

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityö

2023

Juulia Hämäläinen

Henkilöstöhallinto ja digitalisaatio

– Finanssialan muutos



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Myyntityön koulutus

2023 | 20 sivua

Juulia Hämäläinen

Henkilöstöhallinto ja digitalisaatio

Finanssialan muutos

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata henkilöstöhallintoa ja digitalisaatiota finanssialalla sekä vuosien aikana tapahtuneita muutoksia. Opinnäytteessä käydään läpi myös Finanssialan ry:n tekemää tutkimusta siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä osaamisvaatimuksia finanssialalla. Opinnäytteessä kuvataan sitä, mitä on digitalisaatio ja sähköiset palvelut, joita finanssiala tarjoaa asiakkailleen.

Työ toteutettiin tutustumalla olemassa olevaan lähdeaineistoon ja kyselytutkimukseen finanssialan osaamisesta.

Työn tulokseksi saatiin, että finanssiala haluaa olla edelläkävijä digitalisaatiossa.

Tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ja niiden avulla voidaan tarkastella, miten digitalisaatio on muuttunut vuosien aikana.

Asiasanat:

finanssiala, digitalisaatio, henkilöstöhallinto, osaamistaidot

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Degree programme

2023 | 20 pages

Juulia Hämäläinen

Personnel administration and digitalization

- Change in financial sector

The thesis describes personnel management and digitalization from the financial sector and changes in the financial sector over the years. The thesis also goes through the research done by the financial industry, which things are important to know in the financial industry.

The financial industry wants to be a pioneer in digitization. The thesis examines what digitalization is and electronic services that the financial industry offers its customers. electronic services are dealt with in the last part of the thesis.

Keywords:

Digitization, Finance, personnel management, skills

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Henkilöstöhallinto	6
2.1 Perehdyttäminen	11
2.2 Kehityskeskustelut	11
3 Palveluiden digitalisoituminen	14
3.1 Sähköisen palvelun kanavat	15
3.2 Digitaalinen asiakaskokemus	16
4 Lopuksi	17
Lähteet	18

Kuvat

Kuva 1 Finanssialan tutkimustulokset 2018	7
Kuva 2 eOsmo, Osaamisen hallinnan prosessi	9
Kuva 3. T-kirjaimen muotoinen osaaminen	10
Kuva 4 Digitaalisen palveluprosessin eri vaiheet	16

1 Johdanto

Finanssiala on muuttunut erittäin paljon vuosien aikana. Tässä opinnäytteessä tavoitteena on kuvata finanssialan muutosta henkilöstöhallinnon puolelta ja palveluiden digitalisoitumista.

Teoriaosuudessa tarkastellaan henkilöstöhallintoa finanssialalla.

Henkilöstöhallinto on jaettu henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sen keinoihin. Työssä käydään läpi myös Finanssialan ry:n tekemää kyselyä, millaista osaamista finanssialalla tarvitaan.

Monet palvelut ovat muuttuneet sähköiseen muotoon ja palveluita tuotetaan asiakkaille automatisoidusti. Finanssiala on kokenut mullistavaa digitalisaatiota. Opinnäytteessä käydään finanssialan palveluita ja sitä, miten niitä tarjotaan asiakkaille ja miten asiakaspalvelu pysyy hyvänä ja asiakkaalle arvoa tuottavana.

2 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinto tukee yrityksen tavoitteita liiketoiminnassa, sillä se kehittää henkilöstöön liittyviä toimintoja. Henkilöstöhallinnan tavoitteena on saada oikeanlaiset ihmiset oikeanlaisiin työtehtäviin, jotta työ olisi mahdollisemman tuloksellista. Henkilöstöhallinnon tulee myös tukea työntekijän työsuhdetta ja hyvinvointia. Henkilöstöhallinnon osaaminen on määritelty työnlainsäädännöstä sekä muista henkilöstöä koskevista säännöksistä. (Männistö 2017.)

Henkilöstöhallinta sisältää paljon erilaisia asioita, kuten työhyvinvointi, henkilöstön ja osaamisen suunnittelu, rekrytointi, johtamisen suunnittelu ja kehittäminen (Männistö 2017).

Henkilöstöhallinta toteutuu eri tavoin erilaisissa ja erikokoisissa yrityksissä. Isommissa yrityksissä voi olla erillinen HR-osasto. Pienimmissä yrityksissä voi olla yksi, joka huolehtii näistä asioista. Se voi olla esimerkiksi yrityksen omistaja. (Männistö 2017.)

