

Henkilökohtaisten  
pankkineuvojien valmiudet  
digitalisoituvassa  
työympäristössä

Case Nordea Pankki Suomi Oyj

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
YAMK  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
27.5.2016  
Marika Malin

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen yamk

MALIN, MARIKA:

Henkilökohtaisten pankkineuvojen  
valmiudet digitalisoituvassa  
työympäristössä  
Case Nordea Pankki Suomi Oyj

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman (YAMK)  
opinnäytetyö, 65 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Kehittämistyön tavoitteena oli tutkia Kaakkois-Suomen alueen henkilökohtaisten pankkineuvojen valmiuksia digitalisoituvassa työympäristössä. Tavoitteena oli kerätä tietoa tämän hetken osaamisen tasosta ja tulevaisuuden osaamistarpeista, sekä henkilökohtaisilta pankkineuvojilta että esimiehiltä, ja antaa tutkimustulosten perusteella kehittämissuositus, jotta osaamisen taso voidaan tulevaisuudessa varmistaa. Kehittämissuosituksen tavoitteena oli varmistaa se, että osaamisen tasoa voidaan parantaa ja näin ollen saavuttaa parempi kustannustehokkuus ja kilpailukyky digitalisoituvassa työympäristössä.

Tietoperustassa keskitytään digitalisaatioon ja osaamisen johtamiseen. Digitalisaatio on nopeasti kasvava ilmiö ja yritykset pystyvät hyödyntämään entistä enemmän digitaalisia kanavia toiminnassaan. Jotta voidaan varmistaa, että yritys saa mahdollisimman paljon hyötyä asiakkaille tarjoamistaan digitaalisista palveluista, pitää varmistaa työntekijöiden osaamisen taso. Osaamisen johtaminen on tässä ratkaisevassa asemassa ja se on osa kehittämistyöni tietoperustaa.

Empiirisen osan tutkimusaineiston keruu toteutettiin henkilökohtaisten pankkineuvojen osalta sähköisellä tutkimuslomakkeella, joka sisälsi sekä määrällisiä että avoimia kysymyksiä. Esimiehet haastateltiin kahdenkeskisissä tapaamisissa. Haastattelut tallennettiin puhelimeni sanelimella ja ne litteroitiin tutkimusaineistoon.

Kehitystyön tuloksena syntynyt ehdotus ei ole sellaisenaan käytettävissä, koska se vaatii hyväksynnän organisaation koulutuksesta vastaavalta osastolta. Ehdotuksen tarkoituksena on kuroa umpeen tutkimustuloksissa esiintulleita kuiluja, ja varmistaa tulevaisuudessa tasavertainen osaamisen taso henkilökohtaisten pankkineuvojen osalta.

Asiasanat: digitalisaatio, osaamisen johtaminen, finanssiala

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business  
Management

MALIN, MARIKA :

Personal Banking Advisors  
Competences in Increasingly Digital  
Working Environment  
Case: Nordea Bank Finland Plc

Master's Thesis 65 pages, 4 pages of appendices  
Spring 2016

## ABSTRACT

---

The aim of this thesis was to investigate the capabilities of Personal Banking Advisers in an increasingly digital working environment in the South-East Finland area. In addition eight office managers were interviewed and their points of view concerning Personal Banking Advisors' competences were reflected upon. The aim was to collect data about the existing and future competence developments. Based on the research results the aim was to give a development proposal to ensure the organization's competences in the future. The goal of the development proposal was to achieve better cost-efficiency and competitiveness in the digital working environment.

The literature of the thesis concentrated on digitalization and competence management. Digitalization is a quickly growing phenomenon and organizations can benefit from digitalization more and more in their operations. In order to get as many benefits as possible, organizations have to ensure their employees' competences. Competence management is the key factor in this area.

The empirical study for the Personal Banking Advisors was made by a webropol- questionnaire which included quantitative and qualitative questions. Interviews for the office managers were made in mutual appointments. The interviews were recorded via a dictaphone and transcribed.

Based on the results of the case study, the development proposal is not applicable as such because it needs to be approved by the organization's training department. The purpose of the proposal is to bridge gaps that came forth in the research results and ensure an equal level of competence among Personal Banking Advisors.

Key words: digitalization, competence management, financial sector

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä tietoperusta	3
1.3	Työn rakenne	3
2	DIGITALISAATIO	5
2.1	Digitalisaation määritelmä	5
2.2	Digitalisoinnin hyödyt ja haasteet	7
2.3	Digitalisoituva työympäristö	9
2.4	Digitalisaation tulevaisuus	10
2.5	Digitalisaatio finanssialalla	12
2.6	Digitalisaatio toimeksiantajayrityksessä	16
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	18
3.1	Strategian merkitys osaamisen johtamisessa	18
3.2	Osaamisen johtamisen prosessi	19
3.3	Osaamisen johtamisen kehitysvaiheet	21
3.4	Esimiehen tehtävä osaamisen johtamisessa	22
3.5	Tulevaisuuden osaamistarpeet	26
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	29
4.1	Kehittämishankkeen tavoitteet	29
4.2	Kehittämishankkeen vaiheet	29
4.3	Toimeksiantajayrityksen esittely	30
4.4	Aineiston keruu ja analysointi	30
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	33
5.1	Sähköinen kysely henkilökohtaisille pankkineuvojille	33
5.1.1	Tausta	33
5.1.2	Älylaitteen omistaminen ja käyttäminen	34
5.1.3	Sosiaalisen median ja Nordean mobiilisovellusten käyttäminen	35
5.1.4	Työnkuvan vaatimustason muutokset ja oman osaamisen kehittäminen	37
5.1.5	Digitaalisen osaamisen tarpeet työskentelyssä tällä hetkellä	38
5.1.6	Digitaalisen osaamisen haasteet	40

5.1.7	Toiveita työnantajan tarjoamalle koulutukselle liittyen henkilökohtaisten pankkineuvojien digitaalisen osaamisen kehittämiseen	43
5.2	Esimiesten haastattelut	44
5.2.1	Pankkineuvojien digitaaliset osaamistarpeet tällä hetkellä	44
5.2.2	Pankkineuvojien osaamisen taso tällä hetkellä	47
5.2.3	Pankkineuvojien osaamisen haasteet	48
5.2.4	Pankkineuvojien digitaalisen osaamisen tarpeet tulevaisuudessa	50
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	52
6.1	Tulosten pohdinta ja kehittämissuhteet	52
6.2	Opinnäytetyöprosessin sekä tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointia	54
6.3	Jatkotutkimus ja kehittämismahdollisuudet	57
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	65

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Digitalisoituminen on muovannut maailmaa huomattavasti viime vuosien aikana, ja tänä päivänä useat pankkien toiminnot ovat jo siirtyneet sähköisiin kanaviin. Digitalisaatio näkyy niin yrityksissä ja julkisella sektorilla kuin myös jokaisen ihmisen päivittäisessä arjessa. Digitalisaatio on tämän ajan suurin muutosvoima (Ilmarinen & Koskela 2015). Se vaikuttaa ihmisten tapaan etsiä tietoa, tehdä ostoksia, kuluttaa palveluja, hoitaa päivittäisiä asioita, jakaa kokemuksiaan ja antaa palautetta sekä olla vuorovakutuksessa muiden kanssa. Digitalisaatio vaikuttaa yritysten kilpailuympäristöön ja muokkaa perinteisiä toimialoja. Se pakottaa yrityksiä ja julkisen sektorin organisaatioita uudistumaan ja muuttamaan omia toimintatapojaan ja osaamistaan. Digitalisaatio koskettaa tänä päivänä jokaista ihmistä ja jokaista yritystä toimialasta riippumatta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51–52).

Kun digitalisaatio muuttaa organisaation toimintatapoja voimakkaasti, voi käydä niin, ettei työntekijöiden osaaminen kehity riittävän nopeasti pysyäkseen digitalisaation kehityksen mukana. (Leiviskä 2015.) Digitalisaatio on tuonut suuria muutoksia myös finanssialalle, joka on jatkuvan murroksen alaisena.

Tässä työssä tutkitaan pankkineuvojien valmiuksia digitalisoituvassa työympäristössä. Työn tarkoituksena on kartoittaa miten pankkineuvojat kokevat oman osaamisensa tason ja kuinka paljon työympäristön digitalisoituminen on vaikuttanut oman osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä osa-alueita tulisi kehittää, jotta voitaisiin yhtenäistää henkilökohtaisten pankkineuvojien osaamisen tasoa ja varmistaa tulevaisuudessa digiosaamisen vaadittu taso. Lisäksi haastateltiin kahdeksaa esimiestä siitä, miten he kokevat pankkineuvojien digitaalisen osaamisen tason tällä hetkellä. Työssä tutkitaan myös sitä, mitä vaatimuksia digitaalisuus ja sen lisääntyminen aiheuttavat tulevaisuudessa. Miten voidaan varmistaa pankkineuvojien osaamisen

taso tulevaisuudessa yhä nopeammin kehittyvän digitalisaation keskellä ja miten pankkineuvojat pysyvät mukana jatkuvassa kehityksessä? Jokainen ihminen oppii asioita ja omaksuu asioita eri tavalla ja nopeudella. Siksi muutoksen nopeus ja laajuus ovat haaste jokapäiväisessä toiminnassa.

Ajatus tutkimuksen tarpeellisuudesta kypsyi ajan mittaan käydyistä keskusteluista liittyen henkilöhtaisten pankkineuvojien omakohtaiseen kokemukseen oman osaamisen tasosta ja tämän päivän vaatimuksista digitaalisessa työympäristössä. Keskusteluissa kävi ilmi, että osa henkilökohtaisista pankkineuvojista toivoisi esimerkiksi koulutusten suunnittelua niin, että lähtötaso huomioitaisiin koulutusta annettaessa. He kertoivat myös, että pääsääntöisesti oletetaan kaikilla olevan älypuhelin tai tabletti käytössä. Kuitenkaan näin ei välttämättä ole. Keskusteluissa tuli ilmi, että osaamisen taso on vaihtelevaa ja sitä pitäisi joillakin toimilla pystyä yhtenäistämään, jotta kaikki pankkineuvojat olisivat suunnilleen samalla osaamisen tasolla.

Tutkimustulosten perusteella luodaan kehitysehdotus digiosaamisen tason kehittämiseksi ja varmistamiseksi tulevaisuudessa. Kehitysehdotuksen avulla pyritään varmistamaan, että jokaisella henkilökohtaisella pankkineuvojalla on riittävän hyvä osaaminen tulevaisuudessa. Tämän avulla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä muihin finanssialan toimijoihin nähden. (Pohjola 2014).

Kehittämishankkeen toimeksiantajana toimii Nordea Pankki Suomi Oyj joka on Nordea-konsernin tytäryhtiö Suomessa. Nordea on pohjoismainen pankki, jolla on paljon paikallista toimintaa eri puolilla Suomea. Nordea on suurin finanssialan organisaatio Pohjois- Euroopassa. Sillä on johtava asema yritys- ja instituutioiden kuten myös vähittäis- ja yksityispankkitoiminnan osalta. Se on myös suurin henki- ja eläkevakuutusien tarjoaja Pohjoismaissa. Henkilöasiakkaita Pohjoismaissa on noin 10 miljoonaa ja yritysasiakkaita noin 0,6 miljoonaa. (nordea.com 2016). Digitalisoituminen on muuttanut paljon myös toimeksiantajayrityksen palvelukäytäntöjä. Tämän opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee itse toimeksiantajayrityksessä.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä tietoperusta

Tässä kehittämishankkeessa tutkitaan henkilökohtaisten pankkineuvojien omaa näkemystä digiosaamisensa tasosta sekä esimiesten näkemystä henkilökohtaisten pankkineuvojien digiosaamisen tasosta.

Tutkimuskysymykseksi muodostui:

Mitkä ovat henkilökohtaisten pankkineuvojien valmiudet digitalisoituvassa työympäristössä ja miten osaamistaso voidaan varmistaa tulevaisuudessa?

Alakysymyksiksi muodostuivat:

- miten pankkineuvojat kokevat osaamisensa tason digitalisoituvassa työympäristössä tällä hetkellä
- miten esimiehet kokevat pankkineuvojien osaamisen tason digitalisoituvassa työympäristössä tällä hetkellä
- miten näiden näkemysten mahdollinen kuilu voidaan kuroa umpeen ja varmistaa tulevaisuudessa pankkineuvojien tarvittava osaamisen taso digitalisoituvassa työympäristössä

Kehittämishanke rajataan koskemaan Kaakkois-Suomen alueen henkilökohtaisia pankkineuvojia ja heidän esimiehiään. Lisäksi haastateltiin Kauppakeskus Triossa työskentelevää seitsemää esimiestä ja heidän esimiestään.

## 1.3 Työn rakenne

Luvussa 2 ja 3 käsitellään kirjallisuuskatsaus. Tietoperusta koostuu kahdesta osasta, jotka ovat digitalisaatio ja osaamisen johtaminen. Digitalisaatio-osassa käsitellään digitalisoituvaa työympäristöä, digitalisoinnin hyötyjä ja haittoja sekä digitalisaation vaikutuksia finanssialalla. Osaamisen johtamisen osiossa käsitellään osaamisen johtamisen prosessia, sen kehitysvaiheita sekä strategian merkitystä osaamisen johtamisessa. Lisäksi käsitellään tulevaisuuden



osaamistarpeita. Tietoperustan pyrkimyksenä on pohjustaa tutkimusaihetta.

Luvussa 4 esitellään kehityshankkeen toteutus. Luvussa käsitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä. Tässä luvussa käydään läpi aineiston hankinta ja perustelut hankitulle aineistolle.

Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset ja miten ne vaikuttivat kehitysehdotuksen sisältöön.

Luvussa 6 esitellään kehityshankkeen tulosten pohdinta ja johtopäätökset. Lisäksi tässä luvussa esitellään kehitysehdotuksen sisältö, toteutus ja tavoitteet. Lisäksi pohditaan kehittämishankkeessa onnistumista ja luotettavuutta.

## 2 DIGITALISAATIO

### 2.1 Digitalisaation määritelmä

Digitalisaatio on ilmiönä ollut esillä jo joitakin vuosia ja nyt sille on asetettu merkittäviä tavoitteita ja odotuksia. Huolimatta siitä, että digitalisaatio on nopeasti kasvava ilmiö, ei sille ole vielä vakiintunut yksiselitteistä ja yleistä määritelmää vaikkakin eri kuvaukset alkavat lähentyä toisiaan.

Digitalisaation suora määritelmä on Juhangon ja Jurvansuun (2015) integroida ja ottaa käyttöön uutta digitaalista teknologiaa jokapäiväiseen toimintaan. Digitaalisuus muuttaa ääntä, kuvaa, dokumentteja ja tietoa biteiksi ja dataksi sähköiseen muotoon. Digitaalisuus auttaa etsimään ja tallentamaan tietoa ja hyödyntämään sitä uuden ymmärryksen luomiseksi.

Ojanperä (2012) määrittelee puolestaan digitalisaation seuraavasti: ”Digitalisointi on tiedon purkamista sähköiseen muotoon, jolloin sitä on helppo tallentaa, järjestellä sekä muunnella.” Kokonaiset teollisuudenalat muuttuvat merkittävästi kun sähköisessä muodossa oleva informaatio yhdistetään mobiiliteknologiaan, johon lukeutuvat sosiaalinen media ja pilvipalvelut, sekä erilaiset mobiililaitteet, kuten älypuhelimet ja tablettitietokoneet. Digitalisaation myötä voidaan pienentää yritysten kuluja, sen avulla voidaan luoda uusia mutkattomampia toimintatapoja sekä yrityksille uusia tarpeita. Nämä tekijät ovat tärkeitä missä tahansa liiketoiminnassa. (Ojanperä, T. 2012.)

Alla suoria lainauksia muista digitalisaation määritelmistä:

*Digitaalista uusiutumista eli digiteknologian integrointia kaikkeen organisaation toimintaan.* (Miikka Heinäsmäki 2015)

*Integration of digital technologies into everyday life by the digitization of everything that can be digitized.* (BusinessDictionary. com 2015)

Digitalisaatiota liike-elämässä voi siis ajatella digiteknologian yhtenäistämisellä kaikessa organisaation toiminnassa, jonka avulla luodaan uutta liiketoimintaa ja lisäarvoa tuottavia toimintatapoja. Tässä kehittämistyössä digitalisaatiolla ymmärretään digiteknologian integrointia kaikkeen organisaation toimintaan.

Yritykset ovat joutuneet kohtaamaan digitaalisen murroksen, koska asiakkaiden muuttuneet odotukset ja teknologian kehittyminen ovat pakottaneet heidät siihen. Yrityksen ydinprosessit, kuten markkinointi- ja myyntityö, asiakaspalvelu, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä talous- ja henkilöstöhallinto, saavuttavat uusia tasoja, kun teknologia, työkalut sekä toimintatavat ovat uudistuneita. Yrityksen brändin määrittelee yhä useammin asiakkaan digitaalinen käyttökokemus. Yritystoiminnan näkökulmasta katsottuna tulevaisuuden kilpailuetuna ovat visionääriset liiketoimintamallit sekä tietynlainen johtajuus. Organisaatioiden tulee sietää epäonnistumisia ja olla joustavia sekä kokeilla rohkeasti uutta. (Digitaalinen polku.)

Digitalisoituminen sekä sosiaalinen media mahdollistavat sen, että ihmiset kohtaavat tietoa tauotta ympärillään. Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan verkossa tapahtuvaa, ihmisten välistä kanssakäymistä. Sosiaalisessa mediassa käytetään eniten erilaisia yhteisöpalveluja, kuten Facebookia, Twitteriä, Instagramia, YouTubea sekä Instagramia. Sosiaalista mediaa käyttäen ihmiset tuovat esille muun muassa elämässä tapahtuvia asioita, kokemuksia, suosituksia, mielipiteitä sekä arvosteluita. Sosiaalinen media mahdollistaa sen, että ihmiset pystyvät tuottamaan ja jakamaan digitaalista sisältöä, jotka ovat tavoitettavissa kaikkialla maailmassa. (Kananen 2013, 13.)

Sosiaalinen media ei ole pelkästään teknologiaa, vaikka sosiaalista mediaa hyödynnetään teknologian avustuksella. Sosiaalinen media on vuorovaikutusta, joka tapahtuu tiedon vastaanottajan ja tiedon välittäjän välillä. (Kananen 2013, 15.)

