

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kaisa Pietarinen  
Hanna Uski-Kinnunen

DIGITAALISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN FINANSSIALAN  
KOHDEORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2018



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Helmikuu 2018**  
**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
(013) 260 600

Tekijä(t)  
Kaisa Pietarinen  
Hanna Uski-Kinnunen

Nimeke  
Digitaalisen osaamisen kehittäminen finanssialan kohdeorganisaatiossa

Toimeksiantaja  
Finanssialan organisaatio

**Tiivistelmä**

Finanssiala on kaikkien aikojen suurimmassa murroksessa digitalisaation, kansalliset rajat ylittävän kilpailun sekä asiakaskäyttäytymisen kiihtyvän muutoksen vaikutuksesta. Digitalisaation hyödyntäminen liiketoiminnassa vaatii vahvaa digitaalista osaamista ja osaamisvaatimukset kohdistuvat sekä yksilö- että organisaatiotasolle. Muutostarpeiden ennakoiva havaitseminen, nopea oppiminen sekä kyky viedä uudet asiat käytäntöön sujuvasti korostuvat entisestään.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen, jotta digitaalisia palveluita ja työkaluja, sähköisiä sopimuksia, verkkoneuvotteluita ja digitaalista yhteisöllisyyttä osataan hyödyntää asiakaspalvelutyössä tehokkaasti ja saumattomasti osana arjen tekemisiä. Osaamisen kehittämisen varmistamiseksi työn tavoitteena on laatia organisaatiolle ja jokaiselle henkilölle kehityssuunnitelmat sekä seurata niiden toteutumista.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jonka tiedonhankintamenetelminä käytimme teemahaastattelua sekä dokumenttianalyysiä ja havainnointia. Haastatteluissa tuli ilmi, että osaamisessa oli laajaa hajontaa ja vaikka digitalisaation tuomat osaamisvaateet aiheuttavat jopa pelkoa, olivat kaikki motivoituneita kehittämään osaamistaan. Organisaation oppimisen kannalta palautteella on suuri merkitys, joten sen tutkiminen ja kehittäminen kohdeorganisaatiossa nousi yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi.

Kieli

suomi

Sivuja 73

Liitteet 5

Asiasanat

digitalisaatio, osaamisen kehittäminen, finanssiala, kehityssuunnitelma



**THESIS**  
**February 2018**  
**Degree Programme in Business**  
**Management and Leadership**  
**Master's degree**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU, FINLAND  
+358 13 260 600

Author (s)  
Kaisa Pietarinen  
Hanna Uski-Kinnunen

Title  
Improving Digital Skills of a Target Organization in the Financial Sector

Commissioned by  
Organization in the financial sector

**Abstract**

The financial sector is changing drastically because of digitalization, competition crossing the domestic borders and accelerating change of customer behaviour. Utilizing of digitalization in business demands strong digital skills and this demand is directed at both individual and organization levels. The importance of proactive detection of demand to change, quick learning and ability to introduce new things smoothly has become even more highlighted.

The aim of this thesis was to improve the skills of current personnel. The personnel can then exploit digital services and tools, electronic agreements, online meetings and digital communality in customer service effectively and fluently as a part of their daily routines. The aim of this thesis was to make a plan of development for the organization and its workers, and to follow the fulfillment of the plans to ensure the improvement of skills.

This thesis was executed as a qualitative action research and the methods of data acquisition were theme interview, document analysis and observation. In the interviews became clear that there was a wide dispersion of skills. Everybody was motivated to improve their skills even though the demand of skills by digitalization caused anxiety in some. Feedback has an important role in learning in organization, so studying and developing it on the object organization became one possible topic for future research.

Language

Finnish

Pages 73

Appendices 5

Keywords

digitalization, improvement of know-how, the financial sector, plan of development

# Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	5
1.1	Tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	6
2	Digitalisaatio finanssialan näkökulmasta.....	7
2.1	Mitä on digitalisaatio? .....	9
2.2	Digitalisaatio muutosvoimana strategian suunnittelussa.....	11
3	Osaaminen organisaation menestystekijänä .....	16
3.1	Osaamisen johtamisprosessi .....	16
3.2	Yksilön ja organisaation osaaminen ja oppiminen .....	20
3.2.1	Yksilön oppiminen.....	21
3.2.2	Organisaation oppiminen .....	23
3.3	Oppiva organisaatio.....	25
3.4	Motivaatio, asenne ja minäkäsitys sekä oppimisen haasteet.....	26
4	Osaamisen kehittäminen .....	29
4.1	Osaamisen kartoittaminen .....	29
4.2	Kehittymissuunnitelman laatiminen.....	30
4.3	Osaamisen kehittäminen hyödyntäen 70/20/10 –mallia.....	31
4.4	Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	33
5	Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät .....	39
5.1	Kehittämistyön lähestymistapa .....	39
5.2	Tiedonhankinnan menetelmät.....	42
5.2.1	Kysely .....	43
5.2.2	Haastattelu.....	44
5.2.3	Havainnointi .....	45
5.2.4	Dokumenttianalyysi.....	46
6	Kehittämistyön toteutus.....	47
6.1	Kehittämistyön lähtötilanne kohdeorganisaatiossa .....	47
6.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	48
6.3	Aineiston analysointi ja tulkinta .....	50
7	Haastattelun tulokset .....	52
7.1	Osaaminen ja asenne.....	52
7.2	Osaamisen kehittämisen keinot.....	54
7.3	Osaamisen kehittämisen haasteet ja tuen tarve .....	54
8	Johtopäätökset ja pohdinta .....	55
8.1	Kehittymissuunnitelmat .....	55
8.2	Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus .....	58
8.3	Tavoitteiden toteutuminen ja kehitysehdotukset .....	60
8.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja loppusanat .....	69
	Lähteet.....	71

Liitteet

Liite 1 Osaamiskartta

Liite 2 Teemahaastattelukysymykset ja kuvio ”Erilaisia henkilöstön kehittämisen keinoja”

Liite 3 Organisaation kehittymissuunnitelma

Liite 4 Kehittymissuunnitelma 1

Liite 5 Kehittymissuunnitelma 2

# 1 Johdanto

Finanssiala on kaikkien aikojen suurimmassa murroksessa. Digitalisaatio, kansalliset rajat ylittävä kilpailu ja asiakaskäyttäytymisen kiihtyvä muutos haastavat finanssialan toimijoita, työelämää ja työntekijöiden osaamista uudella tavalla. Digitalisaatio on liiketoiminnan uudistamisen väline. Sen avulla yritykset voivat lisätä kasvua, kannattavuutta ja kilpailukykyään. Digitalisaatio mahdollistaa kulojen karsimisen, toiminnan laadun parantamisen ja paremman asiakaskokemuksen tarjoamisen, mutta sen hyödyntäminen liiketoiminnassa vaatii vahvaa digitaalista osaamista. Osaamisvaatimukset kohdistuvat sekä yksilö- että organisaatiotasolle. Osaamisen riittämättömyys onkin usein pahin pullonkaula strategioiden toteuttamiselle. Yritystoiminnassa tarvitaan pääomaa, teknologiaa ja tuotannontekijöitä, mutta osaaminen nähdään usein tärkeimpänä ”tuotannontekijänä”. (Ilmarinen & Koskela 2015, 31, 220; Viitala & Jylhä 2013, 293.)

Digitalisaatiosta kirjoitetaan paljon ja lähes poikkeuksetta kirjoituksissa digitalisaatio-sanan kanssa esiintyy sanat ”uhka” sekä ”mahdollisuus”. Omassa työyhteisössämme olemme törmänneet siihen, että sanan ”digi” mainitseminen vetää kuulijoiden ilmeet vakaviksi. Loppujen lopuksi on kuitenkin kyse asenteesta; kuinka suhtaudumme tähän kehitykseen? Harri Pursiainen (2016, 190) toteaa, että digitalisaation pelko estää toimimasta. Jos digitalisaatio nähdään uhkana, eikä yritetä oppia pelottomasti ja etsiä keinoja kehityksen edistämiseen, tuhlaataan voimavaroja siihen mikä on väistämättä edessä.

Tämän kehitystyömme lähtökohtaisena ajatuksena halusimme lähteä murtaamaan pelonsekaisia tunteita osaamista kehittämällä. ”*Digitalisaatio ei voi pysäyttää, mutta jokainen voi valita roolinsa*” (Harri Pursiainen 2016, 185).

## 1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyömme tavoitteena on kehittää kohdeorganisaatiomme henkilöstön digitaalista osaamista. Tavoitteena on, että digitaalinen osaaminen on osa henkilöstön kokonaisosaamista ja henkilöstö osaisi hyödyntää ja käyttää digitaalisia kanavia ja työkaluja sekä opastaa asiakkaita niiden käytössä. Kehittämistyönä toteutettavassa opinnäytetyössämme kartoitamme kohdeorganisaation henkilöstön nykyisen digiosaamisen tason. Laadimme osaamiskartoitusten pohjalta koko organisaatiota käsittävän digiosaamisen kehityssuunnitelman sekä jokaiselle toimihenkilölle erikseen laadittavat suunnitelmat yksilöllisesti oppijan oma osaamistaso ja jokaiselle soveltuvat osaamisen kehittämisen menetelmät huomioiden.

Lähtökohtaolettamuksena on, ettei tämän hetkinen digiosaamisen taso ole kohdeorganisaatiossa tarpeeksi hyvällä tasolla, jotta digitalisaation tuomia hyötyjä ja mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää kohdeorganisaatiossa mahdollisimman laajasti. Lähtökohtaolettamusta tukevat yleiset havainnotimme työyhteisön jäsenenä sekä muun muassa kohdeorganisaation tilastot verkkoneuvottelujen ja sähköisten sopimusten määrästä. Vaikka rajaammekin kehittämistehtävässämme osaamisen kehittämisen aihe-alueeksi nimenomaan digitaalisen osaamisen, niin tavoitteenamme on luoda kohdeorganisaatioon uudenlaista osaamisen ja oppimisen kulttuuria.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyömme teoriaosuus muodostuu kolmesta osa-alueesta: digitalisaatiosta ja sen merkityksestä finanssialan näkökulmasta kertovasta osuudesta, osaamisen johtamisen ja oppimisen teoriasta sekä osaamisen kehittämisen teoriasta. Olemme pyrkineet rajaamaan viitekehyksen kohdeorganisaation digitaalisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta tärkeisiin teorioihin. Yritysten

osaamisen johtamista paljon tutkinut kauppatieteiden tohtori Riitta Viitala lähestyy osaamisen kehittämistä yksilö- ja ryhmätasolla lähellä työtä. Viitalan lähestymistapa sopii hyvin kohdeorganisaation digitaalisen osaamisen kehittämiseen.

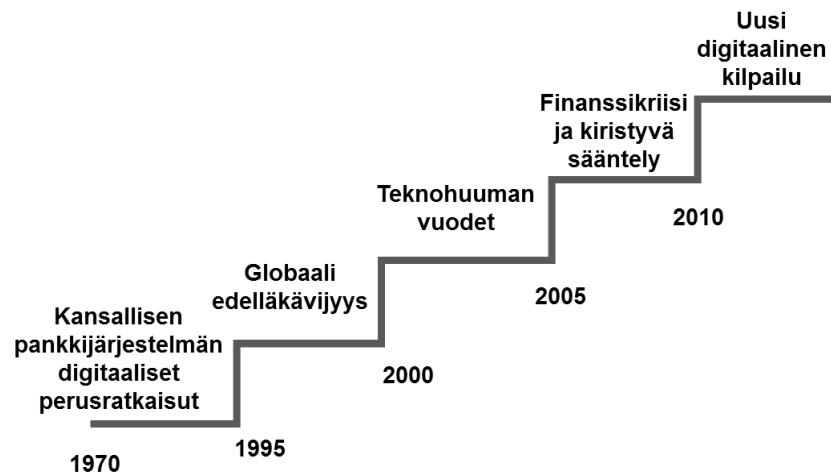
Työn lähestymistavasta kertovassa osuudessa esittelemme toimintatutkimusta ja konstruktivista tutkimusta, sillä työmme on selkeästi toimintatutkimuksena toteutettava kehittämistyö, mutta työssämme on myös paljon piirteitä konstruktivisesta tutkimuksesta. Tiedonhankinnan menetelminä esittelemme työssämme hyödynnetyt menetelmät: kyselyn, haastattelun, havainnoinnin ja dokumenttianalyysin.

Kehittämistyön toteutuksessa kertovassa osuudessa avaamme tarkemmin kohdeorganisaation lähtötilannetta tutkimuksen aloitusvaiheessa, kerromme tutkimuksen toteuttamisesta sekä kuinka tuloksia on analysoitu ja tulkittu. Tutkimuksen tulokset osuudessa käsittelemme osaamiskartoituksissa esiin nousseet tulokset digitaalisen osaamisen tilanteesta kohdeorganisaatiossa. Työn viimeinen osio koostuu johtopäätöksistä eli tulosten perusteella laadittujen kehittämissuunnitelmien esittelystä, kehittämistyömme tulosten ja tulkinnan luotettavuuden analysoinnista sekä työn tavoitteiden toteutumisen arvioimisesta.

## **2 Digitalisaatio finanssialan näkökulmasta**

Tuskin kukaan on voinut välttyä kuulemasta sanaa ”digi” mitä erilaisimmissa yhteyksissä. Niin koko yhteiskuntaa, kuin finanssitoimialaa koskevan murroksen taustalla on viime vuosikymmenien ajan hurjalla vauhdilla kehittynyt tieto- ja viestintäteknologia sekä sen lukuisat käyttömahdollisuudet. Olemme eläneet mukana jo vuosikymmeniä jatkunutta kehityskulkua, joka sai alkunsa länsimaisessa tietokoneiden käyttöönoton myötä. Teknologian kehityksen myötä myös rahoitus- ja vakuutuspalvelut aineettomina hyödykkeinä ovat helposti digitoitavissa. Kun olemme aiemmin tehneet jonkin asian itse fyysisesti, hoitaakin

tietokone sen jatkossa digitaalisesti puolestamme. (Hämäläinen, Maula & Soininen 2016, 21; Koironen, Räsänen & Södegård 2016, 1; Pohjola 2015, 3.)



Kuvio 1. Suomalaisen pankkitoiminnan digitalisaation vaiheet (Karhinen & Korkeela 2017, 151).

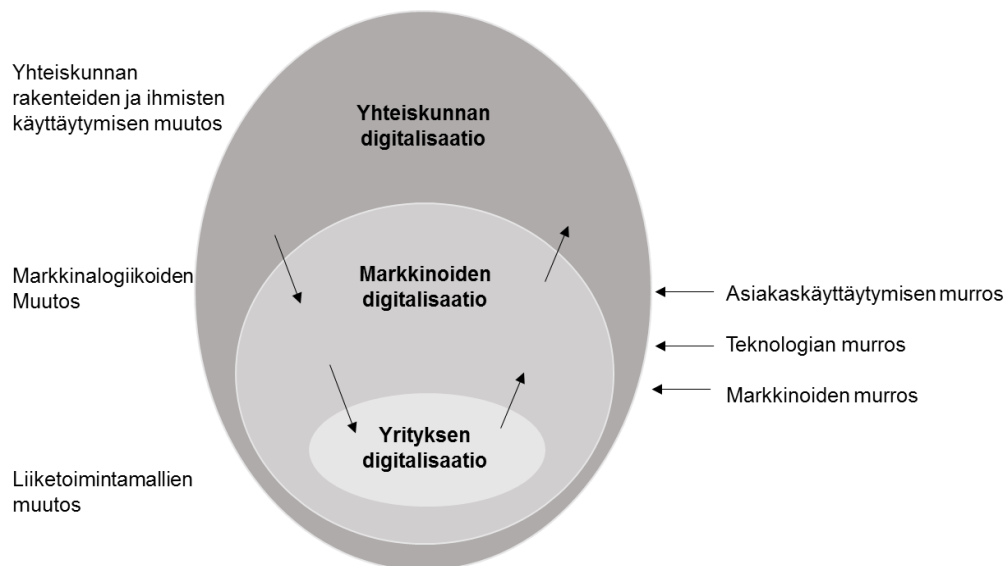
Finanssialan digitalisaatio voidaan katsoa alkaneen jo 1970-luvulla, jolloin luotiin perusta digitaalisille pankkipalveluille. Reijo Karhinen ja Matti Korkeela jakavat yllä olevassa kuviossa kehityksen viiteen eri vaiheeseen. Kuluttajille ensimmäinen konkreettinen asia oli pankkiautomaatit 1980-luvulla ja OP Ryhmä toi 1996 markkinoille internet-pankkipalvelun ensimmäisenä Euroopassa. 2000-luvun alkupuolella tehtiin erilaisia kokeiluja ja kun matkapuhelimet yleistyivät, alkoi ensimmäisten mobiilipalveluiden kehitys. Vuonna 2007 alkanut finanssikriisi hidasti kehitystä, kun pankit keskittyivät taloudellisten toimintaedellytysten vahvistamiseen. 2010-luvun alkaessa asiakkaiden palveluodotukset ja teknologian nopea kehitys on nostanut digitaalisten palveluiden kehittämisen keskiöön ykköstavoitteena asiakaskokemuksen parantaminen. (Karhinen & Korkeela 2017, 151–156; Savolainen & Lehmuskoski 2017, 170.)

## 2.1 Mitä on digitalisaatio?

Digitalisaatiosta terminä ei ole tarkkaa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta siihen vaikuttavan digitalisoinnin ymmärtäminen auttaa ilmiön käsittämistä. Kun tietokone muodostaa numeroista, sanoista, kuvista ja äänistä bittejä eli ykkösten ja nollien muodostamia lukujonoja, puhutaan digitalisoinnista. Eli käytännössä asioita, esineitä ja prosesseja muunnetaan analogisesta digitaaliseksi eli sähköiseksi. Näin digitaalisessa muodossa olevaa informaatiota on helposti ja nopeasti siirrettävissä maailmanlaajuisessa tietokoneverkkojen verkossa eli internetissä. Digitalisoinnin myötä voimme lukea uutiset internetistä tai tilata vaatteita verkkokaupasta kivijalkakauppaan astumisen sijaan. Liiketoimintaprosessit ovat myös digitalisoitavissa. Autorahoitus järjestyy pankin konttorissa käynnin ja paperisten hakemusten ja sopimusten sijaan lainahakemuksesta velkakirjan allekirjoitukseen sähköisesti henkilökohtaisia verkkopankkitunnuksia hyödyntäen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22; Pohjola 2015, 3.)

Teknologian kehitys ei kuitenkaan selitä digitalisaatiota vaan sen mahdollistavat tavat toimia. Teppo Turkki (2009, 1, 37) kehoittaaakin tuottavuuden aggressiiviseen lisäämisen digitalisaatiota hyödyntämällä, jotta hyvinvointimme voisi jatkua. Kun viitataan koko toimintaympäristöä koskevaan muutokseen, johon liittyvät sekä innovaatiot, asiakaslähtöisyys että digitaalitekniikan uudenlainen käyttö, puhutaan yleisesti digitalisaatiosta. Yleisesti digitalisaatiokäsitteellä viitataan siihen, kuinka digitaalitekniikka tuodaan osaksi arkielämämme toimintoja. Digitalisaation näkyy meille verkkokauppoina, mobiilisovelluksina ja asiointin siirtymisenä verkkoon, mutta kyse on kuitenkin hyvin paljon laajemmasta muutoksesta. Muutos on kokonaisuudessaan haasteellinen sekä monimutkainen, koska kyse ei ole vain uudesta kanavasta, vaan ihmisten käyttäytymisen muutoksesta ja kokonaan toisenlaisesta tavasta tehdä liiketoimintaa. Digitalisaation myötä myös kansainvälisyys on tullut lähemmäksi meitä kaikkia. Se on muokannut tapojamme, joilla olemme tekemisissä keskenämme sekä hoidamme asioitamme yhteiskunnassa. Internet, matkapuhelin ja sosiaalinen media ovat poistaneet aikaan, tilaan, tiedonsaantiin sekä osallistumiseen liittyviä rajoitteita

ja tuoneet mahdollisuuksia monikanavaisuuden hyödyntämiseen. Digitalisaatio on vaikuttanut suuresti myös työelämän palvelutehtävien monimuotoistumiseen sekä myös teollisuuden ja palvelutehtävien vähenemiseen. Ihmisten arkeen internet-palvelut ovat tulleet keskeiseksi osaksi ja lähes kaikki nuoret ja keskiikäiset suomalaiset käyttävät internetiä ja muun muassa pankkien verkkopalveluita. Diginatiivien, eli sukupolven joka on kasvanut teknologian kehityksen aikana, varttuminen ja palvelujen hintojen aleneminen muuttavat tilannetta yhä nopeammin. (Hämäläinen yms. 2016, 21; Ilmarinen & Koskela 2015, 15, 23; Koironen yms. 2016, 1; Pohjola, 2015, 4; Turkki 2009, 1, 37.)



Kuvio 2. Digitalisaation tasot (mukaillen Ilmarinen & Koskela 2015, 23).

Vesa Ilmarinen ja Kai Koskela (2015, 23) ovat kuvanneet digitalisaatiota jakamalla sen vaikutukset yksittäisen yrityksen, markkinoiden ja yhteiskunnan tasolle. Yllä olevan kuvion mukainen jaottelu mikro- ja makrotasoihin auttaa ymmärtämään digitalisaation vaikutusta kokonaisuudessaan sekä eri tasojen kesken. Mikrotasolla voidaan digitalisaatiota tarkastella yksittäisen toimijan kannalta, kuten miten se muun muassa muuttaa yrityksen strategiaa, ansaintaa, tuotteita,

palveluita, toimintamalleja ja osaamista. Makrotasolla ilmiötä voidaan pohtia yhteiskunnan, talouden rakenteiden, markkinoiden dynamiikan ja ihmisten käyttäytymismallien muuttumisen kautta. Digitalisaation vaikutus voi lähteä liikkeelle yksittäisestä yrityksestä tai toimialasta ja laajeta koskemaan koko yhteiskuntaa tai päinvastoin. Tästä hyvin yksittäisenä konkreettisenä esimerkkinä on pankkien verkkopalvelu, jonka kehitys alkoi jo 1990-luvun loppupuolella. Verkkopalvelutunnukset ovat henkilökohtaiset ja jokainen meistä voi hyödyntää verkkopalvelutunnuksia henkilöllisyystodistuksena asioidessa viranomaisten verkkopalveluissa sekä erilaisissa verkkokaupoissa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23; Karhinen & Korkeela 2017, 155.)

## **2.2 Digitalisaatio muutosvoimana strategian suunnittelussa**

Kehittyvä teknologia ja digitaalisuus haastavat nyt useampia toimialoja voimakkaasti. Digimurros on muuttanut liiketoimintaa ja sen johtamista sekä vaikuttaa yritysten strategian laadintaan sekä toimeenpanoon. Yrityksen strategialla tarkoitetaan yrityksen määrittelemiä valintoja, joilla se pyrkii saavuttamaan tavoitteensa varmistaakseen menestymisen myös tulevaisuudessa. Strategian taustalla ovat yrityksen toiminta-ajatus, arvot sekä visiot, joiden pohjalta tavoitteet määritellään. Strategiaprosessi edellyttää yritykseltä erityisen tarkkaa sekä sisäisten että ulkoisten muuttujien analysointia. (Hyppänen 2013, 51–52; Åhman 2005, 63.) Ilmarinen ja Koskela ovat kirjassaan (2015, 248) määrittäneet digitalisaation strategian näkökulmasta sekä keinoksi että päämääräksi: Digitalisaation tulisi olla osa jokaisen tämän vuosikymmenen yrityksen strategiaa kasvun, kannattavuuden ja kilpailukyvyn varmistamiseksi. Vaikka digitalisaation arvioidaan vaikuttavan kaikkiin toimialoihin, Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2016 teettämän tutkimuksen mukaan vain 43 prosenttia vastanneista yrityksistä on asettanut digitalisaation osaksi strategiaansa. (EK 2017, 4.)

