongelmitta. Infopisteessä työskentelevä hakee ja vie päivän postin. Konttorille saapuneet maksukortit tarkistetaan ja kuitataan saapuneiksi. Korteille tehdään myös tarvittaessa lisätoi-menpiteitä, kuten lähetetään edelleen tai tehdään ilmoitus kortin saapumisesta asiakkaalle.

Pankki tarjoaa yhdistyksille ja pienille yrityksille mahdollisuutta tilata valmiiksi painettuja tilisiirtolomakkeita. Painatustöitä tulee melko säännöllisesti noin kaksi viikossa. Painatuksen tekee infopisteen toimihenkilö, ja yksittäinen työ vie vii-destätoista minuutista puoleen tuntiin. Painatuspalvelun tarve on nykyisin melko vähäistä ja sen luopumisesta on jo käyty keskustelua.

Edellä mainittujen lisäksi infoa työllistävät ulkomaanmaksut. Pankki vastaanot-taa ulkomaanmaksujen toimeksiantoja konttorissa käyviltä asiakkaita ja fak-seina. Maksusta täytetään toimeksiantolomake, ja tämän jälkeen tehdään tar-vittavat kirjaukset. Yhden toimihenkilön syötettyä maksun tulee toisen hyväksyä se määräaikana.

### 7.3 Infon ja pikakassan yhteistyö

Konttorin sisääntulossa on asiakkaita varten opastetaulu, jossa kerrotaan, mihin ottaa vuoronumero mitäkin asiaa varten. Tästä huolimatta infossa ja pikakassoilla palvellaan asiakkaita tarpeen mukaan kaikissa asioissa. Vain rahannostot ja talletukset tehdään yksinomaan pikakassoilla. Tällainen limittäisyys tekee asiakaspalvelusta joustavaa. Mahdollisuus palvella molempien pisteiden asiakkaita on hyödyllinen tilanteissa, joissa yksi palvelupiste on ruuhkautunut. Esimerkiksi infossa on tyypillisesti lyhyt jono, mutta odotusaika on sitä vastoin pidempi. Kun huomataan, että infon seuraava asiakas on odottanut pitkään, voidaan hänet palvella pikakassalla. Pikakassa voi kutsua asiakkaan infon vuoronumerolla toisen kassan palvellessa omia asiakkaita.

Edellä esitelty valmius palvella asiakkaita joko infossa tai pikakassalla on mahdollista, koska samat tiimin jäsenet työskentelevät vuoroviikoin molemmissa pisteissä. Pankissa arvostetaan monipuolista osaamista. Tiimin jäsenistä lähes kaikilla on tarvittava osaaminen molempien pisteiden hoitamiseksi. Sekä info että pikakassa ottavat myös pääkassan tiettyjä tehtäviä hoitaakseen ja pääkassa tekee tarvittaessa niiden tehtäviä. Tehtävien jakaminen ja ruuhkien purkaminen hoituu hyvällä yhteistyöllä. Yritysten kassatilitysten vastaanotto ja kirjaaminen voidaan tehdä pikakassalla. Suuria käteisvaroja sisältäviä tilityksiä ei ole käytännöllistä eikä pankkiturvallisuuden kannalta järkevää käsitellä kassoilla. Siksi suositeltavin paikka tilityksille on pääkassan työpisteessä taustalla.

## 8 PÄÄKASSA

Pääkassan tehtäviin kuuluvat pankin sisäinen rahahuolto ja yritysten rahahuolto. Myös pikakassojen käteinen raha on pääkassan järjestelmän alaista. Pääkassan tehtävät eivät kuulu normaaliin tehtävänkiertoon, vaan sama toimihenkilö hoitaa tehtäviä jatkuvasti. Kuten aiemmin on mainittu, pääkassan tehtäviin on kuitenkin alettu kouluttaa myös muita tiimin jäseniä. Tämä muutos enteilee tulevaa pääkassan eläkkeelle siirtymistä. Toisaalta pankissa on myös

herätty katsomaan tilannetta pankkiturvallisuuden näkökulmasta. Näin merkittävä toiminto ei voi olla vain yhden tai kahden ihmisen osaamisaluetta. Poikkeustilanteessa, kuten esimerkiksi sairastapauksissa, on voitava ottaa tilalle pääkassan tehtävät tunteva toimihenkilö. Myös kiireisinä päivinä tehtäviä on hyvä pystyä jakamaan usealle henkilölle.

