

Pankkialan osaamisvaatimukset sekä työteh- tävät nyt ja tulevaisuudessa

Tiivistelmä

Tekijä(t) Turunen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 40	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Pankkialan osaamisvaatimukset sekä työtehtävät nyt ja tulevaisuudessa		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä Pankkiala on sen syntymisestään lähtien muuttunut jatkuvasti. Tällä hetkellä alan muutosvauhti on kovempi, mitä se on pitkään aikaan ollut. Muutoksiin vaikuttavat niin digitalisaatio, markkinoiden kehittyminen, jatkuvasti muuttuva sääntely kuin myös muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää pankkialan osaamisvaatimuksia ja työtehtäviä sekä tällä hetkellä, että tulevaisuudessa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin skenaariotyöskentely, jonka avulla luotiin kolme toisistaan poikkeavaa, mahdollista tulevaisuudenkuvaa. Näitä tulevaisuudenkuvia analysoitiin tarkemmin ja niistä valittiin kaikista todennäköisimmin toteutuva.		
Asiasanat Pankkiala, osaamisvaatimukset, tulevaisuus, ennakointi		

Abstract

Author(s) Turunen, Tiina	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 40	
Title of Publication The skill requirements for the banking industry and its work assignments now and in the future		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The banking industry has been changing from the moment it was first discovered. At this moment the speed of the change is faster than ever before. Matters causing the change are for example digitalization, the evolve of the markets, the ongoing change of regulations and the change in customer behavior.</p> <p>The purpose of this thesis was to sort out the skill requirements for the banking industry and its work assignments now and in the future. The selected method for this study was a scenario work. In the scenario work there were build three future scenarios that were all different from each other. After creating those scenarios, they were analyzed and one of them was selected as the most probable to happen in real life.</p>		
Keywords Banking industry, skill requirements, future, forethought		

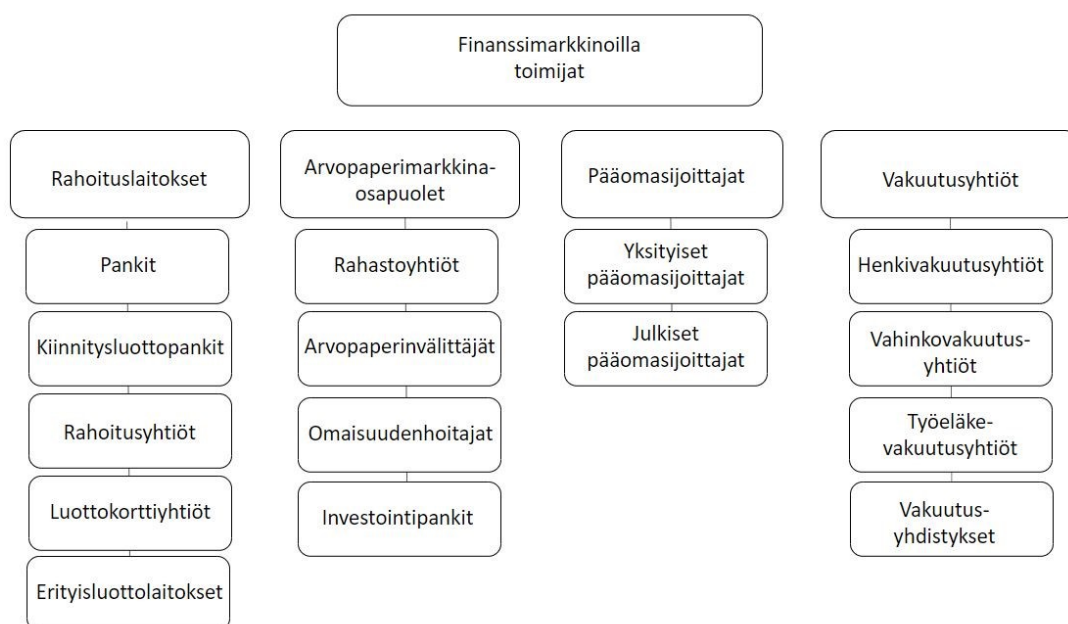
Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa aiheelle	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	2
1.4	Tutkimuksen rakenne	3
2	Pankkialan kehitys.....	5
2.1	Pankkialan työtehtävät.....	5
2.2	Pankkialan henkilöstön sekä konttoreiden kehitys	7
2.3	Pankkialan muutokset sekä muutostekijät	8
2.4	Pankkialan tulevaisuus	10
3	Pankkialan osaamisvaatimukset.....	14
3.1	Pankkialan koulutus ja osaamisvaatimukset	14
3.2	Jatkuva oppiminen.....	17
4	Tutkimus.....	24
4.1	Tutkimuksen rakenne ja tulokset.....	24
4.1.1	Nykytilanne	24
4.1.2	Resurssianalyysi.....	27
4.1.3	Vaihtoehtoiset skenaariot.....	28
4.1.4	Skenaarioiden arviointi	31
4.2	Johtopäätökset	32
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	34
5	Yhteenveto	36
	Lähteet	38

1 Johdanto

1.1 Taustaa aiheelle

Finanssialalla tarkoitetaan pääsääntöisesti yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja. Finanssimarkkinoilla toimivat niin rahoituslaitokset, arvopaperimarkkinaosapuolet, pääomasijoittajat kuin vakuutusyhtiöt. (Kontkanen 2015, 15.) Finanssimarkkinoiden toimijat ovat esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 1).



Kuvio 1. Finanssimarkkinoilla toimijat (Kontkanen 2015, 15)

Pankkiala elää jatkuvassa murroksessa kehittäen tuotteitaan ja palvelujaan asiakkaiden muuttuvien tarpeiden täyttämiseksi (Finanssiala ry a). Muutosta ajavat niin digitalisaatio, markkinoiden kehitys, lisääntyvä sääntely kuin myös asiakkaiden käyttäytymisen muutokset. Alalle tyypillisiä piirteitä tällä hetkellä ovat työtehtävien muuttuminen, osan katoaminen sekä uusien työtehtävien syntyminen. Koska ala ja sen työtehtävät muuttuvat, myös alan osaamisvaatimukset muuttuvat. Työntekijöiltä odotetaan yhä laaja-alaisempaa osaamista. (Fungacova yms. 2018.) Yrityksille kriittistä selviytymisen kannalta on, etteivät he jää jälkeen tässä muutoksessa. Alan yksi tärkeimmistä kilpailueduista on nimenomaan kyky ennakoida ja muuttaa toimintatapojaan nopeammin kuin, mitä kilpailevat yritykset. Pysyessään kehityksessä mukana, houkuttelevat he puolelleen enemmän asiakkaita. (Finanssiala ry b.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan finanssialan tämänhetkistä tilannetta sekä tulevaisuudenkuvia. Aihe on tärkeä niin alalla toimiville työntekijöille ja työnantajille sekä yrityksille kuin alalle pyrkiville.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella muuttuvan pankkialan osaamistarpeita sekä sen muuttuvia työtehtäviä ja näiden vaatimuksia. Tarkoituksena on luoda mahdollisia tulevaisuudennäkymiä, jotka havainnoivat, millaista osaamista tulevaisuuden työssä tarvitaan. Tavoitteena on herättää toimialan yritykset ja työnantajat tarkastelemaan omia tavoitteitaan ja mahdollistaa heidän kehityksensä todennäköisten odotusten mukaisesti. Työnantajien ja yritysten vastuulla onkin seurata, että heidän liiketoimintansa on kehittymässä oikeaan suuntaan reaaliaikaisesti sekä ohjeistaa ja motivoida työntekijöitään kehittymään vaatimusten mukaisesti. Mahdollisten tulevaisuuskuvien analysoinnissa on tarkoitus herättää työnantajien mielenkiinto ja motivaatio muuttaa oman yrityksensä toimintamallia entistä tehokkaammaksi, kun heille syntyy tulosten seurauksena selkeä näkymä niistä toimista, joita juuri heidän on tehtävä.

Päättökysymyksiksi tässä työssä asetetaan: Millaisia osaamisvaatimuksia pankkialalla on tällä hetkellä ja tulevaisuudessa? Sekä: Millaisia työtehtäviä alalta löytyy nyt ja, millaisia tulevaisuudessa? Alatutkimuskysymyksiä pohditaan, miksi pankkiala muuttuu jatkuvasti sekä sitä, kuinka omaa osaamistasoa olisi pidettävä yllä. Aihe rajataan tarkastelussa monipuolisesti pankkialan työtehtäviä käsitteleväksi.

Aikaisempia vastaavanlaisia opinnäytetöitä ovat esimerkiksi Henna Sistosen Pankkimaailman muutos vuodelta 2015 sekä Pia Haapakosken Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet ja niiden ennakointi vuodelta 2021. Tämä opinnäytetyö eroaa edellä mainituista esimerkiksi siinä, ettei tätä työtä ole tehty yhteistyössä minkään yrityksen tai hankkeen kanssa. Tässä opinnäytetyössä ei myöskään tutkita finanssikriisin vaikutuksia, eikä säästämisen ja sijoittamisen tuotteita tarkemmin eikä opinnäytetyön tutkimusta ole myöskään tehty haastattelujen perusteella, vain edellisistä töistä poiketen skenaariotyöskentelyä hyödyntäen. Näin aihetta päästään tarkastelemaan uudesta näkökulmasta.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Työn tutkimusmenetelmiksi valitaan kvalitatiivinen menetelmä kvantitatiivisen sijasta, jotta aihetta päästään tarkastelemaan ja analysoimaan syvällisemmin. Denzin & Lincolnin (2000) määritelmän mukaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan erilaisten

tutkimuskäytäntöjen kokonaisuutta. Heidän mukaansa kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä selkeämmin, sillä tällä ei ole teoriaa, paradigmaa eikä metodeja, jotka olisivat täysin sen omia. Silvermanin (1993) mukaan keskeisiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjä metodeja ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havainnoinnilla saadaan asiayhteydestä perusteellinen käsitys. Tekstianalyysia sen sijaan käytetään asiahaarojen ymmärtämiseksi. Haastattelut toteutetaan tutkimuksessa yleensä avoimina kysymyksinä joko yksilöille tai ryhmälle. Litteroinnilla organisoidaan tutkimukseen osallistuneiden puheet tai kirjoitukset ymmärrettävästi. (Metsämuuronen 2006, 88.)

Työn tutkimusmenetelminä käytetään pääasiassa skenaariotyöskentelyä. Meristön (1991) mukaan skenaariotyöskentely on tapa tutkia nykyhetkeä, siinä vallitsevia virtauksia sekä trendejä ja heikkoja signaaleja. Skenaarioita luodaan sen mukaan, mikä tulevaisuudessa on mahdollista, mikä on tietyt ehdot täyttäen mahdollista, mikä on todennäköistä ja mikä on toivottavaa tai kartettavaa. Tärkeää on, että reitti tulevaisuuskuvan saavuttamiseksi on looginen, johdonmukainen ja ennen kaikkea mahdollinen. Mannermaan (1999) mukaan skenaarioita olisi luotava vähintään kolme, jotta vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia koettaisiin olevan aidosti tarjolla (Rubin 2015). Tässä opinnäytetyössä muodostetaankin kolme mahdollista, toisistansa poikkeavaa tulevaisuudenkuvaa. Tulevaisuudenkuvat ovat muodostettu nykyisten vaikuttavien tekijöiden pohjalta.

Skenaariotyöskentely alkaa nykytilanteen kartoittamisella SWOT-analyysin muodossa. Tämän jälkeen suoritetaan resurssianalyysi käytettävissä olevista resursseista. Skenaariotyöskentelyn tärkein vaihe tutkimuksen kannalta on seuraava – vaihtoehtoisten skenaarioiden luominen. Tässä tutkimusvaiheessa luodaan kolme erilaista tulevaisuudenkuvaa, jotka havainnollistavat alan kehityksen suuntaa. Viimeisenä skenaariotyöskentelyn vaiheena on visioiden ja strategioiden luominen näille vaihtoehtoisille tulevaisuuskuville sekä valitaan skenaarioista todennäköisin. (Rubin 2015.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, joita ovat johdanto, kaksi teorialukua, tutkimus sekä yhteenveto (kuvio 2). Ennen johdantoa työssä ovat lisäksi kansilehti, tiivistelmä sekä suomeksi että englanniksi sekä sisällysluettelo. Yhteenveto-kappaleen jälkeen löytyy vielä lähdeluettelo työssä käytetyistä lähteistä.



Kuvio 2. Opinnäytetyn rakenne

Ensimmäinen pääluku, johdanto, kertoo tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät sekä työssä käytettävät aineistot. Lisäksi johdannossa esitellään työn keskeiset tutkimuskysymykset sekä rajataan aihetta. Toinen ja kolmas pääluku ovat työn teoriakappaleita, joissa paneudutaan pankkialan kehitykseen sekä osaamisvaatimukseen. Neljäs pääluku on työn tutkimusluku, joka etenee skenaariotyöskentelyn vaiheiden mukaisesti. Tutkimuksen toteutuksen jälkeen esitellään vielä tutkimuksen johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidentenä päälukuna on yhteenveto, jossa käydään läpi työn keskeinen sisältö, tutkimustulokset ja päätelmät. Yhteenvedossa esitellään myös mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 Pankkialan kehitys

2.1 Pankkialan työtehtävät

Pankkialalta löytyy laajalti erilaisia työtehtäviä. Näitä ovat esimerkiksi sosiaalisen median tekijä, data-analyytikko, rahanpesun torjuja, vakuutusmatemaatikko, järjestelmäsuunnittelija, riskipäällikkö, palvelumuotoilija, markkinointipäällikkö, salkunhoitaja, juristi, pankkineuvoja, IT-projektipäällikkö, liiketoiminnan kehittäjä, ekonomisti, työhyvinvointiasiantuntija, käyttöliittymäsuunnittelija, rahoitusasiantuntija, ohjelmistorobotiikan kehittäjä, sijoitusneuvoja, korvauskäsittelijä sekä konttorinjohtaja. (Finanssiala ry c.)

Sosiaalisen median tekijän työtehtäviin kuuluu ensisijaisesti asiakaspalautteeseen vastaaminen erilaisissa sosiaalisen median kanavissa (Finanssiala ry c). LähiTapiolan sosiaalisen median tekijät kertovat käyttävänsä esimerkiksi Twitter- sekä Snapchat-alustoja työtehtävissään. LähiTapiolan sosiaalisen median päällikön Jari Viljemaan mukaan sosiaalisten medioiden alustojen hyödyntäminen on merkittävässä roolissa tänä päivänä. Tavoitteena on parantaa näkyvyyttä sekä asiakaskokemusta. (LähiTapiola 2018.)

Alan muita työtehtäviä on kuvailtu alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) tiiviisti (Finanssiala ry c).