Vaikka haastetta suurten päätösten ja tulevaisuuslinjausten tekemiseen on riittänyt aiemminkin, on yhä vaikeampi ennustaa tulevaisuuden näkymiä. Nyt linjauksilta vaaditaan erityistä nopeutta ja rohkeutta. Ilmarinen ja Koskela (2015, 248) haastavat yrityksiä ottamaan osana koko yrityksen strategiaa ”digiagendan” digistrategian tilalle, koska strategian tarkasteluväli 1–3 vuotta on tänä päivänä liian pitkä. Digiagendaa tulisi tarkastella 2–4 kertaa vuodessa, jotta pysytään mukana kehityksessä ja muutoksissa. Koska muutokset ovat osin ennustamattomia ja myös arvaamattomia, on paras keino varautua kehittämällä organisaatiosta joustava ja nopea oppimaan. Yrityskulttuurin vahvuus sekä nopea muuntautumiskyky ovat Hämäläisen ym. (2016, 16) mukaan keskeisimpiä digiajan organisaation menestystekijöitä ja jopa ainoita asioita joihin yrityksellä on digimurroksen aikana vaikutusmahdollisuuksia.

Mika Ruokonen (2016, 217) nostaa esille digitaalisen liiketoiminnan osalta käsitteen ”on/off”. Hän korostaa, että yritys ei voi olla mukana vain puoliteholla, vaan täytyy tehdä selkeä strateginen linjaus panostuksesta digitaalisten palveluiden rakentamiseen ja kasvattamiseen 110 prosenttisesti. Digitaalisuus ei voi myöskään olla projektiluotoinen, vaan kyse on koko yrityksen kulttuuria muuttavasta työkalusta, jonka edistämiseen kaikkien tulee sitoutua. Suomen suurin finanssiryhmä OP tiedotti uusimman strategian julkaisemisen yhteydessä pankkiliiketoiminnan, vahinkovakuutuksen ja varallisuudenhoidon palveluiden digitalisoinnin kehittämisohjelman. Kehittämisinvestointeihin varaudutaan vuosittain noin 300–400 miljoonan eurolla eli seuraavan viiden vuoden aikana kehittämiseen panostetaan rahallisesti jopa 2 miljardia euroa. (OP 26.2.2017; Savolainen & Lehmuskoski 2017, 170.) Voidaan siis todeta, että OP Ryhmässä on lähdetty digitaalisuuden kehittämiseen täydellä teholla, johon myös yksittäisten osuuspankkien sekä sen henkilökunnan tulee vastata omalla panostuksellaan ja sitoutua kehittämisen tulosten käytäntöön viemiseen osaamistaan kehittämällä.

Myös Matti Pohjola kirjoittaa tutkimuksessaan ”Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla” (2015, 2), että jokainen kasvua tavoitteleva yritys tarvitsee digitaal-

lisen strategian ja nostaa esille kolme tekijää, joilla voi pärjätä kilpailussa ja joilla voidaan vastata asiakkaiden digitaalisia palveluja koskeviin odotuksiin:

- palvelujen jatkuva kehittäminen
- henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen
- vahvan yrityskulttuurin luominen.

OP Ryhmän kesäkuussa 2016 julkistaman uusimman strategian mukaan myös tämän perinteisen finanssialan toimijan tavoitteena on muuttua ”puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen”. Finanssitoimialan voimakas ja nopea digitaalinen murros tuo edelleen alalle enemmän kilpailua, mutta digitalisaation nähdään myös parantavan asiakaskokemusta, tehostavan prosesseja ja tuovan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Toimintoja ja palveluita digitalisoimisella tavoitellaan asiakaskokemuksen parantamista. OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen kääntää uhkan mahdollisuudeksi ja haastaa uudistumaan: ” Näemme digitalisaation ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen OP:lle suurena mahdollisuutena. Kun toimintaympäristö muuttuu, myös OP Ryhmän on uudistuttava.” (OP 26.2.2017.)

### **2.3 Osaaminen muutoksessa - digiosaamisen vaatimukset**

Organisaation osaamisen kehittäminen lähtee sen visiosta ja strategiasta ja jo strategiasuunnittelun yhteydessä on määriteltävä tulevaisuuden osaamistarpeita. Yrityksen tarve digiosaamisen määrälle ja laadulle riippuu paljon yrityksen lähtötilanteesta sekä yrityksen tavoitteista. Digitalisoitumisen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon henkilöstön osaamistarpeiden ja -puutteiden arviointi. Nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen, uusien osaajien rekrytointi ja kumppaneiden hyödyntäminen ovat keinoja osaamisen hankintaan. Jo toimivassa yrityksessä ensisijaisena keinona on lähtökohtaisesti nykyisen henkilöstön

osaamisen kehittäminen. (Hyppänen 2013, 110; Ilmarinen & Koskela 2015, 222.)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK toteutti syksyllä 2016 kyselyn suomalaisille yrityksille digitaalisuuden tuomista osaamistarpeista ja -puutteista. Lähes 90 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä koki, että digitalisaatio tuo mukanaan uusia osaamistarpeita ja erityisesti palvelualan yritykset kokivat digiosaamisen tarpeen suuremmaksi verrattuna teollisuusyrityksiin. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että reilusti yli puolet (65 %) yrityksistä koki, että henkilöstön digiosaamisessa on puutteita ja sillä on merkitystä yrityksen toimintaan. (EK 2017, 4–5.)

Finanssialan Keskusliiton, alan yritysten ja työntekijäliittojen “Muuttuva työ finanssialalla” (2015, 3) tutkimuksen mukaan finanssialan henkilöstön mielestä tulevaisuuden työskentelyä kuvastavat vahvasti moniosaamisen ja monikanavaisuuden lisäksi digitaitojen välttämättömyys. Vaikka digitaalisuuden myötä asiakkaiden itsepalvelu lisääntyy, niin henkilöstö kokee kuitenkin, että henkilökohtaisen ja asiantuntijapalvelun merkitys tulee korostumaan jatkossa. On ilahduttavaa, että vaikka aikaresurssit, finanssialan tiukka sääntely ja vanhat toimintamallit koetaan hidastavan uudistumista ja innovaatioiden toteutumista, on henkilöstöllä halua oppia uutta ja kehittyä työssään. (FK 2015, 3.)

On siis selvää, että digitalisaatio tuo uusia vaatimuksia osaamiselle sekä yksilöettä yritystasolla. Kun digitaalista tietoa sekä erilaisia järjestelmiä otetaan käyttöön, asiantuntevan henkilöstön tarve kasvaa ja manuaalisen työn tekijöiden tarve vähenee. Digitaalisten palveluiden käyttäminen on osa työtehtäviä jo lähes kaikissa ammateissa ja myös osa tämän päivän työelämän perustaitoja. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää digitalisaation vaikutuksista yrityksen asiakkaisiin, liiketoimintaan ja omiin työtehtäviin. Työyhteisöissä tarvitaan perustaitojen ja ymmärryksen lisäksi myös syvempää digiosaamista. Näitä ovat muun muassa asiakaskokemuksen kehittäminen, data ja analytiikka, digitaalinen

markkinointi, digitaalisen ajan liiketoimintamallien hallitseminen, prosessi- ja lean-osaaminen, uusien digitaalisten palvelujen kehittämismenetelmät sekä verkostoituminen ja kumppanuuksien hallinta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 222; Ruokonen 2016, 9–10.)

Digitaalisia palveluita kehittävä yritys satsaa lähtökohtaisesti ensin tuotesuunnitteluun ja kokenut sekä asiantunteva suunnittelija osaa ottaa huomioon sekä liiketoiminnan tarpeet että käytännön toteutuksen vaatimukset. Tuotesuunnittelijat ovat myös avainasemassa palvelujen käytettävyyden ylläpitämisessä. Tuotesuunnittelun sekä käyttäjäkokemuksen huomioimisen lisäksi yrityksen tulee panostaa kaupallisiin taitoihin: digitaalisten tuotteiden myyntiosaamiseen sekä digitaalisten liiketoimintamallien ymmärtämiseen. Digiosaaminen ei ole vain erilaisten laitteiden, sovellusten ja kanavien hallintaa. Kyvykkyydet ja ns. meta-osaaminen eli uuden oppiminen ja vanhasta pois oppiminen, vuorovaikutus- ja tiimityötaidot, yhteistyökyky sekä digitaalisen liiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja teknologian ymmärtäminen ovat yhtä tärkeässä asemassa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 220–223; Ruokonen 2016, 159–161.) Aino Jääskeläinen nostaa esille tulevaisuuden osaamistarpeisiin Pro gradu -tutkielmassaan (2015) analyttisen ja kriittisen ajattelun taidon tiedon hallinnassa ja ongelmanratkaisussa sekä luovan älykkyyden eli taidon yhdistellä laajaa tietopohjaa. Kun kehittyvän teknologian seurauksena rutiininomaiset työt jäävät pois, korostuvat taidot, joita ihmisillä on tietokoneisiin nähden. Näitä ovat Jääskeläisen mukaan vahva sosiaalinen älykkyys sekä tunneäly. Sosiaalinen älykkyys on muun muassa neuvottelu- ja suostuttelutaitoa, toisten huolenpitoa ja kykyä reagoida tunteisiin. Tunneäly pitää sisällään kyvyn osoittaa empatiaa ja hyödyntää tunteita ajattelussa, kuten esimerkiksi ihmissuhteiden ylläpitämisessä sekä itsensä kehittämisessä ja tiimityössä.

Kaiken lähtökohtana on ennen kaikkea positiivinen asenne. On selvää, että diginatiivien suhtautuminen, sekä asiakkaina että työntekijöinä, on enimmäkseen ennakkoluulottomampaa kuin sukupolven edustajille, jotka ovat eläneet maailmassa, jossa teknologian kehitys ei ollut niin voimakasta. Diginatiiveille digitaal-

listen kanavien ja laitteiden käyttö on luontevampaa ja digitaalisuuden edut, kuten nopeus ja käytettävyys, ovat itsestäänselvyyksiä. Yrityksen kannattaakin siis hyödyntää työntekijöissään tätä asenteellista etua. (Ilmarinen & Koskela 2015, 222–223.)

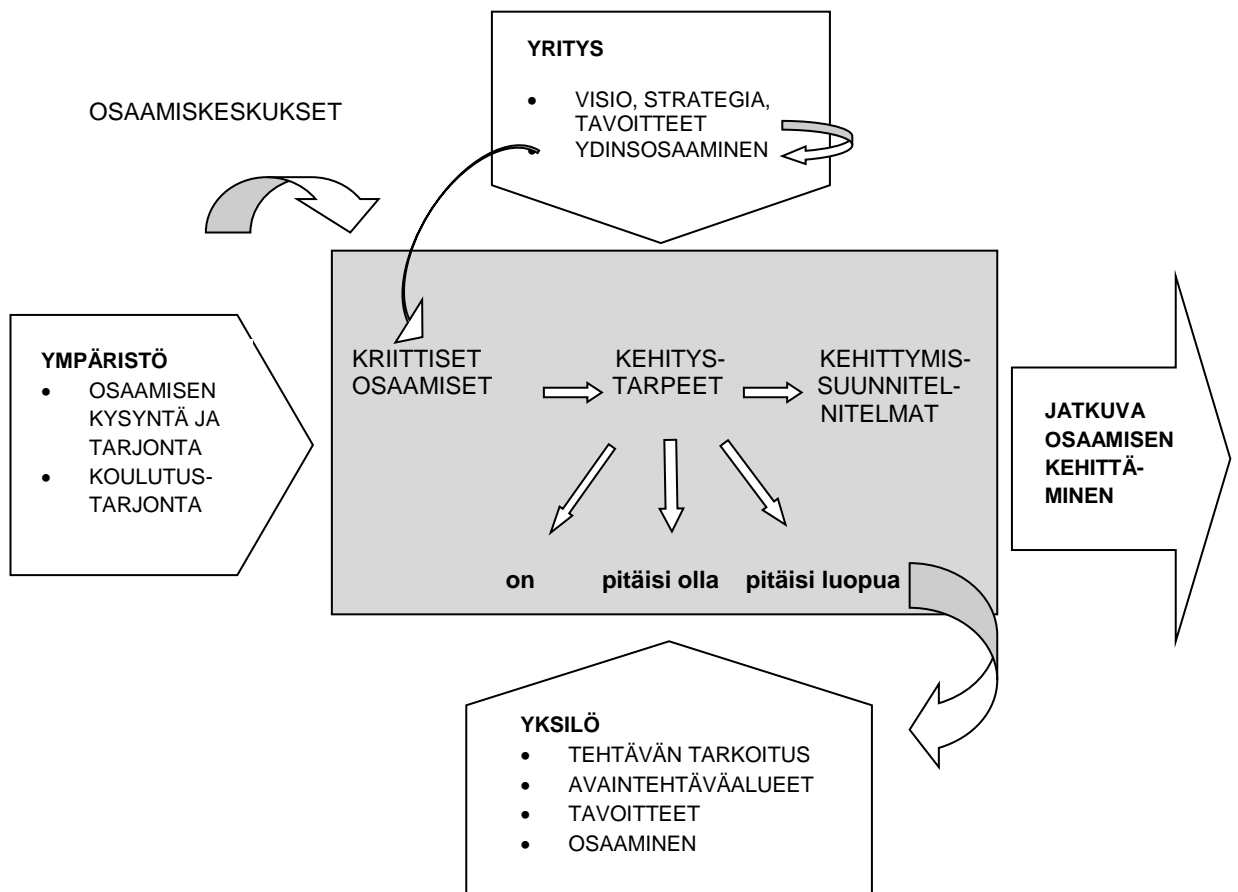
OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen haastaa OP Median artikkelissaan (2017) kaikkia uudistumaan tarttumalla digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin. Työelämä on murroksessa teknologian kehityksen myötä ja työntekijöiden haasteena on päivittää omaa osaamistaan ja jopa valmistautua omaksumaan uusia ammatteja työuran aikana. Enää ei riitä vain nuorena hankittu pohjakoulutus. Karhinen pohtii, että tämä tulee vaatimaan uudenlaista ajattelua, asennetta ja vastuunottoa niin työntekijältä, työnantajalta kuin yhteiskunnaltakin. Karhinen peräänkuuluttaa myös yrityksiltä sopeutumiskykyisyyttä sekä kulttuuria jossa jatkuva oppiminen ja haasteista toiseen siirtyminen on tehty houkuttelevaksi ja kannattavaksi. Näin aikaisemmin hankittu kokemus ja osaaminen osataan hyödyntää myös murrostilanteissa. (Karhinen, 2017.)

### **3 Osaaminen organisaation menestystekijänä**

#### **3.1 Osaamisen johtamisprosessi**

Osaamisen johtaminen ei ole käsitteenä uusi asia. Organisaatioiden kehittymisestä oppimisprosessin kautta on käsitelty kirjallisuudessa jo 1950-luvulla. Osaamisen ja oppimisen käsitteet ovat vakiintuneet liiketaloustieteissä 80- ja 90-lukujen taitteessa ja osaamisen johtaminen on noussut laajemmin akateemisen tutkimuksen kohteeksi 2000-luvun alkupuolelle. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 16; Tuomi & Sumkin 2012, 13; Viitala 2003, 13.) Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla edistetään yrityksessä

osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä. Digiosaamisen vaatimuksia käsittelevässä osiossa todettiin, että yrityksen strategia muodostaa organisaation osaamisen kehittämisen perustan. Tämä näkökulma on korostunut osaamisen johtamisen kentässä sitä mukaa kuin työelämän organisaatiot ovat muuttuneet osaamisintensiivisemmiksi ja asiantuntijavaltaisemmiksi (Rovaniemen koulutus-*kuntayhtymä* 2015, 16.) Pentti Sydänmaanlakka kuvaa kirjassaan *Älykäs Organisaatio* (2012, 132) osaamisen johtamisprosessin lähtevän liikkeen organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta ja tämän kautta ydinosaamisen määrittelystä. Ydinosaaminen on lisäksi konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Sydänmaanlakka kuvaa alla olevassa kuvassa osaamisen johtamisen kokonaisuuden viitekehystä.

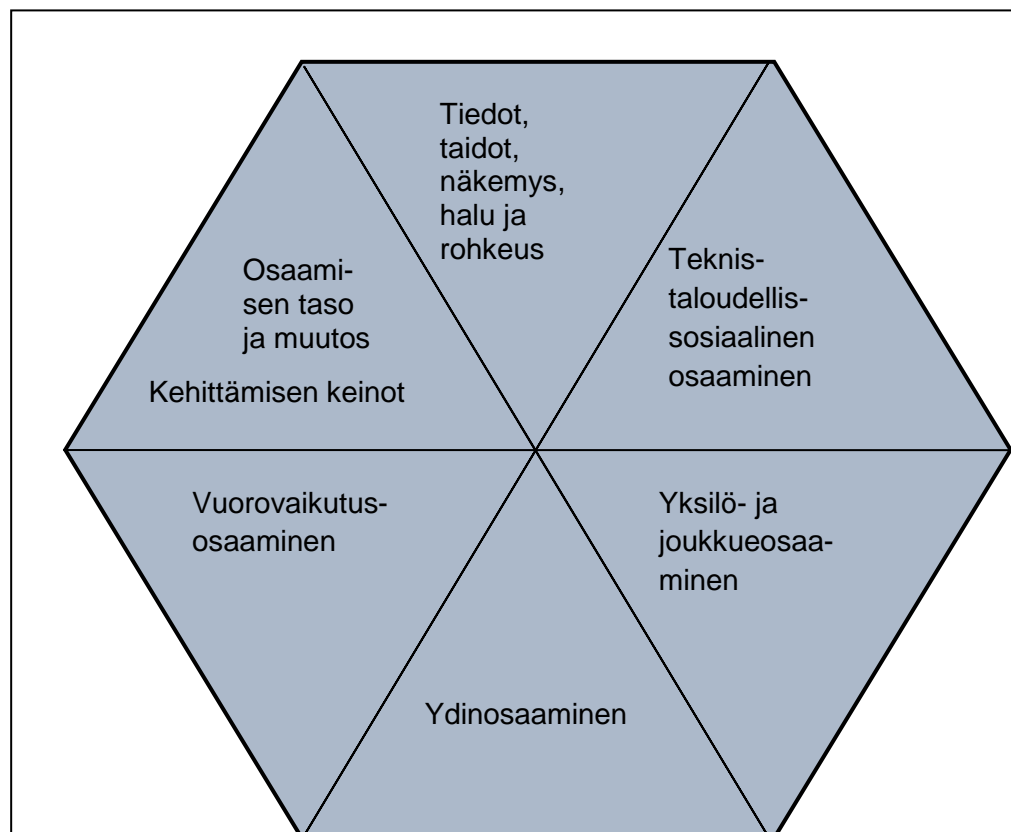


Kuvio 3. Osaamisen johtamisen viitekehys (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, 132).

Sydänmaanlakka määrittelee ydinosaamisen osaamisen, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmäksi, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen kilpailussa. Ydinosaaminen on sellaista osaamista, jolla yritys voi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä ja tulevassa liiketoiminnassa. Ydinkompetensseja yrityksellä on rajallinen määrä, yleensä 5–10 kappaletta. Finanssialalla menestymiseen vaadittavista ydinosaamisista digitaalinen osaaminen korostuu erityisesti toimialaa muokkaavan murroksen keskellä. Yritystä voidaan kuvata osaamiskeskuksena ja käytännössä osaamiskeskus voi olla sama kuin organisaation osasto. Osaamisen johtamisen prosessissa osaamiskeskustasolle määritellään se kriittinen osaaminen, joka on erityisen tärkeää osaston tai organisaation toiminnalle. Osaamistarpeita on tarkasteltava nykyhetken sekä muutaman seuraavan vuoden aikajänteellä. Kehitystarpeet saadaan selville kartoittamalla, mitä osaamista osaamiskeskuksessa on tällä hetkellä, mitä tarvitaan ja mistä tulisi mahdollisesti luopua. Finanssialan näkökulmasta kriittisiä osaamistarpeita tarkastellessa digiosaaminen nousee ehdottomasti yhdeksi kriittiseksi osaamiseksi ja siitä on tullut erottamaton osa tämän päivän ja tulevaisuuden työelämäosaamista finanssialalla. Digiosaamista tarkasteltaessa laajemmasta mittakaavasta, voidaan todeta, että digiosaaminen ja -taidot ovat tänä päivänä osa yleissivistystä, eikä sitä ole opetettu aiemmin missään suurimmalla osalla tämän päivän työikäisestä väestöstä. Tämän vuoksi ei ole yllättävää, että digiosaamisen kehittämisen tarve nousee esille monissa tulevaisuuden työelämää kartoittavissa tutkimuksissa. Johtamisprosessin viimeinen vaihe on viedä kehityssuunnitelmat yksilötasolle. Osaamiskeskuksen kehityssuunnitelman ja siellä työskentelevien henkilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmien on kytkeydyttävä toisiinsa. (Kallio 2016; Sydänmaanlakka 2012, 133, 144–145.)

Osaamiskeskuksen ydinosaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittäminen sekä kehityssuunnitelman laatiminen organisaatio- ja yksilötasolle on haastavaa, sillä osaaminen itsessään on jo käsitteenä monelta taholta tarkasteltava käsite. Osaamisen kehittämistä tulee tarkastella muun muassa liiketoiminnan, organisaation sekä henkilöiden kehittämisen näkökulmasta. Usein osaamisella tarkoitetaan pelkästään tietoja ja taitoja (know-how). Tiedot ja taidot

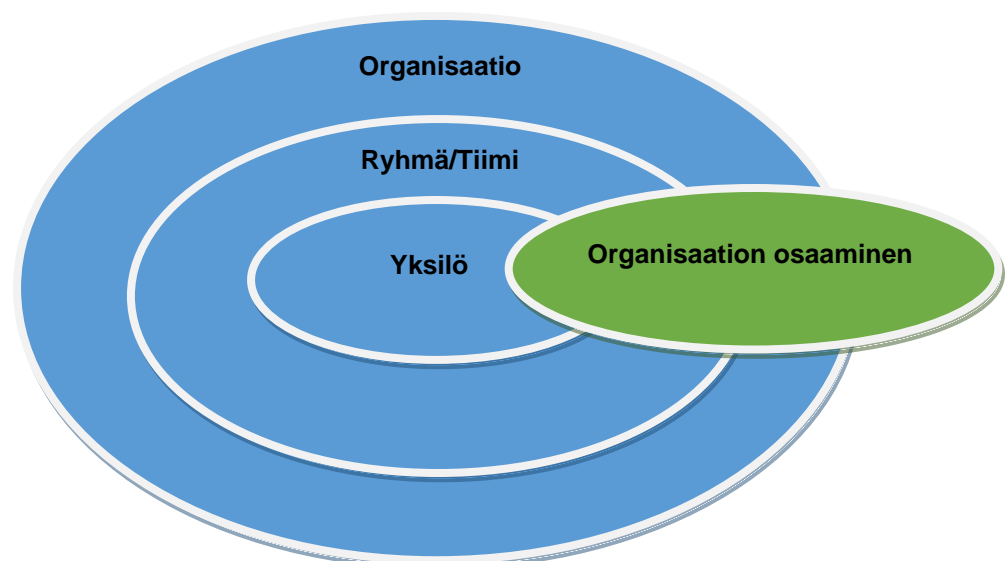
ovat toki osaamisen perusta, mutta osaamisen perusjoukkoon on syytä lisätä myös näkemys, halu ja rohkeus. Yritys itsessään on teknis-taloudellissosiaalinen kokonaisuus ja tämä kolmiyhteys tulisi tiedostaa osaamista arvioitaessa. Tämän päivän verkottuneemmassa ja monimutkaisemmassa maailmassa vuorovaikutusosaaminen nousee myös yhdeksi keskeiseksi osaamiskäsitteeksi. Yksilö- ja joukkueosaamista ei voida irrottaa toisistaan, sillä liiketoiminta ja kaikki organisaatiotoiminta on joukkuepeliä. Tätä organisaation osaamisen kokonaisuutta käsitellään laajemmin seuraavassa osiossa. Osaamisen kehittämisen keinoja on tänä päivänä laajasti yritysten käytettävissä ja oikein valitun osaamisen kehittämisen keinot ovat tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisessä. Digitaalitojen opetteluissa korostuu erityisesti oikeanlaisten menetelmien valinta, sillä pohjaa digitaalitojen opetteluun ei ole saatu aiemmin yleissivistävän tai jatkokoulutuksen parissa. Työelämän digitaalisen osaamisen kehittämisessä korostuu oppinen, joka kääntyy suoraan käytäntöön ja uudeksi osaamiseksi. Pitkällä aikavälillä organisaatioiden menestyksen määrää osaamisen kehitysvauhti (Kallio 2016; Kamensky 2015, 159–160.)



