



# Osaamisen johtaminen Helsingin OP Pankissa



Partanen, Milla-Riina

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Hyvinkää

## **Osaamisen johtaminen Helsingin OP Pankissa**

Milla-Riina Partanen  
Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
joulukuu 2010

Milla-Riina Partanen

### Osaamisen johtaminen Helsingin OP Pankissa

Vuosi 2010 Sivumäärä 55

---

Opinnäytetyössäni pohdin osaamisen johtamista Helsingin OP Pankissa. Osaamisen johtamiseen ja sen käsitteeseen on yritysallalla paljon vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi yrityksen menestymiseen vaikuttaa se, millä tavoin osaamisen johtamista käsitellään ja miten siitä pidetään huolta. On hyvin tärkeää varmistaa, että osaamisen johtaminen määritellään yritykselle kuvatun strategian ja vision mukaisesti.

Tavoitteena osaamisen johtamisessa on saada työntekijät ymmärtämään osaamisen johtamiseen liittyviä asioita sekä parantaa yrityksen menestymistä markkinoilla. Työnantajan tulee myös osata toimia niiden kriteereiden mukaan, jotka yritys on osaamisen johtamiselle määritellyt.

Opinnäytetyöni käsittelee osaamisen johtamista niin käsitteenä kuin sitä, mitä se tällä hetkellä on Helsingin OP Pankissa ja mitä se voisi olla tulevaisuudessa. Helsingin OP Pankilla on osaamisen johtaminen hyvin hallussa ja se toimiikin pankin vision ja strategian mukaisesti. Tarkoituksena on kuitenkin laajentaa osaamisen johtamista sekä kehittää sitä parempaan suuntaan. Tähän opinnäytetyöhön olen kerännyt paljon hyödyllistä tietoa osaamisen johtamisesta sekä ottanut mukaan asiantuntijoiden mielipiteitä sisäisen osaamisen johtamisen toimivuudesta Helsingin OP Pankissa. Tavoitteena on saada parempaa osaamisen johtamista Helsingin OP Pankkiin mitä se tällä hetkellä on.

Opinnäytetyössäni teorian pohjana olen käyttänyt paljon alan kirjallisuutta, joka käsittelee osaamisen johtamista. Tämän lisäksi olen käyttänyt Helsingin OP Pankin hyödyllistä sisäistä materiaalia. Teorian pohjalta olen ensin keskittynyt käsittelemään osaamisen johtamista ja siihen liittyviä termejä sekä ominaisuuksia. Sen jälkeen olen kertonut Helsingin OP Pankin sisäisestä osaamisen johtamisesta sekä kyselyn avulla todennut uusia parantavia tekijöitä osaamisen johtamiseen.

Tutkimustulosten pohjalta selviää kyselyyn vastanneiden keskeisimmät mielipiteet ja vastaukset, jotka ovat olennaisin osa tutkimustani. Tutkimustuloksia olen jäsenellyt ja pohtinut sisällönanalyysin kriteerein.

Kehitysehdotuksen Helsingin OP Pankille olen koostanut teorian, nykykäytännön, kyselyn tulosten sekä omien päätelmien pohjalta. Tavoitteena onkin, että kehitysehdotuksestani on mahdollisimman paljon hyötyä Helsingin OP Pankille ja siitä saisi uusia ideoita osaamisen johtamisen kehittämiseen.

Asiasanat osaamisen johtaminen, kehittyminen

Milla-Riina Partanen

**Knowledge management in Helsinki OP Bank plc**

Year	2010	Pages	55
------	------	-------	----

---

In my scholarly thesis I handle knowledge management in Helsinki OP Bank. Knowledge management and the concept is an attempt to field a lot of factors in a business world. For example the company's success is affected by the manner in which knowledge management is dealt with and how it is taken care of. It is very important to make sure that knowledge management is defined as described in the company's strategy and vision.

The aim of knowledge management is to get employees to understand the knowledge management issues well and improve the company's success in the market. The employer must also know how to act according to the criteria that the company has defined in knowledge management.

This scholarly thesis discusses knowledge management as a concept and what it currently is in Helsinki OP Bank, and what it could be in the future. Helsinki OP Bank has knowledge management in good control and it acts according to the bank's vision and strategy. The purpose is to expand knowledge management and develop it in a better direction. In my research I have collected a lot of useful information on knowledge management and listened to experts' opinions on internal knowledge management and how it works in Helsinki OP Bank. The aim is to improve knowledge management in Helsinki OP Bank to what it currently is.

This work is based on the theory for which I have used a lot of literature that deals with knowledge management. I have also used the Helsinki OP internal material. Based on the theory I first focused on the issue of knowledge management and then related terms as well as features. After that I have described Helsinki OP Bank's internal knowledge management and with and inquiry been able to discover the new improving factors to knowledge management.

The results show the respondents' views and answers which are an integral part of the research. I have analyzed the research results and discussed these with content analysis criteria.

I have complied the development project for Helsinki OP Bank based on the theory, current practice, the inquiry results and conclusions of my own. The aim is that the development project will benefit Helsinki OP Bank and give it new ideas for knowledge management development.

Key words knowledge management, development

## SISÄLLYS

1 Johdanto .....	6
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2 Tutkimuskysymykset.....	6
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	7
1.4 Aiheen rajaus .....	9
1.5 Opinnäytetyön rakenne .....	9
2 Helsingin OP Pankki Oyj .....	11
2.1 Yrityskuvaus.....	11
3 Osaamisen johtaminen .....	13
3.1 Näkökulmia osaamisen johtamiseen.....	15
3.2 Osaamisen määrittely .....	15
3.3 Osaamisen johtamisen käsitteistö .....	16
3.4 Ydinosaaminen .....	17
3.5 Oppiva organisaatio .....	18
3.6 Osaamisen johtaminen käytännössä .....	18
3.7 Osaamisen johtamisen tehtäväkentät.....	20
3.8 Osaamisen hyödyntäminen yhdessä oppimisen hyväksi .....	22
4 Osaamisen johtaminen Helsingin OP Pankissa .....	23
4.1 Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tunnistaminen ja määrittäminen.....	23
4.2 Osaamisen arviointi.....	23
4.3 Kehityssuunnitelmat.....	24
4.4 Seuranta .....	24
5 Osaamiskolmio .....	25
5.1 Osaamiskolmion synty.....	26
5.2 Oppimiskolmio.....	27
5.3 Osaamiskartta .....	28
5.4 Osaamiskortit .....	29
6 Osaamiset .....	30
6.1 Osaamisen konkretisointi .....	31
6.2 Osaamistasot Helsingin OP Pankissa .....	32
6.3 Strategiaosaaminen.....	33
7 Esimiehen Y360- arviointi .....	34
8 Kysely Helsingin OP Pankille .....	36
8.1 Kyselyn toteuttaminen ja ongelmat .....	36
8.2 Kyselyn tulokset.....	37
8.3 Sisällön analyysit .....	40
9 Tutkimustulokset .....	43
10 Kehitysehdotus Helsingin OP Pankille .....	45

11 Johtopäätökset .....	47
12 Oma oppiminen .....	49
Lähteet .....	50
Kuvat .....	51
Liitteet .....	52

## 1 Johdanto

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoitus on antaa uusia näkökulmia ja ulottuvuuksia osaamisen johtamiselle. Asiasta tekee vielä mielenkiintoisemman se, että työskentelen Helsingin OP Pankissa yrityspalveluneuvojana ja siksi tämä aihe on minulle niin läheinen. Osaamisen johtamisesta ei ole oikein hyvää määritelmää siitä, mitä se todellisuudessa on ja kuinka sitä kehitetään. Haluan selvittää mitä osaamisen johtaminen Helsingin OP Pankissa on, mitä siihen sisältyy ja kuinka se toimii teoriassa sekä käytännön tasolla. Voiko osaamisen johtamista kehittää vielä paremmaksi?

Minulta on kysytty, mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa. Jo se kertoo sen, että siitä ei puhuta työympäristössä tarpeeksi, koska käsite on vieras. Osaamisen johtaminen tuntuu kiinnostavalta aihevalinnalta ja siksi opinnäytetyötä onkin kiinnostavaa tehdä.

Tavoitteeni on saada opinnäytetyöstä mahdollisimman laaja, jotta voin hyödyntää työtäni myös Helsingin OP Pankissa. Tavoittelen työlläni parempaa osaamista ja osaamisen johtamista Helsingin OP Pankkiin, josta voin oikeasti olla ylpeä. Uskon myös, että teettämäni kysely osaamisen johtamisesta Helsingin OP Pankissa tuo lisäarvoa työhöni sekä parempia ja uusia näkökulmia esimiehen näkökulmasta katsottuna. Täten pystyn selkeämmin ja paremmin käsittelemään aihetta niin teorian, nykykäytännön kuin kyselyiden tulosten pohjalta.

### 1.2 Tutkimuskysymykset

Osaamisen johtaminen on osa jokaisen työntekijän päivittäistä työntekoa, vaikka moni ei edes tiedä mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa ja mitä se sisältää. Haluan tutkimuksellani osoittaa osaamisen johtamisen tärkeyden ja selventää osaamisen johtamisen käsitteen.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä osaamisen johtaminen vaatii ja mitä se sisältää?
- Voiko osaamisen johtamista kehittää vielä paremmaksi, mitä se tällä hetkellä on Helsingin OP Pankissa?
- Mitä vaihtoehtoja ja parannuksia tutkimukseni tuo Helsingin OP Pankille?

Kysymysten avulla päätarkoitukseni on antaa, jos mahdollista Helsingin OP Pankille konkreettinen ja uudistettu ehdotus osaamisen johtamisesta, josta on varmasti paljon hyötyä myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössäni olevan teorian perustan tärkeimpiin teoksiin, jotka käsittelevät osaamisen johtamista mahdollisimman laajalta alueelta. Myös tärkeänä lähteenä tutkimuksessani on Helsingin OP Pankin oma sisäinen osaamisen johtaminen. Sisäisestä osaamisen johtamisesta saan tietoa Helsingin OP Pankin Intranet sivuilta. Tärkeä näkökulma opinnäytetyössäni on tietenkin myös kyselyni vastanneiden mielipide tämän hetkisestä osaamisen johtamisesta.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössäni käytän tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta. Olen tutustunut kirjallisuuteen, joka käsittelee laadullista tutkimusta sekä sitä, miten laadullisen tutkimuksen pohjalta tuotettua kyselyä käsitellään ja analysoidaan.

Laadullisia menetelmiä alettiin käyttää tutkimuksissa vasta 1970 luvun jälkeen. Laadullisesta tutkimuksesta voidaan puhua myös kvalitatiivisena tutkimuksena. Se tarkoittaa menetelmäsuuntausta, eli millä menetelmällä aineistoa käsitellään. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittava ilmiö perin pohjin. Aineistoa tulee käsitellä niin laajasti kuin laadullinen tutkimus antaa myöten.

Laadullisessa tutkimuksessa useimmiten käytetään harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia yksiköitä ei tule valita kovin suurta määrää ja tutkia niitä perusteellisesti, jolloin tärkeäksi muodostuu vain aineiston laatu. Pertti Alasuutarin kirjassa, Laadullinen tutkimus (1999, 50) kuvataan laadullisen tutkimuksen vaiheita. Hänen mukaansa laadulliseen tutkimukseen sisältyy kaksi erilaista vaihetta. Nämä vaiheet ovat havaintojen pelkistäminen sekä arvoituksen ratkaiseminen. Ensimmäisessä vaiheessa tulee koodata kerätty aineisto ja tehdä niistä tilastollinen analyysi. Toiseen vaiheeseen sisältyy tulosten tulkitseminen. Tulkinta apuna voidaan käyttää myös aiempia tutkimustuloksia aiheesta ja niiden pohjalta tehtyjä päätelmiä.

Alasuutarin mukaan (1999, 51-52) laajaa aineistoa tulee tarkastella vain tietyistä sille määritellyistä näkökulmista, saaden siten esiin tutkimuksen kannalta merkittäviä teemoja. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan raakahavaintojen yhdistelemisestä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tapahtuvia vaiheita voidaan nimittää laadulliseksi analyysiksi. Laadullista tutkimusta selitettäessä olisi hyvä viitata aikaisempiin tutkimuksiin aiheista sekä alan kirjallisuuteen, kun selittää omia havaintoja tutkimuksesta.

Kyselyyn osaamisen johtamisesta olen valinnut avoimia kysymyksiä. Kirjassaan Ikkunoita tutkimusmetodeihin (2001, 101) Aaltola ja Valli kuvaavat kyselylomakkeella suoritettujen tutkimusten hyviä ja huonoja puolia. Silloin, kun kysely suoritetaan kysymyslomakkeella, tutkija ei itse voi vaikuttaa läsnäolollaan vastaajiin tai vastauksiin. Hyväksi puoleksi voidaan lukea myös se, että kysymyksen esitetään jokaiselle vastaajalle täysin samassa muodossa. Vastaajat voivat rauhassa myös vaikuttaa siihen, mikä on sopivin ajankohta paneutua kyselyyn vastaamiseen.

Valitettavana tosiasiana on kuitenkin se, että tämältyyppisissä kyselyissä vastausprosentti jää useimmiten heikommaksi kuin esimerkiksi haastattelussa. Väärinymmärtämisen mahdollisuus kasvaa, koska vastaaja ei pääse esittämään tarkennusta kysymykselle, jota hän ei täysin itse ymmärrä. Silloin vaarana on se, että vastaaja vastaa aiheen vierestä ja se puolestaan huonontaa vastausprosenttia tutkimuksen tekijälle. Tämältyyppisiä virheitä voidaan kuitenkin estää, esimerkiksi laatimalla huolelliset ja selkeät vastausohjeet sekä laatimalla kysymykset siten, että vastaaja ymmärtää ne täysin. (Aaltola, Valli, 2001, 102.)

Laadullisen aineiston analyysissä voidaan käyttää analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää yhtenä teoreettisena viitekehystenä, joka voidaan liittää analyysikokonaisuuksiin. Tämäl kaltaisella analyysimenetelmällä saadaan tutkittavasta kohteesta tiivistetty kuvaus. Sisällönanalyysimenetelmäksi sopii melkein mikä tahansa asia, joka voidaan analysoida ymmärrettäväksi. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi: haastattelu, puhe, keskustelu, kysely tai mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu teos. (Tuomi, Sarajärvi, 2002, 95, 105.)

Kirjassaan Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, (2002, 94) Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat onnistuneesti ja ymmärrettävästi laadullisen aineiston analyysin etenemisen vaiheita. Nämä vaiheet on tiivistettynä neljään eri vaiheeseen:

- Päätä kiinnostuksen kohde analysoitavaan aineistoon.
- Merkitse huolella ne kohdat ja asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi ja jätä kaikki turha pois.
- Laita erilleen merkitsemäsi asiat muusta aineistosta. Voit esimerkiksi luokitella aineiston.
- Lopuksi kirjoita yhteenveto tutkittavasta aineistosta.

#### 1.4 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön aiheeksi valitsin osaamisen johtamisen Helsingin OP Pankissa. Aihevalinta on hyvin läheinen, sillä olen itse työskennellyt Helsingin OP Pankissa erilaisissa tehtävissä jo yli kaksi vuotta. Helsingin OP Pankin työntekijänä haluan vaikuttaa kaikkien työntekijöiden osalta osaamisen johtamisen kehittämiseen. Haluan tutkia, mitä kaikkea osaamisen johtaminen vaatii ja sisältää. Opinnäytetyön päällimmäisenä tutkimuksen kohteena on, voisiko jotain tehdä vielä paremmin, jotta koko Helsingin OP Pankki ja sen johto olisivat tyytyväisiä.

