



Kokemustiedon hyödyntäminen esimiestyössä

Pankkityö ennen ja nykyisin

Eija Javanainen

Kehittämishankeraportti

Helmikuu 2007



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

7.3.2007

Tekijä(t) Javanainen Eija	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 22	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi KOKEMUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ Pankkityö ennen ja nykyisin		
Koulutusohjelma Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
Työn ohjaaja Vuortama-Räsänen, Marja		
Toimeksiantaja(t) Nordea, Jyväskylä		
Tiivistelmä Kehittämishankkeessa käsitellään eri toimintatapoja, joilla kokemustietoa voidaan siirtää organisaatioon. Tutkimuksessa haastateltiin pankista eläkkeelle siirtyviä henkilöitä ja heidän kokemuksistaan työelämässä tehtiin pieniä tarinoita. Tarinoista kerättiin tärkeimmät esimiestyöhön liittyvät kehittämiskohteet. Jatkossa on tarkoitus hyödyntää eläkkeelle jäävien henkilöiden kokemustietoa työmenetelmien ja osaamisen kehittämisessä.		
Avainsanat (asiasanat) tieto, osaaminen, kokemus, tarina		
Muut tiedot		

7.3.2007

Author(s) Javanainen Eija	Type of Publication Development project report	
	Pages 22	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title EXPERIENCE OF OLDER WORKERS USING IN MANAGEMENT Bankworking before and now		
Degree Programme Jyväskylä Polytechnic		
Tutor(s) Vuortama-Räsänen, Marja		
Assigned by Nordea, Jyväskylä		
Abstract The function of the development project was to handle different actionways with which we can move experience into organisation. When I made this examination I talked with employees, who will be pensioners in near months. Their experiences were written as a story-telling. From those stories I collected things, which are most important in developing management. In future it will be important to benefit this kind of experience.		
Keywords knowledge, competence, experience, story-telling		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
2 TIETO, OSAAMINEN, KOKEMUS JA AMMATILLINEN OSAAMINEN	3
2.1 Tieto	3
2.2 Osaaminen	5
2.3 Kokemus	6
2.4 Ammatillinen osaaminen	7
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA SIIRTÄMINEN	8
3.1 Osaamisen johtaminen	8
3.2 Osaamisen siirtäminen	9
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	12
4.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja hyöty	12
4.1.1 Tausta	12
4.1.2 Tavoitteet	14
4.1.3 Tutkimuksen hyöty	14
4.2 Tutkimusmenetelmät	15
4.2 Haastattelut	15
4.3 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	18
5 POHDINTA	20

1 JOHDANTO

Sotien jälkeen syntyneet niin kutsutut suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää. Tämä aiheuttaa sen, että työelämästä poistuu pienellä aikavälillä paljon kokeneita työntekijöitä. Heidän kokemuksensa perustuu myös aikaan ennen merkittäviä teknologiakehityksiä, joista nuoremmilla ei kokemusta ole. Sen lisäksi nämä henkilöt ovat tyypillisesti olleet pitkään samalla työnantajalla. Heillä on paljon sellaista kokemustietoa ja soveltavaa osaamista, jota organisaatio vaatii toimiakseen sujuvasti ja kilpailukykyisesti. Organisaatiot ovat vaarassa menettää arvokkaan osaamisen ikääntyvien työntekijöiden mukana, ellei sitä ole ajoissa osattu siirtää ja tallentaa organisaation rakenteisiin ja jäljelle jääviin jäseniin.

Ikääntyneillä työntekijöillä on paljon arvokasta kokemusta, joka rinnastetaan usein hiljaiseksi tiedoksi. Kokemusta kertyy käytännössä koko ajan toiminnasta. Pitkä työkokemus ei kuitenkaan automaattisesti tuota rikasta kokemusosaamista, vaan riippuu siitä, miten henkilö osaa ottaa opikseen, käsitellä ja hyödyntää kokemuksia työssään (Paloniemi 2004).

Kokemus-termillä on ainakin kaksi käyttötarkoitusta. Sitä voidaan käyttää työmarkkinaterminä, jolloin kokemuksella tarkoitetaan työkokemusta ja vääränlaisesta työkokemuksesta voi tietyissä tilanteissa olla työnhakijalle jopa haittaa. Toiseksi kokemus lisää työntekijän hiljaista tietoa ja hiljainen tieto näkyy suorituksessa, ei historiassa. Ammatissa vaadittu hiljainen tieto on voitu hankkia toisessa tehtävässä eli sitä pystytään soveltamaan.

Vaikka kokemus pääosin mielletään vahvuudeksi, voi olla myös vaikeaa oppia pois turhista toimintatavoista. Kokemus voidaan tulkita henkiseksi joustamattomuudeksi ja elinikäisen oppimisen jarruksi. Toisaalta kokemus ei automaattisesti tuo joustamattomuutta, vaan ihmisillä, jotka nuorenaikin ovat olleet innostuvia ja kokeilunhaluisia, vahvistuvat nämä ominaisuudet ajan myötä entisestään. Vastaava tosin pätee joustamattomuudenkin kanssa. Myös elämäkokemus voi osoittautua negatiiviseksi. Joskus nimittäin joitain ihmisiä ”elämä on opettanut” liiankin ankarasti ja syntyy katkeroitumista. Onnistumiseen voi kuitenkin oppia (Ollila 1998, s.14). Kun organisaatiossa on kerran koettu onnistuminen, voidaan synnyttää positiivinen kierre, jossa organisaatio jatkossa jakaa tätä elämäkokemustaan. (Hovila & Okkonen 2006, s.51)

Pankkialalla pitkän työkokemuksen omaavat henkilöt ovat kokeneet hyvin monenlaisia asioita. Ennen työ oli manuaalista ja korotkin laskettiin käsin. Varsinkin vuoden vaihteessa saatettiin tehdä ylitöitä aina yömyöhään saakka. Sitten tuli käyttöön tietokoneet ja pikku hiljaa myös asiakkaat automaattien ja Internetin myötä saattoivat hoitaa pankkiasiansa osittain omatoimisesti. Myös pankkikriisi 1990-luvun alussa jätti jälkensä työntekijöihin. Pankkifuusiot ja tietotekniikan nopea kehittyminen muodostuivat suureksi haasteeksi koko pankkimailmaa ajatellen. Osa työntekijöistä katkeroitui, osa innostui ja lähti mukaan muutokseen käyttäen hyväkseen työkokemustaan ja kehittämisen itseään uusia asioita opiskellen.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kartoittaa lähiaikoina Nordea pankista eläkkeelle siirtyvien henkilöiden kokemuksia pankkityöstä. Mitkä asiat ovat jääneet heille ensisijaisesti mieleen, miten he ovat oman ammattitaitonsa oppineet ja mitkä ovat ne tärkeät asiat, jotka he haluavat muille perinnöksi jättää. Millaiset kokemukset olivat työssä opettaneet? Voidaanko näitä kokemuksia hyödyntää esimiestyössä? Kokeneiden työntekijöiden osaamisen siirtäminen työhön vielä jääville vaatii hyvää osaamisen johtamista ja osaamiskuilun tunnistamista. Näitä seikkoja käsitellään kehittämishankkeessa lähinnä teoreettisesta tarkastelukulmasta.

2 TIETO, OSAAMINEN, KOKEMUS JA AMMATILLINEN OSAAMINEN

2.1 Tieto

Tieto voidaan jakaa kuuteen eri tasoon riippuen tiedon merkityksestä yksilölle ja tämän toiminnalle. Toisaalta tietoa voidaan tarkastella yksilön tai organisaation ominaisuutena. Lisäksi tiedolla on erilaisia ilmenemismuotoja. Tietoa voidaan tarkastella myös staattisena tai dynaamisena.

