



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ELINA NORRBACKA

Osaamiskartoitus Satakunnan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöille

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

2021

Tekijä(t) Norrbacka Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2021
	Sivumäärä 66 + 2 (liitettä)	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Osaamiskartoitus Satakunnan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöille		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin Satakunnan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöiden tämänhetkisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Satakunnan Osuuskauppa. Työn teoriaosuus muodostui osaamisen kehittämisestä ja pankkitoiminnasta</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimusaineiston keruutapana käytettiin puhelinhaastattelua ja sähköistä kyselylomaketta. Puhelinhaastattelu suoritettiin heti opinnäytetyön alkuvaiheessa, sillä sen avulla saatiin tietoa S-Pankin toiminnasta. Puhelinhaastattelussa haastateltiin Satakunnan S-Pankin palvelupäällikköä. Puhelinhaastattelun ja teorian pohjalta laadittiin sähköinen kyselylomake. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 25:lle työntekijälle ja vastauksia saatiin 13 kappaletta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena selvisi työntekijöiden tämänhetkiset ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Tulevaisuudessa pankkityössä tulee korostumaan entistä enemmän esimerkiksi myyntitaidot ja myyntirohkeus, kielitaidot ja tietotekniikkataidot. Työn tuloksia toimeksiantaja voi hyödyntää laatiessaan koulutuspakettia työntekijöille. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi osaamismatriisi, jota toimeksiantaja voi käyttää apuna työntekijöiden osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä.</p>		
<p>Asiasanat pankkitoiminta, osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus</p>		

Author(s) Norrbacka, Elina	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2021
	Number of pages 66 + 2 enclosures	Language of publication: Finnish
Competence inventory for employees of the Satakunta S-bank customer service desk		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to research the current and future competence needs of the employees of the Satakunta S-bank customer service desk. The client of the thesis was Satakunnan Osuuskauppa. The theoretical part of the thesis consisted of banking and competence development.</p> <p>Qualitative research was used as the research method. A telephone interview and an electronic inquiry were used as the method of collecting the research material. The telephone interview was conducted immediately at the beginning of the thesis, because it gave more information about S-Bank. S-Bank's service manager was interviewed. An electronic inquiry was prepared based on the telephone interview and the theory. An inquiry was sent to 25 employees and 13 responses were received.</p> <p>As a result of the thesis, the current and future competence needs of the employees became clear. In the future, banking work will require, for example, sales skills and sales courage, language skills and IT skills. The client can use result of thesis when preparing training package for employees. The output of the thesis was the competence matrix, which the client can use to evaluate and develop the competence of employees.</p>		
<p><u>Key words</u> banking, know-how, competence development, competence management, competence inventory</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	5
2.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä.....	5
2.2	Toimeksiantaja.....	7
2.3	Kvalitatiivinen tutkimus.....	9
2.3.1	Puhelinhaastattelu.....	12
2.3.2	Kysely.....	15
3	PANKKIALA MUUTOKSESSA.....	16
3.1	Pankkitoiminnan historia.....	16
3.2	Työntekijöiden osaamistarpeet.....	17
3.3	Tulevaisuuden osaamistarpeet.....	20
4	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	22
4.1	Osaamisen kehittämisen merkitys.....	22
4.2	Osaamisen luokittelu.....	26
4.3	Osaamisen kehittämisen suunnittelu.....	28
4.4	Osaamisen kehittämisen keinot.....	29
4.4.1	Osaamistarveanalyysi.....	31
4.4.2	Osaamiskartoitukset.....	32
4.4.3	Kehityskeskustelut.....	34
4.4.4	Perehdyttäminen ja koulutus.....	35
4.4.5	Työkierto, erityistehtävät ja sijaisuudet.....	38
4.4.6	Benchmarking.....	39
5	OSAAMISKARTOITUSKYSELY S-PANKIN TYÖNTEKIJÖILLE.....	39
5.1	Osaamiskartoitus -kyselyn laatiminen.....	39
5.2	Kyselyn tulokset.....	43
5.2.1	Taustakysymykset.....	44
5.2.2	Yleiset työelämäosaamiset.....	46
5.2.3	Kielitaito.....	47
5.2.4	Pankkialan osaaminen, S-Pankkipalvelut.....	48
5.2.5	Esimiestyö.....	50
5.2.6	Osaamisen kehittämismenetelmät.....	52
5.2.7	Avoimet kysymykset.....	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
7	POHDINTA.....	62
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tällä vuosikymmenellä finanssialalla on tapahtunut paljon muutoksia. Finanssialalla toimii yrityksiä, jotka tarjoavat pankki-, vakuutus ja rahoituspalveluja asiakkaille. Finanssialan yrityksiä haastaa uusien palvelujen kehittäminen, muuttuvat toimintamallit ja erilaisten toimenkuvien syntyminen. Digitalisaatio edellyttää finanssialan toimijoilta pohdintaa siitä, millainen rooli niillä on palveluketjussa nykyaikana, kun palvelut sähköistyvät ja automatisoituvat. Asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet, joten yritysten tulee muuttaa toimintatapojaan ja kehittää henkilöstönsä osaamista. (Malinen 2018; Valtakari & Nyman 2019.)

Nykyisen henkilöstön kouluttaminen on yrityksen keskeisempiä kilpailutekijöitä. Osaamisen tulee olla tämän päivän tarpeisiin sopivaa, mutta lisäksi yritysten tulee katsoa tulevaisuuteen, jotta osaamisvajetta ei ehdi syntyä. (Malinen 2018.) Tämän opin- näytetyön tarkoitus oli tutkia Satakunnan Osuuskaupan S-Pankki-asiakaspalvelupis- teiden työntekijöiden tämänhetkistä osaamista ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Työn toimeksiantaja oli Satakunnan Osuuskauppa, joka antoi minulle vapaat kädet työn to- teuttamisen keinoiksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostui osaamisen kehittämisestä ja pankkitoiminnasta. Tutustuakseni S-Pankin toimintaan, haastattelin puhelimesta S-Pankin palvelupäällik- köä. Puhelinhaastattelun ja teoriaan tutustumisen jälkeen lähdin suunnittelemaan säh- köistä kyselylomaketta, johon työntekijät vastasivat. Kyselylomakkeen avulla oli tar- koitus selvittää, mitä mieltä työntekijät ovat tämänhetkisestä osaamisestaan ja mihin osaamisiin he tarvitsevat koulutusta tulevaisuudessa. Kysely koski 25:tä työntekijää, joista 13 vastasi kyselyyn. Tutkimuksen tuloksena selvisi työntekijöiden mielipiteet tämänhetkisistä osaamisista ja tulevaisuuden osaamistarpeista. Opinnäytetyön tuotok- sena syntyi osaamismatriisi, jota toimeksiantaja voi käyttää apuna työntekijöiden osaa- misen arvioinnissa ja kehittämisessä.

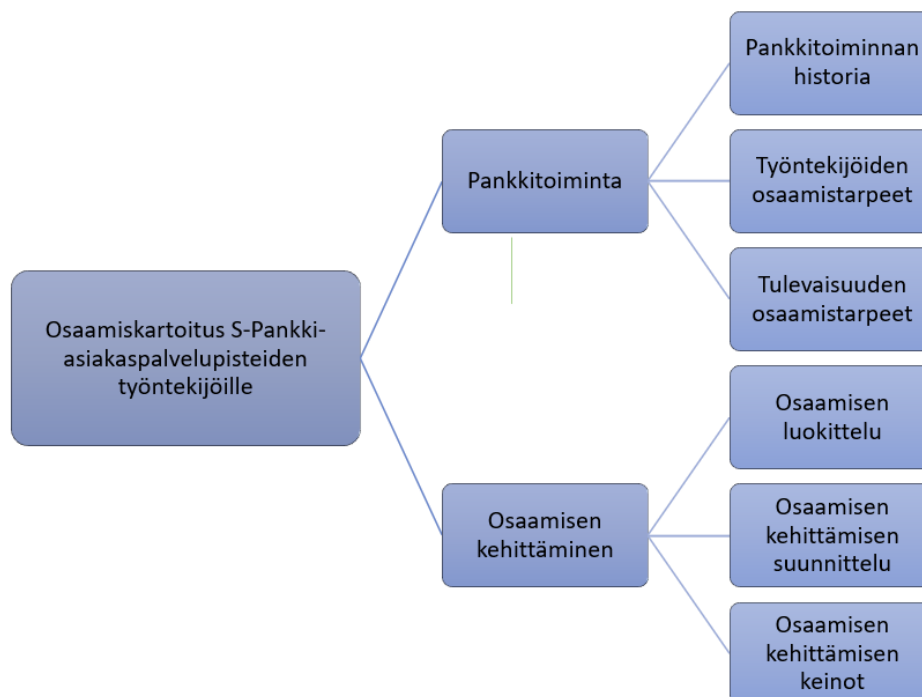
2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia Satakunnan Osuuskaupan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöiden tämänhetkisiä osaamistarpeita ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Opinnäytetyön aiheen sain opintojaksolta, jossa kerrottiin Satakunnan Osuuskaupan etsivän opinnäytetyön tekijää aiheeseen liittyen. Minulla ei ollut aiempaa tietoa S-Pankin toiminnasta, joten lähdin liikkeelle etsimällä tietoa S-Pankin toiminnasta internetistä. S-Pankin toimintaan tutustumisen jälkeen otin yhteyttä toimeksiantajaan eli Satakunnan Osuuskauppaan ja kysyin lisätietoa aiheesta. Minulle selvisi, että osaamiskartoituksen oli tarkoitus koskea Porissa työskenteleviä 18 työntekijää sekä Kankaanpäässä ja Huittisissa työskenteleviä 7 työntekijää.

Opinnäytetyön tekemisen aloitin tutustumalla opinnäytetyön aiheeseen teorian kautta, sillä tieteellisessä työssä, kuten opinnäytetyössä, tulee olla aina teoriaosuus. Opinnäytetyössä teoriasta käytetään nimitystä teoreettinen viitekehys. (Kananen 2008, 11.) Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui osaamisen kehittämisestä. Pankkitoiminta oli myös tärkeä kokonaisuus, sillä opinnäytetyön aihe koski pankissa työskenteleviä. Pankkitoimintaan kuuluvista ala-aiheista käsitelin pankkitoiminnan historiaa, työntekijöiden osaamistarpeita ja työntekijöiden tulevaisuuden osaamistarpeita. Päätin rajata pankkitoiminnan koskemaan yleistä tietoa pankeista ja työntekijöiden osaamisen liittyvää tietoa, sillä muuten teoria olisi paisunut liian laajaksi.

Osaamisen kehittäminen on laaja teoriakokonaisuus. Osaamisen kehittämisestä valitsin käsiteltäviksi ala-aiheiksi osaamisen luokittelun, osaamisen kehittämisen suunnittelun ja osaamisen kehittämisen keinot. Näihin sisältyi muun muassa osaamistarveanalyysi ja osaamiskartoitukset. Teoriaosuus muotoutui lopulliseen muotoonsa vasta opinnäytetyön ollessa lähes valmis. Opinnäytetyön teoriaosuus on havainnollistettu kuvaan 1.



Kuva 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Kanasen (2008, 51) mukaan opinnäytetyössä tutkimusaihe tulee kiteyttää tutkimusongelmaksi. Tutkimusongelman määrittelyssä kiteytyy opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus. Tutkimusongelma on hyvä purkaa yhdeksi tai useammaksi tutkimuskysymykseksi. Vastaamalla opinnäytetyössä ennalta laadittuihin tutkimuskysymyksiin, tulee samalla vastattua itse tutkimusongelmaan. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma voitiin kiteyttää yhteen kysymykseen: Mitä osaamistarpeita työntekijöillä on? Muita tutkimuskysymyksiä olivat: Millaista osaamista työntekijät kokevat tarvitsevansa tulevaisuudessa? Miten työnantaja voisi auttaa työntekijöitä oman osaamisen kehittämisessä? Nämä kysymykset toimivat pohjana opinnäytetyön laatimisessa ja opinnäytetyön tarkoitus oli vastata noihin kysymyksiin.

Opinnäytetyö voi olla tyyliltään kartoittava, selittävä, kuvaileva, ennustava tai kehittelevä. Tämän opinnäytetyö on tyyliltään kartoittava, sillä tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa työntekijöiden osaamistarve nyt ja tulevaisuudessa. Toimeksiantajan toive oli, että työn tuloksia voisi hyödyntää S-Pankin työntekijöiden koulutuspaketin suunnittelussa. Opinnäytetyön tuloksena sain selville työntekijöiden osaamistarpeet. Osaamistarpeet on hyvä huomioida koulutuspaketin suunnittelussa.

2.2 Toimeksiantaja

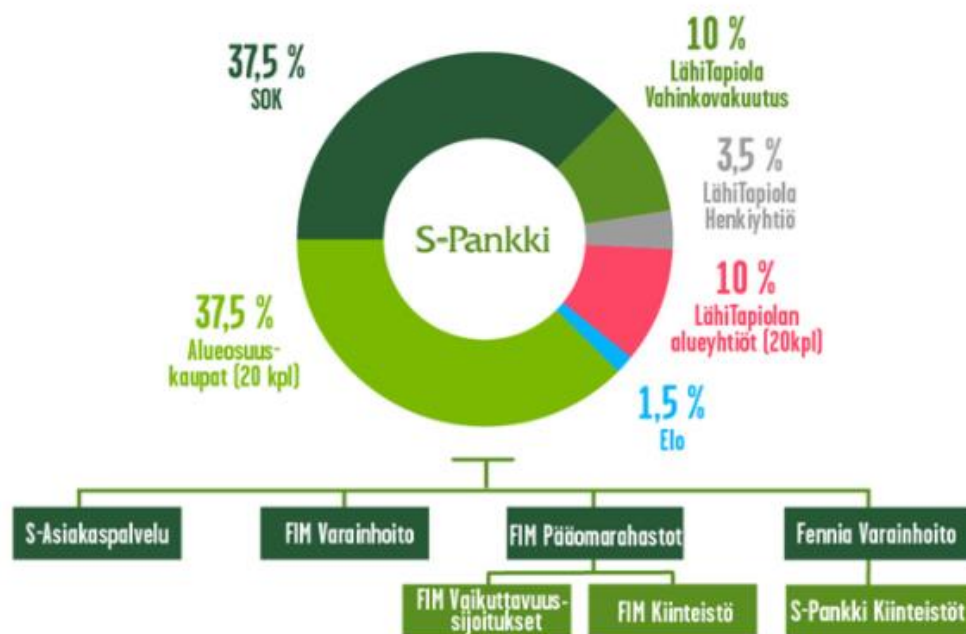
Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Satakunnan Osuuskauppa, jonka toiminta-ajatuk-
sena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. Satakunta-konsernissa liiketoi-
mintaa harjoittavat Palin Oy ja Satakunnan Osuuskauppa. Konserniin kuuluu lisäksi
kiinteistöyhtiöitä. Satakunnan Osuuskauppa on itsenäinen liikeyritys, jonka omistaa
yli 70 000 asiakasomistajaa. Asioita, jotka ohjaavat päätöksentekoa, ovat muun mu-
assa osallistuminen maakunnan kehittämiseen, asiakasomistajien palveleminen sekä
paikallinen ja maakunnallinen yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. (Satakunnan Osuus-
kaupan www-sivut 2020.)

Satakunnan Osuuskauppa harjoittaa toimialueellaan liikennemyymälä- ja polttoneste-
kauppaa, market- ja tavaratalokauppaa, hotelli- ja ravintolatoimintaa sekä autokauppaa
ja pankkitoimintaa. Satakunnan Osuuskaupan arvoihin kuuluu toimia luotettavasti ja
vastuullisesti, uudistua jatkuvasti, toimia tuloksellisesti ja olla asiakasta varten. (Sata-
kunnan Osuuskaupan www-sivut 2020.)

S-Pankki kuuluu S-ryhmään. S-Pankki on suomalainen pankki, joka haluaa mahdol-
listaa rahakkaamman huomisen jokaiselle. S-ryhmään kuuluva S-Pankki aloitti toimin-
nan vuonna 2007. S-Pankilla asiantuntemus tarkoittaa talouden ja ihmisen ymmärtä-
mistä. S-Pankki pyrkii uudistamaan pankkialaa tarjoamalla ylivoimaista helppoutta ja
hyötyä kaupan ja pankin palveluita yhdistämällä. Haluna on olla reilu kumppani asi-
akkaille, jotta raha-asioiden hoito olisi mutkatonta ja helppoa. Palveluja on saatavilla
verkossa, puhelimitse, sosiaalisessa mediassa sekä S-mobiilissa, joka yhdistää käte-
västi kaupan ja pankin palvelut. (Satakunnan S-Pankin palvelupäällikön henkilökoh-
tainen tiedonanto 16.7.2020; S-Pankin www-sivut 2020.)

Päivittäiset pankkiasiat pystyy hoitamaan kätevästi kauppareissun yhteydessä aamusta
iltaan, sillä konttorit sijaitsevat kauppojen yhteydessä. Pankkipalvelut on suunnattu
ensisijaisesti S-ryhmän asiakasomistajille. S-etukortin käyttäjät saavat pankin parhaat
asiakasedut, joihin kuuluu tili, pankkitunnukset ja kansainvälinen maksukortti ilman
kuukausi- ja vuosimaksua. S-Pankin omistavat SOK, S-ryhmään kuuluvat alueosuus-
kaupat, LähiTapiola Vahinkovakuutus, LähiTapiola Henki-yhtiö, LähiTapiolan

alueyhtiöt ja Elo (kuva 2). (Satakunnan S-Pankin palvelupäällikön henkilökohtainen tiedonanto 16.7.2020; S-Pankin www-sivut 2020.)



Kuva 2. S-Pankin omistajat ja tytäryhtiöt (Satakunnan Osuuskaupan www-sivut 2020).

Suomen vastuullisimmaksi pankiksi S-Pankki on valittu jo kahdeksan kertaa. Vastuullisuus tarkoittaa S-Pankille myös, sitä että se pitää hyvää huolta henkilöstöstä. S-Pankin taustalla vaikuttava S-ryhmä tarjoaa työntekijöille ison talon ainutlaatuisia mahdollisuuksia ja voimavaroja. S-Pankin ollessa osa iso S-ryhmää, löytyy S-Pankista silti pienen talon intoa kehittää asioita. Henkilökunnalle tarjotaan laajat työsuhte-edut. S-Pankissa halutaan panostaa siihen, että työntekijöiden työ ja muu elämä pysyvät tasapainossa. Työntekijöille tarjotaan työhyvinvointia monin tavoin, sillä uskotaan siihen, että kun työntekijät ovat onnellisia, voi yritysikin hyvin. (S-Pankin www-sivut 2020.)

Tämän opinnäytetyön osaamiskartoitus koski S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöitä, jotka työskentelevät Porissa, Kankaanpäässä ja Huittisissa. Työntekijöiden työhön kuuluu S-Pankkipalvelujen ja asiakasomistajuuspalvelujen myynti. S-Pankkipalveluihin kuuluu tilit ja verkkopalvelut, säästäminen, lainat ja korttiasiat. Sijoitukset ja vakuutukset eivät kuulu työntekijöiden tehtäviin. Sijoituksista voidaan kertoa asiakkaalle sen verran, kun S-Pankin verkkosivuilta on luettavissa säästämisen palveluista.

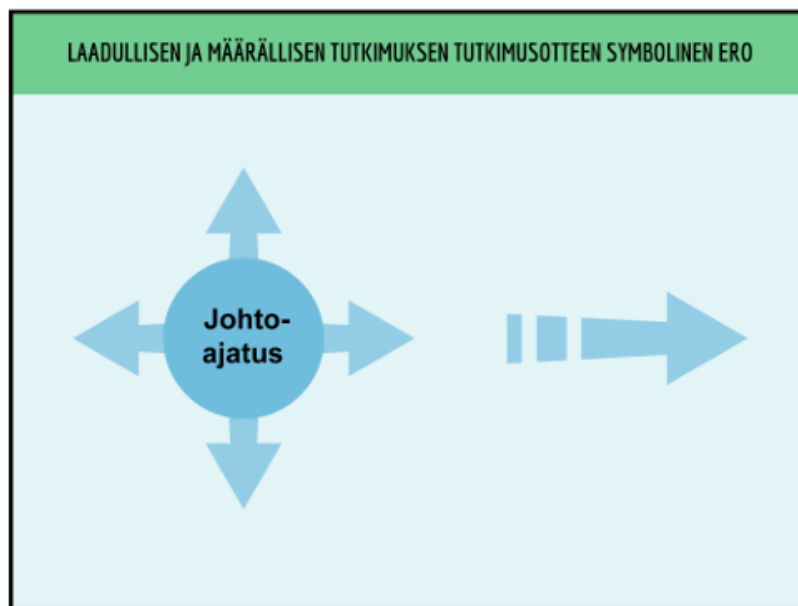
Varsinaista sijoituksista kiinnostuneet ohjataan yhteyteen sijoituksen asiantuntijoiden kanssa. Vakuutuksissa ohjataan asiakas ottamaan yhteys LähiTapiolan palvelupisteeseen tai verkkopalveluun. (Männistö sähköposti 12.1.2021.) Toimeksiantajan yhteys henkilöinä ovat opinnäytetyötä tehdessä toimineet Satakunnan Osuuskaupan asiakkuuspäällikkö ja S-Pankin palvelupäällikkö.

2.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaetaan laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen menetelmään. Laadullinen tutkimus on ihmisten maailman ilmiöiden tutkimista sosiaalisessa ympäristössä. Laadullinen tutkimus painottuu usein tulevaisuuteen ja sen avulla pyritään parantamaan, kehittämään ja uudistamaan tutkittavaa kohdetta. (Pitkäranta 2014.) Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, sillä tarkoituksena oli tutkia Satakunnan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöiden tämänhetkistä osaamista ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Opinnäytetyössänikin tavallaan painotetaan tulevaisuutta, sillä tarkoitus oli kartoittaa työntekijöiden tämänhetkiset ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamistarpeet selvisivät opinnäytetyön tutkimuksessa ja niitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa työpaikalla työntekijöiden osaamisen kehittämisessä.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus painottuu menneisiin tapahtumiin ja siinä käytetään tilastollisia menetelmiä ja tutkitaan laajaa joukkoa. Määrällistä tutkimusta voidaan kuvata alusta loppuun etenevänä suoraviivaisena vaihe vaiheelta toistuvana systemaattisena työnä. Tutkimusongelma ohjaa määrällistä tutkimusta ja sen avulla pyritään ratkaisemaan jotain. Opinnäytetyöni koski 25:tä ihmistä, jonka perusteella se on myös laadullinen, sillä määrällisessä tutkimuksessa otanta eli tutkittava joukko on yleensä laajempi, jopa satoja tai tuhansia. Laadullinen tutkimus noudattaa abduktiivista eli edestakaista päättelyä, jossa edetään keskeltä reunoille (Kuva 3). Laadullisessa tutkimuksessa päättely lähtee liikkeelle johtoajatuksesta, josta se etenee eri suuntiin ja palaa takaisin keskelle. Laadullisen tutkimuksen tehtävä on lisätä ymmärrystä, antaa asioille merkitystä, mahdollistaa erilaisia tulkintoja ja tuottaa asioista mallinnuksia. (Pitkäranta 2014, 8-13.) Tämä edestakainen päättely toimi myös omassa työssäni.

