

**Talouden taantumien vaikutus osaamisen kehittämiseen Suomessa  
toimivissa pankeissa vuosina 2008-2009**

Jenni Ketto-Pirttimaa ja Petra Salminen



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijät</b> Jenni Ketto-Pirttimaa ja Petra Salminen</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> LV6HE</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Talouden taantumun vaikutus osaamisen kehittämiseen Suomessa toimivissa pankeissa vuosina 2008-2009</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 77+3</p>
<p><b>Ohjaajat</b> Marjo-Kaisa Ohlsbom, Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>Taloudellisesti heikkoina aikoina saatetaan tehdä rajujakin leikkauksia, jotka usein kohdistuvat myös henkilöstön kehittämiseen. Yritykset harkitsevat entistä tarkemmin kehittämisinvestointejaan. Henkilöstön kehittäminen on strategisesti pitkän aikavälin toimintaa, joten siitä karsittaessa tulee olla varovainen. Heikompina aikoina tehtyjen suurten leikkausten vaikutukset heijastuvat pitkälle tulevaisuuteen. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ihmisten osaaminen ja nopea oppiminen on yritysten yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tulee tukea organisaation toiminnan tavoitteita. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että osaamista kehitetään ja hyödynnetään.</p> <p>Työn aiheeseen yhdistettiin kaksi teemaa: osaamisen kehittäminen ja talouden taantuma. Opinnäytetyön pääongelmana oli selvittää, miten osaamisen kehittäminen muuttuu, kun taloudellinen joustovara heikkenee. Alaongelmissa selvitettiin, kuinka osaamistarpeet ja -haasteet sekä kehittämisen toimenpiteet ovat muuttuneet taantumun myötä, ja mitä muita merkittäviä vaikutuksia talouden taantumalla on ollut osaamisen kehittämiseen. Työssä keskityttiin osaamisen kehittämisen muutoksiin, joita on tapahtunut vuosien 2008–2009 aikana Suomessa toimivissa pankeissa. Työ tehtiin yhteistyössä Finanssialan Keskusliiton kanssa.</p> <p>Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena puolistrukturoituna haastattelututkimuksena elo-syyskuussa 2009. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta henkilöstön kehittämisen ammattilaista eri pankeista. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö toteutettiin vuonna 2009.</p> <p>Tutkimustulokset antoivat ajankohtaista tietoa pankeille osaamisen kehittämisestä. Tulokset osoittivat, ettei osaamisen kehittämistä ole lopetettu kokonaan taantumun myötä tutkimuksessa mukana olleissa pankeissa. Yrityksiin oli tullut uusia osaamistarpeita ja -haasteita. Erityisesti tuloksista nousi esille kokonaisvaltaisen asiakaskohtaamisen ja laaja-alaisen pankkiammat-tiosaamisen merkitys. Taantumun vaikutukset eivät ole näkyneet osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa merkittävästi. Tiukempi taloudellinen tilanne oli kuitenkin aiheuttanut muutoksia kehittämisen eri toimenpiteissä ja niitä oli muokattu kustannustehokkaammiksi. Työssä oppimisen menetelmät, sisäiset koulutukset ja verkko-oppiminen olivat korostuneet. Strategiset päälinjat olivat pysyneet samoina kuin aikaisemminkin.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, pankkiala, talouden taantuma</p>	

Business programs

<p><b>Authors</b> Jenni Ketto and Petra Salminen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> LV6HE</p>
<p><b>The title of thesis</b> How the downturn effects to development competence in the banking field during 2008-2009</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 77+3</p>
<p><b>Supervisors</b> Marjo-Kaisa Ohlsbom, Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>During the economic recession major cut-downs on expenses are common in every field including HRM. Companies are hesitant about investing in personnel training. Since the development of personnel is strategically a long-term procedure it should not be completely disregarded even during the economic downturn. The options taken during an economic downturn will have far-reaching repercussions in the future. In a rapidly changing business environment the competence of employees is a key to success. Managing and developing competence should be built upon the organizations goals. The development of personnel is vital for the success and efficiency of the organisation.</p> <p>The thesis has two major themes; firstly, the developments of employees' competences and secondly, the downturn of global economy. The main goal when conducting the empiric research was to find out how the development of business competence changes when the financial standing of company is weakened. In addition, the thesis examines what kind of requirements, challenges and development methods the economic slowdown has imposed on the training of personnel. The thesis concentrates on the changes taken place during 2008-2009 in the banking field in Finland. The study was conducted in co-operation with Finanssialan Keskusliitto.</p> <p>The research was based on qualitative methods and it was conducted during the August and September 2009. The research material assembled using theme interviews. The interviewed target group was HR professionals and there six people were interviewed all together. The study was completed in 2009.</p> <p>The results of the study gave vital information for the banks about the development of business competence. The training of personnel did not stop because of the downturn in the bank that were interviewed. The effects of the economic slowdown are not significant on competence training in general. All development sectors have undergone changes during the downturn and the development methods were modified to be more cost efficient. The methods of on-the-job-training, internal trainings and e-learning especially came out from results. Strategic major trends have remained the same.</p>	
<p><b>Key words</b> competence, managing competence, developing competence, banking, economic downturn</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen ajankohtaisuus .....	2
1.2	Tutkimuksen ongelmat ja tavoitteet .....	3
1.3	Raportin rakenne.....	4
2	Osaamisen johtaminen.....	5
2.1	Osaamisen johtamisen eri elementit.....	7
2.2	Muutosten vaikutus johtamiseen .....	9
2.3	Johtamisen kohteena osaaminen.....	10
2.4	Tieto ja hiljainen tieto .....	13
2.5	Yrityksen osaamisstrategia .....	14
2.5.1	Osaamistarpeet ja -haasteet.....	15
2.5.2	Strategian merkitys osaamistarpeiden priorisoinnissa .....	17
2.5.3	Olemassa olevan osaamisen kartoittaminen.....	17
2.6	Osaamisen hankkiminen .....	19
3	Osaamisen kehittäminen.....	20
3.1	Osaamisen pohjana yksilön ja organisaation oppiminen.....	21
3.2	Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen tukena.....	22
3.3	Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä.....	23
3.4	Osaamisen kehittämisen toimenpiteet .....	25
3.4.1	Työhön kytketyt menetelmät.....	27
3.4.2	Työn ulkopuolella tapahtuva kehittäminen .....	30
3.4.3	Ryhmätason osaamisen kehittämisen muodot.....	32
3.5	Kehittämistoimenpiteiden arviointi ja tulokset.....	34
4	Tutkimuksen toteutus.....	36
4.1	Pankkialan henkilöstön esittely .....	36
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	37
4.3	Haastateltavat ja haastatteluiden käytännön toteutus.....	39
4.4	Haastatteluteemat.....	42
4.5	Tutkimusprosessin kuvaus.....	43
4.6	Aineiston analysointi.....	44
4.7	Tutkimuksen luotettavuus.....	45
5	Tutkimustulosten tulkinta.....	49
5.1	Osaamistarpeissa tapahtuneet muutokset.....	49
5.2	Talouden taantuman tuomat osaamishaasteet .....	51

5.3	Taantuman vaikutus kehittämisen toimenpiteisiin .....	53
5.4	Muita kehittämisessä tapahtuneita muutoksia .....	58
6	Johtopäätökset.....	61
6.1	Keskeiset tulokset ja niiden pohdintaa.....	62
6.2	Tutkimuksen hyödynnettävyys.....	69
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	70
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	71
	Lähteet .....	73
	Liite. Haastattelurunko .....	78

# 1 Johdanto

Heikko taloudellinen tilanne saa yritykset usein varuilleen, sekä tehostamaan ja arvioimaan toimintaansa uudelleen. Toimintaa tehostaessa tulee miettiä, minkälaisia pitkän aikavälin vaikutuksia sillä voi olla. Liian harkitsemattomat leikkaukset ja muutokset voivat koitua kohtalokkaiksi myöhemmin. Talouden taantumana aikana pitäisi panostaa enemmän investointeihin, sillä silloin yrityksellä on parempi mahdollisuus menestyä tulevaisuudessa. Osaaminen on yksi sellaisista investoinneista, jotka takaavat yrityksen menestymisen sen omalla toimialalla. Osaamisen tuloksellinen johtaminen ja kehittäminen ovat kilpailukyvyn perusta yrityksille. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa olennaisesti myös se, kuinka nopeasti siellä kyetään oppimaan.

Osaamisvaatimukset kasvavat kaikissa työtehtävissä, ei ainoastaan tietotyössä. Asiantuntijuus ja asiantuntijatyön ominaispiirteet liittyvät yhä enemmän kaikkiin työtehtäviin, jolloin oppimisprosessin tärkeys kasvaa. (Boudreau & Ramstad 2008, 15.) Toimintaympäristön jatkuvien muutosten vuoksi osaaminen ja oppiminen ovat nousseet merkittäviksi menestystekijöiksi yrityksissä. Organisaatiolta vaaditaan nykyään enemmän joustavuutta ja muutoskykyä. (Lämsä & Hautala 2004, 191.)

Hiljaisen tiedon katoaminen suomalaisilta työmarkkinoilta eläköitymisen ja ikääntymisen myötä tuo mukanaan ”osaamisongelman” ja näin ollen lisää osaamispääoman merkitystä yrityksen kokonaisarvossa. (Ojala 2008, 26). Yrityksissä tiedetään ja uskotaan osaamispääoman tärkeyteen ja merkitykseen, mutta ei välttämättä tiedetä, mitkä osaamisalueet ja -tarpeet ovat tärkeitä ja kriittisiä ja mitkä vain taktisia. Vaativassa markkinatilanteessa huomion kiinnittäminen strategian kannalta kriittisiin osa-alueisiin korostuu.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Suomessa toimivien pankkien henkilöstön osaamisen kehittämistä ja siinä tapahtuneita muutoksia talouden taantumasta johtuen vuosina 2008-2009. Työssä tutkitaan yritysten osaamistarpeita ja -haasteita sekä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Opinnäytetyössä käsitellään näiden merkittävyyttä liiketoiminnan kannalta. Tärkeimpänä näkökulmana työssä on osaamisen kehittämisessä tapahtuneet muutokset vuosien 2008-2009 aikana. Talouden taantuma jatkuu edelleen eikä sen jatkosta ja pituudesta ole vielä tietoa vuoden 2009 loppupuolella.

## 1.1 Tutkimuksen ajankohtaisuus

Tämän hetken maailman taloutta leimaa vahvasti talouden taantuma, joka alkoi Yhdysvaltojen asuntomarkkinoiden kriisistä vuonna 2007 ja nousi pinnalle vuoden 2008 alkusyksyllä. Markkinatalous perustuu kysynnän ja tarjonnan väliseen suhteeseen sekä niiden liikkuvuuteen. Markkinoiden laajentuminen sekä markkinoilla liikkuvan varallisuuden kasvu tuovat mukanaan yhä enemmän epävakautta talouteen niin kotimaan kuin maailman markkinoillakin. Talouden laskusuhdanteessa kuluttajien ja yritysten luottamus heikkenee, ja rahan liikkuvuus vähenee. Vastaavasti noususuhdanteessa luottamus on hyvä, kulutus nousee ja sitä rahoitetaan herkemmin.