Henkilöstöhallinnassa työskentelevät opiskelevat ja kouluttautuvat lisää, jotta kehittyminen ja osaaminen laajenee koko organisaatiossa. He huolehtivat myös työntekijöiden osaamisen kehittämisestä ja suunnittelevat johdon kanssa osaamistarpeita. Vuosien aikana on paljon kehittynyt ja muuttunut säädännöt ja tavat, miten kehittää työntekijöiden osaamista. (Kalliosalmi 2016.)

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on yksilön, työyhteisön tai organisaation tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2015).

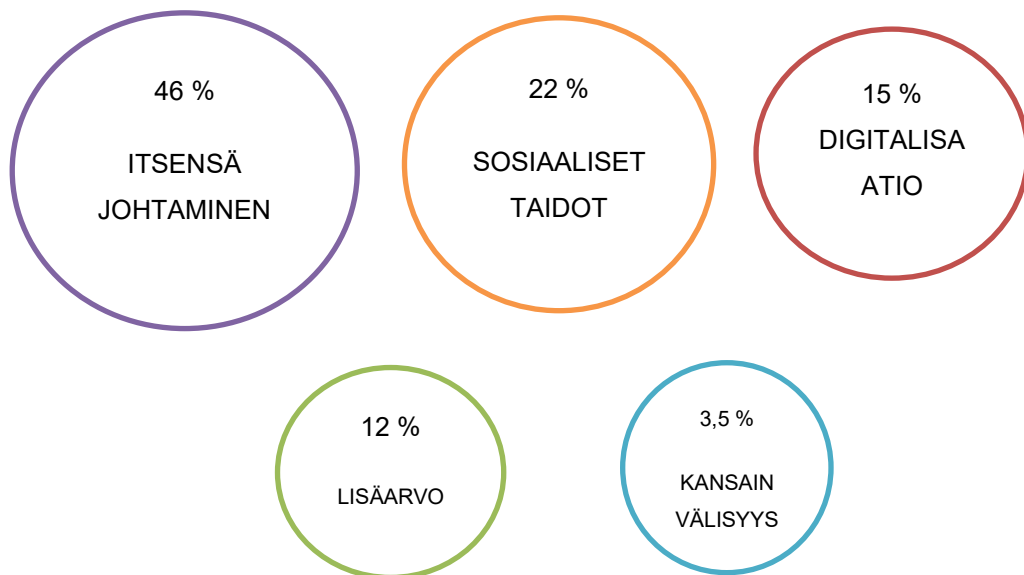
Osaamisella kehitetään taitoja ja valmiuksia, jotka vievät henkilöstä eteenpäin henkilökohtaisella tasolla ja uralla. Osaamista kannattaa kehittää koko työuran ajan. Kun henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti, niin yritys varautuu samalla tulevaisuuden haasteisiin. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2015.)

Osaamisen kehittäminen on tärkeää, jotta työntekijöillä on tarvittavat taidot ja osaamiset tehtävien hoitamiseen. Osaamisen myötä osaamisesta hyötyy

työnantaja ja työntekijä. Jotta organisaatio pysyy tuottavana ja tehokkaana, tarvitaan ammattitaitoisia tekijöitä. Henkilöstön tulee olla osaavaa, jotta he pärjäävät työssään. (Keystone Education Group 2019.)

Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovat yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeitä asioita. Maailma ja markkinat muuttuvat ympärillä koko ajan. Tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti, ja teknologian nopea kehitys muuttaa työtehtäviä ja toimintatapoja. (Österberg 2015, 145.)

Finanssialan henkilöstön tärkeimmiksi osaamisalueiksi on nimetty asiakaslähtöinen palvelun kehittäminen, kyky ja halu kehittää omaa osaamistaan, sekä sosiaalisen ja digitaalisten tekoälypohjaisten ratkaisujen hyödyntäminen. Oppimiselle on hyvä luoda joustavat ja helposti saavutettavissa olevat julkiset koulutuspalvelut. (Keystone Education Group 2019.)



Kuva 1. Finanssialan tutkimustulokset 2018 (Finanssialalle 2022).

Kuvioon viitaten Finanssiala oli suorittanut vuonna 2018 kyselyn, millaista osaamista tarvitaan finanssialalla. Kyselyyn oli vastannut työntekijät, esimiehet, johto ja oppilaitosten edustajat. Vastaajien ikäryhmä oli 45–54-vuotiaat ja toiseksi suurin ryhmä oli 35–44-vuotiaat. (Finanssialalle 2022.)