Sain idean, että voisin yhdistää työn ja koulun tekemällä opinnäytetyöni Helsingin OP Pankille. Kyselin ensin henkilöstö-osastolta, olisiko minulle jokin aihe tarjolla. Kävin monta ideaa sekä keskustelua läpi ennen kuin oikea ja kiinnostava aihe tuli vastaan. Aloite opinnäytetyön aihevalinnasta tuli Helsingin OP Pankista Tarja Joensuu-Sarkion toimesta. Hän toimii Helsingin OP Pankissa pankinjohtajana. Keskustelin hänen kanssaan, mitä työni voisi sisältää, jotta siitä olisi hyötyä niin pankille kuin minulle itsellenikin.

Tutkimuksellani haluan osoittaa kiinnostusta aihevalintaani kohtaan tekemällä siitä mahdollisimman laajan ja mielenkiintoisen myös itse lukijalle. Tutkimuksessani pyrin keskittymään lähinnä siihen, mitä osaamisen johtaminen on Helsingin OP Pankissa, en työntekijöiden kannalta. Tutkimukseni käsittelee osaamista ja johtamista Helsingin OP Pankin strategian ja vision pohjalta.

#### 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni alkaa ensimmäisenä yrityskuvauksella Helsingin OP Pankista. Tämän jälkeen käsittelen teorian pohjalta osaamisen johtamista sekä sen merkitystä tutkimuksessani. Seuraavaksi käsittelen Helsingin OP Pankin sisäistä osaamisen johtamista sekä sitä, miten osaamisen johtaminen toteutuu käytännön tasolla Helsingin OP Pankissa ja mitä menetelmiä kyseisellä pankilla on käytössään osaamisen johtamisessa.

Tutkimukseni etenee laadullisen tutkimuksen mukaisesti. Olen teettänyt kyselyn osaamisen johtamisesta Helsingin Yrityskonttoreiden esimiehille. Pyrin kyselyn avulla saamaan laajempaa näkemystä osaamisen johtamiseen teorian ja nykykäytännön lisäksi. Uskon, että pystyn toteuttamaan parannuksen tai kehitystoimenpiteen Helsingin OP Pankille vertailemalla edellä mainitsemiani asioita. Kyselyn kohteeksi valitsin esimiehet, koska heillä on enemmän käytännön kokemusta, osaamista ja tietoa osaamisen johtamisesta ja siksi ovat oikea ryhmä vastaamaan kysymyksiini. Tutkimuksessani esittelen myös laadullisen tutkimuksen kriteerit, joiden mukaan aion kyselyni tuloksia analysoida ja tutkia.

Olen jakanut työni viikoittain toteutettavalle aikataululle. Aikataulu on hyvin tiukka, eikä anna paljon joustovaraa. Siksi olen hyvin tyytyväinen, että olen onnistunut pysymään aikataulussa ja saanut paljon mielenkiintoisia tuloksia aikaan.

## 2 Helsingin OP Pankki Oyj

### 2.1 Yrityskuvaus

Helsingin OP Pankki on alueellista pankkitoimintaa harjoittava tallennuspankki. Yhtiömuodoltaan se on julkinen osakeyhtiö. Tällä hetkellä osuuspankkeja on 226 ja konttoreita 573, joista 35 palvelee Suur-Helsingin alueella. Toimialueena on Suomen 432 kunnasta 384, eli käytännössä lähes koko maa.

Ensimmäinen OP-Pohjolan pankeista perustettiin vuonna 1902 Niinijoelle, joka toimii Loimaalla. Tällöin osuuspankkeja kutsuttiin osuskassoiksi ja 1970 nimet muutettiin osuuspankeiksi. Pankkien leviämisen myötä 1997 perustettiin paikallisosuuspankkien ryhmä, kun osa pankeista jättäytyi tiivistyneestä yhteistyöstä pois. Yksi näistä oli vuonna 1996 Suur-Helsingin osuuspankki, joka muutettiin osakeyhtiöksi ja sai silloin nimekseen Okopankki Oyj, josta myöhemmin tuli nimeltään Helsingin OP Pankki Oyj. Helsingin OP Pankki Oyj eroaa muista osuuspankeista olemalla paitsi julkinen osakeyhtiö, myös Osuuspankkikeskus osk:n tytäryhtiö.

Helsingin OP Pankin koko Pohjola ryhmässä työskentelee lähes 13 000 henkilöä. Näistä henkilöistä suurin osa on töissä osuuspankkien konttoreissa. Osuuspankki keskuksessa työskentelee puolestaan kolmasosa koko henkilöstön määrästä, kun taas OP Pohjolan konsernissa lähes 3000 henkilöä.

Helsingin OP Pankin visiona on olla menestyvä, vastuullinen ja vetovoimainen edelläkävijä, josta sen asiakkaat, henkilöstö ja omistajat voivat olla ylpeitä. Helsingin OP Pankki Oyj:llä on myös omat perustehtävänsä, jotka eroavat muista osuuspankeista. Helsingin OP vastaa ja harjoittaa pääkaupunkiseudulla Op-pohjola-ryhmän kasvuhakuista, tehokasta ja kannattavaa vähittäispankkitoimintaa tavalla, joka tuottaa pitkäjänteistä lisäarvoa sekä asiakkaille, henkilöstölle että sen omistajille. Helsingin OP Pankin arvoihin kuuluu asiakkaan arvostaminen, vastuullisuus, aktiivisuus, yhdessä tekeminen sekä uudistumishalu. Nämä arvot näkyvät vahvasti pankin toiminnassa, joka takaa myös asiakkaiden pysyvyyden.

Helsingin OP Pankin keskeisiä menestystekijöitä ovat vahva osaaminen ja erinomainen palvelu. Osaamisen johtaminen ja oppimisen edistäminen ovatkin jatkuvan kehittämisen kohteena Helsingin OP Pankissa. Osallistuva johtaminen ja jokaisen työntekijän vastuullinen vaikuttaminen ovat olleet keskeisinä osaamisen kehittämisen teemoina. Jokainen esimies on osallistunut johtamista tukevaan valmentamiseen ja tukenut sillä yrityksen kehittymistä eteenpäin. Erityisesti ammatillisen osaamisen vahvistaminen sekä perehdyttämishojelman uudistaminen ovat tukeneet yrityksen kehittymistä paljon. Yrityksen menestyminen näkyy

myös henkilökunnassa ja sen kasvussa. Vuoden 2008 alussa rekrytointi oli vilkasta ja työsuhteessa pankkiin oli 816 henkilöä. Aikaisempaa vuonna henkilöiden määrä oli ollut 694 eli reilusti pienempi. Myös asiakkaiden määrä on noussut vuosien saatossa. Vuoden 2008 aikana Yritys sai 26 275 uutta asiakasta. Näin asiakkaiden luku nousi jo yli 300 000. Asiakkaista noin puolet on bonusasiakkaita.

Yrityksen palveluverkko koostuu Yritys- ja Yhteisöpankista sekä 4 yrityskonttorista, joissa asiakkaiden on mahdollisuus käyttää yritys- ja yhteisöpalveluita. Pankilla on myös 37 toimipistettä sekä puhelin- ja verkkopalveluyksikkö, joista asiakkaat saavat henkilökohtaista palvelua. Helsingin OP Pankki tarjoaa täyden palvelun yksityisasiakkaille ja päivittäistä rahanasioiden hoitoa pienille yrityksille. Yritys- ja Yhteisöpankki palvelee yritys- ja yhteisöasiakkaita yrityskonttoreillaan, jotka toimivat Espoossa, Helsingin Mikonkadulla, Helsingin ydinkeskustassa, Itä-Helsingissä sekä Vantaalla. Henkilökohtaisen palvelun rinnalle Yritys tarjoaa kattavat palveluehdot riippumatta pankin aukioloajoista. Asiakkaat voivat tarvittaessaan käyttää Internet-, puhelin-, ja mobiilipalveluita. Tällä hetkellä Helsingin Op Pankilla on käytössään alle 40 yritykselle suunnattua maksuautomaattia. Nämä maksuautomaatit kuitenkin poistuvat käytöstä vuoden 2010 loppuun mennessä ja niiden tilalle suositellaan, että yhä useammalla yrityksellä olisi käytössään verkon kautta toimiva sähköinen palvelu. Tämä sähköinen palvelu on ollut läpimurto Helsingin OP Pankissa ja sen käyttö kasvaa edelleen huimasti. Vuoden 2008 lopussa jo yli 97 % asiakkaiden peruspalvelutapahtumista tehtiin sähköisinä itsepalveluina.

Helsingin OP Pankin toimitusjohtajana toimii vuoteen 2010 loppuun asti Hannu Tonteri. Hannu Tonterin kanssa yhteistyössä on ollut varatoimitusjohtaja Timo Teinilä, joka poistui pankin palveluksesta syyskuussa 2010. Uudeksi VT varatoimitusjohtajaksi on nimetty Jussi Huttunen. Helsingin OP Pankin uusi toimitusjohtaja on vuoden 2011 alusta Olli Lehtilä. Pankin johdosta vastaavat myös Markku Venäläinen, Jussi Huttunen sekä Tarja Joensuu-Sarkio. Venäläinen on vastuussa yritys- ja yhteisöasiakkaista, Huttunen varallisuushoidosta ja Joensuu-Sarkio liiketoiminnan tuesta. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

### 3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on keino, jota esimies käyttää kuvatessaan organisaation vision ja strategian konkreettiseksi käytännön toiminnaksi. Tämän vuoksi osaamisen määrittely on hyvin tärkeää, jotta tiedetään mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista tarvitaan lisää. Osaamisen määrittely luetaankin yrityksissä osaksi strategiatyötä. Tämä edellyttää organisaation tavoitteiden ja strategian avaamista koko organisaatiolle ja siinä työskentelevälle jäsenelle. (Mäkipeska, Niemelä 1999, 81.)

Osaamisen johtamisen tutkimuksen alkuvaiheessa, tietoa ja osaamista tarkasteltiin erityisesti liittyen yrityksen varallisuuteen. Tällöin oli ominaista keskittyä vain yrityksen toiminnan edellyttämään osaamiseen ja yksilöitä pyrittiin pitämään erityisinä osaamisen kantajina. Myös osaamisen mittareita pyrittiin luomaan. Silloin kun yritykset hankkivat uusien välineiden käytöstä kokemuksia, on käyty vilkasta keskustelua osaamisen johtamisesta erityisesti tutkijoiden piirissä. Silloin informaatiota pidettiin tietona ja informaation käsittelyn tehostamista osaamisen johtamisena. (Virkkunen 2002, Osaamisen johtaminen muutoksessa.)

Organisaatioissa osaamisen johtamista on kuitenkin alettu kehittää vasta 1990-luvun alusta lähtien, ja se on nostettu voimakkaasti esille organisaatioiden keskustelun aiheeksi. Yleensä yritysten osaamisen johtamisen lähtökohtana ovat olleet vain kehityskeskustelut. Kuitenkin pisimmälle ehtineet yritykset ovat päässeet jo rakentamaan konkreettisia ja kokonaisvaltaisia johtamisjärjestelmiä. Yrityksille ei ole osaamisen johtamisen kehittämisessä oikotietä, vaan paras osaamisen johtaminen syntyy oppimisprosessien myötä. (Viitala 2005, Johda osaamista.)

Osaamisen johtaminen on tullut laajemmin esille viimeisten 8-10 vuoden aikana. Voisi melkein sanoa, että osaamisen johtamisesta on alettu keskustelemaan asteittain, ja siten tuotu ihmisten keskuuteen. Osaamisen johtaminen on noussut kuumaksi puheen aiheeksi yritysten keskuudessa. Se on näkyvästi verkottunut myös talouteen. Osaamisen johtamista voidaan tarkastella myös lisääntyneen kilpailun, fuusioiden ja uusien hankintojen myötä. (Gamble, Blackwell 2001, 6-7.)

Kuten Gamble ja Blackwell kirjassaan Knowledge management: a state of the art guide (2001, 13) toteavat, että kyseessä ei ole vain johtamisen taidon osaamisesta mekaanisessa mielessä. Se on erilaisten näkemysten laajentamista prosessina, jossa tarkastellaan itse tiedon ilmentymää. Osaamisen johtaminen viittaa dokumentoimattomaan tietoon, erilaisiin intuitioihin, empatiaan ja mikä tärkeintä, itse kokemukseen. Tämä puolestaan mahdollistaa meidät ihmiset tekemään oikeita ratkaisuja sekä valintoja suurimmaksi osaksi ajastamme. Tämä on yritysten erityisen tärkeää muistaa. Tällä menetelmällä yritys pärjää hyvin kasvavilla markkinoilla sekä kilpailussa muita yrityksiä kohtaan.

Viitala (2005, 12) korostaa, että osaamisen johtaminen on nykyajan yrityksissä noussut selkeästi tärkeäksi ja tiedostetuksi aiheeksi, joka herättää keskustelua koko organisaatiossa. Siksi se onkin tärkeä johtamisen työkalu yrityksissä ja on useimmiten kiteytettynä yrityksen strategian mukaiseen toimintaan. Se sisältääkin kaiken toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista kehitetään, uudistetaan, hankitaan sekä pidetään yllä.

Organisaation ja siihen kuuluvan henkilöstön osaamisen arviointi niin pitkän kuin lyhyenkin aikavälin toiminnan kehittämistä sisältyy osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamista pystytään tarkastelemaan erilaisten mallien avulla ja kuvataan vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat kytköksissä osaamisen johtamiseen. Ensimmäisenä on työntekijä itse, toimintatavat, tavoitteet, työn kohde sekä ajankäyttö, joiden avulla hän työtä tekee. Yritys, jossa yksilö työskentelee vaikuttaa myös paljon osaamisen johtamiseen ja sen toteutumiseen yrityksessä. Tähän on kiteytettynä myös organisaation toimintatavat sekä säännöt, joita noudatetaan. Osaamisen johtamiseen on siis hyvin paljon vaikuttavia tekijöitä ja osaamista pystytään kehittämään vieläkin paremmaksi, kun siihen osallistuu johto, työntekijät ja koko organisaatio. (Virkkunen 2002, Osaamisen johtaminen muutoksessa.)

Viitala kirjoittaa kirjassaan Johda osaamista (2005, 16), että tärkein asia, mihin yrityksen on panostettava ensimmäisenä, on yrityksessä työskentelevien ihmisten monipuolisen osaamisen tason nostaminen korkeammalle. Tiedon vaaliminen sekä tiedon siirtäminen eteenpäin ovat myös tärkeitä ominaisuuksia. Näillä menetelmillä pystytään tehokkaasti hyödyntämään monipuolista osaamisen johtamista koko konsernissa.

Ensimmäisenä, osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, visiosta sekä tavoitteista. Osaamisen johtamiseen kiteytyy kaikki toiminta, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista kehitetään sekä tarvittaessa uudistetaan. Osaamisen johtamiseen pyritään hankkimaan säännöllisesti uusia menetelmiä, jotta yritys menestyy ja on kilpailukykyinen. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen tällä hetkellä kuten myös tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 15.)

Osaamisen johtaminen on osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa, ja sen osaamiseen sekä sen kehittämiseen käytetään aivan yhtä paljon aikaa kuin muunkin organisaation toiminnan tarkastelemiseen. Organisaatiossa olevien järjestelmien myötä osaamisen kehittämistä pystytään tukemaan ja yrityksen on huolehdittava, että sieltä löytyy tarpeeksi ammattitaitoa osaamiseen liittyvien asioiden hoitamiseen. Osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen ovatkin usein jatkuvan kehittämisen kohteina. Ne ovatkin huomioitu yrityksen palkitsemisjärjestelmässä. Esimiesasemassa toimivat henkilöt on valmennettu osaamisen

johtamiseen, ja siksi se muodostaakin suuren osan heidän työnkuvastaan. Yrityksistä löytyy myös paljon osaamisen johtamisen erityisosaajia, jotka omalla toiminnallaan auttavat tukemaan muun organisaation toimintaa. Nämä ihmiset löytyvät useimmiten henkilöstöammattiosastoilta tai tietohallintohenkilöstöstä. (Viitala 2005, 21-23.)

