

**LAMK**

Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

# OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ASIAKASMESTARITIIMISSÄ

Case: Pankki X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tradenomi (AMK)  
Liiketalouden koulutus  
Syksy 2018  
Juho Lindfors

## Tiivistelmä

Tekijä Lindfors, Juho	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 37 sivua, 1 liitesivu	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi <b>Osaamisen kehittäminen Asiakasmestariimissä</b> Pankki X		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia osaamisen kehittämisen suunnitelma Asiakasmestariimille, johon tutkija itse kuuluu. Toimeksiantajana toimi Keski-Uudellamaalla toimiva Pankki X. Pankki X:ssä on syksyllä 2018 tapahtumassa pankin tarjoamien palveluiden kannalta suuri, kassapalveluihin liittyvä muutos, joka muuttaa Asiakasmestariimin jäsenten työnkuvaa.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin yleisesti mitä osaamisen kehittäminen on, miksi se on yrityksille ja organisaatioille tärkeää ja millä keinoin sitä voidaan kehittää. Tämän lisäksi teoriaosuudessa tarkasteltiin pankkialan muutosta, mikä selventää lukijalle, miksi kyseinen muutos Pankki X:ssä on tapahtumassa.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluiden kohteena olivat Asiakasmestariimin vakituudessa työsuhteessa olevat työntekijät. Haastatteluja toteutettiin kahdeksan. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, miten Asiakasmestariimin jäsenten osaamista voitaisiin kehittää.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että asiakasmestariimiläisillä on erilaista osaamista, jota he voisivat jakaa keskenään. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat sitä mieltä, että osaamista voitaisiin kehittää vertaisoppimalla käytännönläheisesti. Osaamisen kehittämisen suunnitelma perustuu SWOT-analyysin periaatteeseen. Haasteena oli keksiä toimiva suunnitelma jokaisen tiimin jäsenen osaamisen kehittämiseksi, sillä Asiakasmestariimi toimii laajalla alueella Keski-Uudellamaalla.</p>		
Avainsanat osaamisen kehittäminen, Asiakasmestariimi, finanssiala, pankkiala		

## Abstract

Author Lindfors, Juho	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 37 pages, 1 appendix	
Title of publication <b>Developing competence in Asiakasmestariimi</b> Bank X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The goal of the study was to make a competence development plan for Asiakasmestariimi. Asiakasmestariimi is a team in bank X. In the autumn of 2018, a major change will take place in the bank's cash services, which will change the work assignments in Asiakasmestariimi. The researcher works in the team.</p> <p>The theoretical background of the study is presented first. It includes information of competence development, why it is important for companies and organizations and how to develop competence. In addition, the theoretical section deals with the ongoing change in the banking sector that clarifies why this change in Bank X is taking place.</p> <p>The empirical part of the Bachelor's Thesis was conducted as qualitative research. The data was obtained by interviewing eight employees of Asiakasmestariimi. The purpose of the interview was to find out how to improve the competence of members of Asiakasmestariimi.</p> <p>The study results show that the members of Asiakasmestariimi had different skills that they could share. Based on the results of the study, it seems that all the respondents thought that peer-learning would be an effective way in developing the competence of Asiakasmestariimi. The competence development plan for Asiakasmestariimi is based on the principles of SWOT-analysis.</p>		
Keywords Competence development, Asiakasmestariimi, Financial sector, Banking		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	5
2.1	Henkilöstö .....	5
2.2	Oppiminen ja motivaatio .....	6
2.3	Osaaminen ja sen perusta .....	7
2.4	Osaamisen kehittäminen .....	10
2.4.1	Osaamisen kehittämisen suunnittelu .....	10
2.4.2	Kehittämismenetelmät .....	11
2.4.3	Osaamiskartoitus .....	12
3	PANKKIALA MUUTOKSESSA .....	13
3.1	Pankkiala tänään .....	13
3.2	Työelämän muutos .....	14
3.3	Digitalisoituva pankkimaailma .....	14
4	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA ASIAKASMESTARITIIMILLE .....	17
4.1	Tutkimuskonteksti .....	17
4.2	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä .....	18
4.3	Haastattelun toteutus .....	19
4.4	Haastattelurunko .....	20
4.5	Litterointi ja litteroinnin analysointi .....	21
5	TULOKSET .....	22
5.1	Asiaksmestariitiimin toiminta .....	22
5.2	Työtehtävien muutos .....	22
5.3	Osaamisen kehittämisen keinot Pankki X:ssä .....	23
5.4	Asiaksmestariitiimiläisten vahvuudet ja haasteet .....	25
5.5	Osaamisen kehittämisen suunnitelma .....	27
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
6.1	Tulosten pohdinta .....	30
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	31
6.3	Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi .....	32
6.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	33

7 YHTEENVETO .....	34
LÄHTEET .....	35
LIITTEET .....	37

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Finanssiala on ollut suuressa muutoksessa viime vuosien aikana. Toiminta on digitalisoitunut ja pankkien on ollut tarve muuttaa palvelumallejaan. Suurin muutos on ollut palveluiden sähköistymisessä ja palveluiden hoitumisessa etänä. Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut, sillä suurin osa asiakkaista hoitaa pankkipalveluiden lisäksi myös muut elämiin liittyvät asiat verkossa omalla päätelaitteellaan. (Finanssiala 2017.)

Pankki X:ssä on tulossa yritystoiminnan kannalta yksi suurimmista muutoksista, kun konttorien tarjoamat kassapalvelut loppuvat kokonaan osasta Pankki X:n konttoreista syksyllä 2018. Kahdelle konttorille jää voimaan kassapalvelut, mutta supistetuin ajoin. YT-neuvotteluissa on keskusteltu siitä, että työntekijöistä pidetään kuitenkin kiinni, eikä heitä irtisanoita. Tämä johtaa siihen, että työntekijöiden tehtäviin on tulossa muutoksia. Suurin muutos koskee Pankki X:ssä toimivaa Asiakasmestariitiimiä.

Asiakasmestariitiimin perustehtävänä on vastata asiakkaiden erinomaisen asiakaskokemuksen tuottavasta vastaanottamisesta, infosta, kassa-asioinnista, sähköisten kanavien opastuksesta ja lattialiikenteen ohjaamisesta ja hoitamisesta kaikissa toimipisteissä. Asiakasmestariitiimi muotoutui uuteen muotoonsa vuoden 2018 alusta lähtien, kun Pankki X:ssä tapahtui organisaation muutos.

Asiakasmestariitiimissä työskentelee vakituisesti kymmenen asiakasneuvojaa, lisäksi tiimin resurssina on osa-aikaisesti työskenteleviä opiskelijoita, kesäharjoittelijoita sekä työharjoittelijoita. Moni Asiakasmestariitiimin jäsenistä on ollut jo pitkään samoissa työtehtävissä, osa jo monen vuosikymmenen ajan. Suurimmat muutokset tapahtuvat pienemmillä konttoreilla. Isoimmilla konttoreilla, joihin kassapalvelut jäävät voimaan, vaikkakin supistetuilla aukioloajoilla, työntekijöiden tehtävien muutos ei tässä vaiheessa ole niin suurta.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on nykyajan organisaatioiden tärkeimpiä kilpailukeinoja. Mitä nopeammin työntekijät oppivat uudet työtehtävät, sitä paremmin yritys pääsee taas tuottamaan tulosta. Työskentelen itse Pankki X:ssä ja kuulun Asiakasmestariitiimiin. Pääsen sen vuoksi hyvin sisälle toiminnan muutokseen ja ymmärrän, missä meillä on kehittämisen varaa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Pankki X:n Asiakasmestariitiimin uusien työtehtävien haasteet ja se, miten tiimin jäsenet oppivat uudet työtehtävät tehokkaimmin. Toimeksiantajayritystä kiinnostaa myös, pitääkö Asiakasmestariitiimin jäsenten nyt kehittää asiakkuudenhoitotaitojaan, kun tapaamiset ovat jatkossa pidempiä ja asiakkailla on suuremmat odotukset palvelun laadusta ja hyödyllisyydestä. Opinnäytetyön varsinainen tavoite on tehdä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla suunnitelma Pankki X:n Asiakasmestariitiimin jäsenten osaamisen kehittämiseksi. Pääkysymyksenä tutkimuksessa on

- miten Pankki X:n Asiakasmestariitiimin jäsenten osaamista voidaan kehittää työtehtävien muuttuessa?

Jotta pääkysymykseen voidaan vastata, on muodostettu sitä tukevia apukysymyksiä:

- Miten Asiakasmestariitiimi tällä hetkellä toimii, ja mitä työtehtävien muutos työntekijöille tarkoittaa?
- Millä keinoin uudet tehtävät tai asiat on aiemmin opittu, ja mitä uusia keinoja oppimisessa voitaisiin käyttää?
- Missä tiimin jäsen on hyvä?
- Mitä haasteita uusissa työtehtävissä ja osaamisen kehittämisessä on?

Tutkimuskysymysten avulla pystytään ratkaisemaan miten ja millaista aineistoa kerätään, kuinka paljon ja miten tutkittavat kohteet valitaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 47). Tässä opinnäytetyössä tutkittavina kohteina ovat Pankki X:n Asiakasmestariitiimin vakinaistetun työntekijät. Tutkittaviksi kohteiksi valitsin vain vakinaistetut Asiakasmestariitiimin työntekijät, koska pankissa tapahtuva muutos koskettaa pääasiassa vain heitä ja heidän työtehtäviään. Tutkimuskohteen tarkan rajauksen avulla pyritään siihen, että tutkimuksen aineisto pysyy selkeänä sekä aineistonkeruun aikana saadaan tutkimuskysymysten kannalta olennaista informaatiota (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 12).

Kun tutkimuskohde on selvillä, tehtävänä on pohtia, millä keinoin tätä tutkimuskysymysten kannalta olennaista aineistoa saadaan kerättyä. Aineistonkeruumenetelmiä on monia erilaisia. Tässä tutkimuksessa päädyttiin toteuttamaan haastattelut jokaisen haastateltavan kanssa erikseen. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 105) mukaan

*Haastattelun idea perustuu siihen, että haluttaessa tietoa ihmisten elämästä on toisinaan viisasta kysyä asioita ihmisiltä itseltään.*

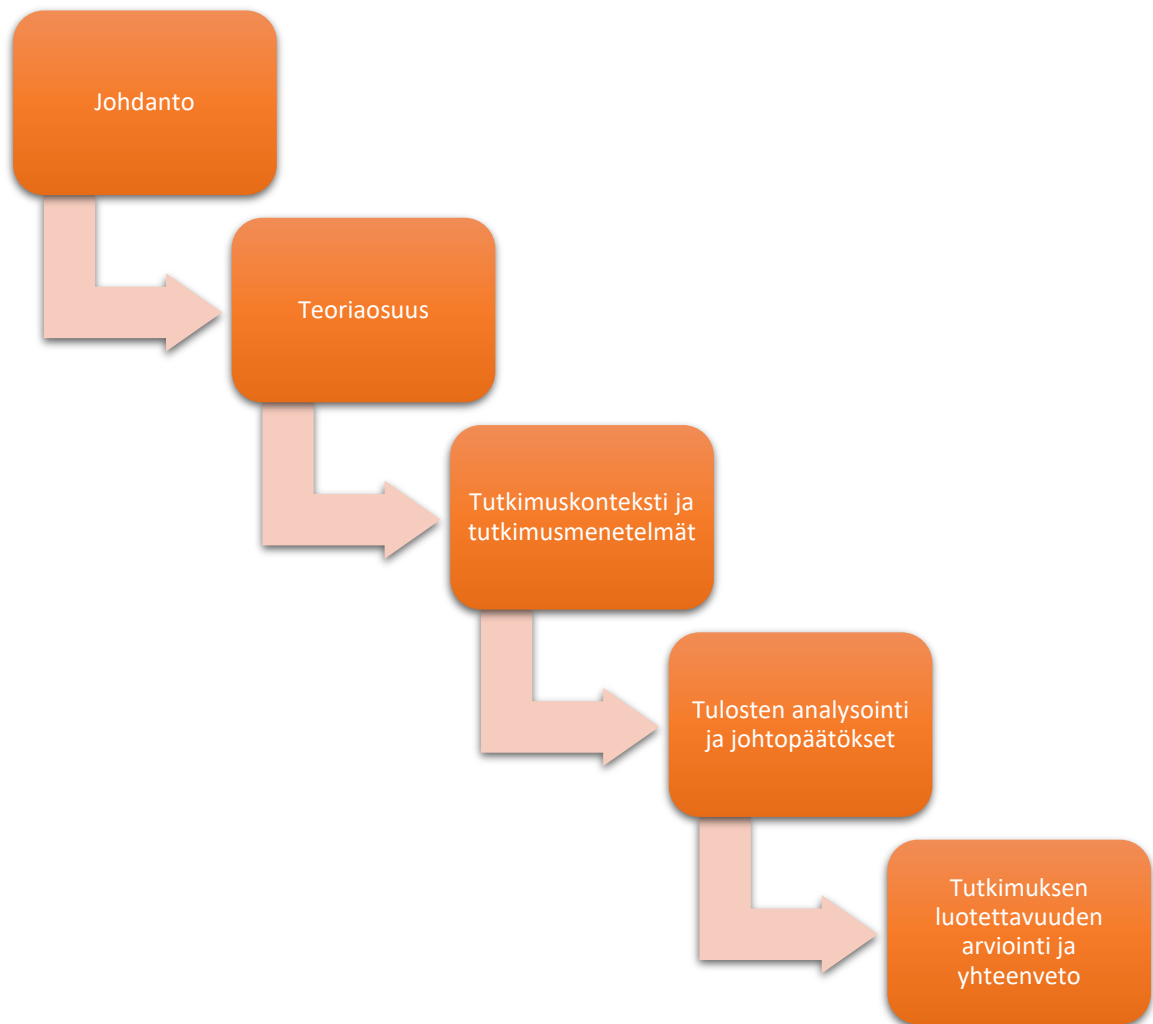
Haastatteluissa käytetään apuna haastattelurunkoa (LIITE 1), jonka tarkoitus on antaa suuntaa haastatteluille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 105).

