

Tomi Isohookana & Heidi Vakkuri

MUUTTUVA PANKKIALA – MUUTTUVA JOHTAMINEN

Empiirinen tutkimus esihenkilötyöstä ja osaamisesta

MUUTTUVA PANKKIALA – MUUTTUVA JOHTAMINEN

Empiirinen tutkimus esihenkilötyöstä ja osaamisesta

Tomi Isohookana & Heidi Vakkuri
Opinnäytetyö
Syksy 2021
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-
ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Tekijät: Tomi Isohookana & Heidi Vakkuri

Opinnäytetyön nimi: Muuttuva pankkiala – Muuttuva johtaminen

Työn ohjaaja: Kari-Pekka Heikkinen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2021

Sivumäärä: 90 + 10

Osaaminen on yksi tärkeimmistä yrityksen aineettoman pääoman muodoista. Osaaminen tulee olla osa organisaation strategiaa ja sen liiketoimintaprosesseja. Osaaminen tulee nähdä ydinprosessina ja kilpailukykyä parantavana tekijänä. Jos näin ei nähdä, nousee kysymys, miten organisaatio voi toimia asiantuntevasti ja laadukkaasti. Osaamisen linkitys strategiaan mahdollistaa koko organisaation henkisen pääoman kasvun.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii OP finanssiryhmään kuuluva OP Oulu. Taustalla on pankkialaa muokkaavat muutosvoimat, jotka vaikuttavat myös keskijohdon työhön ja osaamisvaateisiin. Esihenkilöltä edellytetään halua ja valmiutta oppia sekä kykyä sopeutua uudenlaisiin tilanteisiin ja muutoksiin. Eilisen osaaminen ei riitä ja kehittyminen tulee olla jatkuvaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista osaamista esihenkilö tarvitsee muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tämän opinnäytetyön lähdeaineisto on rakennettu pääasiassa osaamisen ja esihenkilöosaamisen aihealueen sekä finanssi- ja pankkialaan liittyvistä kotimaisista ja kansainvälisistä kirjallisuudesta, tutkimuksista, artikkeleista ja sähköisistä lähteistä.

Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta ja siinä hyödynnettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat kyselylomake ja teemahaastattelut. Tutkimuksen kohdetta, esihenkilöosaamista, tutkittiin kolmen eri kohderyhmän avulla, joita olivat johtoryhmä, keskijohto ja työntekijät.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat, että pehmeät arvot sekä valmentava ote johtamisessa korostuvat tulevaisuudessa. Esihenkilö tarvitsee muuttuvassa toimintaympäristössä hyviä vuorovaikutustaitoja, tunneälykkyyttä, delegointitaitoja sekä kokonaisuuksien hahmottamista. Esihenkilötehtävä on haastava, koska he toimivat niin sanotusti puun ja kuoren välissä, henkilöstön ja johtoryhmän edustajana. Hänelle tulee odotuksia, toivomuksia, haasteita ja vaatimuksia ylhäältä, alhaalta ja sivuilta. Ratkaisuja ja toimintaa odotetaan, vaikka odotukset olisivat ristiriidassa.

Tulosten perusteella syntyi kehittämissuhteita muun muassa oman osaamisen ja toimintatapojen reflektointiin, osaamisen laajentamiseen eri tieteenaloilta sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Asiasanat: muuttuva pankkiala, osaaminen, elinikäinen oppiminen, esihenkilötyö, johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development (YAMK)

Authors: Tomi Isohookana & Heidi Vakkuri

Title of thesis: Changing banking sector – Changing leadership

Supervisor: Kari-Pekka Heikkinen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021 Number of pages: 90 + 10

Competence is one of the most important forms of intellectual capital in a company. Competence must be part of the organization's strategy and its business processes. Competence should be seen as a core process and a factor in improving competitiveness. If this is not how competence is seen in the organization, how can they operate competently and with high quality. Involving competence in the strategy it enables the growth of the human capital in the entire organization.

This thesis is commissioned by OP Oulu, a member of the OP Financial Group. The background in this thesis are the driving forces of change shaping the banking sector, which also affects the work and competence requirements of middle management. Middle management is required to be willing and ready to learn and to be able to adapt to new types of situations and changes. Current competence is not enough, and development must be continuous. The aim of this thesis was to find out what competencies middle management needs in a changing work environment.

The theoretical framework of this thesis is built mainly from domestic and international literature, research, articles, and electronic sources related to the subject area of competence and manager competencies, as well as the financial and banking sector. The approach method used in this thesis was case study and it utilized qualitative and quantitative research methods. Questionnaire and semi-structured interview were selected as data collection methods. The subject of this study, manager competence, was approached through three different target groups, which were the executive committee, middle management, and employees.

The main result of this study shows that soft values and a coaching approach to management will be valued in the future. In a changing work environment, managers need good interaction skills, emotional intelligence, delegation skills and understanding the big picture. The role of a manager is challenging because they represent both ends, employees, and the management team. Managers receives expectations, wishes, challenges, and demands. Solutions and operations are expected, even if the expectations are in conflict.

Based on the results, development proposals were made for reflecting on one's own competence and operating methods, expanding competence from different branch of science, and giving and receiving feedback.

Keywords: changing banking sector, competence, lifelong learning, leadership, middle management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Aiheenvalinnan taustaa	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.4	Lähdeaineisto	9
1.5	Toimeksiantajan esittely	9
2	OSAAMINEN JA JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ.....	11
2.1	Muutosvoimat pankkialalla	11
2.1.1	Digitalisaatio, teknologia ja sääntely	12
2.1.2	Uudet sukupolvet työelämässä.....	17
2.2	Osaaminen käsitteenä.....	20
2.2.1	Kvalifikaatio työtehtävistä suoriutumisen lähtökohtana	23
2.2.2	Työn edellyttämä kompetenssi	25
2.2.3	Ilman oppimista ei ole osaamista.....	27
2.2.4	Osaamisen kartoittaminen kehittämisen lähtökohtana	31
2.3	Osaaminen esihenkilön näkökulmasta.....	35
2.3.1	Esihenkilön perustehtävä.....	35
2.3.2	Esihenkilöosaaminen	37
2.3.3	Johtamisen mallit	40
2.4	Yhteenvedo teoriasta	43
3	TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	45
3.1	Tutkimusprosessin eteneminen.....	45
3.2	Metodologiset lähtökohdat	46
3.3	Tutkimuksen lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmät.....	49
3.3.1	Kyselytutkimus	50
3.3.2	Haastattelututkimus	52
3.4	Tutkimusaineiston analysointi	53
4	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYYSI	57
4.1	Työntekijöiden kyselytutkimuksen tulokset.....	57
4.2	Johtoryhmän haastattelun tulokset.....	61
4.3	Keskijohdon haastattelun tulokset.....	64

5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	70
	5.1.1 Ajatuksia ja odotuksia esihenkilötyöstä	70
	5.1.2 Esihenkilöosaaminen	71
	5.1.3 Suhteiden vahvistaminen	73
	5.1.4 Jatkuva oppiminen	74
	5.1.5 Vertailua teoriaan	74
5.2	Tutkimuksen arviointia	75
	5.2.1 Luotettavuus	76
	5.2.2 Eettisyys	79
5.3	Jatkotutkimusideat	80
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	90

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan taustaa

Osaaminen nähdään yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä organisaation kilpailukyvyyn luomiseen ja ylläpitämiseen liittyen. Työelämän muutosten ja digitaalisten teknologioiden kautta osaamista haastetaan, jonka takia aihe on vakiintunut julkisissa keskusteluissa huolenaiheeksi. Työelämän muutokset ovat tehneet osaamisen varmistamisesta monitahoisen tehtävän. Teknologioiden käyttöönotto, tuottavuuden tavoittelemisen työtä organisoimalla sekä koulutustason nousu ovat nostaneet työn vaativuustasoa ja melkein jokaiseen työtehtävään on määritelty koulutusvaatimukset. Valistuneimmat työnantajat ovat kehittämässä esimerkiksi systemaattisesti koulutusta, jolla edistetään henkilöstön osaamista. (Haapakorpi 2020, 63–65; Uotila & Sääntti 2011, 109–110.)

Nopeat teknologiset innovaatiot ja globaali talous sekä lyhyen tähtäimen odotukset ovat muuttaneet johtamiskulttuuria ja ovat tehneet työurista epävakaita ja monimutkaisempia. Työpaikkaa vaihdetaan enemmän kuin koskaan, kun katsoo viimeistä viittä kulunutta vuotta. Henkilöstön tulee tulevaisuudessa itsenäisesti tunnistaa osaamisen kehittämisen tarve ja pohtia miten osaamista tulisi kehittää. Perinteisen ja formaalin koulutuksen rinnalle tai kokonaan sen sijaan korostuvat yhdessä oppiminen, vertaisoppiminen ja tekemällä oppiminen. Oppimisesta ja osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä tulee näin ollen jokapäiväistä työtä. Tämän takia organisaatiossa pitää olla tarvittavat resurssit uuden oppimiselle. Muuten itsensä kehittäminen jää pelkästään suunnitelmaksi ja sanahelinäksi. (Työterveyslaitos 2020, 23–25.)

Tänä päivänä pankkisektori on tiukassa puristuksessa. Korot ovat matalalla ja sääntely kiristyy entisestään. Samaan aikaan pankkien tulisi tehdä isoja investointeja teknologiaan ja vastata asiakkaiden uusiin vaatimuksiin. Erityisesti digitaalisia sovelluksia halutaan enemmän ja niiden tulisi olla toiminnassa koko ajan. 2020-luku onkin tuonut OP Ryhmän toimintaan lukuisia eri muospaineita. OP Ryhmä on Suomen suurin finanssialan toimija, johon opinnäytetyön toimeksiantaja, OP Oulu, kuuluu. Muutosvauhtia ja sen suuntaa on todella vaikea ennakoita. Tästä viimeisin konkreettinen esimerkki on maailmanlaajuinen COVID-19-pandemia, joka muutti asiakkaiden käyttäytymistä hetkessä. Asiakkaat ottivat niin sanotun digiloikan ja OP Ryhmä puolestaan kehitti uutta teknologiaa tukemaan tätä loikkaa. Digitalisaatio ja ympäri vuorokauden reaaliaikaisesti toimiva talous haastaa

näin ollen pankkien normaalin toiminnan, jota on seurattava tarkasti ja siihen reagoitava. (Lehmusvirta 2019; OP Ryhmä 2020h.)

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Edellä mainitut muutokset vaikuttavat myös esihenkilön rooliin ja hänen osaamistarpeisiinsa. OP Ryhmän henkilöstöjohtajan Hannakaisa Länsisalmen (2021) mukaan keskijohdon työ on muuttunut paljon ja tulee edelleen muuttumaan. Tästä huolimatta aiheesta ei ole tehty korkeakoulutasoista tutkimusta toimeksiantajalle, mikä tekee tästä tutkimuksesta hyödyllisen ja merkityksellisen. OP Ryhmä on käymässä läpi isoa muutosta, jossa työtiimeistä on tulossa itseohjautuvampia ja esihenkilöt ovat siirtymässä enemmän taka-alalle valmentajan rooliin. OP:n toimintatavoissa korostuvat yhdessä tekeminen ja oppiminen, sillä nykyajan organisaatioissa kollektiivinen viisaus on menestystekijä. Länsisalmi (2021) osuvasti toteaa: ”organisaatio on vain yhtä viisas kuin sen esihenkilö”, jolla hän viittaa siihen, että esihenkilö on avainasemassa kollektiivisen viisauden saavuttamisessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia opinnäytetyön toimeksiantajan, OP Oulun, keskijohdon esihenkilöosaamista. Opinnäytetyön tavoitteena on esitellä ja analysoida tutkimustulokset sekä laatia niiden perusteella johtopäätökset. Lisäksi tavoitteena on esittää toimeksiantajalle kehittämissuhteita sekä jatkotutkimusideoita aiheesta kiinnostuneille. Tutkijat perehtyivät aihealueen teoriaan saadakseen teoreettisen kokonais kuvan käsiteltävästä aiheesta sekä valmistakseen tutkijoita tutkimusvaiheeseen. Tätä opinnäytetyötä varten suunniteltiin ja toteutettiin kyselytutkimus sekä kaksi erillistä haastattelututkimusta, jotta esihenkilöosaamista saatiin tarkasteltua useasta eri näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen kohteena on esihenkilöiden osaaminen ja kontekstina toimii jatkuvassa muutoksessa oleva pankkiala. Tässä tutkimuksessa esihenkilöillä tarkoitetaan OP Oulun henkilöasiakasliiketoiminnan keskijohdtoa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista osaamista esihenkilö tarvitsee muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen jälkeen esihenkilöt voivat tunnistaa roolissaan tarvittavat osaamiset sekä itsearviointin ja pohdiskelun kautta he voivat oivaltaa omat ensisijaiset kehitystarpeensa. Tutkimus antaa suuntaviivoja osaamisen kehittämiseksi ja mahdollistaa

paremman johtamistyön. Kyseessä on uudistamisperustainen kehittämistehtävä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 26).

Tutkimuksen tavoitteen asettamaa tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitä osaamista esihenkilöt kokevat tarvitsevan muuttuvassa toimintaympäristössä?
2. Minkälaista esihenkilöosaamista työntekijät odottavat?
3. Minkälaista esihenkilöosaamista johtoryhmä odottaa?

Tutkijoiden tarkoituksena on saada vastauksia käsillä oleviin kysymyksiin ja tuottaa uutta tietoa, jolla on yksittäistapausta yleisempää merkitystä toimeksiantajalle (Puusa & Juuti 2020, 23). Kuten tutkimuskysymyksistä voidaan nähdä, esihenkilöosaamiseen lähestytään tutkimuksessa kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat; työntekijät, johtoryhmä ja esihenkilöt itse. Tarkoituksena on tarjota mahdollisimman kattava viitekehikko esihenkilöosaamisesta, jotta tutkimuksen täysi hyöty saavutettaisiin. Tutkimus pyrkii edesauttamaan vuoden 2021 OP Ryhmän strategisten painopisteiden saavuttamista, joita ovat muun muassa erinomainen työntekijäkokemus sekä laadukkaampi ja tehokkaampi toiminta (OP Ryhmä 2021g).

1.4 Lähdeaineisto

Tämän opinnäytetyön lähdeaineisto on rakennettu pääasiassa osaamisen ja esihenkilöosaamisen aihealueen sekä finanssi- ja pankkialaan liittyvistä kotimaisista ja kansainvälisistä kirjallisuudesta, tutkimuksista, artikkeleista ja sähköisistä lähteistä. Näiden tueksi tutkijat hyödynsivät toimeksiantajan sisäisiä lähteitä sekä OP Ryhmän henkilöstöjohtajan etukäteishaastattelua. Lisäksi tämän opinnäytetyön lähteinä käytettiin tutkimusvaiheessa kerättyä aineistoa, joita ovat kyselytutkimuksen ja haastattelututkimusten tulokset.

1.5 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii OP Ryhmään kuuluva OP Oulu. OP Ryhmä on vuonna 1902 perustettu finanssiryhmä, jonka muodostavat itsenäiset osuuspankit sekä ryhmän keskusyhteisö tytäryhtiöineen. Ryhmän toiminta pohjautuu osuustoiminnallisuuteen ja sen perustehtävänä on

edistää omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Kyseessä on Suomen suurin finanssialan toimija työllistäen yli 12 000 finanssialan asiantuntijaa ja palvellen yli neljää miljoonaa asiakasta, joista kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta. OP Ryhmä tarjoaa asiakkaillensa liiketoimintaa kolmessa segmentissä, jotka ovat Vähittäispankki, Yritys pankki ja Vakuutus. Tämän lisäksi tytäryhtiöt laajentavat palvelutarjontaa. Ryhmään kuului 1.5.2021 tilanteessa 132 jäsenosuuspankkia, OP Oulu mukaan lukien. (OP Oulu 2021a; OP Oulu 2021b; OP Ryhmä 2021a; OP Ryhmä 2021b; OP Ryhmä 2021c; OP Ryhmä 2021d.)

OP Oulun historia ulottuu vuoteen 1914 eli se on toiminut Oulun talousalueella jo yli sata vuotta. Pankki on muodostunut ainakin 27 pienestä osuuskassasta, jotka vuosien varrella ovat yhdistyneet yhdeksi suureksi finanssilaitokseksi. Tänä päivänä OP Oulu on yksi Suomen suurimmista osuuspankeista, työllistäen yli 200 finanssialan asiantuntijaa ja palvellen yli 80 000 omistaja-asiakasta, joille pankki jakaa yli 10 miljoonan euron OP-bonukset vuosittain. Pankki palvelee viiden kunnan alueella (Oulu, Kempele, Muhos, Pyhäntä, Ii) ja kahdeksassa toimipaikassa sekä puhelimesta ja verkossa. (Ukkola 2014, 7, 10; OP Oulu 2021c.)

2 OSAAMINEN JA JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Tässä luvussa avataan ja syvennyttään tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin, joita ovat muuttuva pankkiala, osaaminen, esihenkilöosaaminen ja -työ sekä jatkuva oppiminen.

2.1 Muutosvoimat pankkialalla

Jatkuva muutos on jo pitkään ollut pankkialalla arkipäivää, sillä ala on muuttunut radikaalisti viime vuosina ja muutosvauhti on vain kasvamassa entisestään. Nopeat, jatkuvat muutokset heijastuvat osaamistarpeiden muutosvaateina pankkialalla sekä edellyttävät jatkuvaa johtamis- ja esihenkilövalmennusta. Haasteena on, miten johtaa tehokkaammin monimutkaisempaa toimintaympäristöä ja laaja-alaisempaa henkilöstöä tilanteessa, jossa esihenkilötehtävien haluttavuus on laskenut. Nopeasti kehittyvä teknologia, asiakaskäyttäytymistä muuttava digitalisaatio ja kiristyvä sääntely sekä valvonta edellyttävät nopeampaa reagointia ja asettavat uusia odotuksia johtamiselle – miten näyttää suuntaa, varmistaa tuloksenteko, mahdollistaa menestys ja kannustaa oppimaan jatkuvasti muuttuvassa pankkimaailmassa. (Rajander-Juusti 2012, 4; OP Oulu 2021d.)

Maailmanlaajuiset muutosvoimat yhdessä paikallisempien ja toimialakohtaisempien muutosvoimien kanssa uudistavat, muuttavat ja kehittävät jatkuvasti työn tekemisen tapaa ja toimintaympäristöä pankkialalla. Ulkoisia muutosvoimia ovat muun muassa teknologian kehittyminen, sääntelyn lisääntyminen, demografinen muutos ja globalisaatio. Toimialan sisältä nouseviksi muutosvoimiksi voidaan mainita esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muutos ja kiristyvä kilpailu. Muutosta tapahtuu koko ajan, joka puolella ja kaikilla tasoilla. Muutoksen voi käsittää pakonomaisena tarpeena uudistua tai sopeutua ja tällöin voidaan sanoa yrityksen olevan muutoksen armoilla. Silloin sanasta muutos tulee mieleen negatiivisia asioita kuten säästötoimet, työvoiman vähennykset sekä muut supistukset. Toisinaan se voi kuitenkin olla mahdollisuus kehittää yrityksen toimintaa, jolloin muutos on innostavaa ja palkitsevaa. Yhtä kaikki, muutos on eilinehto, sillä ilman sitä mikään ei edisty. (Huttunen 2018, 140–143; Rajander-Juusti 2012, 14.) Puhuttaessa pankkialan muutoksista ja eritoten siitä, mitkä tekijät ovat olleet muutosten vauhdittajina, on mahdotonta olla mainitsematta vuoden 2008 finanssikriisiä tai vuonna 2019 alkanutta COVID-19-pandemiaa. Niiden seurauksena työn tekeminen pankkialalla on muuttunut merkittävästi. Tästä työssä ei kuitenkaan ole oleellista avata edellä mainittuja tapahtumia itsessään. Sen sijaan, tässä luvussa avataan neljä muutosvoimaa;

digitalisaatio, teknologia, sääntely ja uudet sukupolvet työelämässä. Nämä muutosvoimat ovat va-
littu, koska ne esiintyvät useimmiten aihetta koskevissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Samaisia
muutosvoimia nousi myös Länsisalmen (2021) haastattelussa puhuttaessa OP Ryhmää muovaa-
mista tekijöistä.



KUVIO 1. Tarkastelun kohteena olevat muutosvoimat pankkialalla.

2.1.1 Digitalisaatio, teknologia ja sääntely

Digitalisaatio on ollut yksi suurimpia muutoksia, mitä maailma on nähnyt sitten teollisen vallanku-
mouksen. Digitalisaatio ja digitaaliset palvelut ovat tulleet osaksi kaikkien toimialojen jokapäiväistä
toimintaa. Pankkiala on yksi työn digitalisaation edelläkävijöistä. Digitalisaatio on muokannut yh-
dessä teknologian kanssa asiakaspalveluprosessin täysin uudelleenlaisiksi. Rikkonaisten markkinoi-
den lisäksi osaamisen puute on digitalouden suurin ongelma. Nykyään digitaidot ovat monen or-
ganisaation minimivaatimukset mille tahansa työtehtävälle. (Parkatti & Tammelin 2020, 154.)

Digitalisaation lisäksi yksi keskeisesti pankkialaa muovanneista muutoksista on teknologia ja sen
kehitys. Pankkialan innovaatiokyvykyys nojaa pitkälti teknologiaan. Se on mahdollistanut usean
eri palvelun siirtymisen internet-pohjaiseksi itsepalveluksi. Alan henkilöstö uskookin, että teknolo-
gia-avusteiset itsepalvelut tulevat lisääntymään ja asiakkaita ohjataan jatkossa enenevässä määrin
sähköisiin palvelukanaviin. Henkilöstö kokee, että teknologia tukee ja helpottaa työn tekemistä,
vaikka se tuokin uusia osaamisvaateita. Teknologiaa hyödynnetään laajasti pankkialalla tehostaen

ja monipuolistaen toimintaa. Teknologia on korvannut aikaisempia työtehtäviä, mutta samaan aikaan luonut paljon uusia tehtäviä. (Asikainen 2016, 5–6; T-Media Oy 2015, 5; Rajander-Juusti 2012, 15.)

Voutilainen & Koskinen (2019, 323–330) nostavat **teknologian** yhtenä pankkialaa eniten vaikuttavaksi megatrendiksi. Teknologia ilmentyy esimerkiksi tavassa kohdata asiakkaat. Kun aiemmin asiakastapaamiset pidettiin pankkien konttoreilla, voidaan ne nyt korvata verkkotapaamisilla. Siitä huolimatta, että lähes kaikki liiketoimet voidaan hoitaa verkon välityksellä, ei fyysisiä tapaamisia pidä kokonaan poissulkea. Alalla työskentelevät ihmiset sekä asiakkaat kokevat tärkeäksi henkilökohtaisen palvelun, vaikka teknologia-avusteinen itsepalvelu lisääntyy (T-Media Oy 2015, 3).

Digitalisaation vaikutus pankkialalla on merkittävä, koska toimiala on tietovaltainen ja teknologiaa pystytään hyödyntämään eri palveluprosesseissa ja ydintoiminnoissa. Teknologia on esimerkiksi mahdollistanut suurien asiakaskäyttäytymistä koskevien tietojen keräämisen ja hyödyntämisen. Teknologiakehitys on lisännyt eri osaamisvaateita sen poistaessa rutiininomaiset tehtävät robotiikalla. Henkilöstöltä odotetaan enemmän joustavuutta, ongelmanratkaisukykyä sekä viestinnällisiä taitoja (Parkatti & Tammelin 2020, 155–156.)

Digitalisaation ja teknologian tuoma muutos on väistämätön ja kehitys perustuukin isolta osin asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muuttumiseen. Muutosta tulee tarkastella enemmän positiivisuuden ja mahdollisuuksien kautta kuin negatiivisuuden ja haasteiden kautta. Asiakslähtöisyys on noussut isoksi teemaksi digitalisaation myötä. Tärkeää palveluja kehittäessä on miettiä ja tiedostaa miltä digitalisaatio tuntuu palvelun käyttäjistä. Ihmiset ovat erilaisia ja heidän suhteensa digitaalisiin palveluihin vaihtelee. Pankkialan tulee tunnistaa nämä eri tilanteet ja pyrkiä kohtaamaan asiakas aina hänen omista lähtökohdistaan. Osa asiakkaista haluaa käydä fyysisesti paikan päällä ja osa taas haluaa tehdä kaiken itse hyödyntäen digitaalisia kanavia. Vaikka toimintaympäristö muuttuu ja digitalisoituu, organisaation tavoitteet ja asiakaslupaukset sekä arvolupaukset pysyvät ennallaan. Yhteys asiakkaaseen tulee entistä tärkeämmäksi ja asiakassuhteen perustana on luottamus. Kun organisaatio pystyy reagoimaan asiakkaan tarpeisiin ja vastata apuun ystävällisesti ja kattavasti, silloin organisaatio vahvistaa luottamussuhdetta ja siitä on konkreettinen apu asiakkaan arjessa. (Finanssiala 2019.) Tähän pyrkii myös OP Ryhmä. OP Ryhmä (2021f) kuvaa, että pankkiala ja asiakaskokemus ovat murroksessa. OP:n tulee pysyä mukana muutoksessa siinä missä asiakkaidenkin.

Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen loppuraportissa (Rajander-Juusti 2015, 24–26) on esitelty tuloksia liittyen finanssialan tulevaisuuteen. Yhtenä teemana raportista nousee asiakaskäyttäytyminen, jonka muutos haastaa myös pankkialan kykyä tuottaa uusia tuotteita ja innovaatioita. Asiakkaiden odotukset muun muassa palvelujen ajallisen saatavuuden kanssa sekä joustavuuden suhteen ovat jo toimialan ylittäviä, joten muutoksia pankkialalle tarvitaan. Tämän seurauksena alan tuote- ja palvelukehitystä tulisi saada asiakaslähtöisemmäksi. Tämä kaikki lähtee organisaation palvelukulttuurin muutoksesta. Jotta tätä kuilua asiakaslähtöisyydestä saataisiin kavennettua, organisaation tulee miettiä, miten tuottajakeskeisestä tuotekehityksestä päästäisiin avoimeen ja innovatiiviseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa.

Asiakstarpeet ovat muuttuneet digitalisaation myötä ja asiakkaat arvostavat aikaisempaa enemmän monikanavaisuutta sekä toivovat saavansa palvelua aina silloin, kun heille sopii parhaiten. Asiakkaan rooli on myös erilainen tänä päivänä, sillä asiakkailla on uudenlaista valtaa organisaatioon. Eri viestintäkanavat, kuten sosiaalinen media, ovat mahdollistaneet sen, että organisaation toiminta on avoimempaa ja toimintaa seurataan reaaliaikaisesti. Palvelut ovat polarisoituneet itseasiointiin ja henkilökohtaiseen palveluun. Nämä tulevat vaikuttamaan muun muassa henkilötarpeeseen, resurssien kohdentamiseen sekä osaamistarpeisiin. Asiakkaan asiantunteva palvelu vaatii nykyään henkilöstöltä enemmän osaamista sekä verkostomaisempaa toimintaa, joka puolestaan luo haasteita esihenkilöille. (Rajander-Juusti 2015, 26–28.)

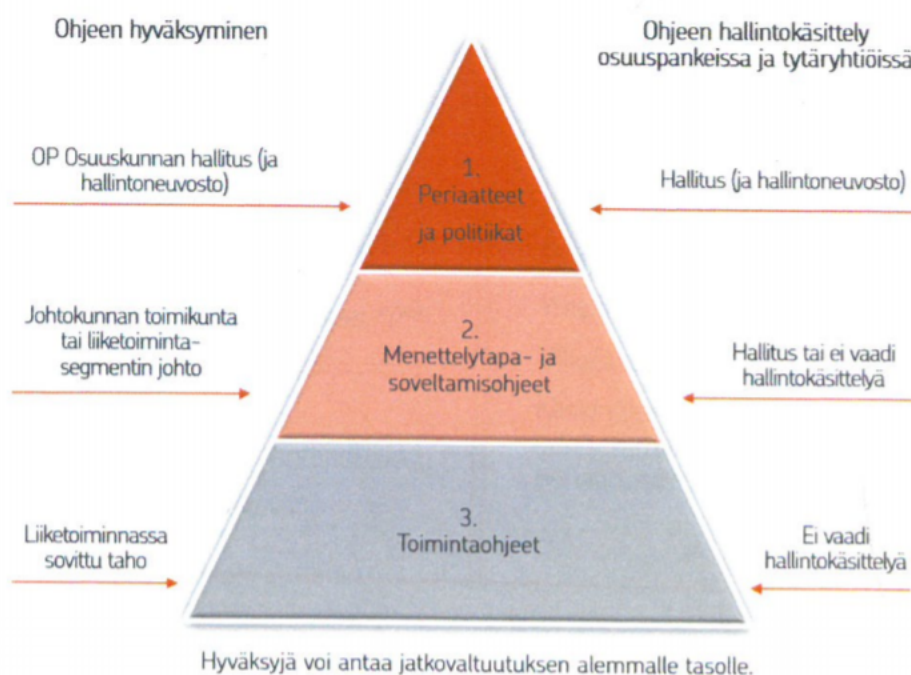
Työtä on vaikeampi organisoida ja johtaminen tulee sovittaa aina tilanteen mukaan. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että eettisyyttä ja vastuullisuutta kaivataan sekä lisäksi asiakkaat haluavat enemmän asiakaslähtöisempää lähestymistapaa ja vaivattomuutta. Suurin osa asiakkaista haluaa myös palveluaikoihin lisää väljyyttä. Kilpailuttamisen yleistyminen ja sen helppous ovat johtaneet uskollisuuden heikkenemiseen. Tulevaisuudessa keskeisimmiksi valintakriteereiksi nousevat luottamus, korkea tietoturva sekä yksityisyyden suoja. (Rajander-Juusti 2015, 28–30.)

Tutkimuksen kolmas tarkasteltava muutosvoima pankkialalla on **sääntely ja valvonta**. Pankkien tekemää työtä säädellään tiukalla ulkoisella sääntelyllä, joka on voimakkaasti kasvanut vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen. Kasvanutta sääntelyä on kuvattu alalla regulaatiotsunamiksi. Sääntely lisää työtaakkaa ja aiheuttaa kuluja. Sääntelyyn liittyy ennakoimattomuus ja sen seurauksena alan toimijoiden on mahdotonta reagoida muutoksiin hyvissä ajoin. Tarkoituserät ovat hyviä, mutta useat alalla työskentelevät uskovat, että sääntely on yksi syy innovatiivisuuden estymiselle ja uu-

distumisen hidastumiselle. EU:n pankkiunionissa suurimpien pankkien valvonta on keskitetty Euroopan keskuspankin (EKP) yhteydessä toimivalle valvontamekanismille (SSM), joka toimii yhteistyössä muun muassa Finanssivalvonnan kanssa. Sääntelyä tulee direktiivien, sääntöjen ja asetusten sekä finanssivalvojen antamien ohjeiden muodossa. Sääntelyä tulee noudattaa, mutta vaarana on, että siitä tulee itseään toteuttavaa toimintaa eikä se enää aja asiakkaan aseman turvaamista, joka on sääntelyn alkuperäinen tarkoitus. (Lähteenmäki 2019, 26–28; Rajander-Juusti 2015, 23; Euroopan keskuspankki 2018; EBA 2018; Saksi 2013, 70, 77–78, 158.)