Jos yritys huolehtii henkilöstön osaamisesta ja näyttää, että sitä arvostetaan, voidaan välttää myös ennenaikainen eläkkeelle siirtyminen. Tämä puolestaan tukee sitä, että yksilöiden osaaminen voidaan pitää pidempään organisaatiossa ja siten menestyä kovassa kilpailussa.

### 3.1 Näkökulmia osaamisen johtamiseen

Osaamisen johtamisesta on tehty paljon julkaisuja. Niiden määrästä päätellen, viime vuosina osaamisen johtamisen käsite on syrjäyttänyt niin osaamisen kuin laadullisen johtamisen trendejä. Siksi liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelua voidaan pitää hallitsevana prosessina, joka puolestaan täyttää johtamisen alueen tehtäväkentät.

Christensenin kirjoittaman kirjan Knowledge management: perspective and pitfalls (2003, 11) mukaan, osaamisen johtamista voidaan kuvata eräänlaisena rauhoittavana tekijänä, koska tämän kaltainen ilmiö voi hyvinkin varmistaa yrityksen säilymisen. Osaamisen johtamisesta tulee pitää hyvää huolta ja muistaa kehittää osaamisen johtamisen osa-alueita tarpeeksi usein. Jos yrityksestä näkyy ulospäin, että osaamisen johtamisesta on pidetty huolta, se voi hyvinkin vahvistaa toisten osapuolten kiinnostusta investoida yritykseen tai ainakin tehdä yhteistyötä tämän kaltaisen yrityksen kanssa, missä on myös sisäinen osaamisen johtaminen kunnossa.

Näin ollen osaamisen johtamista voidaan pitää erilaisena työkaluna, kun käsitellään osaamista. Mutta toisaalta myös yrityksen hallintavälineenä, joka puolestaan tarjoaa mahdollisuuden arvioida yrityksen liiketoiminnan kautta toteutettuja saavutuksia. (Christensen 2003, 12.)

### 3.2 Osaamisen määrittely

Useimmissa organisaatioissa osaamisen johtaminen on määritelty kahteen eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat tiedollinen ja taidollinen osaaminen. Kirjassaan Hengittävä työyhteisöjohtamista muutosvirrassa Mäkipeska ja Niemelä (1999, 81) kuvaavat organisaation toimintaa hyvinkin inhimillisenä toimintana. He painostavat, että tiedollisten ja taidollisten osaamisen lisäksi edellytetään myös sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Yrityksissä työskentelevien ihmisten täytyy hallita näiden ominaisuuksien lisäksi sosiaalinen sekä tunneosaamisen puoli. Jos puhutaan kansainvälistyvistä yrityksistä, sille ei riitä vain teknisen osaamisen

kehittäminen, henkilöstön täytyy tehdä muutoksia asenteissa sekä ottaa huomioon myös sosiaalisen vuorovaikutuksen puoli. Siksi osaamistarpeet määritelläänkin seuraavaksi mainitsemini osa-alueisiin. Nämä osaamisalueet ovat:

- tietojen sekä erinäisten taitojen hyvä hallitseminen
- sosiaalinen osaaminen, johon sisältyy vuorovaikutustaidot
- emotionaalinen osaaminen, eli millä tavalla toimihenkilö käsittelee ja kohtaa tunteita
- tahtotila, eli kyky uskoa päämäärään

Osaamisen johtamisesta puhuttaessa kehittämisen kohteena onkin usein tiedollisen osaamisen lisääminen. Johtoryhmässä ei kuitenkaan välttämättä ole aina tarpeeksi asiantuntijuutta ja siksi se onkin este työskentelyn tehokkuudelle. Johtoryhmän työskentelyn tehokkuutta voidaan kehittää lisäämällä kommunikaatiota ja keskittymällä emotionaalisiin sekä sosiaalisiin osaamisen alueisiin. Kun näitä osaamisen alueita kehitetään ja seurataan tietyin väliajoin, voi huomata niiden vaikutuksen koko organisaation ilmapiiriin ja täten sen tulokselliseen toimintaan. (Mäkipeska, Niemelä 1999. Hengittävä työyhteisö- johtamista muutosvirrassa.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämän osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 38.)

### 3.3 Osaamisen johtamisen käsitteistö

Osaamisen johtamisen käsitteistö on saanut alkunsa 1980- 1990 lukujen taitteessa, josta keskustelu aiheesta alkoi vahvistua. Keskustelu on haarautunut organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydinosaamisen, strategisen osaamisen, tiedon johtamisen ja osaamisen johtamisen teemoihin. Tutkijat ovat kirjoittaneet omia ajatuksiaan osaamisen johtamisesta sekä vastailleet kannanottoihin ja alkaneet tarkastella lähemmin tätä tärkeänä pidettyä käsitettä. Asioita on alettu nostella esille eri näkökulmista katsottuna ja niille kukin on antanut omia nimityksiä. Tämän jälkeen on saatu aikaan lisää erilaisia mielipiteitä aiheesta. Näitä on esiintynyt lehdissä, erilaisissa tutkimusraporteissa sekä kirjoissa. On myös organisaation johdon, konsulttien ja kouluttajien sekä muiden vaikuttajien mielipiteitä. Tämän vuoksi osaamisen johtamisesta tarkastellaan ja siitä puhutaan eri käsitteillä, joista kerron nyt enemmän. (Viitala 2005, 31.)

Osaamisen johtamisen käsitteistö saattaa useimmiten tuntua hyvin sekavalta, mitä pidemmälle asiaa tutkitaan. Esimerkiksi samankaltaisia asioita on nimetty teksteissä eri käsitteillä ja myös samoilla käsitteillä on saatettu tarkoittaa eri asioita. Osaamisen

johtamisen yksi keskeisimmistä käsitteistä ”knowledge management” on käännetty suomen kielessä kahta eri asiaa tarkoittavaksi: osaamisen ja tietämyksen johtamiseksi sekä tiedon johtamiseksi. Nämä kuulostavat samalta, mutta tarkoittavat eri asiaa. (Viitala 2005, 32-33.)

### 3.4 Ydinosaaminen

Osaamisen johtamisella viitataan myös tiedon johtamisen näkökulmaan. Silloin mietitään, minkälaisen tietojärjestelmien avulla voitaisiin mahdollisimman hyvin tukea yrityksen osaamisen kehittymistä. Tällöin puhutaan ydinosaamisesta. Ydinosaaminen on siis osaamisen, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmiä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun. Toisin sanoen ydinosaaminen on kyky, jolla erotutaan kilpailijoista. Ydinosaaminen on määritelty organisaatiossa hyvin yleisellä tasolla. Silloin kun osaamisvaatimukset on määritelty toiminnoittain sekä vastuualueittain, voivat ne suunnata koko yhteisön tai yksilön kehittymistä. Organisaatio pystyy hyödyntämään ydinosaamista nykyisessä tai tulevassa toiminnassaan, josta asiakkaat kokevat saavansa lisää arvoa. (Mäkipeska, Niemelä 1999, 82.)

Ydinosaaminen on organisaatiolle kallisarvoinen hyöty. Ydinosaamiset jaetaan osaamisalueisiin ja osaamisalueet puolestaan osaamisiin. Näitä erinäisiä osaamisalueita ylläpidetään sekä kehitetään organisaation yksiköissä. Siksi kilpailijoiden onkin hankalaa kopioida yrityksiltä ydinosaamista ja siitä pyritään pitämään hyvää huolta jatkossa. (Sydänmaanlakka 2001, 145.)

Osaamisen johtamisprosessi sisältää viisi erilaista vaihetta. Ensin ydinosaamiset tulee kohdentaa koko yksikölle. Vasta tämän jälkeen ydinosaamiset kohdennetaan sen työyhteisön jäsenille. Jos pidetään esimerkkinä yrittäjäjyys, niin se edellyttää erilaista osaamista niin myyjältä kuin asiakaspalvelijalta. Sitten voidaan arvioida jo olemassa oleva osaaminen sekä analysoida organisaation vaatimat kehittämistarpeet. Tämän jälkeen esimies voi laatia työntekijöidensä kanssa henkilökohtaisen kehittämisohjelman sekä, miten ja missä ajassa se toteutetaan. Esimies kannustaa työntekijöitä keskustelemaan ja arvioimaan avoimesti koko yhteisön osaamisen kehittymistä ja sitä, miten kehittymistä voidaan parantaa. (Mäkipeska, Niemelä 1999, 82.)

Keskustelujen pohjalta on hyvin tärkeää käsitellä se, mitä ydinosaamisalueet jokaisessa eri toiminnassa oikein tarkoittavat. Vuorovaikutusprosessissa päästään muodostamaan yhteinen käsitys siitä, mitä ydinosaamisen ylläpito vaatii kehittämiskohteiksi. Jotta osaamista ja osaamisen kehittymistä voidaan kunnolla arvioida, täytyy sille luoda kunnan kriteerit, jotta arviointi onnistuu myös käytännön tasolla. (Mäkipeska, Niemelä 1999, 83.)

### 3.5 Oppiva organisaatio

Kun osaamisen johtamisessa puhutaan oppivasta organisaatiosta, etsitään vastauksia kysymyksiin, minkälainen on organisaation oltava, jotta se tukee oppimista mahdollisimman hyvin. Organisaation oppimisella puolestaan tarkoitetaan sitä, millä tavoin organisaation osaaminen karttuu ja millä tavoin organisaatio oppii. Asioiden jatkuva kyseenalaistaminen sekä oman toiminnan korjaaminen kuuluvat myös oppivaan organisaatioon. On myös positiivista, jos työntekijää kannustetaan kokeilemaan uusia toimintatapoja. Oppivassa organisaatiossa myös virheet sallitaan ja niistä opitaan. Oppivalle organisaatiolle on myös tunnusomaista tiimityöskentely ja omia kuten myös tiimin toimintatapoja pyritään jatkuvasti kehittämään. (Viitala 2005, 38-40.)

Viitalan (2005, 34) mukaan, osaamisen johtamisen käsitteistöön kuuluu myös oppimista tukeva johtajuus, uudistava johtajuus sekä valmentava johtajuus, eli minkälainen johtajuus tukee osaamisen kehittymistä sekä uudistumista parhaimmalla mahdollisella tavalla.

### 3.6 Osaamisen johtaminen käytännössä

Osaamisen johtamisesta puhutaan myös käytännön tasolla tarkoittaen sitä, että ensimmäisenä yrityksen on käytävä läpi organisaation visio, strategia sekä sen tavoitteet. Tämän selvitettyään, organisaation on myös selvitettävä, mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä hankitaan, jotta voidaan saavuttaa yrityksen määrittelemä visio ja strategia. Osaamisen johtaminen lähtee siis liikkeelle osaamistarpeiden ennakoimisesta, jolla on tarkoitus varmistaa yksikön sekä yksilöiden menestyminen ja jatkuva uudistuminen. Näiden on oltava selvillä kaikkien työntekijöiden mielessä. Strateginen suunnittelu onkin jatkuva kehittämisprosessi, johon osaamisen johtaminen vahvasti kiteytyy. Kun uusia tarpeita kehitetään, myös strategia muuttuu matkan varrella tulevien tarpeiden mukaisesti. Vasta sen jälkeen voidaan keskittyä ydinosaamisiin sekä muihin osaamisiin mitä organisaatiosta löytyy. Nämä ovatkin tärkeä kilpailuvaltti yritykselle, jotta se pärjää markkinoilla ja niihin kannattaa panostaa. (Sydänmaanlakka 2001, 145.)

Sydänmaanlakan (2001, 145) mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaaakin samanaikaista työskentelyä monella eri tasolla. Tästä ovat esimerkkinä, mm. organisaatio sekä organisaation taso, liiketoiminnan yksikkö, osaamiskeskus, tiimi ja viimeisenä yksilö eli työntekijä itse. Osaamisen hallinta toteutetaan käytännössä näillä tasoilla.

Kirjassaan Älykäs organisaatio Sydänmaanlakka (2001, 146) korostaa osaamiskeskustasolla tapahtuvia konkreettisten osaamisten määrittelyä, joka alkaa kriittisten osaamisten arvioimisella. Näistä siirrytään varsinaisiin kehityssuunnitelmiin mikä näkyy puolestaan

suorituksen johtamisessa. Kehityssuunnitelmat ovat kytköksissä koulutussuunnitelmiin, eli yritys järjestää tarvittaessa työntekijöille koulutusta, jos osaaminen sitä vaatii. Ne antavat myös suuntaviivaa koulutuksen vaatimalle budjetille.

Osaamisen johtaminen tuo mukanaan paljon haasteita yrityksille. Siitä huolimatta yrityksen on kyettävä luomaan itselleen tulevaisuus. Keskeinen haaste yritykselle on: yrityksen on oltava nopeampi kuin kilpailijansa. Yrityksen ei pidä pelkästään toimia nopeasti, vaan sen täytyy myös oppia nopeammin kuin muut. Kaupan käynnin markkinoilla tahti on kova ja sen vuoksi yrityksen täytyykin luoda sopivampi ja toimivampi toimintatapa, jotta se pysyy tahdissa mukana. Organisaation johdon on siksi sitouduttava parhaimmalla mahdollisella tavalla osaamisen johtamisen kehittämiseen ja sen tavoitteisiin, jotta myös yrityksen strategia säilyisi. (Hakkarainen 2000, 173.)

Kuten aikaisemmin jo mainitsin, osaamisen johtamisesta on tullut varsinainen kilpailuedun lähde ja se takaa yritykselle pysyvää kilpailuetua myös markkinoilla. Osaamisen hallinnan ja tehokkaan kehittämisen ohella kilpailuetua syntyy mm. tiedon luomisesta ja jakamisesta, joka johtaa uusiin innovaatioihin. Organisaation on tiedettävä, minkälaista osaamista yrityksessä ja sen työntekijöillä on. Samalla täytyy pystyä määrittelemään tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Hakkaraisen (2000, 175) mukaan hyvä yritys ottaa asiakkaansa mukaan oppimisprosessiin, jotta yritys pystyisi paremmin ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja näkökulmia. Organisaatio pystyy paremmin kehittämään osaamistaan, kun asiakkaiden rajapinnasta pystytään keräämään tietoa.

Kirjassaan Johtamisen taito, Hakkarainen (2000, 175) kuvaa onnistuneesti, mitä osaamisen johtaminen käytännössä vaatii. Hänen mukaansa perinteisesti osaamisen johtamisessa on keskitytty vain yksilöiden osaamisen kartoittamiseen, mutta tärkeän linkin yrityksen strategiaa muodostaa ydinosaamisen ja sitä tukevien valmiuksien kehittäminen. Keskipisteenä onkin osaamisen johtamisessa siirtymässä organisaation osaamisen ja yksilöosaamisen kokonaisuuden hallintaan.

Organisaatiossa osaamista ei johdeta systemaattisin perustein, eivätkä työyhteisön jäsenet aina tiedä, mihin suuntaan osaamista tulisi yleensä kehittää. Työyhteisöt eivät myöskään pohdi yhdessä organisaation niille asettamia vaatimuksia. Näistä syistä johtuen osaaminen kuuluu enemmän yksilöiden kuin organisaation pääomaan. Jos puhutaan osaamisen tehokkaasta johtamisesta, se edellyttää esimieheltä toimia, joka käynnistää prosessin, jossa koko tiimi yhdessä tarkastelee yhteisön tulevaisuuteen kuuluvia osaamistarpeita, osaamisen kehittämistä ja myös niiden arviointia. (Mäkipeska, Niemelä 1999, 84.)