Globaali finanssikriisi paheni voimakkaasti vuoden 2008 syksyllä, kun Yhdysvaltalainen investointipankki Lehman Brothers ajautui konkurssiin. (Finanssialan Keskusliitto 2009b; Juntunen 2009, 7.) Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen mukaan maailman talous on kuitenkin nyt elpymässä ja kasvaa ennusteen mukaan ensi vuonna noin 3-4 prosenttia. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2009.) Bruttokansantuote BKT on kansantalouden kokonaistuotannon mitta ja yksi kansantalouden käytetyimmistä mittareista. Tilastokeskuksen julkaisun mukaan Suomen BKT on laskenut vuoden takaisesta 9,4 prosenttia. (Pekkarinen & Sutela 2002, 171; Tilastokeskus 2009.)

Vuonna 2008 todettiin, että finanssikriisi eli taantuma oli yllättävä ja äkillinen ja lähti liikkeelle Yhdysvaltojen suurten investointipankkien kaaduttua. Useassa maassa rahoitus- ja vakuutusyhtiöiden vastuuta ei ole pystytty kunnolla tarkkailemaan ja säätämään, joten finanssikriisi on vaikuttanut herkemmin näiden talouteen. Suomessa pankkijärjestelmä on kokenut 1990-luvulla toistaiseksi suurimman kolahduksensa, ja siitä on otettu oppia. Nykyisestä taantumasta ei näyttäisi tulevan läheskään yhtä syvää kuin 90-luvun lamasta. Suomessa on käytössä suhteellisen vakaa yhteisvaluutta euro, joka vaikuttaa suuresti talouskriisistä selviytymiseen. Meillä toimii myös yhtenäinen valvontaorganisaatio Finanssivalvonta, joka säätelee finanssialan toimintaa sekä valvoo markkinoita ja niiden toimintaa. (Finanssivalvonta 2009a; Finanssivalvonta 2009b.)

Globaalin finanssikriisin vaikutukset Suomen pankkijärjestelmän rakenteeseen ovat olleet verrattain vähäisiä. Vaikka Suomen pankkimarkkinoista yli puolet on ulkomaisessa omistuksessa, ainoastaan islantilaisen pankkijärjestelmän romahtaminen on vaikuttanut Suomen pankkimarkkinoihin. Suomalaisten varat ovat suurilta osin tavallisilla käyttö- ja säästötileillä, jolloin pörssikurssien tai rahastojen arvon muutos ei vaikuta merkittävästi kovinkaan monen kansalai-

sen elämään. Kotimainen eläkejärjestelmä perustuu pääsääntöisesti veronmaksuun, eikä vain sijoittamiseen. Näin ollen järjestelmä on suhteellisen vakaa, vaikka ei niinkään tätä ikärakennetta kohtaava suurten ikäluokkien eläköityessä. Myös asuntojen hinnat ovat Suomessa pitäneet lähes nousukauden tasonsa, joten ylivelkaantumisen riski on pienempi. Voidaan siis todeta, että vaikutukset finanssialaan eivät ole niin suuret kuin voidaan olettaa. Jokaisen pankissa toimivan toimihenkilön, asiantuntijan ja esimiehen päivittäiseen työhön taantumalla on kuitenkin vaikutusta. Asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet taantumalla myötä, joten pankkien pitää pystyä vastaamaan heidän uusiin tarpeisiinsa. Pankkien tulee tarjota aikaan nähden oikeanlaisia tuotteita ja palveluita asiakkailleen, joten henkilökunnan on myös opittava uusien tuotteiden ominaisuudet ja soveltuvuus eri asiakkaille. Koska talous on näkyvästi esillä mediassa ja se vaikuttaa päivittäisessä elämässä, tulee pankkien työntekijöiden osata vastata asiakkaiden kysymyksiin. (Finanssialan Keskusliitto 2009b.)

## 1.2 Tutkimuksen ongelmat ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe on muotoutunut tekijöiden mielenkiinnon pohjalta. Taustalla on tekijöiden kiinnostus osaamisen kehittämiseen, pankkialaan, kansantalouteen ja finanssikriiseihin. Omat työkokemukset pankkialalta ja tämän hetken talouden tilanteen ajankohtaisuus lisäsivät teeman mielenkiintoisuutta. Aiheen valintaan on vaikuttanut vahvasti se, että osaamista voidaan pitää pankkien liiketoiminnan kannalta niiden tärkeimpänä voimavarana. Talouden taantuma on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen aihe, joten sen yhdistäminen osaksi tutkimusongelmaa oli tekijöille hyvin luonnollinen valinta. Pankeissa vaadittavasta osaamisesta tullaan kilpailemaan nyt ja tulevaisuudessa, joten jatkuvasta osaamisen kehittämisestä on huolehdittava. Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Finanssialan Keskusliiton kanssa. Työ haluttiin tehdä alalle, ei vain tietylle yksittäiselle yritykselle, jotta asetetut tavoitteet olivat mahdollista saavuttaa.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, miten osaamisen kehittäminen muuttuu, kun taloudellinen joustovara heikkenee. Pääongelmaan haetaan vastausta alaongelmien avulla. Alaongelmat selvittävät:

- kuinka osaamistarpeet ja -haasteet ovat muuttuneet taantumalla myötä
- miten talouden nopea käänne on vaikuttanut kehittämisen toimenpiteisiin
- minkälaisia muita merkittäviä vaikutuksia vuoden 2008-2009 talouden taantumalla on ollut osaamisen kehittämiseen.

Työn tavoitteena on nähdä, miten ulkoinen taloudellinen resurssipaine vaikuttaa osaamisen kehittämiseen, jonka tulee olla yrityksissä pitkän linjan toimintaa. Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, onko henkilöstöä kehitetty edullisemmilla menetelmillä ja miten tämä on toteutettu. Lisäksi työn tavoitteena on tutkia, kuinka suuret ovat olleet taloudelliset säästöt.

Työn näkökulmana on vuonna 2008 alkanut talouden taantuma ja se toimii tutkimuksen tärkeimpänä rajauksena. Tutkimus on rajattu koskemaan yrityksen osaamistarpeita ja -haasteita sekä kehittämisen toimenpiteitä. Tässä työssä on tutkittu näissä tapahtuneita muutoksia taantumasta johtuen. Tutkimuksessa on otettu huomioon myös taantumasta tuomat muut muutokset osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Työ on tehty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla.

### **1.3 Raportin rakenne**

Tämän opinnäytetyön empiiristä tutkimusta tukee teoreettinen viitekehys. Koska osaamisen johtamista pidetään kattokäsitteenä kaikelle osaamista käsitteleville aiheille, on sillä suuri rooli teoreettisessa tietoperustassa. Osaamisen johtamista käsitellään luvussa kaksi. Esille nostetaan osaaminen ja sen hallintaan liittyvät kokonaisuudet, tavoitteet ja tarkoitus. Luvussa käsitellään asioita, joiden perusteella osaamista kehitetään. Liiketoimintastrategia ja yrityksen visio toimivat pohjana kaikelle osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle. Luvun kaksi alaluvuissa tuodaan esille, miten liiketoimintalähtöisesti osaamista voidaan lähteä kartoittamaan ja selvittää yrityksen osaamistarpeet ja haasteet. Työn kolmannessa luvussa käsitellään osaamisen kehittämistä ja sen erilaisia menetelmiä. Muita kolmannen luvun teemoja ovat oppiminen, osaamisen kehittämisen vastuiden jakautuminen sekä kehittämisen arviointi. Luvussa neljä esitetään tutkimuksen toteutus yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen varsinaiset tulokset ovat esitetty työn viidennessä luvussa asetettujen tutkimusongelmien mukaisessa järjestyksessä. Viimeisenä työssä on pohdittu tutkimuksen tuloksia ja tehty johtopäätöksiä.

## 2 Osaamisen johtaminen

Osaaminen on välttämätöntä liiketoiminnan menestyksekkääksi toteuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan osaamista, jota nykypäivänä pidetään yrityksen suurimpana voimavaran ja tuotannon tekijänä. (Ojala 2008, 347.) Voidaan sanoa, että yritys menestyy niin kauan, kuin siellä työskentelee osaavia ihmisiä (Viitala 2007, 174). Osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen kilpailuedun takaaja. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä osaamisesta on tullut yhä isompi selviytymiskysymys niin organisaatioille kuin yksilöille. (Sydänmaanlakka 2007, 15,19.)

Osaamisen johtamista pidetään kattokäsitteenä kaikelle yrityksen osaamista käsitteleville aiheille (Viitala 2007, 173). Se sisältää kaiken sen toiminnan, jonka avulla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä (Viitala & Jylhä 2008, 290). Osaamisen johtamisen voidaan sanoa olevan myös systemaattista osaamisen arviointia, sekä pitkän aikavälin organisaation ja henkilöstön kehittämistä. Johtaminen ja kehittäminen ovat kiinteästi nivoutuneet toisiinsa, joten näitä kahta tulisikin tarkastella yhdessä, kun suunnitellaan ja organisoidaan osaamisen johtamista. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 69; Valtiovarainministeriö 2001.) Jotta osaamisen johtaminen olisi tehokasta, sen pitäisi kohdistua koko henkilöstöön. Tehokkaimmin kehittämispanoksensa kohdentaa sellainen organisaatio, joka tarjoaa kaikille heidän kehitymisintressejään vastaavia kehittymisen mahdollisuuksia. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 129.)

Kilpisen (2008, 11, 27) mukaan johtamisen tavoitteena on erityisesti kehittää organisaation suorituskykyä kasvattamalla henkilöstön jokaisessa yksilössä elävää osaamispotentiaalia. Johtajien ja esimiesten tärkeänä tehtävänä onkin auttaa yksilöitä elämään heidän potentiaalinsa kautta, sillä kaikissa ihmisissä on mahdollisuus johonkin paljon suurempaan, mitä he tällä hetkellä tekevät. Osaamisen johtamisen tulee tähdätä ennen kaikkea luovuuteen, kannustamiseen sekä kykyyn luoda ja kehittää parempia vaihtoehtoja.

Yrityksessä olevaa osaamista ei pystytä hyödyntämään ilman, että tavoitteellisesti tiedetään, miten sitä johdetaan. Vaikka yrityksen kilpailukyky perustuu vahvasti osaamiselle, se perustuu myös yhtä vahvasti sille, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan lisää jatkuvassa muutostilanteessa. Keskeisiä menestystekijöitä ovat ainakin kyky oppia kokemuksesta, kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää tietoa sekä kyky kehittää menetelmiä, joilla tehostetaan oppimisen prosesseja. (Viitala 2005, 11.)