## **8.1 Konttorirahahuolto**

Pääkassa tekee pankin sisäiset rahatilaukset ja -lähetykset ajantasaisella rahanhuoltojärjestelmällä. Hän tilaa käteisvaluuttaa pankin käteiskassoille ja yritysten tarpeisiin. Tilaus laskentakeskukseen tehdään kahdesti viikossa ja palautettavat huonokuntoiset setelit kulkevat samalla. Asiakkailta tulevat kolikot lasketaan ja lajitellaan automaattissa. Tämän jälkeen toimihenkilö punttaa kolikot rulliksi konttorissa olevalla koneella. Kolikkorullia myydään eteenpäin asiakkaille, ja toisinaan niitä lähetetään laskentakeskukseen. Etenkin pieniä kolikoita tulee enemmän kuin niitä annetaan. Kolikkolähetyksiä tehdään noin kerran kuukaudessa. Pääkassan tehtävänä on pitää huolta, että pankilla on riittävät käteisvarat asiakkaiden rahantarpeeseen.

## **8.2 Asiakasrahahuolto**

Asiakasyritysten rahahuolto hoidetaan pankin konttorissa. Asiakasrahahuoltoon kuuluu seteleitä, kolikoita ja pankkikorttitositteita sisältävien tilitysten käsittely ja vaihtorahan tarjoaminen. Pääkassa ottaa vastaan tilitykset yösäilöstä ja suoraan konttorissa käyviltä asiakkailta. Yösäilöön kello 9.30 mennessä tuodut lip-paat tilitetään asiakkaan ilmoittamalle tilille saman päivän aikana. Yösäilölip-paita on tavallisena aamuna tilitettävänä alle kymmenen. Päivän aikana kontto-rille tuodut tilitykset lasketaan joko tuojan odottaessa tai seuraavaan päivään mennessä.

Yritysassiakkaiden käytössä on lukolliset lokerot, joista tilityksien tositteet ja muun pankilta tulevan postin voi hakea jonottamatta mihin aikaan tahansa.

Talletusautomaatti tarjoaa vaihtoehdon konttorilla tehtävälle tilitykselle. Se on sekä yritys- että yksityisasiakkaalle ilmainen itsepalvelulaite. Toimihenkilö tyhjentää talletusautomaatin kerran päivässä. Automaatti tulostaa tyhjennyksen yhteydessä kuitin, jolta tiedot syötetään järjestelmään. Rahat eivät siirry suoraan asiakkaan tilille, vaan automaatin laskemasta summasta tehdään tilillepano manuaalisesti. Tämän takia tilitetyt rahat ovat asiakkaan käytössä aikaisintaan seuraavana päivänä. Viikonloppuna viive on pisimmillään kolme vuorokautta. Yritykset hakevat pääkassalta myös käteistä rahaa vaihtokassaksi. Rahan vaihdosta veloitetaan pankin palveluhinnaston mukaisesti.

### **8.3 Rahahuolto laskentakeskuksessa**

Vaihtoehto konttorissa tapahtuvalle rahahuollolle on palvelun ulkoistaminen laskentakeskukselle. Tämä järjestely on jo käytössä useissa toimeksiantajapankin ryhmän pankeissa. Asiakas jättää laskentakeskukseen toimitettavat tilitykset konttorilla sijaitsevaan yösäilöön, kuten konttorirahahuollon tilanteessakin. Laskentakeskuksen vaatimukset tilitysten muodosta kuitenkin poikkeavat pankin nykyisestä mallista. Keskus erittelee rahasummaltaan pienen perustilityksen, jossa voi olla sekä seteleitä, kolikoita että pankkikorttitositteita. Tämän lisäksi suuremmat summat otetaan vastaan ainoastaan seteleitä, kolikoita tai pankkikorttitositteita sisältävinä erinä. Rahojen kirjaaminen tapahtuu tilityksen jättöä seuraavana pankkipäivänä. Laskentakeskus veloittaa ylimääräisiä selvittelykuluja asiakkaalta, jos tilitys poikkeaa jollain tavalla määrämuodosta. Rahat on laitettava turvapussiin erittely- ja tilillepanotositteiden kanssa lajiteltuna ja tiettyyn järjestykseen. Kirjausvirheistä ja puutteellisista tiedoista veloitetaan myös selvittelykulu.