Yksi esimerkki ulkoisesta sääntelystä on yleinen tietosuojasetus eli GDPR (General Data Protection Regulation) on vuonna 2018 käyttöön otettu henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki. Tietosuojasetuksen tarkoituksena on parantaa henkilötietosuojaa sekä antaa enemmän määräysvaltaa miten omia henkilötietoja käsitellään. Lainsäädäntöuudistuksen muita tavoitteita on vastata uusiin digitalisaation ja globalisaation koskeviin tietosuojakysymyksiin, parantaa digitaalisten sisämarkkinoiden kehittymistä ja yhtenäistää EU-maiden tietosuojasääntelyä. (Your Europe 2021.) Vaikka pankkiala on tottunut tiukkaan sääntelyyn, vaikutti tietosuojasetus merkittävästi tapaan säilyttää ja käyttää henkilötietoja. Tietosuojasetus lisäsi entisestään esihenkilöiden osaamisvaateita ja valvontatyötä.

Ulkoisen sääntelyn lisäksi pankkisääntelyä esiintyy myös sisäisinä ohjeistuksina ja valvontana. OP Oulu yhdessä muiden itsenäisten osuuspankkien kanssa muodostavat OP Ryhmän, jota johtaa niiden omistama keskusyhteisö, OP Osuuskunta. OP Osuuskunta valvoo osuuspankkien toimintaa, vahvistaa yleiset toimintaperiaatteet ja laatii ohjeita noudatettavaksi. (OP Oulu 2021c; OP Ryhmä 2021e.) OP Ryhmän ohjeistusprosessia kuvaa alla oleva kuvio (KUVIO 2).



KUVIO 2. Ohjeiden luokitusjärjestelmä. (OP Oulu 2021f.)

OP Ryhmän ohjekehikko antaa käsityksen siitä, kuinka paljon osuuspankkien toimintaa ohjataan. Ohjauksen tehtävänä ja tavoitteena on tukea ja varmistaa osuuspankkien toiminnan vaatimustenmukaisuutta. Tällä tarkoitetaan muun muassa sääntelyn, ohjeistuksien ja hyvän hallintotavan mukaista toimintaa. Esihenkilöiltä tämä vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja lisää valvonta- ja raportointityötä. Esihenkilövalvonta on keskeinen osa pankin sisäistä valvontatyötä ja osa johtamista, jolla varmistetaan asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen. Esihenkilövalvontaa ei voi ulkoistaa, mutta sitä tukevia tehtäviä voidaan keskittää. Esihenkilövalvonnalla voidaan mitata asioiden tilaa ja laatua omassa yksikössään. Valvontaan kuuluu dokumentointi ja havainnot raportoidaan eteenpäin pankin johdolle, jotta sillä on päätöksenteon pohjaksi käytettävissään riittävät ja kattavat tiedot toiminnasta sekä sääntelyn ja OP Ryhmän sisäisten ohjeiden noudattamisesta. Laadullisten elementtien tarkastelu osana palkitsemista on yksi esimerkki esihenkilövalvonnasta. Se perustuu jatkuvasti vuoden aikana toteutuvaan esihenkilövalvontaan tiimiläistensä työskentelystä. (OP Oulu 2021g; OP Oulu 2021l.)

Osaamisvaateet kasvavat sääntelyn ja sisäisten ohjeiden lisääntyessä. OP Ryhmässä verkkokurssit ovat yksi tapa kehittää osaamista ja varmentaa osaamisen taso. Pakolliset verkkokurssit ovat jaettu kahteen eri kategoriaan; A ja B. Kategoriassa A on 8 kpl verkkokursseja, jotka ovat pakollisia koko OP Ryhmän henkilöstölle ja kategoriassa B on 1–30 kpl verkkokursseja, jotka ovat pakollisia erikseen määritellyille rooleille tai organisaatioille. Suoritusaste voi olla kertasuoritus, joka toinen vuosi tai vuosittain. Kurssilistausta päivitetään aina, kun sääntelyä lisääntyy tai linjauksen tulkinta muuttuu. Esihenkilöt luonnollisesti valvovat tiimensä työntekijöiden verkkokurssien suorittamista sekä suorittavat itsekin samat verkkokurssit ja mahdollisesti muitakin. (OP Oulu 2021h.)

Vuoden 2008 finanssikriisi heikensi ihmisten luottamusta pankkeihin sekä ylipäättänsä finanssialaan. Teknologian, digitalisaation sekä sääntelyn kehitys ovat tulleet paikkaamaan tätä luottamuspulaa. Sääntelyllä on saatu avointa ja läpinäkyvää tietoa ja rakennettua luottamusta uudelleen pankkien ja asiakkaiden välille. Teknologia ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet uuden työn tekemisen, josta esimerkkinä voisi nostaa monikanavaisuuden sekä verkostomaisen työskentelyn. (Rajander-Juusti 2015, 26–31, 39.) Yhdessä nämä kolme muutosvoimaa, digitalisaatio, sääntely ja teknologia, ovat vaikuttaneet pankkialan työtehtäviin. Yksittäisellä työntekijällä sekä kokonaisilla tiimeillä on enemmän erilaisia hallittavia osaamisia, joka on luonnollisesti nostanut työntekijöiden osaamisvaateita, mutta myös esihenkilöiden.

2.1.2 Uudet sukupolvet työelämässä

Ulkoisten ja sisäisten muutosvoimien lisäksi tässä tutkimus keskittyy eri sukupolvien vaikutusta työelämässä, koska ikärakenteen muutos ja sen laajeneminen on jo pitkään tiedostettu pankkialalla. Uudet sukupolvet nousivat esiin myös haastattelussa (2021) Länsisalmen kanssa. Hänen mukaansa uudet työhön astuvat sukupolvet asettavat uusia vaateita ja odotuksia esihenkilöille sekä johtamistyölle.

Sukupolvien välillä voidaan huomata selviä eroavaisuuksia työkulttuurissa ja tavassa tehdä työtä. Kasvio (1994, 21) on koonnut alla olevaan kuvioon (KUVIO 3) työelämän muutoksia vertailemalla muun muassa työn ominaispiirteitä ja merkityksiä keskenään.

ENNEN	TULEVAISUUDESSA (NYT)
Ammatillinen peruskoulutus	Jatkuva koulutus
Koko työura yhdellä alalla	Useita ammatteja työuran aikana
Pysyvä työsuhde	Jatkuva liikkuvuus
Normaali työsuhde	Epätavalliset työsuhteet
Työtehtävät kiteytyneet	Työtehtävät diffuuseja
Työtehtäväspesifi osaaminen	Organisaatiospesifi osaaminen
Palkka aseman tai suorituksen mukaan	Palkka osaamisen tai suorituksen mukaan
Välineellinen työorientaatio	Korkea-asteinen sitoutuminen työhön
Eteneminen vertikaalista	Eteneminen horisontaalista
Miesten ensisijaisuus	Molemmat sukupuolet
Täystyöllisyys	Korkea työttömyys

KUVIO 3. Työelämän muutokset. (Kasvio 1994.)

Tässä tutkimuksessa milleniaalien tulo työelämään luokitellaan yhdeksi toimintaympäristön muutoksista, mikä muokkaa esihenkilön osaamisvaateita. Globaalisti nykypäivän työvoimasta noin puolet ovat milleniaaleja ja vuoteen 2025 mennessä heidän osuutensa työvoimasta tulee nousemaan 75 prosenttiin. Mellanen ja Mellanen (2020, Esipuhe) määrittelevät milleniaalin vuosien 1980 ja

2000 välillä syntyneenä sukupolvena. Vaikka ikähaarukka sukupolven edustajilla välillä on iso, keskittyvät kirjoittajat omassa teoksessaan pääasiassa hiljattain työelämään siirtyneisiin nuoriin aikuisiin tietointensiivisillä aloilla.

Milleniaalien johtaminen koetaan vaikeaksi sillä heidän arvonsa ja asenteensa poikkeavat aiemmista sukupolvista. Uuden työtehtävän aloittaessa milleniaaleista 40 prosenttia miettii jo seuraavaa askelta urallansa ja 39 prosenttia heistä näkee itsensä samassa työpaikassa vuoden päästä. Jatkuva liikkuvuus työpaikoista toiseen on milleniaaleille tyypillistä. Mellasen & Mellasen (2020, Esipuhe) mukaan milleniaaleilla tulee olemaan työuran aikana 16 eri työnantajaa ja tästä seuraavalla sukupolvella kaksi kertaa enemmän eli 32 eri työnantajaa. Tästäkin huolimatta, milleniaalit tulevat olemaan lupaavin ja parhaiten suoriutuva sukupolvi tähän mennessä. Hänen mukaansa tämä johdetaan siitä, että milleniaalit ovat kokeilunhaluisempia, itsevarmempia ja korkeammin koulutettuja kuin aikaisemmat sukupolvet.

Mellasen & Mellasen (2020, luku 5; Johtamisen ulottuvuudet) kirjaansa ”Hyvät, pahat ja milleniaalit: miten meitä tulisi johtaa” varten tehdyn kyselytutkimuksen perusteella milleniaalit arvostavat esihenkilössä eniten seuraavia asioita:

- luottamusta,
- reilua ja tasapuolisuutta,
- tavoitteiden ja odotusten selkeä kommunikointia,
- alaisten hyvinvoinnista huolehtimista ja
- arvostuksen osoittamista.

Kyselyssä pyydettiin milleniaaleja mainitsemaan viisi tärkeintä esihenkilön ominaisuutta. Tuloksista (KUVIO 4) voidaan tulla päätelmään, että milleniaalit toivovat esihenkilöiltään syvempiä sosiaalisia taitoja kuten luottamusta, oikeudenmukaisuutta ja tunneälykkyyttä. Pehmeitä arvoja sekä ihmisten johtamiseen panostamista arvostetaan, mutta samalla esihenkilöltä odotetaan oikeudenmukaisuutta ja suoraa roolissaan. Esihenkilön tulee olla läsnä työntekijöilleen, osoitettava aitoa kiinnostusta, panostaa työntekijöidensä kehittämiseen ja rakentaa luottamusta työyhteisöön. Mellasen & Mellasen (2020, Esipuhe) mukaan milleniaalit haastavat perinteisiä työelämän rakenteita ja johtamistyyliä.



KUVIO 4. Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet. (Mellanen & Mellanen 2020.)

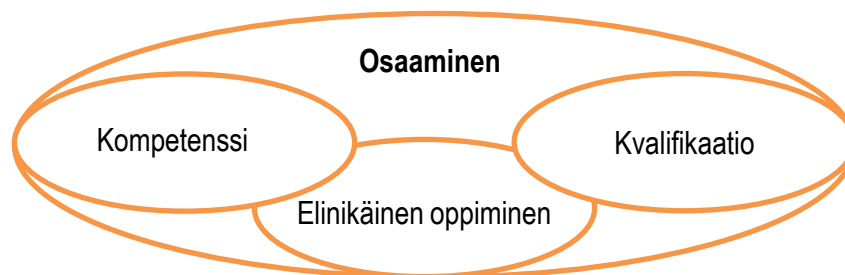
Mellanen & Mellanen (2020, luku 5; Johtamisen ulottuvuudet) selvittivät myös työn tärkeimpiä tekijöitä, joista esihenkilö nousi vastauksista neljänneksi korkeimmaksi. Esihenkilö koettiin jopa työn mielekkyyttä tärkeämmäksi tekijäksi. Esihenkilö ja sen merkitys on siis milleniaaleille tärkeässä osassa työelämässä. Syyksi arvellaan, että esihenkilö vaikuttaa suoraan ja välillisesti niin moneen muuhun asiaan työpaikoilla, kuten onnistumisen kokemuksiin, työn mielekkyyteen, sopivaan työtaakkaan, oppimiseen, avoimuuteen, arvostuksen tunteisiin ja selkeisiin työnkuviin. Merkillepantavaa oli, että joka viides milleniaali koki, että heidän esihenkilönsä täyttää joko erittäin huonosti tai huonosti roolinsa johtajana.

Nuorten ja keski-ikäisten eroavuuksia työelämän kontekstissa on tutkittu Smile Henkilöstöpalveluiden (2019) teettämän tutkimuksen, ”Nuoret ja keski-ikäiset työelämässä – Keltanokat ja kehäräkit” avulla. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa nuorten (16–25-vuotiaat) sekä keski-ikäisten (40–65-vuotiaat) asennoitumista työhön ja odotuksia työelämässä. Tutkimuksen keskeisimmät erot löytyivät seuraavista aiheista:

- Kommunikaatiokanavat ja aikakäsitys. Nuoret haluavat kommunikoida enemmän sosiaalisen median kanavissa, keski-ikäiset mieluummin sähköpostitse. Eri kanavat ja vastausten eritahtisuus luovat isoa eroa ikäryhmien kokemusten välille. Nuoret odottavat, että vastauksen kysymykseen saa heti.
- Työmoraali. Nuoret ajattelevat, että korkea työmoraali pitää sisällään työn iloa sekä työssä viihtyvyyttä, kun puolestaan keski-ikäiset painottavat työn moitteetonta suorittamista ja toisten auttamista.
- Työn fyysiset puitteet. Nuoret tekevät töitä mielellään esimerkiksi sohvalla tai sängkituolissa kun keski-ikäiset työskentelevät perinteisissä neuvottelutiloissa. Keski-ikäisille sohva tai sängkituoli viestittävät laiskuudesta.

2.2 Osaaminen käsitteenä

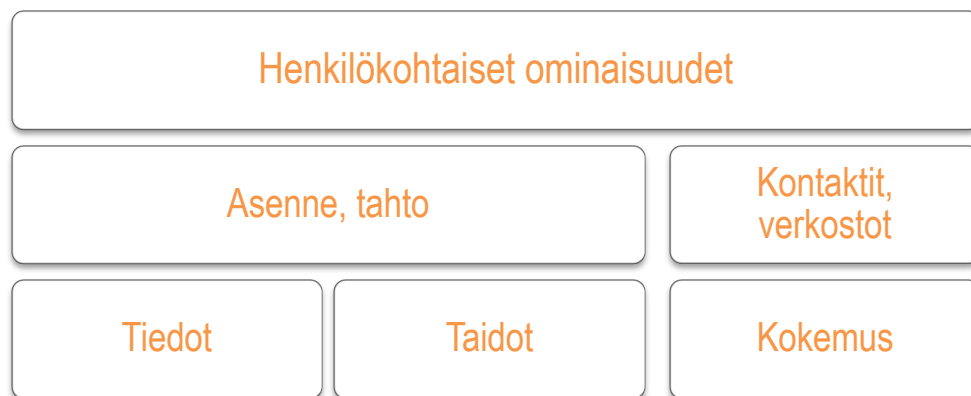
Osaavalla työntekijällä on kvalifikaatioita, kompetenssia ja kykyä oppia. Tässä tutkimuksessa osaamisen oletetaan rakentuvan kvalifikaatioiden ja kompetenssin kautta. Lisäksi tutkimuksessa on avattu käsite elinikäinen oppiminen, sillä jatkuvasta muutoksesta selviytyäkseen täytyy kehittää osaamistaan ja oppia uutta. Alla oleva kuvio (KUVIO 5) havainnollistaa tutkijoiden olettamaa osaamisen käsitteestä. Kvalifikaation ja kompetenssin sisällöissä on paljon samaa ja niiden voidaan sanoa olevan sukua keskenään. Käsitteillä on yhteinen ydin, mutta niillä on myös omat merkityksensä. (Ellström 1994, 19–20.)



KUVIO 5. Osaamiseen liittyvät keskeiset käsitteet.

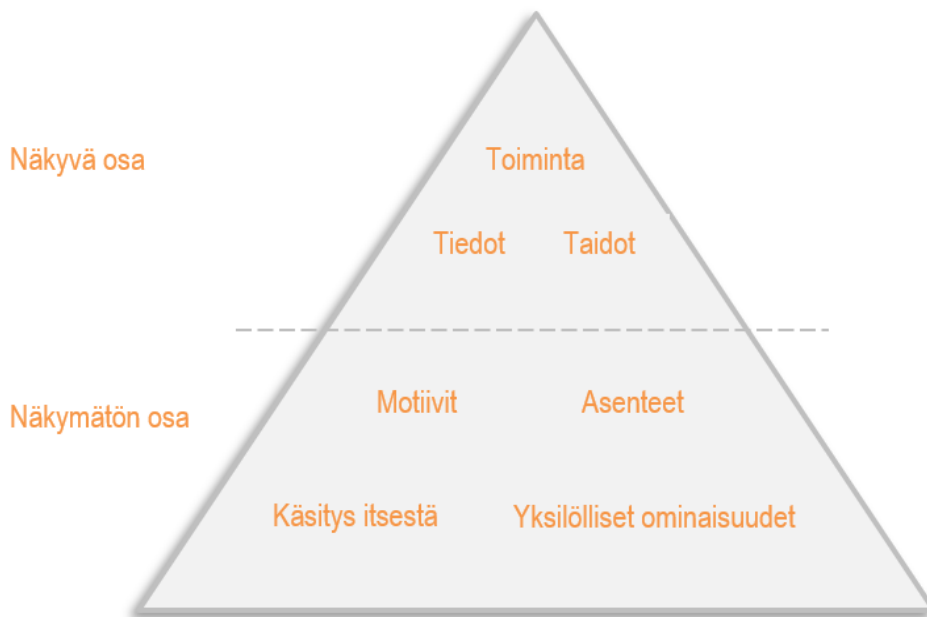
Jotta voimme myöhemmin syventyä tutkimuksen avainkäsitteeseen, esihenkilöosaamiseen, on syytä ensin perehtyä sen yläkäsitteeseen, osaamiseen, mitä se on ja mitä sillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Tutkimuksessa olennaista on työelämässä tarvittava osaaminen. Osaaminen on laaja käsite ja sille ei ole olemassa yhtä sovittua määritelmää.

Osaamista voidaan tarkastella yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään näistä näkökulmista vain yhteen; yksilöön. Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja kontakteista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat yksilöä suoriutumaan työtehtävistä. Osaaminen näkyy sujuvana työskentelynä ja erinomaisina työsuorituksina. Tietoja ja taitoja hankitaan koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen avulla. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin luetaan persoonallisuus, asenteet ja tunneäly, jotka vaikuttavat siihen, miten opittu tieto ja taito ilmenee yksilössä. Tunneäly on yksilön itsetuntemusta ja kykyä tulla toisten kanssa toimeen. (Ojala 2008, 51; Viitala & Jylhä 2019, luku 4, Osaaminen.) Kamenskya (2015, luvut 4.1 ja 4.2) mukailleen myös halu, rohkeus ja motiivit voidaan lukea henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään yksilön osaamiseen, ei tällä tarkoiteta yksin toimimista ja suoriutumista. Yksi osaamisen aspekti onkin yhteys muihin osaajiin ja työskentelytaidot tiimeissä. Asiantuntijuus on useimmin nykyään tiimityötä muiden asiantuntijoiden ja sidosryhmien kesken.



KUVIO 6. Yksilön osaaminen. (Mukaiillen Ojala 2008.)

Osaaminen voidaan jakaa näkyvään eli eksplisiittiseen ja näkymättömään eli implisiittiseen osaamiseen. Tätä parhaiten kuvaa Spencerin ja Spencerin (1993) kehittämä Osaamisen jäävuorimalli (KUVIO 7). Eksplisiittiseen osaamiseen sisältyy tiedot, taidot ja toiminnot eli osaaminen, mikä voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Implisiittistä, toisin sanoen hiljaista tai piilevää osaamista on vaikeaa täsmentää ja konkretisoida. Implisiittistä osaamista on esimerkiksi motiivit ja asenteet. Vaikka kyseessä on näkymätöntä osaamista, on sillä vaikutusta näkyvään toimintaan. Näkymätön osaaminen luo pohjan yksilön näkyvälle osaamiselle eli ne ovat syy-seuraussuhteessa. (Hätönen 2011, 10–12.)



KUVIO 7. Jäävuorimalli osaamisesta. (Mukaillen Hätönen 2011.)

Vaikka tiedot luokitellaan Osaamisen jäävuorimallissa näkyväksi, ei kaikki tie to ole näkyvää eli havaittavaa tietoa vaan on olemassa myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on yksilöiden henkilökohtaista tietoa, joka vaikuttaa toimintaan, mutta sitä on vaikea pukea sanoiksi. Arkikielessä hiljaista tietoa voidaan kuvata sanoilla näppituntuma, intuitio tai oivaltaminen. Se voi olla kognitiivista, joka ohjaa yksilön ajattelutapaa ja vaikuttaa hahmottamiseen ja käsitykseen ympäristöstä. Hiljainen tieto voi olla myös teknistä, joka sisältää yksilön konkreettista osaamista, tietämystä ja taitoja. Hiljaista tietoa karttuu kokemusten myötä. Näkyvä tieto eli havaittava tieto on sanoin kuvattavissa ja on meille tutumpaa. Tällainen tieto on esimerkiksi organisaation dokumentit ja muut kirjoitetut sanat, kaavat, kartat ja kaikki ne mitkä ovat julkilausuttua ja näkyvää, siirrettävissä ja arvioitavissa. Organisaatioissa ongelmaksi voi muodostua hiljaisen tiedon menettäminen suurten ikäluokkien eläköityessä. Tärkeää olisikin saada siirrettyä mahdollisimman paljon hiljaista tietoa nuoremmille kollegoille. Tätä varten on perustettu erilaisia projekteja ja kehittämisohjelmia, mutta yksinkertaisuudessaan hiljaista tietoa voidaan siirtää seuraamalla ja jäljittelemällä kokeneempia ja saamalla siitä palautetta. Haasteena on kuitenkin hiljaisen tiedon ja tietoisien tiedon erottaminen toisistaan. (Ojala 2008, 52; Piili 2006, 109–110; Viitala 2005, 131.)

Osaamiseen liittyy toiminnallinen ja tiedollinen näkökulma. Se, että tietää jotain, ei vielä ole osaamista. Asia pätee myös toisinpäin eli pitää tietää, että voi osata. Voidaan siis sanoa, että osaaminen on kykyä muuttaa tiedot ja taidot toiminnaksi. Alla oleva kuvio (KUVIO 8) havainnollistaa tätä määritelmää. Osaamiseen liittyy myös tavoitteellisuus ja onnistuminen tarkoituksellisesti. Jos toiminta

on onnistunutta, on kyseessä oleva asia osattu, jos taas toiminta epäonnistuu tai onnistuu vahingossa ilman asiaan liittyvää tietämystä, ei kyseisellä hetkellä asiaa varsinaisesti osattu. (Hanhinen 2010, 48.)



KUVIO 8. Osaamisen määritelmän kuvaus. (Sydänmaanlakka 2006.)

2.2.1 Kvalifikaatio työtehtävistä suoriutumisen lähtökohtana

Tutkijoiden ensimmäinen oletama osaamisen rakentumiseen liittyen on kvalifikaatio. Kvalifikaatio käännettynä latinan kielen sanasta tarkoittaa työvoiman pätevyyttä tai soveliaisuutta. Kvalifikaatio liitetään myös yksilöön, työhön tai asemaan. Tämän seurauksena määritelmä pitää sisällään yksittäisiä ammatillisia kriteerejä ja perusvaatimuksia, jotka sitä kautta muodostavat yksilöllisen ammatillisen pätevyyden ja ammattikuvan. (Rousi 1985, 26–28.) Viitala (2006, 114) määrittää lyhyesti kvalifikaatiot osaamiseksi, joka käsittää tiedot, taidot, asenteen sekä motivaation. Asenteella ja motivaatiolla on tärkeässä roolissa silloin, kun yksilön tulee käyttää omaksuttuja tietoja ja taitoja työtehtävässä.

Takalan määritelmän mukaan kvalifikaatio tarkoittaa henkilön valmiuksia toimia yhteiskunnassa. Tämä käsittää niin ihmisten väliset suhteet kuin ihminen – esine suhteen. Kvalifikaatiot ovat Takalan mukaan käyttöarvotasoisia ominaisuuksia, jotka tekevät toiminnan mahdolliseksi kyseissä työtehtävässä tai työprosessissa. (Väärälä 1995, 37–38). Vartola lisää vielä, että kvalifikaatio kattaa kaikki yleiset, että erityiset, toisiinsa liittyvät sekä potentiaaliset tiedot, valmiudet ja kyvyt, joita työtehtävän suorittaminen vaatii. (Valtion koulutuskeskus 1982, 4–5.) Eteläpellon & Miettisen ym. teoksessa Rauhalan (1993, 6) mukaan kvalifikaatiot tarkoittavat vakiintuneesti hankittuja valmiuksia, joita työelämän lisäksi kaikessa muussa ihmisten toiminnassa. Ammatillisen koulutuksen tärkein tehtävä on hankkia työelämässä tarvittavia kvalifikaatioita. Kvalifikaatiot käsittävät tuotantoteknologian lisäksi myös työprosessin ehdot. Järvelä-Hartikainen puolestaan määrittelevät kvalifikaation työhön liittyväksi potentiaaliksi, jota työn luonteen takia edellytetään. Koska se on potentiaali, se

saattaa jäädä käyttämättä. Tähän vaikuttaa näin ollen esimerkiksi työntekijän ja työprosessin yhteensopivuus ja toimivuus. (Väärälä 1995, 37–38.)

Kvalifikaatio voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta, kuten yllä on todettu. Käsite on näin monitahoinen. Väärälä painottaa väitöskirjassaan, että kvalifikaatio ei ole kenenkään henkilön päättävissä oleva ominaisuus, vaan se on omaksuttavissa työn kautta. Kun kvalifikaatiot ovat omaksuttu työn kautta, silloin puhutaan kvalifikaatiovaatimuksista. (Väärälä 1995, 37–38.)

Kirjallisuudessa kvalifikaatiot voidaan jaotella eri tavoin, mutta tässä tutkimuksessa jaottelu on tehty neljään päätyyppiin: 1) tuotannolliset 2) sosiaaliset 3) innovatiiviset ja 4) normatiiviset kvalifikaatiot.

Tuotannolliset kvalifikaatiot tarkoittavat teknisiä perusvalmiuksia, joiden avulla henkilö pystyy suorittamaan ja hoitamaan omat työtehtävänsä. Nämä valmiudet koostuvat ammatillisista tiedoista ja taidoista, pätevyyksistä sekä keskeisten menettelytapojen ja työkalujen tuntemuksesta. Uravallinat sekä koulutus muovaavat näitä tuotannollis-teknisiä taitoja. Liiketoimintaosaaminen sekä organisaatio-osaaminen liitetään myös usein tuotannollis-teknisiin taitoihin. Ilman liiketoimintaosaamista henkilöt eivät pysty palvelemaan yrityksen toiminnan kokonaisuutta ja strategisia tavoitteita. Organisaatio-osaaminen on linkityksissä siihen, miten tehokkaasti henkilön oman alan osaaminen kanavoituu yrityksen eduksi. (Viitala 2006, 116–117.)

Sosiaaliin kvalifikaatioihin kuuluvat muun muassa vuorovaikutustaidot, kyky tunnistaa muiden tunnetiloja sekä kykyä ratkaista ristiriidat. Se kuinka henkilö onnistuu toimimaan onnistuneesti erilaisessa vuorovaikutustilanteissa, riippuu henkilön sosiaalisista taidoista. Työelämässä sosiaaliset taidot kuvastavat ydinpätevyyttä. Valtaosa tämän päivän työtehtävistä tehdään yhteistyössä muiden kanssa. Sosiaaliin kvalifikaatioihin sisältyy myös asioita, jotka ovat lähellä persoonallisuuden piirteitä. Näitä ovat esimerkiksi empatian kyky sekä opittavat taidot, kuten kuuntelutaidot sekä koustekniikka. (Viitala 2006, 117–118.)

Muuttuva työelämä pakottaa yritykset miettimään asioita eri näkökulmista. Tämä onnistuu, kun yritykset kasvattavat luovuuttaan sekä innovatiivisuuttaan vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. (Viitala 2006, 118.) Väärälän (1995, 46–47) mukaan **innovatiivisella kvalifikaatiolla** tarkoitetaan rutiineista poikkeavia toimintoja, joiden seurauksena työprosessin kehittäminen tulee keskeisemmäksi. Innovatiiviset kvalifikaatiot rakentuvat muun muassa näistä tekijöistä:

- systemaattinen suhde omaan työhön

- historiallisuus eli kyky nähdä, että työprosessi on jatkuvasti muuttuva
- kohteenmukaisuus eli kyky analysoida omaa työtä ja löytää kehitettäviä kohteita
- kyky jatkuvaan oppimiseen ja oman ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen.

Normatiiviset kvalifikaatiot liittyvät työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin eikä niinkään ammattitaitoihin. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa motivoituneisuus, oma-aloitteisuus sekä proaktiivisuus. Kirjallisuudessa näistä on puhuttu myös käsitteellä persoonaan liittyvät valmiudet. Nykyään ihmisten tietoisuus itsestään ja jatkuvasta henkisen kasvun kehittämisestä ovat edesauttaneet normatiivisten kvalifikaatioiden kehittymistä. Tämän seurauksena viime vuosina tunneäly on noussut keskusteluihin mukaan. Coleman on sanonutkin, että ihmisen menestyksen työelämässä määrittää tunneäly eikä pelkkä älykkyysosamäärä. (Viitala 2006, 118–119.) Väärälä (1995, 45) käsittelee samaa aihetta, mutta käyttää käsitettä motivaatiokvalifikaatiot. Väärälä painottaa, että ilman henkilöstä sitoutumista sekä vastuullista itseohjautuvuutta tämän päivän työ ei enää ole mahdollista. Nykyään työntekijöiltä vaaditaan reflektiivisempää suhdetta oman elämän lisäksi työhön.