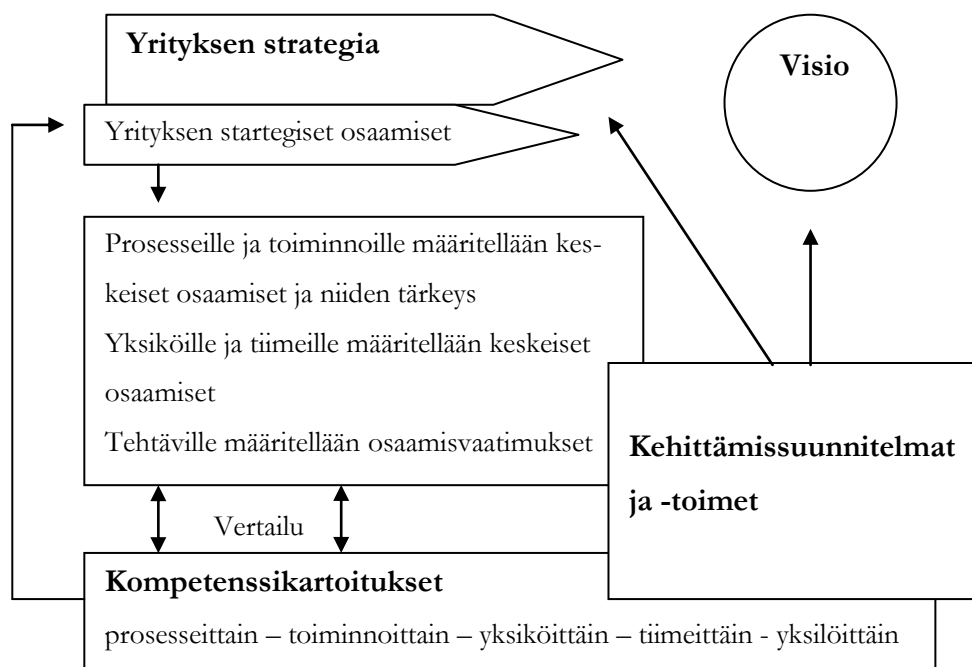
Yrityksen johtamisen pohjana toimivat sen toiminta-ajatus, visio ja arvot. Nämä ohjaavat yrityksen liiketoimintaa ja niistä muodostuu myös yrityksen koko elämäntehtävä. Toiminta-ajatuksessa määritellään yrityksen olemassaolon perusta suhteessa sen asiakkaisiin. Kysymys ”Miksi olemme olemassa?” paljastaa sen toiminta-ajatuksen. Visio määrittelee yrityksen tulevaisuuden tahtotilan. Se perustuu yrityksen arvoille ja kuvaa sitä, millainen organisaatio aikoo ja haluaa tiettyinä ajankohtana olla. Visio on aina pitkän aikavälin tähtäimelle laadittu. Vision tulee toimia myös osaamisen johtamisen ja kehittämisen pohjana. (Hannus 2004, 60; Hyppänen 2007, 42-44; Kamensky 2008, 71-83.)

Erityisesti arvot toimivat yrityksen henkilöstöjohtamisen perustana. Liikkeenjohdon teorit yrityskulttuurista ovat arvojen pohjana, tämän vuoksi ne ovat yleensä myös hyvin pysyviä. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa kaikissa tilanteissa. Tärkeää onkin, että arvoja pystytään hyödyntämään ja ne huomioitaisiin jokapäiväisessä käyttäytymisessä. Strategia on strateginen suunnitelma, jossa yritys on määritellyt tavoitteensa ja keinot, joiden avulla se aikoo tavoitteensa saavuttaa. Strategian määrittelyyn on eroteltu monia eri mahdollisuuksia, tärkeintä prosessissa on kuitenkin määrittellä se, mitä yritys aikoo tehdä saavuttaakseen tavoitteensa ja mitä siihen vaaditaan. Esimerkiksi minkälaisen osaamisen varassa tuo tekeminen voi onnistua. Strategia laaditaan tietylle aikajaksolle, mikä tavallisesti on hyvinkin pitkä. Strategia luodaan toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen pohjalta. Strategisen johtamisen avulla saadaan strategia näkyämään jokaisen työntekijän arkipäiväisessä työssä. Strategiassa tärkeintä on vaihtoehtojen joukosta tehdä oikeat valinnat, joiden mukaan yritys toimii. Strategia ohjaa henkilöstön kehittämistä oikeaan suuntaan, kohti visiota. (Boxall & Purcell 2008, 34; Hyppänen 2007, 45; Kamensky 2008, 19-20; Viitala 2005, 63.)

Vision ja strategian toteutumisessa näkyy osaamisen johtamisen tuloksellisuus. Osaamisen johtamisen vaikutukset ja tuloksellisuus näkyvät siinä, miten toiminnan tavoitteet saavutetaan. Tulokset liittyvät tehokkuuteen ja laadukkuuteen sekä siihen, miten hyvin osaamisstrategiaa on toteutettu. Tuloksiin liittyy myös se, miten hyvin nämä toimenpiteet ovat tukeneet liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Kokonaisuudessaan tulokset kuvaavat osaamisen kehittämisen tehokkuuden, sen toteutuksessa ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, sekä niiden vaikutukset liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. (Boxall & Purcell 2008, 297; Ojala 2008, 297-303.)

## 2.1 Osaamisen johtamisen eri elementit

Yrityksen on tiedettävä tarkkaan, mitä osaamisen johtamisella ja kehittämisellä tarkoitetaan sekä mitä niiden avulla on tarkoitus saavuttaa. Tämä toimii koko prosessin lähtökohtana. Haasteena tässä on ollut muun muassa se, miten osaaminen otetaan mukaan koko johtamiseen ja miten erilaiset vielä hieman vakiintumattomat terminologiat määritellään ja mitkä ovat niiden merkitykset. (Valtiovarainministeriö 2001.) Osaamisen johtamisen käsitteen laajuus on yleisesti ongelmana, sillä usein karkeasti yksinkertaistamallakin se on hyvin vaikea ymmärtää. Prosessi on myös hyvin monitahoinen ja sen vuoksi sen määrittely vaatii usein sen yksinkertaistamista. Määrittelyn suurimpana haasteena voidaan pitää sen jatkuvaa liikettä ja monitasoisista sekä -tahoista olomuotoa. Osaamisen johtamiseen kuuluvat vahvasti yrityksen strategia, sen suuntaviivat ja kiinnepohdat sekä yksilö- ja organisaatiotason osaaminen. Lisäksi niiden arviointi- ja kehittämisprosessit ovat mukana tässä kokonaisuudessa. Helpoin tapa esittää yrityksen osaamisen johtaminen on mallintaa se ja kuvata mallissa sen eri elementit. Visualisointi auttaa myös keskustelemaan ja hahmottamaan yhdessä eri tahojen kanssa osaamisen johtamista ja kytkemään eri tasot siihen. (Viitala 2005, 14-15.) Viitala (2005, 15) on esimerkissään (kuvio 1) mallittanut osaamisen johtamisen ja kuvannut sen keskeiset elementit seuraavasti:



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen elementit (Viitala 2005, 15)

Visiota voidaan pitää osaamisen johtamisen kiinnepohjana, sillä koko osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Näiden perusteella määritellään

myös tulevat osaamisvaatimukset ja voidaan vertailla tämän hetkistä osaamista tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin. (Sydänmaanlakka 2000, 122-123). Strategian ja sen tahtotilojen pohjalta voidaan yrityksessä päättää yhteiset näkemykset siitä mihin pyritään ja mitä tavoitellaan. Yrityksen strategian mukaisesti voidaan määrittellä miten tavoitteita halutaan lähestyä. Näistä muodostuu raamit sille, miten osaamista yrityksessä johdetaan ja tämä toimii perusteena yrityksen osaamisstrategialle. (Viitala 2005, 14-16.) Myös ymmärtämistä pidetään yhtenä osaamisen johtamisen merkittävänä käsitteenä. Tämä siksi, että ihmisten toimintaa ei niinkään ohjaa ainoastaan säännöt ja ohjeet, vaan se, miten he ne tulkitsevat ottaen huomioon jokaisen yksilön omat arvot, asenteet ja kokemukset. (Valtiovarainministeriö 2001.)

Johtamisella on aina jokin kohde. Osaaminen johtamisen kohteena on suhteellisen uusi käsite verrattuna esimerkiksi siihen, kuinka huolellisesti investointeja on aina käyty läpi taikka miten markkinointia suunnitellaan. Tämä on sikäli hyvin hämmäntävää, sillä karkeasti yrityksen koko toiminta perustuu kuitenkin siellä toimivien ihmisten osaamiseen ja siihen mitä ihmiset yrityksessä tekevät. Osaamisen johtamisessa tulisi päästä samaan kuin muidenkin toimintojen johtamisessa. Parhaimmillaan siinä pyritään selkeään ja systemaattiseen määrittelyyn siitä mitä johdetaan. Mikäli tässä onnistutaan se voi tuottaa nopeasti näkyvää kehitystä ja tuloksia. Haasteena tässä on usein kuitenkin se, että vain harvat yrityksessä ymmärtävät tämän tosiasian ja he toimivat yleensä henkilöstöosaston ammattilaisina. (Viitala 2005, 18-22.) Tätä ajattelutapaa tulisikin saada jalkautetuksi myös muualle yritykseen, kuten eri yksiköiden johtajiin ja esimiehiin, sillä yleisesti he vastaavat yksikkönsä toiminnasta. Silloin osaamisen johtaminen saadaan myös osaksi yrityksen kulttuuria, jolloin muodostuu osaamista tukeva yrityskulttuuri. Tässä onnistuessaan Viitalan (2005, 21-22) mukaan yrityksessä voidaan huomata seuraavanlaisia tunnusmerkkejä:

- osaamisen johtaminen on normaalia johtamistoimintaa
- osaaminen on yksi tarkastelun kohde muiden menestyksen perustekijöiden joukossa
- yrityksen organisaatorakenne ja järjestelmät tukevat osaamisen kehittymistä
- osaaminen on jatkuvan arvioinnin kohteena
- osaaminen on huomioitu myös palkitsemisjärjestelmissä
- yrityksessä on riittävää ammattitaitoa asioiden hoitamiseen
- esimiestasolla osaamisen johtaminen on osa heidän työtään ja he hallitsevat sen osa-alueen
- organisaatiossa on erityisammattilaisia tukemassa muita
- asia on huomioitu myös viestinnässä.

Vastuu osaamisen johtamisesta on aina yrityksen ylimmällä johdolla, ja mikäli asiaa ei siellä ymmärretä, ei sitä silloin myöskään organisaatiossa toteuteta. Ylimmän johdon on tuotava osaamisen johtaminen vahvasti esille näkemyksissään ja se tulee näkyä selvästi myös strategisissa linjauksissa, jotta siitä saadaan näkyvä ja se tulee koko yrityksen tietoisuuteen. Tällöin sen huomioiminen jokapäiväisessä toiminnassa tulee mahdolliseksi. Jokainen yksilö on kuitenkin itse vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä. Esimiesten tehtävänä on tukea yksilöitä sekä antaa heille tarvittavat resurssit kehittämiseen. Henkilöstöosaston syväosaajat toimivat puolestaan esimiesten ja yksiköiden johtajien tukena osaamisen johtamisessa. Usein vastuu on kuitenkin liikaa painottunut HR-ammattilaisille. (Beardwell, Holden, & Claydon 2004, 370; Viitala 2005, 18-22.)