Aineistonkeruumenetelmät ja teoria kulkivat käsi kädessä koko työn ajan. Lopullinen teoriaosuus muodostui vasta opinnäytetyön ollessa lähes valmis.



Kuva 3. Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen symbolinen ero (Pitkäranta 2014, 13).

Laadullinen tutkimusote eli tutkimusstrategia etenee käytännön havainnoista ja ilmiöistä yleiselle tasolle eli empiriasta teoriaan. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan mallintaa tutkittava ilmiö esimerkiksi prosessikaavion avulla. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön selittäminen, ymmärtäminen, tulkinta, mallintaminen ja soveltaminen. Aineistonkeruussa tulee pyrkiä monikanavaisuuteen. Aineistonkeruutapoja ovat esimerkiksi haastattelut, observointi eli havainnointi, muistiinpanojen tekeminen ja erilaiset alkuperäiset asiakirjat. Laadullinen tutkimus on yleensä tapaustutkimus eli Case-tutkimus. Case-tutkimus on empiirinen eli käytännön havainnointiin perustuva tutkimus, joka käyttää monilla eri tavoin hankittua monipuolista tietoa jonkin tietyn tapahtuman tai toiminnan analysointiin rajatussa ympäristössä. (Pitkäranta 2014, 26-33; Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.)

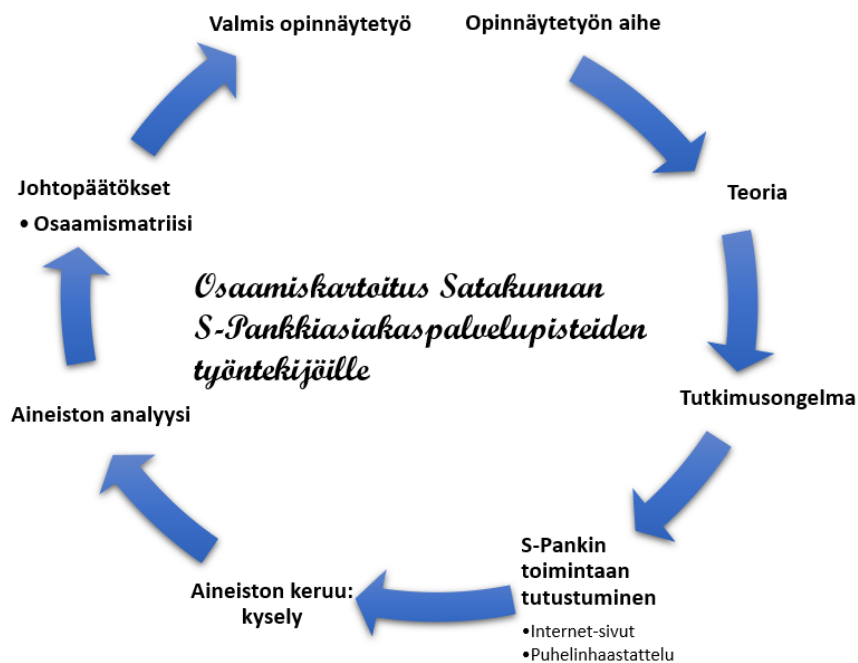
Laadulliseen tutkimukseen sisältyy aina kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Tämä edellyttää tutkimuksen tekijältä täsmennystä siitä, tutkitaanko käsityksiin vai kokemuksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on omakohtainen ja käsitykset yleensä kertovat enemmänkin jonkin yhteisön tavoista ajatella. On tärkeää, että

tutkija on tietoinen kokemusten ja käsitysten välisistä eroista, kun hän asettaa tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusongelmaa. (Vilkkä 2017, 75.) Tässä opinnäytetyössä tutkin kokemuksiin liittyviä merkityksiä, koska halusin saada selville, miten S-Pankin asiakaspalvelupisteiden työntekijöiden kokivat oman osaamisensa tason esimerkiksi kielitaidossa tai tietotekniikassa.

Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, sillä samalla kun pohditaan aineiston keräämisen menetelmiä, tulee myös pohtia sitä, miten aineistoa analysoidaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankkiminen, analyysi ja käsitteellistäminen limittyvät toisiinsa ja niiden analyttinen erottaminen toisistaan on hankalaa. Laadullista tutkimusta ei kannata hahmottaa deduktiiviseksi eli teorialähtöiseksi prosessiksi tai induktiiviseksi eli aineistolähtöiseksi prosessiksi. Laadullinen tutkimus kannattaa nähdä päätelyprosessina, jossa käytännön ja teorian näkökulmat vuorottelevat johtopäätösten muodostamisessa (Pitkäranta 2014, 8, 33.)

Laadin opinnäytetyöstäni prosessikaavion, jonka avulla on helpompi hahmottaa opinnäytetyön kulku (kuva 4). Opinnäytetyö alkoi opinnäytetyön aiheen valinnalla. Opinnäytetyön toimeksiantajalta sain aiheeksi laatia osaamiskartoituksen Satakunnan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöille. Aiheen jälkeen aloin pohtia työn teoriaa. Tärkeimmät teoriaosuudet olivat pankkitoiminta ja osaamisen kehittäminen. Seuraavaksi aloin pohtia opinnäytetyön tutkimusongelmaa, eli sitä miksi tutkimus tehdään. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli tutkia, mitä osaamistarpeita Satakunnan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöillä on.

Seuraavaksi tutustuin S-Pankin toimintaan Internet-sivujen kautta. Saadakseni lisätietoa S-Pankin toiminnasta päätin tehdä puhelinhaastattelun S-Pankin palvelupäällikölle. Puhelinhaastattelusta kerron lisää seuraavassa osiossa. Teorian, puhelinhaastattelun ja tutkimusongelman avulla laadin sähköisen kyselylomakkeen työntekijöille. Lopuksi laadin johtopäätökset. Työn tuotoksena syntyi osaamismatriisi, jota toimeksiantaja voi käyttää työntekijöiden osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Prosessikaavio (kuva 4) on pelkistetty kaavio opinnäytetyöstä. Teoria kulki mukana koko työn ajan ja se täydentyi sitä mukaa kun työ eteni. Varsinainen tutkimusongelmakin muotoutui lopulliseen muotoonsa vasta työn lopussa.



Kuva 4. Opinnäytetyön prosessikaavio.

2.3.1 Puhelinhaastattelu

Opinnäytetyöni aihe vaati monien eri aineistonkeruumenetelmien käyttöä jo senkin takia, että minulla ei ollut aiempaa tietoa S-Pankin toiminnasta. Mietin, millä aineistonkeruumenetelmällä saisin hyvin tietoa S-Pankin toiminnasta. Ensiksi mietin havainnointia, joka olisi tapahtunut niin, että olisin mennyt esimerkiksi päiväksi paikan päälle tutustumaan S-Pankin toimintaan. Havainnointi ei kuitenkaan ollut järkevää ja mahdollista vallitsevan koronapandemiatilanteen vuoksi.

Aineistonkeruumenetelmiksi valitsin puhelinhaastattelun ja kyselyn. Puhelinhaastattelussa haastattelin puhelimesta S-Pankin asiakaspalvelupäällikköä. Valitsin tämän menetelmän, sillä tarkoitus oli saada lisätietoa S-Pankin toiminnasta ja parhaiten se onnistui haastattelemalla S-Pankin esimiestä.

Haastattelun idea on yksinkertainen, sillä jos haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee, on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään. Haastattelu on henkilökohtainen haastattelu, jossa kysymykset esitetään suullisesti ja haastatteliija kirjaa ne muistiin. Haastattelun etu on joustavuus, sillä haastatteliija pystyy toistamaan ja tarkentamaan kysymyksiään

tarvittaessa ja käymään keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelussa kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, joka on tilanteeseen sopiva. Kysymyksiä ei tarvitse esittää ennalta määrätyssä järjestyksessä, vaan ne voidaan esittää tilanteeseen sopivalla tavalla ja lisäksi voidaan keksiä uusia tarkentavia kysymyksiä. Tärkeintä on saada haastattelussa mahdollisimman paljon tietoa asiasta, joten kysymykset kannattaa lähettää haastateltavalle ennakkoon, jotta hän pystyy miettimään vastauksia ennalta. Haastattelun ajankohta kannattaa sopia hyvissä ajoin haastateltavan kanssa. (Pitkäranta 2014, 91-92; Tuomi & Sarajärvi 2018, 62-64.)

Haastattelija voi haastattelutilanteessa toimia myös havainnoijana. Muistiin voidaan kirjoittaa se mitä sanotaan ja se, miten asia sanotaan. Haastattelun etuna voidaan nähdä se, että kun haastattelutilanne sovitaan hyvissä ajoin etukäteen, sitä tuskin perutaan kokonaan. Toki haastattelun ajankohtaa voidaan siirtää. Haastattelun eduksi voidaan myös nähdä se, että haastatteluun voidaan valita haastateltavaksi henkilö, jolla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64.)

Puhelinhaastattelu on yksi haastattelun muodoista. Puhelinhaastattelu tarkoittaa puhelimitse tehtävää haastattelua. Yksi keskeinen syy siihen, miksi ihmisiä haastatellaan laadullisessa tutkimuksessa puhelimitse, on maantieteellinen etäisyys. Kaukana asuvat haastateltavat voidaan tavoittaa puhelimen välityksellä kustannustehokkaasti. Opin- näytetyössäni puhelinhaastattelun valitsin tutkimusmenetelmäksi vallalla olleen koronapandemian vuoksi. Puhelinhaastattelu oli turvallinen ja helppo tapa haastatella S-Pankin palvelupäällikköä, kun koronapandemian vuoksi tuli välttää ihmisten kohtaamisia. Puhelinhaastattelu on joustavaa, sillä haastattelija ja haastateltava voivat sopia haastatteluajan etukäteen ja sen voi helposti siirtää, jos jommallekummalle osapuolella tulee esteitä. Puhelinhaastattelun etuna voidaan nähdä myös se, että osa ihmisistä saattaa olla puhelimeine kautta paremmin tavoitettavissa kuin kasvotusten. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori & Aho 2017, 230.)

Puhelinhaastattelut tarjoavat haastateltavalle yksityisyyttä. Puhelimessa käydyssä haastattelussa voi olla helpompaa puhua esimerkiksi vaikeista asioista kuin kasvotusten. Puhelinhaastattelussa haastateltavan tulee tarkkailla haastateltavan puheen sävyjä ja tätä kautta voi saada selville tunnetiloja joitakin asioita kohtaa. Puhelinhaastattelu on kasvokkain tapahtuvaa haastattelua haastavampi siinä suhteessa, että haastateltava

ei näe haastateltavan ilmeitä ja eleitä ja kaikki tieto tulee sanoina ja äänensävyinä. Puhelinhaastattelussa on vaikea tietää, onko haastateltava ymmärtänyt kysymyksen oikein. Onnistuneen puhelinhaastattelun tekemiseksi haastateltavan tulee pohtia kysymykset etukäteen. Kysymykset olisi hyvä lähettää etukäteen myös haastateltavalle, jotta hän pystyy valmistautumaan haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 64, 92; Hyvärinen ym. 2019, 230-237.)

Haastattelin Satakunnan S-Pankin palvelupäällikköä puhelimesta 16.7.2020. Haastattelun tarkoitus oli saada lisätietoa Satakunnan S-Pankin toiminnasta, jota tarvitsin tutkimustani varten. Työntekijöitä kokevan kyselyn teemat oli helpompi miettiä, kun oli enemmän tietoa S-Pankin toiminnasta. Haastattelun kesto oli 25 minuuttia. Haastattelun muotona oli puhelinhaastattelu ja haastattelu sisälsi ainoastaan avoimia kysymyksiä, eli kysymyksiä, joihin haastateltava sai vastata vapaasti, Haastattelun aiheet ja haastattelukysymykset olin lähettänyt etukäteen sähköpostilla, jotta haastateltava ehti valmistautumaan haastatteluun ja miettimään vastauksia etukäteen. Pääkysymykset olivat seuraavat:

- Mitä osaamista työntekijöillä on nyt?
- Mitä osaamista tarvitaan finanssialalla tulevaisuudessa?
- Mitä osaamista tarvitaan pankin päivittäispalveluissa tulevaisuudessa?

Pääkysymysten lisäksi kysyin lisäkysymyksiä, sillä haastattelu oli enemmänkin vapaa keskustelu kuin tiukka haastattelu. Halusin saada mahdollisimman paljon irti haastattelusta keskustelun avulla, enkä niin, että haastattelu muodostuu pelkästään kysymyksistä ja vastauksista ja siitä jää puuttumaan keskusteleva ilmapiiri. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2014, 110, 139) mukaan puhelinhaastattelun kannattaa nauhoittaa ja haastattelun jälkeen litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoitusta. Huomasin vasta puhelinhaastattelun suoritettua, että se olisi kannattanut nauhoittaa, niin siitä olisi saanut kaiken irti. Puhelinhaastattelun aineiston analysoin käyttäen aineistolähtöistä sisältöanalyysiä. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkistin tekemäni muistiinpanot tiivistettyyn ja selkeään muotoon. Tämä oli tärkeää tehdä heti haastattelun jälkeen, kun asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Haastattelun jälkeen haastateltava lähetti minulle vielä sähköpostitse vastaukset kysymyksiin kirjallisesti. Tämä oli hyvä, sillä nyt minulla oli käytössä omien muistiinpanojen lisäksi hänen kirjaamat vastaukset kysymyksiin.

Haastattelussa selvisi, että tällä hetkellä työntekijöillä on osaamista päivittäisten pankin palveluiden osaamisesta kuten tilien avauksesta, pankkitunnusten avauksista ja uusintoita, korttien tilauksista, luottojen hauista, pankkiasiakkuuksien siirroista, säästämisen, sähköisten palveluiden ja kaupan palvelujen neuvonnasta. Tulevaisuudessa finanssialalla korostuu sähköisten palvelujen neuvonta, kielten osaaminen, asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen, myös piilotarpeiden ja sopivien palvelujen myyminen. Tulevaisuudessa tarvitaan rohkeutta niin puhelimitse tapahtuvaan myyntiin kuin promotyöhön. Tulevaisuudessa pankin päivittäispalveluissa korostuu asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen ja palvelujen myyminen. Kokonaishyödyn ilmi tuominen on tärkeää ja Osuuskaupan palveluiden monipuolisuuden kytkentää pankin palveluihin ja sitä kautta asiakasomistajuuden syventäminen. (Satakunnan S-Pankin palvelupäällikön henkilökohtainen tiedonanto 16.7.2020.)

2.3.2 Kysely

Kysely on aineistonkeruutapa, jossa kysymykset on standardoitu eli vakioitu. Vakioinnilla tarkoitetaan sitä, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselyssä vastaaja itse lukee kysymyksen ja vastaa siihen. Näin ollen kyselyn kysymykset tulee muotoilla hyvin, jotta vastaaja ymmärtää ne oikein. Kyselylomaketta voidaan käyttää, kun halutaan kysyä vastaajan mielipiteitä asenteita, ominaisuuksia tai käyttäytymistä. Kysely voidaan toteuttaa internetissä tai postitse. (Pitkäranta 2014, 91-92; Vilka 2007, 29.) Tässä opinnäytetyössä käytin aineistonkeruutapana kyselyä, sillä halusin saada selville Satakunnan S-Pankin asiakaspalvelupisteiden työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia koskien omaa osaamista. Kysely sisälsi myös kysymyksiä koskien työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia työnantajasta ja esimiesten toiminnasta.

Kysely soveltuu aineistonkeruutavaksi silloin, kun tutkittavia on paljon ja kun tutkitaan henkilökohtaisia asioita. Opinnäytetyön kysely koski 25:tä työntekijää, joten kysely oli hyvä aineistonkeruutapa, sillä esimerkiksi henkilökohtainen haastattelu jokaisen kanssa olisi ollut hankalaa ja aikaa vievää. Kyselyn ongelmana voidaan nähdä se, että vastaukset palautuvat hitaasti tutkijalle ja usein joudutaan tekemään uusintaky-

sely. (Vilkka 2007, 29.) Tässä opinnäytetyössä käytin sähköistä kyselylomaketta. Kysely koski 25:tä työntekijää. Lähetin Satakunnan S-Pankin palvelupäällikölle tunnukset ja salasanan sähköpostilla ja hän lähetti ne eteenpäin työntekijöille. Kysely suoritettiin 12.-22.1.2021. Vastauksia saatiin ensin 12 kappaletta. Päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa jatkaa vastausaikaa vielä viikolla eli 29.1.2021 saakka, jotta vastauksia saataisiin lisää. Lopulta vastauksia saatiin 13 kappaletta, joka oli kuitenkin ihan hyvin, sillä se oli yli puolet työntekijöistä.

Kyselylomakkeen laatiminen edellyttää tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä, käsitteiden määrittämistä sekä kirjallisuuteen tutustumista. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös aineiston analyysitapa. Kysymyksiä suunniteltaessa tulee pohdita, minkälaisia tai kuinka tarkkoja vastauksia halutaan saada. Samaa asiaa voidaan kysyä nimittäin esimerkiksi avoimella kysymyksellä, jossa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja tai kysymyksellä, jossa on vastausvaihtoehdot valmiina. Ennen kyselylomakkeen laatimista tulee olla selvillä tutkimuksen tavoite. (Heikkilä 2014, 45; Ojasalo ym. 2014, 121.)

3 PANKKIALA MUUTOKSESSA

3.1 Pankkitoiminnan historia

Pankkitoiminnan juuret juontavat kultaseppien aikaan, jolloin he vaihtoivat rahaa tai ottivat sitä säilöön. Pian talletustoimintaan kytkeytyi luotonanto, jolloin pankkitoiminnan keskeisimmät asiat olivat saaneet alkunsa. Rahalaitokset, jotka kantoivat nimeä Pankki, tarjosivat palvelujaan antamalla käypiä maksuvälineitä yleisön käyttöön, ottivat vastaan talletuksia ja myönsivät luottoja julkiselle vallalle, yksityishenkilöille ja yrityksille. Suomessa ja useassa teollisuusmaassa nykyaikaisen pankkijärjestelmän muodostuminen alkoi 1800-luvulla. (Kontkanen 2015, 9.)

Pankeilla on tärkeä tehtävä rahoituksen välityksessä rahoitusmarkkinoilla ja sekä koko kansantaloudessa. Pankit vastaanottavat talletuksia, myöntävät luottoja ja huolehtivat asiakkaiden sijoituksista ja varallisuudesta. Tehokas maksujenvälitys on tärkeä osa

pankkitoimintaa ja välttämätön edellytys markkinatalouden toiminnalle. (Finanssiala Ry:n www-sivut 2020; Gup 2003, 32.) Markkinoilla on nykyään finanssikonserneja ja pankki- ja vakuutusalan yhteistoimintasopimuksia. Usein finanssikonserniin kuuluu pankin lisäksi rahoitusyhtiö, rahastoyhtiö, henkivakuutusyhtiö ja vahinkovakuutusyhtiö. Suuret pankit ovat finanssitaloja, jotka tarjoavat asiakkailleen valikoiman erilaisia vakuutus- ja pankkipalveluja. Rahoitus- ja pankkimarkkinat ovat kansainvälistyneet ja on lähes mahdotonta vetää raja kansallisen ja kansainvälisen pankkitoiminnan välille. Monet pankit ovat myös ulkoistaneet toimintojaan. (Kontkanen 2015, 14.) Suomessa toimii yhteensä yli 200 pankkia, joiden joukossa on kotimaisia talletuspankkeja, ulkomaisten luottolaitosten tytäryhtiöitä ja sivuliikkeitä sekä investointipankkeja. (Finanssiala Ry:n www-sivut 2020).

Viime vuosina pankkitoiminnan muutoksiin ovat vaikuttaneet fuusiot ja yhteenliittymät, tietotekninen kehitys, kansainvälistyminen, kilpailun lisääntyminen, riskienhallinnan kehittyminen, vakavaraisuusvaatimusten uudistaminen ja asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen muutos. Pankin tiskillä asiointia täydentää ja korvaa puhelinpankkipalvelut ja internetpankkipalvelut. Käteisen rahan on korvannut pankkikortit ja nettipankki. (Kontkanen 2015, 13-14.) Pankkityö on muuttunut ja tämä on näkynyt muun muassa työntekijöiden koulutustaustoissa. Yleisin koulutustausta on kaupallinen, mutta yhä enemmän alalle palkataan tietotekniikan osaajia ja juristeja. Tulevaisuuden pankkeihin palkataan yhä enemmän IT-puolen osaajia ja tämän lisäksi korostuu asiakaspalveluosaaajien tarve. (Finanssiala Ry:n www-sivut 2020.)

3.2 Työntekijöiden osaamistarpeet

Perinteisesti pankkitoiminta on ollut työvaltainen palveluala. Pankeissa työskenteli vuonna 1989 enimmillään yli 53 000 henkilöä. Pankkien henkilöstön määrä oli lähes puolittunut vuosituhaten vaihteeseen mennessä. Viime vuosina pankkien henkilöstön määrässä ei ole tapahtunut enää suuria muutoksia. Tietotekniikka ja itsepalvelu ovat karsineet pankissa rutiininomaisia töitä, sillä asiakkaat pystyvät hoitamaan suuren osan pankkiasioista käymättä konttoreissa. Työntekijöitä tarvitaan kuitenkin erityisesti palvelujen neuvonnassa ja myynnissä. (Kontkanen 2015, 67-68.)