Thierauf (2001, s. 8) jakaa tiedon kuuteen eri tasoon: dataan, informaatioon, tietämykseen, älykkyyteen, viisauteen ja totuuteen. Suurimmat erot tässä luokittelussa sisältyvät kolmeen ensimmäiseen tasoon ja havainnollisinta on informaatiosta tietämykseen siirryttäessä muodostuva ero. Itse asiassa älykkyys ja viisaus ovat pikemminkin taitoja kuin tiedon tasoja ja totuuden käsitteestä taas voidaan käydä loputtomasti väittelyitä.

Data on faktoja ilman kontekstia eli esimerkiksi irtonaisia lukuja, informaatiossa taas tiedetään näille jo jokin yhteys eli numerot merkitsevät esimerkiksi lämpöasteita. Tietämys voidaan ajatella kokemuksen mukanaan tuomana ymmärryksenä informaatiosta ja datasta. Siihen sisältyy harkinnan käyttäminen sekä kyky tehdä tulkintoja. Se on siis hyvin riippuvainen ihmisestä ja toisaalta ensimmäinen taso, jonka perusteella tapahtuu inhimillistä toimintaa ja jossa selviä eroja yksilöiden tavoissa voi syntyä. (Hovila & Okkonen 2006, s. 46)

Tieto voi ilmetä kahdessa muodossa: hiljaisena (tacit) tai eksplisiittisenä tietona (explicit knowledge). Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietämystä, tietotaitoa, jota on vaikea sanoin ilmaista. Se on mentaalisia malleja ja uskomuksia, jotka ohjaavat toimintaa. ”Tiedämme enemmän kuin osaamme ilmaista”. (Nonaka & Takeuchi 1995, ss. 59-61) Se on toimintaan sisältyvää sanantonta, ei-käsitteellisessä muodossa olevaa tietoa (Järvinen ym. 2002, s.72). Eksplisiittinen tieto on muodollista tietoa, jonka voi esittää sanoin ja numeroin (Nonaka & Takeuchi 1995, ss. 59-61). Se on tietoa, jonka voi siirtää paperilla tai tiedostoissa. Eksplisiittisessä muodossa oleva tieto muodostaa karkeasti arvioituna viisi prosenttia organisaation kilpailukyvyistä. Loput 95 prosenttia perustuu muihin tiedon muotoihin (Stähle & Grönroos 1999, s.9) eli suurelta osin hiljaiseen tietoon.

Hiljainen tieto voidaan jakaa vielä tekniseen ja tiedolliseen ulottuvuuteen (Huuhtanen ym. 1999, s. 35; Virtalahti 2005, s. 28). Tekninen ulottuvuus käsittää vapaamuotoisia ja vaikeasti määriteltäviä taitoja, ja niitä voidaan kuvata tuntumaksi sormenpäissä. Tiedollinen ulottuvuus sisältää kaavoja, malleja, uskomuksia ja odotuksia, jotka otetaan helposti itsestään selvyyksinä ja jotka heijastavat näkemyksiä todellisuudesta. Virtainlahti (2005, s. 29) muistuttaa edellä kuvattujen kahden ulottuvuuden lisäksi kolmannelta eli kehollisesta ulottuvuudesta. Tällä viitataan ruumiillisen kokemuksen tuottamaan parhaimpaan oppimistulokseen. Ruumiin eri aisteilla voidaan myös aistia monipuolisesti viestejä, joita tulkitaan kokemuksen avulla.

Ikääntyvien työntekijöiden osaamisen vahvuuksina pidetään hiljaista tietoa ja käytännöllistä osaamista. Tällainen osaaminen konkretisoituu esimerkiksi organisaatioon, sen toimintaan ja historiaan liittyvänä tietämyksenä, joka auttaa päätöksenteossa silloinkin, kun formaalia tietoa ei ole saatavilla. Vaikka hiljainen tieto ei ole vain kokeneille ominaista, on noviisien ja eksperttien hiljainen tieto kuitenkin erilaista. Noviisit luottavat voimakkaasti standardeihin toimintatapoihin ja yliarvioivat usein oman hiljaisen tiedon osuuden. Tämä johtuu siitä, että tieto siitä, mitä kysyä tai mitkä kysymykset ovat relevantteja, on puutteellista. (Paloniemi 2004, s. 29)

Tässä tutkimuksessa hiljainen tieto käsitetään lähinnä kokemuksen kautta syntyvänä tietona eli kokemuksellisenä tietona.

2.2 Osaaminen

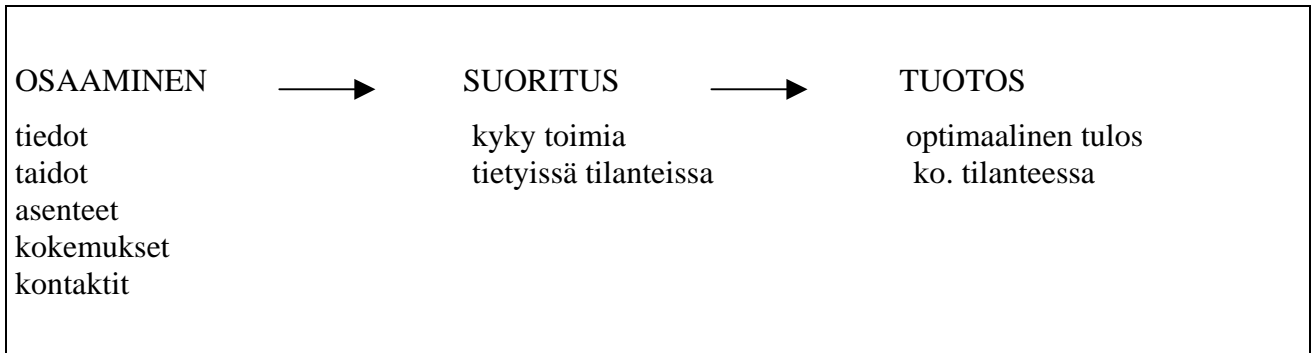
Sydänmaanlakan (2000, s. 256) mukaan osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista ja organisaation osaamiseen liittyvät näiden lisäksi myös prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. Osaamisen voidaan ajatella olevan myös taidon soveltamista sosiaalisessa kontekstissa (Raivola & Vuorensyrjä 1998). Osaaminen on tämän käsityksen mukaan aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja soveltaminen yhtyvät. Juuti (2001) puolestaan määrittelee osaamisen olevan käytännössä koeteltua tietoa, tiheää kokemuksellisuutta ja yhteisössä omaksuttu näkemys, joka sallii tietynlaisen toiminnan. Virtainlahden (2005, s. 27) mukaan osaaminen koostuu näkyvästä tiedosta, taidosta, kokemuksesta, arvoista ja sosiaalisesta verkostosta. Erikoisen taidokas osaaminen kehittyy hänen mukaansa asiantuntemukseksi.

Sydänmaanlakka (2004, s. 150) pitää asennetta tärkeänä osana osaamista ja samoin siihen kuuluu myös motivaatio käyttää omia taitojaan. On myös paljon sellaista osaamista, joka edellyttää laajaa kokemustaustaa ennen kuin siitä voi kehittyä aitoa ja todellista osaamista. Tämä liittyy etenkin johtamisosaamiseen.

Osaaminen näkyy konkreettisen toiminnan kautta, kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Osaamisen siirtäminen toimintaan on tärkeää. Vasta silloin, kun sovelletaan jotakin käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Osaamisen kehittäminen on taas uuden oppimista ja vanhan poisoppimista (Sydänmaanlakka 2004, s. 151).