## 2.2 Muutosten vaikutus johtamiseen

Elämme nykypäivänä jatkuvassa muutostilassa, muutoksesta voidaan siis todeta tulleen pysyvä olotila. Aiemmin muutokset olivat lineaarisia ja hitaampia, jolloin niiden hallinta oli suhteellisen helppoa muun muassa rekrytointien ja sisäisen kehittämisen avulla. Nykyään toimintaympäristön jatkuvasti muuttuva tila tekee muutosten ennakoinnista vaikeaa. Muutoksen hallinta on yleensä haasteellista. Vaarana voi olla myös, että osaamisen kehittämisen nopeudesta tulee este yrityksen kilpailukyvyille. Näin saattaa tapahtua, kun oppimisprosessi on liian hidasta, niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Vaikka uudet tarpeet ja muuttuneet odotukset osattaisiinkin havaita ajoissa, ei välttämättä ehditä hankkia riittävästi uutta osaamista, mikäli ei opita riittävän nopeasti. Osaamista voidaan ehtiä hankkimaan osittain, mutta keskinkertaisuus ei riitä markkinoilla kilpailukyvyyn saavuttamiseksi ja uusien huipputuotteiden kehittämiseksi. Myös vanhan poisoppiminen on hallittava, jotta voidaan mennä eteenpäin. On ymmärrettävä yrityksen syvälinen osaaminen ja ydinosaaminen, jonka ympärille menestys muodostuu sekä pyrittävä tämän osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, sillä organisaatiot muuttuvat yleensä hyvin hitaasti. Tällä hetkellä yritysten toimintaan vaikuttava yksi suuri ulkopuolinen muutostekijä on talouden taantuma. (Sydänmaanlakka 2000, 66; Viitala 2005, 27-30.)

Muutos ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa ja yhdessä ne mahdollistavat toisensa. Muutos siis haastaa osaamisen, joka puolestaan mahdollistaa muutoksen. Haasteita tähän tuo lisää se, että nykyään muutokset voivat olla hyvin ennakoimattomia. Osaamisen vahvistaminen luo kuitenkin usein perustan muutoksille. Yrityksen on siis helpompi onnistua muutoksissa, mikäli sen osaaminen ja oppimiskyky ovat korkealla tasolla. Organisaatioiden muutoskyvykyys rakentuu siitä, että muutoksen johtaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena osana kaikkea arjessa tapahtuvaa toimintaa, eikä vain tietynä ajoittain toteutettavana toimenpiteenä. (Aarnikoivu

2008, 163.) Sydänmaanlakan (2007, 72) mukaan muutosjohtamisen avulla pyritään luomaan muutosvalmiuksia sekä hallitsemaan ja ohjaamaan muutosta. Muutosjohtamisella viitataan prosessiin, joka tukee monentasoisten muutosten aikaansaamista. Prosessissa toimitaan suunnitelmallisesti muutosta kohti ja arvioidaan sitä ja sen seurauksia. Muutosprosessin kokonaisvaltainen hallinta ei kuitenkaan juuri koskaan ole täysin mahdollista, sillä siihen vaikuttavat monet eri tekijät ja niiden vaikutusta on usein mahdotonta tietää etukäteen. Usein muuttuvia tekijöitä on paljon, joka tekee prosessista hyvin monimutkaisen ja vaikeasti hallittavan. Muutosprosessi on siis aina osittain tuntematon prosessi. Vaikka muutosta ei voida koskaan kokonaan hallita, sitä voidaan kuitenkin tukea ja helpottaa. Muutosjohtamisen tärkeimpänä tehtävänä onkin sopeutua muutokseen ja edistää sen etenemistä. Itse organisaation ja sen rakenteiden tulisi myös pystyä olemaan alttiina muutoksille, jolloin muutosten läpivieminen helpottuu. Kun muutos käynnistetään yrityksessä tarkoituksellisesti, muutokseen vaikuttaa vahvasti joukko joka muutosta vie eteenpäin, tällöin muutosjohtamisen merkitys korostuu. Muutoksen vaikutukset heijastuvat yleensä myös laajalle organisaatioon ja sen sidosryhmiin. (Viitala 2005, 27-30.) Näin ollen kun yhdistetään osaamisen johtaminen ja muutosjohtaminen, on kyseessä varsin vaikeasti hallittava prosessi, jonka läpiviemiseen vaikuttavat monet eri asiat.

### **2.3 Johtamisen kohteena osaaminen**

Osaamista pidetään yksilöiden, tiimien, ryhmien, organisaatioiden tai verkostojen resurssina. Tämä resurssi koostuu ihmisten tiedoista, taidoista, kokemuksesta sekä ihmisten kyvystä ja mahdollisuudesta yhdistää osaamisiaan. Osaaminen todentuu ja ilmenee toiminnassa. Puhuttaessa osaamisesta esille tulee usein myös käsitteet kompetenssi ja kyvykkyys, joita käytetään synonyymina osaamiselle (Ojala 2008, 50, 346; Ranki 1999, 21, 28.)

Koko organisaation osaamisen lähtökohta ja ehto on yksilöiden osaaminen ja oppiminen. Yritykseen ei voi syntyä osaamista ilman ihmisiä. (Viitala 2007, 170.) Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, kontakteista sekä asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista (Ojala 2008, 50-51). Yksilön osaamista on muun muassa kuvattu niin sanotun käsimallin avulla, jossa jokainen sormi kuvaa yhtä kompetenssia ja kämmenosio kuvaa ihmisen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Sormet kuvaavat viittä eri kompetenssia: taitoja, tietoja, kokemusta, ihmissuhdeverkkoja sekä arvoja ja asenteita. Käden kämmenosio kuvaa ihmisen motivaatiota ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Malli kertoo hyvin siitä, että pelkät tiedot ja taidot eivät riitä, vaan ihminen tarvitsee paljon myös erilaisia ominaisuuksia toimiakseen menestyksekkäästi työssä.

Kokemusta pidetään näistä osa-alueista yhtenä tärkeimpänä, sillä sen avulla ihminen pystyy ymmärtämään ja oppimaan asioita nopeammin. Tiedot ja taidot ovat asiantuntijuutta, joka ei ole mahdollista ilman kokemusta, joten nämä kolme muodostavat henkilökohtaisen asiantuntijuuden. Ihmissuhdeverkko vaikuttaa olennaisesti menestymiseen työelämässä. Tiedon jakaminen muille ja muilta saatava tieto on nykyään arvokasta, kun työskennellään nopeasti muuttuvassa toimintaympäristöissä ja yksilötehtävistä on siirrytty enemmän tiimityöskentelyyn.

Arvot ja asenteet vaikuttavat siihen, miten ihminen käsittelee saamiaan tietoja ja taitoja ja miten hän niitä arvostaa. Asenteet vaikuttavat oleellisesti työskentelyyn ja sopeutumiseen muutoksiin ja uusiin ympäristöihin. Asennetta on vaikeaa muuttaa, joten siitä onkin tullut monelle yritykselle tärkein rekrytointikriteeri. Tietoja ja taitoja on huomattavasti helpompi kehittää, kuin muuttaa yksilön asennetta. Myös motivaatio pohjautuu voimakkaasti siihen millainen elämäntarkastus ja asenne ihmisellä on. Henkilökohtaiset ominaisuudet käsittävät muun muassa miten hyvin yksilö pystyy ratkaisemaan asioita, tekemään päätöksiä, ottamaan riskejä tai sietämään paineita. Kaikista näistä tekijöistä muodostuu yksilön osaaminen. Yksilön persoonallisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet nousevat nykyään tärkeään rooliin, koska muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Ihmisen on sopeuduttava nopeasti uusiin tilanteisiin ja hänellä on oltava kykyä ja halua oppia koko ajan uutta. Yksilö on itse päävastuussa omasta osaamisestaan. Organisaatiossa ihmisten osaamista on kuitenkin ylläpidettävä ja kehitettävä suunnitelmallisesti, jotta yritys voi menestyä markkinoilla. (Hyppänen 2007, 179; Kauhanen 2007, 142; Ojala 2008, 50-51.)

Yksittäisten ihmisten ja ihmisryhmien osaamisen kehittämisen lisäksi organisaation on osattava kytkeä yksittäiset osaamiset yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jotta työntekijöiden osaaminen hyödyttää koko organisaatiota. Työntekijöiden yksilöosaamiset luovat pohjan organisaation osaamiselle. (Viitala 2007,170.) Automaattisesti yksilöiden osaamisesta ei kuitenkaan muodostu organisaation osaamista. Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmisten osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi sekä silloin, kun yksilöt muun muassa jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä. (Ojala 2008, 53.)

Osaamista pidetään yhä useammassa yrityksessä ainoana ja tärkeimpänä pääomaeränä. Osaamis pääomasta käytetään myös nimityksiä inhimillinen pääoma, työvoima ja henkilöstövoimavarat. (Boudreau & Ramstad 2008, 19.) Ojalan (2008, 57-58) mukaan organisaation osaamis pääoman muodostavat henkilö-, rakenne-, ja suhdet pääoma. Ihmisten myötä syntyvästä osaa-

mispääomasta käytetään nimitystä henkilöpääoma, johon kuuluvat ihmiset ja heidän osaamisensa sekä osaamisen mahdollistajina oleva henkilön sitoutuminen ja motivaatio organisaatioon. Rakennepääoma koostuu niistä rakenteista, jotka tekevät mahdolliseksi yksilöiden osaamisen muuttamisen koko organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi. Lisäksi tämä osa sisältää osaamisen hyödyntämisen, ylläpidon, jatkuvan kehittämisen ja uuden osaamisen hankkimisen. Suhdepääoma kattaa suhteet sellaisiin yrityksen ulkopuolella oleviin tahoihin, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista tai auttavat luomaan uutta osaamista. Osaamis-pääoma on luonteeltaan dynaamista ja kaikkien sen osien tulee olla koko ajan yhteydessä toisiinsa, jotta yritys pystyy kehittymään ja oppimaan jatkuvasti uutta.

Yrityksen osaaminen voidaan luokitella erityyppisiin osaamisiin. Long & Vickers-Kochin (1995, 7-22) mukaan osaaminen voidaan jakaa kynnysosaamiseen ja ydinosaamiseen. Kynnysosaamiseen voidaan lukea sellainen osaaminen, mitä on lähes kaikilla alan yrityksillä. Näitä kutsutaan tuki- ja apuosaamiseksi sekä perusosaamiseksi. Osaamista voidaan hankkia myös muualta, kuten ulkopuolisilta tahoilta. Nykypäivänä usein tuki- ja apuosaaminen hankitaan muualta, esimerkiksi palkanlaskenta voidaan kokonaan ulkoistaa. Näin tätä osa-aluetta ei tarvitse hallita yrityksessä, vaan palvelu voidaan ostaa kyseisen alan ammattilaisilta. Toisin kuin tuki- ja apuosaamista, yrityksen ydinosaamista ei voida hankkia muualta. (Hyppänen 2007, 105; Viitala 2007, 177.)

Ydinosaaminen käsittää yrityksen kriittiset osaamiset eli sen strategisen osaamisen. Strateginen osaaminen voidaan määritellä sellaiseksi osaamiseksi, joka on yrityksen valitseman kilpailustrategian toteutumiseksi välttämätöntä. (Viitala 2005, 63.) Rangin (1999, 23) mukaan ydinosaaminen voidaan tunnistaa seuraavista kysymyksistä:

- mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaille ja mihin osaamiseen se perustuu
- mikä on yrityksen ainutlaatuisia osaamista eli mitä sellaista pystymme tekemään yhdessä, joka on enemmän kuin kukaan meistä yksin tai kilpailijamme voi tehdä
- voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille.