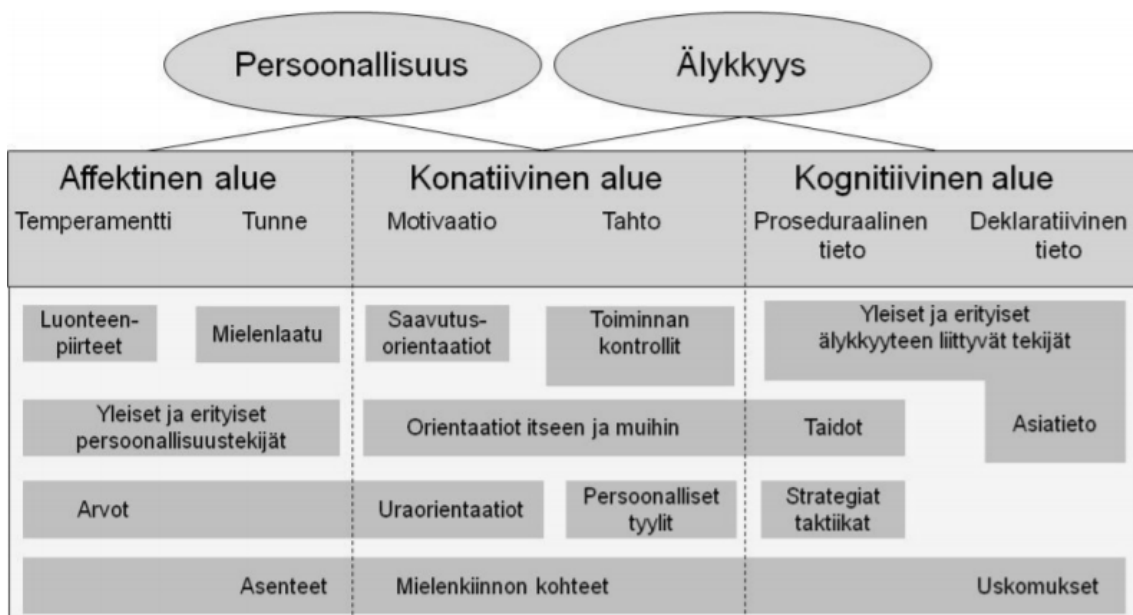
2.2.2 Työn edellyttämä kompetenssi

Toinen oletama osaamisen rakentumisesta on kompetenssi. Kompetenssilla eli pätevyydellä tarkoitetaan yleisemmin yksilön kykyjä ja ominaisuuksia suoriutua tietystä tehtävästä hyvin (Helakorpi 1999, 15). Tätä tukee Cambridge dictionaryn (2021) määritelmä kompetenssista (competence): ”Kyky tehdä jotain hyvin.” (”The ability to do something well.”) Sana kompetenssi juontaa juurensa latinlaiseen sanaan ”competentia”, joka tarkoittaa ”agreement”, ”suitable”, eli sopimusta, yhtäpitävyyttä ja sopivuutta (Mäenpää 1997, 99). Ruohotie (2004, 91) kuvaa kompetenssia yksilön ominaisuutena tai työtehtävien asettamina vaatimuksina. Vaikka kompetenssia on käsitelty paljon tutkimuskirjallisuudessa, varsinaista yhteisymmärrystä käsitteen merkitykselle ei ole löytynyt. Käsitteen määrittelyyn vaikuttaa se, missä kontekstissa osaamista käsitellään ja mikä näkökulma sille valitaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään esihenkilöosaamiseen eli kompetenssi liitetään työkontekstiin, jolloin kompetenssilla tarkoitetaan kykyä suoriutua tietyistä työtehtävistä hyvin. Sen perusteella, että kompetenssiin liittyy suorittaminen ja tekeminen, voidaan puhua ammatillisesta kompetenssista tai työn edellyttämästä kompetenssista. Bunkin (1994) esittämän kompetenssien jäsentely auttaa hahmottamaan käsitettä tässä tutkimuksessa tarkoitetulla tavalla (Hanhinen 2010, 52–53; Varis 2005, 32, 34.):

- ammatillinen kompetenssi: suoriutua tietystä tehtävästä hyvin

- menetelmällinen kompetenssi: reagoida työn aikana ilmeneviin ongelmiin, ratkaista niitä sekä hyödyntää kokemuksia tulevaisuudessa
- sosiaalinen kompetenssi: vuorovaikutus ja yhteistyö muiden kanssa sekä ryhmätyössä sosiaalisen kyvykkyyden ja empatian osoittaminen
- osallistumista edistävä kompetenssi: oman työn ja työympäristön muokkaaminen, organisointi- ja päätöksentekokyky sekä vastuu omasta toiminnasta ja kehityksestä

Kompetenssiin sisältyy tietojen ja taitojen lisäksi suorituksen mahdollistavat kyvyt ja valmiudet ja nämä yksilön ominaisuudet voidaan jakaa kahteen ryhmään: 1. kognitiiviset kyvyt eli tiedot ja taidot sekä 2. affektiiviset ja konatiiviset valmiudet eli motivaatio, persoonallisuuden piirteet ja minäkäsitys. Kyky ja kyvykkyys tarkoittaa henkisiä ja fyysisiä vaatimuksia, pystyvyyttä ja suorituspotentiaalia. Näitä hankintaan pääosin oppimisen kautta. Valmiudet nivoutuvat kykyjen mahdollisuuksiin, hyödyntämiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Valmiudet voidaan luokitella yksilön kestäviksi ominaisuuksiksi tai luonteenpiirteiksi, jotka voivat olla perinnöllisiä tai oppimisen kautta hankittuja. Näiden kahden ryhmän yläpuolelle sijoittuu yksilön persoonallisuus ja älykkyys. Persoonallisuutta kuvataan yksilön luonteenomaiseksi tavaksi käyttäytyä ja se muodostuu psyykkisten, fyysisten ja sosiaalisten tekijöiden yhtälöstä. Älykkyydellä tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua haastavista tehtävistä ja luoda ratkaisuja uudenlaisiin ongelmiin. Älykkyyteen yleisesti yhdistetään ongelmanratkaisukyky, päättelykyky ja abstrakti ajattelukyky. (Hanhinen 2010, 55–56.)



KUVIO 9. Kognitiiviset kyvyt sekä affektiiviset ja konatiiviset valmiudet. (Hanhinen 2010, 56).

On jo pidempään ajateltu, että ihmismielellä on kolme näkökulmaa: tieto (kognitio), tunne (affektio) ja tahto (konaatio). Kognitiiviset toiminnot, tai älyllinen tieto, on tiedon käsittelyä, hankkimista ja kehittämistä. Perinteisiä kognitiivisia prosesseja ovat muun muassa havaitseminen, tunnistaminen, ongelmanratkaisu, päättely ja ajattelu. Ajattelulla tarkoitetaan esimerkiksi asioiden kriittistä analysointia ja tiedon luovaa käyttöä. Affektioita voidaan kutsua jonkin tietyn idean tai asian tunnereaktioksi, kuten mieliala ja temperamentti. Konaatiolla tarkoitetaan niitä mentaalisia prosesseja, jotka auttavat yksilöä eteenpäin. Näitä ovat esimerkiksi motivaatio ja tahto. (Hanhinen 2010, 57–58.)

2.2.3 Ilman oppimista ei ole osaamista

Toimintaympäristön ollessa globaalin kilpailun, kestävyyskriisin sekä digitalisaation aikaudella, tulee miettiä, miten tarvittavaa osaamista tuotetaan. Nopeasti muuttuvat työtehtävät ja osaamisvaatimukset pakottavat miettimään uusia keinoja erityisesti työikäisten osaamistason nostamiseen sekä osaamisen parempaan hyödyntämiseen. Tärkeintä on tunnistaa ja tunnustaa ne uudet tavat, joita tulevaisuudessa tarvitaan. (Sitra 2019, 4.) Toisin sanoen työ on oppimista ja sen vuoksi se vaatii jatkuvaa oppimista.

Kirjallisuudessa on eri teoriasuuntauksia, joilla lähestyä oppimista ja sen ominaispiirteitä. Viitala (2006, 136) lähestyy asiaa Rauste-von Wright ym. (1997) näkemysten perusteella. Heidän mukaansa oppimisnäkemykset jaetaan yleisesti behavioristiseen, kognitiiviseen, konstruktiviseen ja humanistiseen näkemykseen. Behavioristinen oppimisnäkemysten mukaan oppiminen on sama kuin käyttäytymisen muutos, jonka aiheuttaa jokin ulkoinen tekijä. Kognitiivisessa oppimisnäkemyksessä korostuu ajattelu ja ymmärtäminen. Henkilön tietoisuus omasta osaamisesta ja sen riittämättömyydestä käynnistää motivaation oppimiseen. Konstruktivinen teoria puolestaan keskittyy siihen, että henkilö rakentaa omaa käsitystään maailmasta ja sen ilmiöistä. Oppiminen tapahtuu muiden ihmisten kautta eli sosiaaliset yhteydet ovat vahvasti läsnä. Humanistinen oppimisnäkemys korostaa yksilöä ja yksilön potentiaalia. Jokaisen henkilön tulisikin ottaa käyttöön kaikki mahdollinen potentiaali ja kyvykkyys käyttöönsä.

Viitala (2006, 135) tiivistää lyhyesti, että ilman oppimista ei ole osaamista. Osaamista ei voida näin ollen lisätä keneenkään vaan ainoa tapa luoda osaamista ja kehittää sitä, on johtaa oppimisprosesseja. Ruohotie (1998, 26–27) nostaa uudistavan oppimisprosessin avaintekijöiksi autonomisuuden, kriittisen itsereflektion sekä itseohjautuvuuden. Yksilön autonomisuutta voidaan tunnistaa, kun

hän laatii tavoitteita ja suunnitelmia sekä käyttää valinnanvapautta. Itsereflektiossa tulee osata tiedostaa oma sisäinen toiminta ja tulkita sitä. Omia motiiveja sekä pyrkimyksiä tulee osata tarkastella myös kriittisesti. Itseohjautuvuus puolestaan on prosessi, johon henkilön tulee itsenäisesti ryhtyä. Itseohjautuvuus edellyttää henkilöltä sosiaalisia ja metakognitiivisia taitoja ja valmiuksia.

Oppiminen on muuttunut työelämän kehittyessä ja nykyään käytetään käsitettä elinikäinen oppiminen. Tämä käsite viittaa tulevaisuuden tarpeisiin ja tuleviin muutoksiin. Elinikäinen oppiminen sisältää muun muassa osallistumisen muutokseen, vastuunoton omasta työstään, ammattitaidon ylläpidon ja jatkuvan kehittymisen sekä positiivisen asenteen. Tällä asenteella pyritään selviämään paremmin muutoksesta ja mahdollisesta muutosvastarinnasta, luomaan uusia mahdollisuuksia niin elämässä kuin työssäkin sekä pitää henkilöt aktiivisina. (Ojala 1998, 2.)

Elinikäistä oppimista voidaan tarkastella kahdesta toisiinsa liittyvästä näkökulmista. Näitä ovat metaoppiminen ja merkittävät oppimiskokemukset. Metaoppimisella tarkoitetaan huomaamatonta ja tahatonta oppimista. Opetussuunnitelmatutkimus toi aikoinaan esille, että kun ihmiset opiskelevat tiettyä aineistoa, he samalla metaoppivat käsityksen omista oppimiskyvyistään. Työelämässä tämä voidaan nähdä esimerkiksi siinä, kun työtehtäviä tehdessä työntekijät huomaavat omat vaikutusmahdollisuudet työehtoihin ja omaan työuraan. Merkittävänä oppimiskokemuksina voidaan pitää niitä kokemuksia, jotka ovat ohjaamassa ja muokkaamassa henkilön omaa elämäntähtäystä. Nämä kokemukset muuttavat henkilön identiteettiä. Kokemuksen kesto vaikuttaa siihen onko kokemus selkeästi määriteltävä tapahtuma vai rajoiltaan epämääräisempi ”kasautuva” kokemus. Selvästi määriteltävä oppimiskokemus liittyy usein elämäntilanteen muutokseen. Tästä muutoksesta on jouduttu selviytymään oppimalla uusi toimintatapa tai omaksumalla uusi asenne. Esimerkkinä tästä on työttömäksi joutuminen tai kokonaan uuden ammatin löytäminen. Kertyvä kokemus puolestaan tarkoittaa oppimista monien eri kokemusten kautta. Tästä esimerkkinä on minäkuvan kehittyminen. Nämä kokemukset ja tapahtumat eivät välttämättä ole olennaisia tai suuria, mutta olennaisilta piirteiltään saman tyyppisinä ne kumuloituvat merkittäväksi kokonaisuudeksi. Elinikäisessä oppimisessa olennaisinta ja tärkeintä on ymmärtää se, että ihmisiin jatkuvasti imeytyy ja kasautuu monen tyyppisiä tietoja, taitoja sekä valmiuksia, joiden pohjalta hän ajattelee, tulkitsee, asettaa tavoitteensa, toimii, mukautuu sekä puolustaa. (Silvennoinen 1998, 62–63.)

Viitala (2006, 145) puoltaa Silvennoisen näkemystä kokemusten merkityksestä oppimisessa. Hänen mukaansa kokemukset kohdistuvat aina menneisyyteen ja ne ovat väistämätön lähtökohta ja ehto uuden oppimiselle. Varsinkin silloin, kun ne ovat negatiivisia. Viitalan teoksessa Malinen avaa,

että mitä parempi reflektiokyky ihmisellä on, sitä helpommin hän pystyy tarkastelemaan kriittisesti kokemuksiansa ja niiden merkitystä ja arvoa itselle. Tämä kyky helpottaa tunnistamaan, mitä kokemuksesta kannattaa siirtää uusiin tilanteisiin sekä milloin kokemus on vahingollinen ja estää henkilöä kehittymästä.

Kaikki oppivat eri tavoin ja jokaisen täytyy löytää itselle sopivin oppimistapa, joka auttaa tunnistamaan millainen oppija olet ja mikä on luontevin ja helpoin tapa omaksua tietoa. Tärkeintä on, että osaaminen kasvaa. Oppiminen on parhaimmillaan oivaltamista, uuden tiedon omaksumista sekä opitun soveltamista käytännössä. (Ojala 1998, 7.)

OP Ryhmän (OP Oulu 2021i) mukaan työssä tarvittavan osaamisen ennakointi on osa työntekijän asiantuntijuutta ja ammattitaitoa. Vastuu oman työn suunnittelussa ja työn edellyttämisen osaamisen hankkimisesta kasvaa koko ajan. Työntekijän tulee seurata toimintaympäristöään ja ylläpitää ammatillisia verkostoja tunnistakseen uuden oppimisen tarpeita. Kaikki oppivat eri tavoin ja tärkeintä on löytää itselleen mielekkäin tapa oppia uutta. Oppisen tarve voi syntyä esimerkiksi arjen pulmatilanteessa tai suunniteltuna kokonaisuutena valmistautuessa johonkin uuteen. OP Ryhmä tarjoaa monia eri keinoja omien oppimispolkujen räätälöimiseen. Alle on listattu muutamia yleisempiä oppimisen keinoja:

- Tehtäväkierto
- Mentorointi / Mentorina toimiminen
- Parityöskentely
- Sparraus
- Varjostus / Havainnointi
- Muiden käytännöistä oppiminen
- Projekteihin osallistuminen

Esihenkilöille on vielä näiden lisäksi erikseen omaa oppimismateriaalia liittyen johtamisen itseopiskeluun. Oppimismateriaali pitää sisällään muun muassa oppimispäiväkirjan, oman suunnitelman liittyen johtamisen muutokseen, videoita liittyen valmentavaan johtamiseen ja suorituksen johtamiseen sekä etämyynnin johtamista. Lisäksi materiaalista löytyy esimerkkejä esimerkillä johtamisesta sekä kannustetaan antamaan palautetta ja painotetaan tunneälykkyyttä menestyksessä. (OP Oulu 2021j.)

OP-Ryhmällä on käytössä oma jatkuvan oppimisen malli. Mallin nimi on 70–20–10. Alla on kuvattu mallin keskeinen sisältö. (OP Oulu 2021i)

- 70 % työajasta käytetään liiketoimintalähtöiseen päivittäiseen työhön
- 20 % työajasta käytetään päivittäisen työn parantamiseen
- 10 % työajasta käytetään yksilön oman osaamisen kehittämiseen ja uuden kokeilemiseen.

Perinteinen oppiminen ei vastaa enää nykypäivän nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Työelämässä työntekijöillä on omat vastuut tehtävistään ja he odottavat, että oppiminen hyödyttää heidän teke- mistään tai parantaa heidän kykyään toimia asioiden suhteen. Tämän päivän asiat, jotka työnteki- jöiden tulee osata ja hallita ovat jatkuvassa muutoksessa, ja oppiminen on näin ollen jokapäiväistä ja jatkuvaa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 158.) Ojala (1998, 1) vahvistaa samaa ja lisää, että pelkkä ammattitaito ei enää riitä takaamaan työntekijän osaamista. Ammattitaito on myös jatkuvan kehi- tyksen kohteena. Osaaminen syntyy tiimityöskentelyssä ja vain toiset osaajat voivat tukea oman osaamisen säilyttämistä.

Muuttuvan maailman myötä on alettu käyttää termiä tulevaisuuden taidot. Näillä taidoilla tarkoi- taan monimutkaisia taitoja, joita ovat muun muassa teknologian käyttötaito, sosiaalisen median taito, vuorovaikutustaidot, empatiakyky sekä kulttuurien ymmärtäminen. Työelämässä henkilöille tulee vastaan aivan uudenlaisia haasteita, eikä näitä haasteita pystytä välttämättä enää yksin hah- mottamaan tai ratkaisemaan. (Lonka 2015, 42.) Oppiminen on yksi tulevaisuuden tärkeimmistä taidoista. Ainoa keino vastata muuttavan toimintaympäristön vaatimukseen ja haasteisiin on jatkuva oppiminen. Jatkuva oppiminen tulee vaatimaan henkilöiltä avointa mieltä sekä rohkeutta kohdata näitä uusia haasteita. Tämä oppiminen pitää sisällään myös poisoppimisen. (Sitra 2014.)

Organisaation tulisi tukea oppimista ja luoda sille suotuisat edellytykset. Organisaation tulisi kehit- tää oppimismyönteinen yrityskulttuuri, joka edesauttaa henkilöstön älyllistä kuntoa. Erityisen tär- keää tässä on esihenkilöiden rooli ja heidän valmiutensa. Heidän on tuettava niin yksilön kuin or- ganisaation oppimista. Esihenkilöiden ei tule pelkästään huolehtia omasta osaamisestaan vaan toimia myös oppijohtajina. Tämä tarkoittaa, että esihenkilöiden on osattava tunnistaa tulevat osaa- mistarpeet, hankkia tarvittavaa osaamista ja kehittää sitä. Heidän vastuullaan on ihmisten ammat- titaidon säilyttäminen sekä osaamisen lisääminen. Esihenkilöiden tulee nykyään osata ennakoida tulevaisuutta, jossa auttavat mielikuvat. Mielikuvien välittäminen organisaatiolle voidaan tehdä esi- merkiksi tarinoiden avulla. Tunneäly on kriittinen taito, jota esihenkilöt tarvitsevat tulevaisuudessa.

Esihenkilö ei enää tänä päivänä voi kärkeä oppimaan, vaan tärkeämmäksi nousee oppimisen tukeminen ja toisten tunteiden kuunteleminen. (Ojala 2008, 257, 287.)

OP Ryhmä uskoo, että kyky oppia on tulevaisuuden tärkein työelämätaito ja he ovatkin luoneet jatkuvan oppimisen teesit. Teesit toimivat ohjenuorana jokaiselle OP-laiselle, jotka pohtivat omaa oppimistaan. OP Ryhmä näkeekin, että teesien avulla voidaan rakentaa henkilökohtainen ja yhteinen menestys jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 10) on avattu teesit ja niiden tärkeimmät sisällöt. (OP Oulu 2021j.)



KUVIO 10. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen. (OP Oulu 2021j.)

2.2.4 Osaamisen kartoittaminen kehittämisen lähtökohtana

Tuomen & Sumkinin (2012, 57) mukaan osaamisen kehittämisen edellytyksenä on tunnistaa nykytila sekä strategiasta nousevat tarpeet. Osaamisen tunnistamiseen tarvitaan henkilöstön osaamisen kriittistä tutkimista sekä organisaation kykyä tunnistaa oman toimintansa kriittiset toimintamallit. Osaamistarpeet kuvaavat sitä, mitä osaamista organisaatiossa tulee olla, jotta toiminnan kilpailukykyä voidaan parantaa ja sitä kautta saavuttaa tavoitteet. Osaamistarpeet linkittyvät näin ollen kaikkeen tekemiseen. Esimerkiksi aloittaessa uutta hanketta tai keksiessä jotain uutta tulee aina pohtia, mitä osaamista tarvitaan ja mistä tämä osaaminen saadaan. Jotta osaamista voidaan kehittää, tulee osaamisvaatimuksista olla selkeä kuva koko organisaatiossa. Mitä selkeämmin osaaminen on kuvattu, sitä helpompi osaamista on kehittää. Nämä osaamistarpeet ovat johdon vastuulla selvittää. (Ojala 2008, 105–106; Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Osaamistarpeita tulisi tarkastella monesta eri näkökulmasta. Eri näkökulmien hyödyntäminen takaa sen, että kaikki tärkeät tarpeet tulee huomioiduksi. Osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohtana ovat muun muassa menestystekijät, asiakkaiden odotukset, toimintaympäristön ja toimintatapojen jatkuva muuttuminen sekä strategiset tavoitteet. Näitä tarpeita tulisikin tarkastella ja toteuttaa laajalla mittakaavalla muutaman vuoden välein. Yksi erinomainen tapa saada organisaatio pohtimaan tulevaisuuden osaamista sekä luomaan yhteistä näkemystä ja visiota, on strategialähtöinen osaamistarpeiden selvittäminen. Parhaimmillaan selvitys mahdollistaa yhteisen tulevaisuuden suunnittelun ja luo avointa kommunikaatiota organisaatioon ja auttaa näin ollen jokaista ymmärtämään organisaation strategiaa. Osaamistarpeita voidaan selvittää monin eri keinoin, yleisimpiä ovatkin erilaiset lomakkeet ja kysymyssarjat. (Ojala 2008, 108–109.)

Yksilön osaamistarpeet muodostuvat organisaation strategisista osaamisista sekä työtehtävän onnistuneesti hoitamisen edellyttämistä osaamisista. Paras tapa määrittää nämä osaamiset, on kysyä näiltä tehtävien edustajilta ja antaa heidän määrittää se osaaminen, jota tarvitaan tehtävien suorittamisessa. (Ojala 2008, 128.)

Opetushallitus (2020b) on tehnyt tutkimuksen, jossa on selvitetty koulutuksen ja työvoiman kysyntää vuodelle 2035. He ovat julkaisseet raportin osaamisen ennakoitinfoorum, jossa on ennakoititiluloksia tulevaisuuden koulutustarpeista. Raportissa on listattu kasvavia ja tärkeimpiä osaamistarpeita aloittain. Hanhijoki kertoo, että vuonna 2020 levinnyt maailmanlaajuinen COVID-19-pandemia on ollut vauhdittamassa isoja muutoksia toimintaympäristössä. Hanhijoki jatkaa, että ne ennakoidut ilmiöt, jotka oletettiin toteutuvan vasta 2030-luvulla ovat nyt jo käynnissä. Esimerkkinä hän nostaa viestintäteknologian sekä palveluiden siirtymisen kokonaan verkkoon. Opetushallituksen (2020a) osaamisen ennakoitinfoorumissa on käsitelty rahoitus- ja vakuutuspalveluiden tärkeimpiä ja kasvavia osaamistarpeita. Alla olevasta kuviosta (KUVIO 11) näkyy tärkeimmät osaamistarpeet.

Tärkeimmät osaamistarpeet

Tiedon hallinta- ja analysointitaidot

Asiakaskeskeisyys/asiakaskokemuksen ymmärrys

Itsensä johtaminen

Asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen

Datatiedon soveltaminen

Digitaalisten rakenteiden, kontekstin, tilanteen ja infran ymmärtäminen

Eettisyys ja kestävä kehitys

Kyky soveltaa teknologiaa, robotiikkaa ja tekoälyä
Luovuus
Luottamus
Oman digitalisen jalanjäljen hallinnointi
Oman osaamisen tunnistaminen ja eteenpäin vahvistaminen
Yhteistyötaidot
Sosiaaliset taidot
Uteliaisuus

KUVIO 11. Tärkeimmät osaamistarpeet. (Mukaillen Opetushallitus 2020a.)

Organisaation osaamiskartoitus on yksi työväline, jota ylin johto hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Tämä on yksi keino yhdistää osaamisen kehittäminen osaksi strategiaa ja johtamista. Osaamiskartoitus auttaa tunnistamaan niitä osaamisia, joita organisaation toiminta edellyttää ja tarvitsee menestyäkseen. Sen tarkoituksena on löytää osaamisen keskeiset vaatimukset ja osaamisen taso. Kun nämä ovat tiedossa, on helpompi löytää oikea kehittämissuunta. (Tuomi & Sumkin 2012, 89–91.)

Kupias ym. (2014) määrittävät osaamiskartoitusta työkaluksi, jonka avulla kartoitetaan henkilöstön tämän hetken osaamista sekä pyritään kirkastamaan organisaation ydinosaminen. Kartoituksen avulla saadaan selville mikä osaaminen on vahvaa ja missä on puutteita. Kartoitus voidaan jakaa kahteen eri osaan. Ensimmäisessä osassa selvitetään osaamisen nykytila ja tulevaisuuden tarpeet. Tulosten pohjalta pystytään luomaan osaamiskartta. Toinen osa on osaamiskartan perusteella luoda jokaiselle työntekijälle oma osaamisen tavoiteprofiili sekä arvio nykyosaamisesta. Osaamiskartoituksessa tulisi korostaa tulevaisuutta. Kehitys tulee olla jatkuvaa ja osaamisen kuvaamiset näin ollen toimivat kehittämisen tavoitteina. Viitala (2006, 123) lisää vielä, että osaamiskartoituksilla on ollut tarkoitus löytää vielä niin sanottua piilo-osaamista eli organisaation hiljaista tietoa.

Esihenkilön rooli on selvittää omat osaamistarpeet, mutta sen lisäksi hänen tulee olla osaamisen kehittäjä tiimillensä. Esihenkilö on osaamista kartoittaessa enimmäkseen fasilitoijan roolissa. Esihenkilö asettaa rajat ja poistaa ne esteet, jotka mahdollisesti estävät osaamisen kehittämistä sekä oppimista. Osaamiskartoitus auttaa esihenkilöitä hahmottamaan työntekijöiden ja koko tiimin kehittämispolkuja. Osaamiskartoitus voi auttaa myös ymmärtämään muuttuvaa toimintaympäristöä

sekä näkemään sen suunnan, johon työelämä on menossa. Kun esihenkilöllä on laaja kokonaiskuva osaamisesta, hänen on helpompi auttaa työntekijöitään kehittämään osaamistaan. Esihenkilöt voivat esimerkiksi auttaa työntekijöitä kehittämään omia itsensä johtamisen valmiuksia ja antaa heille sitä kautta enemmän vastuuta omasta tekemisestään ja osaamisen kehittämisestään. (Kupias ym. 2014.)

Osaaminen on onnistumisen ja menestyksen perusta. Tämän takia **OP Ryhmä** panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, että heillä olisi vahvaa osaamista menestyäkseen niin tänään kuin tulevaisuudessakin. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä joudutaan ratkomaan uusia asioita ja etsimään puuttuvaa tietoa. Tämän seurauksena suurin osa oppimisesta tapahtuu ilman suunnittelua ja oppiminen on sitä kautta myös jatkuvaa. Toisaalta oppiminen on myös suunniteltua ja opittu osaaminen on elintärkeää työstä selviämiseksi. Jokaisen OP-laisen osaamiseen kohdistuu erilaisia ja muuttuvia tavoitteita, tarpeita ja vaatimuksia. Näin ollen osaamisen kehittämistä ohjataan monelta eri taholta. Lisäksi työntekijää osallistetaan miettimään omia osaamisen tarpeita ja valitsemaan sopivia tapoja kehittää tarvittavaa osaamista. Alla on kuvattu osaamisen kehittämisen kokonaisuutta.

1. Roolin haltuunotto ja osaamisvaatimukset.

OP Ryhmä haluaa antaa OP-laisille hyvät perusvalmiudet toimia omassa roolissaan. Tehtävän vaatimat perustaidot ja -tiedot mahdollistetaan jokaiselle laadukkailla ratkaisulla. Osaamisvaatimuksia seurataan, että ne vastaavat toimialan ja ryhmän omia asettamia osaamisvaatimuksia. Yksi keino lisätä roolin haltuunottoa ja osaamisvaatimuksia on kattava perehdytys. Lisäksi sääntelyn edellyttämä osaaminen tulee olla ajan tasalla ja sitä tuleekin seurata.

2. Ammatillisen erityisosaamisen ylläpito ja kehittäminen

Substanssi ja asiantuntijuus vaativat jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä. Tällä tarkoitetaan muun muassa oman alan ja työvälineiden ja prosessien seuraamista ja kehittämistä. Osaamisen jakaminen ja verkostoituminen ovat tähän parhaita keinoja.

3. Yleisten työelämätaitojen ylläpito

Yleisten muuttuvien työelämätaitojen ylläpito on menestyksen kannalta tärkeää. Henkilöstön tulisi osata hyödyntää esimerkiksi kaikkia tarjolla olevia työympäristöjä ja työvälineitä. Tämä takaa valmiudet menestyä uudenaikaisessa, itseohjautuvassa maailmassa.

4. Osaamisen uudistaminen ja jatkuva parantaminen

Yhteiset pelisäännöt ja selkeä suunta ja tavoite ovat itseohjautuvan toiminnan edellytys. Avoin ja laaja keskustelu tavoitteista sekä ymmärrys toimintatapojen ja osaamisen kehittämistä mahdollistavat paremmat lähtökohdat osaamisen uudistamiselle. Strategiasta tulisikin käydä ilmi osaamisen uudistamisen tavoitteet ja suunnitelma, kuinka voidaan jatkuvasti parantaa toimintaa.

5. Oman osaamisen kehittäminen ja laajentaminen oman kiinnostuksen pohjalta
Oman osaamisen kehittämistä, vaikka se ei liitykään suoranaisesti nykyiseen työtehtävään, tuetaan ja kannustetaan. Oma mielenkiinto johdattaa meitä monesti erilaisten ihmisten ja tiedon pariin, joka auttaa meitä taas laajentamaan näkökulmiamme ja oivaltamaan uusia asioita. OP Ryhmällä onkin käytössä OP-laisille ilmainen verkkokirjahylly sekä omaehtoisia opintoja tuetaan esimerkiksi lukupäivillä. (OP Oulu 2021k.)

2.3 Osaaminen esihenkilön näkökulmasta

Tässä kappaleessa tarkastellaan esihenkilöosaamista yleisesti ja pankkialalla. Ennen esihenkilöosaamiseen syventymistä, on aiheellista käydä läpi esihenkilöiden perustehtävää, mitä hän tekee ja miksi häntä tarvitaan.

2.3.1 Esihenkilön perustehtävä

Esihenkilötyö ja johtajuus voidaan määritellä eri tavoin. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 110–111) tiivistävät johtajuuden ytimen neljään tehtäväkenttään:

1. Asioiden ja sisällön johtaminen. Yksi johtajuuden tärkeimmistä tehtävistä on valvoa, että organisaation tai tiimin perustehtävä toteutuu.
2. Henkilöiden johtaminen. Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi, joten heistä tulee huolehtia ja saada paras puoli esiin. Hyvinvoiva henkilöstö tekee tulosta ja toteuttaa perustehtävää.
3. Kommunikaatio. Organisaation vision, arvojen ja tavoitteiden jatkuva viestiminen ja organisaatiolta tulevien viestien kuunteleminen. Viestiminen molempiin suuntiin, sillä johtaja on tiedon solmukohdassa.
4. Yhteistyön rakentaminen. Työyhteisö tarvitsee pelisäännöt ja yhteistyön raamit sekä työrauhan. Ryhmän tulee toimia ilman johtajan läsnäoloakin.

Edellä mainitut tehtävät nousevat esiin myös Pauli Juutin (2006, 150) teoksessa. Hän lisää, että esihenkilöroolissa oikeudenmukaisuus ja vastuuttaminen korostuvat. Henkilöstön huolehtimisen lisäksi esihenkilö tukee heidän kehittymistään ja on muutostilanteiden edellä kulkija.

Myös OP Ryhmässä on laadittu johtamiselle periaatteet. OP Johtamisen periaatteet näyttävät mitä hyvä johtaminen OP Ryhmässä on. Johtaminen jakaantuu neljään keskeiseen periaatteeseen, jotka ovat:

1. Näytän suuntaa – Selkeä tavoitteiden ja odotusten viestiminen tiimille sekä ymmärryksen varmistaminen. OP Ryhmän vision linkitys tiimin toimintaan.
2. Mahdollistan menestyksen – Vastuun jakaminen ja luottamuksen rakentaminen. Esteiden tunnistaminen ja niiden poistaminen sekä onnistumisen varmistaminen. Muutosjohtamisen valmiuksia, läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa.
3. Kannustan oppimaan – Aktiivinen vuorovaikutus, tiedon jakaminen ja palautteen anto. Kannustaa kokeilemaan ja luoda perusta yhdessä oppimiselle.
4. Varmistan tulokset – Seuraa tuloksia ja reagoi poikkeamiin. OP Ryhmän arvot mukana tiimin toiminnassa.