Laskentakeskus hoitaa myös asiakkaiden vaihtorahan tilaukset. Vaihtoraha on tilattava etukäteen sovitulla tavalla, esimerkiksi faksilla. Raha veloitetaan toimistusta edeltävänä päivänä asiakkaan tililtä. Myös vaihtoraha toimitetaan määrämuotoisesti. Laskentakeskus toimittaa vain täysiä kolikkorullia ja vähintään kymmenen setelin eriä. Kaikki tilityksiin ja rahanvaihtoon liittyvät materiaalit asiakas saa pankin konttorilta, jossa myös rahanhuoltosopimus tehdään.

Laskentakeskuksen kautta hoidettava rahahuolto vähentää konttorin kautta kulkevan käteisen rahan määrää. Tämä taas heijastuu rahahuollossa toimivan henkilön ajankäyttöön. Pääkassalle voitaisiin kenties antaa jopa uusia työtehtäviä, jos suurimmat yritysasiakkaat siirtyisivät käyttämään laskentakeskusta konttorirahahuollon sijaan. Nykytilanteessa pääkassan työnkuvaa hallitsee rahan käsittely johon kuuluu laskeminen sekä rahatilausten ja -palautusten tekeminen. Työmäärässä on lisäksi suuria eroja päivän ja kellonajan mukaan. Toisinaan työmäärä kasaantuu useiden samanaikaisten tilitysten takia, kun taas toisinaan seuraavaa asiakasta joutuu odottamaan. Myös punttaukseen ja seteleiden lajitteluun käytetty aika vähenisi merkittävästi asiakastilitysten ulkoistamisen myötä.

Kuten pankkiturvallisuutta käsittelevässä kappaleessa kuvattiin, asiakasrahahuoltoon liittyy ainakin teoreettinen turvallisuusriski. Asiakkaiden pääsy pankin taustatiloihin aiheuttaa jossain määrin jopa pankkisalaisuuden alaisen tiedon vuotamista. Riskiä pienentää se, ettei pääkassa ota vastaan kuin tuntemiaan rahahuoltoja käyttäviä asiakkaita. Silloin tällöin on kuitenkin tilanteita, jossa pääkassan luona asioi tuntemattomampiakin henkilöitä (uudet asiakkaat tai asiakasyrityksien määräaikaiset työntekijät). Turvallisuusriskiä voisi pienentää yksinkertaisesti pyytämällä asiakasta odottamaan oven ulkopuolella pankkialin puolella. Tämä ei kuitenkaan joka tilanteessa toimi, sillä esimerkiksi vaihtorahan laskeminen salin puolella on mahdotonta. On tilanteita, joissa rahahuoltoasiakas on saatava rauhalliseen tilaan palveltavaksi.

Rahahuollon muutosmahdollisuuksia pohdittaessa infopisteen käyttö saattaisi tuoda ratkaisun turvallisuusongelmaan. Infopiste on erillinen tila, jossa rahojen käsittelyn voisi hoitaa muiden asiakkaiden katseilta suojassa. Lisäksi se on lähellä rahaholvia, kuten nykyinenkin pääkassan työpiste. Infon asiakasmäärät ovat pieniä, joten yritysasiakkaiden vastaanotto olisi mahdollista ilman että jonotusajat venyisivät kohtuuttomiksi. Yritysasiakkaiden kanssa voisi sopia tarkan ajan, jolloin he toimittaisivat tilityksen konttorille. Näin töiden suunnittelu ja asiakasvirran hallinta olisi tehokkaampaa. Jos yritysasiakas olisi varannut ajan samaan aikaan, kun infoon on tulossa muu asiakas, voisi toinen pikakassoista pal-

vella infon asiakkaan. Näin pääkassan nykyinen työpiste rauhoitettaisiin yksinomaan taustatöiden tekemiselle. Siellä voisi hoitaa pankin oman rahahuollon ja tehdä tiimin yhteisiä työtehtäviä ilman keskeytystä.

#### **8.4 Pääkassan rooli**

Pääkassa on pankin rahavaroista suurimman vastuun kantava toimi. Pääkassan alaisena rahahuollollisesti toimivat myös pikakassat. Niiden käteiskassat myöntää pääkassa. Pääkassa toimii monella tapaa itsenäisenä yksikkönä, vaikka monia tehtäviä onkin jaettu muille pisteille. Pankin sisäistä rahahuoltoa säätelevät määräykset, jotka velvoittavat pankin nimeämään yhden tehtävää hoitavan henkilön. Tämä rajoittaa työkierron mahdollisuuksia. Myös rahahuollon käytännön työtä olisi joiltain osin vaikea hajauttaa tai siirtää jatkuvasti uudelle toimihenkilölle. Nykyinen järjestelmä on toimiva, mutta joustamaton. Pääkassan on esimerkiksi vaivalloista tehdä poikkeuksia työpäiväänsä. Pääkassaa ei periaatteessa voi sulkea ennen pikakassoja.