Tutkimuksen kannalta on välttämätöntä tutkia osaamisen kehittämisen teoriaa. Lisäksi opinnäytetyössä kerrotaan pankkialan muutoksesta. Se selventää lukijalle, miksi meneillään oleva muutos Pankki X:ssä tapahtuu. Osaamisen kehittämisen tietopohjana käytetään kirjallisuuslähteitä, joiden teoriaosuuksia yhdistellen luodaan kokonaisuus tutkimuksen teoriaosuudelle. Lähteinä käytetään pääasiassa alle viisi vuotta vanhoja lähteitä, jotta teoriaosuus on mahdollisimman ajankohtainen. Pankkialan muutoksesta kertovassa luvussa lähteenä käytetään pääasiassa verkosta löytyvää materiaalia. Meneillään olevasta pankkialan muutoksesta tuntuu olevan tutkittua aineistoa melko vähän, mutta lehtiartikkeleita ja uutisia on saatavilla. Niitä hyödynnetään tässä opinnäytetyössä. Toimeksiannon tarkoituksena ei ole tutkia ja suunnitella koko pankin henkilöstön osaamisen kehittämistä, vaan vain tämä yhden tiimin näkökulmasta. Opinnäytetyön aiheena ei myöskään ole tarkoitus kiinnittää huomiota siihen, miten uusia työntekijöitä kannattaa perehdyttää, vaan siihen, miten jo työssä olevat henkilöt saadaan oppimaan uuden asiat mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannon tehtävänä on kertoa mistä opinnäytetyössä on kyse ja miten sitä lähdetään tutkimaan (kuvio 1). Ensimmäisessä luvussa on kerrottu tarkemmin, miksi tämä opinnäytetyön aihe on kannattavaa ja ajankohtaista tehdä juuri nyt. Johdannossa on tärkeää esitellä tutkimusongelma ja pääkysymys, mitä lähdetään selvittämään. Pääkysymystä tukee neljä eri apukysymystä.

Johdannon jälkeen alkaa opinnäytetyön teoriaosuus, joka on jaettu kahteen eri päälukuun: *2) Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja 3) Pankkiala muutoksessa*. Osaamisen kehittämisen teoriaosuus on suuremmassa keskiössä tässä opinnäytetyössä, sillä teoria auttaa rakentamaan lopullisen suunnitelman.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Teoriaosuuden jälkeen raportissa kerrotaan tutkimuskonteksti sekä se, millä keinoin tutkittava aineisto on saatu kasaan. Tämän prosessin jälkeen analysoidaan saatuja tuloksia, joiden perusteella luodaan Pankki X:n Asiakasmestari tiimille uusi osaamisen kehittämisen suunnitelma. Viimeisessä vaiheessa käydään läpi johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja laaditaan yhteenveto tutkimuksesta.

## 2 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

### 2.1 Henkilöstö

Jokainen organisaatio ja yritys on riippuvainen sen henkilöstöstä. Yritys ei ole mitään ilman asiantuntevaa ja osaavaa henkilöstöä. Riitta Viitalan (2013) kirjassa *Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä* on kuvattu sitä, kuinka hauras yritys tai organisaatio on, jos yhtäkkiä koko yrityksen henkilöstö vaihdettaisiin. Yritys ei pystyisi toimimaan lähes ollenkaan, tai jos pystyy, niin vain erittäin huonolla tehokkuusasteella pitkällä aikavälillä. (Viitala 2013, 8.) Tällä perustellaan sitä, kuinka riippuvainen yritys on osaavasta henkilöstöstä ja kuinka tärkeää se on yritykselle.

Tehokkuus on yksi yrityksen toiminnan mittareista. Viitala (2013, 8) on määritellyt kirjassaan tehokkuuden seuraavasti:

*Se on kykyä tuottaa tuotteita ja palveluja sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin (Viitala 2013, 8).*

Tehokkuuteen vaikuttavat monet eri tekijät kuten työtehtävien kohdentaminen ja niin kuin edellä mainittu henkilöstön osaaminen. Puutteelliset taidot työtehtävissä aiheuttavat viivästyksiä, virheitä ja pahimmassa tapauksessa työtapaturmia. Henkilöstön heikko osaaminen vaikuttaa myös palveluiden laatuun ja tätä kautta asiakkaiden kokemuksiin yrityksen toiminnasta, mikä saattaa olla kohtalokasta yrityksen tulevaisuudelle. Tämän takia yrityksen johdolle on tärkeää kehittää työntekijöiden osaamista ja pitää heidät motivoituneena työtehtäviin. (Viitala 2013, 8.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen on siis keskeinen yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Viitala on maininnut kirjassaan, että yrityksen ei kannata laskea osaamisen kehittämistä kuluksi, vaan sen sijaan se kannattaa laskea investoinniksi. (Viitala 2013, 186.) Mitä osaavampi työntekijä on, sitä tehokkaampi ja tuottoisampi hän on yrityksellä.

Tiimi on yrityksen tai organisaatio sisällä oleva ryhmä, joka on yleensä erikoistunut johonkin tiettyyn asiaan. Tiimin sisällä on yleensä erilaista ammatillista osaamista, mitä hyödyntäen tiimi voi tehokkaasti saavuttaa tarkoitetun päämäärän. Tiimityöskentely vaatii yhteisöllistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tiimi toimii sitä paremmin, mitä paremmin yksilöt tuntevat ja ymmärtävät toisiaan. (Perkka-Jortikka 2002, 65–66.) Tiimi on siis ryhmä yksilöitä, joiden henkilökohtaisella työpanoksella ja yhteistyökyvyllä tuloksellisuus on parempaa kuin täysin yksin työskentelevällä työntekijällä. Tiimin toimintaa ja sen tavoitteellisuutta johtaa vähintään yksi esimies.

Esimiehellä on tärkeä osa yrityksen ja tiimin toiminnassa. Esimiehen tehtävänä on vastata alaistensa suoriutumisesta työtehtävissä. Esimies on tärkeässä osassa työntekijöiden osaamisen uudistamisessa ja kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen on yksi olennaisimmista tehtävistä, mitä esimiehelle kuuluu. Hän on vastuussa siitä, että työntekijät tietävät mitä heidän tulee tehdä ja mitä taitoja tulee kehittää. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 78–79.) Pankki X:n Asiakasmestariitiimiä johtaa vain yksi esimies.

Osaamisen kehittäminen on kuitenkin aina henkilökohtaista, mutta esimiehen tulee olla tukena kehityksessä ja ohjata ja opastaa tehokkaimmat keinot oppimiselle. Etenkin sekavissa ja suurissa muutostilanteissa alaiset vaativat ja odottavat esimieheltä paljon. Työntekijät toivovat, että esimiehellä on selkeä näkemys uusista tavoitteista ja toiminnan periaatteista. Työntekijöiden toimintaa helpottaa, kun muutokseen on valmistauduttu selkeästi. (Viitala 2013, 268). Pankki X:n tuleva muutos voidaan luokitella näihin vaikeisiin tilanteisiin, jolloin työntekijät, etenkin Asiakasmestariitiimin jäsenet ovat suuren muutoksen alla. Nykyään esimiehen tehtävän voidaan sanoa olevan enemmänkin valmentamista kuin johtamista. Osaamisen kehittäminen kuitenkin lähtee työntekijästä itsestään (Kamensky 2015, 185–186).

## 2.2 Oppiminen ja motivaatio

Oppimisen voidaan sanoa olevan yksi tärkeimmistä tämän päivän kilpailukykytekijöistä. Organisaatiot ja maailma muuttuvat täydellä vauhdilla. Tämä velvoittaa ihmisiä kehittymään uusiutumisen mukana. Etenkin pankkisektori on kohdannut suuren muutoksen digitalisaation myötä. (Ojala 2018, 15-16.) Muutos on nykyään niin nopeaa, että yritykset ovat huomanneet, että koulutusalojen oppimissisällön uusiutuminen on paljon hitaampaa kuin työelämässä tapahtuva muutos. Monet yritykset ovat alkaneet sisäisesti kouluttumaan työntekijöitään muuttuvassa työympäristössä. Työpaikka onkin erittäin hyvä oppimisympäristö, sillä siellä uuden informaation saa yleensä suhteellisen nopeasti käytäntöön. Tämä tehostaa uuden asian oppimista, sillä hankitun tiedon soveltaminen kehittää työntekijän taitoja. Oppiminen on nykyään tärkeä osa työpaikkaa. Tehokas työntekijä on siis nopea oppimaan ja hyödyntämään uutta osaamista. (Ojala 2018 18–21.) Työviihtyvyytutkimuksista on selvinnyt, että työssä oppimisen ja uusien taitojen kehittäminen on tärkeä osa työntekijän työssä viihtymisen kannalta (Viitala 2013, 179).

Mika Kamensky (Kamensky 2015, 186) on kuvannut oppimisen polkua portaina. Ensimmäinen askel on tietämys. Tieto on kaiken alku, mutta se ei riitä viimeisen portaan, eli haastavimman ja tärkeimmän asian saavuttamiseen eli soveltamiseen. Tähän väliin kuuluu ensiksi ymmärtämisen ja sisäistämisen askeleet. Jotta asiaa voitaisiin soveltaa käytäntöön ja luoda parempia ratkaisuja, tulee henkilön ymmärtää, miksi eri asiat toimivat niin

kuin ne toimivat. Osaamisen kehittämiseksi on tärkeää, että oppiminen on päässyt viimeiselle portaille eli henkilö on kykenevä soveltamaan aiemmin opittuja asioita. Se vaatii kuitenkin henkilöltä aikaa, halukkuutta ja motivaatiota. (Kamensky 2015, 186.)

Motivaatio on tie tavoitteiden saavuttamiselle. Marjo Sinokki (2016) on tiivistänyt motivaation seuraavasti:

*Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi (Sinokki 2016, 7).*

Motivaatio jaetaan kahteen eri alueeseen: ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Motivaatio on lähes aina henkilökohtaista, sillä ihmiselle on luonnollista olla kiinnostunut eri asioista kuin toiset. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan asioita, joihin henkilö ei itse henkisesti vaikuta. Se on siis ulkoisten palkkioiden tavoittelua. Näitä ovat esimerkiksi palkka ja esimieheltä ja työkavereilta saatu positiivinen palaute. Sisäisiin motivaatioihin kuuluvat henkilön itse kokemat myönteiset tunteet työntöistä ja aikaansaannoksista. Eri tehtävien avulla ihminen haluaa itse kehittää ja toteuttaa itseään. Henkilö tietää toiminnan olevan palkitsevaa ja näin tavoittelee tarkoitettua lopputulosta. (Viitala 2013, 17; Suomen mielenterveysseura, 2018.) Motivaation syntyyn tarvitaan siis tunne siitä, että työtehtävä tai muu asia, jota tavoitellaan, on itselle positiivinen asia. Motivaation kehittymiseen vaikuttaa myös usko, siitä että uudesta asiasta on todellakin hyötyä, eikä asioita opiskella turhaan. Organisaatioissa esimiesten tulee pyrkiä rohkaisemaan ja vahvistamaan työntekijöitä oppimaan uutta ja todistamaan, että uusien asioiden oppimisesta on hyötyä organisaatiolle, asiakkaille ja kaikista tärkeimpänä, työntekijälle itselleen. Työmotivaatio vaikuttaa yrityksen toimivuuteen, tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja kanssakäymisen laatuun. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 112–113; Sinokki 2016, 7.)

### 2.3 Osaaminen ja sen perusta

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 50–51) ovat tiivistäneet osaamisen lyhyesti: ”*osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita.*” Osaaminen ei ole vain tutkintojen aikana opittuja asioita. Mitä paremmin työntekijä hallitsee osattavat asiat, sitä paremmin hän selviytyy tehtävistään sujuvasti ja luotettavasti. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50–51.) Esimerkiksi Pankki X:ssä työntekijöiden on osattava, kaiken muun substanssiosaamisen rinnalla, hallita laaja-alaisesti digitaaliset palvelut ja laitteet, sekä näiden lisäksi opastaa niiden käyttöä asiakkaille.

Osaamista on eritasoista ja siksi yksilöt ovat yleensä parempia toisissa asioissa kuin toiset. Jokaisen ihmisen tulisi sisäistää missä asioissa hän on hyvä. Yksilöiden erilaisuuden ja taitojen yhdistämisen avulla tiimit voivat olla menestyksekkäitä. Koska tiedot ja taidot

ovat eri tasoisia, tiimin jäsenten kannattaa toimia yhteistyössä, jolloin saadaan jokaisen tiedot ja taidot yhdistettyä, ja tiimi pääsee erinomaisiin ratkaisuihin. Yksilöiden osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta. Osaaminen on myös yksi työntekijöiden työmarkkina-arvon kohottajista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50–55; Viitala 2013, 179.)