Työyhteisössä osaaminen voi joskus olla myös tiedostamatonta. Ihminen ei ehkä edes tiedä osaavansa jotakin tiettyä asiaa. Jos henkilö ei tiedosta osaamistaan, hän ei ehkä osaa hyödyntää sitä riittävästi (Sydänmaanlakka 2004, s. 151). Tällöin esimiehen tulisi auttaa työyhteisön jäseniä näkemään oppimistarpeet ja tiedostamaan itse oma osaamisensa. Yhteys työpaikalla tapahtuvan osaamisen kehittymisen tukemisen ja oppilaitoksessa tapahtuvan opettamisen välillä on ilmeinen. Opettaja tekee työtä auttaakseen ihmistä pääsemään osaamisessaan jossakin asiassa aiempaa kehittyneemmälle tasolle ja esimies toteuttaa usein laajempia organisatorisia muutoksia ihmisten avulla ja kautta auttaen heitä samalla uudistamaan myös omaa osaamistaan. Sekä opettajan että osaamisen johtajan työ, kuten johtamistyö laajemminkin, on tavoitteiden asettamista ja niihin

auttamista, kommunikaatiota ja vaikuttamista toisiin ihmisiin. Samalla kun yhteiskunnallinen kehitys on siirtänyt johtamisen luonnetta autoritäärisestä kohti demokraattista, myös opettajat ovat siirtyneet tiedon jakajan roolista kohden kanssaoppijan roolia. Osaaminen pitää aina nähdä myös suhteessa saavutettuihin tuloksiin.



Kuva 1. Osaamisen määritelmän kuvaus. (Sydänmaanlakka 2004, s. 151)

2.3 Kokemus

Järvinen ja kumppanit (2002, ss. 67, 71) tarkastelevat tietoon liittyvää teoriaa ja käytäntöä, ja toteavat, että kokemus ei ole sama asia kuin käytäntö, vaan että teoria ja käytäntö kuvaavat yksilön ulkopuolista maailmaa ja kokemus kuvaa yksilön sisäistä todellisuutta. Heidän mukaansa yksilölle merkityksellinen teoria- ja käytäntötieto integroituvat ensin kokemustietoon ja tähän yhdistyy ammatillisen harjaantumisen myötä yhä enemmän hiljaista tietoa. Tästä yhdistämisestä on lopulta tuloksena pitkällisen ammatin harjoittamisen kautta osaaminen. Vaikka kokemusta onkin mielenkiintoista tarkastella myös itsenäisesti, on se kuitenkin niin kiinteästi yhteydessä osaamiseen ja hiljaiseen tietoon, että kokemuksen määritelmäksi riittää se mielikuva, joka siitä jo puhekielessä syntyy.

Kokemus tuo osaamiseen ja hiljaiseen tietoon laaja-alaisuutta sekä syvyyttä. Se myös helpottaa osaamisen hyödyntämistä, kun ajattelumalleja on muodostunut enemmän ja kokemuksen pohjalta on todennäköisempää tehdä oikeita arvioita.

2.4 Ammatillinen osaaminen

Ammatillinen osaaminen koostuu Palomäen väitöskirjan tutkimuksen mukaan kokemuksesta (46 %), persoonasta (29 %) ja koulutuksesta (25 %).

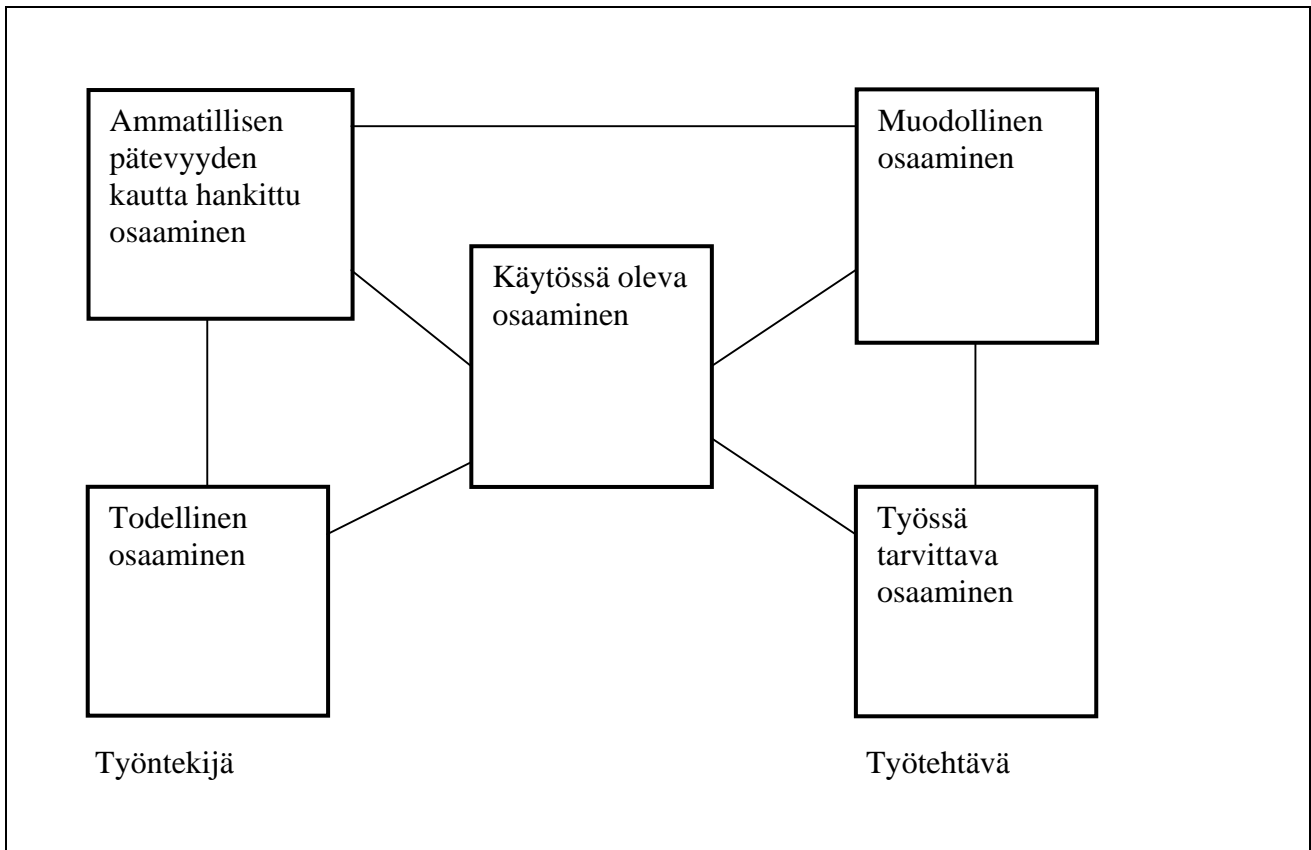
Pankissa henkilöstön osaamista koskevat vaatimukset voidaan jakaa koulutukselliseen ja ammatilliseen pätevyyteen sekä eri tehtävissä vaadittavien osaamisalueiden hallintaan.

Koulutuksellinen pätevyys koostuu suoritetuista tutkinnoista. Ammatillinen pätevyys koostuu kielitaidosta, tietoteknisistä taidoista ja muista erityistaidoista. Eri osaamisalueiden hallinta perustuu oman työtehtävän hallintaan, henkilökohtaiseen osaamiseen, sosiaalisiin taitoihin ja liiketoimintaan liittyvään ammatilliseen osaamiseen.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA SIIRTÄMINEN

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tehtävää ja tavoitetta sekä suhdetta yksilön osaamiseen ja toisaalta tarvittavaan osaamiseen voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla.