Kuvio 4. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 159).

### 3.2 Yksilön ja organisaation osaaminen ja oppiminen

Organisaatioiden sisällä osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja ryhmien organisaation osaamisten yhdistelmästä. Organisaation osaaminen kehittyy yksilön osaamisen kehittyessä ja jalostuessa edelleen ryhmän osaamiseksi. Usein osaamisen johtamisen kirjallisuus käsittelee osaamista ja oppimista pelkästään organisaatioiden näkökulmasta. Organisaation oppimista on jäsennetty esimerkiksi strategisen oppimisen tyyppien, oppimisen syvyyttä koskevien jäsennysten ja organisaation oppimisvaiheiden kautta. Vaikuttavaa oppimista organisaatiossa tapahtuu vasta, kun osaaminen on siirtynyt yksilön ja ryhmän osaamisen kautta edelleen organisaation kulttuurissa, järjestelmissä ja toimintamalleissa näkyväksi kehitykseksi. Yksilöt luovat mahdollisuuden jatkuvalla oppimiselle kyseenalaistamalla ja omaa toimintaa määrätietoisesti kehittämällä. Tiimit mahdollistavat osaamisen jakamisen ja yhdessä osaamisen kehittämisen. Organisaation strategiaan perustuva yhteinen visio ja arvot ohjaavat oppimista. Organisaatio myös luo oppimiselle tukevat rakenteet ja tukee osaamisen kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2012, 50; Tuomi & Sumkin 2012, 51; Viitala 2003, 55.)

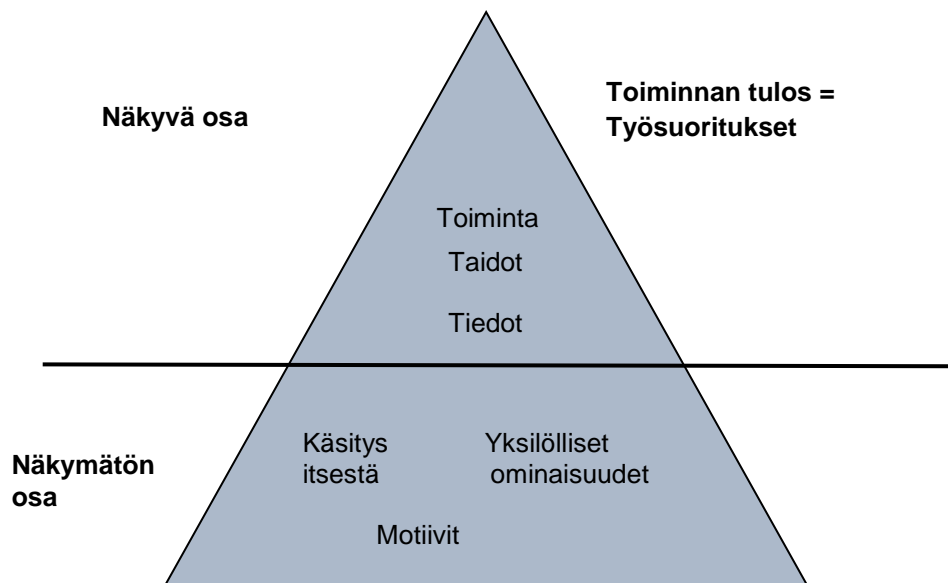


Kuvio 5. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 51).

### 3.2.1 Yksilön oppiminen

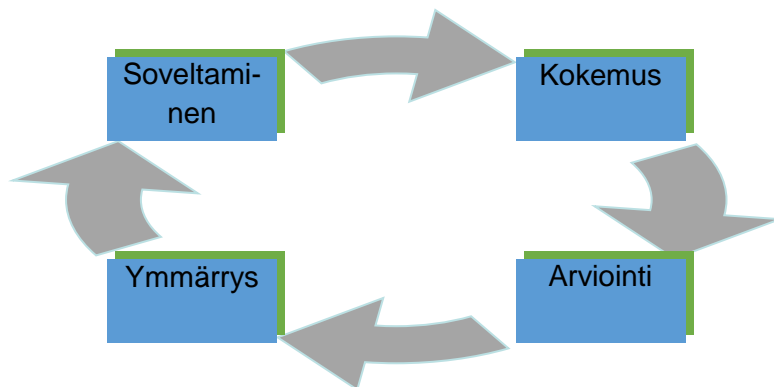
Yksilön oppiminen on organisaation osaamisen kehittymisen kannalta kaiken oppimisen lähtökohta. Osaamisen ja oppimisen tarkastelu muuttuu haasteellisemmaksi siirryttäessä yksilötasolle, sillä yksilötasolla osaaminen koostuu joukosta erilaisia valmiuksia. Yksilön suoriutuminen työtehtävissään riippuu ammattitaidosta, joka koostuu laajasta valmiuksien yhdistelmästä ja on enemmän kuin työn tekniseen suorittamiseen liittyvät taidot. Hyvän ammattitaidon katsotaan sisältävän tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita sekä monipuolista ja kokonaisvaltaista kyvykkyyttä suoriutua tehtävistä. (Sydänmaanlakka 2012, 50; Viitala 2003, 51.)

Spencer ja Spencer (1993, 9–11) kuvaavat yksilön osaamista jäävuorimallin avulla. Mallissa osaaminen jaotellaan näkyväksi eli eksplisiittiseksi ja näkymättömäksi eli implisiittiseksi. Näkyvään osaamiseen katsotaan kuuluvan yksilön tiedot ja taidot, mikä näkyy yksilön toiminnassa sanoin ja numeroin. Hiljaista näkymätöntä osaamista on haasteellisempaa konkretisoida ja niitä ovat motiivit, yksilön käsitys itsestään ja henkilön yksilölliset ominaisuudet. Nämä näkymättömät osat luovat perustan näkyvälle toiminnalle. (Spencer & Spencer 1993, 9–11; Hätönen 2003, 14–15.)



Kuvio 6. Jäävuorimalli osaamisesta (mukaillen Spencer & Spencer 1993, 9–11).

Yksilön oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Oppiminenkin voidaan nähdä taitona, jota voidaan kehittää. Oppimisen taito muodostuu seuraavista osatekijöistä: opiskeluasenteet, suunnitelmallisuus ja opiskelutekniikat. Työelämässä tapahtuvaa oppimista lähestytään usein David A. Kolbinin kokemuksellisen oppimisen teorian kautta. Kolbinin kokemuksellisen oppimisen mallissa (1984, 21) oppiminen kuvataan prosessina, jossa osaamista luodaan muokkaamalla kokemuksia. Lähtökohtana ovat yksilön aiemmat kokemukset, joita arvioidaan ja niistä kerätään tietoja, jonka jälkeen tätä tietoa pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Viimeinen vaihe yksilön oppimisessa on ymmärrettyjen tietojen soveltaminen käytäntöön ja kokeileminen eri yhteyksissä. Yksilön täydellinen oppimisprosessi pitää sisällään kaikki nämä neljä vaihetta. Kokemuksellisen oppimisen mallissa oppimistapahtuma on jatkuvasti kehittyvä ja syvenevä prosessi. (Kolb 1984, 21; Kupias 2001, 16–26 Sydänmaanlakka 2012, 50–51.)



Kuvio 7. Yksilön kokemuksellinen oppiminen. (Mukaihen Kolb 1984, 21; Sydänmaanlakka 2012, 51.)

Yksilön oppimisen kannalta on erittäin tärkeää tiedostaa oma perusoppimistyylinsä ja itselle sopivat oppimistavat eli oppimisstrategiat. Oppimistyylien tutkimus pohjautuu kognitiivisen psykologian tutkimuksiin, kuinka oppija prosessoi informaatiota, oppii aktiivisesti ja rakentaa tietoa. Oppimistyylien jaottelu perustuu ajatukseen, jonka mukaan oppija preferoi tiettyjä informaation muotoja ja

toimintatapoja saavuttaakseen tehokkaimman oppimiskokemuksen. Oppimistyyleistä on luotu erilaisia malleja, joiden erot johtuvat käytetystä tutkimustavasta. Oppimistyylit luokitellaan yleisimmin visuaalisiin, audiivisiin ja kinesteettisiin oppimistyyleihin. Kyseisen jaottelun kautta toiset oppivat parhaiten lukemalla, toiset kuuntelemalla ja osa parhaiten tekemisen ja kokeilun kautta. Jokaisella oppijalla on myös omat mieltymyksensä oppimistilanteille. Toiset oppivat parhaiten itseopiskelun kautta ja toiset parhaiten yhdessä muiden kanssa. Oppimistyyleillä on suuri merkitys yksilön osaamisen kehittämisen keinoja valitessa. Osaamisen kehittämisen keinoihin ja menetelmiin perehdytään jäljempänä. (Salminen 2016, 198; Vainionpää 2006, 65.)

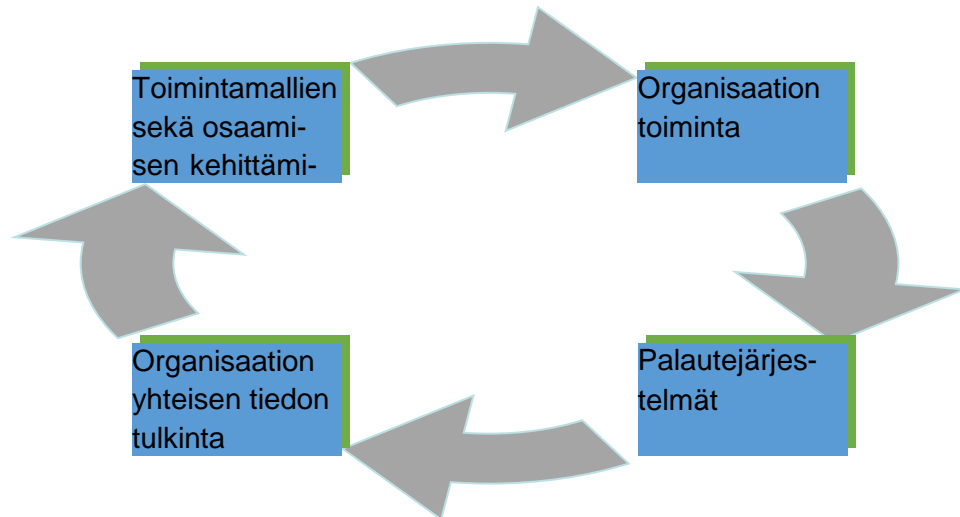
### 3.2.2 Organisaation oppiminen

Sydänmaanlakka (2012, 56) määrittelee organisaation oppimisen seuraavasti:

*”Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatioilla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi.”*

Organisaation oppimisprosessi käynnistyy tarpeesta, ongelmasta tai haasteesta. Prosessi tarvitsee uutta tietoa, joka määräytyy haasteen tai ongelman luomasta osaamistarpeesta. Uutta tietoa saadaan organisaatioon yksilöiden oppimisen kautta. Jotta yksilöiden hankkima uusi osaaminen muuttuisi uudenlaiseksi yhteiseksi toiminnaksi ja yhteinen osaaminen muuttuisi uudenlaiseksi yhteiseksi koko organisaatiota käsittäväksi ajatteluksi, on näiden yksiköiden hankkima tieto jaettava ja muodostettava siitä yhteinen näkemys. Yhteinen näkemys uudesta tiedosta sovelletaan yhteiseksi tekemiseksi. Organisaatioiden oppiminen eroaa yksilön oppimisesta siinä suhteessa, että organisaation oppiminen tapahtuu jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta, joita kaikilla organisaation jäsenillä on. Organisaation oppiminen perustuu myös aiempaan tietoon ja kokemukseen, mikä ilmenee yrityksen toimintatavoissa, prosesseissa ja ohjeissa. Tämän vuoksi organisaatioiden oppiminen ei ole pelkästään yksilöiden oppimisen summa, vaikka niiden oppiminen liittyykin kiinteästi toisiinsa. (Ojala 2008, 74–75; Sydänmaanlakka 2012, 54–55.)

Myös organisaatioiden oppimista voidaan kuvata yksilöoppisen tavoin oppimisprosessina. Organisaatioiden oppimisessa palaute nousee avainasemaan, mikä perusteella organisaation ajatus- ja toimintamalleja sekä osaamista voidaan kehittää. (Sydänmaanlakka 2012, 54.)



Kuvio 8. Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 54).

### Tiimin oppiminen

Organisaatioiden sisälle mahtuu monenlaista osaamista ja osaamisvaatimuksia. Toiminta organisaatioissa tapahtuu usein tiimitasoisesti. Tiimillä tarkoitetaan pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toistensa osaamista täydentävää osaamista. Tiimillä on yhteinen päämäärä ja suoritustavoitteet sekä toimintamallit. Organisaatioiden sisällä oppimista tapahtuu entistä enemmän tiimin sisällä. Tiimit voidaan nähdä oppivan organisaation perusyksikkönä ja niiden oppiminen voidaan nähdä hyvin samanlaisena prosessina kuin yksilöiden oppiminen. Tiimin oppimista voidaan kuvata lähes samanlaisella kokemuksellisen oppimisen oppimiskehällä kuin aiemmin yksilön oppimista käsittelevässä kappaleessa kuvattiin. Tiimin osaamisen kannalta on tärkeää suunnitella yhdessä, kuinka tiimin osaamista kehitetään. Tiimin oppimisen kannalta olennaista on, kuinka hyvin tiimi

kykenee yhdistämään yksittäisten jäseniensä osaamista. Organisaation oppimisen teorian kehittäjä Peter Senge kuvaa tiimin oppimisen sisältävän seuraavat vaiheet: Kokemusten arvioinnin, yhteisen toimintaa ohjaavan sisäisen mallin ja ymmärryksen rakentamisen, yhdessä tapahtuva toimenpiteiden suunnittelu osaamistarpeet huomioiden sekä viimeisenä vaiheena varsinainen toiminta. Tiimin varsinainen osaamista kehittävä toiminta voi tapahtua kunkin jäsenen kohdalla myös erikseen. Pääasia tiimin oppimisessa on, että lopputulos on yhteisen tavoitteiden mukainen. (Sydänmaanlakka 2012, 51–53.)

### 3.3 Oppiva organisaatio

Organisaatioiden oppimista on tarkasteltu jo pidemmän aikaa termin *oppiva organisaatio* kautta. Sengen määritelmä oppivasta organisaatiosta vuodelta 1991 on seuraava:

*”Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia; jossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä.”* (Sydänmaanlakka 2012, 55–56.)

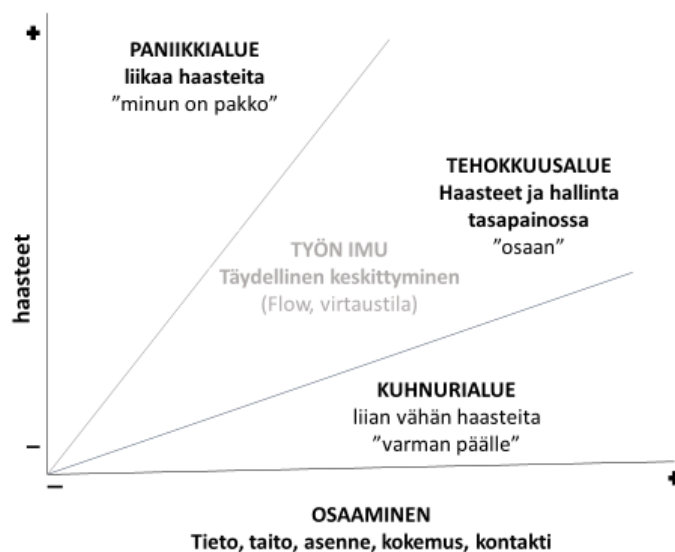
Sydänmaanlakka (2012, 55) tiivistää oppivan organisaation määritelmän seuraavasti: *”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.”* Kaikki organisaatiot ovat todellisuudessa oppivia organisaatioita, mutta toisilla organisaatioilla on vain edellytykset oppia nopeammin kuin toisilla. Sydänmaanlakka käyttääkin tämän vuoksi termiä *älykäs organisaatio* ja hän määrittelee älykkäällä organisaatiolla olevan kolme perustavaa laatua olevaa kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen: kyky nähdä muutostarpeet hyvin varhaisessa vaiheessa, oppia nopeammin kuin kilpailijat sekä kyky viedä uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijat. (Sydänmaanlakka 2012, 55–56.)

Organisaation oppimisessa ja oppimisen edellytysten luomisessa johdolla ja esimiehillä sekä heidän osaamisellaan on hyvin merkittävä rooli. Johdon ja esimiesten on kyettävä tunnistamaan ja selvittämään tulevia osaamistarpeita sekä kehittää ja hankkia organisaation tarvitsemaa osaamista. Sydänmaanlakan mukaan (2012, 56) älykkään organisaation toiminnassa korostuu, että organisaation sisällä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen, organisaatiolla on selkeät arvot ja visio sekä organisaation henkilöstöstä ja sen osaamisesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista pidetään hyvää huolta. Leena-Maija Ojala kuvaa (2008, 287–288) johdon ja esimiesten roolia termillä oppijohtaja ja korostaa kuinka tärkeä merkitys organisaatioiden osaamisen kehittämisessä on tämän päivän oppijohtajilla. Edellä kuvatussa organisaation oppimiskehässä korostuu palautteen tärkeys ja siitä oppiminen. Ojalan kuvaamat oppijohtajat ovat avainasemassa palautteen antamisessa ja palautekulttuurin kehittämisessä. Oppijohtajan yksi tärkeimpiä taitoja on ajattelun johtaminen eli saada organisaation jäsenet näkemään samat mahdollisuudet kuin johto sekä saada aikaan innostusta ja motivoida henkilöstöä. Organisaation jäsenien motivaatiolla ja asenteella on erittäin suuri merkitys organisaation osaamisen kehittymisen kannalta. (Ojala 2008, 287–288.)

### **3.4 Motivaatio, asenne ja minäkäsitys sekä oppimisen haasteet**

Yksilön oppimista käsittelevässä osiossa esiteltiin Spencerin ja Spencerin jäävuorimalli osaamisesta. Mallissa havainnollistetun näkymättömän eli implisiittisen osaaminen kerrottiin luovan pohjan kaikelle näkyvälle osaamiselle. Motivaatio, asenteet ja minäkäsitys lukeutuvat näkymättömään osaamiseen. Motivaatiolla, eli sitä mitä tavoitellaan ja toivotaan, on suuri vaikutus oppimiseen. Motivaatio on ihmisen luontaista kykyä suunnata energiaansa omia tavoitteita kohti ja se aktivoi oppijaa päämääräsuuntautuneeseen toimintaan, jonka tarkoituksena on tietty tavoite ja halu ponnistella tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Oppimisessa tyypillisiä tavoitteita ovat erilaiset suoritustavoitteet, joille tavanomaista on tilannesidonnaisuus ja vaihtelevuus eri konteksteissa. Siten

myös oppijan motivaatio voi vaihdella riippuen tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Motivaatio voi olla sisäistä, jolloin oppija kokee oppimisen itsessään palkitsevaksi. Sisäisessä motivaatiossa oppija kokee yleensä opiskeltavan aiheen mielenkiintoiseksi ja motivaatio on helpompi säilyttää. Motivaatio voi kuitenkin olla ulkoista, jolloin ihminen tarvitsee oppimisessa palkkioita ja ns. rangaistuksia. Motivaatio kytkeytyy kognitiivisiin toimintoihin, mutta myös tunteisiin: motivaatioon voi liittyä iloa, ärsyyntymistä tai jopa pelkoa tai kyseinen tunne itsessään voi toimia motiivina. (Ojala 2011, 85–86; Sydänmaanlakka 2010, 231; Vainionpää 2006, 74–77.)



Kuvio 9. Haasteet versus osaaminen: jaksamismalli (Sydänmaanlakka 2010, 231).

Pentti Sydänmaanlakka (2010, 230) korostaa kuinka tärkeää on, että henkilö motivoituu suoritukseensa itse. Hän on kehittänyt yllä olevan "jaksamismallin", jonka avulla työntekijä voi pohtia omaa asennetta eli motivaatiota ja sitoutumista työhön, suhteessa työn tuomiin haasteisiin. Haasteiden ja osaamisen tasapaino auttaa parhaaseen suoritukseen ja parempaan jaksamiseen. (Sydänmaanlakka 2010, 230–232.)

Opiskelussa ja oppimisessa minäkäsityksellä, itsetunnolla ja itseluottamuksella on erittäin tärkeä merkitys. Minäkäsityksellä tarkoitetaan ihmisen itsensä tiedostamaa kokonaisnäkemystä itsestään. Minäkäsitys on jäsentynyt arvio itsestä, joka sisältää menneisyyden ja nykyisyyden kokemukset ja havainnot, ajatukset tulevaisuudesta yhdistettynä omiin arvoihin, asenteisiin, ihanteisiin ja tunteisiin. Heikko itsetunto näkyy usein oppimis- ja muissa vuorovaikutustilanteissa, joissa yksilö kiinnittää huomionsa epäoleellisiin seikkoihin, jolloin oppimista ei tapahdu. Itseluottamuksella on oppimisen kannalta merkitystä, miten oppija luottaa saavansa aikaan opiskelussa. Onnistuminen suorituksessa vahvistaa itseluottamusta, lisää pätevydentunnetta sekä onnistumisen odotuksia. Itseluottamus on eräänlaista kykyä pitää kiinni omista tavoitteistaan ja päämääristään. Toisaalta liiallinen itseluottamus voi johtaa siihen, että oppija kokee osaamisensa tason jo tarpeeksi hyväksi, vaikkei se todellisuudessa vastaisia organisaation osaamistavoitteita. Hyvään itseluottamukseen ja -tuntemukseen kuuluu myös tietynlainen suhteellisuus ja tuntemus omista rajoista. Hyvällä itsetuntemuksella on tärkeä merkitys omaa osaamisen tasoa arvioitaessa. (Vainionpää 2006, 78–79.)

Heikon itseluottamuksen ja -tuntemuksen lisäksi oppimista voivat haitata erilaiset esteet, joiden ratkaiseminen voi helpottaa huomattavasti oppimista. Oppimisen haasteet voivat olla hyvin erilaisia ihmisten erilaisesta oppimistyyleistä johtuen. Pelko on pahin este oppimiselle. Jos oppija pelkää epäonnistumista, hän ei uskalla kokeilla uutta ja luoda uusia toimintamalleja. Oppijalle voi olla turvallisempaa tehdä asioita vanhalla tavalla eli vain vahvistaa vanhaa toimintatapaa. Muutos on keskeinen osa tämän päivän työelämää ja maailman muuttuessa myös työntekijöiden on kyettävä muuttamaan ajatteluaan ja toimintatapojaan. Ennakkoasenteet ohjaavat havainnointia ja mahdollinen kielteinen suhtautuminen muutokseen saa kiinnittämään huomiota vain negatiivisiin seikkoihin. Muutosvastaisuudella on väistämättä vaikutuksia myös oppimiseen ja motivaatioon. Työssä menestyminen ylipäättänsä edellyttää myönteistä suhtautumista työntekijän omaan toimialaan, työnantajaan ja ammattiin. Työelämä on rakentunut kauan sellaisen ajattelun varaan, että on johdon ja esimiesten tehtävä suunnitella ja kehittää organisaation toimintaa. Työnantajan merkitys korostuu oppimi-

sen esteiden huomioimisessa muun muassa mahdollistamalla, että työntekijöille on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia päästä kehittämään osaamistaan. Kuten aiemmin mainittiin, että oppijohtajat ovat tärkeässä roolissa organisaation osaamisen kehittämisessä ja palautteen antamisessa, on kuitenkin tämän päivän työelämässä jokaisella työntekijällä itsellään myös vastuu työn laadusta ja sen kehittämisestä. (Ojala 2011, 87; Salminen 2016, 207–210.)