Osaamisen kehittäminen on yksi johtamisen strategioiden toimintaperiaatteista, jonka avulla pyritään siis siihen, että henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään toivottuun suuntaan (Viitala 2013, 186).

Viitala (2013) on käsitellyt teoksessaan työelämässä tarvittavasta osaamisesta käsitettä työelämäkvalifikaatio. Tällä tarkoitetaan työntekijöiden tarvitsemia valmiuksia työssä ja työorganisaatiossa. Nämä kvalifikaatiot ovat voineet kehittyä koulutuksessa, työssä tai vapaa-ajalla. Ne ovat siis valmiuksia sekä persoonallisia osaamisia. Ammattiikohtaiset kvalifikaatiota ovat aina tiettyyn ammattialaan liitettynä. Niitä kutsutaan substanssiosaamiseksi. (Viitala 2013, 180.)

Pankkimaailma on muuttunut viime vuosina erittäin paljon teknologian kehittymisen mukana. Uusien työntekijöiden ”työelämäkvalifikaatioetuna” voidaan sanoa olevan digitalisaation hallitseminen. Monet pankkipalvelut ovat muuttuneet sähköiseksi ja niiden halluunotto ja uusien asioiden oppiminen on nuorille erittäin helppoa, oletettavasti sen takia, koska nuoret ovat eläneet digitalisoituvassa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Pankkialan digitalisaatioista kerrotaan tarkemmin luvussa 3) *Pankkiala muutoksessa*.

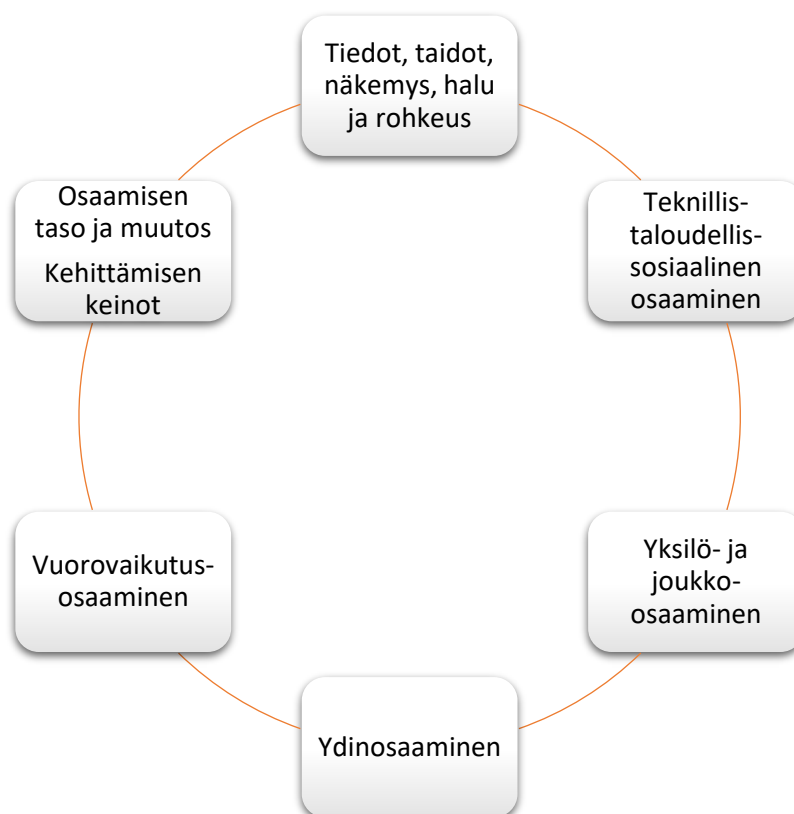
Viitala on viitannut kirjassaan Garavan ja McGuiren (2001) teokseen, jossa tutkijat vertaavat työntekijän ammattitaidon kokonaisuutta jäävuoreen (kuvio 2). Niin kuin muissakin jäävuorivertauksissa, huippu on eniten näkyvä osuus.



Kuvio 2. Yksilöosaamiset (Viitala 2013, 180)

Jäävuoren alaosa kuvaa työntekijän henkilökohtaisia taitoja, jotka ovat kehittyneet elämän varrella. Mitä ylemmäs tullaan, sitä enemmän osa-alueet näkyvät työntekijän työssä. Näkyvä osuus erottaa, missä asioissa kukin työntekijä on työssään hyvä ja missä on puutteita. Aiemmin mainittiin, että kvalifikaatiot ovat voineet kehittyä elämän eri vaiheissa. Näihin kvalifikaatioihin liitetään myös työntekijän asenne ja motivaatio. (Viitala 2013, 181.) Motivaatiolla on tärkeä rooli yksilön osaamiselle, sillä se on yksi tärkeimmistä ihmisen psyykkisistä ominaisuuksista, joka auttaa pääsemään tavoiteltuun pisteeseen.

Toinen kuvio (kuvio 3), joka selkeyttää koko osaamisen periaatteen, on Kamenskyn (2015) teoksessa esitetty kuvio osaamisen tärkeimmistä näkökulmista. Kuviossa näkökulmat on kuvattu ympyrä muotoon, sillä niiden kokonaisuus muodostaa osaamisen. (Kamensky 2015, 19.)



Kuvio 3. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 19)

Molempien edellä näytettyjen kuvioden sisällön perusteella voidaan tulkita, että henkilön näkyvä osaamisen ei ole vain yhden taidon varassa. Osaaminen on psyykkistä, sosiaalista ja jossain tapauksissa fyysistä. Täydellinen osaaminen vaatii monien eri asioiden hallitsemista, ja näiden taitojen yhdistämistä ja soveltamista tehtävästä riippuen.

## 2.4 Osaamisen kehittäminen

Pankki X:n sisällä työntekijöillä on eri tasoista osaamista. Samoin myös Asiakasmestaritiimin työntekijöillä on eri tasoista osaamista. Jotta osaamisen kehittäminen voidaan maksimoida, koko tiimillä ja sen esimiehellä tulee olla selkeä näkemys siitä, missä työntekijät ovat hyviä yksilöinä ja missä taidoissa on puutteita. Esimies pystyy selvittämään työntekijöiden osaamisen esimerkiksi haastattelemalla heitä tai seuraamalla heidän toimintaansa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 64.)

Osaamisen kehittämisen prosessi menee siten, että ensiksi tunnistetaan osaamiset ja ne arvioidaan. Esimies ja alainen selvittävät ja käyvät yhdessä läpi tämän hetkiset työtehtävät ja osaamisen. Sen jälkeen osaamista arvioidaan ja vertaillaan tulevaisuuden muutoksia varten. Viimeisenä alkaa vaikein osuus eli osaamisen kehittäminen, joka vaatii niin työntekijältä kuin henkilöstönjohtajilta työpanosta. (Viitala 2013, 183).

Koska esimiehen on selvitettävä osaamisen kehittämistä varten työntekijöiden taidot ja heikkoudet, on sen tapahduttava luotettavasti. Esimiehen ja työntekijöiden välillä on oltava avoin ja luottavainen suhde riippuen mistä työtilanteesta vain. Tyypillisesti esimies selvittää työntekijöiden osaamista kehityskeskusteluissa eli esimies-alaiskeskusteluissa, joiden tavoitteena on kartoittaa ja edistää työntekijän osaamista. Kirjassa *esimies osaamisen kehittäjänä* (2014) on määritelty, että kehityskeskusteluiden vähimmäismäärä organisaatioissa tulisi olla neljä. Kuitenkin teoksessa kehoitetaan, että esimiesten ja alaisten välisiä keskusteluja olisi säännöllisesti. Säännöllisillä ja toistuvilla keskusteluilla esimies pystyy kannustamaan, edistämään ja valmentamaan työntekijöiden toimintaa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 67–68.)

Pankki X:n Asiakasmestaritiimi on ottanut vuoden alusta lähtien tavaksi viestiä verkkoviestintävälineitä käyttäen joka työaamu koko tiimin kesken. Verkkotapaamiset kestävät 15 minuutista yli tuntiin riippuen uuden informaation määrästä. Tiimin jäsenet tekevät töitä etäällä toisistaan, joten tämä on paras keino jakaa tietoa ja edistää yhdessä oppimista.

### 2.4.1 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

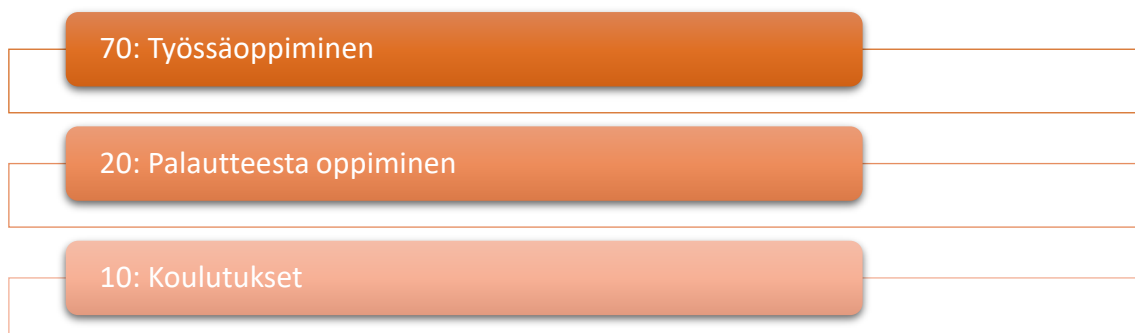
Osaamisen kehittämisen suunnittelun kannalta on tärkeää, että asiat laitetaan tärkeysjärjestykseen ja kehitykselle varataan aikaa ja voimavaroja. Yritysten tulee kuitenkin suunnittelu vaiheessa ottaa huomioon kehittämiseen vaadittu budjetti ja minkälaiset mahdollisuudet työntekijöitä on kouluttaa. (Viitala 2013, 186.) Erilaiset koulutuspäivät voivat joissain tapauksissa olla hankalia, jos työntekijälle ei löydetä sijaista. Tämä lisää osaamisen

kehittämiseen vaadittuja kustannuksia, jos työntekijä joutuu jättämään työtehtävät kesken koulutuspäivän takia.

Luvussa 2.4 mainittu kehityskeskustelu on erityisen hyvä keino päästä alulle osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Kehityskeskustelun avulla voidaan selvittää työntekijän tämän hetkinen osaaminen ja kartoittaa, mitä hän haluaisi tulevaisuudessa tehdä ja mitä tulisi lähteä kehittämään. Kehityskeskustelut ovat siis henkilökohtaisen opastuksen keino ja samalla yritys saa selvitettyä, mitä kehityssuunnitelmassa tulee ottaa huomioon. Kehityskeskusteluissa on tärkeää, että keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä on tasapuolista. Kehityskeskusteluissa olisi hyvä käydä myös ilmi työntekijän taidot, joita hän ei välttämättä työssään pääse käyttämään, ja että olisiko näitä taitoja mahdollisuus soveltaa työtehtäviin. (Viitala 2013, 187–188.)

#### 2.4.2 Kehittämismenetelmät

Osaamisen kehittämiseksi ei ole vain yhtä oikeaa vaihtoehtoa. Uusien asioiden tehokas oppiminen on aina tilannekohtaista ja toiset kehittämismenetelmät toimivat paremmin kuin toiset. Osaamisen kehittämistä voidaan myös tehostaa eri keinoja yhdistelemällä.



Kuvio 4. 70-20-10-malli

Kehittämismenetelmät on mahdollista jakaa kolmeen luokkaan 70-20-10-mallin perusteella. Mallin ovat kehittäneet M. McCall, M. Lombardo ja R. Eichinger 1980-luvulla. 70-20-10-mallissa (kuvio 4) luvut ovat prosentuaaliset osuudet oppimisesta. 70 prosenttia osaamisen kehittymisestä tapahtuu työssä oppimalla. Uuden oppimista tukevat vaihtuvat työtehtävät ja kokemukset. Työssä oppiminen syventää työntekijän asiantuntijuutta ja laajentaa ymmärrystä eri työtehtävistä. 20 prosenttia oppimisesta tulee toisten palautteesta. Tähän sisältyy kollegoiden jakamat kokemukset ja kollegan tai esimiehen työn seuraaminen. Rohkaiseminen ja palautteen anto tukee tehokasta osaamisen kehittymistä. Viimeiset 10 prosenttia tulee koulutuksista, valmennuksista ja verkko-opiskelusta. (Training Industry 2014.)

### 2.4.3 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on yksi toimiva työkalu organisaation osaamisen kehittämisessä. Osaamiskartoitus toimii tehokkaana keinona, kun tarkoituksena on kartoittaa ja ymmärtää yrityksen, yksikön tai työntekijöiden osaamistarpeita. Osaamiskartoituksessa, tai tässä opinäytetyössä käytetyissä haastatteluissa, saadaan selville, millaista osaamista yksilöillä on ja samalla pystytään selvittämään kysymällä työntekijöiden tämän hetkisen osaamisen vahvuudet ja haasteet. Osaamiskartoituksessa saadaan myös selville, millä tavalla työntekijät ovat kehittäneet omaa osaamista yrityksessä; onko osaamista esimerkiksi kehitetty koulutuspäivillä, verkkokursseilla vai vertaisoppimalla. Ja onko ylipäättänsä nämä eri osaamisen kehittämisen keinot olleet toimivia yksilöiden oppimisen kannalta. Työntekijöiden on tärkeä ymmärtää oman osaamisen tason ja tason, mihin heidän on pyrittävä tulevaisuudessa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70.)