### 3.7 Osaamisen johtamisen tehtäväkentät

Yrityksissä työskentelevillä esimiehillä on suuri vastuu osaamisen johtamisen kehittämisessä. Heidän tulee olla kehittämässä osaamisen johtamisen suuntaa ja sisältöä, jotta yritys voi menestyä kovassa kilpailussa. Esimiesten tulee varmistaa omassa yksikössään riittävä strateginen osaaminen. Heidän tulee määrittää tavoitteet ja suuntaviivat osaamisen johtamiselle. Tällä tavoin esimies auttaa koko työyhteisöä ja sen työntekijöitä tiedostamaan osaamisen tilaa, oppimistarpeita sekä oppimisen tavoitteita. (Viitala 2005, 313.)

Yrityksen visio, strategia, tavoitteet, asiakkaan tarpeet, saadut palautteet sekä toimintaprosessit ovat tärkeimpiä asioita yrityksen osaamisen kehittämiseksi. Mitä paremmin esimies pystyy oman tiiminsä kanssa käymään läpi yrityksen tavoitteita ja toimintaa, sitä paremman palvelun yritys pystyy asiakkailleen tarjoamaan. Tällä tavoin työntekijöillekin selkiytyy paremmin ajatus siitä, mihin osaamista oikein tarvitaan ja mitä osaaminen käytännössä on. (Viitala 2005, 313- 314.)

Osaamisen johtamisessa esimiehen tehtäväkenttiin kuuluu, että hän auttaa omia alaisiaan selvittämään, ymmärtämään sekä muistamaan asioita organisaatiossa työskentelemisestä. Näitä asioita ovat mm. yrityksen sekä oman yksikön vision ja strategian tavoitteet ja näihin kohdistuvat osaamisen tavoitteet. Lisäksi asiakkaan tarpeet, toiveet ja kokemukset ovat tärkeitä ja nämä kohdistuvat myös toiminnan laatuun sekä kriteerien toteutumiseen. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten on tärkeää ymmärtää myös yrityksen toiminnan taustat niiden vaikutukset ja tavoitteet. (Viitala 2005, 315.)

Organisaatiossa esimiehen on kohdattava työntekijät tarpeeksi usein niin ryhmätasolla kuin yksilöinäkin. Ilmapiiirin kohottaminen on hyvin tärkeää ja esimiehen tulee huolehtia siitä tarpeeksi usein yhteisen huomion kohteeksi. Osaamisen johtamisen tärkeinä tehtäväkenttinä pidetään myös pelisääntöjä ja sitä, että niitä noudatetaan. Esimiehen tulee huolehtia ja kerrata työntekijöiden kanssa pelisäännöt, että kaikki ovat varmasti ne ymmärtäneet. Tiimi pystyy itse päivittämään pelisääntöjä sekä sopimaan yhteisistä tavoitteista sekä niiden toteutumisesta. Jos ongelmia tai virheitä sattuu yrityksessä, esimiehen on tuettava virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä keskustelemalla yhdessä tiimin kanssa ja yksilönä. Työntekijöiden mielipiteet, joita organisaatiossa esiintyy, ovat yhtä tärkeitä kuin johdonkin esittämät. Näitä mielipiteitä tulee vaalia ja kuunnella tarkasti. Hyvä esimies on myös valmis ottamaan itse vastaan kehittävää sekä rakentavaa palautettakin niin hyvissä kuin huonoissa asioissa. Tällä tavalla pystytään parantamaan ja kehittämään koko organisaation toimintaa, mikä myös näkyy ulospäin tärkeille asiakkaille. (Viitala 2005, 320-321.)

Osaamisen johtamista tukevat myös erilaiset oppimisprosessit, joista myös tiimin tai yksikön esimies on vastuussa. Esimies käy yhdessä tiimin kanssa läpi sen, mitä osaamista yksikössä on ja minkälaista osaamista tarvitaan lisää ja mitä resursseja organisaatiolla on tähän kohdistaa. Sitten esimies hankkii tarvittavaa osaamista yksikköön esittelemällä tarpeet johdolle. Esimiehen tärkeisiin tehtäväkenttiin kuuluu jokaisen työntekijän osaamisen tarkka tuntemus tiimissä. Osaamista suunnitellaan ja kehitetään yhdessä kehityskeskusteluissa. On myös hyvin tärkeää antaa ohjaavaa sekä kehittävää palautetta puolin ja toisin, ja tärkeää on myös huomata hyvät suoritukset ja kannustaa. Tarvittaessa laaditaan osaamiskartoituksia ja tehdään kehittämissuunnitelmia osaamisen parantamiseksi. (Viitala 2005, 322-323.)

Viitalan (2005, 323) mukaan organisaation johdon sekä johdon esimiesten tulee huolehtia säännöllisin väliajoin oman vastuualueensa tehtävien edellyttämien resurssien sekä työolosuhteiden riittävästä toimivuudesta. Tämä koskee myös osaamisen kehittämistä ja siinä täytyy huomioida, kuinka paljon resursseja ja pelivaraa organisaatiosta löytyy. Muutos sekä oppiminen eivät toteudu kunnolla, jos niille ei varaa riittävästi aikaa toteutua.

Jos vaadit jotain alaisiltasi, vaadi sitä ensimmäisenä itseltäsi. (Viitala 2005, 324.)

Johtaminen on todella tärkeä perusta aikaisemmin mainitsemilleni tehtäväkenttien osaamisen johtamisen tehtäväalueille. Varmasti yksi tärkeimmistä tehtäväkentistä on kuitenkin esimiehen suhtautuminen omaan sekä yksikön toimintaan. Tällä tavoin osaamista voidaan johtaa oikein, jos esimies tietää omat vastuualueensa ja on halukas suhtautumaan omaan työhönsä sekä sen kehittymiseen positiivisella tavalla. Motivaation riittävyys ja sitoutuminen esimiehen omaan johtamistehtävään vaatii paljon ja se näkyy myös konkreettisesti organisaation toiminnassa.

Esimiestyötä voidaankin pitää korvaamattomana, kun puhutaan osaamisen johtamisesta. Esimiehen ensimmäinen velvollisuus on osoittaa mielekäs suunta osaamisen hyödyntämiselle kuin myös sen kehittämiseksi, kun puhutaan osaamisen johtamisesta. Esimiehen onnistuttua viestimään työntekijöille selkeästi ja tavoitteiden mukaisesti yrityksen strategian ja vision, voivat työntekijät kohdistaa osaamisensa, oppimisensa ja energiansa yrityksen tavoitteiden mukaisesti oikeisiin osaamisen alueisiin. (Kirjavainen, Laakso- Manninen 2000, 124.)

Yrityksessä oman yksikön esimiehen tulee luoda foorumeita ja nostaa esille erilaisia teemoja, joiden kautta saadaan aikaiseksi luontevaa keskustelua ja mielipiteitä. Esimies auttaa työntekijöitään ymmärtämään osaamisen johtamisen tärkeät seikat, jotta ne voidaan ottaa osaksi jokapäiväistä työn arkea. Myös asiakkaan näkyväksi tekeminen voi auttaa yhteisöä ja yksilöä näkemään työnsä mielekkäämpänä ja osana suurempaa kokonaisuutta. Toisin sanoen

voidaan puhua siitä, että asiakas motivoi kehittämään osaamista kaikilla tasoilla. (Kirjavainen, Laakso- Manninen 2000, 125.)

### 3.8 Osaamisen hyödyntäminen yhdessä oppimisen hyväksi

Osaamisen johtaminen on niin laaja käsite, että siihen sisältyy asioita, joita emme ole huomanneet siihen kuuluvan. Osaamisen johtaminen on jokapäiväistä työtämme, jota teemme huomaamattamme. Tarkemmin ajatellen, jokainen meistä osaa johtaa osaamista. Päävastuu siitä on kuitenkin organisaatiossa työskentelevillä esimiehillä. Kirjassaan Työhyvinvointi tuloksentekijänä Otala ja Ahonen (2005, 165) korostavat, että työhyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen tulokseen sekä sen kilpailukykyyn. Jokainen yksilö kuin yhteisökin voi paremmin, kun osaamista osataan ennakoida ja jakaa.

Luettelen seuraavaksi erilaisia tapoja, miten voidaan osaamista jakaa päivittäisessä työssä. Kun uusi henkilö aloittaa työt uudessa yrityksessä, on tärkeää opastaa hänet työhön sekä antaa selkeä vastuu työhöiden jatkuvasta päivittäisestä. Jonkin tietyn aihepiirin asiantuntija tai organisaation koulutushenkilö auttaa työntekijää oppimaan uuden tehtävän ja soveltamaan sitä osaamisessa. Kehitysryhmät voivat kehittää yhdessä jotain asiaa ja etsiä ratkaisua erilaisiin ongelmatilanteisiin. Otalan ja Ahosen (2005, 166-167) mukaan onnistumisia ja epäonnistumisia tulee pohtia ryhmissä ja keskustella niistä avoimesti, kuten hyvistä käytännöistä oppiminen voidaan niistäkin siirtää yksiköstä toiseen.

Pääkäytäntö osaamisen hyödyntämisessä on siis se, että osaamista osataan siirtää nuoremmille ja hyödyntää heidän taitojaan uusissa ongelmatilanteissa yrityksen menestymisen osaksi. (Otala, Ahonen 2005, 166.)

#### 4 Osaamisen johtaminen Helsingin OP Pankissa

Osaamisen johtaminen Helsingin OP Pankissa perustuu koko pankin visioon ja sen strategilliseen toimintaan. Osaamisen johtamisen tavoitteena on systemaattisesti ja ennakoiden luoda ja varmistaa henkilöstölle ja koko sen organisaatiolle sellainen osaaminen, joka tekee mahdolliseksi saavuttaa sille asetetut tavoitteet, sekä varmistaa kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Organisaatiossa sen toimintaa ja osaamista pyritään koko ajan kehittämään eteenpäin siten, että se voi tarvittaessa uudistua ja toteuttaa perustehtävänsä sekä saavuttaa sille asetetut päämäärät. Osaamisen johtamisen kehittäminen on hyvinkin vaativa ja pitkäjänteinen prosessi. Hyvällä johtamisella ja suunnitelmalla taataan organisaatiolle kasvu ja turva myös tulevaisuudessa. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Helsingin OP Pankissa koko osaamisen johtamisprosessi muodostuu neljästä erillisestä vaiheesta:

- Tulevaisuuden tunnistamisesta ja määrittämisestä,
- Osaamisen arvioinnista,
- Kehittymissuunnitelmien laatimisesta,
- Kehittymisen seuraamisesta.

##### 4.1 Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tunnistaminen ja määrittäminen

Kun tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia ennakoidaan, tunnistetaan ja määritetään taataan pysyvyys ja kasvu markkinoilla. Toimintaa ja tekemistä tarkastellaan Helsingin OP Pankissa strategian ja kilpailukykyanalyysin avulla. Organisaatioon perustuvaan osaamiseen kuuluu yksilöosaamisen, työvälineiden, järjestelmien sekä toimintatapojen ja prosessien erinäisiä yhdistelmiä. Käytännössä osaaminen on siis kyky toimia. Kun organisaatiossa mietitään osaamisen tunnistamista ja kykyä määritellä osaaminen, mietitään vastauksia kysymyksiin: minkälaista osaamista pankin perustehtävä ja arvot edellyttävät toiminnalta ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, jotta strategia toteutuisi. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

##### 4.2 Osaamisen arviointi

Helsingin OP Pankissa osaamisen arvioinnissa käytetään mm. osaamiskortteja, joissa on kuvattu liiketoiminnan kannalta keskeisimmät osaamisalueet. Osaamiskorteilla pystytään

arvioimaan osaamisen riittävyys ja se mitä osaamista tarvitaan lisää. Kun verrataan nykyosaamista tulevaisuudessa sovittuihin osaamisiin, voidaan selvittää kehittämistarpeet jokaiselle työntekijälle erikseen. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

#### 4.3 Kehittymissuunnitelmat

Kehityskeskustelut ovat hyvä keino kehittymissuunnitelmien laatimiselle. Kehityskeskusteluissa sovitaan esimiehen kanssa kehitettävistä osaamisen alueista, kehittämiskeinoista sekä siitä, millä aikataululla nämä toteutetaan. Kehityskeskustelujen jälkeen jokainen työntekijä vastaa itse omasta kehittymissuunnitelman toteutumisesta. Esimiehen tehtävä on tässä vaiheessa vain tukea työntekijää sekä mahdollisesti järjestää kurseja osaamisen parantamiseen. On tärkeää osata suunnitella osaamisen kehittämistä ennalta ja myös suunnata toimintaa strategian edellyttämiin kehittämistoimenpiteisiin. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

#### 4.4 Seuranta

Osaamisen johtamisessa on erityisen tärkeää arvioida ja seurata osaamisen kehittymistä ja puutteita niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Kehittymistä arvioidaan vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa, joissa erikseen voidaan sopia, mitä kehitystarpeita tai tavoitteita henkilö tarvitsee. Johdon ja koko konsernin esimiesten päätehtävään kuuluu johtaa osaamista ja seurata sen kehittymistä ja varmistaa, että kehittyminen tapahtuu sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

## 5 Osaamiskolmio

Osaamisen johtamista Helsingin OP Pankissa tarkastellaan osaamiskolmion avulla (Kuvio 1). Osaamiskolmioon on määritelty pankille tärkeät toimintakriteerit sekä keskeiset tavoitteet. Helsingin OP Pankki (Intranet) korostaa, että osaamiskolmio sisältää osaamisen johtamisen toimintatavan sekä osaamiskartat ja osaamisen kartoittamiseen kuuluvat erilaiset apuvälineet. Osaamiskolmio koostuu neljästä eri osa-alueesta. Nämä alueet ovat kyky nähdä ja uudistua, asiakasosaaminen, yhteistoimintaosaaminen sekä viimeisenä ammatillinen osaaminen. Kykyyn nähdä ja uudistua kuuluu Helsingin OP Pankin strategian ymmärtäminen ja hyödyntäminen omassa toiminnassa. Toimintaympäristö, kansantaloustiede sekä oppimistaidot ovat myös kiteytettynä tähän. Asiakasosaamisessa pankkilaisen tulee tuntee asiakaspalvelu, sidosryhmät sekä kumppanuus ja hallita asiakkuuksia. Yhteistoimintaosaamiseen sisältyy vuorovaikutus, yhteistyö, tiimitoiminta, oppimisen edistäminen sekä valmennusosaaminen. Ammatilliseen osaamiseen on kiteytettynä kaikki erillisosaaminen mitä pankissa tarvitaan.

