

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Elli-Noora Heiskanen

Digitalisaation vaikutus päivittäiseen esimiestyöhön pankkialalla

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Elli-Noora Heiskanen

Digitalisaation vaikutus päivittäiseen esimiestyöhön pankkialalla, 60 sivua, 1 liite
Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: Lehtori Samuli Nikkanen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten digitalisaatio vaikuttaa päivittäiseen esimiestyöhön pankkialalla. Tarkoituksena oli saada selville, miten esimiehet kokevat jatkuvan muutoksen. Lisäksi selvitettiin myös kokevatko esimiehet vastuualueensa ja tehtävänsä selväksi. Osaa vastauksista haluttiin verrata edellisvuoden tutkimukseen, joka oli tehty pankkitoimihenkilöille.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin digitalisaatiota niin yleisesti kuin pankkialallakin. Lisäksi siinä käsiteltiin muutosjohtamista ja osaamisen johtamista muutoksessa. Teoriaosuuden aineisto kerättiin tutustumalla alan kirjallisuuteen, artikkeleihin, aikaisempiin tutkimuksiin sekä Internet-lähteisiin. Tutkimus oli tyypiltään laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella pankkialan esimiehiltä. Lomakkeen kysymykset perustuivat teoriaosuuteen.

Tutkimuksen tulosten perusteella digitalisaatio on muuttanut työntekoa pääosin positiivisesti. Se helpottaa ja tehostaa työntekoa sekä mahdollistaa työnteon paikasta ja ajasta riippumatta. Toisaalta se on myös kiristänyt työn tahtia ja jatkuva muutos tuo haasteita osaamisen ylläpitämiseen. Esimiehet kokivat tietävänsä tehtävänsä ja vastuualueensa, mutta yli puolet kokivat, ettei heillä ole alaisille tarpeeksi aikaa. Tulokset tukivat teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita. Vastausten perusteella esimiehiä motivoi tiimensä onnistumiset ja yhdessä tekeminen. Tärkeää olisi löytää keinoja järjestää enemmän aikaa alaisille.

Asiasanat: digitalisaatio, pankkiala, muutosjohtaminen

Abstract

Elli-Noora Heiskanen

Influence of digitalization on daily management at banking sector, 60 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Master of Business Administration

Master's Thesis 2018

Instructor: Mr. Samuli Nikkanen, Senior Lecturer

The aim of this thesis was to examine how digitalization affects daily management in the banking sector. The main goal was to ascertain how managers experience the constant change characteristic of the banking sector. A specific objective was to find out if managers feel that their responsibilities and tasks are clear. Some of the responses were compared with the results of research examining employees' perspectives that was done the previous year.

The theoretical part of the work considers digitalization in general and the banking sector in particular. Additionally, change management and competence management are addressed in the theoretical part. Information for the theoretical framework was collected from literature, research articles, previous research and reliable Internet sources. The research is qualitative in nature. The data for this thesis were collected using a questionnaire. The questions were based on the theoretical framework.

The results of the study show that digitalization is mostly seen as a positive thing. It is considered to make work easier and more efficient. Furthermore, work is no longer restricted to a specific time and place. On the other hand, it has increased the pace of work and constant change poses challenges as regards maintenance of competences. Managers felt that they know their tasks and responsibilities but more than half of them think that they don't have enough time for their employees. The results are consistent with the theoretical part of the study. Managers felt that they are motivated by the success of their team and working together. It would thus be important to find ways for managers to have more time for their employees.

Keywords: digitalization, banking, managing change

Sisälllys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	6
1.3	Tutkimuskysymykset	7
1.4	Teoreettinen viitekehys	8
2	Digitalisaatio	8
2.1	Digitalisaatio yleisesti	8
2.2	Digitalisaatio pankkialalla	11
2.3	Digitalisaatio pankkihenkilöstön ja esimiesten näkökulmasta	15
3	Muutosjohtaminen	18
3.1	Muutos organisaatiossa	18
3.2	Esimiehen tehtävät muutoksessa	20
3.3	Esimiehen haasteita muutoksessa	23
3.4	Esimiehen hyvinvointi	26
4	Osaamisen johtaminen muutoksessa	28
4.1	Osaamisen kehittäminen	28
4.1.1	Yksilöiden osaaminen	29
4.1.2	Tiimin osaaminen	31
5	Tutkimuksen toteutus	32
5.1	Tutkimusmenetelmä	32
5.2	Aineiston keruu	33
5.3	Aineiston analyysi	35
6	Tutkimustulokset	35
6.1	Tausta	35
6.2	Muutokset ja kokemukset	37
6.3	Avoimet kysymykset	45
6.3.1	Digitalisaatio, muutos ja esimiestyö	45
6.3.2	Digitalisaation vaikutus pankkialalla	49
7	Yhteenveto ja pohdinta	51
7.1	Yhteenveto	52
7.2	Luotettavuus	53
7.3	Pohdinta	55
	Kuvat	57
	Kaaviot	57
	Lähteet	58

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

1 Johdanto

Suomalainen yhteiskunta on merkittävien rakenteellisten muutosten edessä. Digitalisaatiolla on oma osansa muutoksen onnistumisessa. Digitalisaatio haastaa meidät kyseenalaistamaan tämänhetkiset toimintatavat ja muuttamaan ne entistä toimivammiksi ja joustavammiksi. Julkisissa palveluissa Suomi on yksi kärkimaita sähköisissä palveluissa. Tutkimusten mukaan Suomella on myös EU-maiden paras digiosaaminen. Suomalaisista 16-74-vuotiaista noin 90 % käyttää internetiä ja lähes 70 %:lla suomalaisista on älypuhelin ja 35 %:lla tabletti. Älypuhelimien ansiosta internetin käyttö lisääntyy ja se laajenee kodin ja työn ulkopuolelle. (Valtiovarainministeriö 2017; Ilmarinen & Koskela 2017, 36-37.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus käsittelee digitalisaatiota pankkialalla, tarkemmin sitä, miten se vaikuttaa esimiesten päivittäiseen työhön. Opinnäytetyön aiheena on digitalisaation kokeminen päivittäisessä työssä. Aihe on ajankohtainen, koska digitalisaatio on muokannut ja muokkaa jatkossakin rajusti pankkialaa. Se vaikuttaa pankkien toimintaan monella eri tavalla. Pankkimaaailma muuttuu vauhdikkaasti koko ajan ja digitalisaatio sekä mobiililaitteiden yleistyminen vaikuttavat työntekoon vahvasti. Muutoksen ja osaamisen johtaminen ovat tärkeässä roolissa, jotta muutokset saadaan mahdollisimman hyvin vietyä läpi yrityksissä. Esimiesten rooli korostuu, kun työntekijöiltä vaaditaan koko ajan uutta osaamista. Tämän toteaa myös Syrjäaho tekemässään tutkimuksessa (Syrjäaho 2008, 123).

Tutkijalla on useamman vuoden kokemus pankkialalta ja siellä tapahtuvasta muutoksesta ja digitalisaatiosta. Viime vuonna tutkija selvitti, miten toimihenkilöt kokevat digitalisaation päivittäisessä työssään. Vastauksissa kävi ilmi, että digitalisaatio vaikuttaa työhön monella tavalla. Moni koki muutokset positiivisena, mutta esiin nousi myös huoli omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä. Osa koki, ettei saa tarpeeksi perehdytystä uusiin sovelluksiin ja tehtäviin. Jotkut vastaajista kokivat, että työmäärä on kasvanut digitalisaation myötä ja että työtahti tulee kiihtymään jatkossakin. Parissa vastauksessa korostui se, että nuorten työntekijöiden on helpompi omaksua uudet tavat tehdä työtä kuin vanhempien.

Aihe uudelle tutkimukselle syntyi tutkijan mielenkiinnosta selvittää, miten digitalisaatio vaikuttaa esimiesten työhön. Tutkimuksella halutaan selvittää, onko toimihenkilöiden ja esimiesten kokemusten välillä eroja. Aihe kiinnostaa tutkijaa sen ajankohtaisuuden takia sekä omien työssä saatujen kokemusten vuoksi. Digitalisaatiosta finanssialalla on tehty useita opinnäyte- ja pro-gradutöitä lähivuosina. Ne ovat kuitenkin pääosin tehty asiakkaiden tai pankkitoimihenkilöiden näkökulmasta. Esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia on tutkittu vähemmän.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on määritellä digitalisaatio ja sen vaikutukset finanssialalla. Tavoitteena on kartoittaa, miten digitalisaatio koetaan esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, vaikuttaako digitalisaatio työntekoon, ja jos vaikuttaa niin miten. Mitä haasteita se tuo, ja miten arjessa sen kanssa selvitään. Tutkimuksella halutaan saada selville, miten esimiehet kokevat nopean teknologian kehittymisen. Kuten aiemmin mainittiin, tutkimuksella halutaan selvittää, onko viime vuonna tehdyn tutkimuksen ja tämän tutkimuksen tuloksissa eroja. On mielenkiintoista saada selville, onko toimihenkilöiden ja esimiesten näkemyksissä eroja. Tutkimuksella halutaan selvittää, miten esimiehet suhtautuvat työntekijöiden tarvitsemaan tukeen ja saavatko he itse sitä ylemmältä taholta. Tavoitteena on myös löytää keinoja, jotka auttavat esimiehiä digitalisaation mukanaan tuomissa muutoksissa sekä päivittäisessä johtamisessa.

Tutkimuksen aihe on rajattava. Tutkijan pitää tarkentaa ajatusta, siitä mitä haluaa tietää ja mitä haluaa osoittaa keräämällään aineistolla. Tutkimuksen tulee olla niin rajattu ja selkeä, että ulkopuolinen lukija ymmärtää sen mielekkyyden ja tutkijan kyvykkyyden. Väljää aihetta tulee rajata ja löytää siihen täsmällinen näkökulma. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 81-82.) Tämä tutkimus rajataan käsittelemään digitalisaatiota ja sen vaikutusta esimiestyössä finanssialalla. Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin aloihin, mutta tutkimus rajataan pankkialaan, koska tutkija työskentelee itse sillä ja on sen takia kiinnostunut alasta ja sen tulevaisuudesta. Empiirisessä osassa haastatellaan vain esimiehiä, koska heidän näkökulmaansa ei ole aiemmin tutkittu niin paljon. Esimiehistä valitaan lähiesimiehiä, jotka ovat päivittäin tekemisissä toimihenkilöiden kanssa. Toimihenkilöiden mielipiteitä on selvitetty aikaisemmassa tutkimuksessa.

Rajauksessa on otettu huomioon opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen vaatimukset sekä opinnäytetyöhön käytettävissä olevat opiskelijan resurssit. Nämä asiat vaikuttavat ainakin empiirisen aineiston hankintaan siten, että tutkimusaineiston koko pitää rajata kohtuullisen työmäärän tasolle.

1.3 Tutkimuskysymykset

Perinteisissä tutkimuksissa tutkimusongelma pyritään esittämään mahdollisimman selkeästi ja tarkkarajaisesti. Tutkimukseen pitäisi löytää juoni ja sen mukaan tutkimuksen pääongelma. Pääongelman analysoinnin ja täsmentämisen avulla tutkimukseen saadaan osa- eli alaongelmat. Aina alaongelmia ei tarvita. Pääongelma on yleensä kysymys, joka hahmottaa koko tutkittavan kokonaisuuden. Alaongelmiin saadut vastaukset auttavat vastaamaan myös pääongelmaan. Tavallisesti tutkimusongelmat ovat kysymysmuotoisia. (Hirsjärvi ym. 2007, 122,124-125.)

Tutkimuskysymyksen tai kysymyksien keksiminen voi olla vaikeaa. Ongelmaksi voi muodostua se, että kysymys on liian suppea, yksinkertainen tai turha siinä mielessä, että siihen on jo vastattu aikaisemmissa tutkimuksissa. Kysymyksien luomiseen voi käyttää apuna kolmea askelmaa. Ensimmäiseksi kannattaa kirjallisuuden avulla karsia aiheet muutamaan mielenkiintoisimpaan. Toiseksi kannattaa tarkastella aikaisempia tutkimuksia, ja mitä kysymyksiä niissä on käytetty. Saako niistä muodostettua uusia kysymyksiä tai herääkö niistä jatkotutkimukselle ideoita. Ne voivat ruokkia omaa mielikuvitusta ja auttaa keksimään omia tutkimuskysymyksiä. Kolmanneksi voi tutkia lisää omaan aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Ne voivat vahvistaa jo keksittyjen ominen kysymysten ajankohtaisuutta ja tärkeyttä. (Yin 2014, 29-30.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti päätutkimuskysymykseksi muodostui:

Miten digitalisaatio vaikuttaa päivittäiseen esimiestyöhön pankkialalla?

Alakysymyksiä ovat:

Miten esimiehet kokevat jatkuvan muutoksen?

Kokevatko esimiehet tehtävänsä ja vastuualueensa selviksi?

1.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys on erityinen määritelty näkökulma, josta tutkimuksessa tehtyjä havaintoja tarkastellaan (Alasuutari 2011, 79). Teorialla on tutkimuksessa monta tehtävää. Se voi olla yleinen tausta ja asemoida tutkimusta tieteen laajassa maailmassa. Teoria myös auttaa tutkimusaiheen valinnassa ja tutkimusongelmien kartoittamisessa. Se auttaa nimenomaan tutkimuksen käsittelyssä taustana, lähtökohtana, näkökulmana, tutkimustuloksina, käsitteellisenä jäsentäjänä ja tutkimuksen suunnannäyttäjänä. (Pihlaja 2001, 46-47.) Tässä tutkimuksessa teoriaosuuden lähteinä käytetään aiheeseen liittyvää suomen sekä englannin kielistä kirjallisuutta, artikkeleita ja Internet-lähteitä. Lähteinä käytetään myös aikaisempia tutkimuksia. Opinnäytetyön teoriaosassa keskeisiä käsitteitä ovat digitalisaatio yleisesti, digitalisaatio pankkialalla ja digitalisaatio johtamisen näkökulmasta. Muita teoreettisen viitekehyyksen osia ovat muutoksen ja osaamisen johtaminen. Kirjoitetun kirjallisuuden ja aikaisemmin tehtyjen tutkimusten valossa on mielenkiintoista selvittää, miten pankkiesimiehet kokevat digitalisaation vaikutuksen työhönsä.

2 Digitalisaatio

Digitalisaatio tarkoittaa digitaalisen teknologian integroitumista jokapäiväiseen elämään. Yhä enemmän arkielämän tavallisia asioita voidaan hoitaa digitaalisesti. Esimerkiksi lääkereseptit saadaan nykyään e-resepteinä paperisten sijaan ja ostoksia voi tehdä helposti internetissä. Pankissa lainahakemuksen tekeminen onnistuu nykyään sähköisesti verkkopalvelussa, kun se aikaisemmin tehtiin paperilomakkeella.

2.1 Digitalisaatio yleisesti

Digitaalisen murroksen taustalla on kehittynyt teknologia ja tietotekniikka, joita voidaan käyttää uusilla elämänaalueilla. Digitalisaation syntymiseen tarvitaan muutakin kuin digitalisoituminen. Digitalisaatiosta voidaan puhua, kun digitalisoi-

tuminen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa ja organisaatioiden ydintoimintaa. Digitalisaatiossa koko toimintaympäristö on yleensä murroksessa. Kyse on innovaatioista, asiakaslähtöisyydestä ja digitaali­tekniikan käytöstä uusilla tavoilla. Digitalisoitumista taas tapahtuu silloin, kun esineitä, asioita tai prosesseja digitalisoidaan osittain tai kokonaan. Eli asioita, joita on ennen tehty fyysisesti, tehdäänkin digitaalisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-23; Hä­mäläinen, Maula & Suominen 2016, 21.)

Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin teollisuuden aloihin ja elämän osa-alueisiin. Muutoksia tapahtuu nopeasti ja elämme jo maailmassa, jossa muutokset tapahtuvat nopeammin kuin kykenemme oppimaan niitä. Digitalisaatiolle on ominaista juuri vauhti, eikä tämä tule varmaankaan hidastumaan. Meidän on vain hyväksyttävä muutos ja hypättävä mukaan. Samalla kun digitalisaatio luo joustavampia ja nopeampi palveluita, se voi myös tarkoittaa työpaikkojen menettämistä. Työttömyys voi kasvaa aluksi, mutta digitalisaation myötä voi myös kehittyä tarve uudelle osaamiselle ja työtehtäville. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 110-113.)

Yritystoiminnassa asiakkaiden muuttuneet odotukset ja teknologian tarjoamat mahdollisuudet palvella heitä paremmin ovat saaneet aikaiseksi digitaalisen murroksen. Uusi teknologia, työkalut ja toimintatavat muuttavat yrityksien ydintoiminnot uudelle tasolle. Tällaisia ovat esimerkiksi markkinointi- ja myyntityö, asiakas­palvelu, tuote- ja palvelukehitys, asiakaspalvelu, sisäinen ja ulkoinen viestintä, talous- ja henkilöstöhallinto. Nykyään yhä useammin myös yrityksen brändi määrittyy käyttökokemuksen kautta. Kilpailu on kovaa ja kansainvälistä. Yrityksien on pakko tehostaa toimintaansa ja jopa uudistaa liiketoimintamallinsa kokonaan. Digitalisaatio voi uudistaa kokonaisia toimialoja ja muuttaa radikaalisti liiketoimin­nan arvoketjuja ja ekosysteemejä. (Digitaalinen polku 2017.)

Digitalisaation avulla yritykset tavoittavat uusia asiakkaita, myyvät enemmän, palvelevat paremmin sekä toimivat nopeammin, tehokkaammin ja laadukkaammin. Digitalisaatio on mahdollisuus, mutta myös välttämättömyys. Yleensä digitalisaatio tarkoittaa yrityksissä verkkosivustoja, verkkokauppoja, asiointipalveluita ja mobiilisovelluksia. Kyseessä on kuitenkin yritysten toiminnan laajempi ja syvempi murros. Digitalisaatio saa aikaan uudenlaisia liiketoimintamalleja, tuotteita, pal-

veluja, ja prosesseja, joista on hyötyä sekä yritykselle että sen asiakkaille. Digitalisaatio edellyttää yrityksiltä uudenlaista johtamista, osaamista, tehtävien organisointia, toimintamalleja ja yrityskulttuuria. (Ilmarinen & Koskela 2017, 14-15.)

Tutkimuksissa on tullut esille, että yritykset, jotka ovat digitaalisesti kyvykkäitä, tekevät parempaa tulosta ja ovat kannattavampia kuin kilpailijansa. Sijoittajat arvostavat myös enemmän tällaisia organisaatioita. Suomalaiset yritykset eivät ole hyödyntäneet digitaalisuutta tarpeeksi muihin eurooppalaisiin kilpailijoihin verrattuna, vaikka edellytykset tähän olisi. Näitä ovat esimerkiksi osaava työvoima ja toimiva tietoliikenneinfrastruktuuri. Tulevaisuudessa kilpailuetu löytyy visionääristä liiketoimintamalleista ja johtajuudesta. Yritysten tulee olla joustavia ja kokeilla rohkeasti uutta. Epäonnistumisia täytyy myös sietää. Jotta yritys selviää digitaalisessa murroksessa, siltä edellytetään:

- digitaalista johtajuutta, visionäärisyyttä ja rohkeutta
- digitaalista kyvykkyyttä koko organisaation leveydeltä
- organisaation ja liiketoiminnan muutoskykyä
- kasvuhakuisuutta, investointi- ja riskinottovalmiutta.

(Digitaalinen polku 2017.)

Yritysten tavoitteena on kasvu, kannattavuus ja kilpailukyky. Seuraavassa kuvassa kuvataan digitalisaation keinoja näiden saavuttamiseksi.



Kuva 1. Digitalisaation keinot liiketoiminnan uudistamisessa. Mukailtu Ilmarisen & Koskisen (2017, 31) kuvasta.

