



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

TEKIJÄ: Eemeli Kolehmainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Eemeli Kolehmainen			
Työn nimi Henkilöstön osaamisen kehittäminen			
Päiväys	09.05.2016	Sivumäärä/Liitteet	55
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä ja Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pankki X			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössäni pohdin osaamisen kehittämistä Pankki X:ssä. Osaamisen kehittäminen on nykyisin yksi suurimmista kilpailukeinoista yritysten välillä. Varsinkin pankkialalla, jossa myydään aineettomia tuotteita, henkilökunnan ja organisaation osaaminen korostuu.</p> <p>Työn päällimmäisenä tavoitteena on ymmärtää osaamisen kehittämisen vaikuttavat tekijät ja sen teoria. Halusin kyselyllä tutkia Pankki X:n työntekijöiden mielipiteitä pankin käyttämistä osaamisen kehittämisen välineistä. Lisäksi minua kiinnosti, kuinka he kokevat välineet omassa oppimisessaan ja kehittämisessään.</p> <p>Käytin teorian pohjana alan kirjallisuutta, joka käsittelee pankki- ja finanssitoimintaa, oppimista, osaamista, sekä itse osaamisen kehittämistä. Näiden lisäksi käytin Pankki X:n intranetistä saatua hyödyllistä sisäistä materiaalia. Teorian pohjalta keskityin käsittelemään oppimista, osaamista ja osaamisen kehittämistä. Tämän jälkeen kerron Pankki X:n osaamisen kehittämisen menetelmistä ja kyselyn tulosten avulla tekemiäni huomioita.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta selviää kyselyyn vastanneiden keskeisimmät mielipiteet ja vastaukset, jotka ovat olennainen osa tutkimustani. Tutkimustuloksia olen analysoinut tarkastelemalla frekvenssejä, tunnus- ja hajontalukuja.</p> <p>Johtopäätöksissä olen koonnut kehitysehdotuksia Pankki X:lle teorian, nyky menetelmien, kyselyn tulosten ja omien päätelmieni pohjalta. Tavoitteenani on, että johtopäätöksistäni olisi hyötyä pankin osaamisen kehittämisessä ja ne antaisivat suuntaa siitä, mitä henkilökunta haluaa ja pitää tärkeänä.</p>			
Avainsanat Osaamisen kehittäminen, oppiminen, osaaminen, oppiva organisaatio, ydinosoaminen, pankkiala			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Eemeli Kolehmainen			
Title of Thesis Development of personnel's competency			
Date	09.05.2016	Pages/Appendices	55
Supervisor(s) Milla Siimekselä and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Bank X			
<p>Abstract</p> <p>In my thesis I discuss about development of personnel's competency in Bank X. Development of competency is one of the most important competitive tools between rivalry companies. Especially in a banking sector where companies sell intangible products, competency of personnel and organization plays a big role.</p> <p>Purpose for my thesis is to understand the factors that affect to personnel's competency development and learn about its theory. I wanted to study Bank X's employees' opinions about the tools that Bank X uses to development their personnel's competency. In addition, I am interested to know how employees' experience those tools in their personal development and learning.</p> <p>For the theory base I used books about banking and financial markets, learning, know-how and competency development. In addition to these, I had access to Bank X's intranet where I got a lot of useful internal material. On the basis of theory I concentrated to write about learning, know-how and competence development. After the theory base I tell about the tools that are used in Bank X and some observations I made based to my survey.</p> <p>From my survey we can notice the key opinions and answers of employees'. I have analyzed the results of the survey by observing the frequencies and calculating statistical parameters and dispersions.</p> <p>In the conclusion I have told some suggestions for the Bank X on basis of the theory, the present methods, the results of survey and my own conclusions. My goal is that my conclusions would be helpful for competency developing in Bank X and they would give direction about what employees want and thinks important.</p>			
Keywords Competency development, learning, know-how, learning organization, core competence, banking sector			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2	Tutkimusongelma .....	6
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	7
2	FINANSSIALA JA PANKIT.....	8
2.1	Finanssiala .....	8
2.2	Pankkitoiminta osana finanssialaa .....	9
2.2.1	Pankkien tehtävä .....	9
2.2.2	Pankkitoiminnan muutokset ja tulevaisuus.....	10
2.3	Pankki X.....	12
3	OSAAMINEN JA OPPIMINEN .....	13
3.1	Oppiva organisaatio .....	13
3.2	Organisaation, tiimin ja yksilön oppiminen ja osaaminen .....	14
3.2.1	Organisaation oppiminen .....	14
3.2.2	Ydinosaaminen .....	15
3.2.3	Tiimin oppiminen ja osaaminen.....	16
3.2.4	Yksilön oppiminen ja osaaminen .....	18
4	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	21
4.1	Osaamisen kehittäminen johtamisen osa-alueena .....	22
4.1.1	Osaamisen johtaminen .....	22
4.1.2	Suorituksen johtaminen.....	23
4.1.3	Tiedon johtaminen .....	24
4.1.4	Osaamisen kehittämisen keinot.....	24
4.1.5	Työkierto.....	25
4.1.6	Itseopiskelu .....	26
4.1.7	Benchmarking.....	26
4.1.8	Kehityskeskustelu.....	26
4.1.9	Mentorointi .....	27
4.1.10	Coaching .....	27
4.1.11	Palaverit.....	28

4.1.12	eLearning .....	28
4.2	Osaamisen kehittäminen Pankki X:ssä .....	28
4.2.1	Työssäoppiminen .....	29
4.2.2	Palautteeseen perustuvat menetelmät .....	30
4.2.3	Valmennukset .....	30
5	TUTKIMUS .....	32
5.1	Kysely Pankki X:lle .....	32
5.2	Kyselylomake.....	32
5.3	Aineiston analysointi .....	33
5.4	Tulosten validiteetti ja reliabiliteetti .....	33
5.5	Vastaajat.....	34
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	38
6.1	Vastaajien mielipiteet työssäoppimiseen perustuviin menetelmiin .....	38
6.2	Vastaajien mielipiteet palautteeseen perustuviin menetelmiin .....	40
6.3	Vastaajien mielipiteet valmennuksiin perustuvista menetelmistä .....	42
6.4	Vastaajien mielipiteet kehityskeskusteluista .....	44
6.5	Vastaajien mielipiteet roolista ja tavoitteista .....	45
6.6	Vastaajien mielipiteet palautteesta .....	47
6.7	Vastaajien tietämys pankista ja sen ympäristöstä .....	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	50
	LÄHTEET .....	54

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa selkeä kuva siitä, mitä osaamisen kehittäminen on ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Osaamisen kehittämisestä ei ollut oikein selvää määritelmää mikä ja mitä siihen kuuluu. Eri lähteet kuvasivat henkilöstön kehittämistä ja osaamisen kehittämistä hyvinkin eri tavoin, josta koitin löytää kultaisen keskitien opinnäytetyöhöni.

Itseäni kiinnosti mitä menetelmiä osaamisen kehittämiseen löytyy ja kuinka sitä toteutetaan Pankki X:ssä. Valitsin juuri tämän kyseisen pankin, sillä opinnäytetyö prosessin alussa tein ammatillista- ja syventävää harjoittelua sinne. Opinnäytetyötä tehdessäni aloitin myös työsuhteen kyseisessä pankissa.

## 1.2 Tutkimusongelma

Osaamisen kehittämisestä on tullut tärkeä kilpailukeino ja sitä kautta sen toteuttaminen on yrityksen elinehto (Viitala 2014, 138). Pankki X:llä on vahva brändi ja sen yksi arvoista on asiakaspainotteisuus, ja kuinka ratkaista asiakkaan ongelma. Asiakaskokemuksen parantaminen vaatii paljon osaamista yritykseltä.

Ensimmäisen selvitin Pankki X:ssä käytettävät osaamisen kehittämisen menetelmät. Halusin tutkimuksessa selvittää mikä on pankin työntekijöiden näkemys osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Ovatko he tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin kehittämisvaihtoehtoihin. Lisäksi halusin selvittää käytetäänkö yrityksen antamia kehittymisen työkaluja. Onko jotain kehittämisen osa-aluetta laiminlyöty tai liikaa.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Käytin tutkimuksessani määrällistä, eli kvantitatiivista menetelmää. Päädyin menetelmään, sillä mielestäni se oli helpoin toteuttaa kiireellisessä työympäristössä. Toteutin tutkimuksen pankin omalla kysely ohjelmalla, jolla myös toteutetaan muun muassa erilaiset henkilöstö- ja työtyytyväisyyskyselyt.

Valitsin kyselytutkimukseni kohderyhmäksi 105 pankin työntekijää päivittäis-, sijoitus-, ja rahoitustehtävistä. Perusjoukoksi siis muodostui 105 työntekijää ja kysely lähetettiin kaikille perusjoukon jäsenille, jolloin kyseessä on kokonaistutkimus. Kyselytutkimuksilla usein mitataan juuri mielipiteitä ja asenteita, joita hain opinnäytetyössäni. (Karjalainen 2015, 11, 30.)

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa yleisellä kuvauksella finanssialasta, sen muutoksista ja tulevaisuudesta. Koska tein tutkimuksen anonyyminä, eli en mainitse toimeksiantaja pankkiani, pankkia on esitelty vain lyhyellä kappaleella ja keskitytty enemmän finanssialaan.

Toinen kokonaisuus on kappale kolme, jossa käyn läpi osaamisen kehittämisen teoriaa. Teoriassa nousee esille käsitteitä, ydinosaaminen, oppiva organisaatio, sekä tiimin ja yksilön oppiminen ja osaaminen. Pyrin saamaan tässä osiossa teoriaviitekehityksen, johon oppiminen ja osaamisen kehittäminen perustuu.

Neljäs kappale kertoo lukijalle yleisimmistä osaamisen kehittämisen välineistä ja osaamisen kehittämisen osana eri johtamisen prosesseja. Pentti Sydänmaanlakan (2012) mukaan osaamisen kehittäminen ja oppiminen kulkevat käsi kädessä suorituksen-, tiedon-, osaamisen johtamisen kanssa. Kappaleessa on kerrottu yleisimmistä kehittämisen välineistä, jotka ovat käytössä myös Pankki X:ssä. Lukijalle kerrotaan mitä nämä menetelmät tarkoittavat, sekä lopuksi yhdistetään menetelmät Pankki X:n osaamisen kehittämiseen.

Viidennessä kappaleessa pohjustetaan teoriaa tutkimustuloksille. Kappaleessa kerron mitä kyselyllä lähdettiin tutkimaan, millainen oli kyselylomake ja kuinka analysoin aineistoa. Lisäksi selvitän teoriaa tulosten validiteetista ja reliabiliteetista. Viimeiseksi analysoin vastaajia, millainen heidän taustansa on.

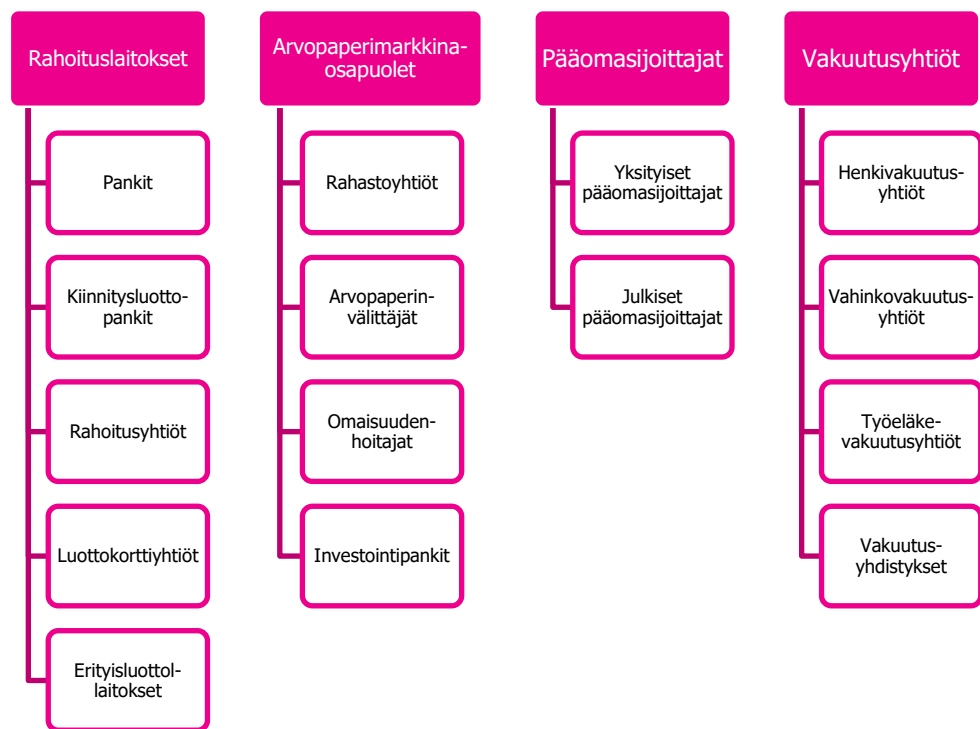
Kuudes kappale on itse tutkimustulokset. Tutkimustuloksia on käsitelty monella eri tapaa, kuten ristiintaulukoimalla, laskemalla suhteellisia frekvenssejä, tunnuslukuja ja hajontalukuja. Poikkeaviin vastauksiin on usein paneuduttu hieman enemmän kuin niihin, jossa linja oli yhdenmukaisempi. Viimeisessä kappaleessa vedetään tutkimustuloksista johtopäätökset, katsotaan kehitysehdotuksia osaamisen kehittämiseen ja pohditaan tutkimusta ja opinnäytetyötä.

Viimeisessä osiossa on johtopäätökset opinnäytetyöstäni ja tuloksista. Annan kehitysehdotuksia omien päätelmieni perusteella. Lisäksi pohdin, täyttyivätkö omat ja toimeksiantajani odotukset tutkimuksesta.

## 2 FINANSSIALA JA PANKIT

### 2.1 Finanssiala

Finanssialalla tarkoitetaan yleisesti raha-asioita, varallisuutta ja talousasioita käsitteleviä palveluita. Täysin yksiselitteistä merkitystä sanalle finanssi ja finanssipalvelut ei voida määrittää, mutta pääosin lähes kaikki pankkien ja vakuutusyhtiöiden tarjoamat palvelut voidaan luokitella finanssipalveluiksi. Vuonna 2002 voimaan tullut Euroopan Unionin direktiivi koskien rahoituspalvelujen etämyyntiä kuluttajille, määrittelee finanssipalvelut pankki-, vakuutus- ja luottopalveluiden lisäksi yksilöllisiksi eläkkeiksi, sijoituksiksi ja maksutapahtumiksi. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 9.) Finanssipalveluita tarjoavat yritykset ja finanssialalla toimijat voidaan jakaa alla olevan kaavion mukaan rahoituslaitoksiin, arvopaperimarkkinaosapuoliin, pääomasijoittajiin ja vakuutusyhtiöihin. (Finanssialan Keskusliitto.)



Kuva 1. Finanssialaan kuuluvat toimijat. (Finanssialan keskusliitto.)

Finanssialan toiminta ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä, sillä Suomessa toimivat isot finanssikonsernit ovat ryhmittymiä, jotka tarjoavat monipuolisesti vakuutus-, rahoitus- ja sijoituspalveluja. Konsernit pyrkivät pääyhtiön, tytäryhtiöiden ja yhteistoimintayhtiöiden kautta olemaan asiakkailleen täyden palvelun finanssitaloja, joista saa yhdellä kertaa kaikki finanssialan palvelut. Käytännössä monen konsernin liiketoiminnan ydin on pankkitoiminta, jonka lisäksi konserni tarjoaa luotto- ja rahoituspalveluita, rahastoja, pääoman sijoituspalveluita ja erilaisia vakuutuksia asiakkailleen. Konsernit ja pienemmät finanssialan toimijat ovat päätyneet tekemään yhteistyötä verkostoitumisesta saatavan hyödyn maksimoimiseksi. Alla oleva Finanssialan Keskusliiton kaavio helpottaa ymmärtämään monimutkaisia finanssialan rakenteita Suomen markkinoilla. (Kontkanen 2011, 15, 14; Finanssialan keskusliitto.)



Ryhmä	Pankkitoiminta	Henkivakuutus	Vahinkovakuutus	Työeläkevakuutus
<b>OP-Pohjola-ryhmä</b>	OP-Pohjola-ryhmä	OP-Henkivakuutus	Pohjola vakuutus	Ilmarinen
<b>Sampo-konserni</b>	Nordea Pankki	Mandatum Life	IF Vahinkovakuutus	Varma
<b>Nordea-konserni</b>	Nordea Pankki	Nordea Henkivakuutus		
<b>LähiTapiola-ryhmä</b>	LähiTapiola Pankki (2014 S-pankki)	LähiTapiola Henkiyhtiö	LähiTapiola Vahinkovakuutus	Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 1.1.2014
<b>Fennia-ryhmä</b>	Handelsbanken	Henki-Fennia	Fennia	
<b>Säästöpankit</b>	Säästöpankit	Duo Henkivakuutus	Suomen Vahinkovakuutus	
<b>Aktia</b>	Aktia	Aktia Henkivakuutus	Folksam Vahinkovakuutus	Veritas Eläkevakuutus
<b>POP pankki-ryhmä</b>	Pop Pankit	Aktia Henkivakuutus	Suomen vahinkovakuutus	

Kuva 2. Suomessa toimivat finanssialan ryhmät. Vaaleanpunaiset yhteistyötahoja. (Finanssialan keskusliitto.)

Suurimpia finanssialan toimijoita Suomessa ovat kotimaiset ja pohjoismaiset konsernit. Liikevoitollisesti mitattuna pankkikonserneista vahvimpia ovat OP-ryhmä, Nordea Pankki Suomi Oyj ja Danske Bank. Näiden kolmen pankkikonsernin markkinaosuus myönnetystä lainoista yleisölle oli yli 70 prosenttia vuonna 2014. Vakuutuskonserneista ja yhtiöistä suurimpia olivat vuonna 2012 maksutulolla ja henkilöstömäärällä mitaten OP-ryhmä, LähiTapiola-ryhmä, If-konserni ja Fennia-ryhmä. (Finanssialan Keskusliitto.)

## 2.2 Pankkitoiminta osana finanssialaa

### 2.2.1 Pankkien tehtävä

Pankit ovat yhteiskunnassa tärkeä osa yhteiskunnan pyörimisen kannalta. Perinteisesti pankkien päätehtävänä on ollut rahoituksen välitys eri osapuolten välillä. Pankit välittävät pitkä- ja lyhytaikaista rahavarojen ylijäämäisyyttä eli säästöjä yksityishenkilöiltä, yrityksiltä ja yhteisöiltä niille joilla on rahavarojen alijäämäisyyttä. Pankkien keskeinen rooli finanssimarkkinoilla on siis kanavoida varoja säästäjiltä sijoittajille. Perinteisessä talletuspankkitoiminnassa pankit keräävät varoja

hyväksymällä talletuksia kotitalouksilta ja yrityksiltä, joille he maksavat korkoa. Saamansa talletukset pankit lainaavat rahoitusta tarvitseville osapuolille, kuten omaa asuntoa ostavalle yksityishenkilölle tai yrityksille. (Ball 2009, 10, 11; Kontkanen 2011, 11.)

Rahan välittämisen, eli säästöjen vastaanottamisen ja lainan annon lisäksi pankkien tehtäviä on maksuliikenteen hoitaminen, raha- ja valuuttamarkkinoiden hoitaminen, riskien allokointi, omaisuuden hoitopalvelut, sekä erilaiset sijoitus-, rahoitus-, ja neuvontapalvelut. Pääasiassa yksityishenkilöt ja yritykset käyttävät pankkipalveluita joko säästämiseen tai lainaamiseen sekä kahden osapuolen rahansiirtoihin. Maksujen välitys ja maksuliikenteen hoitaminen kansainvälisesti onkin nykyaikaisen talouden toiminnan edellytys. Käteisrahan vähentyminen on korostanut pankkien tarjoamia elektronisia maksutapoja, kuten verkkopankin käyttö ja maksukortit. (Ylikoski 2006, 10, 11.)