Kuva 2. Yksilön ja työtehtävässä vaadittavan osaamisen suhde organisaation käytettävissä olevaan osaamiseen (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, s. 19).

Työtehtävään saatetaan vaatia jokin muodollinen pätevyys, jotta työntekijä voidaan tehtävään palkata. Tätä osaamista vastaa pääasiassa henkilön ammatillinen pätevyys, joka käytännössä tarkoittaa yleensä koulutuksesta saatua pätevyyttä. Työssä käytännössä vaadittava osaaminen voi silti olla laajempi kuin muodollinen osaaminen. Siinä voidaan vaatia vuorovaikutustaitoja, kielitaitoa tai jatkuvaa uuden oppimista ja osaamisen päivittämistä. Toisaalta yksilön todellinen osaaminen on muun muassa harrastusten ja kokemusten johdosta enemmän kuin esimerkiksi koulutodistukset kertovat. Tähän osaamiseen sisältyy hiljainen tieto. Se osaaminen, joka lopulta

tulee käyttöön ja organisaation hyödyksi, on jonkinlainen yhdistelmä näistä muodollisista ja todellisista osaamisista.

Oppimisen ja poisoppimisen haasteiden kasvaessa tarvitaan yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla osaamiseen liittyvää tarkoituksellista toimintaa. Tämä laajentaa esimiehen vastuualuetta.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että arjen johtamiseen tulee tekemisen suunnittelun, tukemisen ja huolehtimisen lisäksi osaamisen suunnittelu, oppimisen tukeminen ja osaamisen riittävydestä huolehtiminen.

Pelkistetysti osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään. Siinä on kyse myös organisaation sosiaalisen pääoman johtamisesta eli tietoja, taitoja ja niiden soveltamista edistävien arvojen ja normien, organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomisesta.

Osaamiskuilun uhka lisääntyy, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Olennaista on tunnistaa kilpailukyvyyn kannalta kriittinen osaaminen, sillä kaikki resurssit eivät edistä tavoitteisiin pääsyä. Vain se osaaminen, joka nähdään organisaation toiminnan kannalta keskeisenä, on kannattavaa siirtää. Tunnistaakseen mahdollisen osaamiskuilun, organisaation täytyy tunnistaa nykyinen osaaminen ja verrata sitä vision ja strategian mukaiseen tavoitetilaan. Jos ydinosaamiset tai muuten toiminnan ja kilpailukyvyyn kannalta kriittiset osaamiset löytyvät merkittävässä määrin ikääntyviltä työntekijöiltä, on osaamiskuilu organisaatiolle tulevaisuudessa mahdollinen. Osaamiskuilun laajuuteen vaikuttaa se, kuinka suuri määrä ikääntyviä työntekijöitä organisaatiosta on poistumassa ja kuinka pienellä aikajaksolla.

3.2 Osaamisen siirtäminen

Alla olevassa taulukossa on lueteltu menetelmiä, jolla kokemustietoa voidaan siirtää ja ottaa käyttöön. Tässä tutkimuksessa eläkkeelle jäävien työntekijöiden kokemustietoa kartoitetaan tarinoiden muodossa. Tarinoiden kertominen on luonteva tapa siirtää osaamista ja kokemuksia organisaation sisällä. Esimiehen tulisi pitää myös loppuhaastattelu aina kun työntekijä siirtyy muualle, kuten eläkkeelle.

Taulukko 1. Osaamisen siirtämisen menetelmien vertailu (Hovila & Okkonen 2006, s. 107)

MENE- TELMÄ	HYÖDYT	OSALLISTU- JAT	MUUT RESURSSIT	KESTO	HUOMIOT
perehdyttä- minen	oppii kulttuurisen taustan, turvaa toiminnan sujuvuuden, perehdyttäjän hiljainen tieto nopeuttaa organisaatioon oppimista	uusi työntekijä, esimies, muut työtoverit mahdollisuuksien mukaan	aika	pari kuukautta ennen työhöntuloa - muutama kuukausi työsuhteen aluksi	useamman henkilön osallistuminen perehdyttämiseen laajentaa oppimista
työnopastus	tukea ratkaisuihin, ohjattavan oma arviointi paranee	ohjaaja ja työntekijä(t)	aika, työnohjaajakoulutus	muutamia kuukausia - 3 vuotta	emotionaalista rasitetta ja päätäntävaltaa sisältäviin töihin
työnkierto	osaaminen leviää laajalle, henkilön näkökulma laajenee, verkostot vahvistuvat, hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä, kehittää muutosvalmiutta	työnkiertoon valittu henkilö, työtoverit uudessa tehtävässä opastajina ja vanhassa oppijoina	työjärjestelyt	kuukausia - pari vuotta	
parityöskentely	yhteistyö vahvistuu, varahenkilöjärjestelmä, hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä	kokenut ja henkilö, jolle osaamista siirretään	työjärjestelyt	säännöllistä ja jatkuvaa	
mestari- kisälli-malli	alokkaalle kokeneen tuki, aikaa oppia ammattitaito, hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä	mestari ja kisälli eli kokenut ja henkilö, jolle osaamista siirretään	työjärjestelyt, aika	kuukausia - useita vuosia	
tiimityö	osaaminen välittyy päivittäisessä työssä, tavoitteellisuus	tiimin jäsenet, esimies/miehet	tiimityötä tukeva organisaatorakenne	säännöllistä ja jatkuvaa	

yhdessä tekeminen	osaaminen välittyy päivittäisessä työssä	laajasti yhteisön eri jäsenet halukkuuden mukaan	työjärjestelyt	säännöllistä ja jatkuvaa	
mentorointi	elämän- ja työkokemus sekä verkostot siirtyvät, urakehityksen tuki	mentori ja aktori eli kokenut ja osaamisen vastaanottaja	aika	1 - useita vuosia	toimiva mentori-aktori-suhde tärkeä
toiminnan jälkikatselamus	opitaan systemaattisesti yhdessä aiemmasta toiminnasta	toimintaan osallistuneet ja mahd. esimies	aika	1 - useita tunteja	”prosessimaisuus”, voidaan dokumentoida
haastattelut eri areenoilla	eri teemoista ideoita muille, leviää tieto ’kuka tietää mitä’	haastateltava, haastattelija	media haastattelun levittämiseksi	alle tunti - muutama tunti	
lähtöhaastattelu	löydetään kehittämiskohteita	esimies ja lähtevä henkilö		alle tunti - muutama tunti	luottamuksellinen ilmapiiri
tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut	osaamisen kehittämistarpeen selvittäminen, palautetta organisaation toiminnasta	esimies ja työntekijä(t)		tunti - muutama tunti	luottamuksellinen ilmapiiri
tarinoiden kertominen	hiljaista tietoa helposti sisäistettävissä muodossa, luonteva tapa, tietoa sopivasta tavasta toimia, helppo implementoida	vapaaehtoisesti kaikki organisaation jäsenet	yhteinen aika ilman muodollisuuksia		voi tapahtua kahvitunneilla tai työn lomassa, vaikea ohjata, vaatii sopivan ympäristön
yhteiset kahvitunnit	kasvattaa yhteishenkeä, käsittelee monipuolisesti työhön liittyviä asioita	halukkaat / kykenevät työntekijät, ”kuppikunta”	yhteinen aika ilman muodollisuuksia, viihtyisä tila		vaikea ohjata, helppo ja halpa toteuttaa
osaamisyyhteisöt	tiettyyn alaan tai funktioon liittyvän osaamisen motivoitunut luominen ja jako, verkostojen laajeneminen	samasta aiheesta kiinnostuneet	viestintäväline tai -tila/ mahdollisuus	jatkuvaa	vaikea ohjata