Osaamiskartoituksesta ei ole hyötyä vain työntekijälle, jonka osaamista tulee kehittää. Osaamiskartoituksesta on hyötyä myös tiimin esimiehelle. Vaikka aiemmin ollaan jo mainittu, että oppiminen on aina henkilökohtaista, on jonkun henkilön näytettävä työntekijöille, missä heidän tulee kehittää omaa osaamistaan. Osaamiskartoituksen avulla esimies pystyy selkeästi hahmottamaan yksilöiden ja tiimin kehittämispolut. Mitä selkeämmin kehittämispolut on työntekijöille opastettu, sitä paremmin työntekijät oppivat uudet asiat. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70.) Oman henkilökohtaisen kokemuksen myötä selkeät tavoitteet nostattavat myös motivaatioita, sillä osaaminen kehittyy paremmin, kun päämäärä on tiedossa, eikä jää syytä pohtia, että miksi näin nyt tehdään.

### 3 PANKKIALA MUUTOKSESSA

#### 3.1 Pankkiala tänään

Finanssialalla toimii monia eri instituutiota. Finanssipalveluihin sisältyvät pankki-, vakuutus- ja sijoituspalvelut. Yleisesti finanssialasta tulevat mieleen talletuspankit eli liike-, osuus- ja säästöpankit. Arkikielessä nämä ovat ”pankkeja”. Finanssialan piiriin kuuluvat myös erilaiset luotto- vakuutus- ja rahoituslaitokset. Monet finanssipalveluita tarjoavat yrityksistä kuitenkin näitä kaikkia palveluita. Tämä saattaa vaikuttaa yleiseen käsitykseen siitä, mitä eroa näillä kaikilla on. Esimerkiksi talletuspankit ovat ainoita pankkeja, jotka saavat vastaanottaa asiakkailta talletuksia. (Finanssivalvonta 2014.)

Pankkien tehtävänä on tarjota asiakkaille raha-asioiden hoitoon ensinnäkin tilejä ja tilin käyttövälineitä. Monet pankit ovat jo lakkauttaneet kassapalveluiden tarjonnan suuressa osassa konttoreista ja kassapalveluita ollaan oletettavasti lopettamassa enenevässä määrin tulevaisuudessakin. (Finanssivalvonta 2017.) Kassapalveluiden lopettamisen yhtenä perusteluna on, että asiakkaiden pankki- ja rahankäyttötavat ovat muuttuneet. Väitettä tukee Suomen Pankin vuosittain laatima tilastotutkimus maksuliikenteestä (Suomen Pankki 2018).

Suomen Pankki julkaisi 2.7.2018 maksuliiketilastot vuodelta 2017. Tutkimuksesta käy ilmi, että suomalaisten maksukäyttäytyminen on selvästi muuttunut. Suomalaiset käyttivät korttia maksutapanaan noin 1,65 miljardia kertaa, mikä on 7,6 % enemmän kuin vuonna 2016. Jos katsoo aiempien vuosien tuloksia, kortin käytön lisääntyminen on ollut jatkuvasti eksponentiaalista. Esimerkiksi vuonna 2014 korttimaksuja suoritettiin suomalaisilla kortteilla 1,33 miljardia kertaa. Tilastotutkimuksesta käy yhtä lailla ilmi, että suomalaiset ovat lisänneet tilisiirtojen suorittamista, ja tilisiirtojen kasvu on kulkenut kortin käytön kasvun kanssa käsikädessä. Suomalaiset tekivät vuonna 2017 0,94 miljardia tilisiirtoa, mikä on 3,9 % enemmän kuin edeltävänä vuonna. (Suomen Pankki 2018.)

Pankkipalveluiden muovautuminen digitalisoituvaan maailmaan muokkaa pankkien liiketoimintaa. Myös uudet finanssiteknologian innovaatiot vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen. Yhtenä suosittuna innovaationa on ollut maksukorttien lähimaksuominaisuus. Suomen Pankin tilastotutkimuksessa on selvitetty, että suomalaiset maksoivat ostoksensa lähimaksulla yli kaksi kertaa enemmän kuin vuonna 2016. Lähimaksujen määrä vuonna 2017 oli 376 miljoonaa. (Suomen Pankki 2018.) Tähän on vaikuttanut lähimaksun helppous, nopeus ja se, että ihmisten ei tarvitse kantaa käteistä mukana pieniä ostoksia varten.

### 3.2 Työelämän muutos

Työelämä ja työt ovat jatkuvassa muutoksessa ja siitä syystä sen hallinta on yksi keskeisimpiä osaamisen alueita nyt ja tulevaisuudessa. Työtehtävien muutos saattaa aiheuttaa työntekijälle stressiä ja ahdistusta, kun vanhoista tutuista ja turvallisista työtehtävistä siirrytään uusiin haasteisiin. Muutoksen kannalta on merkityksellistä, että työyhteisötaidot kehittyvät ja työyhteisössä keskusteltaisiin, ideoidaan ja jaetaan osaamista ja tietoa työyhteisön kesken. Toimiva työyhteisö helpottaa yksilön toimimista muutoksessa, kun hän tietää, että hänellä on yhteisön tuki taustalla. (Sinokki 2016, 22.)

Työntekijöiden ei tulisi muutoksessa joutua turvautumaan vain toisiinsa, vaan esimiehen on myös otettava vastuu työntekijöiden tukemisesta muutoksessa. Muutoksen alussa työntekijöillä saattaa esiintyä pelon ja epävarmuuden tunteita omasta osaamisesta uusissa työtehtävissä, vaikka aiemmin hän on luottanut omaan osaamiseen. Esimiehen tulee kuunnella työntekijöiden tunteita ja koittaa perustella ja etsiä ratkaisuja, miten niistä selvittää. Muutoksessa on tärkeää luoda selkeä käsitys muuttuvista tehtävistä ja motivoita työntekijät uusien asioiden oppimiseen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 196.)

Syyskuussa 2018 Finanssiakatemia laati kyselyn, jonka tarkoituksena oli selvittää finanssialan ammattilaisten mielestä tärkeimmät tulevaisuuden finanssityössä tarvittavat taidot. Kyselyyn vastasi 650 finanssialalla työskentelevää ammattilaista, opiskelijaa ja opetushenkilökuntaa. Kyselyn tarkoituksena oli ennakoida tulevaa, ja pohtia sitä, miten henkilöstöä ja alan opiskelijoita tulisi jatkossa kouluttaa. Kyselyn tuloksissa kävi ilmi, että kaikkein tärkein ominaisuus alan työssä on kyky sopeutua muutokseen. Toiseksi eniten ääniä sai kyky kehittää omaa osaamista. Kyselyssä oli 30 eri vastaus vaihtoehtoa. (Finanssiala 2018). Finanssialalla tapahtuvat muutokset alkavat jo arkipäivää, ja alan ammattilaiset ja alasta kiinnostuneet ovat siihen jo lähes tottuneet tai ainakin tottumassa.

### 3.3 Digitalisoituva pankkimaailma

Marjo Sinokki (2016, 24–25) on kiteyttänyt teoksessaan *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta* digitalisaation seuraavasti:

*Digitalisaatiosta on muodostunut yleiskäsite liike, ja yhteiskunnallisen toiminnan automatisoinnille, sähköistämiselle, toimintatapojen muuttamiselle, tehostamiselle ja uuden taloudellisen lisäarvon luomiselle.*

Digitalisaatio on muuttanut työelämää siten, että uudet työtehtävät suunnitellaan uutta teknologiaan hyödyntäen ja vanhoja työtehtäviä muutetaan. Digitalisaatiolla pyritään helpottamaan ja tehostamaan työn tuottavuutta, ja jopa poistamaan joitakin työtehtäviä,

esimerkiksi sellaisia, jotka ovat yksinkertaisia ja rutiininomaisia tehtäviä. Näihin kulunut aika voidaan käyttää toisiin tehtäviin. (Sinokki 2016, 24–25.)

Digitalisaatio vaatii kuitenkin jatkuvaa uuden oppimista. Ikä ja tausta vaikuttavat siihen, kuinka tehokkaasti työntekijä oppii sisäistämään ja soveltamaan digitalisaation myötä tulleita muutoksia. (Sinokki 2016, 25.) Etenkin nuorilla on hyvät lähtökohdat pysyä ja kehittyä tapahtuvan muutoksen mukana, sillä he ovat kasvaneet digitalisoituvassa maailmassa.

Teknologian kehittyminen ja siitä johtuva digitalisaatio on muuttanut pankkimaailman toimintaympäristö aivan täysin. Aiemmin esimerkiksi laskut, rahan nostot ja talletukset, pankkitapaamiset ja muut pankkipalveluihin liittyvät asiat hoidettiin konttoreissa. Verkkopalveluiden tultua markkinoille, pankkimaailma sai täysin uuden suunnan. Viimeisten vuosien aikana pankin toimintaympäristö on siirtynyt enemmän tapahtumaan verkossa. (Mustonen 2017.)

Teknologian kehittyminen itsessään ei ole ollut ainoa syy, miksi pankkipalvelut ovat kehittäneet toimintaansa digitalisaation osoittamaan suuntaan. Taustalla piilee myös asiakastarpeiden muutos. Monien muiden toimialojen ollessa jo pitkään verkossa, asiakkaat olettavat, että pankkipalvelut löytyvät myös sieltä. Suuri osa asiakkaista haluaa hoitaa pankkiasiansa omalta päätelaitteeltaan sen helppouden ja ajansäästämisen vuoksi. (Mustonen 2017.) Kuitenkin asiakkaat haluavat vielä hoitaa haastavimmat ja monimutkaisemmat asiat konttorissa.

Pankkien asiakkaat pystyvät hoitamaan lähes kaikkia pankkiasiat täysin etänä, näkemättä kasvotusten pankin toimihenkilöä. Monet pankit ovat ottaneet käyttöön mm. etäneuvotte-lut, joissa asiakkaihin otetaan yhteyttä tietokoneen tai mobiililaitteen avulla. Asiakas tunnustautuu sähköisen tunnistautumisen avulla, jolloin toimihenkilö voi jakaa web-kameran ja näytön jakamisen avulla, live-kuvaa asiakkaalle. (Rönty 2015; OP 2018.) Sähköinen tunnistautuminen on tärkeä osa toimivaa digitaalista pankkimaailmaa. Sähköisen tunnistautumisen avulla käyttäjä pystyy tunnistautumaan verkossa, ja hoitaa hänen henkilökohtaisia asioitaan. Sähköistä tunnistautumista käytetään myös muiden asioiden kuin pankkipalveluiden hoitoon. (Viestintävirasto 2017.) Niitä käytetään esimerkiksi Kelan tai Verohallinnon sivuille tunnistautuessa.

Uudet finanssiteknologian innovaatiot auttavat pankkeja parantamaan asiakaskokemusta ja luomaan pitkällä aika välillä kustannussäästöjä. Pankkien voidaan kuitenkin sanoa olevan vasta siirtymävaiheessa, sillä niiden tulee vielä jollain tasolla ylläpitää perinteikästä konttoriverkostoa, mutta samalla kehittää verkkopankkia, mobiilisovelluksia ja keksiä ja uudistaa muita mahdollisia palvelukanavia. (Mustonen 2017.)

Viime vuosien aikana pankkitoimiala on muuttunut huomattavaa tahtia, mutta muutosta odotetaan olevan vielä tulossa. Tekoälyllä pystytään korvaamaan esimerkiksi varallisuudenhoitoon liittyviä toimenpiteitä ja asiakaspalvelutilanteita, joissa chatissa ihmisen sijaan vastaakin automatisoitunut tekoälyllinen "chatbotti". (Mustonen 2017.) Kuinka eettistä tämä palveluiden automatisointi ja ihmiskontaktien vähentyminen palvelutilanteissa sitten on; siihen saamme oletettavasti vastauksen lähivuosien kuluttua.

## 4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA ASIAKASMESTARITIIMILLE

### 4.1 Tutkimuskonteksti

Opinnäytetyöhön osallistuivat Pankki X:n Asiakasmestariitiimin jäsenet. He ovat tähän asti työskennelleet pääasiassa kassa- ja neuvontapalveluissa Keski-Uudenmaan alueella yhteensä kuudessa eri konttorissa. Työntekijöillä on laaja osaaminen päivittäisiin pankkipalveluihin. Päivittäisiin pankkipalveluihin kuuluvat muun muassa alla listatut tehtävät:

- kassapalvelu: käteisnosto ja -talletus
- kortit, tilit ja maksaminen
- opastus- ja neuvontatehtävät
- puhelimitse tapahtuvat asiakasyhteydenpito.

Näiden tehtävien lisäksi osa Asiakasmestariitiimin jäsenistä työskentelee ajanvaraustapaamisissa. Tarkoituksena on, että syyskuun muutoksen jälkeen lähes jokainen Asiakasmestariitiimin jäsen osaisi toimia hyvin ajanvaraustapaamisissa. Ajanvarauksissa on omat haasteensa. Asiakkaat, jotka tulevat pankkitapaamisen, odottavat, että he saavat käytettyyn aikaansa vastinetta. On tärkeää, että ajanvarauksiin valmistaudutaan perusteellisesti. Valmistautumisen avulla osataan ymmärtää asiakkaantarpeet ja löytämään jopa ratkaisuja, joita asiakas ei välttämättä voi odottaa.