Digitalisoitumisen ja sosiaalisen median myötä yrityksiä välille on

kehittynyt entistä enemmän kilpailua. Kilpailijoista erottuminen on yrityksille entistä tärkeämpää, mutta digitalisaation myötä se on vaikeutunut entisestään. (Filenius 2015, 41.) Yritysten tulee ymmärtää ympärillä tapahtuvia muutoksia ja nämä muutokset tulee huomioida, kun yrityksen tuotteita ja palveluita kehitetään. Digitalisoinnin myötä yrityksen tulee rakentaa strategia ja toimintamalli asiakkaan näkökulmasta. (Filenius 2015, 37.)

Sosiaalinen media tuo tullessaan yrityksille myös haasteita. Esimerkiksi huono asiakaspalvelukokemus voi levitä sosiaalisen median välityksellä hyvinkin nopeasti suurelle joukolle, mikä on yrityksen kannalta harmillista. Sosiaalinen media on ominaisuuksiltaan avoin ja muuttuu jatkuvasti. Kuka tahansa voi julkaista sosiaalisessa mediassa tekstiä ja ottaa julkaisullaan kantaa johonkin, vaikkei hänellä olisikaan tarvittavaa asiantuntemusta, koulutusta tai ammattia. Tämän vuoksi käyttäjien julkaisukynnys on sosiaalisessa mediassa usein hyvin matalalla. (Kananen 2013, 14.)

Vaikka yritysten ja kuluttajien vuorovaikutusmahdollisuudet ovat kehittyneet digitalisoitumisen ja sosiaalisen median myötä, eivät kaikki kuluttajat välttämättä ole äänessä ja halua vaikuttaa asioihin. Internetissä suuri osa ihmisistä on äänettömiä seuraajia, jotka eivät koskaan luo uutta sisältöä Internetiin, vaan seuraavat vain mitä muut siellä julkaisevat. (Isokangas & Vassinen 2010, 95). Tämä yritysten tulee ottaa huomioon, koska nämä äänettömät seuraajat kuitenkin lukevat muiden kuluttajien palautteita ja näkemyksiä yrityksen tuotteista ja palveluista, ja saattavat antaa näiden vaikuttaa omiin näkemyksiinsä. Onkin tärkeää, että yritys reagoi sekä positiivisiin että negatiivisiin palautteisiin viipymättä. (Kananen 2013, 15.)

## 2.2 Digitalisoinnin hyödyt ja haasteet

Usein digitalisaatio tarkoittaa toimintatapojen kokonaisvaltaista muutosta organisaatioissa. Mittavat uudistukset vaativat paljon sekä työntekijöiltä että johtajilta, sillä niiden toteuttaminen vaatii selkeän käsityksen siitä, mitä organisaatio pyrkii tekemään ja millaisia tilaisuuksia uusi teknologia tarjoaa

näiden tehtävien toteuttamiseksi. Organisaation johdolta vaaditaan kykyä nähdä teknologian mahdollisuudet ja rohkeutta muutosten toimeenpanoon. Mikäli organisaation johto onnistuu tässä, digitalisaatio tulee vaikuttamaan talouskasvuun voimakkaasti. (Itkonen 2015)

Digitalisoitumisesta on yrityksille paljon hyötyä, koska se lisää kustannustehokkuutta. Digitalisoitumisella yritys saa kasvua ja tuottavuutta toiminnalleen ja sitä kautta lisää omaa kilpailukykyään. (Pohjola 2014). Yritykset tunnistavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta oleellista on kuitenkin havainnoida mahdollisuuksia useista näkökulmista ja löytää aidosti yrityksen kilpailukykyä lisääviä tekijöitä. (Kallionpää & Lepola, 72 ). Aikaisemmin vain suuret yritykset pystyivät hyödyntämään tietotekniikkaa, koska se oli kallista, joten vain suurilla yrityksillä oli tarvittavia resursseja. Tänä päivänä myös pienet yritykset ja kotitaloudet pystyvät hyödyntämään tietotekniikkaa, koska sen hankinta on edullisempaa kuin aikaisemmin. Digitalisaatio onkin vaikuttanut kuluttajiin lyhyessä ajassa hyvin paljon. Tietoteknisiä laitteita löytyy nykyään lähes joka taloudesta ja niitä käytetään yhä tehokkaammin. (Pohjola 2014.)

Yritykset voivat hyötyä Ojanperän (2012) mukaan digitalisoitumisesta kolmella eri tavalla:

- toiminnan kasvulla, jota digitaalisuus luo
- toiminnan tehostamisella, jota toimenpiteiden digitalisointi tuo
- täysin uudella digitaalisella liiketoiminnalla

Yritykset pystyvät hyödyntämään digitaalisia kanavia yrityksen markkinoinnissa ja uusien asiakasryhmien hankinnassa. Digitaaliset kanavat ovat tämän hetkisten tuotteiden myynnissä tukena. Tänä päivänä yhä useammilla yrityksillä on tarjota asiakkailleen verkkopalveluita ja /tai – kauppa kivijalkamyymälän lisäksi.

Ymmärtääkseen digitalisoitumista ja hyödyntääkseen sitä parhaalla mahdollisella tavalla, tulee olla vahva näkemys siitä, millaisia vaikutuksia sillä tulee olemaan omaan yritykseen ja sen toimintaan. Tällä hetkellä suurimmat haasteet yrityksen toiminnan kehittämisessä

ovat taloudelliset haasteet sekä puutteelliset taidot. (Accenture 2014, 10.)

Digitalisoituminen tuo tullessaan myös useita uhkia koko yhteiskunnalle. Mikäli tiedot päätyvät väärin käsiin, voivat väärinkäyttäjät luoda niiden avulla erilaisia uhkaavia tilanteita. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi verkkopankkitunnusten tai muiden henkilötietojen kalasteluyritykset rikollisten taholta. Lisäksi uhkatilanteita luovat erilaiset vakoiluohjelmat ja virukset. Koska tekniikka on helposti muokattavissa, ei uhkana kuitenkaan useimmiten ole tekniikka vaan ihminen. Palveluiden käyttäjät tekevät helppoja virheitä hyödyntäessään erinäisiä palveluita, mikä johtuu yleensä huolimattomuudesta ja tietämättömyydestä. Joskus rikolliset onnistuvat hyödyntämään ohjelmiin unohtuneita aukkoja, jotka aiheutuvat inhimillisistä virheistä, koska ohjelmien luomisessa toimivat ihmiset. Digitalisoituminen on johtanut siihen, että hakkerit pystyisivät muun muassa ottamaan haltuunsa esimerkiksi liikenteenohjausjärjestelmän, mikäli sen ohjelmistossa olisi vakava aukko, mitä he onnistuisivat käyttämään hyödykseen. (Kähkönen 2014.)

### 2.3 Digitalisoituva työympäristö

Digitalisoituminen tulee muuttamaan merkittävästi tulevaisuuden työympäristöä. Digitaalisuus muuttaa työaikoja ja työ- ja vapaa-ajan raja katoaa. Digitaaliset työvälineet mahdollistavat työn tekemisen paikasta riippumatta. Edellytyksenä ovat vain toimivat tietoliikenneyhteydet. Digitaalisuus muuttaa työehtoja ja -tapoja henkilökohtaisemmiksi, ja niitä pystytään räätälöimään tarkasti työntekijän ominaisuuksien ja tarpeiden mukaan. Työn tehokkuutta ei tulla jatkossa mittaamaan työskentely ajan perusteella, vaan työstä saaduista tuloksista. Jokainen työntekijä pystyy etsimään itselleen parhaiten sopivan työympäristön, missä työskentely koetaan mielekkääksi ja tehokkaaksi. Työntekijät pitävät vapaampien toimintatapojen kasvua mielekkäänä, mikä tekee työtavoista joustavampia ja lisää työn tuottavuuden kasvua. (Alasoini ym. 2012, 24.)

Digitaalisuuden myötä psykososiaalisen työympäristön merkitys kasvaa. Jatkuvat ja nopeatahtiset muutokset organisaatioissa, toimintatavoissa, yhteistyössä, työn sisällössä ja osaamisen kasvattamisessa vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti, mikäli ne osataan johtaa työympäristössä oikein. Mikäli nämä muutokset tuodaan työympäristöön heikosti, ne voivat johtaa työperäiseen stressiin, henkiseen kuormitukseen, mielenterveysongelmiin ja tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. (Alasoini ym. 2012, 25.)

Tulevaisuuden työympäristö tulee muuttumaan entistä enemmän globaaliksi. Tulevaisuudessa korkea koulutustaso ei enää suojaa paikallisesti työtä, työpaikkoja ja toimialoja muutoksilta. Työtehtävät voivat siirtyä nopeastikin maasta toiseen digitaalisessa yhteiskunnassa. Digitaalisessa yhteiskunnassa maiden välillä liikkuu palveluita, ihmisiä, ideoita, osaamista ja investointeja. (Lehti ym. 2012, 30.)

Digitalisoituvassa työympäristössä uuden tyyppiset epäoikeudenmukaisuuden tunteet lisääntyvät. Työympäristö koostuu erilaisista ryhmistä, joihin kohdistuu erilaisia odotuksia ja normeja. Työmäärät jakautuvat yhä epätasaisemmin, kun oman työn hallinta ja rajaaminen ovat puutteellisia, mikä johtaa siihen, että työ muuttuu enemmän jatkuvaksi itseorganisoitumiseksi. Työympäristön murros lisää myös työpaikoilla koettavaa eriarvoisuutta. Eri sukupolvien välinen digitaalinen kuilu ja kokemuksen mukanaan tuoma työelämän hahmottaminen voi aiheuttaa työpaikoilla ymmärryksen puutetta. Nuorempien sukupolvien digitaalinen osaaminen on eri tasolla kuin vanhemmilla sukupolvilla ja jos tätä kuilua ei pyritä kaventamaan osaamisen lisäämisellä, se voi pahimmillaan johtaa ennen aikaiseen työelämästä poistumiseen. (Alasoini ym. 2012, 5.)

#### 2.4 Digitalisaation tulevaisuus

Digitalisaatio muuttaa peruuttamattomasti maailmaa. Osittain muutos tapahtuu pienin askelin. Osittain se tapahtuu myös murroksina, joissa uusi palvelu, liiketoimintamalli tai toimintatapa on aivan erilainen kuin mihin on

aiemmin totuttu. Digitalisaation yhteydessä puhutaan vanhasta luopumisesta ja uuden rakentamisesta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51 52.)

Useimmissa yrityksissä digimurroksen mahdollisuudet ja uhat ovat havaittu. Digitalisoinnin merkitys liiketoimintaan on noussut liiketoimintastrategian merkittäväksi tekijäksi. Yrityksiä pakottaa liikkeelle murroksen mahdollisuuksien lisäksi sen synnyttämät uhat. Digitalisaatio madaltaa markkinoille tulon esteitä ja markkinoille ilmestyy nopeasti uusia yrityksiä, jotka tarjoavat aikaisempaa monipuolisempia ja parempia tapoja palvella asiakkaita. (Kallionpää & Lepola, 72 ).

Yrityksen liiketoimintastrategia määrittelee yrityksen digitalisoitumiseen liittyviä toimia. Mikäli digitalisoituminen vaikuttaa yrityksen liiketoimintaympäristön murrokseen maltillisesti, voidaan keskittyä tuottavuutta ja liiketoiminnan kasvua tukeviin toimiin. Mikäli kilpailutilanne tuo merkittäviä muutoksia, tulee yrityksen keskittyä täysin uusiin hankkeisiin ja uuden digitaalisen liiketoiminnan käynnistämiseen. Liiketoimintastrategia määrittelee myös sen, täytyykö yrityksen työskennellä digitaalisten mahdollisuuksien suunnannäyttäjänä vai nopeatempoisena seuraajana kun uusia liiketoimintamalleja valtaa alaa. (Kallionpää & Lepola, 72).

Digitalisaation myötä eriarvoisuus ihmisten välillä lisääntyy. Kun maailma muuttuu digitaalseksi, muuttuvat usein myös palvelut ja oma osaaminen suuressa määrin. Työelämässä tuottavuuserot kasvavat merkittävästi yksilöiden välillä digiteknologian myötä. Digi-osaajan tuottavuus voi olla satoja kertoja parempi kuin osaamattoman. (Lehti ym 2012).

Digitaaliseen eriarvoisuuteen pitää valmistautua. Teknologinen työttömyys, eli työttömyys, joka aiheutuu teknologian korvatessa ihmistyötä, lisääntyy ja tuloerot kasvavat suuriksi. (Lehti ym. 2012.) Digitaalisuus asettaa ihmiset eriarvoiseen asemaan yhteiskunnassa. Osaamattomuus saattaa aiheuttaa jopa syrjäytymistä. Tätä eriarvoisuutta käsitellään kirjallisuudessa digitaalisena kuiluna ja digitaalisena kahtiajakautumisena



(digital divided) osaaviin ja osaamattomiin. Tämä on merkittävä uhka ja haittaa digitalisaation edistämisessä. (Rantanen 2005.)

Tällä hetkellä on erilaisia näkemyksiä siitä, miten digitalisaatio vaikuttaa työpaikkojen määrään. Toisaalta digitaalisuus ja sen vaikutukset organisaatioiden toiminnan eri vaiheiden automatisointiin vähentävät työpaikkoja runsaasti. Mitä myöhemmin uusi tekniikka otetaan käyttöön, sitä suuremmat vaikutukset muutoksella on yrityksen toimintatapoihin. Tämän hetken työpaikoista jopa kolmasosan sanotaan häviävän digitalisaation myötä. Tämä aiheuttaa pelkoa ja vastarintaa meneillään olevaa muutosta kohtaan. Toisaalta digitaalisuus kuitenkin luo itsessään enemmän uusia työpaikkoja kuin mitä sen myötä häviää. (Pajarinen & Rouvinen 2014.)

Digitalisoitumisen myötä globaaliliiketoiminta kehittyy ja jatkaa kasvamistaan. Suurin osa palveluista tulee olemaan toiminnassa vuorokauden ympäri verkossa, riippumatta ajasta ja paikasta. Palvelujen tuotannon lähtökohtana pidetään ihmisten tarpeita ja niiden tuotanto tulee tehostumaan. Palvelujen tuotannossa hyödynnetään enemmän automatisoituja prosesseja. Digitaalisuus tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan yhä vahvemmin ihmisten arjessa. (Tulevaisuus 2030.)

## 2.5 Digitalisaatio finanssialalla

Finanssialalla on tapahtunut suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana ja pankkitoiminta on muuttanut muotoaan merkittävästi. Eniten toiminnan muuttumiseen ovat vaikuttaneet muun muassa kansainvälistyminen, digitalisaatio, kilpailun kasvaminen sekä asiakastarpeiden ja –käyttäytymisen muutokset. Huomattavimmat pankkitoiminnan muutokset ovat tulleet pankkien yhdistymisien myötä. Lisäksi pankki- ja vakuutustoiminnan yhtenäistyminen, pankkiryhmien toiminnan laajentuminen maarajojen ulkopuolelle sekä tietotekninen kehitys ovat vaikuttaneet pankkitoiminnan muutokseen. (Kontkanen 2011, 14–15.)

Uuden teknologian hyödyntäminen ja digitalisaatio kasvavat finanssialla. Ne tuovat mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta lisäävät myös haasteita. Rahoitus- ja pankkipalveluiden kustannustehokkaampi tarjonta on uuden teknologian mahdollistama asia. Tämän myötä mobiililaitteiden lisääntyminen ja sosiaalisen median nousu kehittävät rahoituspalveluiden käyttötottumuksia. Pankkipalveluilta odotetaan entistä nopeampaa ja helpompaa käytettävyyttä. Samalla digitaalisten palveluiden on kuitenkin oltava luotettavia ja tehokkaita. Kyberturvallisuuden merkitys korostuu, koska asiakkaiden luottamuksen säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Sosiaalisessa mediassa annettava palaute kasvattaa myös pankkien imagon ja toimintatapojen merkitystä. Näkyvyys ja palautteen käsittely sosiaalisessa mediassa vaikuttaa myös pankkien imagoon ja toimintapoihin. (Fungacova jne 2015.)

Nykyään pankkitoimintaan liittyvistä toiminnoista useimmat ovat automatisoituja, jolloin asiakkaan itse hoitamien pankkitoimintojen määrä kasvaa koko ajan. Digitalisaatio on muuttanut myös perinteistä työskentelyä pankissa. Monet pankkipalvelut ovat hoidettavissa ilman, että asiakkaan tarvitsee asioida pankkikonttorissa. (Kontkanen 2011, 70.) Pankkikonttoreissa tehtävät tapahtumat hoidetaan sähköisesti ja pankkien sisäiset prosessit hoidetaan tietokoneiden ja järjestelmien kautta. (Kontkanen 2011, 73.)

Verkkopankki kuuluu jokaisen pankin toimintaan tänä päivänä. Noin 98 % suomalaisista käyttää verkkopankkia vähintään kerran kuukaudessa. (Finanssialan Keskusliitto 2015.)

Eniten verkkopankkia käytetään laskujen maksuun sekä tilitapahtumien tarkasteluun. Pankkien muiden palvelukanavien käyttö on pienentynyt huomattavasti verkkopankkiasioinnin myötä. Erityisesti pankkikonttoriasiointi on vähentynyt, koska sähköisten pankkipalveluiden käyttö on yleensä edullisempaa ja vaivattomampaa. Myös laskunmaksuautomaattien käyttö on vähentynyt, vaikkakin se on edelleen tärkeä palvelukanava etenkin iäkkäämmille ihmisille. (Kontkanen 2011, 74.)

Finanssialan digimurrosta voikin parhaiten tarkastella laskujen maksamisen kautta, koska se on käytetyin pankkipalvelu. Kortin ja muiden maksutapojen käyttäminen on kasvanut runsaasti suomalaisten kuluttajien parissa. Lähtökohta uusien maksutapojen tuomiseen kuluttajien tietoisuuteen ovat hyvät, mikä on asiakkaille mahdollisuus mutta pankeille uhka. Uudet maksutavat ovat nimittäin sellaisia, joita muutkin toimijat kuin perinteiset pankit voivat tarjota. Nämä uudet maksutavat liittyvät olennaisesti kovaa vauhtia kasvavaan älypuhelimien ja tablettien kautta tehtävään kauppaan. Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna verkkokaupoissa tehtyjen maksujen määrä on kasvanut 15 prosentin ja matkapuhelimella tehtyjen maksujen määrän peräti 60 prosentin vuosivauhtia kuluvalle vuosikymmenellä. (Finanssialan Keskusliitto 2015.)