Jatkuvassa kehityksessä ovat tänä päivänä työntekijöiden osaamistarpeet. Työtavat muuttuvat teknologian kehityksen myötä. Digitalisaatio, joka tarkoittaa digitaalisen teknologian käyttöä palveluissa ja ihmisten vuorovaikutuksessa, on jo nykypäivää. Yritykset pyrkivät sopeutuvaan työn ja työtapojen muutoksiin. Jokaisen työntekijän tulisi sisäistää itselleen, että töissä pitää opetella uutta ja kehittyä jatkuvasti. Kehityksessä mukana pysyvät työntekijät ovat niitä, jotka pystyvät parhaiten sopeutumaan ja sen myötä menestymään. (Dufva 2020, 37; Finanssialalle www-sivut 2020.)

Pankit ovat pyrkineet panostamaan henkilöstön osaamiseen, kouluttamiseen ja kehittämiseen työtehtävien monipuolistumisen vuoksi. Pankeilla on henkilöstön valmiuksia kehittävät koulutusjärjestelmät ja useat pankit tekevät yhteistyötä koulutuslaitosten kanssa. Monissa pankeissa on otettu käyttöön työkierto. Työkierto tarkoittaa sitä, että työntekijät työskentelevät eri tehtävissä tai toimipisteissä työpaikan sisällä. (Kontkanen 2015, 68.)

Teknologia kehittyy nopeasti ja yrityksissä otetaan uudet sovellukset nopeasti käyttöön. Teknologia vaikuttaa yrityksen toimintatapoihin ja työntekijöiden työpäiviin. Yhä useampi asia voidaan automatisoida, toiminta ja tuotanto voidaan hajauttaa ja vuorovaikutus voi tapahtua virtuaalisessa ympäristössä tai etänä. Teknologian hyödyntäminen edellyttää toimintatapojen ja ajatusmallien muuttamista. (Dufva 2020, 37; Gup 2002, 36.)

Ilmarisen teettämän Future Score-testin tulosten mukaan yritysten kyky uudistua on nousussa. Työntekijät ovat suhteellisen hyvin valmistautuneita työelämän murrokseen ja joustavat tarvittaessa. Työelämän rakenteiden muuttuessa on silti vielä paljon tehtävää etenkin siinä, että työntekijät voisivat vaikuttaa omaan työhönsä. Yli 70% yrityksistä kertoo, että rutiinitehtävien automatisoinnin myötä on vapautunut aikaa tärkeimmille töille. 35% yrityksistä koki, että ne eivät osaa kunnolla hyödyntää henkilöstönsä osaamista. Noin 70% yrityksistä koki, että työntekijät eivät voi riittävästi vaikuttaa työpaikkaan ja työaikaan ja itseohjautuvia tiimejä ei tueta riittävästi. (Uudistu tai ka...2017.)

Future Score-testiin vastanneet kokevat, että tulevaisuudessa työ tulee muuttumaan paljon, mutta työntekijöille ei tarjota riittävästi koulutusta muutokseen. Työssä oppimiseen ei kannusteta noin kolmanneksessa yrityksistä (33%). Jopa 75% vastanneista on sitä mieltä, että yritysten toiminta tulee jatkumaan samanlaisena ja työntekijöille ei ole olemassa koulutustarvetta. Tutkimuksen mukaan työntekijät ovat työnantajia paremmin valmistautuneita työelämän muutokseen, sillä 80% vastaajista uskoi työnsä muuttuvan seuraavan kolmen vuoden aikana merkittävästi. Työpaikoille kaivataan mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja keskustelukulttuuria, sillä keskustelu koetaan yhdeksi parhaista tavoista ratkoa ongelmia. Tutkimuksen mukaan suomalaiset työntekijät kaipaavat haasteita itsensä kehittämiseen, sillä 95% vastaajista kertoo pyrkivänsä haastamaan itseään töissä ja oppimaan uutta. Työntekijöistä 40% uskoo, että 10 vuoden aikana heidän nykyinen työtehtävänsä tulee katoamaan kokonaan. (Uudistu tai katoa...2017.)

Jokainen työntekijä pystyy parantamaan omaa työarkeaan. Tiimiällyn omaavassa tiimissä luotetaan toisiin, ollaan rohkeita ottamaan riskejä, keitetään muuttuvia tilanteita, kerätään ja jaetaan tietoa ja opitaan kokemuksista. Tavoitteena on luoda organisaatiolle hyvää työntekijöiden yhteisen älykkyyden avulla. Tiimiälytaidot eivät ole persoonallisuudesta riippuvia vaan jokainen voi oppia ja kehittää niitä. Tiimiälytaidot auttavat työntekijää ottamaan työelämän kehityksestä sen parhaat hyödyt irti. Tiimiälytaitojen avulla myös muutos kääntyy helposti mahdollisuudeksi. On tehty tutkimuksia, joiden mukaan onnistunut yhteistyö auttaa parantamaan oppimista ja jaksamista. Omaa osaamista on helpompaa kehittää vastaamaan uusia tarpeita tiimiälytaitojen avulla. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 167.)

Työntekijän näkökulmasta katsottuna tärkeimpiä tiimiälytaitoja ovat itsetuntemus, vastuu ja lupa toimia sekä rikastava vuorovaikutus. Hyvä itsetuntemus on tärkeää, sillä sen avulla hahmottaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja sen mikä itseään motivoi. Oma työuraa voi ohjata omien vahvuuksien suuntaan. Hyvän itsetunnon omaava työntekijä sopeutuu yleensä muutoksiin. (Hiila ym. 2019, 169.)

3.3 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Tulevaisuudesta ei voida tarkkaan sanoa, koska sitä ei ole vielä olemassa. Tulevaisuudesta voidaan kuitenkin sanoa yllättävän paljon, sillä on mahdollista tarkastella nykyhetken muutoksia ja kehityssuuntia ja erilaisia näkemyksiä tulevaisuuden suhteen. Muuttuva yhteiskunta ja työelämä edellyttävä jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Uuden oppimisen, kokonaisuuksien hahmottamisen, taitojen ja luovuuden merkitys kasvavat tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa myös työn rakenteet muuttuvat. Uudet organisaatiomallit tulevat haastamaan perinteistä työntekijän ja työnantajan suhdetta. (Dufva 2020, 6, 46.)

Lähitulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan paljon ihmissuhdetaitoja. Tulevaisuudessa välttämättömiä taitoja ovat luovuus, joustavuus, ongelmanratkaisukyky, kriittinen ajattelu, yhteistyö sekä johtaminen. Tulevaisuudessa toimialat ovat painottuneita teknologiaan ja on tärkeä säilyttää tasapaino koneiden ja ihmisten välillä. Vuonna 2025 tulevaisuuden työntekijöistä arvioilta puolet on freelancertyöntekijöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajien tulee muuttaa alan prosesseja ja työnkuvia. Yrityksiltä vaaditaan muutosta, sillä jos ne eivät muutu työvoiman muuttuessa, jäävät ne kehityksestä jälkeen. (Finanssialalle [www-sivut 2020](#).)

Finanssialalla tarvittavia taitoja ovat luovuus, oppiminen, joustavuus, vuorovaikutus, yhteistyö, sopeutuminen työnkuvaan sekä verkkopalveluiden kehittymisen ennakointi. Murrosvaiheessa finanssialalla nousevat esiin ihmiset ja ihmistaidot. Tulevaisuudessa on tärkeää panostaa ihmisiin, sillä ihmisten taidot ja osaaminen kehittyvät jatkuvasti. Tulevaisuudessa ihmiset tulevat työskentelemään yhdessä koneiden ja ohjelmien kanssa, joten yritysten tulee kartoittaa uusien teknologioiden suhteen tarvittava osaaminen. Tavoitteisiin on vaikeaa päästä, jos ei ole osaavaa henkilöstöä. (Finanssialalle [www-sivut 2020](#).) Tulevaisuudessa pankkialan tehtävien hoito on entistä vaativampaa, sillä se edellyttää syvällistä erityisosaamista ja laajaa palveluneuvonnan hallintaa ja myyntitaitoa. Työntekijän tulee osata soveltaa osaamistaan joustavasti erilaisissa palvelu- ja myyntitilanteissa. (Kontkanen 2015, 68.)

Koneet tulevat tulevaisuudessa korvaamaan yhä enemmän mekaanisia töitä ja myös asiantuntijatyötä. Meidän tulee suunnata katse siihen missä voidaan luoda eniten arvoa, nimittäin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Tulevaisuudessa tiimiälytaitojen merkitys korostuu ja itsetuntemuksen, sallivan ilmapiirin ja yhteisen suunnan rooli vahvistuu. Yhä tärkeimmiksi asioiksi nousevat rikastava vuorovaikutus ja vastuu ja lupa toimia. (Hiila ym. 2019, 167.)

Tulevaisuudessa pärjäävät ne yritykset, jotka hyödyntävät tiimiälyä. Teknologian kehittyessä syntyy kilpailuetu ihmisistä, esimerkiksi siitä, miten yrityksen tiimit toimivat yhdessä ja miten ne hyödyntävät parhaalla mahdollisella tavalla toistensa osaamista. Tiimiäly on yhteistoiminnan ja luottamuksen luova tila, jossa syntyy uutta ja jossa on hyvä työskennellä. Tiimiäly on taito, jotta jokaisen on velvollisuus ja lupa rakentaa omalla työpaikallaan. (Hiila ym.2019, 167.)

Oma-aloitteinen vastuunotto on tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä työelämätaidoista. Kun tulevaisuudessa tiimeistä tehdään yhä itseohjautuvampia, korostuu työntekijän kyky tarttua asioihin. Työntekijöiltä odotetaan tulevaisuudessa kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Yhteistyö tulee muuttumaan etätyön, digitaalisten kanavien ja sukupolvien välisten erojen takia ja rikastava vuorovaikutus auttaa luovimaan tällaisissa muuttuvissa tilanteissa. Yhteistyö muiden kanssa on parempaa, kun on kyky empatiaan, kyky kuunnella ja kyky antaa palautetta. (Hiila ym. 2019, 169.) Ilmarisen teettämän testin mukaan tulevaisuudessa 10 tärkeintä työelämätaitoa tulevat olemaan vuorovaikutustaidot, itsetuntemus, tunneälykkyys ja empatia, kyky ja tunnistaa ja kehittää omaa osaamista, verkostoitumiskyky, muutosjoustavuus, yhteistyökyky, kyky toimia erilaisissa ympäristöissä ja kulttuureissa, kriittinen ajattelu ja luovuus sekä itseohjautuvuus. (Uudistu tai katoa...2017.)

Tiiminvetäjän tulee tulevaisuudessa hallita samoja taitoja kuin tiimiläisten, sillä tiimeistä tulee tulevaisuudessa yhä itseohjautuvampia. Tiiminvetäjän tiimiälytaidoissa tulevat korostumaan salliva ilmapiiri, vastuu ja lupa toimia ja rikastava vuorovaikutus. Tiiminvetäjän vastuulla tulee olemaan sallivan ilmapiirin luominen ja sen avulla tiimiläiset uskaltavat sanoa mielipiteensä asioihin ja olemaan oma-aloitteisia. Vuorovaikutusta tiiminvetäjä voi parantaa antamalla palautetta. Tiiminvetäjän kannattaa omalla

esimerkillään vahvistaa palautekulttuuria oman tiimin sisällä ja myös eri tiimien kesken. (Hiila ym. 2019, 171.)

Tulevaisuuden markkinoilla yritysten tulee menestyäkseen kehittää uudistumiskykyään ja varmistaa kilpailuetunsa. Menestys on riippuvainen koko yrityksen uudistumiskyvystä, joka tarkoittaa kaikkien työntekijöiden ajattelutavan muutosta kohti tiimiälyä. Johtajalla on suuri rooli tässä, sillä hänellä on valta ja lupa mahdollistaa se, että henkilöstöllä on hallussaan tarvittavat tiimiälytaidot. Johtaja voi kehittää yrityksen tiimiälyä keskittymällä yhteiseen suuntaan, sallivaan ilmapiiriin ja rikastavaan vuorovaikutukseen. Merkityksestä ja hyvin asetetuista tavoitteista rakentuu yhteinen suunta. Merkitys tarkoittaa sitä, miksi yritys on olemassa eli miksi se tekee sitä, mitä tekee. Johtaja on avainroolissa, kun yritys viestii toiminnan syvintä merkitystä. Tuomalla esiin yrityksen syvin olemus voidaan ohjata yrityksen toimintaa ja houkutella töihin parhaita työntekijöitä. Tulevaisuudessa tarvitaan kykyä toimia muuttuvissa tilanteissa. Niissä tilanteissa korostuu osaamisen, kyvykkyyden ja tiedon hyödyntäminen. Yrityksen muutoskyvykkyyttä johtaja voi lisätä varmistamalla, että tieto kulkee vapaasti ja tietoa hyödynnetään. Johtajan tulee monistaa hyvät toimintatavat, käytänteet ja oivallukset koko henkilökunnan käyttöön. (Hiila ym. 2019, 173.)

4 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

4.1 Osaamisen kehittämisen merkitys

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa yrityksen ihmisjärjestelmän motivointia, ylläpitoa, hankintaa, palkitsemista ja kehittämistä. Jokaisen yrityksen tulisi kyetä houkuttelemaan töihin haluamiaan henkilöitä ja pitää henkilöt yrityksessä kannustamalla, motivoimalla ja luomalla edellytykset hyvälle työsuoritukselle. On tärkeää palkita työntekijät hyvistä työsuorituksista. Lisäksi yrityksen tulisi kehittää työntekijöitä ja ylläpitää heidän työkykyään, jotta he pystyvät hyviin työsuorituksiin sekä nyt että tulevaisuudessa. Pitkän ja arvostetun työuran tukeminen on tärkeää. Kaikki yritykset eivät pyri aktiivisesti näiden tavoitteiden toteuttamiseen tai ne eivät miellä tavoitteita

tarpeeksi selkeästi. Syynä tähän voi olla se, että henkilöstöä pidetään kustannustekijänä tai ei ole riittävää ymmärrystä ja osaamista henkilöstövoimavarojen oikeanlaiseen käyttöön. Voi olla, että yrityksen johto ei koe asiaa riittävän tärkeäksi. Kaikki yritykset toteuttavat toimintaansa kuitenkin henkilöstön avulla, joten henkilöstöä tulisi pitää yrityksen tärkeimpänä voimavarana. (Kauhanen 2012, 17.)

Yrityksen menestykseen vaikuttaa keskeisesti henkilöstön osaaminen. Tiimin ja yksilön pätevyyttä verrataan tietyn tehtävän vaatimaan osaamiseen ja tämän pohjalta voidaan löytää kehittämistarpeita ja sekä keinoja kehittämistarpeiden tyydyttämiseksi. Monen yrityksen kehittämisen tavoitteena tai perustana on oppivan organisaation periaatteet. (Kauhanen 2012, 142.)

Työpaikoilta löytyy valtavasti eri oppimisen lähteitä, kuten toimintamalleja, erilaisia ihmisiä, tapahtumia ja informaatiota. Olennaista oppimisen kannalta on huomata ja hyödyntää nämä lähteet. Yrityksissä kannattaa luoda käytäntöjä ja rakenteita, jotta oppiminen olisi mahdollisimman luonteva osa työtä. Siihen, miten hyvin yksittäinen ihminen hyödyntää oppimisympäristöä, vaikuttaa myös hänen oppimistaitonsa ja motivaationsa. (Kupias & Peltola, 2019, 9.)

Oppimista tapahtuu silloin, kun jokin muuttuu. Jokin ihmisen tunteissaan, taidoissaan, tiedoissaan tai ajattelussaan syvenee, vahvistuu ja laajenee tai muuttuu kokonaan. Oppiminen voi olla jotakin pientä, kuten työväliseen käyttöä tai jotain suurta, jonka takia koko ihminen voi muuttua. Oppiminen on usein vähittäistä, mutta toisinaan tulee äkillinen oivallus, jonka jälkeen maailma ei enää näytä samalta. Oppimista tapahtuu jatkuvasti ja se voi olla hyödyllistä tai hyödytöntä. Joskus hyödyttömäksi todettu oppiminen osoittautuukin myöhemmin hyödylliseksi – ja päinvastoin. (Kupias & Peltola, 2019, 9.)

Yhteiskunta ja yhteiskunnallinen tilanne vaikuttavat monin eri tavoin yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation oppimismahdollisuuksiin. Työntekijän kannalta vielä suurempi vaikutus on yrityskohtaisilla ratkaisuilla ja varsinkin lähityöyhteisöstä oppimisympäristönä. Eri työntekijöille työympäristö ja sen luomat mahdollisuudet näyttävät erilaisina eri työntekijöille. Kuvassa 5 on kuvattu eri oppimisympäristöt. (Kupias & Peltola, 2019, 10.)



Kuva 5. Monikerroksiset oppimisympäristöt (Kupias & Peltola, 2019, 10).

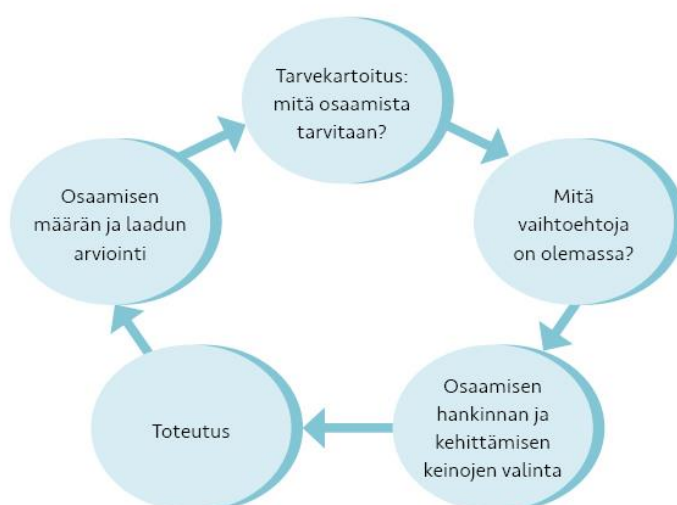
Yrityksiltä ja työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista, sillä muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Osaaminen vanhenee nopeasti, joten työntekijöiden tulee kyetä oppimaan nopeasti uutta ja heiltä vaaditaan valmiutta omaksua nopeasti uusia työhön liittyviä tietoja ja taitoja. Nopeaa oppimista voidaan pitää yhtenä yrityksen kilpailukeinoista. Teknologia kehittyy koko ajan, joten teknologia ja tekninen osaaminen vanhenevat jo muutamassa vuodessa. Jokaisella yrityksellä on myös tietoa, joka ei uusiudu vaan kumuloituu työntekijöihin ja yritykseen perusosaamisena ja kokemuksena. Yritysten on jatkuvasti uusiuduttava säilyttääkseen kilpailukykyä. Uusiutumisen edellytyksenä on uuden opiskelu ja kekseliäisyys. Useilla yrityksillä osaamisen kehittäminen on osa strategiaa ja sen toteuttamista. Henkilöstön kehittäminen on yksi yrityksen keinoista varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessaakin. (Kauhanen 2012, 143-144.)

Osaamisen kehittämisen käytäntöihin sisältyy ne kaikki toimenpiteet ja prosessit, joiden avulla kehitetään yrityksessä tarvittavaa osaamista. Liiketoiminnan perustana olevasta osaamisesta puhuttaessa käytetään usein käsitettä osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen käsite sisältää yrityksen strategisten kyvykkyyksien hallinnan ja henkilöstön osaamisen kehittämisen. Osaamisen kehittämistä kutsutaan yleensä henkilöstön kehittämiseksi, vaikka tällä ei tarkoiteta henkilöstön määrän kehittämistä vaan juurikin henkilöstön hallussa olevan osaamisen kehittämistä. Henkilöstön osaamista ei voida kehittää ainoastaan ulkoa johdetuilla toimilla, vaan osaamisen kehittämiseen tarvitaan jokaisen organisaation jäsenen omaa aktiivisuutta ja vastuuta. Tätä organisaatio

voi tukea johtamisella, toimintamalleilla ja rakenteilla. Tukemisessa on tärkeässä osassa oppimisen mahdollistaminen hyödyntämällä erilaisia kehittämiskeinoja. (Viitala 2021, 102.)

Osaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan, kuinka osaamista käytetään hyödyksi ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Nämä ovat myös työntekijälle edellytys työssä onnistumiseen ja viihtymiseen, sillä työtehtävät muuttuvat ja työntekijöiltä vaaditaan uuden oppimista. Henkilöstön osaamisen kehittäminen luo mahdollisuuksia ja samalla perustan yrityksen strategian laadinnalle. Samalla liiketoimintastrategia luo vaatimukset ja kehykset sille, missä laajuudessa ja mihin suuntaan henkilöstön osaamista tulisi kehittää. Osaamisen kehittämistä voidaan tehdä monella tasolla, kuten hankkimalla tarvittavaa osaamista rekrytoinnein, hyödyntämällä ulkopuolista osaamista, kehittämällä henkilöstöä eri tavoin, kokoamalla tiimeihin toisiaan täydentävää osaamista ja luomalla organisaatioon kulttuuria, joka ruokkii osaamisen jatkuvaa kehittymistä. Organisaation tavoitteena tehokkaasti oppivat ja osaavat työntekijät ja oppiva organisaatio. (Viitala 2021, 102.)

Osaamisen kehittämisessä lähdetään liikkeelle tarpeiden määrittelystä. Sen jälkeen, kun tiedetään mitä osaamista tarvitaan lisää, voidaan pohtia erilaisia osaamisen kehittämisen ja hankinnan keinoja. Keinoja miettiessä tulee pohtia tavoiteltavaa laatua, tehokkuutta ja taloudellisuutta. Kehittämistoimiin osallistuminen tulisi kokea hyödylliseksi ja helpoksi. Osaamisen kehittäminen on yrityksessä jatkuva prosessi (kuva 6). (Juuti & Vuorela 2015, 199; Viitala 2021, 102.)



Kuva 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021, 102).

Osaamisen kehittämisellä voi olla monia tavoitteita, kuten toimintojen tehostuminen ja laadun parantaminen, uudistumisen ja muutosten mahdollistaminen, innostuksen herättäminen luovuuteen ja innovatiivisuuteen, työntekijöiden suoritusparantaminen ja yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen. Oman osaamisen kehittäminen on osa työntekijöiden ammattitaitoa ja työtä ja se on yksilön vastuulla, mutta yrityksen ei tule olettaa, että työntekijät itse havaitsevat ja arvioivat omia kehittämistarpeitaan ja osaamistaan. Yrityksen tulee määritellä henkilöstön osaamisen kehittämiselle suunta ja luoda hyvät mahdollisuudet oppimiselle. Yrityksen työntekijän tulisi sitoutua pitämään työssä tarpeellinen osaaminen ajan tasalla ja yrityksen tulisi sitoutua tukemaan työntekijöitä tarjoamalla hyvät edellytykset oppimiselle. (Viitala 2021, 103.)