Digitalisaation avulla voidaan siis kasvattaa tehokkuutta ja laatua. Kustannuksia voidaan saada karsittua. Tietoa voidaan jakaa tehokkaammin, nopeammin ja vaivattomammin. Liikevaihtoa voidaan kasvattaa, kun saavutetaan helpommin uusia markkinoita ja kohderyhmiä. Ostaminen on muuttunut kuluttajille helpommaksi ja he voivat antaa vaivattomasti suosituksia ja palautetta yrityksestä. Kustannuksia saadaan pienemmiksi esimerkiksi automaatiolla, itsepalvelulla ja paperin käsittelyn vähentämisellä. Pääoman käyttöä tehostetaan, kun pääoman kiertonopeus kasvaa ja pääoman tarve pienenee. Keinoja tähän ovat esimerkiksi varastojen optimointi datan ja kysyntäennusteiden avulla. Transformaatiossa digitalisaatio tarkoittaa esimerkiksi liiketoiminnan laajentamista ja uusia myyntikanavia. Menestyminen on kiinni siitä, kuinka tehokkaasti uusia ohjelmistoja hyödynnetään vuorovaikutuksessa partnereiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Yritysjohdajien tulee hyväksyä se, että digimurros vaikuttaa tavalla tai toisella kaikkiin yrityksiin. (Ilmarinen & Koskela 2017, 32-33; Hämäläinen ym. 2016, 22-23.)

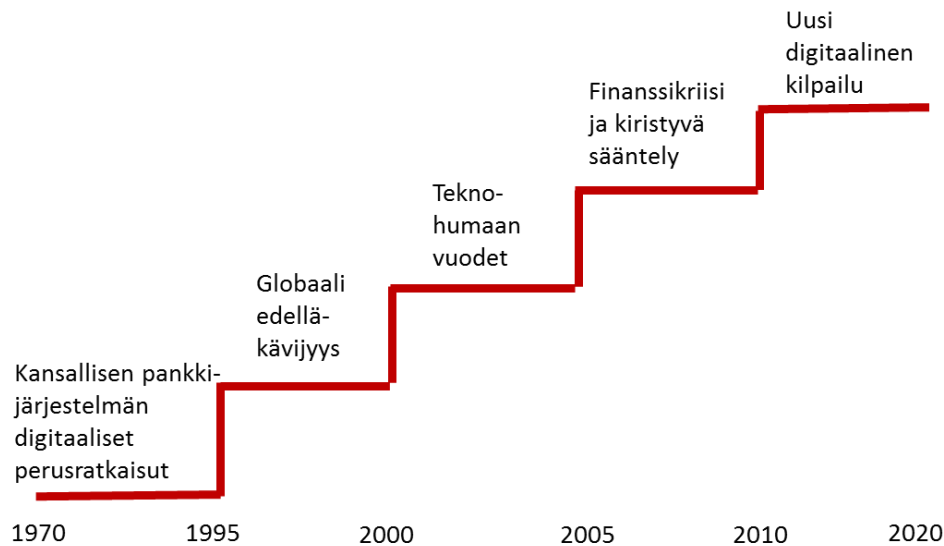
Digitalisaatio muuttaa paljon asioita, mutta perusfundamentit liiketoiminnassa pysyvät ennallaan. Yritykset tuottavat asiakkailleen arvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Parhaiten pärjäävät ne yritykset, jotka vastaavat parhaiten asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin sekä pystyvät kommunikoimaan, paketoimaan, tarjoilemaan ja hinnoittelemaan arvonsa asiakkaille muita kiinnostavammin ja houkuttelevammin. Muutokset joita digitalisaatio saa aikaan liiketoimintamalleissa ja arvoketjuissa voivat kuitenkin muuttaa sitä, mistä, miten ja kenelle arvo syntyy, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotetusta arvosta ja kuka pystyy rahastamaan arvon asiakkailta. (Ilmarinen & Koskela 2017, 70.)

2.2 Digitalisaatio pankkialalla

Pankkiala on ollut jo pitkään suuren muutoksen alaisena. Talouskasvun hidastuminen ja korkojen lasku on vaikuttanut pankkien tuottoihin. Kaupungistuminen, uuden teknologian käyttö ja väestön ikääntyminen vaikuttavat kuluttajakäyttäytymiseen sekä palveluihin. Yhä enemmän kuluttajat asioivat digitaalisissa kanavissa, ja se on vähentänyt konttoriverkoston ja pankkihenkilöstön tarvetta. Pankkien täytyy sopeutua muutoksiin pärjätäkseen. Uusia kilpailijoita tulee markkinoille koko ajan ja kuluttajien maksukäyttäytyminen on muuttunut myös enemmän älylaitteilla tehtäväksi. (Lohisalo, 2016.)

Seuraavassa kuvassa näkyy Suomalaisen pankkitoiminnan digitalisaation vaiheet.

Suomalaisen pankkitoiminnan digitalisaation vaiheet



Kuva 2. Suomalaisen pankkitoiminnan digitalisaation vaiheet. (Karhinen & Korkeela 2016, 2.)

Kuten kuvasta näkyy, pankkialalla on tapahtunut paljon merkittäviä muutoksia vuosien saatossa. Pankkitoiminnassa perusta digitalisaatiolle luotiin jo 1970- ja 1980-luvuilla. Silloin luotiin toimivat standardit, infrastruktuuri ja käytännöt kansalliselle maksuliikkeelle. 1980-luvulla maksuautomaatit lisäsivät asiakkaiden omatoimisuutta pankkiasioiden hoidossa. 1990-luvun pankkikriisi pakotti osaltaan pankit kehittämään kiireessä sähköisiä palveluitaan. Silloin lanseerattiin ensimmäiset verkkopankit. Seuraavaksi kehiteltiin mobiilipalveluita, mutta niiden läpilyönti vei pitkän ajan. Sähköisiä palveluja pyrittiin kehittämään 2000-luvulla kunnes 2007 alkanut finanssikriisi käänsi pankkien katseet vakavaraisuuden vahvistamiseen, varainhankinnan turvaamiseen, toiminnan tehostamiseen ja uusien sääntelyjen sisäistämiseen ja johtamiseen. 2010-luvulla asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet. Pankkiasiat halutaan hoitaa nopeasti ja helposti. Verkkopankkien sijaan pankkien on keskityttävä mobiilipalveluiden kehittämiseen. (Karhinen ja Korkeela 2016, 2-12.)

Viimeisimpien vuosien aikana digitalisaation myötä pankit ovat saaneet uusia kilpailijoita ketteristä start-up ja fintech-yrityksistä. Nämä yritykset innovoivat ja kehittävät uusia palveluja ja rahoitussektorin liiketoimintamalleja. Ne tarjoavat esimerkiksi käteviä tapoja suorittaa tai jakaa maksuja. Perinteisten korttimaksujen rinnalle on syntynyt erilaisia verkko- ja mobiilimaksamissovelluksia. Perinteisen pankkimaailman ulkopuolelta ovat lähtöisin esimerkiksi Paypal, ApplePay, Google Wallet ja Ripple. Tärkeää kuluttajille uusissa maksukeinoissa on reaaliaikaisuus. Fintech-yritykset eivät välttämättä ole saman vahvan sääntelyn ja raportointivaatimusten kohde kuten perinteiset pankit. Uudet toimijat ovat huomanneet sen, että kilpailuetua tai ketteryyttä ei voi saavuttaa kehittämällä pankkien raskaita perusjärjestelmiä. (Euro & Talous 2016; Vartiainen 2016.) Pankkien on täytynyt kehittää vastaavia maksukeinoja ja monet ovat siihen jo pystyneetkin.

Kun sähköinen maksaminen yleistyy ja asiakasdatan analysointiprosessit kehittyvät, voidaan maksutapahtumista saatavia tietoja hyödyntää aiempaa enemmän markkinoinnissa ja strategisessa päätöksenteossa. Tammikuuhun 2018 mennessä EU-maiden piti ottaa osaksi kansallista lainsäädäntöä myös uusi maksupalveludirektiivi (PSD2). Tämä mullistaa pankkitoimintaa ja lisää kilpailua sekä innovointia maksupalveluissa, koska pankit joutuvat avaamaan asiakkaan tilitiedot kolmansille osapuolille, jos asiakas näin valtuuttaa ja suorittamaan maksuja, jotka asiakas on toimeksi antanut kolmansien osapuolien kautta. (Euro&talous 2016, Talouselämä 2017.)

Kaupankäyntiin ja maksamiseen kuuluu myös digitalisaation ilmentymä, jota kutsutaan lohkoketjutekniikaksi (blockchain technology). Lohkoketjut mahdollistavat transaktiohistorian ja muiden tietojen turvallisen sähköisen arkistoinnin ilman yhtä luotettua järjestelmän ylläpitäjää. Maksusovellusten lisäksi lohkoketjuilla halutaan tehostaa ja digitalisoida monimutkaisia dynaamisia sopimuksia ja auttaa omistusten kirjanpidossa. Suomessakin suurimmat toimivat pankit ovat mukana kansainvälisessä R3-konsortiossa, joka kehittää ja tutkii lohkoketjutekniikkaan liittyviä liiketoimintaratkaisuja. Pankit etsivät kumppaneita, jotta ne pystyvät vastaamaan maksupalveluasetukseen. Moni-yhtiö tarjoaa hajautettuun lohkoketjuteknologiaan perustuvaa palvelua, jonka osana ovat itse rakennettu pank-

kialusta, selaimella tai sovelluksella hallittava älytili ja prepaid-maksukortti. Palveluiden kehittäminen ei ole pankeille vain asetusten tuomaa pakkoa vaan myös tärkeä kilpailuetu. (Euro&talous 2016, Talouselämä 2017.)

Digitalisaatio on lisääntynyt myös rahoituksenvälityksessä. Uusia joukkorahoitus- ja vertaislaina-alustoja kasvaa koko ajan lisää. Ne tarjoavat rahoitusta ja sijoitusmahdollisuuksia puhtaasti internetin välityksellä. Uutta niiden toiminnassa on rahoituksen saannin helpottuminen ja nopeutuminen sellaisille toimijoille, joiden olisi vaikeaa saada rahoitusta perinteisiä kanavia pitkin joko suuren luottoriskin tai pienen kokonsa vuoksi. Uutta on myös piensijoittajien mahdollisuus sijoittaa suoraan kulutusluottoihin ja pieniin yrityslainoihin ja osallistua pääomasijoittamiseen. Finanssiteknologian muutos vaikuttaa maksamisen ja rahoituksenvälityksen lisäksi myös vakuutustoimintaan, arvopaperikaupankäyntiin ja sijoitusneuvontaan. Vakuutuslalla sovelluksia käytetään vakuutusten asiakaskohtaisessa hinnoittelussa. Sijoitusneuvontapalveluita automatisoidaan ja robottipohjaiset sijoitusstrategiat yleistyvät. (Euro&talous 2016.)

Digitalisaatio luo pankeille paljon uusia mahdollisuuksia parantaa asiakaskokemuksia. Sen avulla voidaan parantaa kilpailukykyä ja kehittää asiakaskokemuksia. Mobiilipalveluiden avulla päästään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin siellä, missä he liikkuvat ja tekevät hankintapäätöksiä, kuten esimerkiksi autokaupoille tai asuntonäytöille. Verkkoasiointi on noussut monessa pankissa tärkeimmäksi kanavaksi kohdata asiakas. Mobiilin avulla palveluja on tarjolla enemmän. Digitalisaatio tarjoaa parhaillaan mahdollisuuden tehokkaampaan ja älykkäämpään pankkikokemukseen ja tätä kautta asiakassuhteiden vahvistamiseen eri kanavissa. Fyysisiä ja digitaalisia asiointikanavia voi hyödyntää yhdessä hyvän asiakaskokemuksen luomiseen. (Tieto 2015.)

Eri pankkien internetsivujen aloitussivut huokuvat digitalisaatiota. Niissä mainostetaan juuri mobiilissa toimivia pankkisovelluksia, jolla voi helposti hoitaa pankkiasiat matkapuhelimella tai tabletilla. Pankin asiakkaaksi voi liittyä internetissä ilman konttorissa käyntiä. Lainalupauksen voi hakea halutessaan sähköisesti kotisohvalta. Pankkitunnuksiin kuuluva tunnusluku- tai avainlukulistojen rinnalle on

tullut puhelimeen ladattavia sovelluksia, joilla tunnistautumisen voi tehdä. Pankkiin voi ottaa yhteyttä soittamisen lisäksi myös reaaliaikaisesti chati:ssa. (Nordea 2018; Osuuspankki 2018.)

Esimerkiksi Nordean tavoite on olla edelläkävijä digitalisaatiossa pankkialalla. Se perusti syyskuussa 2016 Group Digital yksikön. Uuden yksikön pyrkimys on edistää digipalveluja koko konsernissa. Yksikön johtajan Poul Raaholtin mukaan yksikköä tarvitaan, koska digitalisaatio muuttaa kaikkia aloja, myös pankkitoimintaa. Hänen mielestään digitalisaatio avaa mahdollisuuksia, mutta luo myös samalla uhkia ja riskejä. Raaholtin mukaan Nordean on pyrittävä luomaan yhä parempi alusta, joka auttaa vastaamaan uusiin haasteisiin ja hyödyntämään mahdollisuudet. Nordea tulee kasvattamaan sovelluksien määrää digitaalisissa kanavissa. Myös Raaholtin mukaan asiakkaiden käyttäytyminen ja tarpeet muuttuvat. Asiakkaat haluavat, että pankkia on helppoa ja turvallista käyttää milloin ja missä tahansa. (Lehmusvirta 2016.)

Kaikki pankissa perustuu turvallisuuteen ja sääntöjen noudattamiseen. Pankilla täytyy olla hyvä luottamussuhde asiakkaisiin. Raaholtin mukaan kukaan ei osaa sanoa mihin teknologian kehitys meidät vie. Digitaalisuus on jatkuvaa ja kiihtyvää muutosta. Pelkästään meidän aikamme teknologia, digitaalisuus, käyttäytyminen ja tarpeet ovat muuttuneet niin paljon, että pankki investoi suuresti uudistuksiin. Digitalisoituminen tarkoittaa, että Nordeasta tulee tehokkaampi, kuluja leikata ja volyymeja nostetaan. (Lehmusvirta 2016.)

Myös Op-ryhmässä on tehty päätöksiä digimurroksen, muuttuneen lainsäädännön ja asiakaskäyttäytymisen seurauksena. Uuden strategian mukaisesti Op muuttuu finanssikonsernista monipuoliseksi palveluyritykseksi. Yksi uusista aluevaltauksista on terveysala. Merkittäviä investointeja on tehty myös it-järjestelmien uusimiseksi. Uusia liiketoimia kehitetään ja järjestelmiä uusitaan. Uudistuksella pyritään digitalisoimaan monia aikaisemmin käsin tehtyjä toimintoja. Automaattista lainojen myöntämistä on jo kokeiltu. (HS.fi 2018; Hämäläinen ym, 26.)

2.3 Digitalisaatio pankkihenkilöstön ja esimiesten näkökulmasta

Digitalisaatio pankissa ei koske pelkästään asiakkaita. Työntekijöiden on pysyttävä muutoksessa mukana, jotta he voivat ammattitaidolla opastaa asiakkaita.

Nordean henkilöstövisioon kuuluu osaava ja sitoutunut henkilöstö joka tarjoaa erinomaisia asiakaskokemuksia. Työntekijöillä pitää olla motivaatiota ja edellytyksiä kasvaa ympäristössä, jossa vaatimukset ja monimutkaisuus lisääntyvät. Henkilöstö osallistuu vuotuisen suoriutumisen arviointiin ja kehityskeskusteluun. Siinä käydään läpi toiveet ja realistiset edellytykset hoitaa vaativia tehtäviä. Tämä pohjalta luodaan suunnitelmat ja mahdolliset toimenpiteen tavoitteeseen pääsemiseksi. Esimerkiksi näitä voi olla työssä oppiminen, koulutusseminaarit ja sisäiset uramessut. (Nordea 2018.)

Myös Osuuspankissa korostetaan henkilöstön osaamisen ja johtamisen kehittämistä. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään ja jakamaan osaamistaan koko työuran ajan. Työntekijöiden halutaan olevan sitoutuneita ja motivoituneita muutokseen ja olemaan rohkeita muuttuvassa pankkimaailmassa. Hyvinvoiva, osaava ja sitoutunut henkilöstö on Osuuspankin liiketoiminnan yksi perusta. (Osuuspankki 2018.)

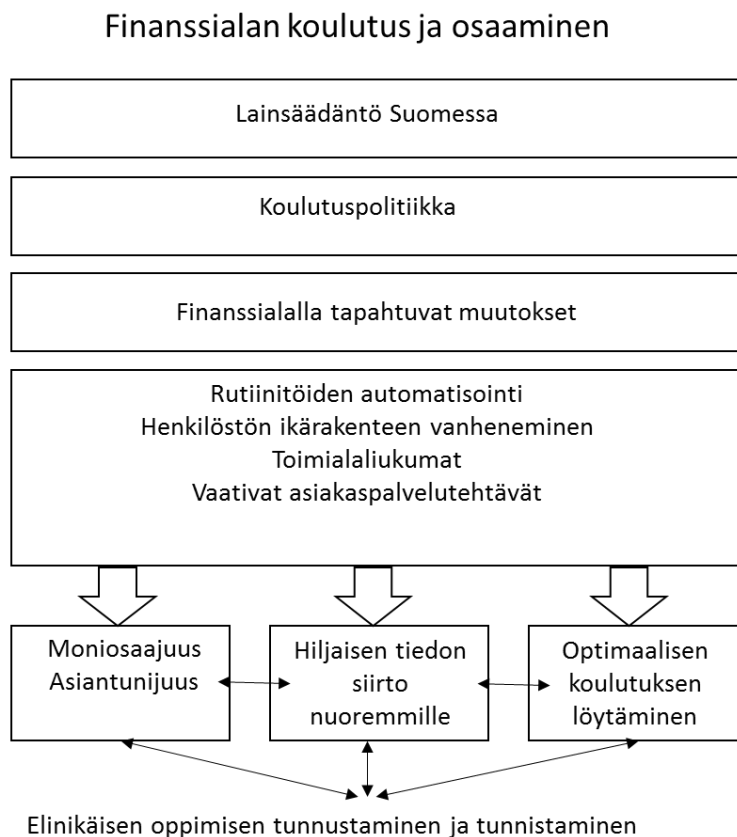
Vaatimus jatkuvalle uuden oppimiselle tulee ilmi myös tutkijan omassa aikaisemmassa tutkimuksessa sekä Kurunsaaren tekemässä opinnäytetyössä. Kouluttamisen tärkeys korostuu. Moni toimihenkilö kokee, että digitalisaatio on positiivinen asia ja se helpottaa työntekoa. Osa kokee sen tuovan haasteita ja lisäävän työmäärää sekä kiirettä työssä. (Heiskanen 2017; Kurunsaari 2015.)

Uuden oppimiseen tarvitaan motivaatiota ja positiivista asennetta. Aikuisia motivoi oppimaan erityisesti se, jos opittava asia, taito tai tieto on välittömästi käytettävissä ja hyödyllistä heille itselleen ja heidän työnsä sekä menestykselleen tai kun he kokevat jollain tavalla asian itselleen mielekkääksi. Positiivinen asenne oppimiseen edistää muutosta ja kehittymistä. Negatiivisuus taas voi jarruttaa ja hidastaa tai jopa estää oppimisen. Työssä oppimisessa ovat tärkeitä kommunikointi, vuorovaikutus ja keskustelu, erityisesti silloin kun työskennellään koko ajan toisten ihmisten kanssa. Organisaation tuki on tärkeää uuden oppimisessa. (Grönfors 2010, 24-31.)

Pankkiala on työllistänyt perinteisesti hyvin, mutta vuosituhanen vaihteessa henkilöstä määrä oli puolittunut aikaisemmasta. Nykyään vähennyksiä ei tapahdu

niin paljon, mutta konttoreista on siirrytty tietoteknisten yhteyksien päähän. Esimerkkinä tästä ovat pankkien verkkotapaamiset, joissa asiakas voi hoitaa pankkiasiansa, vaikka kotisohvalta. Tehtävät pankkialalla muuttuvat entistä vaativammiksi. Työntekijöiltä vaaditaan erityisosaamista sekä monipuolista palveluneuvonnan hallintaa ja myyntitaitoa. Pankkityö edellyttää myös joustavuutta muun muassa työtapojen suhteen. Esimerkiksi verkkotapaamiset ja laajennetut aukioloajat luovat uusia haasteita. Näiden muutosten vuoksi pankit ovat panostaneet henkilöstön osaamiseen, kouluttamiseen ja kehittämiseen. Pankeilla on omia koulutusjärjestelmiä, sekä ne voivat käyttää myös esimerkiksi työkiertoa perehdyttämisessä. (Kontkanen 2015, 67-69.)