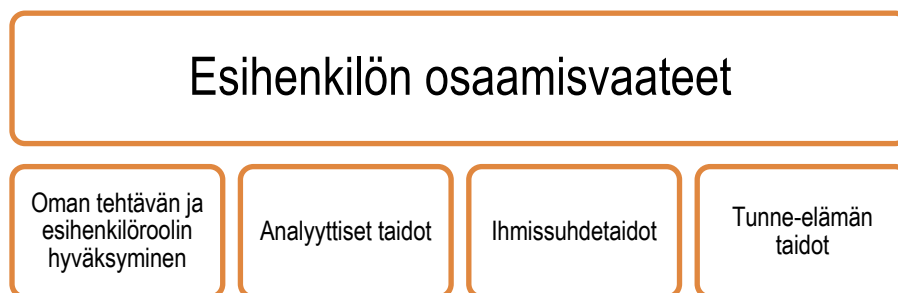


KUVIO 12. OP Johtamisen periaatteet. (OP Oulu 2021f.)

Perinteinen esihenkilötyö on muuttunut informaatiojärjestelmien kehittymisen ja työn asiantuntija-valtaistumisen vuoksi autoritäärisestä työn jakajasta ja valvojasta koordinaattorin, mahdollistajan ja valmentajan rooliin. Esihenkilön merkitys ei vuosien saatossa kuitenkaan ole hävinnyt. Esihenkilötyö vaikuttaa työyhteisössä muun muassa työtyytyväisyyteen ja hyvällä johtamisella on suora vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, työn suorittamiseen ja työyhteisön ilmapiiriin. Nämä kaikki vaikuttavat palvelun laatuun ja poissaoloihin. Nykyään johtamisessa korostuu osallistava ja valmentava ote eikä niinkään määräilevä tai saneleva tapa. Organisaatioissa esihenkilötyötä tulisi johtaa osana yrityksen toimintoa ja antaa sille selkeät suuntaviivat ja määritellä mitä esihenkilötyössä pidetään tärkeänä. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4, Esimiestyö.)

2.3.2 Esihenkilöosaaminen

Kun johtamisen ydin on avattu, voidaan syventyä osaamiseen. Mitä osaamista esihenkilö tarvitsee menestyäkseen tehtävässään? Hyppänen teoksessa (2007, 22) Schein kuvaa esihenkilöiden osaamisvaateita neljältä eri kantilta (KUVIO 13).



KUVIO 13. Esihenkilön osaamisvaateet. (Hyppänen 2007, 22.)

Ensimmäinen on oman tehtävän ja esihenkilöroolin hyväksyminen, toinen liittyy analyttisiin taitoihin, kolmas ihmissuhdetaitoihin ja viimeinen tunne-elämän taitoihin. Jaworski ja Schamer ovat laatineet esihenkilöille viisi avainosaamisaluetta. Ensimmäisenä osaamisalueena on kyky havainnoida todellisuutta ja käsitellä sitä eri tavoin. Toisena on heikkojen signaalien vaistoaminen ja hyödyntäminen. Kolmantena on läsnä oleminen. Neljäntenä visiointikyky ja viidentenä täytöntöönpanokyky, jolla tarkoitetaan kykyä toimia tarpeen tullen välittömästi ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. (Hyppänen 2007, 22.) Viitalan & Jylhän teoksessa (2019, luku 1, Johtamisen kompetenssit) Mumford, Campion & Morgeson määrittelevät johtamisessa tarvittavat osaamiset neljään osa-alueeseen. Kognitiiviset taidot, johon kuuluu muun muassa oppimiskyky sekä tiedonhankinnan- ja käsittelyn taidot. Ihmissuhdetaidot, jotka tarkoittavat kykyä tulkita ihmisiä, kuunnella ja kommunikoida selkeästi. Liiketoimintataidot, jotka sisältävät ymmärryksen yrityksen eri osa-alueista ja asiakkaan arvon

syntymisen. Strategiset taidot, jotka käsittävät hahmottamiskyvyn, luovuuden ja ongelmanratkaisutaidot. Näiden taitojen painotus riippuu yrityksen toimialasta ja siitä, millä johtamisen tasolla esihenkilö on, vaikka uusien tutkimuksien mukaan tämä on tasapainottumassa. Tämä johtuu siitä, että organisaatiot ovat muuttuneet asiantuntijavaltaisemmiksi ja tietointensiivisemmiksi, jonka vuoksi yrityksen rakenteita on ohennettu. Rajander-Juustin (2012, 38) mukaan pankkialan johtamistehtäviin tarvitaan kaksoiskompetenssia eli monitasoista osaamista, jossa vahvan finanssiosaamisen lisäksi omataan tietämystä myös muistakin alueista, kuten henkilöstöhallinnon, muutosjohtamisen, monikulttuurisen työyhteisön johtamisen ja projektijohtamisen sarjoilta.

Esihenkilöiden tunnetaitoihin panostamalla voidaan saada aikaan positiivisempi ja innovatiivisempi työilmapiiri. Tunneälykäs johtaminen vaikuttaa positiivisesti tuottavuuden tekijöihin työpaikoilla ja parhailaan se vähentää vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja sekä pidentää työurien kestoa. Tunnetaitoinen esihenkilö osaa luoda rakentavampia ja tukevampia alaisuhteita, jolloin työntekijät ovat sitoutuneempia ja tämä mahdollistaa tehokkaamman työyhteisön. (Avey, Avolio & Luthans 2011, 282; Delbecq ym. 2013, 7; Fredrickson & Branigan 2005, 1; Fredrickson & Levenson 1998, 1.)

Paljon puhutaan sosiaalisista taidoista ja niiden merkityksestä työelämässä ja johtamistyössä, mutta suhdetajasta johtamista paremmin kuvaa termi sosiaalinen älykyys (social intelligence), joka vapaasti suomennettuna tarkoittaa ihmissuhdetaitoja, joilla saa muut inspiroitumaan ja olemaan tehokkaita. Ymmärtämällä empatian luonnetta, esihenkilöt voivat parantaa tiimin suoriutumista. Itsetuntemus ja empatia ovat nousseet johtajan roolissa tärkeäksi, mutta tämä ei tarkoita sitä, että loppuunsa hiotut sosiaaliset taidot ja tilanneälykyys riittäisivät tai olisivat avain menestykseen. Tehokas johtaminen tulee sisältää aitoa kiinnostusta alaisia kohtaan ja positiivisen ilmapiirin rakentamista. Eräissä tutkimuksissa havainnoitiin kahden ryhmän reaktioita ja tunteita kehityskeskustelussa. Ensimmäiselle ryhmälle annettiin positiivista palautetta, mutta palaute annettiin paheksuen. Toiselle ryhmälle annettiin päinvastoin negatiivista palautetta hyvän tahtoisesti. Tulokset osoittivat, että positiivisen palautteen saajat kokivat suoriutuneensa huonommin kuin negatiivisen palautteen saajat. Tutkimus osoitti, että vuorovaikutuksessa viestin välittäminen oli itse sisältöä tärkeämpää. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että saadakseen paras puoli työntekijöissä esiin, johtajan tulee olla jatkossakin vaativa, mutta rakentavalla ja positiivisella tavalla. Perinteinen keppi ja porkkana -lähestymistapa ei välttämättä pitkästä perinteestä huolimatta tuota parasta tulosta työyhteisössä. (Goleman & Boyatzis 2008, 74–77.)

Muiden johtamisen yhteydessä esihenkilöiden tulee johtaa myös itseään. Itsensä johtamisen voi tässä yhteydessä kiteyttää oman elämän hallintaan, oman työkyvyn ylläpitoon sekä ajan ja kiireen hallintaan. Itsensä johtaminen on vastuullista esihenkilötoimintaa, koska sen avulla esihenkilöt työstävät suhdettansa työnantajaansa kohtaan sekä pyrkivät sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Esihenkilö saa olla rakentavasti itsekäs. Tähän sisältyy avointa keskustelua henkilökohtaisista tunteuksista ja kokemuksista oman esihenkilön kanssa, oman toiminnan ja tilanteen arvioimista sekä johdon tekemien ratkaisujen syiden ja perusteiden selvittämistä. Itsensä johtaminen unohtuu tai estyy tyypillisesti ajanpuutteen vuoksi tai siksi, koska esihenkilöt keskittyvät kaikkeen muuhun kuin itseensä. Etätöiden yleistyessä myös arjen johtajuudesta etääntyminen voi vaikuttaa itsensä johtamiseen, jos vuorovaikutukset alaisiinsa vähentyvät ja sen seurauksena palautteet esihenkilön toiminnasta vähenevät. Itsensä johtaminen vaatii, mutta myös kasvattaa omaa itsetuntemusta. Oma luontainen käyttäytyminen kirkastuu ja sen avulla ymmärrys omaa toimintaa ja tunteita kohtaan kasvaa. (Aarnikoivu 2008, 37–41; Salminen 2017, 353.)

Palautteen saannista kannattaa osoittaa kiitollisuutta ja kiinnostusta, sillä mitä enemmän palautetta saa ja pystyy käsittelemään, sitä nopeampaa esihenkilönä voi kehittyä. Kehittymissuunnitelmassa kannattaa täsmentää mahdollisimman tarkasti ainakin päämäärät tehtävässä, valmiudet, joita halutaan kehittää esihenkilöasemassa, tärkeimmät pitkän ja lyhyen ajan tavoitteet sekä vahvuudet ja voimavarat, joiden varaan oma toiminta rakentuu. (Salminen 2017, 353–354.)

Sydänmaanlakan (2006, 142–144) mukaan johtamisen toimintaympäristö on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi. Monimutkaisuutta ja haasteita esihenkilöille on lisännyt nopeasti muuttuva ympäristö ja virtuaalinen verkosto. Tämän uuden johtamisen toimintaympäristön keskiössä on ristiriitaiset arvot ja siihen liittyvät tavoitteet voivat olla vastakkaisia esimerkiksi tehokkuus ja hyvinvointi sekä kontrolli ja joustavuus. Tasapainottaakseen näitä ristiriitaisia arvoja esihenkilö tarvitsee moniulotteisen käyttäytymisen hallitsemista. Hallitakseen moniulotteista käyttäytymistä, esihenkilön tulee omata ”sekä-että” -ajattelutapaa, johon liittyy monitulkinnallisuutta ja kykyä toimia useissa, kilpailevissa rooleissa eri tulkintoja yhdistäen ja täydentäen. ”Sekä-että” -ajattelutapa on monella tapaa korvaamassa ”joko-tai” -ratkaisut ja esihenkilöt törmäävät entistä useammin erilaisiin ristiriitoihin päivittäisessä työssään. Sydänmaanlakka on teoksessaan koonnut tyypillisimpiä ristiriitoja, joita hän kuvaa termillä ”johtajan paradoksit”:

- Ole lähellä, mutta pidä etäisyyttä
- Johda toimintaa, mutta pysy taustalla
- Luota ihmisiin, mutta pidä heitä silmällä

- Ole kärsivällinen, mutta määrätietoinen
- Näe yksikön sekä koko organisaation etu
- Pidä huoli tehokkuudesta ja hyvinvoinnista
- Ole itsevarma, mutta nöyrä

2.3.3 Johtamisen mallit

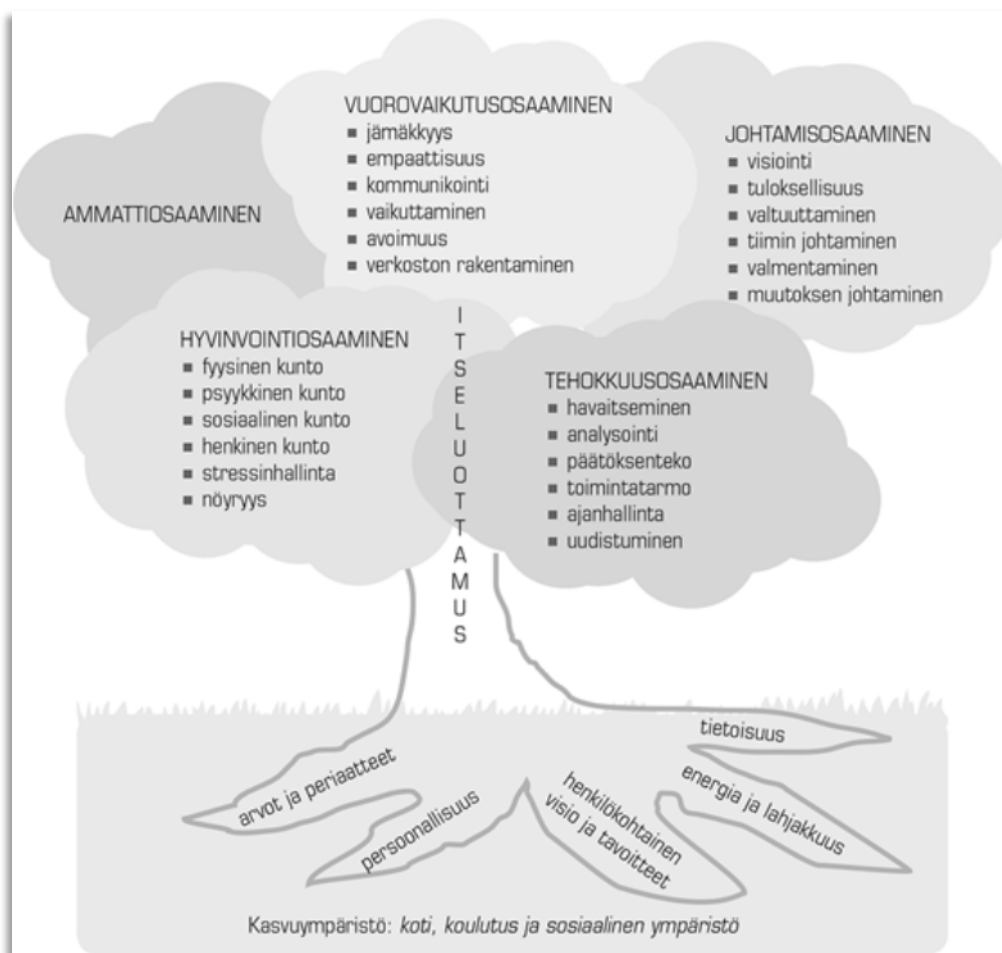
Hyvästä johtamisesta on laadittu useita malleja. Tässä kappaleessa avataan malleista kaksi; Arto Hiltunen Johtamisen viisi E:tä ja Pentti Sydänmaanlakan Johtajuuden osaamispuu. Johtajuuden osaamispuu avattiin sen kattavuuden takia. Lisäksi Sydänmaanlakan osaamispuu nousee useasti esiin alan kirjallisuudessa sekä tutkimustöissä. Hiltunen painottaa samoja asioita omassa viiden E:n johtamisen mallissaan, jolloin mallit tukevat toinen toistaan.

Hiltunen mallissa hyvän johtamisen ominaisuudet kiteytetään viiteen piirteeseen, jotka toimivat kaikissa tilanteissa ja kulttuureissa: empaattisuus, ennustettavuus (johdonmukaisuus), elastisuus (joustavuus), energisyys ja eettisyys. Empatialla tarkoitetaan johtajan kykyä ymmärtää, miten työntekijä ajattelee, mitä hän tuntee ja miten hän motivoituu. Johtajan ennustettavuudella tarkoitetaan johdonmukaista toimintatapaa. Johtajan toimiessa samalla tavalla samanlaisissa tilanteissa, työntekijät voivat jatkossa ennustaa johtajan kannanottoa eri tilanteisiin. Työntekijöiden tehdessä itse päätöksiä itsevarmuus ja motivaatio kasvavat ja samalla johtajan pöydälle päätyy vähemmän päätettäviä asioita. Elastisuus tai joustavuus on ominaisuus, joka löytyy hyvän itsetunnon omaavalta johtajalta. Saavuttaakseen tavoitteita, johtaja pystyy antamaan periksi omista tarpeistaan ja mukavuudestaan. Energisyydellä tarkoitetaan johtajan intoa ja virkeystilaa. Energinen johtaja saa työntekijänsä osallistumaan. Eettisyys on inhimillisen toiminnan perusta. Johtajan tulee noudattaa sääntöjä ja lakeja sekä olla rehellinen ja avoin toiminnassaan. Johtajan eettisyys ei ole kuitenkaan yksiselitteistä, vaan johtamistyössä tulee vastaan vaikeitakin kysymyksiä ja tilanteita, joita pitää pohtia usein ja perusteellisesti. (Hiltunen 2015, luku 8, Hyvän johtamisen viisi E:tä ja kaksi kompastuskiveä.)

Esihenkilöiden tehtävänä on johtaa ihmisiä, liiketoimintaa ja asioita ja siihen tarvitaan oikeanlaista tietoa, taitoa ja tahtoa. Kaikki nämä ovat yksittäisinä ehdottomia, mutta menestyäkseen, tarvitaan kaikkia yhdessä. Suurinkaan tietoperäinen osaaminen ei auta, jos esihenkilöllä ei ole taitoa tai tahtoa viedä tietoa käytäntöön. Yhtäältä pelkällä ihmissuhdetaidoilla ei saada paljoa aikaan, jos tieto

(tai tahto) puuttuu. Mitä tieto, taito ja tahto sitten sisältävät? Yksi lähestyminen löytyy Pentti Sydänmaanlakan kehittämästä Johtajuuden osaamispuusta (KUVIO 14). Malli pohjautuu Sydänmaanlakan lisensiaatin työhön, taitokarttatutkimukseen sekä David C. McClellandin tutkimukseen ”Testing the Competence Rather Than Intelligence” eli ”Osaamisen testaamista älykkyyden sijaan”. (Sydänmaanlakka 2006, 146–147; Hyppänen 2007, 22–24.)

Johtajuuden osaamispuun -mallin keskiössä on nimensä mukaisesti puu, jonka lehvistö koostuu kuudesta osaamisalueesta, jotka ovat ammattiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtamisaosaaminen, hyvinvointiosaaminen, tehokkuusosaaminen ja itseluottamus. Nämä kuusi osa-alueita sisältävät 26 erilaista johtamisen osaamista ja sitä, mitä johtaja tekee. Puun juuret sisältävät viisi eri osa-alueita, jotka ovat arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus ja tietoisuus. Nämä kuvaavat sitä, millainen johtaja on. (Sydänmaanlakka 2006, 148–149.)



KUVIO 14. Johtajuuden osaamispuu. (Sydänmaanlakka 2006, 149.)

Ammattiosaamisella tarkoitetaan sitä, että esihenkilö pärjää tehtävässään hyvin sekä hänellä on mahdollisuus toteuttaa itseään. Suoriutuakseen tehtävästä, esihenkilön tulee olla motivoitunut ja hänellä tulee olla selkeät tavoitteet ja niihin vaadittava osaaminen. Kehittääkseen omaa toimintaansa ja itseään, esihenkilön tulisi saada säännöllisesti palautetta ja hänen tulisi kokea oma työnsä haasteelliseksi. (Sydänmaanlakka 2006, 152.)

Sydänmaanlakka (2006, 153) nostaa vuorovaikutusosaamisen yhdeksi johtamisen tärkeimmäksi osaamisalueeksi. Viestinnän pitää olla tehokasta, vaikuttavaa, avointa ja samalla empaattista. Nopeasti muuttuvan työympäristön ja jatkuvan oppimisen seurauksena myös sisäisten ja ulkoisten verkostojen rakentaminen ja kasvattaminen on noussut tärkeäksi osaamiseksi ja se voidaan luokitella vuorovaikutusosaamisen alle.

Johtamisosaaminen on mallin ydin ja se käsittää kuusi osaamista, jotka ovat visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen. Näistä valmentaminen on uusin ja viime aikoina eniten suosiota kasvattanut johtamisosaamisen osa-alue. Valmentaminen on opettamalla johtamista. Valtuuttamisella tarkoitetaan kykyä jakaa vastuuta ja valtaa sekä herättää luottamusta ja innostusta työyhteisössä. (Sydänmaanlakka 2006, 155–156.)

Tehokkuusosaaminen sisältää kyvyn havaita, analysoida, tehdä päätöksiä, uudistua, hallita aikaa ja toimia tarmokkaasti. Kaiken tämän keskiössä on toiminnan tehokkuus. Uudistuminen liittyy jatkuvaan toimintaympäristön muutokseen, jolloin jatkuva oppiminen korostuu. Havaitsemiskykyyn liittyy tiedon kerääminen ja tunneälykkyyden kehittäminen ja se auttaa tulevaisuuden ennakoimisessa. Toimintatarmokkuus on eloisaa otetta työstä ja uteliaisuutta kaikille tilanteille. (Sydänmaanlakka 2006, 156–157.)

Hyvinvointiosaamisella Sydänmaanlakka (2006, 158–159) tarkoittaa kokonaiskuntoa, joka käsittää ammatillisen, fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kunnon. Näistä ammatillisella kunnolla on oma osaamisalue Johtajuuden osaamispuu -mallissa. Hyvinvointiosaaminen sisältää muun muassa stressinhallintaa, nöyryyttä, ihmissuhteita, elämänarvoja ja terveellisiä elämäntapoja.

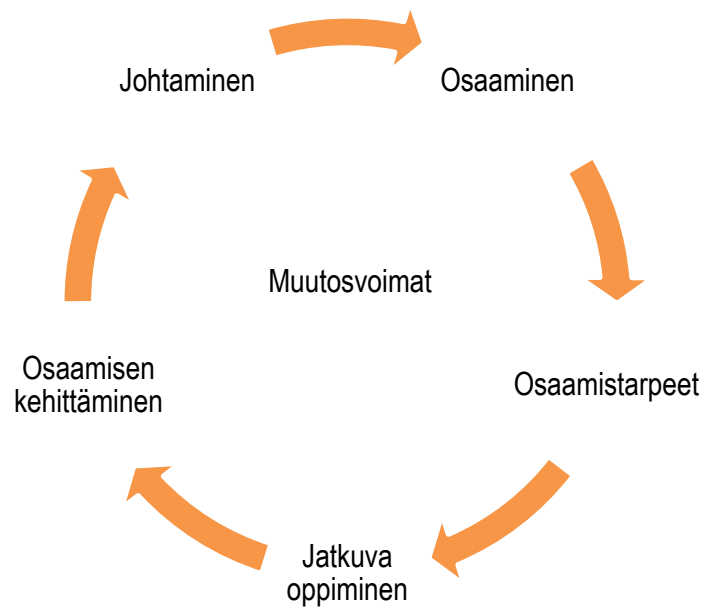
Itseluottamuksella tarkoitetaan itsensä arvostamista sekä positiivista ajattelutapaa. Itseluottamuksella on keskeinen rooli johtamisessa, sillä hyvä itseluottamus vaikuttaa kaikkiin muihin osaamisalueisiin positiivisesti ja sen avulla omaa osaamista voidaan kehittää tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2006, 160–161.)

Kuten jo mainittu, puun juuret kertovat millainen johtaja on ja arvot ja asenteet ovat johtajuuden perusta. Sydänmaanlakka on väitöskirjaansa varten haastatellut suomalaisia johtajia ja viisi useimmiten mainittua arvoa olivat yksilön kunnioitus, oikeudenmukaisuus, tuloksellisuus, vastuullisuus ja esimerkkinä oleminen. Sydänmaanlakan mukaan ei ole olemassa oikeanlaista persoonallisuutta johtajalle, mutta tietyistä luonteenpiirteistä voi olla apua roolissa. Tärkeimpänä hän kuitenkin pitää sitä, että johtaja ei teeskentele vaan on oma itsensä. Väitöskirjaansa varten haastateltavilta johtajilta hän sai useimmiten vastaukseksi päättäväisyyden, sosiaalisuuden, luotettavuuden, innostavuuden ja nöyryyden. Energisyys ja lahjakkuus voidaan osittain liittää myös puun lehvistössä hyvinvointiosaamisen kokonaiskuntoisuuteen, tehokkuusosaamisen toimintatarmoisuuteen ja ammattiosaamiseen. Ammatillisen kunnon lisäksi tarvitaan hyvä fyysinen kunto sillä pärjätäkseen haasteellisesta tehtävästään, on oltava energinen ja osaava. Itsetuntemus liittyy itsensä johtamisen taitoon. Hyvän itsetuntemuksen taustalla on syvälinen, laaja-alainen ja käytännöllisempi tietoisuus. Viimeisenä johtajuuden osaamispuussa on kasvuympäristö, joka antaa ihmiselle perustan, minkä ympärille hän kehittyy ja kasvaa. Kasvuympäristö sisältää kodin, kasvatuksen ja sosiaalisen ympäristön. (Sydänmaanlakka 2006, 164–169.)

2.4 Yhteenveto teoriasta

Tässä luvussa tarkasteltiin pankkialaa muokkaavia muutosvoimia, jotka vaikuttavat myös esihenkilön osaamiseen. Tämän vuoksi luvussa syvennyttiin muutosvoimien lisäksi osaamiseen yksilö- ja esihenkilötasolla, jatkuvaan oppimiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Tarkastelun kohteena olevat muutosvoimat eli digitalisaatio, sääntely, teknologia ja uudet sukupolvet työelämässä ovat tehneet esihenkilön työstä haastavampaa ja monimutkaisempaa. Työolot ovat muuttuneet, työtä joudutaan organisoimaan eri tavoin sekä osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti. Näillä on suoranainen vaikutus jatkuvan oppimisen tarpeeseen. Osaaminen turvaa tulevaisuudessa esihenkilötehtävässä menestymisen. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 15) muutosvoimat ovat kehän keskellä, koska muu-

tosvoimilla on suuri vaikutus osaamiseen ja osaamistarpeiden muuttumiseen. Osaaminen on havainnollistettu kehänä, koska osaaminen ja sen kehittäminen on jatkuvaa ja tulevaisuuden kannalta oleellista.



KUVIO 15. Muuttuva pankkiala – muuttuva johtaminen.

3 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tässä luvussa avaamme tutkimusprosessia, sen metodologisia lähtökohtia, tutkimuksen lähestymistapaa ja aineistonkeruumenetelmiä sekä tutkimusaineiston analysointia.

3.1 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimusaiheen suunnittelu alkoi syksyllä 2020, joten aiheen suunnitteluun ja ideointiin tutkijat varasivat paljon aikaa. Tutkimuksen kohderyhmä, OP Oulun keskijohto, on säilynyt samana alusta asti, mutta varsinainen tutkimustehtävä kirkastui vasta keväällä 2021. Tutkijat pitivät kahdenkeskisiä aivoriihiä ja ideointikävelyitä aiheen suunnitteluun liittyen. Lisäksi tutkijat järjestivät tapaamisia Oulun ammattikorkeakoulun opettajien ja tutkimuksen toimeksiantajan kanssa. Tutkijat eivät kiirehtineet aiheen suunnittelussa, sillä hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Kyseinen väittämä todettiin paikkaansa pitäväksi, sillä teoriaan syvennyttäessä ja tutkimusta tehdessä työ on edennyt tutkimussuunnitelman mukaisesti. Tässä kappaleessa syvennyttään tarkemmin tämän tutkimuksen eri vaiheisiin. Alla oleva kuvio (KUVIO 16) tehty hahmottaakseen tutkimusprosessia ja sen kulkua.



KUVIO 16. Tutkimusprosessin kulku. (Mukaillen Ojasalo ym. 2018; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Hirsjärvi ym. (2009, 77) pohtivat hyvän aiheen kriteerejä tutkimusenteko-oppaiden (Andersson & Poole 1994, Bouma & Atkinson 1995, Roth 1989, Ruderstram & Newton 1992) mukaan. Heidän mukaansa olisi hyvä harkita aiheen kiinnostavuutta, onko se tieteenalalle sopiva, opettaako aiheen tutkiminen tutkijoille jotain uutta, onko aiheesta tarpeeksi tietoa ja onko tutkimus edes toteuttamiskelpoinen, jos huomioidaan esimerkiksi taloudelliset voimavarat, haastateltavat henkilöt sekä materiaalien ja ulkopuolisten palveluiden käyttö. Ajan kuluessa, tilanteiden muuttuessa sekä mielenkiinnon tarkentuessa, lopullinen aihe löytyi, joka täytti hyvän aiheen kriteerit. Aihe hyväksytettiin ja toimeksiantajan kiinnostus aihetta kohtaan oli erittäin positiivinen.

Tutkijat aloittivat jo tutkimuksen alkumetreillä järjestelmällisen aihealueen kirjallisuuteen perehtymisen. Yleiskuva aiheesta alkoi muodostua eri kirjojen, artikkelien, raporttien ja tilastojen kautta. Laaja-alainen perehtyminen aiheeseen tuotti tutkijoille luettelon, joka sisälsi tutkimuksen kannalta tärkeitä ja merkittäviä lähteitä. Laaja-alainen perehtyminen auttaa hahmottamaan, että ovatko tutkijat suunnitelleet ja rajanneet aihetta riittävästi. (Hirsjärvi ym. 2009, 110–111).

Tutkittavaa asiaa voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat voivat pitää sisällään ristiriitaisia tutkimustuloksia aiheeseen liittyen. Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää kirjallisuuden ja lähteiden valinnassa huomioita lähdekritiikkiin. Tutkijoiden tulee kiinnittää huomioita muun muassa kirjoittajan tunnettavuuteen, lähteen ikään ja tiedon alkuperään, kustantajan arvovaltaan ja vastuuseen sekä ylipäättänsä tutkimusten totuudellisuuteen ja puolueettomuuteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 113–114.) Tämän tutkimuksen lähdeluettelossa tutkijat ovat tarkastelleet lähteitä kriittisesti ja teoreettiseen viitekehykseen on valittu pelkästään tutkimuksen aiheeseen liittyviä akateemisia ja luotettavia lähteitä. Kirjallisuudessa käsitteet linkittyivät keskenään toisiinsa ja sitä kautta teoriapohjasta muodostui yhtenäinen. Tutkimuksen avainsanat ja niihin liittyvät alakäsitteet ovat avattu, jotta perehtyminen ja syventyminen aiheeseen oli mahdollista. Tutkimustyön kannalta on oleellista ymmärtää, että aina on jätettävä suuri määrä käsitteitä intuitiivisesti tajuttaviksi ja vain ne käsitteet määritellään, jotka ovat tutkimuksen kannalta avainasemassa (Takala & Lämsä 2001, 383).

Aiheeseen perehtymisen yhteydessä tutkijat pitivät tärkeänä saada OP Ryhmän johtokunnalta ajatuksia ja ideoita aihepiiriin liittyen. Tutkijat halusivat varmistuksen työnsä merkityksellisyydelle, koska OP Oulu on osa OP Ryhmää. Tutkijat saivat mahdollisuuden haastatella OP Ryhmän henkilöstöjohtajaa, Hannakaisa Länsisalmea. Länsisalmen asiantuntijuuden ja työtehtävien vuoksi hänellä oli ymmärrystä tutkimuksen aihetta kohtaan. Haastattelu vahvisti tutkimuksen merkityksellisyyttä ja Länsisalmen mukaan vastaavaa tutkimusta esihenkilöiden osaamiskulmasta ei ole aikaisemmin tehty OP Ryhmässä. (Länsisalmi 2021.)

3.2 Metodologiset lähtökohdat

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologisia (tieteenfilosofisia) kysymyksiä. Metodologia on kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyä ja perustelua. Periaatteiden määrittelyn avulla

voidaan perustella käytännön kehittämismenetelmät ja niiden käyttötavat. Toikko & Rantanen (2009, 35) nostavat neljä kysymystä, kun puhutaan metodologiasta. Kysymykset ovat:

1. Millainen on todellisuuskäsitys?
2. Millainen on tietokäsitys?
3. Millainen on kehittämistoimintaa ohjaava intressi?
4. Millainen on kehittämistoiminnan luonne?