eläkkeellä olevat asian- tuntijoiksi	osaamista takaisin nopeasti, organi- saation historian tuntemus, toimivat verkotot	eläkkeellä oleva	raha	projektit, esim. muutama kuukausi	vaatii lisäksi muidenkin menetelmien hyödyntämistä
mallittami- nen	hiljainen tieto esille itselle ja muille; toimivan ja toimimattoman tilanteen ero; malli, jolla saa toistettua toimin- nan	mallitettava ja mallittaja	aika, osaava mallittaja, tapa/media hyödyntää mallia	3-4 x tunti - useampi tunti	
koulutus	osaamista siirtyy suunnitelmallisesti useille, saadaan myös dokumen- toitu tieto liikkeelle	kouluttajat ja koulutettavat	aika, tila, materiaali	riippuu aiheesta, useampi kerta tunte- ja/päivä	voidaan soveltaa erilaisia menetelmiä
dokumen- tointi	tieto leviää laajalle, säilyvyys varmistuu	kokenut henkilö, muut org. jäsenet oppijoina (eri ajankohtana)	aika, väline	mahd. vähän, alle tunti kerralla	saatava proses- siksi/rutiiniksi, ei saa olla yli- määräistä vaivaa

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja hyöty

4.1.1 Tausta

Tutkimus kohdistuu Nordeassa työskenteleviin henkilöihin, joilla kaikilla on pitkä työkokemus pankissa. Alkuaan henkilöt ovat työskennelleet jopa eri rahalaitoksissa, mutta pankkifuusioiden kautta siirtyneet Nordean palvelukseen. Työntekijöillä on näin ollen kokemusta myös erilaisista pankkikulttuureista ja erilaisista työmenetelmistä.

Nordea pankin historialla on ollut oma vaikutuksensa työntekijöiden kokemusmaailmaan. Nordea syntyi seuraavasti:

1862 perustettiin Suomen Yhdyspankki.

1986 Helsingin Osakepankki fuusioitui Suomen Yhdyspankkiin.

1992 Suomen Työväen Säästöpankki yhdistyi Kansallis-Osake-Pankkiin.

1993 KOP, SYP ja kaksi muuta pankkikonsernia hankkivat omistukseensa Suomen Säästöpankin ja jakoivat sen toiminnan keskenään.

1995 Kansallis-Osake-Pankki ja Suomen Yhdyspankki Oy:n emoyhtiö Unitas Oy yhdistyivät ja syntyi Merita Pankki.

1997 Merita Pankki yhdistyi ruotsalaisen Nordbankenin kanssa ja näin syntyi MeritaNordbanken.

Maaliskuussa 2000 MeritaNordbanken ja Unidanmark ilmoittivat yhdistymisestä.

Lokakuussa 2000 Norjalaisesta Christiania Bank og Kreditkassesta tuli osa Nordic Baltic Holding – konsernia.

Lokakuussa 2001 uuden pohjoismaisen konsernin nimi – Nordea – julkistettiin. Nimi tulee sanoista Nordic Ideas (pohjoismaiset ideat).

Työnteko pankkialalla on muuttunut historian saatossa merkittävästi. 1800-luvulla pankissa työskennelleillä ei juurikaan ollut apuvälineitä. Päässäälaskutaitoa arvostettiin ja henkilökunnan valppaana pitämiseksi pidettiin päässäälaskukilpailuja. 1950-luvulla käytettiin valmiita korkotaulukoita, josta poimitut luvut vain tarvitsi laskea yhteen. Vaikka laskukoneitakin oli jo, vuosikoron laskeminen oli aikaa vievää ja yksitoikkoista työtä, joka usein lankesi uudenvuodenaattona konttoreiden nuorimpien virkailijoiden osaksi.

Jo tuolloin 1950-luvulla tilitapahtumat tallennettiin automaattisesti reikäkorttikoneilla ja ne olivat jo askel kohti tietokonetta. Samoihin aikoihin kehitettiin myös palkkatili. Työnantajat alkoivat maksaa palkan suoraan työntekijän tilille eivätkä enää jakaneet rahaa kirjekuoreissa. Näin pankki osallistui asiakkaan päivittäisten raha-asioiden hoitamiseen. Laskuja pystyi maksamaan pankkisiirroilla ja ostoksia shekeillä.

1970-luvulla tulivat käyttöön pankkiautomaatit ja vuonna 1984 Suomen Yhdyspankin asiakkaat pystyivät ensi kertaa hoitamaan pankkiasiointinsa kotona tietokoneen ääressä. Yhdyspankki, vanhin Nordean suomalaisista edeltäjäpankeista, oli elektronisten pankkipalvelujen edelläkävijä 1970- ja 1980-luvuilla. Internet-palvelut otettiin käyttöön vuonna 1996.

Pankkityössä tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet myös sen, että henkilöstöltä vaadittavat osaamisalueet ovat muuttuneet. Ennen asiakkaat kävivät nostamassa rahaa pankista, kun nykyisin pankissa asioidaan yhä harvemmin ja rahannostajia on enää murto-osa siitä mitä ennen. Pankissa käydään nykyisin asiantuntijaneuvoja hakemassa, jolloin osaamisalueet ovat vaativia. Henkilöstön pitää olla tuloshakuisia ja liiketoiminnan tuntemus on tärkeää. Palvelussa korostuu asiakaslähtöisyys ja henkilöstöltä edellytetään myös kykyä sitoutua ja verkostoitua.

4.1.2 Tavoitteet

Kehittämishankkeeseen liittyvien haastattelujen avulla pyritään selvittämään lähiaikoina eläkkeelle siirtyvien henkilöiden kokemuksia pankkityöstä. Millainen on ollut heidän työhistoriansa? Miten he ovat työnsä aikoinaan oppineet? Miten he ovat muutokset ja uusien asioiden oppimisen kokeneet? Mitkä tapahtumat ovat jääneet erityisesti mieleen? Mitä asioita pitäisi kehittää?

Haastatteluista kootuista tarinoista tehdään yhteenveto, joka on tarkoitus käydä läpi esimiehille pidettävässä palaverissa. Yhteenvetoon kerätään ne asiat, jotka on koettu tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi esimiestoiminnassa.

4.1.3 Tutkimuksen hyöty

Tutkimuksen avulla kartoitetaan lähiaikoina eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden kokemuksia ja analysoidaan niitä tapahtumia, joita pankissa pidetään tärkeinä vielä tänäkin päivänä. Tutkimuksella etsitään myös yhtymäkohtia niihin tekijöihin, jotka lisäävät työssä viihtymistä ja helpottavat osaamista.

Tutkimuksen hyötynä voidaan pitää myös esimiestoiminnassa ilmenevän johtajan ja opettajan roolien samankaltaisuuden tunnistaminen. Kummassakin on kyettävä organisoimaan tehokkaita toimintaympäristöjä ja prosesseja sekä johtamaan niitä. Opettaminen voidaan nähdä yhtä lailla vaikuttamisena kuin johtaminenkin. Harva esimiestehtävissä olijoista on koskaan ajatellut omalle kohdalleen opettajan työtä, ja yhtä harva huomaa siihen osittain joutuneensa esimiestehtävissään. Voidaankin puhua pedagogisesta johtajuudesta, josta Suomessa Siv Their kirjoitti oman väitöskirjansa jo vuonna 1990.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tiedot kerättiin haastattelemalla neljää lähiaikoina eläkkeelle jäävää Nordean Jyväskylän konttorin henkilöä. Haastattelut kestivät noin kaksi tuntia ja ne olivat hyvin vapaamuotoisia. Haastatteluista syntyi pieniä tarinoita ja kukin tarina on liitetty tähän tutkimukseen.