Vaikka työntekijät ovatkin sijoitettu eri konttoreille, yhteistyö toimii hyvin. Verkko-yhteyksien avulla tiimi pystyy pitämään yhteyttä toisiinsa heti kuin on tarvetta. Tiimiin kuuluu tällä hetkellä vain yksi esimies, joka vastaa kaikkien kuuden konttorien Asiakasmestariitiimin jäsenten työtehtävistä. Tämä luo omat haasteet esimiehelle, sillä hän ei aina pysty olemaan fyysisesti läsnä eikä auttamaan jokaista työntekijää samaan aikaan. Asiakasmestariitiimissä on kuitenkin hyvä työilmapiiri ja yhteisen ryhmäkeskustelun avulla jokainen työntekijä pystyy kysymään tarvittaessa apua muilta tiimin jäseniltä. Tiimin jäsenten osaaminen on eri asteista, ja lähes aina löytyy joku kollega, joka osaa auttaa. Yhteistyö on tärkeä osa menestyvää tiimiä.

Tutkimuksen ja osaamisen kehittämisen suunnitelman toteutus alkoi sillä, että haastateltiin Asiakasmestariitiimin työntekijöitä, joiden työsuhde on jatkunut pitkään kyseisessä kohdeyrityksessä. Haastatteluosuudesta jätettiin pois kesätyöntekijät ja muut, jotka ovat olleet alle vuoden töissä kohdeyrityksessä. Haastattelun kohteiksi valittiin tarkoituksella työntekijöitä, joilla on jo pidempi työkokemus, sillä heillä on laajempi näkemys yrityksen toiminnasta ja kokemusta siitä, miten osaamista on aiemmin kehitetty. Tarkoituksena oli myös

haastatella eri ikäisiä työntekijöitä, sillä heillä on eri näkemys asioista, ja erilaiset ajatukset siitä, miten kohdeyrityksen tulisi tukea työntekijöitä osaamisen kehittämisessä. Haastattelussa ei huomioitu muita henkilökohtaisia taustatietoja. Haastattelujen tarkoituksena oli saada selville, missä asioissa työntekijät ovat hyviä, missä heillä on kehitettävää ja mitä he ajattelevat tiimin toiminnasta ja miten he näkevät, mikä on tehokas keino kehittää omaa osaamista. Haastateltavien määräksi oli valittu kahdeksan henkilöä, vaikka Asiakasmestariitiimiin kuuluu tutkijan lisäksi yhdeksän vakituista työntekijää. Yksi tiimin jäsenistä ei työskennellyt aikavälillä, jolloin haastattelut suoritettiin. Haastattelut toteutettiin työpäivien aikana.

## 4.2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka tyypillisin keino kerätä aineistoa tutkimusta varten on suorittaa haastatteluja. Termi ”laadullinen tutkimus” saattaa luoda kuvan paremmasta tutkimuksesta kuin toinen tutkimusmenetelmä, kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Näissä ei kuitenkaan ole teoriassa mitään laadullista eroa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii paremmin tutkimustilanteisiin, joissa otanta on pieni, niin kuin tässä opinnäytetyössä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 6). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tilanteisiin, joissa tutkittavan kohteen määrä on suuri. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleensä kyselylomaketta, jonka avulla saadaan kerättyä tarvittavaa aineisto, jota pystytään analysoimaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 47.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivisella tutkimuksella tyypillistä keinoa, haastattelua. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelun tukena käytettiin suuntaa antavaa haastattelurunkoa (Liite 1) (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 58).

Haastattelu on yksi tehokkaimmista ja käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelun tarkoituksena on, että tutkija haastattelee keskustelun avulla haastateltavaa. Haastattelu on erityisen hyvä tiedonkeruumenetelmä tässä opinnäytetyössä, sillä sen avulla pystytään selvittämään työntekijöiden henkilökohtaiset näkemykset muutoksesta ja osaamisen kehittämisestä. Haastattelun avulla saadaan selkeämmät ja perusteellisemmat näkemykset asioista, kun taas pelkän kyselylomakkeen vastaukset voivat olla hieman puutteelliset ja jättää tutkijalle avoimia kysymyksiä. Haastattelu suoritetaan siis sen takia, että tutkimusta varten saadaan tarvittava aineisto, jota tutkija pystyy käyttämään analysointiin ja tulkitsemaan vastauksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 52-53.) Jos mahdollista, haastatteluista kannattaa ottaa ääni- tai videotallenteet. Tallenteiden nauhoitus on

tärkeä osa tutkimuksen tekemistä, sillä haastattelijan on lähes mahdotonta muistaa kaikki mitä haastateltava on kertonut, vaikka haastattelija kirjoittaisikin samalla muistiinpanoja. Muistiinpanot kannattaa kuitenkin kirjata haastattelun aikana ylös nauhoituksen lisäksi. Muistiinpanojen laatimiseen ei kuitenkaan kannata käyttää liikaa aikaa, jotta haastattelu kävisi luontevasti ja keskittyminen haastatteluun ei loppuisi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 60–61.)

Haastattelutyyppejä ja -tapoja on erilaisia, mutta ne voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu tai puolistrukturoitu ja strukturoimaton Haastattelutapa valitaan aina riippuen siitä, mitä tutkitaan ja mikä on paras keino saada analysoitavaa tutkimusmateriaalia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 53.) Tässä opinnäytetyössä tutkittava aineisto kerättiin suorittamalla teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun muodoista.

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavalla on apunaan haastattelurunko (LIITE 1), jonka avulla keskustelu saadaan pidettyä tietyissä teemoissa. Tämä on tärkeää, jotta keskustelu pysyisi tutkittavan kohteen rajoissa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten ei tarvitse seurata tarkkaa järjestystä, vaan järjestys voi vaihdella keskustelusta riippuen. Teemahaastattelu on tyypillisin puolistrukturoidun haastattelun muoto (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56–57.)

Teemahaastattelussa, jota käytettiin tämän opinnäytetyön tutkimuksen haastattelumenetelmänä, annetaan tilaa haastateltavan vapaalle puheelle. Keskustelua kuitenkin ohjaa tutkimuksen aihepiirin pohjalta edeltä suunnitellut teemat. Teemat ovat jokaiselle haastateltavalle aina samanlaiset. Teemat voidaan kuitenkin käsitellä eri järjestyksessä, jotta keskustelusta saadaan luonteva. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole tarkkojen kysymysten kyselyä, vaan enemmänkin vapaamuotoista keskustelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55–56.) Valitsin teemahaastattelun käytetyksi haastattelumenetelmäksi, koska haastateltavat voivat kertoa näkemyksiin aiheesta vapaammin ja näin tuoda mahdollisesti lisää näkökulmia aiheeseen, joita tutkijana en itse oivaltanut.

### 4.3 Haastattelun toteutus

Haastattelut kalenteroitiin yhdessä esimiehen kanssa työpäiviin sopiviksi. Ne aikataulutettiin kahden viikon väliselle ajalle. Haastatteluiden ajankohta valittiin erikseen jokaiselle haastateltavalle, jotta haastatteluista ei aiheutuisi ongelmia työpäivän muihin tehtäviin. Haastattelut toteutettiin pääasiassa Skypein välityksellä. Skypesta löytyy ominaisuus, jolla keskustelut pystytään nauhoittamaan. Haastatteluista kaksi toteutettiin kasvotusten, koska siihen oli mahdollisuus. Tällöin haastattelun tallennusvälineenä käytettiin älypuhelinia.

Kasvotusten tehdyissä haastatteluissa oli se etu, että tutkija pystyi nähdä haastateltavan ilmeet ja eleet, miten tämä reagoi kysymyksiin ja millä tavalla haastateltava esitti vastaukset. Ihanne tilanne olisi ollut se, että jokainen haastattelu olisi voitu suorittaa kasvotusten, mutta konttoreiden väliset etäisyydet ja työtehtävät eivät antaneet periksi, jotta näin olisi pystytty toimimaan. Haastatteluiden kesto vaihteli 15 minuutista 20 minuuttiin. Erot johtuivat siitä, että osalla haastateltavista oli enemmän sanottavaa kuin toisilla.

Jokaisen haastattelun aluksi haastateltavalle kerrottiin, että haastatteluiden äänitteet jäävät vain haastattelijan käyttöön, eikä niitä välitetä eteenpäin. Haastatteluissa myös perusteltiin, minkä takia haastattelut äänitetään. On tärkeää, että haastattelijan ja haastateltavan välillä on tietyn asteinen luottamus asioiden suhteen, jotta saadaan oikeita, rehellisiä vastauksia, siitä mitä mieltä työntekijät ovat muutoksesta, osaamisen kehittämisen keinoista ja uusista työtehtävistä. Äänitteitä säilytettiin siihen asti, että niiden sisältö oli litte-roitu.

#### 4.4 Haastattelurunko

Kyselylomake (LIITE 1) on jaettu kolmeen eri teemaan. Ensimmäisessä osuudessa on tarkoituksena selvittää työntekijöiden omaa näkemystä omasta itsestään työntekijänä, missä asioissa he ovat mielestään hyviä, mitä mieltä he ylipäätänsä ovat tulevasta muutoksesta ja mitä mieltä he ovat aiemmista osaamisen kehittämisen keinoista, joita Pankki X:ssä on käytetty.

Toinen aihealue koostuu tiimistä. Haastattelussa kyseltiin, mitä haastateltavalla on annettavaa tiimille eli mitkä hänen vahvuudet ja osaamiset ovat, joita hän voisi jakaa muille Asiakasmestariitiimin jäsenille. Toinen kysymys on päinvastainen eli mitä annettavaa tiimillä haastattelun kohteena olevalle tiimin jäsenelle, toisin sanoen missä asioissa haastateltava toivoisi saavan tiimin tukea ja minkälaista työpanosta hän odottaa tiimiltä. Viimeisenä tiimiin liittyvässä kysymyksessä käsitellään sitä, mitä haastateltava odottaa esimieheltä työtehtävien ja osaamisen kehittämisen kannalta.

Viimeinen teema käsittää osaamisen kehittämisen Pankki X:ssä. Teemassa selvitetään muun muassa minkälaista koulutusta haastateltava haluaisi ja minkälaisen koulutuksen hän on kokenut toimivaksi keinoksi kehittää omaa osaamistaan. Teemassa pohditaan myös kysymysten avulla, mitä mieltä haastateltava olisi siitä, jos esimies tulisi mukaan tapaamiseen arvioimaan työntekijän osaamista ja selvittämään työntekijän vahvuudet ja heikkoudet. Viimeisessä teemassa pohditaan myös ideaa, jossa tapaamiseen tulisivin mukaan toinen tiimin jäsen joko opastamaan tai seuraamaan, miten tietyt asiat tehdään. Jälkimmäisen vaihtoehdon voidaan sanoa olevan vertaisoppimista. Vertaisoppiminen on

työtapa, jossa oppija toimii opettajana samassa työtehtävässä olevalle kollegalleen (Yvistä Energiaa 2018).

Näiden kysymysten avulla haastattelu saadaan pysymään opinnäytetyön rajoissa, ja niiden analysoinnista olisi hyötyä opinnäytetyön tekemisessä ja itse yritykselle. Kysymykset käytiin läpi yhdessä esimiehen kanssa ennen kuin haastatteluprojekti alkoi, jotta keskustelu liittyisi siihen, mitä kohdeyritys odottaa.

#### 4.5 Litterointi ja litteroinnin analysointi

Haastatteluiden jälkeen tehtävänä oli litteroida jokainen haastattelu. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun keskustelun puhtaaksi kirjoittamista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 78). Tässä opinnäytetyössä litterointi vaiheessa jokainen keskustelu kirjoitettiin luetavaan muotoon Word-pohjaan. Litteroinnissa ei kiinnitetty suurta huomiota haastattelun puhekieleen tai kielenkäyttöön. Litteroinnissa unohdettiin kielioppi ja keskustelut kirjoitettiin puhtaaksi ilman, että kiinnitettiin huomiota keskusteluiden pilkutukseen tai muuhun kielioppiin. Tärkeintä litteroinnissa on puhuttujen lauseiden ja virkkeiden ylös kirjoittaminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 79). Litterointi suoritetaan sen takia, että aineistoa on helpompi käsitellä ja analysoida. Jos tutkimusaineistoa alettaisiin analysoida kuuntelemalla pelkästään äänitteitä, se veisi todella paljon aikaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 78). Litteroinnit tapahtuivat samana päivänä, kuin haastattelut, koska haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Litteroinnit laadittiin anonyymina.

Litteroinnin jälkeen jokaisesta haastattelusta etsittiin tutkimuskysymysten ja lopputuloksen kannalta olennaisimmat asiat. Haastattelut sisälsivät aineistoa, joka ei ollut oleellista tutkimustulosten kannalta. Ne rajattiin pois tutkittavasta materiaalista. Ylimääräistä aineistoa kertyi, koska en halunnut keskeyttää haastateltavaa, vaikka hän saattoi välillä puhua ohi aiheen. Haastatteluissa käytetty haastattelurunko (LIITE 1) auttoi, että haastattelu saatiin takaisin oikeaan aiheeseen. Haastatteluiden rajaamisella helpotin tulosten analysointia ja eri haastatteluiden sisältöä oli helpompi yhtenäistää. Litteroinnit tuhottiin, kun tulokset oli käyty läpi.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Asiaksmestariitiimin toiminta

Haastatteluissa käytiin yhtenä teemana läpi, mitä mieltä Asiaksmestariitiimin jäsenet ovat itsestään osana tiimiä, esimiehen toiminnasta ja tiimistä kokonaisuudessaan. Ennen haastatteluja pohdin, että olisi hyvä selvittää, mitä mieltä tiimin jäsenet ovat tiimistä, sillä muutos koskee koko tiimiä ja jokaisella tiimin jäsenellä on erilaista osaamista, ja voisiko tätä erilaista osaamista hyödyntää koko tiimin eduksi.