Vastaajista 48 % koki tärkeimmäksi taidoksi itsensä johtamisen, joka sisälsi kyvyn kehittää omaa osaamistaan, kykyä sopeutua muutokseen, oman osaamisen tunnistamisen, omasta jaksamisesta huolehtiminen ja paineensietokykyä. Seuraavaksi tärkeämmäksi korostui 22 % sosiaaliset taidot, johon sisältyi empatiakyky, neuvottelutaidot, palveluosaaminen, sosiaaliset kyvyt ja verkostojen hallinta. Vastaajista 15 % koki kolmanneksi tärkeimmäksi digitalisaation, johon kuului digitaaliset taidot, datan käsittely ja hyödyntäminen, kyky soveltaa teknologiaa. Toiseksi viimeiseksi vastaajista 12 % vastasi lisäarvon, joka sisälsi asiakaskokemuksen ymmärtäminen, kyvyn tavoitteelliseen työskentelyyn, liiketoimintaosaamisen, ja myyntitaidot. Viimeisenä vastaajista 3,5 % vastasi kansainvälisyyden, johon kuului kansainväliset taidot, kielitaidon, kulttuurien tuntemus, ja maailman talouden ymmärtämisen. (Finanssiala Ry 2022.)

Tulevaisuudessa itsensä johtamisen ja kehittämisen taidot sekä kyvykkyys oppia tulevat korostumaan. On hyvä myös olla ymmärrys siitä, miten maailma muuttuu koko ajan. Finanssialalla tulee olla tietämys siitä, mistä lähtökohdista asiakas hakee palveluja. (Finanssiala Ry 2022.)

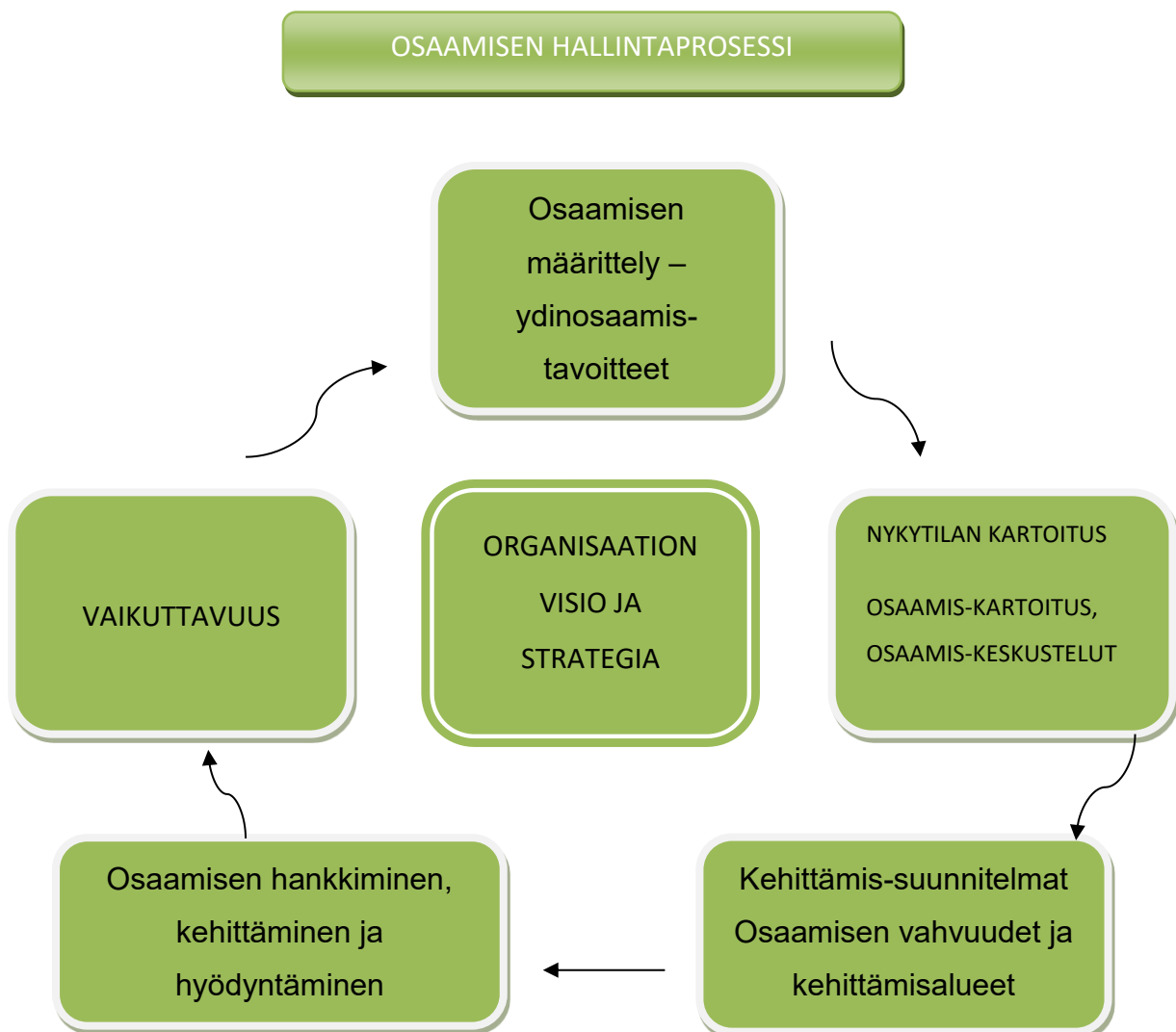
Osaamisen kehittäminen on myös osattujen asioiden ylläpitämistä ja tulevaisuuden tarpeita varten. Vanhoja opittuja asioita korvataan uudella osaamisella ja hankintaan uutta osaamista. (Snellman 2020.)