Seuraavassa kuvassa on kuvattu Finanssialan koulutusta ja osaamista.



Kuva 3. Finanssialan koulutus ja osaamistaso. Finanssialan keskusliiton mukaan. (Kontkanen 2015, 68.)

Virtuaalisessa työympäristössä tarvitaan paljon motivaatiota. Se vaatii työntekijöiltä sekä esimiehiltä enemmän taitoja ja kykyjä hoitaa monipuolisia tehtäviä. Virtuaalisessa työympäristössä työntekijän tulee ottaa enemmän vastuuta ja suoraa valvomista on vähemmän. Se vaatii esimiehiltä luottamusta työntekijöihin. Virtuaalinen työ mahdollistaa usein työn personoitumisen. Digitaalinen työ on myös enemmän tuloskeskeistä kuin tehtäväkeskeistä. (Warner & Witzel 2004, 54-55.)

3 Muutosjohtaminen

Työpaikat ovat jatkuvassa muutoksessa, eikä muutoksen läpivienti voi onnistua hyvin, ellei esimies ota huomioon ihmisen käyttäytymistä ohjaavia periaatteita. Esimiehet eivät ole pelkästään muutoksen johtajia vaan muutos koskee myös heitä. Esimiehellä on tärkeä rooli saada työntekijät ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja tavoitteet. Esimies voi joutua johtamaan työntekijöitä tilanteessa, jossa hän ei itsekään tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten muutoksesta selviää. (Järvinen 2016, 97.)

Vastuuntuntoiset johtajat ovat joustavia ja suvaitsevia. Muutoksessa he yksinkertaistavat monimutkaiselta tuntuvia asioita, vähentävät epävarmuutta ja ahdistusta pitämällä esillä selkeää visiota ja tarkoitusta. (Maak & Pless 2006, 48.)

3.1 Muutos organisaatiossa

Muutos ei ole uusi asia. Yritykset ovat aina uudistaneet toimintaansa. Yrityksiä on myyty ja ostettu ja organisaatorakenteita on muutettu. Muutoksia tapahtuu kaikkialla ja ne vaikuttavat kaikkiin työntekijöihin. Muutoksia tapahtuu joka päivä, eivätkä ne tule vähenemään. Muutos on jatkuvaa. Eri ihmiset kokevat pienet ja isot muutokset hyvin eri tavalla. Monelle muutos- sana tuo negatiivisia asioita mieleen, vaikka positiivisiakin muutoksia tapahtuu koko ajan. Jos muutokseen suhtautuu avoimesti ja myönteisesti, on se luonteva osa yrityksen arkea. Suuret muutokset, kuten fuusiot ja niiden myötä mahdolliset irtisanomiset ovat tätä päivää. Muutos on hyvin erilainen kokemus johtotiimille, joka on ollut suunnittelemassa muutosta kuin sille yksikölle, jota muutos konkreettisesti koskettaa. Muutoksia voi olla monenlaisia. Yrityksen käyttökieli voi vaihtua, yrityksen nimi voi

vaihtua tai paikkakunta voi vaihtua. Työtavat, kulttuuri ja arvot muuttuvat. Digitaalinen transformaatio on kyseessä silloin, kun perinteinen organisaatio muuttuu digitaalseksi. Toisten on helppo päästä mukaan uusiin asioihin, tavoitteisiin ja olla osa uutta organisaatiota. He ovat innoissaan mukana muutoksessa. Joillain taas muutokset herättävät kysymyksiä, mutta he silti kykenevät mukautumaan muutoksiin ja näkevät ne parannuksina. Jotkut eivät selviä pienistäkään muutoksista ilman tukea. Osa taas ei välitä muutoksista, kunhan työ säilyy. (Ponteva 2010, 9; Pirinen 2014, 13; Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13.)

Muutos lähtee yleensä liikkeelle silloin, kun tunnistetaan uusi asia tai tarve toiminnassa taikka virhe tai epäkohta ja siihen halutaan puuttua. Monesti muutostarpeen havaitsee esimies, joka kokee sen välttämättömäksi. Muutos on aina haaste, on se pieni tai suuri. Muutos voi olla yllättävä, lopullinen ja epämääräinen. Nämä ominaisuudet tekevät siitä haastavan esimiehelle. Tärkeää olisi pystyä selittämään muutos ja sen merkitys selkeästi työntekijöille. Usein käy kuitenkin niin, ettei esimies itsekään kunnolla tiedä muutoksen sisältöä ja sen vaikutusta omaankaan työhönsä. Jotta muutos onnistuu, tarvitsee se esimiehen lisäksi sitoutuneen johdon, jonka tehtävä on selkeästi osoittaa, että muutos on tarpeellinen. (Ponteva 2010, 10-11.)

Esimies voi olla alaisen tukena muutoksessa eri tavoin, mutta työntekijän on itsekään innostuttava muutoksesta jollain tapaa. Koko organisaatio pitäisi saada innostumaan muutoksesta. Tärkeää muutoksen onnistumiselle on kehittää organisaation oppimiskykyä. Muutoksen ollessa jatkuvaa, joutuu johto miettimään tehtyjä asioita ja myös mahdollisesti korjaamaan niitä. Muutos ei siis aina onnistu tai vaikka se onnistuu se ei aina ole pysyvää. Tämä voi olla raskasta työntekijöille, etenkin jos he eivät tiedä tai kuule ensin sovituista muutoksista. Muutos voi tällöin tuntua poukkoilevalta ja suunnittelemattomalta. Pätevät muutosjohtajat osaavat perustella muutostarpeen työntekijöille. Esimiehen tehtävä on kuunnella työntekijöitä ja heidän tarpeitaan. (Ponteva 2010, 12; Myllymäki 2017, 21.)

Digimuutoksessa on tärkeää löytää parhaat keinot edetä haluttuun suuntaan. Eri-tyisesti johtajilla, hallituksilla ja omistajilla pitää olla ennakkoluulotonta asennetta ja rohkeutta toteuttaa nopeita muutoksia, silloinkin kun lopullinen tavoite, määränpää tai reitti ei olisi täysin selvä. Johtajilta ja johtoryhmiltä odotetaan myös

kykyä hahmottaa muutos ja taitoa ohjata työntekijät sekä koko yritys digimuutoksessa tavoitteeseen haasteista huolimatta. Pahinta on, jos digimuutokseen ei lähde mukaan ollenkaan. Johtajien on tarkkailtava jatkuvasti toimintaympäristöä ja ennakoitava muutoksia. Tarvittaessa suuntaa on muutettava nopeastikin. Digimuutoksessa on tärkeää, että muutosvauhti vastaa kiihtyvää muutostahtia. Digimuutoksen johtajien tärkeimpänä tehtävänä on tämän takia huolehtia, että kaikki ihmiset ja sidosryhmät ymmärtävät ja sitoutuvat muutokseen. Digimuutoksen johtamisessa tärkeimpiä ovat ihmiset, asenteet ja toimintatavat teknologian sijaan. Samalla on kuitenkin hyödynnettävä yhä monipuolisemmin analytiikkaa sekä johdettava yrityksen sisältä teknologista kehitystä. Johtajien on itse suhtauduttava positiivisesti teknologian kehityksen myötä aukeaviin mahdollisuuksiin. Esimies toimii digimuutoksessa sekä esimerkkinä että edelläkävijänä. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 18-19.)

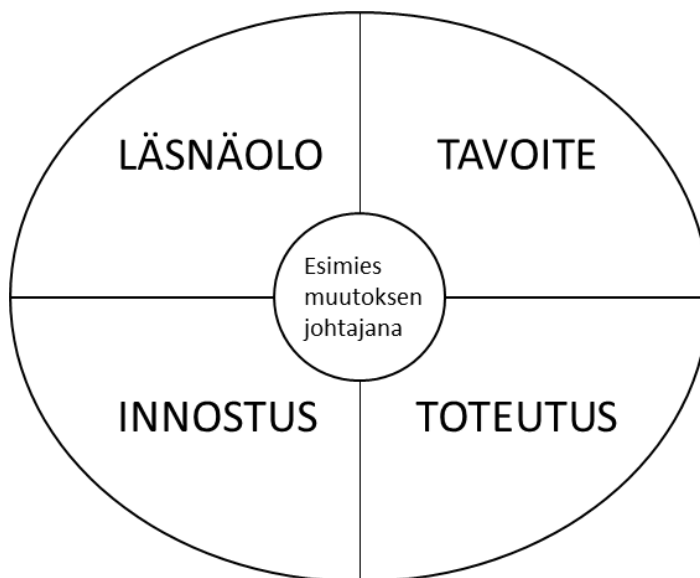
3.2 Esimiehen tehtävät muutoksessa

Esimiehellä on työntekijöiden kanssa vastuu muutoksen toteutuksesta. Esimiehen on johdettava jämäkästi ja johdonmukaisesti, jotta muutos onnistuu. Esimiehen on myös oltava läsnä arjessa ja käytettävissä. Esimiehellä pitää olla aikaa alaisilleen ja heidän tukemiselleen. Esimiehille pitää taata tuo aika tarpeen ja henkilöstön toiveiden mukaisesti. Helposti lähestyttävä esimies pystyy ratkomaan muutoksen vaikeimmat esteet ja saavuttamaan hienoimmat onnistumiset yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutoksessa esimies johtaa niin asioita kuin ihmisiäkin. Esimiehen rooli on viedä omalta osaltaan tavoitteita eteenpäin ja toteuttaa ne käytännössä. Kuten jo mainittiin, niin esimiehen tulee olla läsnä ja antaa palautetta työntekijöilleen. Tärkeää on myös kannustaa ja innostaa työntekijöitä muutoksessa. (Ponteva 2010, 70; Pirinen 2014, 61.)

Palautteen antaminen on osa palkitsemista. Esimiehen kannattaa antaa positiivista palautetta ja kehuja aina kun siihen on syytä. Vastuulliseen johtamiseen kuuluu myös rakentavan palautteen antaminen. Palkitseminen on tärkeää myös muutoksen keskellä. Organisaatiot voivat joutua supistamaan palkitsemiskeinojaan muutoksen aikana. Tärkeää onkin suunnitella ja miettiä nämä asiat tarkkaan. Eri ihmiset motivoituvat erilaisesta palkitsemisesta. Aineellisen palkitsemisen li-

säksi myös aineeton palkitseminen on tärkeää. Johdolla on vastuu luoda palkitsemiskeinot ja kouluttaa esimiehet hyödyntämään niitä. Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijät ovat niistä tietoisia. Palkitseminen on tärkeä esimiestaito. Aineellisen palkitsemisen kuten palkan, tulospalkkioiden ja muiden etujen lisäksi monelle on tärkeää työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja työajan järjestelyt. (Ponteva 2010, 72-75.)

Seuraavassa kuvassa on esimiehen muutosjohtamisen neljä osa-aluetta.

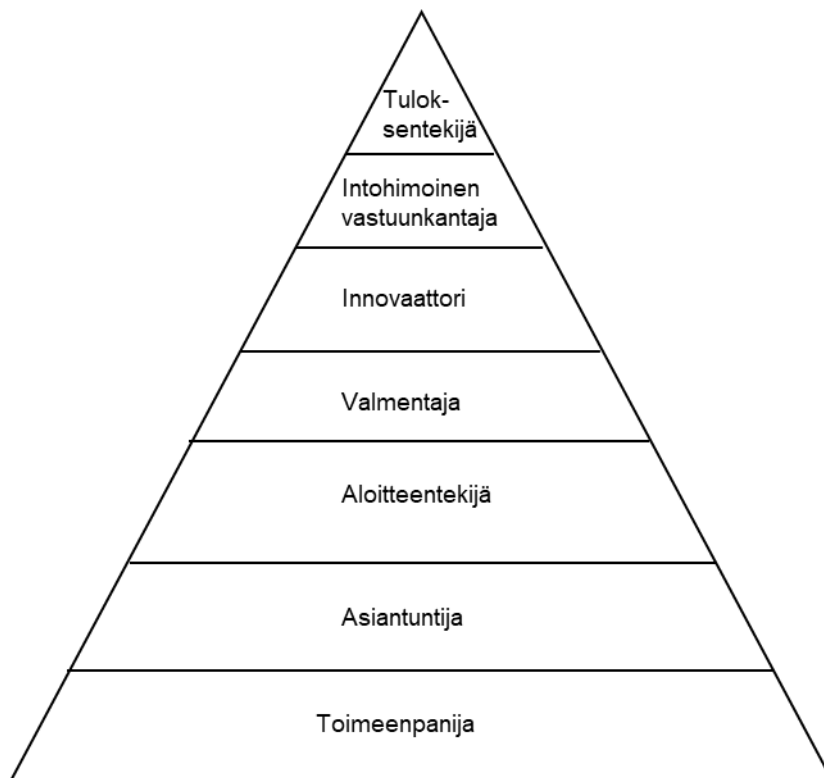


Kuva 4. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä. (Pirinen 2017, 62.)

Kuten kuvasta näkyy, esimies johtaa muutoksen tavoitteita ja toteutusta, on läsnä työntekijän arjessa sekä innostaa työntekijöitä muutoksessa. Jotta tavoitteet aukeavat työntekijöille, niitä voi muutoksen alussa käydä läpi viidestä näkökulmasta. Ensin käydään läpi miksi muutos tehdään. Sitten käsitellään se, mitä se tarkoittaa meille. Kolmanneksi perehdytään siihen, miten muutos tulee muuttamaan työtämme. Sen jälkeen katsotaan, mitä odotuksia meille asetetaan muutoksessa ja viidenneksi käsitellään, se mitä hyötyä me tulemme saamaan muutoksesta. Keskustelu tulee käydä myös yksilötasolla. Muutosjohtaminen ei ole vain ylhäältä alaspäin johtamista vaan myös alhaalta ylös ja sivuttain johtamista. Työntekijät tuntevat parhaiten oman työnsä, ja näkemystä siitä, kuinka työtä voi kehittää ja parantaa. Esimies näyttää suunnan muutoksessa, mutta työntekijä kannattaa ottaa mukaan muutokseen. Osallistavia keinoja ovat esimerkiksi erilaiset tilaisuudet, joissa työntekijät pääsevät tuttujen ihmisten kanssa kertomaan

ajatuksiaan muutoksesta. Työntekijöille tulee olla aito mahdollisuus sanoa mieltänsä ja kysyä kysymyksiä. Muutos tuntuu merkittävämmältä ja työntekijät sitoutuvat siihen paremmin ja ovat motivoituneempia, kun heille antaa vaikuttamismahdollisuuksia. Tunne vaikuttamisen mahdollisuudesta saa ihmisen yleensä siirtymään vastustajien leiristä muutoksen kannattajiin, eikä hän enää epäile muutoksen tarkoituksia. (Ponteva 2010, 71; Pirinen 2014, 63-67; Myllymäki 2017, 87.)

Esimiehen tehtävä on siis kannustaa ja antaa jatkuvaa palautetta. Ilmapiiiriin tulisi olla avointa, eikä työympäristöä tulisi liikaa kontrolloida. Silloin saadaan esiin työntekijöiden luovimmat ideat. Esimiehen tulee toimia esimerkkinä ja kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Esimiehen käytöksestä otetaan perusteluja omalle tekemiselle (Myllymäki 2017, 75). Jotta työntekijöiden käyttäytymistä voi muuttaa, tulee muuttaa heidän asenteitaan. Esimies voi oppia vanhoista muutosprojekteistaan, mutta jokainen muutos on erilainen. Esimiehen kannattaa käydä onnistumiskeskusteluja työntekijöiden kanssa ja antaa heidän myös kehua toisiaan. Myös vaikeat asiat tulee ottaa esille ja on tärkeää olla totuudenmukainen ja vastuuntuntoinen. Esimiehen tehtävä on löytää työntekijöiden motivaattoreita ja hyödyntää niitä muutoksessa jakamalla rooleja ja työtehtäviä, sen mukaan, mikä motivoi ketäkin. (Pirinen 2014, 67-74.)



Kuva 5. Muutosjohtajan roolipyramidi. (Pirinen 2014, 79.)

Muutos tarvitsee intohimoisia ihmisiä. Asioita on hyvä ajatella ratkaisujen ja mahdollisuuksien kautta. Kuvassa 5 on lueteltu esimiehen erilaisia rooleja muutoksessa. Esimies voi olla toimeenpanija tai asiantuntija. Hän voi olla aloitteentekijä ja vaikuttaa aktiivisesti muutosten toteutumiseen organisaatiossa. Valmentajana esimies saa työntekijät itse löytämään itselleen merkityksen ja hyödyn muutoksessa. Innovaattori etsii uudistuksia ja luo uusia ratkaisuja. Hän hyödyntää täysin muutoksen mahdollisuudet. Intohimoinen vastuunkantaja saa työntekijät innostumaan muutoksesta ja saa heidät sitoutumaan siihen myös tunteen tasolla. Teke- misessä on tiimihenkeä ja yhdessä onnistumista. Ylimmällä tasolla on tuloksetekijä. Silloin esimies on intohimoinen, hän tekee oikeita asioita ja saa aikaan tuloksia muutoksessa. Tärkeintä on saada tiimi onnistumaan ja tuoda esiin jokaisen yksilön potentiaali ja hyödyntää niitä tiimin sisällä. Muutoksen loppuun vieminen vaatii sinnikkyyttä. (Pirinen 2014, 78-80; Sydänmaanlakka 2014, 104.)

3.3 Esimiehen haasteita muutoksessa

Esimiehellä voi olla muutoksessa monenlaisia haasteita. Muutosta ennen yleensä levottomuus lisääntyy, huhut lähtevät liikkeelle ja eri ryhmien väliset erot

lisääntyvät. Ristiriitainen tilanne saattaa lamaannuttaa. Tällainen uhkaava vaihe voi vaatia paljon esimieheltä. Huhut on saatava hallintaan. Esimiehen on kerrottava totuus ja oikea-aikaista tietoa työntekijöille. Ylikosken ja Ylikosken (2009) mukaan tämä vaihe voi olla senkin takia haastava, että esimiehet alkavat muutoksessa varmistella myös omaa asemaansa ja kilpailemaan keskenään. Tämän vuoksi yhteistyöhalut voivat vähetä. Seuraava vaihe on vastustuksen vaihe. Ihmiset kaipaavat vanhaa tuttua ja esimiestä voidaan jopa vihata uudistuksien takia. Vanhasta luopumiseen on annettava tilaa. Kun muutoksen aiheuttamat asiat on käsitelty kunnolla, voidaan muutos hyväksyä. Esimies voi saada työntekijöiden luottamuksen, jos on hoitanut muutoksen hyvin. (Ponteva 2010, 23-25.)

Esimiesten työ on usein kiireistä. Asioiden tärkeysjärjestys voi hämärtyä. Välttämättömät kokoukset, koulutukset ja sähköposteihin ja soittopyyntöihin vastaaminen vievät suuren ajan työstä. Alaisille ja heidän kohtaamiselleen ei tahdo jäädä tarpeeksi aikaa. Muutoksessa olisi kuitenkin tärkeää löytää ihmisille aikaa. Jos aikaa tai kiinnostusta ei ole, esimies laiminlyö tehtävänsä. Suunnittelemiseen ja miettimiseen kannattaa käyttää aikaa. Paperilla hyvältä näyttävät asiat eivät välttämättä toimi käytännössä ja työntekijät osaavat kertoa niistä. Esimiesten pitää saada vapauttaa kalenteristaan aikaa alaisille ilman, että joutuvat tuntemaan huonoa omaatuntoa. Vaikeaan tilanteeseen joudutaan, jos yrityksessä yritetään muuttaa liian monta asiaa samaan aikaan. Esimiehet tarvitsevat itsekkin tukea ja vastuuta omilta esimiehiltään. Haasteita tuo se, että esimiehetkin ovat usein epä-tietoisia asioista. Hallinnan tunne voi heiketä, kun tulevasta ei ole tietoa. Esimies on myös voitu sivuuttaa päätöksenteossa tai hänellä ei ole päätäntävaltaa tiiminsä tekemisiin. Tällöin turhautunut esimies voi sulkeutua omiin oloihinsa ja laiminlyödä esimiestehtävänsä. Hänestä voi tulla myös liikaa kaveri työntekijöille, eikä hän silloin johda heitä. Tässä on riskinä se, ettei työntekijät tee muutoksessa oikeita asioita vaan aika menee keskinäisten asioiden selvittelyyn. Yritys voi myös menettää lahjakkaita työntekijöitä, jotka eivät halua työskennellä huonossa työilmapiirissä. (Ponteva 2010, 27-29; Pirinen 2014, 92-93.)