Eräs tärkeä havainto on pääkassan roolin merkittävä muutos viime vuosikymmeninä. Pääkassa oli erityinen vastuutehtävä aikana, jolloin pankkityö oli tositteiden kirjaamista ja käteisen rahan käsittelyä. Tuolloin käteisen rahan määrä oli suuri ja siksi pääkassan vastuu oli merkittävä. Tämän päivän pankkityö on tuloksellista myyntityötä. Pankki myy aktiivisesti tuotteita ja pyrkii hankkimaan asiakkaita. Asiakas tulee pankkiin hakemaan asiantuntijan neuvoja raha-asioihinsa. Tämä kulttuurimuutos on aiheuttanut pääkassan työn tulosten eräänlaisen häviämisen seurannasta. Pankki asettaa tavoitteeksi sopimuksia, joista se saa katetta. Mutta pääkassan hoitama käteisen rahan liikkuminen ei näissä tuloksissa näy. Toki pääkassa kerää palvelumaksuja yritysten rahahuoltoa hoitaessaan, mutta palvelumaksutulot muodostuvat sopimuksen mukaan automaattisesti lukuisista eri kohteista.

Pääkassalla ei päätehtävänsä lisäksi ole samankaltaisia myyntitavoitteita kuin muilla tiimin jäsenillä. Myynninseurannan näkökulmasta ei ole kannattavaa varata yhden toimihenkilön työpanosta pelkästään tähän tehtävään, mutta asia-



kasrahahuollon arvoa ei voi mitata yksinomaan myyntituottojen ja työkustannusten määrällä. Yritysassiakkaiden kokema henkilökohtainen palvelu on toimeksiantajapankissa vertaansa vailla. Pääkassa on asiakkailleen tuttu henkilö, jonka kanssa asiointi on miellyttävää. Asiat hoituvat joustavasti ja mahdolliset ongelmat ratkaistaan paikan päällä. Konttorissa hoidettava rahahuolto on yritysasiakkaalle edullinen ja vaivaton.

Asiakasnäkökulmasta laskentakeskuksen palveluihin siirtyminen aiheuttaisi siis tietyssä mielessä palvelutason laskemisen. Laskentakeskus edellyttää tarkkaa määrämuotoa tilityksiltä ja rahatilauksilta. Toisin sanoen asiakas joutuisi tekemään pankin pääkassan tekemiä tehtäviä ja mahdollisesti maksamaan tästä suurempia palvelumaksuja. Asiaksmenetyksiä pankille todennäköisesti ei koituisi, vaikkakin jonkin asteista tyytymättömyyttä toki muutos tuo mukanaan. Toimeksiantajapankki on tiettävästi paikkakunnan ainoa, joka vielä tarjoaa konttorilla tehtävää rahahuoltoä. Tämä tosiasia puoltaa ulkoisen toimijan ottamista käyttöön. Konttorissa tehtävä rahahuolto on vanhentunut palvelu. Onnistunut asiakasviestintä takaisi sen, ettei muutoksesta koituisi pankille merkittäviä tappioita.

Toimeksiantajapankilla on muutamia paikkakuntatasolla merkittäviä rahahuoltoä käyttäviä asiakkaita ja näiden lisäksi paljon pieniä yrityksiä ja yhteisöjä. Esimerkiksi seuroilta ei käytännössä veloiteta edes samoja palvelumaksuja kuin yrityksiltä. Niiden tilitykset hoidetaan kassapalvelun lomassa, ei erillisessä asiointipisteessä, kuten yritysten tilitykset. Usein nämä asiakkaat myös hakeutuvat kassalle hoitamaan asiansa. Toimeksiantajapankki korostaa markkinoinnissaan paikallisuutta ja pienten yhdistysten tukeminen koetaan tärkeäksi. Myös palvelumaksuissa joustaminen on kenties eräänlaista kannatusta. Edusta ei kuitenkaan varsinaisesti kerrota markkinointiviestinnässä. Asiakkaan kysyessä hänelle kerrotaan, ettei palvelumaksua veloiteta pieniltä, vähäistä liiketoimintaa harjoittavilta ja voittoa tavoittelemattomilta yhteisöiltä.