Nykyajan yrityksillä oppimisen kehitys on tärkeää, sillä kilpailutilanteet, palveluiden tuotto ja maailma muuttuvat, jolloin yrityksen tulee olla ajan tasalla samalla tavalla kuin henkilöstön. Kilpailukyky yrityksessä on nykyään enemmän kiinni siitä, että henkilöstö on osaavaa ja haluaa jatkuvasti uudistaa osaamistaan. (Finanssiala Ry 2022.)

Työtehtävät voivat muuttua vastuullisempaan suuntaan, jolloin pitää henkilöstö pitää osaavana, motivoituneena ja tuottavana. (Management Institute of Finland MIF Oy 2023.)

Oppimista kehittämällä samalla organisaatio saa hyvät valmiudet ja kyvyt uusia arvoja, prosesseja ja toimintatapoja (Sydänmaanlakka 2000).

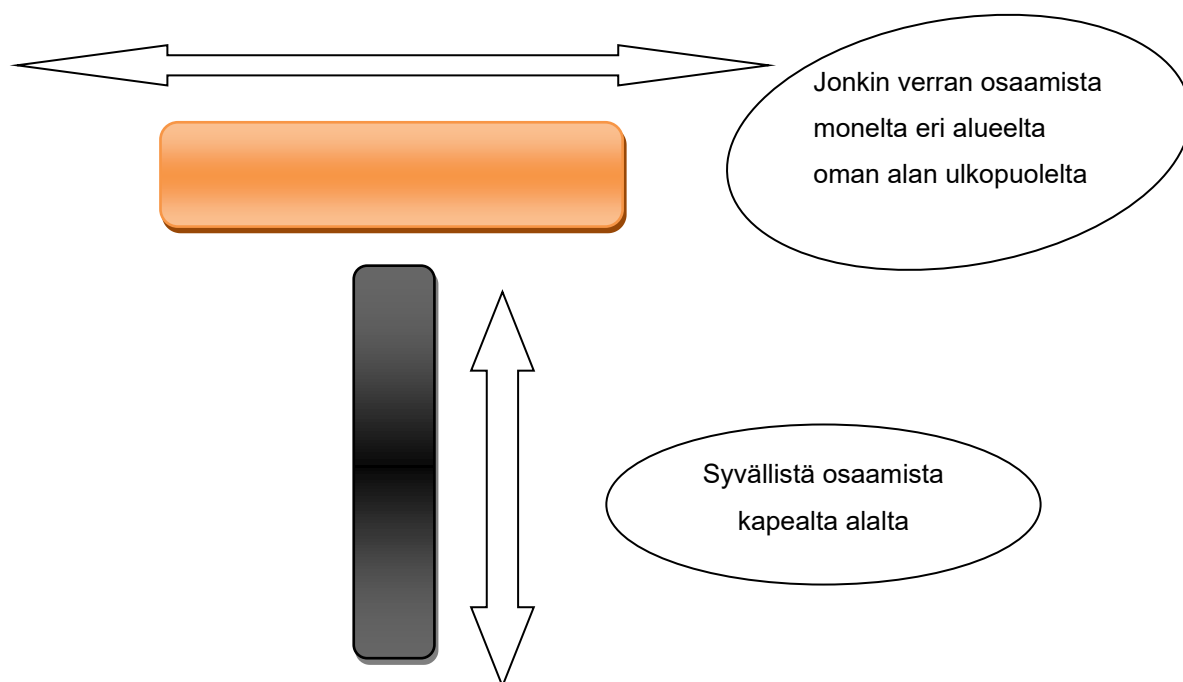
Finanssialalla uuden oppimista kehitetään erilaisilla ja monipuolisilla koulutusmahdollisuuksilla. Työtehtävät pidetään vastuullisina ja monipuolisina, ja urakehitystä tuetaan uuden oppimisella ja koulutuksilla. (Oma Säästöpankki Oyj 2023.)