Osaamiskolmioon on kiteytetty lyhyesti ja ytimekkäästi se, mitä Helsingin OP Pankin työntekijöiden tulee osata. Toisin sanoen osaamiskolmio on osaamisalueiden, osaamisten ja osaamistasojen sekä osaamisen arvioinnin muodostama kokonaisuus. Osaamiskolmion sisältö perustuu Helsingin OP Pankin strategian ja vision mukaiseen toimintaan. Osaamiskolmiota käytetään kaikkien Helsingin OP Pankissa työskentelevien ihmisten osaamisen kartoittamisessa esimerkiksi mm. kehityskeskusteluissa ja nykyosaamisen kartoittamiseen. Kehityskeskusteluissa sovitaan erilliset kehitystavoitteet niin lyhyelle kuin pidemmällekin aikavälille. Osaamiskolmion yhtenä tärkeänä tehtävänä on kehittää ja tukea yrityksen ja koko organisaation yhteistä suuntaa. Nämä tekijät edesauttavat mahdollisten muutosten toteutumista. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Osaamiskolmiolla pyritään tukemaan entistä enemmän asiakaspalvelua ja pankin toimihenkilöiden osaamista, jotta voimme antaa asiakkaalle parhaan mahdollisen palvelun ja asiakas voi aina luottaa meihin. Osaamiskolmio on osaamisen tueksi kehitetty. Sen avulla voidaan soveltaa osaamista ja oppia lisää sekä saavuttaa asiantuntijuus. Osaamiskolmio osoittaa myös, minkälaista osaamista Helsingin OP Pankista todella löytyy. Alhaalla Kuvio 1 osaamisen määrittämisestä Helsingin OP Pankissa. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)



Kuva 1: Osaamiskolmio (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet)

### 5.1 Osaamiskolmion synty

Helsingin OP Pankin mukaan (Intranet) osaamiskolmio on syntynyt pankin organisaatiotasojen, erilaisten tiimien ja kaikkien henkilöstöryhmien kehityksen myötä. Kullakin projektiryhmän jäsenillä on ollut oma työryhmänsä. Nämä jäsenet ovat työskennelleet eri puolella organisaatiota ja samalla ahkerasti työstäneet osaamiskolmiota. Näiden lisäksi pankissa työskenteleviä asiantuntijoita on prosessin aikana kuultu.

Yksi osaamiskolmion tavoitteista on ollut selvittää, minkälaista osaamista pankin menestyminen vaatii, jotta se toteutuisi Helsingin OP Pankin vision ja strategian tavoitteiden mukaisesti. Näiden myötä oli oleellista pohtia, millä tekijöillä pankki erottuu muista pankeista ja mitä asiakkaat odottavat ja toivovat pankiltaan. Myös asiakkaat sitoutuvat omaan pankkiinsa tunnetasolla. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Ammatillinen osaaminen on kaiken lähtökohta ja perusta. Ammatillista osaamista tarvitaan, jotta voidaan olla mukana pankkitoiminnassa. Kuitenkaan ammatillinen osaaminen ei yksin riitä, vaan siihen lisäksi tarvitaan yhteistoimintaosaamista, joka varmistaa mahdollisimman hyvän sisäisen toimivuuden sekä yhdessä tekemisen ja onnistumisen. Asiakas on kaiken pankkitoiminnan perusta ja, kun pankista löytyy tarpeeksi asiakasosaamista, sillä pankki

pystyy takaamaan itselleen asiakkaiden sitoutumisen pankkiin. Osaamiskolmion huippuna nousee tulevaisuuteen, joka tarkoittaa kykyä nähdä ja uudistua. Helsingin OP Pankilla on kyky ennakoida tulevaisuutta ja vastata tuleviin muutoksiin mahdollisimman nopeasti. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Helsingin OP Pankin projektiryhmä mietti, mitä pankin ydinosamisalueet tarkoittavat toimihenkilöiden osaamisina. Tavoitteena oli siis laatia osaamiset sekä niihin kuuluvat osaamistasot. Projektiryhmä aloitti osaamisen työstämisen osaamiskolmion yläosista eli kyvystä nähdä ja uudistua. Työn lopullisena tuloksena osaamisia löytyi kuitenkin liian monta ja niistä piti valita parhaimmat ja tiivistää kykyyn nähdä ja uudistua neljä erillistä osaamista. Näiden lisäksi jokaisella työryhmän jäsenellä oli oman työryhmänsä kanssa vastuullaan ammatillisen osaamisalueen työstäminen. Osaamisalueisiin on lisätty Erillisosaaminen, jonka alle kerättiin osaamisia, jotka ovat Helsingin OP Pankin liiketoiminnan kannalta oleellisia ja hyödyllisimpiä. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Loppuvaiheeseen kuului enää osaamiskolmion toimivuuden testaaminen. Tällöin kunkin ryhmän tehtävänä oli pohtia, löytyykö ryhmän oman vastualueen erilaisille toimille osaamiskolmiosta tarvittavat osaamiset ja toimivatko nämä osaamiset myös käytännössä. Lopullisten kommenttien jälkeen osaamiskolmiota hiottiin ja sen jälkeen saatiin valmis osaamiskolmio Helsingin OP Pankin käyttöön. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

## 5.2 Oppimiskolmio

Oppimiskolmio ja kehitymisportaali sisältävät työkaluja henkilökohtaisen oppimissuunnitelman rakentamiseen. Suunnitelma tehdään osaamiskartoituksen pohjalta. Siihen on koottu osaamisalueittain koko Helsingin OP Pankin kehittymistarjonta, joka sisältää mm. verkko-opiskelun, tutkinnon suorittamisen, ajankohtaispäivät, lukumateriaalin jne. Kehitymisportaalin kautta pystytään koulutuskalenterin avulla ilmoittautumaan erilaisiin koulutuksiin ja muihin toimihenkilön kehittämiseen kohdistuvaan toimintaan. Lisäksi sieltä löytyy myös jokaisen toimihenkilön oma urapolku sekä urapolkutiedot.

Osaamiskartoitustyökalut ja esimiehelle kohdistuvat osaamistoiminnot löytyvät tästä kyseisestä kehitymisportaalista. Seuraavana kuvassa näkyy Helsingin OP Pankin Oppimiskolmio. Oppimiskolmioon on liitetty osaamiskolmio sekä tulokunto, johon kuuluu niin pankin sisäinen kuin ulkoinen tulokunto. Oppimiskolmio auttaa ymmärtämään, mitä ja miten osaamista hoidetaan. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)



Kuva 2: Oppimiskolmio (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet)

### 5.3 Osaamiskartta

Helsingin OP Pankissa puhutaan osaamisen ennakoimisesta, ja silloin työkaluna käytetään osaamiskarttaa. Helsingin OP Pankin Henkilöstön kehittäminen vastaa osaamiskartan päivittämisestä aina strategiatarkastusten yhteydessä. Osaamiskarttaan on kuvattu Helsingin OP Pankin perustehtävä sekä strategian ja liiketoiminnan kannalta keskeiset osaamiset. Nämä osaamiset jakautuvat yhteisiin taitoihin sekä strategisiin osaamisiin. Osaamiskarttaa täydentävät jokaisen toimihenkilön kannalta keskeiset osaamiset. Osaamiskarttaa hyödynnetään osaamisen arvioinnissa ja kehittämisen suunnittelussa niin yksikkö- kuin yksilötasollakin. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Osaamiskartan soveltamisen tueksi on tunnistettu kuusi erillistä roolia. Nämä roolit ovat kehittäjä, asiantuntija, palveluntuottaja, myyntineuvottelija, valmentaja sekä johtaja.

Osaaminen kartoitetaan osaamiskartan avulla esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa, jonka tuloksena saadaan toimihenkilölle oma henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Siinä kuvataan osaamisen nyky- ja tavoitetilä, kehitettävät osaamiset, kehitystoimenpiteet, aikataulu ja mittarit. Keskustelun jälkeen esimies tekee yksikön osaamisen analyysin eli tällöin puhutaan yhteenvedosta. Tässä yhteenvedossa kuvataan, mitä osaamista puuttuu, mitä kehitetään ja millä tavoin sekä mitä osaamista poistuu. Nämä

yhteenvedot kootaan ja sen jälkeen voidaan tunnistaa toiminnan kehittymisen kannalta keskeisimmät osaamisen kehittämisen tarpeet yksilö- että yksikkötasolla ja täten painottaa osaamisen kehittämistä Helsingin OP Pankin liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

#### 5.4 Osaamiskortit

Osaamiskorttien tarkoituksena on luoda ns. yhteistä kieltä ja ymmärrystä koko OP Pankin ryhmälle tärkeistä osaamisista ja kehittymisen suunnasta. Helsingin OP Pankin johto ja sen esimiehet hyödyntävät osaamiskortteja erilaisissa osaamisen johtamisprosesseissa. Nämä prosessit toimivat keskustelun apuvälineinä pankin osaamisen tavoitekuvaa määriteltäessä. Myös osaamiskortteja kuten osaamiskarttaakin hyödynnetään esimiehen ja toimihenkilön välillä käytävissä kehityskeskusteluissa. Osaamiskorttien tarkoituksena on auttaa esimiestä arvioimaan osaamista ja henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Osaamiskortit sisältävät kuvauksen asiakassuuntautuneen myynnin vaatimasta osaamisesta. Osaamiskortit ovat myös apuväline tavoiteosaamisen määrittämiselle sekä nykyosaamisen arviointiin. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

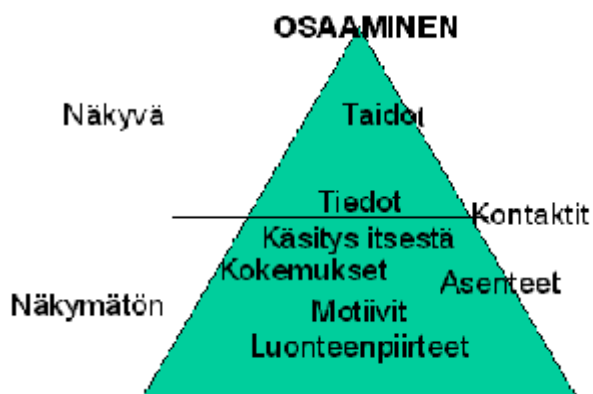
## 6 Osaamiset

Helsingin OP Pankissa ydinosamisalueet ja osaamisalueet jakaantuvat osaamisiin. Jokainen näistä osaamisista on määritelty erikseen. Sen perusteella, miksi nämä alueet ovat tärkeitä ja mitä toimenpiteitä osaamisen eteen tulee tehdä. Ydinosamiset ovat tärkeimmät osaamisen osa-alueet Helsingin OP Pankissa menestymiselle. Ydinosamisista on paljon hyötyä asiakkaille ja se takaa pääsyn markkinoille. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Ammatillinen osaaminen kuuluu perusteisiin, joka täytyy hallita hyvin, jos haluaa harjoittaa pankkitoimintaa. Ammatillisen osaamisen sekä ydinosamisen yhdistäminen takaa myös asiakkaiden pysyvyyden pankissa sekä työntekijöiden sitoutumisen pankkitoimintaan. Myös Helsingin OP Pankin asiakkaat osaavat arvostaa ydinosamista, joka perustuu vahvasti vision ja strategian edellyttämään osaamiseen. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Alla kuvassa 3 on osaamisen jäävuori- malli. Kolmion huippuna, aurana tulevaisuuteen on kyky nähdä ja uudistua. Pankilla tulee olla kykyä ennakoida tulevaisuutta ja vastata muutoksiin nopeasti. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

## OSAAMISEN JÄÄVUORI -MALLI



Kuva 3: Osaamisen jäävuori - malli. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet)

## 6.1 Osaamisen konkretisointi

Kuten monessa muussakin yrityksessä, myös Helsingin OP Pankissa ydinosaamiset ja osaamiset jakaantuvat osaamisiin. Helsingin OP Pankin sisäisen osaamisen johtamisen mukaan (Intranet) nämä osaamiset on määritelty kukin sanallisesti erikseen, eli minkä takia juuri nämä osaamiset ovat tärkeitä ja mitä ne käytännössä tarkoittavat tekemisen kannalta. Jotta osaamista saadaan kehitettyä ja vahvistettua eteenpäin, täytyy osata määritellä osaamiset nykyaikana ja tulevaisuudessa.

Kuva 4 kuvastaa osaamisen konkretisointia ja siitä näkyy mihin osa-alueisiin tämä kuvio on jaettu. Kyky nähdä ja uudistua osaamisalue jakautuu neljään erilliseen osaamisalueeseen, johon kuuluu strategia, toimintaympäristö, kansantalous sekä oppimistaidot. Näistä osaamisista on määritelty, mitä sillä tarkoitetaan, mitä siihen kuuluu tekemisenä ja miksi se on Helsingin OP Pankille tärkeää. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)



Kuva 4: Osaamisen konkretisointi, ydinosaamisalueet. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet)

## 6.2 Osaamistasot Helsingin OP Pankissa

Osaamistasot määritellään viiteen erilliseen osaamistasoon. Näistä tasoista 1,3 ja 5 ovat sanallisesti määriteltyjä. Taso yksi tarkoittaa sitä, että tällä tasolla esiintyvä osaaminen on ns. sitä perusosaamista, eli työntekijä osaa ja kykenee toimimaan sovittujen pelisääntöjen mukaisesti ja kuuntelee ohjeita. Työntekijä myös ymmärtää osaamisalueen asioita jonkin verran ja häneltä löytyy kattava yleiskuva osaamisalueista. Tämä taso vaatii ainakin yhden vuoden työskentelyä, jotta saavutetaan tason yksi vaatima osaaminen. Osaamistasolla kolme, työntekijä pystyy toimimaan jo itsenäisesti ja häneltä löytyy tietoa ja taitoa alueen asioista. Työntekijä pystyy siis soveltamaan tietämystään ja osaa käyttää sitä vaativimmissakin tehtävissä. Hän kykenee myös opastamaan muita työntekijöitä. Tasolla viisi oleva työntekijä on jo niin kutsuttu huippuosaaaja sekä monitaituri. Tällä tasolla työskentelevä henkilö osaa ja haluaa kehittää osaamisalueeseensa kuuluvia tehtäviä monipuolisesti, eikä vain pelkästään oman työnsä näkökulmasta. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Osaamisen arvioinnissa käytetään myös tasoja 2 ja 4, vaikka nämä tasot eivät olekaan sanallisesti määriteltyjä. Esimerkkinä tästä on, että kakkostason osaaminen ei vielä täytä tason 3 osaamista, mutta tasolla kaksi työskentelevällä henkilöllä on näkyvissä aineksia kolmostason osaamiseen. On otettava huomioon, että myös kunkin oma työtehtävä määrittää kyseisen tason, jolla toimihenkilö työskentelee ja minkälaista osaamista häneltä löytyy. Osaamistaso antaa kuitenkin viitteitä siihen, minkälaista osaamisen kehittymistä työntekijällä on tapahtunut. Kaikilla ei kuitenkaan löydy tason 5 osaamista, eivätkä kaikki edes halua tavoitella sitä. Jokainen työntekijä on kuitenkin hyvin tärkeä, työskenteli hän millä tasolla tahansa. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Kuva 5 kuvastaa erilaisia osaamistasoja osaamiskolmion muodossa. Kolmion kärjestä löytyy huippuosaaaja. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

## OSAAMISTASOJEN MÄÄRITTÄMISEN PERUSTA



Kuva 5: Osaamistasojen määrittämisen perusta. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet)

### 6.3 Strategiaosaaminen

Strategiaosaaminen on tärkeä seikka, kun puhutaan osaamisen johtamisesta. Strategiaosaaminen varmistaa pankin toiminnan oikean suunnan. Osaamisen johtaminenhan perustuu pankin strategian ja vision mukaiseen toimintaan. Strategiaosaamisen avulla pankki saa omalle liiketoiminnalleen selkeän tavoitteen ja se vaikuttaa pankin onnistumiseen liiketoiminnassa sekä varmistaa kilpailukyvyn markkinoilla. Strategiaosaamista on pankin kuntokolmion ymmärtäminen ja sen mukainen toiminta. Kuntokolmion ymmärtäminen on pankin menestymisen perustan lähtökohta. Helsingin OP Pankin kuntokolmion mukaan hyvä sisäinen kunto luo edellytyksiä hyvälle asiakaskunnolle kuten myös tulokunnolle. Sisäinen kunto puolestaan koostuu johtamisesta, johon sisältyy tiimitoiminta ja sen välinen ilmapiiri. Sisäiseen kuntoon liittyy myös erilaiset osaamiset ja sen prosessit, kuten laatu ja tehokkuus. Asiakaskunnan osatekijöitä ovat asiakastyytyväisyys sekä sen sisäinen ja ulkoinen yrityskuva. Helsingin OP Pankin tulokunto koostuu itse tuloksesta, kasvusta ja erinäisistä riskeistä. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