Muutosjohtamisen haasteena on myös muutosvastarinta. Sitä ilmenee aina jossain määrin. Se voi olla äänekkästä, hiljaista ja passiivista. Äänekkäästi muutosta

vastustavat koittavat saada muitakin mukaan vastarintaan. He vievät paljon esimiehen aikaa ja huomiota. Vastarinnan syy tulee selvittää. Niitä voi olla monia kuten luopumisen pelko, tietämättömyys, ymmärtämättömyys, epävarmuus, ennakkoluulot, arvojen ristiriita ja pelko työpaikan menettämisestä. Syyn löytäminen auttaa asian ratkaisemisessa. Muutosvastarinta on normaali tapa reagoida uusiin vieraisiin asioihin. Työntekijät eivät halua, että heidän totuttuihin rutiineihin tulee muutosta. Esimies voi vähentää muutosvastarintaa vilpittömällä ja aidolla halulla auttaa työntekijää. (Pirinen 2014, 97-99.) Oregin (2011) on todennut, että vastarintaa on vähemmän, jos muutosagentti, eli tässä tapauksessa esimies nähdään positiivisessa valossa ja häneen on luotu hyvä suhde. Vastarintaa voi syntyä, jos yritys ei ole arvioinut valmiuttaan muutokseen tai luonut valmiutta sille. Valmiuksia muutokselle tuo hyvä ja kommunikoiva ilmapiiri, hyvä suhteet johdon ja alaisen välillä, organisaation sitoutuminen ja työntekijöiden osallistaminen sekä resurssien varmistaminen. (Burnes 2014, 314,318.) Seuraavassa kuvassa on kuvattu keinoja selvittää muutosvastarinnasta.

Muutosvastarinnan johtamisen muistilista	
• Älä kiellä vastarintaa.	• Viesti ja selvennä viestit.
• Etsi syyt vastarintaan.	• Varmista oikea tieto.
• Kuuntele tunteita.	• Ota vaikeat asiat esille ajoissa.
• Selkeytä.	• Etsi ratkaisut.
• Näytä suunta.	• Huolehdi hyvinvoinnista.
• Kerro tavoitteet.	• Kannusta yhteistyöhön.
• Varmista ymmärrys.	• Seuraa.
• Osallista.	• Jaa onnistumiset.
• Vaikuta.	• Huomioi edistymiset.
• Anna Palautetta.	• Palkitse.
• Opi.	• Kiitä.
• Kannusta.	

Kuva 6. Muutosvastarinnan johtamisen muistilista. (Pirinen 2014, 112-113.)

Nummelan (2017) vinkki johtajille on kommunikoida visio kuvien ja lyhyiden videoiden avulla. Tärkeää on varmistaa, että muutoksen ymmärtää jokainen organisaation jäsen, sidosryhmä sekä yhteistyökumppani. Kuvien kautta voi herättää

keskustelua ja pyytää ihmisiä jakamaan omia näkemyksiään. Tämä auttaa sitoutumaan muutokseen ja vähentää muutosvastarintaa. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 171.)

3.4 Esimiehen hyvinvointi

Esimiehen jaksamisesta muutoksessa puhutaan vähemmän kuin työntekijöiden. Esimiehen uupumiseen liittyy häpeää, syyllisyyttä ja huonommuuden tunteita. Esimiehelle kohdistuu paljon odotuksia. Hänen odotetaan olevan vahva ja huolehtivan työntekijöistä ja kestävä vastoinikäymisiä. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon myös esimiehen jaksaminen. Se on merkittävä asia sekä hänen, että työyhteisön toiminnan kannalta. Esimieskin väsyä ja tarvitsee tukea työnhyvinvointinsa ylläpitämiseen. Esimiehen jaksaminen heijastuu työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta tuloksiin. Uupunut ja väsynyt esimies ei jaksa johtaa ja hänen tiimissään väsyttään ja alisuoriudutaan, kun motivaatio laskee ja epäselvyydet lisääntyvät. Energisen ja aktiivisen esimiehen tiimissä jaksetaan ja suoriudutaan hyvin. Esimieheltä vaaditaan hyvää paineensietokykyä. Sitä tarvitaan, kun häneen kohdistuu odotuksia ja vaatimuksia sekä työnantajan että työntekijöiden puolelta. Esimiehen pitää tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja pystyä kehittämään itseään muutoksenjohtajana. Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä esimiehelle. Hänen tulee siis johtaa itseään, työntekijöitä sekä liiketoimintaa. Jotta esimies voi auttaa alaisiaan pärjäämään muutoksessa, tulee hänen keksiä omat pärjäämiskeinonsa ensin. Esimies joutuu hoitamaan myös ikäviä asioita, kuten irtisanomisia. Työntekijöiden vaatimukset ja vastarinta vaativat aikaa ja energiaa esimieheltä. Joskus esimies joutuu toimimaan vastoin omia mielipiteitään, ja tämä voi laskea motivaatiota. (Ponteva 2010, 53; Pirinen 2014, 150-152; Järvinen 2016, 145-146.)

Monipuolinen ja haastava rooli sekä vaatimukset eri suunnista voivat kuormittaa esimiehen hyvinvoinnin. Ylin johto asettaa usein tavoitteet ja kertoo odotuksista yleensä liian positiiviseen sävyyn. Lähijohto taas joutuu toteamaan, että usein tavoitteet ja käytäntö eivät kohtaa ja käytännön toteutus laahaa tavoitteiden perässä. Esimiesten tulisi kuroa tämä ero kiinni. Joskus esimies jätetään selviytymään muutoksesta yksin, ja epäonnistuneesta muutoksesta syytetään esimiestä. Tämä voi tuntua kohtuuttomalta. Vastuu muutoksen onnistumisesta on kuitenkin

tasaisesti jokaisella johtamisen tasolla aina ylimpään johtoon asti. (Perkka-Jortikka 2002, 104-105; Pirinen 2014, 153.)

Esimiestehtäviin haetaan yleensä sen takia, että halutaan vaikuttaa ja saada asioita aikaan. Esimiehiä motivoi oman liiketoiminnan ja työntekijöiden kehittyminen. Heitä voimaannuttaa yhteishenki, yhdessä tekeminen ja työntekijöiden onnistuminen. Haasteet ja työn monipuolisuus motivoivat myös usein esimiehiä. Muutos voi siis olla positiivinen haaste ja mahdollisuus näyttää osaaminen ja kyvykkyys yritykselle. Tärkeää on kuitenkin tunnistaa omat rajansa ja välttää uupumista muutoksessa. Pitää oppia kuuntelemaan kehon ja mielen lähettämiä viestejä työkuormituksesta. Omia kokemuksia muutoksessa on hyvä jakaa toisten esimiesten kanssa. Esimiehenkin tulee uskaltaa pyytää neuvoa. (Pirinen 2014, 153-155; Järvinen 2016, 149.)

Myös esimiehillä voi olla pelko oman työn jatkumisesta digitaalisessa murroksessa. Larkiala kirjoittaa artikkelissaan, että myös keskijohdon työt nähdään häviävän operatiivisten töiden ohella. Artikkeliin on mukailtu ote työpaikkailmoituksesta, jossa etsitään esimiestä finanssialan yritykseen. Hakijalta edellytetään monipuolisia taitoja, kokemusta, vahvuutta ja määrätietoisuutta. Larkialan mukaan vaatimukset ovat todella kovat ja johtamisen taidot ovat avainasemassa. Hän miettii, mistä esimies saa eväät johtaa muutosta. Finanssialalla johtaminen ei tule olemaan helppoa tulevaisuudessakaan, jos ei ole tottunut jatkuvaan muutokseen. Aikaisemmin mainitut paineet ylemmästä johdosta ja työntekijöiltä ja epätietoisuus ovat rankkoja esimiehille. Tästä syystä on tärkeää, että ylin johto huolehtii siitä, että esimiehet saavat myös tarvitsemansa tuen onnistuakseen tehtävässään. (Järvinen 2016, 146; Larkiala 2018.)

Esimies ja asiantuntijatehtävissä työ ei yleensä tekemällä lopu. Työ vie helposti mennessään ja on vaarana, että alkaa elää vain työlle. Tärkeää on pystyä rajamaan työ ja vapaa-aika. Työstä pitää pystyä irrottautumaan, jotta voi elpyä työn aiheuttamasta rasituksesta sekä kerätä henkisiä ja fyysisiä voimia. Vastapainoa työlle voi saada esimerkiksi ystävistä, perheestä, kaunokirjallisuudesta, liikunnasta ja hyvistä yöunista. On tärkeää, että yrityksen johto ilmaisee selkeästi, että yrityksessä arvostetaan sitä, että ihmiset huolehtivat työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta, eikä haluta, että he unohtavat huolehtia itsestään ja perheestään.

Esimiestyössä pitää jaksaa pysyä innostavana. Enemmän voisi olla sparraus- ja vertaisryhmiä, jossa esimiehet voisivat päästää höyryjä ulos. Virtuaaliset ryhmätkin voisivat toimia. Digitaalisessa muutoksessa viestiminen ja tiedon jakaminen on hyvin tärkeää. Kuten aiemminkin mainittiin niin esimiehetkin tarvitsevat tukea omilta esimiehiltään ja johdon on reagoitava välittömästi avunpyyntöön. (Järvinen 2016, 147-149; Larkiala 2018.)

4 Osaamisen johtaminen muutoksessa

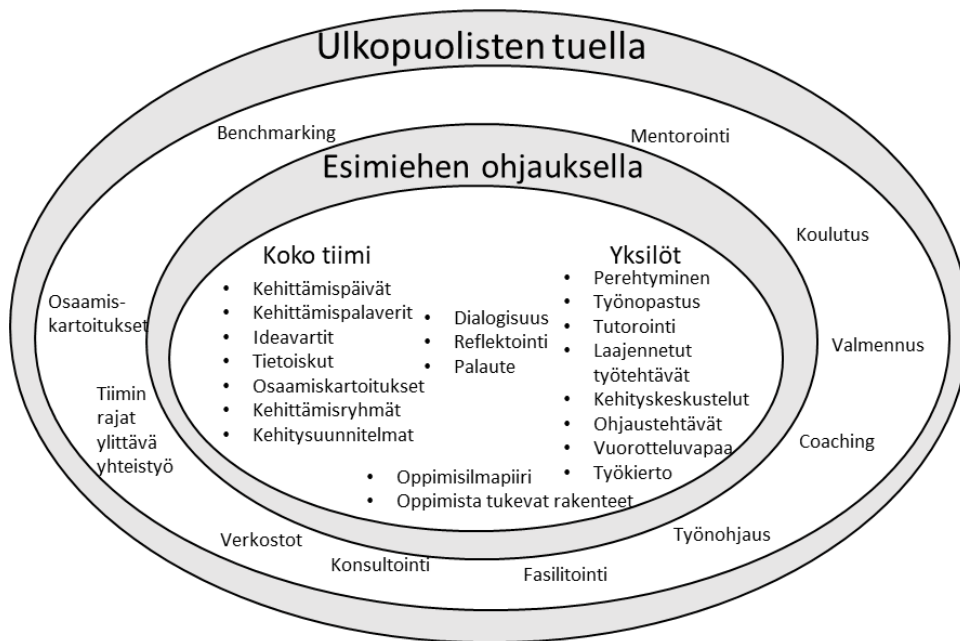
Suuret muutokset ovat aina haastavia osaamisen kehittämisen kannalta. Uusia toimintamalleja ja osaamista pitää kehittää paljon ja nopeasti (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 186). Syrjäahon tekemän tutkimuksen mukaan esimiehen odotettiin toimivan arjessa osaamisen kehittäjänä, valmentajana ja innostajana. Aktiivisen roolinsa ja kehityskeskustelujen kautta esimies näkee työntekijässä nykyisten kykyjen lisäksi kehitysmahdollisuudet. Tutkimuksessa esimiehet eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan tarpeeksi osaamisen kehittämisen sisältöön. Heille oli epäselvää, mitkä osaamisen kehittämisen asiat kuuluvat heidän tehtäviinsä ja mitkä ylemmälle tasolle. (Syrjäaho 2008, 71-73.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää herättää ja ylläpitää ihmisten mielenkiintoa niin omaan kuin organisaationkin toimintaan ja toimintamenetelmien kehittämiseen. Yrityksen johdon on oltava kiinnostunut osaamisesta ja sen kehittämisestä. Organisaation pitää tietää millaista osaamista siellä tarvitaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. On mietittävä, millaista osaamista yrityksessä on tällä hetkellä ja mitkä ovat ihmisten osaamisalueet. On tärkeää pitää henkilöstön kehittämissuunnitelmat ja osaaminen ajan tasalla. Ihmisten ponnisteluja ja suorituksia tulee arvostaa, jos heidät haluaa pitää yrityksessä. Itseään kehittävät ihmiset vaihtavat helposti työpaikkaa, jos eivät koe, että heitä arvostetaan. (Grönfors 2010, 47-49.)

4.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa työtä. Esimiehen täytyy huolehtia, että osaaminen tiimissä säilyy ja kehittyy henkilöstössä tapahtuvista muutoksista huolimatta. Esimiehen pitää alusta asti olla kartalla perehdytyksestä, kehityskeskus-

teluista, kehittämissuunnitelmista, koulutuksen ohjaamisesta sekä työssä oppimisesta. Aktiivinen esimies pitää huolen nykyosaamisesta, mutta tähtää tulevaisuuteen. Hän osaa omalla toiminnallaan edistää oikeansuuntaista oppimista sekä huomioi yksilön tarpeet ja tiimin tilanteen. Aktiivinen esimies myös käyttää sopivia työkaluja ja menetelmiä oppimisen kehittämiseen. (Kupias, ym. 2014, 78-79.)



Kuva 7. Eri kehittämismahdollisuudet. (Kupias ym. 2014, 79.)

Kuvassa 7 on kuvattu eri kehittämismahdollisuuksia. Niitä on esimiehellä käytössään paljon erilaisia. Tiimin ja tiimiläisten kehittämiseen voidaan hyödyntää ulkopuolista apua tai ohjata itse osaamisen kehittymistä. (Kupias ym. 2014, 79.) Käytetyimmät menetelmät ovat erilaiset kehittämis-, koulutus- ja valmennusohjelmat. Ne ovat kuitenkin usein yrityksen ulkopuolella järjestettäviä liian lyhytjaksoisia tilaisuuksia, jotka eivät pitemmän päälle tuota merkittäviä muutoksia. Tehokkaimmiksi keinoiksi ovat osoittautuneet ohjelmat, joissa keskitytään yrityksen oikeiden ongelmien ratkaisuun ja asioiden kehittämiseen. (Grönfors 2010, 48.)

4.1.1 Yksilöiden osaaminen

Oppiminen kehittää osaamista. Oppiminen vaatii aina jonkinlaista muutosta. Muutos voi tapahtua tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Työntekijän pitää oppia

monenlaisissa työelämän tilanteissa. Aina muutoksessa ei ole kyse suurista organisaatiota muuttavista muutoksista. Oppimista tapahtuu joka päivä uusien työkalujen, asiakkaiden ja työtehtävien myötä. Laadukas oppiminen vaatii oppijalta aktiivisuutta. Opittavaa asiaa tulee työstää ja eri ihmiset oppivat eri tavalla. Muutoksen myötä vanhasta osaamisesta pitää oppia pois. Esimiehen pitää ymmärtää, ettei osaaminen kehity itsestään vaan sen eteen on tehtävä paljon oppimistyötä. Aktiivinen oppiminen edellyttää halua ja tahtoa oppia. Kenenkään puolesta ei voi oppia, mutta esimies voi edistää halua ja tahtoa oppia. (Kupias ym. 2014, 108-111.)

Vaikka ihmiset oppivat eri tavalla, esimies voi edistää sitä ottamalla huomioon seuraavat oppimista edistävät asiat:

- tavoitteellisuus
- motivaatio
- kokonaisuuksien hahmottaminen
- aktiivisuus oppimisessa
- ilmapiiri
- vuorovaikutus ja palaute.

Esimehen pitää selkeästi kertoa oppimisen tavoitteet ja se millaista oppimista tavoitteet vaativat. Tehokas tapa on ohjata yhteistä pohdintaa aktivoivilla kysymyksillä kuten ”Mitä muutos edellyttää meiltä?”. Tarkoituksellisuus vaikuttaa motivaatioon. Oppimista motivoi, jos asia on itselle hyödyllinen tai mieluinen ja että muutoksen uskotaan onnistuvan. Esimiehellä on iso rooli kannustaa jokaista omien kykyjen käyttöön ja luoda uskoa muutoksen onnistumisesta. Motivaatiota oppimiseen vahvistaa keskusteleminen, kuunteleminen, yhdessä ideointi, tarvittavan ajan ja tuen antaminen, rohkaiseminen ja esimerkkinä toimiminen. Oppimisessa on tärkeää hahmottaa kokonaisuuksia. Esimiehen kannattaa edistää tätä sekä selkeyttää muutostilanteissa asioiden välisiä yhteyksiä. Työntekijän on helppompaa muistaa yksityiskohtia, kun ne liittyvät kokonaisuuteen. Esimiehen tulee pitää yllä aktiivisuutta oppimisessa. Konkreettisesta harjoittelusta ja keskustelusta on apua. Ilmapiiri on oppimisen kannalta hyvin tärkeä. Huonossa ja vihamielisessä ympäristössä oppiminen on vaikeaa. Oppimisessa pitää sallia virheitä

ja niin sanottuja tyhmiä kysymyksiä. Uuden oppimisessa tarvitaan paljon vuorovaikutusta ja palautetta. Palautteen avulla työntekijä saa vahvistusta oppimallaan ja toisaalta tiedon, jos joku asia on menossa väärin. (Kupias ym. 2014, 111-118.)

Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Esimiehen tulee olla perillä jokaisen työntekijän tilanteesta ja ottaa asioita avoimesti esille. Yhdessä sovitaan toimenpiteistä, joita oppimiseen vaaditaan. Jo saavutettuja asioita on hyvä ottaa esille. Erityisesti esimiehen tulee ottaa huomioon uudet työntekijät, vaativampiin tehtäviin siirtyvät, tiimin kannalta avainasemassa olevat ja erityistä tukea motivaatiossa ja oppimisessa tarvitsevat. Esimiehen tulee tehdä kaikkensa edistääkseen oppimista. Erilaiset oppijat tulee ottaa huomioon, mikäli esimiehenä haluaa onnistua. (Kupias ym. 2014, 135.)

4.1.2 Tiimin osaaminen

Ei riitä, että esimies opastaa vain yksilöitä. Tarvitaan myös ryhmänohjaustaitoja ja ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista, jotta ryhmä voi oppia ja kehittyä yhdessä. Lehtosen (2002) mukaan oppiva ryhmä pitää sisällään yhteisen käsityksen ryhmän tavoitteista ja päämääristä, yhteiset toimintamallit ja työvälineet, yhteisesti hyväksytyt vuorovaikutustavat ja ryhmäkäyttäytymisen, yhteisen tiedollisen osaamispohjan, jäsenten erityistaidot ja työnjaon ja keskinäisen luottamuksen. (Kupias ym. 2014, 153.)

Esimies vaikuttaa aina tiimin onnistumiseen. Aktiivinen esimies saa tiimistä enemmän esiin taitoja ja kykyjä kuin vetäytyvä esimies. Jossain asioissa tiimi voi olla hyvinkin itseohjautuva, mutta välillä se tarvitsee vahvasti esimiehen tukea. Yhdessä oppimisen varmistaminen kuuluu kuitenkin esimiehen tehtäviin. Esimiehen on nähtävä kokonaisuus ja vahvistettava tiimissä sitä mikä on yhteistä. Koko tiimi pitää aktivoida pohtimaan yhdessä toimintaansa. Tiimillä tulee olla yhteinen tavoite, johon se pyrkii. Yhdessä onnistuminen tarjoaa sekä esimiehelle että jokaiselle työntekijällekin palkitsevia hetkiä. Jatkuvasa muutoksessa oleva tiimi joutuu kehittämään toimintaansa koko ajan. Toimintaa on arvioitava jatkuvasti ja kaikkien tiimin jäsenten on hyvä olla mukana tässä kehittämistyössä. Jatkuvasta muutoksesta ja oppimisesta tulee oppia pitämään tai se on ainakin hyväksyttävä normaalina osana työtä. Esimies voi auttaa muutoksen läpiviemisessä pitämällä

usein yhteisiä tapaamisia, hyväksymällä huolet ja ihmettelemisen ja pyrkimällä ratkaisukeskeisyyteen keskusteluissa. Yhdessä oppiminen ei yleensä tapahdu itsestään, vaan siihen tarvitaan ohjausta. Esimiehen kannattaa miettiä tiimin sisällä keiden kannattaa työskennellä lähekkäin ja keille antaa yhteinen projekti. Tiimin eri kokoonpanot vaikuttavat paljolti siihen, miten kenenkin osaaminen tulee esille. Osaamisen pitäisi olla mahdollisimman tasaista tiimin tasapainon kannalta. (Kupias ym. 2014, 154-161, 184.)