Maksaminen kaupankäynnin yhteydessä on myös muuttunut digitalisaation myötä. Nykyään ihmiset maksavat ostoksensa mieluummin maksukorttia käyttämällä. Käteistä käytetään useimmiten silloin, kun ostosten summa on pieni. Yhä useammin käteisen nostamisen käytetään käteisautomaatteja, jonka myötä käteisen nostaminen pankkikonttorissa on vähentynyt. (Kontkanen 2011, 230.) Pankit tekevät nykyään myös yhteistyötä eri vähittäiskauppojen kanssa, jolloin käteistä voi nostaa kaupan kassalla ostosten teon yhteydessä. Lisäksi käteistä voi nostaa R-Kioskilta sekä tilata verkkopankkitunnuksia käyttämällä käteistoimituksen Postiin, jolloin toimitus on vakuutettu.

Digitalisaation myötä käytetään yhä enemmän sähköistä tunnistautumista, joka on luotettava ja toimiva tunnistustapa. Asiakas kirjautuu eri palveluntarjoajien palveluihin omilla verkkopankkitunnuksillaan, jolloin hän tunnistautuu sähköisesti palveluntarjoajalle. Sähköinen tunnistautuminen toimii myös sähköisenä allekirjoituksena, joka on yhtä pätevä kuin omakätinen allekirjoitus. (Kontkanen 2011, 234.)

Tällä hetkellä yksi eniten hyödynnettävissä oleva digitalisoitumisen tuoma mahdollisuus on verkkotapaaminen asiakkaan kanssa. Verkkotapaaminen on helppo ja joustava tapa hoitaa pankkiasioita laajemmilla palveluajoilla, kuin konttoritapaamisessa. Verkkotapaaminen onnistuu kun asiakkaalla on

käytössään tietokone verkkoyhteydellä, pankkitunnukset ja puhelin. Verkkoneuvottelussa pankkitoimihenkilö sekä asiakas hoitavat asiakkaan pankki- ja/tai vakuutusasioita puhelimen ja/tai tietokoneen välityksellä. Verkkotapaamisessa voidaan jakaa havainnollistavaa materiaalia asiakkaan tietokoneen näytölle aivan kuin fyysisessäkin tapaamisessakin. (nordea.fi 2015.)

Mobiilisovellus on verkkopankki mobiililaitteella, keten älypuhelimessa tai tabletissa ja lähes jokaisella pankilla on tarjota asiakkailleen mobiilisovellus pankkiasioden hoitoon. Mobiilisovelluksesta povataan kasvavan käytetyin kanava pankkiasioden hoitamisessa vuoden 2015 loppuun mennessä. (Danske Bank 2015.) Pankin mobiilisovellus mahdollistaa asiakkaalle pankkiasioden hoitamisen ajasta ja paikasta riippumatta.

Lähiluettavat maksukortit ovat yleistymässä, kun korttikanta uusiutuu. Lähiluettavalla maksukortilla tarkoitetaan korttia, jolla pystyy maksamaan ilman PIN-koodin syöttämistä maksupäätteeseen. Maksukortti vieään maksupäätteen läheisyyteen, jolloin maksupäätte lukee kortin etänä ja veloittaa kyseisen summan asiakkaan tililtä. Turvallisuussyistä Suomessa pystyy lähiluettavalla maksukortilla maksamaan ostoksia, joiden summa on enintään 25 euroa. (Nordea.fi 2015)

Tulevaisuudessa ostosten maksaminen kassalla älylaitteen avulla yleistyy. Älylaitteisiin on mahdollista asentaa maksusovellus mikä muuttaa älypuhelimien maksuvälineeksi. Sovelluksen avulla on mahdollista maksaa lähimaksuja lähimaksukortin tavoin vilauttamalla kännykkää maksupäätteellä, seurata omia ostoksia ja korttiin liitetyn tilin saldotietoa. Tämän sovelluksen avulla voi tehdä myös yli 25 euron ostoksia, koska maksaminen vaatii mobiili PIN-koodin näppäilyä. Älypuhelimia voi käyttää tulevaisuudessa maksuvälineenä myös ulkomailla eikä puhelimen tarvitse olla maksun aikana internetyhteydessä.

## 2.6 Digitalisaatio toimeksiantajayrityksessä

Digitalisoituminen on muuttanut paljon myös toimeksiantajayrityksen palvelelukäytäntöjä. Kassapalveluita on karsittu runsaasti niin, että ne on lopetettu joistakin konttoreista kokonaan tai niiden palveluajat ovat supistettu. Käteisen tallettaminen ja nostaminen tapahtuu tänä päivänä helposti talletusottoautomaatilla, joita löytyy pankkikonttoreiden läheisyydestä kauppakeskuksien yhteydessä. Käteisen tallettaminen tapahtuu samalla kortilla, kuin käteisen nostaminen. Sen perusteella talletetut varat suuntautuvat halutulle tilille. Rahat näkyvät jo samana päivänä asiakkaan tilillä.

Pankkiasioiden hoitaminen konttorissa on kallistunut digitalisoinnin myötä. Esimerkiksi laskujen maksu sekä tilisiirrot ovat huomattavasti kalliimpia fyysisesti pankin tiskillä kuin verkkopankissa. Paperisista laskuista siirrytään e- laskuihin, jolloin lasku tulee suoraan asiakkaan verkkopankkiin hyväksyttäväksi. Laskun erittelyn pystyy myös tarkistamaan verkkopankin kautta, jolloin asiakas pystyy varmistumaan siitä, että laskun tiedot ovat oikein. E- laskun voi myös laittaa automaattiseen maksatukseen, jolloin sitä ei tarvitse erikseen hyväksyä, vaan se veloitetaan automaattisesti asiakkaan tililtä eräpäivänä. Koska suoraveloitus poistui pankkien maksukäytännöistä SEPA- maksujen (yhtenäinen euromaksualue) myötä, on pankeilla tarjota asiakkaille suoramaksu. Tämä korvaa vanhan suoraveloituksen.

Digitalisoituminen on mahdollistanut myös aiempaa tiheämmän yhteydenpidon asiakkaaseen verkkopankin välityksellä. Verkkopankin kautta asiakkaalle lähetetään esimerkiksi tiedotteita ja markkinointimateriaalia, joita aiemmin lähetettiin paperisina asiakkaille kotiin. Asiakkaan on myös helppo olla yhteydessä pankkiin verkkopankin välityksellä. Ajanvaraus tai soittopyynnön tekeminen konttorille onnistuu kätevästi verkkopankin kautta. Lisäksi verkkopankin kautta pystyy tekemään useimpia palveluita koskevia toimeksiantoja, jolloin asiakkaan ei itse tarvitse käydä konttorissa, vaan halutut toimet hoidetaan toimeksiannolla, jossa on asiakkaan sähköinen allekirjoitus. Verkossa

tapahtuvat neuvottelut ovat yleistymässä ja se on hyvä vaihtoehto esimerkiksi asiakkaalle, jonka työ vaikeuttaa fyysistä pankissa asioimista. Lainahakemuksen ja useimpien sijoitustoimeksianton tekeminen onnistuu myös verkkopankin avulla, ja vaikka näiden asioiden hoitaminen vaatisikin myöhemmin konttorissa asiointia, riittää siihen useimmiten vain yksi käynti kerta vanhan useamman käynnin toimintamallin sijasta.

Digitalisoitumisen myötä myös pankin sisäiset toimintamallit ovat muuttuneet. Henkilöstölle järjestettävät koulutus- ja tiedotustilaisuudet hoidetaan tietokoneen välityksellä. Erilaiset tiedonsiirto- ohjelmistot mahdollistavat sen, että työntekijä pystyy osallistumaan yhteiseen koulutukseen ja palaveriin omalta työpisteeltään käsin. Yhteydenpito kollegoiden tai muiden konttoreiden välillä käydään myös sähköisesti mahdollisimman pitkälti. Myös henkilökohtaiset asiat, kuten mahdolliset poissaolot tai ylityötunnit kirjataan sähköiseen henkilöstöjärjestelmään. Pankeilla on myös käytössään sähköiset asiakastietojärjestelmät, joihin on tallennettu asiakkaasta olemassa oleva tieto, joten tietoja ei tarvitse etsiä paperisista arkistoista. Kuitenkin vielä tänäpäivänä osa pankissa tehtävistä toimista vaatii omakätisen allekirjoituksen pankkikonttorissa ja nämä sopimukset arkistoidaan edelleen paperisina. Tähänkin on suunnitteilla uusi sähköinen toimintatapa, ja sen käyttöönotto tapahtunee lähitulevaisuudessa.

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtamisella vahvistetaan organisaation asemaa toiminta-alueella suhteessa kilpailijoihin. Osaamisen johtaminen ymmärretään arkielämässä osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja kouluttamisena. Osaamisen johtaminen on kuitenkin huomattavasti laajempi ja monipuolisempi kokonaisuus. (Virtainlahti 2009, 68.)

Viitalan mukaan osaamisen johtaminen sisältää osaamisen uudistamista, hankintaa sekä osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä. Osaamisen johtamisessa lähtökohta on organisaation tahtotila eli visio siitä, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Tavoitteen tulee olla määritelty niin selkeästi, että siihen pääsemiseksi on mahdollista suunnitella organisaatiolle parhaiten sopivat ratkaisut. (Viitala 2005, 14–15.)

Ollila puolestaan määrittelee osaamisen johtamisen pelkästään tiedon johtamiseksi, joka se pitää sisällään tiedon hankkimisen, sen sisäistämisen, soveltamisen ja kokemuksellistamisen. Osaamisen johtaminen vaatii taitoa katsoa tulevaisuuteen ja sen pohjalta määritellä erilaisia kehittämistoimenpiteitä, vahvaa oivaltamista, johtamisosaamisen kehittämistä sekä johtamisen tukemista. (Ollila 2006, 54.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä se, mitä osaamisen tulee pitää sisällään. Tämä tarkoittaa toisaalta sellaista osaamista, jota organisaation strategia vaatii ja toisaalta työn edellyttämän ammattitaidon yleisiä vaatimuksia. Lisäksi on tärkeää määritellä osaamisen johtamisen osalta se, miten osaamista organisaatiossa arvostetaan, onko se strategisen kyvykkyyden perusta, työssä menestymisen perusta, johtamistyön kohde vai tavoitteiden saavuttamisen väline. (Uotila 2010, 104.)

#### 3.1 Strategian merkitys osaamisen johtamisessa

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa organisaation strategian toteuttamista. Sen tarkoituksena on hyödyntää jo olemassa olevaa

osaamista joustavasti markkinatilanteiden muutoksissa, ja sen avulla varmistaa toiminta- ja kilpailukykyä. (Viitala 2005, 67.)

Strategisen osaamisen johtaminen merkitsee kykyä hahmottaa tulevaisuuden suuntaa ja muuttaa toimintaa sen mukaisesti. Se liittyy kaiken osaamisen johtamistoiminnan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148.)

Strategian toteuttamisen kannalta oleellista on ydinosaamisen määrittely. Sen avulla organisaatio viestii, minkälaista osaamista ja käyttäytymistä se arvostaa ja haluaa. Tahtotila tulee määrittellä ja viestiä johdonmukaisesti ja selkeästi. (Sydänmaalakka 2014, 90).

Jotta organisaatiossa pystytään varmistamaan tarvittavan ydinosaamisen säilyminen sekä osaamistarpeiden kehittäminen tulevaisuuden tarpeet huomioiden, tulee strategisen osaamisen kehittämisen olla systemaattista. Jotta organisaatiot pystyvät säilyttämään kilpailukykyänsä, on niiden uudistuttava jatkuvasti, mikä edellyttää innovatiivisuutta ja jatkuvaa uuden opiskelua. Organisaation strategisen osaamisen varmistaminen onnistuu jatkuvalla henkilöstön kehittämisellä. (Kauhanen 2010, 145 -146.)

Työyhteisön tarpeet toteutuvat yksilöiden kautta strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä. Osaamisen johtamisessa tulee siis huomioida henkilöstön yksilölliset oppimistarpeet ja laatia henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Tässä suunnitelmassa tulee huomioida organisaation ydinprosessien vaatima osaaminen ja sen riittävyys tulevaisuudessa kuten myös henkilön omat tulevaisuuden osaamistarpeet. (Hyppänen 2013, 110 -111.)

### 3.2 Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtamisen käsitteellä viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu ja jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2007, 170.)



Osaamisen johtaminen kuuluu osittain henkilöstöjohtamisen piiriin. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö, joka on osaamiseltaan ja määrältään tarpeeksi sitoutunut.

Otala (2008) kuvaa osaamisen johtamista osaamispääoman johtamisen prosessina. Tämän prosessin lähtökohtana ovat yrityksen visio ja tavoitteet. Strategiaprosessissa tunnistetaan organisaation tärkeimmät asiakkaat ja niiden tuomat haasteet yritykselle sekä toimintaympäristön muutokset. On myös pohdittava, että missä on onnistuttava eli mitkä ovat tehtävän menestystekijät ja tehdä tavoitetila- asetanta siltä pohjalta. (Otala 2008, 89.)

Ensin määritellään organisaation operatiivisellä tasolla esimerkiksi tietyn yksikön kriittiset osaamiset ja osaamisprofiilit. Kehitystarpeiden selvittämiseksi määritellään se, mitä osaamista on, mitä osaamista pitäisi olla ja mistä osaamisesta tulisi mahdollisesti luopua. Näiden asioiden lopputulemana syntyy yhteenveto kehityssuunnitelmasta, missä kerrotaan, miten osaamista tullaan kehittämään lähitulevaisuudessa. (Sydänmaalakka 2001, 121.)

Seuraavassa vaiheessa kehittämissuunnitelmat on vietävä yksilötasolle. Nykytilanteen osaamisen arviointi tehdään usein itsearviointin ja kehityskeskusteluiden avulla. (Hätönen 2004, 40–41.) Tämä on se vaihe, jossa henkilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja yksikön kehityssuunnitelmat kytkeytyvät toisiinsa. Kun osaaminen on arvioitu, tulokset dokumentoidaan. Dokumentointiin on useita erilaisia menetelmiä. Varsinkin suuremmissa organisaatioissa on tarkoituksenmukaista tehdä dokumentointi esimerkiksi osaamisen hallinnan tietojärjestelmään. Pienissä organisaatioissa henkilöstön osaamisen hallinta on helpompaa, jolloin osaamisen hallintajärjestelmäksi voisi riittää esimerkiksi excel- taulukko. (Hätönen 2004, 48.)

Osaamiskartoituksessa laaditaan työntekijän osaamiskartta, jossa luodaan yhteinen käsitys osaamisesta, kuvataan osaamisalueet ja määritellään

tavoiteosaamistasot. Verrattaessa organisaation nykyistä osaamista sen osaamistarpeisiin, saadaan selville sen osaamispuutteet. Tavoitteen ja nykytilan välistä eroa kutsutaan osaamiskuiluksi (Ranki 1999, 15). Näiden osaamiskuilujen kiinni kuromiseksi laaditaan organisaatiolle, tiimeille ja yksilöille konkreettiset kehityssuunnitelmat. (Hätönen 2004, 50). Organisaation olisi hyödyllistä tehdä osaamistarpeiden kartoitusta muutaman vuoden välein, jotta osaamiskuilut voidaan kuroa umpeen tarpeeksi usein. (Ojala 2008, 108).

Uutta osaamista voidaan kehittää monella eri tavalla. Yksi tapa toteuttamiseksi on pilotointi, jossa valittu tiimi toteuttaa haluttua prosessia ja laajentaa sitä vähitellen koko organisaatioon tai vaihtoehtoisesti ottaa käyttöön kerralla koko organisaatiossa. Vaikka prosessi otettaisiinkin käyttöön pilotoimalla, on tärkeää, että asia kuitenkin ymmärretään koko organisaatiossa ja että johto sitoutuu siihen alusta lähtien. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 15).

### 3.3 Osaamisen johtamisen kehitysvaiheet

Kirjallisuudessa on mainittu erilaisia lähestymistapoja osaamisen johtamisen kehitysvaiheille. (Moision (2005, 16-17). Moision esittämässä lähestymistavassa on kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on mekaanisuus, jolloin tiedon ja osaamisen haltuunotosta ei saada luotua selkeää käsitystä. Toinen vaihe on kokonaisvaltaisempi osaamisen hahmottamisen ja johtamisen tila. Tämä vaihe sisältää ymmärtämisen organisaation liiketoimintastrategiasta ja sen edellyttämän organisaation osaamisen, osaamisen jakamisen ja yhteisöllisen oppimisen. Toisessa vaiheessa osaamisen kehittämistä on ymmärretty paremmin organisaatiossa, ja siitä on onnistuttu luomaan vuorovaikutteinen prosessi. Toista vaihetta leimaa kuitenkin osaamisen johtamisen välineiden ja lähestymistapojen pirstaloituneisuus. Kolmas vaihe sisältää tiedon ja osaamisen muuttamisen yksittäisestä johtamisen kohteesta näkökulmaksi, joka sisältyy kaikkeen johtamiseen. Tässä vaiheessa tiedon ja osaamisen

johtaminen muodostuu kokonaisuudeksi, eikä se enää jäsenny välineiden kautta. (Koskinen 2006, 14).

Tähän liittyen henkilöstön innostaminen ja kehittäminen, yhteistyön ja prosessien hiominen, vision ja arvojen jakaminen, tiimityöskentely ja osaamisen jakaminen, tuotekehitys ja innovointi sekä maineen rakentaminen ja asiakkuuksien johtaminen ovat toteutettavia käytännön toimenpiteitä. (Koskinen, 2006, 15).

Organisaation eri yksiköiden osallistaminen strategian toteuttamiseksi onnistuu esimerkiksi niin, että yksiköt miettivät itse perustehtävänsä ja osallisuuttaan organisaation strategian toteuttamisessa. Tämä auttaa jokaisen työntekijän hahmottamisessa oman työnsä merkityksestä yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehellä on tässä vaiheessa keskeinen rooli. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että strategia on ymmärrettävä ja, että se todella konkretisoidaan yksikön ja yksilön tavoitteiksi. (Ahvo-Lehtinen ym. 2005, 29). Osaamisen johtaminen on prosessi, jossa joudutaan miettimään askelmerkkejä siihen, miten hoidettavan asian kanssa edetään. Takemmin esimiehen tehtävistä osaamisen johtamisessa kerrotaan seuraavassa luvussa.