Tämä toimintatapa on muokkautunut ajan kuluessa eikä siihen ole otettu pankin virallista kantaa lähivuosina. Pienten yhteisöasiakkaiden rahahuollon ulkoistaminen olisi varmaankin pankin imagon kannalta vahingollisempaa kuin isojen

yri­tysten. Suurem­mat yri­tykset kuormittavat asiakasraha­huoltoa päivittäin, joten niiden palvelun ulkoistaminen vapauttaisi pankin henkilökunnan resursseja tuottavampaan työhön. Pienten yhteisöjen raha­huolto sen sijaan olisi asiakas­tyytyväisyyden ja imagon puolesta edullisinta toteuttaa kassapalveluna, kuten tähänkin asti.

Yösäilöä käyttävien pientenkin yri­ty­sa­siakkaiden kannalta ulkoistaminen tarkoittaisi välttämättä siirtymistä laskentakeskuksen asiakkaaksi. Laskentakeskus vaatii pankilta erillisen yösäilötilan omille tilityksilleen. Konttorissa hoidettaville tilityksille ei siis olisi enää jättöpaikkaa. Pankkiin ei olisi mahdollista tuoda siellä hoidettavia tilityksiä muutoin kuin konttorin aukioloaikoina. Tämä ehto tuo toisaalta sel­vyyttä tilanteeseen, jossa pankki päättäisi siirtää tilitykset ulkoiselle toimijalle. Konttorissa tehtävien kassatilityksien ja laskentakeskuksen käyttö samaan aikaan olisi asiakkaan näkökulmasta hämmentävä tilanne. Ainakin konttoriraha­huollon hinnoittelua tulisi tarkistaa, jos tätä tarjottaisiin asiakkaille. Tällä hetkellä hinta ei ole oikeassa suhteessa käytettyihin resursseihin.

## 9 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata yksityiskohtaisesti pankin päivittäis­palveluiden toteutusta ja arvioida sen toimivuutta. Lähitulevaisuudessa vastaantulevien muutosten vaikutusta tiimin toimintaan tarkasteltiin myös. Kartoi­tuksen pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettu työtehtävien kuvaaminen toteutuikin hyvin. Jokaisen työpisteen tehtävistä muodostui selkeä kuva. Uudelleenorganisoinnissa mahdollisesti vastaantulevia haasteita nostettiin esiin kehityskohteita arvioitaessa. Lisäselvitystä vaativia kohteita löydettiin myös, etenkin raha­huollon monisyisen tehtäväkentän osalta.

Pankin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat merkittävästi juuri päivittäisten pankkiasioden tarjoamiseen. Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut radikaalisti suosimaan sähköisiä asiointikanavia. Internet ja puhelin­palvelu vähentävät konttoririippuvuutta koko ajan enemmän. Tämä taas aihe-

uttaa sen, että konttorissa tarjottavan palvelun hinta kasvaa sitä mukaa, kun asiakasmäärä pienenee. Toisaalta konttoria palvelukanavanaan käyttävät asiakkaat ovat tyytyväisiä ja heidän mielestään oma pankki on asiakasläheinen ja luotettava.

Tällä hetkellä konttorin asiakasmäärä on jokseenkin hyvin suhteutettu kassojen määrään. Jonotusajat ovat kohtuullisia ja eri pisteiden yhteistyö toimii hyvin. Maanantai-illan pidennetty aukioloaika on sen sijaan toimimaton nykymuodossaan. Ilman parempaa markkinointia tai esimerkiksi ajanvarauksen käyttöönottoa yhden työntekijän tunnin työ joka viikko menee hukkaan asiakkaiden puutteen vuoksi. Maanantain ilta-asiointimahdollisuudesta tulisi tiedottaa asiakkaille paremmin. Yksi vaihtoehto olisi, että koko iltavuorosta luovuttaisiin päivittäispalvelun osalta. Asiakkaille tarjottaisiin ilta-aikoja vain ajanvarauksella.

Työ tehtiin kesän 2009 aikana käyttämällä pääasiallisena tiedonkeruun välineenä osallistuvaa havainnointia. Tutkija työskenteli päivittäispalveluiden tiimin jäsenenä muodostaakseen kokonaiskuvan sen toiminnasta ja toimivuudesta. Tuloksissa huomio kiinnittyi erityisesti asiakasrahahuoltoon. Asiakasrahahuollon nykyinen toteutus on monella tapaa vanhentunut, sillä sitä ei ole kehitetty pankkitasolla vuosiin. Konttorissa tehtävä rahahuolto vie yhden ihmisen työpanoksen, mikä toki tarkoittaa asiakkaalle ensiluokkaista palvelua. Sen hintaa olisi kuitenkin syytä tarkistaa; voi olla että rahahuolto maksaa enemmän pankille, kuin mitä pankki saa palvelumaksuina asiakkailtaan takaisin. Rahahuoltoon liittyy lisäksi ainakin teoreettinen turvallisuusriski, sillä nykyisissä toimitiloissa yritysasiakkaat palvellaan taustatiloissa.