Tärkeää olisi, että jokainen tiimin jäsen löytäisi tiimistä paikan, jossa pääsee toteuttamaan omaa intohimoaan ja tekemään parhaansa yhteisen tavoitteen puolesta. Tiimiläisten taitotasoa tulee kehittää koko ajan muuttuvassa maailmassa. Jos osaamisessa on puutteita, niin ne pitää pyrkiä poistamaan. Samaan aikaan kuitenkin kannattaa kehittää ja päivittää jokaisen vahvuuksia. (Kilpinen 2017, 88, 116-117.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusstrategian sekä tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat valittu tutkimustehtävä tai tutkimusongelmat (Hirsjärvi ym. 2007, 128).

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Tapaustutkimus valittiin, koska tutkimuksessa tutkitaan tiettyä ilmiötä tietyssä kohdejoukossa. Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymys alkaa yleensä kysymyksellä, miten tai miksi. Tapaustutkimusta käytetään yleensä, kun tapauksia tutkitaan omassa ympäristössään ja ajassaan. (Yin 2014, 14-16.) Tapaustutkimuksella koitetaan saada yksityiskohtaista tietoa jostain yksittäisestä tapauksesta, tilanteesta, tai kohteesta kuten jostain ryhmästä, yhteisöstä, alueesta tai organisaatiosta (Pihlaja 2001, 40). Tapaustutkimus voidaan toteuttaa joko laadullisena eli kvalitatiivisena tai määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena (Hirsjärvi ym. 2007, 186). Nämä metodologiat poikkeavat niin paljon toisistaan, että on tutkimuksen kannalta hyvä valita toinen ainakin päämetodologiaksi (Metsämuuronen 2008, 14).

Tätä tutkimusta lähdettiin toteuttamaan laadullisesta näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin tutkimukseen, kun ollaan kiinnostuneita asioiden yksityiskohtaisista rakenteista eikä niiden yleisluontoisesta jakautumisesta. Se soveltuu tutkimusotteeksi myös, jos tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tietyssä tapahtumassa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkityksestä, halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai halutaan saada tietoa tiettyjen tapauksien syyseuraussuhteista. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat tiedon kokonaisvaltainen hankinta, aineiston kokoaminen todellisessa tilanteessa, ihmisten käyttö tiedon keruun kohteena, odottamattomien asioiden paljastaminen, laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tutkimuksen muotoutuminen tutkimuksen edetessä ja tapauksien käsittely ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta sen mukaisesti.

5.2 Aineiston keruu

Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää myös yhdisteltynä. Lomakehaastattelua voidaan kuitenkin pitää yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 83,87.) Alkula ym. (1995) huomauttaa, että sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi olla etäällä tai lähellä tutkittavia. Laadullinen tutkimus ei siis aina tarkoita, että tutkija olisi läheisessä kontaktissa tutkittavien kanssa, vaikka usein näin oletetaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 189.)

Aineisto kerättiin strukturoidulla lomakehaastattelulla. Kysely lähetettiin sähköisesti ja alkuun oli kirjoitettu johdanto ja ohjeet lomakkeen täyttöön. Kysely lähetettiin pariin eri pankkiin 27 esimiehelle, jotka olivat etukäteen ilmaisseet kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen. Esimiehet toimivat eri puolella Suomea. Pankkeja ei haluta mainita tutkimuksessa. Vastausaikaa oli alun perin pari viikkoa, mutta sitä jatkettiin viikolla, jotta kaikki halukkaat saivat vastattua. Vastauksia saatiin lopulta 22 joten kaikki eivät kuitenkaan palauttaneet kyselyä muistutuksista huolimatta.

Strukturoitu kyselylomake sopii aiheeseen, koska tutkimuksessa selvitetään mielipiteitä ja kokemuksia sekä aihe on melko rajattu (Hirsjärvi ym. 2007, 192; Ikävalko 2016). Strukturoitu kyselylomake valittiin haastattelumuodoksi myös siksi, että sitä käytettiin viime vuonna tehdyssä tutkimuksessa. Esimiehiltä kysyttiin myös osa samoja kysymyksiä kuin toimihenkilöiltä. Strukturoitua kyselyä voidaan käyttää juuri tällaiseen mielipiteiden ja kokemusten vertailuun (Yin 2014, 112-113).

Kyselylomakkeen huolellisella laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla voidaan vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen (Hirsjärvi ym. 2007, 193; Hirsjärvi & Hurme 2011, 37). Kyselylomakkeeseen voidaan laittaa avoimia kysymyksiä ja niiden määrä sekä vastausten laajuus määrittävät sen, voiko strukturoidun aineiston vastauksia soveltaa laadullisen analyysin tarpeisiin (Saaranen-Kauppinen & Puuniekka 2006). Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin. Kun vastauksia ei ehdoteta, niin saadaan selville vastaajien tietämys aiheesta, mikä heistä on tärkeää sekä heidän asiaan liittyvien tunteiden voimakkuus. Avoimet vastaukset antavat mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä asioita sekä auttavat monivalintatehtävissä mahdollisesti ilmenevien poikkeavien vastausten tulkinnessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 196.) Tässä tutkimuksessa käytettiin monivalintakysymysten lisäksi paljon avoimia kysymyksiä, ja ne osoittautuivat toimiviksi toimihenkilöille tehdyssä tutkimuksessa.

Tutkimuksissa, joissa käytetään kyselylomaketta, on yleistä testata kyselylomaketta koehaastatteluilla. Etukäteen tehtävän testin tarkoitus on antaa tietoa siitä, miten hyvin lomakkeen kysymykset vastaavat tutkimusongelmaan. Tämän avulla voidaan arvioida jääkö jotain selvittämättä ja onko jotkut kysymykset turhia. Koehaastattelulla voidaan arvioida muutenkin lomakkeen toimivuutta kuten loogisuutta, pituutta ja käytettyä kieltä. Koehaastattelulla saadaan myös selville mitaavatko kysymykset, sitä mitä niillä on tarkoitus mitata. Tämä on erityisen tärkeää, koska lomakehaastattelussa haastateltavien oletetaan ymmärtävän kysymykset samalla tavalla. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori & Aho 2017.) Myös tässä tutkimuksessa lomake testattiin muutamalla henkilöllä etukäteen.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi ja käsittely aloitetaan mahdollisimman pian sen jälkeen, kun aineisto on kerätty. Aineisto voidaan tarkistaa ja siihen voidaan tehdä täydennyksiä, jos niihin on tarvetta. (Hirsjärvi ym. 2007, 218-219.)

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä voidaan käyttää sisällyönanalyysiä. Analyysi voi olla aineisto- tai teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-110.) Laadulliseen aineistoon voidaan soveltaa myös määrällistä analyysia (Eskola & Suoranta 2008, 164). Tässä tutkimuksessa käytetään sekä selittävää että ymmärtävää lähestymistapaa aineiston analyysissä. Monivalintakysymysten vastauksia analysoidaan tilastollisesti. Tutkimukseen avoimien kysymysten osalta valikoitui myös laadullinen teorialähtöinen analyysi, koska pelkkä tulosten tilastollinen analysointi ei riitä tekemään kattavia päätelmiä. Tuloksia kuvataan graafisesti ja selostetaan sekä tulkitaan sanallisesti. Analyysin tueksi aineistosta muodostettiin kaavioita ja taulukoita.

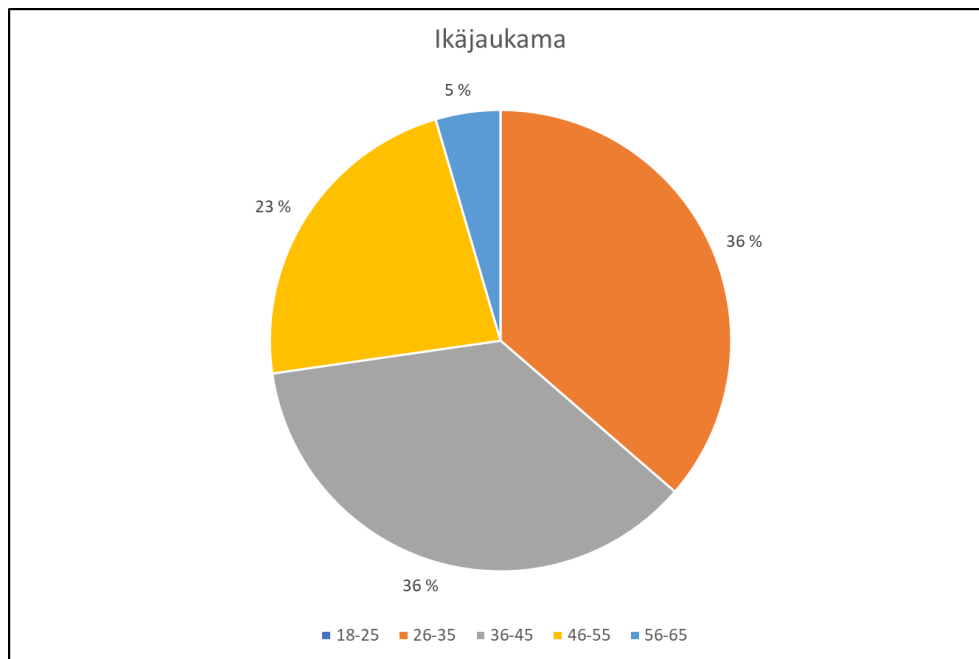
6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä. Tulokset esitetään teemoittain. Tulosten seassa on suoria lainauksia avoimista vastauksista. Vastauksia verrataan viime vuonna tehtyyn tutkimukseen, joka tehtiin toimihenkilöille.

6.1 Tausta

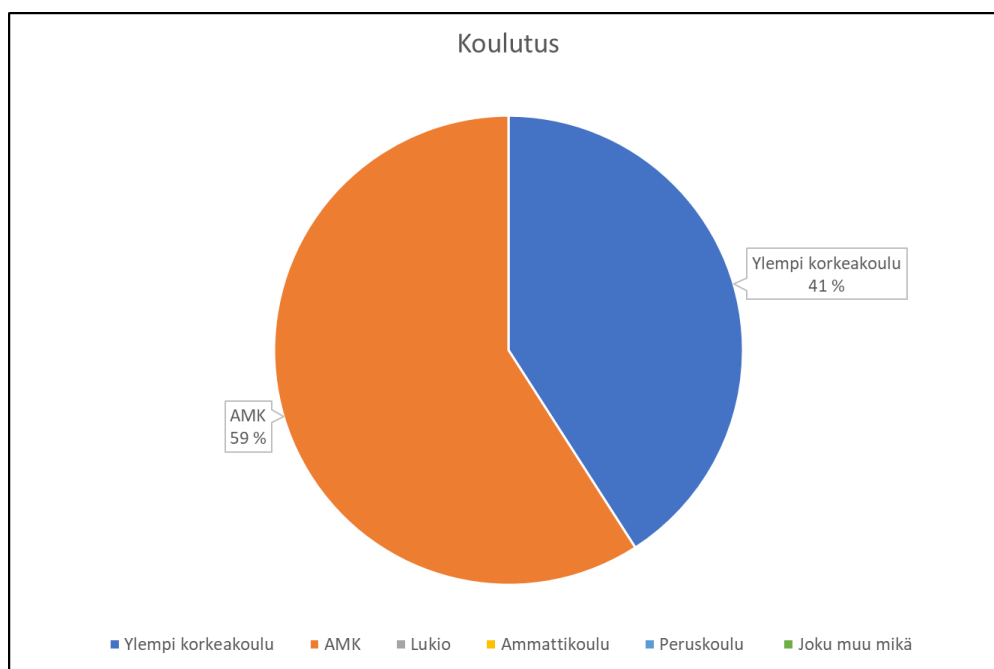
Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Vastaajilta haluttiin selvittää ikä, sukupuoli, koulutus ja työvuodet sekä finanssialalla että nykyisessä työssä.

Kyselyyn vastanneista 22 henkilöstä 14 eli 64 % oli naisia ja 8 eli 36 % oli miehiä.



Kaavio 1. Ikäjakauma

Kaaviosta 1 nähdään, että 26-35 ja 36-45 vuotiaita oli saman verran vastanneista eli 36 %. 46-55 vuotiaita oli 23 % vastaajista ja yli 55 vuotiaita 5 %. 18-25 vuotiaita ei ollut ollenkaan vastaajissa. Lähivuosina näkynyt runsas eläköityminen näkyy myös esimiesten ikäjakaumassa, joka on taas johtanut siihen, että pankkeihin on palkattu enemmän uusia työntekijöitä.



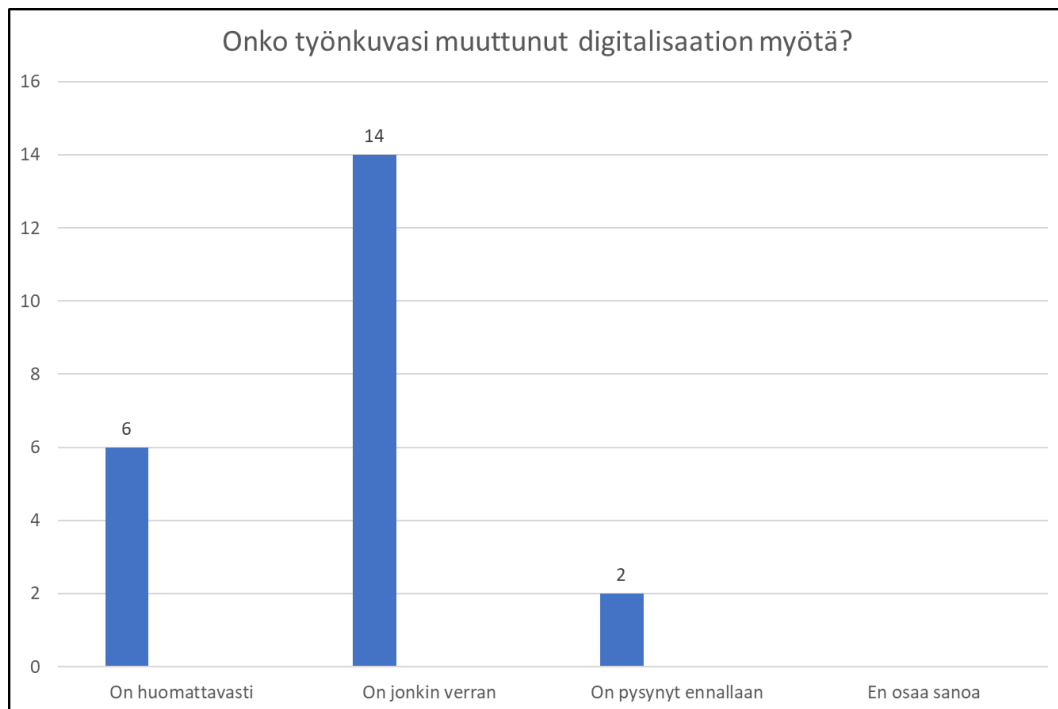
Kaavio 2. Koulutus

Kaikki esimiehet olivat käyneet joko ammattikorkeakoulun tai ylemmän korkeakoulun. 59 % vastanneista oli käynyt ammattikorkeakoulun ja 41 % ylemmän korkeakoulun eli joko yliopiston tai ylemmän ammattikorkeakoulun. Sekä ikä- että koulutusjakauma oli laajempi toimihenkilöiden kohdalla. Se on ymmärrettävää, koska esimiestehtäviin vaaditaan yleensä pidempää työkokemusta sekä korkeampaa koulutusta kuin toimihenkilöillä.

Työvuodet finanssialalla vaihtelivat paljon. Lyhin aika oli 2,5 vuotta ja pisin 33 vuotta. Ikä oli usein yhteydessä finanssialalla työskenneltyihin työvuosiin. Pitkään finanssialalla olleet eivät kuitenkaan välttämättä olleet kovin pitkään olleet nykyisessä työssään. Tutkijan oman kokemuksen mukaan pankin sisällä on työtehtävissä melko paljon vaihtuvuutta ja esimiestehtävissä katsotaan pidempi työkokemus hyödyksi.

6.2 Muutokset ja kokemukset

Toisessa osiossa tarkasteltiin työn muuttumista digitalisaation myötä ja miten se koetaan omassa työssä. Kaikki vastaajat kokivat tietävänsä, mitä digitalisaatio tarkoittaa. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että digitalisaatio on muuttanut omaa työntekoa ja kaikki olivat myös sitä mieltä, että muutos työntekoon on ollut positiivinen. Toimihenkilöille tehdyssä kyselyssä pari henkilöä vastasi, etteivät koe työnteon muuttuneen ja kaksi oli sitä mieltä, että muutos on ollut negatiivinen.



Kaavio 3. Työnkuvan muuttuminen digitalisaation myötä

Kaaviosta 3 nähdään, että melkein kaikkien vastanneiden mielestä työkuva on muuttunut digitalisaation myötä. Näistä 14 vastaajaa oli sitä mieltä, että oma työkuva on muuttunut jonkin verran digitalisaation myötä. 6 vastaajaa oli sitä mieltä, että työkuva on muuttunut huomattavasti ja vain 2 oli sitä mieltä, että se on pysynyt ennallaan. Toimihenkilöillä vastaukset jakautuivat suhteessa melko samalla lailla.

Avoimella kysymyksellä kysyttiin, miten työkuva on muuttunut. Vastauksista nousi selvästi esille, että työvälineet ja toimintatavat ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Uusia sovelluksia ja työvälineitä kehitetään koko ajan ja vanhoihin tulee päivityksiä tai laajennuksia.

Digitalisaation myötä hyvin monet toimintatapamme ja työvälineemme ovat muuttuneet. Esimiestyössä on enemmän sähköisiä arkistoja ja sovelluksia käytettävissä. Myynnin valmentaminen on myös muuttunut, koska asiakkaidemme käyttäytyminen ja toimintaympäristö on muuttunut myöskin digitalisaation myötä. Samoin neuvottelijan työpäivä ja työvälineet ovat erilaisia kuin muutama vuosi sitten.

Kuten yllä olevassa vastauksessa myös useammassa muussa mainittiin asiakaskäyttäytymisen muutos ja siihen vastaaminen. Esimiesten sekä toimihenkilöiden

toimenkuva on muuttunut, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ja pystytään opastamaan heitä digitaalisesti hoitamaan pankkiasiansa. Vastauksissa nousi esille se, että esimiestyö koettiin muuttuneen enemmän valmentavaksi kuin aiemmin. Osaltaan digitalisaation koetaan helpottavan työntekoa, kun esimerkiksi raportointi ja tietojen käsittely on sähköisesti nopeampaa ja helpompaa. Toisaalta työ koetaan muuttuneen kiireisemmäksi, kun muutoksia tulee tiheämmin ja alaisten osaamisesta on pidettävä huolta jatkuvassa muutoksessa. Viestinnän koettiin myös muuttuneen selvästi digitalisaation myötä. Palavereja pystytään pitämään paikasta riippumatta, eikä matkustamiseen mene niin paljon aikaa ja viestintävälineitä on paljon erilaisia. Asiakkaiden suuntaankin viestintä on muuttunut ja yhtenä esimerkkinä nostettiin esille sosiaalinen media ja sen hyödyntäminen viestinnässä.