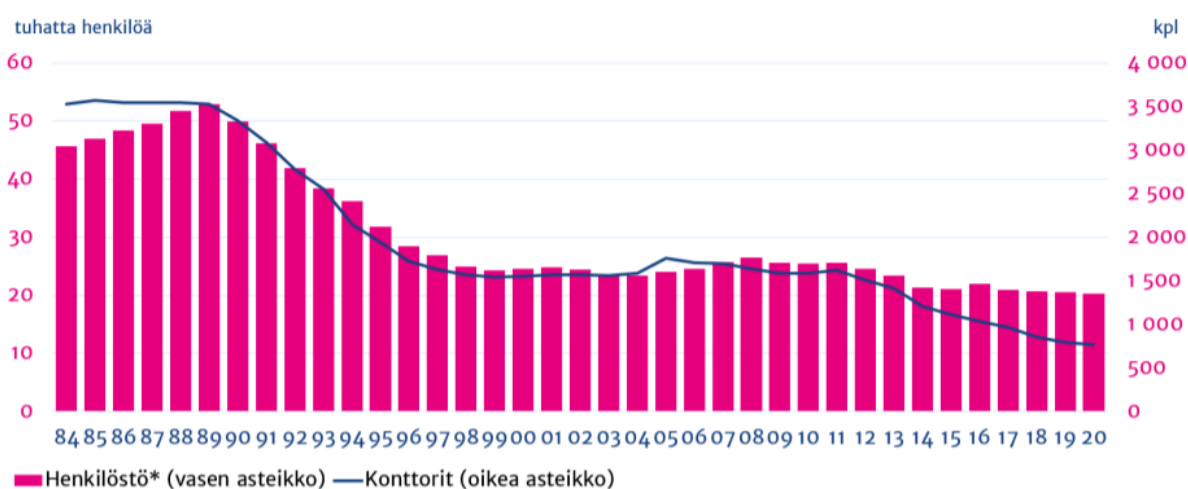
<p>Pankkineuvoja</p> <p>Neuvoo asiakkaita laajasti erilaisissa pankkipalveluihin liittyvissä asioissa.</p>	<p>Sijoitusneuvoja</p> <p>Auttaa yksityisiä ihmisiä säästämiseen ja sijoittamiseen liittyvissä asioissa.</p>	<p>Rahoitusasiantuntija</p> <p>Auttaa yrityksiä ja yksityishenkilöitä rahoitukseen liittyvissä asioissa.</p>	<p>Salkunhoitaja</p> <p>Hallinnoi arvopapereista koostuvaa sijoitussalkkua ja pyrkii maksimoimaan sen arvon.</p>
<p>Riskipäällikkö</p> <p>Kartoittaa yritysasiakkaan liiketoiminnan riskejä sekä kertoo keinoja riskeiltä suojautumiseksi.</p>	<p>Konttorinjohtaja</p> <p>Ohjaa pääasiassa alaisiaan, mutta kohottaa myös itse asiakkaita.</p>	<p>Markkinointipäällikkö</p> <p>Suunnittelee alan tuotteiden myyntiä. Työssä arvioidaan ja kehitetään uusia myyntimateriaaleja.</p>	<p>Järjestelmäsuunnittelija</p> <p>Kehittää alalla käytössä olevia tietojärjestelmiä sekä suunnittelee uusia.</p>
<p>Juristi</p> <p>Lakiasiantuntijana juristi pitää huolen siitä, että pankkialan kaikki toiminta on säännösten mukaista.</p>	<p>Data-analyytikko</p> <p>Analysoi asiakaskunnasta kerättyä tietoa sekä kehittää näiden perusteella asiakkaiden kaipaamia palveluja.</p>	<p>IT-projektipäällikkö</p> <p>Hallitsee digitaalisten palveluiden kehitysprojekteja.</p>	<p>Rahanpesun torjuja</p> <p>Estää rahanpesua esimerkiksi seuraamalla epäilyttäviä tilisiirtoja ja jäljittämällä rikoksilla saatuja varoja.</p>
<p>Ekonomisti</p> <p>Analysoi markkinoiden ja sijoituskohteiden kehitystä, jonka avulla sekä yksityishenkilöt että yritykset voivat tehdä tulevaisuuteen liittyviä taloudellisia päätöksiä.</p>	<p>Työhyvinvointiasiantuntija</p> <p>Neuvoo yrityksiä kehittämään työelämänsä niin, että ihmiset viihtyisivät ja jaksaisivat tehdä työtään pidempään.</p>	<p>Käyttöliittymäsuunnittelija</p> <p>Suunnittelee eri käyttöliittymiä, kuten verkko- ja mobiilipankin ulkonäköä.</p>	<p>Vakuutusmatematiikko</p> <p>Laskee mahdollisten vahinkojen todennäköisyyksiä sekä näiden vahinkojen keskimääräisiä korvauksia.</p>
<p>Ohjelmistorobotiikan kehittäjä</p> <p>Pyrkii siirtämään rutiinitöitä robottien hoitettavaksi. Tavoitteena tehdä työstä tehokkaampaa ja nopeampaa.</p>	<p>Liiketoiminnan kehittäjä</p> <p>Työskentelee projektien johtajana. Tavoitteena kehittää liiketoimintaa.</p>	<p>Korvauskäsittelijä</p> <p>Käsittelee asiakkaan vakuutukseen liittyvän korvaushakemuksen tutkimalla tapauksen ja soveltamalla vakuutusehtoja.</p>	<p>Palvelumuotoilija</p> <p>Parantaa asiakkaiden käytössä olevia palveluita tekemällä niistä helppokäyttöisempiä ja hyödyllisempiä.</p>

Taulukko 1. Pankkialan työtehtävät (mukailtu Finanssiala ry c)

Niin kuin ylläolevasta taulukosta (Taulukko 1) voidaan huomata, on pankkialalla hyvin paljon erilaisia työtehtäviä. Työtehtäviä löytyy niin ohjelmoinnin ja IT-tehtävien puolelta kuin myös asiakaspalvelusta. Tämän lisäksi tarjolla on monia niin kutsuttuja taustatöitä, kuten rahanpesun torjuntaa tai juristin tehtäviä. Lisäksi alalla on useita johtotehtäviä kuten konttorinjohtajan sekä riskipäällikön tehtäviä.

2.2 Pankkialan henkilöstön sekä konttoreiden kehitys

Alla olevasta kuviosta (Kuvio 3) voidaan huomata pankkialan henkilöstön sekä konttoreiden määrän kehitykset vuodesta 1984 vuoteen 2020.



Kuvio 3: Pankkien henkilöstö ja konttori (Finanssiala 2020)

Pankkialalla työskenteli vuonna 2020 noin 20 000 henkilöä. Yllä olevasta kuviosta (kuvio 3) voidaan huomata, kuinka henkilöstön määrän kehittyminen on ollut jo pitkään laskujohteista. Vuonna 1984 alalla työskenteleviä henkilöitä oli noin 45 000, kun vuonna 1990 pankkialalla työskenteli jopa yli 50 000 henkilöä. Tämän jälkeen henkilöstömäärä on laskenut tasaiseen tahtiin aina vuoden 2020 henkilöstömäärään 20 000 asti. Voidaan siis todeta, että suomalaisten pankkien henkilöstön määrä on vuodesta 1984 vuoteen 2020 asti vähentynyt yli puolella. Myös konttorien määrä on ollut vuodesta 1984 lähtien laskujohteista. Vuonna 1984 konttoreita oli Suomessa vielä noin 3 500 kappaletta, kun vuonna 2020 niitä oli enää noin 750 kappaletta. Voidaan siis todeta, että konttoreiden määrä on vähentynyt yli nelinkertaisesti.

2.3 Pankkialan muutokset sekä muutostekijät

Pankkitoiminnalla on Suomessa melko pitkäkin historia. Yksi maailman vanhimmista keskuspankeista oli perustettu jo vuonna 1811 Turkuun ja ensimmäiset säästöpankit perustettiin Suomeen jo 1820-luvulla. Rahoitusmarkkinat vapautuivat vähitellen 1980-luvulla, jolloin markkinoille tuli paljon uusia toimijoita. Näitä olivat niin ulkomaiset pankit, uudet kotimaiset pankit kuin myös pankkiiriliikkeet. 1990-luvun laman aiheuttaman pankkikriisin myötä pankkirakenne muuttui voimakkaasti, jolloin myös pankkikonttoreiden määrä ja henkilöstö väheni radikaalisti. (Kontkanen 2015, 13.)

1990-luvulla pankkirakenteen muuttuminen näkyi esimerkiksi vuonna 1993, jolloin säästöpankkien yhdistymisten tuloksena syntynyt Suomen Säästöpankki myytiin neljälle kilpailijapankille. Toinen merkittävä tapahtuma oli vuonna 1995 tapahtunut Suomen Yhdyspankin ja Kansallis-Osake-Pankin fuusioituminen. Tämän seurauksena alkanut fuusiokehitys johti Pohjoismaissa rajan ylittävien pankkikonsernien syntyyn. Kolmantena suurena tapahtumana 1990-luvulla oli pankki- ja vakuutustoiminnan lähentyminen, jonka seurauksena näitä alettiin harjoittaa samassa konsernissa. Pankkitoiminnan muutoksiin ovat siis vaikuttaneet muun muassa fuusiot ja yhteenliittymät, kansainvälistyminen, tietotekninen kehitys, kilpailun lisääntyminen, vakavaraisuusvaatimusten uudistaminen riskienhallinnan kehittyminen sekä asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen muutokset. (Kontkanen 2015, 13–14.)

Pankkialan muutosta ajavat tällä hetkellä yleisen taloustilanteen lisäksi niin kutsutut megatrendit, kuten väestönmuutokset sekä teknologian ja infrastruktuurin kehitys. Suomen väestö ikääntyy ja sen syntyvyys on laskussa. Tämä aiheuttaa pankille haastetta jakamalla sen asiakaskunnan kahteen osaan. Toinen osa tarvitsee henkilökohtaista palvelua ja neuvontaa – ja mieluiten kasvojen, kun taas toinen puolisko haluaa asioida mielellään digitaalisesti hoitaen pankkiasiansa kätevästi verkossa (Euro & talous 2015.) Useat suomalaiset pankit ovatkin jo vähentäneet konttoreidensa määrää merkittävästi ja Finanssivalvonnan Samu Kurrin mukaan konttoreiden väheneminen on tapahtunut kahdessa aallossa. Näistä ensimmäinen oli 1990-luvun lama-aikana, jolloin useita konttoreja lopetettiin pankkien yhdistymisen johdosta. Toinen, edellistä aaltoa hitaampi jakso, oli 2000-luvulla teknologian yleistyessä. (Yle 2021.)

Pankkien kannattavuutta haastaa toisaalta myös Suomen hidas talouskasvu sekä alhaiset korkotasot. Tuottojen heiketessä yritysten on tehostettava toimintaansa samalla minimoiden kustannuksensa. (Euro & talous 2015). Pitkään alhaisena pysyneet korkotasot ovat syöneet pankkien päätuottolähdettä eli korkokatetta. Erityisesti se näkyy asuntoluotoissa, jotka ovat pankkien keskeisin korkokatteen lähde. (Pantzar 2016.)

Pankkiala on muuttunut viimevuosien aikana ennennäkemättömällä tavalla. Kaikista näkyvin muutos on toimialan digitalisoituminen, joka on mahdollistanut niin digitaaliset maksutavat, asiointikanavat kuin myös päivittäisten pankki- ja raha-asioiden hoitamisen digitaalisesti. (EconoTimes 2020.) Digitaaliseen kehitykseen ajavia tekijöitä ovat niin asiakkaiden kasvavat vaatimukset ja odotukset kuin kiihtyvä kilpailu alalla toimivien yritysten kesken. Asiakkaat odottavakin pankilta enenevässä määrin digitaalisia ja monikanavaisia palveluita, jotka mahdollistavat huolella laaditun asiakaskokemuksen. (Deloitte 2018.) Pankkien on ajateltava digitaalisten palveluidensa kehittämisen lisäksi toimintaansa yhä laajemmasta näkökulmasta. Tulevaisuuden menestyjät osaavat hyödyntää toiminnassaan uudenlaisia malleja kuten Open Banking -alustaa. Käsite perinteisten pankkipalvelujen ylläpitämisestä on syrjäytettävä ja asiaa ajateltava uudenlaisesta näkökulmasta tehden yhteistyötä kolmansien osapuolien kanssa, jotka mahdollistavat uudenlaisten ratkaisujen löytämisen sekä asiakkaiden mielenkiinnon heräämisen. (Deloitte 2018.) Alan digitalisaatio kuten palveluiden siirtyminen verkkoon ja mobiiliin mahdollistavat pankkipalveluiden riippumattomuuden ajasta ja paikasta (Finanssiala ry a.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaiden tarpeina ovat pankkiasioiden hoito omalta kotisohvalta äylaitetta käyttäen, josta luonnollisesti seuraa konttoreiden hiljattainen häviäminen. Villeimpien ennusteiden mukaan konttorit saattava kadota katunäkymästä jo seuraavan kymmenen vuoden aikana (Friman.) Digitalisaatio poistaa prosesseista manuaalista, käsin tehtävää työtä, mutta tietenkin myös paperin käyttöä. Digitalisaatio ei ainoastaan muokkaa tämänhetkisiä prosesseja, vaan luo lisäksi aivan uudenlaisia palveluita ja liiketoimintamalleja. Nämä uudet toimintamallit haastavat alaa uudistautumaan ripeästi. (Rauhala 2018.)

PWC on raportissaan (Friman) määritellyt pankkialalle seuraavat kuusi menestystekijää:

- Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli, jonka tarkoituksena on ymmärtää asiakkaita ja heidän tarpeitaan syvällisemmällä tasolla.
- Jakeluverkoston optimointi, jolla yhdistetään digitaaliset kanavat henkilökohtaiseen palvelukokemukseen.
- Liiketoimintamallin yksinkertaistaminen, jotka syrjäyttävät monimutkaiset prosessit sekä toimintatavat.
- Etulyöntiasema datan ja informaation hyödyntämisessä, joilla sovitetaan oma palvelutarjoama asiakkaiden tarpeisia vastaaviksi oikealla hetkellä.
- Innovointi, jonka avulla hankitaan täysin uudenlaista osaamista sekä kehitetään sulavampia menetelmiä.
- Riskien ja säännösten proaktiivinen hankinta, joka toteutetaan yksinkertaisten toimintamallien ja kustannustehokkaan proaktiivisen riskienhallinnan avulla. (Friman.)

Digitaaliset alustat mahdollistavat pankeille enemmän tietoa asiakaskunnastaan kuten heidän kokemastaan palvelupolusta. Näin ollen he pystyvät tarjoamaan asiakkailleen entistä henkilökohtaisempia tuotteita ja tarjouksia. (FinTalent.) Digitalisaation edetessä digitaalisista alustoista on tulossa asiakkaiden ensisijainen kanava, jota he käyttävät pankkiasioidensa hoitamiseen. Tästä syystä pankkialan yrityksille on erityisen tärkeää digitaalisen pankkiasioinnin näkökulmien ymmärtäminen ja digitaalisten alustojen liittäminen yrityksen palvelumuotoiluun. (FinTalent.)

2.4 Pankkialan tulevaisuus

Forbesin (2021) julkaiseman artikkelin mukaan pankkialalle on odotettavissa seuraavanlaisia suuria muutoksia alan ammattilaisten näkemyksen mukaan. Mia Ericksonin näkemys on, että pankit ovat luomassa uusia ja aikaisempaa monipuolisempia pankkipalveluita. Tällä hän tarkoittaa sitä, kuinka kaikista järkevimät pankit etsiskelevät uusia tulonvirtoja palveluista ja tuotteista, joita he eivät vielä tarjoa. Tämä vaatii johtavilta henkilöiltä uudenlaista ajattelua – ajattelua perinteisten toimintamallien ulkopuolelta. (Forbes 2021.)