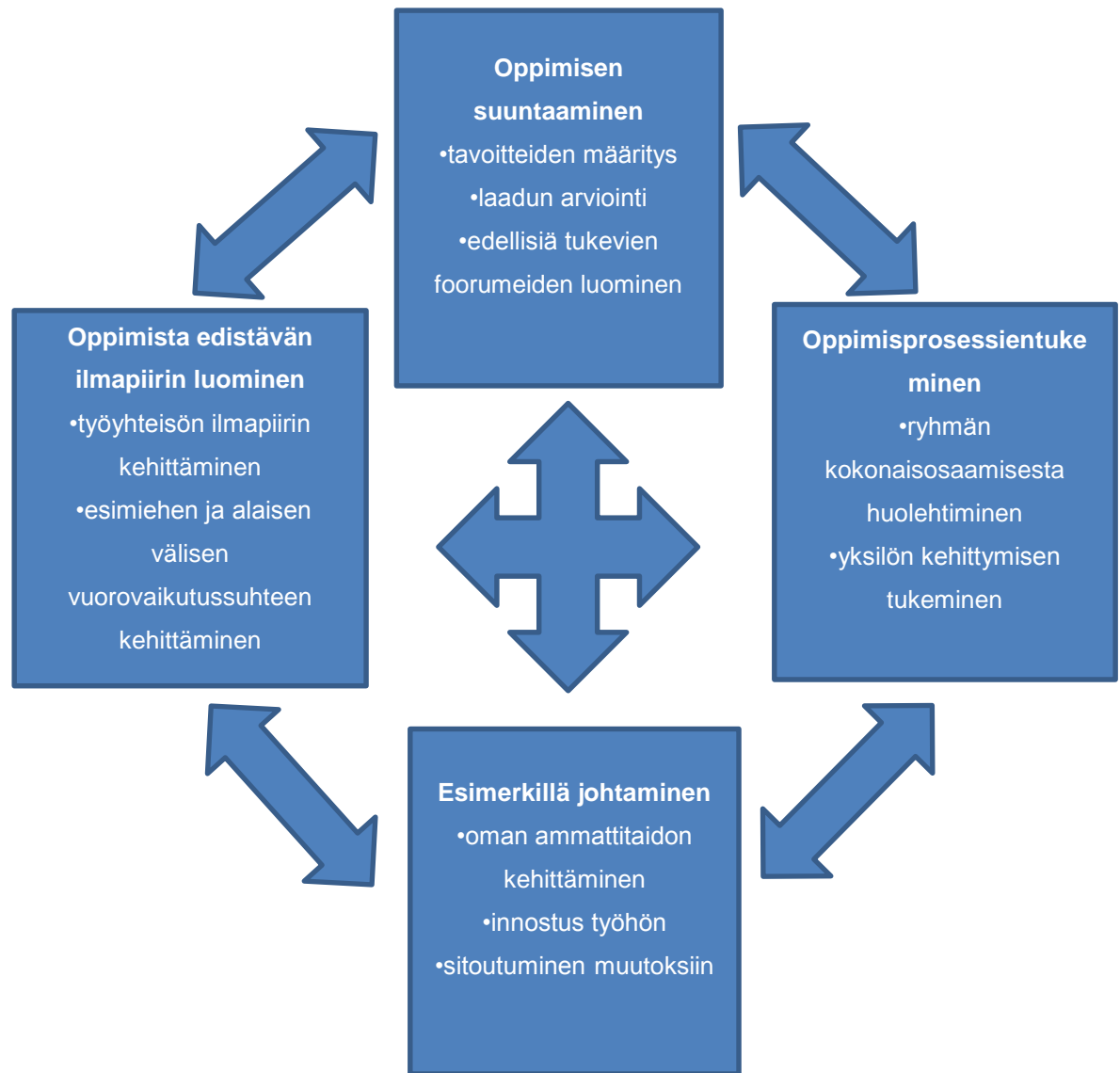
### 3.4 Esimiehen tehtävä osaamisen johtamisessa

Organisaation johdosta tiimiesimiehiin koskevat samat osaamisen johtamisen haasteet alaistensa suhteen: Jotta päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin, tulee tietää, minkälaista osaamista tiimissä tulee olla? Organisaation johdon tulee tiedostaa, mitä he voivat tehdä ryhmän ja yksilöiden osaamisen kehittämiseksi. Se, jonka vastuulla on organisaation ja toiminnan kehittäminen, vastaa myös siihen tarvittavista edellytyksistä, kuten osaamisesta ja sen kehittämisestä. Jatkuvat muutokset vaativat osaamisen kehittämiseltä samaa nopeaa reaktiovauhtia, jotta organisaation työntekijät pysyvät muutoksessa mukana. (Viitala 2005, 297-299.)

Työyhteisön toimintamallien ja systemaatiikan kehittäminen ja ihmisten tietoisuuden laajentaminen jatkuvalla oppimisella tulisi olla organisaation esimiesten tavoite. Tämän tavoitteen toteumisessa on avuksi oppimista tukevan kulttuurin luominen työyhteisöön. Ihanteellisena tavoitetilana osaamisen johtamisen kannalta voitaisiin nähdä oppiva organisaatio. Oppimista tukeva kulttuuri yhdenmukaistaa ja kehittää organisaation jäsenten ajatuksia ja toimintaa haluttuun suuntaan ja sitä myötä toimii merkittävänä tekijänä jatkuvalla oppimiselle ja kehittymiselle organisaation jäsenten keskuudessa. Erityisesti organisaation johtajat ja esimiehet ovat avain organisaation kulttuurin kehittämiseen ja toimivat esimerkkeinä keskusteluissa ja toiminnoissa näkyvillä valinnoillaan käyttämänsä kielen ja ilmaisemiensa arvojen kautta. (Viitala 2005, 302 - 303.)

Jotta osaamisen johtamisessa päästäisiin entistä parempiin tuloksiin, tulee se onnistua kiinnittämään kaikille ihmisille luonnolliseen, kokonaisvaltaisen henkisen kasvun prosessiin. Tässä prosessissa ei ole kyse vain tiedon ja taidon kertymisestä, vaan myös tunneälyn ja henkisen älykkyyden vahvistumisesta. (Kirjavainen & Laakso - Manninen 2000, 132.)

Viitalan mallin (kuvio 1) mukaan esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa ovat oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessin tukeminen ja omalla esimerkillään johtaminen.



KUVIO 1. Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä (Viitala 2003, 166)

*Oppimisen suuntaaminen* pitää sisällään sen johtamisen osa-alueen, jolla esimies käsittelee osaamisen kehittämisen tarpeita, tavoitteita ja suuntaviivoja. Tämä ulottuvuus pitää sisällään kolme tehtäväryhmää: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien kanavien luominen. Varsinaisen toiminnan ohjaamisen ohella esimies korostaa osaamisen kehittämisen suuntaa organisaation ja yksikön tavoitteiden ja toiminnan arvioinnin avulla. Jotta oppimisen suuntaamisen onnistuminen voidaan varmistaa, tulee esimiehen prosessoida tietoa alaistensa kanssa

organisaation visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia koskien. Lisäksi esimiehen tulee osallistaa työntekijät oppimiseen suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Työntekijät tulee ottaa mukaan myös oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien suunnittelemiseen ja luomiseen.

*Oppimista edistävän ilmapiirin luominen* käsittää kaksi tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Ensimmäinen ryhmä pitää sisällään tiimin jäsenten keskinäisen yhteistyön edellytysten parantamisen ja jälkimmäinen puolestaan esimiehen ja muiden tiimin jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen. Yksi osaamisen johtamisen pääalueista on selvästi ilmapiirin luomisen osa-alue. Esimiehen tulee tukea organisaation yhteisöllisyyttä lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksestä (esim. avoimuudesta). Esimiehen tulee kannustaa tiimin jäseniä rakentamaan virheiden käsittelyyn keskusteluissa ja keskinäisen ymmärryksen luomiseen keskustelujen avulla. Työyhteisössä tulee kehittää dialogia ja reflektointia tukevia käytänteitä.

*Oppimisprosessien tukemisen* osa-alue on ydin esimiehen työssä ja tärkeä osaamisen johtamisen kohde. Se käsittää kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen ja yksilön kehittämisen tukemisen. Esimiehen tehtävänä on jakaa tietoa tiimissä olevasta osaamisesta ja sen merkinnästä toiminnassa. Yksilöiden näkemyksiä osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä avataan tarkemmin kehityskeskusteluissa. Omalla toiminnallaan esimies ilmentää omaa suhtautumistaan työhönsä ja kehittymiseensä. Tämän osa-alueen sisältöä voi kuvata määreellä sitoutuminen, joka näkyy sitoutumisena muutoksiin ja ammattitaidon kehittämiseen sekä innostuksena työhön. Näiden asioiden kautta esimies viestii omalla esimerkillään.

*Esimerkillä johtamisen* osa-alue käsittää esimiehen oman ammattitaidon kehittämisen, innostumisen työhön ja sitoutumisen muutoksiin. Lähtökohtaisesti on kyse esimiehen henkilökohtaiseen työ- ja

kehittämisoitteeseen liittyvistä asioista, jotka esimerkin kautta vaikuttavat hänen johtamassaan työyhteisössä. (Viitala 2003, 172 -179.)

Esimiehen tärkein tekijä osaamisen johtamisessa on hänen johtamisfilosofiansa ja missionsa. Nämä erottaa osaamisen johtamista toteuttavan esimiehen sellaisesta esimiehestä, joka ei sitä toteuta. Korkealle osaamisen johtamisen tasolle päässyt esimies on tiedostanut oman roolinsa organisaatiossa oppimisen tukijana. Hyvä esimiestoiminta tukee nykyorganisaatioissa osaamisen kehittymistä. Kiinteä osa toimintaprosessin sujumisesta on henkilöstön osaamisen riittävyys ja sen kehittymisestä huolehtiminen. Esimiehen on tällöin perinteisten valvojan, työnjakajan ja ohjaajan roolien sijasta vahvistettava erityisesti osaamisen arvioijan, suunnan näyttäjän ja oppimisen ohjaajan roolissa. (Viitala 2005, 333 – 334.)

### 3.5 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Tulevaisuudessa yhteiskunta tulee olemaan yhä enemmän sekä digitaalinen että fyysinen, ja sekä paikallinen että globaali. Joka puolelle ulottuva digitalisoituminen todennäköisesti avaa tulevaisuudessa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tietoyhteiskunta on luonut olosuhteet työnteolle, joka ei ole ajasta ja paikasta riippuvainen. Palveluyhteiskuntaa mietittäessä on tärkeää pohtia sitä, millä tavalla digitaaliset ja fyysiset palvelut voidaan yhdistää niin, että palveluita voidaan tarjota kuluttajille ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaalisia palveluita voidaan myös yhdistellä palvelukonsepteihin niin, että onnistutaan karsimaan esimerkiksi henkilöstönkuluja ja lisäämään kustannustehokkuutta. (Sorama.)

Nykypäivän nopeasti muuttuvat olosuhteet tekevät organisaatioiden strategiajaksoista yhä lyhyempiä, joka johtaa osaamistarpeiden tunnistamisen hankaluuteen. Tunnistamisen onnistumisen varmentamiseksi Ojala (2008) suosittelee pitkän tähtäimen tulevaisuuskenaarioiden laadintaa, joissa arvioidaan eri osaamistarpeiden toteuttamisen edellytykset. Puhakka ym. (2011) puolestaan kehoittaa jatkuvaan ennakkoinnin tekemiseen, jotta voidaan

varmistaa organisaation kyky reagoida dynaamisesti uusiin haasteisiin. Tulevaisuutta ennakoimalla voidaan varmistaa, että osaaminen vastaa tulevia osaamisen tarpeita.

Osaamisen johtamisessa on viime vuosina luovuttu hierarkkisesta lähestymistavasta ja siirrytty kohti systemaattisempaa ja vuorovaikutuksellisempaa lähestymistapaa. Muuttuva toimintaympäristö vaatii myös omalta osaltaan hyvin integroitua osaamisen ja suorituksen johtamisen järjestelmää. Tällä tavoin jatkuvasti oppien ja kehittyen organisaatio pystyy varmistamaan uudistumisensa sekä sisäisesti että yhdessä kumppaniensa kanssa, ja samalla myös säilyttämään sisäiset vahvuutensa. (Sydänmaanlakka 2014, 90.)

Sydänmaanlakan (2014) mukaan tulevaisuuden työtä ja osaamista kuvaavat useat tekijät: Organisaation arvoa luodaan puhtaasti liiketaloudelliseista näkökulmista, eikä suojatyöpaikkoja enää ole. Oppiminen tapahtuu itseohjautuvasti verkostoissa omien vahvuuksien, ydintaitojen ja kehittämiskohteiden analysoinnin perusteella. Esimies arvioi ja maksimoi yksilön potentiaalin, mutta yksilön kyky johtaa itseään korostuu, kuten myös hänen yhteistyötaitonsa. Merkityksellisyys erottuu vahvasti strategisen toiminnan ohjaamisessa. Lisäksi oppivat organisaatiot nousevat kilpailijoitaan vahvampaan asemaan. (Sydänmaanlakka 2014, 94–95.)

Erityisasiantuntijuus nousee tulevaisuudessa tärkeään asemaan. Johtajuus puolestaan tarjoaa asiantuntijoille puitteet ja ympäristön toimia. Organisaatiot tulevat pitämään sisällään piilojohtajia ja muuttuvat toiminnaltaan enemmässä määrin itseohjautuviksi. Itsensä johtaminen nousee trendi-ilmiöksi. (Merisalo 2012, 72).

Tulevaisuudessa työntekijöillä arvostetaan yhä enemmässä määrin kehitysideoiden tuottamista ja innovaatiokykyä. Näistä odotetaan tulevan uusia ja vahvoja ydinosaamisen osa-alueita. Myös verkostoitumiskyky, viestintätaidot, yrittäjyyshenkisyys ja- osaaminen ja



erilaisuuksien hyväksyminen nousevat entistä arvostetuimmiksi taidoiksi. (Hautamäki & Vesasto 2013, 96.)

Tulevaisuudessa osaamisen kehittäminen ja –johtaminen muuttuu joustavammaksi, keskustelelevammaksi ja kyseenalaistavammaksi ja lisäksi kehitettävien asioiden priorisoiminen henkilöstön kanssa yhdessä nousee entistä tärkeämmäksi ominaisuudeksi. Osaamisen kehittämisessä huomioidaan jatkossa myös sidosryhmien tarpeet. Kamppailtaessa ulkoisesta työvoimasta, jota ei välttämättä riitä kaikille, nousee organisaation sisäinen liikkuvuus ja sisäiset työmärkinat tärkeäksi tekijäksi. Työn joustavuus ja mielekkyys ovat tärkeitä elementtejä, samalla kuitenkin arvostetaan työpaikan turvallisuutta, varmuutta ja vakinaisuutta. (Pakarinen & Mäki 2014, 250–251.)

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan kehittämishankkeen tavoitteet ja vaiheet ja esitellään hankkeen toimeksiantajayritys. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksen aineiston keruu ja aineiston analyysi.

### 4.1 Kehittämishankkeen tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena oli tutkia Kaakkois-Suomen alueen henkilökohtaisten pankkineuvojien valmiuksia digitalisoituvassa työympäristössä. Tavoitteena oli kerätä tietoa henkilökohtaisten pankkineuvojien tämän hetken osaamisen tasosta ja tulevaisuuden osaamistarpeista ja laatia tutkimustulosten perusteella kehittämissuositus, jotta neuvojien osaamisen taso voidaan tulevaisuudessa nykyistä paremmin varmistaa.

Tutkimustehtävän selvittämiseksi etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat henkilökohtaisten pankkineuvojien valmiudet digitalisoituvassa työympäristössä ja miten osaamistaso voidaan varmistaa tulevaisuudessa? Tutkimuksen alakysymyksiksi muodustuivat:

- miten pankkineuvojat kokevat osaamisensa tason digitalisoituvassa työympäristössä tällä hetkellä
- miten esimiehet kokevat pankkineuvojien osaamisen tason digitalisoituvassa työympäristössä tällä hetkellä
- miten näiden näkemysten mahdollinen kuilu voidaan kuroa umpeen ja varmistaa tulevaisuudessa pankkineuvojien tarvittava osaamisen taso digitalisoituvassa työympäristössä

### 4.2 Kehittämishankkeen vaiheet

Kehittämishanke käynnistyi helmikuussa 2016 lähettämällä hankkeeseen valituille henkilökohtaisille pankkineuvojille kysely, jonka tarkoituksena oli tutkia heidän valmiuksiaan digitalisoituvassa työympäristössä.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyin kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltiin 8 esimiestä, jotka toimivat konttorin johtajina ja Kaakkois-Suomen alueen varajohtajaa. Tutkimustarkoituksessa haastattelu ymmärretään systemaattisena tiedokeruuna. (Hirsjärvi ym. 2004, 196-197.) Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Tutkimuksessa tehty haastattelu toteutettiin lomakehaastatteluna, jossa haastateltavalle esitettiin kysymyksiä valmiiksi luodusta (strukturoidusta) kysymysluettelosta. Haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten näkemyksiä henkilökohtaisten pankkineuvojien osaamisen tasosta digitalisoituvassa työympäristössä. Kyselyllä ja haastatteluilla kerätyn aineiston ja tietoperustan avulla laadittiin kehittämissuhteita, joiden tarkoitus on varmistaa hyvä osaamisen taso digitalisoituvassa työympäristössä.

#### 4.3 Toimeksiantajayrityksen esittely

Kehittämishankkeen toimeksiantajana toimii Nordea Pankki Suomi Oyj joka on Nordea-konsernin tytäryhtiö Suomessa. Nordea on pohjoismainen pankki, jolla on paljon paikallista toimintaa eri puolilla Suomea. Nordea on suurin finanssialan organisaatio Pohjois- Euroopassa. Sillä on johtava asema yritys- ja instituutioiden kuten myös vähittäis- ja yksityispankkitoiminnan osalta. Se on myös suurin henki- ja eläkevakuutusien tarjoaja Pohjoismaissa. Henkilöasiakkaita Pohjoismaissa on noin 10 miljoonaa ja yritysasiakkaita noin 0,6 miljoonaa. (nordea.com 2016). Digitalisoituminen on muuttanut paljon myös toimeksiantajayrityksen palvelukäytäntöjä. Tämän opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee itse toimeksiantajayrityksessä.