Yrityksen strateginen osaaminen perustuu sen ydinosaamiselle. Ydinosaaminen on vakiintunut termi ja siitä käytetään myös muotoa ydinkompetenssi. Termillä tarkoitetaan yrityksen tärkeintä ja syvällisintä osaamista, jonka ympärille muodostuvat muut osaamisalueet. Strategisista valinnoista johdetut osaamiset ovat keskeisimpiä osaamisia, usein nämä löytyvät tarkastelemalla aikaisempia onnistumisia. Nämä osaamiset ovat yrityksen arvokkaimpia osaamisia ja niihin pohjautuvat ydinosaamiset kehittyvät pitkän ajan kuluessa. Ydinosaaminen on syvällistä pitkän

ajan kuluessa kehittyntä osaamista, joka voi olla esimerkiksi teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai asiakastarpeisiin kohdistuvaa erikoisosaamista. (Työterveyslaitos; Viitala 2007, 176.) Hamel & Prahaladin (1996, teoksessa Viitala 2005, 82) mukaan voidaan onnistuneesti löytää yhteinen kanta ydinosaamisista, mikäli seuraavat toimenpiteet toteutuvat yrityksessä:

- ylin johto tunnistaa ydinosaamiset
- ydinosaamisista laaditaan suunnitelma (määrä, laatu, sijainti, hankintatapa)
- ydinosaamisia kehitetään määrätietoisesti
- ydinosaamisia hyödynnetään tehokkaasti
- ydinosaamisia suojellaan ja puolustetaan.

Yrityksen ydinosaamista ei ole millään muulla alan yrityksellä ja siksi yrityksen kilpailukyky perustuu sen ydinosaamiseen. On äärimmäisen tärkeää, että yrityksellä on yhteinen kanta siitä, mitkä ovat sen menestymisen kannalta elintärkeitä osaamisia. (Hyppänen 2007, 98.)

## 2.4 Tieto ja hiljainen tieto

Osaamista melko lähellä oleva käsite on tieto. Tieto on perustana osaamiselle. Tieto muovautuu näkyväksi toiminnaksi vain, jos sen haltijalla on taitoa ja motivaatiota sen mukaiseen toimintaan. (Viitala 2005, 126.) On olemassa kahdenlaista tietoa: näkyvää eli havaittavaa tietoa ja hiljaista tietoa. Näkyvä tieto on kaikkea sellaista, esimerkiksi numeroin ja kirjaimin ilmaistua tietoa, mikä on julkilausuttua sekä siirrettävissä ja arvioitavissa. Hiljainen tieto on puolestaan kokemuseräistä tietoa, jota on vaikea siirtää ja välittää muille. Hiljainen tieto ei ole tyypillistä ainoastaan yksilöille, vaan organisaatioillakin on hallussaan paljon hiljaista tietoa. Organisaatio-  
tasolla hiljainen tieto on sellaista, joka tiedostetaan yhteisöllisesti, mutta sitä ei koskaan sanota tai kirjoiteta muistiin. Kaikilla organisaation jäsenillä on vain tieto, että näin toimitaan. Ihmisten osaamisesta suurin osa perustuu hiljaiseen tietoon. (Ojala 2008, 52-53; Viitala 2005, 131.)

Stählen ja Laennon (2000, 28) mukaan arviolta 95 % yrityksen tietovarannosta on niin sanottu piileväksi yksilön kokemuksissa, tietämyksessä ja taidoissa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tietovaranto koostuu erittäin suurelta osin henkilöstön hiljaisen tiedon varastoista. Yrityksen olisikin saatava muutettua hiljaista tietoa mahdollisimman paljon näkyväksi tiedoksi, jotta tieto ei lähde työntekijän mukana pois. Kokemuseräisen tiedon saaminen näkyväksi edellyttää kuitenkin monen eri asian toteutumista. Ensinnäkin jonkun täytyy huomata tieto ja toiseksi hiljaisen tiedon haltijan pitäisi itse tunnistaa se sekä suostua tiedon jakamiseen. Kolmanneksi haltijalla pitäisi olla kykyä saada tieto näkyväksi kommunikoinnin avulla. Hiljaisen tiedon poistumi-

nen onkin useiden yritysten ongelma ja suuri haaste lähivuosina, sillä lyhyen ajan sisällä yrityksestä lähtee eläkkeelle iso joukko ihmisiä. Osaaminen ei siirry automaattisesti henkilöltä toiselle, siksi osaamisen siirtämisen prosessi tulisi olla suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa organisaatioissa. (Ojala 2008, 52; Viitala 2005, 132, 134.)

## 2.5 Yrityksen osaamisstrategia

Yrityksen kilpailukyky perustuu sen strategian määrittelyyn ja strategian viestintään henkilöstölle. Se, miten paljon organisaatiolla on osaamista, ratkaisee sen, kuinka hyvin strategia voidaan toteuttaa. (Hyppänen 2007, 97.) Ojalan (2008, 142) mukaan yksi osaamisstrategian tärkeimmistä tehtävistä on auttaa yritystä valitsemaan sen strategian kannalta oikeat osaamiset ja niiden kehittämiskohteet sekä kohdentamaan resurssit ja priorisoimaan osaamistarpeet oikein. Osaamisstrategiassa määritellään tavoitteet osaamisen johtamiselle ja sen kehittämiseksi. Kuten liiketoimintastrategian myös osaamisstrategian tärkein tehtävä on viitoittaa yrityksen tie kohti visiota. Osaamisstrategia määrittelee osaamisresurssit, joiden avulla yritys voi saavuttaa tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2000, 127-128.) Nykypäivänä osaamisstrategialla voidaan sanoa olevan kaksi eri merkitystä. Se kuvaa sekä henkilöstön osaamisen merkitystä liiketoimintastrategiassa että on myös valinta siitä, miten osaamishaasteisiin vastataan. Strategialähtöinen osaamisen kehittäminen perustuu kuitenkin yksilöistä lähtevään osaamiseen. Yksilökohtaisesta osaamisen kehittämisestä puhuttaessa tulee aina ottaa huomioon yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Näin ollen myös henkilöstön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat yrityksen strategiseen osaamisen kehittämiseen, vaikka se pohjautuukin liiketoimintastrategiaan, visioon, arvoihin ja ydinosaamiseen. (Hyppänen 2007, 97-98; Ojala 2008, 141.) Ojalan (2008, 142) mukaan osaamisstrategiassa voidaan kuvata seuraavanlaisia asioita:

- osaamisen kehittämiseksi ja sen johtamiseksi asetetut tavoitteet
- osaamistarpeiden priorisointi
- miten osaaminen hankitaan
- millä keinoilla sitä hankitaan
- onko strategia suljettu vai avoin.

Osaamisstrategian keskeisimpiin tehtäviin kuuluu ohjeistaa ne valinnat, jotka ovat tärkeimpiä yrityksen liiketoimintastrategian kannalta, ottaen huomioon sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten käytettävissä olevat resurssit (Ojala 2008, 141). Osaamisstrategian valintaan vaikuttavat osaamistarpeiden ja sen kehittämisen ohella myös yrityksen koko, toimiala ja muutosnopeus.

Osaamisen roolin voi esimerkiksi määritellä strategiseksi tekijäksi sen mukaan, aikooko yritys olla alallaan osaamisjohtaja, haastaja, jäljittelijä, vai erikoistuja. (Ojala 2008, 142-145.)

### 2.5.1 Osaamistarpeet ja -haasteet

Ennen kuin voidaan johtaa osaamista, yrityksen on tiedettävä millaista on osaaminen, jonka avulla se aikoo saavuttaa päämääränsä ja onnistua liiketoimintastrategiassaan (Ojala 2008, 105). Hättönen (2000, 29) määrittelee tarpeen jakautuvaan kolmeen osaan: osaamistarpeeseen, koulutustarpeeseen ja kehitystarpeeseen. Nämä termit ovat kuitenkin niin lähellä toisiaan, että niistä voidaan käyttää yhteistä termiä osaamistarve. Ojalan (2008, 105-106) mukaan osaamistarpeet kuvaavat sellaista osaamista, jota yritys tarvitsee saadakseen kilpailukykyä ja saavuttaakseen tavoitteensa. Kuten liiketoimintastrategiassa, myös osaamisstrategiassa on tiedostettava nykytila ja mietittävä tulevaisuutta. Osaamistarvetta on siis kaikki se osaaminen, mitä yritys tarvitsee toteuttaakseen liiketoimintaansa. Osaamistarpeet lähtevät koko yrityksen osaamistarpeista ja jakautuvat pienempiin osiin eri yksiköihin, tiimeihin ja yksilöiden osaamistarpeisiin. Yksilön osaamistarve voi olla esimerkiksi, minkälaista ammattitaitoa pankkeissa konttorinjohtaja tarvitsee johtaakseen konttoriaan menestyksekkäästi ja saavuttaakseen asetetut haasteet. Osaamistarpeet voivat muodostua monista eri tekijöistä, riippuen organisaatiosta ja sen toimialasta. Usein ne muodostuvat nykyisen toiminnan kehittämisestä, strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamisesta ja pitkän aikavälin toimintaympäristön muutoksista. Osaamistarpeista muodostuu yrityksen osaamishaasteet. (Ojala 2008, 106, 132.)

Ojalan (2008, 132-140) mukaan osaamistarpeista muodostuu yritykselle osaamispääomanhaasteita. Jokaisella yrityksellä on omat osaamishaasteet riippuen siitä, minkälaisia osaamistarpeita heillä on. Osaamistarpeiden pohjalta, voivat haasteet liittyä seuraaviin asioihin:

- miten uutta osaamista hankitaan yritykseen
- kuinka paljon sitä tarvitaan
- miten saadaan rekrytoitua oikeanlaista osaamista omaavia henkilöitä
- miten osaamistarve muuttuu muutostilanteessa
- kuinka henkilöstön osaaminen saadaan riittämään muutostilanteessa
- miten organisaation ja yksilöiden oppimisprosessi taataan
- miten osaamista johdetaan oikein
- millaisilla keinoilla hiljainen tieto saadaan pidettyä yrityksessä ikärakenteiden vanhentuessa.

Osaamishaasteet voidaan jaotella henkilö-, rakenne- ja suhdetäoaman mukaan ja ne voivat liittyä yhteen tai useampaan osaamisääoamaan kerrallaan. Usein eri pääomille olemassa olevat osaamishaasteet ovat kiinteästi linkittyneet toisiinsa. Henkilöääoaman haasteet liittyvät yrityksen henkilöstön nykyiseen ja tulevaan osaamiseen sekä henkilöstön laatuun ja määrään. Rekrytointi ja hiljaisen tiedon säilymisen varmistaminen ovat tyypillisiä suuria osa-alueita yritysten henkilöääoaman haasteissa. Henkilöääoaman osaamishaaste voi liittyä myös siihen, kuinka kehittää osaamista edullisesti ja tehokkaasti samalla kun yrityksen kuluja tulisi laskea tiukasta taloustilanteesta johtuen. (Ojala 2008, 132). Rakennetäoaman haasteet muodostuvat yritysten järjestelmien ja toimintatapojen kehittämisestä. Järjestelmien ja toimintatapojen tulisi tukea henkilöääoaman kehittymistä tavoitteiden mukaisesti, joten yritykselle on merkityksellistä näiden riittävä toimivuus osaamisen kehittymisen kannalta. Suhdetäoaman haasteet puolestaan liittyvät tarvittavan osaamisen hankkimiseen myös muualta kuin yrityksen sisältä. Kuten jo edellä on todettu, kaikkea osaamista yrityksen ei tarvitse kehittää itse, vaan osan se voi hankkia ulkopuolelta. Yrityksen on kuitenkin varmistettava tarpeeksi hyvät yhteistyökumppanit, joiden osaamista sen kannattaa hyödyntää. (Ojala 2008, 138-140).