Christoph Lymberskyn näkemyksen mukaan alalle on odotettavissa digitaalisten valuuttojen laajentamista, mikä on lähiaikoina yleistynyt huomattavasti. Nämä uudenlaiset vaihtovälineet kilpailevat perinteisten maksuvälineiden kanssa hyökäten samalla pankkien perinteisiä tulonvirtauksia vastaan. (Forbes 2021.) Esimerkkinä tästä toimii lähivuosina markkinoille astelleet krypto- eli virtuaalivaluutat. Yksi tunnetuimmista kryptovaluutoista on tällä hetkellä Bitcoin, joka tosin on saanut jo lukuisia kilpailijoita rinnalleen. (Kryptovaluutta 2021.)

Kelly Shoresin mukaan fyysisten konttoreiden oletetaan katoavan asioinnin siirtyessä digitaaliseen muotoon. (Forbes 2021.) Tämä muutos on tälläkin hetkellä näkyvissä, sillä suomalaisten pankkien konttorien lukumäärä on supistunut jo huomattavasti. Kun vuonna 1998 oli pankkikonttoreita vielä yli 1500 kappaletta, oli vuonna 2020 niitä enää reilusti alle tuhat jäljellä. (Yle 2021.)

Tyler Gallagherilla on näkemys siitä, kuinka pankkien oletetaan sitoutuvan kestävään talouteen, mikä on ollut lähiaikoina huomattavassa nousussa. (Forbes 2021.) Ympäristön hyvinvointi ja ilmastonmuutos on jo pitkään puhututtanut ihmisiä ympäri maailmaa ja vihdoin tämä aspekti korostuu myös pankkialalla. Finanssivalvonnan (2021) mukaan muun muassa pankkien tarjoamat sijoitustuotteet ovat yhä vastuullisempia ja keskittyvät enenevässä määrin ympäristön hyvinvointiin. Sijoitustuotteiden tarjonnasta on jo poistettu ympäristöä saastuttavia tuotteita ja yrityksiä, mutta valikoimaa tullaan rajaamaan vielä entisestään.

Christopher Conradin näkemyksen mukaan tulevaisuudessa keskitytään digitaalisten varojen turvallisuuteen. Digitalisoitumisen edetessä kasvaa luonnollisesti riski tietoturvallisuuden ja kyberturvallisuuden uhkille. Näin ollen yritykset panostavat yhä enemmän riskienhallintaan ja turvallisuuden ylläpitämiseen. (Forbes 2021.) Digitaalisten varojen turvaamisella on tärkeä osa toimintakyvyn ylläpitämisessä. Tietoturvan ylläpitämisessä on oleellista ohjelmistojen, järjestelmien ja laitteiden suojaamisen lisäksi myös liiketoimintaprosessien sekä ihmisten käyttäytymisen ennakointi ja hallinta. Laadukas kyberturvallisuussuunnitelma suojaa yrityksen toimintakykyä. Teknologiateollisuuden (2021) määritelmän mukaan kyberuhkat ovat haitallisia tapahtumia tai kehityskulkuja, jotka vaikuttavat mahdollisesti organisaation toimintaan, talouteen, sen hallussa olevaan tietoon ja pahimmillaan jopa liiketoiminnan jatkuvuuteen. Tyypillisiä tämänhetkisiä haavoittuvuuksia ovat tietojenkalastelu, haittaohjelmat, kiristyshaittaohjelmat sekä palvelunestohyökkäykset. Tietojenkalastelussa rikollisten tavoitteena on saada haltuunsa yritykselle arvokkaita tietoja (Teknologiateollisuus 2021.) Liikenne- ja viestintävirasto Traficom (2021) kertoo muun muassa pankkitunnusten kalastelun olevan jyrkässä nousussa. Vuoden 2021 aikana pankkitunnusten kalastelusta oli tehty 1 226 ilmoitusta, kun vuonna 2020 vastaava luku oli vain 740. Tapauksissa ilmeni siis jopa 65 prosentin nousu. Pankkitunnukset ovat rikollisille arvokkaita, sillä näin he pystyvät varastamaan uhreiltaan rahaa, mutta käyttäviä niitä myös vahvan tunnistamisen välineenä identiteettirikoksia tehdessään. Keskusrikospoliisi kertoo, että vuoden 2021 pankkitunnusten kalasteluilmoituksilla on jopa 8,4 miljoonan euron rikoshyöty. (Traficom 2021.)

Haittaohjelmat ovat rikollisten suunnitteleamia tietokoneohjelmia, jotka aiheuttavat tietoturvallisuuden kannalta ei-toivottuja tapahtumia. Haittaohjelmat ovat siis rikollisten yksi keinoista saada haltuunsa heille kuulumatonta ja yritykselle oleellista tietoa. Kiristyshaittaohjelmat sen sijaan lukitsevat joko uhrin laitteen tai hänen tiedostonsa samalla vaatien lunnaita näiden avaamiseksi. Kiristyshaittaohjelmat kiristävät uhriaan usein myös julkaisemalla hänestä arkaluontoista tietoa, mikä antaa vielä entisestään painetta lunnaiden maksuun. Viimeisempänä tyypillisenä haavoittuvuutena teknologiateollisuus on määritellyt palvelunestohyökkäykset. Näissä hyökkäyksissä verkkoa kuormitetaan ylimääräisellä tietoliikenteellä, minkä tavoitteena on lamaannuttaa jokin tieto- tai palvelujärjestelmä. (Teknologiateollisuus 2021.)

Aaron Spoolin näkemys on uudenlaisten lainanantajien kasvussa (Forbes 2021). Suomen Pankin mukaan pitkiä asuntolainoja nostetaan nyt enemmän kuin koskaan aikaisemmin (Panzar 2021). Samalla suomalaisten luottokorttivelat ovat pienentyneet, mutta muiden lyhytaikaisten lainojen määrä on ollut kasvussa (Turunen 2021).

Dmitry Dolgorukovin näkemyksenä on digialustavalla tapahtuvan asioinnin yksinkertaistaminen. FinTech-yritysten saapuminen markkinoille aiheutti kilpailua myös perinteisten pankkien suuntaan. Perinteiset pankit eivät nimittäin halua jäädä jälkeen digitaalisessa kehityksessään, mikä aiheuttaisi asiakkaiden siirtymisen kilpailevaan yritykseen. Pankkien on siis yksinkertaistettava dokumentaatiotaan, ottaa käyttöön automaatiota, nopeuttaa sovelluksia sekä uuden asiakkaan palveluiden avausprosessia sekä tarjota edistyneempää asiakaskokemusta. (Forbes 2021.)

Breana Patelin näkemyksenä on, kuinka Open Banking -mallin oletetaan kasvavan entisestään. Open Banking -maksutavassa, asiakas antaa kolmannelle osapuolelle suoran pääsyn datatietoihin, mikä parantaa asiakaskokemusta. (Forbes 2021). Open Banking -toimintamalli on asiakkaille turvallinen tapa antaa kauppiaille tai palveluntarjoajille pääsy heidän tili-, saldo- ja tapahtumatietoihinsa tai tapa varmentaa maksu suoraan heidän tililtään. Asiakkaille Open Banking -toimintamalli takaa yksinkertaisuutta, nopeutta ja luotettavuutta. (Trustly.)

Toimintatavan yksinkertaisuus muodostuu siitä, että asiakkaan on todennettava henkilöllisyytensä ainoastaan kerran antaakseen luvan suorittaa maksu suoraan hänen tililtään. Näin asiakkaiden ei tarvitse syöttää korttitietojaan tai antaa muita suostumuksia. Nopeus Open Banking -tavassa muodostuu reaaliaikaisuudesta. Open Banking -maksut lähtevät asiakkaan tililtä välittömästi, joten maksun toteutumista ei tarvitse jäädä odottelemaan tai seuraamaan. Luotettavuus asiakkaiden suunnasta kumpuaa siitä, kun he saavat suorittaa maksun tuttua tapaa käyttäen – suoraan oman pankkinsa tililtä tutulla tunnistautumismenettelmällä. (Trustly.)

Shawn Sweeneyn näkemyksen kohteena on säädösten uudistaminen. Perinteisiä pankkeja sitoo useat eri säädökset ja lakipykälät, mitkä eivät puolestaan koske vielä FinTech-yrityksiä. Sweeneyn näkemyksen mukaan säädöksiä olisi uudistettava ja samojen säädöksien olisi koskettava myös FinTech-yrityksiä. (Forbes 2021.) Pankkialalle on juuri astunut voimaan uudenlaisia lakisäädöksiä, joista tunnetuin on tällä hetkellä mitä luultavimmin PSD2-direktiivi. PSD2-direktiivi eli toinen maksupalveludirektiivi on maksamiseen liittyvä sääntelykokonaisuus, jonka tarkoituksena on lisätä kilpailua maksuliikepalveluissa, mutta ensisijaisesti parantaa kuluttajansuojaa ja maksupalvelujen turvallisuutta. Käytännössä direktiivi tarkoittaa vahvan tunnistamisen vaatimusta maksuja suorittaessa. Se koskee kaikkia sähköisesti tehtäviä ostoja ja tiliin liittyviä toimeksiantoja, joihin sisältyy väärinkäyttöriski. Suomessa vahva tunnistaminen tapahtuu pääsääntöisesti pankkitunnusten avulla. (Finanssiala ry 2021a.)

Kim Anderssonin tulkinnan mukaan innovaatioihin investointiin sisältyy aikaisempaa suurempi riski. Tällä Andersson tarkoittaa sitä, kuinka teknologia mahdollistaa nopeasti pankkialalla uusia markkinointimahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti säädösten muutos kestää aivan liian kauan. Uudet säännökset saattavat nostattaa investointien riskejä hidastamalla tätä muutoksen vauhtia. (Forbes 2021.)

Eric Soliksen tulkinnan mukaan pankit tulevat panostamaan inklusiivisempaan sekä turvallisempaan systeemiin. Tällä hän kuvastaa sitä, kuinka pankit ja heidän asiakkaansa tulevat lähentymään entisestään, eikä heidän välillään enää nähdä tietynlaista vastakkainasettelua. (Forbes 2021.)

3 Pankkialan osaamisvaatimukset

3.1 Pankkialan koulutus ja osaamisvaatimukset

Koulutusvaatimuksena pankkialan työtehtäviin ovat yleensä merkonomin, tradenomin tai kauppatieteiden koulutukset. Peruskoulun jälkeen valittavassa merkonomikoulutuksessa luodaan pohja asiakaspalveluosaamiselle, myyntiin ja markkinointiin sekä itse pankkialapalveluihin. Tämä tutkinto kestää pääasiassa noin 2–3 vuotta, joiden aikana ammattiosaamista hankitaan muun muassa työpaikoilla oppiessa. Toisen asteen koulutuksen jälkeen on mahdollista suorittaa tradenomin tutkinto ammattikorkeakoulussa. Tämän tutkinnon laajuus on 210 opintopistettä, mikä vastaa noin 3,5 vuoden opiskelua. Tähän tutkintoon sisältyy työharjoittelu, joka tutkintoon yhdistettynä antaa valmiudet toimia useissa rahoitus- ja vakuutusmaailman tehtävissä. Kauppatieteiden opinnot jakautuvat kandidaatin tutkintoon sekä maisterin tutkintoon, joista ensimmäinen vaihe kestää noin kolme vuotta ja jälkimmäinen noin kaksi vuotta. Kauppatieteiden opinnot mahdollistavat työt erinäisissä asiantuntija- ja esimestehtävissä. (Finanssiala ry d.) Finanssiala ry:n tutkimuksen mukaan vuonna 2020 finanssialalla työskennelleistä kolme suosituinta koulutustaustaa olivat juuri edelläkin mainitut merkonomin tutkinto, tradenomin tutkinto sekä yliopistotutkinto (kuvio 4).



Kuvio 4. Finanssialan henkilöstö 2020 koulutuksen mukaan

Niin kuin kuviosta 4 voidaan huomata, ovat koko henkilöstön kesken ylivoimaisesti suosituimpia koulutustaustoja merkonomi ja tradenomin tutkinnot sekä yliopistotutkinnot. Muita suosittuja koulutuksia alalla ovat ylioppilastutkinto, muu keskiasteen koulutus sekä muu alempi korkeakoulututkinto. Näiden välinen jakauma on kuitenkin suuri ja esimerkiksi ylioppilastutkinnon suorittaneita oli vuonna 2020 vain noin 2 500 henkilöä, kun merkonomi tutkinnon suorittaneita noin 7 500 henkilöä. Melkein yhtä suuret erot ovat myös muun keskiasteen koulutuksen ja tradenomin koulutuksen välillä sekä muun alemman korkeakoulututkinnon ja yliopistotutkinnon välillä.

Pankkialan ja sen työtehtävien muuttuessa, myös työntekijöiden osaamisvaatimukset muuttuvat. Alan työntekijöiden on pystyttävä pysymään kehityksessä mukana ja hyväksyä jatkuvat muutokset niin työtehtäviensä osalta kuin myös erinäisten osaamisvaatimuksien osalta. (Finanssiala ry e.) Opetushallitus on listannut seuraavat osaamistarpeet rahoitus- ja vakuutuspalvelujen tärkeimmiksi vuodelle 2035:

- Asiakaskeskeisyys/asiakaskokemuksen ymmärtäminen
- Itsensä johtaminen
- Asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen
- Datatiedon soveltaminen
- Digitaalisten rakenteiden, kontekstin, tilanteen ja infran ymmärtäminen
- Eettisyys ja kestävä kehitys
- Kyky soveltaa teknologiaa, robotiikkaa ja tekoälyä
- Luottamus – digikumppanuus
- Luovuus
- Oman digitaalisen jalanjäljen hallinnointi
- Oman osaamisen tunnistaminen ja eteenpäin vahvistaminen
- Tiedon hallinta- ja analysointitaidot
- Sosiaaliset taidot
- Uteliaisuus
- Yhteistyötaidot

(Opetushallitus.)

Pankkialalle on määritellyt lähitulevaisuuden keskeisimmiksi osaamisvaatimuksiksi kognitiiviset taidot sekä ihmistaidot. Vaikka tulevaisuuden pankkiala onkin teknologiaan painotunut, on välttämättömiä taitoja muun muassa ongelmanratkaisu, yhteistyö ja joustavuus. Alan kehittyessä it-taidot ovat entistä oleellisemmassa roolissa, mutta tutkimusten mukaan tätäkin relevantimmiksi taidoiksi nousevat ihmistaidot. Työmarkkinoilla tapahtuvat muutokset ovat nopeita ja entistä enemmän hakuprosesseissa korostuu oppimisen halu.

Työntekijöiden on haluttava kehittää itseään ja oppia jatkuvasti uusia asioita – muutoin he eivät välttämättä sovellu alalle. Työnantajille ja yrityksille tämä antaa painetta uudelleen-kouluttaa henkilöstöään jatkuvasti tunnistaen muuttuvat osaamisvaatimukset ja työtehtävät. (Finanssiala ry e.)

Bright Networkin artikkelin mukaan alan seitsemän tärkeintä taitoa ovatkin tällä hetkellä halu oppia, markkinatietoisuus, analyttiset taidot, vuorovaikutustaidot, oma-aloitteisuus, tiimityö ja asiakaspalveluosaaminen. Pankkialan työtehtävät sisältävät tiedon ja neuvojen antamista, mikä edellyttää työntekijältä oppimisen halua. Työntekijän on pystyttävä oppimaan nopeasti hyvinkin paljon uutta tietoa. (Bright Network.) Jokaisen työntekijän tulisi osallistua jatkuvaan oppimiseen, jotta he menestyvät alalla ja pysyvät kehityksessä mukana. Jatkuvalla oppimisella valmistaudutaan samalla tulevaisuuden muuttuvia työtehtäviä varten. Tulevaisuuden ammattitaitoisimmat työntekijät ovatkin sopeutumiskykyisiä, joustavia ja nopeita oppijoita. (Finanssiala ry e.)