4.2 Osaamisen luokittelu

Osaamista voidaan luokitella eri tavoin. Opetushallitus on julkaissut raportin, jossa tutkitaan osaamisen merkitystä vuoteen 2035 mennessä. Luokittelussa osaaminen jaetaan kolmeen tasoon. Tasoja ovat geneeriset osaamiset, yleiset työelämäosaamiset ja ammattialakohtaiset osaamiset. Taustalla luokituksessa on näkemys siitä, että osaaminen voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen. Ensimmäiseen ulottuvuuteen kuuluvat yleiset eli geneeriset osaamiset ja spesifit osaamiset. Yleiset osaamiset kasvattavat henkilön arvoa työmarkkinoilla, yrityksissä, ammateissa ja sektoreilla. Spesifit osaamiset taas lisäävät henkilön osaamista jossakin tietyssä yrityksessä, jossa hän on osaamista hankkinut. Yleisiin ja spesifeihin osaamisiin jako on stereotyyppinen eikä sitä esiinny sellaisenaan oikeassa työelämässä. Jako kuitenkin jäsentää osaamiseen liittyvää määrittelyperustaa (Opetushallitus 2019, 18.)

Toiseen osaamiseen ulottuvuuteen kuuluu kovat ja pehmeät taidot. Osaamisen perinteinen määritelmä sisältää joukon spesifejä taitoja, jotka vaativat sekä harjoittelua että koulutusta, jotta työntekijästä tulee tietyn työtehtävän osaaja ja ammattilainen. Tällainen osaaminen voidaan ymmärtää kovana osaamisena, eli siihen liittyvät taidot ovat helposti kuvattavissa, mitattavissa ja havaittavissa. Taidot kytkeytyvät erityisesti tekniseen osaamiseen, lakien ja sääntöjen tuntemukseen sekä ICT-taitoihin. Taidot ovat

helposti omaksuttavissa koulutuksella. Talouden rakenteelliset muutokset kuten palvelusektorin kasvu ovat luoneet ei spesifisille taidoille tarpeen. Nämä taidot ovat asenteisiin liittyviä ja niitä kutsutaan pehmeiksi taidoiksi. Niitä on hankala mitata ja ne liittyvät luovuuteen, kommunikointiin, tiimityöhön, konfliktien hallintaan, neuvotteluihin, esiintymiseen ja johtamiseen. (Opetushallitus 2019, 18.)

Kun ulottuvuudet yhdistetään, syntyy niin sanottu nelikenttä, jossa on neljä erilaista osaamistyyppiä. Nämä osaamistyytit ovat olleet luokituksen lähtökohtana. Toisin sanoen, geneerisiin ja yleisiin työelämäosaamisiin liittyy sekä kovaa että pehmeää osaamista. Luokituksen rakentamisessa ja siihen perustuvan osaamistarpeiden ennakkoinnissa on toisena näkökulmana ollut kaksi erilaista lähestymistapaa tulevaisuuden osaamistrakenteeseen. Näitä ovat osaamisen merkityksen muutos sekä osaamisen tärkeys tulevaisuudessa. Ajatuksena on se, että osaamistrakenteessa on paljon osaamista, joiden merkitys ja luonne muuttuu tulevaisuudessa. On olemassa myös hitaasti muuttuvia perusosaamisia, jotka ovat tärkeitä tällä hetkellä, mutta myös tulevaisuudessa. Kun otetaan huomioon molemmat lähestymistavat, voidaan luoda näkemys tulevaisuuden osaamistrakenteeseen. (Opetushallitus 2019, 19.)

Luokituksen kolme tasoa ovat seuraavat: Geneerisillä osaamisilla tarkoitetaan osaamisen ja oppimisen perustana oleviin kognitiivisiin taitoihin, metataitoihin ja ominaisuuksiin, joita tarvitaan harrastuksissa, työssä ja arjessa. Yleiset työelämäosaamiset ovat luonteeltaan toimialarajat ylittäviä työelämässä tarvittavia osaamisia, jotka voivat luonteeltaan olla sekä pehmeitä että kovia taitoja ja tietoja. Ammattialakohtaiset osaamiset ovat luonteeltaan spesifejä ja kovia ammattialakohtaisia taitoja ja tietoja, mutta myös ammattialalla vaadittavia geneerisiä ja yleisiä työelämäosaamisia (Opetushallitus 2019, 19-20.)

Liiketoiminta ja hallintoaloilla, joihin kuuluu myös pankkiala, vuoteen 2034 mennessä merkitystä kasvattavat eniten geneerisistä osaamisista itseohjautuvuus, analyyttiset ajattelutaidot, joustavuus, stressinsietokyky ja kokonaisuuksien hallinta. Analyyttiset ajattelutaidot korostuvat ja lisäksi olennaiseksi taidoksi nousee stressinsietokyky, sillä jatkuva informaatiotulva vaatii paljon voimavaroja. Kyky oman jaksamisen ja hyvinvoinnin ylläpitoon ja työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen korostuu. Esiin

nousee kognitiivinen ergonomia, joka tarkoittaa ihmisen vuorovaikutusta toimintajärjestelmien kanssa tiedonkäsittelyn näkökulmasta. Fyysiset ominaisuudet kuten sorminäppäryys ja kädentaidot vähenevät, sekä tarkkuus, koska koneet tekevät automaattisesti esimerkiksi laadun tarkastusta. (Opetushallitus 2019, 27.)

Yleisistä työelämäosaamisista merkitystä kasvattavat eniten digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot, digitaalisten alustojen hyödyntämisosaaminen, digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisosaaminen, etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta sekä asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen. Robotisaatiota hyödynnetään tulevaisuudessa yhä enemmän, esimerkiksi päätöksenteon pohjatyöt voidaan automatisoida. (Opetushallitus 2019, 33.)

Laadin kyselylomakkeen kysymysten jaottelun tämän opetushallituksen osaamisten luokittelun perusteella. Jaoin osaamisen yleisiin työelämäosaamisiin ja ammattialakohtaisiin osaamisiin. Yleisiin työelämäosaamisiin otin mukaan osaamisia, jotka tulivat vastaan tässä opetushallituksen luokittelussa, mutta otin mukaan myös osaamisia, jotka on tämän työn teoriaosuudessa kerrottu olevan tarpeellisia taitoja tulevaisuudessa. Ammattialakohtaisiin osaamisiin otin mukaan S-Pankissa tarvittavat osaamiset ja taidot, jotka selvisivät S-Pankin internet-sivuilta ja S-Pankin palvelupäällikön puhelinhaastattelun perusteella.

4.3 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Yritykset voivat uudistaa, kehittää ja lisätä osaamista sitouttamalla taloon olemassa olevaa ja tulevaisuudessakin arvokasta osaamista, kehittää olemassa olevaa osaamista, hankkia osaamista rekrytoimalla uusia työntekijöitä, lainaamalla osaamista eli ostamalla palveluja esimerkiksi vuokratyöntekijät ja siirtämällä tarpeetonta osaamista pois yrityksestä esimerkiksi irtisanomalla. Tärkein osaamisen kehittämisen osa-alue on nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen, johon tässä opinnäytetyössä keskitytään. Jotta se tapahtuu johdonmukaisesti ja tehokkaasti, tarvitaan hyvää suunnittelua, johon lukeutuu useita tasoja. Tarkat yksilöitä, tiimejä tai ryhmiä koskevat kehityssuunnitelmat laaditaan työpaikkatasolla ja ne ulottuvat usein noin vuoden mittaiselle ajanjak-

solle. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää miettiä mitä osaamista kehitetään, mikä on tavoiteltava osaamistaso, mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi ja ketkä osallistuvat kehittämistoimintaan, mikä on aikataulu, kuinka tuloksia seurataan ja paljonko kehittämiseen on varattu rahaa. (Viitala 2021, 105.)

Osaamisen kehittämisen suunnitelma voi olla osana normaalia vuosisuunnitelmaa, jolloin esimiehet keskustelevat oman yksikön henkilöstön kanssa tulevan vuoden osaamisen kehittämisen painopisteistä. Nämä kootaan ja voidaan laittaa henkilöstöammatilaisille eteenpäin tai osan osaamisen kehittämisestä työntekijät ja esimiehet voivat itse kehittää tiimeissään. (Viitala 2021, 105.)

4.4 Osaamisen kehittämisen keinot

Yritykset hankkivat tarvitsemaansa osaamista kehittämällä työntekijöiden osaamista tai rekrytoimalla uutta työvoimaa. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perustan muodostavat yrityksen osaamistarpeet. Jokaisella henkilöllä tulisi olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa tulee yhdistyä yksilön ja yrityksen tavoitteet. Kehityssuunnitelman tulee koskea nykyistä työssä tarvittavaa osaamista sekä tuleviin työtehtäviin tarvittavaa osaamista ja siihen valmistautumista. Osaamisen kehittämisen ei tule koskea ainoastaan taitoja ja tietoa vaan henkilön koko kyvykkyyttä. Ensisijaisesti itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat jokaisen omalla vastuulla. Yrityksen tehtävänä on luoda oppimisedellytyksiä, tarjota mahdollisuuksia ja tukea oppimista. Kun vastuu oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja itsensä kehittämisestä on siirtynyt työntekijöille itselleen, on yhteiskunta panostanut erilaisten koulutusten tarjontaan, jossa pystyy kehittämään itseään ja taitojaan. (Kauhanen 2012, 152.)

Osaamista kehitetään yrityksissä monin eri tavoin, jotka edellyttävät organisointia, suunnittelua, resursointia ja toteuttamista. Oppimiselle voidaan määrittää etukäteen tavoitteet ja sisältö ja varata oppimiselle paikka, aika ja fyysinen tila. Kehitystilaisuuksiin osallistuva yksilö tai ryhmä keskittyy uuden tiedon haltuunottoon varsinaisten työtehtäviensä ulkopuolella ainakin osittain. (Viitala 2021, 108.)

Osaamisen kehittämisen toimenpiteitä voidaan kohdistaa ryhmään, yksilöön tai koko työyhteisöön. Näiden jaottelujen perusteella voidaan sijoittaa nelikenttään (kuva 7) erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja. Yrityksessä olisi suotavaa kehittää etenkin kuvion oikeanpuoleisissa kentissä olevia kehittämisen malleja. Projektit, ongelmanratkaisutilanteet ja palaverit ovat oivia mahdollisuuksia oppia tehokkaasti. Valitettavasti usealla yrityksellä on käyttämätöntä potentiaalia siinä, miten niissä voisi tehokkaasti oppia osana toimintaa. (Viitala 2021, 108.)



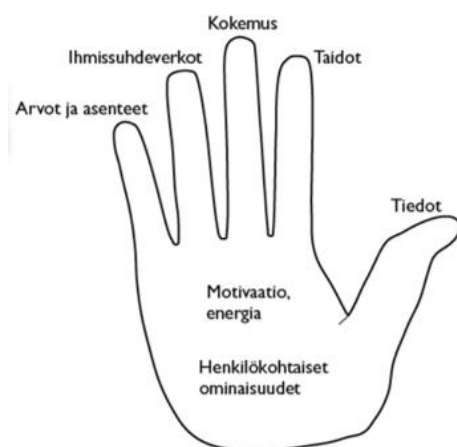
Kuva 7. Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja (Viitala 2021, 108).

On olemassa runsaasti henkilöstön kehittämismenetelmiä. Työpaikalla toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi sijaisuudet, työkierro, projektityöskentely, työn rikastaminen, työn laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, kouluttajana toimiminen, perehdyttäminen, mentorointi sekä jokapäiväinen johtaminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat opintokäynnit, ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen, itseopiskeluohjelmat, opiskelu lyhyillä kursseilla, opiskelu oppilaitoksissa ja moni-muoto-opiskeluohjelmat kuten verkko-opiskelu. Monet yritykset suhtautuvat positiivisesti siihen, että työntekijät haluavat kehittää itseään. Organisaatiot voivat maksaa kurssimaksuja, mutta ovat sitä mieltä, että opinnot tulee suorittaa vapaa-ajalla. Nykyään vain murto-osa työajasta käytetään itsensä kehittämiseen, sillä oppiminen ja itsensä kehittäminen tapahtuvat enimmäkseen vapaa-ajalla. (Kauhanen 2012, 154-155; Ojala 2018, 174.)

Eri toimijat voidaan ryhmitellä monella eri tapaa yrityksen koon ja liiketoiminnan luonteen mukaan. Johdon roolina osaamisen kehittämisessä on innostaa, visioida, luoda näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista ja kyseenalaistaa entistä toimintatapaa. Esimiesten rooleihin kuuluu luoda osaamistavoitteet yksilöille ja ryhmille, luoda kehittymismahdollisuuksia työntekijöille ja entisen toimintatavan kyseenalaistaminen. Työtoverien rooleihin kuuluu toisilta oppiminen, kokemusten ja tiedon jakaminen, yhdessä tekeminen ja erilaisten näkemysten salliminen. Työntekijöiden omalla vastuulla on oppiminen, pitkäjänteisyys, itseohjautuvuus ja rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä. Henkilöstöhallinnon rooliin kuuluu osaamiskartoitukset ja erilaisien kehittämismenetelmien sekä kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen. (Kauhanen 2012, 155-156.)

4.4.1 Osaamistarveanalyysi

Yrityksissä voidaan laatia tarveprofiileja kyvyistä ja osaamisesta. Tulevaisuudessa yritykset palkkaavat työntekijöitä osaamistarveprofiilin mukaan. Työtä hakevat ihmiset voivat verrata omia osaamisprofiileja niiden yritysten ja toimialojen profiileihin, joissa he haluaisivat työskennellä. Puhuttaessa henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista, on tärkeää analysoida yksityiskohtaisesti, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy yksilöiden, tiimin ja koko työyhteisön nykyisiin sekä tulevaisuuden työtehtäviin. Voidaan puhua kompetenssista eli pätevydestä, jota voidaan kuvata kädellä (kuva 8), sillä käsi ja kädentaidot olivat joskus työntekijän tärkein osaamisen osoittaja ja työväline. (Kauhanen 2012, 145.)



Kuva 8. Yksilön pätevyys (Kauhanen 2012, 145).

Sormet muodostavat pätevyiden eri osat ja kämmen muodostaa ihmisen oman fyysisen ja henkisen energian sekä henkilökohtaiset taidot. Yksilön osaamisesta taidot ja tiedot muodostavat vain osan. Niihin kuuluvat ammattitaito ja yleiset sekä sosiaaliset taidot. Nykyään korostuu yleisen ammattitaidon lisäksi tietotekniikkataidot sekä kielitaito. Yhteistyötaidoilla ja sosiaalisella joustavuudella on myös suuri merkitys. Kokonaisosaamisen keskeinen osa on kokemus, sillä se auttaa oppimaan nopeammin ja ymmärtämään uutta tietoa. Asiantuntemuksen muodostavat tiedot, taidot ja kokemus. Eri tilanteista selviytyminen vaatii usein enemmän kuin vain asioiden osaamista. Ihmissuhteiden solmimis- ja ylläpitämiskyky on tärkeä asia, kun ajatellaan henkilön käyttökelpoisuutta yrityksessä. Ihmissuhteet korostuvat, koska yrityksissä työskennellään nykyään yhä enemmän nopeasti vaihtuvissa tiimeissä ja projekteissa. (Kauhanen 2012, 145-147.)

Kiinteä osa ihmisen osaamista ovat asenteet ja arvot, sillä ihmisen maailmankatsomuksen pohjan muodostuvat arvot. Asenne puolestaan kertoo, pystyykö ihminen sopeutumaan muutokseen ja onko hän valmis panostamaan oman osaamisensa ylläpitämiseen. Tärkeää on vastuuntunto omista ja työyhteisön asioista. Tärkeänä työhönottokriteerinä pidetään asenteita. Yritykset palkkaavat töihin henkilöitä, joiden arvot sopivat yritykseen ja tehtävään. Henkilön motivaatio rakentuu henkilön arvomaailman ja elämänkaareen vaiheen pohjalle, mutta myös yrityksen motivointikeinot vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti henkilö motivoituu. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa luovuus, esiintymistaito, kehonkieli, ulkoinen olemus sekä kielellinen ilmaisutaito. Kaikki kuvassa 7 olevat tekijät muodostavat yhdessä työntekijän pätevyiden. Työntekijän pätevyyttä verrattaessa työn vaatimiin tekijöihin, saadaan selville työntekijän kehittämistarve. (Kauhanen 2012, 147.)

4.4.2 Osaamiskartoitukset

Osaamiskartoitusten avulla selvitetään yrityksen osaamisen kehittämistarvetta. Osaamiskartoituksista voidaan käyttää myös nimeä osaamismatriisi. Osaamiskartoituksissa nimetään ja määritetään työn nykyiset ja tulevat osaamisvaatimukset. Yleensä henkilöstön osaamisen kehitystarpeet ja osaamisen nykytila määritetään työyksikössä, sillä siellä tunnetaan parhaiten työn vaatimukset ja henkilöstön osaaminen. Lähijohtaja

määrittelee yhdessä alaistensa kanssa vastuualueella tarvittavat osaamiset ja omaa osaamista verrataan tarvittaviin osaamisiin. Tällä tavalla selvitetään, mitkä ovat osaamisen vahvuudet, heikkoudet ja puutteet. Luodaan myös käsitys siitä, miten työtehtävät ja toiminta tulevat muuttumaan ja kuinka tulevaisuudessa osaamistarpeet muuttuvat. (Viitala 2021, 103.)

Osaamiskartoituksia tarvitaan muun muassa henkilöstön kehittämiseksi, rekrytoinnin ja työkierron suunnittelemiseksi, vuosilomien ja sijaisuuksien suunnittelemiseksi, työkuormien jakamiseksi sekä palkitsemisen perustaksi. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna osaamiskartoitukset ovat tarpeen muun muassa selkeän käsityksen muodostamiseksi tiimin ja oman työn kuvasta ja osaamisesta, oppimishaasteiden ja kehittymisen seuraamiseksi ja suunnittelemiseksi sekä kannustavan palautteen antamiseksi tiimin jäsenille. (Kauhanen 2012, 148-149.)

Osaamiskartoituksissa osaamiset nimetään ja niitä arvioidaan asteikolla. Usein tämä toteutetaan ensin tiimien ja tehtävälueiden osalta ja lopulta yksittäisten henkilöiden tai tehtävien tasolla. Osaamisen erittelyn ja osaamisen arvioinnissa käytetään yleensä siihen tarkoitukseen laadittuja tietokoneohjelmia tai lomakkeita. Kun nimetään osaamisia, joudutaan valitsemaan se, kuinka tarkasti niitä eritellään. Arvioitavien osaamisten määrä vaihtelee yleensä viidestä kahteenkymmeneen. Arvioinnissa käytetään asteikkoa, joka on kolmi-, neli- tai viisiportainen ja portaat on kuvattu sanallisesti myös. Arvioinnit tehdään, niin että tiimin jäsenet arvioivat osaamista yhdessä tiimin vastuualueen osalta ja yksilöt arvioivat osaamisen omalta osaltaan. Arviointiin voi myös osallistua esimerkiksi lähijohtaja, ulkopuoliset asiantuntijat, asiakkaat tai kollegat. (Kauhanen 2012, 148-149; Viitala 2021, 103-104.)

Osaamiskartoitukset tulisi ottaa käsittelyyn aina tietyin väliajoin kuten vuosittain tai jos tapahtuu jotakin isoja muutoksia. Osaamiskartoitusten avulla voidaan nähdä esimerkiksi konkreettisesti se, mitä tulisi osata ja mikä osaaminen on tällä hetkellä hyvällä mallilla. Osaamiskartoitusten avulla voidaan luoda myös kuvaus tiimikohtaisesta tai yrityskohtaisesta osaamisesta. Osaamista voidaan lisäksi arvioida työkavereiden arvioinnilla, sisäisten tai ulkoisten asiakkaiden arvioinnilla tai alaisten arvioinnilla (Kauhanen 2012, 148-149; Viitala 2013, 146-148.)

Osaamiskartoitusten avulla pystytään vahvistamaan tietoutta omasta osaamisesta ja suunnata osaamisen kehittämistä. Osaamiskartoitusten avulla olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, kun osaaminen nähdään ylös kirjattuna. Osaamisen kehittämistarpeita voidaan yrityksissä analysoida osana riskikartoitusta. Esimerkiksi niin, että lähijohtajat käyvät henkilöstön kanssa läpi seuraavan vuoden toimintaa ja listaavat osaamiseen liittyvät riskit. Riski voi olla esimerkiksi sellainen, että osaaminen on vanhentunut tai osaaminen henkilöiden välillä vaihtelee liikaa ja tämä johtaa vaihtelevaan palvelujen laatuun. Tällä tavalla voidaan kartoittaa osaamisriskit. Lopuksi voidaan laatia osaamisriskien hallintasuunnitelma, jossa voidaan suunnitella keinot, joita käytetään osaamisriskien pienentämiseksi ja projektoidaan niiden toteutus. Tällaisten kartoitusten avulla voidaan määrittää tavoitteet osaamisen kehittämiseksi sekä asettaa nämä kehitystarpeet tärkeysjärjestykseen. Seuraavaksi voidaan vertailla ja valita osaamisen kehittämisen keinot. (Viitala 2021, 104-105.)

Tämän opinnäytetyön tuotoksena laadin toimeksiantajan eli Satakunnan S-Pankin käyttöön osaamismatriisin (liite 2). Osaamismatriisia voidaan käyttää työpaikalla osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Osaamismatriisiin tein kaksi saraketta. Toinen sarake on työntekijöille, jossa he voivat arvioida omaa osaamista ja toinen asteikko on esimiehelle, jossa he voivat arvioida työntekijöiden osaamista. Osaamisia voidaan vertailla ja katsoa täsmäävätkö ne. Arviointiasteikoksi valitsin 1-5, niin että 1 on ”heikko” ja 5 ”erinomainen”. Arvioitavaksi osaamisiksi otin samat asiat, joita pyysin työntekijöitä arvioimaan kyselyssä. Laadin osaamismatriisin excel-taulukkoon ja lähetin sen sähköpostilla toimeksiantajalle. Toimeksiantaja voi halutessaan muokata osaamismatriisia työpaikalle sopivaksi.