Kuva 2. Osaamisen hallinnan prosessi (eOsmo-hanke 2011).

Kehittämisen keinoja on erilaisia ja uuden oppimista voidaan nopeuttaa erilaisilla oppimisen keinoilla. Osaamisen kehittäminen on kattava ja ennakoiva, joka voi koostua esimerkiksi työssäoppimisen tukemisessa, työpaikan yhteiset projektit, koulutukset. Oppiminen alkaa työpaikalla heti, esimerkiksi varjostamisella, se tarkoittaa sitä, että seurataan kokeneemman henkilön työskentelyä. (Helsilä & Salojärvi 2013.)

Finanssialla esimerkkinä Danske Bank, tarjoaa työntekijöille kestävän kehityksen yleiskatsauksen, joka on noin kahden tunnin mittainen koulutus verkossa. Koulutus pitää sisällään perustiedot kestävästä kehityksestä, vaikutuksista lainsäädäntöön. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021.)



Kuva 3. T-kirjaimen muotoinen osaaminen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021).

Tämä T-kirjaimen muotoisessa osaamisessa on kyse siitä, että kehitetään ja laajennetaan alan syvempää osaamista. Tämän kaavan avulla olisi hyvä miettiä millaista osaamista tarvitaan nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Tämän avulla voi myös pohtia millaista osaamista tarvitaan lisää tulevaisuudessa.

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2021.)

2.1 Perehdyttäminen

Osaamisen kehittämisen keinoihin kuuluu ensimmäisenä perehdyttäminen työhön. Perehdyttämisellä työntekijä saa kokonaisvaltaisen käsityksen organisaatiosta ja työtehtävistään. Perehdytyksessä tutustutaan työkavereihin, jolla helpotetaan ihmissuhteiden luomista työpaikalla. Perehdytystä voidaan tehdä myös jo työntekijöille, jotka ovat olleet jo työssä, esimerkiksi jos työtehtävät muuttuvat. (Hätönen 2011, 71–74.)

Perehdytys voi olla erilaista riippuen työntekijän aiemmasta kokemuksesta. Perehdyttäjäksi olisi hyvä valita sellainen, joka tietää käytäntöjä ja menetelmiä. Perehdyttäjän työhön kuuluu opastaa oikeiden työmenetelmien käyttö, antaa ohjeita työtehtävien tekoon, ja antaa rakentavaa palautetta. (Hätönen 2011, 71–74.)

Perehdyttämisen onnistumiseksi olisi hyvä luoda jokin näköinen lista mitkä asiat kuuluvat perehdytykseen. Kun lista on tehty niin mikään tärkeä asia ei jää kertomatta tai käymättä läpi. (Hätönen 2011,71–74.)

Perehdyttämisen tapoja voi olla työkaverin työskentelyn seuraamista, ohjauskeskustelut, erilaiset koulutustilaisuudet, itseopiskelu ja itsenäisesti koulutusmateriaaleihin tutustumista. (Hätönen 2011, 71–74.)

2.2 Kehityskeskustelut

Osaamisen arvioinnille kehityskeskustelut ovat hyviä. Kehityskeskustelun tavoitteena on kehittää työn yhteisvoimaa, tavoitteellisuutta ja osaamista. Työntekijän puolesta tämä on hyvä tilaisuus ilmaista omia ideoita ja keskustella omasta asemasta ja myös kehityksestä organisaatiossa. Kehityskeskustelu on organisoitu ja vuorovaikutteinen tilanne. (Hätönen 2011, 34–35.)