Tieteenfilosofisten kysymysten pohtimisella pyritään varmistamaan tutkimuksen laadullista näkökulmaa. Kysymysten pohtiminen on tärkeää myös, koska tutkimuksen tuloksia pyritään levittämään laajemmalle kuin yhden yrityksen tai organisaation tasolle.

Ontologiassa otetaan kantaa todellisuuden luonteeseen. Kun todellisuutta tarkastellaan kehittämiskohteen näkökulmasta, voidaan sitä tarkastella faktanäkökulmasta sekä tulkinnallisesta näkökulmasta. Faktanäkökulmasta kehittämistoiminta pyrkii selvästi vaikuttamaan konkreettisesti todennettaviin asioihin. Asioihin, joita voi määritellä, mitata ja todentaa. Tulkinnallisessa näkökulmasta kehittämistoiminta voi liittyä kulttuuriin, asenteisiin tai erilaisiin kokemuksiin. Tällöin tavoitteiden saavuttaminen vaatii myös tulkinnallista näkökulmaa, eikä ole helposti todennettavissa. (Toikko & Rantanen 2009, 35–38).

Aineistonkeruussa pitää ottaa huomioon, että aihe on tulkinnallinen ja moni kokee asian eri tavalla. Lisäksi siihen, kuinka laadukkaita kehittämisideoita ja parannuksia tutkimuksen myötä ilmenee, vaikuttaa myös yksilöiden asenteet ja kokemukset. Aiheen ollessa tulkinnallinen tutkijoiden täytyy muistaa pysyä objektiivisena. Tässä tutkimuksessa tutkijat ovat pysyneet läpi tutkimuksen objektiivisena. Kvantitatiivinen lähestymistapa mahdollistaa sen, että kyselylomakkeen vastaukset nähdään numeerisesti. Tutkimus sisälsi myös haastatteluita, jotka tehtiin anonymisti. Haastateltavien vastaukset ovat koottu yhteen ja tuloksiin on nostettu yhteenveto kaikkien vastauksista, joten tutkijat näkevät haastattelutulokset myös numeerisesti, joka säilyttää tutkijoiden objektiivisuutta.

Epistemologiassa otetaan kantaa tiedon alkuperään ja luonteeseen sekä tutkijoiden ja tutkimuskohteen väliseen suhteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 39). Tutkijoiden suhde tutkittavaan kohteeseen on läheinen, sillä tutkijat työskentelevät tutkittavan kohderyhmän alaisuudessa ja esihenkilöosaaminen näyttäytyy päivittäin tutkijoille.

Kehittämistoiminnassa tietokäsitys ei pelkästään tukeudu luotettavaan tieteelliseen tietoon ja sen tavoitteluun, vaan käytäntöyhteyksissä syntyy uutta tietoa. Ei riitä, että uutta tietoa syntyy, vaan sen täytyy olla myös käyttökelpoista. Uusi tieto syntyykin aidoissa toimintaympäristöissä. Uusi tieto tulee perustella sillä, kuinka hyvin se on hyödynnettävissä sosiaalisissa ympäristöissä. Tärkeää on pohtia, millaista tietoa kehittämisellä pyritään tuottamaan. (Toikko & Rantanen 2009, 41–43, 54).

Tämä tutkimus tuottaa näyttöön perustuvaa tietoa. Aineistonkeruumenetelmien avulla tuotetaan tietoa aidossa toimintaympäristössä, jota toimeksiantajamme voi hyödyntää. Tutkimuksessa epistemologia ohjaa muun muassa otantaan osallistuvien henkilöiden ja metodin valinnassa, millä lähestytään tutkittavaa ilmiötä. Tärkeää on, että otanta koostuu henkilöistä, kenen hyväksi kehittämisideoita ollaan tekemässä. (Toikko & Rantanen 2009, 39–40, 42).

Tietokäsityksessä pohditaan mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan ja kuka määrittää kehittämistoiminnan tavoitteet. Tieteen arvovapaus nostetaan jalustalle tieteenfilosofiassa ja metodologiassa eli tutkimus ei voi sitoutua yhteen ideologiaan tai arvomaailmaan. Tieteellisten menetelmien kautta saavutetaan jotain objektiivista, joka on tutkimuksen osallisten mielipiteistä riippumatonta tietoa. Kehittämistoiminnan arvoihin kuuluu riippumattomuus, mutta tämä on ristiriitaista, sillä kehittämisellä tavoitellaan muutosta ja muutoksen taustalla on aina intressi. Intressi on palvelija ja sillä tavoitellaan aina jonkun edustamaa päämäärää. Ei siis ole olemassa intresseistä vapaata kehittämistoimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 44).

Tämän tutkimuksen **intressit** jakautuvat tutkijoiden ja toimeksiantajan välille sillä lopputuloksesta hyötyvät molemmat. Tutkimuksen ongelmia ja tavoitteita on yhdessä pohdittu kohdeyrityksen esihenkilöiden ja johtoryhmän kesken. Tutkimuksen intressejä kuvaa parhaiten praktinen lähestymistapa, mutta tutkimuksessa on läsnä myös emansipatorinen intressi, sillä haastatteluun osallistujat eivät ole pelkästään aineistonkeruuvälineitä, vaan tarkoituksena on syventää heidän ymmärrystänsä aiheeseen ja siten vaikuttaa myönteisesti heidän ajattelu- ja toimintatapoihinsa. Vaikka tutkimuksen kohde, esihenkilöosaaminen, oli ennalta valittu, tavoitteena oli vuorovaikutuksellisen toiminnan lopputulos. (Toikko & Rantanen 2009, 48–49; Vilkkä 2021, 125.)

Kehittämistoiminnan luonnetta voidaan kuvailla suunnitteluorientoituneena tai prosessorientoituneena toimintana. Nämä kaksi luonnetta poikkeavat hyvin paljon toisistaan. Suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä prosessin vaiheet rajataan ja määritellään tarkasti etukäteen, joten kyseessä on lineaarinen eli suoraviivainen projekti. Tavoitteena on saada stabiili, ennakoitavissa

oleva ja kontrolloitava toiminta. Proessorientoituneessa toiminnassa korostuu reflektiivisyys ja proessorientoituneen näkemyksen mukaan uutta tietoa syntyy jatkuvasti. Toiminnan ohjaus perustuu jatkuvaan oppimiseen, toisin tekemiseen ja kokeiluun. Näillä avainsanoilla saadaan toimintoja kehitettyä. (Toikko & Rantanen 2009, 49–53.)

Tämän tutkimuksen luonne voidaan nähdä suunnitteluorientoituneen ja proessorientoituneen toiminnan välimuotona. Vaikka yhteiskunnallinen todellisuus ja toimintaympäristöt ovat kompleksisia ja sosiaalinen todellisuus muuttuu koko ajan, on tutkimuksen aihe rajattu ennalta tarkkaan, tutkimuskysymykset asetettu ja tavoitteet määritelty. Tutkijat ymmärtävät kuitenkin muuttuvat yksiköt ja ovat valmiita palaamaan välillä taaksepäin tarkastelemaan ja täsmentämään tutkimuksen prosessin eri vaiheita. Kyseessä on ennalta-arvaamaton projekti ja uuden tiedon myötä toimitaan ja kehitetään prosessin vaiheita. Täten tutkimus perustuu ja myöskään ei perustu ennalta määriteltyyn tavoitteisiin ja prosesseihin. Olennaista on kyetä toimimaan jatkuvasti muuttuvassa todellisuudessa.

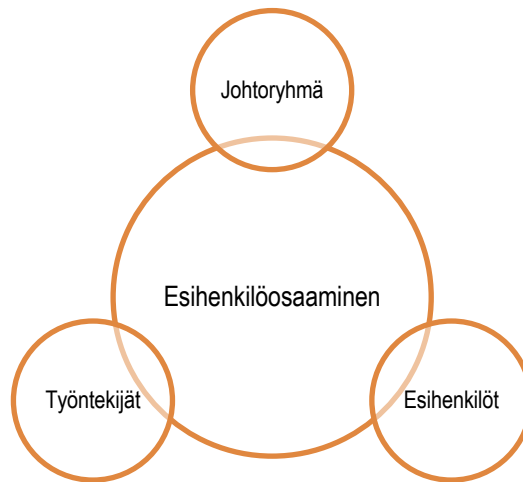
3.3 Tutkimuksen lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta, joka on suosittu ja yleinen lähestymistapa liiketaloustieteessä ja se sopii hyvin, kun tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tutkittava tapaus (case) voi esimerkiksi olla yksilö, organisaatio tai toiminto. Tutkimuksen kohde eli tapaus on tässä tutkimuksessa esihenkilöosaaminen ja tarkoituksena on perehtyä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti kyseiseen tapaukseen kohdeyrityksessä. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän, monesti vain yksi. Olennaista on saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin laadullisin kuin määrällisin menetelmin. Laajan aineiston saamiseksi sekä syvällisen ja monipuolisen kuvan saamiseksi tutkittavasta kohteesta, tutkijat hyödynsivät molempia aineistonkeruumenetelmiä. Tämän avulla saadut tulokset eivät näytä niin kapeilta. (Ojasalo ym. 2018, 52–53, 55; Hirsjärvi & Hurme, 2011 38–39.)

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, minkälaista osaamista esihenkilö tarvitsee muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen kohdetta, esihenkilöosaamista, tutkitaan kolmen eri kohderyhmän avulla, joita ovat johtoryhmä, työntekijät ja esihenkilöt eli päätavoite jakaantuu osatavoitteiksi ryhmittäin:

- Johtoryhmätutkimus
- Esihenkilötutkimus
- Työntekijätutkimus

Alla oleva kuvio (KUVIO 17) hahmottaa tutkittavan tapauksen lähestymistä eri kohderyhmien avulla.



KUVIO 17. Tutkimuksen kohderyhmät.

Kehittämistyössä tutkijoiden tulee olla tietoinen aiheeseen liittyvistä teorioista, metodeista ja aiemmista tutkimuksista. Samalla kun tutustutaan kirjallisuuteen, tutustutaan myös omaan lähestymiseen. Tärkeää on havaita, mikä on olennaista ja mikä epäolennaista oman tutkimuksen kannalta. Kirjallisuuteen tutustuttaessa tutkijat ottivat selvää taustoista ja menetelmistä, joiden tiimoilta samankaltaisia ongelmia on käsitelty. Kuten jo aiemmin mainittu, tutkimuksessa perehdytään OP Oulun esihenkilöosaamiseen. Aiheeseen on päädytty tutkijoiden mielenkiinnosta ja kehittämisen halusta tutkittavaan tapaukseen. Tutkijoiden uteliaisuus kohdistuu nimenomaan, mitä esihenkilöosaamista muuttuvassa työympäristössä tarvitaan tai vaaditaan. Tutkittava kohdeyritys ja pankkiala ovat tutkijoille entuudestaan tuttuja, sillä OP Oulu on tutkijoiden työnantaja.

3.3.1 Kyselytutkimus

Tutkimuksen ensimmäisessä kohderyhmässä, keskijohdon tiimeihin kuuluvat työntekijät, aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselytutkimus. Kyselyn tavoitteena oli selvittää minkälaista esihenkilöosaamista ja johtamista työntekijät odottavat. Kyselylomake tehtiin Webropol-sovelluksella. Tutkijat määrittivät perusjoukon ja poimivat tästä joukosta edustettavan otoksen. Kysely toteutettiin

internet-kyselynä. Tutkijat varmistivat etukäteen, että kaikilla vastaajilla on mahdollisuus vastata ulkoiseen kyselylinkkiin, joka ilmoitettiin työpaikan omilla Teams-kanavilla.

Kysely on tavallisin ja käytetyin tapa kvantitatiivisessa menetelmässä. Kysely tunnetaan myös survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä, joka viittaa siihen, että kysely on standardoitu eli vakioidu. Tällä tarkoitetaan, että kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään samat kysymykset täysin samalla tavalla. Kyselyn etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselyyn vastaajat lukevat ja vastaavat itse kirjallisesti esitettyihin kysymyksiin. Tämä tekee menetelmästä aikataulullisesti tehokkaan. Huolellisesti suunniteltu kyselylomake on nopea analysoida tietokoneen eri ohjelmien avulla. Lisäksi kyselyn etuna on, että vastaaja jää anonymiksi. Isoimmat riskit kyselyssä ovat vastauksien viive ja tutkimusaineiston kato, eli vastausprosentin alhaiseksi jääminen. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 179–181, 193–195; Vilka, H. 2021, 94–95.)

Edellä mainittuihin riskeihin tutkijat olivat varautuneet etukäteen. Kysely oli avoinna vastaajille kolme viikkoa sekä sille oli varattu aikataulusta viikko lisäaikaa, joka hyödynnettiin tutkimusaineiston katoa välttääkseen. Lisäksi tutkijat yhteistyössä kyselyn vastaajien esihenkilöiden kanssa muistuttivat vastaajia kyselystä. Tutkijat ehdottivat myös palaveriajan hyödyntämistä vastaamiseen, ja osa kyselylomakkeen vastaajien esihenkilöistä varasikin tälle aikaa.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kyselylomake laaditaan ja suunnitellaan huolellisesti. Muuttujien valinta niin tutkimuksessa kuin kyselylomakkeessa tulee aina perustella peilaten tutkimukseen valittua teoreettista viitekehystä sekä tavoitteita vasten. Tämä on merkittävä seikka tutkimuksen pätevyyden eli validiteetin kannalta. Kyselylomakkeessa ei siis kysytä tutkijoiden mielenkiinnon kohteita vaan selvitetään tutkimusongelmaa. Tutkimuksen kyselylomake koostui alun taustatiedoista, monivalintakysymyksistä sekä lopun avoimista kysymyksistä. Monivalintakysymyksissä vastaajien piti rastiittaa viisi tärkeintä tekijää valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista. Monivalintakysymykset olivat strukturoituja kysymyksiä. Monivalintakysymyksillä tavoiteltiin kysymysten vertailukelpoisuutta. Avoimilla kysymyksillä puolestaan haluttiin saada spontaaneja mielipiteitä, joiden vastaamista oli rajattu vähän. Varmistuakseen kyselyn ymmärrettävyydestä sekä selkeydestä, tutkijat pitivät kolme koetestausta. Testausten tarkoituksena ei ollut sisällön analysointi vaan kysymysten yksiselitteisyyden, kyselyn toimivuuden ja ajankäytön seuranta. Testausten jälkeen tutkijat tekivät parannuksia kyselylomakkeeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–204; Vilka, H. 2021, 105–108.)

3.3.2 Haastattelututkimus

Tutkimuksen aiheen liittyessä tulevaisuuden odotuksiin oli etukäteen oletettavaa, että vastaukset tulevat olemaan monitahoisia. Tämän vuoksi haastattelut nähtiin parhaimpana tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelussa tutkijan tehtävä on välittää kuva haastateltavan ajatuksista, kokemuksista, käsityksistä ja tunteista. Haastattelussa tutkijoilla ovat ohjat käsissään ja heidän tulee ymmärtää, että haastattelulla on omat tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. Haastattelu on siis järjestelmällinen tapa kerätä tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 207; Hirsjärvi & Hurme, 41).

Tämän tutkimuksen haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska yksi haastattelun aspekti, teema-alueet, ovat kaikille samat. Teemahaastattelussa oleellisinta on se, että haastattelu etenee keskeisten teemojen kautta eikä yksittäisten kysymysten. Tämä mahdollistaa sen, että tutkittavien ääni saadaan paremmin kuuluviin. Teemahaastattelussa edetään siis etukäteen valittujen teemojen mukaisesti, mutta kysymysten tarkka muoto puuttuu. Etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen ja keskeisiin käsitteisiin. Teemahaastatteluiden tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmiin liittyen. Haastattelun merkittävin etu on se, että haastattelun edetessä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti aina tilanteen vaatimalla tavalla. Lisäksi haastattelu tilanteessa voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä ja vastauksia siten voidaan tulkita laajemmin. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–208; Vilka 2021, 122–124; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Metodologisesti teemahaastattelussa painotetaan haastateltavien tulkintoja asioista, heidän näille asioille antamia merkityksiä sekä miten nämä merkitykset ovat syntyneet vuorovaikutuksessa. Laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyen tutkijoiden tulee pohtia muun muassa, että tuleeko kailta haastateltavilta kysyä kaikki suunnitellut kysymykset, tuleeko kysymykset esittää samassa järjestyksessä sekä sanamuodot olla kaikissa kysymyksissä identtiset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Haastattelijoita oli kaksi, mikä mahdollisti monimetodisen lähestymistavan. Tällä tarkoitetaan, että haastattelutilanteessa toinen tutkijoista pystyi toimimaan observoijan roolissa ja tarkentavien kysymysten kysyjänä. Tällä saavutetaan laajempia näkökulmia ja sitä kautta lisätään tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 38–39.)

Tässä tutkimuksessa tehtiin yksilöhaastattelut keskijohdolle sekä parihaastattelu pankin johtoryhmän kahdelle jäsenelle. Tutkimuksen haastattelun pääteemoiksi nousivat osaaminen, oppiminen ja johtaminen. Näitä teemoja tarkasteltiin muuttuvan pankkialan kontekstissa. Teemat pohjautuivat tutkimuksen teoriaosuudesta ja keskeisistä käsitteistä. Yksilöhaastatteluissa tavoitteena oli kartoittaa esihenkilöiden omia henkilökohtaisia mielipiteitä ja ajatuksia heidän tulevaisuuden osaamises- taan ja esihenkilötyöstä. Johtoryhmän haastattelun tavoitteena oli kartoittaa johtoryhmän odotuksia keskijohtoa ja heidän työtään kohtaan. Parhaimmillaan teemahaastattelut tuottavat uutta tietoa pankkialan esihenkilön osaamiseen liittyen. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja tiedus- teltiin sopivaa aikaa teemahaastattelun ajankohdaksi. Tutkijat lähettivät haastatteluun lupautuneille etukäteen saatteet (LIITE 2), joista kävi ilmi tulevan haastattelun teemat. Erillisiä kysymyksiä ei lähetetty ennakoon tiedoksi. Molempien kohderyhmien haastattelurungot sekä apukysymykset oli- vat testattu etukäteen niiden toimivuuden ja selkeyden kannalta.

Tutkimuksen toisessa kohderyhmässä, pankin johtoryhmässä, työskentelee kuusi henkilöä. Näistä haastatteluun osallistui kaksi henkilöä ja haastattelu toteutettiin parihaastatteluna. Tutkimuksen kolmannessa kohderyhmässä, keskijohdossa, työskentelee yhdeksän henkilöä, joista haastatte- luun osallistui viisi henkilöä. Haastatteluista neljä toteutettiin Teams-sovelluksella ja yksi kasvok- kain. Haastattelut pidettiin haastateltavien työpäivien aikana. Haastatteluun osallistujat vastasivat anonyymeinä ja haastattelu nauhoitettiin/äänitettiin, joka on teemahaastatteluille tyypillistä. Tämä sujuvoittaa haastattelutilannetta ja ennaltaehkäisee katkot. Ääninauhoitteet tuhottiin sen jälkeen, kun haastattelut olivat kirjoitettu tekstimuotoon. Haastattelutilanteeseen oli varattu aikaa yksi tunti. Teemat käytiin läpi yksitellen ja haastattelu eteni keskustelunomaisesti. Tutkijoilla oli apukysymyksiä ja haastattelun kulkua oli harjoiteltu etukäteen ulkopuolisen koehaastateltavan kanssa. Harjoit- telu mahdollistaa luontevamman ja vapautuneemman keskustelun kulun (Hirsjärvi & Hurme 2009, 92).

3.4 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analysoinnin tarkoituksena on jäsentää ja eritellä tutkimusaineistoa, tehdä aineistosta tulkintoja ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineistoa voidaan analysoida moni eri tavoin. Pääperiaate on kuitenkin siinä, että valittu analyysitapa tuo parhaiten esiin vastauksen tut- kimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Aineiston sisällönanalyysin tarkkuus, huolellisuus ja täs- mällisyys ovat osa tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta (Vilkkä 2021, 154.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin **sisältöanalyysiä** hyödyntäen. Sisältöanalyysiä voidaan pitää moninaisena menettelytapana, jonka avulla aineistosta tehdään havaintoja ja kerätään tietoa. Sisältöanalyysissä keskiössä on, että tekstien eri ilmaisut, lauseet ja sanat voidaan luokitella harvempiin sisältöluokkiin. Kohteena voi olla mikä tahansa ihmisen tuottama henkinen tuote: puhe, kirjoitus tai ilmaisu. Tärkeintä on, että se on yhteydessä tutkittavaan ilmiöön ja sitä voidaan havaita ja analysoida. Tutkijat pyrkivät erityyppisten sisällöllisten luokittelujen avulla tiivistämään, analysimaan ja tulkitsemaan tutkimuksen sisältöä. Yleisesti laadullinen ja määrällinen sisältöanalyysi erotetaan toisistaan. Kvantitatiivisen sisältöanalyysin erittelyn perustana ovat määrälliset laskelmat, kun taas kvalitatiivinen erittely on vapaamuotoista ja joustavaa. Sisältöanalyysi luontuu määrällisen ja laadullisen tutkimuksen menetelmäksi, vaikka sisältöanalyysi on alun perin luonteeltaan määrällinen menetelmä. Sisältöanalyysissä keskeinen ajatus on, että monisanainen teksti voidaan tiivistää eri käsittekkategoriaan, jotka ovat sisällön mukaan jaoteltuja. Näiden kategorioiden (content categories) avulla tuloksista saadaan käsitys merkityksistä ja niiden välisistä suhteista. Sisältöanalyysi voidaan toteuttaa induktiivisesti tai deduktiivisesti. (Hanhinen 2010, 133–134; Eskola & Suoranta 1998, luku 4; Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin **induktiivisen sisällönanalyysin** menetelmin, jolloin luokitusrunko muodostettiin aineistosta lähtien. Analyysin tavoitteena oli määrittää esihenkilöiden tarvittava osaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Määrittely eteni yleisestä yksityiskohtaiseen kuvaamiseen. Päättyessä kiinnitettiin huomioita myös teorioiden välisiin suhteisiin.

Kvalitatiivista sisällönanalyysiä tuettiin lisäksi **kvantitatiivisella analyysillä**. Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus toi uuden näkökulman esihenkilöiden osaamiseen. Tämä osuus monipuolisti osaamisen määrittelyä sekä toi odotuksia ja toiveita esihenkilötyöhön liittyen alaisilta. Lisäksi kvantitatiivinen sisällönanalyysi mahdollisti, että työnantajan olemassa olevasta tietokannasta pystyttiin poimia tietoja ja arvoja tukemaan tuloksia ja analyysiä.

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysiä voidaan painottaa erilaisilla lähestymistavoilla. Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi on valittu **fenomenologia**. Fenomenologiassa korostetaan yksilön perspektiiviä, koska jokainen yksilö kokee vain omat asiat ja sen todellisuuden, jossa elää. Fenomenologiassa keskitytään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiö sellaisena kuin se on. Tieto rakentuu koestusta, merkityssuhteista, aistikokemuksista sekä omista mieleisistä tulkinnoista. Ym-

märtäminen on jatkuvaa ja se tapahtuu kehämäisenä, hermeneuttisena prosessina. Ilmiön ymmärtäminen on aina tulkittua ja ymmärrys muodostuu jatkuvan kriittisen reflektion avulla. (Vilkkä 2021, 174–175; Laine 2018, 29–30).

Tutkijat ovat aineistoa analysoidessa pitäneet mielessä, että jokainen tutkimukseen osallistunut on oma ja erilainen yksilönsä. Kukaan yksilö ei toimi tai ajattele samanlaisesti. Toisaalta Laine (2018, 32) nostaa kuitenkin esille, että yhteisön jäsenenä yksilöillä on yhteisiä piirteitä ja tapoja kokea maailmaa. Kuten tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat ja tutkijat ovat osa kohdeyritystä, ovat näin ollen osa kohdeyrityksen luomaa perinnettä. Tämän vuoksi jokaisen yksilön kokema asia tai vastaus tuottaa myös jotain yleistä. Aineistoa on myös analysoitu ja tulkittu kriittisesti pitäen mielessä kaikkien haastateltavien eri tulkinnat ja ymmärrykset käsiteltävästä ilmiöstä.

Jotta fenomenologinen lähestymistapa ilmenee tässä tutkimuksessa, tutkijat ovat ensin selvittäneet tutkittavan kohteen käsitteet ja mallit ja kuvanneet ne. Tämän jälkeen on vasta tutkittu, miten tutkittava ilmiö ilmenee ja näyttäytyy tutkimukseen osallistuvien kokemuksissa ja ajatusmaailmassa. Aineiston tulkinta on lähtenyt tutkijoiden omasta esiyymmärryksestä aiheesta, osaamista, kohtaan ja sen on sitä mukaa tarkentunut, kun on perehdytty tutkimusmateriaaliin ja osaamisen teorioihin. Aineiston tulkinta on johtanut uuteen ymmärrykseen ja sitä kautta tuottanut tutkijoille listan/luette-
lon, mitä esihenkilöiltä odotetaan jatkossa.

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta sekä johtopäätökset. Tähän vaiheeseen koko tutkimus tähtää alun alkaen. Analyysivaiheessa tutkijoille selviää minkälaisia vastauksia he ovat saaneet tutkimusongelmiinsa. Analysointi alkaa esitöiden tekemisestä. Esityöt aloitetaan tietojen tarkistuksesta. Tarkistuksessa on kaksi seikkaa: sisältykö aineistoon virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. Toinen vaihe on täydentää tietoja. Kolmantena on aineiston järjestäminen tiedon tallentamista ja analysointia varten. Tässä tutkimuksessa esitöihin kului aikaa, koska tutkimuksessa oli hyödynnetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Kvantitatiivisesta aineistosta muodostettiin muuttujat ja koodattiin muuttujaluokituksen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222).

Kun aineisto oli kerätty, tutkijat aloittivat heti aineiston analysoinnin. Analysoinnin aloittamista suositellaankin aloittavan heti aineiston keruun jälkeen, jolloin aineisto vielä inspiroi tutkijoita ja aineis-

toa päästään helposti tarvittaessa täydentämään ja selventämään. Tutkijat olivat koodanneet aineistoa väreillä ja korostuksilla. Tämä on edesauttanut aineiston sisällön ymmärtämistä ja keskeisempien asioiden havainnoimista.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset on esitetty tekstin muodossa sekä kaavioiden avulla. Laadullisen tutkimuksen aineisto litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin tekstimuotoon teema-alueittain. Litterointi takaa helpomman aineiston läpikäynnin. Haastattelijoiden puheenvuorot lihavoitiin litterointiasiakirjojen luettavuuden vuoksi. Litterointia voidaan tehdä eri tarkkuuksilla ja tässä tapauksessa tutkijat päättivät litteroida sanasta sanaan. Tekstimuotoon kirjoitettiin kaikki puhuttu informaatio sisältäen toistot ja täytesanat. Sanasta sanaan litterointitekniikka välittää aidommin haastattelutilanteen ja haastateltavan puheen erityispiirteet. Tekstitiedostot tuhottiin niiden hyödyntämisen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138–140.)

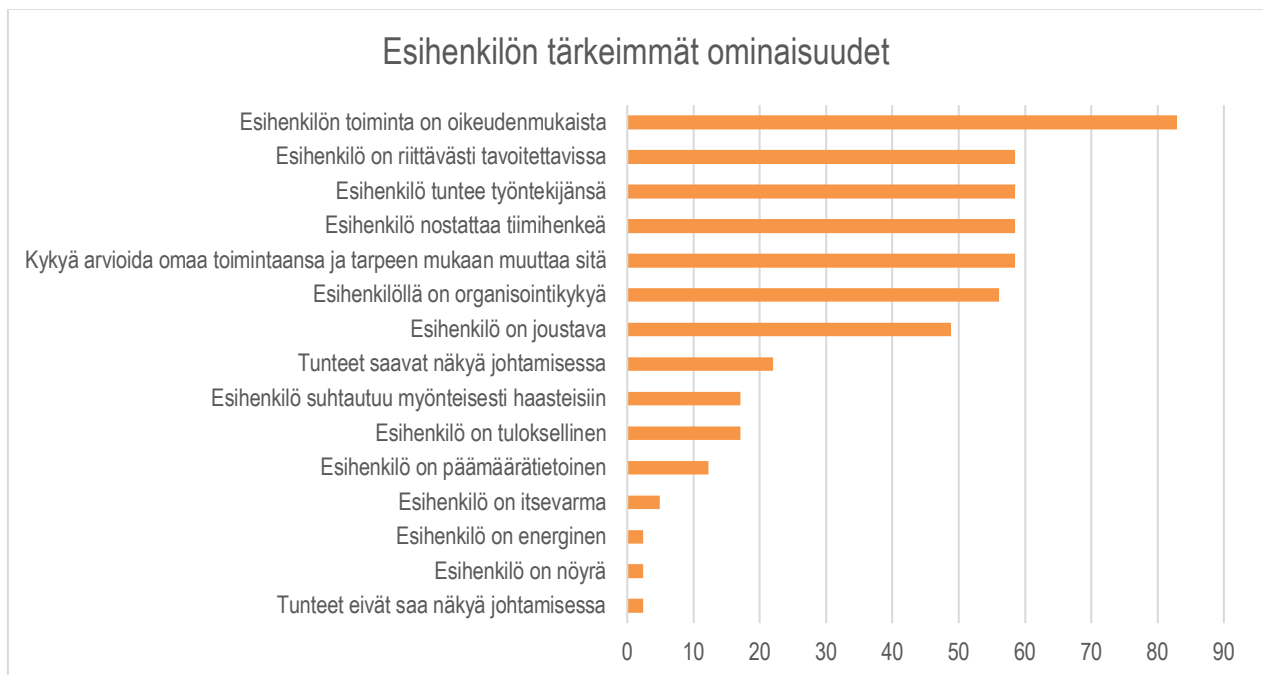
4 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYYSI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja niiden tulkinnat. Tuloksia peilataan samalla tutkimuskysymyksiin.

4.1 Työntekijöiden kyselytutkimuksen tulokset

Kysely kohdistui OP Oulun henkilöasiakaspuolen työntekijöihin ja kysely toteutettiin elokuussa 2021. Kysely lähetettiin yhteensä 149 henkilölle, joista 41 henkilöä osallistui tutkimukseen. Vastausprosentiksi muodostui siten 28 prosenttia. Näistä 41 vastaajasta 38 olivat naisia ja kolme miehiä. Ikäjakauma vaihteli alle 30–60-vuotiaiden välillä. Vastaajien työsuhteen kesto vaihteli alle 5 – yli 20 vuoden välillä. Vastaajista 35 työsuhteet ovat vakituisia ja kuudella määräaikaisia. Tutkittavat työskentelevät eri yksiköissä ja näitä yksiköjä ovat rahoitus, päivittäinen, sijoitus, varainhoito, laskipalvelut, viestintä, online ja HR. Lisäksi vastaajat työskentelevät eri toimipaikoissa, joita ovat Isokatu, Zeppelin, Ideapark ja Haukipudas/li. Liite 1 havainnollistaa vastaajien taustatiedot.