### 2.2.2 Pankkitoiminnan muutokset ja tulevaisuus

Pankkisektorin muutokset voidaan lukea alkaneeksi 1980- ja 1990- luvun tienoilla, jolloin pankkien voimakas säännöstely alkoi purkaantua. Suomessa ja globaalisti säännöstelyn loppuminen tapahtui kutakuinkin samoihin aikoihin ja se muutti pankkien toimintaa merkittävästi. Suomessa suurimpia muutoksia olivat ulkomaisen luotonannon vapautuminen, keskuspankkirahoituksen tuleminen markkinaehtoiseksi ja luotonannon korko- ja määrällisen säännöstelyn lopettaminen. (Kalmi 2016.) Toinen suuri muutoksen aiheuttaja sääntelyn lisäksi on teknologian tulo osaksi pankkitoimintaa. Viimeisen 30 vuoden aikana pankkitoiminnan isoimpia muokkaajia ovat olleet pankkikorttien markkinoille tulo ja niiden yleistymisen ja sen myötä pankkiautomaatit. 1990-luvulla Suomen markkinoille tulivat ensimmäiset verkkopankit, jonka jälkeen teknologian kehitys ja käyttö pankkitoiminnassa on jatkunut kiivaasti. (Ylikoski 2006, 121, 122.)

Viime vuosina pankkien toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti, sillä teknologia ja digitalisaatio ovat ottaneet entistä suuremman roolin finanssialan palveluissa. Muuttuva lainsäädäntö ja viranomaisvalvonta finanssikriisin jälkeen vaikuttavat pankkien toimintaan, kuten myös yleinen heikko taloudellinen tilanne ja matalat korot. Osansa pankkien toimintamallien muutoksessa on myös demografiset muutokset ja väestön kaupungistuminen.

Ylikoski, Järvinen ja Rosti (2006, 124) mainitsevat, että finanssiyritysten verkkopalvelut ovat yksi palvelu kanava muiden lisäksi, eikä se tule koskaan korvaamaan ihmistyövoimaa. Kuitenkin uusin teknologia mahdollistaa pankki- ja luottopalveluiden tarjoamisen kustannustehokkaammin kuin perinteinen asiakaspalvelu, jonka vuoksi mahdollisimman paljon palveluita pyritään toteuttamaan sähköisesti. Verkon ja mobiililaitteiden käyttö on muuttanut ihmisten käyttäytymistä ja asiakkaat arvostavat palvelussa enemmän nopeutta ja helppoutta kuin henkilökohtaista palvelua. Luottoasiat ja pankkipalvelut pitäisi olla saatavissa myös iltaisin, viikonloppuisin ja lisäksi mahdollisimman nopeasti. Itsepalvelu ja elektroniset maksuvälineet ovat korvanneet pankkien henkilökohtaisen palvelun. Suurin osa pankeista on reagoinut tähän vähentämällä konttoriverkostoaan ja sulkemalla kassapalveluitaan tai lyhentämällä niiden aukioloaikoja. (Toivanen, Tölö ja Zuzana, 2015)

Osuuspankin vuoden 2013 raportin mukaan viranomaiset ovat tiukentaneet vakavaraisuuden ja rahoitusriskin sääntelyä huomattavasti. Vuoden 2008 jälkeisen finanssikriisin jälkeen herättiin pankkien haavoittuvuuteen niin Suomessa kuin maailmanlaajuisesti. Euroopan pankkiviranomainen on määrännyt Euroopan pankeille tiukat pelisäännöt, joillain pyritään turvaamaan pankkien taloudellinen tilanne kriisin sattuessa.

Yksi säännöksistä on Basel III säännös, jonka tarkoituksena on huolehtia muun muassa luottolaitosten maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. Kontkanen kirjoittaa teoksessaan Pankkitoiminnan käsikirja (2011, 28) maksuvalmiudesta seuraavaa; "Luottolaitoksille tulee velvollisuus pitää taseessaan hyvälaatuisia ja likvidejä varoja niin paljon, että ne selviävät lyhytkestoisesta maksuvalmiushäiriöstä". Kyseinen Basel III maksuvalmiusvaatimus tuli voimaan vuonna 2015 ja pitkäaikaisen rahoituksen vaatimus tulee voimaan viimeistään vuonna 2018.

Toinen merkittävä luottolaitoksille asetettu sääntely on pankkien vakavaraisuus. Lyhyesti vakavaraisuus säännös vaikuttaa oman pääoman, saamisten, sijoitusten ja taseen ulkopuolisten erien suhteena eli pankin toimintaa määrittää oma pääoma ja toiminnan riskipitoisuus (Kontkanen 2011, 26, 27.)

Pankkien toimintaympäristöön vaikuttaa oleellisesti yleinen taloudellinen tilanne. Suomessa kokonaistuotanto on laskenut jo useita vuosia peräkkäin. S-pankki ennustaa heikon suhdannetilanteen heijastuvan työmarkkinoille, asuntomarkkinoille, korkoympäristöön ja inflaatioon. Heikon inflaation vuoksi lähiaikoina ansiotulotarkistukset jätetään tekemättä. Epävarmat työmarkkinat vaikuttavat pankkien luotonantoon ja riskeihin, sillä YT-neuvotteluiden ja työttömien määrän arvioidaan kasvavan. Asuntomarkkinoilla on menossa ostajan markkinat; asuntojen myyntiajat ovat pitkiä ja hintojen arvioidaan laskevan. (S-pankki 2014.) Matala korkotaso ja heikot talletuskorot ovat laittaneet asiakkaat miettimään parempi tuottoisia sijoitusvaihtoehtoja, joka nostaa pankkien varainhankinnan kustannuksia ja näin ollen heikentää pankkien kannattavuutta. Lainojen marginaalit ovat nousseet, mutta siitä huolimatta korkotuotot ovat laskeneet viime vuosina. Varainhankinnan kulujen nousu ja korkokatteen lasku ovat yhdessä merkittävimmät tekijät, jotka vaikuttavat luottolaitosten kannattavuuteen. (Toivanen ym. 2015.)

Demografiset ongelmat, eli Euroopan tapauksessa väestön ikääntyminen tuo pankeille jatkossa haasteita. Ikääntyvä väestö ei pysy enää kehityksen perässä, vaikka verkkopalvelut tarjoaisi pankeille helpoimman ja kustannustehokkaimman tavan asiakaspalveluun. Koska iäkkäämmät ihmiset eivät pysy teknologian kehityksen tahdissa, se luo tarpeen jatkossakin säilyttää palvelut ihmisten tekeminä. Pankkien keinona edistää digitaalisuutta on henkilökohtaisen palvelun palkkioiden nostoa, esimerkiksi monessa pankissa kassapalveluissa maksetusta laskusta voi joutua maksamaan hyvinkin korkean summan. Toisaalta ikääntyminen saattaa jossain määrin lisätä pankkien varainhankintaa, sillä ikääntyvä väestö säästää enemmän tulevaisuuttaan varten (Liikanen 2006, 3).

Väestön kaupungistuminen on saanut finanssialan konsernit ja pankit reagoimaan. Vaikka pankkitoiminnassakin suositaan edelleen paikallisuutta, on monet maaseudun pankit ja maaseutukonttorit saaneet väistyä. Pienistä konttorista palvelut on siirretty ja keskitetty maakuntien isoihin asutuskeskuksiin. Tässä avustavana tekijänä on digitalisaatio, joka on mahdollistanut sen, että pankkikonttorit ovat enää neuvontaa ja neuvotteluita varten.

Nämä muutokset ovat vaikuttaneet osaltaan siihen, että pankit pyrkivät tehostamaan prosessejaan, uudistamaan jakelukanaviaan, kehittämään sähköisiä palveluita ja muuttamaan liiketoiminnan malleja toimintaympäristöön sopivaksi (OP-Pohjola 2013). Haasteena on tuottaa kannattavia palveluita ja vastata asiakkaiden vaatimiin tarpeisiin liiketoiminnan eri osa-alueilla. Tavoitteena on erikoistuminen, eli räätälöidä palvelut asiakkaiden tarpeiden mukaan ja ulkoistaa osa tukipalveluista, jotta pankit voivat keskittyä ydinliiketoimintaansa (Toivanen ym. 2015). Opinnäytetyöni toimeksiantajapankki on herännyt asiakkaiden ja viranomaisten vaatimuksiin ja sen tulevaisuuden menestystekijät ovat finanssiryhmän vakavaraisuus ja asiakaskokemus. Tämän vuoksi henkilöstön ja osaamisen kehittäminen muuttuvaan ympäristöön on välttämätöntä.

### 2.3 Pankki X

Pankki X kuuluu koko maan laajuiseen konserniin, joka toimii alueittain. Pankki X on keskittynyt Pohjois-Savoon ja sillä on yhdeksän konttoria ympäri seitsemän kunnan alueella, joissa se palvelee yli 130 000 asiakastaan. Pankki X on yksi toimialueensa johtavia pankkeja ja se tarjoaa henkilö- ja yritysasiakkailleen kaikki finanssipalvelut mukaan lukien pankki-, vakuutus-, varallisuudenhoito-, lainopilliset-, ja kiinteistövälityspalvelut.

Pankki X:llä on noin 250 työntekijää kaikilla finanssialan alueilla. Koska työntekijöitä on paljon, on osaamisen kehittämiseen panostettava paljon. Pankki myy aineettomia tuotteita, joten silloin korostuu edelleen asiakaspalvelijoiden osaaminen ja asiakaspalvelu (Ylikoski 2006, 13, 14). Pankki X:ssä on huomioitu hyvin osaamisen kehittäminen ja siihen on olemassa paljon välineitä.

### 3 OSAAMINEN JA OPPIMINEN

Osaaminen, oppiminen ja jatkuva uudistuminen ovat tärkeitä kilpailutekijöitä organisaatioille. Pärjätäkseen kilpailussa organisaation on pystyttävä muuttumaan nopeammin kuin sen kilpailijat ja ympäristö. Jotta voidaan tarkastella lähemmin osaamisen kehittämistä, on ymmärrettävä teorit niiden taustalla. Osaamisen kehittämiseen liittyy ratkaisevalla tavalla käsite oppiva organisaatio ja organisaation ydinosaaminen. Organisaation oppimisen lisäksi yhtä tärkeitä ovat tiimien oppiminen ja osaaminen sekä yksilö oppiminen ja osaaminen. On tärkeää muistaa, että kaikki osaaminen kehittyy oppimisen kautta. (Pentti Sydänmaanlakka, 2012.)

#### 3.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on käsitteenä ollut olemassa jo pitkään. Teorian toivat esille jo 1970-luvulla organisaatiotutkijat Chris Argyis ja Donald Schön. Oppivan organisaation käsitteelle ei ole yhtä ja ainuttakaan määritelmää, mutta Juhani Kauhasen (2012) mukaan Oppivan organisaation keskeiset tekijät ovat:

- tiimityöskentely ja tiimeissä oppiminen
- järjestelmällinen ajattelu
- tehokas ja avoin tiedonkulku johdon ja työntekijöiden välillä
- henkilöstön jatkuva kehittäminen
- osaamisen kehittymisen ja oppimisen palkitseminen
- jatkuva työtapojen ja prosessien kehittäminen
- hajautettu päätöksenteko ja valtuuttaminen
- oppimista tukeva organisaatiokulttuuri
- organisaation toimintastrategian kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan.

Organisaatio, joka pystyy tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeensa, uudistamaan osaamistaan ja hyötymään siitä, on oppiva organisaatio. (Viitala 2014, 138.) Pentti Sydänmaanlakka määrittelee oppivan organisaation kirjassaan Älykäs organisaatio (2012) seuraavasti: "Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: Se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan". Keskeisiä piirteitä oppiville organisaatioille on virheiden salliminen, oppiminen liiketoiminnan ytimenä ja nopea toimintatapojen muuttaminen. Oppivassa organisaatiossa virheitä sallitaan, sillä ne kuuluvat oleellisesti oppimisprosessiin. Edellytyksenä on, että virheistä opitaan ja kehitetään toimintaa suuntaan, jossa samaa virhettä ei enää toisteta. (Hyppänen 2015.)

Oppivan organisaation liiketoiminnan ydin on oppiminen, eli yritys pitää oppimista ja osaamista sen kaikkein tärkeimpänä kilpailuvalttina. Henkilökunnan oppiminen ja osaaminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeämpää kuin sen tuotteet tai palvelut. Nopea toimintatapojen muuttaminen tarkoittaa

sitä, miten nopeasti voimme toteuttaa tarvittavat muutokset, joita liiketoiminnan kehittäminen ja parantaminen vaatii. (Kauhanen 2012; Sydänmaanlakka 2012, 55.)

Ongelmana oppivan organisaation käsitteessä on, että kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, toiset vain oppivat nopeammin ja ovat siksi kilpailullisesti paremmassa asemassa. Koska kaikki organisaatiot oppivat, termi on hieman vanhanaikainen ja harhaanjohtava. Pentti Sydänmaanlakka (2012) esittelee kirjassaan termin älykäs organisaatio ja hän käyttää ennemmin organisaation oppiminen käsitettä kuin oppiva organisaatio. Älykkäällä organisaatiolla on kolme kykyä uusiutumisen suhteen: se näkee muutostarpeensa varhaisessa vaiheessa, se oppii nopeammin kuin kilpailijansa ja se vie uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot. Lisäksi älykäs organisaatio oppii nopeasti ja uudistaa toimintaansa jatkuvasti. Se kannustaa yksilöitä ja tiimejään jatkuvaan suoritusten parantamiseen ja oppimiseen. Älykkäälle organisaatiolle on määritelty selkeä visio ja organisaation arvot ohjaavat sen toimintaa. Henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista sekä sitoutumisesta yritykseen pidetään hyvää huolta. Yritys pitää asiakkaansa lähellä ja huolehtii korkeasta asiakastytyväisyydestä. Ennen kaikkea toimitaan kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti kaikessa yrityksen toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2012, 56-58.)

### 3.2 Organisaation, tiimin ja yksilön oppiminen ja osaaminen

Yrityksen uudistumisen ja oppimisen prosessista puhutaan myös käsitteellä organisaation oppiminen. Organisaatiot oppii kolmella eri tasolla, yksilön, tiimin ja organisaation kautta. Oppimisen pohjana on yksilön oppiminen, muttei se kuitenkaan riitä uudistamaan yrityksen toimintaa niin merkittävästi, että organisaation asiakkaat sen huomasivat. Tuula Sumkinin ja Lauri Tuomen (2012) mukaan osaamisen kokonaisuus muodostuu ryhmän ja yksilön osaamisen yhdistelmästä.

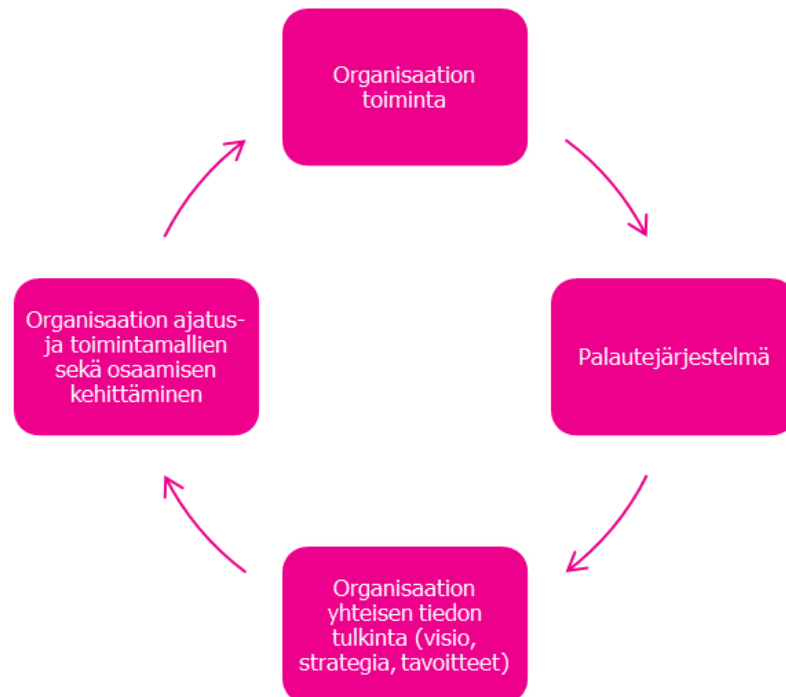
Vaikuttakseen organisaation toimintaan, tarvitaan laajemman joukon oppimista, jolloin monet ihmiset alkaisivat toimimaan uudella ja samalla tavalla. Tätä kutsutaan tiimi tai ryhmäoppimiseksi. Useamman ihmisen oppimisesta syntyy organisaatioon uusia toimintomalleja ja prosesseja. Yksilön, tiimin ja organisaation oppiminen on siis tärkeää menestyksen kannalta. (Kesti 2014, 140; Viitala 2014, 139.)

#### 3.2.1 Organisaation oppiminen

Organisaatiot voidaan nähdä kone-mallina tai elävä organismi-mallina. Organisaatiot pystyvät oppimaan aivan kuten tavalliset yksilöt ja tiimit, jos organisaatiota ei nähdä konemaisena toimintamallina. Elävä organismi-mallissa organisaatiot ovat avoimia ja elävät ympäristön muutosten tahdissa. Ne pystyvät oppia oppimaan, käsittelemään tietoa ja luomaan yhteyksiä ja organisoitumaan itse.

Organisaation oppiminen nähdään organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Uusiutuminen on jatkuvasti uuden osaamisen hankkimista, kuten ydinosaamista tai organisaation

toimintatapoihin, prosesseihin ja ohjeisiin liittyvä osaamisen hankintaa. Organisaation oppimista voidaan kuvata oppimiskehänä. (Sydänmaanlakka 2012, 53, 54.)



Kuva 3. Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 54.)

Oppimiskehässä lähtökohtana oppimiseen on organisaation toiminta, josta kerätään aktiivisesti palautetta työntekijöiltä, johdolta ja asiakkailta. Palautejärjestelmän kautta saatu monipuolinen tieto kerätään ja tieto tulkitaan yhdessä. Palautekulttuuri ja palautejärjestelmät ovat avainasemassa organisaation oppimisessa. Palautteesta saadaan ainekset organisaation vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen. Vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta aletaan kehittämään osaamista sekä organisaation ajatus- ja toimintamalleja. Organisaation oppiminen poikkeaa yksilön ja tiimin oppimisesta, sillä organisaation oppiminen tapahtuu sen yksioilta ja tiimeiltä tulleiden oivallusten, tiedon ja ajattelumallien pohjalta. Lisäksi organisaation oppiminen perustuu organisaation muistiin, eli aikaisempaan tietoon ja kokemukseen. Organisaatio muistissa on jäljet ihmisten oppimisesta ja ne säilyvät senkin jälkeen, kun ihmiset ovat sieltä poistuneet. Muistin ilmenemisen muotoja ovat yhteiset arvot, uskomukset, normit, myytit, käyttäytymisrutiinit, prosessikuvaukset, ohjelmistot, kirjoitukset, logot ja layoutit. (Sydänmaanlakka 2012, 54; Viitala 2014, 139.)

### 3.2.2 Ydinosaminen

Ydinosamis käsitettä käytetään vain organisaatiotasolla ja se muodostaa yrityksen kilpailukyvyyn ytimen. Ydinosaminen on vuosien ajan organisaation kasautunutta osaamista, jota se voi hyödyntää tuottaessaan lisäarvoa asiakkailleen nykyhetkellä tai tulevaisuudessa. Se on sellaista osaamista, jonka takia organisaatio on menestynyt menneisyydessä ja jolla menestys saavutetaan myös tulevaisuudessa. Yrityksen koko arvo lepää ydinosamisen varassa, joten sitä vaalitaan ja siihen panostetaan. Ydinosamista ei voi siis synnyttää nopeasti, eikä sitä voi kopioida tai siirtää.

Ydinosaaminen ei ole osaamista, jota on kaikilla alan toimijoilla, vaan se on lisäarvo mistä asiakas on valmis maksamaan yritykselle, eikä kilpailijalle. Ydinosaaminen koostuu normaalisti teknologioiden ja työprosessien yhdistelmästä. Osaamisalue koostuu työkalujen, menettelytapojen ja alaprosessien kokonaisuudesta. Osaamisalueet jakautuvat konkreettisiin osaamisiin eli kompetensseihin. (Sydänmaanlakka 2012, 144-146; Viitala 2014, 140-142.)