Kehityskeskustelussa yleensä arvioidaan työntekijän osaamista, suunnitellaan tulevaa kehitystä, asetetaan tavoitteita, ja keinot miten ne saavutettaisiin.

Keskustelu käydään yleensä työntekijän ja esimiehen välillä, mutta voidaan pitää myös ryhmänä työntekijöiden kesken. (Hätönen 2011, 34–35.)

Keskusteluja käydään organisaatiossa yleensä 1–2 kertaa vuodessa. Keskustelussa olisi hyvä, että olisi yhteinen runko, jotta pysytään asiassa, jolloin työntekijä ja esimies ovat molemmat valmistautuneita keskusteluun. (Hätönen 2011, 34–35.)

Koulutukset ovat myös yksi oppimisen kehityskeino. Koulutuksia käytetään runsaasti henkilöstön oppimisen kehitystä varten. Koulutukset ovat kehittyneet paljon, joka auttaa opitun soveltamista työntekoon. Opiskelutapoja on kehitetty, jossa on erilaisia menetelmiä, jotka mahdollistavat asioiden oppimisen monipuolisesti. Verkko-opiskelu ja itsenäiset koulutukset ovat enemmän nykypäivää. (Hätönen 2011, 94–95.)

Organisaatiokohtaisella koulutuksella suunnitellaan ja toteutetaan työntekijöille koulutus, joka on yhteinen. Kouluttaja voi olla organisaation sisältä tai ulkopuolelta, mutta koulutuksen sisältö suunnitellaan organisaation tarpeiden mukaan. Koulutukset voidaan pitää organisaation ulkopuolella tai sisällä. Koulutuksen sisältöön olisi hyvä pohtia koulutuksen tavoitteet, kohderyhmä ja millaisia menetelmiä siihen käyttää. (Hätönen 2011, 94–95.)

Finanssialalle voi kouluttautua ottamalla liiketalouden opintoja. Alalle voi erikoistua merkonomin koulutuksella, joka kestää 2–3 vuotta ja sitten myös tradenomin koulutuksella tai kauppatieteiden maisterin kautta, maisterin tutkinto kesto on viisi vuotta. Peruskoulun jälkeen voi opiskella finanssimerkonomiksi. Opinnot sisältää pankki- rahoitusalan asiakaspalveluun, myyntiin ja markkinointiin ja myös finanssipalveluihin. (Finanssiala Ry 2022.)

Tradenomi koulutuksella saa itselleen käytännönläheisyyden yhdistettynä tutkintoon. Koulutus antaa pohjan toimia monissa tehtävissä rahoituksen ja vakuutuksien parissa. Yliopiston koulutuksella pääsee finanssiliiketoiminnan ytimeen. (Finanssiala Ry 2022.)

Muita hyviä pohjakoulutuksia on kaupanalan opinnot, matematiikan opinnot, juridiikka ja erityisesti it alan opinnot. Finanssiala kun on digitalisoituva ala niin ala tarvitsee paljon it-alan osaamista. (Finanssiala Ry 2022.)

3 Palveluiden digitalisoituminen

Sähköisten palveluiden käyttö on lisääntynyt ja digitalisaatio on edennyt. Entistä enemmän erilaiset toimialat ovat kokeneet digitalisoitumisen. Sähköisessä muodossa olevan tiedon, osaamisen ja näkemysten hyödyntäminen tehokkaammin nousee suuremmaksi kilpailuvaltiksi yrityksissä. Mitä enemmän kaikki digitalisoituu, sitä tärkeämmäksi yrityksissä korostuu nopea oppiminen. Niin kuin ylempänä oli puhetta henkilöstön kouluttamisesta ja oppimisesta. Olisi hyvä myös sitouttaa asiakkaat, yhteistyökumppanit ja henkilöstö toimintaan mukaan, jotta digitaalisessa murroksessa hyödyntää mahdolliset onnistumiseen tarvittavat osaamiset ja resurssit. (Ruokonen 2016.)