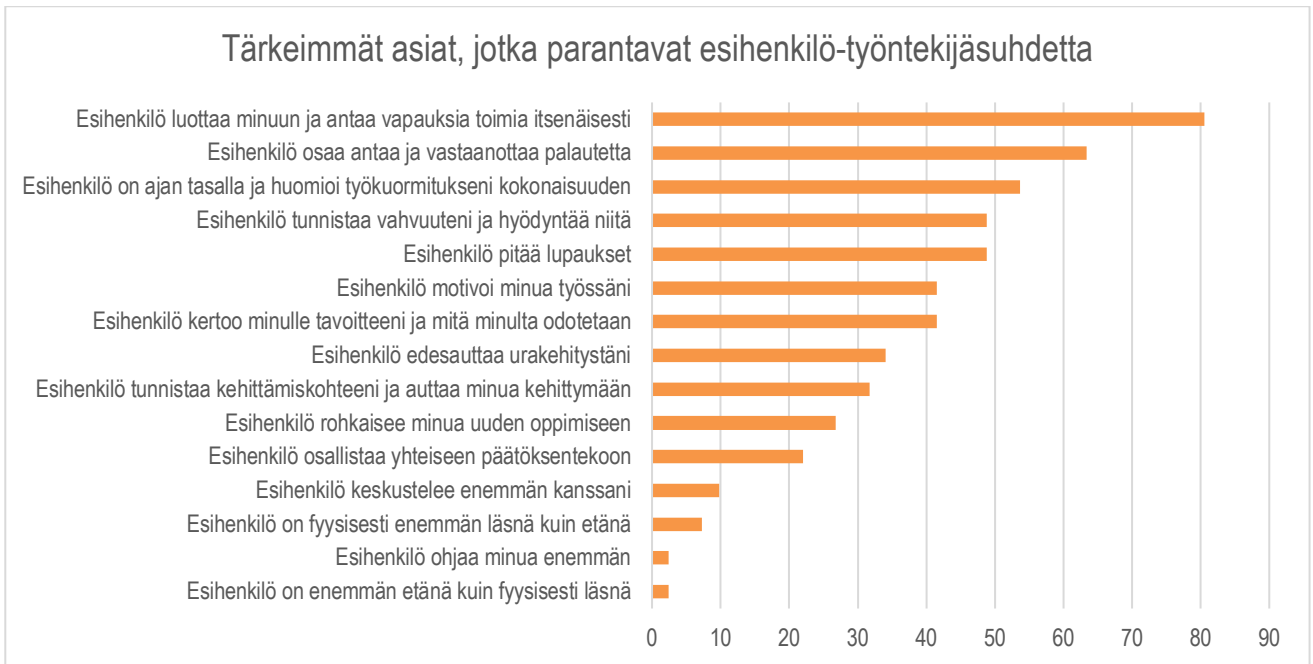
Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin monivalintakysymyksen avulla valitsemaan viisi tärkeintä ominaisuutta, joita esihenkilöllä tulee olla. Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan tutkimustuloksia (KUVIO 18).



KUVIO 18. Esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet.

Vastausten mukaan tärkeimmiksi ominaisuudeksi nousee oikeudenmukaisuus (83 %), tavoitettavuus (59 %), työntekijänsä tunteminen (59 %), tiimihengen nostattaminen (59 %), oman toiminnan arviointi ja sen muuttaminen (59 %) sekä organisointikyky (56 %). Vähiten vastauksia saivat vaihtoehtoedot ”tunteet eivät saa näkyä johtamisessa” (2 %), ”esihenkilö on nöyrä” (2 %), ”esihenkilö on energinen” (2 %) sekä ”esihenkilö on itsevarma” (5 %). Vastaajilla oli vaihtoehtona valita myös kohta ”joku muu, mikä”. Tämän vaihtoehdon hyödynsi viisi vastaajaa (12 %) ja sieltä nousi esiin luottamus työntekijää kohtaan, esihenkilön empatiakyky, työntekijän tukeminen, johdonmukaisuus ja johdettavan työnkuvan tunteminen.

Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää mitkä asiat parantavat esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta. Tätä havainnollistetaan alla olevassa kuviossa (KUVIO 19).

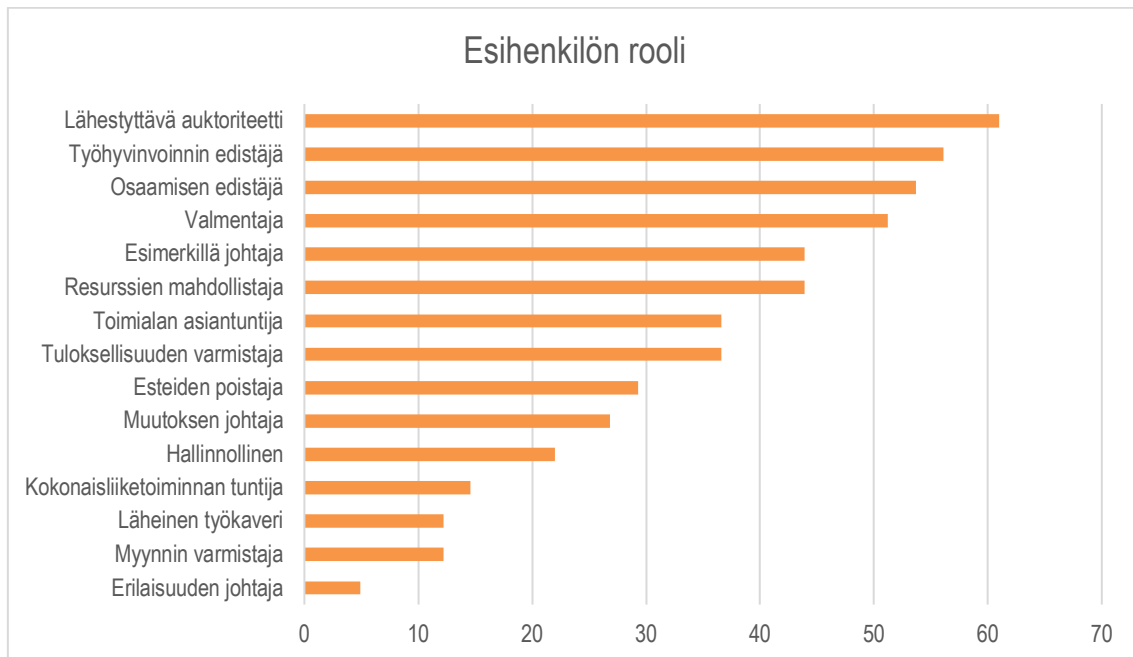


KUVIO 19. Tärkeimmät asiat, jotka parantavat esihenkilö-työntekijäsuhdetta.

Vastaajat valitsivat heille viisi tärkeintä tekijää ja tärkeimmiksi nousivat luottamus työntekijäänsä kohtaan sekä vapaus toimia itsenäisesti (80 %), palautteen anto ja vastaanotto (63 %), työntekijän työkuormituksen kokonaisuuden huomioiminen (54 %), lupauksen pitäminen (49 %) sekä työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen (49 %). Vähiten vastauksia saivat vaihtoehdoista ”esihenkilö on enemmän etänä kuin fyysisesti läsnä” (2 %), ”esihenkilö ohjaa minua

enemmän” (2 %), ”esihenkilö on fyysisesti enemmän läsnä kuin etänä” (7 %) sekä ”esihenkilö keskustelee enemmän kanssani” (10 %). Vastaajilla oli myös mahdollisuus valita vaihtoehtoista kohta ”joku muu, mikä”. Tähän ei tullut vastauksia.

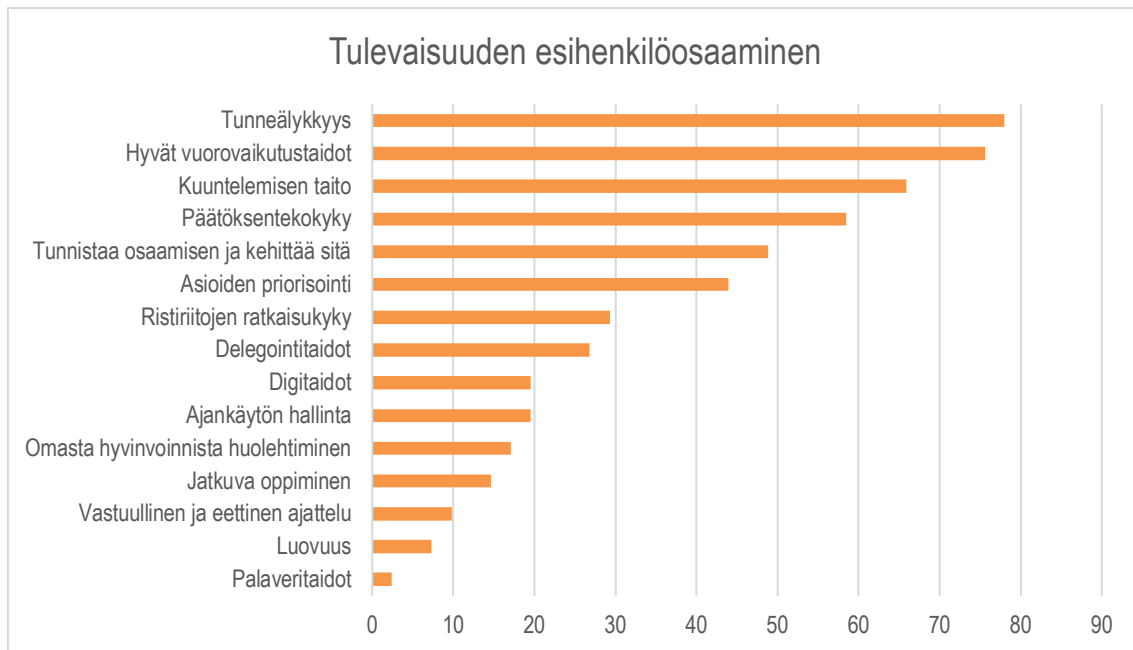
Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin millainen esihenkilön rooli tulisi olla. Vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä tekijää. Alla oleva kuvio on havainnollistamassa tutkimustuloksia (KUVIO 20).



KUVIO 20. Esihenkilön rooli.

Vastausvaihtoehtoista eniten esille nousivat lähestyttävä auktoriteetti (61 %), työhyvinvoinnin edistäjä (56 %), osaamisen edistäjä (54 %) sekä valmentaja (51 %). Vähiten vastauksia saivat erilaisuuden johtaja (5 %), myynnin varmistaja (12 %), läheinen työkaveri (12 %) sekä kokonaisliiketoiminnan tuntija (15 %). Vastaajilla oli mahdollisuus valita avoin kohta ”joku muu, mikä”. Tähän tuli vastauksia kaksi kappaletta (5 %) ja ne olivat uudistuksen suunnannäyttäjä sekä tuki ja turva.

Kyselyn neljännessä kysymyksessä haluttiin selvittää mitä osaamista esihenkilö tarvitsee tulevaisuudessa. Vastaajia pyydettiin valitsemaan heidän mielestään viisi tärkeintä osaamista. Tätä havainnollistaa alla oleva kuvio (KUVIO 21).



KUVIO 21. Tulevaisuuden esihenkilöosaaminen.

Työntekijät odottavat esihenkilöiltä tulevaisuudessa tunneälykkyyttä (78 %), hyviä vuorovaikutustaitoja (76 %), kuuntelemisen taitoa (66 %), päätöksentekokykyä (59 %) sekä työntekijöiden osaamisen tunnistamista ja sen kehittämistä (49 %). Vähiten työntekijät odottavat esihenkilöiltä palaveritaitoja (2 %), luovuutta (7 %), vastuullista ja eettistä ajattelua (10 %) sekä jatkuvaa oppimista (15 %). Avoin kohta ”joku muu, mikä” ei saanut vastauksia.

Monivalintakysymysten jälkeen vuorossa oli avoimet kysymykset. Viidennessä kysymyksessä selvitettiin, millaisia asioita esihenkilöiden toivottiin lisäävän työssään.

Työntekijät toivovat, että esihenkilö olisi enemmän tavoitettavissa ja läsnä arjen tilanteissa. Esihenkilön tulisi lisätä ajankäytön hallintaa ja osata priorisoida asiat oikeaan tärkeysjärjestykseen, jotta työntekijöille jäisi enemmän aikaa. Työntekijät haluavat keskustella enemmän esihenkilöiden kanssa ja tulla näin ollen kuulluksi. Kohtaukset voisivat olla joko kasvokkain tai etänä. Vuorovaikutukseen toivotaankin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Vastausten perustella työntekijät arvostavat, että esihenkilö tuntee työntekijänsä ja heidän työtilanteensa ja ovat valmiina tukemaan heitä tarvittaessa. Palautetta tulisi antaa rohkeasti tilanteessa kuin tilanteessa. Lisäksi urakehitys nousee vahvasti vastauksissa ja toiveena olisikin se, että esihenkilöt olisivat ohjaamassa ja mahdollistamassa uralla etenemistä.

”Esihenkilö auttaa työntekijää tunnistamaan oman potentiaalin, esihenkilö huomioi työntekijöiden voimavarat, kuuntelee ja ohjaa, esihenkilö toimii oikeudenmukaisesti”

”Urapolun kehityksen tukeminen entisestään, aikaa alaisille, kiinnostus alaisten hyvinvoinnista”

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin puolestaan, mitä asioita esihenkilön tulisi vähentää työntekijöiden mielestä omassa työssään.

Tulosten perusteella palavereita ja esihenkilön hallinnollisia tehtäviä tulisi vähentää työntekijöiden mielestä. Esimerkiksi sisäiseen valvontaan liittyvän työn delegointi eteenpäin ja raportoinnin automatisointi vapauttaisi aikaa enemmän työntekijöille ja johtamiselle. Lisäksi vain tuloksiin keskittymistä ja niiden seuraamista ei pidetä olennaisimpana asiana työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät toivoivat myös, että esihenkilö osaisi suhteuttaa ja tarvittaessa vähentää omaa työkuormaansa ja näin ollen pystyisi itsekin huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan.

”Vähemmän viikoittaisia palavereita- tulosten katsominen yhdessä vie työaikaa- voitaisiin lähettää sähköpostilla ja näin säästää aikaa työhön.”

”Keskittyminen pelkästään tulokseen, toiston vähentäminen -ei käydä samoja asioita läpi montaa kertaa, turha kytääminen -luotetaan alaisiin varsinkin, jos ei ole annettu syytä olla luottamatta.”

4.2 Johtoryhmän haastattelun tulokset

OP Oulun johtoryhmä koostuu kuudesta henkilöstä, joista kaksi osallistui haastatteluun. Haastateltavien taustatietoja ei avata anonymiteetin toteuttamiseksi eikä haastateltavia pystytä tunnistamaan vastausten perusteella.

Teemahaastelussa käytävät teemat olivat osaaminen, oppiminen ja johtaminen. Näitä teemoja tarkasteltiin muuttuvan pankkialan kontekstissa. Tämän vuoksi haastattelun ensivaiheessa pyydettiin haastateltavia tunnistamaan pankkialaa muokkaavia muutosvoimia. Molemmat haastateltavista mainitsivat sääntelyn muokkaavan pankkialaa. Lisäksi keskustelussa nousi esille digitalisaatio ja

siitä johtuva asiakaskäyttäytymisen muutos. Esimerkkeinä tästä muutoksesta ovat asiakastapaamisten siirtyminen pääsääntöisesti sähköisiin kanaviin sekä käteisen käytön häviäminen. COVID-19-pandemian uskotaan vauhdittaneen asiakkaiden käyttäytymisestä entisestään.

”... ymmärrys siitä, että muutos sinällään on hyvä asia ja se on tervetullut asia...”

Ensimmäisessä teemassa, osaamisessa, haluttiin selvittää haastateltavien näkemyksiä esihenkilön osaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Esihenkilöt toimivat eri yksiköissä, joissa erilaisia vahvuuksia ja erilaista osaamista arvostetaan. Esimerkiksi lakipalveluissa esihenkilöiltä odotetaan substanssiosaamista, kun taas päivittäispalveluissa esihenkilöillä tulisi korostua ihmisten tsemppaaminen ja hengenluonti. Pelirohkeus ja ratkaisuntekokyky näkyy uskalluksena tehdä ratkaisuja toimihenkilöpinnassa.

Tulevaisuuden osaamisen vastauksissa korostuu muutoskyvykyys ja -johtajuus. Esihenkilöiden tulisi ymmärtää oppimistarpeita ja -tapoja sekä ihmisten erilaisuutta. Heidän tulisi tukea työntekijöitään erilaisissa tilanteissa. Substanssiosaaminen on edelleen erittäin tärkeää, mutta ei enää tärkeintä. Substanssiosaamisen voidaan katsoa jopa häiritsevän esihenkilötyötä. Esimerkiksi liiallinen keskittyminen yksityiskohtiin vie aikaa johtamiselta ja työntekijöiden valmentamiselta.

”...ollaan matkalla substanssiosaamisesta kohti muutosjohtajuutta ja kohti hengenluomista.”

Haasteena esihenkilötyölle nyt ja tulevaisuudessa nähdään ajankäytön hallinta. Esihenkilöiden on tärkeää miettiä miten jakaa työaika sekä ohjaamaan sitä niin, että oma toiminta on mahdollisimman tuottavaa. Kokonaiskuvassa tärkeämpää on johtajuus eikä vain pienten asioiden ratkaisu ja niiden parissa näpertely.

Toinen teema oli oppiminen. Teeman tärkein tavoite oli selvittää, että miten jatkuva oppiminen mahdollistetaan organisaatiossa sekä mitä asioita esihenkilöiden tulisi poisoppia tulevaisuutta ajatellen. Vastauksissa haastateltavat korostivat jatkuvan oppimisen tärkeyttä ja hyödyllisyyttä organisaation menestyksen kannalta. Oppiminen tapahtuu suurilta osin arjessa, mutta myös koulutuksille ja kurssien suorittamiselle tulisi järjestää aikaa.

”...toimialallamme menestymisen ratkaisee se, että kuinka hyvin reagoi ympärillä olevaan muutokseen. Miten siihen voi reagoida, jos ei ole osa ympäröivää muutosta?”

Tulevaisuutta ajatellen esihenkilötyössä tulisi lisätä tehtävien delegointia ja vastuun jakamista, jolloin siitä vapautuva aika voidaan hyödyntää ihmisten johtamiseen ja valmentamiseen. Viimeisen vuoden aikana OP Oulussa on keskitytty valmentavaan johtamiseen ja siihen on järjestetty koulutuksia. Tähän on reagoitu perustamalla tiimejä, joissa tiettyjä esihenkilön työtehtäviä on siirretty eteenpäin. Lisäksi johtoryhmä kannustaa esihenkilöitä tekemään päätöksiä nopeammin.

Johtamisen teemassa keskusteltiin esihenkilön roolista strategian toteuttamisessa ja johtamista-voista sekä selvitettiin keskijohdon ja johtoryhmän välistä suhdetta.

Esihenkilön rooli on erittäin keskeinen strategian painopisteiden saavuttamisessa. Viimeisimmässä strategiakerroksessa esihenkilöt osallistuivat suunnitteluun ja ideointiin enemmän kuin aiemmin. Haastateltavien mielestä strategian suunnittelulla on yhteys johtamiseen. Esihenkilöiden ollessa mukana suunnittelussa ja ideoimassa toimintatapoja, on heillä paremmat valmiudet saavuttaa nämä tavoitteet.

Haastattelussa keskusteltiin myös nuorten ja vanhemman sukupolvien välisistä eroista. Aikaisemmin sitoutuminen työnantajaan kohtaan on ollut vahvempaa. Nykyään nuoremmat työntekijät arvostavat urakehitystä ja jatkuvaa oppimista ja ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa ja paikkakuntaa saavuttaakseen nämä. Haastattelijat kuitenkin painottavat vastauksissaan, että jokainen työntekijä on erilainen sukupolveista riippumatta. Se kuinka he suhtautuvat työhön ja asioihin on aina yksilöllistä.

Haastattelun lopussa keskusteltiin johtoryhmän ja keskijohdon välisestä suhteesta ja miten sitä tulisi vahvistaa. Johtoryhmän toiminta, niin positiivinen kuin negatiivinen, heijastuu suoraan keskijohtoon ja sitä kautta työntekijöille saakka. Esimerkillä johtaminen lähtee siis johtoryhmästä.

Suhdetta on vahvistettu myös osallistamalla esihenkilöitä paljon enemmän kuin aikaisemmin ja haastateltavien mukaan tässä asiassa on otettu isoja harppauksia eteenpäin. Esihenkilöille halutaan antaa vastuuta ja vapauksia tehdä päätöksiä. Johtoryhmän tarkoituksena on kannustaa esihenkilöitä tekemään töitä ahkerasti ja samalla seurata, että tulosta syntyy.

”...meidän organisaatiomme ylipäätään elää niin kuin me eletään...”

Esihenkilöitä kannustetaan myös enemmän keskinäiseen vuorovaikutukseen, joka on yhtenäistänyt keskijohtoa. Kaikkia päätöksiä ei tule tehdä johtoryhmässä, vaan esihenkilöillä itsellään on vastuita ja velvollisuuksia suorittaa itsenäisesti työtehtäviään. Esihenkilöiltä odotetaan itsenäistä työkentelyotetta ja aktiivista vaikuttamista mitä ja miten asioita tehdään.

Kuuntelu nostettiin merkittäväksi tekijäksi toimivan suhteen kannalta. Kuuntelun tulee olla molempiin suuntiin, ylhäältä alas, toimivaa vuoropuhelua. Kun esihenkilöt kuuntelevat työntekijöitään ja johtoryhmä kuuntelee esihenkilöitä, saadaan kaikki oleellinen tieto ja näkemys kerättyä käsiteltävästä asiasta. Näin johtoryhmä osaa tehdä oikeita päätöksiä ja ratkaisuja. Samassa yhteydessä luottaminen työntekijöihin on avainasemassa. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että OP Oulussa on kyvykkäitä ja osaavia työntekijöitä.

”...meidän pitää vaan antaa mahdollisuus jokaiselle onnistua omissa roolissaan, koska kyvykkäitä he kuitenkin ovat.”

Yhteenvetona käydyistä teemoista haastateltavat sanoivat, että tulevaisuuden esihenkilöllä on tärkeä tehtävä saada työntekijät luottamaan itseensä ja olemaan rohkeita ja itsenäisiä päätöksenteossa. Niin työntekijän, kuin esihenkilönkin pitäisi muistaa iloita onnistumisista. Virheen tekemistä ei tulisi pelätä vaan niistä opitaan. Näin työntekijästä saadaan paras potentiaali irti.

”Parasta mitä voi olla on se, että tekee virheen työssä. Siitähän me opitaan.”

4.3 Keskijohdon haastattelun tulokset

OP Oulun henkilöasiakasliiketoiminnan keskijohtoon kuuluu yhdeksän henkilöä, joista viisi osallistui haastatteluun. Vastausprosentiksi muodostui siten 56 prosenttia. Ikäjakauma vaihteli alle 40-vuotiaiden ja reilu 50-vuotiaiden välillä. Haastateltavien työkokemus OP Ryhmässä vaihteli reilun 10 vuoden ja yli 20 vuoden välillä. Esihenkilökokemusta OP Oulussa haastateltavilla oli muutamasta vuodesta lähes 20 vuoteen asti. Haastateltavien tiimien koko vaihteli yli 10 ja yli 30 työntekijän välillä. Tarkempia tietoja ei avata suojatakseen haastateltavien anonymiteettiä.

Haastattelun teemat olivat osaaminen, oppiminen ja johtaminen. Näitä teemoja tarkasteltiin muuttuvan pankkialan kontekstissa ja ensimmäisenä haastateltavilta pyydettiin tunnistamaan pankkialaa muokkaavia muutosvoimia. Haastatteluissa kaksi muutosvoimaa nousi ylitse muiden, sääntely ja digitalisaatio sekä sen aiheuttama asiakaskäyttäytymisen muutos. Sääntely mainittiin jokaisessa haastattelussa ja digitalisaatio mainittiin yhtä lukuun ottamatta aina. Näiden kahden muutosvoiman lisäksi haastateltavat tunnistivat pankkialaa muokkaaviksi tekijöiksi uusien sukupolvien astumisen työelämään ja ihmisten korostuneen tarpeen hyvinvointiin.

Teemassa yksi haastateltavilta pyydettiin listaamaan mitä osaamista he tarvitsevat työssään tällä hetkellä. Lähes kaikki nostivat ihmissuhdetaidot. Näillä taidoilla tarkoitettiin keskustelua työntekijöiden kanssa, heidän motivoimistansa sekä kannustamista. Haastateltavat nostivat läsnäolon tässä yhteydessä. Keskustelulla tarkoitettiin niin haastavien asioiden kuin onnistumisten läpikäymisiä. Esihenkilöltä odotetaan jossain määrin substanssiosaamista, mutta sen merkitys on vähenemässä. Haastateltavien mukaan esihenkilön ei enää tarvitse tietää kaikkea nippelitietoa tai antaa jokaiseen asiaan vastauksia, mutta pääpiirteet tulee tietää, että he voivat auttaa ja tukea työntekijöitään. Esihenkilöt tarvitsevat työssään prosessituntemusta, tietoteknistä osaamista, ajankäytön hallintaa sekä heidän tulee osata organisoida arkea.

Tulevaisuudessa kokonaisuuksien hahmottaminen nousee isoon rooliin ja pieniin yksityiskohtiin keskittyminen jää taka-alalle.

Esihenkilön tulevaisuuden osaamisesta keskusteltaessa, haastateltavat nostivat samoja asioita kuin tämän päivän osaamisessa, mutta näiden osaamisten nähdään korostuvan entisestään. Tämän lisäksi esille nousi muutosjohtajuus ja valmentava ote johtamisessa. Muutosjohtajuudella tarkoitettiin epävarmuuden ja muutoksien sietämistä sekä niiden hyväksymistä, kykyä ymmärtää muutoksia ja sitä, miten jokainen reagoi näihin eri tavoin. Haastateltavien mukaan muutosjohtaminen sisältää kyvyn muuttamaan omaa ajattelutapaa, ottamaan vaikutteita sekä oppimaan uusia asioita. Tulevaisuudessa tärkeää on pysyä ajan tasalla, kehittää itseään ja niiden pohjalta toimia omaaloitteisesti. Valmentamisella haastateltavat tarkoittivat sitä, että he osaavat ohjata ja auttaa työntekijöitä löytämään itse ratkaisuja. Tämän myötä esihenkilön substanssiosaamisen tarve vähentyy tulevaisuudessa. Valmentamisessa korostuu esihenkilön pehmeät arvot, joita ovat muun muassa kuuntelu ja tuen antaminen.

Alla olevassa kuviossa (KUVIO 22) on listattu eilisen, tämän päivän ja huomisen esihenkilöosaamista yllä olevien vastausten perusteella. Eilisen osaamisella tarkoitetaan tiettyjen osaamisten merkityksen vähenemistä ja poisoppimisen paikkoja.



KUVIO 22. Tärkeimmät esihenkilöosaamiset eilen, tänään ja huomenna

Esihenkilön tämän ja huomisen päivän osaamisen käsittelemisen jälkeen siirryttiin siihen, miten tätä osaamista saadaan ylläpidettyä ja miten sitä voidaan kehittää. Haastateltavat painottivat kollegoiden kanssa sparrailun ja oman esihenkilön kanssa keskustelemisen auttavan. Myös erilaiset esihenkilövalmennukset ja -koulutukset sekä finanssialan ja OP:n sisäisten uutisten lukeminen ja muu itseopiskelu nostettiin esille. Haastatteluissa mainittiin myös kuinka tärkeitä henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset ovat omaa osaamista arvioidessa ja kehittäessä. Loppuun eräs haastateltavista totesikin, että kaikkea ei tarvitse tietää tai osata vaan tulee tunnistaa ne osaamiset, mitä tarvitaan johtamiseen. Yhtenä tärkeänä tekijänä osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi pidettiin kiinnostusta eri asioihin ja avoimuutta itsensä kehittämiseksi.

”en mä millään pysty olemaan kaikissa se paras asiantuntija, eikä onneksi tarvikaan, mutta toki se riittävän tiedon ylläpitäminen, niin yritän siitä huolehtia”

Esihenkilökoulutuksista ja -valmennuksista puhuttaessa haastateltavat mainitsivat, että työyhteisössä on tarjolla sisäistä ja ulkoista koulutusta ja valmennusta sekä näiden lisäksi erikseen räätälöityä työhönohjausta ja sparrailua esihenkilöille. Esihenkilötehtäviin siirryttäessä haastateltavat olivat kaikki käyneet läpi OP Ryhmän tarjoaman esihenkilöperehdytyksen. Esihenkilöt voivat oman halukkuutensa mukaan ja kalenterin salliessa ilmoittautua koulutuksiin vapaasti. Johtoryhmä suhtautuu

tuu erittäin positiivisesti esihenkilöiden kouluttautumiselle ja kannustaa heitä oppimaan uutta. Tarjolla on muun muassa palkallisia vapaapäiviä koulutuksia varten. Haastattelussa selvitettiin kaipaavatko esihenkilöt lisää koulutusta tai koulutusta johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Esiin nousi tarve kahdelle erilaiselle koulutukselle. Toinen liittyi ihmissuhdetaitoihin, missä keskityttäisiin ihmismieleen sekä erilaisuuden ja erilaisten ihmisten ymmärtämiseen. Koulutuksessa voitaisiin käydä läpi muun muassa kahdenkeskisiä keskusteluja ja arjen kipukohtien läpikäyntiä. Toinen koulutuksesta toivottiin liittyvän uusien johtamisen toimintatapojen läpikäyntiin. Koulutusten kestot tulisi olla lyhkäisiä ja toteutustavaksi toivottiin enemmän kohdennettuja seminaarityypistä ratkaisuja kuin pitkiä, raskaita koulutuspolkuja.

”...en niin kuin semmoista pitempää koulutusta [kaipaa], mutta nuo on ihan hyviä, jos tulee joitakin lyhkäisiä täsmäjuttuja, [...] että tällainkin voi toimia, koska herkästi saattaa mennä siihen, että se vanha levy pyörii tai vanhalla tyylillä hoidetaan, vaikka on uusiakin tapoja miten voidaan johtaa ja työntekijöitä aktivoida siihen tekemiseen.”

Oppisen ja osaamisen kehittämisen jälkeen siirryttiin pohtimaan esihenkilöiden omaa roolia. Tutkijat halusivat selvittää mikä työssä on tärkeintä ja haastavinta. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että esihenkilöiden rooli on laaja ja pitää sisällään monia eri tehtäviä. Yleisimpiä vastauksia roolin määrittelyyn oli työntekijöiden valmentaja, myynnin varmistaja, tukihenkilö ja ohjaaja, suunnannäyttäjä ja esimerkiksi johtaminen, hyvän me-hengen luonti ja huolehtiminen omien työntekijöiden hyvinvoinnista sekä organisoija ja asioiden mahdollistaja. Vastauksista nousi myös osallistava rooli, joka on merkittävässä roolissa tulevaisuuden kannalta. Osallistavalla roolilla tarkoitetaan sitä, että esihenkilöt ovat mukana kehittämässä muuttuvaa toimintaympäristöä aktiivisesti ja heillä on kykyä kehittyä ja kehittää toimintaa. Toisaalta tärkeää on olla myös kriittinen ja kyseenalainen jokaista muutosta kohtaan. Pitää pohtia, sopiiko jokainen uusi muutos yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin nähden.