Osaamistarpeiden hahmottaminen on vaikeaa ilman tarkkaa näkökulmaa, josta niitä tarkastellaan. Osaamistarpeiden hahmottamiseen ja ennakoimiseen hyvä väline on yrityksen visio ja strategia. Nykyistä osaamista sekä tulevaisuuden osaamistarpeita voidaan tarkastella yksilö-, ryhmä- ja yritystasolla. Näiden tasojen yhdistämisellä on merkitystä siihen, kuinka hyvin yritys onnistuu tehostamaan osaamisen kehittämistä ja oppimista. (Ranki 1999, 40.) Osaamistarpeiden selvittämiseen voidaan ottaa monenlaisia näkökulmia. Jotta tarpeet tulee selvitettyä riittävän laajasti, tulee niiden selvittämiseen ottaa mukaan enemmän kuin yksi tarkastelunäkökulma. Strategialähtöinen osaamistarpeiden kartoittaminen on hyvä lähtökohta, sen avulla organisaatio joutuu pohtimaan tarpeita useasta näkökulmasta ja pohtimaan asioita tulevaisuuden ja toiminnan kannalta. Myös strategia itsessään pohjautuu yrityksen arvoille ja visioille, joten se perustuu tulevaisuudelle. Osaamistarpeiden kartoittaminen voi olla hyvä keino myös strategian jalkauttamiseen. Osaamistarpeet voidaan jakaa kolmeen päätekijään: nykyisen toiminnan osaamistarpeet, strategialähtöiset osaamistarpeet ja pitkän aikavälin osaamistarpeet. Nykyisen toiminnan osaamistarpeeseen kuuluu tämänhetkisen toiminnan parantamiseen tarvittava osaaminen sekä yrityksen arvojen ja tehtävien menestystekijät. Strategialähtöisiin osaamistarpeisiin voidaan lukea asiakkaiden odotukset ja tarpeet, toimintaympäristön muutokset, vision ja strategian mukaiset tavoitteet ja työskentelyn muuttuminen. Pitkän aikavälin osaamistarpeisiin luokitellaan toimialan ja toimintaympäristön muutokset ja kehitys. Osaamistarpeita voidaan määrittellä myös erilaisten lomakkeiden ja mallien avulla. (Ojala 2008, 108-109; Ranki 1999, 41.)

## 2.5.2 Strategian merkitys osaamistarpeiden priorisoinnissa

Yrityksen tulee priorisoida osaamistarpeet sen mukaan, mikä osaaminen on sille tärkeintä strategian ja vision kannalta. Osaamisen priorisoinnin tavoitteena on tuoda esille ne osaamisalueet, jotka ovat nostettu liiketoimintastrategiassa merkittävimiksi osa-alueiksi. Myös tavoitteet vaikuttavat oleellisesti priorisointiin, joten on tärkeää, että tavoitteet on asetettu huolellisesti ennen kuin voidaan aloittaa priorisointiprosessi. Priorisointi tapahtuu usein sen mukaan, mihin yritys haluaa kehittämispanoksensa keskittää ja mitä tehtäviä voidaan hoitaa ulkopuolisilla yhteistyökumppaneilla. (Ojala 2008, 145-146.) Ojala (2008, 146) määrittelee priorisoinnin osaamistarpeiden selvittämisen ”kakkoskierrokseksi”. Priorisoinnin tuloksena tulisi olla selkeä kokonaiskuva siitä, mitkä ovat ne kriittisimmät osaamiset, joita yritys tarvitsee toteuttaakseen strategiaansa ja perustelut osaamisista, joille laaditaan osaamisen kehittämisohjelmat. Kaikkien osaamisalueiden kehittämiseen ei kuitenkaan pysty keskittymään samalla kertaa. Siksi yrityksissä kannattaisi pohtia ylimmän johdon tasolla, mitkä ovat yrityksen henkilöstön tärkeimmät osaamisalueet, joilla organisaatiota tuetaan kehittymään. (Viitala & Jylhä, 290.) Osaamistarpeita on monia ja lähes kaikki yleensä tarvitsevat osaamisen kehittämisen toimenpiteitä, millään yrityksellä ei kuitenkaan ole resursseja kehittää kaikkia näitä osaamisia, jolloin priorisoinnin tärkeys nousee voimakkaasti esille. Kehittäminen on aina kuitenkin aloitettava kaikkein kriittisimmistä kohdista. Priorisoinnin prosessia voidaan kuvata myös strategian laatimisen kaltaiseksi prosessiksi, sillä myös strategiassa etsitään tärkeimpiä osa-alueita liiketoiminnan onnistumisen ja menestymisen kannalta. (Ojala 2008, 145-147.)

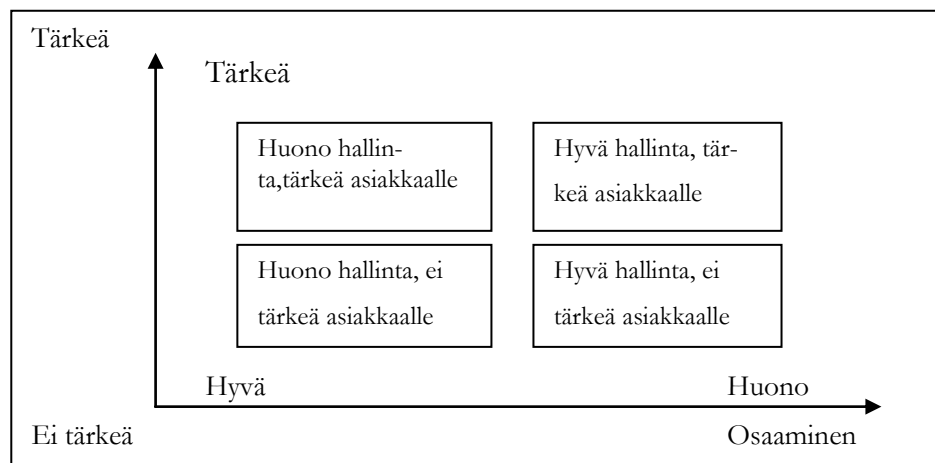
## 2.5.3 Olemassa olevan osaamisen kartoittaminen

Osaamisen kartoittamisesta käytetään käsitettä osaamis- tai kompetenssikartoitus. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on selvittää millaista osaamista organisaatiolla on. Se on tiiviisti yhteydessä osaamistarpeisiin. Vasta kun osaamistarpeet on määritelty, voidaan aloittaa suunnittelu ja kehittäminen. Osaaminen pohjautuu eri yksilöosaamisista, joista muodostuu ensin pieniä ryhmäosaamiskokonaisuuksia ja niistä taas vastaavasti suurempia osaamiskokonaisuuksia. Tavallisesti eri osaamisalueet hallitaan ja osataan eri tasolla eri yrityksissä. Osaamiskartoituksessa selvitetään millaisella tasolla yrityksen osaaminen on eri alueilla. Henkilöstö pitää analysoida, arvioida ja kartoittaa hyvin yksityiskohtaisesti sen selville saamiseksi, millaista osaamista sillä on. Siksi onkin hyvin tärkeää selvittää myös yksilöiden osaaminen, vaikka puhutaankin vain tietyn yksikön tai organisaation osan osaamisesta. (Kauhanen 2007, 142, 144.)

Organisaation osaamisen kartoitus lähtee liikkeelle yksilöiden osaamisen määrittelystä. Erilaiset ihmiset sopivat erityyppisiin työtehtäviin eri tavalla ja siksi ensin kartoitetaan yksilöosaaminen, jotta voidaan muodostaa mahdollisimman hyvin toimiva organisaatio. Myös yksilö itse hyötyy osaamiskartoituksesta. On helpompaa kehittää omaa osaamistaan, kun tietää millaisessa tilanteessa ollaan tällä hetkellä, näin usein myös motivaatiota voidaan kasvattaa. (Kauhanen 2007, 142; Hyppänen 2007, 179; Viitala 2007, 181.)

Yksilöosaamisen kartoittamisen lisäksi määritellään organisaation osaaminen, tämä tapahtuu usein työyksiköittäin. Esimiesten tehtävänä on yhdessä alaisten kanssa määritellä yksikön tehtäväkentät ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamista voi määritellä monilla eri tekniikoilla ja sen määrittelyn helpottamiseksi on rakennettu useita erilaisia malleja. Osaamiskartoituksen on tarkoitus selkeyttää ja jäsentää paremmin yrityksen osaamista ja näin helpottaa liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämistä. (Viitala 2007, 181.) Yhtenä esimerkkinä osaamiset voidaan jaotella seuraaviin neljään eri alueeseen: asiakasosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, tuotannollis-tekniseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin valmiuksiin. (Hyppänen 2007, 104.)

Osaaminen voidaan jaotella myös sen mukaan, kuinka hyvin jokin tietty osaamisalue hallitaan yrityksessä ja kuinka tärkeä se on asiakkaan sekä liiketoiminnan kannalta (Hyppänen 2007, 104). Tätä jaottelua helpottaa hahmottamaan nelikenttämalli (kuvio 2).



Kuvio 2. Osaamisen arvioinnin nelikenttä (Hyppänen 2007, 104)

Tämän jaottelun mukaan kehittämisen toimenpiteet tulisi priorisoida sen mukaan, mikä on tärkeintä asiakkaalle, mutta missä hallinta on huonointa. Tärkeää on myös ylläpitää ja kehittää sellaista osaamista, mikä on tärkeää asiakkaalle, vaikka sen osaamisalueen hallinta olisikin jo

ennestään hyvällä tasolla. Osaamisalueen hallinta ei ole tulevaisuudessa hyvää, ilman jatkuvaa kehittämistä. (Hyppänen 2007, 104.)

## 2.6 Osaamisen hankkiminen

Osaamistarpeiden ja haasteiden perusteella tiedetään, millaista osaamista tarvitaan. Osaamisen kartoittamisen jälkeen on selvillä, millaista osaamista yrityksellä jo on, joten näiden perusteella voidaan määritellä, millaista osaamista tarvitaan lisää. Yritykseen voidaan hankkia kokonaan uutta osaamista ulkopuolelta tai kehittää nykyistä henkilöstöä. Yrityksellä on käytössään monia tapoja lisätä ja varmistaa tarvittava osaaminen. (Hyppänen 2007, 106-197.) Viitala (2007, 184-185) on luokitellut käytettävät keinot seuraavasti:

- sitoutetaan olemassa olevaa ja tulevaisuudessakin arvokasta osaamista
- investoidaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen
- ostetaan osaamista eli ostetaan esimerkiksi yritys tai sen osa, jossa on tarvittavaa osaamista sekä rekrytoidaan uusia osaajia yritykseen
- lainataan osaamista eli ostetaan palveluita yrityksiltä, joilla on tarvittavaa osaamista
- siirretään tarpeettomaksi käyvää tai vanhentunutta osaamista pois yrityksestä esimerkiksi toimintojen myymisen tai irtisanomisten avulla.