Organisaatioissa on myös paljon muutakin kuin ydinosaamista, mutta vain ydinosaaminen ylläpitää ja luo kilpailukykyä. Organisaation osaamiset on jaoteltu kaikkien alan toimijoiden samankaltaisiin kynnysosaamisiin ja ydinosaamisiin. Kynnysosaaminen tarkoittaa yrityksen perusosaamista, jota ilman yritys ei tule toimeen. Kynnysosaamiseen liittyy perusosaaminen ja sitä tukeva osaaminen. Perusosaaminen on kaikilla alan toimijoilla hallussaan, mutta se ei tuota lisäarvoa organisaation asiakkaille. Tukevilla osaamisilla palvellaan organisaation sisäistä toimintaa ja helpotetaan perusosaamisen toteutusta. Tuula Viitala auttaa havainnollistamaan kirjassaan ”Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä” (2014) yrityksen erityyppisiä osaamisia kuvion avulla. (Viitala 2014, 141, 142.)



Kuva 4. Yrityksen erityyppiset osaamiset (Viitala 2014, 142).

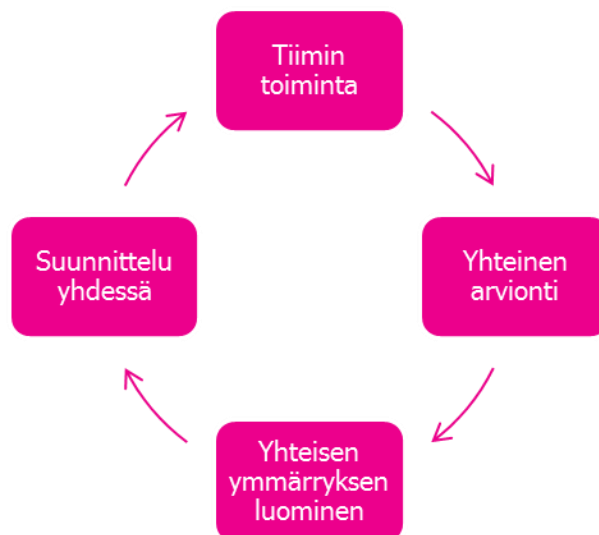
### 3.2.3 Tiimin oppiminen ja osaaminen

Toiminta organisaatioissa tapahtuu usein tiimien tasolla. Tiimeissä on ryhmä ihmisiä, jotka täydentävät toistensa oppimista ja osaamista. Tiimit ovatkin usein organisaation oppimisen ja tiedonjakamisen tärkein yksikkö. Tiimin osaaminen tulisi muuttaa ainakin osittain organisaation osaamiseksi, muuttamalla osaaminen tietokannoiksi, tuotteiksi, konsepteiksi, toimintamalleiksi ja muiksi aineistoiksi, joita voidaan jakaa konkreettisesti (Viitala 2014, 143). Jotta tiedonjakaminen onnistuisi koko organisaatiossa, on sen lähtökohtana hyvä tiedonjakaminen myös ryhmätasolla. Tiimit ovat sitoutuneet yhteisiin päämääriin, samaan toimintamalliin ja yhteisiin tavoitteisiin. Sen



lisäksi tiimit kokevat olevansa yhteisesti vastuussa oman tiimin suorituksista. (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014; Sydänmaanlakka 2012, 51, 177.)

Tiimin oppiminen on prosessi jossa sen yksilöt hankkivat uutta tietoa, taitoa, uusia asenteita ja kokemuksia sekä kontakteja, jotka johtavat muutoksiin tiimien toiminnassa. Tiimin oppimisen lähtökohtana on tiimin nykyinen toiminta. Nykyistä toimintaa arvioidaan, jotta pystytään parantamaan tiimin tuloksia. Arvioinnin pohjalta luodaan yhteinen näkemys tiimin toiminnan nykytilasta ja tulevaisuuden päämääristä. Kun on saatu yhteinen ymmärrys tiimin käytännöistä ja tulevaisuuden päämääristä, suunnitellaan yhdessä, kuinka omaa tiimiä voidaan kehittää yrityksen vision ja strategian pohjalta. Suunnittelu vaiheessa päätetään miten päätetyt asiat toteutetaan, sekä kuka tekee mitään, missä ja miten. Olennaista tiimin oppimisessa on hyvä tiimihenki, jossa uskalletaan ilmaista omia mielipiteitään ja näkemyksiään. Sen lisäksi tiimillä täytyy olla yhteiset tavoitteet ja yhteinen sisäinen toimintamalli sekä on tärkeää, että vastuu on jaettu tiimin osallisten kesken. Penttisydänmaanlakka (2012) kuvaa tiimin oppimista tiimin oppimiskehä-kuvion avulla. (Sydänmaanlakka 2012, 52-54.)



Kuva 5. Tiimi oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 54).

Toinen näkemys tiimien oppimisesta on hiljaisen ja näkyvän tiedon teoria. Hiljaisen ja näkyvän tiedon kautta oppimisessa lähtökohtana on, että oppiminen riippuu yksilöiden vuorovaikutuksesta ja siitä, miten halukkaasti ihmiset jakavat ja ottavat vastaan tietoa sekä osaamista toisiltaan. Hiljainen tieto tarkoittaa yrityksessä olevaa piilevää tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Hiljainen tieto on yksittäisten työntekijöiden päässä, kun taas näkyvä tieto on kerättyä ja konkreettista tietoa, jota voidaan jakaa eri yksilöiden välillä. Mallissa lähtökohtana oppimiseen on yksilöiden hiljainen tieto, jonka varassa on isoin osa organisaation osaamisesta. Hiljaisen tietoa saadaan esille yksittäisiltä työntekijöiltä kehitys- ja osaamiskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluissa tehtävät osaamiskartoitukset ovat hyvä tapa yksilön osaamisen paikantamiseen, arviointiin ja hyödyntämiseen. Nämä ovat apuvälineitä, jonka avulla osaamista voidaan tunnistaa, levittää ja löytää jokin käyttökohde. (Kesti 2014, 62, 63; Sydänmaanlakka 2012, 176, 176; Viitala 2014, 142, 143.)



Kuva 6. SECI-malli (Viitala 2012, 142).

Riitta Viitalan (2014) mukaan tieto ja tiimin oppiminen perustuu nelivaiheiseen prosessiin, jonka vaiheet ovat sosialisaatio, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistäminen. Sosialisaatio on oppimista, jossa käytetään hiljaista tietoa hyväksi. Sosialisaatio perustuu kokemuksesta ja mallista oppimiseen, jossa yksilöiden toimintatavat siirtyvät oppijan käyttöön tarkkailemalla ja tekemällä asioita yhdessä. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi, kun tietoa aletaan käsitellä yhdessä tarkoituksenmukaisesti. Tässä vaiheessa hiljainen tieto tuodaan ilmi puhumalla ja esittämällä oppimispalavereissa tai työtiimeissä. Siksi ulkoistamisen vaihetta kutsutaan myös nimellä artikulaatiovaihe.

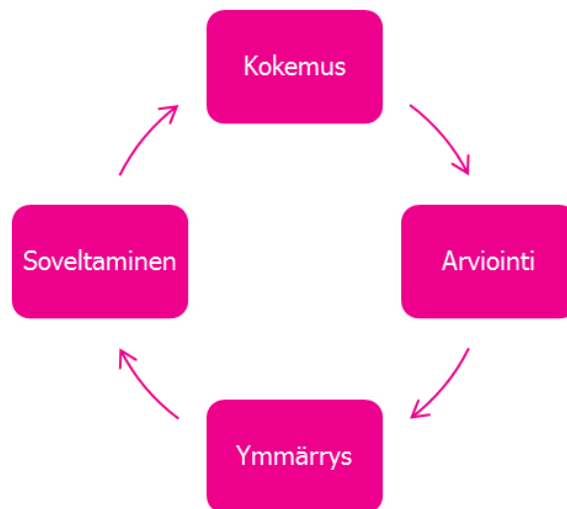
Ulkoistamisessa yksilöiden välillä vaihdetaan kokemuksia ja luodaan yhteisiä toimintamalleja oppimisen avuksi. Yhdistäminen on näkyvän tiedon vaihe, jossa ulkoistamisessa kerätty tieto siirretään näkyviksi opasteiksi toiminnalle, kuten järjestelmiksi ja toimintasäännöiksi. Yhdistämisen vaiheessa uudet toiminnan opasteet sisällytetään organisaation kokonaisuuteen. Sisäistämisvaiheessa tieto muuttuu taas näkyvästä hiljaiseksi. Sisäistämisvaiheessa uudet järjestelmät ja toimintasäännöt otetaan kokeilullisesti yksilöiden käyttöön heidän arkityössään. Menetelmien toimiessa ne otetaan vähitellen käyttöön ja samalla opetellaan oppimaan pois vanhoista käytänteistä. (Viitala 2014, 142, 143.)

#### 3.2.4 Yksilön oppiminen ja osaaminen

Kaiken oppimisen pohjalla on yksilön oppiminen. Yksilön oppiminen on prosessi, joka johtaa muutokseen yksilön toiminnassa. Prosessissa yksilö hankkii

- tietoja
- taitoja
- asenteita
- kokemuksia
- kontakteja

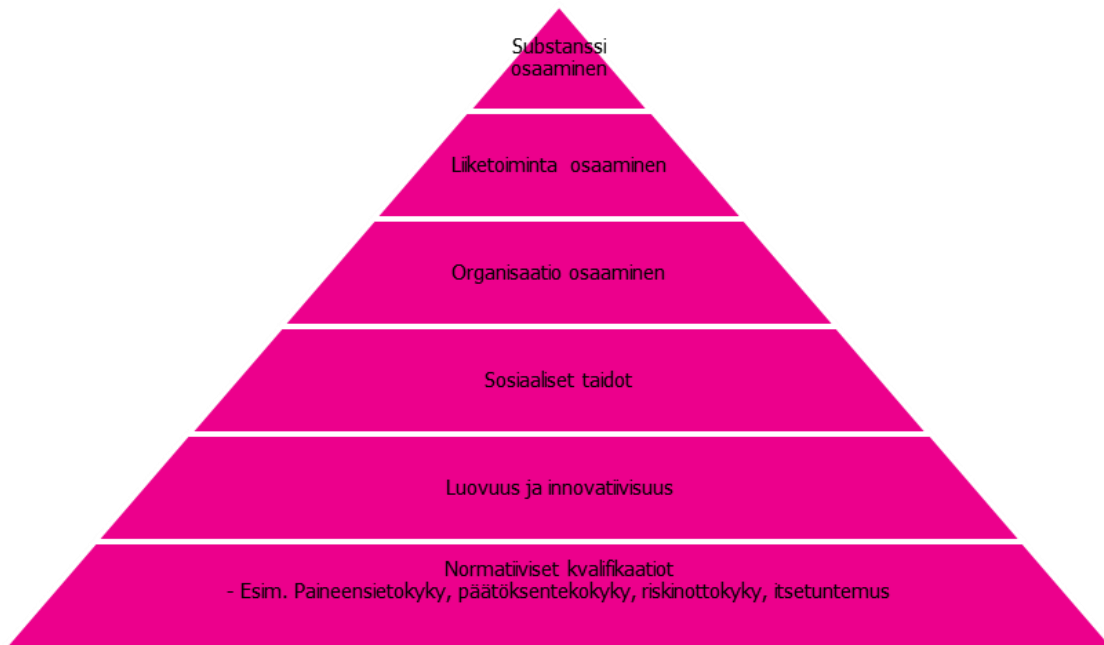
Pentti Sydänmaanlakka (2012) kuvaa yksilön oppimista oppimiskehän kautta. Oppimisen prosessissa osaaminen luodaan kokemusten avulla. Kokemuksesta saatuja tietoja arvioidaan ja niistä kerätään tietoja. Kokemukset reflektoidaan ja saadut tiedot pyritään ymmärtämään ja sisäistämään, jotta kokemukset voidaan siirtää osaamiseksi. Viimeinen vaihe on soveltaminen, jossa ymmärretty ja sisäistetty tieto ensin kokeillaan ja sitten laitetaan käytäntöön. (Kupiainen ym. 2014.)



Kuva 7. Yksilön oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 51.)

Osaamisesta on ihmiselle paljon merkitystä. Työyhteisöissä osaavat työntekijät ovat arvostettuja ja lisäksi he suoriutuvat tehtävistään luotettavimmin ja sujuvimmin. Osaamisella on vaikutus myös työviihtyvyyteen ja motivaation. Osaamista on uudistettava oppimalla koko työuran aikana, sillä vaikka työntekijällä on kokemuksen tuoma osaaminen, voi uudet käytännöt ja teknologia johtaa työnteossa virheisiin. Työssä tarvittavaa osaamista kutsutaan myös nimellä työelämäkvalifikaatiot. Työelämäkvalifikaatioilla tarkoitetaan työssä tarvittavia valmiuksia, kuten yleiskvalifikaatiota, ammattikvalifikaatiota ja työtehtäväkohtainen kvalifikaatio. Yleiskvalifikaatiot ovat työtehtävistä riippumattomia yleisiä kykyjä. Näitä kykyjä ovat muun muassa ongelmaratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, paineen sietokyky ja sopeutumiskyky. Yleiskvalifikaatiot ovat osaamista, mutta ne voidaan luokitella enemmänkin henkilökohtaisiksi kyvyiksi, jotka eivät ole suoraan hankittavissa koulutuksen tai työkokemuksen kautta. Ammattikvalifikaatio liittyvät tiettyyn ammattialaan, eli kuinka hyvin yksilö osaa tietyn ammatin perusasiat. Tätä kutsutaan käsitteellä substanssiosaaminen. Työtehtäväkohtainen kvalifikaatio taas liittyy tiettyyn tehtävänkuvaan. (Viitala 2014, 145, 146.)

Osaamista eli ammattitaitoa voidaan kuvata jäävuori mallilla. Ollessaan vahva kaikilla mallin osa-alueilla työntekijä usein menestyy tehtävässään. Jäävuoren huippu on taitoa ja tietoa, jotka ovat asiakkaille näkyvä osa. Omaan tehtävään liittyvän tiedon ja taidon lisääminen kehittää jäävuoren huippua, eli niin sanottua substanssiosaamista. Jäävuoren alaosa koostuu yleisosaamisesta ja ammattiosaamisesta. Jäävuoren alaosassa kehitettävät taidot kuvaavat ihmisenä kasvamista, mutta ovat tärkeitä työntekijän menestymiselle ja hyvinvoinnille. (Viitala 2014, 145, 146.)



Kuva 8. Yksilön osaamiset (Viitala 2014, 143.)

## 4 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön kehittämisestä (eli Human Resource Development, HRD) on puhuttu pitkään ja se on osa henkilöstöjohtamisen osa-aluetta. Henkilöstön kehittäminen-termi on kuitenkin hieman vanhanaikainen ja sen on korvannut termi osaamisen kehittäminen. Henkilöstön kehittämiseen kuuluu oleellisesti osaamisen vaaliminen ja osaamisen kehittäminen, mutta se korostaa henkilöstöä kehittämisen kohteena jonkun ulkopuolisen tahon toimesta. (Viitala 2014, 152, 153.)

Nykyisin on alettu ajattelemaan, että jokainen yksilö on vastuussa omasta ja yksikkönsä osaamisen kehittymisestä ja yksilön omaa kehittymisen prosessia vain tuetaan yrityksen johtamiskäytännöillä, sekä rakenteellisilla- että toimintamalleilla. Henkilöstön kehittäminen voidaan nähdä Viitalan (2014) mukaan kahdella eri tavalla, behavioristisella ja konstruktiiivisella. Yritykset ja organisaatiot saavat parhaan mahdollisen lopputuloksen käyttämällä molempia tapoja osaamisen kehittämiseen. (Viitala 2014, 152, 153.)

**Behavioristinen** tapa tarkoittaa kehittämisen olevan melko mekaanista toimintaa. Siinä yritetään paikata puuttuviksi tai heikoiksi havaittuja osaamisen alueita. Behavioristisessa mallissa paino pisteenä on koulutusten järjestäminen, jossa ensin kerätään tietoa yrityksen osaamisesta ja toimintaympäristöstä ja sen jälkeen lähdetään järjestämään sopivia koulutuskokonaisuuksia ja kursseja. Näistä koulutus vaihtoehtoista valitaan kurssit sopivat henkilöille, jonka osa-alueilla on ollut puutteita.

**Konstruktiiivisella** kehittämisen muodolla painotetaan työntekijöiden ajattelumallien analysoimista ja kehittämistä. Näkemyksenä on, että ajattelumallien muututtua toiminta ja yritys voivat kehittyä. Kokemukset ja niiden prosessointi ovat pääosassa konstruktiiivisessä toimintatavassa.

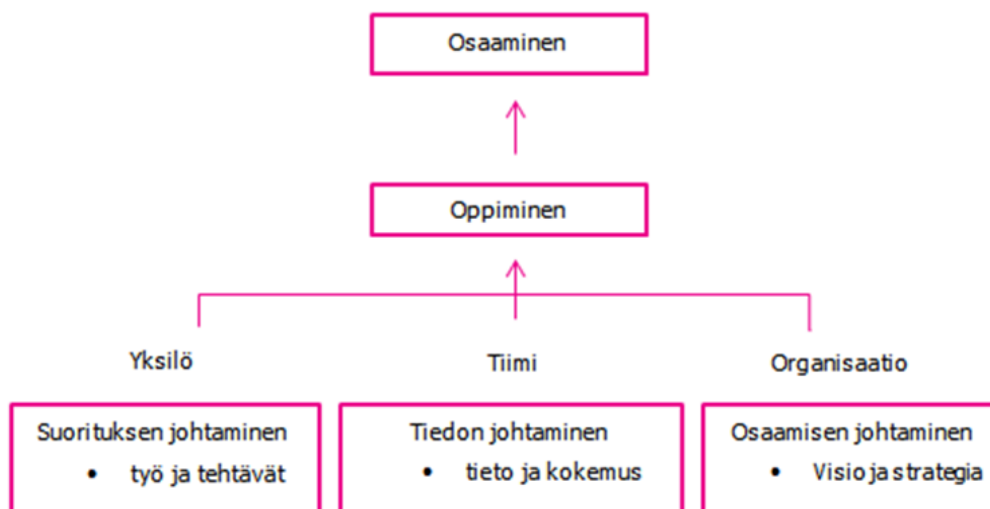
Osaamisen kehittämisessä on otettava huomioon, että oppimista tapahtuu yksilö, tiimi ja organisaatio tasolla. Osaamisen kehitys tapahtuu suurimmaksi osaksi kokemusten kautta, sen vuoksi hyviä kehitysmenetelmiä kokemuksen kautta oppimiseen ovat muun muassa erilaiset valmennuskeskustelut, kehityskeskustelut ja mentorointi. Jos organisaatiossa on riittämätön osaaminen, se on pahin pullonkaula strategian toteutukselle. Siksi osaaminen on organisaation tärkein tuotantotekijä. (Viitala 2014, 153; Viitala ja Jylhä 2013, 293.)

Osaamisen kehittämisessä organisaation toimijoilla on omat roolinsa. Johdon tehtävä on innostaa oppimiseen, luoda visio, selvittää tulevaisuuden osaamistarpeet ja kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja. Henkilöstöjohto teettää osaamiskartoitukset, jonka pohjalta lähdetään tarjoamaan kehitysmenetelmiä ja kehitysmahdollisuuksia. Esimiesten tehtävänä on tehdä osaamistavoitteet tiimeillä ja yksilöillä, luoda kehitysmahdollisuuksia ja myös kyseenalaistaa entiset toimintamallit, jotta ne eivät sekoitu uusien kanssa. Työtoverit oppivat toisiltaan, jakavat kokemuksia ja tietoja, sallivat erilaisia näkemyksiä ja tekevät asioita yhdessä. Yksilön tärkein tehtävä on oppiminen. Sen lisäksi täytyy olla itseohjautuva, pitkäjänteinen ja rohkeasti kyseenalaistaa entisiä käytäntöjä. (Kauhanen 2012.)