Myös markkinatietoisuus on alalla selviytymisen näkökulmasta merkittävä ominaisuus. Alan työntekijöiden on tiedettävä, mitä pankkialalla tapahtuu milloinkin ja osattava pohtia, miten se vaikuttaa heidän omaan työhönsä. (Bright Network.) Työntekijän on myös ymmärrettävä ja osattava selittää markkinoilla tapahtuvia muutoksia asiakkaille (Give A Grade A Go 2019). Analyttiset taidot ovat myös erityisen tärkeitä pankkialalla. Työntekijän on pystyttävä omaksumaan suuria määriä tietoa eli niin kutsuttua dataa ja analysoitava sitä löytääkseen ratkaisuja vaihteleviin ongelmiin. (CFI.)

Pankkialalla työskennellessä ei voi koskaan olettaa, että kaikilla työntekijöillä olisi yhtä paljon tietoa kaikesta. Joskus eteen saattaa silti tulla tilanne, jossa toinen työntekijä joutuu selittämään asiasta kollegalleen. Tällöin hyvät vuorovaikutustaidot tulevat tarpeeseen. Asia on pyrittävä kertomaan helposti ymmärrettävällä tavalla, välttäen ammattikielen käyttöä, mutta kuitenkin ammattimaisesti. (Give A Grade A Go 2019.)

Oma-aloitteisuus on tärkeä ominaisuus nykypäivän työpaikalla. Työnantajat ja yritykset arvostavat työntekijöitä, jotka kykenevät omatoimiseen ajatteluun ja toimivat oma-aloitteisesti, ilman, että heille joutuisi erikseen kertoa, mitä pitäisi tehdä. (The New Times, 2021.) Epsi ratingin (2021) mukaan pankkialalla onkin lähiaikoina noussut entistä tärkeämmäksi proaktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin. Koronaviruksen aiheuttama pandemia on vähentänyt fyysisten tapaamisten määrää entisestään, mikä on etäännyttänyt pankkeja asiakkaistaan. Tämän johdosta pankkien toiminnassa on korostunut nimenomaan informointi ja proaktiivisuus asiakkaiden suuntaan.

Pankkialalla hyötyä on myös tiimityötaitoista, joiden johdosta pystyt tukemaan kollegojasi ja olemaan yhteistyössä muiden osastojen kanssa (Bright Network). Tiimityötaitojen

ansiosta työskentely ryhmässä onnistuu sulavasti ja tehokkaasti. Siihen sisältyy olennaisesti myös kompromissien teko sekä avoimen kommunikoinnin hyödyntäminen. (Targetjobs.)

Asiakaspalvelijana korostuu tietenkin myös asiakaspalvelutaidot (Bright Network). Erinomainen asiakaspalvelu herättää asiakkaassa mielenkiinnon yritystä kohtaan, mikä puolestaan parantaa asiakaspalvelijan mahdollisuuksia myydä asiakkaalle yrityksen lisäpalveluita ja -tuotteita. Lisäpalveluiden ja -tuotteiden avulla asiakkaasta saadaan myös entistä sitoutuneempi kyseistä yritystä kohtaan. Hyvää asiakaspalvelua on esimerkiksi se, että työntekijä osaa asettua asiakkaan tilanteeseen ja ymmärtää asiakkaan tarpeet. Aktiivinen kuuntelu ja asiakkaille mielekkään vastauksen antaminen tekee asiakkaasta yritykselle lojaalin. Asiakkaan saama hyvä asiakaspalvelukokemus mahdollistaa myös asiakkaan suositukset yritystä kohtaan, mikä puolestaan houkuttelee lisää asiakkaita yritykselle. (The World Financial Review 2021.)

Pankkialan tulevaisuuden osaamistarpeena on edellisten lisäksi myös työntekijän digitaalisten taitojen sujuvuus eli niin sanottu digikyvykyys. Työntekijällä tulee ensinnäkin olla varmuus käyttää teknologiaa, mutta myös kyky oppia nopeasti uusia teknologioita kuten uusia digitaalisia alustoja. (Forbes 2019.)

3.2 Jatkuva oppiminen

Niin kuin luvussa 3.1 todettiin, korostuu pankkialan osaamisvaatimuksissa kaikista kriittisimmän oppimisen halu ja kyky kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Tässä luvussa tutkimme hieman syvällisemmin, mitä tällä jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan ja kuinka sitä voidaan pankkialalla hyödyntää. Jatkuvan oppimisen käsitteellä tarkoitetaan siis osaamisen kehittämistä ja uudistamista työuran ja elämän eri vaiheissa (Kallonen & Kuhmonen 2021, 7).

Jatkuvaan oppimiseen vaikuttaa esimerkiksi työmotivaatio. Motivoitunut työntekijä on työssään tehokas ja yrittää omalta osaltaan auttaa yritystä saamaan tulosta. Tällainen työntekijä on oma-aloitteinen, vastuullinen ja hänen työnsä jälki on laadukasta. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 66.) Mankan (2012) mukaan esihenkilöllä onkin tärkeä rooli alaisensa motivoimisissa. Asioista kiinnostunut ja innostunut esihenkilö motivoi toiminnallaan myös alaisiaan. Mankan mukaan motivaatio on selkeästi yhteydessä työntekijöiden onnistumiseen, sillä yksilö oppii parhaiten sitä, mistä on itse kiinnostunut. (Fredriksson & Saarivirta 2015.)

Motivaation keskeisenä käsitteenä on työn imu. Työn imu -käsitteen lanseerannut tutkimusprofessori Jari Hakanen kertoo, että tällä tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Käsitteeseen liittyy Hakasen mukaan kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua kokeva työntekijä lähtee mielellään

töihin, on aloitteellinen ja uudistushakuinen. Työn imua kokevat työntekijät haluavat myös kehittää osaamistaan jatkuvasti. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 66.)

Finanssialalla on jo pitkään tutkittu työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Tutkimusten mukaan henkilöstö näkee alan vahvasti kehittyvänä ja haluaa opiskella uutta sekä kehittyä työssään. Uudistumista koetaan hidastuttavan kuitenkin finanssialan tiukka sääntely sekä aikapaineet. Tutkimusten mukaan finanssialan henkilöstö näkee tulevaisuuden työhyvinvoinnin muodostuvan työn vaatimusten ja työstä maksettavan palkan tasapainona, hyvän esimiestyön ja muun elämän tasapainottamisen mahdollisuuksina sekä avoimen työskentelyilmapiirin ja motivoivina ja mielekkäinä tavoitteina. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 67.)

Myös työn imun vaikutusta tuottavuuteen ja hyvinvointiin on tutkittu finanssialan yrityksessä vuonna 2018 Aalto Yliopiston ja Työsuojelu-rahaston rahoittamassa tutkimuksessa. Kohdeorganisaatioina tutkimuksessa olivat Nordean Suomen toiminnoista Nordea Henkivakuutus- ja Nordea Personal Banking -liiketoiminta-alueet. Tutkimuksessa todettiin osaamisen vahvistavan työhyvinvointia ja sitä kautta lisäävän tuottavuutta. Kyselyiden avulla selvitettiin työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia sekä kokemuksia työstä. Kysely järjestettiin toukokuussa 2017. Tämän lisäksi noin 300 asiakaspalvelun ammattilaiselta mitattiin työn tuottavuutta maaliskuun 2017 ja helmikuun 2018 välisellä ajanjaksolla. Tuottavuus laskettiin toteutuneesta työajasta ja asiakaskohtaamisissa syntyneistä tuloksista, jotka sitten yhdistettiin kyselyn tuloksiin. Tutkimustulokset vahvistavat, että työn imua usein kokevat työntekijät olivat keskimäärin tuottavampia kuin sellaiset työntekijät, jotka kokevat työn imua harvemmin. Uupumusasteista väsymystä kokevat työntekijät puolestaan olivat työssään vähemmän tuottavia. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 71–72.)

Kyselyssä selvitettiin myös työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Sen mukaan teknologiakuormitus lisäsi uupumusasteista väsymystä ja sillä oli negatiivinen vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen. Myönteinen suhtautuminen teknologiaan puolestaan oli yhteydessä työn imuun. Johtamisen avoimella vuorovaikutuksella oli lisäksi positiivinen yhteys työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 72.) Myös Mankan (2012) mukaan johdon ja alaisten välisellä suhteella on selkeä merkitys työyhteisön ilmapiiriin ja täten myös oppimiseen. Hänen mukaansa johdon olisi luotava työyhteisöön avoin ja sujuva ilmapiiri, jotta oppiminen olisi mahdollista. (Fredriksson & Saarivirta 2015.)

Jatkuva oppiminen edellyttää työpaikkojen muuttumista oppimispaikoiksi. Oppiminen onkin muuttumassa yrityksessä toteutettavaksi palveluksi. Yrityskulttuurin on mahdollistettava jatkuva oppiminen ja työnantajan on puolestaan linkitettävä työ ja uusien taitojen oppiminen toisiinsa. Loppupeleissä jokainen työntekijä on kuitenkin itse vastuussa omasta oppimisestaan. Oppimismuotoilija Akseli Huhtanen ja oppimisalan asiantuntija Anni Klutas ovat

jäävuorimallissaan (kuva 1) jakaneet oppivan organisaation johtamisen kahteen osaan; oppimisjärjestelmään ja oppimiskulttuuriin. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 156–157.)

Oppimisjärjestelmä (pinnan yläpuolinen)

Organisaatiotaso: Strategia, digitaaliset alustat, henkilöstökäytännöt, arkkitehtuuri

Tiimitaso: Työtavat ja tavoitteet, esihenkilötyö

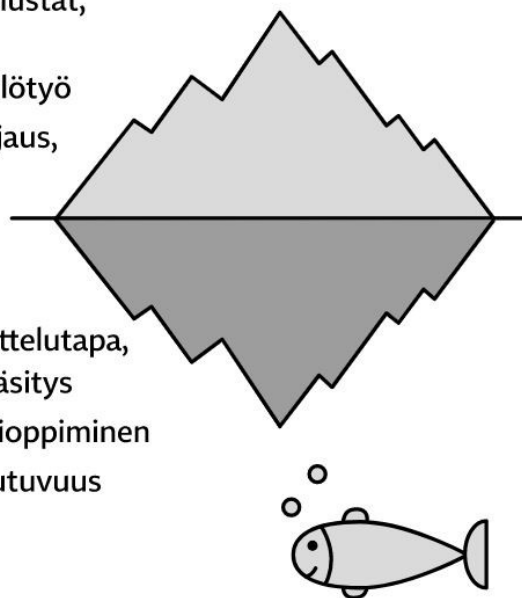
Yksilötaso: Oppimisen teot: koulutus, ohjaus, vaihtelu & vastuu, yhteistyö, kokeilut

Oppimiskulttuuri (pinnanalainen)

Organisaatiotaso: Jaettu visio, kasvun ajattelutapa, oppimismyönteisyys, ihmis- ja johtamiskäsitys

Tiimitaso: Psykologinen turvallisuus, tiimioppiminen

Yksilötaso: Sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus



Kuva 1: Organisaation johtaminen

Niin kuin ylläolevasta kuvasta voidaan huomata, jäävuorimallissa pinnan yläpuolelta löytyy oppimisjärjestelmä ja pinnan alapuolelta oppimiskulttuuri. Oppimisjärjestelmän organisaatiotasolta löytyvät strategia, digitaaliset alustat, henkilöstökäytännöt sekä arkkitehtuuri. Tiimitasolta puolestaan löytyvät työtavat ja tavoitteet sekä esihenkilötyö ja yksilötasolta oppimisen teot kuten koulutus, ohjaus, vaihtelu ja vastuu, yhteistyö sekä kokeilut. Oppimiskulttuurin organisaatiotasolta sen sijaan löytyvät jaettu visio, kasvun ajattelutapa, oppimismyönteisyys sekä ihmis- ja johtamiskäsitys. Tiimitasolta löytyvät psykologinen turvallisuus ja tiimioppiminen, kun yksilötasolta löytyvät sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus.

Nick van Dam on määritellyt jatkuvalle oppimiselle seitsemän alla olevaa elementtiä:

- Keskity kasvuun
- Kehity sarjaosaajaksi
- Veny mukavuusalueesi yli oppimisalueelle
- Rakenna itsellesi henkilöbrändi ja verkosto
- Omista henkilökohtainen kehittymismatka

- Tee, mitä rakastat ja löydä ikigaisi eli niin sanottu syy olemassaoloosi
- Pysy elinvoimaisena

Van Damin mukaan yritykset voivat rohkaista työntekijöitään uusien haasteiden selvittämisessä ja uusien taitojen oppimisessa tarjoamalla heille uusia, erilaisia työtehtäviä. Yksilöiden olisi puolestaan uskottava, että heillä on rajoittamaton kapasiteetti oppimiseen ja kasvamiseen. Heidän olisi myös hankittava työuransa aikana syvää osaamista usealta osaamisalueelta. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 157–158.)

Oppiminen tapahtuu, kun yksilöt rohkaistuvat liikkumaan pois omalta mukavuusalueeltaan. Kun ihmiset työskentelevät sellaisissa työtehtävissä, joissa he eivät tunne oloaan täysin mukavaksi, heidän sanotaan olevan oppimisalueella. Oppimisalueella työntekijät hankkivat uutta osaamista ja kehittävät uusia taitoja. Työnantajan on kuitenkin pidettävä huolta siitä, että työntekijälle valitaan sopivan haasteelliset tehtävät ja uusia haastavampia tehtäviä sopivaan tahtiin. Näin työntekijän stressi pysyy positiivisena, mikä edesauttaa oppimista ja suorituskyykyä toisin kuin negatiivinen stressi. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 158.) Illerisin (2004) mukaan työn liian isot vaatimukset vievät työntekijältä energiaa ja aiheuttavat yksilölle negatiivista stressiä, mikä puolestaan heikentää yksilön motivaatiota (Fredriksson & Saarivirta 2015).

Carol S. Dweck on jakanut ihmisen ajattelumallit kahteen; kasvun ja muuttumattomuuden ajattelutapoihin. Kasvun ajattelutapa on taito, jonka hallinta edistää oppimismotivaatiota ja -tuloksia. Ajattelutapa perustuu siihen, että kaiken voi oppia ja harjoittelulla sekä kovalla työllä voi saavuttaa sen, mitä tavoittelee. Tässä ajattelutavassa yksilö oppii muiden tekemisestä ja ottaa kritiikkiä vastaan käsittelemällä sitä avoimesti. Ajattelutavan mukaan epäonnistuminen on välttämätön osa oppimista ja virheet oppimisen keino. Kasvun ajattelutapa auttaa yksilöä toipumaan ja palautumaan virheistä ja epäonnistumisista, sillä se antaa mahdollisuuden reflektoida ja analysoida näitä tilanteita. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 159.) Fredriksson ja Saarivirta (2015) ottavat myös kantaa virheiden käsittelyyn työyhteisön kulttuurin mukaisesti. Heidän mukaansa negatiivinen palaute voi olla hyvinkin tunnepitoinen tilanne, joka vaikuttaa oppimiseen ja asenteeseen oppimista kohtaan. Onkin tärkeää, että työyhteisön kulttuuri on positiivinen ja sen ilmapiiri on virheitä salliva.