Jokainen haastateltava vastasi, että heidän vahvuus tiimin kannalta on se, että he tietävät paljon eri työasioista ja toivoivat, että he voisivat jakaa tietoa myös muille ja auttaa heitä haastavissa tilanteissa. Asiaksmestariitiimin apuna toimii muutama osa-aikainen työntekijä, jotka saattavat tarvita apua joissakin tilanteissa. Lyhyttä opastusta tarvitseva henkilö voi kysyä tiimin yhteisellä keskustelukanavalla, mitä heidän tulee tehdä. Haastatteluissa kävi ilmi, että jokainen on tyytyväinen tähän ratkaisuun ja siihen, että keskustelun kautta saa apua lähes aina. Vaikka ei itse kerkeisikään vastata, joku muu tiimiläinen on yleensä jo auttanut. Osa harmitteli kuitenkin sitä, että tiimi ei tunnu tietyllä tavalla niin yhtenäiseltä, koska Asiaksmestariitiimi ei kokoonnu näkemään toisiaan kasvotusten kovin usein. Tästä ei ole kuitenkaan ollut haittaa työtehtävien suhteen.

Vaikka tiimi onkin hajallaan eri konttoreissa ja tiimissä toimii vain yksi esimies, moni on sitä mieltä, että esimies on suoriutunut työssään hyvin. Haastateltavat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että esimiehen ei tarvitse olla aina paikan päällä opastamassa, kunhan hänet on mahdollisuus saada kiinni jostain toista kautta, kuten esimerkiksi puhelimitse. Osaamisen kehittämisen kannalta, Asiaksmestariitiimin työntekijät toivovat, että esimieheltä voisi kysyä keinoja osaamisen kehittämiseksi ja että esimies itse ehdottaisi työntekijöille erilaisia osaamisen kehittämisen alueita, joita työntekijä voisi lähteä kehittämään.

### 5.2 Työtehtävien muutos

Mielipiteet tapahtuvasta muutoksesta olivat hieman erilaisia. Osa vastanneista kritisoi tapahtuvaa muutosta, mutta kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että kyllä muutoksista aina selvittää ajallaan. Alla on kaksi toisistaan poikkeavaa mielipidettä syksyn muutoksesta:

*”Kyl musta kuitenkin aika hurjalta tuntuu tässä vaiheessa; siihen nyt on vaan asennoituva, että työnkuva muuttuu.”*

*”Kyllä niihin (muutoksiin) tottuu, kun itellä ollut tossa viime vuodet aika lailla muutoksia, niin on jo tottunut, ja kyl ihan varmasti sopeutuu.”*

Jälkimmäisessä viittauksessa haastateltava viittaa samalla siihen, että pankkimaailma on ollut murroksessa jo jonkin aikaa.

Myös tehtävien muuttuminen ja uusien asioiden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen sai positiivista palautetta:

*”Kaikki muutokset ovat mielenkiintoisia, ja pääsee aina oppimaan uutta ja itseään kehittää.”*

Asiakasmestariitiimin jäsenten kannalta suurimmat työtehtävien muutokset tulevat ainakin alkuvaiheessa tapahtumaan pienemmillä konttoreilla, joissa kassapalvelut päättyvät kokonaan. Pienemmillä konttoreilla siirrytään nopeammin uusiin työtehtäviin ja aletaan heti kehittämään ja suunnittelemaan omaa osaamista. Kahdessa konttorissa, joihin kassapalvelut jäävät supistetuilla aikavälillä, työtehtävien muutos on hitaampaa. Näissä kahdessa konttorissa seurataan mihin tapahtuva muutos johtaa, ja mitä tarvittavia toimenpiteitä tulee tehdä. Moni oli kuitenkin tyytyväinen siihen, että muutosvaiheen alussa ”laskeudutaan” tassaisesti uusiin tehtäviin ja katsotaan, miten esimerkiksi asiakkaat ottavat muutoksen vastaan.

Kuitenkin jokainen mainitsi, että he murehtivat miten asiakkaat pärjäävät, kun kassapalvelut päättyvät. Osalle Pankki X:n asiakkaista kassapalvelut ovat olleet tärkeä osa pankin ja heidän välistä asiakassuhdetta.

### 5.3 Osaamisen kehittämisen keinot Pankki X:ssä

Haastatteluissa käytiin läpi minkälaista koulutusta ja osaamisen kehittämisen keinoja Asiakasmestariitiimin jäsenet ovat aiemmin saaneet. Haastatteluissa kävi ilmi, että jokainen haastateltava on kokenut monia erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, mitä Pankki X on työntekijöilleen tarjonnut. Muutos on siirtynyt koulutuspäivistä itsenäiseen verkko-opiskeluun.

Koulutuspäivät ovat koko työpäivän mittaisia koulutustapahtumia Pankki X:ssä. Koulutukseen osallistuu yleensä monta henkilöä, joille on katsottu olevan hyötyä tai tarvetta koulutukselle. Koulutuspäivissä on erikseen kouluttajia, joiden kanssa käydään aihealue läpi ja yleensä harjoitellaan koulutukseen liittyviä tilanteita. Suurin osa haastateltavista kehui koulutuspäiviä, koska siellä on mahdollista kysyä heti, kun on jotain kysyttävää ja koulutukselle on erikseen varattu oma aikansa. Koulutuspäivien hyödyllisyyttä voi tehostaa sillä, että esimies keskustelee koulutukseen osallistuvien kanssa koulutuspäivästä etukäteen, ja selvittää missä asioissa erityisesti pitää kiinnittää huomioita koulutuspäivän aiheeseen liittyen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 104).

Lähiopetuksesta ollaan siirrytty enenevässä määrin itsenäiseen verkko-opiskeluun. Verkko-opiskelu tapahtuu tietokoneella verkkokurssien välityksellä. Suuremmat muutokset kuitenkin käydään vielä läpi toimipistepalaverieissa, jolloin konttorin työntekijät kokoontuvat yhteen. Kaikki vastanneet ovat sitä mieltä, että verkko-opiskelu on osaamisen kehittämisen kannalta suhteellisen toimiva keino. Kuitenkin aiheen ollessa työntekijälle kokonaan uusi toiveena olisi, että se voitaisiin käydä yhdessä läpi esimerkiksi pienryhmissä. Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa haastateltavista oppii parhaiten, kun he saavat ryhmässä pohtia asioita. Tekemällä oppiminen sai myös kannatusta.

Asiakasmestariitiimin jäsenten toiveet osaamisen kehittämiseksi oli lähes yhtenevät. Haastatteluissa jokainen toivoi, että osaamista kehitettäisiin vähintään jonkun toisen ihmisen kanssa vertaisoppimilla. Myös ryhmässä oppimista kannatettiin. Koulutuspäivät ovat olleet suosiossa, mutta haastatteluiden perusteella moni halusi muuttaa koulutuspäivät puolen päivän mittaisiksi ja pienempiin ryhmiin. He perustelivat tätä sillä, että ryhmässä oppisi paljon tehokkaammin. Ajallisesti lyhyempi koulutus ei olisi niin raskas, jolloin uudet asiat jäisivät paremmin mieleen.

Haastattelurungossa yhtenä keskustelun aiheena käytiin läpi ideaa, jossa työntekijän asiakastapaamiseen tulisi mukaan toinen tiimin jäsen tai esimies. Jokaisessa haastattelussa kysyttiin mitä mieltä haastateltava olisi siitä, jos esimies tulisi mukaan tapaamiseen ja samalla arvioimaan työntekijän osaamista. Arvioimalla esimies voisi selvittää työntekijän vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Vaikka jokainen Asiakasmestariitiimin työntekijä arvostaa esimiestä ja kehuu, kuinka hyvin hän johtaa tiimiä, suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että he eivät itse pystyisi olemaan asiakastapaamisessa mitenkään luontevasti, jos esimies olisi tapaamisessa mukana. He myös pohtivat, että arvioiminen ja suoriutumisen tarkkailu vaikuttaisi negatiivisesti asiakaspalvelunlaatuun, ja tätä kautta asiakaskokemukseen.

Kun haastatteluissa oltiin käyty läpi, mitä mieltä työntekijä on edellä mainitusta ehdotuksesta, että esimies olisi mukana tapaamisessa, käytiin läpi seuraavan ehdotus. Kysyin haastatteluissa, mitä mieltä työntekijä olisi siitä, jos tapaamiseen tulisikin mukaan toinen tiimin jäsen. Tämä ehdotus sai positiivisen vastaanoton.

*”No se varmasti olis paljon jouhevampaa ja tavallisempaa”*

*”No toi ois itseasiassa aika fiksur. Koska sitä kautta molemmat oppis siinä. Toinen kattoo kuitenkin toisin silmin siinä ja saada samalla niitä ahaa-elämyksiä. Molemmille yhteinen koulutustilaisuus”*

*”Niin kyl se vois olla just sellainen, että asiakkaankin kannalta parempi, että se toinen opastaa, ja kertoo mitä sä teet tuossa.”*

#### 5.4 Asiakasmestariitiimiläisten vahvuudet ja haasteet

Jokainen haastateltava sanoi, että heidän vahvuuksiin kuuluu asiakaspalvelutaidot. Tämä pitää paikkansa, sillä työkokemusta jokaiselle on kertynyt jo pitkältä ajalta. Osa vastaajista on aiemmin toiminut Pankki X:ssä toisissa työtehtävissä, esimerkiksi niin sanotussa taustatiimissä. Taustatiimissä tehtiin ennen tehtäviä, jotka ovat ajan mittaan siirtyneet kassapalveluihin hoidettavaksi tai toisten tiimien tehtäväksi. Vastaajat, jotka ovat olleet tämänkaltaisissa tehtävissä ennen kassapalveluihin siirtymistä, ovat myös sitä mieltä, että heillä on todella laaja-alaisesti tietoa ja taitoa tehdä eri asioita. Yksi haastateltavista pohti kuitenkin:

*”Mutta kun kaikki on muuttunut niin paljon, kun niitä on viimeksi tehnyt ja siten nyt ei enää luota niin paljon niihin omiin taitoihin.”*

Yksi haastateltavista kehui vahvuudekseen teknisen osaamisen ja kuinka hyvin hän tietää eri sovellusten toimintatavat. Kokonaisuudessaan kuitenkin tiimin vahvuuksiin kuuluu laaja-alainen tieto päivittäisistä pankkipalveluista, koska tiimin jäsenet ovat olleet jo pitkään lähes samoissa tehtävissä.

Jotta osaamista voidaan kehittää, haastatteluissa on ollut tärkeää selvittää vahvuuksien lisäksi, työntekijöiden osaamisen haasteet. Haastatteluissa kysyttiin mitä haasteita työntekijät kokevat päivittäisessä työssään, ja missä olisi heidän itsensä mielestään kehitettävää. Vastaukset erosivat toisistaan jonkin verran, mutta jokainen oli sitä mieltä, että kehitettävää löytyy aina.

Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että hänellä on kehitettävää myynnissä. Hän itse kommentoi seuraavasti:

*”Myynnissä. Se ei oo mun juttu. Jostain syystä se ei vaan oo lähtenyt luonnistumaan ikinä. Semmonen väkisin tyrkyttäminen, mut kyllä se silloin menee, kun huomaa, että asiakkaalle vois tarjota jotain.”*

Itse uskon kuitenkin, että kun työtehtävät muuttuvat ja työntekijä pystyy valmistautumaan alkavaan tapaamiseen, hän suoriutuu todella hyvin ja taito myydä kehittyy. Myyntitilanteet saattavat välillä olla hankalia kassa- ja neuvontapalveluissa, jos asiakkaita on paljon jonnossa, ja työntekijä kokee päivän kiireelliseksi tai jopa stressaavaksi.

Työkuvan muutos ja uudet haasteet mietitytti osaa tiimin jäsenistä. He pohtivat, kuinka hyvin hallitsevat kalenteria ja miten ajanhallinnan kanssa toimitaan. Ajanhallinnalla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin työntekijä saa suunniteltua kalenterin siten, että työtehtävät tulevat tehdyksi ajallaan ilman liikastressiä ja tapaamiset hoituvat aikataulussa.