#### 4.1 Osaamisen kehittäminen johtamisen osa-alueena

Osaamisen kehittämiseen vaikuttaa oleellisesti ihmisten johtaminen organisaatiossa. Osaamisen kehittäminen muodostuu kolmesta eri johtamisen osa-alueesta. Jokaisen osa-alueen tulee toimia hyvin, jotta osaamisen kehittäminen olisi organisaatiossa huippu luokkaa. Nämä kolme johtamisen aluetta ovat osaamisen, suorituksen ja tiedon johtaminen. Ne ovat osittain päällekkäisiä prosesseja, mutta jokaisella johtamisen muodolla on oma tärkeä tehtävänsä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä. (Sydänmaanlakka 2012, 17, 18, 24.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on visio ja strategia, ja siinä kehittämisen päähuomio on organisaatio. Suorituksen johtaminen painottuu työhön ja tehtäviin, ja niiden suoriutumisen parantumiseen. Suorituksen johtaminen painottuu yksilön johtamiseen. Tiedon johtaminen on uusin näistä johtamisen aloista. Se on painottaa tiimitasolla tiedon ja kokemuksen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 17, 18, 24.)



Kuva 9. Suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen tukemassa oppimista (Sydänmaanlakka 2012, 17, 25, mukaillen.)

##### 4.1.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tavoitteena on pitää organisaatio suorituskykyisenä, joka tapahtuu jatkuvana osaamisen kehittämisenä. Sillä varmistetaan, että organisaatiolla on oikeanlaista osaamista nykyhetkellä ja tulevaisuudessa. Johtamisen prosessissa on tärkeää määritellä osaamistarpeet strategiasta, visiosta ja tavoitteista lähtien. Eli koko osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle vision, strategian ja tavoitteiden asettamisesta ja niiden merkityksestä liiketoiminnalle. Strategia on toimintamalli, jolla visiota lähdetään toteuttamaan. Prosessissa selvitetään minkälaista osaamista tarvitaan vision toteuttamiseen ja mikä on organisaation ydinosaamista. Ydinosaaminen on toimintaa, joka luo merkittävää kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaille. Ydinosaamisen määrittelyssä pohditaan organisaation osaamista ja merkitystä kilpailutekijänä, ja se on lähtökohta organisaation

osaamisen määrittely- ja kehittämisprosessille. (Sydänmaanlakka 2012, 131, 154, 155; Viitala ym. 2013, 293, 294.)

Riitta Viitalan (2014) mukaan osaamisen johtamisen järjestelmä, joka tukee osaamisen kehittymistä pitää sisällään

- suunnittelu- ja seurantajärjestelmän (osaamisen laatu ja määrä)
- osaamisen kehittämisjärjestelmät (perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, henkilöstönkehittäminen ja työyhteisönkehittäminen)
- Osaamista tukevat HR-toiminnot (palkkaus, rekrytointi, urasuunnittelu, työsuhteet ja hyvinvointi)
- tietohallinto ja tietojärjestelmät
- organisaatorakenne ja työn organisointitavat
- oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt
- osaamisriskien hallintaa

Osaamisen johtamisen prosessiin kuuluu tulevaisuuden tarpeiden määrittely ja strategian pohjalta määritellyt kriittiset osaamisalueet, joille asetetaan osaamistavoitteet. Tavoitteiden asettamisen jälkeen arvioidaan ja kartoitetaan osaamisen nykytila. Nykytilan arvioinnin perusteella saadaan näkemys osaamisen hankinnan tarpeista, eli kuinka henkilöstöä lähdetään kehittämään, jotta se vastaa strategiaa. Osaamisen kehittämistoimenpiteiden ja opitun myötä otetaan uusi osaaminen käyttöön työssä. Lähiesimiehet ovat tässä vaiheessa avainasemassa suorituksen johtamisella, eli he tukevat oppimista, hyödyntävät osaamisen, seuraavat ja arvioivat toimintaa sekä oppimistuloksia. (Hyppänen 2015; Kaartinen 2011, 6-9.)

#### 4.1.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, joka luo edellytykset muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Suorituksen johtamisen tavoite on saada yksilön, tiimin ja organisaation tietoon, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Siinä on neljä eri elementtiä, tavoitteiden asettamista, seuranta ja valmennus, palaute sekä kehittäminen. Aiemmin suorituksen johtaminen oli vain suoritusten arviointia, jossa painotettiin tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen. Nykyisin on menneisyyden tarkastelusta siirrytty katsomaan tulevaisuuteen, eli miten kehitetään, valmennetaan ja seurataan suoritusta, jotta se tulevaisuudessa toimisi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 81-84.)

Työkalut suorituksen johtamisessa ovat suunnittelukokoukset, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäin tapahtuva johtaminen. Suorituksen johtamisessa kehittäminen tapahtuu lähiesimiesten avulla ja henkilöstöosaston tehtävä on vain kehittää työkaluja ja tukea kehittämistä. Sen avulla päästään strategisesta johtamisesta, eli osaamisen johtamisesta, operatiiviseen johtamiseen, jossa visio ja strategia laitetaan käytännössä toimintaan ja niitä kehitetään.

Suorituksen johtaminen kytkeytyy oleellisesti osaamisen johtamiseen ja tiedon johtamiseen. Osaamisen johtamisella vision ja nykyisen osaamisen perusteella on tehty osaamisen kehittämisjärjestelmä, jonka kautta organisaation henkilöstöä lähdetään kouluttamaan. Tässä suorituksen johtamisen rooli on kehityskeskusteluiden, valmennuskeskusteluiden ja päivittäisjohtamisen avulla toteuttaa ja seurata osaamisen kehittämisjärjestelmän kautta ilmenneitä puutteita. Tiedon johtamisessa taas suorituksen johtaminen avustaa hiljaisen tiedon saamisen näkyväksi. (Sydänmaanlakka 2012, 116, 117, 121.)

#### 4.1.3 Tiedon johtaminen

Tieto on osaamisessa olennainen elementti ja siksi tiedon johtaminen on avustava tekijä myös osaamisen kehittämisessä. Tietoa organisaatioissa on paljon, mutta siinä on havaittu kolme keskeistä ongelmaa. Ensimmäisen on ettei tiedetä mitä oikeasti tiedetään, eli tarvittavaa tietoa on organisaatiossa, mutta sitä on vaikea paikallistaa. Toiseksi ei tiedetä, mitä pitäisi tietää. Kolmantena on tiedon saanti kaikkien ulottuville. Tiedon johtamisen tarkoitus on saattaa organisaatiossa oleva tieto näkyväksi tiedoksi ja saada se kaikkien käyttöön. (Sydänmaanlakka 2012, 175, 176; Viitala ym. 2013, 303-305.)

Tiedon johtaminen avustaa osaamisen kehittämistä saamalla yrityksessä oleva hiljainen tieto näkyväksi. Tämä on tärkeää, koska arviolta noin 10-30 prosenttia tiedosta ja osaamisesta on tallennettu organisaation järjestelmiin, manuaaleihin ja tietokantoihin. Hiljainen tai myös piilevä tieto on yksilöiden päässä ja he käyttävät sitä omassa työssään. Tiedon johtamisen tehtävä on saattaa yksilöiden osaaminen johonkin konkreettiseen muotoon, jotta sitä voidaan jakaa tiimien, yksiköiden tai organisaation sisällä. (Sydänmaanlakka 2012, 192, 193.)

#### 4.1.4 Osaamisen kehittämisen keinot

Organisaatiossa osaamistarpeet muodostavat pohjan henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelman. Tämän vuoksi osaamiskartoitus on tärkeä prosessi, kun lähdetään kehittämään osaamista. Onnistuneen kehityssuunnitelman tulee pitää sisällään seuraavat asiat:

- Jokaisella työntekijällä tulee olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma.
- Kehityssuunnitelmassa tulee yhdistyä yksilön ja organisaation tavoitteet.
- Suunnitelman tulee pitää sisällään nykyisessä tehtävissä tarvittavan osaamisen ja tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumisen.
- Osaamisen kehittäminen tulee koskea koko henkilön kyvykkyyttä, eikä vain tietoa ja taitoa.

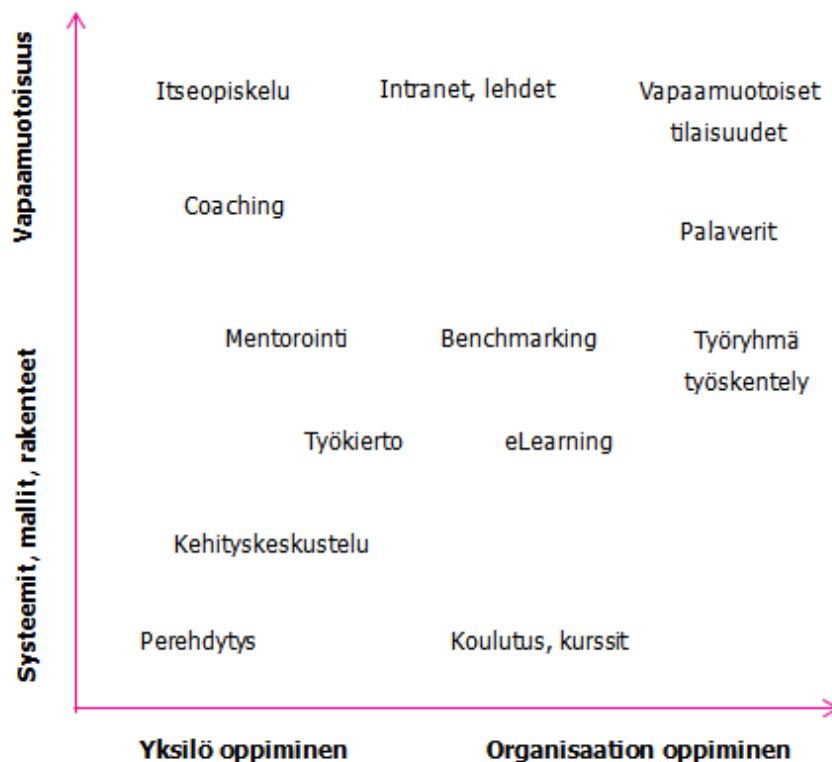
(Kauhanen 2012.)

Osaamisen kehittämisen keinot voidaan jaotella monella eri tavalla näkemyksestä riippuen. Laajemmassa jaottelussa on työpaikalla toteutettavat ja työpaikan ulkopuolella toteutettavat kehittämisen keinot. Toinen keino, jota käytän opinnäytetyössäni, on jakaa kehittyminen työssäoppimiseen, palautteeseen perustuviin menetelmiin ja valmennuksiin. Työssä oppimisen



keinoja ovat projektit, benchmarking, itseopiskelu ja sisäinen liikkuvuus, eli työkierto. Palautteeseen perustuvissa menetelmissä kehitetään arvioimalla, mentoroinnilla ja coachingilla. Valmennus taas tapahtuu kouluttajavetoisilla koulutuksilla, verkko-oppimisella ja monimuoto-oppimisella. (Kauhanen 2012; Kupias ym. 2014.)

Lisäksi keinot voidaan jakaa vielä yksilön ja organisaation laajuiseen ja vapaamuotoiseen ja systemaattiseen oppimiseen. Alla on oleva kaavio auttaa selkeyttämään työssäoppimisen, palautteeseen perustuvien menetelmien ja valmennuksien sijoittumisen yksilö/organisaatio ja vapaamuotoinen/systemaattinen tasolla.



Kuva 10. Osaamisen kehittämisen keinoja. (Hyppänen 2015)

#### 4.1.5 Työkierto

Työkierto tai tehtäväkierto on kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa henkilö siirretään eri toimintoihin tai eri yksikköön tietyksi määräajaksi. Työkierto saa henkilöt entistä enemmän arvostamaan yrityksen eri toimintoja, ja se myös auttaa näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet. Työkierrossa oleva henkilö saa lisää kokemusta liiketoiminnan muilta osa aluilta ja se syventää organisaation toiminnan ymmärrystä, sekä laajentaa hänen osaamistaan. Monesti työkierto antaa kierrossa olevalle lisää motivaatiota työhönsä ja innostaa työntekijää. Työkierron tarkoitus on sitouttaa työntekijää yritykseen ja auttaa oman työuran suunnittelemisessa. Lisäksi työkierrolla on positiivinen vaikutus myös pidemmällä tähtäimellä, sillä työkierrossa olleet henkilöt voivat paikata hetkittäistä resurssipulaa jollakin tietyllä osastolla. (Viitala 2014, 157; Pankki X, intranet.)

Työkierrolla saattaa olla lyhytaikainen negatiivinen vaikutus toiminnan tehokkuuteen. Kun osaava työntekijä jättää edelliset tehtävänsä on yleensä tilalle hetkellisesti saatava toinen työntekijä, jolla ei ehkä ole tarvittavaa osaamista. Myös työnkiertoon mennyt henkilö voi alussa vaatia paljon resursseja opastamiseen ja oppimiseen, jolloin kuormitetaan yksikössä jo työskenteleviä työntekijöitä. Kuitenkin työkierron hyödyt ovat huomattavasti sen haittoja suuremmat. (Viitala 2014, 157.)

#### 4.1.6 Itseopiskelu

Itseopiskelusta voidaan puhua myös itseohjautuvana oppimisena. Itseopiskeluun on monia keinoja, joista yleisimpiä ovat esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden, verkko pohjaisten menetelmien ja intranetin kautta tapahtuva kehittyminen. Itseopiskeluun työssäoppimalla voidaan lukea myös erilaiset ammattitutkinnot ja oppisopimus koulutus. Yleisimpiä ammatillisia tutkintoja finanssialalla ovat muun muassa merkonomin ja datanomin perustutkinnot sekä finanssialan ammattitutkinto. Myös oppisopimus koulutusta on tarjolla työntekijöille ja se kehittää edelleen työntekijä osaamista. (Viitala 2014, 162; Pankki X, intranet)

Itseopiskelun suurin etu on, että siinä henkilön omat kehitystarpeet ja mahdollisuudet huomioidaan paremmin. Itseopiskelulla on omaehtoinen aikataulu ja työntekijä voi pitkälti päättää opiskelun sisällön. (Viitala 2014, 162)

#### 4.1.7 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa parhaista käytännöistä oppimista. Benchmarkingin voi suomentaa termeillä vertailuoppiminen ja vertailukehittäminen. Eli lyhyesti sanottuna benchmarking tarkoittaa oman toiminnan peilaamista vastaavaan toimintaan, ja jonka avulla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta. Perusideana on siis toisilta oppiminen ja opitun soveltaminen omaan toimintaan. Parhaan käytännön tutkiminen ei sinänsä anna valmista mallia tehdä asioita, vaan se tarjoaa vertailukohtaa omaan toimintaan. Harvoin toimintamalleja pystytäänkään kopioimaan tai siirtämään toiseen yrityksen tai tiimiin, mutta se kuitenkin tarjoaa suunnan ja ideoita oman kehittämistyön ja kehittämistarpeiden avuksi. Benchmarkingia voidaan tehdä niin organisaatio, tiimi ja yksilötasolla. Yksilötasolla vertailu tarkoittaa usein työkavereilta ja kollegoilta oppimista ja ottamalla heidän parhaat tapansa toimia osaksi omaa tekemistä. (Viitala 2014, 165.)

#### 4.1.8 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan suunniteltuja ja sovittuja alaisen ja esimiehen välisiä keskusteluita, jonka tarkoituksena on varmistaa työntekijän osaaminen, kartoittaa osaamisen puutteet ja luoda henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelut ovat siis henkilökohtaisen ohjauksen keino sekä siinä kerätään tietoa organisaation kehittämistarpeista sen kehityssuunnitelmiin. Organisaatiosta riippuen kehityskeskusteluita on vähintään kerran vuodessa, useimmiten kolmen ja kuuden kuukauden välein. Kehityskeskustelut tukee parhaillaan yksittäisen osaamisen kehittymistä,

sekä ammatillista kasvua ja kehittymistä. Sen etuina nähdään henkilökohtaisuus, palautteen annon kaksisuuntaisuus sekä kehityssuunnitelman luominen. (Viitala 2014, 151; Pankki X, intranet.)

Kehityskeskustelu on varattava hyvissä ajoin ja molempien osapuolien on valmistauduttava siihen huolellisesti. Valmistautumisessa esimiehen tehtävänä on kytkeä organisaation tavoitteet henkilön työhön, kehittymiseen ja odotuksiin. Esimies myös miettii miten työntekijän osaamista tulisi kehittää ja käy läpi edellisen kehityskeskustelun sovitut asiat ja kuinka niissä on pysytty. Työntekijä valmistautuu keskusteluun miettimällä miten on saanut sovitut asia toteutettua, miten oma toiminta on edistänyt tavoitteiden saavuttamista ja missä olisi vielä varaa kehittää itseään. (Pankki X, intranet.)

Toimeksiantaja pankkini kehityskeskustelun sisältöön kuuluu ensimmäisenä seurantakeskustelu. Seurantakeskustelussa käydään läpi kuluvan vuoden tavoitteiden väliarviointi. Seuraavaksi selkeytetään oma rooli ja tehtävä tiimissä ja organisaatiossa. Lisäksi käydään läpi organisaatiossa ja omissa tehtävissä tapahtuvat mahdolliset muutokset. Kolmantena pureudutaan työntekijän osaamiseen, jossa työntekijä arvioi omaa osaamistaan. Jos oman osaamisen arvioinnissa on havaittu puutteita, laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma laaditaan yksilön puutteiden ja organisaation vision sekä strategian pohjalta. Viimeisenä keskitytään työntekijän työhyvinvointiin ja sen parantamiseen. Työhyvinvoinnissa painotetaan autonomiaan, eli itsensä johtamista pidetään arvokkaana tekijänä. (Pankki X, intranet.)

#### 4.1.9 Mentorointi

Mentoroinnilla tarkoitetaan työelämässä kokeneemman työntekijän ja kokemattomamman työntekijän välille suunniteltu vuorovaikutteinen prosessi. Kyseessä on tavoitteellinen kehitysohjelma, jossa tavoitteena on osaamisen ja kokemuksen siirtäminen. Mentoroinnilla on työssä kehittymisen lisäksi psykososiaalinen tarkoitus; mentorin on tarkoitus tukea, rohkaista ja antaa hyväksyntää oppilaalleen. (Kaartinen 2011, 18,19.)

Mentorin tehtävä ei ole antaa suoria vastauksia tai ohjeita pulmiin, vaan auttaa mentoroitavaa löytämään itse paras ratkaisu. Mentoroinnissa tähdätään usein nuorena tai uran alkuvaiheessa olevien työntekijöiden kehitykseen. Mentorointi suhde on usein pitkäaikaista, vähintään puoli vuotta kestävä, ja se edellyttää kummankin osapuolen sitoutumista. Sitoutuminen on tärkeää, jotta osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja voivat olla avoimia toisilleen. (Hyppänen 2015; Viitala 2014, 158.)

#### 4.1.10 Coaching

Coaching tarkoittaa yksinkertaisesti valmentamista. Siinä coach eli valmentaja auttaa yksioita ja sitä kautta organisaatiota parantamalla suorituksia ja tuloksia aikaan saamalla. Valmentaminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa keskitytään löytämään yhdessä valmennettavan oman roolin, voimavarojen ja toiminnan tietoisuutta ja sitä kautta parantamaan tuloksia. Valmentamista

järjestetään suunnitellusti ja tarpeen mukaan. Usein valmennuskeskustelut pidetään organisaatiossa säännöllisin väliajoin. Valmennuskeskusteluissa työstetään valmennettavalla tärkeitä teemoja vuorovaikutuksen keinoin. Oleellista valmentamisessa on, että työntekijälle ei anneta valmiita vastauksia vaan johdatellaan itse oivaltamaan ratkaisut oikeanlaisten kysymysten ja tekniikoiden avulla. Valmentaja voi olla yrityksen ulkopuolinen ammattihenkilö tai yksikön oma esimies. (Hyppänen 2015.)