## 7 Esimiehen Y360- arviointi

Esimiehen toiminta ja arviointi organisaatiossa on yksi keskeisimmistä osaamisen johtamiseen liittyvistä tehtäväkentistä. Y360- arviointijärjestelmää käytetään esimiestyön arvioimiseen. Kyseisessä arviointijärjestelmässä on otettu huomioon esimiehen johtamisote. Arvioinnin tavoitteena on luoda sellainen työväline esimiehille, joka mittaa konkreettisesti esimiehen erilaisia toimintatapoja ja siten tarjoaa paremmat puitteet kehittää omaa esimiestoimintaa. Y360- arviointi toimii mittarimuodossa siten, että nämä mittarit ovat yksilöityjä jokaiselle eri kohderyhmille. Kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi esimies, työntekijä sekä kollega. Jokaiselle kohderyhmille esitetään poikkeavia yksilöityjä väittämiä sekä erikseen tarkentavia kysymyksiä. Tavoitteena on ollut helpottaa palautteen antajien tehtävää ja siten vastauksia on myös helpompi käsitellä. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Y360- arviointia käytetään Helsingin OP Pankissa strategian jalkauttamisen yhteydessä sekä pankin toiminnan nykytilaa arvioitaessa. Arviointi sopii myös käytettäväksi henkilökohtaisten kehittämiskohteiden määrittelyssä esimerkiksi valmennuksien ja johtamiskoulutusten yhteydessä sekä erilaisten henkilöstötutkimusten rinnalla. Tällä tavoin jokaisen esimiehen käsitys omasta esimiestoiminnastaan tarkentuu ja saa lisää uusia ulottuvuuksia, kun itsearviointiin lisäksi asetetaan myös työntekijöiden, kollegojen sekä oman esimiehen arviot. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Esimiestyötä arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että arviointi tapahtuu varmasti luottamuksellisesti. Työntekijöiden tulee olla varmoja siitä, että raportoinnin kautta annetut vastaukset tulevat esille nimettöminä. Tämä varmistetaan siten, että tuloksia arvioidaan vain keskiarvomuodossa. Tämä helpottaa tulosten luontevaa esille ottoa työyhteisöpiirissä, vaikka se hävittääkin tavallaan osan raportista muodostuneen informaation. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Arvioinnissa saadut kommentit ja palautteet ovat osa Y360- arvioinnin raportointisystematiikkaa ja kommentit syntyvät suoraan saatujen palautteiden pohjalta. Kommenttien avulla esimiestä autetaan saamaan kokonaisvaltainen käsitys tuloksista ja samalla esimiestä opastetaan tulosten rakentavaan soveltamiseen. Esimiehille saatetaan myös järjestää valmentava keskustelu saatujen tulosten pohjalta joko tapaamisessa oman valmentajan kanssa tai puhelimitse. Esimiehelle voidaan laatia tarvittaessa kirjallinen yhteenveto tuloksista jos se on tarpeen. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

Esimiehen onnistuminen omassa tehtävässään on tärkeää organisaation osaamisen kannalta. Tämä Y360- arviointi on erittäin hyödyllinen osaamisen johtamisen arviointiin ja mittaamiseen. Arviointi olisi hyvä suorittaa vuoden välein, jotta pystytään seuraamaan myös

esimiehen osaamisen johtamisen kehittymistä organisaatiossa. Osaamisen johtamisen kehittämisestä on paljon hyötyä esimiehelle monella eri tasolla. Esimies toteuttaa organisaation strategiaa kehittämällä oikeita osaamisia. Tavoitteet saavutetaan paremmin panostamalla oikean osaamisen kehittämiseen. Esimies pystyy myös seuraamaan osaamisen kehittymistä ja täten antaa oikeanlaista palautetta ja tukea työntekijöilleen. Hän pystyy myös hyödyntämään osaamisen kehittämistaitoja erilaisten tekemisten suunnittelussa kuten rekrytoinnissa. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.)

## 8 Kysely Helsingin OP Pankille

Päätin teettää kyselyn osaamisen johtamisesta Helsingin OP Pankin esimiehille. Halusin kohdistaa kyselyn Helsingin Yrityskonttoriin, Yrityspankkiin, Itä-Helsingin Yrityskonttoriin, Vantaan Yrityskonttoriin sekä Espoon Yrityskonttoriin. Kyselyn lähetin 12 eri vastaajalle eli jokaiselle näissä konttoreissa työskentelevälle esimiehelle, sekä lisäksi kahdelle johtoportaan työntekijälle pankinjohtajalle. Näiden lisäksi halusin kuulla vastauksen kyselyyni kahdelta henkilöstöpuolen osaajalta.

Yrityspankissa toimii viisi eri tiimiä ja näin ollen sieltä löytyy viisi esimiestä, kullekin tiimille omansa. Nämä tiimit ovat: Yrityspalveluiden tuki, Toimialatiimi, Corporate banking tiimi, Yhteisöpankin tiimi sekä Yritykset tiimi. Tällä tavoin sain kyselyn vastaajajoukosta hieman isomman, vaikka alueellisia yrityskonttoreita ei olekaan paljon. Kyselyn tarkoituksena ei alun perin ollut kohdistaa sitä suurelle kohderyhmälle, vaan keskittyä tiettyihin ryhmiin ja heidän mielipiteisiinsä. Tässä tapauksessa kyselyni kohdistuikin vain yrityskonttoreihin. Uskon saavani tällä tavoin paremman tuloksen osaamisen johtamisen kehittämistä ja siitä on enemmän hyötyä minulle itselleni sekä Helsingin OP Pankille.

Kyselyn tarkoituksena on ottaa kantaa osaamisen johtamiseen ja sen sujuvuuteen Helsingin OP Pankissa. Keskeisiä kysymyksiä ovat mm:

- Mitä puutteita osaamisen johtamisessa on ja millä tavoin sitä voi parantaa, jotta voisimme kaikki olla siihen tyytyväisiä?
- Mikä osaamisen johtamisessa on erityisen hyvää ja sujuuko osaamisen johtaminen pankin strategian ja vision mukaisesti?
- Mitä ongelmia osaamisen johtamisessa on esimiehen näkökulmasta katsottuna?

Näihin kysymyksiin pyrin saamaan enemmän selkoa.

Kyselyn tekeminen ja tulosten purkaminen auttaa myös minua itseäni pohtimaan johtopäätöksiä opinnäytetyössäni. Samalla pystyn esittämään Helsingin OP Pankille parannusehdotuksen osaamisen johtamisen kehittämiseen, jotta siitä saataisiin entistäkin ylivoimaisempi ja toimivampi kokonaisuus, mikä näkyy myös asiakkaille asti. Haluamme olla markkinoilla menestyvä edelläkävijä, josta sen henkilöstö, johto ja koko organisaatio saavat olla ylpeitä.

### 8.1 Kyselyn toteuttaminen ja ongelmat

Kyselyyni osaamisen johtamisesta Helsingin OP Pankissa oli vastausaikaa reilu viikko. Lähetin kyselyn 12 eri asemassa työskentelevälle esimiehelle ja henkilöstöhallinnon ihmiselle viikolla

37. Näillä vastauksilla olisin saanut melko kattavan kuvan Helsingin OP Pankin yleisestä tilasta tällä saralla. Näin ei valitettavasti käynyt. Kyselyyni vastasi viisi esimiestä, joista neljä toimii samassa yksikössä kanssani, eli Yrityspankissa. Samassa yksikössä toimivien vastauksista oli havaittavissa selkeä paneutuminen ja kiinnostus aiheeseen. Oli mukavaa huomata, että kysymyksiini oli vastattu pääosittain kokonaisilla lauseilla ja vastanneet olivat selkeästi käyttäneet aikaa vastausten pohtimiseen muun työn ohella. Viides kyselyyni vastanneesta lähetti minulle vastaukset, joita en käytännössä voi käyttää tutkimuksessani. Vastaukset olivat lyhyitä ja osaltaan asiaan kuulumattomia.

Mielestäni Helsingin OP Pankin esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden olisi ollut erityisen tärkeää vastata kyselyyn osaamisen johtamisesta, koska tällä tavalla he voivat vaikuttaa asiaan, jotta osaamisen johtamista Helsingin OP Pankissa voitaisiin kehittää vieläkin parempaan suuntaan. Ymmärrän myös, että nämä toimihenkilöt ovat hyvin kiireisiä, mutta olen hieman pettynyt, että vastauksia tuli verrattain vähän. Uskon kuitenkin saavani näistä vastauksista paljon tietoja ja siten keskittyä tarkastelemaan näiden vastanneiden kesken syntyneitä mielipiteitä osaamisen johtamisesta Helsingin OP Pankissa. Pystyn soveltamaan näitä mielipiteitä omien johtopäätösten ja teorian pohjalta.

Mitä olisin voinut itse tehdä toisin? Kyselyyn vastanneet olivat henkilöitä, jotka toimivat samassa työyhteisössä. Ehkä tämän vuoksi he jaksoivat paneutua kyselyyni ja katsoivat tarpeelliseksi auttaa tehtävässäni. Olisin itse voinut ottaa aikaisemmin yhteyttä esimiehiin, jotka eivät kyselyyni vastanneet. Olisin konkreettisesti voinut kysellä heidän mielipiteitään osaamisen johtamisesta ja ikään kuin avata keskustelua ennen kyselyä. Sillä tavoin olisin todennäköisesti saanut heidätkin innostumaan aiheesta ja vastaamaan kyselyyn.

## 8.2 Kyselyn tulokset

Ensimmäisenä kysymyksenä kysyin, miten Helsingin OP Pankin määrittelemät kriteerit osaamisen johtamiselle näkyvät käytännön toiminnassa. Tähän kysymykseen sain aika samantyyppisiä vastauksia. Osaamisen johtamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota Helsingin OP Pankissa ja sitä voidaan pitää yhtenä kilpailuetuna. Helsingin OP Pankin osaamiskolmiota, kehityskeskusteluita ja urapolun muodostamaa kokonaisuutta kehitettiin ja pidettiin hyvänä toimintana. Osaamiskolmio on hyvä näyttämään suuntaa sekä ohjaamaan perusosaamisen kehittymistä. Myös erilaisia koulutuksia ja valmentajan tapaamisia pidettiin kehittävänä toimintana. Esimerkiksi valmentajan varteissa käydään läpi osaamista ja sen kehittymistä. Siellä pohditaan esimerkiksi, miten voisoin onnistua tehtävässäni entistä paremmin, mitä apua ja perehdytystä tarvitsen.

Erilaisia koulutuksia ja koulutusohjelmia tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena kaksi kertaa vuodessa. Silloin pystytään pitämään huolta, ettei turhia koulutuksia järjestetä ja samalla pystytään ohjaamaan jokaisen koulutuksen sisältöä strategian mukaisesti, mikä puolestaan tukee osaamisen kehittymistä. Erilaisia työkiertoja pidettiin kehittävänä ratkaisuna osaamiselle. Kritiikkiä työkiertoihin liittyen tuli tiukan henkilöstötilanteen vuoksi, koska se vaikeuttaa entisestään tällaisten asioiden käyttöä osaamisen johtamisen työkaluna.

Osaamisen johtamiseen Helsingin OP Pankissa toivottiin luonnollisesti myös parannusehdotuksia. Yksityisasiakaskonttoreiden yritysasiakasosaamiseen ei ole kiinnitetty viime vuosien aikana tarpeeksi huomiota. Osaamistavoiteprofiilit, joita pankilla on käytössään, ei tue tarpeeksi osaamisen kartoittamista kokeneimmilla työntekijöillä. Samoja kysymyksiä joudutaan arvioimaan vuodesta toiseen ja tämä ei hyödytä myöskään valmentajaa yhtä tehokkaasti kuin pitäisi. Toivottiin myös parempia koulutuksia kokeneimmille työntekijöille, joka toisi lisäarvoa osaamisen johtamiselle. Työkiertoa pidettiin myös hyvin tärkeänä tekijänä ja sitä toivottiin lisää pankin sisällä ja miksei ryhmätasollakin. Se puolestaan vaatisi enemmän aikaa kehityssuunnitelmien laatimiseen sekä sen toteutumiseen.

Kyselyssäni tiedustelin valmentajilta, mitä he voisivat tehdä itse toisin tai millä keinoin he voisivat vaikuttaa osaamisen johtamisen kehittymiseen. Osaamissuunnitelmien toteutumisen valvomiseen tulisi muutaman valmentajan mielestä käyttää enemmän aikaa. Vaarana tässä on se, että tehdyt suunnitelmat saattavat unohtua jopa vuodeksi. Silloin ihmetellään, miten ei ehditty tehdä sovittuja asioita tämän kyseisen vuoden aikana. Helsingin OP Pankissa pidetään kuitenkin itsestään selvänä sitä, että henkilön tulee itse pitää huoli omasta kehittymisestä ja tarvittavista koulutuksista. Valmentajat haluavat myös motivoida henkilöitä siirtämään aktiivisesti omaa osaamistaan nuoremmille henkilöille. Tärkeänä seikkana pidettiin myös sitä, että kaikilla on jollakin tavalla velvollisuus osallistua perehdyttämisen sujuvuuteen omalta osaltaan niin hyvin kuin ehtii ja kykenee.

Osaamisen johtamisen sujuvuuteen Helsingin OP Pankissa otettiin myös kantaa. Erityisen hyvänä seikkana pidettiin sitä, että osaamista tukevat työkalut kartoitetaan vuosittain ja niistä pyritään pitämään hyvää huolta. Kysymyksiä herätti mm. se, että miten onnistutaan osaamisen ennakoivassa ja tavoitteellisessa pitkäjänteisessä kehittämisessä myös jatkossa. Keski-ikä aiheuttaa haasteita osaamisen johtamisen kehittämisessä ja näin ollen vaihtuvuus on suurta. Koulutuksia on pidetty myös hyvänä strategiana Helsingin OP Pankissa. Koulutukset on suunniteltu tukemaan konkreettisesti tekemistä ja ne myös tukevat pankin strategiaa ja vuosisuunnitelmia. Tähän on otettu mukaan myös pankin arvot. Koulutuksista saama oppi voidaan myös hyödyntää asiakaspalvelussa.

Osaamisen johtaminen on herättänyt myös muutamia ongelmakohtia Helsingin OP Pankissa. Vaikka koulutukset ja kehityssuunnitelmat suunniteltaisiin kuinka hyvin, ne eivät aina välttämättä toteudu. Siksi suuri vastuu tästä onkin esimiehellä. Esimiehen tulee tarkistaa sovitut asiat säännöllisesti ja pitää huolta niiden toteutumisesta. On tärkeää myös muistaa, että kaikki työntekijät eivät ole niin aktiivisia tai oma-aloitteisia ja se vaatii kärsivällisyyttä ja ymmärrystä myös perehdyttäjältä, mikä saattaa olla ongelma joillekin. Kokeneita pankin työntekijöitä pidetään myös haasteena, koska heille ei ole olemassa erillisiä koulutuksia kehittyä vieläkin paremmaksi osaajaksi. Silloin ajan tasalla pysyminen erityisesti tiedoissa ja omissa taidoissa jääkin oman aktiivisuuden varaan. Valmentajat miettivätkin kyselyssäni, miten he voivat itse vaikuttaa tähän valmentajana.