Viestintä on muuttunut varmasti eniten. Tietoa on saatavilla ja oleellista on se tarvittavan tiedon löytäminen informaatiotulvasta. Edelleen henkilökohtainen viestintä on tärkeää, mutta sen lisäksi on jokaisen työntekijän osattava etsiä itse tietoa ja löytää olennainen tieto. Jokaisesta muutoksesta ei voida enää palaverissa nostoa tehdä. Tavoitettavuus on myös parantunut eri konttoreiden välillä Skypen kautta ja työaikaa säästyy runsaasti, kun ei tarvitse ajella enää jatkuvasti paikasta toiseen. Lisäksi asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut. Tulevat usein pankkiin selvittelemään jotain asioita, joita eivät verkossa pysty/osaa tehdä. Opastuksen tarve lisääntyy jatkuvasti. Asiakkaat haluavat saada palvelun heti, kun aiemmin asiakkaat olivat kärsivällisempiä. Meidän täytyy pystyä vastaamaan tähän asiakkaiden vaatimukseen ja oltava nopeampia ja prosessien pitää olla sujuvampia, jotta tämä onnistuu.

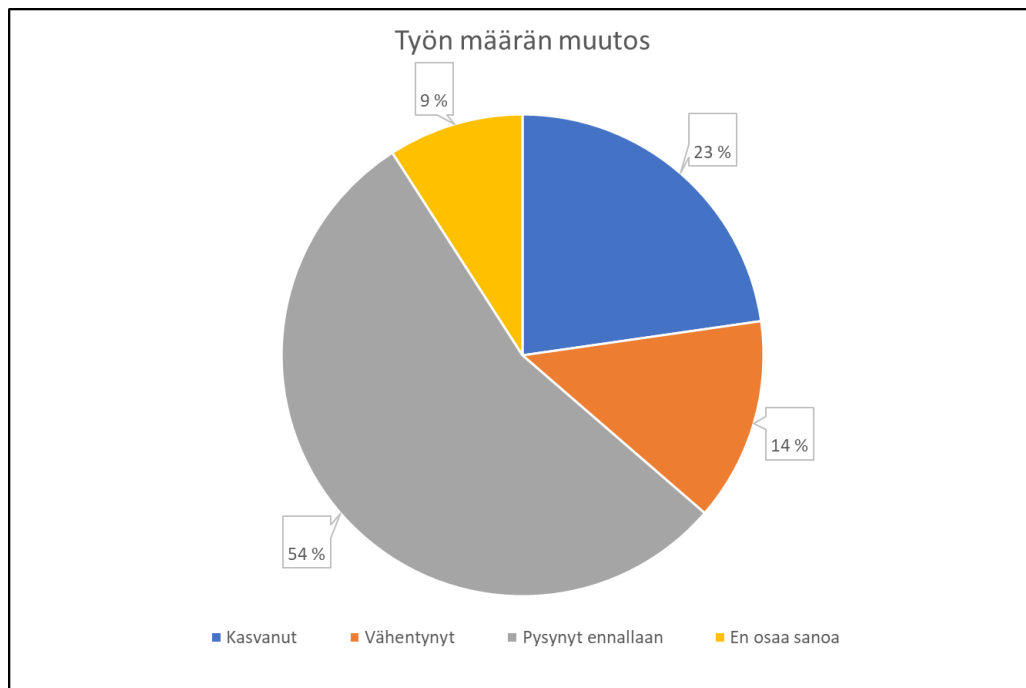
Kuten seuraavassa kaaviossa 4 näkyy, niin selvästi suurin osa vastaajista eli 91 % kokee, että digitalisaatio helpottaa työntekemistä ja vain 9 % on sitä mieltä, että se vaikeuttaa työn tekemistä.



Kaavio 4. Digitalisaation vaikutus työnteekoon

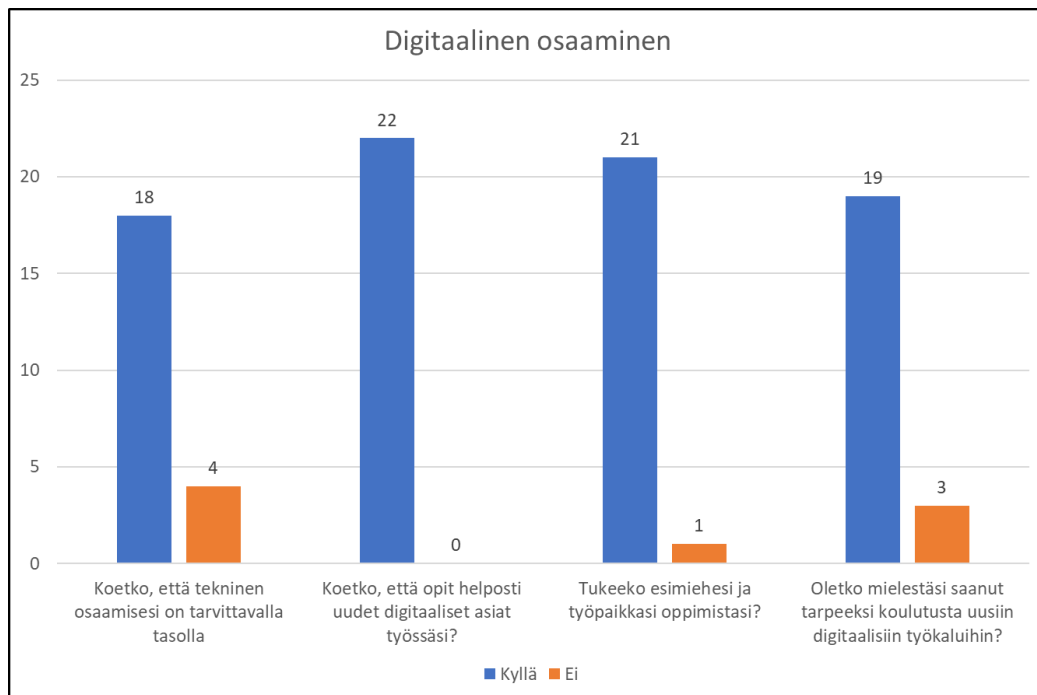
Osaltaan työ on helpottunut asiakastietojen sähköisen käsittelyn myötä. Osaltaan työ on monimutkaistunut, koska tietoja käsitellään useissa eri järjestelmissä.

Uusien järjestelmien koetaan helpottavan ja nopeuttavan työtä, mutta jatkuva osaamisen ylläpitäminen on yksi syy, miksi työn koetaan vaikeutuneen. Tämä nousi esille myös toimihenkilöiden vastauksissa. Heistäkin suurin osa oli sitä mieltä, että työ on helpottunut digitalisaation myötä. Paperin käsittely on vähentynyt, palavereja sekä tapaamisia voidaan pitää sähköisesti. Noin 7 % toimihenkilöistä oli sitä mieltä, että työnteke on vaikeutunut. Haasteeksi koettiin juuri oman osaamisen ylläpitäminen ja kyky opastaa asiakkaita.



Kaavio 5. Työn määrän muutos

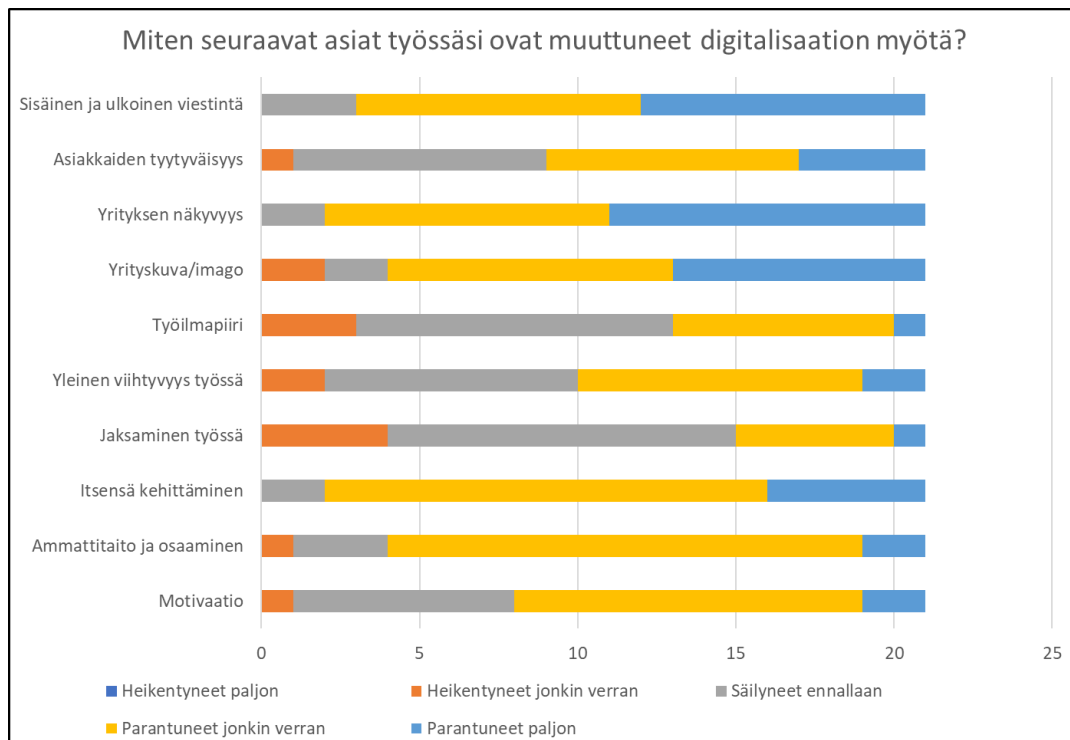
Kaaviosta 5 nähdään, että 23 % vastaajista koki, että työmäärä on kasvanut digitalisaation myötä. Yli puolet eli 54% oli sitä mieltä, että työn määrä on pysynyt ennallaan ja 14 % mukaan työn määrä on vähentynyt. 9 % vastaajista ei osannut sanoa onko työn määrässä tapahtunut muutosta. Toimihenkilöistä 30% oli sitä mieltä, että työn määrä on kasvanut ja 48 % oli sitä mieltä, että se on pysynyt ennallaan. 15 % mielestä työn määrä on vähentynyt ja 7 % ei osannut sanoa onko työn määrä muuttunut. Mielenkiintoista on, että suurin osa kokee työnteon helpottuneen ja nopeutuneen, mutta se ei kuitenkaan ole vähentänyt paljon työmäärää. Useampi kokee, että työmäärä on enemmänkin kasvanut kuin vähentynyt. Tähän vaikuttaa varmasti jatkuva muutos ja mainittu työn muuttuminen kiireisemmäksi. Työtä tehdään monessa eri kanavassa ja eri järjestelmissä. Kun asiat hoituvat nopeammin, voi olla, että niitä tehdään määrällisesti enemmän kuin aikaisemmin.



Kaavio 6. Digitaalinen osaaminen

Ylläolevaan kaavioon on kerätty osaamiseen ja oppimiseen liittyviä kysymyksiä ja vastauksia. 18 vastaajista koki, että heidän tekninen osaamisensa on tarvittavalla tasolla ja 4 koki että se ei ole tarvittavalla tasolla. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että he oppivat helposti uudet digitaaliset asiat työssä. Ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, etteivät oma esimies ja työpaikka tue omaa oppimista. Vastaajista 19 oli sitä mieltä, että on saanut tarpeeksi koulutusta uusiin digitaalisiin työkaluihin. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että eivät ole saaneet tarpeeksi koulutusta. Vastauksista saa kuvan, ettei osaamisen puute johdu omasta kyvystä oppia, vaan koulutuksen puutteesta. Kuitenkin työpaikan koetaan tukevan oppimista, mutta muutama ei ole saanut tarpeeksi koulutusta. Tähän voi vaikuttaa se, mikä tuli aikaisemmin esille, että nykyään paljon asioita on henkilöiden omalla vastuulla. Työ on kiireistä, joten voi olla vaikea löytää aikaa perehtyä ja oppia uusi asia kunnolla. Toimihenkilöiden keskuudessa koettiin myös, ettei koulutusta ole saatu tarpeeksi ja muutamien mielestä tukea oppimiseen ei myöskään ole saatu tarpeeksi.

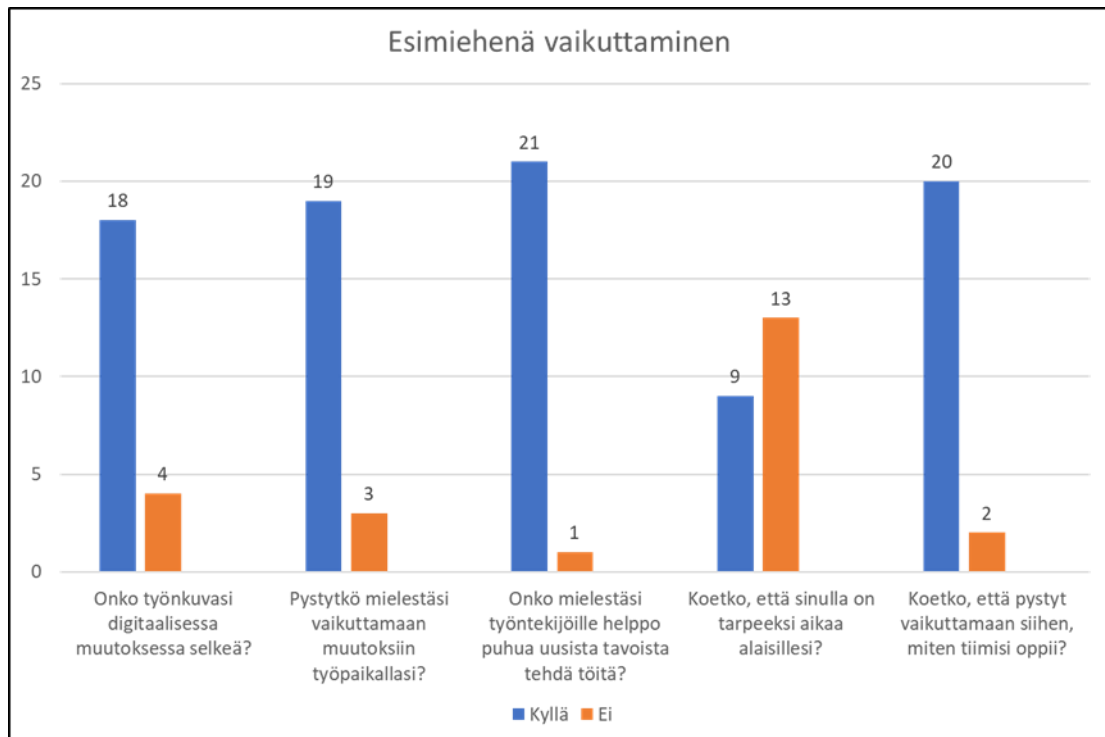
Seuraavaan kaavioon on kerätty työhön liittyviä asioita ja selvitetty onko digitalisaatio vaikuttanut niihin. Yksi vastaajista oli jättänyt tämän kohdan kokonaan tyhjäksi, koska ei osannut miettiä mahdollisia muutoksia digitalisaation kautta.



Kaavio 7. Työhön liittyvien asioiden muuttuminen digitalisaation myötä

Kaavion 7 mukaan puolet vastaajista koki, että motivaatio on parantunut jonkin verran digitalisaation myötä. Kahden mielestä se on parantunut paljon. Yksi oli sitä mieltä, että motivaatio on heikentynyt jonkin verran ja loppujen mielestä se on pysynyt ennallaan. Suurin osa koki ammattitaidon ja osaamisen parantuneen tai parantuneen paljon. Vain yhden mielestä ammattitaito ja osaaminen oli heikentynyt. Melkein kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että itsensä kehittäminen on parantunut jonkin verran tai paljon. Jaksaminen työssä oli neljän vastaajan mielestä heikentynyt jonkin verran. Puolet oli sitä mieltä, että jaksaminen on pysynyt ennallaan. Suurimman osan mielestä yleinen viihtyvyys on pysynyt ennallaan tai parantunut jonkin verran. Noin puolet on sitä mieltä, että työilmapiiri on pysynyt ennallaan. Kahdeksan vastaajaa koki, että ilmapiiri on parantunut. Kolme vastaajaa oli kuitenkin sitä mieltä, että työilmapiiri on heikentynyt jonkin verran. Selvästi suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yrityskuva ja yrityksen näkyvyys ovat parantuneet jonkin verran tai paljon digitalisaation myötä. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että yrityskuva on heikentynyt. Asiakkaiden tyytyväisyys koettiin pääosin pysyneen ennallaan tai parantuneen jonkin verran. Viestintä on melkein kaikkien

mielestä parantunut ja muutaman mielestä pysynyt ennallaan. Myös toimihenkilöistä muutama koki, että jaksaminen töissä, työilmapiiri ja yleinen viihtyvyys töissä on heikentynyt jonkin verran.



Kaavio 8. Esimiehenä vaikuttaminen

Kaavioon 8 on kerätty kysymyksiä esimiestyöstä ja siinä vaikuttamisesta. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työnkuvansa ei ole selkeä digitaalisessa muutoksessa. Loput kokivat, että työnkuva on selkeä. Suurin osa eli 19 vastaajaa koki, että he pystyvät vaikuttamaan muutoksiin työpaikallaan. Vain kolme oli sitä mieltä, etteivät he pysty vaikuttamaan. Ainoastaan yksi oli sitä mieltä, ettei työntekijöille ole helppo puhua uusista tavoista tehdä työtä. Seuraava kohta on huolestuttava ja voi selittää monia muita asioita tutkimuksessa. Yli puolet esimiehistä oli sitä mieltä, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa alaisilleen. 20 vastaajista koki, että pystyy vaikuttamaan siihen, miten tiimi oppii. Vain kaksi oli sitä mieltä, ettei voi vaikuttaa tiimin oppimiseen.

Toisin kuin Syrjäahon (2008) tutkimuksessa, tähän tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokevat pääosin pystyvänsä vaikuttamaan muutoksiin työpaikalla ja vaikuttamaan tiiminsä oppimiseen. Kaikki eivät kuitenkaan näin koe ja työnkuva on molemmissa tutkimuksissa osasta esimiehistä epäselvä. Suurin ongelma

näyttäisi kuitenkin olevan ajan puute. Esimiesten läsnäolo, esimerkkinä toimiminen ja palautteen antaminen nousivat vahvasti esiin teoriaosassa. Jos esimiehellä ei ole tarpeeksi aikaa alaisilleen niin näitä asioita voi olla vaikea toteuttaa. Esiin tulleet työn nopea tahti ja jatkuvat muutokset luovat varmasti haasteita ajan löytämiselle. Esimiesten täytyy pitää omaa osaamista koko ajan yllä, suorittaa raportointiin, hallinnollisiin asioihin ja taustatöihin liittyvät tehtävät sekä johtaa tiimiään. Työn luonne on toimihenkilöillä muuttunut itseohjaavammaksi. Esimiesten on tärkeää selvittää, mihin heitä kaivataan eniten. Tässä on varmasti tiimeissä eroja. Ongelmia on vaikea käsitellä ajoissa, jos esimies ei ole tarpeeksi läsnä. Tavoitettavuudesta on huolehdittava.

6.3 Avoimet kysymykset

Tässä kappaleessa käydään läpi avoimet kysymykset ja niiden vastaukset. Ne on jaettu kahteen osaan, jossa ensimmäisessä käsitellään kysymyksiä, jotka liittyvät esimiestyöhön ja toisessa yleisemmin digitalisaatioon ja sen vaikutukseen. Kysymykset on johdettu teoriaosuudesta.

6.3.1 Digitalisaatio, muutos ja esimiestyö

Ensimmäisenä esimiehiltä kysyttiin, mitkä heistä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät muutoksessa. Useassa vastauksessa mainittiin esimerkin näyttäminen, tuki ja kannustaminen. Esimiehistä on tärkeää, että aikaa olisi tarpeeksi, jotta voidaan ottaa huomioon erilaiset tarpeet.

Saada ihmiset ymmärtämään muutoksen merkitys. Tukea ja kannustaa.

Yhteisen ymmärryksen löytäminen muutoksen syistä ja siitä miten muutos vaikuttaa kunkin työntekijän rooliin.

Ajan antaminen eli ymmärrys siitä, että ihmiset oppivat asiat eri tahtiin. Kannustaminen ja rohkeisuus kokeilemaan uusia toimintatapoja myös oman ”työalueen” ulkopuolelta.

Riittävä tiedon jakaminen, riittävän keskustelu mahdollisuuden tarjoaminen muutoksesta, sen esiin tuomista eduista ja haasteista. Riittävän ajan tarjoaminen uuden oppimiseen ja sisäistämiseen. Tarvittaessa kertaus / tarkistus, että uudet asiat on saatu haltuun, eikä kukaan koe jääneensä jälkeen.