4.4.3 Kehityskeskustelut

Useissa yrityksissä osaamisen kehittämisen tarpeiden arvioinnin ja kehittämistoimien systemaattisuutta tuetaan kehityskeskusteluiden avulla. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu alaisen ja lähijohtajan välinen keskustelu, jonka tarkoitus on tukea osaamisen kehittymistä ja hyvää työssä suoriutumista. Kehityskeskustelun tavoitteet ja aikataulu on yleensä ennalta laadittu. Kehityskeskustelu pidetään yleensä vähintään

kerran vuodessa, mutta se voidaan pitää myös esimerkiksi muutostilanteissa. (Juuti & Vuorela 2015, 285; Viitala 2021, 106.)

Kehityskeskustelut voivat parhaimmillaan tukea yksittäisen osaamisen kehittymisen lisäksi ammatillista kehittymistä. Keskustelun tarkoitus on olla dialogia ja myös lähi-johtaja saa vinkkejä oman johtamisensa kehittämiseen keskustellessaan alaistensa kanssa. Keskustelussa voidaan kysyä esimerkiksi työn sujuvuudesta, tavoitteiden saavuttamisesta, osaamisen riittämisestä, mitä osaamista kehitetään seuraavaksi ja kuinka osaamisen kehittymistä seurataan. Kehityskeskusteluissa osaamista tarkastellaan kahdella eri näkökulmalla. Näkökulmia ovat nykyinen työtehtävä ja siihen liittyvä osaaminen sekä tulevaisuuden muutokset ja haasteet osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskustelussa voi tulla esille työntekijän osaaminen, jota hän ei pysty tämänhetkessä työssään hyödyntämään. Tässä tapauksessa voidaan alkaa etsiä mahdollisuuksia, joissa työntekijä pystyisi hyödyntämään myös näitä osaamisia. (Järvinen 2017; Viitala 2021, 106.)

Kahdenkeskisten keskusteluiden lisäksi voidaan käydä tiimin sisällä ryhmäkehityskeskusteluja. Ryhmäkehityskeskustelujen tarkoitus on tarkastella ryhmän tehtäväkentän vaatimaa osaamista ja näin ollen voidaan luoda yhteinen käsitys ryhmän nykyisestä osaamisesta, osaamistarpeista ja kehittämistarpeista. Ryhmäkehityskeskusteluissa voidaan pohtia esimerkiksi, miten toiminta sujuu, mitkä ovat vahvuudet ja heikkoudet, mitä tulisi oppia aiemmasta toiminnasta, millaista osaamista tarvitaan lisää, miten osaamista kehitetään ja miten osaamistarpeet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Ryhmäkehityskeskustelut tuovat yritykselle hyötyä, sillä niiden avulla lisätään tavoitteellisuutta osaamisen kehittämiseen ja voidaan kohdentaa kehityssponsistuksia sinne missä niitä tarvitaan. Ryhmäkehityskeskustelut ovat yrityksen investointi, jonka avulla parantuu yrityksen tehokkuus ja tuloksellisuus. (Viitala 2021, 106.)

4.4.4 Perehdyttäminen ja koulutus

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen vision, liikeidean ja toiminta-ajatuksen sekä sen tavat ja arvot, työpaikan ihmiset, työtoverit ja asiakkaat sekä oman työnsä ja siihen liittyvät

odotukset. Perehdyttämisellä pyritään antamaan yrityksestä oikea kuva ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia työtehtävistä ja yrityksestä. Yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä tulee olemaan tekemisissä, osallistuvat perehdyttämiseen. Lähimmällä esimiehellä on vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta, mutta yleensä hän delegoi eli siirtää perehdyttämisen alaiselle, joka tietää kyseisestä työtehtävästä. Monissa yrityksissä on laadittu kirjallinen perehdyttämisohjelma. Perehdyttämiseen käytetään muutama päivä tai vaihtoehtoisesti joka päivästä muutama tunti. (Juuti & Vuorela 2015, 167-175; Kauhanen 2012, 150-151; Viitala 2021, 108.)

Hyvä perehdytys luo uudelle työntekijälle mahdollisuuden sopeutua nopeasti työyhteisöön ja sen tapoihin. Perehdyttämisen jälkeen on vuorossa varsinainen työnopastus, joka voi kestää muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen riippuen työtehtävästä. Perehdyttämisen tavoitteena on työn hallinta ja laadukas palvelu tai tuote. Perehdyttämistä tulee pitää monivaiheisena oppimis- ja opetustapahtumana, jossa tulee kannustaa omatoimisuuteen ja yrittäjähenkisyyteen. Työssä viihtymisestä, hyvästä työmotivaatiosta ja asioiden nopeasta oppimisesta syntyviä säästöjä voidaan ja niitä pitäisikin pyrkiä arvioimaan. Uuden henkilön kehittämisessä perehdyttäminen on keskeisessä osassa. (Kauhanen 2012, 151-152.)

Koulutus on suosittu henkilöstön kehittämistapa. Monissa työpaikoissa pyritään noudattamaan tapaa, jolloin enintään 10 prosenttia henkilöstön kehittämisestä toteutetaan perinteisellä koulutuksella ja loput 90 prosenttia tapahtuu tietoisesti ja tuetusti työn äärellä myös työntekijän omin voimin. Koulutukseksi luetaan kaikki oppimiseen tähtäävä, jossa on järjestetty mahdollisuus oppia erilleen työnteosta, erikseen järjestetyssä virtuaalisessa tai fyysisessä tilassa ja johonkin tiettyyn ajankohtaan. Koulutus voi olla luento, päiväkoulutus tai vuosiakin kestävä tutkintoon johtava koulutus. Lyhytkestoiset koulutukset soveltuvat uuden konkreettisen asian käsittelyyn, joka edellyttää myös asian soveltamista käytäntöön. Pitkäkestoisen koulutuksen avulla tuetaan ammattitaidon kehittymistä syvällisesti ja laajasti. (Kupias & Peltola 2019, 17-19; Viitala 2021, 110)

Koulutusten opetusmenetelmät vaihtelevat, sillä oppija nähdään passiivisena tiedon vastaanottajana tai aktiivisena tiedon tuottajana. Yrityksen sisäiset koulutukset tarjoavat hyvän mahdollisuuden kytkeä omaan liiketoimintaan uuden tiedon käsittely. Hyötyinä voidaan nähdä se, että samalla voidaan edistää yrityksen sisäistä yhteistyötä. Ulkoisilla koulutuksilla voidaan rikastaa osaamista kouluttajien tuomilla uusilla näkökulmilla. Ulkopuolisissa koulutuksissa työntekijät voivat verkostoitua ja vaihtaa kokemuksia eri yritysten työntekijöiden kanssa ja tätä kautta oppia. (Kupias & Peltola 2019, 17-19; Viitala 2021, 110.)

Verkko-oppiminen tai e-oppiminen on yleistynyt oppimistyöskentelyn muoto, jossa hyödynnetään tietotekniikkaa. Oppimisympäristönä voi olla esimerkiksi Moodle tai Adobe Connect. Verkko-oppimisen etuna on se, että oppija voi itse määrittellä paikan, ajan ja tahdin oppimiselle. Verkko-oppiminen on taloudellisesti järkevää, sillä matkustamiseen ei kulu aikaa eikä rahaa. Vuonna 2020 korona- pandemian myötä verkko-oppiminen otti maailmanlaajuisen loikan, ja se oli merkittävä käännepiste. Tämän jälkeen verkkokoulutukset nähdään luonnollisena vaihtoehtona tai täydennyksenä lähiopetukselle. Yrityksissä järjestettävät tapahtumat ja tilaisuudet, kuten palaverit, virkistyspäivät ja tiedotustilaisuudet ovat myös oivia tilaisuuksia oppimiselle. (Viitala 2021, 113.)

Oppimiseen voidaan vaikuttaa organisaatorakenteilla, sillä tiimityöskentely on esimerkiksi oppimisen kannalta hyvä tapa organisoida työn tekemistä. Omaehtoisella oppimisella tarkoitetaan yksilön omasta kiinnostuksesta lähtevää ja yrityksen ulkopuolella tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Oppiminen voi olla esimerkiksi tutkintotoivoitteiseen koulukseen osallistumista. Yritys määrittelee itse tavat, joilla se tukee työntekijöiden omaehtoista oppimista. Tuki voi olla esimerkiksi joustamista työajoissa tai rahallista tukea materiaalihankintoihin. Omaehtoisen oppimisen etuna on se, että se huomioi yksilölliset mahdollisuudet ja tarpeet sekä sisällöllisesti että aikataulullisesti. Työntekijöiden mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan tuetaan myös lainsäädännöllä ja työehtosopimuksilla. Esimerkkeinä tästä ovat vuorotteluvapaa ja opintovapaa, jolloin työntekijä voi olla pois töistä jonkin tietyn sovitun ajan ja keskittyä opiskeluun. (Kupias & Peltola 2019, 19; Viitala 2021, 113.)

4.4.5 Työkierto, erityistehtävät ja sijaisuudet

Työtehtävässä tapahtuvaan osaamisen kehittämisen keinoihin sisältyy työkierto tai tehtäväkierto. Tällöin työntekijä siirtyy joksikin ajaksi työskentelemään muihin tehtäviin, yksiköihin tai toimintoihin ja tätä kautta oppii uutta. Suurin hyöty työntekijälle työkierrosta on organisaation toiminnan syvempi ymmärtäminen. Monessa työtehtävässä voi olla hyötyä siitä, että osaa katsoa työpaikan toimintoja laajemmasta näkökulmasta. Työkierto voi antaa työntekijälle uutta puhtia ja innostusta työhön, sillä se luo vaihtelevuutta. Lisäksi työkierto työ vastaanottavaan ryhmään uutta osaamista ja uusia ideoita. Haittapuolena voidaan nähdä se, että työntekijän toiminnan tehokkuus laskee tilapäisesti perehtymisen vuoksi. Kehittyneimmillään työkierto on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kehittämistoimintaa, joka liittyy uran suunnitteluun. Työkierrossa on tavoitteena osaamisen kehittäminen sekä hyvien osaajien sitouttaminen yritykseen ja valmentaminen kasvaviin vastuisiin ja uusiin tehtäviin. (Kauhanen 2012, 50; Viitala 2021, 108.)

Erityistehtävät ovat tehtäväkierron kanssa samankaltaisia oppimistilanteita. Erityistehtävissäkin työntekijä siirtyy joksikin tietyksi ajaksi uusien haasteiden pariin. Erityistehtäviä voivat olla esimerkiksi uuden toiminnan käynnistäminen tai jonkin tuotteen kehitysprojektissa työskentely. Erityistehtävä voi kasvattaa työntekijän osaamista ja vahvistaa kokonaisnäkemystä koko yrityksestä ja työstä. (Viitala 2021, 108.)

Sijaisuudet ovat todella tehokkaita mahdollisuuksia oppimiseen. Työntekijät voivat esimerkiksi tuurata haastavimmissa työtehtävissä työskenteleviä ja näin laajentaa omaa osaamistaan. Sijaisjärjestelmä voidaan esimerkiksi rakentaa siten, että kaksi henkilöä sitoutuu pitämään toisensa ajan tasalla työtilanteesta ja sijaistamaan toisiaan tarvittaessa. Sijaisjärjestelmä lisää organisaation joustavuutta ja parantaa tuottavuutta. Sijaisjärjestelyillä kehitetään yksilöiden moniosaamista, jonka tarkoitus on monipuolistaa työntekijän osaamista ja mahdollistaa työntekijän siirtymisen työtehtävästä toiseen. Moniosaamisella on suuri merkitys työntekijän markkina-arvolle sekä yrityksessä että laajemminkin työmarkkinoilla. (Viitala 2021, 109-110.)

4.4.6 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa parhaista käytännöistä oppimista. Tässä menetelmässä opitaan siis systemaattisesti hyviltä esikuvilta. Voidaan esimerkiksi etsiä oman alan parhaat yritykset, tutkia heidän toimintaansa ja oppia heiltä. Benchmarkingia voidaan kutsua vertaisanalyysiksi tai toimintovertailuksi ja sen tarkoituksena on etsiä toimintatapa, joka on jo käytössä ja on osoittautunut hyväksi tavaksi toimia. Vertailua voidaan tehdä yritysten tai toimialojen välillä, mutta myös oman yrityksen sisällä. Yleensä oppimisen kohteena on prosessi, toimintatapa tai teknologia. (Viitala 2021, 113; Wober 2002, 1-3.)

Erilaiset opintokäynnit ja vierailut ovat hyviä, sillä ne voivat tukea uusien käytäntöjen omaksumista. Vierailuilla voidaan nähdä muualla käytössä oleva toimiva toimintamalli, jota omassa yrityksessä ollaan ottamassa käyttöön. Onnistuneen toimintamallin näkeminen voi auttaa sen käyttöönottoa omassa yrityksessä ja vähentää sitä kohtaan olevia ennakkoluuloja. (Viitala 2021, 113.)

5 OSAAMISKARTOITUSKYSELY S-PANKIN TYÖNTEKIJÖILLE

5.1 Osaamiskartoitus -kyselyn laatiminen

Hankalin vaihe opinnäytetyössä oli kyselylomakkeen laatiminen. Kysymykset tuli miettiä tarkkaan ja ne pystyi laatimaan vasta kun suurin osa teoriasta oli koossa. Kysymysten muotoiluun tuli kiinnittää huomiota, jotta vastaaja ymmärsi kysymykset oikein. Kyselyn tarkoituksena oli saada selville Satakunnan Osuuskaupan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöiden mielipiteet työhön liittyvästä omasta osaamisesta sekä tulevaisuuden osaamistarpeista.

Päätin käyttää kyselylomakkeella Opetushallituksen Osaaminen 2035-raportilla käyttämään osaamisen jaottelua. Jaotteluun kuului yleiset työelämäosaamiset sekä ammatikohtaiset työelämäosaamiset. Päätin valita tämän jaottelun, sillä se oli selkeä, kun

osaaminen jaettiin yleisiin työelämäosaamisiin kuten myyntitaitoihin ja kielitaitoon ja ammattikohtaisiin työelämäosaamisiin eli S-Pankissa tarvittaviin osaamisiin, kuten S-pankkipalvelujen myynti. Kaikki jaotteluun kuuluvat aiheet tulivat vastaan myös teoriassa, jota on kerrottu aiemmin tässä opinnäytetyössä. Jaottelun käyttö perustuu siis Opetushallituksen Osaaminen 2035-raportilla käyttämään osaamisen jaotteluun ja opinnäytetyössä käytettyyn teoriaan yhdistelmään.

Kyselylomakkeen laatimisessa kannattaa kiinnittää huomiota sen ulkonäköön. Vastaaaja päättää kyselylomakkeen ulkonäön perusteella vastaako hän kyselyyn. Kyselylomakkeen ulkonäön tulisi olla miellyttävä ja selkeä. Kyselylomakkeen alussa olisi hyvä olla helpot kysymykset, joilla herätetään vastaajan mielenkiinto. Tämän opinnäytetyön kyselyn laadin Satakunnan ammattikorkeakoulun sähköiselle kyselypohjalle (liite 1). Hyvän kyselylomakkeen tunnusmerkkejä ovat selkeän ulkonäön lisäksi hyvin asetellut kysymykset, selkeät vastausohjeet, looginen eteneminen ja kysymysten ryhmittely aiheen mukaan. Kyselylomakkeen ei saisi myöskään olla liian pitkä, jotta vastaaja jaksaa vastata kaikkiin kysymyksiin. (Heikkilä 2014, 46; Ojasalo ym. 2014, 131.)

Kyselylomakkeeseen voi sisältyä suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekalaisia kysymyksiä. Opinnäytetyöni kyselylomakkeessa käytin näitä kaikki kolmea kysymystyyppiä. Avoimia kysymyksiä käytetään yleensä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Avoimet kysymykset tarkoittavat sitä, että niissä annetaan vastaajan vastata vapaasti, eikä niissä ole vastausvaihtoehtoja valmiina. Avoimille kysymyksille on tyypillistä, että ne on helppo laatia, mutta työläitä käsitellä. Avoimet kysymysten huono puoli on se, että ne voivat houkutella vastaamatta jättämiseen, jos vastaaja ei tiedä miten hän vastaisi tai ei ymmärrä kysymystä. Hyvänä puolena avoimissa kysymyksissä on se, että voidaan saada yllättäviä vastauksia, kuten uusia ideoita. Avoimia kysymyksiä laatiessa kannattaa kiinnittää huomiota kysymyksen muotoiluun ja siihen, että vastaukselle ja riittävästi tilaa. (Heikkilä 2014, 47-48.)

Suljetuissa eli strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista valitaan sopiva tai sopivat vaihtoehdot. Suljetuissa kysymysten tarkoitus on yksinkertaistaa vastausten käsittelyä. Valmiilla vastausvaihtoehdoilla voidaan myös torjua vir-

heitä. Kun vastaajille annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, on helpompi antaa arvostelevia ja moittivia vastauksia. Kaikki vastaajat eivät välttämättä ole kielellisesti lahjakkaita ja vastausten muotoilu voi olla hankalaa, joten he vastaavat mieluummin kysymyksiin, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Jos vastaaja voi valita useita vaihtoehtoja, kutsutaan tätä monivalintakysymykseksi. (Heikkilä 2014, 49.)

Suljettujen kysymyksissä tulisi olla seuraavia ominaisuuksia: vaihtoehtojen lukumäärä ei saa olla suuri, vastausvaihtoehtojen tulee olla järkeviä ja vastaajille tulee löytyä sopiva vastausvaihtoehto. Suljettujen kysymysten etuina on se, että vastaaminen on nopeaa ja tulosten käsittely on helppoa. Suljettujen kysymysten haittapuolina voidaan nähdä se, että vastaukset voidaan antaa harkitsematta, vaihtoehtojen esittämisjärjestys voi johdatella vastaajaa ja jokin vastausvaihtoehto voi puuttua. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vaihtoehtoista on annettua ja osa on avoimia. Vaihtoehto ”muu, mikä?” on hyvä lisätä yhdeksi kohdaksi silloin, kun ei ole varma onko kaikki mahdolliset vaihtoehdot annettu. (Heikkilä 2014, 49-50.)

Opinnäytetyöni kyselylomakkeen suljetuissa kysymyksissä käytin Likertin asteikkoa, joka on yksi tavallisimmista käytetyistä asteikoista. Likertin asteikkoa käytetään mielipideväittämissä. Asteikko on tavallisesti 4- tai 5-portainen. Ääripäinä on yleensä ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Vastaajan tulee valita asteikolta se, joka kuvaa parhaiten omaa käsitystään. Asteikko laaditaan yleensä niin, että 1 on ”täysin eri mieltä” ja 5 on ”täysin samaa mieltä”. Kannattaa kiinnittää huomiota siihen, missä järjestyksessä asteikon laittaa, eli aloitetaanko vaihtoehdolla ”täysin samaa mieltä” vai ”täysin eri mieltä”. (Heikkilä 2014, 49-51.) Opinnäytetyöni kyselylomakkeeseen sisältyi suljettuja kysymyksiä. Asteikko oli 5-portainen eli vastausvaihtoehdot olivat 1-5. Suljetuissa kysymyksissä vastaajan tuli arvioida omaa osaamistaan ja työantajanaa ja esimiestyöhön liittyviä asioita. Asteikko meni niin, että 1 tarkoitti ”heikkoa” ja 5 ”erinomaista”.

Halusin sisällyttää kyselyyn kehittämismenetelmiä koskevia kysymyksiä, sillä aihe oli tärkeä ja opinnäytetyön toimeksiantaja voi hyödyntää kyselyn tuloksia jatkossa halutessaan kehittää työntekijöiden osaamista. Minusta oli tärkeää selvittää myös esimiestyöhön liittyviä asioita, joten kysyin esimerkiksi työhön perehdyttämisestä ja avun saa-

misesta esimieheltä tarvittaessa. Avoimissa kysymyksissä kysyin työhön liittyvistä taidoista ja kuinka työntaja voisi auttaa taitojen kehittämisessä sekä tulevaisuuden osaamistarpeista. Kyselyn kysymykset laadin teorian ja tekemäni puhelinhaastattelun pohjalta.

Kun kysymykset oli tarkkaan mietitty valmiiksi, siirsin ne Satakunnan ammattikorkeakoulun sähköiselle lomakkeelle, jolla kysely suoritettiin. Laitoin asetukset niin, että vastaajan tuli vastata jokaiseen kohtaan. Jos vastausta ei ollut, ei päässyt lomakkeella eteenpäin. Laitoin asetuksen, sitä varten, että vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon myös avoimiin kysymyksiin. Loin lomakkeelle tunnuksen ja salasanan, joiden kautta pystyi vastaamaan kyselyyn. Lähetin kyselyn tarkastettavaksi opinnäytetyöni ohjaajalle ja Satakunnan Osuuskaupan asiakkuuspäällikölle. Saadun palautteen perusteella muokkasin kysymykset vielä lopulliseen muotoonsa. Kun kyselylomake oli valmis, lähetin kyselyn linkin, tunnuksen ja salasanan Satakunnan S-Pankin palvelupäällikölle ja hän välitti ne eteenpäin työntekijöille. Viestin yhteyteen lisättiin esittelyviesti:

Olen Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelija ja opinnäytetyöni aiheena on tehdä osaamiskartoitus Satakunnan Osuuskaupan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöille. Opinnäytetyöhön kuuluvan kyselyn tarkoituksena on saada selville työntekijöiden mielipiteet työhön liittyvästä omasta osaamisesta sekä tulevaisuuden osaamistarpeista. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Satakunnan Osuuskauppa.

Toivottavasti ehdit vastata kyselyyn. Kiitos etukäteen.

Valitsin aineistonkeruun menetelmäksi sähköisen kyselylomakkeen, sillä se oli paras tapa suorittaa kysely, kun otti huomioon työntekijöiden määrän. Työntekijöitä oli yhteensä 25, joten yksittäiset henkilökohtaiset haastattelut olisivat olleet aikaa vieviä. Sähköinen kyselylomake oli myös turvallinen tapa suorittaa kysely vallitsevan koronapandemiatilanteen vuoksi.

Kyselyn alussa oli kaksi taustakysymystä, joissa kysyttiin vastaajan syntymävuotta ja työkokemusvuosia S-Pankissa (liite 1). Alun perin taustakysymykseen kuului lisäksi vastaajan sukupuolen kysyminen, mutta se jätettiin pois, kun kävi ilmi, että suurin osa S-pankin työntekijöistä on naisia, jolloin vastaajien nimettömyys voisi kärsiä.