Ylipäätään haastateltavat pitivät esihenkilön roolia keskeisenä ja tärkeänä. Haastateltavat painottivat, että he toimivat niin sanotun puun ja kuoren välissä ja heidän tehtävänä on varmistaa, että muun muassa viestit, ohjeet ja myyntitavoitteet kulkeutuvat ylhäältä alaspäin. Erityisen tärkeää tässä on myös, että keskijohto kuuntelee omia työntekijöitään ja vie heidän toiveensa ja murheensa ylöspäin. Viestintäyhteyden tulee olla siis molemminpuolista. Tärkeimmäksi rooliksi haastateltavat nostivat ihmisten kanssa toimimisen. Ihmisten kanssa keskustelu, kannustaminen ja ohjaaminen

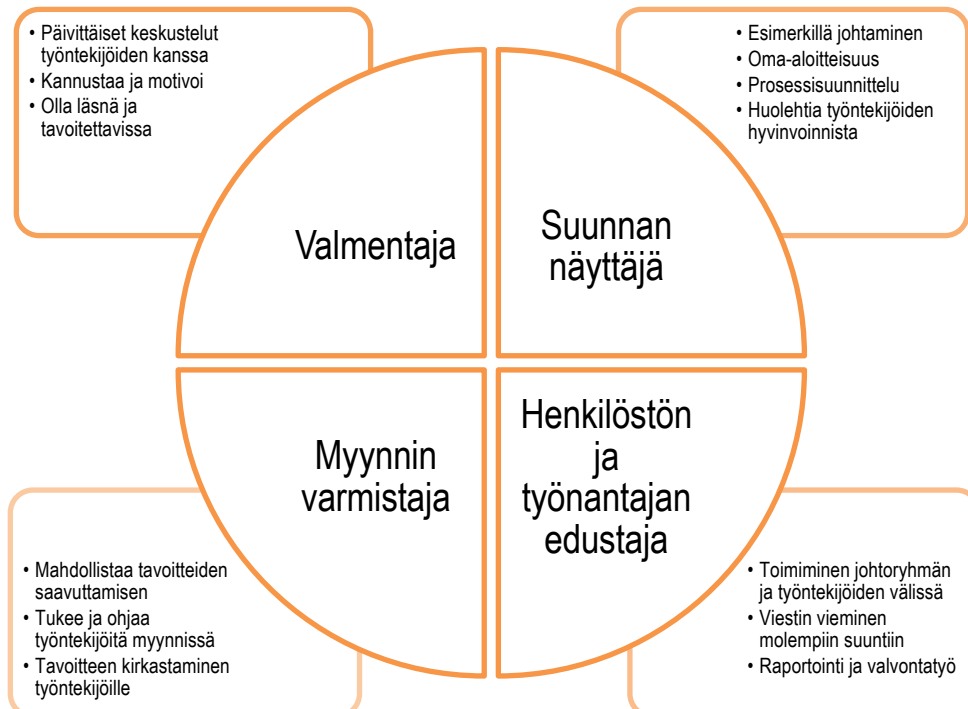
heitä kohti tavoitteita nousi melkein kaikilla haastateltavilla ensimmäisenä mieleen. Tässä on tärkeää, että prosessit ovat kunnossa eli on oikeat ihmiset oikeissa paikoissa, jotta voidaan mahdollistaa onnistuminen ja ihmisten työpanosten käyttö heitä mitattaviin asioihin.

”...ihmiset ovat se kaikista tärkein asia, koska sitten sieltähän lopulta tulee se meidän tulos ihmisten kautta, joilla sitten meidän onnistumista mitataan...”

Lisäksi myynnin varmistaminen nousi tärkeäksi rooliksi. Myynnin varmistamisella tarkoitettiin, että esihenkilön tulee olla oman tiiminsä tukena ja mahdollistaa heidän menestyksensä. Tämä saattaa joskus tarkoittaa sitä, että esihenkilöiden tulee poistaa esteitä, jotta tiimi voi keskittyä myyntiin.

”...mää on semmoisessa kaksoisroolissa, että oon työnantajan edustaja ja teen mitä johto käskee ja pyytää ja haluaa, mutta mä oon myös henkilöstön edustaja ja pidän heidän puolia ja sehän on keskijohdon tärkeimpiä tehtäviä...”

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan omaa roolia esihenkilönä. Alla olevaan kuvioon (KUVIO 23) on listattu eniten esille nousseet roolit ja niiden kuvaukset.



KUVIO 23. Esihenkilön moninainen rooli työyhteisössä.

Haastavinta esihenkilötyössä haastateltavien mukaan on ajan riittävyys ja ajankäytönhallinta. Arjen kiireet ja pienet asiat vievät fokusta ison kuvan johtamisesta. Myös hallinnolliset asiat nostettiin paljon aikaa vieviksi asioiksi ja sitä kautta tämä aika on pois johtamisesta. Tähän auttaa haastateltavien mukaan arjen priorisointi sekä kaikkien oma vastuu työtehtävien järjestelyistä. Tärkeimmäksi asiaksi esihenkilötyössä nostettiin ihmiset, mutta ihmiset ja heidän ymmärtämisensä erilaisissa tilanteissa nostettiin myös haastavimmaksi tekijäksi esihenkilön roolissa. Esihenkilön työssä tulee vastaan monia haastavia tilanteita, kuten irtisanomistilanteita ja muita ristiriitatilanteita. Haastavaa onkin, miten näihin tilanteisiin pitää puuttua ja kuinka reagoida eri ihmisten tilanteisiin ja heidän reagointiinsa. Monesti tällaisissa asioissa työasiat seuraavat sitten kotiin ja mietityttää yön pikkutunneilla asti.

Haastatteluissa selvitettiin myös keskijohdon esihenkilöiden välistä yhteistyötä sekä suhdetta johtoryhmään ja työntekijöihin sekä sitä, miten näitä suhteita voitaisiin parantaa.

Keskijohdon ja johtoryhmän välistä suhdetta kuvailtiin avoimeksi ja luottamukselliseksi, jossa on välitön tunnelma ja me-henki korostuu. Johtoryhmä tukee ja kannustaa esihenkilöitä työssään ja tämän toivotaan jatkuvan tulevaisuudessakin. Suhteen vahvistamiseksi haastatteluista nousi esiin toive nopeampaan reagointiin tietyissä asioissa sekä vielä entisestään tiiviimpään yhteistyöhön kaikkien kesken.

Keskijohdon esihenkilöiden välistä suhdetta kehuttiin vuolaasti. Osa haastateltavista koki, että johtoryhmä on kauempana esihenkilöiden arjesta, jolloin keskijohdon esihenkilöiden välinen suhde koetaan hyvin tärkeäksi tukipilariksi. Esihenkilöiden välistä suhdetta pidettiin osittain vahvana siksi, koska he viettävät paljon aikaa keskenään sekä siksi, koska ovat erilaisia persoonia ja johtajia, jolloin heillä on erilaisia näkökulmia asioihin ja näin täydentävät toisiaan. Tiiviin yhteistyön jatkamista toivottiin, ettei pääsisi muodostumaan niin kutsuttuja kuppikuntia.

Keskijohdon ja työntekijöiden välinen suhde vaihteli haastateltavien välillä, sillä kaikilla haastateltavilla on omat johdettavansa ja tiimit ovat erilaisia niin ihmisten kuin työtehtävienkin myötä. Suhteen vahvistamiseksi toivottiin lisää avoimuutta ja uskallusta kertoa niin hyvistä kuin vaikeistakin asioista omalle esihenkilölle. Esihenkilön ja työntekijän välistä kahdenkeskistä aikaa pidettiin tärkeänä ja haastateltavista useat kokivat, että sitä pitäisi lisätä. Väliä ei ole, onko kahdenkeskinen aika fyysisesti vai etänä, kunhan sitä on.

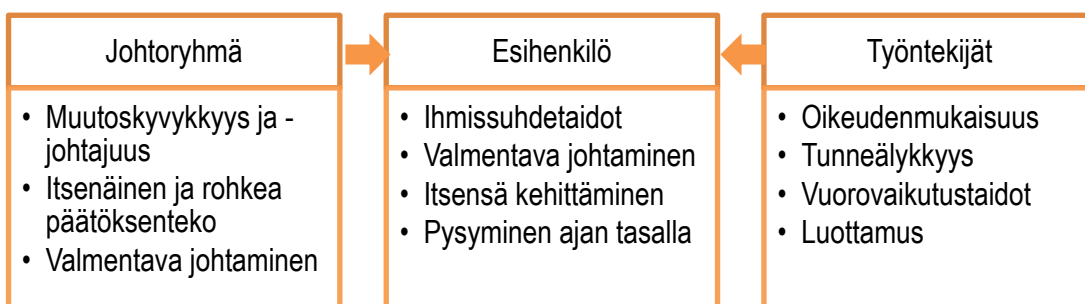
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen kohteena oli esihenkilöiden osaaminen ja kontekstina toimi jatkuvassa muutoksessa oleva pankkiala. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista osaamista esihenkilö tarvitsee muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen alussa esitettiin kolme keskeistä kysymystä, joihin tutkimuksen avulla lähdettiin etsimään vastauksia. Nämä kolme kysymystä olivat: Mitä osaamista esihenkilöt ajattelevat tarvitsevan muuttuvassa toimintaympäristössä? Minkälaista esihenkilöosaamista työntekijät odottavat? Minkälaista esihenkilöosaamista johtoryhmä odottaa? Luvussa avataan miten hyvin tehty tutkimus vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin sekä esitetään jatkotutkimusideoita. Luvun lopussa on yhteenveto koko tutkimuksesta, sisältäen tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden.

Edellisessä luvussa käytiin läpi tutkimuksen empiirisen tutkimuksen tulokset ja tässä luvussa tarkastellaan, mitä johtopäätöksiä tutkimusaineistosta voidaan johtaa. Johtopäätökset on jaoteltu kuuteen eri ryhmään, jotka ovat ”ajatuksia ja odotuksia esihenkilötyöstä”, ”esihenkilöosaaminen”, ”suhteiden vahvistaminen”, ”jatkuva oppiminen” ja ”vertailua teoriaan”. Luvussa on käytetty tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia, jotka ovat tutkimuskysymysten kannalta relevanteimpia. Luku sisältää tutkijoiden omia mielipiteitä, kohderyhmien tuloksia sekä niiden eroavaisuuksien vertailua.

5.1.1 Ajatuksia ja odotuksia esihenkilötyöstä

Esihenkilötehtävä on haastava, koska he toimivat niin sanotusti puun ja kuoren välissä, henkilöstön ja johtoryhmän edustajana. Hänelle tulee odotuksia, toivomuksia, haasteita ja vaatimuksia ylhäältä, alhaalta ja sivuilta. Ratkaisuja ja toimintaa odotetaan, vaikka odotukset olisivat ristiriidassa. Alla oleva kuvio (KUVIO 24) on tehty havainnollistamaan tutkimustulosten eri kohderyhmien tärkeimpiä ajatuksia ja odotuksia esihenkilötyöstä.



KUVIO 24. Ajatuksia ja odotuksia esihenkilötyöstä.

Vaatimusten ja odotusten ollessa kovat, tutkijat ehdottavat, että esihenkilö käyttää enemmän aikaa oman osaamisen ja toimintatapojensa pohdiskeluun ja reflektointiin. Esihenkilö on myös työntekijä, jonka tulee kehittää itseään ja pitää itsestään huolta, jotta hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään parhaimmalla mahdollisella tavalla. Omaan työhön reflektoiden voidaan tunnistaa omat vahvuudet, taidot ja kyvyt sekä myös haasteet ja kehittämiskohteet, joihin tulee kiinnittää huomioita nyt ja tulevaisuudessa. Itse-reflektiossa tulee myös kiinnittää huomioita siihen, miten oma toiminta vaikuttaa suoraan tai välillisesti muihin työyhteisön jäseniin.

5.1.2 Esihenkilöosaaminen

Tulevaisuuden esihenkilöltä odotetaan toiminnassaan oikeudenmukaisuutta, josta kertoo työntekijäkyselyyn osallistuneiden lähes yksimielinen mielipide kysyttäessä esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia. Oikeudenmukaisuus onkin yksi tyypillisimmistä asioista, joka nostetaan esiin alan kirjallisuudessa esimerkillisen esihenkilön ominaisuuksista puhuttaessa. Pankkialalla johtaminen on muuttunut valvonnan ja käskemisen kulttuurista toiseen suuntaan. Tulevaisuuden johtamisessa tulee korostumaan ihmisläheisyys, josta kertoo työntekijäkyselyn listan kärkeen nousseet ominaisuudet, kuten hyvät vuorovaikutustaidot sekä pehmeät arvot johtamisessa esimerkiksi tunneälykyys. Pehmeät arvot johtamisessa ovat viime aikoina nousseet isoon arvostukseen eikä esihenkilöltä enää odoteta niin vahvaa substanssiosaamista kuin aikaisemmin.

Kaikkien kohderyhmien vastauksissa nousi tavalla tai toisella esiin valmentava johtaminen. Voidaan todeta, että kyseinen johtamistyyli tulee olemaan isossa roolissa nyt ja tulevaisuudessa. Työntekijät odottavat esihenkilöltään läsnäoloa, tukemista ja kannustamista sekä toivovat, että heihin keskitytään enemmän kuin myyntitulosten seurantaan. Keskittyminen pelkästään myyntitulosten seurantaan koettiin holhoavana ja motivaatiota heikentävänä tekijänä. Myyntitulosten seurannan sijaan työntekijöihin kokonaisvaltaisesti keskittymällä voi olla enemmän vaikutusta työssä menestymiseen. Tulokset seuraavat perässä, sillä hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen työssään. Työntekijät odottavat esihenkilöä, joka kuuntelee ja auttaa eteenpäin uralla. Keski johdon vastauksissa kuitenkin myynnin varmistaminen nousi toiseksi tärkeimmäksi tehtäväksi liittyen esihenkilön rooliin. Tämä tekijä nousi isoimmaksi erottavaksi tekijäksi tuloksissa. Tutkijoiden

mielestä tulevaisuudessa kannattaisi käydä tätä asiaa enemmän läpi ja yhtenäistää odotukset ja toiveet työntekijöiden ja ylemmän portaan kanssa.

Johtoryhmä odottaa esihenkilöiltä delegointia ja vastuun jakamista. Delegoinnista ja vastuun jakamisesta vapautuva aika saataisiin näin hyödynnettyä ihmisten ja tiimien johtamiseen. Lisäksi johtoryhmä kannustaa esihenkilöitä viemään itseohjautuvaa toimintatapaa alaspäin omille työntekijöilleen, mikä vahvistaisi samanlaista toimintatapaa koko organisaatiossa. Myös esihenkilöt painottivat haastatteluissa, että heidän tulee antaa enemmän päätösvaltaa työntekijöilleen ja keskittyä itse kokonaisuuksiin. Itseohjautuvaa toimintatapaa toivovat myös työntekijät, sillä työntekijäkyselyn vastauksissa yhdeksi esihenkilö-työntekijäsuhdetta parantavaksi tekijäksi nousi luottamus työntekijäänsä kohtaan sekä vapaus toimia itsenäisesti.

Tutkijat näkevät, että muutoskyky ja -halu nousevat tärkeiksi menestystekijöiksi tulevaisuudessa, sillä työympäristön muuttumisen mukana on tärkeää muuttua myös itse. Tämän lisäksi kyky ajatella asioita eri näkökulmista ja reflektoida omaa toimintaansa korostuvat tulevaisuudessa.

Erilaiset tunnetaidot sekä inhimillisuus mahdollistavat monet muutokset työyhteisössä. Tunteet voivat parhaillaan auttaa työssä onnistumiseen ja tuloksen tekemiseen. Näiden asioiden tiimoilta heittää kysymys, miten tulevaisuuden esihenkilöstä saadaan tunneälykäs valmentaja. Tällä hetkellä on totuttu siihen, että pankkialan esihenkilön koulutustausta on liiketalous- ja kauppatieteisiin painottuva. Voisiko tämän rinnalle käydä esimerkiksi kasvatustieteen, sosiaali- ja terveysalan tai psykologian opintoja tai suorittaa jopa tutkinto näiltä aloilta? Yliopisto- ja korkeakouluopiskelun tilalle löytyy myös vaihtoehtoisesti yksityisten tahojen järjestämiä kursseja ja valmennuksia liittyen ihmismielen johtamiseen. Edellä mainitut alat antavat hyvät valmiudet esimerkiksi erilaisten ihmisten ja tunteiden kohtaamiselle. Keskijohdon haastatteluissa useat mainitsivatkin, että haastavimmat tilanteet esihenkilötyössä ovat vaikeiden asioiden käsittely työntekijöiden kanssa. Monet haastateltavista kokivat lisäkoulutuksen tarvetta näiden aiheiden tiimoilta. On mahdollista, että lisäkoulutuksen myötä vaikeiden asioiden esiin nostaminen ja käsittely helpottuisivat, kun tietoa ja työkaluja vaativien tilanteiden ratkaisemiseksi olisi riittävästi.

5.1.3 Suhteiden vahvistaminen

Työntekijäkyselyn tuloksien perusteella tulevaisuuden esihenkilön tulee osata käydä dialogia työntekijöidensä kanssa sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Kuten teoriassakin jo mainittiin, kehittääkseen omaa toimintaansa ja itseään, esihenkilön tulisi saada säännöllisesti palautetta. Palautteen saannista kannattaa osoittaa kiitollisuutta ja kiinnostusta, sillä mitä enemmän palautetta saa ja pystyy käsittelemään, sitä nopeampaa esihenkilönä voi kehittyä. Tutkijat ehdottavat, että esihenkilöt pyytäisivät säännöllisemmin palautetta työntekijöiltä ja johdolta. Palautteen pyynnöstä ja sen annosta ei tarvitse tehdä turhan virallista, sitä varten on vuosittainen henkilöstötyytyväisyyskysely, vaan palauteprosessi voi olla tyyliltään vapaamuotoisempi. Se voi olla helppokäyttöinen palvelualusta, jossa vastaukset annetaan anonymisti tai se voi olla kahdenkeskisen keskustelun lomassa yksinkertainen kysymys: ”Mitä sinä odotat minulta esihenkilönä?”.

Keskijohdon tuloksista kävi ilmi, että esihenkilö-työntekijäsuhteen vahvistamiseksi toivottiin lisää avoimuutta ja uskallusta kertoa niin hyvistä kuin vaikeistakin asioista omalle esihenkilölle. Osa haastateltavista tiedosti, että vaikka esihenkilön ja työntekijöiden suhde on pääasiassa hyvä, eivät kriittiset ja arkaluontoiset asiat välttämättä kantaudu esihenkilön korviin. Silloin työyhteisön epäkohtia on vaikea viedä eteenpäin korjattavaksi. Tästä tutkijoilla heräsi kysymys, että mitä esihenkilöt tekevät sen eteen, että kynnyks keskustelemaan on tarpeeksi matala myös niille kriittisimmille ja arkaluontoisimmille asioille? Miten esihenkilö voi tehdä itsensä helposti lähestyttäväksi? Esihenkilöiden asema työyhteisössä on aivan erilainen kuin esimerkiksi vasta työuran alussa oleville nuorille. Nuoret saattavat kokea työyhteisön ilmapiirin eri tavalla kuin heidän esihenkilönsä. Tätä pohti myös yksi keskijohdon haastateltava. OP Oulu on monille korkeakouluopiskelijoille ja vastavalmistuneille ensimmäinen työpaikka, jolloin heidän kynnyksensä keskustella vaikeista asioista esihenkilön kanssa voi olla niin korkealla, että mieluummin asiat jätetään mainitsematta ja niitä mietitään yksin tai ulkopuolisten kanssa. Tutkijat pohtivat miten tätä asiaa voitaisiin kehittää työyhteisössä ja esimerkiksi johtaminen nousi esille. Keskijohdon haastattelussa esimerkiksi johtaminen nousi myös samassa asiayhteydessä useammin kuin yhden kerran esiin. Kun esihenkilö on työntekijöilleen avoin ja ilmaisee mielipiteensä ja tunteuksensa rehellisesti, antaa hän omalla esimerkillään tilan myös työntekijöille toimia samoin. Näin esihenkilö omalla esimerkillään johtaa ja luo työyhteisössä läpinäkyvää ja vilpitöntä tiedon, ajatusten ja tunteiden jakamista kaikkien kesken. Konkreettisten tekojen kautta pystytään muuttamaan työyhteisöä toimivammaksi.

5.1.4 Jatkuva oppiminen

OP Oulussa esihenkilön osaamiseen ja sen kehittämiseen panostetaan. OP Oulun kuuluessa OP Ryhmään, OP Oulu saa hyviä koulutus- ja valmennuskokonaisuuksia Ryhmän puolesta ja esihenkilöt käyvät kattavasti erilaisia koulutuksia ja kursseja. Koulutuksiin voi myös ilmoittautua omasta tahdostaan ja niihin myös kannustetaan johtoryhmän puolelta. Johdon antama tuki on erittäin positiivista ja he ovat sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen on tulevaisuuden kannalta erittäin tärkeässä roolissa. Tutkijoiden mielestä tämä on erittäin hyvä ja työnantajakuvaa vahvistava tekijä. Työnantajan puolesta hyvät valmiudet osaamisen kehittämiseksi on olemassa, loppu on kiinni ihmisestä itsestään. Ihmisten johtaminen nähdään palveluammattina ja työnantajan kannalta merkittävää on, millaista palvelua esihenkilöt tarjoavat työntekijöille ja sitä kautta koko työyhteisölle. Esihenkilön tulee haluta, uskaltaa ja kyetä kehittymään jatkuvasti, osaamista ei ole ilman tahtoa.

Tulevaisuudessa korostuu entisestään verkostomainen toiminta ja erilaisten ihmisten kanssa toiminen. Esihenkilön tulee osata hyödyntää omien työntekijöiden ja muiden esihenkilökollegojen osaamista ja myös jakaa omaansa. Monimutkaisessa maailmassa on enää mahdotonta osata ja muistaa kaikkia yksityiskohtia ja osa-alueita ulkoa, joten osaamisen ja tietojen jakaminen ja liittäminen omaan osaamiseen tulevat entisestään korostumaan. Työelämän niin kutsutut supertyöntekijät, jotka ovat aina tehneet kaiken yksin ovat jo väistymässä, ja tulevaisuudessa kyse on enemmän me-hengestä ja yhdessä menestymisestä. Tähän viittaa myös OP Oulun keskijohto. Heidän mukaansa esihenkilökollegat omaavat erilaisia vahvuuksia ja johtoryhmä on osannut koota toimivan kokonaisuuden, jonka avulla menestystä on voitu saavuttaa. Tiimin koostuessa erilaisista henkilöistä ja heidän vahvuuksistaan esihenkilöt pystyvät oppimaan jatkuvasti arjessa toinen toisiltaan. Haastatteluissa esihenkilöt pitivät tätä yhtenä tärkeimpänä ja kehittävimpana tapana oppia.

5.1.5 Vertailua teoriaan

Teoriaosuudessa hyödynnettyä Mellasen ja Mellasen ”Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa” (2020) kirjaa varten tehty kyselytutkimus sisälsi hyvin paljon samankaltaisia tuloksia tämän tutkimuksen kanssa. Alla oleva kuvio (KUVIO 25) vertailee tuloksia keskenään.

Muuttuva pankkiala – muuttuva johtaminen	Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa
-------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

Esihenkilön toiminta on oikeudenmukaista

Reilu ja tasapuolinen

Esihenkilö luottaa minuun	Luottamus esihenkilön ja alaisen välillä
Esihenkilö antaa vapauksia toimia itsenäisesti	Ei mikromanageeraa
Tunneälykyys	Tunneälykäs ja empaattinen
Työhyvinvoinnin edistäjä	Huolehtii alaisen hyvinvoinnista

KUVIO 25. Eri tutkimusten tulosten vertailua.

Valmentava johtaminen nousi tässä tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi, kun taas Mellasen ja Mellasen (2020) kirjaa varten tehdyssä tutkimuksessa esihenkilön valmentavaa ominaisuutta piti tärkeänä vain alle 10 prosenttia vastaajista, ollen näin kolmanneksi vähiten vastattu vaihtoehto. Tutkijat pohtivat, että eroavaisuus voi johtua siitä, että kirjaa varten tehdyssä tutkimuksessa vastaajajoukko ei ollut tietyltä alalta, kuten tässä tutkimuksessa. Vaikka pankkialalla johtaminen on muuttunut valvonnan ja käskemisen kulttuurista kohti valmentavaa johtamista, eivät jotkut alat eivät välttämättä ole kokenut vielä samaa muutosta tai ehkä kaikilla aloilla valmentavan johtamisen ei ajatella toimivan yhtä hyvin kuin pankkialalla.

Teoriaosuudessa käytiin läpi Opetushallituksen vuodelle 2035 listaamia tärkeimpiä ja kasvavia osaamistarpeita rahoitus- ja vakuutusalailla. Listassa painottui muun muussa tiedonhallintataidot, itsensä johtaminen, digitaalisuus, luottamus ja sosiaaliset taidot. Vertaillen tähän tutkimukseen, samankaltaisuuksia löytyy. Tässä tutkimuksessa painottui erittäin vahvasti pehmeät arvot sekä työnorganisointi ja tiedon hallintataidot. Kuitenkin Opetushallituksen tutkimuksessa painottui paljon enemmän teknologian ja digitaalisuuden ymmärtäminen sekä niiden hyödyntäminen. Tämän tutkimuksen kontekstina toimi muuttuva pankkiala ja tutkijat uskovat tämän asian vaikuttavan siihen, että vastauksissa nostettiin enemmän osaamisia, jotka liittyvät ihmisten johtamiseen, valmentamiseen sekä muutososaamiseen. Digitaitoja ja teknologian tuomia osaamisia saatettiin pitää itseltään selvinä taitoina, jotka ovat koko ajan läsnä arjessa.

5.2 Tutkimuksen arviointia

Tässä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen tekemiseen liittyvää prosessia, tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

5.2.1 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ei pelkästään analysoida tutkimuksen tuloksissa vaan luotettavuutta arvioidaan koko prosessin ajan. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää, joten tutkimusta ja sen luotettavuutta arvioidaan validiteetin, reliabiliteetin sekä vakuuttavuuden näkökulmista. Toikko & Rantasen (2009, 121–123) mielestä tärkeintä tutkimuksessa on sen käyttökelpoisuus. Tällä tarkoitetaan, että tiedon tulee olla todenmukaista ja hyödyllistä.

Määrällisessä tutkimuksessa mittarin kokonaisluotettavuutta arvioidaan tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden näkökulmista (Vilka 2005, 123). Käsitteenä validiteetti eli pätevyys viittaa siihen, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Kyseessä on käytettyjen mittareiden ja tutkittavan ilmiön välinen suhde. (Toikko & Rantanen 2009, 122). Validiteetti voidaan jakaa vielä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan syy-seuraussuhdetta. Tutkijoiden tulee kyetä näyttämään esittämänsä väitteet todeksi ja perustelemaan ratkaisunsa. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten paikkaansa pitävyyttä käytännössä ja populaatiossa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kyetä osoittamaan, että otoksesta saadut tulokset ovat siirrettävissä kohderyhmään. (Kananen 2017, 75–77). Tutkimuksessa validiteetin kohdalla tulee ymmärtää, että menetelmät eivät välttämättä vastaa sitä, mitä tutkijat ovat ajatelleet. Esimerkiksi kyselylomakkeiden vastauksissa tulee ottaa huomioon ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset niin kuin tutkijat ovat sen ajatelleet. Lisäksi tulee arvioida ovatko vastaukset rehellisiä. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2009, 233) mukaan tutkimuksen validiutta voidaankin parantaa käyttämällä useita eri menetelmiä, jota kutsutaan triangulaatioksi.

Reaktiivisuutta ja tulkintavirheitä pohdittaessa tutkijat päättivät panostaa kyselylomakkeen ja haastatteluiden kysymyksiin. Tutkijat suorittivat kaksi koekyselyä ja kaksi koehaastattelua ulkopuolisille henkilöille ennen todellista aineistonkeruuta. Näiden pohjalta kysymyksiä muokattiin ymmärrettävyyden ja toimivuuden kannalta. Lisäksi tutkimuksen ohjaava opettaja kommentoi kysely- ja haastattelulomakkeiden toimivuutta ja sisältöä. Tällä haluttiin kitkeä mahdolliset johdattelevat ja huonosti asetellut kysymykset pois. Pohtiessa vastausten rehellisyyttä aihe on tulevaisuuteen suuntaava ja tarkoituksena on selvittää ajatuksia ja odotuksia tutkimukseen osallistuvilta. Tämän vuoksi aihe ei ole tutkijoiden mielestä arkaluontoinen ja vastauksien uskotaan olevan rehellisiä. Tutkijat ymmärtävät, että vastauksien luotettavuuteen he eivät pysty vaikuttamaan enempää, vaan loppu on kiinni vastaajasta. Vastaajien asema organisaatiossa ja heidän suhteensa tutkijoihin voi myös

vaikuttaa siihen, mitä uskaltaa sanoa tai kertoa. Tutkijoiden työskennellessä tutkittavassa kohdeyrityksessä keskijohdon alaisina tutkijat asettavat itsensä kaksoisrooliin: tutkijoiksi ja työntekijöiksi. Tällä saattaa olla niin positiivinen kuin negatiivinen vaikutus luotettavan ja laajan aineiston saamiseksi. Positiivisena puolena voidaan nähdä se, että haastattelutilanteet olivat rentoja, mutta tutkijat pohtivat ovatko haastateltavat jättäneet asioita kertomatta tai jopa jääneet kokonaan tutkimuksesta pois. Tutkimuksen aikana tutkijat pysyivät objektiivisina ja neutraaleina läpi prosessin. Tutkijat ovat kriittisesti pohtineet vastauksia ja tehneet koko aineiston perusteella niistä tulkinnat ja johtopäätökset. Haastatteluissa otannan ollessa huomattavasti pienempi kuin työntekijäkyselyssä, asioita on voitu kaunistella tai jättää kokonaan mainitsematta.

Tutkimuksen reliäabelius tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa, että toistettaessa mittaus saman henkilön kohdalla saadaan täsmälleen sama mittaustulos tutkijasta riippumatta. (Vilkkä 2005, 123). Reliäabelius voidaan varmistaa monin tavoin. Kahden tutkijan samantyyppiset tulkinnat varmistavat reliäabeliutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen tuloksissa suojellaan tutkittavien anonymiteettiä. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien taustatiedot kerättiin ja ilmoitettiin tutkimustuloksien yhteydessä, mutta ne avattiin siten, että tietoja ei voida yhdistää yksittäiseen haastateltavaan. Tuloksissa ei myöskään käytetä haastateltavista peitenimiä, jolla minimoidaan lukijoiden johtopäätöksiä siitä, kuka haastateltava voisi olla kyseessä. Tuloksissa nostettiin vain tutkimukselle oleellimmat ja toistetuimmat tulokset. Niin kutsutut pienet yksityiskohdat ja tutkimukselle epäoleelliset tulokset jätettiin kokonaan pois. Suoria lainauksia eli sitaatteja käytettiin tuloksien esittämisessä, joista ainoastaan sitaatin alkuperäinen kertoja voi itsensä tunnistaa. Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa pystyttiin kontrolloimaan helpommin verrattuna laadulliseen tutkimukseen valmiiksi luokiteltujen vastausvaihtoehtojen vuoksi.

Tutkimuksen haastatteluiden ja kyselyn vastausprosentista voidaan päätellä, ovatko tulokset yleistettävissä. Työntekijäkyselyn vastausprosentiksi muodostui 28 prosenttia. Vastausprosentti jäi tutkijoiden mielestä alhaiseksi eivätkä vastaukset ole yleistettävissä. Työntekijäkyselyn avoimien kysymysten ensimmäisessä kohdassa viidellä vastaajalla ja toisessa kohdassa yhdeksällä vastaajalla ei ollut lisättävää, jolloin kyselyn perusjoukon tietämys kyseisestä asiasta oli riittävän hyvä. Systemaattisesti tietyllä tavalla painottuneita vastauksia, kuten ”En osaa sanoa”, ei ilmennyt. Nämä huomioiden kysely oli onnistunut ja kysymykset olivat laadukkaita. Puuttuvat tiedot jätettiin pois

analyysistä. (Vilkka 2021, 136.) Aineiston laadun arvioinnissa huomioitiin miesten vähäinen vastausmäärä. Kyselyyn osallistui yhteensä 41 työntekijää, joista kolme oli miehiä ja 38 naisia. Kato sukupuolen välillä on siten ollut systemaattista. Huomionarvoista on kuitenkin, että kyselyn kohdejoukossa naisia oli enemmän kuin miehiä, joten sukupuolen välinen ero vastausmäärissä oli odotettavissa. Tuloksia tarkasteltaessa sukupuolten välistä yleistettävyyttä ei voida tehdä.

Ylimmän johdon vastausprosentti oli 33 prosenttia. Tutkijat kokevat, että tätä tulosta ei voida yleistää, vaan enemminkin puhutaan ylimmän johdon edustajien mielipiteistä ja näkemyksistä. Otoksoon ollessa pieni tulosten sattumanvaraisuus kasvaa. Haastattelu suoritettiin parihaastatteluna, jossa kannustettiin vapaamuotoiseen keskusteluun teemoista. Tutkijat onnistuivat toisinaan olemaan haastattelutilanteessa niin sanotusti taustalla, joka mahdollisti haastateltavien keskinäisen pohdiskelun ja tulkitsemisen aiheista. Tällaiset tilanteet eivät ole mahdollisia yksilöhaastattelussa (Puusa & Juuti 2020, 111).

Keskijohdon vastausprosentti oli 55 prosenttia. Tätä vastausprosenttia tutkijat pitävät hyvänä, sillä keskijohto on pääkohderyhmä ja juuri heidän osaamiseensa tutkimuksessa keskitytään. Eskola & Suorannan (1998, 66) mukaan tutkimuksen yksi yleistettävyyden kriteeri on haastateltavien samankaltainen kokemusmaailma, etukäteistietoa tutkittavasta aihepiiristä sekä kiinnostusta ja myönteistä ajattelua itse tutkimusta kohtaan. Keskijohdon haastatteluihin osallistui yhteensä viisi henkilöä yhdeksästä mahdollisesta. Kaksi keskijohdon työntekijää eivät kiireidensä vuoksi voineet osallistua haastatteluun ja kaksi ei vastannut ollenkaan haastattelupyyntöön.

Jokaiseen haastattelutilanteeseen tutkijat pyrkivät luomaan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Tätä edesauttoi muun muassa haastattelutilanteiden keskustelunomaisuus sekä yhteisen kielen puhuminen, jota voidaan kutsua myös pankkislängiksi. Haastattelutilanteet alkoivat muun kuin tutkimuksen aiheen jutustelulla, jolla pyrittiin luomaan rento ilmapiiri ja poistamaan mahdollista jännitystä ja arastelua ennen varsinaista haastattelua. (Puusa & Juuti 2020, 103–104)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään käsitettä vakuuttavuus. Tutkijan tulee selostaa tarkasti kaikki vaiheet tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan tulee avoimesti näyttää aineistonsa ja siihen perustuva argumentaatio. Tutkijan tulee olla siis uskottava ja johdonmukainen selostuksessaan. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124). Toisin sanoen tutkijoiden oma rehellisyys on yksi tärkein luotettavuuden arvioija. Tässä tutkimuksessa tutkijat ovat perustelleet kaikki tehdyt valinnat jokaisessa

tutkimusprosessinvaiheessa. Tutkimuksessa panostettiin laajaan tietoperustaan, sillä mitä enemmän on aineistoa, joka tukee tutkimustuloksia, sitä parempi on luotettavuus. Olennaista tutkimuksessa on myös aiheen merkitys tutkijoille. Aiheen tulee olla kiinnostava, joka sitouttaa tutkijat tutkimuksen tekemiseen. Mitä enemmän tutkimukseen ollaan sitoutuneita, sitä enemmän työn tulokset ovat luotettavampia. Lisäksi on tärkeää saada toimeksiantaja sitoutumaan työhön. Toikko & Rantasen (2009, 124) mukaan sitoutuminen kehittämisprosessiin vaikuttaa tuotosten ja metodin luotettavuuteen.

5.2.2 Eettisyys

Kehittämistyössä tulee huomioida eettiset säännöt niin tieteen tekemisen kannalta kuin yritysmaailmankin. Kehittämistyössä on kyse inhimillisestä toiminnasta. (Ojasalo ym. 2018, 48–49.)

Tutkimusaiheen valinta on eettinen kysymys. Tähän aiheen eettiseen pohdintaa näin ollen kuuluu selkeyttää se, että kenen ehdoilla tutkimusvaihe on valittu ja miksi tutkimukseen ylipäätään ryhdytään. Näihin otetaan kantaa muun muassa tutkimusongelma ja -tehtävän muotoilussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153–154.) Tutkimusaiheen valinta pohjautuu tutkijoiden omasta mielenkiinnosta aiheita kohtaa, mutta myös tutkimuksen tarpeellisuudesta.

Tieteellinen tutkimus ei voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava ja sen tulokset uskottavia, jos tutkimusta ei ole suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla eli HTK- ohjeen mukaisesti. HTK:n tavoitteena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausepäilyjen nopeaa ja oikeudenmukaista käsittelyä. Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat: (TENK 2012, 4, 6)

1. Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Näitä ovat muun muassa rehellisyys, huolellisuus sekä tarkkuus kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa.
2. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviomenetelmiä. Menetelmissä noudatetaan avoimuutta ja vastuullisuutta.
3. Tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon ja viittaukset heidän julkaisuihinsa tehdään asianmukaisella tavalla.

4. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan sekä raportoidaan sille asetettujen tieteellisen tiedon vaatimusten edellyttämällä tavalla.
5. Tutkimusprosessin alussa sovitaan tutkijoiden ja toimeksiantajan oikeuksista, tekijyyttä koskevista periaatteista, vastuista ja velvollisuuksista sekä aineistojen säilyttämisestä ja käyttöoikeuksien hyväksymisestä. Lisäksi tietosuoja-asiat tulee käydä läpi ennen tutkimuksen aloitusta.

Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksilla tarkoitetaan tutkijoiden toimintaa, joka epäeettistä ja epärehellistä. Tällainen toiminta vahingoittaa tieteellistä tutkimusta sekä pahimmassa tapauksessa mitätöi tutkimuksen tulokset. Näitä loukkauksia ovat esimerkiksi vilppi sekä piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Muutamia esimerkkitalanteita listattu seuraavaksi: tutkijat vähätelisivät muiden tutkijoiden osuutta työssä ja viittaisivat puutteellisesti aiempiin tutkimukseen sekä julkaisuihin, tutkimusmenetelmien huolimaton käyttö ja siten harhaanjohtava raportointi sekä vääristelyjen ja luvattomasti lainattujen havaintojen ja tulosten esittäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151; TENK 2012, 8–9.) Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta on tutkijoilla itsellään. Koko tutkimusprosessin ajan tutkijat ovat pitäneet tutkimuksen eettisyyden toiminnan keskiössä. Tutkijat muun muassa tarkistivat joka kerta oikean mukaiset lähdeviittaukset, perustelivat jokaisen valintansa liittyen menetelmiin tai lähestymistapaan ja raportoivat sen asianmukaisesti sekä aineistonkeruu vaiheessa tutkivat huolehtivat anonyymiydestä ja aineistojen säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista.

5.3 Jatkotutkimusideat

Kuten jo aiemmin mainittu osaamisen näkökulmasta ei ole tehty akateemista tutkimusta kohdeyritykselle. Jatkotutkimuksille voisi näin ollen olla tilausta ja tarvetta.

Jatkotutkimusideana voisi olla myös tutkimuksen toteuttaminen muille OP Ryhmän osuuspankeille. Tämän tyyppinen toteutus toisi tutkimuksen aiheelle lisäarvoa sekä tutkimus auttaisi muita pankkeja hahmottamaan omia kehittämiskohteitaan. Haastatteluissa esihenkilöt kertoivat tekevänsä yhteistyötä muiden OP Ryhmän esihenkilöiden kanssa ja auttavat toinen toisiaan muun muassa sparrauksen ja kokemusten vaihdon avulla. Jos kaikissa OP Ryhmän pankeissa olisi tehty tämä tutkimus, osaamisen kehittäminen ja tulevaisuuden ennakointi muuttuviin osaamistarpeisiin olisi helpompaa ja yhteistyöstä voitaisiin näin ollen saada vielä enemmän hyötyä.

Tutkijat pohtivat myös mahdollisuutta suorittaa tutkimus toiselle kohderyhmälle ja tästä syntyi jatkotutkimusidea työntekijäosaamisen tutkimiselle. Tutkijoiden mielestä myöskään tätä kohderyhmää ei ole tutkittu osaamisen näkökulmasta kohdeyrityksessä. Tämän tyyllisen tutkimuksen arvo olisi siinä, että se huomioisi sen kohderyhmän osaamista, joka on pääsääntöisesti asiakkaan kanssa tekemisissä ja ovat vaikuttamassa ehkä eniten parhaan asiakaskokemuksen toteuttamiseen.

Tutkijoiden suosittavat saman tutkimuksen uusimista muutaman vuoden päästä uudelleen ja sen jälkeen verrata tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tämä selkeyttäisi enemmän osaamisen muuttumista ja suuntaa, mitä kohden ollaan menossa. Tutkimus voisi tuoda lisätietoa siitä, muuttuvatko eri kohderyhmien ajatukset ja odotukset esihenkilön osaamisesta ajan kanssa tai mahdollisesti teoriassa mainittujen muutosvoimien seurauksina. Seuraavassa tutkimuksessa olisi tärkeää saada laajempi otanta ja korkeampi vastausprosentti, jotta tutkimus olisi enemmän yleistettävämpi. Tuloleita vastauksia ja tutkimuksen osa-alueita voitaisiin myös hyödyntää kohdeyrityksen omissa henkilöstö- ja draivikyselyissä.

LÄHTEET

Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku 2002. Osaamisen ennakointi: pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing ja Helsingin kauppakamari.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Asikainen, Martta 2016. Joustava työ ja osaaminen finanssialalla. Hakupäivä 1.7.2021. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2017/04/Joustava_tyo-ja_osaaminen-finanssialalla.pdf.

Avey, James, Avolio, Bruce J. & Luthans, Fred 2011. Experimentally Analyzing the Impact of Leader Positivity on Follower Positivity and Performance. *The Leadership Quarterly* 22 (2), 282-294. Hakupäivä 22.6.2021. Elsevier SD Social Sciences -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Cambridge Dictionary 2021. Competence. Hakupäivä 21.6.2021. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competence>.

Delbecq, Andre, House, Robert J., Sully de Luque, Mary & Quigley, Narda R. 2013. Implicit Motives, Leadership, and Follower Outcomes: An Empirical Test of CEOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20 (7), 7-24. Hakupäivä 22.6.2021. Researchgate.

Digitalisoitunut työ – Systemaattinen kirjallisuuskatsaus finanssialan työn digitalisoitumisesta. Hakupäivä 2.7.2021.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/94888/53480?acceptCookies=1>.

Ellström, Per-Erik 1994. Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Stockholm: Publica.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Hakupäivä 1.9.2021. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Eteläpelto, Anneli, Miettinen, Raija, Rauhala, Pentti, Stenström, Marja-Leena, Nurminen, Ritva, Nurmi, Heli, Volanen, Matti Vesa & Remes, Pirkko 1993. Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

European Banking Authority 2018. EBA at a glance. Hakupäivä 29.6.2021. <https://eba.europa.eu/about-us/eba-at-a-glance>.

Euroopan keskuspankki 2018. Yhteinen valvontamekanismi. Hakupäivä 29.6.2021. <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.fi.html>.

Finanssiala 2019. Voiko pankki olla yhtä aikaa digitaalinen ja tavoitettavissa. Hakupäivä 2.7.2021. <https://www.finanssiala.fi/kolumni/voiko-pankki-olla-yhta-aikaa-digitaalinen-ja-tavoitettavissa/>.

Fredrickson, Barbara L. & Branigan, Christine 2005. Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion* 20 (3), 313-332. Hakupäivä 22.6.2021. EBSCOhost Business Source Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Fredrickson, Barbara L. & Levenson, Robert W. 1998. Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions. *Cognition and emotion* 12 (2), 191-220. Hakupäivä 22.6.2021. EBSCOhost Business Source Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Goleman, Daniel & Boyatzis, Richard 2008. Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard business review* 86 (9), 74–136. Hakupäivä 22.6.2021. EBSCOhost Business Source Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Haapakorpi, Arja. 2020. Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa? Hakupäivä 20.7.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/90573/49726>.

Hanhinen, Taina 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Hakupäivä 16.6.2021. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8290-8>.

Helakorpi, Seppo 1999. Kouluttajan asiantuntijuus ja sen kehittäminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hiltunen, Arto 2015. Johtamisesta. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 31.8.2021. Alma Talent Bisneskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huttunen, Timo 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppamari.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Hakupäivä 24.6.2021. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.

Juuti, Pauli 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laine, Timo 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, Raine. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS Kustannus.

Lehmusvirta, Antti 2019. Pankkien povattiin taantuvan teknologiamuseoiksi, nyt ne ovat vahvoilla murroksessa – maailman suurimman pilvipalveluyhtiön strategi: ”Markkinahäiriö antaisi oikean kätensä näiden asioiden puolesta”. Hakupäivä 2.8.2021. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pankien-povattiin-taantuvan-teknologiamuseoiksi-nyt-ne-ovat-vahvoilla-murroksessa-maailman-suurimman-pilvipalveluyhtiön-strategi-markkinahairikko-antaisi-oikean-katensa-naiden-asioiden-puolesta/758057b0-fdc6-46a6-a0dd-682f4655fc0c>.

Lonka, Kirsti 2014. Oivaltava oppiminen. Helsinki: Otava.

Lähteenmäki, Pekka 2019. OP:n suuri puhdistus. Talouselämä 2019 (38).

Länsisalmi, Hannakaisa 2021. Henkilöstöjohtaja. OP Ryhmä. Haastattelu 28.6.2021.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena. Hakupäivä 6.7.2021. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Mäenpää, Juha 1997. Ryhmien ydinosaamisvalmius oppivassa yritysorganisaatiossa. Acta Universitatis Ouluensis E25. Oulun yliopisto. Väitöskirja.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OP Oulu 2021a. Strategia. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021b. Konttorit ja toimipaikat. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021c. Pankin esittely. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021d. Johtamisen kehittäminen. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021e. OP Ryhmän esittely. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021f. Ohjeiden luokitusjärjestelmä OP Ryhmässä. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021g. Palkitseminen ja laadulliset kriteerit. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021h. Pakolliset verkkokurssit. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021i. Oppimisen keinoja. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021j. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021k. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus. Sisäinen lähde.

OP Oulu 2021l. Esimieskoulutus. Sisäinen lähde.

OP Ryhmä 2021a. Ryhmärakenne. Hakupäivä 12.7.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>.

OP Ryhmä 2021b. Liiketoiminta-alueet. Hakupäivä 12.7.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet>.

OP Ryhmä 2021c. OP Ryhmä lyhyesti. Hakupäivä 12.7.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>.

OP Ryhmä 2021d. Historia. Hakupäivä 12.7.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia>.

OP Ryhmä 2021e. Pääjohtaja ja johtokunta. Hakupäivä 9.7.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/johtokunta>.

OP Ryhmä 2021f. OP on tulevaisuuden suunnannäyttaja. Hakupäivä 2.7.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/tulevaisuuden-suunnannayttaja>.

OP Ryhmä 2021g. Strategia. Hakupäivä 23.7.2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>.

OP Ryhmä 2020h. Yhdessä kaikkien aikojen yli – OP Ryhmän vuosi 2020. Hakupäivä 3.8.2021.

https://www.op-year2020.fi/contentassets/d2c16c8093d24ad79d783a5e6559f677/pdf/op_ryhman_vuosi_2020.pdf.

Opetushallitus 2020a. Osaamisen ennakointifoorumi – Osaamiskorttipakka. Hakupäivä 2.7.2021.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf.

Opetushallitus 2020b. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan nykyistä enemmän korkeakoulutasoista osaamista. Hakupäivä 2.7.2021.

<https://www.oph.fi/fi/uutiset/2020/tulevaisuuden-tyoelamassa-tarvitaan-nykyista-enemman-korkeakoulutasoista-osaamista>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021. Jatkuva oppiminen. Hakupäivä 22.6.2021.
<https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen>.

Otala, Leenamajja 1998. Opintietä osaajaksi: Elinikäinen oppiminen. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Parkatti, Anne & Tammelin, Mia. 2020. Digitalisoitunut työ – Systemaattinen kirjallisuuskatsaus finanssialan työn digitalisoitumisesta. Hakupäivä 2.7.2021.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/94888/53480?acceptCookies=1>.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosana.

Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. Hakupäivä 2.8.2021. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudemus. Hakupäivä 23.7.2021. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Rajander-Juusti, Ritva 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen. Helsinki: Finanssiala ry. Hakupäivä 2.7.2021. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2012/01/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf.

Rajander-Juusti, Ritva 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen: Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015-hankkeen loppuraportti. Helsinki: Finanssiala ry.

Ristikangas, Vesa, Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Rousi, Hannele 1985. Pätevyyden määrittelemisestä poliisin ammatissa. Kasvatustieteen laitoksen julkaisuja, A, 9. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita Oy.

Ruohotie, Seppo 2004. Kompetenssit ammattikorkeakouluopetuksen tavoitteena. Teoksessa Ko-
lehmäinen Seppo & Kallinen Reima. Laatu ammattikorkeakouluopintojen ohjaukseen. Oped-
Laatu -projektin loppuraportti. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulun.

Salminen, Jari 2017. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Silvennoinen, Heikki & Tulkki, Pasi 1998. Elinikäinen oppiminen. Helsinki: Gaudeamus.

Sitra 2014. Sitran trendit: Taidot haastavat tiedot. Hakupäivä 2.7.2021.

<https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-aidot-haastavat-tiedot/>.

Sitra 2019. Kohti osaamisen aikaa: 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Helsinki. Hakupäivä 22.6.2021.

<https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>.

Smile Henkilöstöpalvelut 2019. Keltanokat ja kehärääkit - tutkimus: nuoret ja aikuiset työelämässä. Hakupäivä 6.7.2021.

<https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00228/dc64af9e-4a41-4f62-bbfb-f35e06f61a53.pdf>.

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia Helsinki: Sanoma Pro.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Toinen painos. Helsinki: Talentum.

Takala, Tuomo & Lämsä, Anna-Maija 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. Liiketaloudellinen aikakauskirja 3/2001, 371–390. Hakupäivä 2.7.2021.
http://lta.lib.aalto.fi/2001/3/lta_2001_03_a4.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta (TENK). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012. Hakupäivä 11.8.2021,
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

T-Media Oy 2015. Muuttuva työ finanssialalla. Hakupäivä 1.7.2021. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/03/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta (TENK). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012/ 2013. Hakupäivä 11.8.2021,
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Ukkola, Jukka 2014. Satanen: Oulun Osuuspankki 100 vuotta. Oulu: Oulun Osuuspankki.

Uotila, Timo-Pekka & Sääntti, Risto 2011. Osaaminen henkilöstöfunktion tulevaisuuteen liittyvässä puheessa. Teoksessa Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: tutkimuksia henkilöstöbarometrin

2010 tuloksista (toim. Viitala, Riitta, Suutari, Vesa & Järström, Maria). Vaasan yliopiston julkaisuja. Hakupäivä 9.8.2021. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf.

Valtion koulutuskeskus 1982. Kvalifikaatio ja työn vaatimukset koulutuksen suunnittelun lähtökoh-
tana. Julkaisusarja B, 18. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.

Varis, Tapio 2005. Uusrenesanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasva-
minen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor-
viestintä.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.
Hakupäivä 24.6.2021. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilkkä, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä – ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä:
PS-kustannus.

Vilkkä, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Voutilainen, Raimo & Koskinen Lasse 2019. Leading Change in a Complex World: Transdiscipli-
nary Perspectives. Tampere: Tampere University Press. Hakupäivä 1.7.2021.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0845-2>.

Väärälä, Reijo 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Acta Universitatis Lapponiensis 9. Lapin yli-
opisto. Väitöskirja.

Your Europe 2021. Yleinen tietosuoja-asetus. Hakupäivä 1.7.2021. [https://eu-
ropa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/in-
dex.fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index.fi.htm).

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaiseen työelämän ke-
hityksestä. Hakupäivä 14.7.2021. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvoin-
tia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

TYÖNTEKIJÄKYSelyn VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

LIITE 1

Vastaajia yhteensä 41

Sukupuoli

	n	Prosentti
Nainen	38	92,7%
Mies	3	7,3%

Työsuhteen luonne

	n	Prosentti
Määräaikainen	6	14,6%
Vakituisen	35	85,4%

Ikä

	n	Prosentti
alle 30	13	31,7%
30-40	12	29,3%
40-50	10	24,4%
50-60	6	14,6%
yli 60	0	0,0%

Työsuhteen kesto vuosissa

	n	Prosentti
alle 5	17	41,5%
5-10	3	7,3%
10-15	9	21,9%
15-20	8	19,5%
yli 20	4	9,8%

Työntekijäkysely

Arvoisa vastaaja!

Tämä kysely on osa Oulun Ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon liiketoiminnan kehittämisen yksikössä tehtävää opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää työntekijöiden odotuksia oman esihenkilön työhön ja osaamiseen liittyen. Kysely toteutetaan anonyymisti, joten vastaukset ovat luottamuksellisia ja ohjautuvat pelkästään tutkijoille. Vastauksia käytetään vain tämän tutkimuksen aineistona. Kysely koostuu taustatiedot osiosta, monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastaamiseen menee arviolta 15 minuuttia.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/20DE010E0EC5A17C>

Kiitos vastauksistanne,
Tomi Isohookana ja Heidi Vakkuri

Johtoryhmä

Arvoisa tutkimukseemme osallistuva,

Kiitos, että olet lupautunut osallistua tutkimukseemme. Tämä haastattelu on osa Oulun Ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon liiketoiminnan kehittämisen yksikössä tehtävää opinnäytetyötä. Haastattelun tarkoituksena on selvittää johtoryhmän odotuksia keskijohdon työhön liittyen. Laajan analysoinnin mahdollistamiseksi haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja ohjautuvat pelkästään tutkijoille ja tämän tutkimuksen tekemiseen. Haastattelussa keskitytään kolmeen teemaan, jotka ovat osaaminen, oppiminen ja johtaminen. Näitä teemoja tarkastellaan muuttuvan pankkialan kontekstissa. Haastatteluun on varattu aikaa yksi tunti.

Yhteistyöterveisin,
Tomi Isohookana & Heidi Vakkuri

Keskijohto

Arvoisa tutkimukseemme osallistuva,

Kiitos, että olet lupautunut osallistua tutkimukseemme. Tämä haastattelu on osa Oulun Ammatti-
korkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon liiketoiminnan kehittämisen yksikössä tehtä-
vää opinnäytetyötä. Haastattelun tarkoituksena on selvittää mitä osaamista esihenkilö tarvitsee
muuttuvassa toimintaympäristössä. Laajan analysoinnin mahdollistamiseksi haastattelu äänitetään
ja litteroidaan. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja ohjautuvat pelkästään tutkijoille ja tämän tutki-
muksen tekemiseen. Haastattelussa keskitytään kolmeen teemaan, jotka ovat osaaminen, oppimi-
nen ja johtaminen. Näitä teemoja tarkastellaan muuttuvan pankkialankontekstissa. Haastatteluun
on varattu aikaa yksi tunti.

Yhteistyöterveisin,

Tomi Isohookana ja Heidi Vakkuri

Työntekijäkysely

③ Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Sukupuoli *

- Nainen
 Mies

2. Ikä *

- alle 30
 30-40
 40-50
 50-60
 yli 60

3. Työsuhteen kesto (vuosissa) *

- alle 5
 5-10
 10-15
 15-20
 yli 20

4. Työsuhteen luonne *

- Määräaikainen
 Vakituinen

5. Yksikkösi (esim. rahoitus) ***6. Toimipaikkasi (esim. Isokatu) ***

7. Mitä ominaisuuksia esihenkilöillä tulee olla? Valitse viisi sinun mielestäsi tärkeintä. *

- esihenkilön toiminta on oikeudenmukaista
- esihenkilö on riittävästi tavoitettavissa
- esihenkilö tuntee työntekijänsä
- esihenkilö on energinen
- tunteet saavat näkyä johtamisessa
- tunteet eivät saa näkyä johtamisessa
- esihenkilö on joustava
- esihenkilö suhtautuu myönteisesti haasteisiin
- esihenkilö on päämäärätietoinen
- esihenkilöllä on organisointikykyä
- kykyä arvoida omaa toimintaansa ja tarpeen mukaan muuttaa sitä
- esihenkilö on tuloksellinen
- esihenkilö on itsevarma
- esihenkilö nostattaa tiimihenkeä
- esihenkilö on nöyrä
- joku muu, mikä

8. Mitkä seuraavista asioista parantavat esihenkilö-työntekijäsuhdetta? Valitse viisi sinulle tärkeintä tekijää. *

- esihenkilö rohkaisee minua uuden oppimiseen
- esihenkilö osaa antaa ja vastaanottaa palautetta
- esihenkilö pitää lupaukset
- esihenkilö osallistaa yhteiseen päätöksentekoon
- esihenkilö motivoi minua työssäni
- esihenkilö keskustelee enemmän kanssani
- esihenkilö ohjaa minua enemmän
- esihenkilö luottaa minuun ja antaa vapauksia toimia itsenäisesti
- esihenkilö kertoo minulle tavoitteeni ja mitä minulta odotetaan
- esihenkilö tunnistaa vahvuuteni ja hyödyntää niitä
- esihenkilö tunnistaa kehittämiskohteeni ja auttaa minua kehittymään
- esihenkilö on ajan tasalla ja huomio työkuormitykseni kokonaisuuden
- esihenkilö edesauttaa urakehitystäni
- esihenkilö on enemmän fyysisesti läsnä kuin etänä
- esihenkilö on enemmän etänä kuin fyysisesti läsnä
- joku muu, mikä?


9. Mikä on esihenkilön rooli? Valitse viisi sinulle tärkeintä tekijää. *

- toimialan asiantuntija
- valmentaja
- hallinnollinen (tietämystä työlainsäädännöstä ja työehtosopimuksista, lomien hyväksyminen jne.)
- läheinen työkaveri
- lähestyttävä auktoriteetti
- osaamisen edistäjä
- työhyvinvoinnin edistäjä
- myynnin varmistaja
- kokonaisliiketoiminnan tuntija
- tuloksellisuuden varmistaja
- esimerkillä johtaja
- resurssien mahdollistaja
- esteiden poistaja
- muutoksen johtaja
- erilaisuuden johtaja
- joku muu, mikä?

10. Mitä osaamista esihenkilöllä tulisi olla tulevaisuudessa? Valitse viisi sinun mielestäsi tärkeintä. *

- digitaidot (esihenkilö osaa käyttää tietoteknisiä laitteita, erilaisia sovelluksia, ohjelmia ja kanavia)
- tunneälykyky (esihenkilöllä on joukko taitoja, jotka auttavat paremmin havaitsemaan, ymmärtämään ja hallitsemaan tunteita itsessä ja muissa)
- tunnistaa osaamisen ja kehittää sitä
- päätöksentekokyky
- hyvät vuorovaikutustaidot
- vastuullinen ja eettinen ajattelu
- luovuus
- ajankäytön hallinta
- asioiden priorisointi
- delegointitaidot
- jatkuva oppiminen
- omasta hyvinvoinnista huolehtiminen
- palaveritaidot
- kuuntelemisen taito
- ristiriitojen ratkaisukyky
- joku muu, mikä?

Työntekijäkysely

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

**11. Millaisia asioita toivoisit esihenkilön lisäävän työssään?
Mainitse 3-5 asiaa. ***

**12. Millaisia asioita toivoisit esihenkilön vähentävän työssään?
Mainitse 3-5 asiaa. ***

**13. Jäikö jotain kysymättä? Voit kertoa jonkun
esimerkkitilanteen tai tarkentaa aiempia vastauksia.**

Haastattelun aloitus: Mitkä muutosvoimat muuttavat pankkialaa? Millaisena näet pankkialan tulevaisuuden?

Teema 1: Osaaminen

- Mitä kriittistä esihenkilöosaamista OP Oulussa vaaditaan keskijohdolta tällä hetkellä?
- Mitä osaamista esihenkilöillä tulee olla tulevaisuudessa?
- Mitä haasteita tulevaisuuden esihenkilötyössä on?

Teema 2: Oppiminen

- Työn tekemisen tapa muuttuu koko ajan, miten jatkuva oppiminen mahdollistetaan OP Oulussa?
- Millaisia asioita esihenkilön tulisi vähentää tai poisoppia tulevaisuutta ajatellen?

Teema 3: Johtaminen:

- Millainen rooli keskijohdolla on strategian painopisteiden saavuttamisessa? Miten te autatte keskijohtoa tässä?
- Työyhteisö nuorentuu ja vanhempi sukupolvi eläköityy. Miten tämä näkyy päivittäisessä keskijohdon työssä? Miten näette, että johtamistyyli muuttuu tulevaisuudessa?
- Miten ylimmän johdon ja keskijohdon suhdetta tulisi vahvistaa?

Taustatiedot:

Ikä:

Sukupuoli:

Koulutustausta:

Kuinka kauan olet työskennellyt OP Ryhmässä?

Kuinka kauan olet työskennellyt tästä OP Oulussa?

Kauanko olet toiminut esihenkilönä OP Oulussa?

Onko sinulla aikaisempaa esihenkilökokemusta OP Ryhmästä tai toisesta organisaatiosta?

Kuinka monta työntekijää sinulla on tiimissäsi?

Haastattelun aloitus: Mitkä muutosvoimat muuttavat pankkialaa?

TEEMA 1: Osaaminen

- Mitä osaamista tarvitset työpäiväsi aikana?
 - o Mitkä osa-alueet sinun tulee hallita työtehtäviesi suorittamiseksi?
- Mitä osaamista kuvittelet tarvitsevasi tulevaisuudessa?
 - o Mikä esihenkilöosaaminen korostuu tulevaisuudessa?
- Osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti... Miten ylläpidät ja kehität osaamistasi?

TEEMA 2: Oppiminen

- Mitä esihenkilökoulutuksia olet käynyt OP Ryhmässä?
- Kaipaanko lisää esihenkilökoulutusta? Jos kyllä, millaista?
- Miten ylin johto kannustaa sinua jatkuvaan oppimiseen?
- Millaisia asioita sinun tulisi vähentää tai poisoppia tulevaisuutta ajatellen?

TEEMA 3: Esihenkilötyö / johtaminen

- Kuvaile millainen rooli sinulla on esihenkilönä?
- Mikä on tärkeintä esihenkilötyössäsi? Mainitse 2–3 asiaa
- Mikä esihenkilötyössä on haastavinta?
 - o Mihin kaipaat eniten tukea ylimmältä johdolta?
 - o Mihin kaipaat eniten tukea muilta esihenkilöiltä?

- Miten keskijohdon ja ylimmän johdon suhdetta tulisi vahvistaa?
- Miten keskijohdon ja alaisten suhdetta tulisi vahvistaa?
- Pankkiala muuttuu...
 - o Miten näet sen vaikuttavan omaan johtamistyyliisi?
 - o Työyhteisö nuorentuu ja vanhempi sukupolvi eläköityy. Miten tämä näkyy päivittäisessä johtamistyössäsi?