#### 4.4 Aineiston keruu ja analysointi

Hankkeen kohdejoukkona olivat Nordea Pankin Kaakkois-Suomen alueen henkilökohtaiset pankkineuvojat ja seitsemän konttorin johtajaa sekä Kaakkois-Suomen alueen varajohtaja. Henkilökohtaisia pankkineuvojia on

alueella yhteensä 90 henkilöä. Ensimmäinen aineisto koottiin puolistrukturoidulla kyselyllä. Puolistrukturoitu kyselylomake koostui sekä määrällisistä kysymyksistä valmiine vastausvaihtoehtoineen, että laadullisista, avoimista kysymyksistä. Kyselyn kysymykset syntyivät asetettujen tutkimuskysymysten perusteella. Kysymyksiä oli 12 kappaletta ja ne käsittelivät digitalisaation aihealueita. Ensimmäisessä osassa tutkittiin vastaajien ikää ja työkokemusta finanssialla. Toisessa osassa tutkittiin älylaitteen omistamista ja sen käyttämistä. Kolmannessa osassa tutkittiin sosiaalisen median ja Nordean mobiilisovellusten käyttämistä. Neljännessä osassa tutkittiin työnkuvan vaatimustason muutoksia digitalisoitumisen myötä ja sen vaikutuksia oman osaamisen kehittämiseen.

Kun kyselylomakkeen kysymykset olivat valmiit, testikysely tehtiin neljälle henkilökohtaiselle pankkineuvojalle, jotta saatiin selville, oliko tutkimuskysymykset aseteltu selkeästi ja ymmärrettävästi. Testikyselyyn osallistuneet kertoivat, että kyselylomakkeen kysymykset ovat helposti ymmärrettävissä, joten kyselylomaketta ei tarvinnut muuttaa. Testikyselyyn vastanneita pyydettiin myös laittamaan ylös aika, joka heiltä kului kyselyyn vastaamisessa. Näin varsinaiseen henkilökohtaisille pankkineuvojille lähetettävän kyselylomakkeen saatteeseen voitiin lisätä suuntaa-antava vastausaika. Tämän toivottiin nostavan vastausprosenttia, koska vastaajat osasivat varautua vastaamiseen menevään aikaan. Tutkimuslomake sisälsi sekä määrällisiä että avoimia kysymyksiä.

Kyselylomake saatteineen (liite 1) lähetettiin pankkineuvojille sähköpostitse. Aineiston keruussa käytettiin sähköistä webropol-kyselylomaketta (liite 2). Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja muistutusviesti lähetettiin kolme päivää ennen kyselylomakkeen sulkeutumista.

Esimiesten haastattelut toteutettiin strukturoidulla haastattelumenetelmällä. Haastattelukysymykset syntyivät henkilökohtaisten pankkineuvojien kyselylomakkeen kysymyksiin pohjautuen. Haluttiin selvittää vastaavasti esimiesten näkemystä

henkilökohtaisten pankkineuvojen valmiuksista digitalisoituvassa työympäristössä. Haastattelut toteutettiin kutsumalla etukäteen valitut esimiehet haastatteluihin sähköpostikutsulla. Haastattelukutsu lähetettiin helmikuun alussa kahdeksalle esimiehelle ja kaikki kutsutut suostuivat haastateltavaksi. Haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajat ja samalla varattiin haastattelutila. Haastateltavat saivat etukäteen haastattelukysymykset tutustuttaviksi, jotta he pystyisivät miettimään vastauksiaan etukäteen ja haastattelut sujuisivat mahdollisimman ytimekkäästi ja asiassa pysyen. Haastattelun alussa varmistettiin, että kaikki olivat lukeneet haastattelukysymykset etukäteen läpi. Heille lisäksi kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan.

Tutkijalla on kaksi tapaa purkaa nauhoitettu aineisto. Aineisto voidaan joko kirjoittaa tekstimuotoon eli tehdä siitä litterointi tai sitten jättää kirjoittamatta ja tehdä analysointi suoraan nauhoitetusta aineistosta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 138). Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin. Tämä kerrottiin haastateltaville ennen haastattelua. Samalla heille kerrottiin, että heidän vastauksistaan tullaan poimimaan oleelliset osat tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen laadullinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin teemoittelemalla. Sisällönanalyysin avulla tutkija pyrkii selvittämään mitä aineisto hänelle kertoo. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä sekä tiivistetään aineistoa. Valmiiksi tekstimuotoihin tuotetusta aineistosta tuotetaan näin tiivistetty kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen, 2012, 115–117; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen aineistosta yritettiin löytää myös muita tutkittavaan ilmiöön vaikuttavia asioita, jotka eivät suoraan sisältyneet esiinnousseisiin teemoihin, mutta jotka kuitenkin osaltaan vaikuttivat tutkimustuloksiin ja joiden avulla osaamista voidaan kehittää. Litteroidusta aineistosta lisättiin ilmiötä tukevia ja sitä havainnollistamia suoria lainauksia tutkimuksen raportointiin.

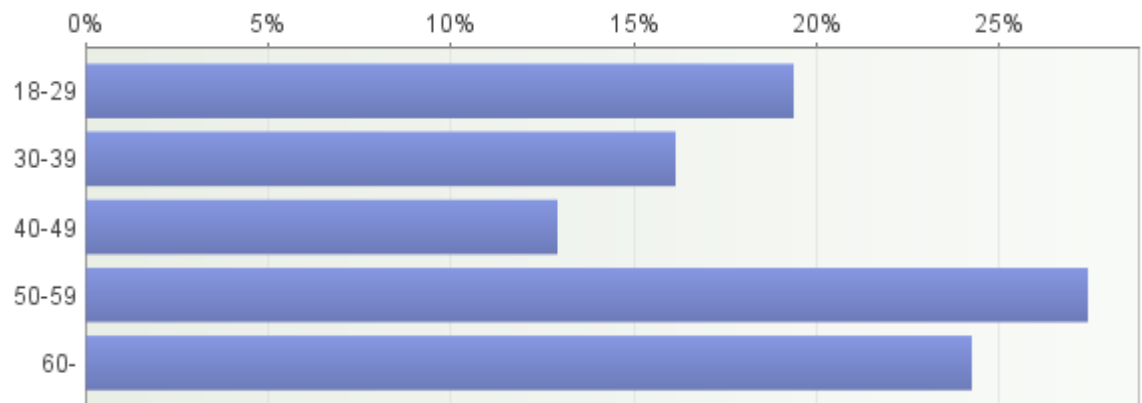
## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

### 5.1 Sähköinen kysely henkilökohtaisille pankkineuvojille

Tässä osiossa tarkastellaan henkilökohtaisille pankkineuvojille tehdyn tutkimuksen tuloksia. Tuloksista on luotu kaavioita, joiden avulla tutkimustuloksia havainnollistetaan. Tutkimuksen avointen kysymysten osalta vastaukset on analysoitu teemoittelemalla, jonka perusteella on luotu yhteneväisiä kokonaisuuksia.

#### 5.1.1 Tausta

Kyselyn ensimmäisessä osiossa aihealueena olivat vastaajan taustatiedot. Tausta tietoina haluttiin selvittää vastaajan sukupuoli, ikä ja työkokemus finanssialalla vuosina. Sukupuolijakaumaa ei huomioitu kyselyssä, jottei tutkimuksen anonyymiteetti kärsi miesten vähäisen osuuden vuoksi. Vastanneiden (n=62) ikäjakauma on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

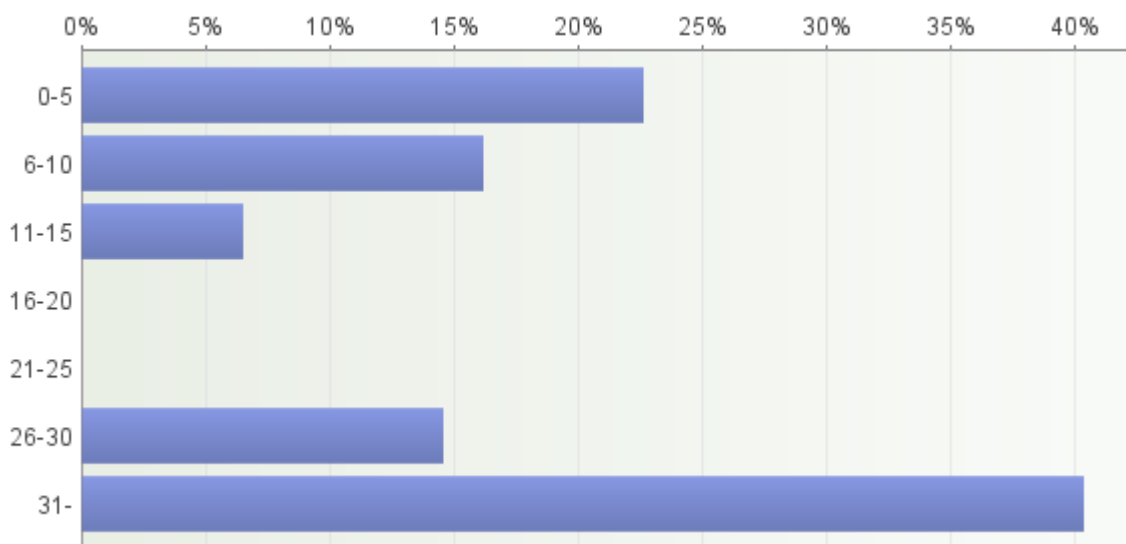
Suurin osa vastaajista (27,4 prosenttia) oli 50-59 vuotiaita (Kuvio 2).

Toiseksi eniten (24,2 prosenttia) vastaajista oli 60 – tai yli 60 vuotiaita.

Täten 48,4 prosenttia vastaajista oli iältään 18-49 vuotiaita. Tästä voidaan

päätellä, että suurimmalla osalla vastaajista on työkokemusta ajalta ennen työympäristön digitalisoitumista.

Kuvio 3 esittää vastanneiden (n=62) työkokemuksen finanssialalla.



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden työkokemus finanssialalla vuosina

Vastaajista 54,8 prosenttia, eli suurin osa, oli työskennellyt finanssialalla yli 26- vuotta. Nämä vastaajat ovat tutkimuksen kannalta oleellisin ryhmä, koska he ovat ehtineet olla mukana digitalisoitumisen finanssialalle tuomassa muutoksessa. Toiseksi eniten vastaajista (22,6 prosenttia) oli työskennellyt finanssialalla 0-5 vuotta. Huomattavaa on myös, että yhtään vastaajaa ei ollut työskennellyt finanssialalla 16-25 vuotta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä että kohdeyrityksen työntekijöiden työkokemusvuodet ovat jakautuneet hyvin voimakkaasti, ja kyselyyn vastanneista henkilöistä löytyi sekä nuorempaa- että vanhempaa ikäpolvea.

### 5.1.2 Älylaitteen omistaminen ja käyttäminen

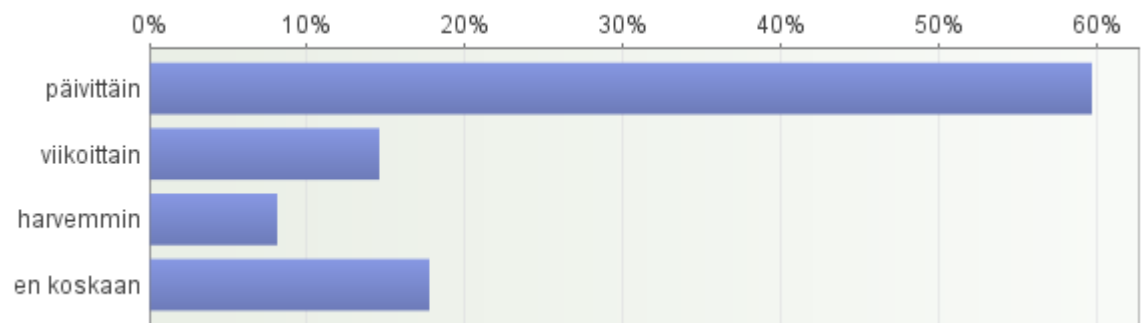
Kyselyn toisessa vaiheessa tarkasteltiin sitä, kuinka moni vastaajista omistaa älylaitteen ja kuinka usein he sitä käyttävät. Vain yksi vastaajista (n=62) ei omista älylaitetta. Jokainen vastanneista (n=61) kertoi

käyttävänsä älylaitetta päivittäin. Kyselyssä ei kysytty, käyttivätkö he älylaitetta vain puhelimen vai myös internetkäytössä.

### 5.1.3 Sosiaalisen median ja Nordean mobiilisovellusten käyttäminen

Kyselyn kolmannessa vaiheessa tarkasteltiin vastaajien sosiaalisen median sekä Nordean mobiilisovellusten käyttämistä. Lisäksi tarkasteltiin sitä, miten henkilökohtaiset pankkineuvojat kokivat oman osaamisensa tason Nordean mobiilisovelluksia käytettäessä.

Kuvio 4 esittää vastaajien (n=62) sosiaalisen median sovellusten (esim. facebook, twitter, instagram) käyttöä vapaa-ajalla.

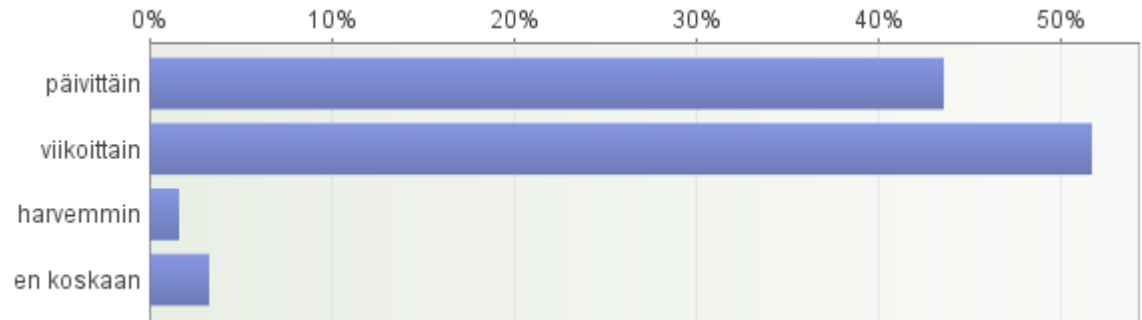


Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden sosiaalisen median käyttöaktiivisuus vapaa-ajalla

Vastaajista 59,7 prosenttia käytti sosiaalisen median sovelluksia vapaa-ajallaan päivittäin ja noin 14,5 prosenttia vastaajista käytti sovelluksia viikoittain. Vastaajista 26,8 prosenttia käytti sovelluksia harvemmin kuin viikoittain tai ei koskaan. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että neljäsosa vastaajista ei ole kovin aktiivinen sosiaalisen median käyttäjä.

Kuviossa 5 on esitetty vastaajien (n=62) Nordean mobiilisovellusten (mobiilipankki, tunnuslukusovellus, Nordea next) käytön aktiivisuutta.

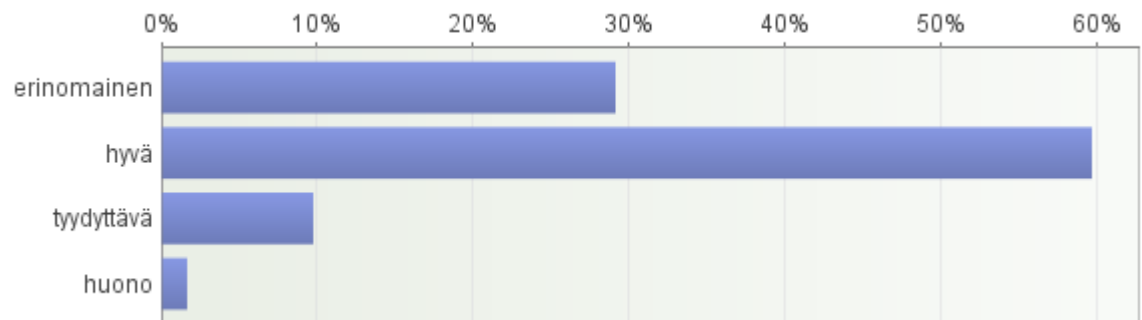




Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden käyttöaktiivisuus Nordean mobiilisovelluksissa

Vastaajista yhteensä 95,2 prosenttia käytti Nordean mobiilisovelluksia päivittäin tai viikoittain. Loput vastaajista (4,8 prosenttia) käytti Nordean mobiilisovelluksia harvemmin tai ei koskaan. Tuloksista voidaan päätellä, että useampi vastaajista on aktiivisempi käyttämään Nordean mobiilisovelluksia kuin sosiaalista mediaa.

Kuvio 6 esittää vastaajien (n=62) näkemyksen oman osaamisensa tasosta Nordean mobiilisovelluksia (mobiilipankki, tunnuslukusovellus, Nordea next) käytettäessä.



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden näkemys omasta osaamisen tasosta Nordean mobiilisovelluksia käytettäessä

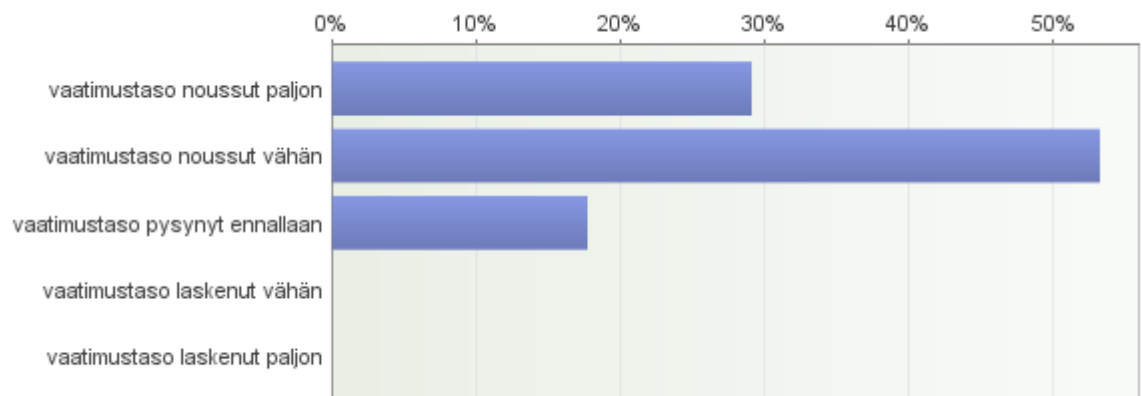
Vastaajista 88,7 prosenttia koki osaamisensa tason Nordean mobiilisovelluksia käytettäessä erinomaiseksi tai hyväksi. Yksi vastaajista koki osaamisensa huonoksi ja loput 9,7 prosenttia koki osaamisensa tason

tydyttäväksi. Tulosten perusteella vastaajat kokivat osaavansa käyttää hyvin Nordean mobiilisovelluksia.