## **4 Osaamisen kehittäminen**

### **4.1 Osaamisen kartoittaminen**

Osaamisen kartoittamisen lähtökohtana on selvittää, mitä strategian mukaista osaamista määrän ja laadun suhteen organisaatiosta löytyy. Osaamiskartoitus on laaja hanke ja jokaisen organisaation on laadittava se omien tarpeidensa pohjalta sen palvellakseen tarkoitustaan. Luotettavia mittausmenetelmiä sekä mitta-asteikkoja on löydettävissä helpoiten suppeampaan osa-alueeseen, kuten digitaalisen osaamisen kartoittamiseen, kuin koko työelämässä tarvittavaan osaamiseen. Mahdollisia arviointimenetelmiä ja menetelmien luonnetta valitessa tulee miettiä arvioinnin kohteena olevan osaamisen sisältöä. (Hätönen 2003, 9-11, 23 & 27; Hätönen 2000, 40–43.)

Osaamiskartoitus pitää sisällään osaamiskartan luomisen, jonka avulla osaamisen arvioiminen voidaan toteuttaa. Yksinkertaisimmillaan osaamiskartassa kuvataan osaamisalueet sekä niihin liittyvät osaamiset, joita tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartta on organisaation osaamisen tahtotilan kuvaus. Osaamiskartassa kuvatuista osaamisista laaditaan osaamisprofiilit, joilla osoitetaan, mitä osaamista organisaation jäsenillä tulee olla ja mitä osaamista tulee kehittää. Osaamisen tasot arvioidaan yleensä numeerisesti. Asteikot voivat olla 3- tai 5-portaisia tai vieläkin tarkemmin jaoteltuja. Asteikko voi myös muodostua

pelkästään sanallisista ilmauksista. Osaamiskartoituksen onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää, että käytetty asteikko on selkeä ja ymmärrettävä. On tärkeää, että arvioinnin tekee sekä työntekijä että esimies. Nykyosaamisen arviointi toteutetaan ensi vaiheessa itsearviointina ja kehityskeskusteluna. Arvioinnin pohjalta käytävä osaamisen keskustelu on erityisen tärkeää ja mahdollisten erilaisten näkemysten osalta esimiehen tulee käytännön tilanteiden kautta hakea yhteistä ymmärrystä arvioinnille ja osaamistavoitteille. Jatkossa osaamisen arvioinnissa voidaan siirtyä laajempaan ns. 360-arviointiin, jossa hyödynnetään palautteen saamiseksi itsearviointin ja esimiehen arvioinnin lisäksi työyhteisön muiden jäsenten sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden antamaa palautetta. (Hyppänen 2013, 118–119; Hätönen 2003, 9–11, 23 & 27; Hätönen 2000, 40–43; Viitala 2003, 54.)

## **4.2 Kehityssuunnitelman laatiminen**

Osaamiskartoituksen viimeinen ja osaamista eteenpäin vievä vaihe on laatia nykyosaamisen kartoituksen pohjalta yksilö-, ryhmä- ja/tai organisaatiokohtaiset kehityssuunnitelmat. Tavoiteosaamisen ja nykyosaamisen välistä eroa kutsutaan osaamiskuiluiksi tai osaamistarpeiksi. Kehityssuunnitelmien laadinta perustuu organisaation johdon ehdotukseen organisaation ydinosaamisten kehittämisestä henkilö- tai ryhmätasoisesti. Kehityssuunnitelmaan kirjataan osaamiskartoituksessa ilmi tulleet kehittymistarpeet sekä kehityskeskusteluissa esiin tulleet henkilökohtaiset kehittymistarpeet. Suunnitelmaan kirjataan sopivia osaamisen kehittämisen menetelmiä. (Hyppänen 2013, 119–120; Hätönen 2003, 49–51; Hätönen 2000, 54.)

Osaamisen kehityssuunnitelmiin vaikuttaa kehitetäänkö tiimejä vai yksilöitä. Osa tavoitteista voi olla yhteisiä ja organisaation sisällä toistuvia ja osa hyvinkin yksilöityjä. Kehityssuunnitelmassa voidaan ottaa huomioon liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi myös yksilöiden henkilökohtaiset kehittymishalut. Tämä tulee

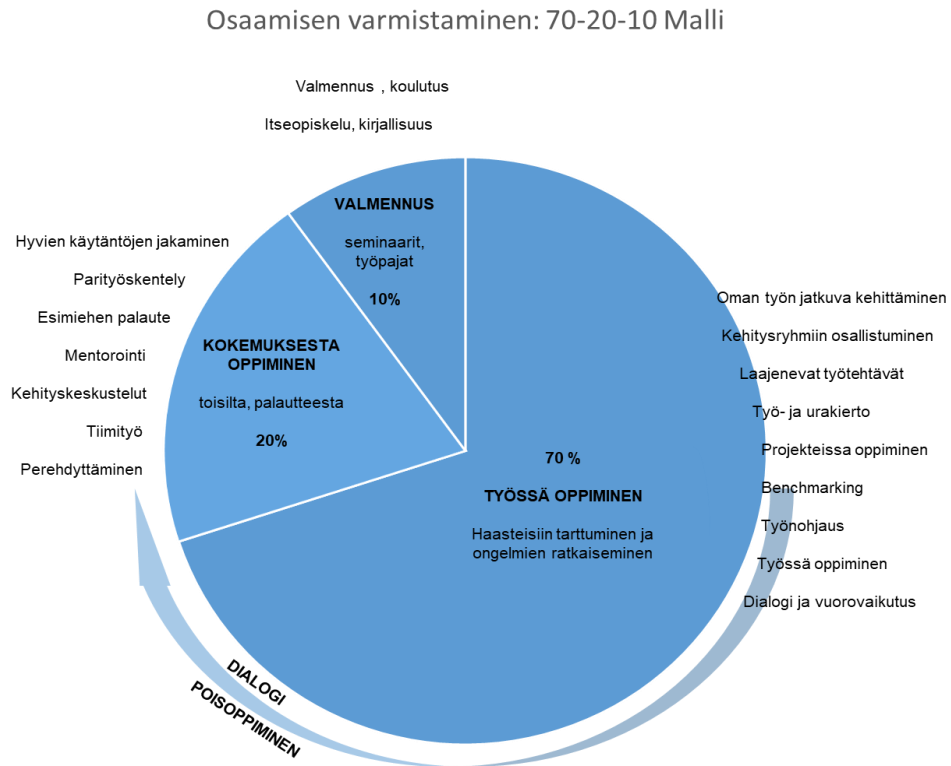
ilmi motivaation kartoittamisessa, millä on erityinen merkitys oppimisessa. Osaamisen kehittämismenetelmiä valitessa tulee huomioida kehitettävä osaaminen sekä mikä menetelmä on juuri kyseiselle oppijalle hänen tarpeeseen ja tilanteeseen sopiva. Osaamiskartoituksissa tulee ilmi, kenellä organisaatiossa on pienimmät ja suurimmat erot nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen välillä. Tämä tieto luonnollisesti vaikuttaa kehityssuunnitelmien laatimiseen. Kehityssuunnitelmissa otetaan kantaa kehitettävään osaamisalueeseen, tavoiteltuun osaamistasoon, toimenpiteisiin tavoitteen saavuttamiseksi, kehitystoimintaan osallistuviin tahoihin, aikatauluun sekä kuinka tuloksia seurataan. Osaamisen kehittymistä voidaan seurata esimerkiksi seuraavista näkökulmista: tuottavuus, asiakastyytyväisyys sekä henkilöstötyytyväisyytenä, joka ilmenee viihtyvyytenä, motivaationa ja osaamisena. (Hyppänen 2013, 119–120; Hätönen 2003, 49–51; Hätönen 2000, 54.)

### **4.3 Osaamisen kehittäminen hyödyntäen 70/20/10 –mallia**

Oppimisen tapoja ja niiden merkitystä osaamisen kannalta on tutkittu paljon. Joidenkin tutkimusten mukaan ihminen oppii 10 prosenttia lukemastaan ja 15 prosenttia kuulemastaan, mutta jopa 80 prosenttia kokemastaan. Työssä olevien oppimisen lähteitä ja niiden prosentuaalisen painotuksien merkitystä osaamisen kehittämisen lopputuloksen kannalta on olemassa hieman toisistaan poikkeavia johtopäätöksiä. Vaikka johtopäätökset vaihtelevat, niin yhtenäistä tuloksille on, että vähintään puolet oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta. (Ojala 2008, 68.)

Hyvin monet kansainväliset ja kansalliset yritykset kertovat tänä päivänä julkisesti käyttävänsä henkilöstönsä osaamisen kehittämisessä 70/20/10 -mallia. Kyseisessä mallissa 70 prosenttia oppimisesta katsotaan tapahtuvan itse työtä tekemällä ja työhön liittyviä ongelmia ratkaisemalla. Oppimisesta 20 prosenttia tapahtuu vuorovaikutustilanteissa esimerkiksi toisilta henkilöiltä saaman palautteen ja kokemusten jakamisen kautta sekä seuraamalla esimiehen tai kollegan

työsuoritusta. Kyseisessä mallissa ainoastaan kymmenen prosenttia oppimisesta katsotaan tapahtuvan muodollisessa koulutuksessa, kuten kursseilla, koulutustilanteissa sekä lukemisen avulla. (Hyppänen 2013, 125; Luoto 2011; Ojala 2008, 68.)

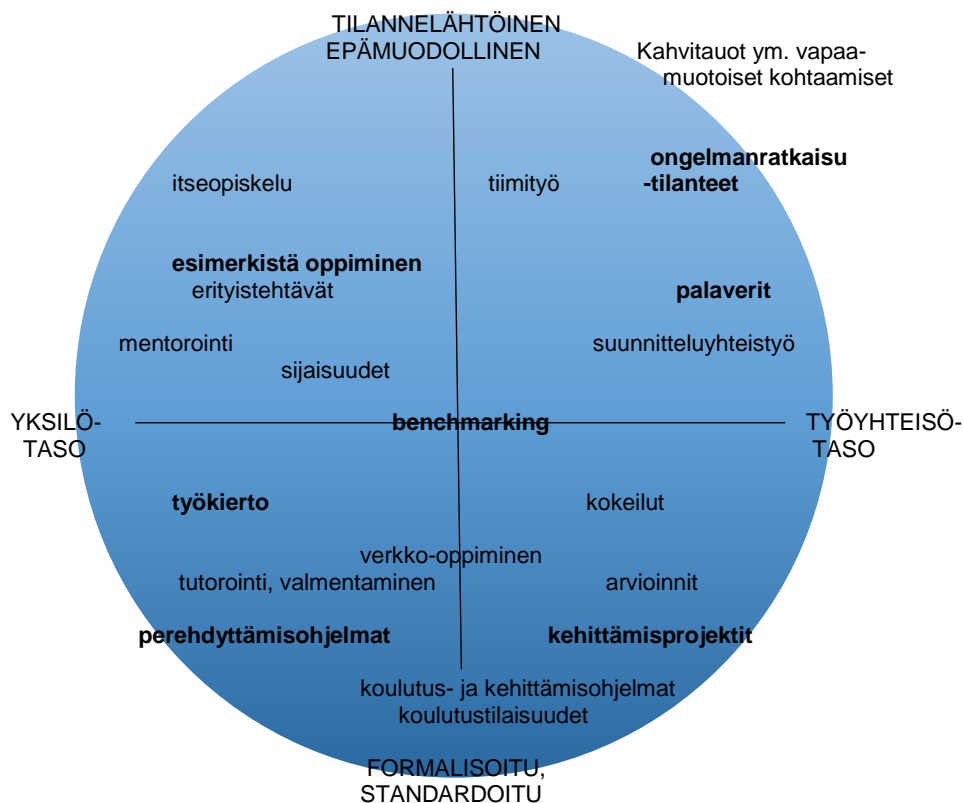


Kuvio 10. Osaamisen varmistaminen 70/20/10 -malli (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015).

Tämän 1990-luvulla luodun osaamisen kehittämisen -mallin kiinnostavuus ei perustu vahvaan teoreettiseen tutkimuspohjaan, vaan enemmänkin monien organisaatioiden hyväksi havaitsemaan käytännöllisyyteen. Yllä olevasta kuvasta käy paremmin ilmi, mistä 70/20/10 -mallissa on osaamisen kehittämisen kannalta kysymys. (Luoto 2011; Ojala 2008, 68; Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015.)

#### 4.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Työelämässä oppimista tapahtuu koko ajan ja on huomioitava, että kaikki oppimistilanteet eivät suinkaan ole suunniteltuja tai rahaa vaativia. Viitala (2009, 187) viittaa Dohmenin (1996) tekemään työelämässä tapahtuvan oppimisen luokitteluun. Dohmenin jaottelun mukaan on olemassa neljä eri oppimisen muotoa. Formaali oppiminen, joka viittaa määrämuotoiseen ja tutkintoon tähtäävään koulutukseen. Nonformaali oppiminen, johon kuuluu yrityksen itsensä järjestämät koulutukset. Informaali oppiminen, joka ei ole suunniteltua ja organisoitua vaan oppiminen tapahtuu työympäristössä ja työn ohessa. Sekä satunnainen oppiminen, joka tapahtuu tahattomasti ja suunnittelematta ja tällainen oppiminen on usein tiedostamatonta. (Viitala 2009, 187–188.)



Kuvio 11. Osaamisen kehittämisen keinoja. (Viitala 2009, 189).

Osaamisen kehittämisen keinoja voidaan jaotella monin eri tavoin. Oheisessa kuviossa Tuija Viitala (2009, 188–189) on kuvannut osaamisen kehittämisen keinoja jakaen niitä sekä yksilö- että työyhteisötasolle sopiviksi sekä oppimisen kehittämisen muodollisuuden mukaan. Viitalan mukaan suotavaa olisi ennen kaikkea kiinnittää huomiota kuvion oikean puoleisen eli työyhteisötason toimintamalleja. Heljä Hätönen (2003, 52) on taas jakanut työssä oppimisen ja kehittämisen keinoja viiteen erilaiseen luokkaan: Itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu, yhteisvastuullinen toiminta, ohjaustehtävät, laajenevat työtehtävät ja kehittymistä tukeva kulttuuri. Kun on tiedossa mitä aiotaan kehittää, kehittämisen tavoite, aikataulut, käytettävissä olevat resurssit ja oppijoiden erilaiset oppimistyyliä, pystytään valikoimaan sopivat osaamisen kehittämisen menetelmät. Monissa eri menetelmissä on piirteitä niin työssä kokemuksesta kuin valmennuksesta oppimisesta. (Hyppänen 2013, 125; Viitala 2009, 188.)

Esittelemme seuraavassa Viitalan ja Hätösen listaamia erilaisia ja itsekin hyväksi sekä käytetyiksi havaitsemiamme osaamisen kehittämisen menetelmiä.

### **Perehdytys**

Uusi työtehtävä tai pidemmän poissaolon jälkeinen työhön paluu vaativat alkuvaiheessa aina kouluttamista ja valmentamista. Hyvä perehdyttäminen, jota myös työlainsäädäntö vaatii, sitoo aikaa ja resursseja, mutta parhaimmillaan siitä hyötyvät kaikki, myös perehdyttäjä itse. Perehdyttäminen on hyvin laaja ja monimuotoinen kokonaisuus. Jos työntekijälle myös organisaatio on uusi, ei perehdyttämiseksi riitä vain työtehtävien opastus. On ensisijaisen tärkeää huolehtia myös siitä, että työntekijä ymmärtää myös, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Useimmat yritykset ovat havainneet perehdyttämisen tärkeyden ja laatineet yritykselle perehdytysohjeet. On tärkeää, että myös perehdyttäjien valintaan ja heidän kouluttamiseen kiinnitetään huomiota. (Kupias ja Peltola 2008, 9, 13; Hyppänen 2013, 127.)

## **Havainnointi ja vierihoito**

Havainnoissa työntekijä seuraa sovitusta toisen työntekijän työpäivää ja tekemiä. Havainnoinnin aikana tulee tehdä muistiinpanoja sekä esittää kysymyksiä oppimisen tukemiseksi. Pääasiana havainnoinnin avulla on oppia työnsisältöä ja ymmärtää toimintatapoja. Havainnoitsijan tekemistä havainnoista sekä antamasta palautteesta voi hyötyä myös havainnoitava kuin myös koko organisaatio. Havainnointi on hyvä ja käytetty keino muun muassa palvelu- ja myyntityön kehittämisessä. (Hyppänen 2013, 127; OP Intra 2017.)

## **Mentorointi**

Mentorointi muistuttaa osin havainnointia, mutta siinä korostuu enemmän kokemuksen ja näkemysten jakaminen ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Mentori, kokenut ja osaava asiantuntija, ohjaa kehittymishaluista, kokemattomampaa työntekijää eli aktoria. Mentorointi on myös ”hiljaisen tiedon” jakamista ja onnistuessaan oppimiskokemus molemmille osapuolille. Tämä vaatii aktorilta aktiivista ja avointa ajatuksien ja ideoiden kertomista sekä mentorilta näiden vastaanottavaisuutta sekä kokemusten reflektointia. Mentorina toimiminen kehittää ensisijaisesti vuorovaikutus- ja johtamistaitoja. Käytännössä mentorointi tapahtuu esimerkiksi 1-2 tunnin keskusteluina noin kuukauden välein ja mentorointisuhde voi kestää työn sisällöstä riippuen, vaikka vuosia. (Hyppänen 2013, 130; Kupias & Salo 2014, 11-12.)

## **Työkierto**

Työkierrossa työntekijä siirtyy työskentelemään sovituksi määräajaksi joko eri yksikköön, tehtäviin tai esimerkiksi OP Ryhmässä ryhmän toiseen pankkiin, laajentaakseen osaamisaluettaan sekä saadakseen paremman kokonaiskuvan organisaation toiminnasta. Tehtäväkierron päätyttyä työntekijä palaa takaisin omaan organisaation osaavampana ja jakaa kokemuksiaan sekä hyviä käytäntöjä ja hyödyntää uusia verkostojaan. (Hyppänen 2013, 126; OP Intra 2017; Viitala 2009, 191.)

### **Työnkuvan monipuolistaminen ja vastuun lisääminen**

Työntekijälle annetaan tilaisuus laajentaa tekemisiään erityistehtävillä ja lisähaasteilla. Nämä voivat tulla eteen esimerkiksi sijaisuuksien hoitamisella tai erilaisiin projekteihin ja kehittymishankkeisiin osallistumalla ja ottamalla lisävastuuta. Tärkeintä on huomioida, että työntekijälle mahdollistetaan ajan käyttö uusille tehtäville. Esimies- ja johtamiskokemusta voi lisätä ottamalla vetovastuuta erilaisista hankkeista. (Hyppänen 2013, 126; Viitala 2009, 191.)

### **Parhaista käytännöistä oppiminen eli benchmarking**

Parhaista käytännöistä oppiminen vaatii järjestelmällistä vertailutietojen ja esimerkkien keräämistä ja vertaamista omiin käytäntöihin. Benchmarking voi sisältää myös vierailuja ja vertailutietoja voi hankkia yrityksen sisäisesti tai mahdollisuuksien mukaan myös ulkopuolisilta organisaatioilta. Benchmarkingissa tärkeää on keskittyä mahdollisimman yksityiskohtaisesti johonkin prosessiin tai toimintoon. (Hyppänen 2013, 130; OP Intra 2017.)

### **Parityöskentely**

Parityöskentely on yksi tapa organisoida töitä, mutta myös osaamisen kehittämisen keino. Parityöskentelyssä kaksi osaamiseltaan ja kokemukseltaan joko erilaista tai lähes samankaltaista työntekijää voivat toimia työpareina jakaen osaamistaan. Parityöskentelyssä oppiminen tapahtuu oikeiden töiden parissa ja onnistuessaan tulokset ovat näkyvillä nopeasti. Parityöskentely edellyttää hyviä vuorovaikutussuhteita sekä keskinäistä luottamusta ja avointa sekä motivoitunutta asennetta toiselta oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Tärkeää on käydä suorituksia tarkasti läpi arvioiden sekä toisiaan tsempten. (Hyppänen 2013, 127.)

## **Ongelmanratkaisutilanteet**

Työpaikalla ongelmanratkaisutilanteita tulee esiin päivittäin, mutta jos niiden ratkaisemiseen otetaan tietoisesti oppiva ote, saadaan niistä tehokkaita oppimistilanteita. Ongelman analysointiin voi osallistua useampi henkilö ja henkilöiden roolia eri analysointiprosessissa tulisi vaihdella. Erilaisten vaihtoehtojen etsiminen, arvioiminen sekä valinta kehittävät neuvottelu- ja ryhmätyötaitoja. Myös päätetyn ratkaisun toteuttamiseen ja arviointiin tulisi mahdollisuuksien mukaan osallistaa mahdollisimman moni ongelmatilanteeseen osallistunut henkilö, jotta oppiminen ei jäisi puolitiehen. (Viitala 2009, 198.)

## **Omaehtoinen oppiminen ja oman työn kehittäminen**

Omaehtoinen oppiminen ja oman työ kehittäminen vaatii työntekijältä erityistä aktiivisuutta, mutta luo mahdollisuuden huomioida omat tarpeet ja aikataulutuksen. Omaehtoisessa oppimisessä voi hyödyntää kirjallisuutta, verkkopohjaisia menetelmiä tai vaikka epävirallista mentorointia. Nykyisin organisaatioiden intranetit ovat erityisen hyviä tiedon lähteitä ja esimerkiksi erilaisten tuotteiden uusiutuessa, on työntekijöiden veloitteenakin pitää osaamistaan ajan tasalla omaehtoisella ajankohtaisten asioiden seuraamisella ja perehtymisellä. (Viitala 2009, 195.)

## **Verkostot**

Oppijan on hyvä etsiä ja rakentaa verkostoja, joissa yhteinen mielenkiinnon kohde yhdistää sen jäseniä. Verkostoissa työntekijät voivat jakaa omia töitään tai tietoaan samanaikaisesti oppien ja opettaen toisia tavoitteena ”win-win-tilanne”. Tänä päivänä virtuaaliverkostojen hyödyntäminen säästää aikaa, kun apu tai tieto on saatavilla nopeasti ja verkostoa on helppo laajentaa myös oman organisaation ulkopuolelle. (Kamensky 2015, 193; OP Intra 2017.)

## **Tiimityö ja palaverit**

Palaverit voivat olla myös oppimistapahtumia. Tällöin tärkeää on osallistaa ryhmän jäsenet ideoimaan avoimesti, oivaltamaan sekä oppimaan yhdessä. Tilaisuudella tulee olla oppimistavoite ja lopuksi on hyvä käydä läpi yhteenvetoa, jotta voidaan varmistua siitä mitä kukin on oppinut ja oivaltanut. Yhden palaverin tai tiimityön oppimistavoite tulisi pitää mahdollisimman yksilöitynä, jotta kaikkien on mahdollista saavuttaa asetettu tavoite. Ennen palaveria voi myös antaa ennakkotehtäviä tai aiheeseen liittyvää materiaalia etukäteen perehdyttäväksi, jotta kaikilla olisi sama lähtökohta oppimiseen. Palaverikäytäntöjä tulisi myös välillä muuttaa esimerkiksi käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita, vaihtamalla palavereiden pitopaikkaa tai vastuuttamalla työyhteisön kaikkia jäseniä vetämään palaveria. (Hyppänen 2013, 127; Viitala 2009, 198.)

## **Palaute asiakkailta ja työyhteisöltä**

Palautteen antaminen ja sen saaminen vaativat harjoittelua, mutta on erinomainen tapa oppia ja kehittää omaa toimintaa. Keräämme palautetta asiakkailta eri järjestelmien avulla, mutta olisi myös oppimisen kannalta järkevää muistaa pyytää palautetta sekä antaa palautetta työyhteisössä, vaikka siihen ei olisi erillistä järjestelmää. Kun palaute on avointa, kriittistä ja eteenpäin tähtäävää, on siitä eniten hyötyä niin työntekijälle kuin koko organisaatiollekin. (Kamensky 2015,194; OP Intra 2017.)