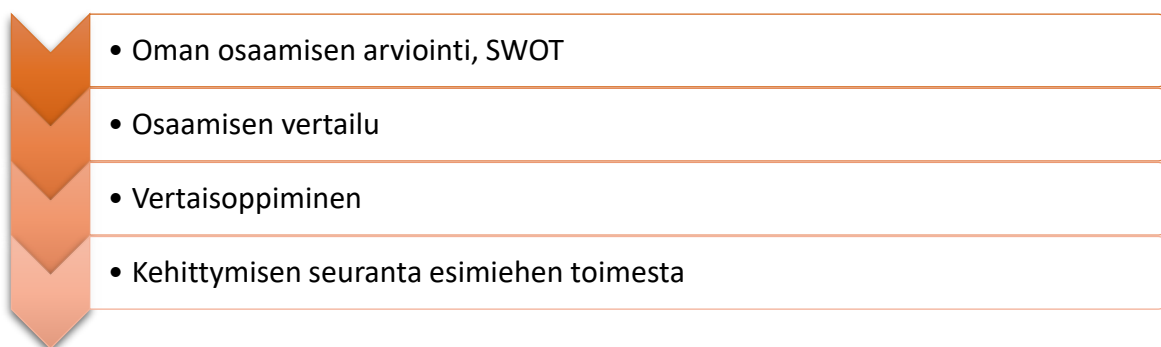
*”Kehitettävää löytyy aina. Omassa työkuvassa kalenterin hallinta, kun rupee ajanvarauksissa olemaan. Että siihen pitää keskittyä. Jos nyt tulevaa työnkuvaa ajattelee niin kyllä se ajanhallinta on että saa kaikki sumplittua.”*

Esimies on keskustellut asiasta tiimin kanssa, ja kertoi että Pankki X:ssä on otettu käyttöön uusi toimintapa ajanhallitsemisen suhteen, ja se tullaan jossain välissä syksyä käymään tiimin kanssa läpi.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että osa työntekijöistä on sitä mieltä, että heillä on käytännön työtehtävissä kehitettävää, kuten esimerkiksi digiosaamiseen liittyen tai mitä asioita tulee asiakkaan kanssa käydä läpi tietyissä tilanteissa esimerkiksi asiakkuuden perustamisen yhteydessä. Digiosaamiseen liittyen moni toivoi, että he voisivat seurata tiimin jäsenen vierestä, miten ja mitä kaikkea he opastavat asiakkaille. Käytännönsaaminen heijastuu asiakaskokemukseen. Asiakaspalvelutaidot ja käytännön osaaminen yhdessä takaavat positiivisen asiakaskokemuksen.

## 5.5 Osaamisen kehittämisen suunnitelma

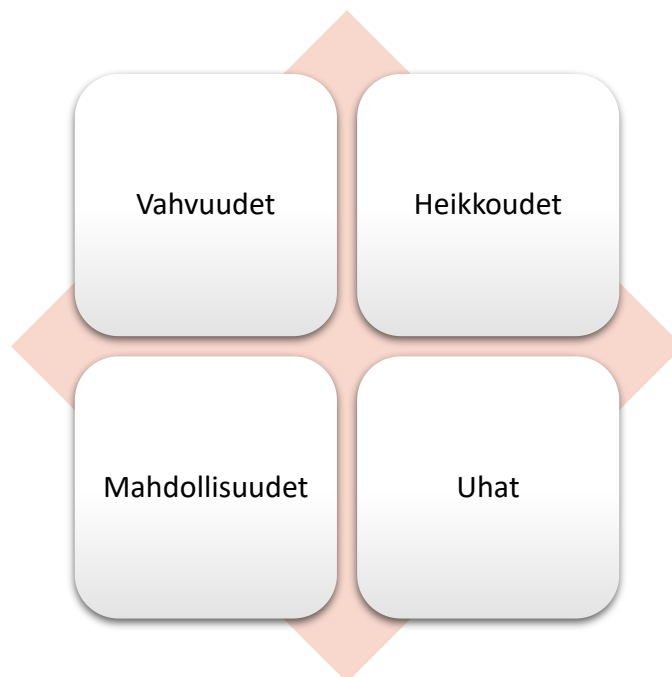
Osaamisen kehittämisen suunnitelmana on vertaisoppimisen soveltaminen asiakastapaamisiin. Tutkimuksessa on tullut ilmi useaan otteeseen, että Asiakasmestari tiimin työntekijät ovat eri tasoisia osaajia. Toisella tiimin työntekijällä saattaa olla enemmän osaamista toisessa aihealueessa kuin toisella Asiakasmestari tiimin työntekijällä. Kuviossa 5 on kuvattu osaamisen kehittämisen vaiheet ylhäältä alas.



Kuvio 5. Kehittämisvaiheet

Oman osaamisen arviointi -vaiheessa työntekijä pohtisi omaa osaamista tämän hetkisissä työtehtävissä ja mitä haasteita tai vahvuuksia hänellä on uusia työtehtäviä varten. Työntekijä kirjaisi nämä ylös ja toimittaisi esimiehelle. Oman osaamisen hetkellinen pohtiminen ja asioiden ylös kirjaaminen tukisi työntekijän oppimista.

Ensimmäinen vaihe toteutetaan SWOT-analyysia mukaillen. SWOT-analyysi on yksi maailman suosituimmista strategisen suunnittelun työkaluista. SWOT helpottaa hahmottamaan omat vahvuudet ja kehittämiskohteet uuden tehtävän vaatimukseen (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014.) SWOT muodostuu sanoista: vahvuudet (engl. strengths), heikkoudet (engl. weaknesses), mahdollisuudet (engl. opportunities) ja uhat (engl. threats). SWOT-analyysi on nelikenttäruudukko, jonka toiselle puolelle kerätään positiiviset asiat eli vahvuudet ja mahdollisuudet ja toiselle negatiiviset eli heikkoudet ja uhat. Asiakasmestari tiimissä käytettyyn SWOT-analyysiin olisi esimerkiksi hyvä koota substanssiosaamisensa eli konkreettiset esimerkit aiheista, jotka ovat haasteellisia tai helppoja, kuten esimerkiksi Pankki X:ssä asiakkuuden perustaminen, kuolinpesäasiat tai kulutusluottojen myyminen.



Kuvio 6. SWOT-Analyysi

Kun työntekijä on laatinut SWOT-analyysin (kuvi 6) omasta osaamisestaan, hän toimittaa sen esimiehelle. Esimies hyötyisi näistä SWOT-analyyseista, sillä esimies voi niistä nopeasti katsoa, missä työntekijällä on kehitettävää ja mitkä ovat hänen vahvuutensa.

Tämän avulla esimies voi suunnitella työntekijöille yhteisiä vertaisoppimispäiviä. Vertaisoppimispäivät voivat olla joko niin, että työntekijät työskentelevät samassa konttorissa tai yhteistyö tapahtuisi tietokoneen välityksellä. Pankki X:ssä käytetyissä ohjelmistoissa on mahdollista jakaa tietokoneenruutua toisessa konttorissa olevalle toimihenkilölle, joka näkee reaaliaikaisesti, mitä toinen työntekijä tekee.

Mielestäni parempi vaihtoehto käytännössä on kuitenkin ensimmäinen, että molemmat työntekijät ovat fyysisesti läsnä asiakastapaamisessa. Asiakaskokemuksen kannalta saatavaa olla epämukavaa, kun työntekijä keskustelee jatkuvasti mikrofonin välityksellä toisen työntekijän kanssa, jota asiakas ei itse näe eikä kuule. Toisaalta se taas voi lisätä asiakkaan tunnetta siitä, että hänen asiansa halutaan hoitaa oikein ja virheettömästi loppuun, jotta vältetään turhilta jatkotoimenpiteiltä.

Vertaisoppimispäivien suunnittelussa voi olla haasteena osuuko kyseiselle päivälle sopivia asiakastapaamisia, jotta osaamista päästään kehittämään. On myös mahdollista, että asiakas peruuttaa tapaamisen tai ei saavu konttorille. Työntekijä voisi varmistaa tilanteen soittamalla asiakkaalle edellisenä päivänä.

Vertaisoppimispäivien aikataulutuksesta tulee myös lisätyötä tiimin ainoalle esimiehelle. Yhtenä ratkaisuna tälle olisi vaihtoehto, jos työntekijät suostuisivat siihen, että SWOT-analyysit jaettaisiin työntekijöiden kesken tiimin yhteiselle ”keskustelupalstalle”. Työntekijät pystyisivät näin selvittämään, kuka on hyvä missäkin toimenpiteessä ja etsimään itse tiimin jäsenen, joka voisi liittyä mukaan tapaamiseen. He voisivat yhdessä käydä läpi aikataulutusta, jonka haasteellisuutta suurin osa haastatteluissa pohti, ja miten tapaamiseen kannattaisi valmistautua. Lopulta he suorittaisivat asiakastapaamisen yhdessä joko siten, että molemmat ovat fyysisesti läsnä asiakkaan kanssa tai etäyhteyden avulla siten, että opettajan roolissa oleva henkilö tukee verkönvälityksen avulla tiimin jäsentä, joka on asiakkaan kanssa tapaamisessa läsnä.

Jotta esimies voi seurata työntekijän osaamisen kehittymistä, työntekijän tulisi laatia SWOT-analyysin uudestaan kuukauden tai kahden kuukauden kuluttua. Tavoitteena on, että työntekijällä ei olisi mitään kirjoitettuna SWOT-analyysiin (kuvio 6) heikkoudet ja uhat ruudukkoihin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tulosten pohdinta

Tutkimuksen alkuvaiheilla pohdin omaa kokemusta ja sitä mitä olen keskustellut kollegoiden kanssa työpaikalla. Ennen haastattelun toteutuksia ja niiden tuloksia pohdin itse, että paras keino osaamisen kehittämiseksi tässä vaiheessa työntekoa ja muutosta, olisi vertaisoppiminen. Tämä olettamusta piti paikkansa, kun tarkastellaan haastattelujen tuloksia. Asiakasmestariimissä on eri tasoista osaamista, jota kannattaa hyödyntää. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että paras keino oppia on jonkun toisen Asiakasmestariimin jäsenen kanssa yhdessä tekemällä. Tuloksissa kävi myös ilmi, että työntekijät eivät haluaisi, että esimies tulisi mukaan tapaamiseen arvioimaan osaamista. Työntekijät kertoivat, että he eivät voisi olla tapaamisessa yhtä luontevasti kuin työntekijän kanssa. Työkokeemus Pankki X:ssä ja Asiakasmestariimin toiminnan ymmärtäminen toimivat tukena tulosten pohdinnassa.

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on erilaisia, sillä osaamisen perusta muodostuu monesta eri tekijästä (kuvio 3) ja tilanteita on erilaisia. Tässä tutkimuksessa päädyttiin, että osaamista kannattaa jakaa Asiakasmestariimin työntekijöiden kesken. 70-20-10-mallin (kuvio 4) mukaan tehokkain oppimisen keino on työssäoppiminen. Myös Asiakasmestariimin osaamisen kehittämisen suunnitelmassa työssäoppiminen on suurimmassa roolissa. Tarkoituksena on, että osaaminen kehittyy tiimin jäsenten keskuudessa yhdessä tekemällä.

Osaamisen kehittämisen suunnitelmaa hankaloittaa kuitenkin tiimin laaja hajanaisuus ympäri Keski-Uudenmaan aluetta. Jos tiimi kokonaisuudessaan toimisi "saman katon alla", suunnitelman kehittäminen kaikille sopivaksi olisi ollut paljon helpompaa. Yhteistapaamisten kalenterointi ja asioista sopiminen on helpompaa konttoreilla, joissa toimii pari tai useampi Asiakasmestariimin jäsen, kuin niissä konttoreissa, joissa on vain yksi asiakasmestariimiläinen. Tästä syystä pohdin, että olisi hyvä, jos nämä SWOT-analyysit (kuvio 6) olisivat jokaisen tiimin jäsenen nähtävillä, niin työntekijät voisivat itse etsiä osaavan tiimin jäsenen ja sopia keskenään, miten tapaaminen ja siihen valmistautuminen suoritetaan. Esimies pystyy seuraamaan tulosten kehittymistä työntekijöiden omasta SWOT-analyysin arvioinnin kehittymisestä. Tarkoituksena on, että SWOT-analyysi laadittaisiin uudestaan aikaisintaan kuukauden kuluttua, mutta viimeistään kahden kuukauden kuluttua. Aika on rajallinen, sillä muutos on nopeaa ja osaamisen on kehityttävä sen mukana.

Haastatteluissa yhteistapaamiset ja vertaisoppimiset saivat kehuja. Haastatteluista läpikäydessä oli jo selvää, että toimivin keino osaamisen kehittämiseksi Asiakasmestariimissä

on käyttää hyödyksi tiimin jäsenten yhteistyötä. Haastatteluihin olisi voinut lisätä kysymyksen: ”*Mikä motivoi Sinua oppimaan uutta?*”. Motivaatio tukee oppimista, ja haastatteluissa olisi voinut jopa tulla yllättäviäkin vastauksia.

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä osiossa on tarkoituksena pohtia johdannossa esiteltyjä tutkimuskysymyksiä. Opin- näytetyön pääkysymyksenä oli: *Miten Pankki X:n Asiakasmestariitiimin jäsenten osaamista voidaan kehittää työtehtävien muuttuessa?* Apukysymykset, joiden pohjalta laadittiin haastatteluissa käytetty haastattelurunko, auttoivat vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen.

Apukysymysten ja haastattelurungon avulla saatiin kokonaiskuva Asiakasmestariitiimin toiminnasta ja osaamisesta. Tiimin toiminnan katsottiin olevan hyvällä mallilla. Moni pohti tapahtuvaa muutosta, mutta haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että muutoksista selvittää ja niistä opitaan.

Pankki X:ssä on ollut useita eri osaamisen kehittämisen keinoja, mutta toiveena osaamisen kehittämiseksi oli yhdessä tekeminen. Sen lisäksi, apukysymykset avasivat kokonaisuudessaan yksilön vahvuuksia ja haasteita. Ilman apukysymysten pohdintaa ja niiden käsittelemistä, pääkysymykseen ei olisi saatu vastausta.

Pääkysymykseen saatu vastaus oli lähes yksimielinen toteutettujen teemahaastatteluiden perusteella. Tehokkaimpana ja miellyttävimpänä keinona nähtiin vertaisoppiminen toisen tiimin jäsenen opastamana. Tätä periaatetta pohtimalla ja soveltamalla laadin kehitysehdotuksen, että Asiakasmestariitiimin jäsenten osaamista kehitettäisiin aiemmin esitellyn SWOT-analyysin (kuviot 6) avulla.