Osaamisen kehittymistä voidaan kuvata 70–20–10-oppimismallin avulla. Sen mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu kokemusperäisesti, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa ja 10 prosenttia muodollisessa koulutuksessa. Tässä oppimismallissa kaikkien kolmen muodon tulisi tukea toisiaan. Finanssialalla työssä opitaan esimerkiksi työtehtäviä tekemällä ja niitä vaihtamalla, työvastuita laajentamalla sekä esimerkiksi projektien parissa. Toisilta opitaan niin perehdytyksessä, tiimityössä kuin kehityskeskusteluissa. Muodollista oppimista

tapahtuu verkkokursseilla, luennoilla, työpajoissa ja sertifikaatteja suorittamalla. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 160–161.)

Oppimista mitataan esimerkiksi palaute- ja kehityskeskustelujen avulla, johtamisen 360-arvioinneilla, projektikohtaisilla retrospektiiveillä, esihenkilön kanssa käydyillä keskusteluilla, osaamiskartoituksilla, coachingilla, suoritusmerkinnöillä sekä reflektointihetkillä. Oppimisen mittareita on kehitettävä mittaamaan nykyistä paremmin jatkuvan oppimisen vaikuttavuutta sekä yksilön osaamisen kehittymisen että yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Lisäksi tarvitaan jatkuvasti uusia mittareita. Oppimista tuotetaan jatkossa muun muassa koulutusjärjestelmän, työelämän ja erilaisten verkostojen yhteistyöllä. Yhteistyö toteutuu erilaisilla alustaratkaisuilla, joissa tapahtuu tarjoajien ja kysyjien matchmaking. Osaamista hankitaan niin kotimaasta kuin ulkomailtakin. Tulevaisuudessa myös tutkintojen merkitys vähenee ja niiden tilalle tulee erilaisia osaamiskokonaisuuksia. Osaaminen näytetään todeksi esimerkiksi digitaalisen osaamispassin avulla. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 161–162.)

Kallosen & Kuhmosen (2021) mukaan jatkuva oppiminen kuuluu kaikille työssä oleville, sekä työntekijöille, että aivan ylimmälle johdolle asti. Jatkuva oppiminen on tärkeä taito tulevaisuudessa jokaiselle. Oppiminen vahvistaa työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. Jatkuvan oppimisen vahvistamiseksi on määritetty seuraavat seitsemän toimenpidettä:

1. Vastuu omasta oppimisestaan on jokaisella itsellään. Jatkuvan oppimisen mahdollistamiseksi tarvitaan asennemuutosta. Varhaiskasvatuksen ja koulujärjestelmän pitäisi tukea sitä, että tulevaisuuden työntekijät ovat innostuneita kehittymään. Työntekijöiden on koettava, että he ovat osa yrityksen kokonaisuutta ja, että heidän tekemällään työllä on merkitystä.
2. Työnantaja on se, joka mahdollistaa oppimisen. On ensiarvoisen tärkeää, että jatkuvan oppimisen merkitys ilmaistaan jo yrityksen strategiassa ja arvoissa. Sekä johdon, että henkilöstön on myös aidosti sitouduttava niihin. Jatkuvan oppimisen on oltava osa jokapäiväistä, normaalia työelämää. Työnantajan vastuulla on myös huolehtia siitä, miten saavutettuja oppimistuloksia seurataan ja mitataan sekä se, että ne myös palkitaan. Esihenkilöiden on muistettava kannustaa ja antaa ohjaavaa palautetta silloin, kun tavoitteisiin ei päästä.
3. Oppilaitosten osaaminen työelämän käyttöön. Oppilaitoksissa osaamisen määrä on valtava. Finanssialan yritysten mukaan se jää kuitenkin usein teoreettiselle tasolle, eikä tule työelämässä esiin. Oppilaitokset ovat jääneet liian passiivisiksi osittain siksi, että yhteiskunta rahoittaa niiden toiminnan niin, että rahoituksen määrä laskeaan pitkälti suoritettujen tutkintojen kautta. Oppilaitosten olisi terävöitettävä rooliaan

jatkuvan oppimisen mahdollistajana ja tuoda omaa osaamista proaktiivisesti yritysten ulottuville.

4. Työelämän ja oppilaitosten välinen yhteistyö tarpeellista. Jatkuvan oppimisen parantamisen edellytyksenä on lisätä oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä. Yritykset pitävät oppilaitoksia tällä hetkellä hyvin passiivisina yhteistyökumppaneina. Kontaktit heidän kanssaan saadaan pääsääntöisesti opiskelijoiden harjoittelujaksojen, projektitöiden tai lopputöiden kautta. Finanssialan kouluttajien tulisi tiivistää yhteistyötään ja kehittää koulutuspolkuja tukemaan työelämän tarpeita paremmin.
5. Alustojen ja ekosysteemien käyttöönotto. Jatkuvan oppimisen ongelmaa ei ratkaise mikään yksittäinen toimija tai toimenpide. Nykyään työ on oppimista ja päinvastoin. Tarvitaan uudenlaista osaamista ja uudenlaisia toimintatapoja kuten kykyä innovoida liiketoimintoja yhteistyössä asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa tai vaihtoehtoisesti luoda ratkaisuja, joihin ei ole vielä edes osaamista. Yhteistyötä tulisi tehdä yli toimialarajojen, jolloin yksilöt hyödyntäisivät toistensa vahvuuksia.
6. Oppiminen on hyvinvointia, ja hyvinvointi oppimista. Organisaatiot oppivat yksilöiden avulla. Oppiminen on mielekkäintä esimerkiksi silloin, kun yksilö saa mahdollisuuden kertoa, missä hän on hyvä, ja mitä hän on kiinnostunut oppimaan. Motivaatio on tekijä, joka määrittelee pitkälti, miten yksilö oppii, kehittyy ja saavuttaa hänelle asetetut tavoitteensa. Sisäistä motivaatiota kokeva yksilö saavuttaa todennäköisemmin työn imun, jota luonnehditaan tarmokkuudella, omistautumisella sekä uppoutumisella. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys vahvistavat oppijan sisäistä motivaatiota, mikä edesauttaa työntekijän hyvinvointia saamalla heidät innostuneiksi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä ei koe työtään myöskään niin raskaaksi ja kuormittavaksi, kuin henkilö, joka tekee työtä ainoastaan palkkion takia. Työmotivaatio muodostuu osaamisen kehittymisestä, vapaudesta, kannustavasta työilmapiiristä sekä työn merkityksellisyydestä asiakkaille. Palaute on yksi merkittävimmistä motivointikeinoista. Ilman palautetta, työntekijä voi kokea, ettei hänen työllään ole merkitystä. Palaute on tärkeää myös yksilön oppimisen ja kehittymisen kannalta.
7. Oppiminen hyvinvointianalyysin osaksi. Hyvinvointi toimii pohjana tuottavalle ja osaavalle työntekijälle. Hyvinvointiin vaikuttaa niin uni, stressi kuin palautuminen ja nämä kaikki ovat yhteydessä työntekijän päätöksentekoon, muistiin ja motivaatioon. Pitkäkestoinen oppiminen ja keskittyminen paranevat liikunnan avulla. Osaamisen kehittyminen tulisi ottaa osaksi tulevaisuuden hyvinvointimittareita ja hyvinvointianalyysijä.

(Kallonen & Kuhmonen 2021, 163–169.)

4 Tutkimus

4.1 Tutkimuksen rakenne ja tulokset

Tämä tutkimus alkaa nykytilan arvioinnilla, jota hahmotellaan ensin SWOT-analyysin muodossa. SWOT-analyysi on tehty työpajaan osallistuneiden kommenttien perusteella, jotta analyysistä tulisi mahdollisimman monipuolinen ja laadukas. Työpajaan osallistui finanssialan asiantuntijoita sekä alalla toimivien yritysten esihenkilöitä. Työpaja järjestettiin etäta-
paamisena Teams-viestintäalustalla 22.11. Resurssianalyysi puolestaan tehdään opinnäy-
tetyön tekijän toimesta, löydettyjen lähteiden perusteella. Tulevaisuudenkuvat opinnäyte-
tetyön tekijä loi työpajassa syntyneen SWOT-analyysin sekä teorian ja resurssianalyysin poh-
jalta.

4.1.1 Nykytilanne

SWOT-analyysi tulee englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats (The Economic Times, 2021), joilla tarkoitetaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdol-
lisuuksia sekä uhkia. Yrityksen toimintamallin vahvuudet mahdollistavat toivottuun tilantee-
seen pääsemisen, kun taas heikkoudet hidastavat tähän tilanteeseen pääsyä. Mahdollisuu-
det ja uhat eivät usein ole yrityksen hallinnassa, vaan ovat niin sanottuja ulkoisia vaikuttajia.
Mahdollisuudet jälleen edesauttavat yritystä pääsemään toivottuun tilanteeseen, kun uhat
sen sijaan hidastavat tavoitteisiin pääsyä. (Pershing 2009.) Alla oleva SWOT-analyysi (Tau-
lukko 2) on tehty suomalaisten pankkien tämänhetkisen tilanteen pohjalta, mutta niin, että
huomioidaan myös lähitulevaisuuden tekijät.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiainn siirtyminen etäkanaviin • Useita eri asiointikanavia; puhelin, viestikanava, chat, konttori • Etäkanavien kätevyys: nopeaa ja tehokasta • Konttoriasiointi edelleen vaihtoehtona • Tekoälyn suosion noustessa ei tarvita niin paljon työntekijöitä > yrityksen kulut laskevat • Tekoälyn suosion noustessa myös yrityksen kustannustehokkuus nousee • Chat-robotit ja tekoäly mahdollistaa laajemmat palveluajat 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siirtyminen digiasiointiin vaikeaa etenkin iäkkäimmille asiakkaille • Palveluiden siirtämisessä etämalliin aina vaikeuksia; uusien kanavien huoltokatkot, kehitystyöt • Digitalisaation ja tekoälyn edetessä työpaikkojen väheneminen/katoaminen • Etäkanavissa asioivien väärinymmärrykset > virhemarginaali kasvaa > palvelukokemus heikkenee • Työhyvinvointi heikkenee > ruutu-aika kasvaa, päivät tietokoneen äärellä • Järjestelmävirheet
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitaalisten palveluiden laajempi hyödyntäminen • Uudenlaiset innovaatiot, jotka houkuttelevat yritykseen lisää asiakkaita • Palveluiden asiakaskeskeisyys > tuotetaan asiakkaille yhä enemmän lisäarvoa • Yritys voi karsia työntekijöiden määrästä, kun tekoäly korvaa > voittomarginaali kasvaa • Mahdollisuus vähentää konttoreita entisestään ja näiden työntekijöitä > jälleen kulut pienenevät ja voittomarginaali kasvaa 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iäkkäimpien asiakkaiden menetys, mikäli konttoriasiointi poistuu täysin • Digitaalisten alustojen kömpelyys, toimimattomuus, mikä ei tyydytä asiakasta • Uudistuskykemättömyys > yritykset eivät pysy digitalisaation kehityksessä mukana • Kyberrikollisuus kuten tietoturvahyökkäykset • Käyttökatkot, järjestelmävirheet • Kryptovaluutta • Pandemiat • Ulkomaiset toimijat • Regulaatiot

Taulukko 2. SWOT-analyysi

Taulukon 2 ensimmäisessä sarakkeessa on lueteltu suomalaisten pankkien vahvuuksia. Vahvuutena nähdään ensinnäkin asiainn siirtyminen etäkanaviin, mikä mahdollistaa asiakkaille pankkiasioiden hoitamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Etäkanavissa asiointi on lisäksi nopeaa ja tehokasta ja tarjolla on useita etäkanavia. Etäasiointikanavia ovat niin puhelin-, viesti- kuin chat-kanava. Tällä hetkellä vahvuutena voidaan toisaalta nähdä sekin, että konttoriasiointi on edelleen vaihtoehtona suurimmassa osassa suomalaisia pankkeja.

Tämä mahdollistaa jokaiselle asiakkaalle mieluisan kanavan löytymisen. Merkittävänä vahvuutena nähdään myös tekoälyn käytön yleistymisen. Tekoälyn käyttö kuten chat-robotin käyttäminen mahdollistaa aikaisempaa laajemmat palveluajat, kun asiakas voi hoitaa asiansa tekoälyn kanssa, vaikka keskellä yötä. Tekoäly vähentää myös yrityksen tarvitsemia henkilöstöresursseja, kun osan työntekijöiden tekemästä työstä voi korvata tekoälyllä. Tämä vapauttaa yrityksen resursseja muuhun käyttöön. Lisäksi sekä etäasioinnin että tekoälyn suosiminen mahdollistaa myös konttoreista kokonaan luopumisen, mikä säästää jälleen yrityksen resursseja.

Taulukon 2 toisesta sarakkeesta löytyvät suomalaisten pankkien heikkoudet. Vaikka digitalisaatio tuo mukanaan paljon hyötyjä, tulee sen mukana myös uudenlaisia heikkouksia. Siirtyminen digiasiointiin vaatii totuttelua jokaiselle osapuolelle, mutta on haasteellisinta etenkin iäkkäimmille asiakkaille. Palveluiden siirtymisessä etäkanaviin kohdataan aina vaikeuksia. Uusien kanavien kehittäminen vie resursseja ja aikaa, mutta selvänä heikkoutena nähdään erityisesti uusien alustojen huoltotyöt sekä käyttökatkot ja muut ohjelmistovirheet. Työntekijöiden näkökulmasta heikkoutena tekoälyn lisääntymisessä nähdään työpaikkojen väheneminen tai jopa katoaminen. Etäkanavissa asioidessa myös virhemarginaali kasvaa väärinymmärrysten osalta, kun asiakas saattaa käyttää harhaanjohtavaa terminologiaa, jonka tekoäly ymmärtää toisin. Näin asiakkaan palvelukokemus heikkenee ja tyytyväisyys laskee. Toki digitalisaation lisääntyessä myös työntekijöiden työhyvinvointi oletettavasti heikkenee, kun työskennellään päätteen edessä pitkiä aikoja putkeen.

Taulukon 2 kolmannessa sarakkeessa on lueteltu suomalaisten pankkien mahdollisuudet. Näitä ovat muun muassa digitaalisten palveluiden laajempi hyödyntäminen, jolla tarkoitetaan sitä, että yhä useamman asian hoitaminen voidaan mahdollistaa etäkanavassa hoitamiseen. Suomalaisilla pankeilla on myös oiva mahdollisuus luoda aivan uudenlaisia innovaatioita, jotka vievät asiakkaan palvelukokemuksen aivan uudelle tasolle. Digiasiointi myös edesauttaa palvelun asiakaskeskeisyyttä, kun asiakkaalle saadaan tuotettua aiempaa enemmän lisäarvoa uudenlaisten, kätevien etätoimintamallien ansiosta. Yrityksille digitalisaation ja tekoälyn lisääminen puolestaan tuo resurssisäästöjä, kun nämä korvaavat ihmisen tekemän työn. Myös etäkanavien käytön yleistymisen tuo yrityksille resurssisäästöjä siinä, että yritys voi tässä tilanteessa karsia myös konttoreidensa lukumäärää ja näissä työskentelevien työntekijöiden lukumäärää.