#### 5.1.4 Työnkuvan vaatimustason muutokset ja oman osaamisen kehittäminen

Kyselyn neljännessä vaiheessa tutkittiin sitä, miten vastaajat kokivat työn vaatimustason ja oman osaamisensa kehittämisen muuttuneen digitalisoituvan työympäristön myötä.

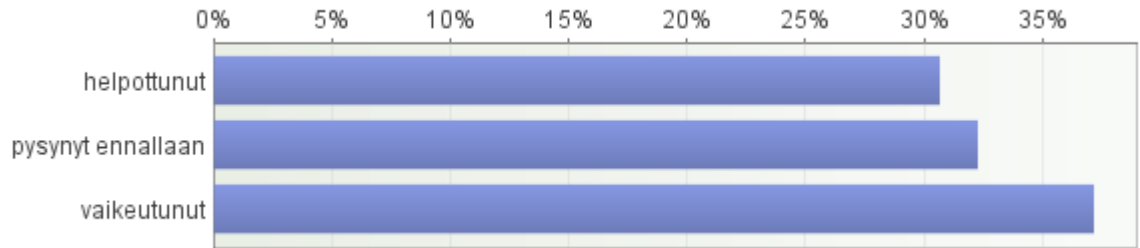
Kuvio 7 esittää vastaajien (n=62) näkemystä työn vaatimustason muutoksista digitalisaation myötä.



Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden näkemys työnkuvan vaatimustason muuttumisesta digitalisaation myötä

Vastaajista 53,2 prosenttia koki, että työnkuvan vaatimustaso on noussut vähän digitalisaation myötä. Toiseksi eniten (29 prosenttia) vastaajista koki, että työnkuvan vaatimustaso on noussut paljon digitalisaation myötä. Loput vastaajista, 17,8 prosenttia, koki, että vaatimustaso on pysynyt ennallaan. Yksikään vastaajista ei kokenut, että työnkuvan vaatimustaso olisi laskenut vähän tai paljon.

Kuviossa 8 on esitetty vastaajien (n=62) näkemystä siitä, miten oman osaamisen kehittäminen on muuttunut digitalisoituvan työympäristön myötä.



Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden näkemys oman osaamisensa kehittamisestä digitalisoituvan työympäristön myötä

Tässä kysymyksessä vastaukset jakoutuivat tasaisesti. Suurin osa vastaajista, 37,1 prosenttia koki, että osaamisen kehittäminen on vaikeutunut digitalisoituvan työympäristön myötä. Vastaajista toiseksi eniten (32,6 prosenttia) koki, että osaamisen kehittäminen on pysynyt ennallaan digitalisoituvan työympäristön myötä ja loput vastaajista, 30,7 prosenttia, koki että osaamisen kehittäminen on helpottunut digitalisoituvan työympäristön myötä.

#### 5.1.5 Digitaalisen osaamisen tarpeet työskentelyssä tällä hetkellä

Kyselyn avoimiin kysymyksiin vastaajat saivat kertoa omia näkemyksiään digitaalisen osaamisen vaatimuksista. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kartoitettiin digitaalisen osaamisen vaatimuksia tämän hetkessä työskentelyssä. Avoimista kysymyksistä esiin nousivat seuraavat teemat: mobiilisovellusten käyttäminen, sosiaalinen media ja eri tavoin toimivat älylaitteet.

Erityisen vahvasti vastauksista (n=47) nousi esiin Nordean mobiilisovellusten käyttäminen ja niistä kertominen ja opastaminen asiakkaille. Useissa vastauksissa mainittiin Nordean tunnuslukusovelluksen, verkkopankin ja mobiilipankin käytön neuvominen asiakkaille ja tarve osata käyttää niitä erilaisissa mobiililaitteissa. Lisäksi vastauksissa tuli esiin tarve opastaa asiakkaita käyttämään Nordean verkkotapaamisia ja chattia.

*Neuvoa asiakkaita tunnusluku sovelluksessa. Kertoa verkkotapaamisista ja kertoa Chatista.*

*Tunnuslukusovellusopastus, verkkopankkiopastus, mobiilipankkiopastus.*

*Asiakkaille kertoa uusista sovelluksista yms ja pitäisi tietää miten eri laitteilla näitä tehdään. Mistä löytyy yms...*

Sosiaalisen median osaaminen ja sen käyttäminen nousivat myös esiin vastauksissa. Asiakkaille tulee osata kertoa sosiaalisen median kanavista ja niiden käyttäminen on hyvä hallita myös itse:

*Työssäni minun tulee osata kertoa asiakkaille eri sosiaalisen median palveluista ja palvelukanavista. Lisäksi minun täytyy osata käyttää näitä kaikkia palveluita.*

Esille nousivat myös tarpeet osata neuvoa asiakkaita teknisesti älylaitteiden käyttämisessä. Vastauksista nousi esiin, että osa vastaajista koki hankalaksi tietää, mistä eri sovellukset löytyvät ja miten niitä käytetään erilaisissa älylaitteissa. Esiin nousi myös tarve osata ratkoa mahdollisia asiakkaiden internetyhteyden käyttöön liittyviä ongelmia ja hallita erilaisia käyttöjärjestelmiä:

*Eri merkkisten laitteiden hallinta eli esim. Samsungin laitteet itselle vieraita ja kun asiakas tulee kyseisen tabletin kanssa, niin menee hetki, että laitteen kanssa on sinut.*

*Erialaisten älylaitteiden käsittely ja Nordean sovellukset niissä. Internetyhteyteen liittyvät asiat.*

*Erialaisten teknisten laitteiden käyttö, eri laitteistojen järjestelmien tunteminen*

Osa vastaajista nosti esille myös sisäisten sovellusten käyttöön liittyvät asiat ja sen, miten kokonaisvaltaista digitaalista osaamista vaaditaan. Henkilökohtaiselta pankkineuvojalta odotetaan moniosaajan roolia.

*Käytännössä kaikki työ tehdään digitaalisia apuvälineitä käyttäen.*

*Hpn työssä, mobiili palvelujen myynti+ ajanvarausasiat verkkotapaamiseen tai sijoituasiantuntijoille, keskitetyt palvelut, palkkahallinta, loma ja poissaolokirjaukset, erilaisia yhteenvetoja konttorin g levyille jne...*

Lisäksi yksi vastaajista oli nostanut esiin tarpeen tietää myös muiden palveluntarjoajien palveluista:

*paypal (pitää tietää mikä tämä on) ja tietää kilpailijoiden tuotteita tai esim. mikä on E-lompakko*

Esiin nousi myös oman kokemuksen tärkeys mobiilisovellusten käyttämisestä ja oman osaamisen kehittäminen:

*Omasta kokemuksesta on hyötyä asiakastilanteissa. Kun osaan itse käyttää mobiilipankkia ja muita sovelluksia, niin on helpompi opastaa niiden käyttöä myös asiakkaille. Koen että digitaalisen osaamisen taso kannattaa pitää melko korkealla muuttuvassa maailmassa.*

#### 5.1.6 Digitaalisen osaamisen haasteet

Avoimista vastauksista (n=48) nousi selvästi esille digitaalisen osaamisen osalta ajankäytön haaste ja muutoksen nopeus. Osa vastaajista koki hankalaksi sovittaa yhteen oman osaamisen kehittämisen ja asiakastapaamisiin tarkoitetun ajan. Koska henkilökohtaisten pankkineuvojien asiakastapaamisten tavoitteet ovat suuret, aikaa ei jää osaamisen kehittämiselle tarpeeksi. Tämä vaikeuttaa uusien asioiden opiskelua ja niiden omaksumista ja onnistunutta yhdistämistä vanhaan tietoon:

*Osaamisen päivittäminen ja laajentaminen. Lisäksi sovellettava vanhaan.*

*löytää aikaa pitää itsensä ajan tasalla työssä*

*Työajan, asiakasajan ja kouluttautumisen yhteensovittaminen. Uutuudet tulevat nopealla tahdilla, jotka kiinnostaa, mutta opiskelulle ei ole tarpeeksi aikaa työn ohessa.*

*Nopeasti tapahtuvat muutokset*

*ei ole aikaa opetella, ainakaan töissä*

*Ehkä omien taitojen ajan tasalla pysyminen on suurin haaste.*

Jotkut vastaajista kokivat haasteellisena myös sosiaalisen median käytön. Lisäksi esiin nousi yksityisyyden tarpeen säilyttäminen. Kuitenkin työn vaatimusten vuoksi sosiaalista mediaa tulisi osata käyttää. Näiden kahden asian yhteensovittaminen koettiin hankalaksi. Vastauksista tuli esiin myös se, että ei ole halua liittyä sosiaaliseen mediaan, eikä muutenkaan käyttää vapaa-aikaa tietoteknisten laitteiden parissa.

*Olen Facebookissa, mutta en varmaan osaa käyttää sen kaikkia mahdollisuuksia. Ja haaste varmaan, että ei itse ole niin kiinnostunut jakamaan omaa elämää somessa. Oma yksityisyys on tärkeää.*

*Koen kuitenkin haastavana sen, että minun tulisi nivouttaa jollakin tapaa yhteen omaa henkilökohtaista elämääni ja työelämääni.*

*En halua käyttää vapaa-aikaani someen tai muuhun koneen ääressä olevaan, kuitenkin tuntuu, että pitäisi ettei putoa kelkasta täysin. Siinä ristiriitaa.*

Kuten aiemmissa vastauksissa, myös tässä nousi esille tietotekniikka ja sen käyttämisen haasteet. Vastaajat kokivat, että on hankalaa opastaa asiakkaita käyttämään digitaalisia asiointikanavia, koska asiakkailta löytyy eri valmistajien laitteita, joiden käyttäminen ei ole hallussa. Lisäksi esille nousi erilaisten älylaitteiden käyttöjärjestelmien laaja tarjonta, joka koettiin

haasteellisena. Vastauksissa mainittiin myös se, että asiakkaan opastaminen on hankalaa, koska itse ei käytä Nordean mobiilisovelluksia:

*Itse en käytä vielä tunnuslukusovellusta, joten neuvominen on hieman vaikeaa.*

*Eriaiset käyttöjärjestelmät eri laitteissa (pitäisi päästä kokeilemaan sovelluksia eri laitteilla, mutta osaaminen rajoittuu yleensä samanlaiseen laitteeseen mikä itsellä tai omalla lähipiirillä on)...*

*Laitteiden erilaisuus, esim kännyköitä on useita malleja ja niissä erilaiset sovellukset. Haasteena on mm se että ymmärtää, mikä malli ja mikä sovellus on milloinkin käytössä ja miten niitä käytetään.*

Osa vastaajista nosti myös esille sen, että nuoren ikänsä ansiosta he ovat hyvin ajan tasalla digiasioista ja omaksuvat uudet asiat nopeasti.

*olen nuori työntekijä ja olen ajan tasalla digiasioista...*

*Nuorena ihmisenä koen, että sovellukset ovat minulle helppoja ja nopeasti opittavissa olevia.*

Lisäksi haasteena koettiin asiakkaiden osaamisen taso ja sen vaihtelevuus. Asiakkaiden kohdalla on myös havaittu ennakkoluuloja digitaalisten palveluiden käyttämistä kohtaan. Myös oma asenne uusien digitaalisten palveluiden käyttämistä kohtaan nousi esille:

*Asiakkaiden kanssa haasteena on asiakkaiden oma osaaminen/digitalisoituminen...*

*Asiakkaiden ennakkoluulot: esim. verkkotapaamisten sopimisen hankaluus*

*Haasteena näen sen, että ryhdyn rohkeasti kokeilemaan heti uusia sovelluksia jne.*

### 5.1.7 Toiveita työnantajan tarjoamalle koulutukselle liittyen henkilökohtaisten pankkineuvojien digitaalisen osaamisen kehittämiseen

Vastauksista (n=47) nousi esille toivomus siitä, että kun uusia digitaalisia palveluita tulee asiakkaiden saataville, niitä opiskeltaisiin tiimeissä ja pienryhmissä, jotta niiden käyttäminen tulisi tutummaksi. Sitä kautta saisi varmuutta omaan opastamiseen:

*Selkeämpiä koulutuksia ja aikaa asioihin perehtymiseen*

*tiimi koulutus olisi ok, aina uusien digitaalimuotojen tullessa käyttöön*

Lisäksi osa vastaajista toivoi, että työnantaja tarjoaisi järjestelmäkoulutusta silloin, kun uusia sisäisiä järjestelmiä otetaan käyttöön:

*Kunnon kattavat järjestelmäkoulutukset eikä pelkkiä verkkokursseja/itseoppimista.*

*Enemmän neuvontaa uusista järjestelmistä, kun otetaan käyttöön*

Osa vastaajista haluaisi koulutusta sosiaaliseen mediaan ja sen käyttöön liittyen. He myös kaipaisivat perusteluja sille, miksi sosiaalisen median käyttö on tärkeää ja miten sen pystyisi yhdistämään saumattomasti työhönsä niin, että sosiaalisen median käyttö vapaa-ajalla ei olisi välttämätöntä, jos niin haluaisi:

*Haluaisin konkreettista tietoa mitä ja miksi pitäisi seurata Twitteristä tai muualta. Pitäisi huomioida että kaikki eivät halua täyttää näillä asioilla vapaa-aikaa, pitää saada tarvittava tieto työssä.*

*Somen hallinta ja käyttö ammatillisen kehittymisen tukena ja yritystoiminnan kannalta*



Osa vastaajista oli sitä mieltä, että itseopiskelu ja oma aktiivisuus ovat tärkein tekijä digitaalisten palveluiden opiskelussa ja käyttämisessä. Pitää olla rohkeutta ja uteliaisuutta tutustua uusiin palveluihin ja ottaa niitä omaan käyttöönsä:

*Minulle riittää, että kuulen ajoissa uusista palveluista/sovelluksista. Tämän jälkeen pystyn itse tutustumaan niihin.*

*En koe tarvetta koulutukselle, opiskelen itsenäisesti uudet asiat. Käyttämällä oppii ja rohkeasti tutustumalla.*

## 5.2 Esimiesten haastattelut

Esimiehet olivat tyytyväisiä, että pankkineuvojien digitaalista osaamista tutkitaan, koska aihe on ajankohtainen. Esimiehet joutuvat työssään miettimään, miten he pystyvät varmistamaan osaamisen tason ja tällä tavoin noudattamaan organisaation tavoitteita ja strategiaa. Kahdeksasta haastatellusta esimiehestä seitsemän vetää omaa pankkineuvojien tiimiä ja yksi on alueen varajohtaja, jonka alaisuudessa loput seitsemän haastateltavaa työskentelevät.

### 5.2.1 Pankkineuvojien digitaaliset osaamistarpeet tällä hetkellä

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, mitä digitaalista osaamista pankkineuvoja tarvitsee työssään tällä hetkellä. Moni vastaajista korosti, että henkilökohtaisen pankkineuvojan tulee olla ajan tasalla Nordean palveluista ja tuotteista, jotta osaa vastata niihin liittyviin kysymyksiin. Eniten vastauksista nousi esille pankkineuvojien tarve tietää mitä erilaisia mobiilisovelluksia Nordea tarjoaa, sekä osata kertoa ja opastaa asiakasta näiden sovellusten käyttämiseen. Jotta vaadittu osaamisen taso voidaan saavuttaa, pitäisi kyseiset sovellukset ottaa itse käyttöön, ja tutustua niiden ominaisuuksiin.

*Kyl mä koen että meidän pitää osata käyttää meidän sovelluksia, nordea.fi sivuja pitää osata käyttää ja ennen kaikkea meidän pitää osata neuvoa asiakasta, että mistä asiakas löytää tietoa uusista palveluista ja mitkä on ne kanavat, miten hän pystyy hoitamaan itse päivittäiset asiat. Mun mielestä pitäis olla niin, että itse ottaa käyttöön näitä digitaalisia palveluja. On vaikea opastaa jollei itellä oo käytössä.*

*No mun mielestä tällä hetkellä jos mietitään ihan tuollaista peruspankkityötä, niin toimihenkilön pitää itse osata asiakasta neuvoa esim. tunnuslukusovelluksessa, miten se otetaan käyttöön, miten sitä käytetään.*

Myös sosiaalisen median tärkeys nousi esille vastauksissa. Sosiaalisen median osalta pankkineuvojien pitäisi tietää, missä kaikissa sosiaalisen median kanavissa Nordea on, ja miten asiakkaat niitä voivat hyödyntää. Lisäksi korostettiin sitä, että esimerkiksi Nordean avainasiakkaille lähetettävää Ajassa-lehteä voi hyödyntää asiakastapaamisissa huomattavasti nykyistä enemmän. Ajassa- lehti sisältää ajankohtaisia asioita liittyen Nordean palveluihin ja Suomen talouden tilanteeseen liittyen. Lisäksi Ajassa- lehti pitää sisällään vinkkejä vero- ja perintösuunnitteluun. Kuitenkin myös haastateltavien osalta, kuten pankkineuvojien kyselyn osalta, nousi esille se, miten vetää raja työn ja yksityisyyden välille sosiaalista mediaa koskien. Lisäksi sosiaalisen median käyttämisen yhteyttä työhön ei välttämättä ymmärretä.

*Se pitää tietää miten Nordea näkyy somessa ja niistä pitää osata vinkata asiakkaalle.*

*Tarjota esim Ajassa lehti luettavaksi Padilta, mikäli joutuu itse poistumaan neuvotteluhuoneesta hetkeksi pois.*

*Somea ajatellen... mä en ole itse Facebookissa, koska mä koen, että mä en halua omaa yksityisyyttä siellä jakaa kaikille*

*koko aikaa. Ku meidän piti jotain sosiaalista mediaa ottaa käyttöön... sitte mä otin tän Instan. Mutta sitten ku mä jäin miettii sen jälkeen sitä että, joo, pankkilaisen työn kannalta liittyen asiakkaisiin, niin miksi mulla pitää tää olla tää Insta tai Facebook. Miten tää liittyy mun työhön? Mä en ihan sitä yhteyttä ymmärrä tai näe..*

Lisäksi yleinen tietotekniikkaosaaminen nousi esille haastattelujen yhteydessä. Lähtökohtaisesti pankin omat järjestelmät tulee hallita hyvin ja sisäiset sovellukset pitää olla hyvin hallussa. Konttoreissa on hyödynnettävissä iPadeja, joita tulee osata käyttää ja hyödyntää myös asiakastapaamisissa neuvonnan ja opettamisen osalta.