#### 4.1.11 Palaverit

Palaverit ovat hyviä oppimistilanteita, jos halutaan opettaa suurempaa joukkoa kerralla. Palaverit katkaisevat työnteon hetkeksi, joka antaa mahdollisuuden keskittyä oppimiseen. Palavereiden tarkoitus on antaa yksilölle tietoa, muokata ajattelumalleja, sekä kehittää ajattelua. Palavereiden hyöty osaamisen kehittämisen kannalta on suoraan verrannollinen siihen, miten tehokkaita ja avoimia ne ovat. Kun asioita käsitellään ja määritellään yhdessä, näkemys laajenee ja rikastuu. (Viitala 2014, 165.)

#### 4.1.12 eLearning

eLearning eli verkko-oppiminen on nopeasti yleistynyt osaamisen kehittämisen väline. Siinä teknologiaa, lähinnä internetiä, käytetään hyödyksi oppimisessa ja opettamisessa. Verkko-oppimisen etuna on, että työntekijä voi itse määrittellä ajan, oppimisen tahdin ja paikan. Näin ollen kustannukset pienenevät, koska ei tarvitse matkustaa paikasta toiseen uutta oppiakseen. eLearningissa voidaan jakaa materiaaleja, luennoita, keskustella, arvioida oppimistehtäviä ja kehittää ideoita. Oppija voi oppia yksin tai ryhmässä, ja se antaa mahdollisuuden antaa reaaliaikaista palautetta toisille. Intranet on usein muiden tehtäviensä ohella oppimisympäristö, josta työntekijät käyvät reaaliajassa lukemassa viimeisimmän tiedon. (Kaartinen 2011, 17, 18; Viitala 2014, 160.)

### 4.2 Osaamisen kehittäminen Pankki X:ssä

Opinnäytetyö prosessin alkaessa tiesin suurin piirtein, kuinka Pankki X:ssä on toteutettu osaamisen kehittämistä. Prosessin edetessä olen kuitenkin oppinut kuinka osaamisen kehittäminen on organisoitu yrityksen johdosta käsin, ja kuinka se viedään toimintaan lähiesimiesten avulla. Opinnäytetyöni toimeksiantaja pankki käyttää oppimiseen ja kehittämiseen 1980-luvulla kehitettyä 70-20-10 oppimismallia. Oppimismallissa 70 prosenttia osaamisen kehittämisestä tapahtuu työssäoppimalla, 20 prosenttia palautteeseen perustuvilla menetelmillä ja 10 prosenttia valmennuksin ja koulutuksin. (Pankki X, intranet; eLearning Industry 2014.)

Pankin osaamisen johtamisen prosessi on nelivaiheinen ja se lähtee liikkeelle johtoryhmän muodostamasta osaamisvisiosta, jossa ennakoitaan tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia. Sen jälkeen esimiehet pitävät henkilökohtaisen tai ryhmän osaamiskeskustelun. Siinä käydään läpi puuttuvat osaamiset ja osaamisen kehittämistarpeet johtoryhmän tekemän vision pohjalta. Osaamiskeskustelun jälkeen päätetään yksilön tai ryhmän kanssa kehityssuunnitelman sisällöstä.

Siinä yksilön tai ryhmän osaamista peilataan yhteiseen osaamisanalyysiin. Lopuksi esimies tekee osaamisanalyyseistä yhteenvedon, joka pohjautuu osaamis- ja kehityskeskusteluihin. Yhteenvedo palautuu johtoryhmälle tarkastelua varten. (Pankki X, intranet.)

Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle osaamis- ja kehityskeskusteluista, joita pidän tärkeänä osaamisen kehittämisen keinoina. Kehityskeskustelussa tehty kehityssuunnitelmat antavat yksilöille suunnan, miten heidän osaamista tulisi lähteä kehittämään.

#### 4.2.1 Työssäoppiminen

Kuten jo mainittiin, työssä oppimisen osuus henkilön oppimisesta on huomattavasti kaikkein suurin. Näkyvimpinä keinoina Pankki X:n työssäoppimisessa on sisäinen liikkuvuus, itseopiskelu ja parhaiden käytäntöjen jakaminen. (Pankki X, intranet.)

Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan työkiertoa organisaation tai konsernin sisällä. Pankissa X:ssä tätä käytetään paljon oppimisen menetelmänä. Usein työkiertoa käytetään jonkun tehtävän määräaikaisuuden täyttämiseen tai lomakausien aiheuttaman työvajeen paikkaukseen. Työkierron pituus määräaikaisten täyttämisenä on yleensä pidempi, sillä määräaikaisuudet johtuvat pitkäaikaisista sairauslomista, äitiyslomista tai opintovapaista. Työkierto lomakausina taas tarkoittaa lyhempää, muutaman kuukausien mittaista jaksoa. Työkierrossa voi perehtyä täysin uusiin tehtäviin samassa tai organisaation eri konttorissa, tai vaihtoehtoisesti tehdä itselle tuttua työtä uudella työpisteellä. Molemmat tavat auttavat henkilön kehittämisessä, laajemman kokonaiskuvan näkemisessä ja työinnon parantumisena. (Pankki X, intranet; Pankki X, henkilöstöjohtaja.)

Itseopiskelua tapahtuu työnlomassa runsaasti ja usein myös huomaamatta. Se on nimensä mukaisesti yksilötasolla tapahtuvaa, epämuodollista opiskelua. Pankki X:ssä itseopiskeluun tarjotaan monenlaisia välineitä. Pankissa on alaan liittyviä kirjoja, joita voi lainata, kauppalehden verkkopalvelu on työntekijöiden vapaassa käytössä, intranetissä on paljon erilaista tietoa lainsäädännöstä ympäristön muutoksiin. Myös verkkopohjaisissa oppimisympäristöissä voi kattavasti kehittää yleistä finanssialan tietämystään, tai vain tiettyyn osa-alueeseen liittyvää osaamista. Sisällytän itseopiskelun kategoriaan myös ammatillisen itseopiskelun. Pankki X tukee ja tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuksia suorittaa ammatillisia perustutkintoja (kuten merkonomien ja datanomien tutkinnot), ammattitutkintoja (finanssialan ammattitutkinto, myynninammattitutkinto jne.), sekä erikoisammattitutkintoja (johtamisen erikoisammattitutkinto, taloudenhallinnon erikoisammattitutkinto jne.). (Pankki X, intranet.)

Viimeinen pankissa yleisessä käytössä oleva kehittämisen menetelmä on benchmarking, eli parhaiden käytäntöjen jakaminen. Tätä tapahtuu niin työkavereiden välisissä vuorovaikutuksissa kuin organisoidusti ryhmässä. Parhaista käytännöistä opitaan pankki X:ssä muun muassa työprosessi päivillä, jolloin työntekijät esittelevät omia tapojaan tehdä työtä, joista sitten tehdään yhteenvedo parhaista käytännöistä pankkiryhmän malleihin pohjautuen. (Pankki X, intranet.)

#### 4.2.2 Palautteeseen perustuvat menetelmät

Palautteeseen perustuvat menetelmät ovat myös vuorovaikutukseen perustuvia menetelmiä. Palautteessa keskitytään ihmisten kehittymiseen arvioinnin, valmennuksen ja mentoroinnin keinoin. Mentorointi on pitkäaikaista ja usein jokapäiväistä työntekijän avustamista. Valmennus tapahtuu harvemmin ja on kestoaltaan lyhempiaikaista, yleensä siihen asti kunnes valmennettava suoriutuu tavoitteistaan asetetun mukaisesti. Arviointia tapahtuu pankissa niin päivittäin palautteena esimieheltä, kuin henkilökohtaisina keskusteluina. (Pankki X, intranet.)

Arvioinnin alueeseen sisällytän kehitys- ja osaamiskeskustelut. Esimerkiksi kehityskeskustelussa käydään läpi mennyttä suoriutumista, vaikkakin pääpaino on tulevaisuudessa. Kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus myös antaa arvio esimiehestään ja ilmaista näkemyksensä esimiehelleen. Arviointia on myös itsearviointi, joka tapahtuu aika-ajoin suoritettavilla henkilöstökyselyillä. Itsearviointin perusteella saadaan kuvaus kuinka työntekijä ja oma tiimi toimii organisaatiossa. Arviointi tapahtuu lisäksi laajemmin kuin yksilötasolla. Joka viikkoisessa pankin yhteisessä palaverissa arvioidaan koko pankin tekemistä. (Pankki X, intranet.)

Systemaattista mentorointia pankissa X järjestetään valitettavan vähän. Mentorointia käytetään silloin, kun kyseessä on täysin uusi työntekijä. Silloinkin mentori huolehtii opettelevasta työntekijästä vain siihen asti kunnes perusasiat ovat kunnossa ja hän kykenee työskentelemään itsenäisesti. Mentorointi suhde muodostuu useimmiten luonnollisesti kokeneemman ja vähemmän kokeneen työntekijän välillä. Mentori ja mentoroitava voivat työskennellä eri tiimeissä tai jopa eri konttoreilla, sillä teknologia on helpottanut yhteyden pitoa välimatkasta huolimatta. (Pankki X, intranet.)

Coachingia eli valmentamista Pankki X:ssä harjoitetaan säännöllisesti. Se tapahtuu aina lähiesimiehen kanssa. Valmennuskeskusteluita käydään aktiivisesti vähintään kerran kuukaudessa. Useimmiten valmennuskeskustelut ovat painottuneet myynninvalmentamiseen ja tavoitteiden seurantaan. Valmennuskeskusteluissa annetaan keinoja ja välineitä, jotta työntekijä ymmärtää kuinka voi kehittää osaamistaan ja suoritustaan. Valmennuskeskusteluissa seurataan aktiivisesti kehityskeskusteluissa tehtyjä kehityssuunnitelmia ja kuinka kehitystavoitteissa on pysytty. (Pankki X, intranet.)

#### 4.2.3 Valmennukset

Pankki X:ssä käytetään valmennuksina kouluttajavetoisia koulutuksia ja verkko-oppimista. Näiden lisäksi järjestetään työajan ulkopuolella koulutuksia alan ammattilaisten vetäminä. Nämä eivät ole pakollisia, mutta sitäkin parempi keino oppimiseen ja motivaatioon.

Verkko-oppimisessa hyötynä on sen helppous ja ettei se ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Perehtyessään työtehtävään, työntekijä voi käydä verkkokursseja intranetin kattavasta valikoimasta. Jotkut kurssit ovat pakollisia koko henkilökunnalle, esimerkiksi toiminta ryöstötilanteessa ja rahanpesun estäminen. Verkkokurssit ovat koko konsernin yhteisiä, joten niissä käydään vain

perusasioita läpi. Verkko-oppimisesta on eniten hyötyä silloin, kun opetellaan järjestelmän käyttöä tai joku uusi järjestelmä lanseerataan. (Pankki X, intranet.)

Kouluttaja vetoisia koulutuksia on Pankki X:ssä säännöllisin väliajoin. Organisaation oppimispalaverit sisällytän koulutuksiin, sillä niissä informaatio kulkee vain yhteen suuntaan; palaverin vetäjältä kuulijoille. Jokaviikkoisessa koko pankin henkilöstö kerääntyy kuuntelemaan kouluttaja vetoista aamupalaveria, jossa käydään läpi organisaation asioita muutoksista tuloksiin. Kerran kuukaudessa järjestetään työtehtäväkohtainen virtuaalipalaveri, jossa tiedotetaan omaan tehtävään liittyviä asioita. (Pankki X, intranet.)

## 5 TUTKIMUS

### 5.1 Kysely Pankki X:lle

Halusin kyselylläni selvittää, kuinka työntekijät ja esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen Pankki X:ssä. Halusin selvittää heidän näkemyksiään käytössä olevista osaamisen kehittämisen välineistä ja kuinka hyvin he tuntevat pankin kehittämisen välineet. Lisäksi olin kiinnostunut, kuinka innokkaasti työntekijät ja esimiehet haluaisivat kehittää itseään.

Tutkimus toteutettiin nimettömänä kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksilla selvitetään yleensä ihmisten mielipiteitä, asenteita ja tottumuksia, joten koin sen sopivaksi menetelmäksi omaan tutkimukseen (Karjalainen 2015, 11). Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, jolla pankkikonserni toteuttaa myös omia henkilöstökyselyitään, kuten työtyytyväisyyttä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä, eli määrällisesti. Syynä tähän oli tiukka aikataulu ja työntekijöiden kiire. Kvalitatiivisiin haastatteluihin ei olisi ollut aikaa omalta tai muiden työntekijöiden osalta, sillä tutkimuksen toteutus hetkellä työskentelin myös itse kyseisessä otantaryhmässä. Lähetin tutkimuksen linkin saateteksteineen pankin työntekijöille 13.04.2016 ja vastausaikaa heillä oli 15.04.2016 päivän loppuun asti.

Kyselyä ei suunnattu kaikille yrityksen työntekijöille tai esimiehille, vaan rajasin kohderyhmäksi henkilöasiakasliiketoiminnan päivittäis-, sijoitus- ja rahoituspalveluiden työntekijät, joista tuli tutkimukseni perusjoukko. Perusjoukosta on jätetty pois vakuutus- ja yrityspuolen työntekijät. Otantaa tutkimuksessa ei ollut, vaan kysely lähetettiin kaikille perusjoukon jäsenille, jolloin sitä kutsutaan kokonaistutkimukseksi (Metsämuuronen 2011, 61). Valitsin kyseisen perusjoukon, sillä he työskentelevät asiakasrajapinnassa ja heidän osaamisellaan on merkitystä asiakaskokemukseen. Kyselyssä vastaajat jaettiin vielä heidän aseman mukaan, eli toimihenkilöihin, asiantuntijoihin ja esimiehiin. Ongelmana kyselyssä ilmeni rahoituspäälliköiden osalta, jotka eivät ole esimiehiä. Rahoituspäälliköt on siis sisällytetty asiantuntijoihin. Lähetin kyselyn 105. Pankki X:n työntekijälle yhdeksälle eri konttorille.

### 5.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset määrittelin teoreettisen viitekehyksen perusteella. Tutkimuskysymykset olivat väittämiä, joihin vastattiin viisi portaisella asteikolla. Tutkimuksessa käytin Likert-asteikoksi kutsuttua välimatka-asteikko, jota yleensä käytetään asenne- ja motivaatiomittareissa, jossa vastaaja arvio omaa näkemystään kysymyksen tai kysymyksessä olevan väitteen sisällöstä (Metsämuuronen 2011, 70, 71). Väittämiin vastattiin siis yhdestä viiteen, jossa ykkönen oli täysin eri mieltä, kakkonen jokseenkin eri meiltä, kolmonen vaikea sanoa, nelonen jokseenkin samaa mieltä ja vitonen täysin samaa mieltä.

Lomakkeella saatiin alkuun tietoa vastaajien roolista yrityksessä, ikä, työhistoriaa ja sukupuoli. Kysymyksillä haettiin vastauksia osaamisen kehittämisen välineisiin Pankki X:ssä. Kysymykset oli jaoteltu seitsemään osaan eri osaamisen kehittämisen välineiden osalta, työssäoppimiseen,



vuorovaikutukseen perustuviin menetelmiin ja valmennuksiin. Näiden osioiden lisäksi hain kyselyssä tietoa kehityskeskusteluista Pankki X:ssä, rooleista ja tavoitteista, palautekulttuurista sekä sekalaisista kysymyksistä liittyen osaamiseen ja tietoon. Sekalaisissa kysymyksissä kartoitin muun muassa kuinka hyvin työntekijät tietävät pankin vision, arvot ja strategian, sekä kuinka hyvin he hallitsevat tietotekniikan ja työtä avustavien prosessien käytön. Kysymyksiä lomakkeessa oli vastaajien henkilökohtaisten tietojen lisäksi 49 kappaletta. Työssäoppimiseen liittyi 13 kysymystä, vuorovaikutukseen perustuvissa menetelmissä seitsemän kysymystä ja valmennusosiossa kuusi kysymystä. Kehityskeskusteluista oli kyselyssä viisi kysymystä, rooleista ja tavoitteista kuusi kysymystä ja palautteesta viisi kysymystä. Sekalaisiin kysymyksiin tuli kuusi kysymystä.

### 5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiin käytin Microsoft Excel-ohjelmaa (versio 2010). Analysoin aineistoa frekvenssien, suhteellisten frekvenssien sekä tunnuslukujen avulla, kuten sijaintilukujen ja hajontalukujen. Tunnusluvuista käytin muun muassa keskihajontaa, joka on yksi hajontalukujen mittareista. Keskihajonnan lisäksi käytin paljon sijaintiluvuista keskiarvoa. Keskiarvo kertoo vastauksista nimensä mukaan kaikkien vastausten keskiarvon. Keskihajonta kertoo kuinka havainnot ryhmittyvät keskiarvonsa ympärille. (Karjalainen 2015, 39, 87, 95, 97.) Kysymysten asettelun vuoksi arvo viisi, täysin samaa mieltä, ei ole aina paras arvo. Likert-asteikon vuoksi vastaaja pystyi antamaan kysymykseen vain yhden arvon, välillä yhdestä viiteen.

### 5.4 Tulosten validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimustulokset ovat käyttökelpoisia, jos saadaan vastaus esitettyyn tutkimusongelmaan, tulokset ovat merkitseviä todellisuudessa ja tulokset ovat luotettavia. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa aineiston keräämisen, sekä sen käsittelyssä käytetyt menetelmät. Tutkimuksen luotettavuus jaetaan kahteen alueeseen, validiteettiin ja reliabiliteettiin. (Karjalainen 2015, 16)

Validiteetin keskeinen luotettavuusmittari on, että mitataanko kyselyllä sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoisella tarkoitetaan yleisesti sitä, kuinka yleistettävä tutkimus on. Sisäinen validiteetti voidaan jakaa vielä kolmeen osioon jotka ovat sisällön validius, käsitevalidius ja kriteerivalidius. Sisäisessä validius tutkimuksessa tarkastellaan, onko käytetyt mittarit ja tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja kattavatko käsitteet käsiteltävän ilmiön. (Metsämuuronen 2015, 74, 75.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 191) mukaan kyselylomakkeessa tulisi ottaa muutamia seikkoja huomioon, jotta tulosten validiteetti säilyisi. Kyselylomakkeessa tulisi välttää monimerkityksellisiä sanoja ja käyttää lyhyitä monivalintakysymyksiä. Lisäksi kysymysten määrä ja järjestys tulisi pysyä harkittuna (Hirsjärvi 2004, 191).

Omassa kyselyssäni käytin organisaation arkikielestä tuttuja sanoja ja selitin vastaajille kokemieni uusien sanojen merkityksen kysymyksessä. Asettelin kysymykset ja kokonaisuudet siten, että niihin olisi loogista vastat, sekä käytin monivalintakysymyksiä, joihin vastattiin yhdestä viiteen. Tutkimuskäsitteet otin pankin intranetissä löytyvästä osaamisen kehittämisen taulukosta, joten ne

ovat luultavasti kaikille pankin työntekijöille jo ennestään tuttuja. Samat käsitteet myös löytyvät alan teoksista, joita käytin opinnäytetyössäni. Näin ollen pidän sisäistä validiutta luotettavana. Validiteettiin vaikuttaa myös otoksen suhde perusjoukkoon ja miten otos on valittu (Metsämuuronen 2011, 61). Omassa tutkimuksessani rajasin tutkimukseni perusjoukon tietyille pankin työntekijäryhmille, jättäen pois muun muassa vakuutusneuvojat, yrityspuolen työntekijät ja taustatyötä tekevät. Työkiireiden ja nopean aikataulun vuoksi vastaus prosentti jäi heikommaksi, kuin olin ajatellut. Vastausprosentti oli 37 prosenttia ja kato 63 prosenttia. Kysely ei ole yleistettävissä, sillä se kuvaa vain tiettyjä työtehtäviä Pohjois-Savon alueelta Pankki X:ssä.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa, kuinka hyvin tutkimus toistattaessa toistaisi itseään. Muuttujien arvoissa olevat vaihtelut tulisi olla peräisin aidosta mielipide eroista, ei huonosti laadituista kysymyksistä tai huonosta ajankohdasta. Reliabiliteetilla mittarilla tarkoitetaan toimintavarmuutta ja pysyvyyttä, eikä siihen vaikuta ulkopuoliset tekijät tai se ei anna sattuman varaisia tuloksia. (Karjalainen 2015, 16, 23.) Mielestäni tutkimus on luotettava, sillä jos tutkimus toistetaan samalla kohderyhmälle, tulokset olisivat samansuuntaiset.