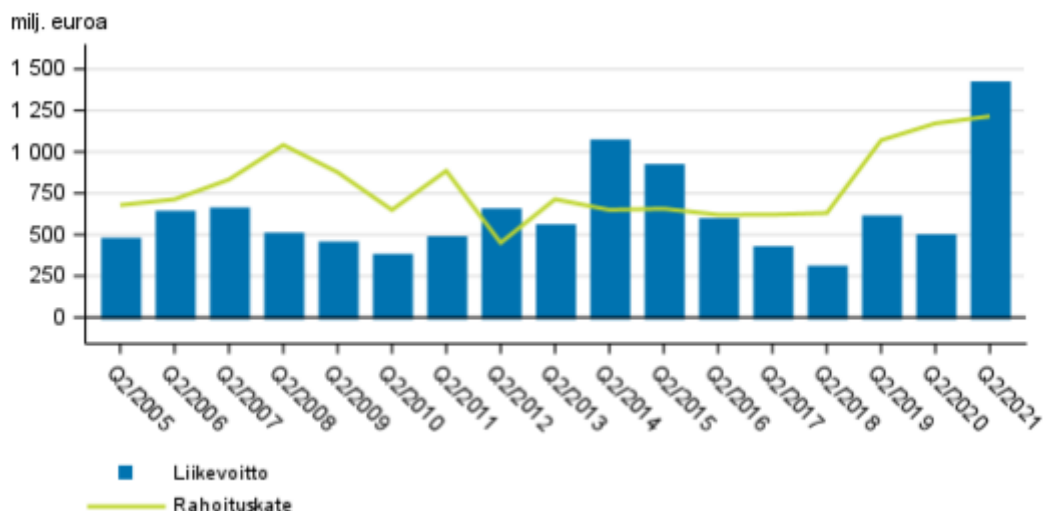
Viimeisimmässä taulukon 2 sarakkeessa on uhat, jotka todennäköisesti koskettavat suomalaisia pankkeja. Etäasioinnin yleistyessä ja konttoreiden mahdollisesti kadotessa, saattavat iäkkäimmät asiakkaat lopettaa pankin palveluiden käytön, mikäli kokevat etäasioinnin haasteellisenä tai jopa mahdottomana. Uusia asiointikanavia ja digialustoja kehittäessä,

saattavat ne alkuun olla hyvinkin kömpelöitä käyttäjä. Kömpelöt ja toimimattomat alustat eivät tietenkään tyydytä asiakasta ja mikäli näitä alustoja ei saada kehitettyä tarpeeksi nopeasti toimivimmiksi, saattaa asiakas vaihtaa pankkia. Suomalaisten pankkien uhkina nähdään myös kehityksen hitaus tai jopa uudistuskykemättömyys, jolloin yritykset eivät pysy digitaalisessa kehityksessä mukana. Tällaiset yritykset eivät tyydytä asiakkaan tarpeita, mikä johtaa jälleen asiakkaan menetykseen. Digitalisaation edetessä lisääntyy myös kyberrikollisuus kuten tietoturvahyökkäykset. Samoin yleistyvät kaikennäköiset järjestelmä- ja ohjelmistovirheet, mitkä syövät yritykseltä resursseja. Uhkakuvana nähdään tällä hetkellä myös kryptovaluuttojen yleistymisen, mikäli sen suosio jatkaa kasvuaan, eivätkä pankit lähde tämän uuden valuutan kysyntään ja tarjontaan mukaan. Tulevaisuuden uhkakuvina nähdään myös pandemiat, jotka aiheuttavat osaltaan resurssipulaa kuten pulaa työntekijöistä. Suomalaisten pankkien kilpailijana ja toisaalta myös uhkakuvana nähdään ulkomaiset toimijat. Lisäksi eräänä uhkana on myös lisääntyvä regulaatio, joka ohjailee voimakkaasti pankin mahdollisuuksia etäkanaviensa kehityksessä.

4.1.2 Resurssianalyysi

Pankkialalla käytettävissä olevia resursseja ovat henkilöstö ja taloudelliset resurssit, mutta myös alalla toimivien yritysten arvot, toiveet ja tavoitteet, jotka luovat pohjaa tulevaisuuden skenaarioille. Suomalaisissa ja Suomessa sijaitsevista pankeista työskenteli vuoden 2020 lopulla yhteensä noin 20 300 henkilöä (Finanssiala ry 2021). Vuonna 2020 oli tilastokeskuksen (2021a) työmarkkinatilaston mukaan Suomessa noin 2,5 miljoonaa työllistettyä henkilöä. Pankeista työskentelevien osuus Suomen työllisyysmäärästä oli siis vuonna 2020 noin 0,8 prosenttia. Tilastollisesti pankissa työskentelevien henkilöiden määrä ei siis ole kovin suuri, mistä voidaan päätellä, ettei henkilöstö ole pankkialan resursseista merkittävin. Tämä saattaa rajoittaa tulevaisuudenkuvien muodostumista, mikäli henkilöstöresurssit ovat kyseisessä skenaariossa oleelliset.

Suomessa sijaitsevien pankkien rahoituskate sen sijaan oli vuoden 2021 toisella neljänneksellä 1,2 miljardia euroa ja liikevoitto 1,4 miljardia euroa niin kuin alla olevasta Tilastokeskuksen (2021b) kuviosta (kuvio 5) voidaan havaita.



Kuvio 5. Suomessa toimivien pankkien rahoituskate ja liikevoitto 2. neljännes 2005-2021, milj. euroa (Tilastokeskus 2021b)

Kuviosta 5 voidaan huomata, kuinka Suomessa toimivien pankkien liikevoitto on myös kasvanut vuoden 2020 toisesta neljänneksestä merkittävästi vuoden 2021 toiseen neljännekseen verrattuna. Ero on melkein kolminkertainen. Samalla Suomessa toimivien pankkien rahoituskate on kasvanut tasaisesti vuodesta 2019 lähtien. Taloudellisia resursseja eri tulevaisuuskuvien mahdollistamiseksi siis löytyy.

4.1.3 Vaihtoehtoiset skenaariot

Tässä tutkimuksen vaiheessa luotiin kolme erilaista tulevaisuudenkuvaa luvun 4.1.1 SWOT-analyysin sekä luvun 4.1.2 resurssianalyysin pohjalta. Tulevaisuudenkuviksi luotiin Asiantuntijakeskeisyys, Tekoälyn maailma ja Uudet toimijat -skenaariot. Skenaarioista on kerrottu tarkemmin alla.

Asiantuntijakeskeisyys

Ensimmäisenä skenaariona toimii Asiantuntijakeskeisyys-skenaario. Asiantuntijakeskeisyyden skenaariossa yksinkertaiset asiat onnistuvat robotiikan ja tekoälyn avulla itsepalvelukanavissa, kun puolestaan asiakaspalvelusta asiakas saa ensiluokkaista neuvontaa omaan monimutkaiseen tilanteeseensa. Itsepalvelukanavissa hoituvia yksinkertaisia toimia ovat jo tällä hetkellä useassa pankissa onnistuvat tilin avaukset, korttitilaukset ja kortin sulkemiset sekä säästämisen ja sijoittamisen toimeksiannot, mutta tämän lisäksi myös esimerkiksi ASP-tilien avaamiset, tilien lopetukset, tilin käyttöoikeuksien lisäämiset ja poistamiset,

kuolinpesien laskujen maksamiset sekä tekoälyn mahdollistama yleisen neuvonnan saaminen. Osassa suomalaisista pankeista on alettu jo hyödyntämään tekoälyn antamaa neuvontaa esimerkiksi chat-robotin avulla, mutta tässä skenaariossa tekoäly on jo niin kehittyntä, että se yksinkertaisissa asioissa korvaa asiakaspalvelijan neuvonnan täydellisesti. Asiantuntijakeskeisyys-skenaariossa asiakkaat saavat monipuolista neuvontaa tekoälyltä säästämiseen ja sijoittamiseen liittyen, kortin väärinkäyttötapauksiin liittyen sekä itsepalvelukanavissa hoituvien toimien suorittamiseen liittyen. Mikäli asiakas siis tarvitsee neuvoja esimerkiksi tilin käyttöoikeuden lisäämisessä, neuvoisi tekoäly asiakasta vaihe kerrallaan asian hoitamisessa. Näin asiakkaan ei siis tarvitse olla yhteydessä asiakaspalveluun tämänkaltaisissa yksinkertaisissa asioissa. Mikäli asiakkaan ongelma kuitenkin on monimutkainen, jolloin tekoälyn neuvonta ei kykene palvelemaan asiakkaan tarvetta, on asiakkaalla mahdollisuus soittaa asiakaspalveluun ja saada asiantuntevaa neuvontaa pankkineuvojalta.

Skenaario edellyttää, että rutiinityö on korvattu robotiikalla tai tekoälyllä. Robotiikka on siis niin pitkälle kehittynyt, ettei pankkineuvojen ole enää tarve hoitaa yksinkertaisia toimia kuten tilin käyttöoikeuden lisäämistä. Tämä vapauttaa resursseja asiakaspalvelun tarjoamaan asiantuntijatyöhön. Asiakaspalvelun resurssit ovatkin tämän johdosta loistavalla tasolla eli osaavaa henkilöstöä on riittävästi tarjolla kysyntään verrattaessa. Tässä skenaariossa itsepalvelukanavien käyttäjäystävällisyyteen on erityisesti panostettu, jolloin asiakas ei koe haasteita esimerkiksi uuden tilin avaamisessa itsenäisesti. Itsepalvelukanavien ulkoasu on siis selkeä ja looginen.

Tässä skenaariossa ideaalia on, että asiakaspalvelun laatuun ja tarjontaan on panostettu, jolloin asiakkaan palvelukokemus on huippuluokkaa, mikäli hän asiakaspalveluun on yhteydessä. Asiantuntijoiden tietotaitoa vahvistetaan ja ylläpidetään säännöllisesti erilaisten koulutusten avulla. Asiakkaille tarjotaan neuvontaa niin säästämisen ja sijoittamisen asioissa kuin myös rahoittamisessa sekä muissa monimutkaisissa asioissa. Asiantuntijat työskentelevät etänä, joko omasta kodista käsin tai toimistolta käsin, muttei kuitenkaan kasvotusten asiakkaiden kanssa.

Tämän skenaarion hyvänä puolena on erityisesti asiakkaan saama laadukas asiakaskokemus. Laadukasta asiakaskokemusta asiakas saa niin itsepalvelukanavia käyttäessä, tekoälyn kanssa asioidessa kuin myös asiakaspalveluun soittaessa. Laadukkaaseen asiakaskokemukseen vaikuttavat esimerkiksi asiointin selkeys, nopeus ja informatiivisuus sekä itsepalvelukanavissa palveluiden saatavuus ympäri vuorokauden. Skenaarion hyvänä puolena on myös asiakkaille suunnattu selkeä kommunikaatio. Asiakas osaa erotella, onko hänen asiansa tai ongelmansa yksinkertainen vai monimutkainen ja tietää, onnistuuko se

itsepalvelussa vai ei. Skenaarion huonoja puolia sen sijaan on muun muassa se, etteivät kaikki asiakkaat välttämättä halua hoitaa asioitaan lähtökohtaisesti itse, vaan odottavat palvelua yksinkertaisissakin asioissa asiakaspalvelijalta. Tämä saattaa perinteisten asiakkaiden kohdalla johtaa erimielisyyksiin yrityksen nykyisen toimintatavan suhteen, jolloin asiakas ei välttämättä arvosta saamaansa kokemusta.

Tekoälyn maailma

Seuraavaksi skenaarioksi luotiin Tekoälyn maailma -skenaario. Tässä skenaariossa pankkiasiointi tapahtuu täysin digitaalisesti tekoälyn kanssa asioiden, eikä kasvokkain tapahtuvalle asiointille ole lainkaan kysyntää. Asiakkaat ovat hyvin digikyvykkäitä ja osaavat hoitaa kaiken pankkiasiointinsa itsenäisesti itsepalvelukanavia hyödyntäen. Tekoäly on pitkälle kehittynyttä ja osaa neuvoa asiakkaita tässä tulevaisuudenkuvassa myös monimutkaisemmissa asioissa. Asiointi on nopeaa, tehokasta ja ennen kaikkea helppoa.

Asiantuntijoita on vain vähäisesti ja heidän tehtävänä on hoitaa sellaiset tapaukset, jotka eivät tekoälyn kanssa sinä hetkenä onnistu. Tekoälyn osaamisen ulkopuolisia toimia on kuitenkin hyvin vähäisesti, sillä tekoäly on tässä tulevaisuudenkuvassa jo todella pitkälle kehittynyttä. Lisäksi tekoälyä kehitetään jatkuvasti yhä pidemmälle, mikä vähentää entisestään niitä tapauksia, joita se ei pysty hoitamaan. Tämä tietenkin vähentää asiantuntijoiden tarpeellisuutta entisestään. Tekoälyn maailma -skenaariossa ei lopulta ole tarjolla asiantuntijoita ollenkaan, tekoälyn korvatessa heidän työnsä täysin.

Skenaarion edellytyksenä on etenkin tekoälyn maksimaalinen kehittäminen ja sen hyödyntäminen. Skenaarion toteutumiseksi vaaditaan myös regulaation keventämistä, mikä mahdollistaa sen, ettei kasvokkaista asiointia enää tarvita. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että kasvokkain tunnistamiseen on keksitty vaihtoehtoinen tapa, kuten tunnistaminen videoyhteyden välityksellä. Tekoäly mahdollistaa sen, ettei pankkitoiminta ole enää rajoittunut tietylle alueelle, vaan on globalisoitunut. Näin ollen pankki voi tarjota palvelujaan maailmanlaajuisesti.

Tämän skenaarion hyvänä puolena on oma-aloitteiset asiakkaat, jotka ovat niin digikyvykkäitä, ettei pankkiasioden hoitaminen tuota heille minkäänlaista päänvaivaa itsepalvelukanavissa. Yrityksen näkökulmasta tämä on positiivinen asia, sillä näin yrityksen ei tarvitse pitää palkkalistoillaan montakaan työntekijää, mikä luonnollisesti vähentää resurssien käyttöä. Tekoälyn ja itsepalvelukanavien käyttö saattaa vaurastuttaa yritystä hyvinkin paljon riippuen toki sen alustojen toimivuudesta ja käyttäjäystävällisyydestä. Skenaarion huonona puolena sen sijaan on sellaiset asiakkaat, jotka eivät ole tarpeeksi digikyvykkäitä asioidensa hoitamiseen itsepalvelukanavissa. Tällaiset asiakkaat eivät myöskään saa apua asiointiinsa asiakaspalvelusta, sillä yksinkertaisissa asioissa ei asiakaspalvelu enää neuvo

henkilöstöressurssien ollessa niin rajalliset. Tämä saattaa todennäköisesti johtaa näiden asiakkaiden kohdalla pankkipalveluista luopumiseen.

Uudet toimijat

Viimeiseksi skenaariksi luotiin Uudet toimijat -skenaario. Tässä tulevaisuudenkuvassa pankkialan perinteiset toimijat ovat syrjäyttäneet alalle siirtyneet uudet toimijat. Näitä toimijoita ovat suuryritykset kuten Google, Amazon ja Apple. Tässä tulevaisuudenkuvassa nämä uudet toimijat ovat saaneet jalansijan pankkipalvelujen tarjonnassa ja mahdollistavat asiakkailleen uudenlaisia ratkaisuja.

Tämän skenaarion toteutuessa Suomessa toimivat pankit ovat joutuneet lopettamaan toimintansa sekä irtisanomaan työntekijänsä. Asiakkaille tämä tulevaisuuskuva tarkoittaisi yksinomaan digiasiointia. Uusien toimijoiden itsepalvelukanavat ovat pitkälle kehittyneitä ja niiden toiminta on pitkälti tekoälyn tarjoamaa. Palveluita ei välttämättä saisi kuitenkaan alkuun vielä suomen kielellä, vaan itsepalvelukanavien alustat olisivat lähtökohtaisesti englanniksi, sillä kyseessä on kansainväliset yritykset. Toki näiden uusien toimijoiden ollessa kansainvälisesti menestyneitä yrityksiä, olisi mahdollista, että palveluita saisi tulevaisuudessa myös suomen kielellä. Tätä saattaisi kuitenkin joutua odottamaan ainakin muutaman vuoden.