## **Koulutukset ja valmennukset**

Erilaiset ammatilliset koulutukset voivat keskittyä johonkin yksilöityyn osa-alueeseen tai olla laajempia valmennuskokonaisuuksia. Sisäisten koulutuksen hyötynä on muun muassa se, että niissä voidaan puhua organisaation asioista avoimesti. Ensisijaisina etuina ovat myös tehokkuus, koska niissä voidaan hyödyntää organisaation omia osaajia kouluttajina ja valita organisaation kannalta keskeisimpiä sisältöjä. Organisaation ulkopuolella tapahtuvien koulutuksien

etuina ovat muun muassa verkostoitumisen hyödyntäminen sekä muiden organisaatioiden käytäntöihin tutustuminen. (Hyppänen 2013, 128–129.)

### **Verkko-oppiminen**

Verkko-oppimisessa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa oppimisessa ja opetuksessa. Verkko-opiskelun onnistuminen edellyttää tietoteknisiä taitoja, jotta opiskelu on mielekästä ja kehittävä. Verkko-oppiminen vaatii myös oppijan omaa vahvaa motivaatiota, itsetuntemusta ja aktiivisuutta. Verkko-oppiminen, esim. verkkokurssit, ovat kustannustehokkaita ja niiden suorittaminen ei ole aikaan eikä paikkaan sitova. Tämän vuoksi verkko-oppimisen määrä on lisääntynyt ja laajentunut. (Vainionpää, 2005, 14–15, 48–49.)

## **5 Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät**

### **5.1 Kehittämistyön lähestymistapa**

Opinnäytetyömme tarkoitus on toimia työelämän kehittämistehtävänä, jolloin kehittämistehtävän lähestymistapa on selkeimmin toimintatutkimus. Työssämme on myös piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Molemmissa lähestymistavoissa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytäntöä omalla aktiivisella osallistumisella. Toimintatutkimuksessa kohteena on pääsääntöisesti toiminnan muuttaminen ja organisaatiossa toimivat ihmiset osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ongelman ratkaisu tekemällä jokin konkreettinen tuotos, kuten suunnitelma tai järjestelmä. Toimintatutkimuksen päämääränä ei ole välttämättä niinkään tehostaa toimintaa kuten konstruktiiivisella tutkimuksella, vaan lähtökohtana voi olla toimintatavan tai ajattelumallin muutos. Opinnäytetyömme lähtökohtana ei ole ke-

hittää uutta innovaatiota tai tuotosta vaan erityisesti pyrkiä osaamisen ja oppimiskulttuurin kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37–38.)

Toimintatutkimus on kehittävää työntutkimista pyrkimyksenä tavoitella käytännön hyötyjä ja käyttökelpoista tietoa teoreettisen tiedon sijaan. Toimintatutkimus on pääsääntöisesti ajallisesti rajattu kehittämisprojekti, jonka tarkoituksena on suunnitella ja kokeilla uusia toimintatapoja. Tutkijan rooli on aktiivinen ja osallistuva. Tutkija on rohkaisemassa muutoksen aikaansaamiseen ja toiminnan kehittämiseen sekä hän on yksi ryhmän aktiivinen jäsen. Myös tutkittavat ovat aktiivisia osallisia tutkimuksessa ja kehittämistyössä. Myös konstruktivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on aktiivinen ja vaikuttava. Hän voi toimia prosessin tukihenkilönä ja oppimisen edistäjänä. Yleensä tutkimuksen ajatuksena on selvittää kuinka asiat ovat, mutta toimintatutkimuksen päämääränä on selvittää kuinka asioiden tulisi olla ja mitä tietoa tarvitaan kehittämisen tueksi ja kuinka haluttu tilanne saadaan aikaan. (Ojasalo ym. 2009, 37–38, 58–59, 65, 68; Valli & Aaltola, 2015, 204–205.)



Kuvio 12. Toimintatutkimuksen vaiheet (mukaillen Carrin ja Kemminsin kuviota Valli & Aaltola 2015, 212).

Oheisessa kuviossa on toimintatutkimuksen vaiheet kuvattu yksinkertaistetusti. Toimintatutkimuksessa kehittämisen kohde on sen inhimillisen luonteensa vuoksi hyvin altis muutoksille, joten prosessin vaiheet toistuvat usein uudelleen.

Tästä syystä eri tutkijat, kuten esimerkiksi Stephen Kemmins, ovat kuvanneet vaiheet spiraalimallin muotoon. Vaiheet limittyvät toisiinsa ja prosessin kuluessa voi tulla ns. sivupolkuja, jotka voivat johtaa uusiin suunnan avauksiin. Prosesissa määritellään ensin ongelma ja työn tavoitteet ja otetaan selvää aiemmista tutkimuksista. Näiden jälkeen tutkitaan ja kokeillaan, miten päämäärä on käytännössä saavutettavissa. Saatua aineisto analysoidaan, arvioidaan ja tarkennetaan päämääriä ja testataan asioita käytännössä. Prosessin edetessä vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja vaikuttamismenetelmien arviointi. (Kananen 2008, 83; Ojasalo ym. 2009, 60–61, 67–68; Valli & Aaltola 2015, 212–213.)

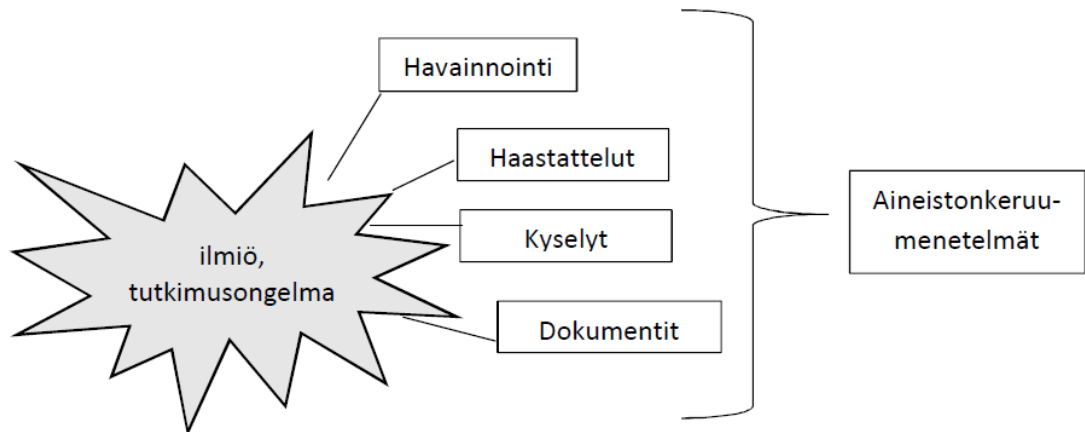
Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2006, 27) ovat kirjassaan määritelleet toimintatutkimukselle erilaisia lähtökohtia: Interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Perinteisesti tutkimuksissa pyritään objektiivisuuteen eli tutkija ei ole mukana vaikuttamassa tutkittavaan kohteeseen. Toimintatutkimuksessa toimitaan juuri päinvastoin, sillä tutkittaville selvitetään avoimesti tutkimuksen tarkoitus, kannustetaan heitä yhteistyöhön ja pyritään vaikuttamaan heidän toimintaansa. Tutkijan mukanaololla on hyvin suuri vaikutus, sillä muutokseen pyritään vuorovaikutuksella ja keskusteluilla. Muutokseen ohjaavaa vaikuttamista kutsutaan muutosintervaatioksi. Intervaatioita, eli vaikuttavia toimenpiteitä, seurataan ja niiden vaikutuksia arvioidaan. (Eskola & Suoranta 2005, 127; Kananen 2008, 83; Valli & Aaltola 2015, 214.)

Toimintatutkimus yhdistää sekä teorian ja käytännön ja usein rajaa työn kehittämisen ja toimintatutkimuksen välille on vaikea löytää ja näin työstä tulee hyvin käytännönläheinen. Reflektointi on taas osaltaan totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen pohdintaa. Tavoitteena on pohtia ja tarkastella työyhteisön käytäntöjä ja ajattelutapoja uudelleen ja eri näkökulmista. Näin voidaan kehittää toimintaa esimerkiksi keskustelujen avulla. Toimintatutkimuksen osallistavuus taas tuo esille sen piirteen, että mahdollisimman moni tutkittavan yhteisön jäsen osallistuu tutkimuksen eri vaiheisiin. Näin tutkimushankkeesta saadaan mahdollisimman läpinäkyvä ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu. (Heikkinen ym. 2006, 27–35.)

Toimintatutkimuksen sekä myöskin konstrukttiivisen tutkimuksen lähestymistavoissa käytetään samoja tutkimusmenetelmiä kuten kyselyä, keskustelua, haastattelua sekä havainnointia ja triangulaatio, eli useamman tutkimusmenetelmän yhdistäminen, on yleistä. Toimintatutkimus luokitellaan yleensä laadulliseksi, eli kvalitatiiviseksi tutkimukseksi mutta yleistä on myös hyödyntää määrällisiä, eli kvantitatiivisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 37–38, 65.)

## **5.2 Tiedonhankinnan menetelmät**

Opinnäytetöille on usein ominaista, että ne tehdään yhdellä otteella, eli niissä käytetään joko laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen liittyviä tutkimusmenetelmiä. Joskus on kuitenkin paikallaan käyttää molempia menetelmiä. Monisyisten ja laajojen tutkimusongelmien selvittämisessä voidaan käyttää triangulaatiota eli monimenetelmäistä lähestymistapaa. Triangulaatio ei ole oma menetelmänsä vaan muiden menetelmien yhdistelmä tai strategia, jolla ratkaisua etsitään. Triangulaation muotoja ovat Denzin (1978) mukaan menetelmätriangulaatio, teoriatriangulaatio, tutkijatriangulaatio sekä aineistotriangulaatio. Triangulaatio on keino lisätä tutkimustulosten luotettavuutta. Tässä opinnäytetyössämme olemme päätyneet käyttämään monimenetelmäistä ratkaisumallia aineistonkeruumenetelmien suhteen. (Kananen, 2015, 324–327.)



Kuvio 13. Triangulaatio aineistonkeruumenetelmien suhteen. (Kananen 2015, 327).

Kehittämistyömme tiedonhankinnan menetelminä olemme käyttäneet useissa lähdemateriaaleissa aineistonkeruun perusmenetelminä kuvattuja kyselyä, haastattelua, havainnointia ja dokumenttianalyysiä. Kyseiset aineistonkeruumenetelmät luokitellaan perusmenetelmiksi, koska ne ovat niin tunnettuja ja käytettyjä sekä toistuvat monissa lähestymistavoissa ja tutkimusotteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 191–192.)

### 5.2.1 Kysely

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisen kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti eli kysyttävä asia kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Tutkimuksen alussa määritellään, mitä tietoa tarvitaan tutkimuskysymyksiin. Kysymykset nousevat usein ilmiötä selittävästä teorioista. Kyselyn avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista sekä uskomuksista, kä-

sityksistä ja mielipiteistä. Kvantitatiivista aineistoa käsitellään tilastotieteen analyysimenetelmien avulla ja määrällisen aineiston käsittelyssä ovat olemassa tarkat tulkinnan ohjeet ja säännöt. Kysely voidaan toteuttaa posti- tai verkkokyselynä sekä kontrolloituna kyselynä, jossa tutkija on itse henkilökohtaisesti informoimassa kyselyn toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 193–197; Kananen 2015, 203–207.) Kyselytutkimuksen heikkoutena tiedonhankinnassa on muun muassa saadun tiedon pinnallisuus, vastaajien asenteen tulkinta ja vastausvaihtoehtojen onnistuneisuus. Tämän vuoksi kyselyä tiedonkeruumenetelmänä täydennetään usein haastattelulla. (Ojasalo ym. 2009, 108, Hirsjärvi ym. 2010, 188–190.)

### **5.2.2 Haastattelu**

Kun halutaan saada yksilöllistä, selvempää ja syvällisempää tietoa kehittämisen kohteesta, on haastattelu hyvä tiedonkeruumenetelmä. Haastatteluilla voidaan täydentää ja varmistaa mm. kyselyllä ja havainnoinnilla kerättyä aineistoa ja sen tulkintaa. Koska kehittämistehtävänä on laatia koko organisaatiollemme sekä toimihenkilökohtaisesti henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, saamme haastattelun avulla syvällisempää tietoa digitaalisen osaamisen tasosta kehittämissuunnitelmia varten. Haastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, on lienee yleisimmin käytetty haastattelun muoto. Puolistrukturoitu haastattelu sopii parhaiten tutkimuksemme luonteeseen sen joustavuuden vuoksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa on valmiiksi laaditut kysymykset, mutta niiden järjestystä ja kysymysten tarkkoja sanamuotoja voi vaihdella sekä tehdä lisäkysymyksiä tai jättää kysymyksiä pois haastattelun kuluessa. Kysymysmuotojen asettelu on hyvin tärkeää ja haastattelussa tulisi välttää kysymysmuotoja, joihin haastateltava voi vastata kyllä tai ei. Kysymykset, joissa haastateltavaa pyydetään esimerkiksi kuvailemaan mahdollisimman tarkasti tutkittavaa aihepiiriä, ovat suositeltavia. (Ojasalo ym. 2009, 95–98; Vilkkä 2015, 127–128.)

Tilastokeskukseen vuonna 2001 perustetun SurveyLaboratorion erikoisasiantuntija Anja Ahola opastaa haastattelulomakkeen laatimisessa kiinnittämään huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Älä muotoile yksittäisiä kysymyksiä ennen kuin olet ajatellut perusteellisesti, mitä haluat niillä tutkia.
- Kirjoita tutkimusongelmasi auki ja pidä se käsillä, kun muotoilet kysymyksiä.
- Kysy jatkuvasti: ”Miksi haluan tietää tämän?”

(Tilastokeskus 2016.)

Taltioimme haastattelut, että aineiston käsittely ja siihen palaaminen on haastattelun jälkeen mahdollista. Aineiston tallentamisen katsotaan tuovan mm. seuraavat edut: objektiivisuuden, analyysin syvällisyyden, tarkistettavuuden, vertailtavuuden sekä mahdollisuuden uuteen tutkimukseen. (Kananen 2015, 143–144, 156; Ojasalo ym. 2009, 95–98.)

### **5.2.3 Havainnointi**

Havainnoinnin (observation) avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointi voi olla sekä kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä riippuen siitä onko havainnointi systemaattista ja tarkasti jäsenneiltyä (kvantitatiivinen) tai täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta (kvalitatiivinen). Havainnoijalla on erilaisia rooleja: hän voi olla tarkkailtavan ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. Näiden ulottuvuuksien pohjalta syntyy jaottelu systemaattiseen sekä osallistuvaan havainnointiin. Havainnointimenetelmää käytettäessä on tärkeää muistaa, että tutkijoina meidän tulee

pitää erillään havainnot ja omat tulkintamme havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2010 213–214; Kananen 2015, 138.)

Havainnoinnissa aineistonkeruu- ja analyysivaihe kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Analyysin avulla ratkaistaan, tarvitaanko lisää tietoa ja millaista tietoa tarvitaan. Syklisyys ja jatkuva reflektointi kuuluvat tämän tutkimusotteen piirteisiin. Jotta havainnointi voidaan lukea mukaan tieteellisten kriteerien mukaan aineistokeruumenetelmäksi, on kerätty aineisto dokumentoitava. Havainnointi voidaan dokumentoida strukturoimattomalla kirjaamisella eli tutkija kirjaa mahdollisimman paljon ylös tilanteeseen liittyviä havaintoja. Vastakohtana strukturoimattomalle havainnointitavalle on strukturoitu havainnoiminen, jossa tutkija kirjoittaa havainnoista järjestelmällisesti havainnointipöytäkirjaa. Havainnoiteja analysoidessa tutkijan käsitys ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä syvenee (Kananen 2015, 138–141.)

#### **5.2.4 Dokumenttianalyysi**

Osaamisen lähtötilanteen kartoittamiseen, osaamisen kehittymisen seuraamiseen sekä johtopäätösten tekemiseen hyödynnämme kehittämistyössämme dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä tehdään kirjalliseen muotoon esimerkiksi erilaisista raporteista. Laadullisen tutkimuksen dokumentit voivat olla vuosikertomuksia, muistioita, kokouspöytäkirjoja, organisaatiokuvauksia, tilastoja eli lähes mitä kaikkea sitä, mikä liittyy tutkittavaan ilmiöön. Dokumenttianalyysin vahvuutena on konkreettinen liittyminen kehitettävän asian asiayhteyteen. (Kananen 2015, 158; Ojasalo yms. 2009, 121.) Saamme käyttöömmme kehittämiskohteena olevan organisaation raportointijärjestelmän tuottamia dokumentteja muun muassa digitaalisten kanavien käytöstä ja sähköisistä sopimuksista. Organisaatiomme tietojärjestelmistä saatavien raporttien avulla voimme verrata tutkimuksen alku- ja päätöstilanteen mahdollisia tilastollisia muutoksia liittyen digitaalisten kanavien käyttöasteen sekä sähköisten sopimusten määrän mahdollisiin muutoksiin.

## 6 Kehittämistyön toteutus

### 6.1 Kehittämistyön lähtötilanne kohdeorganisaatiossa

Kehittämistyömme kohdeorganisaatio on OP Ryhmään kuuluva 10 työntekijän vähittäispankkitoimintaa tarjoava osuuspankki. Organisaatio on laatinut digiagendan osana strategiaansa ja tämän kehittämistyön toteuttaminen on osa laadittua suunnitelmaa. Digiagendan laatimiseen osallistettiin myös koko henkilökunta. Kokoonnuimme yhdeksi työpäiväksi tämän asian äärelle perehtyen syvemmin aiheeseen sekä tiimityöskentelynä ideoimaan osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja keinoja sekä yhteistä tahtotilaa. Pankin digiagendan lähtökohtana on koko finanssitoimialaa koskeva murros ja sen edellyttämät vaatimukset. Matti Pohjolan tutkimuksen (2015, 2) pohjalta esille nousseista menestystekijöistä kohdeorganisaatio saa käyttöönsä valmiiksi kehitetyt työkalut ja palvelut sekä tukea toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Käytännön tasolla henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen sekä vahvan yrityskulttuurin luominen ovat kuitenkin aina organisaation omalla vastuulla. Työmme kohdeorganisaatio on määritellyt digiagendassaan tahtotilakseen kulkea kehityksen kärjessä tuottaen rohkeasti ja arvojensa mukaisesti asiakashyötyjä yhdistämällä henkilökohtaisen ja digitaalisen palvelun. Suunnitelman tavoitteena on nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen, jotta digitaalisia palveluita ja työkaluja, sähköisiä sopimuksia, verkkoneuvotteluita ja digitaalista yhteisöllisyyttä osataan hyödyntää asiakaspalvelutyössä tehokkaasti ja saumattomasti osana arjen tekemisiä.

Lähtökohtaolettamuksena oli, ettei tämän hetkinen digiosaamisen taso ole kohdeorganisaatiossa tarpeeksi hyvällä tasolla, että digitalisaation tuomia mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää organisaation liiketoiminnassa täysimääräisesti. Lähtöolettamusta tukevat kohdeorganisaation tilastot muun muassa verkkoneuvottelujen ja sähköisten sopimusten määristä. Verkkoneuvottelun raportointi vuodelta 2016 kertoi vain yksittäisistä verkkoneuvotteluista ja

etäneuvottelujen (puhelin tai verkkoneuvottelujen) osuus kaikista asiakastapaamisista oli vuonna 2016 vain noin 10 prosenttia. Pankin verkkopalvelun käyttäjien määrän kasvu on ollut jatkuvaa ja tasaista, mutta esimerkiksi mobiilipalvelujen käyttäjien määrä laahasi jäljessä verkkopalvelujen käyttäjiä. Sähköiset allekirjoitukset alkoivat tulla käyttöön vuonna 2016 pienin askelin esimerkiksi korttisopimusten osalta, mutta tiedossa oli, että sähköisten allekirjoitusten mahdollisuudet tulevat laajenemaan nopealla tahdilla.

Työyhteisössä oli teetetty kysely kevättalvella 2016, jossa selvitettiin yleisellä tasolla digitaalisten palvelujen käyttämistä ja niiden opastamista. Raportti osoitti, että laitteet, kuten tietokone, älypuhelin ja tabletti, oli kaikkien käytössä päivittäin ja kaikille internetin käyttäminen oli päivittäistä myös muuten kuin työtehtäviin liittyen. Vastaajista 60 % koki digitaalisten laitteiden ja palvelujen osaamistasonsa joko hyväksi tai erinomaiseksi ja kaikki vastaajat vähintään välttäväksi. Pankin verkkopalvelua sekä mobiili-versiota kaikki kokivat osaavansa käyttää hyvin, mutta vain viidennes oli käyttänyt esimerkiksi verkkoneuvottelua tai pankin chat-palvelua työssään tai asiakkaana. Pankin verkkopalvelun opastaminen oli päivittäistä 50 % prosentilla vastanneista ja viikoittaista lopulla vastaajista. 20 % vastaajista kertoi, ettei koskaan opasta pankin mobiilipalvelun tai viestipalvelun käytössä ja verkkoneuvottelua tai chat-palvelua ei ollut opastanut yli puolet vastaajista koskaan. Koska kyseisen kyselyn tuottamat tulokset ovat kohdeorganisaation käyttöön tarkoitettua sisäistä materiaalia, emme käsittele aineistoa tässä opinnäytetyössä laajemmin.

## **6.2 Tutkimuksen toteuttaminen**

Kehittämistyömme tarkoitus on saada syvällisempää lisätietoa kohdeorganisaation henkilöstön digitaalisen osaamisen nykytasosta ja laatia kartoituksen pohjalta koko organisaation käsittävän kehityssuunnitelma sekä jokaiselle toimihenkilölle yksilöllinen osaamisen kehityssuunnitelma. Yksilöllisissä kehityssuunnitelmissa huomioidaan jokaisen toimihenkilön oma

osaamistaso ja jokaiselle oppijalle heidän omasta mielestään parhaiten soveltuvat osaamisen kehittämisen menetelmät.

Toimintatutkimuksena toteutettavan kehittämistyön toteutus alkoi kohdeorganisaation digitaalisesta osaamisesta viitteitä antavan dokumenttiaineiston kartoittamisella. Etsimme kohdeorganisaation raportoinnista tilastollisia dokumentteja, joista saimme kattavan käsityksen, millainen lähtötilanne digitaalisten palveluiden käytössä oli tutkimuksen aloitustilanteessa. Kyseiset tilastot toimivat tukenamme koko tutkimuksen aikana, sillä pystymme seuraamaan kehittämistyön edetessä korreloiko kehittämistyön eteneminen ja tilastojen kehittyminen keskenään.

Lähtötilanteen tilastollisen tutkimisen jälkeen lähdimme kartoittamaan digitaalisen osaamisen lähtötilannetta tarkemmin henkilökohtaisten haastatteluiden eli osaamiskartoitusten avulla. Ennen osaamiskartoituksia laadimme kohdeorganisaation digitaalista osaamista kuvaavan osaamiskartan (liite 1) eli osaamisalueiden ja niihin liittyvien osaamisten määritelmän. Osaamiskartan sisältö koostui toimeksiantajayrityksen henkilöstöltään edellyttämien osaamisten sisällöstä. Osaamiskartassa kuvatuista osaamisista laadimme osaamisprofiilit, joilla osoitimme, minkä tasoista osaamista organisaation jäsenillä tulee olla ja mitä osaamista tulee kehittää. Osaamisen tasoina käytimme 4-portaisia arviota; Ei kokemusta, käyttääkö toimihenkilö palveluita itse, osaako hyödyntää niitä asiakastyössä tai onko osaaminen jo niin hyvällä tasolla, että voisi toimia aihepiirin kouluttajana.