Pääkassan rooli on kokenut saman inflaation kuin koko pankin päivittäispalvelut. Ennen rahankäsittely oli pankin päätehtävä ja rahankäsittelijät pankin vastuullisimpia työntekijöitä. Nykyään pankin tuotevalikoima on monipuolisempi ja pankilla on asiantuntijan rooli ihmisten raha-asioden hoitamisessa. Siksi myös päivittäispalveluissa työskentelevien on oltava monipuolisia osaajia ja myyjiä. Pikakassalla ja infossa on myyntitavoitteita suoritusluonteisten tehtävien lisäksi. Työnkuva onkin monipuolista jo nykyisellään. Työnkierron laajentaminen

pääkassan tehtäviin toisi vielä lisää vaihtelua ja nostaisi koko tiimin osaamistasoa.

Pankissa ei ole vielä tehty päätöksiä siitä, mihin suuntaan päivittäispalveluita aletaan kehittää. Lisäselvitystä vaatii ainakin asiakasrahahuollon toteutus. Infon toimiminen yritysasiakkaiden vastaanottoaikkana vaatii turvallisuuteen liittyviä toimitilan muutoksia ja suunnittelua (turvakamera, lukittava kassa, tiedottaminen, kulkureitit). Myös rahahuollon ulkoistaminen vaatii yksityiskohtaisempaa selvitystyötä. Esimerkiksi pankille koituvia kustannuksia ja käytännön järjestylihin liittyviä seikkoja tulisi selvittää, ennen kuin muutostöitä voidaan tehdä.

Työnkierron laajentaminen edellyttää henkilöstön lisäkoulutusta ja työlistojen uudelleenmuokkausta. Myös muun tiimin halukkuutta työnkierron laajentamiseen olisi syytä selvittää vaikkapa kyselytutkimuksella ennen päätöksentekoa. Pääkassan tehtävät sisältävät enemmän vastuuta ja vaativat tekijältään sitoutumista. Kyselyllä saataisiin myös lisätietoa mahdollisista työnkierron esteistä, joita tässä tutkimuksessa ei ole selvitetty.

Päivittäispalveluiden uudelleenorganisoinnilla pankki pyrkii reagoimaan sekä toimintaympäristössä että sisäisesti vastaantuleviin haasteisiin. Pankin on pidettävä huolta siitä, että kaikki sen palvelukanavat ovat kilpailukykyisiä. Päivittäispalvelu konttorikanavassa muuttuneen tulevaisuudessa yhä enemmän asiantuntijapalveluksi sitä mukaan kun asiakkaiden rutiiniasiointi siirtyy muihin kanaviin. Tämän vuoksi on tärkeää tehdä asteittain muutoksia tiimin työnkuvaan ja tarjottaviin palveluihin. Tutkimus antoi pohjaa päätöksenteolle päivittäispalveluiden kehittämishankkeessa.

## LÄHTEET

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy

Kevätsalo K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Tammer-Paino Oy

Multanen L. Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. 2004. Työterveyslaitos. Otamedia oy

Osuuspankki. Op-Pohjola-ryhmä. Osuuspankit.  
<https://www.op.fi/op?id=81200&srcpl=1> (Luettu 15.1.2009)

Salminen, L, Suhonen, R. 2008. Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehittymisen tukena – raportti täydennyskoulutuksesta ja sen mahdollisuuksista.  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/julkaisupalut/Kirjat/kielet\\_kulttuuri\\_hyvinvointi/OppiminenJaOppimismenetelmatJaNiiden.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/julkaisupalut/Kirjat/kielet_kulttuuri_hyvinvointi/OppiminenJaOppimismenetelmatJaNiiden.pdf) (Luettu 20.9.2009)

Sipponen, K, Halonen, U, Kuhno R. 2008. Senioritutkimus. Finanssialan Keskusliitto.  
[http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset\\_ ja\\_ raportit/yleistajuiset\\_selvitykset/2008/a\\_111.htm](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ ja_ raportit/yleistajuiset_selvitykset/2008/a_111.htm) (Luettu 13.3.2009)

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy