

**Osaamisen strateginen johtaminen digimurroksessa Nordea
Bank Oyj:ssä**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

syksy, 2019

Piia Rouhiainen

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki

Tekijä	Piia Rouhiainen	Vuosi 2019
Työn nimi	Osaamisen strateginen johtaminen digimurroksessa Nordea Bank Oyj:ssä	
Työn ohjaaja	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on onnistunut osaamisen strateginen johtaminen digimurroksessa. Case-organisaationa on Nordea Bank Oyj:n kymmenen sijoittamiseen keskittyvää Premium-konttoria eri puolilta Suomea. Nordea on Pohjoismaiden suurin finanssipalvelukonserni ja yksi Euroopan suurimmista pankeista. Työn tavoitteena on tutkia, millaista on onnistunut osaamisen strateginen johtaminen. Päättökäsittelemänä on selvittää, miten osaamisen strateginen johtaminen toteutetaan onnistuneesti kohdeorganisaation tietyissä yksiköissä digimurroksen aikana.

Työn teoriaosuus rakentuu kolmesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi digitaalista transformaatiota ja finanssialan disruptiota. Toinen osio käsittelee osaamisen strategista johtamista ja kolmas osio tarkastelee älykästä johtamista jatkuvan uudistumisen mahdollistajana.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena. Työn alkuun tehtiin kartoittava sähköinen verkkokysely kymmenen eri konttorin henkilöstölle. Toisessa vaiheessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista haastattelututkimusta, jossa teemahaastateltiin kymmenen työntekijää viidestä eri kohdeorganisaation konttorista.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suurin osa haastateltavista työntekijöistä koki osaamisen strategisen johtamisen pääsääntöisesti onnistuneen, koska strategian edellyttämä sijoitus- ja digiosaaminen sekä lainsäädännön vaatima osaaminen oli hyvällä tasolla. Kehityskohteitakin koettiin olevan, joista opiskeluun käytettävän ajan lisääminen ja vieläkin syvällisempi asioiden haltuunotto nousivat päällimmäisinä esiin.

Avainsanat Digitalisaatio, osaamisen johtaminen, strateginen johtaminen.

Sivut 74 sivua, joista liitteitä 7 sivua

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki

Author

Piia Rouhiainen

Year 2019

Subject

Successful Strategic Competence Management in the digital transformation in Nordea Bank

Supervisor

Kyllikki Valkealahti

ABSTRACT

This thesis focuses on successful competence management in the digital transformation. The case organization is Nordea Bank and its ten branch offices in Finland. Nordea Bank is the biggest bank in the Nordic region and one of the largest banks in Europe. The purpose of this study is to examine what successful strategic competence management is. The research problem is how to successfully manage the strategic competence in the digital transformation.

The theoretical part of this study was divided into three parts. The first part deals with the digital transformation and the disruption of the finance sector. The second part focuses on the strategic competence management. The third part focuses on the intelligent management and how it enables the continuous renewal.

The empirical study was divided into two parts. The first part was implemented as an online survey for the ten Premium branch offices and the second part was implemented as a qualitative case-study with individual interviews for the five wealth advisors and five Premium branch managers.

According to the results of the survey, most of the interviewed employees and managers felt that the strategic competence management was generally successful. The investment and digital skills required by the strategy and the expertise required by legislation were at a good level. Development areas were found from which increase of time spent with studying and even more profound taking over the subject came to the top.

Keywords

Digitalization, competence management, strategic management.

Pages

74 pages including appendices 7 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	2
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
2	DIGITAALINEN TRANSFORMAATIO JA FINANSSITOIMIALAN DISRUPTIO.....	7
2.1	Digitaalisen transformaation määritelmä	9
2.1.1	Asiakaskäyttäytymisen murros.....	10
2.1.2	Teknologian murros.....	11
2.1.3	Markkinoiden murros	13
2.2	Digitalisaatio yrityksen elinehtona	13
2.3	Digitaalisen transformaation haasteita.....	14
2.4	Finanssitoimialan disruptio	15
2.5	Tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla	18
3	OSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMINEN	19
3.1	Strateginen johtaminen	21
3.2	Osaaminen ja sen johtaminen.....	22
3.3	Oppiminen.....	25
3.3.1	Ketterä oppiminen.....	26
3.4	Oppiva organisaatio	27
3.4.1	Valmentava johtajuus.....	27
3.4.2	Ketterästi oppiva organisaatio	29
3.5	Onnistunut osaamisen strateginen johtaminen	29
4	ÄLYKÄS JOHTAMINEN JATKUVAN UUDISTUMISEN MAHDOLLISTAJANA.....	30
4.1	Mitä älykäs johtaminen on?.....	30
4.1.1	Älykäs johtaminen prosessina	32
4.2	Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus	34
4.3	Yksilöiden ja tiimin johtaminen.....	37
5	OSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMINEN NORDEA BANK OYJ:SSÄ.....	38
5.1	Nordea Bank Oyj ja tutkittavat yksiköt	40
5.2	Kvantitatiivisen kyselyn ja teemahaastattelututkimuksen toteutus	40
5.3	Kvantitatiivisen kyselyn ja teemahaastatteluiden tulokset	42
5.3.1	Sähköinen verkkokysely	42
5.3.2	Henkilökohtaiset teemahaastattelut.....	52
6	YHTEENVETO JA POHDINTAA	60
	LÄHTEET	64

Liitteet

Liite 1 Sähköinen kartoittava kysely

Liite 2 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa ja organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti isoja ja pieniä muutoksia. Nämä jatkuvat muutokset ovat hyvin olennainen ja tärkeä osa organisaatioiden arkipäivää sekä kehittymistä ja ne edellyttävät aina vahvaa johtamista. Teknologian ja digitalisaation huima kehitysvauhti haastaa tämän päivän yritykset aivan uudelleenlaiseen toimintaan. Yrityksen menestymisen lähtökohtana on, että sillä on johtoa myöten osaava henkilöstö, jolla on kyky ja tahto uusiutua ja että yritys kykenee nopeasti reagoimaan erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. Kyvykyys huomioida markkinoiden ja asiakkaiden sekä teknologioiden muutoksesta syntyvät uudet liiketoimintamahdollisuudet ja muuttaa ne onnistuneesti uudeksi liiketoiminnaksi, ratkaisee yritysten ja organisaatioiden tulevan menestyksen. (Innopakki, 2012)

Voidaan hyvin todeta, että koko finanssitoimiala on tällä hetkellä suuressa murroksessa. Aiemmin hyvin konservatiivinen toimiala, johon lasketaan kuuluvaksi rahoitus- ja vakuutusala ja jolla työskentelee Suomessa noin 36 000 ihmistä, on jo pidemmän aikaa joutunut pohtimaan, miten pärjätä tulevaisuudessa. Talouskasvun hitaus, pitkään jatkunut matala korkotaso, uusi pankkisääntely sekä uusien ja ketterien toimijoiden tulo markkinoille pakottavat pankkeja muuttamaan toimintaympäristöään. Lisäksi viime vuosien räjähdysmäinen digitalisaation kasvu on muuttanut huomattavasti niin asiakaskäyttäytymistä kuin itse työn tekemistäkin. (Finanssiala, 2019) Monimuotoisen osaamisen, joka muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja kokemuksista, lisäksi työntekijöiltä edellytetään työssään joustavuutta, venymistä ja erilaisia sosiaalisia taitoja (Silvennoinen & Kauppinen, 2007, s. 5). Henkilöstön jatkuva kehittäminen ja osaamisen varmistaminen ovat äärimmäisen tärkeitä tekijöitä yrityksen kilpailukykyyn ylläpitämisessä. Johtamisen ja eritoten osaamisen johtamisen merkitys korostuu näin entisestään. Johtamisen voidaan ajatella olevan prosessi, joka sisältää niin suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua kuin päätöksentekoaakin (Sydänmaalakka, 2012, s. 172).

Organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttumisen myötä myös johtamisen toimintaympäristöt ovat muuttuneet. Tämän päivän johtaminen onkin enemmän valmentamista kuin tayloristista käskevää johtamista, vaikka myös jälkimmäistäkin tarvitaan vielä jonkin verran valmentavan johtamisen rinnalla. Nykyajan hyvä johtaja osaa ja haluaa innostua, innostaa ja innovoida. Älykkään johtamisen viitekehyksessä, jota tässä opinnäytetyössä mm. tutkitaan, tehokkuuden rinnalle on nostettu uudistuminen ja hyvinvointi. Johtaminen nähdään tässä esimiesten ja asiantuntijoiden välisenä vuorovaikutuksena, joka tapahtuu tiimissä ja organisaatioissa, joissa nimeytyt arvot ja kulttuuri ohjaavat kaikkea toimintaa.

Tänä päivänä strategiseen johtamiseen liittyvät asiat ovat, tai ainakin niiden tulisi ehdottomasti olla, jokaisen yrityksen ykkösprioriteetti. Itse

strategia-sana on vuosituhansia vanha ja juontaa juurensa suurten sotapäälliköiden oppeihin sodan voittamisesta. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 9) Yksinkertaistettuna strategia määrittelee sen, miten nykytilasta päästään kohti tulevaisuudessa olevia tavoitteita. Liiketoiminnan puolella se muodostaa kattavan kehyksen itse liiketoiminnalle, organisaatioiden ja henkilöstön johtamiselle sekä kehittämiselle. Se myös määrittelee organisaation liiketoiminnan luonteen ja laajuuden huomioiden samalla toimintaympäristöstä kumpuavat mahdollisuudet ja uhat. Megatrendit, kuten teknologian nopea kehitys ja innovaatiot, kasvavat ympäristöongelmat sekä väestörakenteen muutokset muuttavat yritysten toimintaympäristöjä ja selvittää kilpailusta on strategia yritykselle välttämättömyys sekä suoranaisten olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. Liiketoiminnan strategisen johtamisen synty sijoittuu 1960-luvun alkupuolelle. (Kauhanen, 2009, s. 18) Strategisessa johtamisessa huomionarvoisen tärkeää on määrittellä alkuun, mistä strategiassa on kyse ja miksi se on niin tärkeä asia. Strategiatyössä on kehitytty huomasti kuluneiden vuosikymmenten aikana ja pääpaino on tällä hetkellä pitkän aikavälin suunnittelussa. Vaikka elämekin kvartaalitaloudessa, jossa lyhyen aikavälin tulokset määrittelevät osittain toimintaa, on erittäin tärkeää kyetä näkemään toimintaa myös pitkäjänteisesti. (Kamensky, 2014, s. 14 – 16)

Finanssialan digimurrosta Suomessa on tutkittu aikaisemminkin. Finanssialan työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämishanke ”Hyvinvoiva finanssiala”, joka oli osa Työelämä 2020 -projektia, toteutettiin vuosina 2014–2015 ja sen taustalla vaikuttivat Finanssialan Keskusliitto ry, Unio ry (ent. Ammattiliitto Nousu ry), Ammattiliitto Pro ry, Vakuutusväen Liitto VvL ry sekä Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry. Tämän hankkeen tavoitteena oli ”luoda osapuolten välille uudenlaista dialogia tulevaisuudesta ottaen huomioon mm. digitalisaation tuomat voimakkaat muutokset ja sen vaikutukset johtamiseen sekä työhyvinvointiin”. (Hyvinvoiva finanssiala, 2015) Myös useissa eri opinnäytetöissä on tutkittu finanssialan digimurrosta tarkastellen aihetta useista eri näkökulmista, mm. asiakasnäkökulmasta katsottuna.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Itseäni on jo pitkään kiinnostanut yrityksen kehittäminen oikeanlaisen osaamisen johtamisen avulla. Nyt kun työpaikallani Nordeassa työskennellessäni todella suuren digitaalisen transformaation keskellä, tulee osaamisen johtamiseen kiinnittää erityistä huomiota. Toiseksi itseäni kiinnostaa, miten yritysten strategiatyötä voisi kehittää niin, että siitä tulisi koko henkilöstön yhteinen asia ja että yrityksen strategia alkaisi oikeasti elämään ja toteutuisi arkisessa aherruksessa.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat onnistuneen osaamisen strategisen johtamisen digimurroksen aikana. Työssä pyrittiin etsimään myös mahdollisia kehittämiskohteita, jotta osaamisen johtaminen olisi mahdollisimman onnistunutta jatkossa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys muodostui pääkysymyksestä ja pääkysymyksen kahdesta alakysymyksestä. Tutkimuksen pääkysymys oli:

- Miten osaamisen strateginen johtaminen toteutetaan onnistuneesti kohdeorganisaation tietyissä yksiköissä digimurroksen aikana?

Päätutkimuskysymyksen alakysymykset olivat:

- Mitkä ovat ne tekijät, jotka yleisesti ottaen ja erityisesti tutkittavissa yksiköissä vaikuttavat osaamisen strategisen johtamisen onnistumiseen?
- Millainen lähiesimies edesauttaa onnistumista osaamisen strategisessa johtamisessa digimurroksen aikana?

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia onnistunutta osaamisen strategista johtamista. Työssä kartoitettiin ja tutkittiin kaikkiaan kymmenen eri puolella Suomea olevan konttorin työntekijöiden kokemuksia osaamisen johtamisesta digimurroksessa; miten osaamisen johtaminen oli koettu tänä aikana ja miten siinä oli onnistuttu. Tavoitteena oli siis löytää ne tekijät, jotka olivat tukeneet tai mahdollisesti vähentäneet osaamisen johtamisen onnistumista. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään lisäksi niin työntekijöiden kuin esimiestenkin kehittämideoita ja parannusehdotuksia osaamisen johtamiseen haastavana aikana.

Haastateltavat henkilöt valittiin henkilöasiakaspuolella työskentelevistä säästämisen ja sijoittamisen asiantuntijoista eli varainhoitajista sekä heidän esimiehistään. Näillä tavoin pyrittiin saamaan riittävän laaja otos ja aihetta päästiin käsittelemään niin työntekijöiden kuin heidän esimiestensäkin näkökulmista. Lisäksi opinnäytetyön alussa tehtiin kartoittava sähköinen kysely haastateltavia laajemmalle joukolle painopisteen ollessa kuitenkin säästämiseen ja sijoittamiseen keskittyvissä konttoreissa. Tällä pyrittiin saamaan selville konttoreiden tämän hetkistä tilannetta liittyen yrityksen visioon, strategiaan, osaamiseen ja strategiseen johtamiseen.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä oli pääasiassa kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä, koska kyseessä on ns. kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tieto perustuu sanoihin ja teksteihin ja tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää tietoa (Kananen, 2008, s. 24 – 25). Aineisto on koottu luonnollisissa ja aidoissa tilanteissa, joissa kohdejoukko on ennalta valittu tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 164). Koska tässä opinnäytetyössä haluttiin saada yksityiskohtaista tietoa työntekijöiden kokemuksista osaamisen johtamisesta digimurroksessa, sopi tapaustutkimus teemahaastatteluineen parhaiten tutkimusmenetelmäksi. Lisäksi tutkimuksen alkupuolella tehtiin teemoja kartoittava kvantitatiivinen verkkokysely, jossa otosjoukko oli selkeästi teemahaastatteluja laajempi. Tämän kyselyn tavoitteena oli saada selkeä kokonaiskuva yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta.

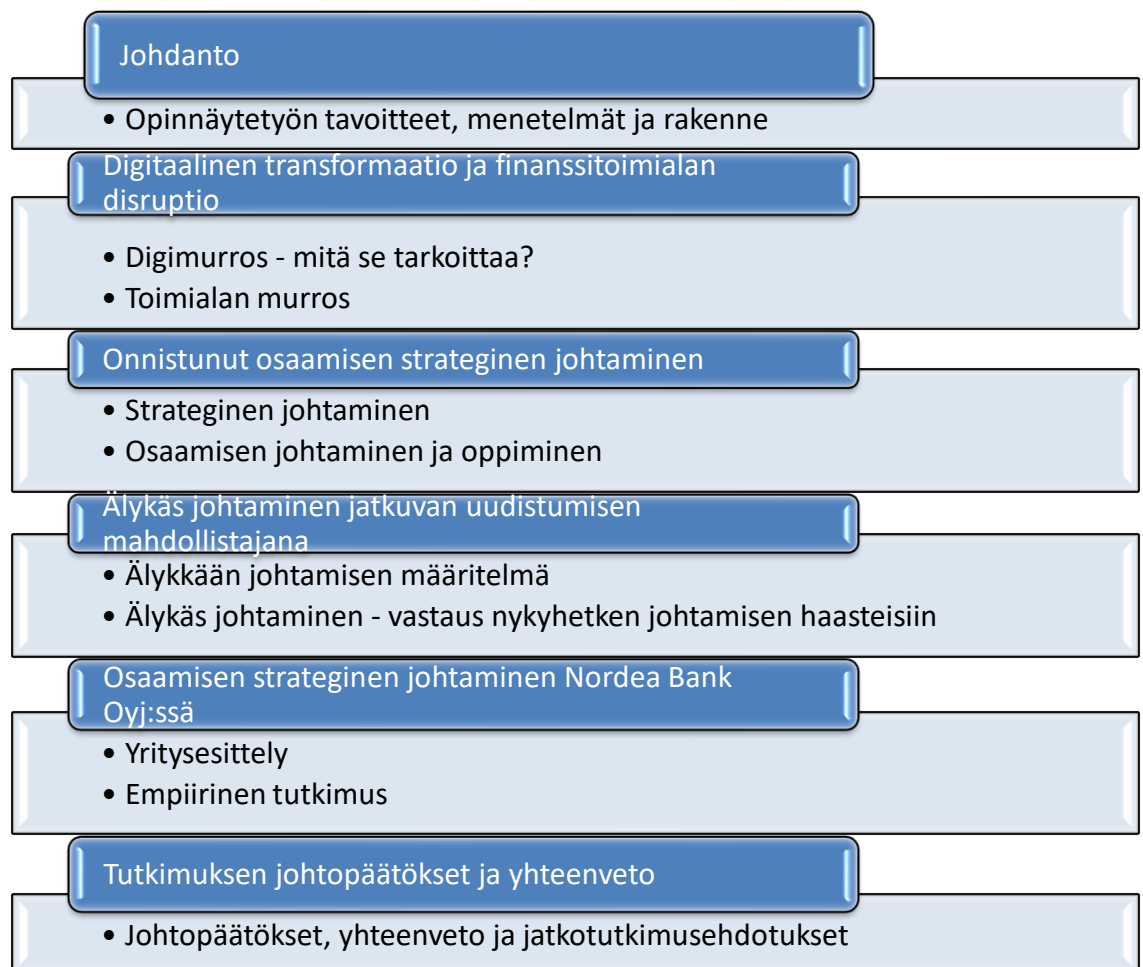
Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen juuret ovat luonnontieteissä ja se perustuu positivistiseen tieteeseen. Positivistisessa tieteessä korostuu objektiivisuus ja siinä tutkija ikään kuin ulkopuolisena sivusta seuraa tutkittavaa kohdetta. Tässä todellisuus rakentuu siis objektiivisesti havaittavissa olevista tosiasioista loogisen päättelyn myötävaikutuksella painottaen syyn ja seurauksen lakeja. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 139) Yksinkertaisimmillaan kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa numeraalista dataa. Kvantitatiivista tutkimustapaa käytetään niissä tapauksissa, kun halutaan tarkkaa ja täsmällistä tietoa, jota voidaan tilastollisesti analysoida. Teoriat ohjaavat tutkimusta ja tutkimuksen alussa määritellyjä tutkimuskysymyksiä ja hypoteeseja testataan johdonmukaisesti. Opinnäytetyössä tutkittavan yrityksen tämän hetkistä tilannetta kartoittavaan kyselyyn se soveltui hyvin, koska tarkoituksena oli kuvata yrityksen nykyistä tilannetta numeerisesti yleisellä tasolla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, koejärjestelyiden tai aineiston keruun suunnitelmat, tutkittavien henkilöiden valinta, muuttujien kokoaminen taulukkomuotoon sekä johtopäätösten teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin pohjautuen. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 139 – 140)

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen eroavat toisistaan, mutta niitä voidaan käyttää parina tutkimusta tehdessä. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen toimii varsinkin silloin, kun halutaan kerätä numeerista dataa ja sen lisäksi analysoida laajemmin tutkimukseen vaikuttavia taustatekijöitä, syitä ja seurauksia. Laadullista ja määrällistä tutkimusta ei siis pidä laittaa paremmuusjärjestykseen. Aiheeseen sopivat tutkimuskysymykset määräävät sen, kumpaa menetelmää kannattaa käyttää vai kannattaako soveltaa molempia.

Opinnäytetyö oli laadultaan case-tutkimus. Case- eli tapaustutkimuksessa etsitään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä

joukosta tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa (Hirsjärvi ym., 2009, s. 134). Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia tiettyjen yksiköiden työntekijöiden sekä heidän esimiestensä kokemuksia osaamisen johtamisesta digimurroksessa.

Opinnäytetyö koostuu sekä teoriaosuudesta että empiirisestä tutkimuksesta. Ensin teoriaa käsitellään digitalisaation haasteiden sekä osaamisen johtamisen, strategisen johtamisen ja älykkään johtamisen näkökulmista. Empiriasosuutta käsitellään teoriaosuuden jälkeen ja siinä kuvataan verkkokyselyn ja haastatteluiden perusteella tehtyjä havaintoja osaamisen strategisesta johtamisesta digimurroksessa ja sen mahdollisista haasteista. Alla oleva kuva pyrkii vielä selkeyttämään opinnäytetyön rakenteen.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Teemahaastatteluille on ominaista, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. Teemahaastatteluiden tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti muodostaa tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä.

(Hirsjärvi ym. 2009, s. 208). Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina, joissa haastattelukysymykset oli ryhmitelty eri teemojen mukaisesti. Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa, miten tutkittavien yksiköiden työntekijät ovat kokeneet osaamisen johtamisen yksiköissään digimurroksen aikana. Kohderyhmään kuuluvat henkilöt kutsuttiin ennalta sovittuihin haastatteluihin heille sopivina ajankohtana.

Näihin yksilöhaastatteluihin kutsuttiin viiden eri konttorin säästämisen ja sijoittamisen asiantuntijoita eli varainhoitajia sekä heidän esimiehensä. Suurin osa haastatteluista tapahtui puhelimen välityksellä, koska osa konttoreista sijaitti maantieteellisesti kaukana opinnäytetyön tekijästä. Haastatteluiden kestoksi muodostui keskimäärin 15-20 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jotakuinkin sanatarkasti. Tämän vaiheen tiedettiin vievän hyvin paljon aikaa. Yhtenä mahdollisuutena oli kyseisen palvelun ostaminen ulkopuoliselta taholta, mutta nauhoitusten purkaminen lähti sujumaan niin mukavasti, että ulkopuolista apua ei tarvittu. Haastattelukysymysten ymmärrettävyys ja selkeys testattiin koehaastattelulla ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista.

Tutkimuksen tavoitteena on välttää virheiden syntymistä, mutta tästä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen reliiäbelius, jolla ymmärretään myös mittaus tulosten toistettavuutta, tarkoittaa tutkimuksen taipumusta antaa ei-satunnaisia tuloksia. Usein reliiäbelius todetaan niin, että kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Tällöin tulosta voidaan pitää reliiäbelina. Tutkimuksen validius tarkoittaa taas tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkimus mittaa juuri niitä asioita, mitä sen on tarkoituskin mitata. Esimerkkinä tästä on mm. sellainen tilanne, jossa kyselyyn vastaajat ymmärtävät kyselyn kysymykset väärin, mutta tutkija käsittelee saatuja vastauksia edelleen omien ajatusmalliensä mukaisesti. Tällöin tutkimuksen tuloksia ei voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 231 – 232)

Tutkimuksen reliiäbelius on mahdollista varmistaa esimerkiksi sillä, että vastaajista valitaan tarpeeksi iso otanta. Tässä opinnäytetyössä kartoittava verkkokysely suunnattiin laajemmalle otosjoukolle eli kymmeneen eri konttoriin eri puolilla Suomea. Tutkimuksen validius pyrittiin varmistamaan tarkkaan mietityillä tutkimuskysymyksillä. Laadullisen tutkimuksen kannalta validiteettia mietittäessä keskeisessä roolissa on tutkijan oma dokumentaatio ja luokittelu tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 185 – 189)

2 DIGITAALINEN TRANSFORMAATIO JA FINANSSITOIMIALAN DISRUPTIO

Digitalisaatio vaikuttaa jatkuvasti enemmän ja enemmän kaikkiin teollisuuden aloihin ja koko elämän osa-alueisiin. Vaikka digitalisaatio-termiä on käytetty jo useita vuosia, sille ei ole vielä olemassa yksiselitteistä määritelmää ja se kuvataankin eri lähteissä hieman eri tavoin. Yhteistä näille kuvauksille on kuitenkin se, että digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin yrityksiin, pieniin ja suuriin, paikallisiin ja kansainvälisiin ja että se on yhteiskunnallisesti hyvin suuri asia koskettaen meistä lähes jokaista. Yksi määritelmä kuvaa digitalisaatioita näin:

“Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business” (Gartner, 2019).

Digitalisaation taustalla vaikuttaa vahvasti siis digitalisoituminen eli digitaalisen tekniikan käyttöönotto. Tästä hyvinä esimerkkeinä ovat mm. musiikin suoratoistopalvelut, valokuvien pilvipalvelut, e-kirjat ja verkkokaupat. Finanssitoimialalla asiakkaat voivat tehdä asuntolainahakemuksensa sähköisenä verkkopalvelussa, hakemukset voidaan käsitellä pankissa sähköisesti ja itse asuntokaupat voidaan nekin hoitaa jo osissa tapauksia täysin sähköisesti. Samoin vakuutusten ostaminen voidaan tehdä täysin mobiilisti ja sijoittaminen voidaan hoitaa kokonaan verkossa mm. sijoitusrobotteja hyödyntäen. Silloin kun digitalisoituminen muuttaa niin ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa kuin yritysten ydintoimintojakin, voidaan puhua digitalisaatiosta (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 22 – 23). Digitaalisuuden myötä yritykset pystyvät ja osittain myös joutuvat uudistamaan strategiaansa ja toimintamallejansa. Tämä synnyttää yrityksissä aivan uudenlaisia osaamistarpeita ja digitaalisen alan osaajista käydään väkivoimalla kovaakin kauppaa työmarkkinoilla.

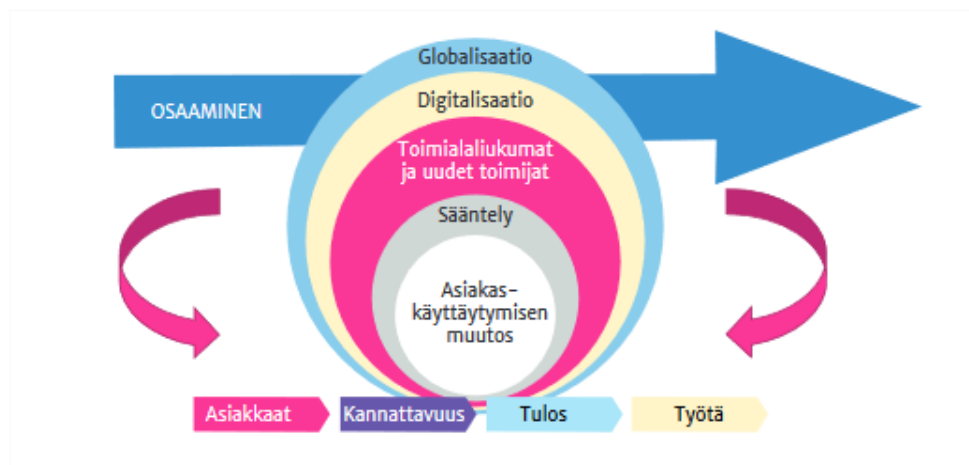
Käynnissä olevaa digitaalista transformaatiota kuvataan neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi. Kun ensimmäisessä vallankumouksessa koneet korvasivat tietyt ihmistyöt, toisen symboleiksi nousivat sähköverkko ja liukuhihna, kolmannessa internet mullisti tiedon tuottamisen ja välittämisen, niin neljännessä vallankumouksessa teollinen internet yhdistää reaali maailman koneet sekä toisiinsa että verkkoon sensoreiden ja koneiden tuottaessa suurimman osan tiedosta. (Juhanko & Jurvansuu, 2015, s. 11) Nyt käynnissä olevan digitaalisen transformaation taustalla vaikuttavat kehittyneet teknologia ja tietotekniikka ja sen voikin tiivistää neljään toisiinsa kietoutuvaan ydinkäsitteeseen: immaterialisaatio (inhimillisen aineellisen tarpeentyydytyksen korvautuminen aineettomilla tyydytysmuodoilla), digitalisaatio, robotisaatio ja globalisaatio. Tämän päivän työ on koko ajan enemmän ja enemmän ajattelua; suunnittelua, kommunikaatiota, brändäämistä, neuvottelua ja markkinointia. Digitalisaatio yhdessä robotisaation eli automatisoidun tuotannon lisääntymisen kanssa on muuttanut

käsityksiä työstä. Näiden lisäksi työ ja työn tekeminen globalisoituvat eli maailmanlaajuistuvat jatkuvasti. (Ksml, 2016; Kahilainen, 2000, s. 29)

Ominaista digitalisaatiolle on sen huima kehitysvauhti ja se, että se luo yrityksille ja yksityishenkilöille aivan uusia liiketoiminta- ja ansaintamahdollisuuksia. Sen myötä myös työtehtävät ja työn osaamisvaatimukset muuttuvat paikoin radikaalistikin. Näin ollen on äärimmäisen tärkeää, että yritykset ymmärtävät, että digitaalista transformaatiota tulee aktiivisesti johtaa pääpainon ollessa osaamisen johtamisessa (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 9).

Digitalisaation edetessä voidaan hyvin puhua uusista työnteon tavoista (new ways of working). Työtä tehdään koko ajan enemmän mobiilia tietotekniikkaa hyödyntäen sekä yksilöllisemmin aikaan ja paikkaan katso-matta. Ruokosen (2016, s. 168) mukaan nopean toiminnan mahdollistami-nen, jatkuva osaamisen kehittäminen ja uudistaminen, yhteistyö IT:n ja lii-ketoiminnan välillä ovat äärimmäisen tärkeitä ominaisuuksia digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä. Niin johdon kuin työntekijöidenkin on ym-märrettävä, mitä vaikutuksia digitalisaatiolla on asiakkaille, työntekijöille ja heidän työtehtäviinsä sekä koko yrityksen liiketoimintaan. Digitalisaatio muuttaa näin siis koko yrityskulttuuria. Tällöin on erittäin tärkeää, että henkilöstöä koulutetaan jatkuvasti ja systemaattisesti, jotta organisaation osaaminen ja erityisesti digiosaaminen kehittyisi. (Ruokonen, 2016, s. 162)

Finanssitoimialalla digitaalinen transformaatio on muuttanut viime vuo-sien aikana merkittävästi niin asiakaskäyttäytymistä kuin työn tekemistä-kin. Toimialan murros johtuukin pääosin teknologioiden ja digitalisaation räjähdysmäisestä kasvusta, mutta myös laaja-alaisista lainsäädännön, compliancen (säädösten mukaan toimiminen) ja riskienhallinnan muutok-sista.



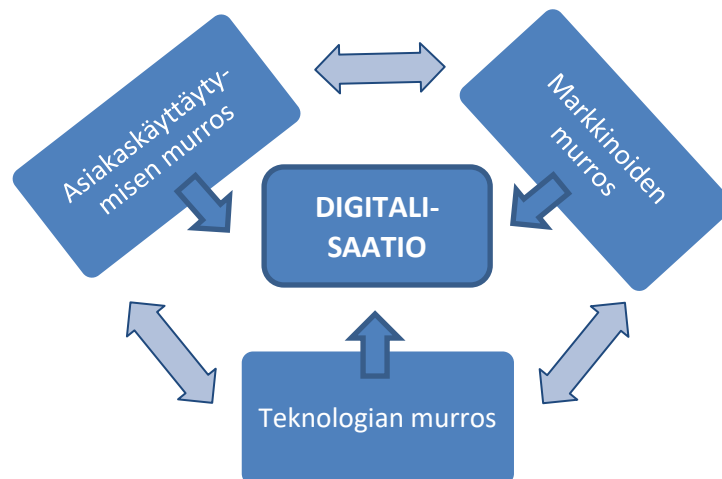
Kuva 2. Työn muutos finanssialalla. (Finanssiala, 2019)

Edellisellä sivulla oleva kuva kuvaa hyvin, mitä kaikkea työn muutos finanssialalla pitää sisällään. Tärkeää on myös huomata, että muutos on jatkuvaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tapa tehdä töitä ja myös työvälitteet muuttuvat useaan otteeseen työuran aikana. Nämä muutokset edellyttävät niin työntekijöiltä, esimiehiltä kuin yrityksiltäkin halua, kykyä sekä rohkeutta muutoksiin ja niiden ennakoointiin. (Finanssiala, 2019)

2.1 Digitaalisen transformaation määritelmä

Digitalisaatio on tämän aikakauden suurin muutosvoima muuttaen ihmisten tapaa hankkia informaatiota, heidän osto- ja kulutustottumuksiaan sekä vuorovaikutuskäytänteitä. Tämä hämmentää yritysten kilpailuympäristöä ja murtaa perinteisiä toimialarajoja synnyttäen aivan uudenlaisia toimijoita. Digitalisaatio nähdään usein esimerkiksi pelkästään yritysten verkkosivustoina ja verkkokauppoina sekä mobiilisovelluksina, mutta se on hyvin paljon enemmän. Digitalisaatio luo täysin uusia liiketoimintamalleja, prosesseja, tuotteita ja palveluita, joista hyötyvät niin itse yritys kuin sen asiakkaatkin. Näin ollen se on jokaiselle yritykselle iso strateginen kysymys. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 13 – 15) Kujansuun (2018) mukaan digitaalinen transformaatio on perusteellista digitaalisen teknologian integraatiota ja se koskettaa sekä muuttaa elämän kaikkia osa-alueita. Liiketoiminnassa tämä tarkoittaa yrityksen ja organisaation prosessien perinpohjaista muutosta, jonka mukana muuttuvat osittain tai jopa kokonaan myös yrityskulttuuri ja toimintatavat. Lisäksi että uusia teknologiavälineitä otetaan käyttöön, tulee niihin myös sopeutua.

Digitalisaatio muuttaa maailmaa osin vähitellen ja osin muutos tapahtuu murroksina, jolloin puhutaan disruptiosta. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi palvelu, toimintatapa tai liiketoimintamalli on täysin erilainen kuin aiempi ja samaan aikaan, kun pitää aktiivisesti luopua vanhasta, tulee myös oppia jotain aivan uutta. Ilmarinen & Koskela (2015, s. 52) jakavat digitaaliset murrokset seuraavalla sivulla olevan kuvan mukaisesti asiakaskäyttäytymisen, teknologian ja markkinoiden murrokseen, jotka kietoutuvat toisiinsa muokaten ja muuttaen yritysten toimintaympäristöjä enemmän kuin mikään muu muutos aiemman teollisen vallankumouksen jälkeen.



Kuva 3. Digitalisaation murrokset (mukaillen Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 52)

2.1.1 Asiakaskäyttötymisen murros

Asiakaskäyttötymisen murroksesta on tullut merkittävin digitalisaatiota eteenpäin vievä voima. Tänä päivänä asiakas määrittelee yhä useammin, missä kanavassa, millä tavoin ja milloin hän haluaa asioida yrityksen kanssa. Asiakkaat odottavat, että yritysten palvelut ovat saatavilla eri päätelaitteilla kellon ympäri vuoden jokaisena päivänä. Tämän lisäksi asioinnin ja ostamisen tulee olla sujuvaa ja vaivatonta. Yritysten tulee ymmärtää nämä ja oppia asiakkaiden tavoille asiakaskäyttötymisen muuttuessa. Digitalisaatio tuo myös globaalit yritykset kenen tahansa ulottuville. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 53 – 54)

Digitalisaatio on opettanut ihmiset paitsi edullisuuteen ja hintatietoisuuteen, niin myös elämään ”instant-elämää”, jossa tarvittavien asioiden tulee tapahtua välittömästi. Kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa, mikäli tämä ei kykene tarjoamaan tuotteitaan tai palveluitaan nopeasti, on matala. Tuotteiden ja palveluiden tarjonta on lisäksi aiempaa huomattavasti laajempi, kuten aiemmassa kappaleessa todettiin. Tavaroiden ja palveluiden ollessa digitaalisessa muodossa, ne ovat helposti miltei kenen tahansa saatavilla. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 53 – 54) Älypuhelimista ja tableteista on tullut asiakkaille viime vuosina tärkein väline digitaalisten palveluiden käyttöön. Tilastokeskuksen (2018) mukaan internetiä käytti viime vuonna matkapuhelimella jo 75 prosenttia koko väestöstä ja joka neljäs oli ostanut jostain internetistä matkapuhelimellaan. Ostamisen lisäksi mm. pankki- ja vakuutusasioiden hoito käy kätevästi älylaitteilla. Päivittäisten pankkiasioiden lisäksi älypuhelimella voi nyt jo hoitaa säästöjä sekä sijoituksia ja osa pankeista tarjoaa myös mahdollisuutta hakea sekä kulutusluottoja että asuntolainaa mobiilisti.

Asiakkaiden pankkikäyttäytyminen on siis muuttunut radikaalisti viime vuosikymmenen aikana. Asiakkaat kokevat pankkien tarjoamat itsepalvelukanavat jo niin hyväksi, että kasvokkainen tapahtuvat tapaamiset ovat vähentyneet rajusti. Itsepalvelu kun mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattomuuden ilman jonotusta. Pankeille tämä tarkoittaa tehokkuuden parantumista konttoriverkoston ja henkilökunnan pienentymisen muodossa. Toisaalta se myös velvoittaa pankkeja jatkuvasti kehittämään asiakkailleen tarjottavia digitaalisia palveluita paremmiksi, helpommiksi ja nopeammiksi ilman toistuvia häiriöitä, joista olemme saaneet mediassa lukea paljon.

Digitalisaatio tekee osittain pakostakin yritysten toiminnasta läpinäkyvämpää, sillä asiakkaat odottavat yrityksiltä avoimuutta ja rehellisyyttä sekä lupauksen pitämistä. Sosiaalisessa mediassa yrityksiin liittyvät etenkin negatiiviset uutiset leviävät kulovalkean tavoin ja epäeettisestä toiminnasta jää nopeasti kiinni. Digitalisaatio yhdessä sosiaalisen median kanssa mahdollistaa asiakkaille myös aivan uudenlaisen yhteisöllisyyden. Myös yritykset hyötyvät tästä, kun aktiiviset asiakkaat jakavat kokemuksiaan ja mielipiteitään sosiaalisessa mediassa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 56)

Asiakkaat voidaan jakaa digitaalisen aktiivisuutensa johdosta diginatiiveihin, digi-immigrantteihin ja digiresistentteihin. Ensimmäiseen joukkoon kuuluvat pääasiassa 1980 jälkeen syntyneet Y- ja Z-sukupolvien edustajat, joille digitaalisuus on lähestulkoon aina ollut läsnä tietokoneiden, internetin ja älylaitteiden muodossa ja he oppivatkin nopeasti uusia digitaalisia käyttötapoja. Näin ollen heidän mediankäyttötottumuksensa poikkeavat suurelta osin verrattuna vanhempiin ikäluokkiin. Vielä toistaiseksi suurin osa suomalaisista on kuitenkin digi-immigrantteja, joille uusien digitaalisten käyttötapojen oppiminen ei ole niin nopeaa, koska he ovat oppineet mm. tietokoneen käytön vasta aikuisina. Viimeinen joukko, digiresistentit, ovat joko osittain tai kokonaan digitaalisuuden ulkopuolella, omasta tahdostaan tai esimerkiksi jonkin sairauden tai ruumiinvamman takia. Yrityksille asiakaskunnan polarisoituminen on haaste: miten tavoittaa eri asiakasryhmät ja kohdentaa heille heidän haluamansa palvelut tänä päivänä. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 58)

Asiakaskäyttäytymisen murros haastaa yritykset pohtimaan omaa yritystoimintaansa perinpohjaisesti. Tämä muutos jatkuu edelleen ja yritysten onkin edelleen seurattava tarkkaan asiakkaiden toiminnan muutoksia niin nykyisen kuin potentiaalisenkin asiakaskunnan osalta.

2.1.2 Teknologian murros

Teknologiset innovaatiot ja niiden sovellukset ovat digitalisaation mahdollistajia. Uusien innovaatioiden lisäksi laitteiden, ohjelmistojen ja tiedonsiirron nopea kehitys on vauhdittanut digitalisaatiota. Teknologiaa on saatavilla tänä päivänä helposti sekä edullisesti ja näistä syistä voidaan sanoa, että se on tullut isoksi osaksi ihmisten arkipäivää. Samaan aikaan kun laitteiden, prosessorien ja ohjelmistojen tehokkuus ja älykkyyks kasvavat, niin

niiden hinnat alenevat ja saatavuus paranee. Tärkeässä asemassa tässä ovat mikrosirut ja niiden prosessitiheyden kasvu. Juuri tämä on mahdollistanut prosessorien suorituskyvyn kasvun ja hinnan alenemisen lisäksi myös elektroniikan ”pakkaamisen” tiiviimpään muotoon. Prosessiteknologian huima kehitys on vaikuttanut ratkaisevasti mm. älylaitteiden ja tekoälyn kehittämiseen nykyiselle tasolle. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 59 – 60)

Digitaalisten palveluiden selkärankana on tiedonsiirto ja tietoliikenne. Kun yhteysnopeudet ja kapasiteetti ovat kasvaneet, on se mahdollistanut mm. erilaiset video- ja suoratoistopalvelut. Langattomissa tiedonsiirroissa, kuten Wi-Fi, 3G/4G ja kohta 5G, joka jopa satakertaistaa mobiiliverkon kapasiteetin sekä Bluetooth, tämä kehitys on ollut aivan erityisen nopeaa. Myös mobiilipäätteiden kehitys on ollut todella huimaa viimeisten 10 – 15 vuoden aikana. Tämän kehityksen myötä älypuhelin on tänä päivänä ensisijainen välinen useiden digitaalisten palvelujen käyttöön. Tämän lisäksi ne korvaavat luonnollisesti mm. kamerat, musiikki- ja videosoittimet sekä navigaattorit. Digitaalisuuden ohessa puhutaan usein teollisesta internetistä (industrial internet), esineiden internetistä (IoT eli internet of things) ja kaiken internetistä (internet of everything). (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 60 – 61) Teollinen internet on yhdistelmä älykkäitä koneita, ihmisiä sekä prosesseja ja se pitää sisällään lähes tulkoon aina analytiikkaa ja käyttäjän toimien analysointia. Näin se mahdollistaa aivan uusia liiketoimintamalleja sekä arvoverkoston uudelleenmäärittelyä useilla eri teollisuudenaloilla. IoT:lla taas viitataan laitteisiin, kuten älykelloihin, älyjääkaappeihin sekä älykoteihin eli siis pääosin fyysisiin laitteisiin, jotka ovat yhteydessä internettiin. Viimeinen termi internet of everything pitää sisällään niin älykkäät ihmiset, laitteet kuin prosessoritkin. (Tivi, 2015)

Digitaalisuus saavuttaa näin ollen siis myös monet erilaiset koneet, laitteet ja tavarat anturi- ja sensorteknologian myötä. Anturiteknologiasta hyvänä esimerkkinä ovat juuri edellä mainitut erilaiset älykellot ja hyvinvointirannekkeet, joihin asennetut anturit mittaavat reaaliaikaisesti mm. elintointoja ja keräävät dataa kattavasti. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 61) Ilmarisen & Koskelan mukaan (2015, s. 62 – 63) digitaalisten palveluiden käyttö, älykkäät laitteet ja anturit mahdollistavat jatkuvan uuden tiedon tuottamisen. Informaatiosta tuleekin koko ajan enemmän ja enemmän merkittävämpi raaka-aine, jonka avulla yritykset voivat mm. ennustaa kysyntää, kohdentaa paremmin markkinointiaan, optimoida tarjontaansa ja luoda aivan uusia palveluita.

Voidaan hyvin todeta, että teknologinen murros on siis oikeastaan käynnistänyt koko digitalisaatiokehityksen. Teknologia on arkipäiväistynyt ja se on lähestulkoon jokaisen saatavilla helposti ja osittain myös täysin ilmaiseksi. Tästä hyötyvät niin yritykset kuin yksityiskäyttäjätkin.

2.1.3 Markkinoiden murros

Kuten aiemmin todettiin, digitalisaatio muokkaa yritysten kilpailukenttää, kun globaalit yritykset ovat kaikkien saatavilla. Yritysten tulee mieltä toimintansa täysin uudelleen. Markkinoiden murrukseen vaikuttavat globaalin kilpailun lisäksi uudet ketterät toimijat, sääntelymuutokset ja toimialaliikumukset. Paikalliset yritykset ovat aivan uusien haasteiden edessä, kun globaalit toimijat kasvattavat markkinaosuuksiaan paikallisilla markkinoilla. Toisaalta globalisoituminen voi toimia ponnahtauslautana myös toiseen suuntaan ja tarjota mahdollisuuden laajentaa omia paikallisia markkinoita ja omaa asiakaskuntaa digitaalisesti. Laajentuminen täysin uusille markkinoille tekee mahdolliseksi laajentaa nykyistä tuotevalikoimaa, koska isompi asiakaskunta mahdollistaa riittävän kysynnän myös marginaalituotteille. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 68)

Jotta yritys menestyisi nykyisessä digitaalisessa ajassa, tulee sen omata aivan uudentlaisia ajattelu-, palvelu- ja liiketoimintamalleja, tunnustella herkeämättä asiakkaiden odotuksia ja tarpeita, ja omata myös nopeutta sekä ketteryyttä uudistaa liiketoimintansa näiden odotusten mukaisesti. Tämä on usein uusille toimijoille huomattavasti helpompaa kuin jo pitkään alalla olleille perinteisille toimijoille. Myös pääomaa uusille haastajille on saatavilla helpohkosti. Ns. enkelisijoittamisen ja riskirahoittamisen voidaan sanoa olevan tänä päivänä globaalia teollista toimintaa.

Digitalisaatio saa aikaan myös toimialarajojen hämärtymistä, kun kasvua ja mahdollisia lisäansioita haetaan digitaalisten palveluiden sekä uusien liiketoimintamallien avulla. Hyvänä esimerkkinä Suomesta on Elisa, joka haastaa mm. TV- ja mediayhtiöitä ja kirjakauppoja omilla Elisa Viihde- ja Elisa Kirja -palveluillaan. Aiemmin heillä oli myös Elisa Lompakko- ja Elisa Vahti Live -palvelut, joista ensimmäinen käsitti maksamisen palveluita ja jälkimmäinen kodin turvallisuuteen liittyviä palveluita. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 67)

Digitalisaation kehitys on ollut niin huimaa, että siihen liittyvä sääntely laahaavaa vielä osittain perässä. Tästä erinomaisena esimerkkinä on muutaman vuoden takainen keskustelu taksiyhtiö Uberin toiminnan laillisuudesta ja jatkosta. Sääntelyn laahaaminen johtuu pitkälti siitä, että vaikka digitaalinen maailma on globaali, niin lainsäädäntö on hyvinkin paikallista. EU-alueella pyritäänkin nyt yhtenäistämään mm. sähköisen kaupankäynnin kuluttajansuojaa ja maksamiseen liittyvää sääntelyä. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 68)

2.2 Digitalisaatio yrityksen elinehtona

Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin yrityksen toimintoihin, kuten myyntiin, markkinointiin, tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, asiakaspalveluun, taloushallintoon, HR:ään ja johtamiseen sekä pakottaa yrityksiä uudistamaan toimintatapojaan ja osaamistaan. Voidaan todeta, että se on tänä

päivänä välttämättömyys useimmille yrityksille ja organisaatioille. Jos yritys aliarvioi digitaalisuuden vaikutuksia ja voimaa, eikä reagoi siihen ajoissa, on suurena uhkana, että kilpailijat hyödyntävät sen tuomat mahdollisuudet nopeammin ja paremmin. Uudet liiketoimintamallit ja palvelut syrjäyttävät olemassa olevia tuhoamalla niiden ansaintalogiikkaa. Ilman digitaalisuutta esimerkiksi kuluttajatuotteita valmistava yritys on vaarassa muuttua täysin näkymättömäksi kohderyhmänsä silmissä. Digitalisaation avulla yritys kykenee tavoittamaan uusia asiakkaita, myymään enemmän, palvelemaan asiakkaitaan paremmin sekä toimimaan nopeammin, tehokkaammin ja laadukkaammin. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 13 – 14) Digitalisaation lisäämän kustannustehokkuuden takia siitä on yrityksille äärimmäisen paljon hyötyä. Voidaankin sanoa, että koskaan aiemmin ei ole ollut samankaltaista tilannetta parantaa asiakaspalvelun laatua ja luoda parempia palveluja samalla kun kustannuksia kyetään alentamaan pitkässä juoksussa. Huomioitavaa toki on, että esimerkiksi juuri IT-investoinnit heikentävät kannattavuutta lyhyellä aikavälillä, mikä saattaa olla myös haaste esimerkiksi joillekin pienemmille pankeille.

Finanssitoimialalla uudistuminen erityisesti digitalisaation avulla on elinehto. Kilpailu alalla näyttää erilaiselta kuin aikaisemmin, koska toimialalle hakeutuu jatkuvasti uusia ja ketteriä toimijoita. Nämä kilpailijat osaavat hyödyntää digitalisaation mahdollisuudet huomattavasti paremmin ja paljon nopeammin kuin perinteiset finanssitoimialan toimijat. Toisaalta näiden tulokkaiden palvelutarjoama on vielä toistaiseksi selkeästi suppeampi kuin täyden palvelun finanssitalojen, koska ne keskittyvät vastaamaan pääosin vain tiettyihin yksittäisiin markkinoiden ongelmiin.

2.3 Digitaalisen transformaation haasteita

Organisaatioiden ajattelutavan muuttaminen ja muuttuminen ovat osoittautuneet suurimmiksi digitaalisten transformaatioiden haasteista. Kansainvälisten tutkimusten mukaan jopa 84 % digitaalisista transformaatioista epäonnistuu. Vaikka digitaaliset järjestelmät on saatu hankittua, otettua käyttöön ja jopa implementoitua, niin ajattelutavat eivät muutu lainkaan samassa vauhdissa. Erityisesti perinteisillä toimialoilla olemassa olevat toimintatavat ja prosessit elävät niin voimakkaina ja syvällä yrityskulttuurissa, että tarvitaan paljon aikaa, kärsivällisyyttä ja voimavaroja niiden muuttamiseen. Yrityskulttuurin muuttamiseen tarvitaan vahvaa johtamista, mikä pitää sisällään avointa viestintää ja jatkuvaa dialogia sekä myös koulutusta. (Leivo, 2017)

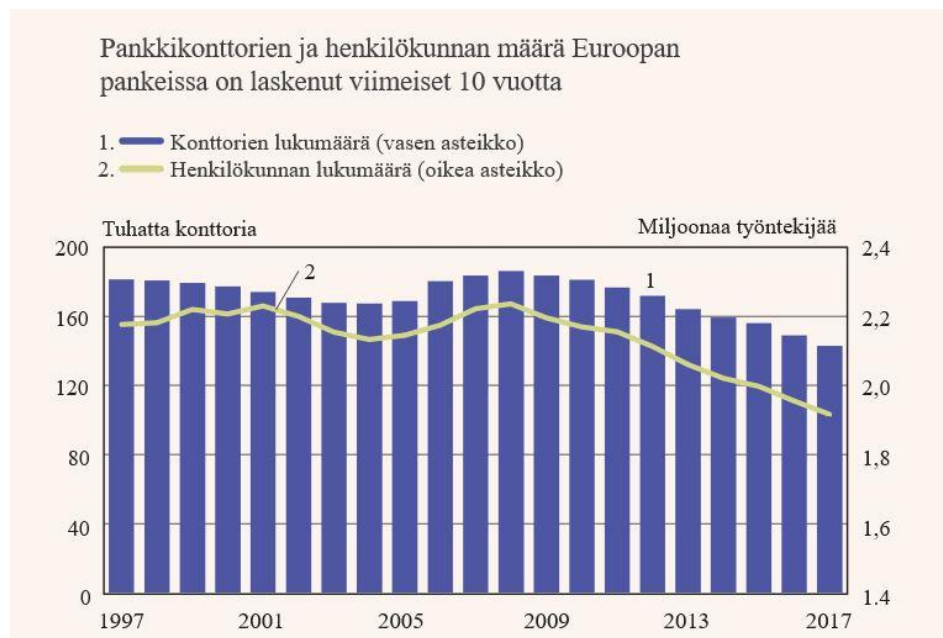
Toinen iso haaste on selkeän vision puuttuminen. Työntekijöiden tulee ymmärtää, miksi asioita tehdään ja mikä on digitaalisen transformaation päämäärä. Visiossa tulee ilmetä selvästi, mitä halutaan olla ja mitä tavoitellaan. Epäkohdista tulee voida ja uskaltaa keskustella. Jos näin ei tehdä, muutosta tehdään väkisin, mikä aiheuttaa viivästyksiä ja turhia kuluja. Yrityksissä on pystyttävä rohkeasti myöntämään virheet ja muuttamaan suuntaa, jotta epäonnistuminen olisi mahdollisimman hallittua eikä

aiheuttaisi turhaa vahinkoa. Ns. ketterissä toimintamalleissa projektin etenemistä seurataan sovituisissa kohdissa ja uudet suuntaviivat voidaan asettaa kulloisenkin olemassa olevan tiedon mukaan. (Leivo, 2017)

Digitaalisen transformaation haasteita ovat myös siihen liittyvien kustannusten pelko ja se, että asioita ei pohdita lainkaan riittävästi käyttäjän näkökulmasta. Yritysten tulisi ymmärtää, että proaktiivisuudesta ja muutosten tekemisestä seuraa aina kuluja, mutta paikalleen jääminen tuhoaa enemmän tai myöhemmin yrityksen koko liiketoiminnan. Samoin tulee pitää asiakaslupaus kirkkaana mielessä. Jos asiakaskokemus, oli asiakas sitten ulkoinen tai sisäinen, jää huonoksi, tai digitaalista transformaatiota tehdään pelkästään sen itsensä takia, voidaan olla varmoja sen epäonnistumisesta. (Leivo, 2017) Voidaan hyvin todeta, että digitaalisen transformaation onnistumisessa tärkeintä on yrityskulttuurin muutos, jossa oikeanlaisella ja oikea-aikaisella johtamisella on erittäin suuri merkitys.

2.4 Finanssitoimialan disruptio

Finanssitoimiala, johon lasketaan kuuluvaksi niin rahoitus- kuin vakuutus- alakin ja jonka piirissä Suomessa työskentelee noin 36 000 ihmistä, on ollut jo hyvin pitkään suuren muutoksen alaisena. Talouskasvun hitaus, pitkään jatkunut matala korkotaso, uusi pankkisääntely sekä uusien ja ketterien toimijoiden tulo markkinoille pakottavat pankkeja muuttamaan toimintaympäristöään. Lisäksi viime vuosien räjähdysmäinen digitalisaation kasvu on muuttanut huomattavasti niin asiakaskäyttäytymistä kuin itse työn tekemistäkin myös finanssialalla. Meneillään oleva toimialan disruptio vaikuttaa tulevaisuudessa ja osittain jo nyt niin henkilöstön osaamiseen kuin työn tekemiseenkin. Työnteon tavat ja työtehtävät tulevat muuttamaan. Tästä seuraa se, että jatkossa finanssialan työntekijöiltä odotetaan aivan uudenlaisia taitoja ja kykyjä. (Finanssiala, 2019.) Kuluttajat asioivat koko ajan enemmän ja enemmän digitaalisissa kanavissa ja tämä on johtanut mm. konttoriverkostojen ja pankkihenkilöstön vähentämiseen. Seuraavalla sivulla oleva kuva osoittaa hyvin, miten niin pankkikonttorien kuin henkilöstönkin määrä eurooppalaisissa pankeissa on vähentynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. Toisaalta, samaan aikaan kun digitalisoituminen, robotiikka ja automaatio ovat vähentäneet toimialan perinteisiä työtehtäviä, niin tarve erilaisille data- ja IT-puolen osaajille, palveluiden kehittäjille sekä hyvät vuorovaikutustaidot omaaville asiakaspalveluosajille, kasvaa. (Finanssiala, 2019.) Työtä on myös keskitetty palvelukeskuksiin eri paikkakunnille.



Kuva 4. Pankkikonttoreiden ja henkilökunnan määrä eurooppalaisissa pankeissa (Euroopan keskuspankki, 2018)

Kuten aiemmin on jo todettu, on finanssiala jatkuvassa muutoksessa. Toimialan murros ja tekninen kehitys muuttavat työtapoja sekä työvälineitä, vaikka työpaikka pysyisikin samana. Tämä edellyttää työntekijältä muutosvalmiutta ja tiettyjä itsensä johtamisen kykyjä. Myös yritykseltä edellytetään valmiutta ennakoida muutoksia, kouluttaa henkilöstöään ja rohkeutta toteuttaa näitä muutoksia. Huomioitavaa on, että lähiesimiehellä on suuri rooli muutosten eteenpäin viemisessä. (Finanssiala, 2019.)

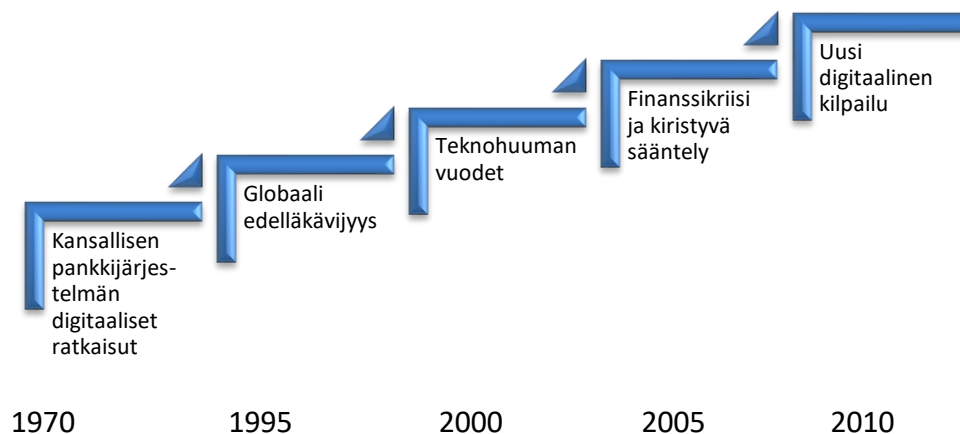
Kun tarkastellaan finanssialan asiakkaiden tärkeimmiksi kokemia palveluntarjoajan valintaperusteluita, niin ne ovat palvelun hinta, luotettavuus, verkkoasioinnin turvallisuus ja palveluiden helppokäyttöisyys ja yksinkertaisuus. Edelleen suurin osa asiakkaista toivoo saavansa tarvitessaan myös henkilökohtaista palvelua, vaikka muuten hoitaisivatkin pankkiasiansa verkossa. Näin ollen palvelulla ja sen laadulla onkin suuri merkitys asiakastyytyväisyydessä. Toimialalle on aina ollut ominaista vahva asiakasuskollisuus. Tämä uskollisuus on joutunut viime vuosina koetukselle pankkien ja henkilökohtaisen palvelun tavoitettavuuteen liittyvissä ongelmissa. Jatkossa haasteena tulee olemaan kyky yhdistää digitaaliset ratkaisut ja palvelut henkilökohtaiseen palveluun. (Finanssiala, 2019)

Digitalisaation myötä raja rahoituspalveluiden ja muiden palveluiden välillä on hämärtynyt. Se avaa pankkitoimialan aiempaa paljon laajemmalle kilpailulle ja mahdollistaa uusien toimijoiden, kuten rajat ylittävien digipankkien ja Fin-Tech -startupien tulon markkinoille (Fin-Tech on lyhenne sanoista financial technology, suomeksi finanssiteknologia). Nämä uudet toimijat keskittyvät yleensä perinteisistä pankeista poiketen vain

muutamiin palveluihin kyeten tarjoamaan näitä kaikilla markkinoilla. Lisäksi näiden uusien toimijoiden organisaatorakenteet ovat usein hyvin kevyet, eikä fyysisiä asiakaspalvelupisteitä ole juuri lainkaan. Uusien ja ketterien toimijoiden lisäksi suuret teknologiayhtiöt, kuten Google, Apple ja PayPal ovat digitalisaation myötä pystyneet lisäämään valikoimiinsa myös rahoituspalveluiden tarjoamisen. Nämä kaikki synnyttävät toimialalle ai-
van uudenlaista kilpailua mm. hinnoittelun ja palveluiden osalta ja haastavat näin ollen perinteisiä pankkeja. (Euro & talous, 2019)

Disruptio tarkoittaa, että jokin uusi innovaatio, ilmiö tai keksintö muuttaa täysin olemassa olevat toimintatavat ja haastaa näin ollen yritykset miettimään toimintaansa uusiksi. Finanssitoimialalla digitaalinen disruptio tarjoaa mahdollisuuksia sellaisille täysin uusille toimijoille, joita ei aikaisemmin ole ollut markkinoilla lainkaan. Yhtenä esimerkkinä tästä on Lendo, joka on tänä päivänä Pohjoismaiden johtava lainanvälittäjä. Tämän palvelun kautta on mahdollista kilpailuttaa oma lainatarjous kymmenien pankkien välillä. Vallitsevat toimintatavat ja -mallit muuttuvat näin digiteknologian käyttöönoton myötä. (Ahlgren, 2018) Kun puhutaan liiketoiminnan disruptiosta, tarkoitetaan sillä juuri uusia, innovatiivisia toimintamalleja, joilla Lendon kaltaiset uudet tulijat koettavat vallata markkinoita (Nielsen, Lund & Thomsen, 2017).

Seuraavalla sivulla olevasta kuvasta voidaan hyvin nähdä finanssitoimialan jo pitkään käynnissä ollut muutos meillä kotimaassa. Suomessa perusta pankkitoiminnan digitalisaatiolle luotiinkin jo 1970- ja 1980-luvuilla, jolloin rakennettiin mm. toimivat standardit ja infrastruktuuri. Suomi toimi jonkin aikaa tässä globaalina edelläkävijänä. Ensimmäiset kuluttajille konkreettiset asiat tästä olivat pankkiautomaatit, jotka yleistyivät Suomessa 1980-luvulla. Kymmenisen vuotta myöhemmin OP-ryhmä toi ensimmäisenä eurooppalaisena pankkina internet-pankkipalvelun markkinoille. IT-kuplan puhkeaminen ja sitä myöhemmin seurannut Yhdysvalloista käynnistynyt finanssikriisi muuttivat alan käytäntöjä hyvin paljon. 2010-luvulle tultaessa pankkien liiketoimintaympäristö oli jälleen kerran muuttunut täysin. Aiemmin mainittu huima teknologinen kehitys mahdollisti uusien liiketoimintamallien synnyn ja alkoi muuttamaan myös asiakaskäyttäytymistä. Nyt haasteena on, kuinka asiakkaat saadaan pidettyä tyytyväisinä, toiminta kannattavana ja miten henkilöstö voi hyvin sekä viihtyy alalla, joka muuttuu tällä hetkellä vauhdilla. (Karhinen & Korkeela, 2016, s. 2 - 8)



Kuva 5. Suomalaisen pankkitoiminnan digitalisaation vaiheet (mukaillen Karhinen & Korkeela, 2016, s. 2).

Finanssitoimialan murros on seurausta niin toimialarakenteen, digitalisaation kuin asiakastarpeidenkin muuttumisesta. Työntekijöiden rooli muuttuu ja on jo muuttunut koko ajan enemmän kohti moniosaajuutta. Työn monimuotoisuus luo toimintaan aivan uusia haasteita ja oppimistarpeita muuttaen myös esimiestyötä. (Finanssiala, 2019)

2.5 Tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla

Toimialan kannalta on äärimmäisen tärkeää kyetä ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Vuoden 2018 syksyllä tehtiin kyselytutkimus alan tulevaisuuden osaamistarpeista, johon vastasi 650 finanssialalla työskentelevää henkilöä. Seuraavalla sivulla olevasta kuvasta näkee hyvin, kuinka itsensä johtamiseen liittyvät osaamistarpeet, kuten oman osaamisen kehittäminen ja kyky sopeutua muutokseen, olivat vastaajien mielestä tärkeimpiä. Toisena taitoryhmänä oli sosiaaliset taidot, joihin lukeutuivat mm. palveluosaaminen, neuvottelutaidot ja verkostojen hallinta. Tämän taitoryhmän perään tuli digitalisaatio ja lisäarvon tuottaminen niin asiakkaalle kuin työnantajallekin. Digitalisaation alle on niputettu mm. datan käsittely ja sen hyödyntäminen sekä kyky soveltaa teknologiaa. Lisäarvo-taitoryhmään lukeutuivat mm. kyky ymmärtää asiakaskokemusta, liiketoimintaosaaminen ja myyntitaidot. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastausten perusteella tulevaisuuden osaamistarpeet koostuvat pääosin oman työn hallinnasta, tunneälystä, ihmistaidoista ja itsensä kehittämisestä sekä digitaalisesta osaamisesta ja asiakaspalvelutaidoista. (Finanssiala, 2019)



Kuva 6. Tulevaisuuden osaamistarpeet (Finanssiala, 2019)

3 OSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategian voidaan ajatella olevan yrityksen toimintamalli, jonka avulla visio eli organisaation tahtotila tietyllä aikajänteellä, toteutetaan. Strategia kuvaa, mitä yrityksessä tehdään tulevaisuudessa ja taas nykyhetken kautta on mahdollista määrittää, mitä tällä hetkellä tehdään. Nykyinen osaaminen toimii siis strategian perustana. Strategia toteutuu arkityötä tekemällä ja yrityksen arvot määrittelevät sen, mihin arkitoiminta perustuu. Yrityksen toiminta-ajatus kertoo sen, miksi organisaatio on olemassa ja ydinosaaminen kuvaa olemassa olevaa ja kehittyvää yhteistä osaamista. Koska nykyajan työ on jatkuvaa muutosta, tulee näitä organisaation toimintaa muuttavia käytäntöjä johtaa aktiivisesti. Maailman menestyneimpien yritysten piirteisiin lukeutuvat juuri vahva strateginen ymmärrys ja kehittyminen arkityössä. Jatkuvassa muutoksessa olennaisin menestystä luova tekijä on strategian toteuttaminen työn ja osaamisen kautta (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 9 – 10; 58)

Osaamisella on keskeinen merkitys suomalaisessa työelämässä. Osaamisen käsite on hyvin moninainen; sillä voidaan viitata koko organisaation oppimiseen, mikä kattaa niin yksilön kuin ryhmienkin osaamisen tai sillä voidaan tarkoittaa tietoja, taitoja ja kykyjä, joita yksilöllä tai ryhmällä on. Kolmas käsite tarkastelee oppimista kulttuurin näkökulmasta ja tässä yhteydessä erityisesti organisaatiokulttuurin kautta. Tässä osaaminen nähdään yhtenä olennaisena osana organisaation kulttuuria pitäen sisällään tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteisiin, motivaatioon ja yhteistyöhön liittyviä tekijöitä. Osaamisen johtamisen käsite on meillä Suomessa vielä melko nuori tullen tietoisuuteen vasta 1990-luvulla. Yleisimmin sitä tarkastellaan henkilöstön kehittämisen, kompetenssien kartoittamisen tai tiedon tallentamisen näkökulmista. Silloin kun jokainen yrityksessä tehtävä teko vaikuttaa vision saavuttamiseen ja koko osaamisen johtamistoiminta

kytketään yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin, tulee osaamisen johtamisesta strategista. (Salojärvi, 2009, s. 146)

Osaaminen syntyy oppimalla ja oppimisen voidaan nähdä olevan pysyvä muutos joko ihmisen tai organisaation ajattelussa tai toiminnassa. Oppiminen jaotellaan usein tiedostamattomaan oppimiseen, mikä perustuu behavioristiseen oppimiskäsitykseen ja tietoiseen oppimiseen, mikä taas perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Nykyään jo vanhakantaisen behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan oppija on itse passiivinen ja opettaja vain "kaataa" uuden tiedon oppijan päähän. Tänä päivänä vallalla onkin jälkimmäinen oppimiskäsitys, jossa oppija on aktiivinen tiedonkerääjä ja -käsittelijä. (Ojala, 2008, s. 65) Ihminen oppii pääasiassa n. 10 % lukemastaan, n. 15 % kuulemastaan ja lopun 75 % kokemastaan. Aikuinen oppiikin parhaiten työssä, työtä tekemällä ja sitä kehittämällä. Oppiminen on näin keskeinen osa työtä ja tapahtuu soveltamalla hankittua tietoa työhön, toimimalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja ratkaisemalla ongelmia uuden tiedon avulla sekä palautetta saamalla. (Ojala, 2008, s. 68; Ojala, 2018, s. 20)

Ojala (2018, s. 25) esittelee elinikäisen oppimisen rinnalle ketterän oppimisen käsitteen, koska nykyisin vallitsevassa globaalissa kilpailussa digitalisaation jyllätessä perinteisen elinikäisen oppimisen malli on aivan liian hidas. Ketterän oppimisen teorian mukaan nopeat toimintaympäristön muutokset pakottavat toimimaan joustavasti sekä sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön ja oppimaan kokemuksista. Siihen sisältyy siis kyky oppia kokemuksista (myös virheistä) ja soveltaa sitten opittua uusissa haasteellisissa tehtävissä.

Alun perin Peter Sengen lanseeraaman Oppiva organisaatio -käsitteen rinnalle on viime aikoina noussut ketterästi oppivan organisaation -käsite, jossa oppimista ja uusiutumista tapahtuu jatkuvasti ja jonka keskiössä ovat ketterästi oppivat ihmiset ja heidän oppimisresurssinsa. Jos organisaatio osaa hyödyntää ketterästi oppivien työntekijöidensä oppimisen ja jakamaan sitä, kykenee itse organisaatiokin oppimaan ketterästi. Ketterälle oppimiselle on ominaista, että siinä työntekijöillä on selkeä yhteinen päämäärä ja että heillä on ns. kasvun asenne. Osaamisstrategia toimii tässä toiminnan suuntaajana ja kertoo, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten se järjestetään. (Ojala, 2018, s. 163)

Kuten jo aiemmin todettiin, niin maailman menestyneimpien yritysten piirteisiin liittyvät vahva strateginen ymmärrys, osaamisen hyödyntäminen ja kehittyminen arkityössä. Strategisessa osaamisen johtamisessa on mahdollista onnistua. Yrityksen tulee pitää kirkkaana mielessä, että niin strategia, johtaminen, osaaminen kuin vuorovaikutuskin, jotka ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. (Ojala, 2018, s. 29)

3.1 Strateginen johtaminen

Strategisen suunnittelun voidaan ajatella olevan tulevaisuuden suunnitelua ja se pohjautuu organisaation visioon eli arkijohtamisen perustaan. Globaalin toimintaympäristön nopean muuttumisen takia työntekijöiden osaamisesta ja osaamisen johtamisesta huolehtiminen on tulevaisuudessa entistä haastavampaa ja edellyttää yrityksiltä jatkuvasti enemmän huomiota. Megatrendit, joista mm. teknologian nopea kehitys ja innovaatiot, kasvavat ympäristöongelmat sekä väestörakenteen muutokset, ovat hyviä esimerkkejä näistä toimintaympäristön muutoksista. On tärkeää kuitenkin muistaa, että nämä muutokset eivät ole vain huolen aiheita, vaan luovat myös aivan uusia mahdollisuuksia. Muutosten ansiosta on myös mahdollista kehittää ja rakentaa aivan uudenlaista liiketoimintaa. Kehittyvä teknologia muuttaa ja ennen kaikkea mahdollistaa täysin uusia työnteon tapoja ja menetelmiä. Osaamisvaatimusten kasvun myötä yritysten on näin ollen ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota perusteelliseen osaamisen johtamiseen.

Strategia-käsitteen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden takia Kamensky, (2014, s. 18 – 19) esittelee kolme strategian määritelmää:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
3. Strategia avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Ensimmäisen määritelmän mukaan muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö on strategian lähtökohtana. Strategia pitää sisällään yrityksen tavoitteet sekä näyttää tien, kuinka niihin päästään. Tärkeää on, että yrityksen koko henkilökunta on tietoinen tehdyistä valinnoista, jotta niitä voidaan toteuttaa määrätietoisesti. Strategian suunnittelussa ja valinnassa on kyse asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen. Toisen määritelmän mukaan yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaa ympäristöään ja vaikuttaa ympäristöönsä. Tällä tarkoitetaan mm. aktiivista vaikuttamista asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin, toimittajien toimintatapoihin ja kilpailijoiden toimintaan sekä jatkuvaa valinnantekoa markkina-, tuote- ja kilpailulajien osalta. Kolmas määritelmä alleviivaa ulkoisten tekijöiden lisäksi myös sisäisiä tekijöitä. Strategian epäonnistumisen syyt piilevät usein juuri sisäisissä tekijöissä, kuten esimerkiksi omistajien ja yritysjohtajien välisissä ristiriidoissa tai siinä, että yritysjohto ja työntekijät eivät pääse yhteisymmärrykseen kulloisistakin muutos- tai osaamistarpeista. (Kamensky, 2014, s. 20 – 21)

Osaamisen johtaminen käynnistyy yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Kun nämä ovat selvillä, määritellään organisaation ydinosaaminen.

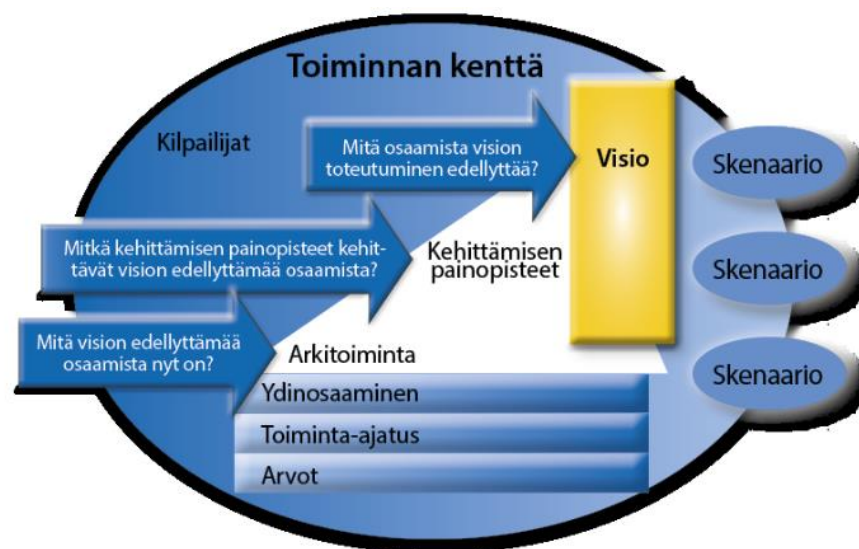
Strategia määrittelee sen tavan, jolla tavoitteisiin päästään. Loppuviimein myös strategiatyössä kyse on johtamisesta. Strateginen johtaminen on näin ollen jatkuva prosessi, joka sisältää niin strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin kuin päivittämisenkin eli toisin sanoen se on strategista liiketoiminnan ohjausta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen avulla strategiaa on mahdollista kehittää ja ylipäättään panna toimeen. Strateginen johtaminen pyrkii myös ennakoimaan organisaation tulevaisuutta ja luotsaa organisaatioita onnistumaan tulevaisuuden toimintaympäristöissä huomioiden toimintaympäristöjen muutokset. (Kyrölä, 2010, s. 15 – 16)

Tärkeää on myös huomioida mahdolliset strategian toteutumisen esteet. Yksi suurimmista syistä, miksi strategiaa ei saada toteutettua, on se, että strategia on turhan vaikeatajuinen ja näin ollen sitä ei onnistuta muuttamaan konkreettiseen muotoon. Myös itse strategian toteuttamiselle tulee antaa riittävästi aikaa ja huomiota, eikä vain pelkästään sen luomiselle. Toiseksi suureksi esteeksi muodostuu usein riittämätön viestintä. Koko organisaation kattavaa viestintää ja kommunikointia tulisi tapahtua säännöllisesti. Henkilöstön on hyvä tietää strategian etenemisestä koko ajan, jotta strategia on mahdollista jalkauttaa eli saada se kunnolla osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Työntekijöiden motivaatiolla ja motivoinnilla on myös suuri merkitys strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kun työntekijöitä halutaan ja jaksetaan motivoida strategian sisäistämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi, ovat tulokset usein parempia kuin ilman motiivointia. Strategian onnistumisen kannalta olennaista on myös se, että strategiastyöstä ja strategian kehittämisestä tulee yrityksessä jatkuva prosessi perinteisten vuosittaisten tapahtumien sijaan. (Kaplan & Nortonin, 2002, s. 13 – 19) Johdon merkitystä strategiatyössä tulee edelleen korostaa. Kotterin & Rathgeberin (2014, s. 125) mukaan juuri johdon tulee olla aktiivinen strategian ja muutoksen käynnistäjä, joka selittää koko organisaatiolle, mikä strategian merkitys ja tavoite on sekä saa aikaan kiireen ja tärkeyden tunnun ja kokoaa myös oikeanlaisen ryhmän viemään muutosta eteenpäin. Kaplan & Norton (2002, s. 20) toteavatkin johtamisen taidon olevan sitä, että vakaan ja muuttuvan tilan välinen jännite kyetään tasapainottamaan taitavasti.

3.2 Osaaminen ja sen johtaminen

Osaamisella on keskeinen merkitys suomalaisessa työelämässä ja se on myös yleisesti tunnustettu meillä. Samaan aikaan, kun perinteiset teollisuuden työpaikat ovat vähentyneet ja asiantuntijatehtävät lisääntyneet, on myös osaamisen merkitys kasvanut. (Salojärvi, 2009, s. 145) Osaaminen syntyy oppimisen tuloksena ja koostuu siis opituista tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Organisaation osaamiseen sisältyvät edellä mainittujen lisäksi myös prosessit, toimintatavat ja yrityskulttuuri. (Sydänmaalakka, 2000, s. 256) Menestyäkseen yrityksen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Osaamisella ja oppimisella on kiistaton vaikutus työn tuottavuuteen,

työhyvinvointiin ja työurien pidentymiseen, joista etenkin jälkimmäisestä on viime aikoina keskusteltu hyvinkin paljon. Oppimisen ja osaamisen ansiosta henkilöstön on mahdollista mukautua työelämän ja organisaatioiden jatkuviin muutoksiin sekä myös parhaassa tapauksessa vaikuttaa niihin. On äärimmäisen tärkeää oivaltaa myös se, että tulevaisuudessa tarvittava osaaminen voi olla ja varmasti myös on jotain aivan muuta kuin tämän hetkinen osaaminen. Jotta pystyy tunnistamaan tulevaisuuden osaamisen kehittämistarpeita, on tärkeää tuntee nykyinen, olemassa oleva osaaminen. Osaamisen tunnistaminen käynnistyy siis tunnistamalla nykytilanne ja tulevaisuutta hahmotetaan organisaation vision kautta. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 58)

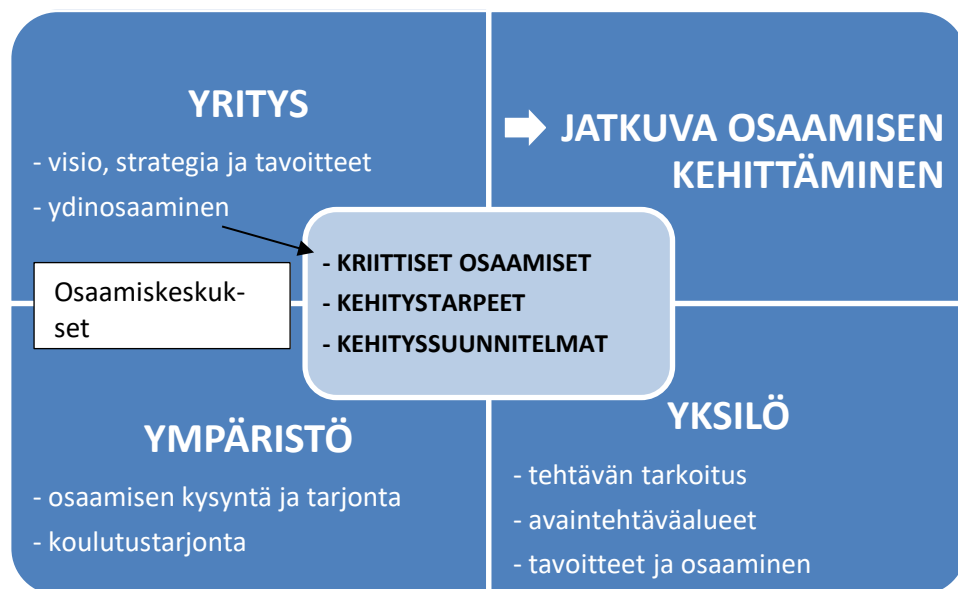


Kuva 7. Organisaation osaaminen tunnistaminen (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 59)

Yllä oleva kuva havainnollistaa, miten vision edellyttämä osaamisen tunnistaminen käynnistyy kysymyksellä: ”Mitä osaamista vision toteutuminen edellyttää?” Toiminnan kentän pohdinta kertoo, keitä kilpailijoita markkinoilla toimii nyt ja keitä tulevaisuudessa. Kehittämisen painopisteet, jotka ovat kuvattu strategiassa, vievät kohti visiota. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 58 – 59)

Kun puhutaan johtamisesta yleisesti, niin asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen erottamiseen käytetään usein englanninkielistä sanaparia management ja leadership. Kamensky (2014, s. 47) määrittelee johtamisen seuraavasti: ”Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa”. Tällä hän peräänkuuluttaa yhdessä tekemistä ja kyvykkyyttä eli osaamista. Kun koko osaamisen johtamistoiminta kytketään yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin, tulee johtamisesta strategista osaamisen johtamista (Salojärvi, 2009, s. 148).

Osaamisen johtamisella ymmärretään yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtevää organisaation ydinosaamisen ja muun tarvittavan osaamisen määrittelyä, nykyisen osaamisen arviointia tavoitetasoon nähden ja näiden pohjalta laadittujen tarvittavien kehityssuunnitelmien viemistä käytäntöön niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Voidaankin sanoa, että strategiasta johdetaan ns. osaamisvisio. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. (Sydänmaalakka, 2000, s. 122 – 123) Ilman jatkuvaa osaamisen kehittämistä yritys menettää nopeasti kilpailukykynsä. Menestyvän organisaation ydin on strategiaan perustuva osaamisen johtaminen, jossa strategia ohjaa yrityksen toimintaa kohti tulevaisuutta luoden samalla pohjan osaamisen kehittämiselle. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 14) Strateginen osaamisen johtaminen onkin nykyisin merkittävä yritysten menestystä varmistava lähtökohta.



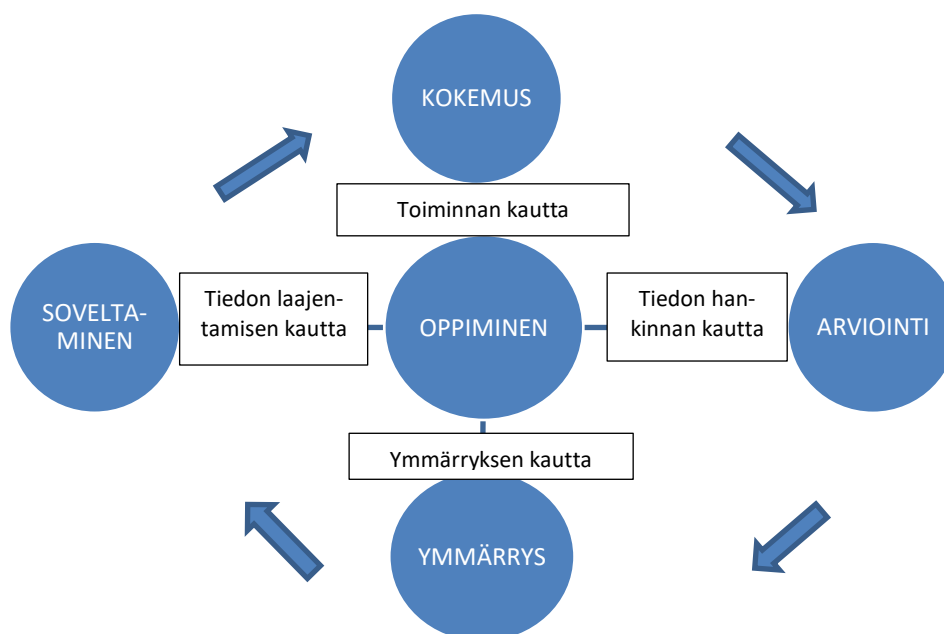
Kuva 8. Osaamisen johtamisen viitekehys (mukaillen Sydänmaalakka, 2012, s. 132)

Yllä olevasta kuvasta nähdään hyvin, kuinka osaamisen johtamisprosessi käynnistyy organisaation vision, strategian ja tavoitteiden selkeyttämisestä. Organisaation jäsenten tulee ymmärtää, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee. Tässä yhteydessä määritellään organisaation ydinosaaminen eli se osaaminen, mikä luo kilpailuetua. Tämä ydinosaaminen konkretisoidaan ns. osaamiskeskuksissa osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Niissä määritellään myös kriittinen osaaminen ja kehitystarpeet, joista yhteenvedona saadaan luotua kehityssuunnitelmat. Nämä kehityssuunnitelmat tulee vielä viedä yksilötasolle, mikä useimmiten toteutuu kehityskeskusteluiden muodossa. Koska osaamisen johtaminen tapahtuu aina jossain tietyssä ympäristössä, tulee määritellä vielä

kulloisenkin ympäristön osaamisen kysyntä ja tarjonta sekä yleinen koulutustarjonta. (Sydänmaalakka, 2012, s. 132 – 134)

3.3 Oppiminen

Oppiminen voidaan määritellä muuttumiseksi, kehittymiseksi, kasvamiseksi ja kypsymiseksi. Osa oppimisesta on tavoitteellista sekä suunniteltua toimintaa ja osa taas täysin sattumanvaraista. Oppimisprosessin aikana uutta tietoa peilataan vanhaan liittämällä omia kokemuksia laajempaan viitekehyksiin ja itse oppiminen edellyttää aina riittävästi aikaa reflektoinnille. Oppimisprosessissa hankitaan uusia tietoja, taitoja, asenteita ja kokemuksia, jotka johtavat lopulta muutoksiin toiminnassa. Hyvä oppimisprosessi sisältää neljä eri vaihetta, jotka ovat kokemus, arviointi, ymmärrys sekä soveltaminen ja kaiken oppimisen lähtökohtana on motivaatio, jota ilman oppiminen ei useinkaan ole mahdollista. (Sydänmaalakka, 2000, s. 30 – 35, 70)



Kuva 9. Kokemuksellisen oppimisen malli (mukaiillen Kolb, 1984, s. 42)

Yllä esitetystä kokemuksellisen oppimisen isän David Kolbin kokemuspäisessä oppimisen mallissa oppiminen käynnistyy kokemuksista ja motivaatiosta oppia näistä kokemuksista jotain. Kun kokemusta reflektoi eli pohtii ja arvioi rauhassa sekä hankkii mahdollisesti tästä lisää tietoa, syntyy ymmärrys uudesta asiasta. Eli voidaan sanoa, että ajattelun tuloksena syntyy uutta tietoa. Viimeisessä vaiheessa uutta tietoa sisäistetään ja sovelletaan käytäntöön, jolloin oppiminen laajenee ja syvenee. Kokemus syntyy näin siis tekemisen ja toiminnan kautta, arviointivaiheessa kokemus muokataan tiedoksi, ymmärrysvaiheessa se sisäistetään ja soveltamisvaiheen aikana tietoa edelleen laajennetaan ja syvennetään. Oppimista vahvistaa halu

oppia uusia asioita eli se, että oppijalla on oppimismotivaatiota. Tämän lisäksi oppimisen aikana tulisi saada onnistumisen elämyksiä, päästä kokeilemaan jo opittuja asioita ja lopuksi ne olisi hyvä saada vielä dokumentoitua joko paperille tai sähköiseen muotoon, josta ne voi tarvittaessa ottaa käyttöön. (Sydänmaalakka, 2012, s. 38 – 39)

Kun puhutaan työssä oppimisesta, niin tällöin oppimista tapahtuu niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. Yksilön oppiminen tapahtuu edellä mainitun oppimisprosessin edetessä. Tiimin oppiminen on samaan tapaan oppimisprosessi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka samoin johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa. Tämä edellyttää kuitenkin koko tiimin sitoutumista yhteisiin päämääriin, tavoitteisiin ja toimintamalleihin. (Sydänmaalakka, 2000, s. 48) Organisaation oppimista avataan lisää alaluvussa 3.4 Oppiva organisaatio.

3.3.1 Ketterä oppiminen

Otala (2018, s. 25) esittelee ketterän oppimisen mallin, jossa ketteryys kuvataan ajattelutavaksi, jolla ihmisten ja organisaatioiden tulisi suhtautua nykyiseen monimutkaiseen ja alati muuttuvaan maailmaan. Jatkuvat muutokset ovat arkipäivää useimmille yrityksille ja tästä johtuen oppimista tapahtuu yhä enemmän työssä, tekemisen yhteydessä ja uusia asioita kehitettäessä. Ketterällä oppimisella tarkoitetaan sitä, että yksilö, tiimi tai koko organisaatio kykenee oppimaan nopeasti uutta ja soveltamaan tätä uutta osaamista organisaation toimintaan uutena toimintatapana. Tämä edellyttää uudenlaista organisaatiokulttuuria, jossa ihmiset voivat kokeilla ja testata ideoitaan ja jossa he voivat oppia sekä työskennellä yhdessä hyödyntäen toistensa osaamista.

Ketterän oppimisen edellytys koskee johtajien ja esimiesten lisäksi nykypäivänä jokaista työntekijää. Jotta pärjää nykyajan työelämän jatkuviin muutoksissa ja haasteissa, tulee olla ketterä oppija. Ketterää oppimista tapahtuu eri tavoin. Oppia voi niin kokemuksesta, palautteesta kuin oivalluksestakin ja oppiminen voi tapahtua joko pyrhdyksittäin tai sitten tietoa ja osaamista kasvattamalla. Vuorovaikutuksen merkitys ketterässä oppimisessa on kiistaton. Mahdollisuudet oppia ketterästi moninkertaistuvat nimenomaan yhdessä toisten kanssa. Ketterä oppiminen edellyttää oppijalta tietynlaista kasvun asennetta ja avointa mieltä, taitoja ja valmiuksia, kuten kykyä johtaa itseään sekä älyllisiä resursseja. Samoin kuin ketterä oppiminen edellyttää yksilöltä tiettyjä asioita, niin se edellyttää myös organisaatioilta oikeanlaista toimintaympäristöä ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat oppimista yksin ja yhdessä sekä tukevat vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. (Otala, 2008, s. 29 – 30)

3.4 Oppiva organisaatio

Oppivalla organisaatiolla on alati halu ja kyky sopeutua, muuttua sekä uudistua kulloistenkin toimintaympäristöjen vaatimusten mukaisesti. Oppiva organisaatio oppii myös aiemmista kokemuksistaan ja pystyy muuttamaan hyvinkin nopeasti toimintatapojaan. (Sydänmaalakka, 2000, s. 51) Oppiminen nähdään tässä liiketoiminnan ytimenä. Oppivan organisaation yhteydessä Sydänmaalakka (2000, s. 52) puhuu organisaation oppimisesta ja älykkäästä organisaatiosta, jossa muutostarpeet nähdään varhaisessa vaiheessa ja jossa opitaan kilpailijoita nopeammin sekä jossa uudet asiat onnistutaan viemään käytäntöön kilpailijoita nopeammin. Otalan (2008, s. 78 – 79) mukaan oppiva organisaatio osaa toteuttaa erilaisia oppimismuotoja hyvin laajasti ja se osaa myös käyttää kaiken tarjolla olevan tiedon toiminnan jatkuvaan uudistamiseen.

Oppivan organisaation ominaispiirteisiin kuuluu, että se osaa muuntaa menestystekijöitään muuttuvien vaatimusten mukaan ja että sillä on kyky hyödyntää jokaisen jäsenensä osaamista. Oppivan organisaation yleisiin periaatteisiin kuuluvat edellisten lisäksi mm. yhteisesti sovitut arvot ja tapat toimia, omasta ja toisten toiminnasta oppiminen, jatkuvan parantamisen kulttuuri ja jokaisen osaamisen varmistaminen. Esimiehen rooli oppivassa organisaatiossa on olla kuin valmentaja. Esimies innostaa ja johtaa ajattelua sekä saa ihmiset mukaan tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Esimiehen rooli on myös varmistaa, että ihmiset voivat hankkia tarvitsemaansa osaamista. (Ojala, 2008, s. 78 – 79)

3.4.1 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus (business coaching) on terminä vielä melko uusi ja sillä ymmärretään sellaista kokonaisvaltaista johtamisen tapaa, jossa vaikutetaan toisiin ja tullaan myös itse vaikutetuksi. Se on vuorovaikutteista, osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa organisaatio hyötyy yksilön potentiaalista ja päinvastoin. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 12) Parasta aikaa käynnissä oleva laaja työelämän murros ja jatkuvien muutosten keskellä työskenteleminen on lisännyt tarvetta valmentavalle johtamiselle. Lisäksi nyt työelämään siirtynyt ja etenkin seuraavaksi siirtyvä sukupolvi edellyttävät aivan erilaista johtamistapaa kuin mihin aiemmat sukupolvet ovat työssään tottuneet. Kiivas kehitysvauhti vaatii työntekijöiltä tiedon ja osaamisen lisäksi myös kykyä ja halua kehittää näitä alati. Osaamisen kasvattaminen onkin kirjattu monen yrityksen strategiaan tänä päivänä. Nykyajan työ perustuu myös koko ajan enemmän ja enemmän työntekijän omaan ajatteluun. Tässä yhteydessä puhutaankin usein tietotyön tekijöistä tai asiantuntijoista, jotka useimmiten tietävät käytännön työtehtävistään enemmän kuin esimiehensä. Edellä mainittujen syiden takia perinteisen käskyttävän ja kontrolloivan johtamisen sijaan nykyään tarvitaan enemmän keskustelu- ja kuuntelukykyä, kannustamista sekä palautteen antoa. Samalla johtaminen on muuttunut yksilösuorituksen johtamisesta osallistavaksi kollektiiviseksi prosessiksi, jossa korostuvat

vuorovaikutusosaaminen ja yhteistyötaidot. Valmentavan johtajan tulee olla aidosti kiinnostunut ryhmästään ja sen toiminnasta. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 93)

Ristikangas & Ristikangas (2010, s. 26) ovat koonneet valmentavan johtajuuden ydinosaamiset seuraavan taulukon mukaisesti.

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	<ul style="list-style-type: none"> - Välittömyys ja nöyryys - Kyky asettua toisen asemaan - Toisten kunnioittaminen - Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> - Kuuntelutaito - Kysymysten tekemisen taito - Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> - Havainnointi- ja analyysitaito - Kyky aktivoida ja saada muut mukaan - Linjakuus ja jämäkkyys

Taulukko 1. Valmentavan johtajuuden ydinosaamisia (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 26)

Valmentavaa johtamista on mahdollista hyödyntää mm. vastuun jakamiseen tiimin sisällä, tiimin yhteistoiminnan vahvistamiseen ja tiimin jäsenten sitouttamiseen yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen tavoitteena on tukea tiiminsä jäseniä onnistumaan yhdessä vastuuta jakamalla. Vastuun jakamisella on tarkoitus sitouttaa jokainen tiimin jäsen toimimaan yhteisen hyvän eteen. Tiimin yhteistoimintaa taas on mahdollista vahvistaa ottamalla tiimin jäsenten erilaiset vahvuudet huomioon ja pyrkimällä jakamaan tiimissä tehtävät työt jokaisen henkilökohtaisten ja luontaisten vahvuuksien mukaan.

Otalan (2018, s. 255 – 256) mukaan valmentavan esimiehen tulee osata antaa tarkkaa ja oikea-aikaista niin positiivista kuin korjaavaakin palautetta, muokata viestintäänsä niin, että se sopii kahdenkeskisissä tilanteissa vastaanottajan kommunikointityyliin, olla läsnä ja kuunnella aktiivisesti, ymmärtää laaja-alaisesti sekä omaansa että alaisensa asenteita ja ns. mielenmalleja sekä osata tehdä avoimia kysymyksiä ja löytää jokaisen työntekijän osaamiset. Tärkeimmät valmentavan esimiehen tehtävistä ovat tukea ja auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteet hankalissakin tilanteissa sekä auttaa tiimiä oppimaan ja kehittymään jatkuvasti. Näiden

lisäksi esimiehen tulee olla kiinnostunut itsensä kehittämisestä. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 44)

3.4.2 Ketterästi oppiva organisaatio

1980-luvulla lanseeratun oppivan organisaation rinnalle on tullut ketterästi oppivan organisaation malli, jolla pyritään vastaamaan tämän päivän alati nopeammin muuttuviin ympäristöihin ja organisaatioiden tarpeisiin. Ojala (2018, s. 125 – 126) kuvaa ketterästi oppivaa organisaatiota kalparveksi, jolla on yksi yhteinen päämäärä, mutta joka tarpeen tullen voi muuttaa suuntaansa nopeastikin. Ketterästi oppivassa organisaatiossa työntekijöillä on kasvun asenteen lisäksi siis selkeä yhteinen päämäärä ja organisaation osaamisstrategia toimii kaiken toiminnan suuntaajana. Osaamisstrategia kertoo, mitä osaamista tarvitaan, miten se hankitaan ja miten osaamista kehitetään. Ketterästi oppivat organisaatiot omaavat sellaiset toimintatavat ja rakenteet, joilla oppi on helppo ja ketterä jakaa sekä laajentaa koko organisaatioon. Tällä tavoin oppiminen ikään kuin skaalautuu ja organisaatio kykenee uusiutumaan hyvin nopeasti.

Ketterästi oppiva organisaatio korostaa ihmisten mahdollisuutta oppia ketterästi ja se myös tukee tätä, jolloin oppimista ja uusiutumista tapahtuu jatkuvasti. Mahdollistaahan ketterästi oppivan organisaation juuri ketterästi oppivat ihmiset. Kun työntekijöillä on yhteinen selkeä päämäärä sekä tavoite ja heillä on mahdollisuus osallistua yhteisestä tulevaisuudesta käytävään keskusteluun, syntyy ymmärrys uusista toimintatavoista. Tällaisen ajattelun johtaminen on yksi osa ketterästi oppivan organisaation johtajuutta. Johtajan tehtävänä onkin mm. ohjata tätä yhteistä keskustelua ja ajattelua, luoda merkityksiä sekä näyttää oikeaa suuntaa rakenteiden kehittämisen ja toimintatapojen tukemisen lisäksi. (Ojala, 2018, s. 125 – 131)

3.5 Onnistunut osaamisen strateginen johtaminen

Esimiehen olennaisin ja tärkein tehtävä on johtaa tiimensä toimintaa strategian mukaisesti. Silloin kun henkilöstö ymmärtää strategian merkityksen omassa työssään, osaa uudistaa sitä ja toimii sen mukaisesti, voidaan sanoa, että strategisessa johtamisessa on onnistuttu. Strategiasta lähtevä osaamisen johtaminen voidaan kuvata johtamisprosessina, jossa lähtökohdina ovat yrityksen visio ja tavoitteet ja joka käynnistyy selkeyttämällä yhteiset tavoitteet. Osana strategiaprosessia tulee selvittää osaamistarpeet ja niihin liittyvät haasteet. Kun nämä ovat selvitetty, voidaan laatia osaamisstrategia, missä on määritelty mm. strategisesti kaikkein tärkeimmät osaamiset ja kriittisimmät osaamispuutteet. Tämän jälkeen voidaan luoda osaamispääoman kehittämissuunnitelmat eli asetetaan tavoitteet kehittämistoimenpiteille. Kun nämä valmistelevat toimenpiteet on tehty, on mahdollista lähteä toteuttamaan osaamisstrategiaa. Tämä pitää sisällään mm. erilaisia osaamisen kehittämisohjelmia ja yksilöiden oppimista tukevien rakenteiden sekä esimiesten johtajavalmiuksien kehittämistä. Näiden

kehittämistoimien eli niin osaamispääoman kuin johtamisenkin tuloksellisuutta ja toteutumista tulee seurata, mitata ja arvioida. Lopuksi laaditaan ns. osaamispääomaraportti. (Ojala, 2008, s. 87 – 88)

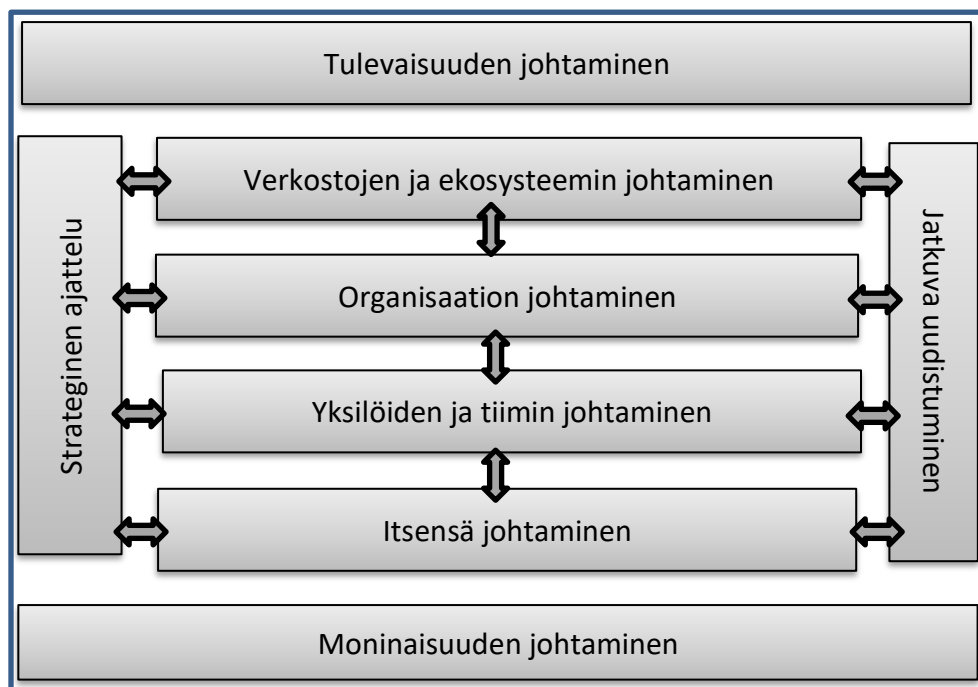
Nykyisessä muutosvauhdissa pärjäävät vain ne yritykset ja organisaatiot, jotka kykenevät uudistumaan ja uudistamaan toimintaansa. Osaaminen näyttelee tässä pääosaa ja osaamisen johtaminen onkin yksi tulevaisuuden menestystekijöistä. Strategian on mahdollista toteutua arjessa toimimalla niin, että jokainen teko tähtää vision saavuttamiseen. Kun toimintaa johdetaan strategian mukaisesti, systemaattisesti ja vuorovaikutuksessa, joka mahdollistaa avoimen keskustelun, on mahdollista onnistua osaamisen strategisessa johtamisessa. (Sumkin, 2012, s. 5, 42)

4 ÄLYKÄS JOHTAMINEN JATKUVAN UUDISTUMISEN MAHDOLLISTAJANA

Yhteiskunta on tällä hetkellä hyvin nopeassa muutosprosessissa. Nämä muutokset synnyttävät suuria vaatimuksia uudistumiselle ja luovuudelle. Voidaan hyvin todeta, että niin yritysten, tiimien kuin yksilöidenkin ainoa pysyvä kilpailuetu on jatkuva uudistuminen. Lisäksi johtamisesta on tullut ratkaiseva ydinosaaminen ja kriittinen kilpailutekijä organisaatioille. Digitalisaation myötä yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet ja tämä asettaa monia haasteita johtamiselle. Tämän päivän verkosto- ja digitaalitalouden toimintaa ohjaavat avoimuus, vertaisohjaus, tiedon jakaminen ja globaalit markkinat. Perinteisen tayloristisen johtamisen rinnalle on noussemassa ja osittain jo noussut sellainen johtamisen tapa, jossa korostuvat johtajan kyvyt innostua, innostaa ja innovoida.

4.1 Mitä älykäs johtaminen on?

Älykkään johtamisen tärkeimpiä lähtökohtia ovat systeemiajattelu, verkostotalous, yhteistoiminta, läpinäkyvyys, tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, kollektiivinen johtaminen ja monitasoinen johtaminen. Kuten seuraavalla sivulla oleva kuva esittää, tässä viitekehyksessä johtamista tarkastellaan neljällä eri tasolla, jotka ovat verkostojen ja ekosysteemin johtaminen, organisaation johtaminen, yksilöiden ja tiimien johtaminen ja itsensä johtaminen. Jotta muutoksia saataisiin aikaiseksi, on kaikilla tasoilla työskenneltävä samanaikaisesti ja harjoitettava strategista ajattelua, koska se on edellytys jatkuvalla uudistumiselle. (Sydänmaalakka, 2014, s. 9)



Kuva 10. Älykkään johtamisen tärkeimmät elementit (Sydänmaalakka 2014, s. 10)

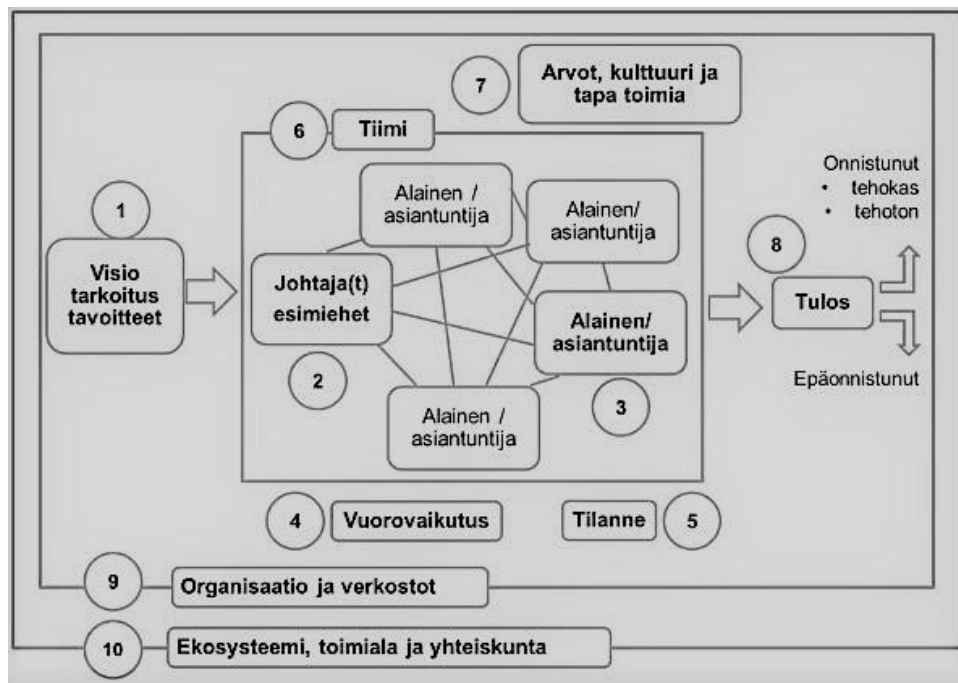
On tärkeää nähdä johtaminen systeemiajattelun näkökohdasta. Systeemiajattelu on kokonaisuuksien näkemiseen perustuva tieteenala ja tapah-
tumasarja, johon sisältyy monta muuttujaa, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Systeemiajattelun avulla johtaminen on mahdollista nähdä prosessina, jonka taustalla vaikuttavat erilaiset verkostot. Voidaankin sanoa, että yhteiskunnassa ollaan siirrytty verkostotalouteen ja -johtami-
seen. Tämän päivän organisaatiot pyrkivät olemaan avoimia aiempien by-
rokraattisten sijaan ja niiden toimintoja kuvaa hyvin yhteistoiminnallisuus erilaisissa verkostoissa. Tälle yhteistoiminnalle ominaista on organisaatioi-
den avoimuus, tasavertaisuus ja tiedon jakaminen. Kun kaikki toiminta on läpinäkyvää, ei asioita voida enää salata samaan tapaan kuin ennen. Sa-
moin maineasiat ovat entistä tärkeämpiä. Tasapainoisella johtamisella tar-
koitetaan sellaista johtajuutta, jossa tavoitteena on yhdistää tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Haasteena tässä on saavuttaa tasapaino näi-
den kolmen välillä. Älykäs johtaminen pohjautuu kokonaisvaltaiseen ih-
miskäsitykseen, jossa ihminen nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä hakevana olentona. Myös älykkyys nähdään kokonaisvaltaisesti jakautuen käytännölliseen, rationaaliseen, emotionaaliseen ja henkiseen älykkyYTEEN. Johtaminen taas on kollektiivinen, yhteistoiminnallinen prosessi, johon kaikki työyhteisön jäsenet jollain tapaa osallistuvat ns. virallisen esimiehen toimiessa mm. vastuunjakajana. (Sydänmaalakka, 2014, s. 108 – 109)

Älykkäessä johtamisessa johtaminen tapahtuukin monella tasolla ja sen lähtökohdانا on itsensä johtaminen; jotta kykenee jossain vaiheessa

johtamaan muita, on opeteltava johtamaan ensin itseään. Tällöin on hyvä tunnistaa omat vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet. Tästä edetään johtamaan yksilöitä, mikä nähdään tässä vaikuttamisena toiseen yksilöön ja joka on haastava johtamisen perustehtävä. Johtamista tapahtuu koko ajan enemmän ja enemmän tiimeissä. Tämä on kollektiivinen, yhteistoiminnallinen prosessi, jossa luottamuksellisella ja vuorovaikutteisella ilmapiirillä on suuri merkitys. Tiimin johtamisessa olennaista on myös johtajan kyky jakaa vastuuta tiimiläisten kesken. Jos johtaminen on koko ajan enemmän ja enemmän tiimien johtamista, niin se on myös enenevässä määrin hajautuneiden tiimien johtamista. Tämä käsittää mm. virtuaalitiimit, joissa jäsenet työskentelevät mahdollisesti eri toimipisteissä, eri kaupungeissa tai jopa eri maissa. Perinteisen kasvokkain tapahtuvan läsnäolon puuttuminen haastaa johtajia keksimään erilaisia ratkaisuja ja johtamisen muotoja. Viides johtamisen taso on organisaation johtaminen, mikä käsittää useiden eri tiimien tekemän yhteistyön. Tässä taustalla vaikuttavat vahvasti yhteinen visio, yhteiset arvot ja toimintatavat sekä prosessit. Yli organisaatorajojen menevä johtaminen on taas verkostojohtamista ja viimeinen, seitsemäs taso on ekosysteemien johtaminen, joka kattaa hyvin laajan makroverkoston johtamisen. (Sydänmaalakka, 2014, s. 110 – 112)

4.1.1 Älykäs johtaminen prosessina

Kuten aiemmin on mainittu, niin älykäs johtaminen perustuu systeemijatteluun, joka omana tieteenalanaan keskittyy kokonaisuuksien hahmottamiseen perustuen ilmiöiden välisten suhteiden sekä muutosprosessien näkemiseen. Tässä prosessissa olevat useat muuttujat vaikuttavat toisiinsa ja systeemijattelun tavoitteena onkin selkeyttää ja nähdä näiden muuttujien ensisijaiset yhteydet. Älykkäässä johtamisessa johtaminen kuvataankin johtajan ja asiantuntijoiden väliseksi vuorovaikutusprosessiksi. Tämän prosessin tavoitteena on saavuttaa asetetut tavoitteet ja visio tietyssä kontekstissa ja prosessi tapahtuu tiimissä, organisaatiossa ja verkostossa, jossa vaikuttavat tietynlainen kulttuuri ja tietyt arvot, toimiala, ekosysteemi sekä myös yhteiskunta. (Sydänmaalakka, 2012, s. 11)



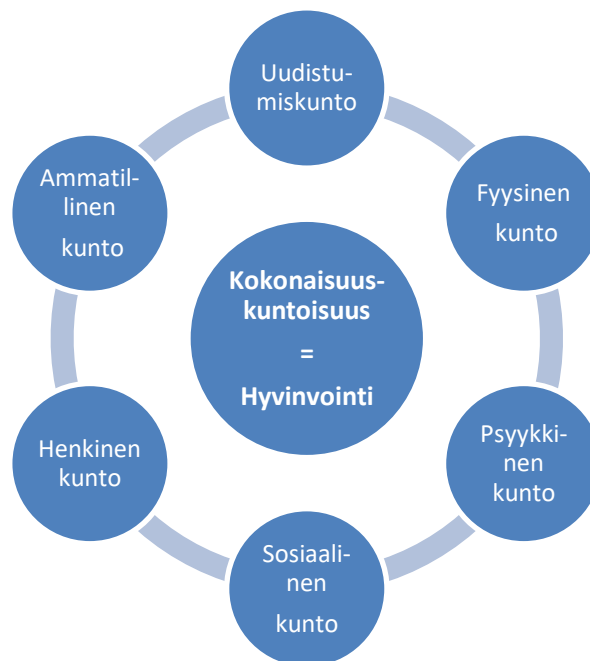
Kuva 11. Älykkään johtamisen prosessimalli (mukaiillen Sydänmaalakka, 2012, s. 115)

Yllä esitelty älykkään johtamisen prosessimallin perustana ovat organisaation visio, tarkoitus ja tavoitteet. Johtajat ja asiantuntijat ovat tässä prosessissa vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutus voi olla tilanteesta riippuen käskemistä, väittelyä tai keskustelua, mutta parhaimmillaan se on johtajan ja asiantuntijan keskenään käymää dialogia. Johtaminen on siis kollektiivinen prosessi tapahtuen tiimissä ja sen lopputulos voi olla joko onnistunut tai epäonnistunut. Arvot ja kulttuuri vaikuttavat siihen, miten visio määritellään ja miten vuorovaikutus tapahtuu. Arvot ja kulttuuri vaikuttavat myös tulosten arviointiin. Tämä johtamisen prosessi etenee organisaatiosta riippuen eri tavoin pitäen sisällään kuitenkin samat peruseriaatteen. Lisäksi makrotekijät, kuten tietty toimiala, erilaiset verkostot ja tietty yhteiskunta vaikuttavat johtamiseen. (Sydänmaalakka, 2012, s. 114 – 115)

Sydänmaalakan (2012, s. 124) mukaan älykkäässä johtamisessa olennaista on, että arvot ja kulttuuri ohjaavat selvästi toimintaa menestyksen rakentamisessa selkeästä tarkoituksesta ja kirkkaasta visiosta. Tärkeää on, että työntekijät tietävät, miksi tiettyjä asioita tehdään. Tällöin he kykenevät itse ratkaisemaan mitä ja miten asiat kannattaa tehdä. Kun koko johtamisen prosessi hahmotetaan kokonaisuutena, on mallin mukaan mahdollista analysoida tätä prosessia todellisessa ympäristössä.

4.2 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat nousemassa tärkeimmiksi työelämätaidoiksi. Kuten luvussa 2.5 todettiin, niin myös finanssialalla itsensä johtamiseen liittyvät osaamistarpeet, kuten oman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen, kyky sopeutua muutokseen, omasta jaksamisesta huolehtiminen ja paineensietokyky, olivat tutkimuksen vastaajien mielestä tärkeimpiä tulevaisuudessa vaadittavia osaamistarpeita. Jatkuva kiire ja alati muuttuvat työympäristöt edellyttävät joustavuutta ja uudistumiskykyä ja näin ollen itsensä johtamisen taidot nousevat äärimmäisen tärkeiksi. Omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen palvelee niin yksilöä itseään kuin koko organisaationkin hyvinvointia. Juuri omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on yksi itsensä johtamisen tavoitteista. (Sydänmaalakka, 2014, s. 141) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahoosen mukaan työpahoinvointi aiheuttaa vuosittain noin 25 miljardin euron laskun. Myös työn tuottavuus laskee parikymmentä prosenttia puutteellisen johtamisen ja puutteellisen työhyvinvoinnin johdosta. (Yle, 2016).



Kuva 12. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin elementit (mukaillen Sydänmaalakka, 2014, s. 142)

Sydänmaalakka (2014, s. 142) esittelee konkreettisen ja holistisen kokonaisuuskuntoisuuden eli kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mallin yllä olevan kuvan mukaisesti. Kokonaisuuskuntoisuus muodostuu niin fyysisestä, psyykkisestä, ammatillisesta, sosiaalisesta, henkisestä kuin uudistumiskunnosta. Näitä kuutta osa-aluetta tasapainoisesti johtamalla on mahdollista rakentaa hyvä ja merkityksellinen elämä, jossa tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi, henkilökohtainen tehokkuus ja jatkuva uudistuminen.

Fyysinen kunto pitää sisällään terveelliset ruokailutottumukset ja riittävän määrän liikuntaa ja lepoa sekä unta. Hyvin toimiva keho on tässä kaiken lähtökohdaksi ja tärkeää onkin oppia kehittämään omaa kehotietoisuuttaan. Psykkinen kunto sisältää taas ajatusten, havainnoinnin, muistin ja oppimisen hyvän hallinnan sekä luovuuden. Nämä ovat mielen toimintoja, jotka edustavat äärimmäisen pitkälle kehittyneitä ihmisen ominaisuuksia. Mielen hallinta onkin yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen elementeistä. Kolmas elementti on sosiaalinen kunto, mikä tarkoittaa tunteiden hallintaa, huolehtimista ihmissuhteista ja yleistä positiivisuutta. Tässä yhteydessä puhutaan usein tunneälykkyydestä, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa ja tulkita sekä itsensä että muiden tunteita ja tulla toimeen niin itsensä kuin muidenkin kanssa. Koska tunteet, toisin kuin kuvittelemme, määrittävät hyvin pitkälle toimintaamme, tulee myös tunneälykkyyttä kehittää. Neljäntenä elementtinä ovat arvot, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Hyvä henkinen kunto sisältää oman elämän tarkoituksen ja arvojen tasapainon sekä merkityksellisen elämänsä. Ollessaan tietoinen arvoistaan ja eläessään niiden mukaisesti, ihmisen on mahdollista kokea elämänsä merkitykselliseksi. Näillä neljällä osa-alueella ihmisen jatkuva uudistuminen on äärimmäisen tärkeää ja toimiakseen hyvin, ne vaativat hyvää itse-tuntemusta ja jatkuvaa reflektointia. (Sydänmaalakka, 2014, s. 145 – 147)

Viimeiset kaksi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin elementtiä ovat ammatillinen kunto ja uudistumiskunto. Ammatillinen kunto tarkoittaa sitä, että työllä on selkeä päämäärä, työntekijällä on siihen riittävä osaaminen, työstä on mahdollista saada palautetta ja että työssä kykenee jatkuvasti kehittymään sekä myös sitä, että työrooli on tasapainossa muiden roolien kanssa. Näiden toteutuessa asenne omaa työtä kohtaan on arvostava ja työ on mahdollista kokea merkitykselliseksi. Nämä taas antavat voimia jakaa työssä. Unelmat ja haaveet antavat osaltaan elämälle tarkoituksen ja merkityksen. Itsensä johtamisen lähtökohdaksi ovatkin omat tavoitteet, visiot ja unelmat. Kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen läpi elämän ovat itsensä johtamisen tärkeimpiä asioita ja uudistuminen kulkeekin kaikkien edellä mainittujen elementtien läpi. Uudistuminen pitää sisällään hyvän itse-tuntemuksen, riittävän itseluottamuksen ja hyvät reflektointitaidot. (Sydänmaalakka, 2014, s. 148 – 149)

Johtamisen peruseriaatteisiin kuuluu sanonta: ”johtaakseen muita täytyy ensin osata johtaa itseään”. Itsensä johtaminen on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Sydänmaalakan (2014, s. 151) esittelemässä älykkään organisaation ytimessä on juuri itsensä johtaminen. Ojala (2018, s. 90 – 93) painottaa motivaation merkitystä itsensä johtamisessa. Hän jakaa motivaatiotekijät sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kannustaa oppimaan uusia asioita ja se lähtee itse työstä sekä sen merkityksellisyydestä. Ulkoinen motivaatio käynnistyy joko pakon sanelemana tai jonkin ulkoisen tavoitteen takia ja näin ollen se ohjaa oppimista vain silloin, kun tavoitteena on esimerkiksi jokin palkinto.

Sisäinen motivaatio kulkee käsi kädessä itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden kanssa. Jos ei kykene johtamaan itseään ja oppimistaan, eikä pysty toimimaan itsenäisesti, on sisäisen motivaationkin toteuttaminen hankalaa. Itseohjautuva työntekijä hakee, omaksuu ja soveltaa aktiivisesti uutta tietoa ja hän myös edellyttää työnantajaltaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. (Ojala, 2018, s. 95) Martela & Jarenko (2017, s. 18 – 24) esittävät kolme syytä sille, miksi itseohjautuvuudesta on tullut niin tärkeä työelämätaito. Ensimmäinen syy on maailman muuttuminen todella hurjalla vauhdilla ja se, että kaikki toimialat ovat alttiina disruptiolle. Pysäkkeeseen muutosvauhdissa mukana, on päätöksiä pystyttävä tekemään nopeasti ja ilman turhia välikäsiä. Muutosvauhdin lisäksi työtehtävät ovat muuttuneet huomasti. Työelämä on suuressa murroksessa ja digitalisaation myötä monet rutiinitehtävät tulevat poistumaan työmarkkinoilta. Kolmantena syynä Martela & Jarenko (2017, s. 18 – 24) mainitsevat ryhmien muuttuneet työnteotavat. Kehittyneen teknologian myötä ryhmien on mahdollista organisoitua niin, ettei hallinnoivia esimiehiä enää tarvita. Tämä vaikuttaa myös johtamiseen, sillä esimiehiä ei enää tarvita niin paljon mm. tiedonvälitykseen, työtehtävien koordinointiin eikä välttämättä edes päätöksentekoon.

Norrena (2019, s. 18 – 22) määrittelee itseohjautuvuuden usean eri osatekijän prosessiksi, jossa yksittäisen ihmisen ominaisuus on kiinteässä vuorovaikutuksessa ympäristön ja yhteisöjen kanssa. Se on taito, joka auttaa ihmistä oppimaan ja elämään paremmin. Se on aina myös riippuvainen yksilön itsetunnosta sekä hänen roolistaan ja toimintavalmiudesta kulloisessakin tilanteessa. Itsetunto taas on kykyä luottaa itseensä. Ojala (2018, s. 95) määrittelee itseohjautuvuuden taas niin, että itseohjautuvalla työntekijällä on mahdollisuus päättää itse monesta työtään koskevasta asiasta, kuten esimerkiksi milloin ja missä hän tekee työnsä. Tämän lisäksi itseohjautuva työntekijä etsii ja sisäistää uutta tietoa tavoitteenaan tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Näin ollen sen lisäksi, että itseohjautuvuus on avain parempaan elämään, niin se on myös ketterän oppimisen keskeinen edellytys.

Itseohjautuvuuden oppiminen on tärkeää kolmesta syystä. Ensinnäkin itseohjautuvuuden edistäminen helpottaa myös muiden oppimisen taitojen omaksumista eli näin taidot ikään kuin ketjuuntuvat, kun formaalein keinoin voidaan ohjata myös informaalia oppimista. Toiseksi, kuten edellä jo mainittiin, niin itseohjautuvuus edistää yksilön hyvinvointia ja antaa eväitä hyvään elämään. Se tukee hyvinvointia, missä lähtöajatuksena on yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan elämäänsä. Kolmanneksi juuri yksilöiden itseohjautuvuus toimii perustana oppivalle yhteisölle. Tavoitteellisen toiminnan perusedellytys on ihmisten välinen yhteistoiminta, jossa vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys. On tärkeää ymmärtää, että kuten toimiva yhteisö tarvitsee itseohjautuvia yksilöitä, niin yksilökin tarvitsee yhteisöä. Oikeanlaisella oppimisen ilmapiirillä on tässä suuri merkitys. Kun tavoitteet ovat selkeät ja yhteiset, mahdollisuudet uuden oppimiseen kasvavat. Sellainen yhteisö, joka kannustaa ja auttaa siihen kuuluvia yksilöitä

saavuttamaan tavoitteensa, edistää parhaiten oppimista. (Norrena, 2019, s. 45 – 51)

4.3 Yksilöiden ja tiimin johtaminen

Vasta kun on opetellut johtamaan itseään, voi johtaa muita. Näin itsensä johtamisesta voidaan siirtyä yksilöiden johtamiseen, joka on toiseen henkilöön vaikuttamista. Tämä yksilön johtaminen on johtamisen perustehtävä ja usein haastava. Johtaminen on tänä päivänä yhä enemmän yhteistoimintaa eli toimimista tiiminä yhteisen päämäärän eteen. Kun johtaminen tapahtuu tiimissä, puhutaan kollektiivisesta prosessista. Johtajan rooli tässä on luoda luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen ilmapiiri sekä myös nykyään jakaa johtamisvastuuta tiiminsä sisällä. (Sydänmaalakka, 2014, s. 42)

Sydänmaalakka (2012, s. 34) kuvailee yksilön johtamisen vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan yksilöön tai ryhmään nimetyn yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jotta tässä onnistuttaisiin, johtajan tulee tuntea alaisensa ja kyettävä johtamaan jokaista heitä yksilöllisesti. Näitä erilaisia tyyplejä johtaa ovat mm. ohjaava, valmentava, osallistuva ja delegoiva johtamistapa. Hyvä johtaja osaa huomioida alaistensa osaamiset, motivaation, itsenäisyyden sekä sitoutumistason ja käyttää näitä hyödyksi. Yksilöitä johdettaessa on tärkeää asettaa kulloisetkin tavoitteet, ohjata ja tukea alaisia saavuttamaan nämä tavoitteet, antaa sekä positiivista että korjaavaa palautetta, kehittää alaistensa osaamista, kommunikoida selkeästi ja tehokkaasti, motivoida ja johtaa erityisesti omalla esimerkillään. On tärkeää muistaa, että johtaminen on vuorovaikutteista toimintaa, johon kuuluu puhumisen lisäksi myös kuuntelu.

Taulukko 2. Yksilöiden johtaminen käytännössä (mukailleen Sydänmaalakka, 2009, s. 158)

Rationaalinen älykkyyys	Tunneälykkyyys	Henkinen älykkyyys	Käytännöllinen älykkyyys
1) Tavoitteen asettaminen 2) Palautteen antaminen 3) Ohjaus ja valmentaminen 4) Kehittäminen (Suorituksen johtaminen)	5) Tehokas vuorovaikutus: - luottamus ja avoimuus - autenttisuus - jämäkkyys (Tehokas kommunikointi)	6) Esimerkillä johtaminen 7) Motivointi ja innostaminen 8) Luovuus ja uudistuminen 9) Yksilön kunnioittaminen	Kohtien 1-9 tehokas toimeenpano!

Sydänmaalakka (2019, s. 158) on koonnut edellisellä sivulla olevaan taulukkoon 2 yksilöiden johtamisen tärkeimmät elementit. Siinä kaiken lähtökohtana on suorituksen johtamisen prosessi, mikä käynnistyy tavoitteiden asettamisesta. Se myös havainnollistaa hyvin, kuinka johtaminen ei ole pelkästään rationaalista toimintaa, vaan jossa tunneälykyys ja henkinen älykyys ovat sen tärkeitä osia. Johtajan on tärkeää oppia hallitsemaan yhdessä yksilöiden kanssa tämä vuorovaikutusprosessi ja tämä tapahtuu pikkuhiljaa harjoittelemalla.

Tiimi nähdään joukkona erilaisia ihmisiä, jotka täydentävät toistensa osaamista. Heillä on yhteiset tavoitteet, joiden eteen he työskentelevät ja tavoitteisiin pääsyä seurataan säännöllisesti. Tiimille ominaista on, että sillä on yhteinen kulttuuri ja yhteiset toimintatavat. Voidaan hyvin todeta, että tiimit ovat nykyään organisaatioiden tärkeimpiä suoritus- ja osaamisyksiköitä. Tiimin johtaminen on hyvin monimuotoista yhteistoimintaa, johon kaikkien tiimiläisten tulee osallistua. Tiimissä on kyllä nimetty johtaja, mutta vastuuta johtamisesta on jaettu tiimiläisten kesken. On aivan äärimmäisen tärkeää, että tiimin jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja selvät päämäärät, joihin jokainen tiimiläinen on myös sitoutunut. Tiimin toiminnan tulee olla suunnitelmallista ja tärkeää on kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä kantaa vastuuta yhdessä. Tiimin johtamiseen kuuluvat olennaisesti myös innovatiivisuus sekä erilaisuuden hyväksyminen, arvostaminen ja hyödyntäminen. Näin toimimalla tiimin jäsenet kykenevät innostumaan ja motivoitumaan tehtävistään, mikä näkyy luonnollisesti tiimin tuloksissa.

Luovuus ja innovaatiot ovat yritysten tärkein kilpailutekijä tulevaisuudessa ja voidaankin sanoa, että jatkuvasta uudistumisesta on tullut suoranainen eloonjäämiskysymys organisaatioille ja yrityksille. Jatkuva uudistuminen vaatii yrityksiltä sekä strategista että operatiivista ketteryyttä. Operatiivisella ketteryydellä ymmärretään tässä jatkuvaa suorituksen hienosäätöä sekä parantamista johtamisen avulla ja strategisella ketteryydellä strategista ajattelua organisaation joka tasolla. Toimintaympäristöjen nopea muutos vaatii näin myös johtamiselta jatkuvaa uudistumista. (Sydänmaalakka, 2009, s. 248 – 249) Tässä luvussa esitelty älykkään johtamisen malli ja johtamisjärjestelmä synnyttää ketteryyttä operatiiviseen johtamiseen ja yhdistää samalla operatiivisen ja strategisen johtamisen.

5 OSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMINEN NORDEA BANK OYJ:SSÄ

Koko konsernitasolla Nordean nimetty tarkoitus on: ”Together, we lead the way, enabling dreams and everyday aspirations for a greater good”. Tämä tarkoitus määrittelee päivittäisen työn suunnan ja merkityksen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön tavoitteena on auttaa asiakkaita toteuttamaan unelmansa ja toiveensa sitoutuen samalla yhteisen

hyvän edistämiseen ja vastuulliseen toimintaan ympäröivissä yhteiskunnissa. Strateginen visio ”Reinventing banking as one Nordea” on pitkäaikainen tavoite, mikä kertoo sen, mihin suuntaan Nordea on menossa, miten se saavuttaa tavoitteensa ja missä se haluaa olla hyvä. Lähtökohtana kaikelle on se, millaisena pankki haluaa asiakkaidensa kokevan sen. Tämä visio ohjaa yrityskulttuuria. Nordean arvoissa Collaboration, Ownership, Passion ja Courage voidaan nähdä selvästi, että Nordea haluaa luoda sellaisen yrityskulttuurin, jossa ihmiset palvelevat asiakkaita innolla, tekevät tiivistä yhteistyötä yli organisaatorajojen, ottavat aidosti vastuuta omasta työstään ja tuovat rohkeasti asioita esiin sekä haastavat toisiaan. Koko konsernitasolla strategiseksi tavoitteeksi voidaan nimetä myös pitkäaikaiset ja tuottavat asiakassuhteet. Vuoden 2019 painopisteenä oli ns. tehostamisstrategia eli tuottojen kasvattaminen ja kulujen pienentäminen. Tähän tehostamisstrategiaan liittyi olennaisesti teknologisten ja digitaalisten ratkaisuiden tehostaminen ja lisääminen, toimintojen yhtenäistäminen sekä yrityskulttuurin vahvistaminen. (Nordea, 2019)

Nordea haluaa olla helposti asiakkaan tavoitettavissa ja asiakkaan aitoihin tarpeisiin kytkeytyvä toimija. Yrityksessä painotetaan tällä hetkellä vahvasti digitaalisia asiakaskokemuksia ja pyritään hyödyntämään täysimääräisesti suuren organisaation kautta tulevia skaalaetuja. Lisäksi yritys kehittää parasta aikaa todella voimakkaasti it-järjestelmiään uudistaen ne kokonaan. Tekemällään yli miljardin euron ”investointiloikalla” Nordean tavoite on jatkaa edelleen 2020-luvullakin vahvana asiakaslähtöisenä ja kilpailukykyisenä pankkina, jonka palveluvalikoima tulee olemaan nykyistä paljon laajempi. Tämä mittava investointi pitää sisällään mm. monivuotisen peruspankkijärjestelmän ja it-infrastruktuurin sekä useiden toimintamallien uudistamisen. Näillä uudistuksilla tavoitellaan mm. lisää ketteryyttä innovaatiotoimintaan ja lisää nopeutta asiakkaille tarjottavien uusien palveluiden tuomiseen markkinoille (Ratkaisu-lehti, 2017)

Nordea on Pohjoismaiden suurin finanssipalvelukonserni ja yksi Euroopan suurimmista pankeista. Konsernin päätoimipaikka sijaitsee nykyään Helsingissä, koska Nordea siirsi kotipaikkansa Suomeen 1. lokakuuta 2018. Suomen lisäksi toimipaikkoja on 19 maassa, joista Pohjoismaat (pl. Islanti) ovat kotimarkkina-alueita. Kuulumalla Euroopan pankkiunioniin, Nordeaa koskevat samat säännökset kuin sen eurooppalaisia kilpailijoitakin. Asiakkaita Nordealla on kaiken kaikkiaan noin 10 miljoonaa ja henkilöstöä hie- man vajaa 30.000. (Nordea, 2018)



Kuva 13. Nordea lukuina (Nordea, 2018)

Nordean tavoitteena on myös verkostoitua entistä enemmän erilaisten kumppaneiden kanssa. Nämä eriaistiset kumppanuudet on kirjattu myös Nordean strategiaan ja tällä hetkellä yhteistyötä tehdään mm. erilaisten Fin-Tech -keskusten ja Startupien kanssa.

5.1 Nordea Bank Oyj ja tutkittavat yksiköt

Tämän työn tutkittavaksi yksiköiksi teemahaastatteluiden osalta valikoitui viisi eri Premium-konttoria Suomesta, joissa toiminta painottuu henkilöasiakkaiden säästämisen ja sijoittamisen palveluihin. Tämä rajausta on tehty siitä syystä, että tarvittava osaaminen vaihtelee konttoreiden välillä riippuen siitä, mihin palveluihin tietty konttori on keskittynyt. Osa konttoreista keskittyy esimerkiksi pitkälti vain asuntolainoihin (ns. Home Journey-konttorit) tai pelkästään päivittäisasioihin. Työhön valikoidut konttorit valittiin lisäksi maantieteellisesti omilta alueiltaan (viisi aluetta), minkä tarkoituksena oli saada laajempi kuva, miten konttoreita johdetaan ja miten osaamisen strateginen johtaminen toteutuu eri esimiesten toimesta ja eri aluejohtajien vaikutuspiirissä. Säästämiseen ja sijoittamiseen painottuvien Premium-konttoreiden strategian edellyttämä osaaminen painottuu pitkälti sijoitus- ja digiosaamiseen sekä lainsäädännön vaatimaan osaamiseen. Kaiken keskiössä on kuitenkin asiakas ja asiakasvisiona on olla niin henkilökohtainen kuin digitaalinenkin pankki tarjoten asiakkaille parhaita asiakaskokemuksia missä ja milloin vain. Tavoitteena on myös auttaa asiakkaita toteuttamaan unelmiaan ja saavuttamaan omia tavoitteitaan ja Premium-konttoreiden osalta se tarkoittaa vaurastumista. Koko konsernitason strategiseen visioon ”Reinventing banking as one Nordea” eli koko pankkitoiminnan uudistamiseen yhtenä Nordeana linkittyy niin erinomaiset asiakaskokemukset, konttorikohtaiset painopistealueet kuin yhteiskunnallinen vastuukin.

5.2 Kvantitatiivisen kyselyn ja teemahaastattelututkimuksen toteutus

Kartoittava kvantitatiivinen verkkokysely toteutettiin toukokuun viimeisellä viikolla tutkittavien viiden säästämisen konttorin lisäksi laajemmalle otosjoukolla. Konttoreita oli mukana tässä kyselyssä yhteensä kymmenen ja kyselyitä lähti yhteensä 110 kappaletta. Vastausaikaa annettiin viikko ja kysely testattiin ennen lähettämistä kahdella henkilöllä, jolla varmistettiin

kysymysten ymmärrettävyys ja vastauksiin kuluva aika. Vastauksia tuli 48 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 44 %, mikä on hyvin normaali vastausprosentti tämän tyyppisissä kyselyissä.

Puolistrukturoitu verkkokyselylomake koostui pääosin määrällisistä kysymyksistä valmiine vastausvaihtoehtoineen. Näitä kysymyksiä oli 11 kappaletta. Lisäksi kolme kysymystä sisälsi avoimen vastauskentän, johon tuli vastata omin sanoin. Näiden lisäksi viimeinen kysymys oli ns. vapaa sana eli siihen sai vastata omin sanoin, mikäli halusi lisätä tai tarkentaa jotain kyselyyn liittyen. Kyselyn kysymykset syntyivät pääosin asetettujen tutkimuskysymysten perusteella. Kysymyksiä oli yhteensä siis 15 kappaletta mukaan lukien viimeinen ”vapaan sanan” osio ja ne käsittelivät strategisen osaamisen johtamisen aihealuetta, osaamisen kehittämistä ja viestintää yrityksessä. Ensimmäisessä osassa tutkittiin vastaajien ikää, toimenkuvaa ja työkokemusta finanssialla. Toisessa osassa keskityttiin yrityksen strategian ja vision ymmärtämiseen ja niiden sisäistämiseen, osaamisen kehittämiseen sekä viestintään yrityksen sisällä. Kolmannessa osiossa kysyttiin vielä omia koulutus- ja kehitystarpeita sekä se sisälsi vapaan sanan osion, johon ei tosin tullut muita vastauksia kuin vain tsemppitoivotuksia tutkimukseen liittyen.

Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa haastattelukysymykset oli ryhmitelty eri teemojen mukaan. Esimiehille osoitettujen haastattelukysymysten teemat olivat osaamisen johtaminen, kokonaisosaamisen taso konttorissa, tiimin oppiminen ja osaamisen johtamisen haasteet digimurroksessa. Varainhoitajien teemat olivat oma oppiminen, oma osaaminen ja esimiehen panos omassa oppimisessa. Tutkittavien konttoreiden esimiehille oli yhtä kysymystä lukuun ottamatta eri kysymykset kuin varainhoitajille. Haastatteluista kaksi toteutettiin kasvotusten haastateltavien kanssa ja loput puhelimen välityksellä, koska haastateltavat olivat eri puolilla Suomea. Kaikkien haastateltavien kanssa sovittiin heille sopivat haastatteluajankohdat ja kerrottiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan. Haastattelukysymyksiä ei tässä tutkimuksessa toimitettu haastateltaville etukäteen, koska näin haluttiin saada haastateltavan autenttinen näkemys asioista ja oma ääni kuuluviin. Mm. esimiehille ja varainhoitajille yhteinen kysymys ”Kuvaile omin sanoin yrityksen strategiaa ja visiota” olisi voinut aiheuttaa sen, että tämä tieto olisi katsottu yrityksen sisäisiltä sivuilta. Opinnäytetyön tekijä halusi näin varmistaa, että mielipiteet ja ajatukset olisivat mahdollisimman pitkälle haastateltavan omia.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: ”Miten osaamisen strateginen johtaminen toteutetaan onnistuneesti kohdeorganisaation tietyissä yksiköissä digimurroksen aikana?” Päätutkimuskysymyksen alakysymykset olivat: ”Mitkä ovat ne tekijät, jotka yleisesti ottaen ja erityisesti tutkittavissa yksiköissä vaikuttavat osaamisen strategisen johtamisen onnistumiseen?” ja ”Millainen lähiesimies edesauttaa onnistumista strategisessa johtamisessa digimurroksen aikana?” Teemahaastattelurunko johdettiin opinnäytetyön teoriapohjasta ja päätutkimuskysymyksestä sekä sen

alakysymyksistä. Kysymykset muodostettiin niin, että ne olivat mahdollisimman pitkälle avoimia kysymyksiä.

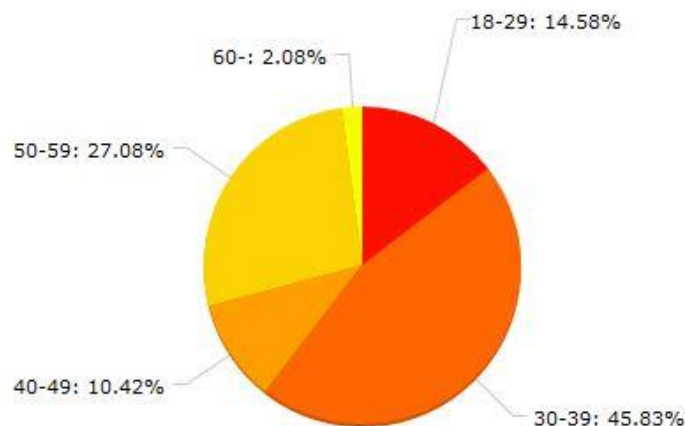
5.3 Kvantitatiivisen kyselyn ja teemahaastatteluiden tulokset

Tässä osiossa tarkastellaan sekä sähköisen verkkokyselyn että henkilökohtaisten haastatteluiden tuloksia. Verkkokyselyn osalta on luotu kaavioita, joiden avulla havainnollistetaan tutkimustuloksia. Haastatteluiden osalta vastaukset on analysoitu teemojen avulla, joiden avulla on luotu yhteneväisiä kokonaisuuksia. Huomioitavaa on, että kartoittavaan verkkokyselyyn vastasi esimiesten ja varainhoitajien lisäksi myös neljä lakimiestä ja muutama palveluneuvoja, jotka toimivat kyseisissä konttoreissa avustavissa tehtävissä. Itse haastattelut tehtiin vain esimiehille ja varainhoitajille.

5.3.1 Sähköinen verkkokysely

Sähköisen verkkokyselyn ensimmäisessä osiossa aihealueina olivat vastaajien taustatiedot eli ikä, tämän hetkinen toimenkuva, työvuodet Nordeassa sekä työkokemus säästämisen ja sijoittamisen tuotteiden parissa. Sukupuolijakaumaa ei tässä kyselyssä huomioitu. Tähän päädyttiin siksi, ettei tutkimuksen anonymiteetti kärsisi, koska miespuolisia vastaajia oli selvästi vähemmän kuin naisia. Suurin osa vastaajista oli varainhoitajia.

Vastaajien (n=48) ikäjakauma on esitetty kuviossa 1.

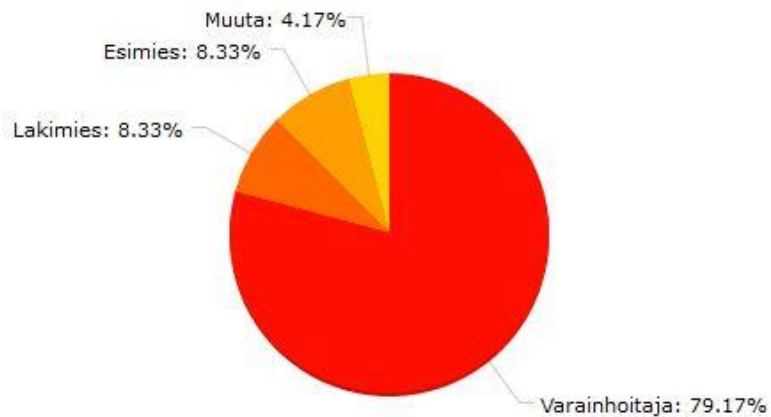


KUVIO 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

Suurin osa vastaajista (45,8 %) oli 30–39-vuotiaita. Toiseksi eniten (27,1 %) vastaajista oli 50–59-vuotiaita. Kolmanneksi eniten (14,6 %) vastaajista oli iältään 18–29-vuotiaita. Yli 60-vuotiaita oli vain 2 % ja 40–49-vuotiaita 10,4 %. Suurin osa vastaajista oli siis 1980-luvulla syntyneitä Y-sukupolven edustajia, joille ominaista on ollut kasvaminen tietotekniikan ja uudenlaisen

viestintätekniikan kanssa. Ikäjakaumasta voidaan päätellä myös se, että toiseksi suurimmalla osalla vastaajista oli työkokemusta jo ajalta ennen työympäristön digitalisoitumista.

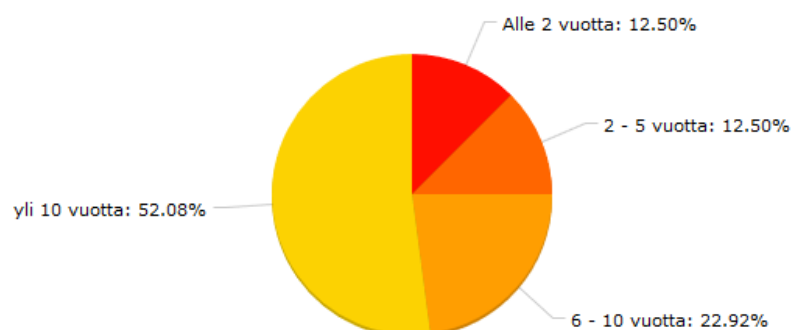
Kuvio 2 esittää vastanneiden (n=48) tämän hetkistä toimenkuvaa.



KUVIO 2. Tämän hetkinen toimenkuva.

Suurin osa vastaajista (79,2 %) oli varainhoitajia. Lakimiehiä ja esimiehiä oli molempia 8,3 % ja muita toimenkuvia eli tässä tapauksessa palveluneuvotia oli 4 %. Suurin osa vastaajista vastasi kyselyyn siis ns. työntekijänäkökulmasta ja vain pieni osa eli neljä henkilöä esimiesnäkökulmasta. Vastauksissa painottui myös hyvin vahvasti asiakasvastuullisten ja omaa asiakasalkua hoitavien varainhoitajien näkökulma.

Kuvio 3 esittää vastanneiden (n=48) työvuosia Nordeassa.

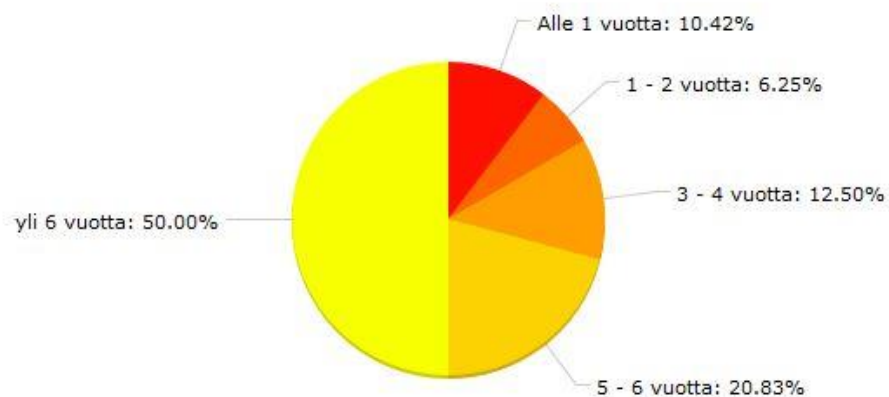


KUVIO 3. Työvuodet Nordeassa

Vastaajista suurin osa (52,1 %) oli työskennellyt Nordeassa yli 10 vuotta. Toiseksi eniten vastaajista (22,9 %) oli työskennellyt Nordeassa 6–10

vuotta. Niin alle kaksi vuotta kuin 2–5 vuotta Nordeassa työskennelleitä oli molempia 12,5 %. Suurin osa vastaajista oli siis työskennellyt Nordeassa kuusi vuotta tai enemmän ja tästä voidaan päätellä se, että he tuntevat yrityksen ja sen toimintamallit jo usean vuoden ajalta. He ovat myös alusta lähtien olleet mukana muutamia vuosia sitten käynnistyneessä todella isossa digitaalisen transformaation hankkeessa.

Kuvio 4 esittää vastanneiden (n=48) työkokemuksen säästämisen ja sijoittamisen tuotteiden parissa.

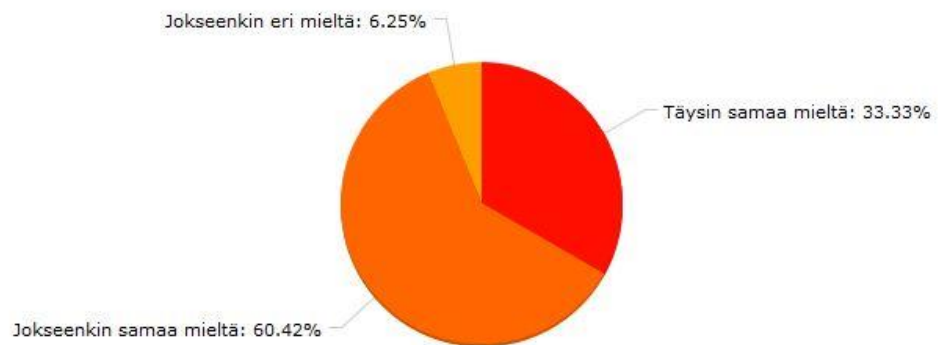


KUVIO 4. Työkokemus säästämisen ja sijoittamisen tuotteiden parissa.

Suurin osa vastaajista (50 %) oli työskennellyt säästämisen ja sijoittamisen tuotteiden parissa yli kuusi vuotta. Toiseksi pisimpään eli 5–6 vuotta sijoittamisen parissa työskennelleitä oli 20,8 % ja 3–4 vuotta työskennelleitä oli 12,5 %. Loput kaksi tai alle kaksi vuotta sijoittamisen parissa työskennelleitä oli yhteensä 16,7 % eli kahdeksan henkilöä. Suurimmalla osalla vastaajista oli siis jo vahva ja monivuotinen kokemus säästämisen ja sijoittamisen parissa työskentelemisestä. Tämän lisäksi mukana oli myös ns. noviiseja, joilla säästämisen ja sijoittamisen kokemus on vasta karttumassa.

Sähköisen verkkokyselyn toisessa osiossa aihealueina olivat yrityksen strategiaan, sen selkeyteen sekä niin esimiesten kuin ylimmän johdonkin viestintään liittyvät asiat. Nykyinen strategia koettiin pääosin melko selkeäksi ja tiimissä tehtävä työ strategisten tavoitteiden mukaiseksi. Näiden sijaan se, että tähtäävätkö strategiset valinnat yhteisen vision saavuttamiseen, sai aikaan enemmän hajontaa. Tämä johtui mahdollisesti mm. siitä, että yrityksen nykyinen visio ei ollut aivan jokaiselle vastaajalle selvä. Oman esimiehen ja ylimmän johdon yhteisiin tavoitteisiin liittyvään viestintään oli pääosin tyytyväisiä. Vastaajat kokivat oman roolinsa ja vastualueensa olevan myös pääosin selkeitä strategian toteutumisen kannalta.

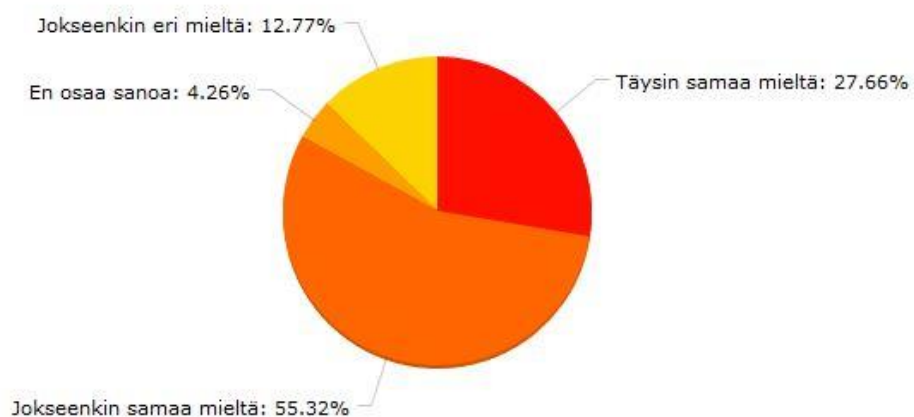
Kuvio 5 esittää sen, onko yrityksen nykyinen strategia selkeä vastanneille (n=48).



KUVIO 5. Yrityksen nykyinen strategia on minulle selkeä.

Suurin osa vastaajista (60,4 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että yrityksen nykyinen strategia oli heille selkeä. Yrityksen nykyinen strategia oli selkeä kolmannekselle (33,3 %) ja jokseenkin eri mieltä strategian selkeydestä oli 6,3 % vastanneista. Huomioitavaa tässä on, että strategia oli täysin selkeä vain kolmannekselle vastaajista ja loput vastaajista koki, että strategian selkeyttämisessä olisi jonkinlaista parantamisen varaa.

Kuvio 6 esittää, tähtäävätkö yrityksen strategiset valinnat vastaajien (n=47) mielestä yhteisen vision saavuttamiseen.

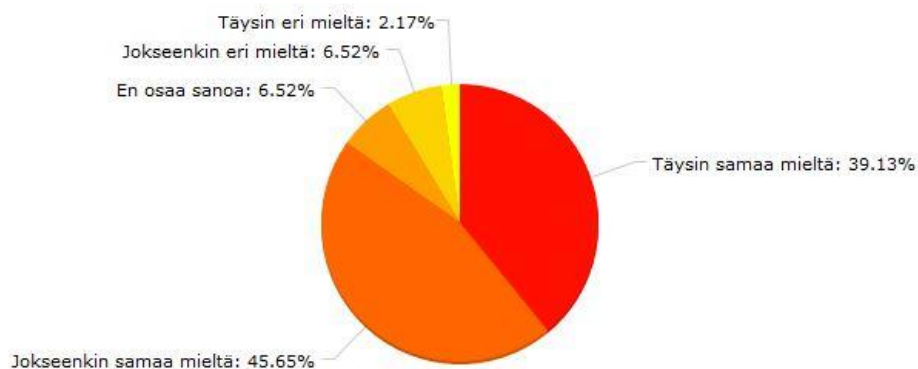


KUVIO 6. Strategiset valinnat tähtäävät yhteisen vision saavuttamiseen.

Suurin osa vastaajista (55,3 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että yrityksen strategiset valinnat tähtäävät yhteisen vision saavuttamiseen. Täysin samaa mieltä väittämästä oli hieman vajaa kolmannes (27,7 %) ja jokseenkin

eri mieltä väittämästä oli 12,8 %. 4,3 % vastaajista eli kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, tähtäävätkö yrityksen strategiset valinnat yhteisen vision saavuttamiseen, mikä voi merkitä sitä, että kysymystä ei oikein ymmärretty tai sitten yrityksen visio ja visiosta juontuva strategia eivät olleet heille selkeitä. Kolmantena vaihtoehtona, miksi strategisten valintojen ei koettu tähtäävän yhteisen vision saavuttamiseen, saattoi olla se, että näiden käytettyjen valintojen ei koettu olevan oikeita yhteisen vision saavuttamisessa.

Kuvio 7 esittää, onko kussakin tiimissä tehtävä työ vastaajien (n=46) strategisten tavoitteiden mukaista.



KUVIO 7. Tiimissäni tehtävä työ on strategisten tavoitteiden mukaista.

Tiimissä tehtävän strategisten tavoitteiden mukaisen työn osalta vastaajat olivat melko samoilla linjoilla. Suurin osa vastaajista (45,7 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja 39,1 % täysin samaa mieltä siitä, että heidän tiimissään tehtävä työ on strategisten tavoitteiden mukaista. Täysin eri mieltä tästä oli yksi vastaaja (2,2 %), jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 6,5 % ja sama 6,5 % eli kolme henkilöä ei osannut sanoa, onko tiimissä tehtävä työ strategisten tavoitteiden mukaista. Kolmen ”en osaa sanoa” -vastauksen kohdalla saattoi olla samoja syitä kuin edellisenkin kysymyksen kohdalla. Vaikka luku ei ole sinänsä iso, mutta kun sähköisen kyselyn kohdejoukkona oli vain kymmenen eri konttoria, niin huomionarvoista on, että kolme näissä konttoreissa työskentelevää henkilöä ei osaa sanoa, onko työ strategisten tavoitteiden mukaista.

Kuvio 8 esittää, kokevatko vastaajat (n=46), että esimies viestii yhteisistä tavoitteista selkeästi ja säännöllisesti.



KUVIO 8. Esimieheni viestii yhteisistä tavoitteista selkeästi ja säännöllisesti.

Suurin osa vastaajista (58,7 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että esimies viestii yhteisistä tavoitteista selkeästi ja säännöllisesti. 37 % oli väittämstä täysin samaa mieltä ja vain yksi henkilö oli jokseenkin eri mieltä ja yksi henkilö ei osannut sanoa. Oman lähiesimiehen viestintä yhteisistä tavoitteista koettiin siis pääosin selkeäksi ja säännölliseksi.

Kuvio 9 esittää, kokevatko vastaajat (n=46), että ylin johto viestii yhteisistä tavoitteista selkeästi ja säännöllisesti.

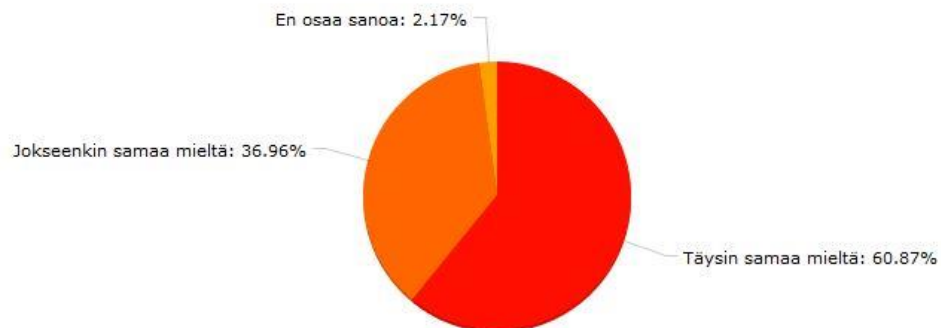


KUVIO 9. Ylin johto viestii yhteisistä tavoitteista selkeästi ja säännöllisesti.

Suurin osa vastaajista (58,7 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että esimies viestii yhteisistä tavoitteista selkeästi ja säännöllisesti. 37 % oli väittämstä täysin samaa mieltä ja vain yksi henkilö (2,2 %) oli jokseenkin eri mieltä ja yksi henkilö (2,2 %) ei osannut sanoa. Nämä ovat täsmälleen samat vastaukset ja vastausprosentit kuin edellisessä kysymyksessä eli niin oman

lähiesimiehen kuin ylimmän johdonkin viestinnän koetaan olevan täysin tai pääsääntöisesti selkeää ja säännöllistä.

Kuvio 10 esittää, ymmärtävätkö vastaajat (n=46) oman roolinsa ja vastualueensa strategian toteutumisen kannalta.



KUVIO 10. Ymmärrän oman roolini ja vastualueeni strategian toteutumisen kannalta.

Suurin osa vastaajista (60,9 %) vastasi ymmärtävänsä oman roolinsa ja vastualueensa yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Väittämästä jokseenkin samaa mieltä oli 37 % ja yksi henkilö (2,2 %) ei osannut sanoa. Huomionarvoista on, että juuri oman roolinsa ja vastualueensa ymmärtäminen on strategian toteutumisen kannalta äärimmäisen tärkeää.

Seuraavat kaksi verkkokyselyn kysymystä olivat avoimia ja niissä kysyttiin, miten osaamista kehitetään omassa tiimissä ja mitä osaamista vision toteutuminen vaatii vastaajan työtehtävissä. Tiimin osaamisen kehittämiseen liittyvässä kysymyksessä esiin nousivat kaikista yleisimpänä säännölliset yhteiset tiimipalaverit, joissa jaetaan oman tiimin kesken niin osaamista kuin kokemuksiakin ja tuetaan oman tiimin jäseniä uuden oppimisessa.

Tuemme tiimipalaverissa toinen toisiamme uusien asioiden oppimisessa, jos huomaamme uusia tuoteominaisuuksiin tai toimintatapoihin liittyviä asioita, joista on hyötyä asiakastapaamisissa. Pohdimme yhdessä myös markkinatilanteen vaikutukseen liittyviä vastauksia asiakastapaamisiin tai sijoituskohteiden valintaan haastavissa markkinatilanteissa.

Säännölliset viikkopalaverit, etukäteen valmisteltuja yleensä, toiveita saa esittää siitä, mikä asia vaatii kertausta tai yhteistä pohdintaa.

Yhteiset palaverit tiimin kesken (näissä käydään läpi tiimin esiin nostamia asioita).

Säännölliset tiimipalaverit, viikon aikana kootaan yhteisiä uusia asioita viikkopalaverin varaukseen.

Tiimipalavereiden lisäksi tiimeissä kehitettiin oppimista pitämällä yhteistapaamisia (esimies on mukana varainhoitajan asiakastapaamisessa), erilaisilla e-learning- ja Skype-valmennuksilla sekä osallistumalla viikoittaisiin puhelinluntoihin.

Yhteistapaamisten lisäksi yhdessä oppimista ja tiedon jakamista tiimipalavereissa, Premiumin yhteisissä skypeissä ja learning-portalin valmennuksista.

Verkkokoulutuksin, livekoulutuksin, yhteiset palaverit ja sparrailut esimiehen ja kollegoiden kesken.

Nordea hoitaa erittäin hyvin sijoittamisen koulutuksen ja turvallisuuteen liittyvien asioiden ylläpitämisen. Voimme kuunnella viikoittain useita erityyppisiä Skypellä toteutettavia markkinakatsauksia tai tuoteosaamiseen liittyviä luentoja. Sijoittamisen osaamisen tasojen varmistusta tehdään erilaisilla testeillä pari-kolme kertaa vuodessa (FIFA:aan liittyviä).

Viikoittaiset SKYPE Premium -luennot, pakolliset koulutusohjelmat, joiden toteutuksia ja aikoja seurataan, FIFA:n vaatimukset ym. lisäksi jokaisen oma vastuu pitää itseään ajan tasalla ja kehittää.

Tämän kysymyksen kohdalla nousi esiin myös muutamia käytännön kehityskohteita liittyen tiimipalavereihin ja viestintään.

Asioita tulisi käydä yhdessä läpi tiimipalavereissa käytännön tasolla. Aikaa opiskeluun pitäisi varata säännöllisesti kalentereihin.

Apua kaivataan jokapäiväisiin arjen ongelmiin ja miten esimies voisi auttaa ja viedä viestiä eteenpäin ja ylöspäin. Enemmän yhteisiä palavereita ja niissä yhteisiä keskusteluja, nyt tuntuu, että kaikki palaveriaika menee tilastoihin ja niiden ihmettelemiseen.

Kun kysyttiin, mitä osaamista vision toteutuminen vaatii vastaajan työtehtävissä, esiin nousi tärkeimpänä vastuunotto omasta oppimisesta, ajankäytöstä ja työn organisoinnista. Tämän lisäksi esiin nousi myös vahvasti vastuu asiakkaista.

Itselläni täytyy olla selkeä suunnitelma siitä, miten organisoin oman työpäiväni sisällön, jotta minulla on riittävästi asiakastapaamisia ja minulle jää aikaa hoitaa myös salkkua ja kontaktoida asiakkaita puhelimitse. Lisäksi minulta vaaditaan rohkeutta, jotta ehdotan asiakkaille rohkeasti ratkaisuja, jotka sopivat heidän salkkuunsa ja joiden kautta saan varmistettua riittävän tuloksen.

Vahvaa varainhoidollista näkökulmaa, proaktiivista otetta omaan asiakaskuntaan ja myös asiakkaiden jatkuvaa opastusta ja neuvontaa tapaamisten ja kontaktien aikana. Tiimipelaamista sekä vastuunottoa jatkuvasta omasta kehityksestä.

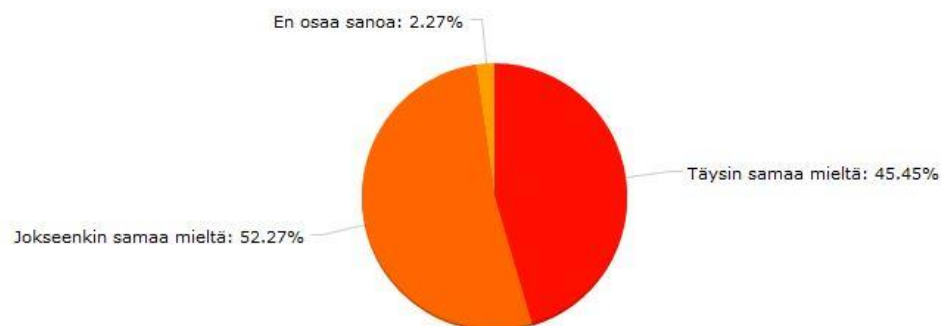
Jatkuvaa oppimista, tietojen päivittämistä ja uuden opettamista, aktiivisesti uusien tapojen käyttöönottoa sekä asiakkaille viestimistä.

On oltava jatkuvasti ajan hermolla eli opiskeltava tai ainakin luettava ajankohtaisia asioita maailman taloudesta, kansantaloudesta, markkinoista ja pörseistä. Lisäksi tähän on asiakaspalvelutyötä todella isossa mittakaavassa eli asiakkaiden luonteen / ajatusmaailman ymmärtämistä tarvitaan myös paljon. Oikeanlaista asennetta unohtamatta.

Huomioitavaa on, että yhdelle tähän kysymykseen vastanneelle yrityksen visio oli jäänyt hieman epäselvä. Tässä tapauksessa kyseessä voisi olla esimerkiksi uusi työntekijä.

En oikein tiedä mikä on visio.

Kuvio 11 esittää, onko vastaajilla (n=44) strategisten tavoitteiden edellyttämää osaamista.



KUVIO 11. Koen, että minulla on strategisten tavoitteiden edellyttämää osaamista.

Suurin osa vastaajista (52,3 %) oli sitä mieltä, että he ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä on strategisten tavoitteiden edellyttämää osaamista. 45,5 % oli väittämästä täysin samaa mieltä ja yksi henkilö (2,3 %) ei osannut sanoa. Oma osaamisen taso strategiaan tavoitteisiin nähden koettiin näin ollen olevan hyvällä tasolla. Tämä tuli ilmi myös henkilökohtaisissa teemahaastatteluissa.

Kun viimeisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, minkälaista osaamista, kehittämistä tai koulutusta vastaajat (n=44) haluaisivat lisää, esiin nousi kaikkein tärkeimpänä oman ammattitaidon kasvattaminen ja substanssi-osaamisen syventäminen.

Syvempää ammattiosaamista, sijoitusmaailman syvempää ymmärtämistä.

Syvempää osaamista ja ymmärrystä sijoitusmaailmasta ja sen monimutkaisemmista ratkaisuista. Yleismaailmallista ymmärrystä kansantalouden rakenteesta ja siitä, miten se toimii. Jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja osaamisen syventämistä.

Substanssikoulutusta, pankin sisäistä koulutusta nimenomaan pankkitoimintaan liittyen.

Oman ammattitaidon kasvattamisen ja substanssi-osaamisen syventämisen lisäksi toivottiin syventävää IT-koulutusta ja lisää myös yhteisiä koulutuksia tai tilaisuuksia kokemusten vaihtoa varten.

Syventävää teknistä koulutusta IT-puolella. Sitä "nippelitietoa" silloin, kun ei mennä ihan peruscasen mukaan. Intran kautta paremmin saataville niksejä ja erikoiscaseja. Nyt mennään aina niin perusjutuilla, jotka pitäisi olla kerrasta selviä.

Yhteisiä koulutuksia varainhoitajien kesken, missä voi vaihtaa kokemuksia, kuulumisia ja esimerkkicaseja haastavista tilanteista.

Lisää aikaa sparraukseen kollegoiden ja esimiehen kanssa. Uutta tulee nyt niin vauhdilla joka tuutista, että asioiden sisäistämiseen ja uusien käytäntöjen käyttöönottoon ei vain tunnu olevan tarpeeksi aikaa.

Myös esimiesten ja lakimiesten ääni tuli kuuluviin tämän osaamisen kehittämiseen liittyvän kysymyksen vastauksissa.

Esimiehenä tarvitsen säännöllisesti tietoa tulevista hankkeista ja suunnitelmista, jotta pystyn valmentamaan ja ohjaamaan tiimiläisiä oikeaan suuntaan. Osaamisessa

ihmissuhdetaitojen, motivoinnin ja ihmisten suorituskykyyn liittyvä valmennus tai koulutus olisi tärkeää ja sitä toivoisin saavani työnantajan puolesta lisää.

Verkkotapaamisia on liian harvoin, jotta niihin liittyvä tekniikka voisi olla hyvin hallussa. Verkkotapaamisissa edellytetään myös sellaisten pankkiohjelmien käyttökokemusta, joita lakimiehillä ei muuten ole käytössä.

5.3.2 Henkilökohtaiset teemahaastattelut

Henkilökohtaisten teemahaastatteluiden avoimissa kysymyksissä vastaajat saivat kertoa omia näkemyksiään mm. osaamiseen ja oppimiseen liittyen. Avoimista kysymyksistä esiin nousivat seuraavat teemat: oppiminen ja osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen johtamisen haasteet digimurroksessa sekä ymmärrys yrityksen strategiasta ja visiosta. Haastattelut koostuivat esimiehistä ja asiakasrajapinnassa työskentelevistä varainhoitajista ja kysymykset olivat näille ryhmille yhtä lukuun ottamatta erisisältöiset.

Varainhoitajille esitetyt kysymykset käsittivät omaan oppimiseen ja osaamiseen liittyviä asioita sekä kysymyksen oman esimiehen tavoista johtaa osaamista. Ensimmäisessä varainhoitajille suunnatussa avoimessa kysymyksessä kartoitettiin niitä tapoja ja keinoja, joilla vastaaja kokee oppivansa parhaiten. Erityisen vahvasti vastauksista (n=5) nousi esiin tekemisen merkitys oppimisessa sen lisäksi, että alkuun on voinut perehtyä edes hieman myös teoriaan.

No kyllähän se niin taitaa mennä, että kun on katsonut hieman teoriaa ensin siihen alkuun, niin sitten vaan tekemällä sitä uutta juttua niin silleen oppii parhaiten.

No mä opin varmaan parhaiten sillein, et et mä saan ensin lukea esim. tekstiä ensin, et tutustua niiku siihen teoriaan tai asiasisältöön ensin ja sit tota sen jälkeen tekemällä sitä uutta juttua tai asiaa.

Et mä yleensäkin koen, että kun mä osaan jonkun asian, niin se tarvii sitä konkretiaa yleensä. Ja se on niinku tota sitä, et pelkästään tekemällä ei opi, mutta tekeminen on sillei tosi tärkeää, et pitää saada itse tehdä ja laittaa kädet siihen mukaan, et pystyy oppimaan, mutta mulle on tärkeää myös, että mä tiedän ne teorit ja tavallaan niinku pystyn analysoimaan sen asian aika syvällekin.

Seuraavat kaksi kysymystä koskivat varainhoitajien omaa näkemystä omasta sijoitusosaamisesta ja omasta digiosaamisesta. Kaikki vastaajat (n=5) kokivat sekä sijoitus- että digiosaamisensa tason olevan hyvä ja

etenkin siihen nähden, mitä nykyinen työ ja työnantaja edellyttävät. Suuria haasteita ei siis juurikaan tuntunut olevan tämän hetkisessä osaamisessa. Osa vastaajista vastasi tosin, että etenkin sijoituspuolen asioista olisi hyvä tietää vieläkin enemmän ja että he lukevat ja lisäävät osaamistaan omalla ajalla, koska ovat niin kiinnostuneita aiheesta. Vastaavia vastauksia tuli ilmi myös aiemmin tehdyssä verkkokyselyssä.

Sijoitusosaaminen on mun mielestä ihan hyvällä tasolla. Et on niinku sitä teoriaosaamista ja sitten tän työn kautta tullut sitten sitä, et mitä se käytäntö sit on ja millä tota tasolla asiakkaiden kanssa näistä asioista sit keskustelee. Et mua kyllä ihan kiinnostaa, et mä jonkun verran sitten seuraan keskusteluja ja uutisia omalla ajalla ja näin.

Sijoitusosaamisen taso on hyvä, siis niiku se on se oma kiinnostuksen kohde, tietää niiku kaiken tarvittavan.

No, no on se siihen nähden, et mitä meillä Premiumissa odotetaan, niin ihan ok. Kyllä mä enemmänkin haluaisin tietää ja osata kaikkea sijoittamiseen liittyvää, mutta tällä hetkellä, tosiaan kun sitä vapaa-aikaa ei juurikaan oo, niin kaikki se omalla ajalla ja omaehtoinen lukeminen ja opiskelu sijoittamiseen liittyen on kyl tosi vähissä. Et haluaisin kyl osata ja tietää enemmän, vaik tiedänkin, että tän hetkinen taso riittää varsin hyvin työnantajalle.

Tämän hetkistä vastaajien (n=5) digiosaamista kartoittavassa kysymyksessä esiin nousi samoja asioita kuin sijoitusosaamista kartoittavassa kysymyksessä eli että kokonaisosaamisen taso digiasioissa on hyvällä tasolla ja sellaisella tasolla, mitä nykyinen työ ja työnantaja edellyttävät. Pankin omat digitalisaatioon liittyvät tuotteet ja sovellukset ovat käytössä kaikilla, koska sen koetaan helpottavan asiakaskohtaamisia ja asiakkaiden kysymyksiin vastaamisessa. Useammassa vastauksessa kävi ilmi, että enemmänkin voisi osata, mutta sitä ei kuitenkaan edellytetä nykyisessä työssä.

Ei oo mitään ongelmaa, että tosi hyvin pärjään noiden digiasioiden kanssa, kyllä tota niinkun sen verran, mitä työ vaatii ja tota sillä tavalla, et ei oo, ei oo mikään, missään vaiheessa sellasta ongelmaa, että tulis se vastaan, että se osaaminen ei tota olis tarpeeks korkealla tasolla. Et sillein oon ottanut käyttöön kaikki käyttöön noi meidän mobiilisovellukset, myös niiku asiakkaana, oikeestaan kaikki, mitä on noita digisovelluksia ja vielä niiku työssä käytettävien sovellusten ohella.

No joo, joo siihen nähden, et mitä meidän työssä tarvitsee, niin, niin aika hyvä se on. Tai silleen en tiedä, mitä vois olla tai tarvita siis sillei enemmän. Mä käytän mun mielestä ihan, ihan hyvin meidän kaikkia sovelluksia, tai siis niinku mitä

asiakkaille on tarjolla. Oon pyrkinyt sillei ottamaan käyttöön heti uudet jutut, niin sit on, on paljon helpompi näyttää niitä asiakkaille ja opettaa heitä sit käyttämään myös niitä.

Digiosaaminen on kans vahva, vahva puoli, et niinku en koe mitään heikkouksia siinä, et en nyt mikään ohjelmoija ole, mut siis niiku tietokoneet ja digiasiat, niin yleensä neuvon läheisiä ja kaikkea. Pankin tuotteet on kaikki vahvasti käytössä, et älykellosta maksamiseen sun muuta.

Neljäs varainhoitajille esitetty kysymys pyysi vastaajia (n=5) kuvailemaan omin sanoin yrityksen strategiaa ja visiota. Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan käsitys siitä, millä tavoin vastaajat ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet strategian ja vision. Vision määrittelyssä tuli ilmi, että tavoitteena on olla asiakkaalle osaava, luotettava ja helposti lähestyttävä sekä milloin ja missä vain saavutettavissa oleva pankki, jonka toiminnassa korostuvat digitaalisuus ja pitkäaikaiset asiakassuhteet.

No visiona on varmaan olla sellanen luotettava ja ja sellanen asiantunteva kumppani asiakkaille ja, ja olla sillei tavoitettavissa missä ja milloin vain. Et kaipa se on se, ne pitkäaikaiset hyvät asiakassuhteet edelleen.

No visio on se, et ollaan asiakkaan ykköspankki, varmaan se tässä digimurroksessa vaatii sitä tota ajan hermoilla pysymistä ja kehittymistä ja helppohoitosuutta et pystyy niiku palvelemaan asiakasta kaikessa tässä muuttuvassa maailmassa, olkoon se laina-, digi- tai sijoituspuoli.

Visio on tota, että meidän kanssa asiointi olis sillä tavalla helppoo, et olis osaavaa ja osaavia asiantuntijoita tai aina kun on meidän kanssa yhteydessä, niin saa sillä tavalla helposti ja missä ja milloin tahansa ja tota sitten on sitten se digi, et digi edellä tavallaan mennään.

Strategian määrittely osoittautui hieman haastavammaksi. Strategia ymmärrettiin keinoksi saavuttaa visio, mutta käytännön toimenpiteet ja keinot sen saavuttamiseksi eivät olleet kaikkien vastaajien mielestä täysin selviä.

Ja miten sinne (visioon) sitten pääsee, niin matkahan sinne on varmaan pitkä ja koskaan ei tuu valmiiksi, mutta se varmaan se agile auttaa siihen, että tavallaan lennosta tehdään suunnanmuutoksia, mut se tietysti lähtökohtahan pitäis olla ne järjestelmät, mitkä vastaa sitä tarvetta ja pysyy ajan tasalla. Siihen ollaan satsattu paljon, mutta se ei oo vielä valmis suinkaan, kaikki varmaan sen tietää.

Strategia on ehkä vähän, hmm.. ei niin selkeä. Et siis miten me päästään sit tohon tavoitetilaan. Tietysti kulujen

karsiminen ja tuottojen kasvattaminen onko koko ajan tapetta, mutta kyllä mä ainakin aidosti ajattelen sen asiakkaan parasta, että miten mä voin helpottaa sen pankkiasiointia ja mitä uutta mä voin tuoda sen elämään. Et jotenkin ajattelen, että jos mä pystyn siihen, niin asiakas pysyy meillä ja tuo sit tietysti tuottoja sitä kautta meille.

Ja sit strategia, hmmm, meillä on nyt tietysti tää tosi iso muutosprosessi käynnissä, mut painopisteenä meillä on tietty toisaalta säästämisen asiakkaat ja sitten kyllä tietty, niin panostetaan noihin, noihin asuntolaina-asiakkaisiin ja siihen saatuvuuteen varsinkin kyllä tosi paljon. Niin ja kyllähän se hyvä tuottokehitys on tietysti kanssa tosi tärkeää, mutta jotenkin mä näen, että se puoli tulee vähän niin kuin, kuin kaupan päälle, jos mä vaan hoidan sen oman, oman tontin sillei hyvin, tai siis just sillei niiden pitkäaikaisten asiakassuhteiden kautta.

Viimeinen eli viides varainhoitajille esitetty kysymys koski sitä, miten oma esimies on johtanut osaamista ja miten vastaaja on kokenut esimiehen tukeneen tai auttaneen häntä siinä. Suurin osa vastaajista (n=5) oli sitä mieltä, että heillä itsellään ei ollut juurikaan sellaisia haasteita tai ongelmia, joihin olisi tarvinnut varsinaisesti esimiehen apua tai tukea, vaan esimiehen rooli osaamisen johtamisessa on ollut enemmänkin sellainen, että hän varmistaa osaamisen tason ja näyttää oikean suunnan, jota kohti kulloinkin mennään.

No meillä on kyllä tosi hyvä esimies tässäkin suhteessa eli meillä on säännöllisesti palavereita ja me kuunnellaan yhdessä skype-luentoja, joissa käsitellään uusia asioita ja sitten vielä pohditaan niitä yhdessä. Jos joku asia tuntuu, ettei mee "kerralla perille", niin sitten me käydään sitä vielä lisää läpi. Lisäksi meillä on tietysti yhteistapaamisia, joissa esimies tulee siihen asiakastapaamiseen mukaan. Itselläni ei oo sillei haasteita tossa oppimisessa, mutta tiedän, että meidänkin tiimissä esimies on sitten sparraillut jotain juttuja työntekijän kanssa, jolla on ollut jotain haasteita, vaikka jonkun uuden jutun suhteen. Ja meidän esimiehelle pystyy sanoa ihan melkein mistä asioista vaan, jotka vaivaa, eikä sillei tarvitse ajatella tai mieltä, että uskaltaako.

Joo, no yhteistapaamiset tulee ekana mieleen. Siis niissä ehkä just se, kun joku asia on ollut itselle sellanen jotenkin, jotenkin haasteellinen, vaik esimerkiks asiakkaat, joilla on iso kotimainen osakesalkku, eikä siis mitään maantieteellistä hajautusta, niin sit niitä caseja on sparrailltu esimiehen kanssa ja siitä on saanu sellasta, sellasta uskonvahvistusta. Ja sit tietysti se, et esimies on sellanen, et sitä niinku sillei uskaltaa lähestyä ja kysyä just neuvoa. Mut siis onhan meillä sit

yhteistapaamisten lisäksi kaikki tiimipalaverit ja esimies seuraa ja pitää kans huolta siitä, et varsinkin kaikki pakolliset niinku e-learningit ja sellaset tulee suoritettuu.

No meidän esimies on vähän, vähän niiku sellanen peruskallio (naurahdus), tietää asioista tosi paljon ja jos ei tiedä, niin sitte se selvittää ne. Se kertoo meille aina, mitä tavoitteita ylin johto on kulloinkin asettanut ja sitte yritetään yhdessä pähkiä keinoja niiden saavuttamiseksi. Se pitää myös huolen siitä, että kaikki skype-luennot ja e-learningit kuunnellaan ja yrittää silleen myös, et ehdittäis sitte käymään niitä edes vähän yhdessä läpi. Sittehän meil on melkein, melkein päivittäiset tok-taulut (=toiminnanohjaustaulut) ja tiimipalstut, joissa käydään läpi niiku siis firmalle tärkeitä juttuja, mutta siis myös niiku meidän tiimille tärkeitä juttuja.

Esimiehille eli Premium-konttoreiden vetäjille esitetyt kysymykset käsittivät tiimin oppimiseen ja osaamiseen sekä osaamisen johtamiseen liittyviä asioita. Viimeinen kysymys oli sama kuin varainhoitajillekin eli myös esimiehet kuvailivat omin sanoin yrityksen strategiaa ja visiota. Ensimmäinen esimiehille esitetty haastattelukysymys kartoitti esimiesten näkemyksiä niistä asioista, jotka esimies kokee tärkeimmiksi johtaessaan tiimin osaaamista. Vastaajien (n=5) vastauksissa esiin nousivat tiimin sen hetkisen osaamisen tason ja nykytilanteen selvittäminen, rohkaiseminen avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen sekä suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus.

Eli tavallaan tärkeimmät on tän hetkinen osaamistilanne, sit se niiku tiimin ja tiimin jäsenten niiku tota osaamis- tai ehkä mitkä on tiimille niitä ominaispiirteitä, onko meillä esim. jakamisessa ongelmia, mitkä täytyy ottaa huomioon siinä oppimiskyvyssä ja sit on kolmas se, että pitää miettiä, mitä me halutaan saavuttaa, et miksi me opetellaan uusia asioita. Lisäksi täytyy ottaa huomioon myös niiden ihmisten kyky oppia, omaksua ja löytää niitä motivaatiotekijöitä.

Että rohkaisee, eli se on mun mielestä yks tärkeimmistä siihen osaamisen kehittämiseen, et rohkaisee hakemaan itelleen omanlaisia tapoja oppia ja kehittää itseään, mutta myös sitä, että on rohkea sanomaan, et jos on osaamisessa puutteita tai halua kokeilla jotain uutta, niin se rohkaiseminen on yks tärkeä, koska muutoinhan ihmisillä on muutenkin tapana rutiinotua, tehä asiat samalla tavalla kuin on aina tehnyt. Ja tietenkin se, et asioista puhutaan paljon, on mitä mie ite koen, et se on iso tehtävä niin ku siinä osaamisen kehittämisessä, et keskustellen viedä niitä asioita eteenpäin.

Pitää olla lähellä niitä ihmisiä, sit meillä on nää yhteistapaamiset, sitte tietysti, että varmistuu siitä ihmisen tunnetilasta,

että sillä on valmiudet oppia ja semmonen uteliaisuuden ylläpitäminen uusia asioita kohtaan, helpottaa mun työtä siten. Ja suunnitelmallisuus.

Toinen esimiehille esitetty haastattelukysymys selvitti, mikä on tiimin kokonaisosaamisen taso esimiehen mielestä haastatteluhetkellä. Premium-tiimeille tärkeä ja hyvin olennainen säästämisen ja sijoittamisen taso koettiin vastaajien (n=5) pääsääntöisesti hyväksi, ellei jopa erinomaiseksi.

Sijoitusosaaminen ja säästämisen osaaminen, niin se osaaminen on hyvällä tasolla ja se on sellanen, missä näkee, et ne kellä on myös sellanen sisäinen palo sijoittamiseen ja säästämiseen maailmaan, nii sitten selvästi niiku syttyy siitä asiasta ja sitä kautta tuo sitä osaamista kaikille.

Substanssiosaaminen on meillä tosi hyvällä tasolla. Meillä on aika valtava tietoperusta ja meidän ihmiset on tosi osaavia elikkä sieltä löytyy paljon osaamista, eikä vaan sellasta syväosaamista yhdestä tietystä asiasta, vaan laaja-alaista osaamista niiku markkinoista, toimintatavoista, perintöjuridikkasta, tuntemisen velvoitteista ja ylipäätensä pankin erilaisista tuotteista.

Sijoitusosaamisen osalta osa on taas ihan huipputasolla ja osa on sitten vasta 1. tai 2. kvartaalilla aloittaneita, että tavallaan se on asia, jossa on tekemistä ja vaatii aikaa, mut sit toisaalta heilläkin taustakoulutus antaa tietyn perustason, et kouluarvosanalla 8 paikkeilla on keskimäärin varmaan tällä hetkellä se kokonaisosaamisen taso.

Vastaajien (n=5) mielestä kokonaisosaamisen osalta haastavaksi nähtiin äärimmäisen laajan tiedon hallinta ja priorisointi sekä osittain myös digitaalinen osaaminen.

Sit kun katotaan digitaalisia vahvuuksia tai tiedon hallintaa, niin siin kohtaa me ollaan kouluarvosanoin kutosella eli kun meillä on enemmän dataa meidän asiakkaista, meillä on enemmän niiku tietoa saatavilla markkinoista, toimintatavoista, niin tää on monelle haaste, et miten sitä tietoa löytyy, mikä tieto on viimesiltä hetkiltä ja tota onko tää se tieto, mitä mun kannattaa käyttää.

Tän digimurroksen ja kaiken muun muutoksen myötä tässä digitaalisessa toiminnassa, on sitten työ tai asiakkaan luoma digimurros, joka vaikuttaa meihin, niin se sama osaaminen, se ei välttämättä enää riitäkään ja sit pitää nopeammassa tahdissa osata muuttaa asioita osaamiseksi. Ja sillä tavalla just, et se on erilaista osaamista, et sen ei tarvii aina välttämättä, mun mielestä osaamisen ei tarvii olla sellasta

syväosaamista kaikissa asioissa vaan niinku tosiaan riittää se, että joskus osaamiseen riittää se, että tietää, miten joku asia hoituu tai mistä löytyy tieto, sekin on osaamista.

Kolmas esimiehille esitetty kysymys tarkasteli sitä, miten kyseinen tiimi oppii parhaiten. Kaikissa vastaajien (n=5) vastauksissa nousi esiin yhdessä tekemisen ja työssäoppimisen merkitys, joskin muitakin oppimisen tyyleyjä nousi esiin.

Mä koen et sellanen työssäoppiminen on vahvin tapa siihen, miten ne asiat opitaan elikkä sellasta casejen purkua olkoon se sitten esimiehen tai kollegan kanssa.

Tekemisen kautta, palautteen kautta, oivalluttamalla, että se on se mistä jää se pysyvin jälki.

Et se uusi asia keskustellaan yhdessä ja käyään läpi, et tää tarkoittaa tätä ja sit siitä keskustellaan, et se on ehkä niinku sellanen paras tapa ja toimivin tapa, mut tietenkin sitten se, et kun on erilaisia ihmisiä, ja tällanen vaativa asiantuntijatyö, niin mie koen sen, et on kuitenkin paljon erilaisia tapoja niin kun oppia ja kerryttää sitä osaamista tässä tiimissä, et selvästi huomaa, et osa haluaa nimenomaan sen vuorovaikutteisen oppimisen elikkä et keskustella sitä asiaa jonkun kanssa, jolloin sen niinku sisäistää sen keskustelun ja lukemisen kautta. Osa haluaa keskittyä siihen, et ne käy sen asian läpi itsekseen ja tavallaan sitten tekemällä sisäistää sen asian

Neljäs esimiehille esitetty haastattelukysymys kartoitti esimiesten haasteita osaamisen johtamisessa digimurroksen aikana. Tämän kysymyksen vastausten osalta oli suurin hajonta eri esimiesten kesken. Haasteita nousi vastaajien (n=5) mukaan esiin mm. suuren tietomäärän hallinnassa ja priorisoinnissa, ajan hallinnassa, työntekijöiden uuden oppimiseen liittyvien motivaatiotekijöiden löytämisessä sekä myös osaamisen varmistamisessa.

Yks sellainen iso tekijä on tässä työssä se tietomäärä ja se tietomäärä sinällään jo voi olla sellainen tekijä, joka aiheuttaa haasteita, koska sitä tietoa tulee kaikkialta. Haaste on se tiedon jaottelu ja määrittely, et mikä on semmonen asia mikä pitää muuttua meillä osaamiseksi mitä myö oikeesti opetellaan ja tehdään siitä vahvuus ja mikä myö voidaan jättää sillee pikkasen vähemmälle, koska sehän on tässä digimurroksessa sellanen iso tekijä, et pitää pystyä käyttää suodatinta. Pitää valita ne ydinasiat.

Motivaatiotekijöiden löytäminen eli tota varsinkin tiedon ja digitalisaation näkökulmasta. Sit myös sellanen vastuu omasta oppimisesta, kun isossa organisaatiossa tulee tietyt

oppimisen asiat pakollisina oppimiskokonaisuuksina ja se, että priorisoi sitä aikaa siihen opetteluun eli tota niiku se on ehkä toinen sellanen haaste, et ihmiset opettelis asioita siks, et haluais aidosti oppia eikä vaan sen takia, et saadaan sellanen "tick the box"-ratkaisu, et tää on nyt käyty.

Aika on oikeestaan se kaikista kriittisin tekijä, että tuota, et se osaamisen eteenpäin vieminen vaatii etenkin tässä mun tiimissä aikaa ja se että miten mä varmistan sen, et se ihmisen oikeesti ja varmasti oppii, et se ei oo vaan se täppä, että nyt se on suoritettu, sen koen aika ajoain haasteelliseksi.

Viimeinen haastattelukysymys esimiehille oli sama kuin yksi varainhoitajillekin esitetty kysymys. Vastauksissaan myös esimiehet pääsivät kuvailemaan omin sanoin yrityksen strategiaa ja visiota. Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan käsitys siitä, millä tavoin esimiehet ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet strategian ja vision sekä miten he viestivät niistä tiimeissään eteenpäin. Kun varainhoitajat määrittelivät vision niin, että tavoitteena on olla asiakkaalle osaava, luotettava ja helposti lähestyttävä sekä milloin ja missä vain saavutettavissa oleva pankki, jonka toiminnassa korostuvat digitaalisuus ja pitkäaikaiset asiakassuhteet, niin esimiehet (n=5) olivat pitkälti samoilla linjoilla huomioiden asiakkaiden lisäksi myös yhteiskuntavastuun ja henkilöstön.

Visio on se, mitä me halutaan olla jossain kohtaa, niin me halutaan olla voittava pankki, me halutaan olla asiakastyytyväisyyden näkökulmasta voittava pankki, me halutaan olla henkilöstön näkökulmasta hyvä työnantaja ja me halutaan myös tarjota uudentyyppisiä ratkaisuja ja semmosii, me ollaan tän yhteiskunnan kehityksen mukana.

Visio on sitä, et mitä halutaan olla. Et halutaan olla ensinnäkin yks kokonaisuus, kun mietitään, et ollaan pohjoismainen pankki, meillä on erilaista henkilöstöä ja erilaisia toimintoja, niin me halutaan olla yks, tehdä asiat yhtenä pankkina ja siinä se sit se digitaalisuus tulee niiku näkyviin. Meijän arvot on siellä yhtä lailla mukana sit siinä, et tää tällanen tietynlainen yhteisöllisyyden lisääminen on taas sit yhteiskuntavastuuta isossa mittakaavassa.

Koko konsernin osalta meidän visio on se, että digitaalisessa maailmassa asiakkaan on helppo asioida meidän kanssa milloin hänelle itselle sopii ja missä hänelle sopii ja et se, että me varmistetaan, et asiakkaalla on ne tarvittavat työkalut siinä olemassa.

Strategiasta kysyttäessä esimiehillä oli samansuuntaisia ajatuksia kuin varainhoitajillakin sen osalta, että strategiassa painopiste on pitkäaikaisissa ja tuottavissa asiakassuhteissa.

Strategia on niiku lähtökohtaisesti ollut jo vuosien ajan isossa kuvassa se sama ja mihin myö panostetaan, et myös panostetaan niihin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, ja siihen tietenkin kannattaviin, tuottaviin asiakassuhteisiin, et se pitkäaikaisuus on ollut aina siellä mukana. Strategia tavoittelee nyt meille entistä enemmän sitä kannattavuutta elikkä sitä et saadaan tästä kannattava tulevaisuuden pankki, digiajan pankki, mutta joka sit mahdollistaa asiakkaille ihan kaiken sen saman mitä aikaisemminkin, mutta moninaisemmin muodoin. Yhteiskuntanäkökulma on otettu aika vahvasti myös esiin tässä strategiassa nyt. Se, että meillä on vastuu muillekin kuin osakkeenomistajille isona organisaationa, et meillä on vastuu henkilöstölle, ihan tietenkin asiakkaille aina niiku tärkeänä, mut sit meillä on se yhteiskuntavastuu ihan yhtä lailla.

Strategisesti sit jos miettii, me ollaan monikanavainen toimija, mut silti me ollaan hyvin paikallinen ja henkilökohtainen kumppani, etenkin jatkossa, myös ihan kasvokkain ja läsnä, mutta myös yhtä aikaa myös sitten kaikkea mahdollisia nyky-aikaisia kanavia käyttäen.

Strategia on taas sitä jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa siitä, että kerrotaan niille asiakkaille, että mitä me on tuotettu ja mitä mahdollisuuksia on olemassa, toki asiakkaiden omista lähtökohdista ja tarpeista lähtien, ei mitään myyntipuhetta, vaan se, että me ollaan kiinnostuttu siitä, että miten se asiakas haluaa hoitaa.

6 YHTEENVETO JA POHDINTAA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä osaamisen strateginen johtaminen on ja miten siinä on onnistuttu Nordean tietyissä yksiköissä digimurroksen aikana. Työn päätutkimusongelmana oli kartoittaa, miten osaamisen strateginen johtaminen on toteutettu kohdeyrityksen tietyissä yksiköissä onnistuneesti digimurroksen aikana. Päätutkimuskysymyksestä johdettiin kaksi alatutkimuskysymystä. Näistä ensimmäisessä selvitettiin, mitkä olivat ne tekijät, jotka yleisesti ottaen ja erityisesti tutkittavissa yksiköissä vaikuttivat osaamisen strategisen johtamisen onnistumiseen. Toinen koski sitä, millainen lähiesimies edesauttaa onnistumista strategisessa johtamisessa digimurroksen aikana. Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja ehdotetaan niihin muutamia kehittämissuhteita.

Tämä opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden lisäksi empiirisen tutkimuksen. Teoriaosuudessa perehdyttiin kirjallisten ja sähköisten lähteiden avulla strategisen johtamisen, osaamisen johtamisen, älykkään johtamisen ja digitaalisen transformaation käsitteisiin. Empiirinen tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena. Työn alkuun tehtiin kartoittava sähköinen verkkokysely kymmenen eri konttorin työntekijöille. Toisessa vaiheessa haastateltiin yhteensä kymmentä työntekijää viidestä eri kohdeorganisaation konttorista. Viisi haastatelluista oli varainhoitajia ja viisi konttorinjohtajia eli varainhoitajien esimiehiä. Nämä haastattelut suoritettiin pääosin puhelimen välityksellä, tallentaen puhelut jatkokäsittelyä eli litterointia ja analyysiä varten.

Sen, että opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeyrityksessä, ei koettu vaikuttaneen luotettavuuteen, vaan objektiivisuus säilyi koko opinnäytetyön ajan. Tämä johtui varmasti osin siitä, että opinnäytetyön tekijä teki työn ollessaan opintovapaalla, pois normaalista työarjesta ja osittain siitä, että suurin osa haastateltavista oli työn tekijälle entuudestaan täysin vieraita.

Opinnäytetyön empiriaosuudesta selvisi, että osaamisen strateginen johtaminen koettiin kohdeorganisaation yksiköissä pääsääntöisesti onnistuneeksi mm. siksi, että niin varainhoitajien kuin heidän esimiestensäkin näkemykset työssä tarvittavasta osaamisesta ja henkilöiden osaamisen tasosta olivat yhteneväiset. Vastaajat, niin varainhoitajat kuin heidän esimiehensäkin kokivat, että strategian edellyttämä sijoitus- ja digiosaaminen sekä lainsäädännön vaatima osaaminen olivat pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Etenkin varainhoitajat kokivat, että heillä oli tavoitteisiin nähden riittävä sijoitus- ja digiosaaminen, joskin usea heistä halusi edelleen syventää substanssiosaamistaan. Esimiesten arvio kokonaisosaamisesta oli kouluarvosanoin hieman reilu 8 eli jos kiitettävää tavoitellaan, niin siinä tapauksessa, vaikka arvosana olikin hyvä, niin strategian edellyttämässä osaamisessa olisi vielä myös hieman kehitettävää.

Vastaajat kokivat lisäksi, että niin strategia kuin visiokin olivat pääsääntöisesti selkeitä ja vastaajat ymmärsivät myös oman vastuualueensa ja roolinsa isossa kuvassa varsin hyvin. Strategian lähtökohthanahan on yrityksen toimintaympäristö ja se sisältää yrityksen tavoitteet sekä näyttää tien, kuinka niihin päästään. Tärkeää on, että yrityksen koko henkilökunta on tietoinen tehdyistä valinnoista, jotta niitä voidaan toteuttaa määrätietoisesti. Strategian suunnittelussa ja valinnassa on kyse asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen. Osaamisen johtamisprosessi käynnistyy aina organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Jokaisen organisaation jäsenen tulee ymmärtää, mikä on organisaation tarkoitus ja minäkaltaista osaamista se kulloinkin tarvitsee. Tässä yhteydessä määritellään organisaation ydinosaaminen eli se osaaminen, mikä luo kilpailuetua. Tämä ydinosaaminen konkretisoidaan ns. osaamiskeskuksissa osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Premium-konttoreissa osaamisen painopiste on sijoitus- ja digiosaamisessa, joilla haetaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Tutkituissa kohdeorganisaation yksiköissä järjestettiin säännöllisiä

tiimipalavereita, joissa käytiin yhdessä läpi uusia ja tärkeitä asioita, mutta myös tiimin toimintaan liittyviä ajankohtaisia ja olennaisia asioita. Esimies oli myös säännöllisesti mukana varainhoitajien asiakastapaamisissa eli yhteistapaamisissa seuraamassa ja varmistamassa strategian edellyttämää osaamisen tasoa. Säännöllisten tiimipalavereiden ja yhteistapaamisten lisäksi tiimeissä oli yhteistä keskustelua haastavista tapauksista ja sparrailua puolin ja toisin esimiehen sekä kollegoiden kesken. Näiden lisäksi tiimeissä suoritettiin erilaisia e-learning -koulutuksia, joista osa oli pakollisia ja säännöllisesti järjestettiin myös Skype-valmennuksia ja -luentoja ajankohtaisten aiheiden tiimoilta. Lähiesimies myös valvoi erityisesti pakollisten koulutusten suorittamista.

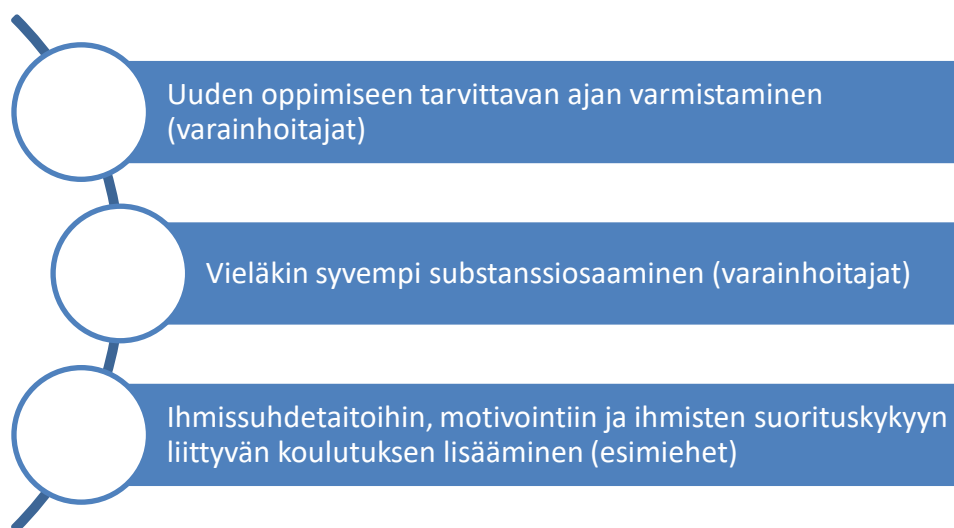
Koska oppimista ei voida kuitenkaan täysin kontrolloida eikä käskää, on tärkeää pyrkiä luomaan sellainen ilmapiiri, jossa halutaan oppia ja hankkia tietoa. Sekä suotuisalla ilmapiirillä että omalla motivaatiolla on suuri merkitys oppimisessa. Varainhoitajien vastauksissa nousi esiin se, että usea varainhoitaja syventää ja päivittää omaa osaamistaan mm. lukemalla alan kirjallisuutta myös omalla ajallaan, mikä kertoo motivaatiosta ja kiinnostuksesta kyseisiä asioita kohtaan. Työntekijöiden oma avoin ja positiivinen asenne uusia asioita kohtaan sekä myös keskeneräisyyden ymmärtäminen ja sietäminen tukivat myös osaltaan onnistunutta osaamisen johtamista. Esimiesten vastauksissa nousi taas esiin juuri sellaisen uuden opiskeluun ja avoimeen keskusteluun rohkaisevan kulttuurin luominen. Esimiesten onnistunutta osaamisen johtamista tukevia ominaisuuksia tuli sekä varainhoitajien että esimiesten haastatteluissa esiin selkeän ja säännöllisen viestinnän sekä rohkaisevan ja avoimen keskusteluilmapiirin luomisen lisäksi myös vahva substanssiosaaminen, oikean tiedon löytäminen ja turhan karsiminen, halu selvittää ongelmat yhdessä tiimin kanssa, suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Johtamiseen sitoutunut esimies innostaa omalla positiivisella esimerkillään ja kannustaa tiimiläisiään. Olemalla läsnä ja rohkaisemalla tiimiläisiä avoimeen keskusteluun, esimiehen on mahdollista vaikuttaa merkittävästi yleiseen työhyvinvointiin ja sitä kautta myös uuden oppimiseen ja sisäistämiseen.

Koko organisaation kattavaa viestintää ja kommunikointia tulee tapahtua säännöllisesti. Henkilöstön tulee tietää strategian etenemisestä ja välitavoitteista koko ajan, jotta strategia on mahdollista saada jalkautettua eli saada se kunnolla osaksi yrityksen arkipäivästä toimintaa. Varainhoitajat kokivat sen lisäksi että esimies viestii yhteisistä tavoitteista selkeästi ja säännöllisesti, niin että myös ylin johto viestii yhteisistä tavoitteista selkeästi ja riittävän säännöllisesti. Tämä on äärimmäisen tärkeää, sillä strategian epäonnistumisen syy piilee usein juuri sisäisissä tekijöissä, kuten esimerkiksi siinä, että yritysjohto ja työntekijät eivät pääse yhteisymmärryksen kulloisistakin muutos- tai osaamistarpeista.

Menestyäkseen yrityksen on tärkeää kiinnittää jatkuvasti huomiota osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Osaamisella ja oppimisella on ilmeinen vaikutus niin työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin kuin työurien

pidentymiseenkin. Strateginen osaamisen johtaminen onkin nykyisin merkittävä yritysten menestystä varmistava lähtökohta. Tämän takia esimiesten koulutuksiin tulee myös panostaa. Yhtenä kehityskohteena esimiesnäkökulmasta tulikin toive ihmissuhdetaitoihin, motivointiin ja ihmisten suorituskyykyyn liittyvän koulutuksen lisääminen ja siihen panostaminen.

Muina kehityskohteina esiin nousivat riittävän opiskeluajan varmistaminen ja vieläkin syvemmän säästämisen ja sijoittamisen substanssiosaamisen kartuttaminen. Ylimmän johdon tulee ymmärtää ja kunnioittaa uuden asian omaksumiseen tarvittavaa aikavaadetta. Oppiminen edellyttää aina riittävästi aikaa reflektoinnille. Kaiken oppimisen lähtökohtana on motivaatio, minkä olemassaolo kävi ilmi varainhoitajien vastauksissa. Tämä helpottaa huomattavasti myös esimiesten osaamisen johtamista.



Kuva 14. Kehitysehdotukset

Osaamisen strateginen johtaminen on karikkoja täynnä. Haasteista huolimatta strategisessa osaamisen johtamisessa on mahdollista onnistua. Kuten tässä työssä on jo aiemmin todettu, niin maailman menestyneimpien yritysten ominaisuuksissa yhdistyvät vahva strateginen ymmärrys, henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja kehittyminen arkityössä. Jatkuva uudistuminen vaatii yrityksiltä sekä strategista että operatiivista ketteryttä. Yrityksen tulee pitää kirkkaana mielessä, että niin strategia, johtaminen, osaaminen kuin vuorovaikutuskin, jotka ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Menestyäkseen erityisesti tulevaisuuden verkostotaloudessa, yritysten tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Johtaminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan yksilöön tai ryhmään nimetyn yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kun toimintaa johdetaan strategian mukaisesti, systemaattisesti ja vuorovaikutuksessa, joka mahdollistaa avoimen keskustelun, on osaamisen strategisessa johtamisessa mahdollista onnistua.

LÄHTEET

Ahlgren, R. (2016). *Mitä tarkoittaa digitaalinen disruptio?* Finnish Business Review 4/2018. Haettu 3.6.2019 osoitteesta <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2018/04/04/mita-tarκοittaa-digitaalinen-disruptio/>

Alasoini, T. (2015). *Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan?* Työ- ja Elinkeinoministeriön julkaisuja. Työpoliittinen Aikakauskirja, 2, 2015. Haettu 11.11.2018 osoitteesta <http://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf/18dce5f0-175e-4827-b563-224a16b5a71c>

Collins, J. & Hansen, M.T. (2013). *Tietoisesti paras. Epävarmuus, kaaos, satuma – menesty niistä huolimatta.* Helsinki: Talentum Media Oy.

Euro & talous. (2019). *Digitalisaation vaikutus pankkien kannattavuuteen.* Haettu 20.7.2019 osoitteesta: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2019/2/digitalisaation-vaikutus-pankkien-kannattavuuteen/>

Finanssiala. (2016). *Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia.* Haettu 11.11.2018 osoitteesta <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros>

Gartner. (2019). *IT Glossary.* Digitalization. Haettu 13.7.2019 osoitteesta <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita.* 15. uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, S. (2016). *Digitalisaatio ja sen asettamat haasteet pankeille.* Haettu 11.11.2018 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/49816/URN:NBN:fi:ju-201605172594.pdf?sequence=1>

Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä.* Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Innopakki – *Käytännönläheisen innovaatiotoiminnan käsikirja.* (2012). Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu 11.11.2018 osoitteesta

<https://www.lut.fi/documents/10633/159509/innopakki-kaytantolahtois-en-innovaatiotoiminnan-kasikirja.pdf/1c552d58-55eb-4117-91f9-34626a24838b>

Juhanko, J. (toim.), Jurvansuu, M. (toim.), Ahlqvist, T., Ailisto, H., Alahuhta, P., Collin, Jari, Halen, M., Heikkilä, T., Kortelainen, H., Mäntylä, M., Seppälä, T., Sallinen, M., Simons, M. ja Tuominen, A. (2015). *Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste*. ETLA Raportit No 42. Haettu 31.3.2019 osoitteesta <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>

Kahilainen, J. (2000). *Kohti kestäväää verkostoyhteiskuntaa – Kestävä kehitys ja tietoyhteiskunta*. Haettu 15.7.2019 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40527/SY_409.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. (2008). *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Strategialähtöinen organisaatio*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karhinen, R. & Korkeela, M. (2016). Pankkisektori tienavaajana. Digitaalinen Suomi-julkaisuhanke. Haettu 31.3.2019 osoitteesta <https://suomi-digi.fi/wp-content/themes/suomidigi/assets/attachments/digitaalinen-suomi-1995-2015/osa1/13%20Pankkisektori%20tienavaajana.pdf>

Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita Oyj.

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall cop.

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2014). *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kujansuu, V. (2018). *Digitaalinen transformaatio liiketoiminnan prosessien läpikotaisena muutoksena*. Haettu 3.4.2019 osoitteesta <https://www.ite-wiki.fi/blog/2018/11/definition-of-digital-transformation-miten-digitaalinen-transformaatio-maaritellaan/>

Kyrölä, T. (2010). *Liiketoiminnan strateginen johtaminen: Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi*. Lisensiaatintutkimus. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Haettu 30.6.2019 osoitteesta <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b121.pdf>

Leivo, V. (2017). *84 % digitaalisista transformaatioista epäonnistuu. Miksi?* Blogijulkaisu 12.10.2017. Haettu 15.7.2019 osoitteesta <https://www.salesforce.com/fi/blog/2017/miksi-digitaalinen-transformaatio-epaonnistuu.html>

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent Oy.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). *Voittajan strategia – Lyhytjänniteisydestä kestävään menestykseen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Nielsen, C., Lund, M. & Thomsen, P. P. (2017). *From digital disruption to business model scalability*. In From Digital Disruption to Business Model Scalability ISPIIM Conference. Haettu 3.6.2019 osoitteesta https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/267402566/DD2scalability_20170426.pdf

Nordea. (2019). *Tietoa Nordeasta*. Haettu 9.5.2019 osoitteesta <https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/arvot/>

Norrena, J. (2019). *Oman oppimisen kapteeni*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.

Pankkisektori muutoksen kynsissä. (2015). Suomen Pankin ajankohtaisia artikkeleita taloudesta. Haettu 11.11.2018 osoitteesta <https://www.eurojalous.fi/fi/2015/artikkelit/pankkisektori-muutoksen-kynsissa/>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2012). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruokonen, M. (2016). *Biteistä Bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Salojärvi, S. (2009). *Osaamisen johtaminen ja kehittäminen*. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. (2007). *Kehity alaisena – onnistuneet alaitaidot käytännössä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sydänmaalakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen*. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Per-tec Consulting Oy.

Sydänmaalakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum Media Oy.

Tilastokeskus. (2018). Tilastot. Internetiä käytetään yhä yleisemmin matkapuhelimella – myös ostosten tekemiseen. Haettu 29.6.2019 osoitteesta https://www.tilastokeskus.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_tie_001_fi.html

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. Helsinki: SanomaPro Oy.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yhteinen matka FINANSSIALAN TULEVAISUUTEEN. Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015 -hankkeen loppuraportti. Haettu 11.11.2018 osoitteesta http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf

Yle. (2016). Työterveyslaitoksen professori: *Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista*. Yle uutiset 29.4.2016. Haettu 15.8.2019 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>

Liite 1

SÄHKÖINEN KARTOITTAVA VERKKOKYSELY

Sivu 1

Hei kollega!

Olen tekemässä opinnäytetyötä Hämeen ammattikorkeakouluun YAMK-tutkintooni liittyen.

Tämä kysely liittyy tutkimukseeni, jonka tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Premium-konttoreissa onnistuneeseen osaamisen strategiseen johtamiseen digimurroksen keskellä. Kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa osaamisen strategisen johtamisen nykytilannetta ja osa-alueita eri konttoreissa. Kysely toteutetaan täysin anonymisti.

Vastaaminen kestää 5-10 minuuttia ja jokainen vastaus on tarpeellinen. Vastausaikaa on viikko eli ensi maanantaihin 3.6. saakka.
ISO kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin,

Piia Rouhiainen
1854 Premium Banking Lahti

Sivu 2

Ikäsi *

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

Sivu 3

Tämän hetkinen toimenkuvasi *

- Varainhoitaja
- Lakimies
- Esimies
- Joku muu, mikä?

Sivu 4**Työvuotesi Nordeassa ***

- Alle 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

Sivu 5**Työkokemuksesi säästämisen ja sijoittamisen tuotteiden parissa ***

- Alle 1 vuotta
- 1 - 2 vuotta
- 3 - 4 vuotta
- 5 - 6 vuotta
- yli 6 vuotta

Sivu 6**Yrityksemme nykyinen strategia on minulle selkeä ***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Sivu 7**Strategiset valinnat tähtäävät yhteisen vision saavuttamiseen ***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Sivu 8**Tiimissäni tehtävä työ on strategisten tavoitteiden mukaista ***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Sivu 9**Esimieheni viestii yhteisistä tavoitteista selkeästi ja säännöllisesti ***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Sivu 10**Ylin johto viestii yhteisistä tavoitteista selkeästi ja säännöllisesti ***

- Täysin samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Sivu 11**Ymmärrän oman roolini ja vastualueeni strategian toteutumisen kannalta ***

- Täysin samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Sivu 12**Kerro omin sanoin, miten oman tiimisi osaamista kehitetään? ***

Sivu 13

Mitä osaamista vision toteutuminen vaatii sinun työtehtävissäsi? *

Sivu 14

Koen, että minulla on strategisten tavoitteiden edellyttämää osaamista *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Sivu 15

Minkälaista osaamista, kehittämistä tai koulutusta haluaisit lisää? *

Sivu 16

Vapaa sana (jos haluat lisätä tai tarkentaa jotain tähän kyselyyn liittyen)

Liite 2

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Esimiehet

1. Mitkä kolme asiaa koet tärkeimmiksi johtaessasi tiimisi osaamista?
2. Mikä on mielestäsi tiimisi kokonaisosaamisen taso tällä hetkellä?
3. Millä tavoin koet tiimisi oppivan parhaiten?
4. Mitkä asiat ovat sinun mielestäsi kaikkein haasteellisimpia osaamisen johtamisessa nyt digimurroksen aikana?
5. Kuvaile omin sanoin yrityksen strategiaa ja visiota.

Varainhoitajat

1. Mitkä ovat ne tavat, joilla tunnet oppivasi parhaiten?
2. Minkälaisena koet sijoitusosaamisesi tason tällä hetkellä?
3. Minkälaisena koet digiosaamisesi tason tällä hetkellä?
4. Kuvaile omin sanoin yrityksen strategiaa ja visiota.
5. Miten oma esimiehesi on johtanut osaamista ja miten olet kokenut hänen tukeen / auttaneen sinua tässä?