Osaamiskartan ja osaamisprofiilien avulla toteutimme henkilöstön osaamista kartoittavat yksilöhaastattelut kesäkuussa 2016. Haastattelut toteutimme teemahaastatteluna. Puolistrukturoidun haastattelun (liite 2) valmiiksi laadituissa kysymyksissä kysymykset teemoitettiin hyödyntäen osaamisen johtamisen teoreettista viitekehystä. Haastattelut toteutettiin kaikille asiakastyötä tekeville organisaation jäsenille. Lukumäärältään haastatteluihin osallistui yhdeksän henkilöä. Haastattelulomaketta testattiin ensin yhden toimihenkilön

kanssa ja todettuamme laaditun haastattelurungon toimivuuden sovimme muiden organisaation jäsenten kanssa etukäteen haastattelun ajankohdasta. Ennen haastattelun aloitusta keskustelimme haastateltavien kanssa kehittämistyömme tavoitteista ja haastattelun tarkoituksesta. Pyrimme luomaan haastatteluun luottavaisen ilmapiirin ja painotimme että haastattelun tulokset ovat tukemassa jokaisen haastateltavan henkilökohtaista kehittymistä, mutta tuloksia käsitellään yleisesti anonyymisti. Haastattelut nauhoitimme aineiston käsittelyä varten.

Haastatteluiden jälkeen laadimme koko organisaatiota käsittävän kehityssuunnitelman, jossa käsitelimme digitaalisen osaamisen edistämistä koko organisaation näkökulmasta. Toimihenkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimisessa huomioimme jokaisen osaamisen lähtötilanteen sekä toimenkuvan; mitä digitaalisen osaamisen osa-alueita kunkin tulee painottaa omassa roolissaan osana organisaation osaamista. Huomioimme kehityssuunnitelmassa myös yksilöiden mahdolliset henkilökohtaiset kehittymishalut. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat käsitelimme jokaisen toimihenkilön kanssa osana kehitys- ja osaamiskeskusteluja sekä sovimme suunnitelman toteuttamisen aikataulusta ja tuloksien seuraamisesta.

Koko tutkimuksen ajan hyödynsimme yhtenä tiedonhankinnan menetelmänä myös havainnointia, saadaksemme tietoa toimivatko organisaation jäsenet, niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnoitsijana toimimme ryhmän jäsenen roolissa.

### **6.3 Aineiston analysointi ja tulkinta**

Kehittämistyömme tiedonhankinnan menetelmistä haastattelu oli tärkeimmässä roolissa. Haastattelun jälkeen litteroimme eli kirjoitimme aineiston tekstimuotoon. Litterointia tehdessään tutkijan täytyy ratkaista millaisella tasolla hän litteroi haastatteluaineiston. Litteroinnista voidaan erottaa kolme eri tasoa: sana-

tarkka litterointi, yleiskielinen litterointi sekä propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi edustaa tarkinta tasoa, jossa kirjataan jokainen äännähdyskin ylös. Yleiskielinen litterointi teksti muunnetaan yleiskielelle poistamalla murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotasolla kirjataan ylös ainoastaan sanoman tai havainnoinnin ydinsisältö ylös. (Kananen 2010, 59.) Toteutimme haastatteluaineiston litteroinnin propositiotasolla. Litteroinnin jälkeen kuuntelimme äänitteet vielä uudelleen sekä yksin että yhdessä. Näin varmistuimme, että haastattelussa tulleet oleelliset asiat oli otettu litteroinnissa huomioon.

Litterointivaiheen jälkeen teemahaastattelun avulla kerätyllä aineistolla pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Aineistosta voidaan etsiä esim. rakenteita, prosesseja ja malleja. Aineistosta tulee käyttää tiivistämistekniikkaa. Tiivistämällä voidaan nähdä suurempia kokonaisuuksia, joista aineisto koostuu. Aineiston tulkitsemiseksi voidaan käyttää koodausta eli jaetaan aineistoa eri segmentteihin, joille on annettu selitys tai merkitys. Aineiston koodauksessa voidaan käyttää apuna olemassa olevia teorioita, jolloin analysointi tehdään teorialähtöisesti. Toinen lähtökohta on puhtaasti aineistolähtöinen ja siitä kehitetään oma koodausluokitus. Tällainen tulkinta vaatii tutkijalta luovuutta ja tutkijan tulisi nähdä tiivistetyn aineiston sanoma. (Kananen 2010, 61–63.) Työssämme tulkitsimme aineistoa aineistolähtöisesti ja lähdimme luomaan kehityssuunnitelmia yksilö- ja organisaatitasolle haastatteluiden tiivistetyn sanoman pohjalta sekä tekemään johtopäätöksiä teemojen kautta esiin nousseista vastauksista.

Havainnointi nousi myös koko kehittämistyömme ajan tärkeäksi tiedonhankinnan menetelmäksi sekä auttoi aineiston tulkinnassa sekä johtopäätöksien tekemisessä. Omaan työyhteisöömme sijoittuvan kehittämistyömme osalta havainnointimme on osallistuvaa havainnointia ja havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa sekä ryhmän toimintaan osallistuvaa. Tällaista havainnointia kutsutaan havainnoinnin erikoismuodoksi eli etnografiseksi tutkimukseksi, jossa tutkittava yhteisö voi olla yritys, perhe, faniryhmä tai mikä tahansa ihmisten muodostama yhteisö eli kulttuuri. (Hirsjärvi ym. 2010 213–214; Kananen 2015, 138–141.) Käytännössä havainnoitsijoina osallistuimme ryhmän eli työyh-

teisömme elämään, mutta teimme tutkittavillemme eli työyhteisömme jäsenille myös kysymyksiä. Kehittämistyöhömme parhaiten soveltuva havainnoinnin dokumentoinnin muoto oli strukturoimaton kirjaaminen eli kirjasimme mahdollisimman paljon ylös eri tilanteeseen liittyviä havaintoja.

## **7 Haastattelun tulokset**

### **7.1 Osaaminen ja asenne**

Kohde-organisaation digitaalista osaamista kuvaavaan osaamiskarttaan pohjautuvan teemahaastattelun avulla saimme selville, että toimihenkilöiden digitaalisessa osaamisessa on laajaa hajontaa. Osaamiskartassa digitaalinen osaaminen on jaoteltu kohde-organisaatiossa viiteen eri osaamisalueeseen. Yli puolet haastatelluista kertoivat, että heillä on selkeästi puutteita osaamistasossaan tai ei ollenkaan kokemusta vähintään kahdessa osaamisalueessa. Digitaaliseen asiakaspalveluun kuuluva verkkoneuvottelu sekä markkinoinnin tärkeänä kanavana käytetyt sosiaalisen median kanavat nousivat vastauksissa esille osaamisina, joista jommastakummasta kolmasosalla vastaajista ei ollut vielä oman käytön kautta tullutta kokemusta, eivätkö he tämän vuoksi vielä olleet opastaneet asiakkaita kyseisiä palveluita käyttämään. Jokaisen toimihenkilön, työnkuvasta riippumatta, päivittäisessä tiedonhaussa tärkeimpänä työvälineenä käytettävä Intra nousi vastauksissa yleisimmäksi osaamisalueeksi, johon kaivattiin tukea. Yli 40 prosenttia vastaajista koki Intran käytön haasteelliseksi. Vastauksissa toistui, ettei noin vuoden verran käytössä olleet uudistetut Intra-sivut ole niin selkeät, että haettu tieto löytyisi helposti ja hakutoiminnan käyttäminen koettiin vaikeaksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että uusien Intra-sivujen opiskeluun olisi kaivattu uudistusvaiheessa syvällisempää opastusta.

Haastatelluista yli kolmannes koki oman osaamistasonsa yli kolmessa viidestä osaamisalueessa niin hyväksi, että voisi toimia työkavereidensa kouluttajana. Jokaiseen viiteen osaamisalueeseen löytyi vähintään kaksi toimihenkilö, jotka kokivat osaamisensa niin vahvaksi, että pystyvät toimimaan osaamisalueen kouluttajana. Vahvimmaksi osaamisalueeksi nousi verkko- ja mobiilipalvelut. Lähes kaikki haastatellut kertoivat ottaneensa itse käyttöönsä verkko- ja mobiilipalvelut sekä osaavansa opastaa asiakasta ja osa toimimaan kouluttajana kyseisten palveluiden osalta. Myös digitaalisten asiakaspalvelukanavien käytön osaaminen koettiin vahvaksi osaamisalueeksi lukuun ottamatta verkkoneuvotte-  
lua, jossa ainoastaan muutama vastaaja koki pystyvänsä toimimaan muiden kouluttajana. Työvälineiden ja ohjelmistojen osaamisen osalta haastateltavat kertoivat kokevansa osaamisensa vähintään sellaiseksi, että pystyvät hyödyn-  
tämään niitä työssään ja opastamaan asiakasta niiden käyttöön. Alle vuoden käytössä olleesta sähköisestä allekirjoituksesta moni toimihenkilö kertoi osaa-  
vansa perusteet, mutta osaamisen kaipaavan lisää kehittämistä.

Asenteellisesti kaikki toimihenkilöiden suhtautuivat digitaalisiin palveluihin ja nii-  
den tuomiin muutoksiin omassa työssään positiivisesti ja digitaalisuuden myötä  
tapahtunutta kehitystä pidettiin yleisesti hyvänä asiana. Toimihenkilöt kokivat,  
että uusien digitaalisten kanavien ja työvälineiden tarkoitus on helpottaa työnte-  
koa ja parantaa asiakaspalvelua. Vastauksissa toistui, että digitaalisen osaami-  
sen kehittämisen on tiedostettu olevan asia, joka koskettaa kaikkia finanssialalla  
työskenteleviä ja voidakseen työskennellä alalla on jokaisen työntekijän kehitet-  
tävä omaa osaamistaan. Lähes puolet vastaajista kertoi, että digitaalisuuden  
tuomat muutokset ja osaamisvaateet myös pelottavat ja heidän vastauksissaan  
nousi esille huoli omasta oppimiskyvystä ja nopeudesta omaksua uusia asioita.  
Toimihenkilöt, joiden vastauksissa korostui pelko osaamisvaateista, totesivat  
kuitenkin, etteivät halua olla esteenä kehitykselle ja kertoivat haluavansa aidosti  
kehittää omaa digitaalista osaamistaan. Muutamien toimihenkilöiden vastauk-  
sissa tuli esille, että he eivät pidä itse kaikkia verkko- ja mobiilipalveluita hyödyll-  
isinä, minkä vuoksi eivät välttämättä esittele palveluita asiakkaille, vaikka  
osaamistaso olisi riittävä. Muutaman toimihenkilön vastauksissa nousi esille  
mielenkiinto etätyötä kohtaan, minkä uudet digitaaliset työvälineet mahdollista-  
vat paremmin.

## 7.2 Osaamisen kehittämisen keinot

Toimihenkilöille parhaiten soveltuvia osaamisen kehittämisen muotoja kartoittavassa kysymyksessä korostuivat hyvin paljon samat osaamisen kehittämisen menetelmät. Haastatelluista lähes kaikki vastasivat havainneensa oppivansa parhaiten yksilötasoisena tapahtuvana verkko- tai itseopiskeluna. Työssäoppimisen yleisin muoto haasteisiin tarttuminen ja ongelmaratkaisutilanteet yksin tai yhdessä nousivat myös tärkeimmäksi haastateltujen toimihenkilöiden osaamista eteenpäin vieväksi osaamisen kehittämisen muodoksi. Koko organisaation yhteiset palaverit jakoivat eniten mielipiteitä. Puolet vastaajista kokivat, että yhteisiä koko henkilöstön osaamispalavereita tarvitaan, että yhteinen ymmärrys ja toimintatavat varmistetaan. Toinen puoli vastaajista koki, etteivät opi yhteispalavereissa tai että koko henkilöstön palavereissa ei tapahdu niin syvällistä oppimista kuin pienemmissä työryhmissä opiskeltaessa tai parityöskentelyssä. Muutamien toimihenkilön vastauksissa ilmeni, että he halusivat kehittää digitaalista osaamistaan yksilöopetuksena oman ns. tuutorin avulla. Toimihenkilöiden, jotka kokivat selkeästi oman digitaalisen osaamisen osaamistasonsa olevan niin hyvällä tasolla, että he pystyisivät toimimaan työyhteisössä kouluttajan roolissa, halusivat kehittää osaamistaan erityistehtävien, projektien ja työtehtävien laajentamisen kautta.

## 7.3 Osaamisen kehittämisen haasteet ja tuen tarve

Pelko on usein pahin este oppimiselle (Ojala 2011, 87; Salminen 2016, 207–210). Kuten edellä mainittiin, jopa puolet organisaation työntekijöistä kertoo tuntevansa pelkoa digitaalisen osaamisen osaamisvaateita kohtaan. Kaikki pelkoa tuntevat kuitenkin painottivat, että heillä on motivaatiota ja halua viedä digitaalista osaamistaan eteenpäin ja he ymmärtävät asian tärkeyden organisaation kilpailukyvyn kannalta. Suurimmaksi haasteeksi lähes kaikki toimihenkilöt nostavat aikaresurssin. Mielenkiintoa osaamiseen kehittämiseen löytyy, mutta aikaa

digitaalisen osaamisen kehittämiseen ei tahdo riittää. Yksi vastaajista nosti esille, että pienessä organisaatiossa toimenkuvat ovat laajoja ja yhden toimihenkilön tulee hallita suuri määrä sovelluksia. Tämä nostaa osaamisvaateenkin korkealle ja on selkeästi yksi haaste osaamisen kehittämisessä. Muutama vastaajista nosti osaamisen kehittämisen haasteeksi, ettei heillä löydy osaa digitaalisia verkko- ja mobiilipalveluita kohtaan kiinnostusta, koska eivät itse koe näitä palveluita hyödyllisiksi. Tämän vuoksi kyseisiä palveluita ei tule käytettyä vapaa-ajalla ja osaamista ei tule lisättyä näiden palveluiden osalta. Eräs haastateltava nostaa esille oman haluttomuuden tutustua uusiin markkinointikanaviin sosiaalisessa mediassa ja totesi tämän olevan toki haasteena osaamisen kehittymiselle sosiaalisen median tuntemuksen osalta. Kaikkien toimihenkilöiden vastauksissa korostui, että jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta digitaalisen osaamisen kehittämisestään ja muilta työyhteisön jäseniltä odotetaan oma-aloitteisuutta asian suhteen. Työyhteisön ilmapiiri koetaan hyväksi osaamisen kehittämisen kannalta ja toimihenkilöt kokevat saavansa apua tarvittaessa työkavereiltaan. Vastauksissa nousi esille, että työyhteisön kaikilta jäseniltä odotetaan, että tietoa ja omaa osaamista jaettaisiin laajasti koko työyhteisön osaamisen kehittämiseksi. Työnantaja saa kaikkien vastauksissa kiitosta, että työvälineet ovat digitaalisen osaamisen kehittämiseen kunnossa. Yli puolet vastaajista toivoo, että työnantaja huomioisi uuden opiskelun vievän aikaa ja että tähän olisi varattu tarpeeksi resurssia.

## **8 Johtopäätökset ja pohdinta**

### **8.1 Kehittymissuunnitelmat**

Toimeksiantajayritys on määritellyt digitaaliselle osaamiselle ne kriittiset osaamiset, jotka ovat organisaatiolle erityisen tärkeitä. Näiden kriittisten osaamisten osalta kehitystarpeet saatiin selville kartoittamalla, mitä osaamista organisaati-

tiossa eli osaamiskeskuksessa on tällä hetkellä, mitä tarvitaan ja mistä tulisi mahdollisesti luopua. Laadimme kohdeorganisaatiolle organisaatiokohtaisen kehittämissuunnitelman (liite 3) digitaalisen osaamisen kehittämiseen yksilöllisten osaamiskartoitusten tuloksien pohjalta sekä organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti. Suunnitelmaan valittiin mukaan kolme lyhyemmän aikavälin kehitettävää osaamista/oppimistavoitetta sekä yksi pidemmän aikavälin kehitystavoite. Lyhyen aikavälin digitaalisen osaamisen oppimistavoitteiksi valikoituivat seuraavat tavoitteet:

- Digitaalisten työvälineiden sujuva hallinta.
- Etäneuvotteluiden, erityisesti verkkoneuvotteluiden osuuden merkittävä kasvattaminen.
- Yhteisöllisyyden lisääminen digitaalisesti.

Aikataulullisesti lyhyen aikavälin oppimistavoitteiden osaamisen kehittämisen toimenpiteet toteutettiin syksyn 2016 ja kevään 2017 aikana.

Organisaation pitkän aikavälin kehittämistavoitteeksi asetimme kohdeorganisaation digiagendaankin kirjatun tavoitteen; yhdistää henkilökohtainen ja digitaalinen asiakaspalvelu saumattomasti. Edellä mainitut lyhyen aikavälin kehittämistavoitteet tukevat pitkän aikavälin digitaalisen osaamisen kehittämistavoitetta. Tavoitteen saavuttamiseksi osaamisen kehittämisen menetelmät aloitettiin syksyllä 2016 ja tavoitteena on jatkaa osaamisen kehittämistä jatkuvasti. Tavoitteen etenemisen seuraamiseksi valikoimme mittareita, joita seurataan kohdeorganisaatiossa muutenkin säännöllisesti ja tietoa on saatavilla lähes ajantasaisesti. Mittareina ovat verkkoneuvotteluiden ja yleensä etäneuvottelujen määrän kehitys, sähköisten sopimusten määrän kasvu, verkko- ja mobiilipalvelun käyttäjien määrän kasvu sekä asiakaspalvelun laatua mittaava NPS (Net Promoter Score). NPS-mittari perustuu asiakkailta pyydetyn palautteen raportointiin, jolla mitataan asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Pitkän aikavälin mittarina voidaan käyttää myös asiakasliiketoiminnan kasvua ja kannattavuuden kehitystä. Koko organisaatiota käsittävään kehittämissuunnitelmaan valitsimme organisaation jäsenille parhaiten soveltuvia ja digitaalista osaamista edistäviä

osaamisen kehittämisen menetelmiä. Painotukset osaamisen kehittämisen menetelmien hyödyntämisessä tapahtuu käytännössä 70/20/10 -mallia mukaillen.

Osaamisen johtamisprosessin viimeinen vaihe on viedä kehityssuunnitelmat yksilötasolle. Osaamiskeskuksen eli toimeksiantajayrityksen kehityssuunnitelman ja siellä työskentelevien henkilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat on kytkeydyttävä toisiinsa. (Hyppänen 2013, 119–120; Hätönen 2003, 49–51; Hätönen 2000, 54.) Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa huomioimme jokaisen toimihenkilön toimenkuvan ja painotimme suunnitelmissa niitä osaamisalueita, joiden hallinta korostuu erityisesti kehitettävän henkilön toimenkuvassa. Yksilöllisissä suunnitelmissa huomioitiin jokaisen henkilön lähtötilanteen osaamistasot eli kunkin osaamisalueen osaamisprofiilit. Osaamisen kartoittamisessa ja kehittämisessä on tärkeää, että siihen osallistuvat sekä työntekijä että esimies. (Hyppänen 2013, 118–119; Viitala 2003, 54.) Yksilölliset kehityssuunnitelmat käsiteltiin jokaisen toimihenkilön kanssa osana kehitys- ja osaamiskeskusteluja, joissa työntekijän ja esimiehen välillä vahvistui yhteinen näkemys kehitettävistä osaamisalueista.

Osaamistavoitteet jakautuivat kuten organisaatiokohtaisessa kehityssuunnitelmassa; kolmeen lyhyen aikavälin ja yhteen pidemmän aikavälin oppimistavoitteeseen. Yksilöllisten kehityssuunnitelmien oppimistavoitteet olivat selkeästi yksilöidympiä kuin organisaatiokohtaiset tavoitteet ja jokaisen toimihenkilön kohdalla nostettiin oppimistavoitteiksi niitä osaamisia, joissa osaamiskuilu oli kaikkein suurin. Kehityssuunnitelmissa pyrimme huomioimaan myös yksilöiden kehittymishalut. Niiden toimihenkilöiden kohdalla, joilla osaamisprofiili vastasi osassa osaamisia jo kouluttajatason osaamista, osaamisen kehittämisen menetelmiksi valikoituivat erityistehtävät, projektit sekä työtehtävien laajentaminen siten, että menetelmät tukivat koko organisaation kehittymistä tavoitteissaan. Liitteessä 4 on kuvattu henkilökohtainen kehityssuunnitelma toimihenkilölle, jonka digitaalisen osaamisen taso on niin hyvällä tasolla, että osaamista on lähdetty kasvattamaan muun muassa työtehtävien laajentamisen kautta. Liitteessä 5 on vastaavasti kuvattu henkilökohtainen kehityssuunnitelma toimi-

henkilölle, joka koki tarvitsevansa enemmän tukea osaamisen kehittämiseen. Kyseisessä suunnitelmassa osaamisen kehittämisen menetelminä korostuivat mm. parityöskentely ja yksilöopetus oman ns. tuutorin avulla. Kehittymissuunnitelmien osaamisen kehittymistä seurataan pääasiassa tuottavuuden ja asiakastytyväisyyden näkökulmasta.

## **8.2 Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus**

Koska työemme on työelämälähtöinen kehittämistyö, toteutimme työn toimintatutkimuksena, jossa on myös piirteitä konstruktivisesta tutkimuksesta. Tiedonhankinnan menetelminä käytimme haastattelua, dokumenttianalyysiä ja havainnointia, jotka kuvasimme tarkemmin kappaleessa 5.2.

Dokumenttianalyysin avulla saimme hyvin pohjatietoa tutkimuksen aloittamiseen sekä tulosten seurantaan. Havainnointimme oli kvalitatiivista eli se tapahtui enimmäkseen päivittäisessä työssä ja työyhteisön jäsenen roolissa. Havainnoinnin dokumentointi tapahtui strukturoimattomalla kirjaamisella aina tilannekohtaisesti. Puolistrukturoitujen haastattelujen avulla saimme erityisen hyödyllistä ja yksilökohtaista tietoa kehittämissuunnitelmien laadintaan.

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 205–206) analysoivat, että haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutussuhteessa tutkittavan kanssa. Tästä on käytännössä sekä etua että haittaa. Haastattelun suurin etu on joustavuus aineistoa kerätessä. Haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelun etuna on myös se, että saatavia tietoja voidaan syventää ja pyytää tarvittaessa perusteluja mielipiteille. Haastattelun luotettavuutta saattaa kuitenkin heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Varsinkin haastattelussa, jossa käsitellään

vastaajan osaamisen tasoa ja kehittymistarpeita, on erityisen tavoiteltavaa luoda haastattelulle otollinen ja luottavainen ilmapiiri. (Hirsjärvi ym. 2010, 205–206) Koimme, että haastatellut olivat hyvin avoimia ja ymmärsivät haastattelun merkityksen heidän oman kehittymisen kannalta hyödylliseksi.

Tutkimusta arvioitaessa tulisi ottaa kantaa sen luotettavuuteen ja pätevyteen. Arvioinnissa mainitaan usein termit reliabiliteetti (mittaustulosten toistettavuus) ja validius (tutkimuksen pätevyys). Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia vaan tutkimus tulisi olla toistettavissa. Validiteetti taas kuvaa tutkimuksen vastaavuutta, eli mittaako tutkimus asioita, joita oli tarkoituskin selvittää. Näiden termien avulla arviointi on yksiselitteisempää kvantitatiivisen tutkimuksen osalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Hirsjärvi ym. (2009, 232) kirjoittavat, että vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen osalta ei termejä käytettäisi, voi tutkimuksen luotettavuutta tuoda esille avaamalla tutkimuksen toteuttamisen kaikkia vaiheita mahdollisimman tarkasti. Haastatteluista ja havainnoista tulisi kertoa olosuhteet, paikka, käytetty aika ja tehdä omaa itsearviointia tilanteista. Myös Vilkka (2015, 196) toteaa, että luotettavuuden kriteeri on tutkija ja hänen rehellisyytensä. Tutkija tekee koko työn ajan valintoja ja ratkaisuja, joiden takana hänen on seistävä. Tutkimustekstissä on tuotava avoimesti esille sekä kyettävä perustelemaan, mistä valintojen joukosta ja mitä ratkaisuja on tehty sekä miten niihin on päädytty. Myös ratkaisujen arviointi tavoitteiden kannalta on huomioitava. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Vilkka, 2015, 196–197.)