Yrityksen rekrytoidessa henkilöstöä ulkopuolelta tulee yritykseen samalla uutta osaamista. Näin käy myös fuusioiden yhteydessä. Yleisesti kuitenkin helpoin tapa hankkia uutta osaamista on kehittää, ylläpitää ja uudistaa olemassa olevaa henkilökuntaa ja osaamista erilaisin menetelmin. Myös organisoimalla toimintaa uudella tavalla saadaan osaamista siirrettyä ja kehitettyä yrityksen sisällä. Erityisesti tietointensiivisissä yrityksissä henkilöstön osaamisen kehittäminen on suuri investointi ja siksi sen tulee olla huolellisesti suunniteltua. Yritys rakentaa kehittämistyön pohjaksi kehittämissuunnitelman tai kehittämisstrategian, joka koostuu koko henkilöstöä koskevista kehittämissuunnitelmista. Kehittämissuunnitelmien tulisi olla linjassa osaamisen kehittämisstrategian kanssa ja tukea liiketoimintastrategian toteutumista. (Hyppänen 2007, 106-107; Viitala 2007, 185.)

### 3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisestä käytetään myös nimitystä henkilöstön kehittäminen. Nykyään on parempi käyttää käsitettä osaamisen kehittäminen, sillä toinen ja vanhempi määritelmä korostaa henkilöstön asemaa kehittämistoimenpiteiden kohteena. Tämän päivän ajatusmallin mukaan jokainen on itse vastuussa sekä omasta että yhteisönsä osaamisen kehittämisestä. Yrityksen työntekijöiden tulee pitää huolta oman osaamisen ajantasaisuudesta ja yrityksen on tuettava työntekijöitä tässä tehtävässä. Kaikkia kehittämiseen liittyviä prosesseja tuetaan organisaatioissa kolmen työkalun avulla; johtamisella, rakenteilla ja erilaisilla toimintamalleilla. Ihmisten kokemukset ovat erittäin arvokas voimavara osaamisen kehittämiselle, sen vuoksi muun muassa toimintamalleja ja järjestelmiä kehitettäessä kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti siihen, miten kokemuksista oppimista voitaisiin tukea. Voidaan sanoa, että kokemus on hyvä tuki monessakin tilanteessa, jos vain siitä osataan ottaa oppia. Kokemuksista oppimisen esimerkkejä ovat kehityskeskustelut, erilaiset arviointipalaverit sekä mentorointikäytännöt. (Viitala 2007, 182-184.)

Kun osaamista kehitetään, tarkoituksena on lisätä koko henkilöstön toimintavalmiutta. Sistosen (2008, 32) mukaan osaamisen kehittämisen ja oppimisen tärkeimpänä tavoitteena tulisi aina olla suoritustason parantaminen. Viitala (2007, 182) nostaa esille seuraavat tavoitteet henkilöstön kehittämistoiminnalle: kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen, työtehtävien suorittamisen tehostuminen sekä laadun parantaminen ja varmistaminen, muutosten toteuttamisen mahdollistaminen, innostaminen luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen.

Henkilöstön osaamisen tasoa voidaan lisätä erilaisin keinoin. Koulutus on yleisimmin käytetty menetelmä, mutta muita osaamisen kehittämisen ratkaisuja, kuten perehdyttämistä, työssäoppimista ja työkiertoa, ei saa unohtaa. Yksilötason osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa sekä tiivistä työhön kytkettynä että työn ulkopuolella. (Ruohotie 2000, 103.) Ryhmätasolla kehittämiseen voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia palaverieita ja vierailu- ja opintokäyntejä.

Useimmiten henkilöstön osaamisen kehittämisen tuloksia ei voida ennakoida tai täsmällisesti osoittaa taloudellisina tunnuslukuina. Koska tuloksia ei voida tarkasti mitata, on tärkeää, että osaamisen kehittämiselle on määritelty tarkat tavoitteet ja yritys tuntee erilaisten kehittämistoimenpiteiden ominaisuudet ja tehokkuustekijät. Kehittämistoimien vaikutus on yleensä välillistä ja pitkäjänteistä, sen vuoksi erilaisten kehittämisprosessien tulokset voivat näkyä vasta vuosien kuluttua. (Heinonen & Järvinen 1997, 148-149; Viitala 2007, 184.)

### 3.1 Osaamisen pohjana yksilön ja organisaation oppiminen

Osaaminen syntyy oppimisesta. Koska osaaminen vanhenee yhä nopeammin, on työmarkkinoilla selviytymisen tärkein keino kyky oppia nopeasti uutta. Toisaalta osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään uuden oppimista, vaan myös vanhasta poisoppimista. (Sistonen 2008, 86.) Elinikäisestä oppimisesta on tullut asia, joka koskee jokaista ihmistä ja organisaatiota (Ojala 2002, 10-11). Oppiminen voidaan määritellä monella eri tavalla. Ojala (2008, 65) määrittelee oppimisen pysyväksi muutokseksi ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. Sydänmaanlakan (2007, 33) mukaan oppiminen on taas prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Oppimista tapahtuu koko ajan ja osa siitä on tiedostamatonta ja osa tietoista. Aikuisiän oppimisesta suuri osa tapahtuu työssä epämuodollisesti ja useimmiten huomaamatta. Ihmiset oppivat eri tavalla ja tyyleillä ja eri-ikäisten oppimista säätelevät erilaiset tekijät. Ihmisten oppimistapoihin vaikuttavat sekä yksilölliset ominaisuudet että aiemmat kokemukset. (Ojala 2008, 65-66; Ranki 1999, 30.) Avaintekijä oppimisessa, osaamisessa ja suoriutumisessa on motivaatio. Ilman motivaatiota ihminen ei opi eikä saa aikaan tuloksia. (Sistonen 2008, 32.) Yksilöiden oppimista edistää myös palautteen saaminen. Palaute on tärkeä tekijä, joka motivoi ja suuntaa oppimista. Erilaisissa selvityksissä on tullut ilmi, että yleisesti henkilöt kokevat, että he eivät saa riittävästi palautetta esimerkiksi tekemästään työstä. Yksilö voi palautteen avulla tunnistaa nykytilanteen vahvuudet ja heikkoudet ja näiden pohjalta kehittää toimintaansa. (Ranki 1999, 95.)

Koska oppimista tapahtuu sekä yksilö- että organisaatiotasolla, sitä pitäisi tukea yrityksessä myös molemmilla tasoilla. Yksilötasolla tapahtuva oppiminen on kaiken oppimisen perusta. Oppiminen on prosessi, jossa osaamista luodaan kokemuksiin muokkaamalla. Kaiken taustalla on yksilön kokemukset, joita arvioidaan ja joista kerätään tietoa. Seuraava vaihe on tiedon sisäistäminen ja ymmärtäminen. Tämän jälkeen tietoja sovelletaan käytännön tilanteissa. Organisaation oppimisprosessin perustana on organisaation toiminta, josta kerätään palautetta. Saatua palautetta käsitellään ja tulkitaan yhdessä. Saatujen signaalien pohjalta yrityksen ajatus-, ja toimintamalleja sekä osaamista kehitetään. Tärkeää on, että johto sekä henkilöstö osaavat tulkita niin sanottuja heikkoja kohtia ja heillä on kykyä jatkuvaan ja nopeaan uusiutumiseen ja sopeutumiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 48-51, 54.) Organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta, mutta yksittäisten ihmisten oppiminen ei johda suoraan organisaation oppimiseen. Tämän vuoksi yrityksen tulee tuntea oppimisprosessi ja johtaa oppimista kohti yhteistä tavoitetta. (Ojala 2002, 31.)

### 3.2 Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen tukena

Kehityskeskustelut tukevat säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja ovat keskeinen osa johtamista ja esimiestyötä. Kehityskeskustelut luovat pohjan henkilökohtaiselle kehitymiselle, sitoutumiselle ja parhaalle mahdolliselle suoritukselle. Keskusteluista käytetään montaa eri termiä, puhutaan esimies-alaiskeskusteluista, tuloskeskusteluista, suunnittelu- ja kehityskeskusteluista sekä tavoitekeskusteluista. Yhteistä kaikille on kuitenkin se, että keskustelu on tavoitteellinen ja se toimii henkilökohtaisen ohjauksen välineenä sekä tiedonkeruumenetelmänä yrityksen kehittämissuunnittelussa. Tarkoituksena on etsiä yrityksen tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välistä yhteistä linjaa ja sen toteuttamismahdollisuuksia. Keskustelun tavoitteena on yksilön työn suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen sekä avoin kommunikointi. Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä säännöllisin väliajoin ja etukäteen suunnitellun mallin mukaisesti. Kahdenkeskisen keskustelun lisäksi kehityskeskusteluja voidaan käydä myös tiimi- ja ryhmätasolla, mutta ne eivät saa korvata esimiehen ja alaisen välillä käytäviä henkilökohtaisia keskusteluja. (Aarnikoivu 2008, 115; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 65-66; Sydänmaanlakka 2007, 91-92, 108.) Sydänmaanlakka (2007, 92) listaa seuraavat viisi asiaa kehityskeskusteluiden keskeisimmiksi tavoitteiksi:

- arvioidaan saavutetut tulokset
- sovitaan seuraavan työskentelykauden tavoitteet
- määritellään kehittämistarpeet ja laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- kehitetään yhteistyötä esimiehen ja alaisen välillä
- kehitetään työolosuhteita ja työilmapiiriä.

Keskustelun onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että esimies sekä alainen ymmärtävät mitkä ovat kehityskeskustelun tavoitteet ja mikä on keskustelun tarkoitus. Molemmille osapuolille tulisi järjestää koulutusta kehityskeskustelutilanteeseen. Monissa yrityksissä esimiehet on koulutettu käymään keskusteluja, mutta työntekijöille ei ole annettu koulutusta tai ohjeistusta. Koska onnistunutta keskustelua ei voida käydä yksin, tulee yrityksen huolehtia esimiehen ja etenkin alaisen riittävästä tiedonsaannista sekä tehdä näkyväksi keskustelun merkitys, mahdollisuudet ja hyödyt. Kehityskeskustelu vaatii aina molemmilta osapuolilta huolellista etukäteissuunnittelua ja paneutumista asiaan. Lisäksi kummankin osapuolen motivaatio keskustelua kohtaan on tärkeässä roolissa kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Erityisesti jos esimies ei pidä keskusteluja tärkeänä ja sitoudu niihin, on henkilöstönkin vaikea motivoitua tilanteeseen tarkoituksenmukaisesti. (Aarnikoivu 2008, 116-118; Sydänmaanlakka 2007, 94, 107.)