*Tietysti ihan perusosaaminen tietotekniikan kanssa siinä omassa päivittäisessä työssä..*

*Sisäisissä sovelluksissa kylhän se nyt on perusedellytys, että osaa kaikkia meidän työkaluja ja sovelluksia käyttää... Täällä ei voi enää toimia ellei hallitse kaikkia näitä tietoteknisiä laitteita. “*

*Konttorissa meillä on iPadit, niin sitä pitää osata käyttää, se on ihan perusedellytys.*

Esiin nousi myös se, että pitää ymmärtää muuttunutta asiakaskäyttäytymistä ja pitää osoittaa kiinnostusta siihen, miten asiakkaat hoitavat päivittäisen pankkiasioinnin ja esimerkiksi ostosten tekemisen.

*Mä näkisin että kaikista keskeisintä on se, että ymmärretään kuluttajakäyttäytymistä... Meidän täytyy olla kiinnostuneita siitä, miten asiakas toimii, kun se tekee ostosta tai asioi pankin kanssa. On ymmärtämys niistä vaatimuksista, mitä asiakas yhä enemmän mille tahansa yrityksille asettaa.*

## 5.2.2 Pankkineuvojen osaamisen taso tällä hetkellä

Haastateltavilta kysyttiin, mikä on heidän näkemyksensä henkilökohtaisten pankkineuvojen osaamisen tasosta tällä hetkellä. Moni vastaajista oli sitä mieltä, että osaaminen oli vaihtelevaa. Osaamisen taso sisäisten työkalujen käytössä koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Esiin kuitenkin nousi se, että uusien sisäisten työkalujen käyttöönottamisessa pitää itse olla rohkea ja aktiivinen, ja nykyisiäkin sovelluksia voisi hyödyntää laajemmassa mittakaavassa.

*Mä sanoisin, että sisäisissä sovelluksissa meidän pankkineuvojat varmasti on aika osaavia.*

*Taso on kirjava, osa osaa käyttää hyvin ja osa tietoisesti tai tiedostamattomasti välttelee tiettyjen ohjelmien käyttöä koska koetaan ne hankalaksi. Pääsääntöisesti sisäisten työkalujen käyttö on kuitenkin hyvällä tasolla.*

*Mun mielestä meidän sisäisiä sovelluksia ei osata hyödyntää ihan siinä mittakaavassa missä niitä pystyttäisiin hyödyntämään. Osaamisen tasossa on parannettavaa.*

Haastattelun perusteella sosiaalinen media nousi tässäkin asiassa esille ja sen tärkeyttä nyt ja tulevaisuudessa korostettiin. Sosiaalisen median käyttö koettiin eri tavoin. Osa vastaajista koki, että henkilöstö osaa käyttää sosiaalista mediaa aktiivisesti ja osa koki, että aktiivisuudessa olisi parannettavaa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että ikä on tässä asiassa ratkaisevassa roolissa. Lisäksi esiin nousi se, että pankkilaisen tulee osata käyttäytyä sosiaalisessa mediassa asiallisesti, koska ammatti vaatii tietynlaista käytöstä myös siellä. Sosiaalisen median käyttämisestä olisi hyvä keskustella tiimeissä, ja jakaa omia kokemuksiaan, jotta muutkin saisivat käytön suhteen vinkkejä ja osa voisi innostua sosiaalisen median käytöstä enemmän.

*Nuoremmilla (80-90 luvulla syntyneillä) on some hyvin hallussa, mutta myös vanhemmilla ihmisillä on monilla vain Facebook käytössä. Ikä näkyy somen käytössä hyvin.*

*Mobiilipankissa ja näissä somen jutuissa, niin nuoret on kyllä ihan ok, hallitsee varmaan kaikki laidasta laitaan, mut sit se keski-ikäinen jengi ei lähestulkoonkaan.*

*Tietysti näen osan meidän hlökunnasta toimivan aktiivisesti somissa ja se mitä mä olen siellä nähnyt, niin mun mielestä se on tosi hyvää... Me ollaan kuitenkin ammattimme vankeja tavallaan aina. Se mitä mä näen käyttäytymisenä on fiksua käyttäytymistä.*

*Somen käytössä pitää myös osata puhua riittävän yleisellä tasolla, ja ottaa huomioon se, että somen muut käyttäjät katsovat, että tuo on Nordean työntekijä ja ihan selkeästi se puhuu tuossa nyt Nordeasta. Pitää miettiä omaa vastuutaan siinä, mitä jakaa somessa.*

### 5.2.3 Pankkineuvojen osaamisen haasteet

Kolmantena kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin sitä, mitkä he kokevat suurimmaksi haasteiksi pankkineuvojen osaamisen tasossa tällä hetkellä. Suurimpana haasteena koettiin pankkineuvojen oma asenne, innostus ja rohkeus digitalisaatiota kohtaan. Tärkeää olisi ymmärtää itse digitalisaation tuomat hyödyt ja tätä kautta tuoda niitä työssään asiakkaille esiin.

*Ehkä että mikä on oma suhtautuminen ylipäänsä siihen (digiin), koetaanko se merkitykselliseksi.*

*Suurimmat haasteet ovat varmaan ne, että itse innostuu ja se oman mielenkiinnon löytäminen sekä hyötyjen ymmärtäminen niissä jutuissa.*

*Sanosin että porukoilla se asenne siihen, että mä lähen oppimaan, mutta mä luulen että kun asiakkaat koko ajan heittää meille enemmän niitä digihaasteita ni jokaisen on pakko tarttua siihen...*

Esiin nousi sisäisten sovellusten osalta se, että niiden käyttö on haastavaa koska erilaisia sovelluksia on niin monia. Joukossa on hyvin vanhoja DOS-pohjaisia sovelluksia sekä uudempia nettipohjaisia sovelluksia. Niiden yhteensovittaminen on haastavaa ja hankaloittaa oppimista.

*Sisäisissä ohjelmistoissa on haastetta siinä että siellä on sekalaisia ohjelmia, osa niitä vanhoja dos-pohjaisia jotka sotkee ja sekottaa. Osa niitä nettipohjaisia ni seikkaillaan niiden välissä, ni must se hankaloittaa sitä kehitystä ja sitä oppimiskykyä.*

Sisäisten sovellusten osalta esiin nousi myös se, että niidenkin osalta oma aktiivisuus on merkittävä tekijä ja uuden opetellussa kuuluukin olla hankaluutta aluksi. Kun uudet sovellukset ottavat rohkeasti osaksi omaa tekemistä, niin niiden käyttö helpottuu.

*Jos miettii mejän sisäisiä sovelluksia... Aina kun tulee joku uus ohjelma, niin hetken aikaa kestää et siin pääsee sisälle, mutta se on aivan normaalia, niin pitääkin olla. ...Ne lähtee vaan tekemällä ite, siitä sit rullaamaan. Ehkä siinäkin se, että millä tavalla ne ottaa siihen mukaan.*

Pankkineuvojien osaamisen haasteena nousi esille älylaitteiden puuttuminen omasta käytöstä.

*Se, että itseltä ei löydy niitä laitteita mitä asiakkailla on. Jollei ite käytä tai lataa, ni ei niistä osaa vakuuttavasti sitte kertoa asiakkaille...*

*Se että meillä kaikilla ei välttämättä oo kaikilla itellä näitä teknisiä laitteita, ipadia tai puhelinta.*

Yksi vastaajista nosti esiin myös sen, että pankkineuvojien osaamisen haasteena on tällä hetkellä vallitseva informaatiotulva. Uutta asiaa tulee koko ajan lisää ja se pitäisi omaksua mahdollisimman nopeasti käyttöön, mutta vanhaakin osaamista pitää ylläpitää. Aika ei riitä kaikkeen ja priorisoinnin taitoa ei välttämättä löydy kaikilta.

*Mä sanoisin, että se on tämä tulva. Tämä informaatiotulva. Tekemisen tulva. Siis tekemistä on ihan liikaa, porukka on tunnollista, ne haluaa tehdä kaiken ja kaiken hyvin mitä niille annetaan ja mitä me esimiehet käsketään. Kyl mä ymmärrän sen, et se on oikeesti haaste. Se aika ei vaan riitä kaikkeen et ei välttämättä oikeen osata vielä priorisoida sitä tekemistä...*

#### 5.2.4 Pankkineuvojien digitaalisen osaamisen tarpeet tulevaisuudessa

Neljännessä kysymyksessä kartoitettiin esimiesten näkemyksiä siitä, mitä osaamista pankkineuvojat tarvitsevat tulevaisuudessa. Moni vastaaja sanoi, että on hyvin vaikea miettiä, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, koska digitaalisuus valtaa alaa niin kovaa vauhtia. Vastauksista nousi esille se, että tulevaisuudessa tärkeänä osaamisen kannalta pidettiin yleisellä tasolla tietotekniikka osaamista ja sosiaalisen median tuntemusta. Koska asiakastapaamiset siirtyvät tulevaisuudessa entistä enemmän verkkoon, pitää pankkineuvojien osata antaa teknistä neuvontaa asiakkaille, jotta voidaan varmistaa verkkotapaamisen onnistuminen.

*Meidän pitää alkaa olee niinku sellasia IT-nörttejä joissain määrin.*

*Siis tarvitaan teknistä osaamista ja ymmärtämystä digitaalista maailmaa kohtaan.*

*Lähitulevaisuudessa mun pitää vaan hallita noi kaikki iPadit ja sovellukset puhelimissa, samoin instat ja twitterit... Mun pitäis olla mukana niissä kaikissa... Ensi sijaisesti somen ja mobiilisovellusten hallinta.*

Tässäkin kysymyksessä haastateltavat korostivat oman aktiivisuuden ja asenteen merkitystä. Pitää olla rohkeutta lähteä itse kokeilemaan uusia digitaalisia palveluita ja tuotteita.

*Taas käännän tän siihen, et oma asenne et jes toi juttu ja mä lähen siihen mukaan, mä lähen tekemään sitä.*

*Et mä lähen rohkeesti siihen mukaan. Ja se ymmärrys on siitä, että me mennään tähän näin ja koetaan se positiivisena asiaana eikä koiteta torjua sitä koko ajan.*

Kun pankkipalvelut siirtyvät koko ajan enemmän digitaaliseen muotoon, se tuo tullessaan vaatimuksen turvallisesta asioinnista ja riskien hallinnasta. Pitää ymmärtää, että mikä on turvallista pankkiasiointia ja pitää itsensä ajan tasalla mahdollista tietojenkalasteluerytyksistä.

*Pitää myös miettiä sitä mitä on turvallinen asiointi. Aika paljon puhutaan kalastelun estämisestä jne mut ihan turvallisuus asiat omassa arjessa.... Meidän pitää itse ymmärtää että mitkä ovat riskit, me ollaan myös riskienhallintaorganisaatio.*

Koska digitaalisen osaamisen vaatimukset tulevat kasvamaan entistä enemmän tulevaisuudessa, oli osa vastaajista sitä mieltä, että organisaation osaamisen tason varmistamisen kannalta olisi hyvä nimetä digiosaajia konttoreihin. Nämä digiosaajat voisivat olla sekä pankkineuvojien että asiakkaiden saatavilla ja antaa neuvoja ja vinkkejä.

*Mietin että me tarvitaan varmaan niitä digitaalisten palveluitten osaajia.*

*Konttoreissa pitäis olla jotain diginatiiveja, jotain digityyppejä. Siis että olisi ihan infopiste jossa olisi joku digityyppi, jolta asiakkaat voisivat kysyä näitä digiasioita ja haastaa meitäkin siihen lisää.*



## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tehdään niihin kehittämissuositukset. Vastausten perusteella henkilökohtaisten pankkineuvojien valmiudet vaihtelevat digitalisoituvassa työympäristössä ja osaamisen tasoa tulisi yhtenäistää. Lisäksi tässä luvussa pohditaan luotujen kehityssuositusten merkitystä henkilökohtaisten pankkineuvojien, organisaation ja asiakkaan näkökulmasta. Sen jälkeen arvioidaan kehittämissuositusten tuloksia ja kehitysprosessin sujuvuutta. Lopuksi arvioidaan työn käytettävyyttä ja siirrettävyyttä, sekä esittellään mahdollisia jatkotutkimus- ja kehittämissuosituksia.

### 6.1 Tulosten pohdinta ja kehittämissuositukset

Kehittämistutkimuksen pääkysymyksenä oli etsiä vastausta kysymykseen: Mitkä ovat henkilökohtaisten pankkineuvojien valmiudet digitalisoituvassa työympäristössä ja miten osaamistaso voidaan varmistaa tulevaisuudessa? Kuten tämän kehittämissuositusten tietoperustassa kerrottiin, työympäristön digitalisoituminen lisää työpaikoilla koettavaa eriarvoisuutta. Eri sukupolvien välinen digitaalinen kuilu ja kokemuksen myötä tullut työelämän hahmottaminen voi aiheuttaa ymmärryksen puutetta työpaikoilla. Nuorempien sukupolvien digitaalinen osaaminen on eri tasolla kuin vanhemmilla sukupolvilla, ja jos tätä kuilua ei pyritä kaventamaan osaamisen lisäämisellä, se voi pahimmillaan johtaa ennen aikaiseen työelämästä poistumiseen. ( Alasoini ym. 2012,15.) Tämän kehittämissuositusten tutkimustuloksista kävi ilmi, että digitalisaatio on kasvattanut työn vaatimustasoa useimpien vastaajien mielestä. Tutkimuksen vastauksien perusteella nousi esiin sekä henkilökohtaisten pankkineuvojien että esimiesten osalta henkilökohtaisten pankkineuvojien osaamisen tason vaihtelevuus. Jotta tämä osaamisen kuilu voidaan kuroa umpeen, olisi tärkeää varmistaa, että jokainen henkilökohtainen pankkineuvoja saisi osaamistaan vastaavaa koulutusta. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen henkilökohtaisen pankkineuvojan osaamisen lähtötaso

tulee ottaa huomioon ja rakentaa digitaalisessa muodossa oleva koulutuspaketti sen ympärille.

Koska oman osaamisen tason arviointi ja sen esilletuominen on hankalaa esimerkiksi tiimikoulutuksissa, niin osaamisen tason arviointi olisi hyvä selvittää digitaalisessa muodossa olevan koulutuspaketin alussa niin, että henkilökohtainen pankkineuvoja arvio heti koulutusohjelman avatessaan oman lähtötasonsa. Sen perusteella koulutusohjelma vie vastaajaa eteenpäin ja käy oleelliset työympäristön digitalisaatioon liittyvät asiat läpi. Siinä käsiteltäisiin sekä Nordean mobiilisovellusten sisältöä ja niiden käyttöönottoa sekä sosiaalisen median sisältöä ja sen ominaisuuksia.

Myös sosiaalisen median tärkeys nousi esille vastauksissa. Sosiaalisen median osalta pankkineuvojien tulisi tietää, missä kaikissa sosiaalisen median kanavissa Nordea on, ja miten asiakkaat niitä voivat hyödyntää. Sosiaalisen median käytöltä toivottiin aktiivisuutta ja monipuolisuutta. Vastauksissa nousi esille se, miten henkilökohtaiset pankkineuvojat ovat ammattinsa vankeja, koska heitä tullaan jututtamaan myös vapaa-ajallaan työasioiden merkeissä. Henkilökohtaiset pankkineuvojat ovat osaltaan markkinointikanava, joten heidän tulisi jakaa Nordeaa koskevia asioita omissa sosiaalisen median kanavissaan. Kuitenkin myös haastateltavien osalta, kuten pankkineuvojien kyselyn osalta, nousi esille se, miten vetää raja työn ja yksityisyyden välille sosiaalista mediaa ajatellen. Lisäksi sosiaalisen median käyttämisen yhteyttä työhön ei välttämättä ymmärretä.

Sosiaalisen median osalta työnantaja voisi korostaa sen tärkeyttä ja siitä saatavia hyötyjä. Lisäksi työnantaja voisi pohtia, että kannustaisi työntekijöitä luomana kaksi erilaista Facebook profiilia, joista toinen keskittyisi Nordeaa koskevien asioiden jakamiseen ja niistä keskustelemiseen, ja toinen puolestaan olisi henkilökohtaista elämää jakava profiili. Työprofiilissa verkostoiduttaisiin työkavereiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Tätä hyödyntämällä voitaisiin käydä keskustelua asiakkaiden kanssa ja antaa heille kuva siitä, että olemme asiakkaiden saatavilla helposti, mikäli jokin yleisellä tasolla Nordeaa koskeva asia mietityttää. Tällöin profiilin sisältö olisi vain

asiapitoinen, eikä sisältäisi henkilökohtaisia asioita perheestä, harrastuksista, vapaa-ajan vietosta jne. Tämän työprofiilin luomisessa työntaja tarjoisi koulutusta, joka pitäisi sisällään sekä profiiliin liittyvien asetusten hallintaa että myös verkostoitumiseen liittyviä asioita. Tämän työprofiilin hallinnointiin voisi varata esimerkiksi viisitoista minuuttia työaikaa joka viikko, jolloin siellä voisi käydä keskustelua työajalla työhön liittyvistä asioista sekä jakaa sen hetken ajankohtaisia Nordeaan liittyviä asioita.

Lisäksi tutkimustuloksista nousi esiin tarve lisätä älylaitteiden määrää konttoreissa, jotta henkilökohtaiset pankkineuvojat pystyisivät harjoittelemaan Nordean mobiilisovellusten käyttöä sekä mahdollisesti myös sosiaalisen median käyttöä niiden avulla. Tätä kautta älylaitteet saataisiin tehtyä tutummiksi myös niille henkilöille, joilta niitä ei välttämättä itseltään löydy. Tämä myös varmistaisi älylaitteiden hyödyntämisen ja Nordean mobiilisovellusten tarjoamisen asiakkaille aktiivisemmin.

## 6.2 Opinnäytetyöprosessin sekä tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointia

Kehittämishankkeeni tavoitteena oli muodostaa tietoperustan ja kerätyn aineiston pohjalta käsitys siitä, minkälainen osaamisen taso henkilökohtaisilla pankkineuvojilla on digitalisoituvassa työympäristössä. Lisäksi tavoitteena oli luoda kehitysehdotus henkilökohtaisten pankkineuvojien osaamisen tason varmistamiseksi tulevaisuudessa. Lähtökohta kehitysehdotukselle olivat henkilökohtaisten pankkineuvojien kokemus omasta osaamisen tasostaan sekä organisaation tarve varmistaa osaamisen taso yhä nopeammin digitalisoituvassa työympäristössä.