Digitaalisuus on voimakkaasti muuttanut esimerkiksi ostokäyttäytymistä, tiedonhakua, viihteen kuluttamista. Digitaalisuutta on myös tapahtunut eri toimialoilla kuten opetus, terveydenhuolto, ja pankki ja rahoitus. Esimerkiksi pankki on hyvä esimerkki siitä, miten asiat ovat muuttuneet sähköiseen muotoon. Ennen asioitiin konttorissa paikan päällä mutta nykyään kaikki hoituu itsenäisesti verkossa. Pankkiin saa yhteyden puhelimitse, verkkopankkiviestillä, tai chatin kautta ja asia saadaan hoidettua. Sähköisissä palveluissa on hyvää se, että asiakas saa joitakin asioita hoidettua itse, eikä tarvitse odottaa, että pankki aukeaa. Palvelu on käytettävissä ympäri vuorokauden. (Ruokonen 2016.)

Finanssialalle on tullut paljon uusia toimijoita, koska monet isot teknologiayritykset ovat lanseeranneet mobiilimaksutapoja, sovelluksia, ja puhelimelle tai muulle älylaitteella rahansiirron toiselle henkilölle. Näiden uusien lanseerauksien myötä nykyään pystyy hoitamaan esimerkiksi ruokaostokset ilman käteistä tai pankkikorttia, jolloin maksaminen tapahtuu älylaitteen avulla. Tulevaisuudessa onkin finanssialalla kilpailua palveluiden kehittämisestä, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita ja palveluiden nopeuttamista. Finanssiala haluaa olla kehityksen edelläkävijä. (Finanssiala Ry 2022.)

Digitalisoitumisen myötä palvelut tavoittaa yhä laajemman asiakaskunnan finanssialalla. Digitalisoitumista auttaa nykyinen sukupolvi, joka on tottunut

hoitamaan kaiken kännykällä. Heidän on helppo omaksua ja oppia uusia digitaalisia taitoja. (Finanssiala Ry 2022.)

Automaation lisääntyttä ja tekoälyn kehittyessä on tullut myös lisää palveluita asiakkaille finanssialla esimerkiksi, sijoitusneuvonta onnistuu digitaalisesti eikä välttämättä tarvitse ihmistä siihen. (Finanssiala Ry 2022.)

3.1 Sähköisen palvelun kanavat

Finanssialalla palvelut ovat kokeneet murroksen digitalisaation myötä. Finanssialan tuotteita ja palveluita tarjotaan nykypäivänä entistä enemmän sähköisessä muodossa. Sähköiset palvelukanavat helpottavat monen arkea, kun pankkiasioita voi hoitaa paikasta ja ajasta riippumatta. (Finanssiala Ry 2022.)

Pankkiasiakkaan asiointikanavat nykypäivänä on konttorissa asiointi, mobiilipankissa, puhelinpalvelussa, ja verkkopankkipalvelussa. Konttorissa asiakkaalle tarjotaan neuvontapalveluja, rahapalveluja, lainaan liittyviä asioita ja tapaamisia. Nämä kaikki asiat voi hoitaa nykypäivänä puhelimen tai sähköisissä tapaamisissa. Konttoripalvelut ovat vähentyneet huomattavasti digitalisaation ja teknologian kehittymisen ansiosta. (Finanssiala Ry 2022.)

Puhelinpalvelussa tarjotaan neuvontaa yleisissä pankkiasioissa. Puhelinpalvelussa onnistuu myös tunnistautua käyttämällä pankkitunnuksia, jolloin puhelimesta pystyy hoitamaan laajasti päivittäisiä pankkiasioita. (Finanssiala Ry 2022.)

Verkkopankkipalvelua pystyy käyttämään tietokoneella tai puhelimesta internet-selaimella. Verkkopankissa näkee omat pankkitilinsä ja hoitamaan itsenäisesti päivittäisiä pankkiasioita. Verkkopankissa onnistuu hallinnoida sijoituksia ja hakea luottoa tai uutta korttia. Verkkopankkia voi käyttää myös viestintäkanavana pankin ja asiakkaan välillä. (Finanssiala Ry 2022.)

3.2 Digitaalinen asiakaskokemus

Ylempänä kuvio kuvastaa digitaalisen palveluprosessin erivaiheet.

Saavutettavuus tarkoittaa, että onko palveluun pääsy mahdollista kaikissa olosuhteissa ja tilanteissa. Hakeminen ja löytäminen on, että kuinka löytää palvelun hakukoneiden kautta. Valinta ja päätöksenteko kuvastaa, että kuinka asiakas valitsee oikean palvelun ja tuotteen. Transaktio kuvastaa kuinka suorittaa kyseinen vahvistus tai tilaus. Käyttöönotto ja hankinnan jälkeiset toimenpiteet tarkoittaa sitä, että kuinka palvelu toimii sitten asiakkaalla ja miten asiakkuutta tuetaan ja hoidetaan. Digitaalisten palveluiden tulisi olla mukavaa ja helppoa. (Filenius 2015, 78–79)



Kuva 4. Digitaalisen palveluprosessin eri vaiheet (Filenius 2015, 78, 79).