Tämän skenaarion huonona puolena on erityisesti niiden asiakkaiden asiakaskokemukset, jotka eivät osaa asioida englannin kielellä. Tämän skenaarion toteutuminen järjestyttäisi ensisijassa suomalaisia pankkialan yrityksiä, jotka joutuvat luopumaan toiminnastaan. Yhteiskuntaan siirtyisi massairtisanomisten johdosta huomattava määrä työttömiä, mikä rasittaisi myös Suomen valtiota.

4.1.4 Skenaarioiden arviointi

Luvussa 4.1.3 esitetyt skenaariot ovat kaikki mahdollisia tulevaisuudenkuvia. Näistä todennäköisimpänä opinnäytetyön tekijä pitää ensimmäistä, Asiantuntijakeskeisyys-skenaariota, sillä se muistuttaa jo pitkälti pankkialan tämänhetkistä toimintaa niin kuin totesimme luvussa 2.1. Tämä tulevaisuudenkuva vaatii muihin skenaarioihin verrattaessa kaikista vähiten muutosta, minkä vuoksi sen toteutuminen on kaikista todennäköisintä. Asiakkaissa tämän skenaarion mukainen pankkiasiointi vaatii tietenkin digiosaamista, mikä on digitalisaation edessä onneksi jo yleistynyt. Ikäihmisten kohdalla digiasiointi tulisi todennäköisesti olemaan kaikista haasteellisinta, mutta tekoälyn neuvoessa oppisi tämäkin asiakassegmentti todennäköisesti hoitamaan ainakin yksinkertaisimmat toimet. Tämän skenaarion toteutuminen olisi myös muihin skenaarioihin verrattuna kaikista mielekkäin, sillä työntekijöille olisi edelleen tarvetta ja ainoastaan heidän työnkuvansa muuttuisi. Työntekijöille tämä skenaario

tarkoittaisi nimittäin rutiinityön määrän vähenemistä, mikä pienentäisi kysyntää ja loisi työntekijälle mahdollisuuden hyödyntää asiantuntijataitojaan. Myös asiakkaalle tämä olisi mielekästä, sillä kysynnän vähentyessä asiakaspalveluun pääsisi luonnollisesti nopeammin, mikä puolestaan parantaisi palvelukokemusta.

Toiseksi todennäköisimmäksi skenaarioksi opinnäytetyön tekijä valitsi Tekoälyn maailma -skenaarion. Niin kuin luvussa 2.2 todettiin, luo digitalisaatio, robotiikka ja tekoäly yhä enenevässä määrin pankkialan tulevaisuuden. Tämä skenaario toteutuu kuitenkin epätodennäköisemmin kuin asiantuntijakeskeisyys-skenaario, sillä tässä yhteiskunnan rakenne ja toiminta on kehittynyt jo huomattavasti pidemmälle. Tässä skenaariossa digikyvyttömiä asiakkaita ei juurikaan ole, eikä heidän asioinnilleen ole vaihtoehtoisia toimintatapoja. On myös todennäköisempää, että tämä skenaario toteutuisi vasta Asiantuntijakeskeisyys-skenaarion toteutumisen jälkeen, kun asiakaskunnasta on tullut jo digikyvykkäämpää, mitä se tällä hetkellä on. Tämän skenaarion asiakkaat täytyisi melkein väistämättä olla digikaudella syntyneitä eli sellaisia yksilöitä, jotka eivät vierasta teknologiaa ja digiasiointia. Muutoin skenaarion toteutuminen kuulostaisi jopa mahdottomalta.

Kaikista epätodennäköisimmäksi skenaarioksi opinnäytetyön tekijä valitsi uudet toimijat -skenaarion, sillä muutos tämänhetkisestä tilanteesta kyseiseen skenaarioon olisi valtava, eikä niin radikaaleja muutoksia yleensä tapahdu niin nopeasti. Tämän skenaarion toteutuminen vaatisi luonnollisen kehityksen jatkumossa melko pitkän aikavälin. Skenaarion toteuttaminen edellyttäisi myös lainsäädännöllisiä muutoksia. Haasteeksi muodostuisi esimerkiksi se, minkä maan pankkilainsäädäntöä noudatettaisiin missäkin tilanteessa.

4.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön teoriaosuus alkoi Pankkialan kehitys -luvulla. Tämä luku jaettiin neljään alalukuun, joita olivat Pankkialan työtehtävät -, Pankkialan henkilöstön ja konttoreiden kehitys -, Pankkialan muutokset sekä muutostekijät – sekä Pankkialan tulevaisuus -luvut. Tämä pääteorialuku kertoi kattavasti pankkialan nykytilanteesta, kehityssuunnasta sekä tulevaisuudennäkymistä. Teoriaosuuden ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa lukija sai käsityksen pankkialan laajasta työtehtävien kirjosta ja tämän jälkeen käsityksen siitä, kuinka pankkialan henkilöstö- ja konttorimäärät ovat laskeneet vuosien saatossa melko radikaalisti. Seuraava alaluku alkoi tiiviillä pankkialan historian kerronnalla, jonka johdosta lukija sai käsityksen, kuinka pitkään pankkiala on toiminut Suomessa ja minkälaisia muutoksia se on kokenut jo aivan alkutaipaleellaan. Tästä luvusta lukija saa selkeän käsityksen siitä, kuinka valtavasti ala on muuttunut hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Muutoksia ajaviksi tekijöiksi

nimettiin niin digitalisaatio, taloustilanteen muutos, että vallitsevat megatrendit kuten väestönmuutokset ja infrastruktuurin kehitys. Viimeisin alaluku kokoaa yhteen alan ammattilaisten odotuksia pankkialan tulevaisuudennäkymien suhteen, joita sitten avattiin ja perusteltiin lukijalle yksityiskohtaisemmin. Näistä mainittakoon muun muassa digitaalisten valuuttojen laajentaminen ja fyysisten konttoreiden häviäminen sekä siirtyminen digitaaliseen asiointiin.

Opinnäytetyön teoriaosuus jatkui tämän jälkeen Pankkialan osaamisvaatimukset -luvulla, joka jakautui kahteen alalukuun. Nämä alaluvut olivat Pankkialan koulutus ja osaamisvaatimukset -luku sekä Jatkuva oppiminen -luku. Tämä teoriaosuus keskittyi siis yksinomaan pankkialan tämänhetkisiin osaamisvaatimuksiin ja tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin. Tämä teoriaosuus alkoi pankkialan koulutusvaatimuksista kertomalla, joista yleisimmät olivat merkonomien, tradenomien ja yliopistokoulutuksen tutkinnot. Tämän jälkeen tutkittiin alan muita osaamisvaatimuksia, joita olivat esimerkiksi oppimisen halu, markkinatietoisuus, analyttiset taidot, vuorovaikutustaidot, oma-aloitteisuus, tiimityö ja asiakaspalveluosaaminen. Näiden lisäksi muita vaatimuksia arveltiin olevan ylipäätään ongelmanratkaisu ja joustavuus. Nopeasti muuttuvan alan yhdeksi tärkeimmäksi osaamisvaatimukseksi miellettiin oppiminen, josta muodostettiin oma alalukunsa. Jatkuva oppiminen -alaluvussa kerrottiin monipuolisesti siitä, mitkä tekijät vaikuttavat oppimiseen ja kuinka oppimista ylipäätään tapahtuu. Oppimiseen todettiin vaikuttavan esimerkiksi työmotivaatio ja yleinen työhyvinvointi. Teoriakappaleessa sivutun tutkimuksen tuloksissa huomattiinkin selkeä korrelaatio juuri jatkuvan oppimisen ja työhyvinvoinnin sekä työmotivaation välillä.

Teorialukujen jälkeen siirryttiin opinnäytetyön empiiriseen osuuteen, joka alkoi nykytilan kartoittamisella SWOT-analyysin muodossa. Analyysissa tehtiin katsaus suomalaisten pankkien vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Merkittävimmin vahvuuksina nähtiin erityisesti digitalisaation ja tekoälyn tuomat mahdollisuudet kuten etäkanavissa asiointi sekä laajat palveluajat, jotka parantavat asiakaskokemusta tällä hetkellä radikaalisti. Suomalaisten pankkien tämän hetkiseksi heikkouksiksi nimettiin puolestaan digitalisaation ja tekoälyn tuomia kompastuskiviä. Näitä ovat muun muassa erinäiset järjestelmävirheet sekä huoltokatkot ja ohjelmistopäivitykset, mitkä puolestaan haittaavat mielekästä asiakaskokemusta. Mahdollisuuksia puolestaan löydettiin muun muassa uusista innovaatioista, jotka houkuttelevat yritykseen uusia asiakkaita sekä yrityksen näkökulmasta kustannustehokkuus, kun tekoälyllä voidaan korvata ihmisen tekemää työtä. Uhkiksi analyysissä miellettiin esimerkiksi kyberrikollisuus, ulkomaiset toimijat sekä tiukentuva regulaatio, jotka heikentävät yritysten kilpailukykyä ja kannattavuutta.

SWOT-analyysin jälkeen tutkimusta jatkettiin resurssianalyysillä, jossa tutkittiin suomalaisten pankkien resursseja. Näitä olivat muun muassa henkilöstöresurssit sekä taloudelliset

resurssit. Seuraavaksi tutkimuksessa muodostettiin kolme vaihtoehtoista skenaariota SWOT-analyysin sekä resurssianalyysin tietojen pohjalta. Muodostuneita skenaarioita olivat Asiantuntijakeskeisyys-, Tekoälyn maailma - sekä Uudet toimijat -skenaariot, joiden todennäköisyyksiä sitten pohdittiin. Todennäköisimmäksi skenaarioksi valittiin Asiantuntijakeskeisyys-skenaario, joka jo pitkälti muistuttaa pankkien toimintamalleja, mutta on vielä tästä pidemmälle kehittynyt.

Opinnäytetyön tutkimus ja sen tulokset ovat pitkälti yhteneviä työn teoriaosuuden kanssa muodostaen pankkialan tilanteesta eheän kokonaisuuden. Teoriaosuudesta muodostunut käsitys pankkialasta sai konkreettisen ilmeen työn tutkimusvaiheessa luoduissa skenaarioissa.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Perttulan (1995), Varton (1992) ja Rauhalan (1993) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on tutkimusmenetelmien ja tutkittavan ilmiön perusrakenteen vastaavuus. Tutkimusmenetelmästä yksinään ei siis voida sanoa, onko se luotettava vai epäluotettava. Luotettavuus määräytyykin suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Giorgin (1988), Perttulan (1995) ja Rauhalan (1993) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus koostuvat sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista, reliabiliteetista sekä objektiivisuudesta. Tutkimusmenetelmän ja ilmiön perusrakenteen vastaavuutta kutsutaan tutkimuksen adekvaattisuudeksi tai ontologiseksi relevanttisuudeksi. Perttula (1995) katsoo, että tämä vastaavuus eli niin kutsuttu adekvaattisuus toteutuu, kun tutkijan rekonstruktio tutkittavien konstruoimasta todellisuudesta on ajateltavissa oleva. Laadullinen tutkimus on siis luotettavaa, jos voidaan osoittaa, että tutkijan kokemuksen voidaan ajatella vastaavan tutkittavan alkuperäistä kokemusta. (Metsämuuronen 2006, 200.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on hyödynnetty useita metodeja, jolloin kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmä täyttyy. Seuraavaksi arvioimme tutkimuksen luotettavuutta sen ulkoisen ja sisäisen validiteetin, reliabiliteetin sekä objektiivisuuden perusteella. Cookin & Campbellin (1979) mukaan ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Tällöin on siis syytä tarkastella tutkimusasetelmaa sekä otantaa niin, että pystytään minimoimaan näiden luotettavuuden uhat. (Metsämuuronen 2006, 48.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusasetelmana oli pohtia pankkialan sekä tämänhetkisiä että tulevaisuuden osaamisvaatimuksia ja työtehtäviä. Tutkimusasetelma on yleistettävissä, sillä pankkialan toiminnasta on julkaistu hyvin paljon tietoa eri julkaisijoiden toimesta, jolloin luotettavuuden uhat on pystytty minimoimaan. Myös tutkimuksessa käytetty otanta, esimerkiksi SWOT-analyysiin osallistuneiden henkilöiden osajoukko, on yleistettävissä, sillä otanta muodostui eri tasoista sekä eri pankkialan yritysten henkilöistä. Vaikka joukon huomioidut muodostuivat

lähinnä heidän omista havainnoistaan, tuki teoriapohja selkeästi näitä havaintoja eivätkä nämä kaksi olleet siis ristiriidassa.

Sisäisen validiteetin Cook & Campbell (1979) puolestaan määrittelee niin, että sillä tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta. Tällöin on siis syytä pohtia, ovatko esimerkiksi tutkimuksessa käytetyt käsitteet oikeita ja onko teoria valittu oikein. Hyvällä tutkimusasetelmalla, oikeilla käsitteillä sekä teorian johtamisella voidaan parantaa tutkimuksen validiteettia. (Metsämuuronen 2006, 48.) Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytettyjä käsitteitä olivat muun muassa megatrendit, digitalisaatio ja Open Banking -alustat. Kaikki työssä käytetyt käsitteet tarkistettiin ja niiden määritelmistä etsittiin tietoa useista eri lähteistä. Näin ollen päädyttiin käsitteiden oikeellisuuteen, mikä ei uhkaa tutkimuksen luotettavuutta. Myös teoriaosuutta tutkittiin ja sen suhteen päädyttiin oikeaan valintaan. Teorialuvuissa käytetyt lähteet ovat myös valideja, eivätkä uhkaa tutkimuksen luotettavuutta.

Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. Mikäli ilmiötä mitattaisiin siis useampaan otteeseen, tulisi vastausten olla toistensa kaltaisia, jotta tutkimus olisi reliabeeli. (Metsämuuronen 2006, 56.) Tämän opinnäytetyön tutkimusosan reliabiliteettia voi olla melko vaikea arvioida, kun on kyse skenaariotyöskentelystä. Kuitenkin tämänkin menetelmän perusteena on luoda mahdollisimman todennäköisiä tulevaisuudenkuvia, joten tutkimusta toistettaessa ei vastausten pitäisi olla kovin kaukana tässä tutkimuksessa esitetyistä. Tutkimusta toistettaessa vastaukset ovat tämän tutkimuksen kaltaisia, mikäli tutkimus toistettaisiin lähiaikoina. Mikäli tätä tutkimusta tehtäisiin kuitenkin uudelleen vasta muutaman vuoden kuluttua, saattaa vastauksetkin erota toisistaan melkoisesti. Ottaen huomioon tutkimuksen aiheen ja tutkimusmenetelmän, täyttää tutkimus toistettavuuden elementit.