Toimintatutkimuksessa tutkija rooli on aktiivinen ja osallistuva ja tutkija pyrkii vaikuttamaan tutkittavaa kohteeseen. Työskentelemme itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Tämän vuoksi tämän kehittämistyön tekeminen oli erityisen motivoivaa ja mielenkiintoista. Ihmiset, jotka olivat tutkimuksen kohteina, ovat meille tuttuja jo vuosien takaa. Tiedostamme, että tällä voi olla vaikutusta havainnoinnin sekä haastattelun tulosten analysointiin. Työssämme pyrimme avaamaan tutkimusta mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja koska

teimme työn parityönä, koemme että siitä oli hyötyä työn luotettavuuden kannalta, että arvioijina oli kaksi eri henkilöä. Tiedonhankinnassa pyrimme siihen, että kaikki lähdekirjallisuus olisi suhteellisen uutta ja ajankohtaista ja että lähteen luotettavuudesta ei jäisi epäselvyyttä. Oli ilahduttavaa, että Finanssialan keskusliitto oli toteuttanut useita finanssialan tulevaisuuden työtehtäviin ja digitalisaation tuomiin muutoksiin liittyviä tutkimuksia, joten saimme teorian tueksi hyvin tuoreita tutkimuksia.

Työn eettisyyttä pohdittaessa työelämän kehittämistyö tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti laatien sekä tulosten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä (Ojasalo ym. 2009, 48). Työn eettisyyteen kuuluu myös, että tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevat ihmiset ovat tietoisia mitä on tekeillä, mitkä ovat kehittämisen tavoitteet ja mikä on tutkittavien rooli hankkeessa. Kerroimme koko hankkeen ajan avoimesti työyhteisössä hankkeesta ja sen etenemisestä.

### **8.3 Tavoitteiden toteutuminen ja kehitysehdotukset**

Sekä henkilökohtaisten, että organisaation kehityssuunnitelmien toteuttaminen aloitettiin ja toteutettiin pääasiassa suunnitellussa aikataulussa. Tavoitteiden toteutumisen seurannan kannalta vuoden mittainen ajanjakso on melko lyhyt ja kehitystyötä tuleekin jatkaa ja mitata organisaatiossa säännöllisesti.

Selvittäessämme haastatteluissa sopivimpia osaamisen kehittämisen keinoja, otimme haastateltaville avuksi Tuija Viitalan kuvaajan (kuvio 11) hahmottamaan erilaisia käytettävissä olevia keinoja. Keskustelussa tuli kuvaajan avulla ilmi, että monikaan ei ollut mieltänyt niitä osaamisen kehittämisen keinoina, vaan normaalina työhön kuuluvina asioina. Verkko-oppiminen tiedostetaan osaamisen kehittämisen keinoksi ja sitä käytetään työyhteisössä aktiivisesti viikoittain. Verkko-oppimista ohjaa myös finanssialan säädökset, eli motivaatiota lisää myös kurssien suorittamisen pakollisuus. Verkkokurssit edellyttävät ja lisäävät

kaikin puolin sisältönsä lisäksi myös tietoteknisiä taitoja. Verkkokurssien avulla kaikki opiskelivat esimerkiksi sosiaalisen median käyttöä, hallintaa ja siihen liittyviä OP Ryhmän pelisääntöjä.

Organisaation kehittämissuunnitelman ensimmäisenä lyhyen aikavälin tavoitteena oli digitaalisten työvälineiden sujuva hallinta. Intran käyttäminen nousi mielestämme yllättäen haastatteluissa yhdeksi isoimmaksi haasteeksi lähes kaikilla. Intra uudistui hieman ennen haastatteluja ja on ymmärrettävää, että aluksi se tuntui vieraalta. Kehittämissuunnitelmia laadittaessa pohdimme, että intran opettelu tekisimme aluksi tiimeissä ja siirtyisimme parityöskentelyyn, mutta käytännössä havaitsimme, että ongelmaratkaisutilanteet päivittäisessä työssä kehittivät osaamista nopealla aikataululla. Havaitsimme myös, että parhaita käytäntöjä jaettiin aktiivisesti työn ohessa ja ongelmia analysoitaessa useamman hengen voimin oppimista tapahtui tehokkaasti. Erilaisten vaihtoehtojen etsiminen, arvioiminen sekä valinta kehittivät organisaatiomme jäsenten neuvottelu- ja ryhmätyötaitoja, kuten Viitalan (2009,198) teoria ongelmaratkaisutilanteista kuvasi.

Etäneuvotteluiden ja erityisesti verkkoneuvottelujen osaamisen ja määrän lisääminen oli ja on edelleen yksi tärkeimmistä digiagendan ja organisaation kehittämissuunnitelman tavoitteista. On myönnettävä, että tämän projektimme alkuvaiheessa uskoimme, että opinnäytetyömme valmistumisvaiheessa verkkoneuvottelujen osuus kaikista etäneuvotteluista olisi jo huomattavasti korkeampi. Verkkoneuvottelujen osaamisen kehittymistä suunnittelimme seuraavamme verkkoneuvotteluiden asiakastyytyväisyyttä kuvaavan NPS -kehityksen myötä. Totesimme kuitenkin tutkimuksen edetessä, että kohdeorganisaatiossa käytyjen verkkoneuvottelujen määrä ei tuota tarpeeksi NPS-luvun kehityksestä kertovaa aineistoa. Odotuksissa on vuoden 2018 aikana saada riittävästi raportointia kehittymisen seuraamiseksi. Verkkoneuvottelujen teknisen osaamisen kehittämiseen sovelsimme kehittämisen keinoista useita menetelmiä. Käytännössä toteutimme mm. omien pankkiasioiden hoitamiset sekä osan kuukausittaisista myynti- ja kehityskeskusteluista verkkoneuvottelun avulla. Havainnoin-

nin perusteella kaikilla on verkkoneuvottelun tekninen osaaminen hallussa ja jokainen organisaation toimihenkilö on käynyt useampia verkkoneuvotteluja. Joten seuraava askel on vanhasta tavasta poisoppiminen ja neuvottelutaitojen kehittäminen. Eli kuinka myymme paremmin verkkoneuvottelun edut sekä itsellemme että asiakkaalle.

Vaikka verkkoneuvottelujen määrän kasvu oli hyvin maltillista ja odotuksia pienempää, niin etäneuvottelujen (puhelin- ja verkkoneuvottelut) osuus kasvoi tutkimuksen ajan merkittävästi. Tutkimuksen alkutilanteessa keväällä 2016 etäneuvotteluiden osuus kaikista asiakasneuvotteluista oli 10 %, kun kesällä 2017 osuus oli jo 40 % kaikista asiakasneuvotteluista. Etäneuvottelujen osuuden kasvun on mahdollistanut sähköisen allekirjoituksen hyödyntäminen yhä useammassa palveluissa. Esimerkiksi asuntorahoitus on jo mahdollista allekirjoittaa täysin sähköisesti ilman konttorikanavassa asiointia. Kappalemääräisesti kohdeorganisaation sähköisesti allekirjoitettujen sopimusten määrää verrattaessa saman kokoluokan pankkeihin, sijoittuu kohdeorganisaatio parhaan kymmenyksen joukkoon. Etäneuvotteluasteen hieno kasvu ja sähköisten allekirjoitusten kehittyvä määrä kertovat, että organisaatiossa on onnistuttu kohtuullisen hyvin lyhyen aikavälin tavoitteessa lisätä digitaalisten työvälineiden sujuvaa hallintaa sekä kasvattaa etäneuvotteluiden määrää. Sähköisten sopimusten prosentuaalinen osuus kaikista sopimuksista on pysynyt melko tasaisena, eikä selkeästi havaittavaa kehitystä ole tutkimuksen aikana tapahtunut. Sähköisillä sopimuksilla tarkoitetaan asiakkaan itsepalveluna tekemiä sopimuksia. Sähköisten sopimusten määrän kasvattamiseksi asiakkaiden opastusta tulisi lisätä ja tähän henkilöstöltä vaaditaan lisää verkko- ja mobiilipalveluiden sisältöjen tuntemusta.

Kohdeorganisaation kolmantena lyhyen aikavälin oppimistavoitteena kehityssuunnitelmaan kirjattiin tavoite lisätä yhteisöllisyyttä digitaalisesta. Tätä tavoitetta on viety organisaation osalta eteenpäin avaamalla kohdeorganisaatiolle omat Facebook -sivut syksyllä 2016. Sivujen avaamisen kautta myös ne henkilöt, joilla ei ollut aiempaa kokemusta sosiaalisesta mediasta, pääsivät tutustumaan Facebookiin sekä osallistumaan ja ideoimaan julkaisujen tekemistä pan-

kin sivuille. Sosiaalisen median markkinoinnissa ko. Facebook -sivujen osalta hyödynnettiin eniten niiden työntekijöiden osaamista, joiden osaamistaso oli edennyt pisimmälle sosiaalisen median osaamisalueella. Näiden henkilöiden osalta osaamisen kehittämisen keinoina hyödynnettiin erityistehtäviä sekä työtehtävien laajentamista muun muassa nimeämällä organisaation oma ”somevastaava”, jonka toimenkuvaan kuuluu vastata Facebook -sivujen sisällöntuotannosta sekä osallistua säännöllisesti sosiaalisen median koulutuksiin. Toinen kohdeorganisaation tarjoamista erityistehtävistä oli nimetä organisaation ”digivastaava”, joka toimii vastuuhenkilönä digitaalisten uudistusten seuraamisessa ja tiedon jakamisessa koko organisaatiolle sekä osallistuu säännöllisesti aiheeseen liittyviin koulutuksiin ja verkostoituu muiden pankkien digivastaavien kanssa.

Digiyhteisöllisyyttä pyrittiin lisäämään myös osallistumalla organisaationa aktiivisesti erilaisiin tapahtumiin ja hankkeisiin, joilla edistetään digitaalisen osaamisen kehittämistä myös eri asiakasryhmien suhteen. Toimihenkilöitämme on käynyt luennoimassa paikallisissa oppilaitoksissa ja erilaisissa tilaisuuksissa pankin tarjoamista digitaalisista palveluista. Kohdeorganisaatio oli myös mukana yhtenä järjestäjistä toteuttamassa keväällä 2017 Digimpi Pohjois-Karjala -hanketta, jonka tarkoituksena on edistää digipalveluiden käyttämistä yleisesti. Nämä erityistehtävät ovat omiaan lisäämään myös henkilöstön digitaalista osaamista, kun he toimivat tilaisuuksissa kouluttajan ja opastajan roolissa.

Osuustoiminnallisena asiakasomisteisena finanssiryhmänä, OPn toimintaa ohjaa vahvasti liiketoiminnallisen roolin lisäksi myös yhteisöllinen rooli (OP 26.2.2017). Yhteisöllisyyden lisääminen digitaalisesti tulee pitää jatkossakin osaamisen kehittämisen keskiössä. Pankin omien Facebook-sivujen avaaminen oli ensimmäinen konkreettinen askel kehittää yhteisöllisyyttä digitaalisesti. Organisaation kehittymissuunnitelman tavoite: lisätä yhteisöllisyyttä digitaalisesti, onnistui seurantajakson aikana hyvin. Julkaisujen tavoitettavuus lisääntyi seurantajaksolla ja sitoutettujen seuraajien määrä kasvoi tasaisesti. Jatkossa yhteisöllisyyden lisääminen digitaalisesti vaatisi osaamisenäkökulmasta valmiutta laa-

jentaa organisaation työntekijöiden, hallintohenkilöiden ja omistaja-asiakkaiden aktiivisuutta ja osallistamista. OP Ryhmä on kehittänyt tähän äskettäin Omistaja-asiakasyhteisön, joka on tarkoitettu omistaja-asiakkaiden uudelleenlaisiksi vaikuttamiskanavaksi. Omistaja-asiakasyhteisön kautta osuuskunnan jäsenet saavat halutessaan mahdollisuuden vaikuttaa omistamansa pankin toimintaan. Tämän digitaalisen kohtaamispaikan OP Ryhmän Osuuspankit ottavat kukin käyttöönsä omalla aikataululla, mikä luonnollisesti vaatii jokaiselta pankilta digitaalista osaamisen kehittämistä.

Osaamisen kehittämisen yhdeksi tavoitteeksi digiagendaan oli kirjattu työntekijöiden järjestämä hallinnon kouluttaminen, jossa yhdistyy moni osaamisen kehittämisen menetelmä kuten muun muassa perehdyttäminen, tiimityö, hyvien käytäntöjen jakaminen ja havainnointi. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellytti, että kaikki jollakin tasolla pystyvät toimimaan uusien digitaalisten työkalujen esittelijänä ja kouluttajana. Keskustelimme halukkuudesta koulutuspäivän järjestämiseen. Lievästä epävarmuudesta ja jännityksestä huolimatta päätimme haastaa ihmiset näyttämään taitonsa ja lähdimme toteuttamaan koulutustilaisuuden syksyllä 2017. Tilaisuuden suunnitteluun ja toteutukseen osallistuivat kaikki. Käytännössä sovimme kolmen hengen tiimit ja jokainen suunnitteli tiimityönä oman koulutusrastin ja toteutuksen koulutuspäivänä. Palaute päivästä oli sekä kouluttajilta että koulutettavilta niin positiivista, että suunnitelmissa on jo toisen koulutuspäivän toteuttaminen uusille hallinnon henkilöille.

Haastattelussa tuli ilmi, että kaikki eivät koe yhteisiä palavereita oppimista tukeviksi tilanteiksi. Tätä jäimme pohtimaan, että onko palaverikäytännöissä jotakin johon tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomioita. Olemmekin jo lisänneet palaverihin enemmän jokaisen osallistamista muun muassa siten, että jokainen piti vuorollaan oppimispalaverin pankin verkkopalvelusta oman osaamisalueensa osalta. Yhteisten palaverien käytäntöjen kehittäminen ja kaikkien osallistaminen tehokkaasti ovat jatkossakin edelleen yksi kehittämiskohde.

Haastatteluilla toimihenkilöillä, joilla osaamisen taso oli korkeampi, tuli esille vastuun lisääminen ja työnkierron mahdollisuus. OP Ryhmän sisällä työnkierto on yksi erinomainen mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja sen jakamiseen. Tämän työn aikana työnkierron hyödyntäminen ei ollut mahdollista aika- ja työntekijäresurssien vuoksi, mutta jatkossa sen mahdollisuutta olisi hyödyllistä kartoittaa tarkemmin.

Finanssialalla robotiikan hyödyntäminen on jo edennyt käytäntöön. Ohjelmistorobotiikka helpottaa jo eri prosessien automaatioastetta monissa eri toiminnoissa ja tätä kehitetään nopealla tahdilla jatkuvasti. Finanssialan digitaalinen nopea muutostahti on yllättänyt meidät ja muut alalla työskentelevät, mikä käy ilmi Finanssialan keskusliiton ja alan yritysten ja työntekijäliittojen yhteistyössä toteuttaman Muuttuva työ finanssialalla -tutkimuksesta. Vain alle kolme vuotta sitten toteutetusta tutkimuksessa selviää, että alan työntekijöistä selvästi vain alle puolet uskovat, että robotiikka on osana arkea finanssialan tulevaisuudessa. Henkilöstön olisi tärkeää ymmärtää ohjelmistorobotiikan merkitys ja hyödyt työn tehokkuutta lisäävänä tekijänä. Lähikuukausille olemmekin suunnitelleet vierailua OP Ryhmän palvelukeskukseen kuulemaan näistä mahdollisuuksista ja käytännöistä. Osaamisen kehittämisen menetelmä parhaista käytännöistä oppiminen ja verkostojen laajentaminen työpaikkavierailujen avulla ei mahtunut aikatauluihin ennen opinnäytetyön valmistumista.

Osaamisen kehittämisessä työnantajan merkitys korostuu oppimisen esteiden huomioimisessa ja osaamisen kehittämiselle tulisi turvata mahdollisimman optimistiset olosuhteet. (Ojala 2011, 87; Salminen 2016, 207–210.) Lähes kaikkien kohdeorganisaation työntekijöiden vastauksissa korostui, että aikaresurssi nousee suurimmaksi esteeksi oman digitaalisen osaamisen kehittämisessä ja osa vastaajista toivoi työnantajan huomioivan, että uuden opettelu vie aikaa. Kohdeorganisaatiossa sovittiin haastattelun tulosten jälkeen, että jokainen työntekijä aikatauluttaisi omaan kalenteriinsa säännöllisesti asiakastapaamisten lomaan myös digitaalisen osaamisen kehittämiseen varattua aikaa. Suomen talouden kohentamiseksi kesällä 2016 sovittu kilpailukyky sopimus (jäljempänä kiky-

sopimus), jolla työntekijöiden työaikaa lisättiin ilman työnantajan kustannusten nousua, kosketti myös rahoitusala. Kiky-sopimuksen työajanpidennys toteutettiin rahoitusosalalla lisäämällä viikkotyöaikaa 30 minuutilla. Jokainen rahoitusalan organisaatio suunnitteli itsenäisesti, kuinka työajan pidennys omassa organisaatiossa toteutetaan vuoden 2017 alusta alkaen. Pankeilla on asiakaskäyttämisen muutoksesta johtuvia paineita laajentaa aukioloaikojaan pidemmälle iltaan. Kohdeorganisaatiossa päädyttiin kuitenkin osaamiskartoituksen tuloksista johtuen toteuttamaan viikoittainen 30 minuutin työajan pidennys aikaistamalla yhden työvuoron alkamisajankohtaa, jolloin saatiin yhteen aamuun 45 minuuttia työaikaa ennen kuin organisaation asiakaspalvelu aukeaa. Muutoksesta viestitettiin henkilöstölle, että työajan pidennyksen tavoitteena on nimenomaan lisätä aikaresurssia oman digitaalisen osaamisen kehittämiseen.

Kohdeorganisaation työntekijöiden vastauksissa korostui, että kaikilta organisaation jäseniltä odotetaan oma-aloitteisuutta oman digitaalisen osaamisen suhteen ja jokainen on itse vastuussa omasta osaamisen kehittämisestään. On ollutkin ilahduttavaa havaita, kuinka organisaation jäsenet ovat hyvin oma-aloitteisesti alkaneet varata aikaa parityöskentelynä tapahtuvaan harjoitteluun ja lisänneet yhteistä kommunikointia ajankäyttöön liittyen. Osa toimihenkilöistä on sopinut säännöllisistä vuoroista, jolloin työkaveri hoitaa tietyn liiketoimintasegmentin asiakaspalvelua ja työpari pystyy keskittymään esimerkiksi verkkokursien suorittamiseen.

Haastatteluissa työnantaja sai kaikilta vastaajilta kiitosta, että työvälineet digitaalisen osaamisen kehittämiseen ovat kunnossa. Työntekijöiden kanssa digitaalisista laitteista keskustellessa havaittiin, että kaikilla työntekijöillä ei ole henkilökohtaisessa käytössään sellaisia mobiililaitteita, joilla voidaan käyttää pankin mobiilipalveluita. Työyhteisössä keväällä 2016 teetetyssä kyselyssä kävi myös ilmi, että 20 % vastaajista ei ole koskaan opastanut pankin mobiilipalveluita asiakkaille. Lähtökohtaolettamuksena työnantajan puolelta on, että työntekijät hallitsevat mobiilipalvelut ja pystyvät opastamaan asiakkaita niiden käyttöön päivittäisessä työssään. Näistä havainnoista johtuen jokaiselle työntekijälle hankittiin

haastatteluiden jälkeen kesällä 2016 henkilöstön muistamisena henkilökohtaiseen käyttöönsä uudet mobiililaitteet. Näin varmistettiin, että kaikki ovat lähtökohtaisesti tasa-arvoisessa asemassa mobiilipalveluiden opiskelun suhteen. Mobiililaitteiden hankkimisen jälkeen organisaatiossa on opiskeltu mobiilipalveluun nopealla tahdilla tulleita uudistuksia hyödyntäen ko. omia mobiililaitteita. Viimeisimpänä esimerkkinä mobiilipalveluiden uudistuksesta, jonka opiskeluun omien mobiililaitteita on päästy hyödyntämään, on mobiilipalvelussa nykyisin toimiva verkkoneuvottelu. Mobiililaitteella käytävää verkkoneuvottelua harjoitettiin organisaatiossa parityöskentelynä ennen kuin varsinaisia neuvotteluja aloitimme tarjoamaan asiakkaille.

Haastatteluissa nousi esille, että osaa kohdeorganisaation työntekijöitä kiinnostaa mahdollisuus tehdä etätyötä. Muuttuva työ finanssialalla tutkimuksessa kolme neljästä finanssialan työntekijästä näkee etätyön yleistyvän (FK 2015, 6). OP Ryhmässä on ollut selkeästi havaittavissa viimeisen kolmen vuoden aikana etätyön lisääntyminen ja etäneuvottelut ovat kasvattaneet selkeästi osuuttaan konttorikeskeisistä pankin toimitiloissa tapahtuvista neuvotteluista. Kohdeorganisaation etätyömahdollisuuksia on lisätty hankkimalla muutamalle halukkaalle työntekijälle etätyömahdollisuudet ja etätyön tekeminen on pilotointivaiheessa. Kohdeorganisaation pieni henkilöstömäärä ja nykyiset palveluajat asettavat tällä hetkellä haasteita etätyön tekemiselle, sillä henkilöstöressurssien suunnittelussa on otettava huomioon, että pankin aukioloaikoina on oltava riittävä määrä henkilöstöä paikan päällä konttorilla. Jatkossa etäneuvotteluiden määrän kasvaessa uskomme etätyömahdollisuuksienkin parantuvan.

Motivaatiolla ja asenteella on suuri merkitys oppimiseen. Silloin, kun motivaatio on sisäistä ja asenne myönteinen, on oppimiselle olemassa paremmat lähtökohdat. (Ojala 2011, 85.) Haastatteluissa kävi ilme, että kaikki kohdeorganisaation jäsenet suhtautuvat digitaalisiin palveluihin ja niiden tuomiin muutoksiin positiivisesti ja haluavat aidosti kehittää omaa digitaalista osaamistaan. Moni kohdeorganisaation työntekijöistä kertoi tuntevansa myös pelkoa digitalisaation tuomia osaamisvaateita kohteen, mutta on ollut ilahduttavaa havaita, että moti-

vaatio digitaalisten taitojen kehittämiseen on pääasiassa voittanut pelon. Motivaation toinen muoto on myös ulkoinen motivaatio, jolloin työntekijä tarvitsee oppimisessa ns. palkkioita. Tavoitteet ohjaavat työntekijöiden tekemistä ja yleisesti sanotaankin, että sitä saa mitä mittaat. (Ojala 2011, 85–86; Sydänmaanlakka 2010, 231; Vainionpää 2006, 74–77.) Kohdeorganisaation työntekijöiden vuoden 2017 tekemisen tavoitteet haluttiin asettaa siten, että ne tukevat myös digitaalisen osaamisen kehittämistä. Etäneuvotteluiden prosentuaalisen osuuden kasvu ja verkkoneuvottelujen määrä ovat keskeisessä roolissa jokaisen toimihenkilön tavoitteissa. Ottamalla nämä osaamista tukevat tavoitteet mukaan henkilökunnan lyhyen ajan palkitsemisen mittareihin, haluttiin kohdeorganisaatiossa varmistaa, että digitaalisen osaamisen kehittäminen olisi myös motivoivaa.

Kohdeorganisaation kehityssuunnitelman pitkän aikavälin tavoitteena on yhdistää henkilökohtainen ja digitaalinen asiakaspalvelu saumattomasti. Tiivistetyksi opinnäytetyömme keskeisin tavoite olikin saada kohdeorganisaation henkilöstön eli yksilöiden ja koko organisaation digitaalinen osaaminen tämän pitkän aikavälin kehittämistavoitteen halutulle tasolle. Sengen määritteli aikanaan vuonna 1991 oppivan organisaation määritelmäksi: *”Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamia tuloksia; jossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä.”* (Sydänmaanlakka 2012, 55–56.) Opinnäytetyömme aikana tekemämme havainnoinnin ja kehityssuunnitelman mittareiden tulosten myötä voimme todeta, että kohdeorganisaatiossa olemme päästy tilanteeseen, jossa voimme kutsua kohdeorganisaatiota oppivaksi organisaatioksi. Henkilöstön mahdollisuuksiin kehittää osaamistaan, erityisesti digitaalista osaamista, on viety eteenpäin ja koko henkilöstöllä on halua ja motivaation saavuttaa tuloksia. Organisaatiossa vallitsee mukava `yhdessä oppimisen meininki` digitaalisen osaamisen kehittämisessä ja organisaatiossa kehitetään uusia ajattelumalleja osaamisen kehittämisestä.