Tärkeä kysymys oli myös se, miten Helsingin OP Pankin valmentajat ja esimiehet on perehdytetty osaamisen johtamiseen sekä osaamisen johtamisen kriteereihin. Moni oli sitä mieltä, että kokemus syntyy käytännön työskentelyn ja kokemusten kautta. Ei ole olemassa suoraa keinoa perehtyä osaamisen johtamiseen. Helsingin OP Pankin apuvälineet osaamisen johtamisessa auttavat tässä asiassa.

Myös valmentajien oman esimiehen esimerkkiä pidettiin tärkeänä asiana ja sen koettiin ohjanneen valmentajia oman osaamisen johtamisen kehittämisessä. Aikaisemmin mainitsemisiani osaamis- ja oppimiskolmiosta on koettua olevan hyötyä jo silloin, kun niiden idea esiteltiin. Se on ollut jonkin verran tukena osaamisen perehtymiselle.

Viimeisenä ratkaisevana kysymyksenä oli, millä keinoin osaamisen johtaminen saadaan toimimaan käytännössä myös tulevaisuudessa ja mitä voitaisiin tehdä toisin. Tärkeänä seikkana pidettiin osaamis- ja oppimiskolmion kertausta. Näin ollen niiden sisällön ymmärrys olisi kaikille samanlainen. Perehdytyksen ohjeiden toteutuminen tulisi myös varmistaa jokaisessa yksikössä. Ennen eläköitymistä tulisi tarkistaa resurssipula ja se, mitä osaamista kuhunkin yksikköön tarvitaan lisää. Tämä tulisi tehdä ennen kuin eläköityminen on jo tapahtunut.

Muutama valmentaja oli sitä mieltä, että enempää osaamisen johtamisen malleja ei tällä hetkellä kaivata. Nykymallia pidetään tarpeeksi hyvänä ja riittävänä. Tärkeänä seikkana pidettiin sitä, että nyt tällä hetkellä täytyy pitää vain huolta niistä asioista, mitä on sovittu. Toivomuksena oli, että muutamia konsulttien malleja ei muutama vuoteen kaivata.

Kenelläkään ei ollut kokemusta osaamisen johtamisesta muista yrityksistä. Osaamisen johtaminen on kuitenkin kehittynyt Helsingin OP Pankissa vain parempaan suuntaan, mitä se on ollut esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Olen tyytyväinen kyselyni lopputulokseen. Kysymykset auttoivat ymmärtämään osaamisen johtamista valmentajien näkökulmasta.

Aikaisemmin tiesin, mitä osaamisen johtaminen on teoriassa ja miten se on suunniteltu käytettäväksi Helsingin OP Pankissa. Oli hyödyllistä kuulla valmentajilta, mitä osaamisen johtaminen on käytännössä heidän mielestään ja kuinka se toimii. Kyselyni vastaajina olivat monen vuoden ammattilaiset sekä muutamia vuosia esimies asemassa työskennelleet pankkialan ammattilaiset.

### 8.3 Sisällön analyysit

Kyselyn tarkoitus oli kartoittaa kyselyyn vastanneiden mielipiteet osaamisen johtamisesta Helsingin OP Pankissa sekä sen kehittämiskohteista. Minulle päällimmäiseksi kiinnostuksen kohteiksi kyselyn pohjalta nousi:

- Miten asiantuntijaosaamista kehitetään pitkään pankissa työskennelleiden työntekijöiden kohdalla?
- Mitkä voisivat olla sellaiset toimintamallit, jotka takaavat kehitystä myös pankkialan ammattilaisille?

Myös koulutusten tarpeellisuus ja kiinnostus koulutuksia kohtaan nousi yhdeksi kiinnostuksen kohteeksi tutkimuksessani.

Analysoin kyselyäni laadullisen tutkimuksen kriteerein. Analyysimenetelmäksi olen valinnut sisällönanalyysin, koska se sopii mielestäni parhaiten tämän kaltaisen kyselyn analysointiin. Kuten aikaisemmin mainitsin, sisällönanalyysiä voidaan siis pitää yhtenä viitekehyksenä tutkittavaa aineistoa analysoitaessa. Se tarkoittaa sitä, että tällä menetelmällä tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman tiivistetty kuvaus ja paljon irti tutkittavasta kohteesta. Alasuutarin mukaan (1999, 50) tämän kaltainen menetelmä on varsin hyvä tutkimustulosten analysointiin, koska tutkittavia yksiköitä ei ole kovin suurta määrää. Juuri siksi tämä analysointimenetelmä on tutkimuksessani täydellinen, koska kyselyni otanta oli varsin pieni.

Kirjassaan *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, (2002, 94) Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat laadullisen aineiston analyysin etenemisen vaiheita. Olen heidän ohjeidensa mukaan koonnut keskeisimmät ja minua eniten kiinnostavat kysymykset tähän lukuun, kuten sisällönanalyysiin kuuluukin. Pohdin, miksi juuri nämä kysymykset ovat keskeisimmät ja tärkeimmät tutkimuksessani.

Mielestäni oli hyvä, että kirjoitin ensimmäisenä kaikki kyselyni tulokset auki. Tällöin tutkimukseni saa laajemman näkökulman ja kaikkien vastaukset tulee käsiteltyä. Analyysiä varten valitsin kuitenkin ne keskeisimmät vastaukset tutkittavasta aineistosta.

Analyysivaiheessa lähdin ensin tutkimaan vastauksista, minkälaisia mielipiteitä kysymykseni herättivät. Keräsin vastauksista yhteneviä osia ranskalaisin viivoin. Jaoin samantyyppiset vastaukset omiin kategorioihin ja erilleen muusta aineistosta. Sen jälkeen tein tutkimusta, paljonko samantyyppisiä vastauksia oli ja valitsin tärkeimmät ja minua eniten kiinnostavat vastaukset. Lopuksi kirjoitan yhteenvedon tutkittavasta aineistosta.

Sisällönanalyysiin kuuluu viitata oman tutkittavan aineiston lisäksi vastaavanlaiseen tutkimukseen aiheesta. Tein tutkimusta analyysivaihetta varten Internetin kautta ja löysin Seppo Helakosken (2001) tutkimuksen osaamisen johtamisesta. Helakosken tutkimuksessa on käsitelty juuri niitä aiheita, mitkä ovat keskeisimpiä omassa tutkimuksessani. Olen tämän kappaleen lopussa viitannut Helakosken aineistoon, jotka liittyvät tutkimukseni keskeisiin kysymyksiin.

Olen tutustunut Seppo Helakorven (2001, 3-7) tutkimukseen osaamisen johtamisesta. Hänen mukaansa on erityisen tärkeää arvioida tarvittava- ja olemassa oleva osaaminen, jo ennen kuin voidaan tehdä suunnitelmia organisaation kehitystä varten. Henkilöstön oppiminen tapahtuu myös muualla kuin yrityksen järjestämissä koulutuksissa. Tällä tavoin henkilöstön osaaminen kehittyy parhaalla mahdollisella tavalla, kun tietoa osataan ottaa vastaan monesta eri suunnasta. Siksi voidaankin puhua työn ohessa tapahtuvasta jatkuvasta yksilöllisestä oppimisesta.

Organisaation toimintaan sisältyy strateginen suunnittelu, johon puolestaan kuuluu henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä erilaisten koulutusten suunnittelu. Helakorpi on todennut tutkimuksessaan, (2001, 7) että oleellisinta kehittämisessä on, että saadaan yrityksen toiminta pidettyä avoimena ja suunnitelmallisena. Tämä onnistuu siten, että suunnitelmat ovat pitkäjänteisiä ja suunnitelmat on laadittu useammaksi vuodeksi eteenpäin. Tällä tavoin myös henkilöstö pystyy suunnittelemaan omaa kehittymistään sekä osaamisen vaatimuksia eteenpäin. Tämä takaa myös mahdollisuuden sellaisille henkilöille kehittyä, jotka haluavat tavoitella jotain uutta uraansa. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla sisäinen urakehitys eli työkierrot.

Helakorpi (2001, 8-12) korostaa, että jos haasteet eivät kasva työn mukana, se voi lopulta johtaa ikävystymiseen. Asia voi olla myös toisinpäin. Jos haasteet kasvavat yli odotusten, voi työ alkaa ahdistaa ja sillä tavoin menettää mielenkiintonsa. Tosiasia on kuitenkin se, että ihminen haluaa oppia aina jotain uutta ja kehittyä parempaan suuntaan työntekijänä. Työyhteisössä se johtaa arvostettuun asiantuntijuuteen tai parhaassa mahdollisessa tapauksessa jopa tiimitasolle. Työntekijän tulee kuitenkin jatkuvasti itse tarkkailla ja kehittää omia toiminta- ja työskentelytapojaan niin työssä kuin toimintaympäristössäänkin.

Kuten Helakorpi tutkimuksessaan totesi, jotta kokeneimpien työntekijöiden mielenkiinto ja asiantuntijuus työtehtävään saadaan pidettyä yllä, yrityksen on tärkeää panostaa koulutuksiin ja kartoittaa tarvittava osaaminen tarpeeksi usein. Tällä tavoin työnantaja pystyy näyttämään kiinnostustaan myös kokeneimpien työntekijöiden koulutustarpeita kohtaan.

## 9 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tuloksia sisällönanalyysin kriteerein. Olen koonnut kyselyyn vastanneiden keskeisimpiä vastauksia, mitkä ovat olennaisin osa tutkimustani.

Osaamisen johtaminen toimii hyvin Helsingin OP Pankissa, kun kyse on pankin toimintamalleista ja jos tarvitaan lisää uutta työvoimaa pankkiimme. Siksi en tutkimuksessani puutu sen enempää uusien työntekijöiden koulutukseen ja pankkiuralla kehittymiseen, koska ne ovat toimineet mallikkaasti Helsingin OP Pankissa.

Kyselyiden vastauksissa on pohdittu koulutusten konkreettisten tarpeiden sopimista työntekijöiden omiin koulutushaluihin. Esimerkiksi työntekijä odottaa jatkuvia koulutuksia, mutta ne eivät välttämättä ole olennaisia ja järkeviä investointeja työnantajan näkökulmasta katsottuna.

*”Koulutuksia ja koulutusohjelmia tarkastellaan kokonaisuutena kaksi kertaa vuodessa”.*

Vaikka koulutustarpeita tarkastellaan jopa muutamia kertoja vuodessa, valitettavana tosiasiana voidaan pitää sitä, että joku pankin toimihenkilöistä ei kuitenkaan pääse haluamaansa koulutukseen.

*”Koulutuksia on paljon ja resurssipulaan on helppo vedota, jos tekijät eivät pääse koulutuksiin”.*

Tällaisessa tapauksessa täytyisi tehdä jokin jatkumo, että samat toimihenkilöt eivät pääse joka vuosi samaan koulutukseen kehittämään osaamistaan, vaan sinne valittaisi myös henkilöitä, jotka eivät ole ikinä sellaisessa koulutuksessa käyneet. Esimerkiksi ajankohtaiset maksuliike- ja yrityspankkiiripäivät voisivat vaihdella toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden kesken.

Kyselyiden tuloksissa kävi selkeästi ilmi, että todella moni on pohtinut toimintamalleja kokeneille työntekijöille ja heidän kouluttamiselleen.

*”Mitä koulutuksia kokeneille? Rahoitus III koulutusta yksityisasiakaspuolella kokeneille työntekijöille on ollut hyvä idea”. ”Kehityskohteena ovat pitkänlinjan pankkilaiset, joilla perustyö on hyvin hallussa. Miten heidän asiantuntijaosaamistaan kehitetään”.*

Haasteeksi on kuitenkin noussut se, ettei kokeneille työntekijöille ole tällä hetkellä olemassa erillisiä räätälöityjä koulutuspaketteja. Tiedoissa ajan tasalla pysyminen jää useimmiten

jokaisen omille harteille, koska työnantajalla ei ole tarpeeksi aikaa käyttää kokoneiden työntekijöiden kouluttamiseen.

*”Kaikki työntekijät eivät ole kovin aktiivisia tai oma-aloitteisia hakemaan koulutuksiin, kaikkia ei pysty/onnistu motivoimaan kehittämään itseään.”*

Tässä voisi hyödyntää jotain mielekästä ja kiinnostavaa kurssia ja käydä sen uudelleen tietojen päivittämiseksi ja oma-aloitteisuuden korostamiseksi.

*”Lisää työkiertoa pankin sisällä ja mahdollisesti ryhmä- sekä kaikilla organisaatiotasolla”.*

Olisiko tässä työnantajalla syytä käyttää enemmän aikaa asiantuntijoiden kouluttamiseen ja heidän uusien toimintamallien kehittämiseen?

*”Huomiota tulee kiinnittää pidempiaikaisiin suunnitelmiin. Nyt suunnitelmat ovat pääsääntöisesti vuodeksi. Tämä koskee ennen kaikkea asiantuntijatehtävissä toimivia”.*

Kuten teettämässäni kyselyssä kävi ilmi, pitkäjänteisempää suunnitelmaa toivottiin useammalle kuin yhdelle vuodelle, mikä puolestaan takaa osaamisen jatkuvuuden pysyvyyden yrityksessä. Tämä kehittää myös pitkään pankissa työskennelleiden työntekijöiden osaamista ja antaa mahdollisuuden sisäiseen urakehitykseen. Tämä antaisi mahdollisuuden työskennellä erilaisessa työympäristössä ja sen pohjalta toisi lisää mielenkiintoa omaan työhön.

*”Aikaa tulisi käyttää enemmän osaamis-suunnitelmien toteutumisen valvomiseen.”*

Suunnitelmat tehdään kuitenkin kehityskeskustelun yhteydessä, mutta ne saattavat myös unohtua vuodeksi ja sitten ihmetellään, miksi sovittuja asioita ei ehdittykään tehdä. Toisin sanoen, on erityisen tärkeää valvoa suunnitelmien toteutumista ja pitää niistä kiinni. Työntekijä voisi esimerkiksi puolen vuoden välein varata ajan esimiehen kanssa käytävään keskusteluun suunnitelmien toteutumisesta. Tällä tavalla pysytään aikataulussa ja suunnitelmia tulee paremmin valvottua.

## 10 Kehitysehdotus Helsingin OP Pankille

Teettämäni kyselyn pohjalta päällimmäiseksi kehittämisen kohteeksi nousi pitkänlinjan pankkilaisten osaamisen kehittäminen. Uudet toimintamallit olisivat paras ratkaisu tämän kaltaisen ongelman kehittämiseen. Olisiko mahdollista kehittää myös pitkäjänteisempi suunnitelma esimerkiksi useammalle vuodelle, jotta saataisiin pidettyä osaamisen jatkuvuus yllä?

Mielestäni olisi hyvä ensimmäisenä kartoittaa tilannetta kokeneempien ja pitkään pankkiuralla työskennelleiden toimihenkilöiden kesken. Ihan yleisellä tasolla olisi hyvä kartoittaa asiantuntijoiden mielipide heidän osaamisestaan ja se, toivovatko he jotain erityistä osaamisen alueen kehittämistä. Työnantaja ja työntekijä voisivat yhdessä kaikessa rauhassa pohtia vaihtoehtoja asiantuntijuuden parantamiselle. Tähän tulisi käyttää aikaa esimerkiksi kehityskeskustelun verran, mutta silloin keskityttäisiin vain työntekijän toiveisiin ja puhuttaisiin työnantajan resursseista vasta sen jälkeen. Ei ole hyvä tyrmätä hyvää ehdotusta heti alussa. Keskustelun jälkeen työnantaja ja työntekijä voisivat sopia tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tavoitteet olisi hyvä käydä läpi aluksi vaikka puolen vuoden välein. Vuosi on liian pitkä aika ja silloin on helpompi unohtaa tai jättää tekemättä sovitut asiat.