Tärkeäksi koettiin se, että muutoksen syy osataan perustella ja se, miten se tulee vaikuttamaan jokaisen työhön. Tavoitteet tulee kirkastaa jokaiselle. Halutaan lisätä ymmärrystä sekä avata uusia näkökulmia. Jotta voidaan toimia esimerkkinä, tulee omaa osaamista pitää yllä ja olla ajan tasalla muutoksista. Myös tuloksien varmistaminen sekä keskustelun tärkeys muutoksessa nousi esiin vastauksissa.

Selkeyttää kokonaiskuvaa yksittäisten muutosten keskellä sekä tehdä asioita ymmärrettäväksi – ihmiset kokevat ja näkevät asiat eri lailla, joten yksilöllisyyden huomioiminen on tärkeää muutoksen ymmärrettäväksi tekemisessä

Oma esimerkki ja rohkaiseminen. Ymmärrys siitä että jokainen ”yksilö” vaatii eri ajan uuden oppimiseen. Askel kerrallaan uutta kohti. Vastaukset muutokseen; Miksi, Mitä, Miten ja Milloin. Lisäksi asian pilkkominen pieniin osiin; mitä muutos tarkoittaa isossa kuvassa, mitä se tarkoittaa omassa konttorissa, mitä se tarkoittaa omassa tiimissä, mitä se tarkoittaa minun omassa työssä.

Määrätietoinen suunnan näyttäminen, edellytysten luominen ja tulosten varmistaminen. Muutos tehdään yhdessä tiimiläisten kanssa, kuuntelu ja osallistaminen ovat tärkeitä asioita muutoksen läpiviemisessä.

Näytä suunta - luo edellytykset – varmista tulokset. Ihmisiä pitää kannustaa uusiin toimintatapoihin ja muutoksiin. Asioista, haasteista ja uusista toimintatavoista pitää päästä keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia. Tiimistä yleensä löytyy aina suunnannäyttäjiä, jotka kokevat muutoksen hyväksi. Heidän hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää muun tiimin mukaan saamiseksi.

Vastauksissa nousi esiin samoja tärkeitä asioita, joita käsiteltiin teoriaosassa. Teoriaan peilaten vastausten perusteella esimiehillä on hyvä käsitys siitä, mikä on tärkeää heidän työssään. Esimerkkinä toimiminen, kannustaminen ja läsnäolo ovat avainasemassa, jotta muutos saadaan vietyä onnistuneesti loppuun. Muutoksen syy ja tarkoitus pitää kirkastaa kaikille, ja sitouttaa tiimiläiset mukaan muutokseen. Kaikkien pitäisi ymmärtää miksi muutokseen on lähdetty.

Toisena kysymyksenä oli, mikä motivoi esimiehiä heidän työssään. Vastauksista nousi selvästi esiin ihmisten kanssa työskentely, tiimin kehittyminen ja sen onnistumiset. Työn haasteellisuus, vapaus sekä vastuu motivoivat myös monia.

Haastavat tehtävät, yhdessä onnistuminen, tavoitteiden saavuttaminen...

Tiimiläisten työskentelyn ja osaamisen kehittämisen mahdollistaminen, jotka pitkässä juoksussa näkyvät hyvinä onnistumisina ja kokemuksina sekä asiakas-että työntekijäkokemuksessa. Lisäksi myös oma osaamisen kehittyminen ja vastuun ottaminen motivoi.

Omien valmennettavien onnistumiset sekä kehittyminen. Tilanteet joissa onnistuu oivalluttamaan ja joka johtaa positiiviseen muutokseen. Myös ongelmien ratkaisu ja auttaminen motivoivat.

Ihmisten onnistuminen ja kasvaminen. Haasteista voittoon – tuntemukset sekä se, että yhdessä tekemällä saadaan asioita eteenpäin ja tulokset kasaan.

Tiimiläisten kehittyminen ja onnistumiset sekä uuden luominen & haasteet

Motivoivat tekijät olivat pitkälti linjassa teoriaosuudessa mainittuihin asioihin. Esi- miehet yleensä kaipaavat haasteita ja pitävät ihmisten kanssa työskentelystä. Heitä innostaa tiimiläisten onnistumiset ja yhdessä tekeminen.

Selväksi on tullut, että muutos on jatkuvaa. Seuraavaksi selvitettiin, millaisia haasteita esimiehet kohtaavat jatkuvassa muutoksessa. Monet kokivat, että asioiden priorisointi ja ajan käytön hallinta on haasteellista kiireisessä ja jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Haasteita tuo myös tiimiläisten sitouttaminen muutokseen ja kaikkien osaamisen ylläpito. Vastauksista nousi huoli, ettei kaikkien osaaminen pysykään tarvittavalla tasolla ja heille pitäisi olla enemmän aikaa. Haasteita luo ihmisten erilainen suhtautuminen muutokseen. Osa lähtee siihen innolla mukaan ja osa kokee sen negatiivisena.

Oman työn ja aikataulun hallinta korostuu kaiken aikaa. Sitä pitää kehittää lakkaamatta. Omien sekä muiden rutiinien muuttaminen on työlästä. Osa ihmisistä suhtautuu muutokseen uhkana tai negatiivisena asiana ja tämä voi aiheuttaa muutoksen vastustamista. Tällaiset tilanteet voivat turhauttaa joskus.

Ajankäyttö ja jaksaminen, eli haaste ehtiä omaksua kaikki uusi ja varmistaa, että myös jokainen omassa yksikössä omaksuu uudet asiat.

Muutosta muutoksen päälle, tekijät eivät pysty välttämättä omaksumaan asioita siinä tahdissa, kun uusia muutoksia tulee.

Toimintatapoja ei ehditä omaksua, joka aiheuttaa tehottomuutta työskentelyyn. Muutokseen negatiivisesti suhtautuvat tiimiläiset, jotka saattavat pahimmassa tilanteessa myrkyttää ilmapiiriä.

Oman työn organisointi ja aikatauluttaminen korostuu koko ajan. Tärkeää on myös varmistaa, että kaikki pysyvät muutoksessa mukana. Suuressa tiimissä, osa tiimiläisestä on jo muutoksessa vahvasti mukana, kun osa vielä miettii;) Suurimmaksi haasteeksi koen sen, että miten varmistan riittävän läsnäolon tiimissä yhtä lailla, kun pitää varmistaa iso kuvan toteutuminen.

Hankkeiden loppuun saattaminen tuntui osasta haasteelliselta, kun uusia tulee koko ajan ja niitä pitää pystyä hallinnoimaan lomittain. Tiimiläisten hyvinvoinnista huolehtiminen nousi myös esiin yhdessä vastauksessa.

Muutosvastarinta on yleinen ongelma, joka tuli esiin sekä teoriaosuudessa sekä kyselyn vastauksissa. Kiire, ajanpuute ja jaksaminen nousivat myös molemmissa esille. Aikaa pitäisi olla tarpeeksi, jotta muutos saadaan järjeistettyä työntekijöille. Aikaa tarvitaan, jotta kaikki pääsevät mukaan muutokseen ja oppivat uuden. Aikaa pitäisi löytää vastarinnan hoitamiseen. Läsnäolo ja keskustelu nousevat tärkeään rooliin ja niihin pitää löytää aikaa. Esimiesten ja johdon pitää varmistaa, että aikaa on tarpeeksi eikä näistä asioista saa luistaa muiden asioiden takia. Resurssien pitäisi olla kunnossa, jotta aikaa löytyy kaiken hoitamiseen. Yksi apukeino on tiimiläisten osallistaminen, joka mainittiin teoriaosuudessa.

Jatkuvassa muutoksessa osaamista pitää kehittää koko ajan. Esimiehiltä kysyttiin, miten oppimista tuetaan heidän työpaikoillaan. Vastauksista nousi selvästi esille erilaiset verkkokurssit sekä koulutukset, joita voi olla sähköisesti tai fyysisesti työpaikoilla. Työntekijöiden oma vastuu oppimiseen korostui kuitenkin vastauksista. Omasta oppimisesta tulee pitää huolta ja hallinnoida kalenteria niin, että aikaa jää myös opiskeluun. Esimiehet kokevat, että opiskeluun kannustetaan, ja esimerkiksi tutkinnon suorittamiseen on mahdollista saada myös palkallisia vapaapäiviä. Vastauksissa mainittiin myös henkilökohtaiset sparraukset ja tiimipalaverit.

Verkkokurssit, henkilökohtaiset sparraukset ja valmentaminen, erilaiset koulutukset. Kaikki lähtee lopulta itsestä, kun motivaatio ja kiinnostus on kunnossa, tekemällä oppii parhaiten. Virheitä saa tulla ja niistä oppii.

Järjestetään riittävästi aikaa omalle kehittymiselle sekä opinnoille, toki vastuu on jokaiselle itsellään omasta ajankäytöstä. Hyödynnetään digitaalisia oppimistapoja ja järjestetään yhteisiä keskusteluja uusien asioiden omaksumiseksi.

Opiskeluajat kalenteroidaan ja paljon opiskellaan ns. verkko-opiskeluina.

Valmennuksilla, yhdessä tekemisellä, valmennustallenteilla, osallistavilla virtuaali – ja live koulutuksilla, kahdenkeskisillä sparraustuokioilla, läsnäololla

Tiimipalaverit; tiedon/onnistumisten jakaminen. Verkkokurssit eri osa-alueille.

Esimiesten tulisi miettiä, ovatko verkkokurssit paras tapa oppia uusia asioita. Paras tilanne olisi, jos koulutuksia järjestettäisiin ihmisten tarpeen mukaan, mutta tämä voi olla haastavaa järjestää. Monet esimiehet kokevat, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa alaisille, joten tämä on varmasti yksi syy, miksi oma vastuu oppimisessa korostuu. Tästä voi johtua se, etteivät kaikki toimihenkilöt kokeneet saavansa tarpeeksi koulutusta ja tukea työpaikaltaan oppimiseen.

6.3.2 Digitalisaation vaikutus pankkialalla

Sekä toimihenkilöiltä että esimiehiltä kysyttiin, miten he uskovat digitalisaation vaikuttavan työpaikkoihin pankissa. Moni esimies koki, että työpaikat tulevat väheneeseen tulevaisuudessa. Osa kuitenkin koki, että ne pysyvät ennallaan, mutta tehtävät tulevat muuttumaan. Rutiininomaiset ja suorittavat työtehtävät tulevat väheneeseen entisestään, mutta asiantuntijatehtävien uskotaan lisääntyvän. Digitalisaation myötä uskotaan muodostuvan uusia työtehtäviä ja uudenlaista tarvetta, kun automaatio ja robotiikka hoitaa perustehtävät. Asiakkaat hoitavat yhä enemmän myös itse pankkiasioitaan verkossa ja mobiililaitteilla. Jatkossa toimihenkilöiltä vaaditaan monipuolisempaa osaamista ja asioiden hallintaa. Yksi vastaajista oli huolissaan, haasteellisuuden lisääntyessä ja eläköitymisen seurauksena, osaavan henkilöstön löytymisestä.

Digitalisaatio tulee luomaan uusia työpaikkoja, erilaisille osaajille. Samalla uskon, että vanhoja työpaikkoja tulee katoamaan, kun asiakaskäyttäytyminen muuttuu ja uusia palveluita tulee saataville.

Uskon työpaikkojen kokonaismäärän laskevan hiukan, ja nykyisten roolien tilalle tulevan uusia, laajempaa asiantuntijuutta vaativia rooleja.

Työpaikat pankkisektorilla tulevat vähentymään huomattavasti lähivuosien aikana johtuen digitalisaatiosta ja tekoälyn hyödyntämisestä.

Rutiininomaiset työt vähenevät automatisaation myötä mutta asiantuntijapalveluiden palveluiden tarve säilyy. Edelleen tarvitsemme aktiivisia, tuloshakuisia asiakasneuvoja, jotka haluavat ja pystyvät ratkaisemaan asiakkaiden entistä haasteellisimpia asioita. Laaja-alainen osaaminen korostuu, yhden asian osaamisella ei enää pärjää

Pitkässä juoksussa uskon, että työpaikkojen määrä vähenee. Toisaalta digitalisaation myötä alalle tulee paljon uusia kilpailijoita, joissa on tarjolla uuden kaltaisia tehtäviä. Mielestäni on selvää, että työtehtävät ovat jo nyt muuttuneet digitalisaation myötä merkittävästi ja jatkossa muutos kiihtyy. Kun ennen pankissa to-

teutettiin toimeksiantoja, niin nyt opastetaan miten asiakas voi hoitaa asiansa älylaitteen avulla itsenäisesti. Ennen pankkihenkilö oli auktoriteetti ja nyt enemmänkin keskustelukumppani. Valta siirtyy yhä enemmän kuluttajille, joilla on käytössään yhä enemmän vaihtoehtoja ja tietoa kuin menneinä aikoina. Monet uudet toimijat toimivat ainoastaan mobiilisovellusten avulla, jolloin perinteisille pankki-toimihenkilöille konttoreissa ei ole tarvetta. Toisaalta muutos vie aikaa ja vielä pitkään on tarvetta henkilökohtaiselle palvelulle, joka kuitenkin yhä enemmän tahtunelee etänä esim. mobiililaitteen avulla.

Myös toimihenkilöistä osa oli sitä mieltä, että työpaikat tulevat vähenemään pankkialalla. Heidänkin vastauksissaan nousi esille, että uusia työtehtäviä on jo muodostunut ja muodostuu varmasti lisää. Asiantuntijuuden korostuminen mainittiin myös toimihenkilöiden vastauksissa. Kuten esimiestenkin vastauksissa mainittiin, ei yhden asian osaamisella enää pärjää. Se nousi huolena toimihenkilöiden vastauksissa ja he kokivat, että muutokseen kykenemättömät työntekijät tulevat karsiutumaan.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin vielä, miten digitalisaatio koetaan omassa työssä. Esimiehet mainitsivat, että digitalisaatio tuo työhön niin hyviä kuin huonojakin asioita. Työ voi helpottua ja tehostua. Mahdollisuus tehdä töitä paikasta ja ajasta riippumatta toi monelle mielekkyyttä lisää työhön.

Näen digitalisaation positiivisena asiana, uudenlainen tapa kohdata asiakkaita. Hoitaa yhteydenpitoa tiimiläisiin, seuranta ym. Etätyön tuomat mahdollisuudet tulevaisuudessa. Digitalisaatio kehittää varmasti tulevaisuudessa asiakkaan ja pankin välistä yhteydenpitoa.

Digitalisaatio helpottaa ja tehostaa omaa työtäni. Se luo uudenlaisia mahdollisuuksia työn tekemiseen. Samalla se haastaa toimimaan uudella tavalla ja kehittämään omaa toimintaa sekä osaamista. Digitalisaation mahdollisuuksista on hyödynnetty vasta murto-osa työpaikassani. Uusia sovelluksia ja toimintoja lanseerataan koko ajan. Odotan innolla mitä tulevaisuus tuo tullessaan

Itse koen digitalisaation kaikella tavalla mielekkääksi niin työssä kuin vapaalla. Olen aina halunnut oppia uutta ja siitä syystä olen myös aina halunnut tehdä työtehtäviä joissa opin uutta. En voi sietää paikoilla pysymistä ja menneen haikailua. Erityisen hienoa on silloin kun pystyn omalla esimerkilläni auttamaan henkilöstöä ymmärtämään ja oppimaan. Olen aina valmiina erilaisiin pilotteihin ja etunenässä ottamassa käyttöön uusimmat laitteet, sovellukset ja toiminnallisuudet.

Digitalisaatio on tuonut työhön helpotuksia, mutta tekniikan varmuus on välillä aiheuttanut harmaita hiuksia. Digitalisaatio vaikuttaa työn rytmin nopeutumiseen, joten itsestä huolehtimiseen täytyy panostaa entistä enemmän, jotta työtahdin ja muutoksen kourissa jaksaa työskennellä ammattitaitoisesta, tehokkaasti ja kehittyä samalla.

Koen digitalisaation yhtä aikaisesti oman osaamisen haastajana, mutta pitkällä aikavälillä työn helpottajana. Laajemmassa mittakaavassa työn helpottuminen digitalisaation kautta vaatii vielä merkittäviä uudistuksia käytettäviin sovelluksiin ja tietojen hallintaan. Lyhyellä aikavälillä on panostettava uusien sovellusten oppimiseen ja uuteen tekemiseen, mikä osaltaan tuo painetta töiden hoitamisen aikatauluihin

Joitain asioita se parantaa, joitain huonontaa. Viestintäkanavana vain tiedottavassa muodossa hyvä – ihmisten välinen kontakti on tärkeää.

Viestinnän ja yhteydenpidon koetaan parantuvan niin työntekijöiden kesken kuin asiakkaidenkin suuntaan. Edelleen kuitenkin pidettiin tärkeänä myös ihmiskontaktia. Haasteita koetaan tulevan työn rytmin nopeutumisessa ja jatkuvan oman osaamisen kehittämisessä. Myös asiakkaiden osaamista tulee kehittää, jotta he pystyvät käyttämään uusia palveluja. Myös alati muuttuvien järjestelmien ja uusien sovellusten toimivuus aiheuttaa joskus haasteita päivittäisessä työssä.

Toimihenkilöt kokivat digitalisaation vaikutukset melko samalla lailla. Työn koetaan helpottuvan ja nopeutuvan, kun paperin käsittely vähenee koko ajan. Työtahdin koetaan myös kiihtyvän. Haasteelliseksi koetaan oman osaamisen ylläpito. Työtehtävien muuttuessa nähdään myös mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Toimihenkilöillä aikaa menee enemmän asiakkaiden opastamiseen. Toimihenkilöilläkin vastauksissa mainittiin sovellusten ja järjestelmien toimivuuden haasteet. Pankkityössä melkein kaikki tehdään nykyään tietokoneilla, joten on ymmärrettävää, että työ hankaloituu, ja on melko mahdotonta, jos tekniikka pettää.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Digitalisaatio on väistämätön ilmiö, joka leviää vauhdilla koko yhteiskunnassa kaikilla toimialoilla. Pankkiala on ollut suuressa murroksessa jo useamman vuoden ja muutosvauhti näyttää vain kiihtyvän. Asiakaskäyttäytymisen muutos luo pankeille painetta luoda uusia keinoja palvella asiakkaita. Kilpailu alalla on kovaa ja uudet ketterät startup-yritykset haastavat vanhoja perinteisiä pankkeja. Tutkija oli aikaisemmin tutkinut, miten toimihenkilöt pankissa kokevat digitalisaation vaikutukset. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten digitalisaatio vaikuttaa esimiesten päivittäiseen työhön pankkialalla ja miten he kokevat jatkuvan muutoksen. Vastauksia haluttiin verrata myös toimihenkilöiden vastauksiin.

Teoriaosassa käsiteltiin digitalisaatiota ja jatkuvaa muutosta pankkialalla. Esi-
miestyön tärkeys korostuu jatkuvassa muutoksessa. Esimiehen tulee olla kan-
nustava esimerkin näyttäjä, joka ottaa huomioon alaisten erilaiset tarpeet ja ta-
sapainottelee heidän ja ylimmän johdon vaatimusten välissä. Omasta ja alaisten
osaamisesta sekä jaksamisesta on pidettävä huolta.

7.1 Yhteenveto

Tutkimuksessa selvisi, että digitalisaatio on muuttanut työntekoa. Kaikkien esi-
miesten mielestä digitalisaatio on muuttanut työntekoa ja muutos on ollut positiiv-
inen. Toimihenkilöistä vain kahden mielestä muutos on negatiivinen. Työtä teh-
dään yhä enemmän tietokoneilla, eikä ilman niitä työnteko enää onnistukaan. Asi-
oita hoidetaan sähköisesti ja paperin käsittely on vähentynyt. Asiakkaita tavataan
myös sähköisissä kanavissa. Palaverit ja yhteydenpito työntekijöihin hoidetaan
pitkälti esimerkiksi videoyhteyksien välityksellä. Työ on muuttunut esimiehillä pit-
kälti ajasta ja paikasta riippumattomaksi.

Digitalisaation tuoma muutos koetaan siis pääosin positiivisena. Työteko on hel-
pompaa ja nopeampaa uusien järjestelmien myötä. Yhteydenpito on vaivatto-
mampaa. Esimiehetkin kokevat kuitenkin sen tuoneen mukanaan myös haas-
teita. Työtahti on kiihtynyt digitalisaation myötä ja noin neljännes vastaajista koki,
että työn määrä on kasvanut. Oman ja alaisten osaamisen ylläpito kiireessä ja
jatkuvassa muutoksessa koetaan haastavaksi. Toimihenkilöt toivat esiin myös
huolen osaamisen ylläpitämisestä. Sekä esimiesten että toimihenkilöiden kes-
kuudessa, muutamat ovat sitä mieltä, ettei työpaikka tarjoa tarpeeksi tukea oppi-
miselle eikä koulutusta ole tarpeeksi.