Kehittämissuositukseni tueksi keräsin tietoperustaa digitalisaatiosta ja osaamisen johtamisesta. Digitalisaatiosta löytyi vielä toistaiseksi vähän kirjallisuutta ja muita lähteitä. Sen sijaan osaamisen johtamisesta on kirjoitettu paljon ja siitä löytyi huomattava määrä erilaisia lähteitä.

Kehittämistehtäväni kannalta oli oleellista löytää aineistoa digitalisoitumisen vaikutuksista yleisesti työelämään liittyen sekä finanssialan digitalisoitumiseen. Suurin osa löytämästäni aineistosta koski finanssialalla tapahtuvaa digitalisoitumista.

Keräämäni tietoperusta ei ollut niin laaja, kuin olisin toivonnut sen olevan johtuen digitalisaatioon liittyvän aineiston niukkuudesta. Olisin kaivannut enemmän siihen liittyvää kirjallisuutta sekä ulkomaisia lähteitä että tutkimusaineistoa.

Kehittämistehtävääni varten kerätty aineisto oli runsasta ja aineiston keräämisprosessiin oli varattu riittävästi aikaa. Henkilökohtaisten pankkineuvojien aineiston luomiseen, keräämiseen ja raportteihin tutustumiseen kului ennalta arvioitu aika ja aikatalussa pysyttiin hyvin. Koska esimiesten haastattelut varattiin etukäteen haastateltavan ja haastattelijan kalenteriin, niiden aikatauluissa pysyttiin hyvin. Esimiesten haastatteluaineiston litterointiin oli varattu runsaasti aikaa, jolloin se sujui suunnitellusti. Ennen haastattelun aloittamista kerrottiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja varmistettiin, että he ymmärtävät mihin ovat osallistumassa. Tutkimuksen tuloksista ja kehitysehdotuksen esittelystä luvattiin tieto haastateltaville. Tutkimuksen raportoinnissa kaikki haastateltavien henkilötiedot salattiin eikä käytetyistä sitaateista voi päätellä henkilötietoja.

Tutkijan rooli henkilökohtaisena pankkineuvojana toimi kehittämistyön synnyttäjänä, mutta samalla kuitenkin onnistuttiin pysymään objektiivisena tutkimuksen tekijänä. Henkilökohtaisten pankkineuvojien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella rakentuivat tutkimuskysymykset, joiden avulla selvitettiin osaamisen taso ja joiden perusteella luotiin kehitysehdotus. Keskustelut esimiesten kanssa myös vakuutti minut siitä, että asettamani tutkimuskysymykset tukevat osaamistason selvittämistä ja sen varmistamista tulevaisuudessa.

Eettisesti kehittämistyöni on mielestäni onnistunut. Ojasalo jne (2014) kuvaa eettistä työskentelyä rehellisen ja tarkkana. Tutkimuksen kohteeksi valitut henkilökohtaiset pankkineuvojat tiesivät, mistä tutkimuksessa oli

kyse ja heidän anonymiteettinsä pystyttiin takaamaan. Olen pyrkinyt keräämään tietoperustaani mahdollisimman monipuolisia lähteitä, jotta työni peilaisi sekä vanhempaa että uudempaa tietoa. Lisäksi olen kuvannut tarkkaan saamiani tuloksia merkiten niiden lähteet. Kehittämistyöni tuotokset ovat hyödynnettävissä organisaation osaamisen kehittämisessä.

Validiteetissa on kyse siitä että tutkimus on pätevä ja että se on perusteellisesti tehty. Mahdollisia virheitä voi syntyä jos tutkijan kysymykset ja tutkimuksesta saadut tulokset ja päätelmät eivät ole oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kehittämistyön pätevyyttä lisää tutkijan oma rooli henkilökohtaisena pankkineuvojana, jolloin tutkija on perehtynyt perusteellisesti tutkittavaan asiaan. Lisäksi on pyritty luomaan riittävä tietoperusta tutkijalle ennen tutkimuksen suorittamista, sekä luomaan oikeat tutkimuskysymykset.

Validiteetilla tarkoitetaan myös tulosten ennustettavuutta eli todennäköisyyttä ja yleistettävyyttä erilaisiin henkilöihin ja tilanteisiin. Laadullisen tutkimuksen kannalta validiteettia arvioitaessa keskeisessä roolissa on tutkijan dokumentaatio ja luokittelu tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 185–189). Tutkimuksen kannalta on pyritty huomioimaan dokumentaatio ja keskittyminen tutkimuksen tavoitteen mukaiseen ilmiöön.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin varmistamisen menetelmiä ovat vertaisarviointi, tutkittavien lukemat ja hyväksymät tulkinnat sekä aineiston saturaatio, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään (Kananen 2015, 352–353.) Vertaisarviointi tarkoittaa sitä, että vertaisarvioija päätyisi samoihin tuloksiin, kuin tämän kehittämishankkeen tutkija analysoidessaan kerättyä aineistoa. Monivaiheisen dokumentaation vuoksi tämä koettiin kuitenkin liian haasteelliseksi. Sen sijaan tutkittavista koottu satunnainen ryhmä luki saamani tulokset ja hyväksyivät niiden tulkinnat. Saturaatio toteutui aineistossa erityisesti suhteessa henkilökohtaisten pankkineuvojien ja esimiesten näkemyksissä digitaalisen osaamisen tarpeista työskentelyssä tällä hetkellä ja digitaalisen osaamisen haasteissa.

### 6.3 Jatkotutkimus ja kehittämismahdollisuudet

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyneitä kehitysehdotuksia tulee arvioida ja muokata tarpeen mukaan organisaation osaamisen tason mukaisia tavoitteita vastaaviksi.

Koska tämän kehittämishankkeen tekijällä ei ole itsellä tarvittavaa osaamista toteuttaakseen kehittämissuosituksena esitetyn koulutuspaketin luomista, pitäisi ehdotus viedä organisaation sille tasolle, missä päätetään henkilöstön koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä. Jatkotutkimusta ajatellen voisi vastaavan tutkimuksen toteuttaa henkilökohtaisille pankkineuvojille koulutuspaketin läpikäynnin jälkeen ja analysoida siitä saatu aineisto ja verrata näiden tutkimusten vastauksia toisiinsa. Hyvänä jatkotutkimuksena voisi myös tutkia organisaation muita kohderyhmiä ja verrata tästä tutkimuksesta saatuja vastauksia jatkotutkimuksesta saatuihin vastauksiin.

Toimeksiantajan toimesta ei ole toteutettu aikaisemmin vastaavaa tutkimusta valitulle kohderyhmälle eikä muillekkaan organisaation työntekijöille. Kehittämishankkeen tutkimuksen tulokset ovat tärkeitä toimeksiantajan toiminnan kehittämiselle, jotta haluttuun osaamisen tasoon päästään. Tutkimustulokset toivat tietoa tutkittavan kohderyhmän osaamisen tasosta sekä heidän näkemyksiään tulevaisuuden osaamisen tasosta.

Tämän kehittämistyön tekijän ammattitaito liittyen työympäristön digitalisoitumiseen ja osaamisen johtamisen hyödyllisyyteen on kehittynyt merkittävästi työn kirjoittamisen aikana ja tätä kehitystyöntekijä voi hyödyntää jatkossa omassa työssään.

## LÄHTEET

Accenture. Kaikki liiketoiminta on digitaalista mutta mitä sen suhteen pitäisi tehdä 2014 [viitattu 14.12.2015] Saatavissa:

[https://www.accenture.com/fi-en/~/\\_/media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_14/Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf](https://www.accenture.com/fi-en/~/_/media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf)

Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. (toim.). 2005 Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 -työkirja. Efeko Oy. Helsinki.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030 – Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja Elinkeinoministeriö [viitattu 28.12.2015]. Saatavissa:

[https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap\\_14\\_2012.pdf](https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf)

BusinessDictionary. com [viitattu 9.12.2015]

Digitaalinen polku [viitattu 9.4.2016]. Saatavissa:

<http://digitaalinenpolku.fi/yrityksen-digitalisaatio-rakentuu-kokeilujen-myota/#more-1183>

Danske Bank 2015 [viitattu 11.12.2015]. Saatavissa:

[https://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/media/Tiedotteet/Pages/20140404\\_Mobiilipankkitutkimus.aspx](https://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/media/Tiedotteet/Pages/20140404_Mobiilipankkitutkimus.aspx)

ETLA- Suomalainen teollinen internet- haasteesta mahdollisuudeksi 2015 [viitattu 9.12.2015]. Saatavissa: <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Finanssialan Keskusliitto 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla [viitattu 10.12.2015]. Saatavissa

[https://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti\\_Pohjola.pdf](https://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti_Pohjola.pdf)

Finanssialan Keskusliitto 2015. Verkkopankin ja verkkopankkitunnusten käyttö 2015 [viitattu 10.12.2015]. Saatavissa:

<https://www.fkl.fi/hakukeskus/Sivut/Results.aspx?k=verkkopankki>

Fungacova Z., Toivanen M., Tölö, E. 2015. Pankkisektori muutoksen kynsissä 2015 [viitattu 3.4.2016]. Saatavissa:

[https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/13928/eurotalous\\_analyysi\\_3.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/13928/eurotalous_analyysi_3.pdf?sequence=1)

Hautamäki, J. & Vesasto, M. 2013. Proactive Approach to Structural Change. Lahti: LAMK. N-paino Oy.

Heinäsmäki M. 2015 [viitattu 9.12.2015]. Saatavissa:

<http://digitalistnetwork.com/digitalisaatiota-pintaa-syvemmalta>

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Saarijärvi: HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Helsinki : Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.



Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum

Isokangas, A. & Vassinen, R. 2010. Digitaalinen jalanjälki. Helsinki: Talentum.

Itkonen J. 2015 [viitattu 3.4.2016] Kiihdyttääkö digitalisaatio talouskasvua? Saatavissa:

[https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/13920/eurotalous\\_blogi\\_27.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/13920/eurotalous_blogi_27.pdf?sequence=1)

Juhanko, J. & Jurvansuu, M. 2015 [viitattu 9.4.2016]. Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste”.

ETLA Raportit No 42. Saatavissa: <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>

Kallionpää , S & Lepola, M. 2015 [viitattu 9.4.2016]. Uuskasvun polut.

Saatavissa:

<https://www.sonera.fi/media/14fad0a4d503116dd925dd7db665c097cd905d43/uuskasvun+polut>

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, Tampereen yliopistopaino Oy

Kananen, J. 2013. Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. 2005 [viitattu 14.2.2016].

Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulu.

Saatavissa:

[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/113639/Kre9\\_2005.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/113639/Kre9_2005.pdf?sequence=1)

Kirjavainen, P. & Laakso – Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. 3. uud. p. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Koskinen, K. 2006 [viitattu 14.2.2016]. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. 2.painos. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Saatavissa:

[http://www.tuottavuustyö.fi/files/130/Johda\\_yrityksesi\\_osaamista.pdf](http://www.tuottavuustyö.fi/files/130/Johda_yrityksesi_osaamista.pdf)

Kähkönen, H. 2014 [viitattu 15.12.2015]. Digitaalinen tulevaisuus haastaa vanhat ajattelumallit. Saatavissa:

<http://www.uralehti.fi/artikkelit/digitaalinen-tulevaisuus-haastaa-vanhat-ajattelumallit>

Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012 [viitattu 28.12.2015]. Suuri Hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki: Taloustieto Oy. ETLA B254. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/B254.pdf>

Leiviskä, P. 2015 [viitattu 15.12.2015]. Digitalisaatio aiheuttaa osaajapulan. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/digitalisaatio-aiheuttaa-osaajapulan/cjFHhkJQ>

Merisalo, R. 2012. Sokaisevat trendit: kirja nykyisyyden etsijöille ja tulevaisuuden rakentajille. Helsinki: Kauppakamari.

Moisio, E. 2005. [viitattu 14.2.2016]. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta. Teknillinen korkeakoulu. Saatavissa: [http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf\\_kansio/Moisio\\_lis05.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Moisio_lis05.pdf)

Nordea.com 2016 [viitattu 28.3.2016]. Saatavissa: <http://www.nordea.com/fi/investor-relations/nordea-lyhyesti/short-facts/>

Nordea. fi 2015 [viitattu 11.12.2015]. Saatavissa:

<http://www.nordea.fi/tietoa-nordeasta/tietoa-nordeasta/usein-kysyttya-verkkotapaaminen.html#faq=Verkkotapaaminen+92387>

Nordea. fi 2015 [viitattu 11.12.2015]. Saatavissa:

<http://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/paivittaiset-rahasiat/kortit/lahimaksaminen.html>

Ojanperä, T. 2012. Digitalisaatio luo kasvua ja työpaikkoja.

[Verkkolehtiartikkeli viitattu 9.12.2015]. Helsinki: Helsingin Sanomat.

Saatavissa: <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1340857171267>

Ojasalo K, Moilanen T, Ritalahti J 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3 uudistettu painos. Sanoma Pro

Ollila, S. 2006 [viitattu 9.1.2016]. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Saatavissa:

[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-129-7.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf)

Otala, M – L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014 [viitattu 3.4.2016]. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. ETLA Raportti No 22.

Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>

Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Porvoo: Bookwell Oy.

Pohjola, M. 2014 [viitattu 15.12.2015]. Digitaalisessa taloudessa ei ole köyhyyttä. Saatavissa: <http://www.solita.fi/think-tank/digitaalisessa-taloudessa-ei-ole-koyhytta/>

Puhakka, A., Sihvo, P., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. 2011. Osaamisen hallinnan opas. Tulevaisuuden ja osaamistarpeiden ennakointi. (Viitattu

28.2.2016.) Saatavissa eOSMO-tietokannassa:

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

Ranki, A. 1999 Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Rantanen, H. (2005). Nettikioskeja ja laajakaistaa – Kansalaisten tietoyhteiskuntaa rakentamassa. Helsinki: Edita Prima Oy

Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka A. 2006 [viitattu 3.4.2016].

KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kval.i/index.html>

Sorama, K. [viitattu 28.2.2016]. Tulevaisuuden työelämä ja osaamistarpeet. Saatavissa:

[http://www.ouka.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aa1bad22-99fa-462e-b030-6e855f2c10d1&groupId=1122145](http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=aa1bad22-99fa-462e-b030-6e855f2c10d1&groupId=1122145)

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec

Tulevaisuus 2030 [viitattu 3.4.2016]. Digimaailmasta tehoa ja

inhimillisyyttä. Helsinki: Tulevaisuusselonteko 2030. Saatavana:

<http://tulevaisuus.2030.fi/millaista-suomea-tavoittelemme/digitaalinen-talous/>

Uotila, T-P. (Toim.) 2010 Ikkunoita osaamisen johtamisen systemaattiseen kokonaisuuteen.. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

## LIITTEET

Liite 1 Saate henkilökohtaisille pankkineuvojille kyselylomakkeeseen

Liite 2 Henkilökohtaisten pankkineuvojien kyselylomake

Liite 3 Esimiesten haastattelukutsu

Liite 4 Esimiesten haastattelun kysymykset

Hei

Olen tekemässä opinnäytetyötä Lahden ammattikorkeakouluun YAMK-tutkintoon liittyen.

Tämä kysely liittyy tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää henkilökohtaisten pankkineuvojien osaamisen tasoa digitalisoituvassa työympäristössä Nordeassa. Kyselyn avulla saadaan selville osaamisen kehittämisen osa-alueet ja sitä kautta varmistetaan henkilöstön valmiudet onnistua työssään tulevaisuudessa.

Vastaaminen kestää max 10 minuuttia ja jokainen vastaus on hyödyllinen. Kiitokset vaivannäöstänne!

Linkki kyselyyn: <https://www.webpolsurveys.com/S/8126CC9230329453.par>

Ystävällisin yhteistyöterveisin,

Marika Malin  
1852 Lahti

# Business

Henkilökohtaisten pankkineuvojen osaaminen digitalisoituvassa työympäristössä

## 1. Ikä \*

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-

## 2. Työkokemus finanssialalla vuosina \*

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-

## 3. Omistatko älylaitteen (puhelin tai tabletti) \*

- kyllä
- ei

## 4. Mikäli omistat älylaitteen, käytätkö sitä

- päivittäin
- viikoittain
- harvemmin

## 5. Minkä verran käytät sosiaalisen median sovelluksia vapaa-ajallasi (esim. facebook, twitter, instagram) \*

- päivittäin
- viikoittain
- harvemmin
- en koskaan

## 6. Kuinka usein käytät Nordean mobiilisovelluksia (mobiilipankki, tunnuslukusovellus, Nordea next) \*

- päivittäin
- viikoittain
- harvemmin
- en koskaan

## 7. Miten koet osaamisesi tason Nordean mobiilisovelluksia käytettäessä (mobiilipankki, tunnuslukusovellus, Nordea next)

- erinomainen
- hyvä
- tyydyttävä
- huono

## 8. Onko työnkuvasi vaatimustaso muuttunut digitalisaation myötä \*

- vaatimustaso noussut paljon
- vaatimustaso noussut vähän





- vaatimustaso pysynyt ennallaan
- vaatimustaso laskenut vähän
- vaatimustaso laskenut paljon

**9. Miten koet, että osaamisesi kehittäminen on muuttunut digitalisoituvan työympäristön myötä \***

- helpottunut
- pysynyt ennallaan
- vaikeutunut

**10. Mitä digitaalista osaamista tarvitset työssäsi tällä hetkellä**

**11. Mitkä ovat osaamisesi haasteet**

**12. Miten toivoisit työnantajan kouluttavan sinua digiosaamisesi osalta**

Lähetä



Hei

Teen ylemmän ammattikorkeakoulun päättötyötä henkilöstön valmiuksista digitalisoituvassa työympäristössä ja haluaisin haastatella sinua aiheeseen liittyen. Arvostaisin suuresti, mikäli voisit käyttää n. tunnin verran aikaa kahdenkeskeisen haastattelutapaamisen merkeissä. Mikäli annat suostumuksesi, niin lähetän haastattelukysymykset sähköpostiisi etukäteen tiedoksi ja varailen kalentereistamme yhteisen ajan helmikuulle. Ilmoitatko ystävällisesti suostumuksesi vastaamalla tähän sähköpostiviestiin kyllä tai ei painikkeita käyttäen.

Ystävällisin yhteistyöterveisin,

Marika Malin

ESIMIESTEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mitä digitaalista osaamista pankkineuvoja mielestäsi tarvitsee työssään?
2. Mikä on pankkineuvojien osaamisen taso mielestäsi tällä hetkellä?
3. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet pankkineuvojien osaamisen tasossa?
4. Mitä digitaalista osaamista pankkineuvoja mielestäsi tarvitsee työssään tulevaisuudessa?