Työntekijän tulisi kuitenkin tässä välissä muistaa, että vastuu kouluttautumisesta on ensisijaisesti hänellä itsellään. Työnantaja ei voi ilmoittaa työntekijää koulutuksiin, vaan työntekijän tulee tehdä se itse ja myös huolehtia siltä osin osaamisen kehittymisestä. On selvää, että työntekijä haluaa irtaantua omista arkitehtävistään aina, kun se on mahdollista. Työnantajan näkökulmasta katsottuna koulutuspäivät syövät resursseja työtä tekevästä portaasta ja sen takia koulutuksia pitää järjestää harkitusti. Vaihtoehto tälle voisi olla säännöllisemmät ja laajemmat työkierrot pankin sisällä. Työkierrot avartavat työntekijän näkemystä omasta työstään ja samalla oppii omaa työtään tukevia toimintoja.

Tällä hetkellä työkierrot ovat ilmeisen harvinaisia johtuen resurssipulasta. Hyvää työntekijää ei haluta päästää omasta yksiköstään toiseen tiimiin, koska tilalle tulee taas henkilö, joka täytyy kouluttaa uuteen tehtävään. Toisaalta kouluttavan tiimin työntekijät joutuvat pakostakin kehittymään ja kertaamaan osaamistaan, kun he kouluttavat ja auttavat työkierrossa olevaa työntekijää. Kääntöpuolena tässä voi olla se, että henkilöstö ei pysty keskittymään omaan työhönsä välttämättä täydellä teholla. Joku työntekijä voi tuntea tämän turhauttavana ja silloin oma työpanos kärsii.

Tällä hetkellä työkierto ilmiönä on minulle uusi asia, enkä tiedä millä tavalla perehdytys työkierrolla järjestetään. Edellä mainittu huomioon ottaen lienee tehokkain toimintatapa, että perehdyttämisessä käytettäisiin kaikkia työntekijöitä, mutta esimerkiksi tämä

toteutettaisiin vuoroissa. Näin työntekijät pystyvät paneutumaan omaan työhönsä, mutta oman vuoron tullen työntekijät pystyvät kertaamaan ja syventämään omaa osaamistaan opettamalla tehtävää työkiertolaiselle. Tämä toisi varmasti lisää mielekkyyttä omaan työn tekoon, kun saa työskennellä erilaisessa toimintaympäristössä ja tehtävä jolla toimii, on uusi.

Jotta osaamisen johtaminen saataisiin toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla myös tulevaisuudessa, tulisi kiinnittää huomiota myös pidempiaikaisiin suunnitelmiin, jotka on tähdätty useammalle vuodelle. Tällä hetkellä suunnitelmat osaamisen kehittämisessä on laadittu vain vuodeksi eteenpäin. Kuten aikaisemmin mainitsin, olisi ennen kaikkea tärkeintä tehdä nämä suunnitelmat useammaksi vuodeksi eteenpäin asiantuntijatehtävissä toimiville työntekijöille. Seuraavien vuosien suunnitelmien ei tarvitsisi olla niin tarkkoja, mutta ne toisivat luonnollista jatkumaa ja helpottaisivat jatkon suunnittelua jo luonnosteltuihin raameihin. Tähän tulisi erityisesti kiinnittää huomiota Helsingin OP Pankissa, kun pohditaan seuraavan vuoden suunnitelmia.

Koulutuksiin pääseminen voi vaikuttaa työntekijöiden koulutustausta. Toisella työntekijällä saattaa olla paremmat valmiudet kuin toisella, mikä on selvää, jos toimii eri tehtävissä. Voisiko pankki hyödyntää tätä, esimerkiksi kouluttamalla useampia toimihenkilöitä samoihin työtehtäviin, jotta tarvittavaa osaamista löytyisi enemmän. Tämä kannattaisi aloittaa ajoissa, ennen kuin eläköityminen tapahtuu. Silloin ei jouduttaisi resurssipulaan, kun tarvittava osaaminen on varmistettu. Tämän voisi lisätä vaikka pitkäjänteisiin ja jatkuviin suunnitelmiin, jotka kuuluvat Helsingin OP Pankin toimintamalleihin.

## 11 Johtopäätökset

Tutkimuksessani pyrin siis selvittämään, mitä osaamisen johtaminen on tällä hetkellä Helsingin OP Pankissa. Mitä parannuksia tutkimukseni tuo osaamisen johtamisen kriteereihin ja mitä osaamisen johtaminen ylipäänsä tarkoittaa?

Teettämäni kyselyn pohjalta selvisi paljon mielenkiintoisia vastauksia ja erilaisia mielipiteitä osaamisen johtamisesta Helsingin OP Pankissa. Kyselyyni vastasivat pankkialan ammattilaiset eli esimiesasemassa toimivat pankin toimihenkilöt. Päätin analysoida tutkimuksessani niitä tärkeimpiä ja mielenkiintoisempia vastauksia, jotka kiinnostavat minua eniten ja joista on myös hyötyä Helsingin OP Pankille. Tutkimuksellani pyrin tuomaan vieläkin parempaa osaamisen johtamista Helsingin OP Pankkiin.

Ensimmäisenä asiana Helsingin OP Pankin tulisi kiinnittää huomiota pitkään pankkialalla työskennelleiden ihmisten kouluttamiseen ja heidän tarpeisiinsa. Uusien ja aloittavien työntekijöiden perehdytys ja koulutusmateriaalit ovat kunnossa ja myös perehdyttäjiä löytyy useammasta tiimistä. Ainoa parannuskeino on, että näitä pyrittäisiin vieläkin tarkemmin ja täsmällisemmin käyttämään ja niille varattaisiin aikaa.

Kun perusasiat ovat kunnossa, on tärkeää näyttää kokeneimmille työntekijöille, että heidänkin työntekoaan arvostetaan erittäin paljon. Yhtenä keinona on järjestää heille koulutusta vaativimmissa asioissa, kuten erityisesti yksityisasiakas puolella, jota on toivottu pankin puolesta.

Kun osaamisen johtaminen otetaan sanallisesti pankin toimintaan mukaan ja kerrotaan siitä työntekijöille, siitä on monenlaista hyötyä. Osaaminen lisääntyy, kun aiheesta tiedetään enemmän. Näillä työntekijöillä on enemmän tietoa ja kokemusta osaamisen johtamisesta. Silloin sitä tietoutta on helppo jakaa ja levittää eteenpäin, esimerkiksi uuden työntekijän saapuessa ja miksei myös vanhojen työkavereiden kesken. Tällöin myös esimiehen taakka helpottuu.

Kuten tutkimuksessani totesin, moni ei kuitenkaan tiedä osaamisen johtamisesta paljoa, joten silloin he eivät myöskään osaa käyttää sitä omassa toiminnassaan. Kun tieto osaamisen johtamisesta saadaan lisääntymään, lisääntyy varmasti oma-aloitteinen toiminta osaamisen johtamisen tietoutta kohtaan sekä siihen, mitä kaikkea se vaatii.

Tämä auttaa myös uusia tulokkaita itsenäistymään ja hankkimaan tietoa oma-aloitteisesti. Tämä takaa tietenkin myös työpaikan säilyvyyden ja arvostus omaa työtään kohtaan kasvaa, kun tietää mitä tekee ja miksi. Jos pankin toimintamallit ja tavat saadaan heti hyötykäyttöön

siten, että kaikki ymmärtävät toimivansa yrityksen strategian ja vision pohjalta, tulee ymmärrettyä yrityksen toimintaperiaatteet. Nämä kaikki asiat sisältyvät osaamisen johtamiseen ja siksi on erityisen tärkeää ymmärtää asia perin pohjin.

Tutkimukseni päätarkoituksena on tuoda lisää tietoa osaamisen johtamisesta niille ihmisille, jotka eivät ole perehtyneet osaamisen johtamiseen. Mielestäni osaamisen johtaminen kuuluu niin työntekijöiden kuin työnantajan jokaiseen työpäivään. Osaamisen johtaminen tulisi nostaa enemmän esille ja saada työntekijät osallistumaan osaamisen johtamiseen omalla tavallaan. Käytännön tasolla työntekijä tekee tämän työpanoksellaan ja osoittamalla kiinnostusta työtään kohtaan.

Uskon, että osaamisen johtamiseen tullaan kiinnittämään vielä enemmän huomiota tulevaisuudessa ja uusia menetelmiä osaamisen johtamisen parantamiseen kehitetään yrityksissä yhä enemmän. Uskon saavani lukijatkin innostumaan osaamisen johtamisesta, sillä se on keskeinen teema yrittäjyydestä kiinnostuneille opiskelijoille ja miksei myös jo työelämässä oleville henkilöille.

Osaamisen johtaminen on vain yksi johtamisen osa-alueista. Osaamisen johtaminen ei voi olla kiitettävällä tasolla, elleivät kaikki muut johtamisen osa-alueet ole kunnossa. Tässä korostuvat erityisesti esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja koulutustausta. Tämä näkyy myös siinä, että nykyvaatimukset esimiestehtäviin ovat korkeammalla tasolla ja niissä painottuvat erityisesti koulutus.

Olen tutkimuksessani saanut selville paljon hyödyllistä tietoa osaamisen johtamisesta ja mielestäni tätä tietoa kannattaa hyödyntää Helsingin OP Pankissa. Toivonkin, että osaamisen johtamiseen käytettäisiin vielä enemmän aikaa ja saataisi se näkymään myös työntekijöiden toiminnassa. Vaikka pankin toimintamallit ovat selkeät ja hyvässä kunnossa, niiden toimintamallien käyttö voi kuitenkin olla epävarmaa. Jos osaamisen johtamisen toiminta-alueita painotetaan lisää esimerkiksi kehityskeskusteluissa, myös sisäinen osaaminen lisääntyisi.

## 12 Oma oppiminen

Itse opinnäytetyön tekeminen on erittäin laaja ja pitkä prosessi. Opinnäytetyössä on niin paljon huomioon otettavia asioita, joiden vuoksi myös työnteko voi keskeytyä tai työhön voi tulla myös yllättäviä muutoksia. Myös omat työkiireet ja muu koulunkäynti painavat päälle.

Mielestäni onnistuin erittäin hyvin työni tekemisessä, ottaen huomioon, että aloitin sen verrattain myöhään. Tein opinnäytetyötäni itsenäisesti päivittäin, ellei tullut yllättäviä seikkoja tai muita huomioon otettavia esteitä eteen. Joskus oli hankala keskittyä työntekoon, jos ei ollut selvää suunnitelmaa mistä seuraavaksi jatkaa. Välillä tuntui siltä, että aika ei tahdo riittää eikä oikein ole jaksamista ja intoa paneutua takaisin työhön.

Lopulta oli taas mukava jatkaa työntekoa opinnäytetyön parissa. Myös innostuminen ja paneutuminen opinnäytetyöhöni toivat esille positiivisia tunteita. Jaksoin aina tehdä työtä huolella ja tuntui mukavalta huomata, että kohta koko työ on kasassa ja koulu takanapäin.

Mielestäni olen oppinut osaamisen johtamisesta aiheena hyvin paljon ja aihe kiinnostaa edelleen. Aion jatkaa työskentelyä Helsingin OP Pankissa ja seurata, kehittykö osaamisen johtaminen suuntaan jos toiseen. Mielenkiintoista on myös se, tuoko tutkimukseni osaamisen johtamisesta mitään uudistuksia Helsingin OP Pankille. Sitä jään mielenkiinnolla odottamaan.

Opinnäytetyön kokonaisuuteen olen erittäin tyytyväinen sekä panokseeni, mitä olen tälle opinnäytetyölle antanut. Olen myös tyytyväinen itseeni, että olen saanut tehtyä opinnäytetyön näinkin mielenkiintoisesta aiheesta. On mukavaa seurata, mihin suuntaan osaamisen johtaminen kehittyy tulevaisuudessa ja mitä muita tutkimuksia siitä tehdään.

## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimus metodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Christensen, P. 2003. Knowledge management: perspectives and pitfalls, Copenhagen Business School Press. [http://books.google.fi/books?id=BxUU-23ESeUC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fi/books?id=BxUU-23ESeUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Gamble, P. & Blackwell, J. 2001. Knowledge management: a state of the art guide, Kogan Page Publishers. [http://books.google.fi/books?id=1Dj09GVXOVgC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fi/books?id=1Dj09GVXOVgC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Hakkarainen, O. & Jabe, M. & Kasanen, K. & Niskanen, M. 2000. Johtamisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helakorpi, S. 2001. Osaamisen johtaminen. <http://openetti.aokk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtkunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>
- Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet.
- Kirjavainen, P. & Laakso - Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö- johtamista muutospörrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksenteijänä. Juva: WSOYpro.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Virkkunen, J. 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa. Helsinki: Työministeriö.

## Kuvat

Kuva 1: Osaamiskolmio (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet) .....	26
Kuva 2: Oppimiskolmio (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet) .....	28
Kuva 3: Osaamisen jäävuori - malli. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet).....	30
Kuva 4: Osaamisen konkretisointi, ydinosaamisalueet. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet) .....	31
Kuva 5: Osaamistasojen määrittämisen perusta. (Helsingin OP Pankki Oyj, Intranet)	33

## Liitteet

Liite 1 Kysymyslomake.....53

Liite 2 Saatekirje kyselyyn.....55

Liite 1 Kysymyslomake  
KYSYMYSLOMAKE

1. Helsingin OP Pankki on määritellyt kriteerit osaamisen johtamiselle. Millä tavalla nämä kriteerit täyttyvät käytännön tasolla?
2. Onko Helsingin OP Pankin osaamisen johtamisessa jotain parannettavaa? Jos on niin mitä?
3. Voisitko itse tehdä jotain toisin/vaikuttaa asiaan? Kehitysehdotuksia?
4. Mikä osaamisen johtamisessa on erityisen hyvää? Sujuuko osaamisen johtaminen Helsingin OP Pankissa sille asetettujen strategian ja vision mukaisesti?
5. Oletko kohdannut ongelmia osaamisen johtamisessa esimiehen näkökulmasta katsottuna?
6. Miten sinut on perehdytetty Helsingin OP Pankissa osaamisen johtamiseen ja osaamisen johtamisen kriteereihin?
7. Millä keinoin osaamisen johtaminen saadaan toimimaan käytännössä myös tulevaisuudessa? Mitä voitaisiin tehdä toisin?

8. Onko sinulla kokemuksia osaamisen johtamisesta muissa yrityksissä? Onko osaamisen johtaminen aina yhtä tarkasti määritelty? Kiinnitettiinkö siihen yhtä paljon huomiota kuin Helsingin OP Pankissa?

Kiitos vastauksestasi!

Liite 2 Saatekirje kyselyyn

Hei,

Opiskelen liiketaloutta Hyvinkään Laurea-ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä osaamisen johtamisesta Helsingin OP Pankissa. Toivoisin hieman apuasi.

Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan liitteenä olevaan kyselyyn. Kysymyksiä on muutama, joten kyselyyn vastaaminen ei vie paljon aikaa. Vastaukset ovat minulle tärkeitä työni etenemisen kannalta. Vastausaikaa on **21.9.2010** asti.

Vastaathan kysymyksiin sanallisesti ja lähetät vastauksesi minulle sähköpostiin:

[milla.partanen@op.fi](mailto:milla.partanen@op.fi) Käsittelen vastaukset nimettöminä.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Milla Partanen