Yleisiä työelämäosaamisia koskevassa teemassa vastaajan tuli arvioida omaa osaamistaan asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen) seuraavissa asioissa: itseohjautuvuus, joustavuus, stressinsietokyky, oppimismotivaatio, kokonaisuuksien hallinta, kielitaito englanti (suullinen), kielitaito englanti (kirjallinen), kielitaito ruotsi (suullinen), kielitaito ruotsi (kirjallinen), yhteistyötaidot, asiakaspalvelutaidot, yleiset myyntitaidot ja yleiset tietotekniikkataidot.

Toimialan ammattiosaamista eli S-Pankin tuotetuntemuksesta oli tärkeää kerätä tietoa, jotta voitiin nähdä, tarvitsevatko työntekijät lisäperehdytystä johonkin aiheeseen. Vastaajan tuli arvioida omaa osaamistaan asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen). Aiheita olivat: oma osaaminen nykyisissä työtehtävissä, S-Pankkipalvelujen myynti, asiakasomistajuuspalvelujen myynti, tilit ja verkkopalvelut, kortit, lainat, säästäminen ja sijoittaminen, vakuutukset, verkkopankkiosaaminen ja S-mobiiliosaaminen.

Esimiestyötä koskevissa kysymyksissä vastaajan tuli arvioida työhön ja työnantajaan liittyviä asioita asteikolla 1-5 (1= heikko, 5= erinomainen). Kysymykset koskivat perehdytystä työsuhteen alussa, perehdytystä myöhemmin, avun saamista työkavereilta, esimieheltä ja S-Pankin ohjepankista tarvittaessa, esimiehen johtamistaitoja, tiedotusta sekä työnantajan kannustusta itsensä kehittämiseen. Kehittämismenetelmä- kysymyksessä vastaajan tuli valita mikä kehittämismenetelmä olisi mieluisin omalle työpaikalle. Viimeisessä osiossa oli avoimia kysymyksiä, jotka koskivat työtehtävissä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvittavia taitoja ja sitä, miten työnantaja voisi auttaa näiden taitojen kehittämisessä.

5.2 Kyselyn tulokset

Kysely suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Lähetin linkin, tunnuksen ja salasanan S-Pankin palvelupäällikölle ja hän välitti tiedot eteenpäin työntekijöille. Kyselyn ensimmäinen osa suoritettiin 12.-22.1.2021. Vastauksia saatiin 12 kappaletta. Päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa jatkaa vastausaikaa vielä viikolla eli 29.1.2021 saakka.

Työntekijöitä oli yhteensä 25, joista 13 vastasi lopulta kyselyyn. Vaikka vastausaikaa olisi jatkettu vielä viikolla, vastauksia ei välttämättä olisi tullut enempää. S-Pankin palvelupäällikkö kertoi, että työpaikalla oli kiireistä, jonka vuoksi kaikki eivät ehtineet vastata kyselyyn. Vastauksia saatiin kuitenkin vähän yli puolet, joka on hyvä määrä. Vastausten perustella voidaan päätellä, että yli puolet henkilöstöstä on sitä mieltä, jota tulokset osoittavat.

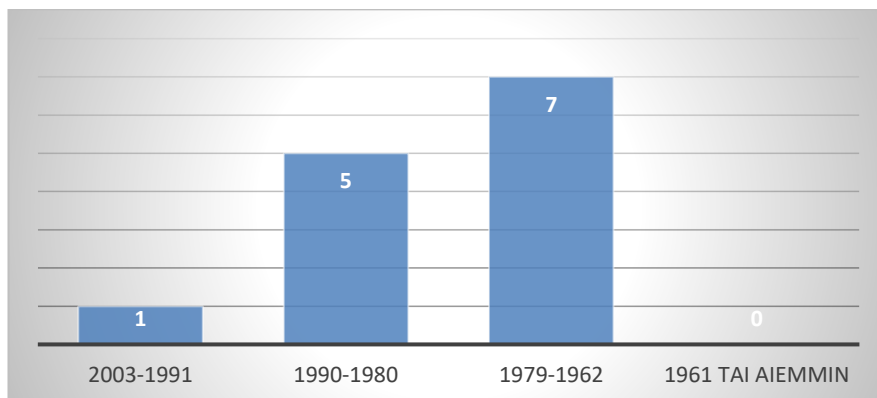
Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, sekalaisia kysymyksiä ja suljettuja kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä vastaajan tuli valita vastaus asteikolta 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen). Kun vastaukset oli saatu, kävin ne läpi yksi kerrallaan. Aloitin taustakysymyksistä, joissa piti valita annetuista vaihtoehdoista ikä ja työkokemus S-Pankissa. Laskin, montako vastausta mikäkin kohta sai ja kokosin ne taulukkoon. Taulukosta pystyi helposti näkemään, kuinka monta vastausta mikäkin vaihtoehto sai.

Samalla tavalla menettelin muiden suljettujen kysymysten kanssa, eli kysymyksissä koskien yleisiä työelämäosaamisia, ammattiosaamisia, esimiestyötä ja kehittämismenetelmiä. Kävin vastaukset läpi yksi kerrallaan ja kokosin ne taulukoksi. Taulukosta näki hyvin vastausten hajonnan. Kyselyyn vastasi yhteensä 13 henkilöä, joten tämä tyyli sujui vaivattomasti. Jos vastaajia olisi ollut enemmän, olisi tarvinnut käyttää tietokoneohjelmaa vastausten laskemiseen. Avoimet kysymykset kävin läpi yksi kerrallaan. Nostin kaikki vastaukset esille, sillä vastauksia ei ollut paljoa ja niissä oli jonkin verran toistoa.

5.2.1 Taustakysymykset

Ensimmäinen kysymys koski vastaajien syntymävuotta. Yksi vastaaja oli syntynyt vuosina 2003-1991. Viiden vastaajan syntymävuosi oli 1990-1980. Suurin osa eli seitsemän vastaaja oli syntynyt vuosina 1979-1962 (taulukko1).

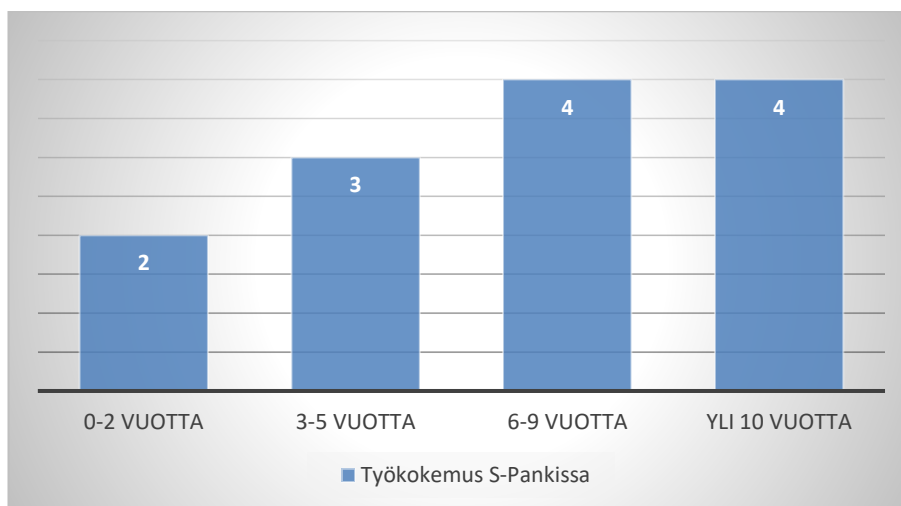
Syntymävuosi?



Taulukko 1. Vastaajien syntymävuosi.

Toinen kysymys koski työkokemusta S-Pankissa. Kahdella vastaajalla oli työkokemusta 2 vuotta. Kolmella vastaajalla oli työkokemusta 3-5 vuotta. Neljä vastaajaa kertoi työkokemuksekseen 6-9 vuotta. Neljällä vastaajalla oli työkokemusta 10 tai enemmän (taulukko 2). Kyselyn tulosten tarkastelun kannalta on hyvä, että vastauksia saatiin työntekijöiltä, joilla on paljon työkokemusta ja työntekijöiltä, joilla on vähän työkokemusta S-Pankissa työskentelystä.

Työkokemus S-Pankissa?



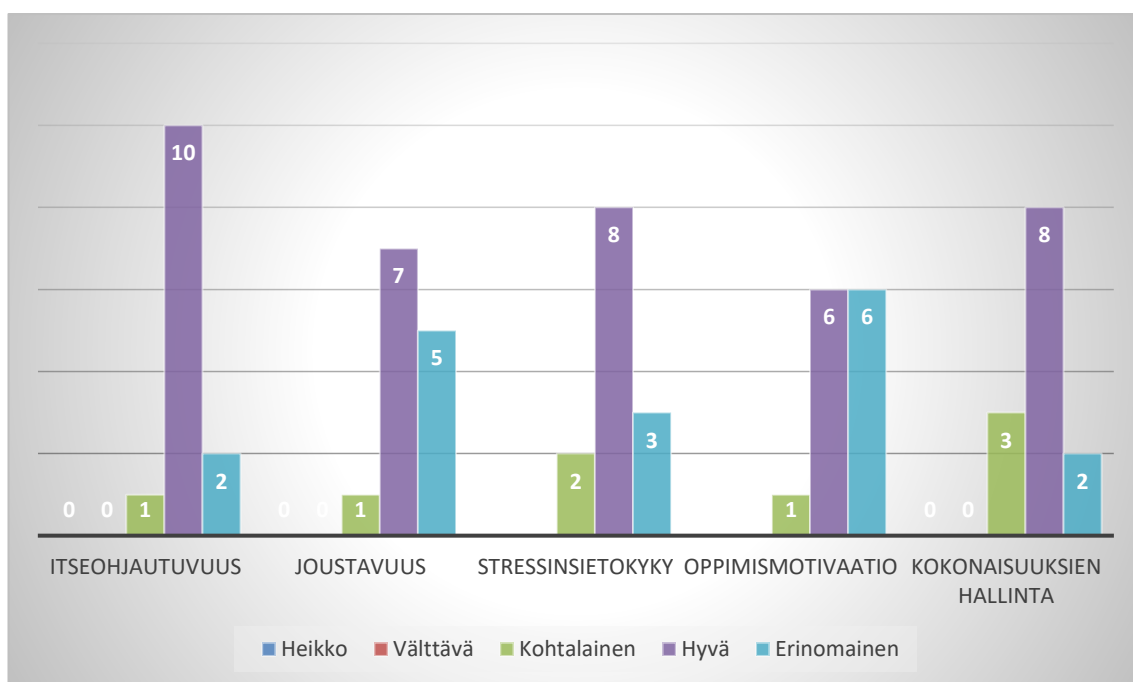
Taulukko 2. Vastaajien työkokemus S-Pankissa.

5.2.2 Yleiset työelämäosaamiset

Vastaajien tuli arvioida omia yleisiä työelämäosaamia asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen). Taulukossa 3 nähdään itseohjautuvuutta, joustavuutta, stressinsietokykyä, oppimismotivaatiota ja kokonaisuusien hallintaa koskevat vastaukset. Itseohjautuvuus koettiin hyväksi, sillä 10 vastaajaa vastasi oman itseohjautuvuutensa olevan hyvä ja kukaan ei vastannut itseohjautuvuutta heikoksi tai välttäväksi. Vastaajat kokivat oman joustavuuden olevan hyvä, sillä 5 vastaajaa koki sen erinomaiseksi ja 7 vastaajaa koki sen hyväksi. Oppimismotivaatio koettiin hyväksi, sillä 6 vastaajaa koki sen erinomaiseksi ja kuusi hyväksi. Kokonaisuuden hallinta koettiin hyväksi, sillä kaksi vastaajaa koki sen erinomaiseksi, kahdeksan vastaajaa koki sen hyväksi ja kolme vastaajaa koki sen kohtalaiseksi.

Oma osaaminen – Yleiset työelämäosaamiset

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen)



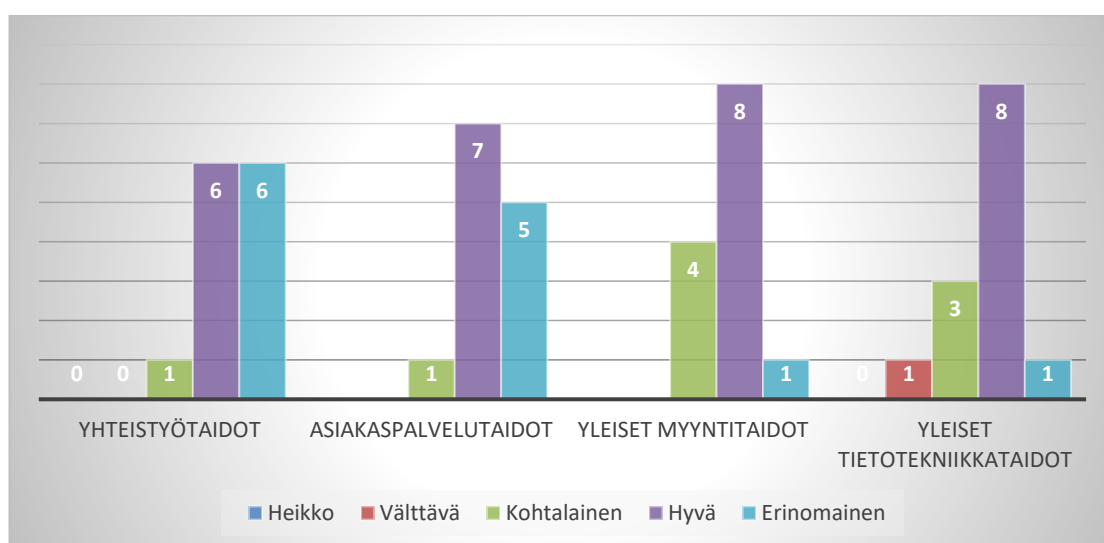
Taulukko 3. Yleiset työelämäosaamiset.

Muita työelämäosaamisia koskevia taitoja olivat yhteistyötaidot, asiakaspalvelutaidot, yleiset myyntitaidot ja tietotekniikkataidot (taulukko 4). Yhteistyötaidot koettiin hy-

väksi, sillä kuusi vastaajaa koki ne erinomaisiksi ja kuusi hyväksi. Asiakaspalvelutaidot koettiin myös hyväksi, sillä viisi vastaajaa koki ne erinomaisiksi, seitsemän vastaajaa koki ne hyväksi ja yksi koki kohtalaiseksi. Yleiset myyntitaidoissa oli hieman enemmän hajontaa, sillä yksi koki ne erinomaisiksi, kahdeksan koki hyväksi ja neljä koki kohtalaiseksi. Yleisten tietotekniikkataitojen vastaukset hajaantuivat eniten työelämää koskevista yleisistä osaamisista. Yksi vastaaja koki tietotekniikkataidot erinomaisiksi, kahdeksan hyväksi, 3 kohtalaiseksi ja yksi välttäväksi.

Oma osaaminen – Yleiset työelämäosaamiset

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen)



Taulukko 4. Yleiset työelämäosaamiset osa 2.

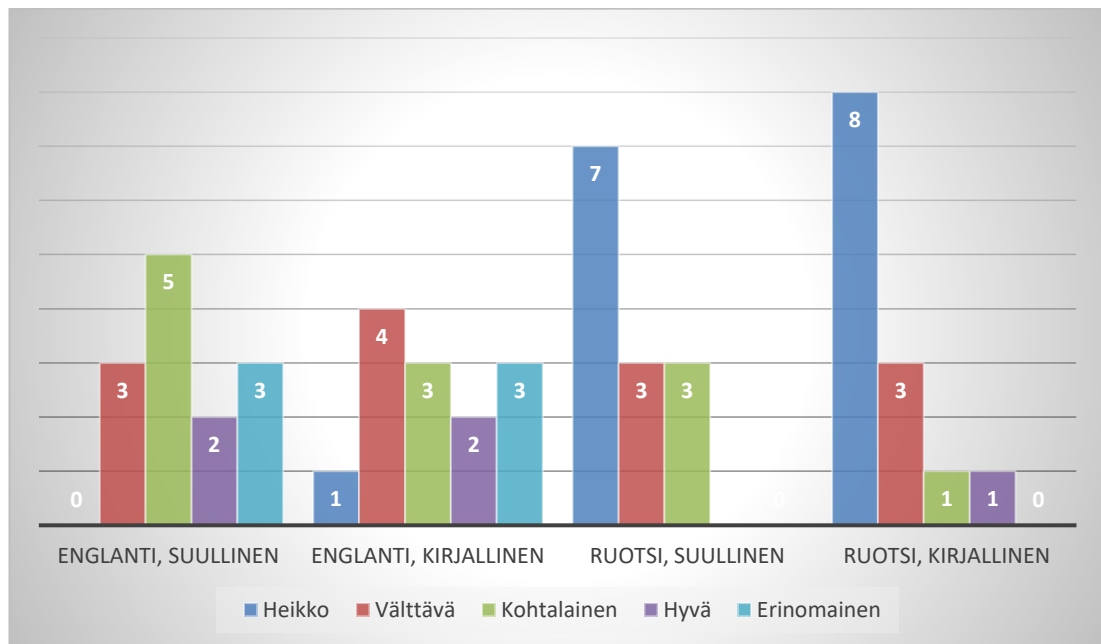
5.2.3 Kielitaito

Kielitaitoa koskevista kysymyksissä tuli arvioida englannin ja ruotsin kirjallinen ja suullinen osaaminen. Taulukosta 5 on nähtävissä kielitaitoa koskevat vastaukset. Suullisen englannin taidot koettiin vaihtelevasti. Kolme vastaajaa koki suullisen englannin erinomaiseksi, kaksi hyväksi, viisi kohtalaiseksi ja kolme välttäväksi. Kirjallisen englannin taidot koettiin lähes samanlaiseksi kuin suulliset taidot, mutta hieman heikommiksi. Kolme vastaajaa koki kirjallisen englannin erinomaiseksi, kaksi hyväksi, kolme kohtalaiseksi, 4 välttäväksi ja 1 heikoksi.

Kirjallinen ja suullinen ruotsinkielentaito koettiin heikoksi. Seitsemän vastaajaa koki suullisen ruotsin heikoksi, kolme välttäväksi ja kolme kohtalaiseksi. Kukaan ei kokenut suullista ruotsia hyväksi tai erinomaiseksi. Kahdeksan vastaajaa koski kirjallisen ruotsin heikoksi, kolme välttäväksi, yksi kohtalaiseksi ja yksi hyväksi.

Oma osaaminen – Yleiset työelämäosaamiset

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen)



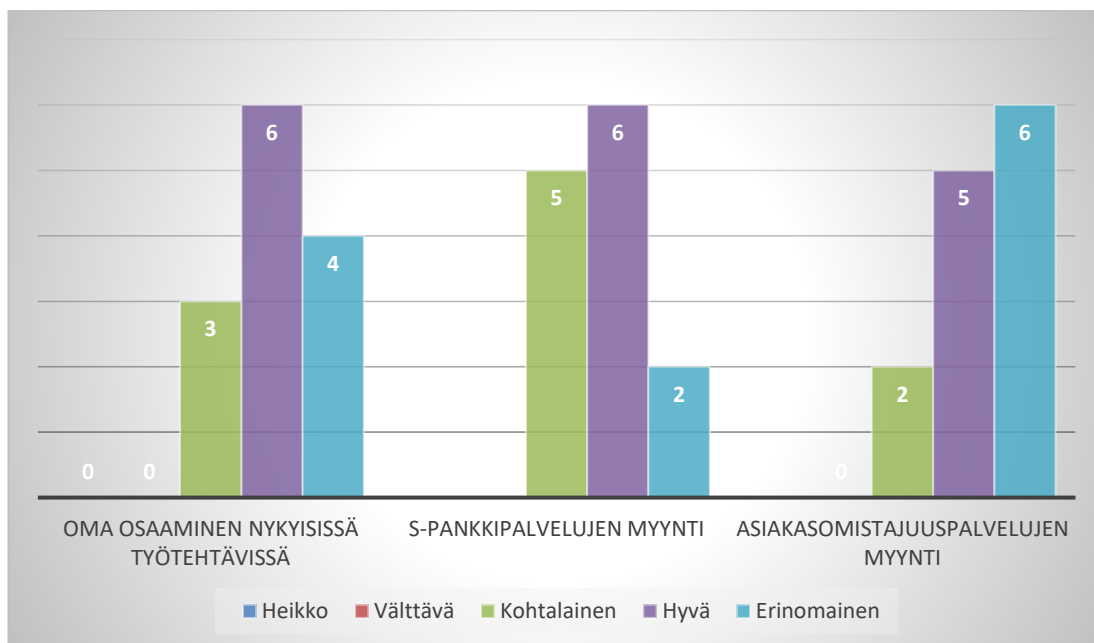
Taulukko 5. Vastaajien kielitaito.

5.2.4 Pankkialan osaaminen, S-Pankkipalvelut

Seuraavassa osiossa vastaajien tuli arvioida omaa osaamista ja tuotetuntemusta koskien pankkialaa ja S-Pankin tuotteita. Oma osaaminen nykyisissä työtehtävissä koettiin hyväksi. Neljä vastasi kokevansa oman osaamisensa nykyisissä työtehtävissä erinomaiseksi, kuusi hyväksi ja kolme kohtalaiseksi. Oma osaaminen S-Pankkipalvelujen myynnissä oli kahden vastaajan mielestä erinomaista, kuuden mielestä hyvää ja viiden mielestä kohtalaista. Tässä osiossa voisi olla parantamisen varaa, sillä viisi vastaajaa koki tuntevansa S-Pankkipalvelujen myynnin vain kohtalaisesti. Oma osaaminen asiakasomistajuspalvelujen myynnissä koettiin hyväksi. Kuusi vastasi oman osaamisen

asiakasomistajuuspalvelujen myynnissä olevan erinomaista, viisi koki osaavansa ne hyvin ja kaksi kohtalaisesti (taulukko 6).