4 Lopuksi

Opinnäytteen tavoitteena oli kuvata finanssialan muutosta henkilöstöhallinnon puolelta ja palveluiden digitalisoitumista. Tarkoituksena oli teoriaosuudessa käydä henkilöstöhallintoa ja millaisia osaamisia finanssipuolella tarvitaan.

Työssä käytiin myös läpi Finanssiala ry:n kysely vuodelta 2018 asioita, joita olisi hyvä osata finanssialalla, kyselyssä oli mielestä hyvät vastaukset ja olen samaa mieltä. Olisi hyvä tehdä samanlainen kysely uudestaan ja katsoa että olisiko digitalisaatio isomassa osassa osaamista.

Toisessa osassa käytiin digitalisaatiota. Palveluiden digitalisaatio on ottanut ison harppauksen vuosien aikana ja palvelut digitalisoituvat edelleen ja yhä enemmän palveluita on kuluttajille itsepalvelussa. Korona on myös edesauttanut tätä sillä ei ole päässyt pankkiin asioimaan kaikkia asioita, jolloin ne on voinut hoitaa puhelin tai verkkopankkiviestien välityksellä. Tulevaisuutta on mielenkiintoista seurata mihin suuntaan finanssiala vielä menee.

Haastavaa työssä oli kirja teoriaa finanssialan muutoksista koska vasta parin vuoden ajan on digitalisaatio ottanut vallan. On hyvä myös ottaa huomioon finanssialan kysely tuloksetkin koska nekään eivät ole tältä vuodelta.

Lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2021. Uutta osaamista ja oppimista digiajassa.

Viitattu 28.11.2022

https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK_Uutta-osaamista-ja-oppimista-digiajassa_net_5.10.2021-VALMIS.pdf.

eOsmo-hanke 2011 Organisaation visio ja strategia. Viitattu 16.5.2023

<http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja.html>.

Finanssialalle 2022. Miten opiskella finanssialalle. Viitattu 25.12.2022.

<https://www.finanssialalle.fi/miten-opiskella-finanssialalle.html>.

Finanssialalle. Pankkiasiakkaan asiointikanavat. Viitattu 25.12.2022

<https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/pankkiala/henkiloasiakkaan-paivittaispalvelut/pankkiasiakkaan-asiointikanavat.html>.

Finanssialan yritykset arvostavat henkilöstönsä halua ja kykyä kehittää omaa ammattitaitoaan. 2022. viitattu: 27.10.2022.

<https://www.finanssialalle.fi/alalle-toihin/blogit/finanssialan-yritykset-arvostavat-henkilostonsa-halua-ja-kyky-kehittaa-omaa-ammattitaitoaan.html>.

Helsilä, M & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.

Kalliosalmi, I. 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Viitattu 27.10.2022.

<https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>.

Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. 11.12.2005. Viitattu 27.10.2022

<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suositukset/osaamisen-kehittaminen>.

Management Institute of Finland MIF Oy 2023. Vahvistava henkilöstötyö.

Viitattu 27.10.2022.

<https://mif.fi/henkiloston-kehittaminen/>.

Keystone Education Group 2019. Mitä on osaamisen kehittäminen. 25.6.2019. 27.10.2022

<https://www.koulutus.fi/oppaat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630>.

Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto- Oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Päivitetty 18.10.2022. viitattu 27.10.2022.

<https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>.

Oma Säästöpankki Oyj 2023. Vastuullisuus ja henkilöstö. Viitattu 1.11.2022. www.omasp.fi/fi/vastuullisuus-ja-henkilosto.

Pekonen-Ranta, M. 2015. Digiajan finanssipalvelut takaisin perusasioihin. Viitattu 25.12.2022. <https://www.finanssiala.fi/kolumni/digiajan-finanssipalvelut-takaisin-perusasioihin/>

Snellman.A.2020.Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen. viitattu: 27.10.2022.

<https://blogi.savonia.fi/minajaesimiestyoportfolio/2020/09/09/4-osaamisen-johtaminen-ja-kehityskeskustelu/>.

Österberg, M.2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viitattu 28.11.2022.