## 5.5 Vastajaat

Kysely tehtiin valitsemalleni perusjoukolle, jossa oli 105 henkilöä. Jätin perusjoukosta pois työntekijät, joiden huomasi olevan poissa kyselyajankohtana. Tutkimus oli kokonaistutkimus, jossa lähetin kyselyn kaikille perusjoukossa olleille työntekijöille. Kyselyn ajankohdaksi valitsin loppuviikon, jolloin konttoreilla yleensä on hieman hiljaisempaa.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneet.

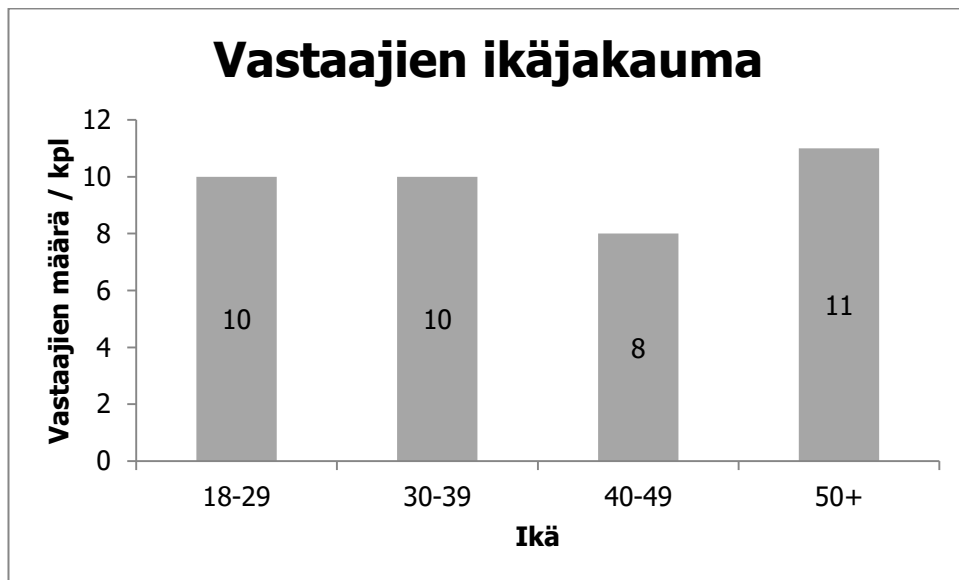
Tehtävänimike	Kaikki	Osuus %	Vastajaat	Osuus %	Vastaus %
Päivittäistehtävissä	37	35,2	14	35,9	13,3
Sijoitustehtävissä	37	35,2	14	35,9	13,3
Rahoitustehtävissä	31	29,6	11	28,2	10,5
<b>Yhteensä</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>37,1</b>

Vastauksia kyselyyn sain 39 kappaletta, joka on 37,1 prosenttia perusjoukosta. Katoa eli vastaamatta jättäneitä oli melko paljon, noin 63 prosenttia. Kysely lähetettiin yhdeksälle eri konttorille rahoitus-, sijoitus- ja päivittäistehtävissä työskenteleville työntekijöille ja esimiehille. Sijoituspuoleen olen sisällyttänyt myös Private-varainhoitajat, jotka luokiteltiin asiantuntijoiksi. Rahoituspäälliköt ovat vastanneet asiantuntijoina, sillä virallisesti he eivät ole esimiehiä. Vastausmäärät työtehtävittäin olivat melko hyvin suhteessa siihen, monelleko kyselyn lähetin. Päivittäis- ja sijoitustehtävissä työskentelevien osuus perusjoukossa oli sama (37 kappaletta) ja yllättäen myös vastaus määrä oli sama (14 kappaletta).

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli melko tasaista, kuten kuviosta 1 voidaan huomata. Sain vastauksia kaikista ikäluokista, ja ne ovat tasapainossa keskenään. Ongelmana on, etten tiedä

perusjoukon oikeaa ikäjakaumaa, eli eri ikäisten työntekijöiden määrää suhteessa vastauksiin ei voi määritellä.

Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma.

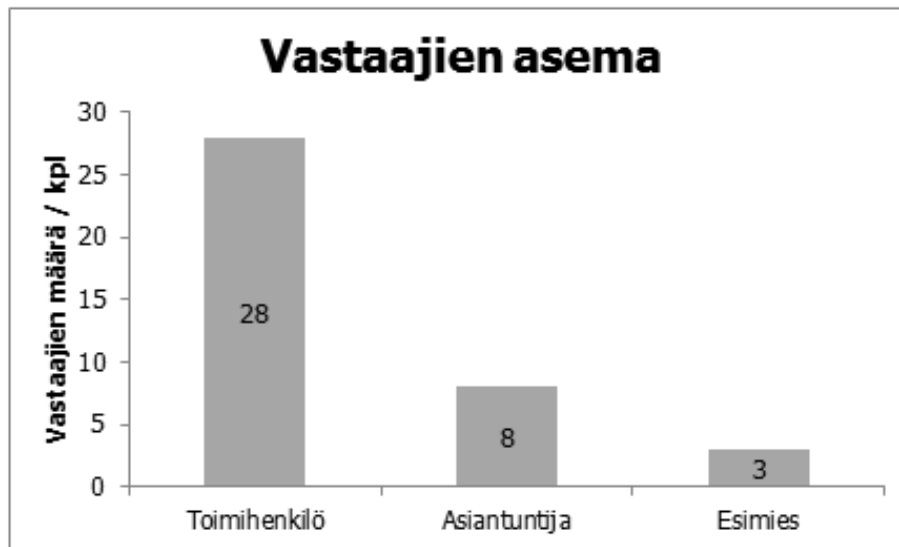


Taulukko 2. Perusjoukon ja vastaajien sukupuolijakauma.

Tehtävänimike	Naiset: Kaikki/vastaajat	Miehet: Kaikki/Vastaajat	Yhteensä: Kaikki/Vastaajat	Naisten vastaus %	Miesten vastaus %
Päivittäistehtävissä	35/14	2/0	37/14	36,7	38,8
Sijoitustehtävissä	29/11	8/3	37/14		
Rahoitustehtävissä	23/7	8/4	31/11		
Yhteensä	87/32	18/7	105/39	Vastaus % / kaikki yht 37,1	

Taulukosta 2 voidaan tulkita, millainen pankin sukupuoli jakauma on. Pankissa työskentelee miehiä naisiin verrattuna suhteellisen vähän. Kaikista kyselyn saaneista oli miehiä vain 17,1 prosenttia, eli kappalemäärällisesti 18 miestä. Naisia oli huomattavasti suurempi määrä perusjoukossa, 87 kappaletta. Päivittäistehtävissä työskentelee vain kaksi miestä, kun taas sijoitus- ja rahoitustehtävissä 8 miestä molemmissa. Tutkimustuloksista huomasin, että rahoitus- ja sijoituspuolelta kyselyyn vastanneet miehet olivat suurimmaksi osaksi esimiestehtävissä. Kyselyyn vastanneista seitsemästä miehestä kolme työskenteli esimiestehtävissä, kaksi oli asiantuntijoita ja kaksi toimihenkilöä. Miesten vastaamisaktiivisuus oli myös korkeampi. Naisista kyselyyn vastasi 36,7 prosenttia, kun taas miehistä 38,8 prosenttia. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui 37,1 prosenttia.

Kuvio 2. Vastaajien asema pankissa.



Kuvio 2 auttaa hahmottamaan vastaajien asemaa Pankissa X. Esimiehiä vastasi kolme kappaletta ja kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, he kaikki olivat miehiä. Esimiehistä kaksi on rahoituspuolella ja yksi sijoituspuolen esimies. Asiantuntijoita vastasi kahdeksan kappaletta. Asiantuntijoista 4 oli sijoituspuolen työntekijöitä ja 4 rahoituspuolen. Toimihenkilöitä oli suurin määrä, 28 toimihenkilöä vastasi kyselyyn. 14 toimihenkilönä työskennelleistä oli päivittäispuolen työntekijöitä, viisi rahoitus- ja yhdeksän sijoituspuolen työntekijää.

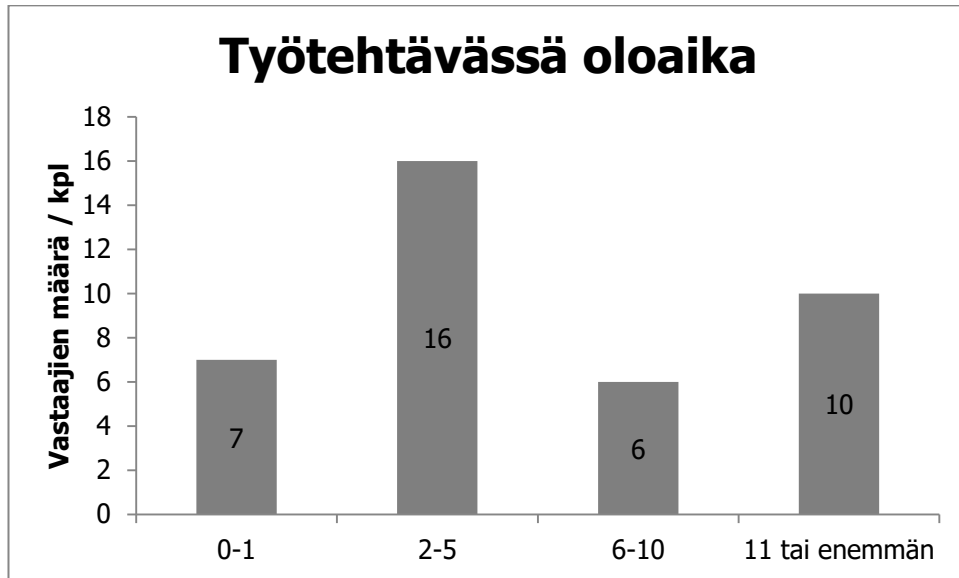
Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) ja kuviossa (kuvio 3) on vastaajien työssäoloaika Pankki X:n konsernissa iän mukaan ja tehtäväkohtainen työskentelyaika. Alle kolmekymmentä- vuotiaista yksi vastaaja oli ollut Pankki X:ssä vain vuoden ajan töissä. Seitsemällä vastaajalla oli kertynyt työkokemusta 2-5 vuotta. Hieman pidemmän uran Pankki X:ssä, eli 6-10 vuotta, oli tehnyt kaksi vastaajaa 18-29 vuotiaista. 30-39 vuotiaista vain yksi oli ollut toimeksiantajapankissani alle vuoden kestäneessä työsuhteessa. Viisi vastaajaa oli työskennellyt 2-5 vuotta, kaksi vastaajaa oli ollut 6-10 vuotta, sekä kaksi vastaajaa olivat kerenneet työskennellä yli 11 vuotta Pankki X:ssä. 40-49 vuotiaista kaikki olivat olleet vähintään kaksi vuotta töissä. Heistä yksi oli ollut 2-5 vuotta, sekä yksi 6-10 vuotta. Loput kuusi vastaajaa olivat olleet yli 11 vuotta Pankki X-ryhmän palveluksessa. Yli 50 vuotiaista kaikki olivat pitkäaikaisia Pankki X finanssikonsernin työntekijöitä. Yli 50 vuotiaita vastaajia oli 11 kappaletta ja he kaikki olivat olleet yli 11 vuotta samassa työpaikassa.

Taulukko 3. Työvuosien määrä iän perusteella Pankki X:n ryhmässä.

Ikä	Työvuosia 0-1	Työvuosia 2-5	Työvuosia 6-10	Työvuosia 11 tai enemmän	Ikäluokassa yhteensä
18-29	1	7	2	0	10
30-39	1	5	2	2	10
40-49	0	1	1	6	8
50 tai enemmän	0	0	0	11	11
<b>Yhteensä</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>39</b>

Pankki X:ssä on ollut lähiaikoina yhteistoimintaneuvottelut, joten tutkimuksen alussa minua kiinnosti kuinka tämä fakta vaikuttaa tutkimustuloksiin. Suurin osa vastaajista olikin 2-5 vuoden aikana vaihtanut työtehtäviään. Myös seitsemän vastaajaa oli ollut 0-1 vuotta samassa työtehtävässä. Kuusi vastaajista oli työskennellyt samassa työtehtävässä 6-10 vuotta. Ja kymmenen vastaajista taas olivat tehneet samaa työtehtävää yli 11 vuotta.

Kuvio 3. Työtehtäväkohtainen oloaika



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Vastaajien mielipiteet työssäoppimiseen perustuviin menetelmiin

Taulukko 4. Työssäoppimiseen perustuvien väittämien jakaumat (kpl), keskiarvot ja keskihajonta (n=39)

Väite	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	$\bar{X}$	s
1) Työtehtävääni perehdyttäminen/opastus oli riittävää?	9	13	2	12	3	2,7	1,3
2) Olen kiinnostunut työ-/tehtäväkierrosta Pankki X Ryhmän sisällä	9	5	4	13	8	3,2	1,5
3) Työ-/tehtäväkiertoja tulisi olla enemmän Pankki X:ssä	3	4	11	16	5	3,4	1,1
4) Työ-/tehtäväkierto kehittäisi osaamistani	2	3	4	18	12	3,9	1,1
5) Työ-/tehtäväkierrosta olisi tulevaisuudessa apua jonkin osaston/tiimin hetkittäiseen resurssipulaan	1	1	1	22	14	4,2	0,8
6) Olen kiinnostunut ristiinkouluksesta (kaksi työntekijää vaihtaa työtehtäviä ja opettelevat toistensa työtehtäviin)	5	9	8	10	7	3,1	1,3
7) Ristiinkouluksesta olisi tulevaisuudessa apua jonkin osaston/tiimin lyhytaikaiseen resurssipulaan	0	1	6	20	12	4,1	0,7
8) Olen kiinnostunut lyhytaikaiseen projektiin ja hankkeeseen osallistumisesta	4	7	5	13	10	3,5	1,3
9) Organisaatiossa jaetaan parhaat käytännöt ( Jaetaan hyviä toimintamalleja työkavereiden/tiimien kesken)	3	7	3	24	2	3,4	1,1
10) Koen parhaiden käytäntöjen jakamisen tarpeelliseksi oman osaamisen kehittämisen kannalta	0	0	2	11	26	4,6	0,6
11) Opiskelen itsenäisesti työni ohella	4	4	2	20	9	3,7	1,2
12) Työssäoppimisen osuus omassa oppimisessäni on liian vähäinen (70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työn kautta)	8	11	11	6	3	2,6	1,2
13) Työssäoppiminen on parempi tapa oppia kuin valmennukset (kouluttajavetoinen koulutus, lync-koulutus, verkko-opiskelu, esimiehen vetämä palaveri)	0	8	8	19	4	3,5	0,9
					Keskimäärin	3,5	1,1

Kyselyn ensimmäisessä osiossa halusin saada pankin työntekijöiden mielipiteitä työssäoppimisessa käytettäviin menetelmiin. Työssäoppiminen on kaikkein isoin painotusalue oppimisessa, joten siihen liittyy myös eniten kysymyksiä kyselyssä. Taulukko 4 kuvaa vastaajien mielipiteitä väittämiin ja väittämiin on vastattu arvoilla yhden ja viiden välillä. Arvo yksi on täysin erimieltä ja arvo viisi täysin samaa mieltä.

Halusin selvittää ensimmäisellä kysymyksellä mitä mieltä vastaajat olivat heidän omasta perehdytyksestään, kun he olivat työtehtävissä aloittaneet. Väittäjä oli perehdyttämisen riittävydestä ja keskiarvoksi sain 2,7. Moodi tähän kysymykseen, eli eniten vastauksia keräsi jokseenkin eri mieltä. Keskihajonta oli melko suuri, 1,3. Tunnuslukujen perusteella voidaan päätellä, että suurimmaksi osaksi tehtävään perehdytys on heikolla tasolla. Mutta hajontaluvun ollessa suuri, huomataan, että työntekijöiden perehdytyksissä on eroja. Tarkasteltaessa tehtäväkohtaista työssäoloaikaa, 0-1 vuotta samassa tehtävässä olleista kuusi seitsemästä vastasi olleensa eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä perehdytyksensä riittävydestä. 2-5 vuotta samassa tehtävässä olleista yksitoista kuudestatoista vastasi perehdytyksen olleen heikkoa. 6-10 vuotta ja yli 11 vuotta samassa tehtävässä olleista vastasi pääosin perehdytyksen olleen riittävää.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden halukkuutta tehtäväkiertoon. Eniten vastauksia tuli jokseenkin samaa mieltä osioon ja keskiarvo oli 3,2. Keskihajonta oli suuri, 1,5, joka tarkoittaa, että vaihtelu tehtäväkiertoon lähdön halukkuudessa on suurta. Ristiintaulukoimalla huomasin iän vaikuttavan työntekijöiden tehtäväkierto halukkuuteen. 18-29 vuotiaista vastaajista kaikki olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. 50-vuotiaista tai vanhemmista kysymykseen vastasi 11 kappaletta ja heistä seitsemän ei haluaisi työkiertoon. Kaksi vastasi vaikeaa sanoa ja kaksi mahdollisesti haluisi lähteä työkiertoon.

Työ- tai tehtäväkiertojen lisäämistä kannatti suurin osa vastaajista. Kysymys kolmen moodi oli jokseenkin samaa mieltä, mutta myös suuri osa vastaajista ei ottanut kantaa ja vastasi vaikeaa sanoa. Keskiarvoksi tuli 3,4 ja keskihajonta oli 1,1.

Kysymys neljä tiedusteli tehtäväkierron mahdollista vaikutusta vastaajien osaamiseen. Frekvenssejä tarkastelemalla vastaajat ajattelevat työkierrolla olevan positiivinen vaikutus heidän osaamiseen. Keskiarvoksi vastauksille tuli 3,9 ja vastaukset sijoituivat 1,1 päähän keskiarvosta.

Viidennessä kysymyksessä saatiin selville työntekijöiden mielipide tehtäväkierron avusta jonkun tiimin tai osaston hetkittäiseen resurssipulaan tulevaisuudessa. Kysymyksellä haettiin vastausta siihen, että olisiko tehtäväkierrossa olleista henkilöistä apua jollakin toisella osastolla vielä työkierron loputtua. Noin 92 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työkierrolla olisi positiivinen vaikutus hetkittäiseen resurssipulaan.

Ristiinkoulutus ei ole yleisesti käytettävissä oleva kehittämisen menetelmä Pankki X:ssä. Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin työntekijöiden halukkuutta ristiinkoulutukseen. Vaikeaa sanoa vastauksia tuli kahdeksan. Kuitenkin keskiarvoksi 3,1 ja moodi oli jokseenkin samaa mieltä. Keskihajonta oli 1,3, joka viittaa, että vastauksissa on eroja. Ristiinkoulutuksen hyödyt resurssipulaan taas olisivat vastaajien mielestä positiiviset. 22 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 12 täysin

samaa mieltä ristiinkoulutuksen avusta hetkittäiseen resurssipulaan. Keskiarvo oli 4,1 ja keskihajontakin 0,7.

Lyhytaikaiseen projektiin tai hankkeeseen osallistuminen jakoi mielipiteitä. 59 prosenttia vastaajista kuitenkin olisivat halukkaita projektiin tai hankkeeseen osallistumisesta. Halusin taas tarkastella halukkuutta iän perusteella ja kaikkein vähiten halukkaita olivat iäkkäämmät työntekijät. Keskiarvoksi vastauksiin tuli 3,5 ja hajonta oli melko suurta, 1,3.

Kysymykset yhdeksän ja kymmenen käsittelevät parhaiden käytäntöjen jakamista työyhteisössä. 61 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä väitteen ”Organisaatiossa jaetaan parhaat käytännöt”. Keskiarvo oli kuitenkin vain 3,4 ja keskihajonta 1,1.

Kysymyksessä kymmenen arvioitiin parhaiden käytäntöjen jakamisen tarpeellisuutta oman osaamisen kehittämiseen. Noin 67 prosenttia vastaajista kokee parhaiden käytäntöjen jakamisen tärkeänä, eli olivat täysin samaa mieltä. Keskiarvoksi muodostui 4,6 ja keskihajontakin oli 0,6.