Toimialan ammattiosaaminen. Tuotetuntemus pankkialalla – S-Pankin tuotteet
Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen)

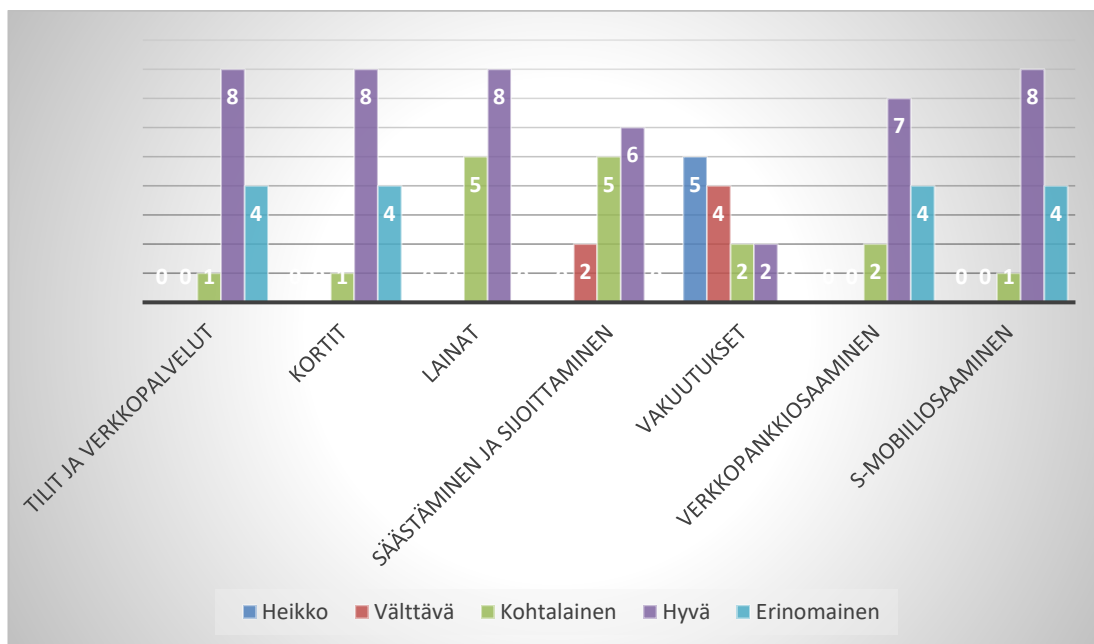


Taulukko 6. Oma osaaminen S-Pankkipalveluissa.

Oma osaaminen tili- ja verkkopalveluihin sekä korttipalveluihin koettiin hyväksi (taulukko 7). Neljä vastasi tuntevansa nämä erinomaisesti, kahdeksan vastasi tuntevansa nämä hyvin ja yksi vastasi tuntevansa nämä kohtalaisesti. Lainoihin liittyvä oma osaaminen tunnettiin melko hyvin, sillä kahdeksan vastasi tuntevansa nämä hyvin ja viisi vastasi tuntevansa nämä kohtalaisesti. Säästämis- ja sijoittamisosaamisessa olisi parantamisen varaa, sillä kuusi koki tuntevansa nämä hyvin, viisi kohtalaisesti ja kaksi välttävästi. Vakuutuspalvelujen osaaminen koettiin heikoksi, sillä viisi vastasi osaavansa nämä heikosti, neljä välttävästi, kaksi kohtalaisesti ja kaksi hyvin. Verkkopankkiosaaminen koettiin hyväksi, sillä neljä koki sen erinomaiseksi, seitsemän hyväksi ja kaksi kohtalaiseksi. S-mobiiliosaaminen koettiin myös hyväksi. Neljä vastaajaa koki S-mobiiliosaamisen erinomaiseksi, kahdeksan hyväksi ja yksi kohtalaiseksi.

Toimialan ammattiosaaminen. Tuotetuntemus pankkialalla – S-Pankin tuotteet

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen)



Taulukko 7. Oma osaaminen, S-Pankkipalvelut osa 2.

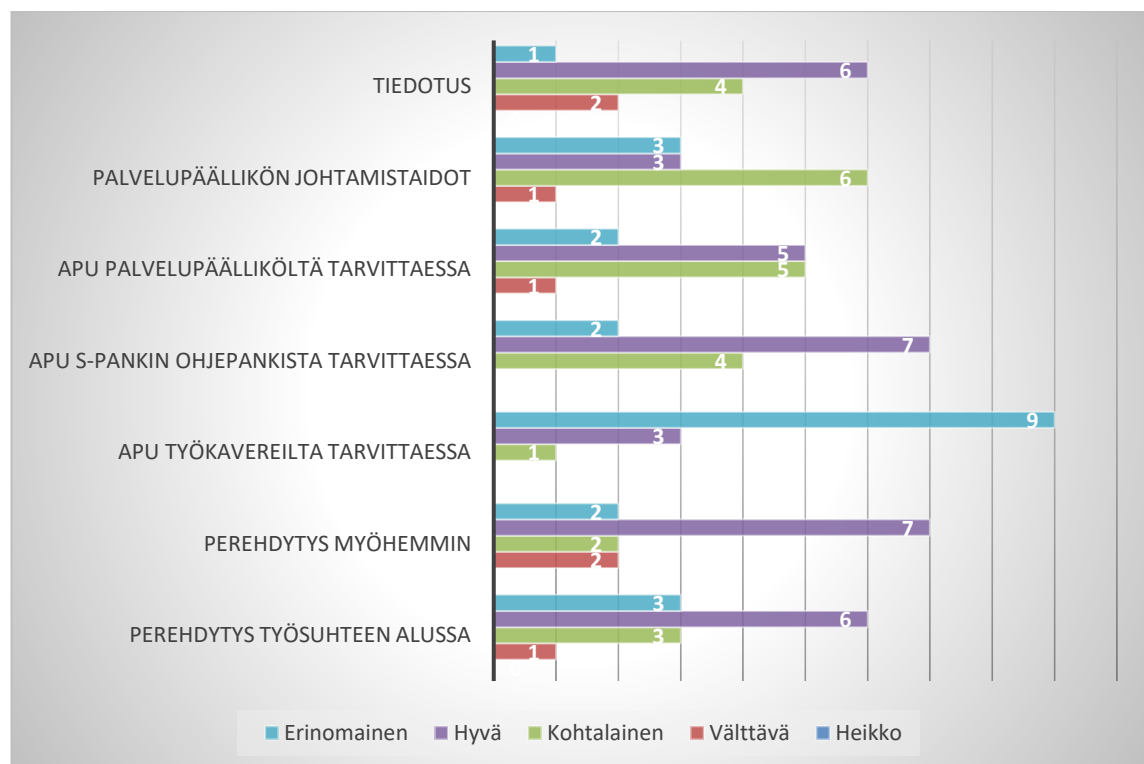
5.2.5 Esimiestyö

Vastaajien tuli arvioida työhön ja työnantajaan liittyviä asioita asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen). Työpaikan tiedotus koettiin melko hyväksi, sillä yksi vastasi sen olevan erinomainen, kuusi vastasi kokevansa sen hyväksi, neljä kohtalaiseksi ja kaksi välttäväksi (taulukko 8). Palvelupäällikön eli työntekijöiden lähiesimiehen johtamistaidot koettiin kohtalaiseksi. Kolme koki johtamistaidot erinomaisiksi, kolme hyväksi, kuusi kohtalaiseksi ja yksi välttäväksi. Apua palvelupäälliköltä saadaan tarvittaessa melko hyvin, sillä kaksi vastasi saavansa apua palvelupäälliköltä erinomaisesti, viisi vastasi hyvin, viisi vastasi kohtalaisesti ja yksi välttävästi. Apua S-Pankin ohjepankista saadaan vastaajien mukaan hyvin, sillä kaksi vastasi erinomaisesti, seitsemän vastasi hyvin ja neljä vastasi kohtalaisesti. Työkaverilta saadaan vastaajien mielestä todella hyvin apua, sillä yhdeksän vastasi saavansa apua erinomaisesti, kolme vastasi hyvin ja yksi vastasi kohtalaisesti.

Työpaikan perehdytykseen oltiin melko tyytyväisiä. Työsuhteen alussa kolme koki perehdytyksen erinomaiseksi, kuusi hyväksi, kolme kohtalaiseksi ja välttäväksi. Perehdytys myöhemmin esimerkiksi uusiin työtehtäviin koettiin lähes samalla tavalla kuin perehdytys työsuhteen alussa. Kaksi koki perehdytyksen erinomaiseksi, seitsemän koki hyväksi, kaksi koki kohtalaiseksi ja kaksi koki välttäväksi.

Esimiestyö

Arvioi miten koet työhön ja työnantajaan liittyvät asiat asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen).

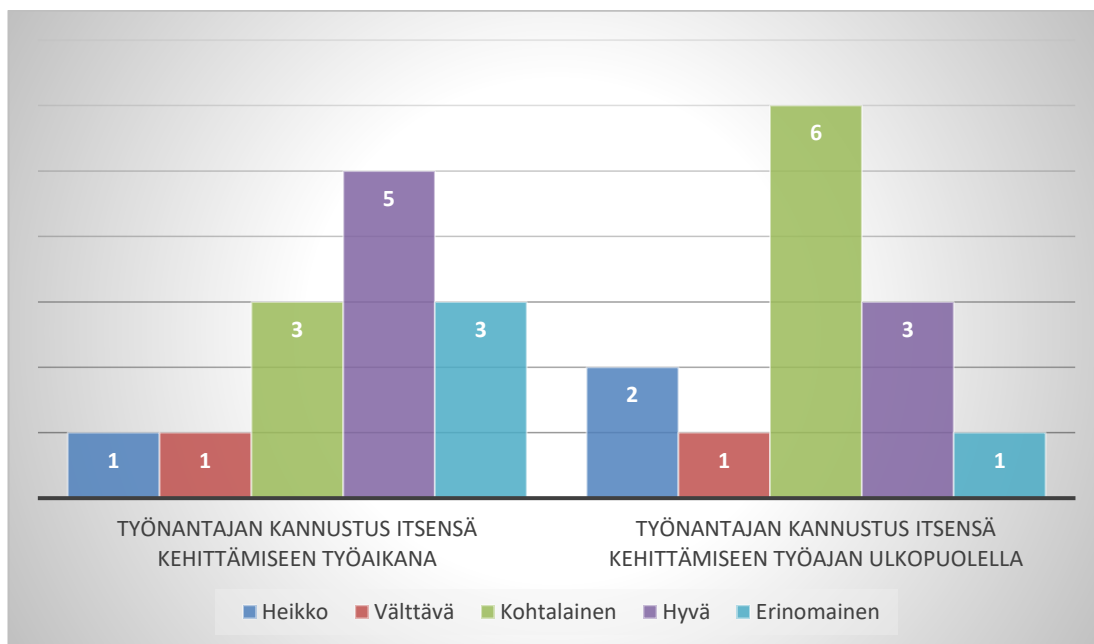


Taulukko 8. Työhön ja työnantajaan liittyvien asioiden arviointi.

Työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen koettiin vaihtelevasti (taulukko 9). Työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen työaikana koettiin paremmaksi kuin kannustus itsensä kehittämiseen työajan ulkopuolella. Kolme vastasi kannustuksen itsensä kehittämiseen työaikana olevan erinomaista, viisi vastasi sen olevan hyvää, kolme vastasi kohtalaiseksi, yksi vastasi välttäväksi ja yksi heikoksi. Yksi vastasi työnantajan kannustuksen itsensä kehittämiseen työajan ulkopuolella olevan erinomaista, kolme vastasi sen olevan hyvää, kuusi vastasi kohtalaista, yksi vastasi välttävää ja kaksi vastasi heikkoa.

Esimiestyö

Arvioi miten koet työhön ja työnantajaan liittyvät asiat asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen).



Taulukko 9. Vastaajien näkemys työnantajan kannustuksesta itsensä kehittämiseen työaikana ja työajan ulkopuolella.

5.2.6 Osaamisen kehittämismenetelmät

Yritys voi kehittää henkilöstöä eri tavoin. Vastaajan tuli arvioida mieluisin kehittämismenetelmä omalle työpaikalle asteikolla 1-5 (5=mieluisin, 1=heikoin). Parhaaksi kehittämismenetelmäksi vastattiin vastuulliset erityistehtävät, sillä kolme vastasi sen mieluisimmaksi, kuusi hyväksi ja kolme kohtalaiseksi (taulukko 10). Perehdyttäjänä toimiminen sai vaihtelevia vastauksi. Yksi vastasi mieluisimmaksi, kolme vastasi hyvä, neljä vastasi kohtalaiseksi, kolme välttäväksi ja kaksi heikoksi. Työkierto sai myös vaihtelevat vastaukset, sillä kaksi vastasi sen mieluisimmaksi, viisi vastasi hyväksi, kolme kohtalaiseksi, neljä välttäväksi ja yksi heikoimmaksi. Työkuvan laajentaminen sai kohtalaiset arviot. Kaksi koki työkuvan laajentamisen erinomaiseksi, viisi koki hyväksi, viisi kohtalaiseksi ja yksi välttäväksi.

Lopussa oli avoin kysymys ”mikä muu kehittämismenetelmä sopisi työpaikalle?”. Neljässä vastauksessa toivottiin lisäkoulutusta, esimerkiksi verkkokursseja liittyen finanssialaan, tietotekniikkataitoihin tai kielitaitoihin.

”Ulko puoliset koulutukset eri aiheista, esim kielet, atk jne.”.

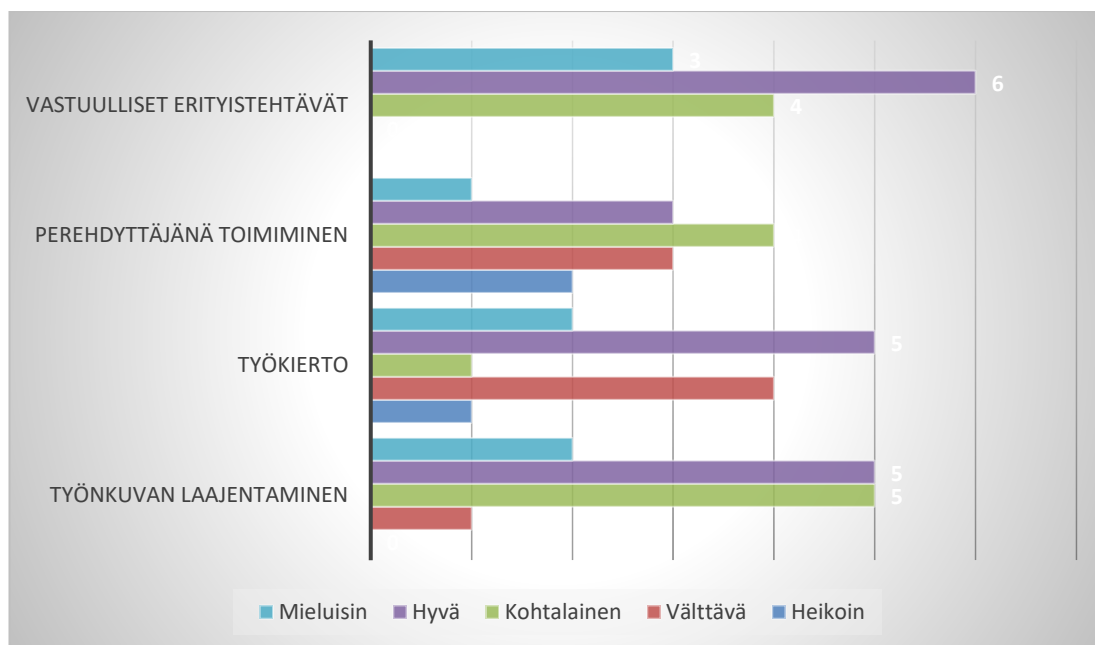
Yksi vastaaja ehdotti muiden osuuskauppojen toimipaikkoihin tutustumista työn kehittämismenetelmäksi. Lisäksi toivottiin yhdessä oppimista ja työn selkeyttämistä.

”Työskentely ainoastaan s-pankkipisteissä ja pidemmällä työtunneilla.”

”Eri toimipisteissä työskentely täytyisi olla järkevämmän suunniteltu. Oltaisiin vaikka viikko samassa paikassa tms. Vastuullisia työtehtäviä voi antaa, mutta ne tulisi huomioida palkassa.”

Kehittämismenetelmät

Arvioi mieluisin kehittämismenetelmä työpaikallasi asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen).



Taulukko 10. Vastaajien arvio työpaikan mieluisimmasta kehittämismenetelmästä.

5.2.7 Avoimet kysymykset

Viimeisessä osiossa kysyin avoimia kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys koski työhön liittyviä taitoja. ”Millaisia taitoja tarvitsisit lisää omassa työssäsi?”. Kuusi vastaajaa kertoi tarvitsevänsä työssään parempaa kielitaitoa, erityisesti englannin kielen taitoa. Vastaajat toivoivat kielten opiskelua työajalla ja työpaikan piikkiin. Kaksi vastaajaa toivoi lisää perehdytystä pankkimailmaan ja lainsäädäntöihin:

”Lainsäädännöllisten asioiden hallintaa, jolloin ymmärtäisin muutoksia paremmin ja osaisin perustella asiakkaille mistä mikäkin asia johtuu.”.

Kolme vastaajaa toivoi lisää perehdytystä ATK ja mobiilitaitoihin. Kolme vastaajaa kertoi tarvitsevänsä lisää myyntiin liittyviä taitoja kuten myyntirohkeutta. Kaksi vastaajaa kertoi tarvitsevänsä lisätietoja lainoista:

”Syventävää tietoa esim. vakuudellisista lainoista”.

Seuraavaksi kysyin tulevaisuuden työtaidoista. ”Millaisia taitoja tarvitset tulevaisuudessa työtehtävissäsi (noin 5 vuoden sisällä)?”. Esiin nousi samoja taitoja, kuin mitä työntekijät kokevat tarvitsevänsä tällä hetkellä työssään. Tällaisia taitoja ovat kielitaito, tietotekniikkataidot ja myyntitaidot. Kaksi vastaajaa uskoo tarvitsevänsä enemmän säästämiseen ja sijoittamiseen liittyvää tietotaitoa tulevaisuudessa. Lisäksi vastauksissa mainittiin viestintätaidot, juridisten valmiuksien kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen. Uusien taitojen oppimista pidettiin myös tärkeänä tulevaisuuden osaamistarpeena.

”Kokoajan pankin säännöt muuttuvat ja pitää ehtiä lukemaan tiedotteet ja sisäistämään ohjeet.”

Seuraavaksi kysymys koski työnantajan auttamista taitojen kehittämisessä. ”Miten työnantaja voisi auttaa näiden tulevaisuudessa tarvittavien taitojen kehittämisessä?” Useassa vastauksessa toivottiin erilaisten kurssien järjestämistä.

”Lyhytkursseja esim. pankkisanastoa englanniksi ja pankkialan lainsäädäntö, sekä säästämisen ja sijoittamisen vähän kattavampi koulutus”.

Yksi vastaaja toivoi tarpeeksi aikaa uuden asioiden oppimiseen. Yksi vastaaja ehdotti oppilasyhteistyötä Satakunnan ammattikorkeakoulun sekä Porin Yliopistokeskuksen kanssa, jolloin opettajat voisivat tulla työpaikalle pitämään luentoja.

Viimeisessä kysymyksessä pyysin palautetta kyselystä. Kehuja tuli hyvästä kyselystä, ja muutama parannusehdotus annettiin:

” Olisi hyvä jos olisi voinut kirjoittaa selityksiä kunkin kysymyksen kohdalle, koska asiat eivät olleet ihan yksiselitteisiä numeroilla ilmoitettavia.”

”Vakuutusosaaminen ei kuulu työnkuvaamme S-pankissa”.

Muutama kommentti tuli myös koskien työtä S-Pankissa:

”Toivottavasti kyselyn jälkeen oivalletaan, että meillä S-pankissa on erittäin monipuolisia työntekijöitä. S-pankki ja konttori ovat lähempänä toisiaan kuin kauppa ja S-pankki. Työ on muuttunut viime vuosina aika paljon.”

”Vaatimukset lisääntyvät koko ajan ja vaativampia töitä siirretään tehtäväksi palvelupisteille, mutta palkkaa ei olla halukkaita maksamaan lisää vaikka vaatimustaso on hurjasti suurempi kuin myyjillä.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön kysely koski 25:tä työntekijää, joista 13 vastasi kyselyyn. Yleisistä työelämäosaamisista pyysin vastaajia arvioimaan omaa osaamista koskien itseohjautuvuutta, joustavuutta, stressinsietokykyä, oppimismotivaatiota, kokonaisuuksien hallintaa, yhteistyötaitoja, asiakaspalvelutaitoja, yleisiä myyntitaitoja ja tietotekniikkataitoja. Suurin osa taidoista arvioitiin hyväksi. Vain hieman huonommat arviot saivat kokonaisuuksien hallinta, yleiset myyntitaidot ja yleiset tietotekniikkataidot.

Yleisiin työelämätaitoihin kuuluu kielitaito. Kielitaitoa koskevista kysymyksistä kysyin englannin ja ruotsin kirjallista ja suullista osaamista. Suullisen ja kirjallisen englannin taidot koettiin vaihtelevasti, mutta niissä olisi parantamisen varaa. Kirjallinen ja suullinen ruotsinkielentaito koettiin heikoksi. Sekä suullisessa että kirjallisen englannin ja ruotsin kielen taidoissa olisi siis kehitettävää (taulukko 11).

Yleiset työelämäosaamiset

Osaamiset vuonna 2021	Tulevaisuuden osaamistarpeet
Itseohjautuvuus	Kokonaisuuksien hallinta
Joustavuus	Yleiset myyntitaidot
Stressinsietokyky	Yleiset tietotekniikkataidot
Oppimismotivaatio	Englanti, suullinen ja kirjallinen
Yhteistyötaidot	Ruotsi, suullinen ja kirjallinen
Asiakaspalvelutaidot	

Taulukko 11. Kyselyn tulokset - Yleiset työelämäosaamiset.