Digitalisaation koetaan selkeimmin parantaneen motivaatiota, omaa ammattitai-
toa sekä itsensä kehittämistä. Myös yrityksen näkökulmasta viestintä, yrityskuva
ja yrityksen näkyvyys on selvästi parantunut. Muutamien mielestä työssä jaks-
minen ja työilmapiiri on huonontunut.

Suurin osa esimiehistä kokee, että he voivat vaikuttaa muutoksiin työpaikallaan,
ja siihen miten heidän tiimensä oppii. Suurin osa myös kokee, että heidän työnku-
vansa on muutoksessa selkeä. Yli puolet esimiehistä on sitä mieltä, ettei heillä
kuitenkaan ole tarpeeksi aikaa alaisilleen.

Esimiehet kokevat tärkeimmiksi tehtävikseen muutoksessa esimerkkinä toimimisen, kannustamisen ja ymmärryksen lisäämisen. Tärkeää on varmistaa, että kaikki tietävät miksi muutos tapahtuu. Esimiehistä on tärkeää ottaa huomioon erilaiset ihmiset muutoksessa ja antaa heille tarpeeksi aikaa asioiden käsittelemiseen. Tärkeää on käydä asioita ajan kanssa läpi ja kuunnella sekä keskustella asioista. Tulosten varmistaminen nousi myös esiin tärkeänä tehtävänä. Esimiehiä motivoivat ihmiset, yhdessä tiimin kanssa onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Työn haastavuus motivoi monia sekä itsensä kehittäminen. Osaamista tuetaan paljon verkkokurssien avulla. Lisäksi oppimista edistetään tiimipalaverissa ja erilaisilla koulutuksilla. Vastuu oppimisesta on kuitenkin pääasiassa tekijällä itsellään ja kalenterin hallinta korostuu, jotta uusien asioiden oppimiselle on tarpeeksi aikaa.

Sekä esimiehistä että toimihenkilöistä monet ovat sitä mieltä, että työpaikat tulevat jossain määrin vähenemään pankkialalla digitalisaation ja robotiikan myötä. Suorittava ja rutiininomainen työ vähenee entisestään, mutta monet uskovat, että tilalle tulee uusia tehtäviä. Työnkuvan uskotaan muuttuvan. Asiantuntijuus korostuu, ja osaamisen pitää olla laaja-alaista. Kaiken kaikkiaan digitalisaatio koetaan siis pääosin positiivisena asiana, joka tuo uusia mahdollisuuksia tehdä työ helpommin ja tehokkaammin. Se tuo vapautta tehdä töitä ajasta ja paikasta riippumatta. Haasteita nähdään jatkuvassa muutoksessa, jossa omaa osaamista pitää kehittää koko ajan. Ajankäytön hallinta korostuu, eikä aikaa tunnu aina olevan tarpeeksi oppimiseen ja opettamiseen. Muutosvastarinta on myös haaste johon esimiehet törmäävät.

7.2 Luotettavuus

Yleensä tutkimuksen luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetti kuvaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu. Reliabiliteetti käsittää tutkimustulosten toistettavuuden. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa näiden käyttöä sellaisenaan on kritisoitu, koska ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Laadullinen tutkimus sisältää, enemmän tutkijan omaa pohdintaa kuin määrällinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuudesta puhutaan nimenomaan mittauksen luotettavuutena

eikä tutkijan muita toimenpiteitä oteta huomioon. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa monet hylkäävät nämä käsitteet tai soveltavat niitä paremmin laadulliseen tutkimukseen sopiviksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 160-161; Eskola & Suoranta 2008, 211.)

Yksi tapa tarkentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on triangulaation avulla. Sen käyttö ei ole ongelmattonta, mutta ajatuksena on eri metodien yhdistäminen. Denzinin (1978) mukaan triangulaatiosta erotetaan neljä päätyyppiä. Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio tarkoittaa, että tietoa kerätään eri tiedonantajaryhmiltä. Tutkijaan liittyvä triangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkijoita on useampi tai useampi tutkija analysoi aineiston. Teoriaan liittyvässä triangulaatiossa huomioon pitäisi ottaa monia teoreettisia näkökulmia. Metodinen triangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetään useita metodeja. Tämä voidaan jakaa metodin sisäiseen ja metodien väliseen alaluokkaan. Ensimmäinen tarkoittaa sitä, että valitaan metodiksi vaikka kysely ja samaa asiaa kysytään erityyppisillä kysymyksillä kuten suljetuilla ja avoimilla kysymyksillä. Jälkimmäinen luokka tarkoittaa, että käytetään eri keinoja tiedon keräämiseen kuten sekä havainnointia että haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 166-168.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tietoa, joka kerättiin nyt esimiehiltä ja aikaisemmin toimihenkilöiltä. Kyselylomakkeessa kysyttiin samaan aiheeseen liittyviä kysymyksiä niin suljetuin kuin avoiminkin vastauksin. Luotettavuutta pyrittiin parantamaan tekemällä kysymyksistä mahdollisimman selkeitä. Lomaketta myös testattiin etukäteen. Tutkijalle jäi se kuva, että vastaajat käsittivät kysymykset niin kuin pitikin. Vastauksia saatiin hyvin ja avoimiin vastauksiin oli jaksettu vastata ajatuksella. Niistä saatiin tärkeää sisältöä tuloksiin ja tukea monivalintakysymyksiin. Tuloksia ei voi yleistää koko alaa koskeviksi, mutta ne antoivat kuitenkin kuvaa alan tilanteesta. Tutkimus olisi myös mahdollista toistaa melko helposti uudelleen samalla menetelmällä. Vastaukset myös tukivat teoriaosassa esiin tulleita asioita ja olivat linjassa niiden kanssa. Tutkimuksella tutkittiin sitä mitä pitikin.

7.3 Pohdinta

Tutkimuksella onnistuttiin selvittämään, miten digitalisaatio vaikuttaa esimiesten työhön. Tutkimuksella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli

Miten digitalisaatio vaikuttaa päivittäiseen esimiestyöhön pankkialalla?

Digitalisaatio vaikuttaa monella tavalla työhön. Se tuo mukanaan jatkuvan muutoksen, kun teknologia kehittyy. Asiakkaiden käyttäytyminen ja vaatimukset muuttuvat ja pankkien on kehitettävä palveluitaan sen mukaisesti. Melkein kaikki työ tehdään tietokoneilla. Järjestelmät ja sovellukset muuttuvat koko ajan ja esimiesten täytyy huolehtia sekä omasta että alaisten osaamisesta. Työn luonne on muuttunut kiireisemmäksi. Työtä tehdään enemmän myös etänä, kun palaverit ja viestintä onnistuu paikasta riippumatta. Esimiestyö on muuttunut enemmän valmentavaksi. Alaisille annetaan enemmän vastuuta työn tekemiseen ja oman osaamisen ylläpitämiseen.

Alakysymyksiä olivat

Miten esimiehet kokevat jatkuvan muutoksen?

Kokevatko esimiehet tehtävänsä ja vastuualueensa selviksi?

Esimiehet kokevat, että jatkuva muutos on hyväksyttävä ja siihen on asennoiduttava oikein. Esimiehet haluavat toimia esimerkkinä alaisille ja kannustaa heitä muutoksessa. Keskustelua ja tiedottamista pidetään tärkeänä, jotta muutos ja sen syyt ovat selvillä. Muutos motivoi osaa, mutta tuo myös haasteita työssä jaksamiseen. Oman ja alaisten osaamisesta huolehtiminen voi olla rankkaa. Monet kokivat oman vastuualueensa ja tehtävänsä selviksi mutta aikaa alaisille ei tunnu olevan tarpeeksi. Silloin on vaikea ajoissa käsitellä esimerkiksi muutosvastarintaa.

Tutkimuksen tulosten perusteella on tärkeää löytää keinoja ajan hallitsemiseen niin, että sitä jäisi enemmän myös alaisille. Ylimmän johdon tulee tukea siinä, että esimiehet saisivat käyttää aikaa enemmän alaisten kanssa. Aikaa pitäisi olla muutoksen joka vaiheessa. Alussa pitää olla aikaa keskustella muutoksen syistä

ja vaikutuksesta työpaikalla. Muutoksen aikana pitäisi kuunnella alaisten kokemuksia ja ajatuksia. Esimiehen on vaikea toimia esimerkkinä ja kannustaa alaisia, jos aikaa ei ole tarpeeksi. Tärkeää olisi, että jokainen niin esimies kuin alainen kokisi saavansa tarpeeksi tukea ja koulutusta muutoksessa. Esimiehiä motivoi selvästi oman tiimin onnistumiset ja yhdessä tekeminen. Tärkeää siis olisi, että heillä olisi aikaa saada ja antaa palautetta sekä iloita tiimin kanssa onnistumisista.

Työpaikalla voisi selvittää millaista tukea niin esimiehet kuin alaisetkin kaipaavat. Hyvä olisi selvittää millainen opetus ja koulutus koetaan hyödylliseksi. Ovatko verkkokurssit paras vaihtoehto vai olisiko mahdollisuus kokeilla enemmän myös muita keinoja. Grönfors (2010) ehdottaa osallistavia ohjelmia, jossa ratkotaan yrityksen oikeita ongelmia ja kehitetään asioita. Kuten teoriaosassa tuli esille, pitäisi löytää omalle tiimille sopivin tapa oppia. Tähänkin auttaa, kun keskustellaan yhdessä toiveista ja tavoitteista. Yksi tärkeä tekijä muutosvastarinnan estämisessä on ottaa työntekijät mukaan ja kuunnella heidän mielipiteitään.

Yhtä tärkeää kuin esimiehen tuki alaisille on esimiesten tuki toisilleen. Esimiesten kannattaa verkostoitua toisten esimiesten kanssa. Vertaistuki auttaa jaksamaan ja parantaa työssä viihtyvyyttä. Ideoita ja ajatuksia on hyvä vaihtaa samaa työtä tekevien kanssa.

Jatkotutkimuksen voisi tehdä esimiesten ajankäytöstä. Tutkimuksella voisi tarkemmin perehtyä siihen, mihin eri asioihin ja miten paljon esimiehillä menee aikaa. Sen avulla voisi yrittää löytää ratkaisuja tehokkaaseen ajankäyttöön, niin että aikaa löytyisi enemmän myös alaisille. Voisi selvittää, voisiko joitain asioita esimiestyössä siirtää muulle taholle, automatisoida tai poistaa kokonaan. Vaikka alaiset ja tiimit olisivat itsestään ohjautuvia, tarvitaan esimiestä kuitenkin moneen asiaan. Tulevaisuudessa esimiestenkin työnkuva tulee varmasti muuttumaan lisää, kun toimihenkilöt tekevät töitä itsenäisemmin ja vastuuta otetaan asiantuntijuutta vaativissa töissä enemmän.

Kuvat

- Kuva 1 Digitalisaation keinot liiketoiminnan uudistamisessa, s. 10
- Kuva 2 Suomalaisen pankkitoiminnan digitalisaation vaiheet, s.12
- Kuva 3 Finanssialan koulutus ja osaamistaso, s. 17
- Kuva 4. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä, s. 21
- Kuva 5. Muutosjohtajan roolipyramidi, s. 23
- Kuva 6. Muutosvastarinnan johtamisen muistilista, s. 25
- Kuva 7. Eri kehittämismahdollisuudet, s. 29

Kaaviot

- Kaavio 1. Ikäjakautuma, s. 36
- Kaavio 2. Koulutus, s. 36
- Kaavio 3. Työnkuvan muuttuminen digitalisaation myötä, s. 38
- Kaavio 4. Digitalisaation vaikutus työnteekoon, s. 40
- Kaavio 5. Työn määrän muutos, s.41
- Kaavio 6. Digitaalinen osaaminen, s. 42
- Kaavio 7. Työhön liittyvien asioiden muuttuminen digitalisaation myötä, s. 43
- Kaavio 8. Esimiehenä vaikuttaminen, s. 44

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Burnes, B. 2014. Managing change. Harlow: Pearson Education Limited.

Digitaalinen polku 2017. Mitä on Digitaalinen murros? <http://digitaalinen-polku.fi/ohjelma/mita-digitaalinen-murros>. luettu 15.6.2018

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.

Euro&Talous 2016. Mullistaako digitalisaatio vielä rahoitusalan? <https://www.eurojatalous.fi/fi/2016/2/mullistaako-digitalisaatio-viela-rahoitusalan-kin>. luettu 15.6.2018

Heiskanen, E. 2017. Digitalisaation kokeminen päivittäisessä työssä. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Käytännön tutkimustyö.

Helsingin Sanomat 2018. OP-ryhmän digitalisointi söi tulosta – osuuspankeissa kokeillaan jo asuntolainojen myöntämistä automaattisesti. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005665197.html>. luettu 9.6.2018

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Osuuskunta Vastapaino.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Ikävalko, M. 2016. Laadulliset tutkimusmenetelmät- aineiston hankinta. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Luentomateriaalit.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2017. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.

Karhinen, R & Korkeela, M. 2016. Pankkisektori tienavaajana. Digitaalinen Suomi- julkaisuhanke. http://historia.suomidigi.fi/wp-content/uploads/2016/03/digih_pankit.pdf. luettu 10.6.2018

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut – Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: Docendo Oy.

Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uud.p. lisäpainos. Helsinki. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy Finva.

Kupias, P., Peltola R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kurunsaari, L. 2015. Digitalisaation vaikutukset pankkitoimihenkilön työhön ja hyvinvointiin. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan ja kulttuurin koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Larkiala, K. 2018. Miten johtaja hoitaa hommansa digitalisoituvalla finanssialalla? <https://www.bonfire.fi/miten-johtaja-hoitaa-hommansa-digitalisoituvalla-finanssialalla>. luettu 7.7.2018

Lehmusvirta, A. 2016. Nordea uudistaa koko it-järjestelmänsä: tällainen on tulevaisuuden pankki. http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/nordea-uudistaa-koko-it-jarjestelmansa-tallainen-on-tulevaisuuden-pankki-6563567. luettu 20.6.2018

Lohisalo, M. 2016. Digitalisaatio vyöryy voimalla pankkisektorille. <http://www.tral.fi/uutiset/digitalisaatio-vyoryy-voimalla-pankkisektorille/>. luettu 10.6.2018

Maak, T. & Pless. N.M. 2006. Responsible leadership. Oxon: Routledge.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: Gummerus.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas – johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät kirjat Oy.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Lahti: SOCEDA.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Eri aineistotyyppit ja aineiston hankinta. http://www.fsd.uta.fi/metodologiaopetus/kvali/L6_3_3.html. luettu 15.7.2018

Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi – 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta! Turku: Hansaprint Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Syrjäaho, T. 2008. Osaamisen kehittäminen ja strategisuus – tulkinnallinen tutkimus rahoitusalan yrityksessä. Turku: Uniprint.

Talouselämä 2017. Digitalisaatio mullistaa rahoitus- ja pankkitoiminnan- "Monet sijoittavat sokkona vain siksi että firman nimessä on sana blockchain" <https://www.talouselama.fi/uutiset/digitalisaatio-mullistaa-rahoitus-ja-pankkitoiminnan-monet-sijoittavat-sokkona-vain-siksi-etta-firman-nimessa-on-sana-blockchain/41f45b6e-58d8-3918-ba02-82da5b6402f8>. luettu 15.6.2018

Tieto 2015. tulevaisuuden pankki on mukana asiakkaiden tilanteissa-digitalisuus luo uusia mahdollisuuksia. <https://www.tieto.fi/uutiset/tulevaisuuden-pankki-on-mukana-asiakkaiden-tilanteissa-digitaalisuus-luo-uusia-mahdollisuuksia>. luettu 9.6.2018

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015, Service Economy Revolution and Digitalisation, Finland's Growth Potential, Publications of the Ministry of Employment and the Economy, Innovation, 41.

Valtiovarainministeriö 2017. Digitalisaatio. <http://vm.fi/digitalisaatio>. luettu 6.6.2018

Vartiainen, T. 2016. Pankkien digitalisaatio- uhasta mahdollisuudeksi. <http://www.alykassuomi.fi/2016/05/pankkien-digitalisaatio-uhasta-mahdollisuudeksi>. luettu 15.6.2018

Warner, M. & Witzel, M. 2004. Managing in virtual organisations. Lontoo: Thomson Learning.

Yin, R.K. 2014. Case study research – design and methods. Los Angeles: SAGE.

Liite 1

Digitalisaation kokeminen päivittäisessä työssä

Tausta

1. Sukupuoli

☐ Mies

☐ Nainen

2. Ikä

☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ 56-65

3. Koulutus

☐ Peruskoulu

☐ Ammattikoulu

☐ Lukio

☐ Alempi korkeakoulu (AMK)

☐ Ylempi korkeakoulu (Yliopisto, YAMK)

☐ Joku muu mikä? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

5. Kuinka kauan olet työskennellyt finanssialalla?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Muutokset ja kokemukset työssä

6. Tunnetko tietäväsi, mitä digitalisaatio tarkoittaa?

☐Kyllä

☐En

7. Tuntuuko sinusta, että digitalisaatio on muuttanut työnteokoasi?

☐Kyllä

☐Ei

8. Jos vastasit edelliseen kyllä, onko muutos ollut positiivinen vai negatiivinen?

☐Positiivinen

☐Negatiivinen

9. Onko työnkuvasi muuttunut digitalisaation myötä?

☐on huomattavasti

☐on jonkin verran

☐on pysynyt ennallaan

☐en osaa sanoa

10. Jos työnkuvasi on muuttunut, niin miten?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

11. Mihin työtehtäviin käytät tietokonetta/Internetiä työpäivän aikana?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

12. Miten digitalisaatio vaikuttaa työntekoosi?

- ☐ Helpottaa työntekoa
- ☐ Vaikeuttaa työntekoa
- ☐ Ei vaikuta ollenkaan
- ☐ En osaa sanoa

13. Onko työmäärä digitalisoitumisen myötä mielestäsi

- ☐ Kasvanut
- ☐ Vähentynyt
- ☐ Pysynyt ennallaan
- ☐ En osaa sanoa

14. Koetko, että tekninen osaamisesi on tarvittavalla tasolla?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

15. Koetko, että opit helposti uudet digitaaliset asiat työssäsi?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

16. Tukeeko esimiehesi ja työpaikkasi oppimistasi?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

17. Oletko mielestäsi saanut tarpeeksi koulutusta uusiin digitaalisiin työkaluihin?

☐ Kyllä

☐ En

18. Onko työnkuvasi digitaalisessa muutoksessa selkeä?

☐ Kyllä

☐ Ei

19. Pystytkö mielestäsi vaikuttamaan muutokseen työpaikallasi?

☐ Kyllä

☐ En

20. Onko mielestäsi työntekijöille helppo puhua uusista tavoista tehdä töitä?

☐ Kyllä

☐ Ei

21. Koetko, että sinulla on tarpeeksi aikaa alaisillesi?

☐ Kyllä

☐ Ei

22. Koetko, että pystyt vaikuttamaan siihen, miten tiimisi oppii?

☐ Kyllä

☐ En

23. Miten seuraavat asiat työssäsi ovat mielestäsi muuttuneet digitalisaation myötä? Asteikko 1=heikentyneet paljon, 2=heikentyneet jonkin verran, 3=säilyneet ennallaan, 4=parantuneet jonkin verran, 5=parantuneet paljon.

	1	2	3	4	5
Motivaatio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammattitaito ja osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Itsensä kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaksaminen työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleinen viihtyvyys työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityskuva/Imago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen näkyvyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaiden tyytyväisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäinen ja ulkoinen viestintä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Mitkä ovat esimiehenä mielestäsi tärkeimmät tehtävät muutoksessa?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

25. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

26. Minkälaisia haasteita jatkuva muutos tuo työhösi?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

27. Miten oppimista tuetaan työpaikallasi?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

28. Miten uskot digitalisaation vaikuttavan työpaikkoihin pankissa?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

29. Kerro omin sanoin, miten koet digitalisaation omassa työssäsi

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.