Tätä tutkimusta voidaan pitää lähinnä teoreettisena tutkimuksena, johon liittyy pieni laadullinen tutkimusosio. Kvalitatiivista tutkimustyyppiä voidaan pitää tässä lähinnä fenomenografisena tutkimuksena. Fenomenografisen haastattelun keskeisin elementti on dialogisuus (Paloniemi 2004, s.45). Haastattelussa pyritään mahdollisimman aitoon vuorovaikutukseen, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietyistä teemoista tuoden esille omia kokemuksiaan ja käsityksiään. Tällöin haastattelija ei valmistelee ennalta määrättyjä, strukturoituja kysymyksiä, vaan haastattelu etenee teemoittain ja keskustelun pohjalta. Fenomenografinen tutkimus ei pyri löytämään lopullista totuutta maailmasta, vaan sen tarkoituksena on kuvata todellisuutta toisen asteen näkökulmasta sellaisena kuin tietty joukko ihmisiä sen käsittää (Häkkinen 1996, s.32). Tutkimus toimii tässä lähinnä esiselvityksenä sille, onko tällaisen kokemustiedon kerääminen haastattelujen muodossa jatkossa järkevää. Samalla pyritään selvittämään mikä merkitys henkilön työhistorialla on osaamisen kehittämiseen eli uuden oppimiseen ja vanhasta poisoppimiseen.

4.2 Haastattelut

Henkilö 1

”Olen työskennellyt pankissa yli 44 vuotta. Kansakoulun jälkeen menin 15-vuotiaana lähetiksi Kansallis-Osake-Pankkiin Pankinjohtaja lupasi minulle vakituisen paikan, jos suoritan kauppakoulun. Tarjous oli houkutteleva, joten kävin kauppakoulun ja sain paikan pankista. Joskus myöhemmin kyllä harmitti, kun koulunkäyntini jäi näin lyhyeksi. Elettiin 1960-luvun puoliväliä. Meitä lähettejä oli kolme ja vahtimestari toimi esimiehenämme. Lähetistä ylenin pankkivirkailijaksi. Pankkityö oli tuolloin hyvin manuaalista ja esimerkiksi kaikki tilitapahtumat kirjattiin erillisille tilikorteille tarkoitukseen hankituilla laskukoneilla. Nopea laskukoneen käyttö katsottiin eduksi ja kun oli tarpeeksi nopea sai palkkaakin enemmän. Koulutus tapahtui pankin omilla kursseilla ja aluksi osallistuin peruskurssille, joka kesti kaksi viikkoa. Kurssi järjestettiin KOP:n koulutuskeskuksessa. Olen työskennellyt lähinnä pankin kirjanpito tehtävissä, joten asiakaspalvelusta minulla on vain vähän kokemusta. Olen viihtynyt pankkityössä oikein hyvin.

Me pankkityöntekijät koettiin isoja muutoksia sen jälkeen, kun Säästöpankki pilkkottiin 1992. Osa menetti työpaikkansa jo tuolloin, mutta minua työpaikan menettäminen kosketti eniten KOP-SYP – fuusion aikaan 1995. Työpaikan säilyttäkseni tein myös oman suuren henkilökohtaisen ratkaisuni

ja siirryin toiseen kaupunkiin, josta minulle tarjottiin työtä pankin Kirjauskeskuksesta. Kirjauskeskuksen toiminnan lopettaminen käynnistyi kohta muuttoni jälkeen, mutta minua onnisti jälleen ja sain siirtyä silloisen Meritan tukikonttorin palvelukseen.

Työni on ollut vaihtelevaa ja työkaverit sekä asiakkaat ovat tuoneet siihen mukavaa sisältöä.”

Henkilö 2

”Minulle on kertynyt pankkivuosia 42 ja puoli vuotta. Ensimmäinen työpaikkani oli Kansallis-Osake-Pankin pieni konttori maaseudulla. Konttorissa oli johtaja, prokuristi ja kaksi pankkivirkailijaa. Johtaja oli vähän yli 40-vuotias, prokuristi oli 52-vuotias yksinäinen naishenkilö, toinen pankkivirkailija oli 24-vuotias ja minä olin 18-vuotias. Aluksi päätehtäväni oli laskea vekseleitä, mutta pienessä konttorissa joutui tekemään paljon muutakin. Pienessä konttorissa hankittu työkokemus oli minulle arvokas kokemus, sillä 1967 siirryin Kansallis-Osake-Pankkiin Jyväskylään kirjanpito-tehtäviin. Aikaisemman työkokemuksen avulla ymmärsin miten kirjanpito-osaston tehtävät liittyivät pankin muuhun toimintaan. Sieltä siirryin Yrityskonttoriin etupäässä palkkojen laskentaan, mutta tuurasin joskus myös yrityskassaa.

Olen aina ollut kiinnostunut uusista asioista ja muistan vielä hyvin, kun ensimmäiset rahannostoautomaatit Roopet tulivat. Oppia sain pankin järjestämiltä kursseilta. Osallistuin esimerkiksi ATK-kursseille, jotka kestivät kaksi viikkoa. Olen aina ollut kiinnostunut tekniikasta, joten pankkityön teknistyminen oli minusta mielenkiintoista ja mukavaa. Oppia sain myös kokeneimmilta toimihenkilöiltä kysymällä asioista, joista en tiennyt tai joista olin muuten epävarma. Nykyisin tiedon saa Intranetistä tai puhelimitse neuvonnasta.

Hauskoja muistoja työssäoloajalta on paljon. Muistan vielä vekselin nimihakureissuja, kun istuin johtajan auton takapenkillä kesken työpäivän ja kävimme hakemassa asiakkaan allekirjoituksen kotikäyntinä asiakkaan luota.”

Henkilö 3

”Pankkiurani on kestänyt vähän yli 40 vuotta. Muutin vuonna 1966 nykyisen mieheni kanssa Helsinkiin. Olin käynyt kauppakoulun ja hain töitä lehti-ilmoituksen perusteella. Minua onnisti ja sain töitä KOP:sta. Aluksi kävin esikurssin KOP:n koulutuskeskuksessa Otaniemessä. Kurssi kesti kolme päivää ja siellä opetettiin pankissa tarvittavia perustaitoja kuten puhelimeen vastaamista ja laskukoneen käyttöä. Kurssin jälkeen siirryin töihin Taloudelliseen tutkimusosastoon Helsingin Erottajalle. Osastolla työskenteli kymmenkunta henkilöä ja tehtäviini kuului talouskatsausten kirjoittamista ja tietojen keräämistä erilaisista tilastoista. Meillä oli upea porukka ja kävimme silloin tällöin teatterissa tai oopperassa ja olimme aina kaikki mukana. Muistan miten tyylikkäästi pukeutuneina kokoontuimme teatteriin tai muihin yhteisiin tilaisuuksiin. Näiltä ajoilta on mieleeni jäänyt todella ihania muistoja.

Mieheni valmistui ammattinsa 1968 ja sai paikan Jyväskylästä. Samalla minulle luvattiin KOP:sta Helsingistä siirto Jyväskylään. Kun tiedustelin asiaa Jyväskylästä minulle ilmoitettiin, että paikkaa ei olekaan. Olin yhteydessä Helsinkiin, jonka jälkeen asia järjestyi. Tämä kokemus jäi mieleeni vähän kurjana muistona, mutta uudet mukavat työkaverit olivat minulle kuitenkin tätä kokemusta tärkeämpiä. Siirryin Jyväskylässä kassapalveluihin ja hoidin maksupalvelutehtäviä. 1970-luvun alussa siirryin markkinointijohtajan avustajaksi ja myöhemmin toimin laskentapäällikön alaisena.