Viimeisenä luotettavuuden kriteerinä oli objektiivisuus. Karman (1987) määritelmän mukaan objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tieto on hankittu puolueettomasti ja siinä on vältetty subjektiivisia kannanottoja. (Metsämuuronen 2006, 17.) Opinnäytetyön teoriaperusta on hankittu objektiivisista lähteistä, eivätkä näin ole olleet subjektiivisia kannanottoja. Teorialuvuissa esitetyt faktat eivät ole olleet kenenkään kommentteja, arvailuja tai spekulatioita. Tietoperustassa olevat faktat ovat kuitenkin hyvä erottaa tutkimuksessa esitetyistä tulevaisuudenkuvista, sillä näitä ei voida pitää tietoperustaan pohjautuvina faktoina niiden epävarmuuden perusteella. Opinnäytetyön objektiivisuus täyttyy siinä määrin, miltä se voikin täytyä, jonka johdosta työ voidaan arvioida objektiiviseksi kokonaisuudeksi.

5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli pohtia pankkialan tulevaisuudennäkymiä niin työtehtävien kuin osaamisvaatimusten suhteen. Aihe valittiin opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta pankkialaa kohtaan. Alan jatkuva muuttuminen tekee aiheesta tekijälle mielenkiintoisen, mutta siitä on myös käytännön hyötyä oman kehittämisensä kannalta. Opinnäytetyö rakentui viidestä puuluvusta, joita olivat johdanto, kaksi teorialukua, tutkimus sekä yhteenveto.

Ensimmäinen pääluku eli johdanto alkoi finanssiala-käsitteen purkamisesta sekä opinnäytetyön aiheen kannalta relevantin yleistiedon kertomisella. Seuraavaksi johdannossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksen tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä. Opinnäytetyön tavoitteeksi nimettiin pankkialan työtehtävien ja osaamisvaatimusten tutkailu sekä nykyhetken että tulevaisuuden tilanteen kannalta. Päättökysymyksiksi asetettiin pankkialan tämänhetkiset osaamisvaatimukset ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset sekä alan tämänhetkiset työtehtävät kuin myös tulevaisuuden työtehtävät. Alatutkimuskysymyksiksi valittiin, millaiset muutokset ovat oleellisia alan muutoksen kannalta ja kuinka osaamistasoa olisi pidettävä yllä, jotta alalla pärjäisi. Tämän jälkeen johdannossa avattiin tarkemmin tutkimusmenetelmiä ja -aineistoja. Tutkimusmenetelmäksi valittiin skenaariotyöskentely, jonka määritelmä avattiin johdannossa lukijalle. Aineistona tutkimuksessa toimi aiheeseen liittyvät sähköiset ja painetut lähteet. Viimeisenä johdannossa esiteltiin vielä työn rakenne.

Ensimmäinen teorialuku Pankkialan kehitys, alkoi alaluvulla 2.1 Pankkialan työtehtävät, joka kertoi siis kattavasti pankkialan tämänhetkisistä työtehtävistä. Luvussa pankkialan työtehtävistä oli muodostettu taulukko, jossa kerrottiin tiiviisti myös työtehtävien sisällöstä. Luvusta sai hyvän käsityksen siitä, kuinka paljon erilaisia työtehtäviä alalta löytyy. Tätä alalukua seurasi luku 2.2 Pankkialan henkilöstön sekä konttoreiden kehitys. Tämä luku alkoi henkilöstöä ja konttoreita käsittelevän kuvion tarkastelulla ja analysoinnilla, jonka avulla lukija saa olennaisen käsityksen siitä, kuinka sekä henkilöstön että konttoreiden lukumäärien kehitys ovat edenneet. Näiden alalukujen jälkeen työssä edettiin alalukuun 2.3, joka kertoi pankkialan kohtaamista muutoksista sekä muutoksiin vaikuttavista tekijöistä. Pankkialan muutoksia olivat niin fuusiot ja yhteenliittymät, kansainvälistyminen, tietotekninen kehitys, kilpailun lisääntyminen, vakavaraisuusvaatimusten uudistaminen, riskienhallinnan kehittyminen kuin asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen muutokset (Kontkanen 2015, 13–14.) Näiden lisäksi pankkialan muutosta edesauttavat niin kutsutut megatrendit kuten väestönmuutokset ja teknologian sekä infrastruktuurin kehitys (Euro & talous 2015), joita luvussa käytiin läpi vielä yksityiskohtaisemmin. Ensimmäisen teorialuvun viimeisenä alalukuna oli

Pankkialan tulevaisuus -luku. Tässä luvussa tarkasteltiin alan ammattilaisten näkemyksiä pankkialan tulevaisuudennäkymistä.

Toinen pääteorialuku Pankkialan osaamisvaatimukset -luku jakautui kahteen alalukuun, joista ensimmäinen käsitteli pankkialan koulutusta ja osaamisvaatimuksia. Pankkialan yleisimmiksi koulutusvaatimuksiksi nimettiin merkonomin, tradenomin ja kauppatieteiden koulutukset (Finanssiala ry d). Tämän jälkeen luvussa käsiteltiin alan osaamisvaatimuksia useiden eri lähteiden pohjalta. Lähteiden mainitsemisessa osaamisvaatimuksissa kuitenkin toistuivat esimerkiksi tiimityön tärkeys, asiakaspalveluosaaminen sekä oppimisen halu. Oppimisen halu ja itsensä kehittyminen muodostui osaamisvaatimuksista kaikista kriittisimmäksi, josta päästäänkin alaluvun 3.2 aiheeseen Jatkuva oppiminen. Tässä luvussa jatkuva oppiminen -käsitettä avataan tarkemmin ja sitä sovelletaan finanssialan kehitykseen. Luku päättyy seitsemän toimenpiteen listaan, joiden uskotaan vahvistavan jatkuvaa oppimista.

Teorialukujen avulla opinnäytetyön aiheesta saatiin monipuolinen ja kattava kuva, joka toimi hyvänä pohjana työn tutkimukselle. Tutkimus-luku alkoi pankkialan nykytilanteen kartoittamisella. Tämä tehtiin SWOT-analyysin muodossa, yhdessä finanssialaa edustaneiden henkilöiden kanssa. Tämän jälkeen suoritettiin resurssianalyysi pankkialan käytössä olevista resursseista. SWOT-analyysin sekä resurssianalyysin pohjalta luotiin kolme vaihtoehtoista skenaariota. Skenaarioiksi syntyivät Asiantuntijakeskeisyys-, Tekoälyn maailma- sekä Uudet toimijat -skenaariot. Seuraavaksi skenaarioita analysoitiin vielä tarkemmin sekä arvioitiin skenaarioiden todennäköisyyksiä. Todennäköisimmäksi skenaarioksi valittiin Asiantuntijakeskeisyys-skenaario, jonka suuntaan pankkialan kehitys on jo hiljalleen edennyt ja jota pankkialan toiminta jo pitkälti muistuttaakin.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin suomalaisten pankkien tämänhetkiseen tilanteeseen, jonka pohjalta rakennettiin tällä hetkellä todennäköisiltä vaikuttavia tulevaisuudenkuvia. Pankkiala ja näin myös niiden tulevaisuudenkuvat kuitenkin muuttuvat jatkuvasti, minkä takia aihetta on syytä pohtia myöhemmin myös uudelleen. Tässä työssä ennakointia tehtiin pääasiassa teorian ja alan ammattilaisten sekä yritysten näkökulmasta, jolloin pimentoon jäi vielä asiakkaiden odotukset. Myös näitä olisi syytä tutkia pankkialan ollessa hyvin asiakaskeskeinen. Aihetta voitaisiin tutkia myös tarkemmin yhteistyössä jonkin tietyn suomalaisen pankin kanssa, jolloin tämä kyseinen yritys saisi työstä itselleen eniten hyötyä. Muita hyödyllisiä jatkotutkimusvaihtoehtoja voisi olla esimerkiksi FinTech-yritysten tutkiminen heidän kehitysmatkansa ja tulevaisuudennäkymiensä suhteen.

Lähteet

Bright Network. Top skills you need to work in the Financial Services. Viitattu 7.10.2021. Saatavissa <https://www.brightnetwork.co.uk/career-path-guides/financial-services/top-skills/>

Corporate Finance Institute. Analytical skills. Viitattu 26.1.2022. Saatavissa <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/analytical-skills/>

Deloitte 2018. Pankkien digitaalinen kehitys kiihtyy - Suomi vauhdissa mukana. Viitattu 6.10.2021. Saatavissa <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/financial-services/articles/pankkien-digikehitys-kiihtyy.html>

EconoTimes 2020. How Finance Industry Has Changed Over The Years. Viitattu 6.10.2021. Saatavissa <https://www.econotimes.com/How-Finance-Industry-Has-Changed-Over-the-Years-1587393>

Epsi Rating 2021. Asiakastyytyväisyysvuosi 2020. Viitattu 27.1.2022. Saatavissa <https://www.epsi-finland.org/wp-content/uploads/2021/06/EPsi-Rating-Asiakastyytyvaisyysvuosi-2020.pdf>

Finanssiala ry a. Finanssialan tulevaisuudennäkymät. Viitattu 6.10.2021. Saatavissa <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssialan-tulevaisuudennakymat.html>

Finanssiala ry c. Millaisia työntekijöitä alalla tarvitaan? Viitattu 4.1.2022. Saatavissa <https://www.finanssialalle.fi/alalle-toihin/finanssialan-erilaisia-ammatteja.html>

Finanssiala ry d. Miten opiskella finanssialalle? Viitattu 2.11.2021. Saatavissa <https://www.finanssialalle.fi/miten-opiskella-finanssialalle.html>

Finanssiala ry b. Tulevaisuuden finanssiala. Viitattu 8.12.2021. Saatavissa [Tulevaisuuden finanssiala - Finanssialalle](https://www.finanssialalle.fi/tulevaisuuden-finanssiala)

Finanssiala ry e. Tulevaisuuden osaamistarpeet. Viitattu 7.10.2021. Saatavissa <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/tulevaisuuden-osaamistarpeet.html>

Finanssiala 2021a. Maksupalveludirektiivi. Viitattu 4.12.2021. Saatavissa <https://www.finanssiala.fi/aiheet/maksupalveludirektiivi-psd2/#/>

Finanssiala 2021b. Pankkivuosi 2020. Viitattu 4.12.2021. Saatavissa <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2021/06/FA-julkaisu-Pankkivuosi-2020.pdf>

Finanssivalvonta 2021. Kestävä rahoitus. Viitattu 9.12.2021. Saatavissa <https://www.finanssivalvonta.fi/pankki/kestava-rahoitus/>

FinTalent. Future-Enabled Digital Banking Skill Sets You Need To Have. Viitattu 2.11.2021. Saatavissa <https://www.fintalent.com/future-enabled-digital-banking-skill-sets/>

Forbes, 2021. 11 Finance Experts Predict Big Changes Coming To The Banking Industry. Viitattu 6.10.2021. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2021/01/14/11-finance-experts-predict-big-changes-coming-to-the-banking-industry/>

Forbes, 2019. It's Time To Rethink Talent: Five Qualities Needed For The Future Of Banking. Viitattu 3.11.2021. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/06/11/its-time-to-rethink-talent-five-qualities-needed-for-the-future-of-banking/?sh=56e24cfd5238>

Fungacova Z., Toivanen M. & Tölö E. Pankkisektori muutoksen kynsissä. Viitattu 12.10.2021. Saatavissa <https://www.eurojatalous.fi/fi/2015/artikkelit/pankkisektori-muutoksen-kynsissa/>

Fredriksson M. & Saarivirta T., 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/96933/55328>

Friman. Mikä määrittää finanssialan menestyksen tulevaisuudessa? Viitattu 6.10.2021. Saatavissa <https://www.dnb.com/fi-fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mika-maarittaa-finanssialan-menestyksen-tulevaisuudessa/>

Give A Grade A go, 2019. Banking graduate jobs – what skills do I need? Viitattu 26.1.2022. Saatavissa <https://www.giveagrado.com/news/banking-graduate-jobs-what-skills-do-i-need/402>

Kontkanen. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kryptovaluutta 2021. Tietopaketti kryptovaluutoista. Viitattu 19.10.2021. Saatavissa <https://www.kryptovaluutta.fi/>

LähiTapiola 2018. Lisää panostuksia sosiaalisen mediaan – LähiTapiolalle uusia someteki-
jöitä. Viitattu 4.1.2022. Saatavissa <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutis-huone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509550289466>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. laitos, 1. painosa. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Opetushallitus. Osaamisen ennakointifoorumi – Osaamiskorttipakka. Viitattu 26.12.2021. Saatavissa https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf

Pantzar 2016. Pankkivalvoja huolestui: Asuntolainojen miinuskorot uhkaavat viedä tuotot. Viitattu 13.10.2021. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-8742986>

Pantzar 2021. Suomen Pankki on huolissaan asuntovelallisista – asuntolainat ovat pidentyneet ja niiden maksajat ovat entistä velkaisempia. Viitattu 8.10.2021. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-11913627>

Pershing 2009. Handbook of Human Performance Technology. 3. uudistettu painos. Viitattu 29.11.2021. Saatavissa <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.6925&rep=rep1&type=pdf#page=1135>

Rauhala 2018. Finanssialan tulevaisuus on tuolileikkiä tekoälyn kanssa. Viitattu 8.10.2021. Saatavissa <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/finanssialan-tulevaisuus-tuolileikkia-tekoalynkanssa>

Rubin A. 2015. Anita Rubin: Skenaariotyöskentely Tulevaisuuskientutkimuksessa. Viitattu 29.11.2021. Saatavissa <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuskientutkimuksessa/>

Targetjobs. The top skills retail banking, insurance and actuarial employers want. Viitattu 27.1.2022. Saatavissa <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/accountancy-banking-and-finance/top-skills-retail-banking-insurance-and-actuarial-employers-want>

Teknolohiateollisuus 2021. Digitaalinen turvallisuus on yhä tärkeämpää. Viitattu 8.10.2021. Saatavissa <https://teknolohiateollisuus.fi/fi/tyomarkkinat/yritysturvallisuus/digitaalinen-turvallisuus-yha-tarkeempaa>

The Economic Times 2021. Definition of 'Swot analysis'. Viitattu 3.11.2021. Saatavissa <https://economictimes.indiatimes.com/definition/swot-analysis>

The New Times 2021. The importance of taking initiative at work. Viitattu 27.1.2022. Saatavissa <https://www.newtimes.co.rw/lifestyle/importance-taking-initiative-work>

The World Financial Review 2021. Importance of Customer Service Training in the Financial Sector. Viitattu 7.1.2022. Saatavilla <https://worldfinancialreview.com/importance-of-customer-service-training-in-the-financial-sector/>

Tilastokeskus 2021b. Suomessa toimivien pankkien liikevoitto kasvoi 1,4 miljardiin euroon vuoden 2021 toisella neljänneksellä. Viitattu 4.12.2021. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/til/llai/2021/02/llai_2021_02_2021-10-21_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2021a. Työmarkkinat. Viitattu 4.12.2021. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_tyoelama.html

Turunen 2021. Suomalaisten luottokorttivelat pienuivät korona-aikana - Lainanhakijoiden kokonaisvelka pysyi silti ennallaan. Viitattu 8.10.2021. Saatavissa <https://www.hs.fi/talous/art-2000007816392.html>

Traficom 2021. Verkkopankkitunnusten kalastelu jyrkässä nousussa – tällä viikolla kasvua yli 70%. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankoh- taista/verkkopankkitunnusten-kalastelu-jyrkassa-nousussa-talla-viikolla-kasvua-yli-70>

Yle 2021. Kivijalkapankkien määrä puolittui Suomessa 2000-luvulla – Finanssivalvonta: Jos tahti kiihtyy, voidaan tarvita tarkempaa lainsäädäntöä. Viitattu 9.12.2021. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-11760096>