Kohdeorganisaation tilannetta peilattaessa Sydänmaanlakan kehittämään ”jakamismalliin”, jossa haasteiden ja osaamisen tasapaino auttaa parhaaseen

suoritukseen ja parempaan jaksamiseen, voidaan havainnoinnin perusteella todeta, että opinnäytetyömme alussa digitalisaation aiheuttamat osaamisvaateet saivat monet työntekijät toimimaan paniikkialueella. (Sydänmaanlakka 2010, 230–232.) Tämän kehitystyömme lähtökohtaisena ajatuksena halusimme lähteä murtamaan digitalisaation aiheuttamia pelonsekaisia tunteita osaamista kehittämällä. Yksilö- ja työyhteisötasolla toteutetun epämuodollisen ja formalisoidun osaamisen kehittämisen tuloksena olemme havainnoineet, että kohdeorganisaatiossa olemme päästy tehokkuusalueelle, jossa työntekijöillä on digitaaliseen osaamiseen motivaatiota suhteessa työn tuomiin haasteisiin. Haasteiden ja osaamisen tasapaino auttaa parhaaseen suoritukseen ja parempaan jaksamiseen. (Sydänmaanlakka 2010, 230–232.)

Sydänmaanlakka (2012, 55) toteaa, että kaikki organisaatiot ovat lähtökohtaisesti oppivia organisaatioita, mutta kyky nähdä muutostarpeet hyvin varhaisessa vaiheessa, oppia nopeammin kuin kilpailijat sekä kyky viedä uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijat, tekevät organisaatiosta älykkään organisaation. (Sydänmaanlakka 2012, 55–56.) Kohdeorganisaatiossa olemme havaittu muutostarve osaamisen kehittämiseksi ja sen tärkeys aikaisessa vaiheessa. Jatkossa muutostahdin digitalisaation kehittäessä prosesseja, muokattaessa liiketoimintaa sekä uudistaessa kokonaisuudessaan toimihenkilöiden työnkuvia. Nopeus oppimiseen sekä kyky viedä uudet asiat käytäntöön sujuvasti korostuvat entisestään. Uskomme, että kehittämistyömme antaa kohdeorganisaatiolle valmiuksia kohdata tulevat osaamisvaateet paremmin ja kohdeorganisaatiossa ollaan hyvässä vauhdissa matkalla kohti älykästä organisaatiota.

#### **8.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja loppusanat**

Tutkimuksen yksi luotettavuutta mittaava tekijä on tutkimuksen yleistettävyys. Laadullista tutkimusta ei käytännössä voi koskaan toteuttaa täysin samanlaisena (Vilkkä 2015, 195), mutta pohdimmekin että tämä kehittämistyö voisi antaa positiivista esimerkkiä myös muille vastaaville organisaatioille lähteä kehittä-

mään osaamistaan. Leena-Maija Ojala (2008, 287–288) korostaa palautteen merkitystä osaamisen kehittämisessä. Palautekulttuurin tutkiminen ja kehittäminen olisi tutkimuksena ajankohtainen ja mielenkiintoinen tässä ajassa, jossa muutosjohtaminen ja organisaation sisäinen viestintä ovat tärkeässä roolissa.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli haasteellinen aiheen laajuuden ja hankkeen pitkäkestoisuuden vuoksi. Vaikka digitaalisen osaamisen kehittäminen työyhteisössä olisi ollut kohdeorganisaatiossa keskiössä muutenkin, uskomme, että tämän opinnäytetyön ansiosta kehittämistyöstä tuli syvällisempää ja se loi vankemman pohjan osaamisen kehittämisen jatkamiseen työyhteisössä edelleen. Kehittämistyön myötä osaamisen kehittämisen tietopohja ja käytäntöön vieminen on kehittynyt osaltamme ja olemme saaneet syvemmän ymmärryksen digitalisaation vaikutuksista ja mahdollisuuksista finanssialan näkökulmasta. Uskomme, että näin parityönä tehtynä saimme kehittämistyöstämme syvällisemmän ja opimme varmasti eniten yhteisistä keskusteluista ja pohdiskelusta. Toivomme, että työn ansiosta osaamisen kehittäminen on jatkossa kohdeorganisaatiossa suunnitelmallisempaa ja rohkeampaa. Uskomme, että olemme saaneet myönteisesti häivyttettyä digitalisaation aiheuttamaa muutosvastarintaa.

## Lähteet

- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2017. Henkilöstön osaamistarpeet digitalou-  
dessa – EK:n henkilöstö ja koulutustiedustelu. [https://ek.fi/wp-  
content/uploads/EK\\_Digihenko\\_raportti\\_OK.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Digihenko_raportti_OK.pdf). 23.4.2017.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä:  
Gummerus.
- Finanssialan keskusliitto. 2015. Muuttuva työ finanssialalla.  
[http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva\\_tyo\\_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf).  
24.3.2017.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon: Toimintatutki-  
muksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseu-  
ra.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, p. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Ka-  
riston Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Por-  
voo: Bookwell Oy.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Soininen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki:  
Alma Talent.
- Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle?: Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation  
kehittämiseen. Helsinki: Palmenia.
- Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima  
Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsin-  
ki: Talentum.
- Jääskeläinen, A. 2015. Digitalous ja korkeakoulutus – työn muutos ja tulevai-  
suuden osaamistarpeet. Pro Gradu-tutkielma. [https://ek.fi/wp-  
content/uploads/Digitalous-ja-  
korkeakoulutus\\_Julkistusseminaari\\_Raportti.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Digitalous-ja-<br/>korkeakoulutus_Julkistusseminaari_Raportti.pdf). 29.4.2017
- Kallio, P. 2016. Taloudesta tiistaina: Mikä ihmeen digiosaaminen. STTK, Blogi.  
[http://www.sttk.fi/2016/10/04/taloudesta-tiistaina-mika-ihmeen-  
digiosaaminen/](http://www.sttk.fi/2016/10/04/taloudesta-tiistaina-mika-ihmeen-<br/>digiosaaminen/) 29.4.2017
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvali- Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnätetyön kirjoittajan käytännön opas. Tampereen yli-  
opistopaino Oy.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäyte-  
työn ja pro gradun alsuta loppuun. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino  
Oy.
- Karhinen, R. 2017. Työn murros haastaa meitä kaikkia.  
[https://op.media/talous/Talous/Tyon-murros-haastaa-meita-kaikkia-  
4ec53a49d0fb4b7bfd6f9c198cedf62](https://op.media/talous/Talous/Tyon-murros-haastaa-meita-kaikkia-<br/>4ec53a49d0fb4b7bfd6f9c198cedf62). 26.3.2017.
- Karhinen, R. & Korkeela, M. 2017. Pankkisektori tienavaajana. Teoksessa Leh-  
ti, M. & Rossi, M. Digitaalinen Suomi 2017. Vantaa: Erweko Oy, 150-  
160.

- Koiranen, I., Räsänen, P. & Södegård, C. 2016. Mitä digitalisaatio tarkoittaa kansalaisen näkökulmasta? Palkansaajien tutkimuslaitos. 19.2.2017.
- Kolb, D. 1984. *Experiental learning. Experience as the source of learning and development.* New Jersey: Prentice-Hall.
- Kupias P. 2001. *Oppia opetusmenetelmistä.* Helsinki: Educa-instituutti Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2008. *Perehdyttämisen pelikentällä.* Tampere: Juvenes Print.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. *Mentorointi 4.0.* Helsinki. Talentum.
- Lehti, M ja Rossi, M. 2017. *Digitaalinen Suomi 2017.* Vantaa: Erweko Oy.
- Luoto, L. 2011. Työ ja oppiminen: 70:20:10 –teoriaa vai käytäntöä? Psycon Oy, Blogi. <http://www.psycon.fi/fi/blogi/tyo-ja-oppiminen-702010-teoriaa-vai-kaytanta>. 17.4.2017.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.* Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, L. 2011. *Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön.* Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu.* Helsinki: WSOYpro.
- OP. OP Ryhmä tähtää uudessa pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi. [https://uusi.op.fi/op-ryhma/medialle/tiedotteet?id=O\\_142911\\_PR\\_201606\\_2019474](https://uusi.op.fi/op-ryhma/medialle/tiedotteet?id=O_142911_PR_201606_2019474). 26.2.2017.
- OP Intra. 2017. *Työssäoppimisen keinoja.* OP Ryhmä.
- Pohjola, M. 2015. *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla.* [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf#search=Pohjola](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf#search=Pohjola). 22.1.2017.
- Pursiainen, H. 2016. *Digitaalinen Suomi, rohkea ja avoin.* Teoksessa Limnell, H. Suomen idea. Jyväskylä: Bookwell Oy, 183-195.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2015. *Osaamisen johtaminen – käsikirja 2015.* <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>. 16.4.2017.
- Ruokonen, M. 2016. *Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja: Jyväskylä.* Docendo Oy.
- Salminen, J. 2016. *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot.* Vantaa: Grano Oy.
- Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. *Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta.* Turku: HansaPrint Oy.
- Spencer, L. M. & Spencer, S.M. 1993. *Competence at work. Models for superior Performance.* New York: Wiley.
- Sydänmaanlakka, P. 2010. *Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun.* Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio.* Vantaa: Talentum.
- Tilastokeskus. Sailas, R. *Hyvinvointikatsaus 2/2002.* [http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/surlab2\\_2002.pdf](http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/surlab2_2002.pdf). 8.10.2016.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen.* Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Turkki, T. 2009. *Nykyaikaa etsimässä – Suomen digitaalinen tulevaisuus.* Helsinki: Taloustieto Oy.
- Vainionpää, J. 2006. *Erilaiset oppijat ja oppimateriaalit verkko-opiskelussa.* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* Jyväskylä: PS-kustannus.

- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.
- Åhman, H. 2005. Menestyvä johtaminen - Haasta itsesi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

## KOHDEORGANISAATION OSAAMISKARTTA - DIGIOSAAMINEN

Arvioi osaamistasi alla olevien osaamisaluiden avulla sekä peilaa millä tasolla oma-osaamisesi on:

### OSAAMISTASOT

- 1 Ei kokemusta
- 2 Käytän itse
- 3 Osaan opastaa asiakasta käyttämään
- 4 Voin kouluttaa työtovereitani

Verkko- ja mobiilipalvelut	Digitaalinen asiakaspalvelu	Intra	Digi-yhteisöllisyys	Työvälineet ja ohjelmistot
<p>OP Mobiili</p> <p>Pivo</p> <p>op.fi (uusi ja vanha versio)</p>	<p>Verkkoneuvottelu</p> <p>Verkkoviesti</p> <p>OP Chat</p>	<p>OP Intran käyttö ja hyödyntäminen työtehtävissä</p>	<p>Kohdeorganisaation Facebook -sivut</p> <p>OP Ryhmän muiden sosiaalisen median kanavien tuntemus</p>	<p>Sähköisten viestien ja sopimusten käsittely</p> <p>(mm. Osuva, sähköinen allekirjoitus -sovellus)</p>

## HAASTATTELURUNKO: DIGITAALINEN OSAAMINEN

### 1. Osaaminen ja asenne

- Vastaajalle annettava tukimateriaali:  
Digitaalista osaamista kuvaava osaamiskartta

a) Kerro näkemyksesi omasta tämän hetkisestä digitaalisesta osaamisestasi oheisen osaamiskartan avulla. Vertaa omaa osaamistasoasi osaamisprofiileihin.

Tarvittaessa esitetään lisäkysymyksiä:

- Onko osaamistasosi riittävä hoitamaan työtehtäviäsi digitaalisia työkaluja hyödyntäen?
- Hyödynnätkö työkaluja päivittäisessä työssäsi?

b) Millaisia ajatuksia uudet digitaaliset palvelut/työkalut ja niiden tuomat muutokset omassa työssäsi sinussa herättävät?

### 2. Osaamisen kehittämisen keinot

- Vastaajalle annettava tukimateriaali:  
Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja –kuvio.  
(Johda osaamista – osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön,  
Riitta Viitala 2009, 189)

a) Millä tavoilla olet havainnut oppivasi parhaiten ja millä osaamisen kehittämisen muodoilla haluaisit kehittää omaa digitaalista osaamistasi?

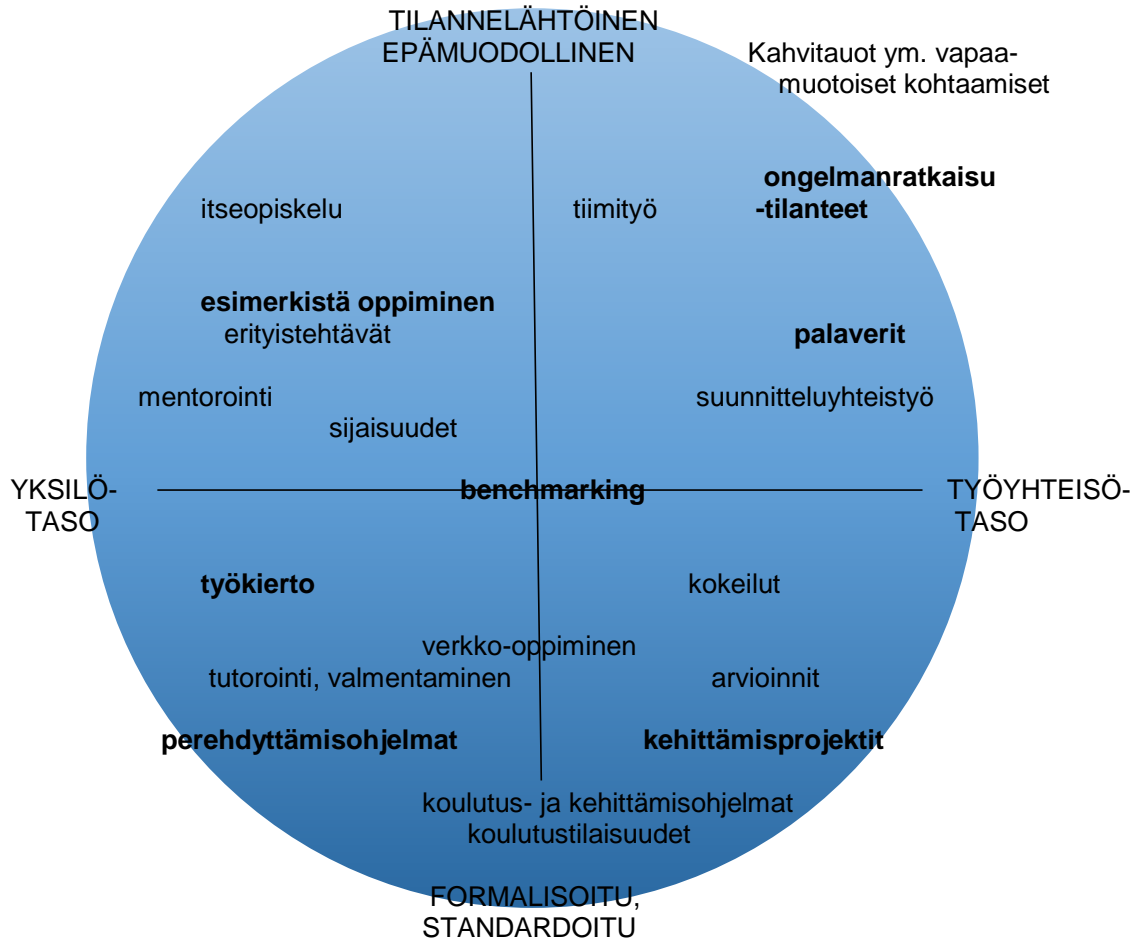
### 3. Osaamisen kehittämisen mahdolliset haasteet ja tuen tarve

a) Mitkä asiat koet haasteellisina oman digitaalisen osaamisesi kehittämisessä?

b) Millaista tukea kaipaat digitaalisen osaamisesi kehittämiseen kaikilta organisaatiomme jäseniltä/työnantajalta?

## Tukimateriaalina kysymykseen 2.

### Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja.



## Kohdeorganisaation kehityssuunnitelma – digitaalinen osaaminen

<p><b>Kehitettävä osaaminen / Oppimistavoite</b></p> <p>Digitaalisten työvälineiden sujuva hallinta (Intra, sovellusosaamisen, sähköinen allekirjoitus)</p>	<p><b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkko- ja itseopiskelu (verkkokurssi Intran käytöstä, omatoiminen tiedonhaku)</li> <li>- Haasteisiin tarttuminen ja ongelmanratkaisutilanteet</li> <li>- Tiimi- ja parityöskentely</li> </ul>	<p><b>Aikataulu</b></p> <p>syksy 2016 ja kevät 2017</p>	<p><b>Mittari / seuranta</b></p> <p>Ajallinen tehokkuus asiakas kohtaamisissa Sähköiset sopimukset Sähköiset allekirjoitukset</p>
<p><b>Kehitettävä osaaminen / Oppimistavoite</b></p> <p>Etänevotteluiden, erityisesti verkkoneuvotteluiden, määrän merkittävä kasvattaminen</p>	<p><b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valmennuspalaveri</li> <li>- Opastusvideot</li> <li>- Tiimi- ja parityöskentely</li> <li>- Hyvien käytäntöjen jakaminen</li> <li>- Työpajat</li> </ul>	<p><b>Aikataulu</b></p> <p>alkaen syksy 2016</p>	<p><b>Mittari / seuranta</b></p> <p>Etänevottelutilaston kehitys Verkkoneuvottelujen määrä</p>
<p><b>Kehitettävä osaaminen / Oppimistavoite</b></p> <p>Yhteisöllisyyden lisääminen digitaalisesti (sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa)</p>	<p><b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palaverit, perehdytys</li> <li>- omaehtoinen oppiminen ja oman työn kehittäminen</li> <li>- Erytistehtävät/työtehtävien laajentaminen, vastuun laajentaminen, verkostoituminen</li> </ul>	<p><b>Aikataulu</b></p> <p>syksy 2016 ja kevät 2017</p>	<p><b>Mittari / seuranta</b></p> <p>Pankin Facebook – sivujen julkaisujen tavoitettavuus Seuraajien sitouttaminen</p>
<p><b>Kehitystavoite, pitkä aikaväli</b></p> <p><b>Henkilökohtaisen ja digitaalisen asiakaspalvelun saumaton yhdistäminen</b></p>	<p><b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oman työn jatkuva kehittäminen</li> <li>- Työssä oppiminen</li> <li>- Kehityskeskustelut</li> <li>- verkkokurssit/valmennukset</li> <li>- omaehtoinen oppiminen ja työn kehittäminen</li> </ul>	<p><b>Aikataulu</b></p> <p>alkaen syksy 2016 jatkuvaa seuranta</p>	<p><b>Mittari / seuranta</b></p> <p>Etänevottel. kasvu, Sähköiset sopimukset Asiakaspalaute / NPS Asiakasliiketoiminnan kasvu</p>

## Henkilökohtainen kehittymissuunnitelma – digitaalinen osaaminen

<b>Kehitettävä osaaminen / Oppimistavoite</b>  Sähköinen allekirjoitus sujuvaksi	<b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Itseopiskelu Intranet &amp; koulutustallenteet</li> <li>- Jatkuva oman työn kehittäminen</li> <li>- Muiden opastaminen ja mentorina toimiminen</li> </ul>	<b>Aikataulu</b>  syksy 2016 ja kevät 2017	<b>Mittari / seuranta</b>  Sähköisesti allekirjoitettujen sopimusten osuuden kasvattaminen
<b>Kehitettävä osaaminen / Oppimistavoite</b>  Kohdeorganisaation yhteisöllisyyden lisääminen digitaalisesti some-vastaavan roolissa	<b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Itseopiskelu Intranet &amp; koulutustallenteet - Erytistehtävät/työtehtävien laajentaminen</li> <li>- Muiden opastaminen ja mentorina toimiminen, verkostoituminen.</li> <li>- Sisäinen kehittäjä ja projektissa oppiminen</li> </ul>	<b>Aikataulu</b>  syksy 2016 ja kevät 2017	<b>Mittari / seuranta</b>  Kohdeorganisaation Facebook –sivujen julkaisujen tavoitettavuus ja seuraajien sitouttaminen
<b>Kehitettävä osaaminen / Oppimistavoite</b>  Etäneuvotteluiden, erityisesti verkkoneuvotteluiden, määrän merkittävä kasvattaminen	<b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parityöskentely/harjoittelu/Kollegan sparraus/mentorina toimiminen</li> <li>- koulutustallenteet/verkkokurssit</li> <li>- Palaverit</li> <li>- Jatkuva oman työn kehittäminen</li> </ul>	<b>Aikataulu</b>  syksy 2016 ja kevät 2017	<b>Mittari / seuranta</b>  Etäneuvottelujen prosentuaalinen kasvu verkkoneuvottelujen määrä, NPS
<b>Kehitystavoite, pitkä aikaväli</b>  <b>Henkilökohtaisen ja digitaalisen asiakaspalvelun saumaton yhdistäminen</b>	<b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva oman työn kehittäminen</li> <li>- Itseopiskelu</li> <li>- Mentorina toimiminen</li> <li>- Sisäinen kehittäjä ja projektissa oppiminen</li> </ul>	<b>Aikataulu</b>  alkaen syksy 2016 jatkuvaa	<b>Mittari / seuranta</b>  Etäneuvotteluasteen kehitys, sähköiset sopimukset. Asiakas palaute / NPS

## Henkilökohtainen kehittymissuunnitelma – digitaalinen osaaminen

<b>Kehitettävä osaaminen / Oppimistavoite</b>  Sähköinen allekirjoitus sujuvaksi	<b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Itseopiskelu Intranet &amp; koulutustallenteet</li> <li>- Jatkuva oman työn kehittäminen</li> <li>- ongelmaratkaisutilanteet</li> <li>- Parityöskentely</li> </ul>	<b>Aikataulu</b>  syksy 2016 ja kevät 2017	<b>Mittari / seuranta</b>  Sähköisesti allekirjoitettujen sopimusten osuuden kasvattaminen
<b>Kehitettävä osaaminen / Oppimistavoite</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intran sujuva käyttäminen</li> <li>- Uusi op.fi -tutuksi</li> <li>- Sosiaalinen media tutuksi</li> </ul>	<b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ongelmanratkaisutilanteet</li> <li>- Opastusvideot</li> <li>- perehdytys ja oma mentori/tuutori</li> <li>- Konsultoiva työote (oman osa-alueen opettelu ja muiden opastaminen)</li> </ul>	<b>Aikataulu</b>  syksy 2016 ja kevät 2017	<b>Mittari / seuranta</b>  Osa etsiä työtehtävissä tarvittavat tiedot  Asiakkaiden opastus
<b>Kehitettävä osaaminen / Oppimistavoite</b>  Etäneuvotteluiden, erityisesti verkkoneuvotteluiden, määrän merkittävä kasvattaminen	<b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parityöskentely/harjoittelu/Kollegan sparraus</li> <li>- koulutustallenteet</li> <li>- Valmennuspalaveri</li> <li>- Jatkuva oman työn kehittäminen</li> <li>- Asiakaspalaute / NPS</li> </ul>	<b>Aikataulu</b>  Talvi 2016- Kevät 2017	<b>Mittari / seuranta</b>  Etäneuvottelujen prosentuaalinen kasvu verkkoneuvottelujen määrä, NPS
<b>Kehitystavoite, pitkä aikaväli</b>  <b>Henkilökohtaisen ja digitaalisen asiakaspalvelun saumaton yhdistäminen</b>	<b>Toimenpiteet / Oppimisen tavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva oman työn kehittäminen</li> <li>- Esimerkistä oppiminen</li> <li>- Ongelmaratkaisutilanteet</li> <li>- Itseopiskelu</li> </ul>	<b>Aikataulu</b>  alkaen syksy 2016 jatkuvaa	<b>Mittari / seuranta</b>  Etäneuvotteluasteen kehitys, sähköiset sopimukset. Asiakaspalaute / NPS