Suurin osa vastaajista opiskelee itsenäisesti työnohella. 74 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen yksitoista kanssa. Moodi oli jokseenkin samaa mieltä ja näin ollen keskiarvoksi tuli 3,7.

Väite ”työssäoppimisen osuus omassa oppimisessa on liian vähäinen” keräsi eniten vaikea sanoa ja jokseenkin eri mieltä vastauksia. Näin ollen keskiarvoksi muodostui 2,6. Vastaajista 49 prosenttia oli sitä mieltä, että työssä oppimista on tarpeeksi. 28 prosenttia ei osannut sanoa, onko työssä oppimista tarpeeksi.

Vastaajista 59 prosenttia pitää työssäoppimista parempana vaihtoehtona kuin koulutukset tai palaverit. Vain 20 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Moodi vastauksissa oli jokseenkin samaa mieltä ja keskiarvo oli 3,5.

## 6.2 Vastaajien mielipiteet palautteeseen perustuviin menetelmiin

Kysymykseen ”mentorointia tulisi suosia Pankki X:ssä” antoi selvän kuvan vastaajien mielipiteestä mentoroinnin tärkeydestä työyhteisössä. Eri mieltä olevia vastauksia ei tullut yhtään ja vaikea sanoa vastauksia kolme kappaletta. 64 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä mentoroinnista. Taulukosta 5 selviää määrät vastauksittain, sekä keskiarvo ja keskihajonta.

Taulukko 5. Mentorointia koskeva väittämään vastaajat (kpl), keskiarvo ja keskihajonta (n=39)

Väite	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	$\bar{X}$	s
Mentorointia tulisi suosia Pankki X:ssä	3	11	25	4,6	0,6



Loput kysymykset osiossa painottuivatkin valmennuskeskusteluihin. Valmennuskeskusteluissa käydään läpi työntekijän henkilökohtaista kehittymistä läpi. Taulukko 6 selittää valmennuskeskusteluihin perustuvat vastaukset.

Taulukko 6. Vastaajien mielipide valmennuskeskusteluihin liittyviin kysymyksiin. Vastaajat (kpl), keskiarvot ja keskihajonnat (n=39)

Väite	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	$\bar{X}$	s
1) Minulla on ollut valmennuskeskustelu säännöllisin väliajoin	5	5	1	9	19	3,8	1,5
2) Valmennuskeskusteluita on riittävästi kehittymiseni kannalta	2	3	8	13	13	3,8	1,1
3) Valmennuskeskustelut ovat tärkeitä osaamiseni kehittämisen kannalta	5	6	7	16	5	3,3	1,2
4) Valmennuskeskustelussa saan vinkkejä myyntityöhön	8	3	7	17	4	3,2	1,3
5) Valmennuskeskustelussa keskityimme tulevan myynnin suunnitteluun	4	5	9	17	4	3,3	1,1
6) Odotan valmennuskeskusteluja innokkaasti	6	6	15	6	6	3,0	1,2
					<b>Keskimäärin</b>	3,4	1,3

Ensimmäisessä valmennuskeskusteluihin liittyvissä kysymyksissä kysyttiin valmennuskeskusteluiden säännöllisyyttä. Kymmenen vastaajaa ei käy säännöllisin väliajoin valmennuskeskustelua esimiehensä kanssa. Taulukko 7 kuvaa työtehtävän perusteella vastaukset.

Taulukko 7. Valmennuskeskustelujen säännöllisyys työtehtävittäin prosentteina. (n=39)

Työtehtävä	Eri mieltä	Vaikea sanoa	Samaa mieltä	Yhteensä	Vastaajat kpl
Sijoitustehtävät	21,4	7,1	71,4	100	14
Rahoitustehtävät	45,5	0,0	54,5	100	11
Päivittäistehtävät	14,3	0	85,7	100	14
				<b>Yhteensä</b>	39

Rahoitustehtävissä työskentelevistä vastaajista 45,5 prosenttia ei käy valmennuskeskusteluista säännöllisesti. Näistä vastaajista melkein kaikki työskentelevät samassa konttorissa ja ovat asiantuntijan/rahoituspäällikön asemassa. Kolmesta esimiehestä kaksi ei käy säännöllisin väliajoin valmennuskeskusteluista oman esimiehensä kanssa.

Toisessa kysymyksessä pohdittiin valmennuskeskusteluiden riittävyyttä. Noin 67 prosenttia vastaajista kokee valmennuskeskusteluita olevan riittävästi oman kehittymisen kannalta. 20

prosenttia vastaajista ei osaa sanoa, onko valmennuskeskusteluista tarpeeksi. Keskiarvoksi riittävyyteen tuli 3,8.

Vastaajat pitävät valmennuskeskusteluista tärkeinä oman osaamisen kehittymisen kannalta. Eniten vastauksia tuli jokseenkin samaa mieltä (16 kappaletta), joka oli 41 prosenttia vastanneista. Keskiarvoksi tuli 3,3 ja keskihajonnaksi 1,2.

Noin 58 prosenttia vastaajista tuntee saavansa valmennuskeskusteluista apua myyntiin. Saman verran, eli 58 prosenttia, vastaajista on samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä myös väitteen ”valmennuskeskusteluissa keskitymme tulevan myynnin suunnitteluun” kanssa.

Viimeinen valmennuskeskusteluihin liittyvät kysymys oli vastaajien innokkuutta valmennuskeskusteluihin. Kysymykseen ”odotan valmennuskeskusteluista innokkaasti” vastaukset jakoutuivat todella tasaisesti ja keskiarvoksi tuli 3. 12 vastaajaa oli eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, 12 vastaajaa taas samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Yleisin vastaus oli vaikea sanoa, jota vastattiin 15 kertaa.

### 6.3 Vastaajien mielipiteet valmennuksiin perustuvista menetelmistä

Taulukossa 8 on vastaajamäärät mielipiteittäin. Lisäksi joka osiosta on laskettu keskiarvo ja keskihajonta. Frekvenssejä tarkastelemalla voidaan havaita, että viikko- ja oppimispalaverit oppimismuotona jakavat mielipiteitä. Moodi on jokseenkin samaa mieltä ja keskiarvo 3,3. Kuitenkin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä on 61,5 prosenttia vastaajista, joten johtopäätöksenä voidaan vetää, että palavereista on hyötyä osaamisen kehittämisessä vastaajien mielestä. Viikko- ja oppimispalavereita ei ole liian vähän vastaajien mielestä. Kuitenkaan vastausten perusteella ei voi lähteä vetämään johtopäätöksiä siitä, onko palavereita liikaa.

Lync-koulutus on kerran kuussa tehtävittäin, eli päivittäis-, rahoitus- ja sijoitustehtävissä työskenteleville omansa. Lync-koulutuksissa käydään yleensä omaan tehtävän ajankohtaiset asiat läpi. Vastaajat ovat sitä mieltä, että lync-koulutukset ovat hyvä keino osaamisen kehittämisen kannalta. Väittämän keskiarvo on 3,8 ja moodi on jokseenkin samaa mieltä 24 vastauksella.

Suurin osa vastaajista on joko suorittanut työhönsä liittyvän koulutuksen tai olisi kiinnostunut suorittamaan sellaisen. Vastauksia tarkastelemalla huomataan, että esimerkiksi kaikki sijoitustehtävissä työskentelevät ovat suorittaneet tai haluisivat suorittaa tutkinnon. APV1 ja APV2 koulutukset ovat sijoitustehtävissä työskenteleville tarkoitettuja koulutuksia ja se on suoritettava, jotta voi antaa tietyn tyyppistä sijoitusneuvontaa asiakkaalle. Vähiten halukkuutta koulutukseen on päivittäispalveluissa ja he ovat olleet samassa tehtävässä 11 vuotta tai enemmän. (Pankki X, intranet.)

Taulukko 8. Vastaajien mielipide valmennuksiin perustuviin menetelmiin (kpl), keskiarvo ja keskihajonta (n=39)

Väite	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä	$\bar{X}$	s
1) Viikko- ja oppimispalaverit ovat minulle hyödyllinen oppimismuoto	4	10	1	17	7	3,3	1,3
2) Meillä on liian vähän viikko- ja oppimispalavereita	14	11	6	7	1	2,2	1,2
3) Lync-koulutukset auttavat minua kehittämään osaamistani	1	4	4	24	6	3,8	0,9
4) Olen suorittanut tai olen kiinnostunut suorittamaan jonkin työhöni liittyvän tutkinnon	6	1	1	9	22	4,0	1,4
5) Intran verkko-opinnot ovat tarpeeksi kattavia osaamiseni kehittämiseen	5	9	12	13	0	2,8	1,0
6) Ulkopuolisen konsulttiyrityksen pitämät valmennukset ovat hyvä keino oppimiseen ja motivaation lisäämiseen	4	5	4	18	8	3,5	1,2
Keskimäärin						3,3	1,2

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin verkko-opintojen kattavuudesta osaamisen kehittämisessä. Moni vastasi vaikea sanoa, joka herättää kysymyksen, ovatko he käyneet pankin verkko-opintoja omaan tehtävään liittyen. Tein ristiintaulukointia iän, tehtävän ja työssäoloajan mukaan, mutta niistä ei saanut minkäänlaista selkeää linjaa. Tulini siihen tulokseen, että iällä, tehtävällä tai pankissa työskentely ajalla ei ollut tässä kysymyksessä väliä. Keskiarvoksi tuli 2,8, joten se kertoo osaltaan, että vastaajat eivät pidä verkko-oppimista tarpeeksi kattavana.

Pankki X järjestää koulutuksia ulkopuolisten konsulttien avulla. Vastaajien mielestä nämä koulutuksen ovat tarpeellisia, sillä noin 67 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Taulukusta 9 voi huomata iän vaikuttavan vastaajien mielipiteisiin. Nuoret vastaajat olivat enemmän sitä mieltä, että ulkopuolisen järjestämistä koulutuksista on hyötyä. Vastausten keskiarvo oli 3,5 ja vastaukset sijoittuivat 1,2 päähän keskiarvosta (keskihajonta).

Taulukko 9. Väittämään ” Ulkopuolisen konsulttiyrityksen pitämät valmennukset ovat hyvä keino oppimiseen ja motivaatioon lisäämiseen” vastaajien määrät (kpl)

Ikä	Eri mieltä	Jokseenin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä	Yhteensä
18-29	0	0	0	6	4	10
30-39	3	1	1	4	1	10
40-49	1	1	2	3	1	8
50 tai enemmän	0	3	1	5	2	11
<b>Yhteensä</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>39</b>

#### 6.4 Vastaajien mielipiteet kehityskeskusteluista

Kehityskeskustelu osiossa halusin saada vastaajilta mielipiteitä pankin kehityskeskusteluista ja niiden hyödyllisyydestä. Ensimmäisessä kysymyksessä käytin seitsemän portaista vastaus asteikkoa. Kuten tavallisesti, kysymykseen vastattiin yhdestä viiteen. Lisäksi kysymykseen oli oma vastaus kohta, jos kehityskeskustelua ei ole pidetty viimeisen vuoden aikana tai niitä on ollut vastaajan mielestä liikaa. Kahdelle vastaajalle ei ole pidetty kehityskeskustelua viimeisen vuoden aikana. Molemmat vastaajista oli toiminut tehtävässään 2-5 vuotta ja he olivat eri konttoreilta. Yhden päivittäistehtävissä työskentelevän mielestä kehityskeskusteluista on ollut liikaa vuoden aikana. Muutoin vastaajat olivat samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä vastauksen kannalla.

Taulukko 10. Kehityskeskusteluiden riittävyyteen vastaukset (kpl)

Väite	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Niitä on ollut liikaa	Niitä ei ole ollut
Minulla on kehityskeskusteluista tarpeeksi vuoden aikana	3	4	1	9	19	1	2

Hain myös mielipiteitä kehityskeskusteluihin sisällytettyyn kehityssuunnitelmaan. Kysymyksessä oli kuusi vastausvaihtoehtoa, kuten taulukosta 11 voidaan todeta. Kolmelle vastaajalle ei ole tehty kehittämissuunnitelmaa kehityskeskustelussa. Näitä vastaajia yhdistää vähäinen työkokemus Pankki X:ssä. Kahdeksan vastaajaa ei osannut sanoa, onko heidän suunnitelmasta ollut hyötyä kehittymisessä. Oletan kuitenkin, että heille on tehty kehittämissuunnitelma. Suurin osa vastaajista kuitenkin pitää kehityssuunnitelmaa hyödyllisenä omassa kehittymisessään.

Taulukko 11. Kehityssuunnitelman hyödyllisyys, vastaajat (kpl)

Väite	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei ole tehty
Kehityskeskustelussa tehdystä kehityssuunnitelmasta on ollut minulle hyötyä kehittymisessäni	7	5	8	14	2	3

Seuraavassa taulukossa (taulukko 12) on loppuihin kehityskeskusteluihin liittyvät kysymykset. Ensimmäisenä on kysymys kehityskeskustelun tärkeydestä osaamisen kehittämisen välineenä. Vastaajista 19 oli jokseenkin samaa mieltä ja neljä samaa mieltä kehityskeskusteluiden tärkeydestä. Keskiarvona oli 3,4, joka kertoo vastausten olevan enemmän positiivisia. Vastaajat tuntevat, että heidän kehittymistään seurataan aktiivisesti. Eniten eri mielisiä vastauksia tuli niiltä työntekijöiltä, jotka ovat olleet alle 5 vuotta nykyisessä työtehtävässä. Tehtäväkuvalla ei ollut vastauksissa merkittävää osuutta. Kolmas väite taulukossa 12 on ”Pystyn toteuttamaan minulta vaaditut kehittämissuunnitelmaan kirjatut kehitystarpeet”. Ne vastaajat, jolle ei ole tehty kehityssuunnitelmaa, vastasivat vaikea sanoa. Vastaajat pääsääntöisesti olivat sitä mieltä, että he pystyvät toteuttamaan henkilökohtaiset kehitystarpeensa.

Taulukko 12. Kehityskeskusteluihin liittyviin väitteisiin vastaajat (kpl), keskiarvo ja keskihajonta (n=39)

Väite	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	$\bar{X}$	s
1) Kehityskeskustelu on minulle tärkeä väline osaamiseni kehittämisessä	3	6	7	19	4	3,4	1,1
2) Kehittymistäni seurataan aktiivisesti	7	6	7	15	4	3,1	1,3
3) Pystyn toteuttamaan minulta vaaditut kehittämissuunnitelmaan kirjatut kehitystarpeet	2	4	7	16	10	3,7	1,1
				<b>Keskimäärin</b>		3,4	1,2

## 6.5 Vastaajien mielipiteet roolista ja tavoitteista

Roolista ja tehtävästä on yksi kysymys, tavoitteista ja niiden seurannasta kuusi kysymystä. Ensimmäinen kysymys hakee vastaajilta mielipiteitä heidän rooli ja tehtävä tietoisuudestaan. Vastaukset antavat selkeän kuvan, että työntekijät tietävät tarkan roolinsa ja tehtävänsä organisaatiossa. Keskiarvo oli 4,7 ja keskihajonta 0,5, joka kertoo vastausten yhtenäisyydestä.

Tavoitteista ensimmäinen kysymys koskee tavoitteiden asettamista. 37 vastaajaa on täysin samaa mieltä siitä, että hänelle on asetettu pankin tai henkilökohtainen tavoite. Keskiarvona vastauksissa on 4,8. Vastaajien tavoitteet ohjaavat heidän toimintaansa. Noin 90 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että heidän tekemisensä organisaatiossa perustuu heille asetettuihin tavoitteisiin. Vastaajat tietävät heidän omat tavoitteensa ja tietävät mitä heiltä vaaditaan. Peräti 38 vastaajaa tietää tavoitteensa ja vain yksi vastaaja on täysin eri mieltä.

Vastaajat seuraavat omia tavoitteiden täyttymistä aktiivisesti ja tuntevat, että myös heidän esimiehensä seuraa heidän tavoitteiden täyttymistä. Keskiarvot omalle seuraamiselle on 4,1 ja esimiehen seuraamiselle 4,2. Viisi vastaajaa ei oikein osaa sanoa seuraako esimies tavoitteiden täyttymistä ja kolme vastaaja ei tiedä seuraako omia tavoitteitaan.

Viimeisenä kysyttiin tuntuuko työntekijöistä, että heille asetetut tavoitteet ovat liian kovat. Moodi vastauksissa oli jokseenkin samaa mieltä ja keskiarvo 3,3. Vastaajista 54 prosenttia pitää omia tavoitteitaan liian kovina. Tarkastelemalla vastaajia, ei löydy selkeää selittävää tekijää, miksi osa ei pidä tavoitteitaan liian kovina. Sijoitus- rahoitus- ja päivittäistehtävissä työskentelevillä on samat tavoitteet tehtävittäin, ja eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä vastanneita oli kaikista näistä tehtäväryhmistä. Myöskään konttorilla ei ollut merkitystä.

Taulukko 13. Vastaajien mielipiteet rooleihin ja tavoitteisiin (kpl), keskiarvot ja keskihajonta (n=39)

Väite	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	$\bar{X}$	s
1) Tiedän roolini ja tehtäväni organisaatiossa/ tiimissä?	0	0	1	10	28	4,7	0,5
2) Minulle on asetettu tavoitteet (henkilökohtainen ja/tai pankin) tälle MHS-kaudelle	1	0	1	0	37	4,8	0,7
3) Tavoitteet ohjaavat toimintaani	2	0	2	19	16	4,2	0,9
4) Minulla on selkeä näkemys omista tavoitteistani	1	0	0	14	24	4,5	0,7
5) Seuraan tavoitteiden täyttymistä aktiivisesti	2	3	3	14	17	4,1	1,1
6) Esimieheni seuraa tavoitteiden täyttymistä aktiivisesti	1	1	5	15	17	4,2	0,9
7) Tavoitteeni ovat liian kovat	2	9	7	16	5	3,3	1,1
					<b>Keskimäärin</b>	<b>4,3</b>	<b>0,9</b>

## 6.6 Vastaajien mielipiteet palautteesta

Taulukon 14 perusteella voidaan sanoa, että vastaajat saavat hyvin palautetta työstään. Suurin osa vastaajista saa tarpeeksi palautetta esimieheltään ja kollegoiltaan. Palaute myös sisäistetään, eli sitä osataan käyttää itsensä kehittämisessä. Noin 72 prosenttia vastaajista pitää saamaansa palautetta hyödyllisenä osaamisen kehittämisessä.

Palautetta pyydetään vähemmän kuin annetaan sitä annetaan kollegoille ja esimielle. Vain noin 36 prosenttia pyytää palautetta ja 38 prosenttia ei pyydä palautetta aktiivisesti. Loput kymmenen vastaaja ei osannut sanoa pyytävätkö he aktiivisesti palautettaan tekemisestään. Palautetta annetaan työkavereille ja esimiehelle hyvin, 72 prosenttia vastaajista kertoo antavansa palautetta muiden toiminnasta. Keskiarvoksi kaikille kysymyksille tuli 3,4, joka osaltaan kertoo palautekulttuurin toimimisesta pankissa.

Taulukko 14. Vastaajien mielipiteet palautteesta. Vastaajien määrät (kpl), keskiarvot ja keskihajonta (n=39)

Väite	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	$\bar{X}$	s
Saan esimieheltäni tarpeeksi palautetta työstäni	6	5	5	17	6	3,3	1,3
Saan kollegoilta tarpeeksi palautetta työstäni	1	7	7	17	7	3,6	1,1
Palautteesta on ollut hyötyä oman osaamiseni kehittämisessä	1	3	7	19	9	3,8	1,0
Pyydän palautetta aktiivisesti	6	9	10	11	3	2,9	1,2
Annan palautetta kollegalle tai esimiehelle	1	5	5	24	4	3,6	0,9
					<b>Keskimäärin</b>	<b>3,4</b>	<b>1,1</b>

## 6.7 Vastaajien tietämys pankista ja sen ympäristöstä

Viimeisissä kysymyksissä halusin kartoittaa, kuinka työntekijät osaavat käyttää pankin tietotekniikkaa ja työtä avustavia prosesseja, tietävätkö he kehittämisen menetelmät, pankin vision, strategian ja tavoitteet, sekä ovatko he tietoisia työpaikalla tapahtuvista muutoksista. Taulukko 15 kuvaa vastaajien määrää vastauksittain, sekä vastauksille on laskettu keskiarvot ja keskihajonnat.