Toimeksiantajayritystä oli myös kiinnostunut, pitääkö Asiakasmestariitiimin jäsenten nyt kehittää asiakkuudenhoitotaitojaan, kun tapaamiset ovat jatkossa pidempiä ja asiakkailla on suuremmat odotukset palvelun laadusta ja hyödyllisyydestä. Haastatteluiden perusteella suurin osa työntekijästä on sitä mieltä, että yksi heidän vahvuuksistaan on juuri asiakaskontaktit. Monen vuoden kokemus takaa sen, että he osaavat toimia tilanteessa kuin tilanteessa.

Asiakastapaamisen laatuun vaikuttaa myös se, kuinka hyvin Asiakasmestariitiimin jäsen osaa suorittaa vaaditut toimenpiteet. Tämä on näkyvin osuus työntekijän osaamisessa (kuviot 2). Tästä syystä on tärkeää, että työntekijöille opetetaan käytännössä, miten eri asiat suoritetaan. Otetaan vaikka esimerkiksi ASP-tilin avaus, jota kassapalvelussa ei suoriteta. ASP-tilin avaus tapahtuu ajanvaraustapaamisessa, joihin Asiakasmestariitiimin jäseniä nyt koulutetaan. Jos työntekijä ei osaa avata kyseistä tiliä ja hän on tapaamisessa

yksin, ilman mitään valmistautumista tai opastusta toimenpiteeseen, hän joutuu kesken tapaamisen etsiä henkilön, joka osaisi opastaa. Tämä on välillä hankalaa, sillä kollegoilla on omat työtehtävät ja avun löytämiseen saattaa kulua pidempikin aika. Tämä saattaa vai-  
kuttaa asiakkaan kokemukseen palvelunlaadusta. Tämän takia olisi hyvä, että tapaami-  
sessa olisi mukana kollega, joka osaa suorittaa tarvittavan toimenpiteen. Hän pystyisi käy-  
tännönläheisesti opastamaan toiselle, miten asia hoituu. Asiakaskokemuksen kannalta  
tämä lisäisi luotettavuutta, että asia saadaan loppuun asti hoidettua ilman mitään virheitä.

### 6.3 Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa jokaista tutkimustyötä. Tut-  
kimuksia arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla vastataan siihen, onko  
tutkimuspätevä ja onko saadut tulokset luotettavia ja tutkimuksen kannalta oikeita. Validi-  
teetti on olennaisempi osa kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa. (Saaranen-Kauppinen  
& Puusniekka 2009, 24-25.)

Johdannossa viittasin Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009) lauseeseen, että haas-  
tattelun idea perustuu siihen, että haluttaessa tietoa ihmisten elämästä on toisinaan vii-  
sasta kysyä asioita ihmisiltä itseltään. Käytin tätä samaa ajatusmaailmaa haastatteluiden  
pohjana, sillä jos aineistonkeruumenetelmänä olisi esimerkiksi käytetty kvantitatiiviselle  
tutkimusmenetelmälle tyypillistä kyselylomaketutkimusta, olisi vastaukset saattaneet jäädä  
puutteellisiksi ja lisännyt kysymyksiä, miksi juuri näin. Haastattelujen aikana esille nouse-  
viin kysymyksiin saatiin heti tarkentava vastaus ja näin tutkittavasta materiaalista luotetta-  
vampaa.

Tutkimuksessa pysyttiin aiheeseen liittyvässä aihealueessa. Haastattelurungon apuna  
käytettiin johdannossa esitettyjä apukysymyksiä, joiden tarkoituksena oli luoda pohjaa tut-  
kimuksen pääkysymykselle. Haastatteluiden vastausten perusteella pääkysymykseen voi-  
tiin vastata.

Jokainen haastateltava oli erittäin innostunut olemaan haastateltavana tätä opinnäytetyötä  
varten. Syksyn muutoksesta on puhuttu jo vuoden 2018 keväästä lähtien. Muutos on ollut  
jatkuvasti puheenaiheena niin työntekijöiden keskuudessa kuin asiakkaidenkin. Muutos on  
todella suuri, ja tällaista Pankki X:ssä ei ole koskaan aiemmin tapahtunut.

Haastattelujen luotettavuuden arviointi on haastavaa, kun kyseessä on jokaisen ihmisen  
henkilökohtainen mielipide. Uskon kuitenkin, että jokainen haastateltava vastasi kysymyk-  
siin vilpittömästi, sillä heille mainittiin haastatteluiden alussa, että keskustelut pysyvät vain  
haastattelijan ja haastateltavan välisenä tietona eikä lopullisessa tutkimuksessa pysty yh-  
distämään kuka on mitenkään asioita kommentoinut. Muutos koskettaa jokaista

Asiakasmestariitiimin jäsentä, joten jokainen halusi haastatteluissa kertoa omat rehelliset mielipiteet ja toiveet, mitä mieltä he ovat aiemmista osaamisen kehittämisen keinoista ja toiveista, miten jatkossa osaamista kehitettäisiin.

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa se, että tutkija on itse osa tiimiä, jota käsiteltävä aihe koskee. Tämä vaikuttaa varmasti tutkimuksen reliabiliteettiin eli kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa. Haastatteluiden sisältö voisi olla toisenlainen, jos haastattelija olisi tiimin ulkopuolinen henkilö. Tiimin jäsenenä ja tutkijana pystyin ymmärtämään paremmin haastateltavan mielipiteitä ja kokemuksia.

#### 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Aiheesta olisi hyvä tehdä kaksi eri jatkotutkimusta. Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena olisi tarkoituksena selvittää, miten Asiakasmestariitiimi on lähtenyt toimimaan uusissa työtehtävissä ja kuinka hyvin tiimin jäsenet ovat oppineet uudet työtehtävät tai miksi he eivät olet oppineet tehtäviä, joita heidän tulisi osata.

Toinen vaihtoehto olisi hieman edellisestä poikkeava: *Asiakasmestariitiimin jäsenten työhyvinvointi muutoksessa*. Muutos on aiheuttanut oletettavasti stressiä ja osa tiimin jäsenistä kertoivatkin haastatteluissa, että eivät tykkää muutoksesta ja työasioita on tullut mietittyä tavallista enemmän. Miten muutos on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin?

## 7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää Pankki X:n Asiakasmestariitiimin uusien työtehtävien haasteet ja se, miten tiimin jäsenet oppivat uudet työtehtävät tehokkaimmin. Pää-tutkimuskysymyksenä oli: Miten Pankki X:n Asiakasmestariitiimin jäsenten osaamista voidaan kehittää työtehtävien muuttuessa? Tarkoituksena oli laatia osaamisen kehittämisen suunnitelma Asiakasmestariitiimille.

Osaamisen kehittämisen keinoja on todella monia ja niiden toimivuus riippuu aina kustakin tilanteesta. Tässä opinnäytetyössä osaamisen tasoa selvitettiin kartoittamalla Asiakasmestariitiimin jäsenten osaamista laatimalla teemahaastatteluja, joihin kukin valittu tiimin jäsen osallistui erikseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin osaamisen kehittämiseen ja pankkialan muutokseen. Pankkialan muutoksella lukijalle avattiin tarkemmin käsitystä siitä, miksi kyseinen muutos ja tehtävien vaihtuminen Pankki X:ssä tapahtuu.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruun menetelmänä käytettiin kvalitatiivisella tutkimuksella tyypillistä tiedonkeruun menetelmää, haastattelua. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jonka tukena oli johdannosta löytyvien apukysymysten pohjalta laadittu haastattelurunko. Haastattelut toteutettiin kahdeksan eri Asiakasmestariitiimin vakinaistetun työntekijöiden kanssa. Haastateltavat pysyvät tutkimuksessa anonyymeina.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että jokainen Asiakasmestariitiimin jäsen oli sitä mieltä, että osaamista olisi hyvä kehittää vähintään toisen tiimin jäsenen kanssa. Tiimin jäsenillä on eri tasoista osaamista. Tästä syystä osaamisen kehittämisen suunnitelma keskittyy Asiakasmestariitiimin jäsenten keskinäiseen vertaisoppimiseen. Tämän hetkinen osaamisen kirjattaisiin ylös SWOT-analyysille tyypilliseen neliruudukko pohjaan. Osaamisen kehittämiseksi on kuitenkin tärkeää, että esimies pystyy seuraamaan työntekijöiden kehittymistä, joten SWOT-analyysi (kuvio 6) laadittaisiin uudestaan aikaisintaan kuukauden kuluttua, mutta viimeistään kahden kuukauden kuluttua.

Tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, sillä haastattelut toteutettiin anonyymina, joten vastausten voidaan olevan rehellisiä. Luotettavat vastaukset tukevat luotettavia tuloksia. Luotettavuutta tukee myös teoriaosuudessa käytetyt suhteellisen tuoreet lähteet. Tutkimusta ei voida kuitenkaan toistaa täysin samanlaisena, sillä muutos tapahtuu Pankki X:ssä vain tämän kerran.

## LÄHTEET

- Finanssiala. 2017. Finanssiala vauhdittaa tehokkaita ja turvallisia digitaalisia palveluita. [Viitattu 10.6.2018] Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio>*
- Finanssiala. 2018. Suuri osaamistarvekysely: Finanssialalla on tulevaisuudessa osattava johtaa itseään. [Viitattu 23.9.2018] Saatavissa: [http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Osaamistarvekysely\\_tulevaisuudessa\\_osattava\\_johtaa\\_itsea.aspx](http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Osaamistarvekysely_tulevaisuudessa_osattava_johtaa_itsea.aspx)*
- Finanssivalvonta. 2014. Finanssialan palveluntarjoajalta edellytetään toimilupaa. [Viitattu: 11.7.2018] Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Palveluntarjoajat/Pages/Default.aspx>*
- Finanssivalvonta. 2017. Pankit tarjoavat monenlaisia palveluja. [Viitattu 24.9.2018] Saatavissa: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan\\_palveluita/Pankkipalvelut/Pages/Default.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pankkipalvelut/Pages/Default.aspx)*
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti – Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki. Talentum Media Oy*
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.*
- Mustonen, S. 2017. Digitalisaatio lisää kilpailua pankkitoimialla. Finanssivalvonta. [Viitattu 27.9.2018]. Saatavissa: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/valtari/Pages/Digitalisaatio\\_033017.aspx#otsikko1](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/valtari/Pages/Digitalisaatio_033017.aspx#otsikko1)*
- OP. 2018. Verkkoneuvottelu. [Viitattu 15.10.2018] Saatavissa: <https://uusi.op.fi/asiakaspalvelu/verkkoneuvottelu>*
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki. Helsingin Kamari Oy.*
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki. Edita Publishing Oy.*
- Rönty, H. 2015. Asuntolainan saa jopa naamaansa näyttämättä. YLE. [Viitattu 15.10.2018] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7734375>*
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto.*

Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Suomen mielenterveysseura. *Motivaatio saa liikkeelle*. [Viitattu 27.6.2018]. Saatavissa: <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/motivaatio-saa-liikkeelle>

Suomen Pankki. 2018. *Vuoden 2017 maksuliiketilastot*. [Viitattu 12.7.2018] Saatavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/maksuliiketilastot/tiedotehistoria/2018/vuoden-2017-maksuliiketilastot/>

Training Industry. 2014. *The 70-20-10 Model for Learning and Development*. [Viitattu 13.10.2018] Saatavissa: <https://trainingindustry.com/wiki/content-development/the-702010-model-for-learning-and-development/>

Viestintävirasto. 2017. *Vahva sähköinen tunnistaminen, sähköinen allekirjoitus ja varmenne*. [Viitattu 15.10.2018] Saatavissa: <https://www.viestintavirasto.fi/kyberturvallisuus/sahkoinentunnistaminenjaallekirjoitus.html>

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen Kilpailutekijä*. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Yvistä Energiaa. 2018. *Vertaisoppiminen (peer learning)*. [Viitattu 3.9.2018] Saatavissa: <http://www.yvi.fi/sanakirja/328-vertaisoppiminen-peer-learning>

## LIITTEET

### Liite 1

#### HAASTATTELURUNKO: OSAAMISEN KEHITTÄMISEN HAASTATTELUT

##### **Henkilökohtaiset:**

- Mitä mieltä olet tulevasta muutoksesta? Ahdistaaako muutos vai odotatko innolla? Miksi (ahdistaa, odotat)?
- Missä olet hyvä?
- Missä sinulla on kehitettävää?
- Mitä mieltä olet aiemmista osaamisen kehittämisen keinoista mitä Pankki X:ssä on käytetty?

##### **Tiimi:**

- Mitä sinä annat tiimille?
- Mitä odotat tiimiltä?
- Mitä odotat esimieheltä?

##### **Osaamisen kehittäminen:**

- Minkälaista koulutusta haluaisit? Tai mitkä olet huomannut toimivaksi keinoksi?
- Jos kohdeyrityksellä olisi loputtomat resurssit, joita käyttää työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi, mitä toivoisit?
- Haluaisitko, että esimies olisi mukana esimerkiksi ajanvaraustapaamisissa?
- Mitä mieltä olet siitä, jos toinen tiimin jäsen tulisi mukaan tapaamiseen arvioimaan toimintaasi esimiehen sijasta?
- Kumpi näistä olisi parempi vaihtoehto? Esimies mukaan tapaamiseen vai toinen tiimin jäsen?
- Vapaata sanottavaa tiimin toiminnasta tai osaamisen kehittämisestä