Seuraava aihealue koski omaa osaamista S-Pankkipalveluihin liittyen. Arvioitavia taitoja olivat oma osaaminen nykyisissä työtehtävissä, S-Pankkipalvelujen myynti, asiakasomistajuuspalvelujen myynti, tilit ja verkkopalvelut, kortit, lainat, säästäminen ja sijoittaminen, vakuutukset, verkkopankkiosaaminen ja S-mobiiliosaaminen. Oma osaaminen nykyisissä työtehtävissä ja asiakaspalvelujen myynti koettiin hyväksi. S-pankkipalvelujen myynnissä voisi olla kehitettävää, sillä kaksi vastaajaa koki sen erinomaiseksi, kuusi hyväksi ja viisi kohtalaiseksi. Tilit ja verkkopalvelut, kortit, verkkopankkiosaaminen ja S-mobiiliosaaminen koettiin hyväksi. Lisää osaamista tarvittaisiin

vastausten perusteella lainoihin, sillä kahdeksan vastasi tuntevansa nämä hyvin ja viisi vastasi tuntevansa nämä kohtalaisesti. Säästämisen- ja sijoittamisosaamisessa olisi parantamisen varaa, sillä kuusi koki tuntevansa nämä hyvin, viisi kohtalaisesti ja kaksi välttävästi. Vakuutuspalvelujen osaaminen koettiin heikoksi, sillä viisi vastasi osavansa nämä heikosti, neljä välttävästi, kaksi kohtalaisesti ja kaksi hyvin.

Satakunnan Osuuskaupan asiakkuuspäällikkö tarkensi minulle seuraavaa: ”S-Pankin asiakaspalvelupisteiden tehtäviin eivät kuulu sijoitukset eivätkä vakuutukset. Sijoituksista saa kertoa asiakkaalle sen verran, kun S-Pankin verkkosivuilta on luettavissa säästämisen palveluista, Varsinaista sijoituksista kiinnostuneet ohjataan yhteyteen sijoituksen asiantuntijoiden kanssa. Vakuutuksissa ohjataan asiakas ottamaan yhteys LähiTapiolan palvelupisteeseen tai verkkopalveluun.” (Männistö sähköposti 12.1.2021.) Sijoitukset ja vakuutukset eivät kuulu asiakaspalvelupisteiden tehtäviin, joten vastausten perusteella lisää perehdytystä tarvittaisiin S-Pankkipalvelujen myynnissä ja lainoissa.

Pankkialan osaaminen – S-Pankkipalvelut

Osaamiset vuonna 2021	Tulevaisuuden osaamistarpeet
Oma osaaminen nykyisissä tehtävissä	S-Pankkipalvelujen myynti
Asiakasomistajuuspalvelujen myynti	Lainat
Tilit ja verkkopalvelut	Säästäminen ja sijoittaminen
Kortit	Vakuutukset
Verkkopankkiosaaminen	
S-mobiiliosaaminen	

Taulukko 12. Kyselyn tulokset – Pankkialan osaaminen – S-Pankkipalvelut.

Esimiestyöhön liittyviä arvioitavia asioita olivat tiedotus, palvelupäällikön johtamistaidot, apu työkavereilta tarvittaessa, apu palvelupäälliköltä tarvittaessa, apu S-Pankin ohjepankista tarvittaessa, perehdytys työsuhteen alussa ja perehdytys myöhemmin. Tiedotus koettiin melko hyväksi. Palvelupäällikön johtamistaidot koettiin kohtalaiseksi. Apua palvelupäälliköltä saadaan tarvittaessa melko hyvin, apua S-Pankin ohjepankista saadaan vastaajien mukaan hyvin ja työkaverilta saadaan vastaajien mielestä todella hyvin apua. Työpaikan perehdytykseen työsuhteen alussa ja myöhemmin,

oltiin melko tyytyväisiä. Vastausten perusteella hieman kehitettävää olisi palvelupäällikön johtamistaidoissa ja palvelupäälliköltä avun saamisessa tarvittaessa (taulukko 13).

Esimiestyöhön kuuluu myös työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen sekä työaikana että työajan ulkopuolella. Kannustus koettiin vaihtelevasti. Kannustus itsensä kehittämiseen työaikana koettiin paremmaksi kuin kannustus itsensä kehittämiseen työajan ulkopuolella. Vastausten perusteella näissä molemmissa olisi parantamisen varaa.

Esimiestyö	
Osaamiset vuonna 2021	Tulevaisuuden osaamistarpeet
Tiedotus	Palvelupäällikön johtamistaidot
Apu S-Pankin ohjepankista tarvittaessa	Apu palvelupäälliköltä tarvittaessa
Apu työkavereilta tarvittaessa	Työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen työaika
Perehdytys työsuhteen alussa	Työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen työajan ulkopuolella
Perehdytys myöhemmin	

Taulukko 13. Kyselyn tulokset – Esimiestyö.

Seuraavassa osiossa vastaajien tuli arvioida mieluisin kehittämismenetelmä työpaikalle. Mieluisimmaksi kehittämismenetelmäksi vastattiin vastuulliset erityistehtävät. Työkierto ja perehdyttäjänä toimiminen saivat vaihtelevia mielipiteitä. Avoimessa kysymyksessä ” mikä muu kehittämismenetelmä sopisi työpaikalle?” nousi esille lisäkoulutukset kuten verkkokurssit finanssialaan, tietotekniikkataitoihin tai kielitaitoihin liittyen (taulukko 14).

Avoimissa kysymyksissä kysyin ”Millaisia taitoja tarvitsisit lisää omassa työssäsi?”. Vastaukset vahvistivat kyselyssä aiemmin ilmi tulleita asioita, sillä vastaajat toivoivat lisää osaamista kielitaitoihin, erityisesti englannin kieleen, perehdytystä atk-taitoihin, lisätietoa lainoista ja myyntirohkeutta. Lisäksi uutena asiana nousi esiin lisäperehdytys pankkimailmaan ja lainsäädäntöihin.

”Millaisia taitoja tarvitset tulevaisuudessa työtehtävissäsi (noin 5 vuoden sisällä)?”. Esiin nousi tässäkin kohdassa kielitaito, tietotekniikkataidot ja myyntitaidot. Myös

säästämiseen ja sijoittamiseen liittyvät taidot, viestintätaidot, juridisten valmiuksien kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen ja uusien asioiden oppiminen nousivat esiin.

Avoimet kysymykset

Millaisia taitoja tarvitsisit lisää omassa työssäsi?
Kielitaito
Lisäperehdytys pankkimaailmaan ja lainsäädäntöihin
ATK- ja mobiilitaidot
Myyntirohkeus
Lisää tietoa lainoista
Millaisia taitoja tarvitset tulevaisuudessa työtehtävissäsi (noin 5 vuoden sisällä)?
Kielitaito
ATK-taidot
Myyntitaidot
Säästämiseen ja sijoittamiseen liittyvää tietotaitoa
Uusien taitojen oppiminen
Ammattitaidon ylläpitäminen
Viestintätaidot
Juridisten valmiuksien kehittäminen

Taulukko 14. Avointen kysymysten tulokset.

”Miten työnantaja voisi auttaa näiden tulevaisuudessa tarvittavien taitojen kehittämisessä?” Vastauksissa toistuivat jälleen lyhytkurssit koskien kielitaitoa, pankkialan lainsäädäntöä ja säästämistä ja sijoittamista (taulukko 15).

Avoimet kysymykset

Miten työnantaja voisi auttaa tulevaisuudessa tarvittavien taitojen kehittämisessä?
Lyhytkurssit: kielitaito, pankkialan lainsäädäntö, säästäminen ja sijoittaminen
Aikaa uuden oppimiseen
Oppilasyhteistyö SAMK:in ja Porin Yliopistokeskuksen kanssa

Taulukko 15. Miten työnantaja voisi auttaa tulevaisuudessa tarvittavien taitojen kehittämisessä?

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Satakunnan Osuuskaupan S-Pankki-asiakas-palvelupisteiden työntekijöiden tämänhetkinen osaaminen ja osaamistarve tulevaisuudessa. Puhelinhaastattelussa ja kyselyssä nousi esille samat aiheet. Tutkimuksen tuloksena tärkeimmät lisäperehdytystä tarvittavat osaamiset ovat ruotsin ja englannin kielen taito, myyntitaidot ja myyntirohkeus, tietotekniikkataidot, S-Pankkipalvelujen myynti ja laina-asiat. Esiin nousi myös se, että vastaajat toivoivat työnantajalta lisää kannustusta osaamisen kehittämiseen sekä työajalla että työajan ulkopuolella. Toimeksiantajan aikeissa on kehittää henkilöstön osaamista rakentamalla koulutuspaketin. Tämän tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää koulutuspaketin laatimisessa. Taulukkoon 16 on koottu työntekijöitä ja työnantajaa koskevat kehittämisen osa-alueet.

Työntekijöitä koskevien kehityskohteiden lisäksi kyselyssä nousi esille asiat, joissa työntekijät toivoisivat työnantajalta parantamisen varaa (taulukko 16). Kehitettäviä asioita ovat palvelupäällikön johtamistaidot ja työntekijöiden auttaminen tarvittaessa, työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen työaikana tai työajan ulkopuolella. Työnantaja voisi kannustaa työntekijöitä osaamisen kehittämisessä esimerkiksi järjestämällä mahdollisuuden käydä lyhytkurssin koskien esimerkiksi kielitaitoa tai myyntitaitoa. Mahdollisuus kurssin suorittamiseen voisi olla joko työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella.

Yhteenveto – Tulevaisuuden osaamistarpeet

Työntekijät	Työnantaja
Kokonaisuuksien hallinta	Palvelupäällikön johtamistaidot
Myyntitaidot, myyntirohkeus	Apu palvelupäälliköltä tarvittaessa
Tietotekniikkataidot	Työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen työaikana
Kielitaito: englanti ja ruotsi, suullinen ja kirjallinen	Työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen työajan ulkopuolella
S-Pankkipalvelujen myynti	
Lainat	
Lisäperehdytys pankkimaailmaan ja lainsäädäntöön	
(Säästäminen ja sijoittaminen)	
(Vakuutukset)	

Taulukko 16. Kyselyn yhteenveto tulevaisuuden osaamistarpeista.

Mietin, miten muulla tavalla kuin koulutuspaketin laadinnassa voisi hyödyntää työn tuloksia. Kysyin toimeksiantajalta, onko heillä käytössä osaamismatriisi tai olisiko heillä tarvetta sellaiselle. Toimeksiantaja vastasi, että osaamismatriisi olisi tarpeellinen työpaikalla. Laadin osaamismatriisin työpaikalle osaamisen kehittämisen avuksi. Osaamismatriisi on laadittu excel-tilukoon, jota toimeksiantaja voi halutessaan muokata (liite 2).

Osaamismatriisiin sisällytin samat yleiset työelämäosaamiset ja toimialan ammatti-osaamiset, jotka olivat mukana kyselyssä. Yleisiä työelämäosaamisia olivat itseohjautuvuus, joustavuus, stressinsietokyky, oppimismotivaatio, kokonaisuuksien hallinta, kielitaito englanti (suullinen), kielitaito englanti (kirjallinen), kielitaito ruotsi (suullinen), kielitaito ruotsi (kirjallinen), yhteistyötaidot, asiakaspalvelutaidot, yleiset myyntitaidot ja yleiset tietotekniikkataidot. Toimialan ammattiosaamisista osaamismatriisiin sisällytin oman osaamisen nykyisissä työtehtävissä, S-Pankkipalvelujen myynnin, asiakasomistajuspalvelujen myynnin, tilit ja verkkopalvelut, kortit, lainat, säästäminen ja sijoittamisen, vakuutukset, verkkopankkiosaamisen ja S-mobiiliosaamisen.

Osaamismatriisissa käytin asteikkoa 1-5, joka oli sama asteikko kuin kyselyssä (1= heikko, 5= erinomainen). Asteikko 1-5 antaa tarkemman kuvan osaamisesta kuin esimerkiksi asteikko 1-3. Laadin osaamismatriisiin oman sarakkeen sekä työntekijälle että esimiehelle. Näin ollen työntekijä ja työnantaja voivat molemmat arvioida työntekijän osaamista ja arvioita voidaan vertailla. Halutessaan toimeksiantaja voi käyttää ainoastaan saraketta, jossa työntekijä itse arvioi oman osaamistaan.

7 POHDINTA

Kaikenlaisissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, joten lopuksi kannattaa arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118). Tieteellisessä työssä luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden avulla. Ne ovat mittareita, joiden avulla arvioidaan tutkimustulosten hyvyttä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on yleensä tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Yleisimmät luotettavuusmittarit tieteellisessä tutkimuksessa ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus uusitaan, niin saadaan samat tutkimustulokset. Tutkimuksen valideetti eli oikeiden asioiden tutkiminen, liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja siihen, että aineiston analyysi on tehty oikein. Kaiken luotettavuustarkastelun edellytyksenä on riittävä dokumentaatio, sillä sen avulla voidaan arvioida tutkijan tekemät ratkaisut. (Kananen 2017, 175-176.)

Olen tyytyväinen opinnäytetyöhön ja sen tuloksiin. Tutkimuksen reliabiliteettia pidän hyvänä siltä kannalta, että haastattelussa ja kyselyssä tuli esille samat asiat. Opinnäytetyön tulokset olivat kuitenkin riippuvaisia kyselyn kysymyksistä ja kyselytavoista. Jos esimerkiksi avoimet kysymykset olisivat olleet suljettuja kysymyksiä, ei niistä olisi saanut niin kattavia vastauksia.

Opinnäytetyön ongelma oli tutkia mitä osaamistarpeita Satakunnan Osuuskaupan S-Pankkiasiakaspalvelupisteiden työntekijöillä on. Opinnäytetyö vastasi tutkimusongelmaan, sillä kyselyssä selvisi työntekijöitä koskevat kehittämistarpeet, joita ovat ruotsin

ja englannin kielen taito, myyntitaidot ja myyntirohkeus, tietotekniikkataidot, S-Pankkipalvelujen myynti ja laina-asiat. Lisäksi selvisi työntäjäkin koskevat kehittämistarpeet, joita ovat palvelupäällikön johtamistaidot ja työntekijöiden auttaminen tarvittaessa, työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen työaikana tai työajan ulkopuolella

Tutkimuksen validiteetissa voidaan nähdä olevan joitakin puutteita. Puhelinhaastattelussa esiin nousi paljon aiheita, joita kirjoitin ylös haastattelun aikana. Haastattelu olisi kannattanut nauhoittaa, jolloin olisin voinut tarkastaa asiat, joita en ollut kirjannut muistiin. Tämä olisi voinut antaa vielä syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta ja tietoa olisi voinut käyttää hyväkseen miettiessä kyselylomakkeen kysymyksiä.

”Arvioi mieluisin kehittämismenetelmä työpaikallasi asteikolla 1-5” kysymyksen olisi voinut muotoilla toisin. Kysymys olisi kannattanut muotoilla niin, että vastaaja olisi voinut valita vain mieluisimman vaihtoehdon. Nykyisessä muodossa vastaaja pystyi valitsemaan kaikki vaihtoehdot mieluisimmaksi, joten tämä saattoi vääristää kysymyksen tuloksia.

Avoimissa kysymyksissä nousi esiin tutkimuksen tulosten analysointiin vaikuttava tekijä: *”Olisi hyvä jos olisi voinut kirjoittaa selityksiä kunkin kysymyksen kohdalle, koska asiat eivät olleet ihan yksiselitteisiä numeroilla ilmoitettavia.”* Tämä olisi kannattanut ottaa huomioon kyselyä laatiessa, jotta vastaaja olisi voinut perustella vastaukset ja niistä olisi saanut vielä enemmän irti.

LÄHTEET

- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Viitattu 7.1.2021. Helsinki: Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>
- Finanssialalle.fi internet-sivut. 2020. Viitattu 7.9.2020. <https://www.finanssialalle.fi>
- Finanssiala Ry:n internet-sivut. 2020. Viitattu 7.9.2020. <https://www.finanssiala.fi>
- Gup, B. E. 2003. The future of banking. Westport, Conn.: Quorum Books. Viitattu 7.9.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=3000903>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 20.11.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma. Viitattu 12.11.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-889-5>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 16.6.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524958868>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 10.6.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517686112>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 30.1.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-659-4>
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.4.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DABBBXXTBBAED#piste:b0>
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.4.2021. <https://www-booky-fi.lillukka.samk.fi/lainaa/1189>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Finva. Viitattu 25.9.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789525684810>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 15.12.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523455634>

- Malinen, H. Osaaminen on muutosturva niin yritykselle kuin yksilölle. 23.4.2018. Viitattu 24.9.2020. <http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Osaaminen-on-muutosturva.aspx>
- Männistö, R. Satakunnan Osuuskaupan asiakkuuspäällikkö. Lähetetty 12.1.2021.klo: 5.32. Viitattu 8.2.2021.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudella lailla osaamista liiketoimintaan (3. uud. p.). Sanoma Pro. Viitattu 16.7.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>
- Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. 2019. Opetushallitus. Viitattu 9.1.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 4.1.2021. https://kauppakamaritieto-fi.lil-lukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. Viitattu 19.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019>
- Satakunnan Osuuskaupan internet-sivut. 2020. Viitattu 20.5.2020. <https://satakunnanosuuskauppa.fi>
- Satakunnan S-Pankin palvelupäällikkö. Puhelinhaastattelu 16.7.2020. Haastattelijana Elina Norrbacka. Muistiinpanot haastattelija hallussa.
- S-Pankin internet-sivut. 2020. Viitattu 18.4.2020. <https://www.s-pankki.fi>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 25.5.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>
- Uudistu tai katoa – mitkä ovat tulevaisuuden tärkeimmät työelämätaidot? 2017. Ilmarinen 4.9.2017. Viitattu 4.10.2020. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2017/uudistu-tai-katoa/>
- Valtakari, M. & Nyman, J. 2019. Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 24.9.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161593>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 10.1.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5>

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 15.12.2020. <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vilkkä, H. 2017. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 6.6.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Wober, K. W. 2002. Benchmarking in tourism and hospitality industries: The selection of benchmarking partners. Oxford, U.K.: CABI Pub. Viitattu 21.4.2021. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=29474>

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 12.1.2021 21.33 ja päättyy 29.1.2021 23.59

Osaamiskartoitus Satakunnan Osuuskaupan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöille

Tämän kyselyn tarkoituksena on saada selville Satakunnan Osuuskaupan S-Pankki-asiakaspalvelupisteiden työntekijöiden mielipiteet työhön liittyvästä omasta osaamisesta sekä tulevaisuuden osaamistarpeista.

Käsiteltäviä aihealueita ovat oma osaaminen, yleiset työelämäosaamiset, toimialan ammattiosaaminen, esimiestyö ja työn kehittämismenetelmät.

Kysely on osa opinnäytetyötä, jonka toimeksiantaja on Satakunnan Osuuskauppa.

Taustakysymykset

Syntymävuosi *

- 2003-1991
- 1990-1980
- 1979-1962
- 1961 tai aiemmin

Työkokemus S-Pankissa *

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-9 vuotta
- 10 vuotta tai enemmän

Seuraava >>

Kirjautu ulos

Oma osaaminen - Yleiset työelämäosaamiset

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-5. (1=heikko, 5=erinomainen)

Itseohjautuvuus ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Joustavuus ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Stressinsietokyky ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Oppimismotivaatio ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kokonaisuuksien hallinta ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kielitaito, englanti suullinen ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kielitaito, englanti kirjallinen ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kielitaito, ruotsi suullinen ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kielitaito, ruotsi kirjallinen ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Yhteistyötaidot ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Asiakaspalvelutaidot ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Yleiset myyntitaidot ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Yleiset tietotekniikkataidot ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Toimialan ammattiosaaminen. Tuotetuntemus pankkialalla - S-Pankin tuotteet

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-5. (1=heikko, 5=erinomainen)

Oma osaaminen nykyisissä työtehtävissä ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

S-Pankkipalvelujen myynti ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Asiakasomistajuuspalvelujen myynti ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Tilit ja verkkopalvelut ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kortit ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Lainat ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Säästäminen ja sijoittaminen ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Vakuutukset ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Verkkopankkiosaaminen ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

S-mobiiliiosaaminen ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

<< Edellinen

Seuraava >>

Esimiestyö

Arvioi miten koet työhön ja työnantajaan liittyvät asiat asteikolla 1-5. (1=heikko, 5=erinomainen)

Perehdytys työsuhteen alussa ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Perehdytys myöhemmin (esim. uusiin työtehtäviin) ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Apu työkavereilta tarvittaessa ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Apu S-Pankin ohjepankista tarvittaessa ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Apu palvelupääliköltä tarvittaessa ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Palvelupäällikön johtamistaidot ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Tiedotus (esim. uudet käytännöt) ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen työaikana (esim. uudet työtehtävät) ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Työnantajan kannustus itsensä kehittämiseen työajan ulkopuolella (esim. kurssit) ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kehittämismenetelmät

Yritys voi kehittää henkilöstöä eri tavoin. Arvioi mieluisin kehittämismenetelmä työpaikallasi asteikolla 1-5. (1=heikoin, 5=mieluisin)

Työnkuvan laajentaminen ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Työkierro (toimiminen eri toimipisteissä) ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Perehdyttäjänä toimiminen ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Vastuulliset erityistehtävät ? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mikä muu kehittämismenetelmä sopisi työpaikallasi? *

<< Edellinen

Seuraava >>

Avoimet kysymykset

Millaisia taitoja tarvitsisit
lisää omassa työssäsi? *

Millaisia taitoja tarvitset
tulevaisuudessa
työtehtävissäsi (noin 5
vuoden sisällä)? *

Miten työnantaja voisi
auttaa näiden
tulevaisuudessa tarvittavien
taitojen kehittämisessä? *

<< Edellinen

Seuraava >>

Palaute

Tähän voi antaa vapaasti
palautetta kyselystä ja sen
aiheista *

<< Edellinen

Seuraava >>

Kiitos osallistumisestasi kyselyyn!

Osaamismatriisi Satakunnan S-Pankki		
Arviointi asteikolla 1-5 (1=heikko, 5=erinomainen)		
Yleiset työelämäosaamiset	Työntekijän arvio (1-5)	Työnantajan arvio (1-5)
Itseohjautuvuus		
Joustavuus		
Stressinsietokyky		
Oppimismotivaatio		
Kokonaisuuksien hallinta		
Kielitaito, englanti, suullinen		
Kielitaito, englanti, kirjallinen		
Kielitaito, ruotsi, suullinen		
Kielitaito, ruotsi, kirjallinen		
Yhteistyötaidot		
Asiakaspalvelutaidot		
Yleiset myyntitaidot		
Yleiset tietotekniikkataidot		
Toimialan ammattiosaaminen, S-Pankin tuotteet		
Oma osaaminen nykyisissä työtehtävissä		
S-Pankkipalvelujen myynti		
Asiakasomistajuuspalvelujen myynti		
Tilit ja verkkopalvelut		
Kortit		
Lainat		
Säästäminen ja sijoittaminen		
Vakuutukset		
Verkkopankkiosaaminen		
S-mobiilioosaaminen		