Taulukko 15. Vastaajien tietämys pankista ja sen ympäristöstä. Vastaajat mielipiteittäin (kpl), keskiarvot ja keskihajonta (n=39)

Väite	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	$\bar{X}$	s
Osaan käyttää sujuvasti työtä avustavia prosesseja ja laitteita (Ohjelmistot, tietokone, tulostimet)	0	3	1	17	18	4,3	0,8
Olen tietoinen Pankki X:n osaamisen kehittämisen menetelmistä	6	4	8	16	5	3,3	1,3
Olen tietoinen Pankki X:n arvoista, visiosta ja strategiasta	2	1	0	15	21	4,3	1,0
Tiedän mitä minulta vaaditaan vision saavuttamiseen	3	3	4	17	12	3,8	1,2
Olen tietoinen työpaikalla tapahtuvista muutoksista	5	8	3	18	5	3,3	1,3
Luen säännöllisesti Intran uutisia	2	3	0	18	16	4,1	1,1
					Keskimäärin	3,8	1,1

Frekvenssejä tarkastelemalla yleiset taidot ja tietämys on Pankki X:ssä hyvällä tasolla. Vastaajat osaavat käyttää sujuvasti työtä avustavia prosessipalveluita ja laitteita. Lisäksi pankin arvot, visio ja strategia on työntekijöiden tiedossa ja he tietävät suurimmaksi osaksi mitä heiltä vaaditaan sen saavuttamiseen. Heikoimpina kohtina ovat pankin osaamisen kehittämisen välineet, vaikka tieto niistä on helposti saatavilla intranetissä. Lisäksi työympäristössä tapahtuvista muutoksista ei kaikki ole täysin tietoisia.

Yllättävää oli huomata, kuinka hyvin Pankki X:n työntekijät tuntevat työnantajansa vision, strategian ja arvot. Visiota käydään ahkerasti läpi viikkopalaverissa ja sen myötä myös strategiaa, eli kuinka pääsemme pankin määrittämään visioon. Vai kolme vastaajista ei tiedä yrityksen tarkkaa visiota, strategiaa tai arvoja. He ovat kaikki pidempiaikaisia työntekijöitä, työskentelevät eri tehtävissä ja eri konttoreilla.

Heikoimpia vastauksia antoi "Olen tietoinen työpaikalla tapahtuvista muutoksista. Taulukosta 16 saadaan selville tehtävittäin vastaaja määrät prosentteina. Täysin eri mieltä vastasi päivittäistehtävissä toimivista vastaajista 28,6 prosenttia. Rahoitustehtävissä toimineista vastaajista saman vastasi 9,1 prosenttia ja sijoitustehtävissä 0 prosenttia.



Taulukko 16. Väitteeseen "Olen tietoinen työpaikalla tapahtuvista muutoksista" vastaaminen tehtävittäin.

Työtehtävä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Päivittästehtävät	28,6 %	14,3 %	0,0 %	50,0 %	7,1 %	100,0 %
Rahoitustehtävät	9,1 %	27,3 %	9,1 %	27,3 %	27,3 %	100,0 %
Sijoitustehtävät	0,0 %	21,4 %	14,3 %	57,1 %	7,1 %	100,0 %
<b>Yhteensä</b>						<b>39</b>

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kuten johdannossa jo mainitsin, halusin lähteä selvittämään Pankki X:n osaamisen kehittämisen välineitä. Halusin myös selvittää kuinka osaamista kehitetään, mitä mieltä työntekijät ovat näistä kehittämistavoista ja olisiko kehittämisessä jotain parannettavaa. Vertailtuani toimeksiantaja pankkini osaamisen kehittämistä välineitä teoriapohjaan, huomasin että suurin osa näistä välineistä oli jo pankissa käytössä. Lähdin kyselyn kautta kartoittamaan rahoitus-, päivittäis- ja sijoitustehtävissä työskenteleviltä heidän mielipiteitään osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen.

Opinnäytetyön edetessä minulle alkoi selvitä, miksi osaamisen kehittäminen on niin tärkeää varsinkin finanssialalla. Finanssialaa leimaa tarkat Euroopan Unionin ja Suomen valtion määrittelemät säännökset ja lähitulevaisuudessa ne vain tiukkenevat (Kontkanen 2013, 28). Lisäksi pankit myyvät niin sanottuja aineettomia tuotteita, joka tarkoittaa, että myös kilpailijan tuotteet ovat samankaltaisia. Ainoat erottumisen keinot ovat pääsääntöisesti hinta, tuoteinnovaatiot ja hyvä asiakaspalvelu. Hyvään ja asiantuntevaan asiakaspalveluun taas vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden osaaminen. (Ylikoski ym. 2006, 13, 14.)

Tutkimustuloksia tarkastelemalla voidaan todeta, että vastaajien mielipiteet vaihtelevat suuresti. Joskus esimerkiksi iällä tai työkokemuksella on vaikutusta vastaustuloksiin, joskus taas ihmiset olivat vain täysin eri mieltä asioista ikään, sukupuoleen tai muuhun vaikuttamatta. Analysoimalla tuloksia sain huomata vastauksista selvän linjan, missä olisi parannettavaa tai mitä voisi muuttaa organisaation osaamisen kehittämisessä. Kyselyllä sain vastaukset haluttuihin kysymyksiin, mutta valitettavan usein vastauksia oli "Vaikea sanoa" kohdassa. Vastausten keskihajonta oli suurta, joka kertoo vastausten eroavaisuuksista. Seuraavassa kappaleessa käyn läpi muutamia vastauksista ilmenneitä huomioita.

**Työssäoppiminen:** Pankki X käyttää osaamisen kehittämisen mallina 70-20-10-mallia, jossa 70 prosenttia oppimisesta ja oman osaamisen kehittämisestä tapahtuu työn kautta. Työssäoppimisen kokonaisuudessa mielenkiintoni heräsi tutkimustuloksia tarkastelemalla työkierron ja ristiinkoulutuksen tilasta. Suurin osa vastaajista haluaa työkiertoon ja kokee siitä olevan hyötyä niin organisaatiolle, kuin työntekijälle itselleen. Ristiinkoulutus ei ole Pankki X:ssä aktiivisesti käytössä, mutta vastaajat olisivat kiinnostuneita sellaiseen osallistumisesta. Ristiinkoulutukseen tuli paljon vaikea sanoa vastauksia, jota voi osaltaan selittää se seikka, ettei yrityksessä tunneta kunnolla kyseistä kehittämisen menetelmää. Mielestäni ristiinkoulutus olisi helpompi järjestää kuin työkierto. Työkierrossa jää aina paikka auki, kun työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin hetkeksi. Ristiinkoulutuksessa kaksi työntekijää vaihtaisi toistensa kanssa työtehtäviä ja palaisivat määräajan päätteeksi takaisin omiin tehtäviin. Parhaiden käytäntöjen jakamisessa oli jonkin verran kielteisiä vastauksia ja mielestäni organisaation tulisi rohkaista parhaiden käytäntöjen jakamista. Palaverissa olisi hyvä vertailla ja arvioida omaa ja muiden työprosessia ja tekemistä, jotta saataisiin jaettua osaaminen toisille. Perehdytykseen tulisi panostaa enemmän pankki X:ssä. Kaikki työssäoppiminen lähtee liikkeelle työntekijän perehdytyksestä omaan työtehtävään. Monet vähän aikaa töissä olleista vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys olisi voinut olla kattavampi. Pidempään töissä olleet taas

olivat sitä mieltä, että heidän perehdytys on ollut riittävä. Tästä voidaan päätellä, että lähivuosina perehdytystä on joko laiminlyöty tai aika on kullannut pidempään samassa työssä olleiden muistot.

**Palautteeseen perustuvat menetelmät:** Pankissa käytössä olevia palautteeseen perustuvia menetelmiä ovat coaching ja mentorointi. Merkittävä osa coachingia ovat valmennuskeskustelut, joihin suurimmaksi osaksi halusin mielipiteitä vastaajilta. Palautteeseen perustuvien menetelmien painotus osaamisen kehittämisessä ja oppimisessa on 20 prosenttia. Palautteeseen perustuvien menetelmien- kappaleessa keskityin pääosin coachingiin, eli valmennukseen. Pankkityön luonne on mennyt enemmän ja enemmän myyntityön suuntaan, jonka takia nykyisin panostetaan enemmän valmentamiseen (Ylikoski ym. 2006, 13-15). Valmennuskeskusteluita voidaan sanoa myös myynnin valmennuskeskusteluiksi. Valmennuskeskustelut tulisi suorittaa noin kuukauden välein Pankki X:ssä, jotta osaamiskeskustelussa sovitut kehittämiskohdat ja henkilökohtaiset tavoitteet ovat ajan tasalla. Lisäksi valmennuskeskustelut antavat apua, jos kehittyminen ei ole ollut tavoitevauhdin mukaista tai asetetuissa tavoitteissa ei ole pysytty. Valmennuskeskusteluita pidetään vastaajien mielestä tärkeinä kehittymisen kannalta, mutta organisaatiossa oli laiminlyöty keskusteluita valitettavan monen kohdalla. Ne joilla keskusteluita on ollut säännöllisin väliajoin, kokevat niiden määrän riittäviksi kehittymisensä kannalta. Monet vastaajista eivät odota innolla valmennuskeskusteluita, joten olisiko aiheellista muuttaa keskusteluiden sisältöä niin, että niistä tulisi mielekkäämpiä. Jos keskityttäisiin enemmän henkilön kehittämiseen ja yhdessä pohdiskeluun, kuin tulosten tarkasteluun, niin monen mielipide saattaisi muuttua. Toinen tutkimani asia oli mentorointi. Yhden kysymyksen perusteella voin vetää johtopäätöksen, että mentorointia tulisi suosia Pankki X:ssä. Yksikään vastaajista ei ollut eri mieltä tämän asian kanssa. Mentorointi organisaatiossa on enemmän spontaania kuin järjestettyä. Vastausten perusteella voin suositella Pankki X:lle laajempaa mentoroinnin käyttöä osaamisen kehittämisessä.

**Valmennuksiin perustuvat menetelmät:** Valmennukset ovat yksi kehittämisen menetelmän. Pankki X:ssä valmennuksiin panostetaan kymmenen prosenttia oppimisesta. Valmennuksen menetelmiä ovat kouluttajavetoinen koulutus, usein luokahuoneessa tai virtuaalisesti, verkko-oppiminen ja monimuoto-oppiminen. Kouluttajavetoisista koulutuksista Pankki X:ssä ovat viikko- ja oppimispalaverit. Viikkopalaveri on nimensä mukaisesti joka viikko maanantaiaamuisin ja se pidetään koko pankin henkilökunnalle. Oppimispalavereita on myös kerran viikossa oman osaston kanssa. Niissä yleensä syvennetään viikkopalaverissa tulleita asioita ja keskustellaan näistä asioista. Kaksi palaveria viikossa on omasta mielestäni sopiva määrä. Lisäksi kerran kuussa järjestetään tehtävä-alueittain lync-, eli verkkopalaveri. Valmennukset osioon otin myös ammatillisen koulutuksen, esimerkiksi finanssialan ammattitutkinto, APV1 ja APV2-koulutukset ja liiketalouden perustutkinto. Nämä koulutukset suoritetaan yleensä työn ohella ja ne yleensä sisältävät vähän lähiopetusta tai ei ollenkaan. Verkko-opinnoissa on paljon hyödyllisiä kursseja työntekijöille, joilla he voivat lisätä osaamistaan. Intranetin verkko-opinnoissa on kaikille pakollisia kursseja ja omaan tehtävään liittyviä, syventäviä kursseja (Pankki X, intranet). Lisäksi toimeksiantaja pankkini käyttää ulkopuolisia konsultointiyrityksiä henkilöstön kehittämiseen ja motivointiin. Näiden koulutusten tarkoituksena on lähinnä parantaa asiakaskokemusta ja nostattaa yhteishenkeä, ei niinkään kehittää konkreettisesti jotain tietynlaista osaamista. Lync-koulutukset osoittautuivat vastaajien mielestä hyödylliseksi

koulutusmenetelmäksi. Lync-koulutuksia on Pankki X:ssä kerran kuussa työtehtävittäin. Vastausten perusteella tulisi suosia lync-koulutuksia ja pitää niitä jopa useammin kuin kerran kuussa. Monet työntekijöistä ovat suorittaneet tai haluaisivat suorittaa omaan alaan liittyvän tutkinnon. Mielestäni Pankki X voisi tuoda enemmän tätä vaihtoehtoa esille, tai jopa kysyä yleisesti halukkuutta johonkin tietynlaiseen koulutukseen. Tällä hetkellä koulutukseen lähteminen on kiinni itsestään ja siitä, viitsiikö etsiä tietoa intranetistä ja internetistä.

**Kehityskeskustelut:** Kehityskeskusteluiden tarkoitus on kartoittaa työntekijöiden osaamista, seurata tavoitteissa pysymistä ja seurata kehitystä. Kehityskeskusteluita tulisi olla jokaisella työntekijällä kaksi kertaa vuodessa. Ensimmäisessä kehityskeskustelussa tulisi asettaa tavoitteet tulevalle vuodelle ja seuraavassa uudelleen arvioida tavoitteet. Kehityskeskusteluun on sisällytetty osaamiskeskustelu, jossa peilataan tehtävässä tarvittavaa osaamista työntekijän osaamiseen. Sen pohjalta tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Esimies raportoi osaamispuutteet ylimmälle johdolle, ja jos havaitaan paljon puutteita joissakin asioissa, voidaan koordinoida yhteisiä koulutuksia. (Pankki X, intranet.) Ensimmäisenä huomio kiinnittyi muutamaaan vastaajaan, joilla ei ole ollut kehityskeskustelua viimeisen vuoden aikana, vaikka niitä tulisi olla kaksi kertaa vuodessa. Myös kehityssuunnitelmaa tulevalle vuodelle ei oltu tehty kolmelle vastaajalle. Kehityssuunnitelmaa pidettiin turhana oman kehittymisen kannalta. Analysoidessa tuloksia heräsi kysymys, onko näille henkilöille kehityssuunnitelma ollut riittävä ja ovatko he saaneet oman mielipiteensä esiin sitä tehdessään. Kehityskeskustelut ovat vastaajien mielestä tärkeitä kehittymisen kannalta, mutta moni tuntee kehityskeskusteluiden jälkeen, että heidän kehittymistään ei seurata.

**Rooli ja tavoitteet:** Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta on tärkeä osa osaamisen kehittymistä. Tavoitteiden seuranta on osa osaamisen johtamista Pankki X:ssä. Tavoitteita asetetaan toimeksiantaja pankissani pankkitasolla, sekä tehtävätasolla. Palkitsemiseen vaikuttaa niin pankkitason kuin henkilökohtaiset tavoitteet. Tavoitteet on asetettu työntekijöille ja niitä seurataan hyvin sekä esimiehen, että omasta puolesta. Kuitenkin monet vastaajista olivat sitä mieltä, että heille asetetut tavoitteet ovat liian kovat. Jos tavoitteet on asetettu liian korkealle, se vaikuttaa heikentävästi työntekijän motivaatioon (ja tulospalkkaan).

**Palaute:** Palaute on tärkeää oman kehittymisen ja motivaation kannalta. Positiivinen palaute motivoi työntekijää ja negatiivinen auttaa kehittymään heikoilla osa-alueilla. Kartoitin kyselyssä vastaajien mielipiteitä palautteenantokulttuurista Pankki X:ssä. Palautekulttuuri organisaatiossa on kohtalaisen hyvällä mallilla. Suurin osa vastaajista kertoo saavansa palautetta esimieheltään ja kollegoiltaan, sekä vastavuoroisesti antavansa palautetta. Vastaajat tuntevat palautteesta olevan hyötyä heidän kehitymisessään, mutta he harvemmin pyytävät palautetta.

**Tietämys pankista ja ympäristöstä:** Positiivisesti yllättävää oli huomata, että vastaajat tietävät pankin arvot, strategian ja vision, sekä tietävät mitä heiltä vaaditaan vision toteuttamiseen. Myös tietoteknisten laitteiden ja avustavien prosessien käyttö on työntekijöillä hallussa. Ainut selkeästi heikompi kohta oli työpaikalla tapahtuvista muutoksista perillä oleminen. Niistä voisi tiedottaa laajemminkin pankissa.

Mielestäni teorialla ja tutkimuksella sain vastauksen kaikkiin osaamisen kehittämisen liittyviin asioihin, jotka askarruttivat minua ennen opinnäytetyön aloittamista. Opin erittäin paljon osaamisen kehittämisestä prosessin aikana ja tiedän nyt kuinka Pankki X:ssä kehittämien toimii ja kuinka mahdollisesti voisin itse lähteä osaamisen kehittämistä jalkauttamaan.

Osaamisen kehittäminen on tulevaisuudessakin tärkeässä asemassa jokaisessa yrityksessä. Riitta Viitalan mukaan (2014) osaaminen on tärkeä kilpailutekijä yrityksille ja yrityksen arvo on yhtä kuin sen osaaminen. Uskon työstäni olevan hyötyä toimeksiantaja organisaatiolle, sillä tutkimus paljasti muutamia epäkohtia nykyisessä osaamisen kehittämisessä. Tutkimustuloksia analysoituani huomasin, että olisin voinut asetella muutaman kysymyksen paremmin ja mennä syvemmälle osassa kysymyksistä jatkokysymysten kautta. Teoria osuutta oli vaikea rajata, sillä jokaisella kirjoittajalla oli oma näkemyksensä oppimisesta ja osaamisesta. Toisaalta taas teoriaa osaamisen kehittämisen välineistä oli melko hankala löytää. Kirjallisuus painottui enemmän osaamisen johtamiseen, kun taas itse miellän sen vain yhdeksi osaamisen kehittämiseen liittyväksi johtamisen alueeksi.

## LÄHTEET

BALL L.M. 2009. Money, banking, and financial markets. New York: Worth

FINANSSIALAN KESKUSLIITTO. 2015. Toimialakuvaus

FINANSSIVALVONTA. 2015. Talletuspankit.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Palveluntarjoajat/Pankkiala/Talletuspankit/Pages/Default.aspx>. Luettu 13.03.2016

HIRSJÄRVI S, REMES P, SAJAVAARA P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

HYPPÄNEN R. 2014. Henkilöstö. Helsinki: Bonnier Business Forum

KAARTINEN L. 2011. Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto

KALMI P. Miten pankkisektori on muuttunut? <http://pankki2.fi/katsaus/miten-pankkisektori-muuttunut> . Luettu 21.02.2016

KARJALAINEN L. 2015. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

KAUHANEN J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro

KESTI M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva

KONTKANEN E. 2013. Pankkitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva

KUPIAS P, Peltola R, Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjän. Helsinki: Sanoma Pro Oy

LIIKANEN E. 2006.

[http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen\\_pankki/ajankohtaista/puheet/Documents/060515ELJuvaop.pdf](http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/puheet/Documents/060515ELJuvaop.pdf). Luettu 13.03.2016

METSÄMUURONEN J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Oy

OP-POHJOLA. 2013. <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2013/fi/vuosi-2013/toimintaymparisto/finanssialan-toimintaymparisto-murroksessa> . Luettu 12.03.2016

PANKKI X, intranet.

PANKKI X, henkilöstöjohtajan haastattelu

S-PANKKI. 2014. <https://www.s-pankki.fi/fi/tiedotteet/2014/suomen-heikko-taloustilanne-jatkuu-vuonna-2015/>. Luettu 12.03.2016

SUMKIN L, TUOMI L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen : organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Talentum Media Oy

SYDÄNMAANLAKKA P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy

TOIVANEN M, TÖLÖ E, ZUZANAN F. 2015. Pankkisektori muutoksen kynsissä. <http://www.eurojatalous.fi/fi/2015/artikkelit/pankkisektori-muutoksen-kynsissa/>. Luettu 20.02.2016

VIITALA R, JYLHÄ E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bokwell Oy

VIITALA R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

YLIKOSKI T, JÄRVINEN R, ROSTI P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalankirjapaino Oy