Tällöin tehtäviini kuului mm. yritysanalyysien puhtaaksikirjoittamista. Tuolloin nopea konekirjoitustaito oli tärkeää ja sitä arvostettiin.

Vuonna 1977 siirryin Viitaniemen konttoriin kassatoimihenkilöksi ja toimin myös pääkassana. Kymmenen vuoden kuluttua siirryin takaisin Jyväskylän konttoriin. Työskentelin neljän hengen tiimissä ja tehtäviini kuului automaattien täytöt ja korttipisteessä työskentely. KOP-SYP –fuusion jälkeen 1997 siirryin myynnin ja palvelun tukeen, josta nyt jään eläkkeelle.

Olen nauttinut pankkityöstäni. Päivät ovat olleet hyvin vaihtelevia ja olen saanut hoitaa monenlaisia asiakaspalvelutehtäviä. Ensimmäinen työkokemukseni Taloudellisen tutkimusosaston tehtävissä on ollut avuksi myös työtehtävissäni täällä Jyväskylässä. Yhteys näihin Helsingin aikaisiin työkaveriini säilyi pitkään.

Minusta sekä uuden toimihenkilön että uuteen työtehtävään siirtyvän henkilön perehdytys on erittäin tärkeää. Varsinkin meiltä vanhoilta työntekijöiltä edellytetään uuteen tehtävään siirtyessämme omatoimista tehtävään perehtymistä, mutta se ei korvaa jonkun työhön perehtyneen opastusta. Hyvä perehdytys uuteen työtehtävään luo pohjan työssä viihtymiseen ja antaa varmuutta työn tekemiseen. Työnopastajia tarvittaisiin, jotta perehdytys olisi tehokkaampaa”

Henkilö 4

”Tulin silloisen Pohjoismaiden Yhdyspankin palvelukseen 1.6.1967 Jyväskylän konttoriin. Pankkiurani on kestänyt lähes 40 vuotta. Olin juuri valmistunut kauppaopistosta yo-merkonomiksi ja sain kesätyöpaikan pankista vekseliosastolta. Pankkiurani alkoi sattuman kautta, kun sisareni, joka oli myös pankissa lähettinä, suositteli minua pankinjohtajalle. Kesän jälkeen siirryin ulkomaan osastolle vakituiseen työhön. Keväällä 1971 jäin kolmen kuukauden äitiyslomalle ja loman jälkeen jatkoin työtäni ulkomaan osastolla. Joulukuussa 1971 siirryin sihteerin tehtäviin ja toimin konttorin ykkös- ja kakkosjohtajan sihteerinä yli 20 vuotta. Vuonna 1992 siirryin yrityspuolelle luottokamreerin avustajaksi ja sieltä noin vuoden kuluttua Vaajakosken konttoriin hoitamaan yritysasiakkaita. Toimin tuolloin myös konttorinjohtajan tuuraajana. Laman jälkeen töitä riitti varsinkin luottotappioiden parissa ja Vaajakoskelta siirryinkin Jyväskylään näihin tehtäviin vuonna 1994. KOP - SYP fuusion jälkeen 1997 vastasin SYP:n muutosta KOP:n tiloihin yhdessä vahtimestarin kanssa. Muuton jälkeen jatkoin yritysneuvojana. Kahden eri pankin yhdistyminen ei välttämättä ollut ihan helppoa. Henkilöstöllä oli erilaisia työtapoja ja pankkien järjestelmät olivat hieman erilaisia. Molemmista pankeista siirrettiin järjestelmiä uuteen Merita pankkiin, mutta vanhoista työtavoista pidettiin aika tiukasti kiinni.

Vuonna 1999 pankissa haettiin palvelupäällikköä. Minua pyydettiin hakemaan kyseiseen tehtävään ja tulin valituksi siihen 1.6.1999 lukien. Syksyllä minulle siirtyivät myös päivittäispalvelujen esimiestehtävät, joten toimin noin 40 henkilön esimiehenä. Muutos tapahtui siten, että minun kanssani ei edes asiasta etukäteen keskusteltu. Työ oli aika vaativaa, mutta sain hommat kuitenkin hyvin toimimaan. Työni helpottui, kun päivittäispalveluihin nimitettiin oma esimies ja minulle jäi pelkästään oman osastoni esimiestehtävät.

Olen viihtynyt pankissa hyvin. Kohokohtia työssäni ovat olleet onnistumiset. Yksi sellainen muisto on siitä, kun suoritin työnjohtokurssin ja olin kurssini paras. Todistukset jaettiin erikseen järjestetyssä tilaisuudessa, jossa minulle luovutettiin stipendi ja sain istua illallispöydässä yhden johtokunnan jäsenen vieressä.

Mielestäni esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on kuunnella alaisiaan ja olla läsnä. Myös kahdenkeskiset keskustelut ja jutustelut ovat tärkeitä. Erilaisista koulutuksista olen sitä mieltä, että koulutuksen jälkeen tulisi opittuja asioita viedä käytäntöön, jottei koulutuksen anti heti unohtuisi. Tarvitaan siis tässäkin jonkinlaista jälkiseurantaa. Minusta osaaminen koostuu kunkin kohdalla työaseman eli koneen hallinnasta, sitten tuotehallinnasta ja nämä kun hallitsee on helppo myös myydä. Työnkierto on mielestäni yksi tärkeä osaamista lisäävä tapa tehdä työtä.”

4.3 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Haastattelemiini henkilöt olivat kaikki olleet pankissa töissä 40 vuotta eli kaksi kolmasosaa koko elämästään. Pankkiura oli alkanut nuorena noin kaksikymppisenä ja kaikki olivat työhönsä hyvin sitoutuneita. Kaikilla oli jokin kaupallinen koulutus ja useimmat olivat päätyneet pankkiin töihin jonkin sattuman kautta.

Kaikkien haastatteleminen henkilöiden pankkiura oli alkanut pankin järjestämällä koulutuksella. Tämä kertoo siitä, että uuden työntekijän perehdyttäminen heti alkuvaiheessa on ollut tärkeää jo 40 vuotta sitten ja on sitä edelleenkin. Ensivaikutelma uudesta työpaikasta ja kaikki ensimmäiset kokemukset työssä luovat pohjaa myöhemmille kokemuksille. Esimiehen rooli ja työntekijälle muodostuva käsitys omasta esimiehestä ovat erittäin tärkeitä varsinkin alkuvaiheessa. Esimies on kuin portti uuteen työpaikkaan.

Hyvä perehdyttäminen luo myönteisyyttä ja sitouttaa sekä sosiaalista työntekijää uuteen työyhteisöönsä.

Taulukko 2. Perehdyttämisen hyödyt (Työturvallisuuskeskus 1992)

työtehtävät opitaan oikein ja nopeasti	virheet ja tapaturmat vähenevät
työntekijän oma asema työyhteisössä selkiytyy ja hän sitoutuu työhönsä	stressi vähenee
työviihtyvyys kasvaa	työteho ja -laatu paranevat
hävikki pienenee	poissaolot ja vaihtuvuus vähenee
myönteinen asennoituminen työnantajayritykseen kasvaa	työntekijät haluavat jatkaa alalla

Kokemukset perehdyttämisestä käytännössä eivät ole kovinkaan ruusuiset. Monesti oletetaan, että työntekijä tietää ja oppii asiat vähitellen. Tällöin tulisi kuitenkin muistaa antaa aikaa ja tukea sekä uudelle että vanhalle työntekijälle uusien asioiden oppimisessa. Hyvä perehdytys edellyttää perehdytysuunnitelmaa sekä sen tarkkaa noudattamista.

Pankki on aina panostanut työntekijöiden koulutukseen. Aiemmin koulutukseen osallistuttiin pankkien koulutuskeskuksissa ja koulutukset kestivät useammasta päivästä kahteenkin viikkoon. Koulutukset oli suunniteltu tarkkaan ja myös vapaa-ajalle oli järjestetty ohjelmaa. Koulutukset toimivat näin myös sosiaalisina tapahtumina. Nykyisin koulutukset tapahtuvat myös omalla ajalla itseopiskeluna ja osittain verkossa. Parhaimmillaan koulutuksen pitäisi olla pitkäjänteistä ja tavoitteellista koulutusta, jolla lisätään ja monipuolistetaan henkilön osaamista. Opittujen asioiden soveltaminen käytäntöön heti koulutuksen jälkeen on tärkeää, sillä vasta käytännössä voidaan omaksua opitut asiat.

Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja hallinta osoittautui tärkeäksi. Pelkän yhden työtehtävän osaaminen aiheuttaa sen, että työntekijä ei välttämättä tajua oman työtehtävänsä merkitystä ja tärkeyttä koko toiminnan kannalta. Työnkierto tai laajempien työkokonaisuuksien hallinta lisää osaamista ja samalla motivoi työntekijää.

Mukavat työkaverit ja viihtyisä työympäristö ovat tärkeitä asioita työssä viihtymisessä. Ne luovat pohjan myös hyvälle tuloksille. Kaikki haastattelemani henkilöt olivat käyneet läpi 1990-luvun suuret muutokset pankkialalla. Merita-fuusiossa kahden vuoden aikana joutui 6000 ihmistä eli yksi kolmasosa ihmisistä jättämään työnsä pankissa ja 40 prosenttia kaikista konttoreista suljettiin. Pankissa työskenteleville tämä oli varmasti rankkaa aikaa. Henkilöstö joutui kohtaamaan kriisejä, joita tapahtui sekä omien työkavereiden elämässä että asiakkaiden talouksien romahdettua. Näiden kokemusten jälkeen voi olla helpompi elää tämän päivän jatkuvassa muutoksessa.

Ihmisen koko elämän kehitykselle lapsuuden aikaiset kokemukset ovat hyvin tärkeitä suunnan näyttäjiä. Sama koskee myös työelämää. Ensimmäisten kuukausien ja vuosien kokemukset ja saadut opit työstä määrittelevät myös tulevaa kehitystä. Mikäli oppimiskokemukset ovat hyviä ja tuottavat onnistumisia, ne voivat ruokkia menestystä myös tulevaisuudessa. Haastatteluissa tuli esiin se, että onnistumiskokemukset ovat tärkeitä koko työuran ajan ja ne jäävät mieleen mukavina muistoina. Hyvin tehty työ palkitsee. Onnistumisten huomioiminen ja palkitseminen lisäävät työntekijöiden positiivista energiaa. Onnistumisten kautta päästään positiiviselle kehitysradalle.

Myös asiakkaiden kanssa työskentely koettiin mukavaksi asiaksi. Asiakaspalvelu toi työhön kivaa vaihtelua. Eläkkeelle jäävien henkilöiden asiakkaiden siirto toisille henkilöille tulisi hoitaa mahdollisimman hyvin. Tämä edellyttäisi tietyn siirtymäajan noudattamista, jolloin eläkkeelle jäävä henkilö voisi ohjata asiakkaansa uudelle henkilölle.

Kaikissa tarinoissa johtajan roolia pidetään tärkeänä. Työntekijän arvostaminen ja kannustaminen on hyvän toiminnan kannalta välttämätöntä. Nykyisin ihmisten johtamisesta puhuttaessa viitataan siihen, että johtaminen on palvelutehtävä (Sydänmaanlakka, 15.2.2007, Jyväskylä Paviljonki). Johtaja palvelee ihmisiä luomalla työskentelylle otolliset puitteet ja mahdollistamalla sen, että jokaisen ihmisen parhaat puolet nousevat esille. Johtajan keskeisimpiä rooleja onkin saada jokainen ihminen onnistumaan ja menestymään. Lyhyesti ilmaisten ihmisten johtaja on innostaja, kannustaja ja toisten onnistumisen organisoija.

Yhteenvedona tutkimuksen tuloksista voidaan hyvää perehdyttämistä, onnistumisen kokemuksia ja hyvää johtajuutta pitää avaintekijöinä, joita eläkkeelle siirtyvät henkilöt ovat pitäneet tärkeinä ennen ja edelleen tänä päivänä. Oppiminen korostuu työelämässä yhä edelleen ja muutoksen, osaamisen ja tietämyksen johtaminen oppiminen ja osaaminen huomioiden sekä kokemustiedon siirto on hyvä pitää mielessä.

5 POHDINTA

Tutkimuksen toteutus tarinoiden muodossa vahvisti käsitystäni siitä, että jokaisen työntekijän kokemukset ja tarinat työhistoriastaan ovat tärkeitä. Osa ihmisistä on jo luonteeltaan tarinoiden kertojia, mutta suurin osa työntekijöistä jättää tarinansa kertomatta, jollei siihen kannusteta.

Eläkkeelle jäävien työntekijöiden kanssa tarinointi on yksi osaamisen ja kokemustiedon siirtämisen menetelmä. Uskoisin, että eläkkeelle siirtyvät henkilöt ovat innokkaampia kertomaan esimerkiksi työssä menestymisensä keinoista, sillä heidän ei enää tarvitse kilpailla toisten työkavereiden kanssa.

Työssä oppimisen ja oppivan organisaation näkökulman mukaan, tulisi jokaisen kysyä itseltään: ”Kuka on ratkaissut tämän ongelman aikaisemmin, ja kuka tekee tämän paremmin kuin minä?”

Tällainen vertailuoppiminen on tärkeää ja varsinkin tällöin kokeneet työntekijät ovat avainasemassa.

Kaikkeen oppimiseen vaikuttaa aktiivisesti myös ympäristö. Niin työssä kuin koulussa tulisi esittää kysymyksiä ja reflektoida omaa toimintaa, jolloin voisi oivaltaa miten tulisi toimia tulevaisuudessa.

Tämän kehittämishankkeen yhtenä tärkeänä tehtävänä näen oivalluksen johtamistyön kehittymisestä kohti opettajuutta.

LÄHTEET

- Auvo-Lehtinen S. & Maukonen S. (toim.) 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla – Kuntaosaaja 2012 –työkirja. Helsinki, Efeko Oy.
- Hirvikorpi H. & Swanljung E. 2006. Kokemus puhuu. Helsinki WSOY.
- Huhtanen P, Kalimo R, Lindström K, Linkola P. & Liukkonen U. 1999. Ageing workers and changing working life. Helsinki, Ministry of Labour, Institute of Occupational Health.
- Juuti P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki, Otava.
- Järvinen A, Koivisto T, & Pokela E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. 1.-2. painos. Juva, WSOY.
- Kesti M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki, Edita.
- Koivunen H. 2001. Elämänviisaus- Kokemustietoa uusille sukupolville. Keuruu, Otava.
- Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge-Creating Company – Hoow Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford University Press.
- Ollila M-R. 1998. Arkkienkelin vanhuus. Heinonen J. (toim.). Senioriteetti voimavarana. Tampere, Gaudeamus.
- Paloniemi S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä – Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Väitöskirja. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.
- Raivola R. & Vuorensyrjä M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra 180.
- Stähle P. & Grönroos M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo, WSOY.
- Sydänmaalakka P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Thierauf R. 2001. Effective Business Intelligence Systems. Quorum Books.
- Virtalahti S. 2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Moilanen R., Tasala M., & Virtalahti S. (toim.). Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki, Edita.
- Siltala J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.