Kehityskeskustelussa tarkastelun kohteena on nykyisessä tehtävässä kehittyminen sekä yleinen työuralla kehittyminen. Tavoitteena on selvittää, mitä osaamista nykyinen työ edellyttää ja mitkä ovat mahdolliset tulevaisuuden kehittämistarpeet eri osa-alueilla. Kehityskeskustelussa kehittämistoimenpiteistä laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja asetetaan tavoitteet seuraavalle työskentelykaudelle. Suunnitelman lisäksi keskustelussa on hyvä päivittää henkilön toimenkuvauslomake sekä saattaa koulutustiedot ajan tasalle. Kehityskeskustelusta tulisi aina jäädä dokumentoitua materiaalia, jotta esille nousseet asiat tulisivat myös johdon tietoon ja niitä voitaisiin hyödyntää seuraavissa keskusteluissa. Esimerkiksi kun henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa on kartoitettu yksilön koulutus- ja kehitystarpeita, yritys saa näistä kehitystarpeista tietoa, joka ohjaa koko yrityksen koulutuksen suunnittelua ja budjetoitua pitkällä tähtäimellä. (Aarnikoivu 2008, 115; Lankinen ym. 2004, 65, 69; Sydänmaanlakka 2007, 92-93, 108.)

### 3.3 Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä

Organisaatiossa jokaisella on oma roolinsa ja vastuunsa osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa (taulukko 1). Kehittämistyö on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa, joka edellyttää sitoutumista eri toimijoiden taholta.

Taulukko 1. Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä (Ranki 1999, 47)

Toimija	Rooli
<b>Johto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innostaminen, ymmärrettävän vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen</li> <li>• näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä kertominen</li> <li>• entisen kyseenalaistaminen</li> </ul>
<b>Esimiehet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhtiön osaamistavoitteiden työstäminen työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi</li> <li>• kehittämismahdollisuuksien luominen</li> <li>• innostaminen ja palautteen antaminen</li> <li>• entisen kyseenalaistamiseen rohkaiseminen</li> </ul>
<b>Työtoverit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen</li> <li>• palautteen antaminen</li> <li>• mukaan ottaminen (oppimismahdollisuuksien luominen)</li> <li>• erilaisten näkemysten salliminen</li> </ul>
<b>Henkilö itse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oppiminen</li> <li>• itseohjautuvuus</li> <li>• pitkäjänteisyys</li> <li>• rohkeus muuttaa entisiä käytäntöjä ja kyseenalaistaa niitä</li> </ul>

Organisaation johdon tehtävänä on tehdä strategiset linjaukset ja tiedottaa niistä koko organisaatiolle. Tiedon viestittäminen on tärkeää, jotta jokainen osaa kehittää osaamistaan strategian ja tavoitteiden suuntaamalla tavalla. Lisäksi johdon tulee varmistaa, että organisaation erilaiset ohjausjärjestelmät (esimerkiksi palkitseminen) ja prosessit ovat samansuuntaisia kuin laaditut strategiat ja ne tukevat yrityksen asettamia tavoitteita. Yksittäisten ihmisten jatkuva kouluttautuminen, kehittyminen ja elinikäinen oppiminen edellyttävät organisaatiolta oppimista tukevia valmiuksia ja oppimiselle suotuisaa ilmapiiriä. (Ojala 2002, 11; Ranki 1999, 45-47.) Johdolla tulee olla selkeä näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja se tulee kertoa avoimesti koko henkilöstölle. Henkilöstön kehittämisellä on oltava yhteinen suunta ja päätökset tehdään yhteisten keskustelujen kautta. Suunnittelu- ja tavoitteiden määrittely toteutetaan myös yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 184.)

Johdon tulee huomioida, että menestyvissä organisaatioissa oppimisesta ja kehittämisestä palkitaan, eikä palkitseminen perustu pelkästään vastuun kasvamiseen ja suorituksiin. Henkilöstä riippumattoman tehtävän vaativuuden ohella palkitsemisessa tulee muistaa, että se perustuu myös osaamisiin, osaamisen kehittämiseen ja suorituksiin. Tärkeintä on kuitenkin se, että palkittavien osaamisten on oltava sidoksissa tehtävään ja sen hyvään tai erinomaiseen suorittamiseen. Osaamisperusteisen palkitsemisen kautta palkitaan niitä osaamisia, jotka ylittävät tehtävän edellyttämän osaamisen tason. (Sistonen 2008, 190-191.)

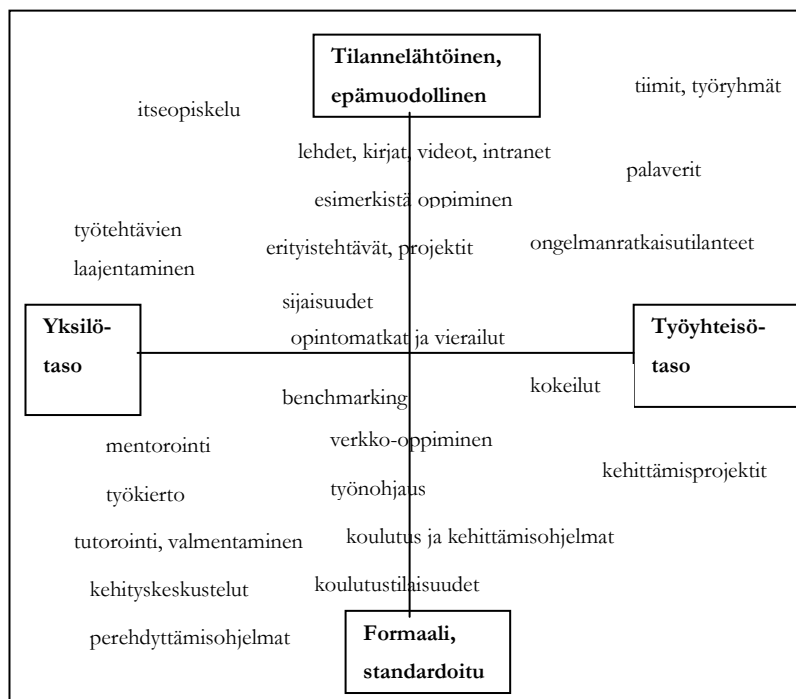
Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että alaisten osaaminen ja näkemys vastaavat annettuja tavoitteita ja liikeidean vaatimuksia. Hänen tulee olla varma, että jokainen tietää mitä asioita strategian toteuttaminen edellyttää omalta työltä. Esimiehellä on keskeinen rooli työntekijän kannustamisessa ja tukemisessa uuden oppimiseen. Esimiehen suhtautuminen kehittämiseen vaikuttaa pitkälti siihen, miten halukkaita työntekijät ovat uuden oppimiseen ja ammattitaitonsa ylläpitämiseen. Kehittymistä arvostava kulttuuri tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Oppimiseen innostamiseksi esimiesten tulisi muun muassa antaa palautetta sekä luoda oppimistilanteita. Tällaisia oppimistilanteita ovat esimerkiksi työnkierto ja haasteellisempien työtehtävien tarjoaminen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 201-202; Ranki 1999, 46-47.)

Työtovereilla on myös oma roolinsa osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa. Kollegoiden tehtävänä on toisten tukeminen, palautteen antaminen sekä osaamisen ja kokemusten siirtäminen. Koko työryhmän tai tiimin aktiivinen ja keskusteleva ote lisää tiedon jakamista sekä toisilta oppimista. (Ranki 1999, 47.) Eri tahot voivat tukea yksilöiden kehittymistä ja luoda kehittämiselle edellytykset, mutta vastuu omasta kehittämisestä on lopulta jokaisella itsellään. Varsinkin epävarmojen työsuhteiden lisääntyessä vastuu oman osaamisen tason jatkuvasta

huolehtimisesta on siirtynyt yksilölle. (Ojala 2002, 39.) Oppimisessa saavutetaan parhaita tuloksia, kun yksilö on itse aktiivinen oman kehittymisensä suunnittelussa (Lecklin 1997, 241).

### 3.4 Osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Osaamisen kehittämiseksi on olemassa monenlaisia vaihtoehtoja (kuvio 3) eivätkä ne yleensä riipu henkilön sijaintipaikasta, peruskoulutustasosta tai taloudellisesta asemasta. On hyvä, että tarjolla on erilaisia ratkaisuja, sillä yksilöt oppivat eri tavalla. (Kauhanen 2007, 147; Ranki 1999, 30.) Dohmen (1996, teoksessa Viitala 2007, 187-188) on jaotellut työelämässä tapahtuvan oppimisen neljään eri luokkaan. Dohmenin mukaan oppiminen voi tapahtua formaalisti eli suunnitellusti, suunnitellusti non-formaalisti, informaalisesti eli suunnittelemattomasti tai satunnaisesti vahingossa. Formaali oppiminen tarkoittaa ulkopuolisen koulutusorganisaation tutkintoon johtavaa koulutusta. Non-formaalissa oppimisessa on kyse tutkintoon johtamattomista oppimistapahtumista, jotka yritys järjestää itse tai hankkii ulkopuolelta. Informaali oppiminen tapahtuu työssä suunnittelemattomasti. Vahingossa tapahtuva oppiminen on usein tiedostamaton ja se tapahtuu kohdatessa erilaisia ongelmia ja haasteita.



Kuvio 3. Henkilöstön kehittämisen erilaisia muotoja (Viitala 2005, 261)

Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja on jäsennelty sen mukaan, kohdistuvatko ne pääasiassa yksilön osaamisen kehittämiseen vai työyhteisöä koskevaan osaamisen lisäämiseen.

Jäsentelyä on tehty lisäksi sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen kiinteästi työhön liittyen vai työn ulkopuolella. (Viitala 2005, 260.)

Osaamisen kehittäminen on muuttunut organisaatioissa viime vuosina paljon. Kuten luvussa kaksi on kerrottu, kehittämistyö on kytketty vahvasti liiketoimintastrategiaan. Tämän hetken painopisteitä ovat esimerkiksi kehittämisvastuun siirtyminen entistä enemmän yksilölle ja se, että ulkoisten kehittämismenetelmien käytöstä on siirrytty yritysten sisäisiin kehittämishelmiin. Koulutusohjelmien sijasta käytetään työkokemuksiin pohjautuvia menetelmiä (esimerkiksi työkierto, toimintaoppiminen) ja teknologiaa sekä myös etätyömahdollisuuksia hyödynnetään laajemmin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 11; Viitala 2005, 260-261.)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK on tehnyt vuonna 2009 EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelun vuoden 2008 osalta. Tutkimuksessa selvisi, että vuonna 2008 EK:n jäsenyritykset käyttivät osaamisen kehittämiseen eniten tutkintoon johtamatonta koulutusta (toteutettu luokkamutoisena tai verkko-oppimisena) ja erilaisia palauteprosesseja. Tutkintoon johtamatonta koulutusta oli käyttänyt yhteensä 84 prosenttia yrityksistä, kun palauteprosessien käytössä vastaava luku oli 65. Työaikapanoksena katsottuna kehityskeskustelut olivat suurin satsaus osaamisen kehittämiseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 11.)

EK:n tekemässä henkilöstö- ja koulutustiedustelussa selvitettiin myös osaamisen kehittämisen tulevia näkymiä ajalle 2009-2011. Tiedustelussa pyrittiin selvittämään sitä, mitkä ovat ne osaamisen kehittämisen muodot, joiden käyttö tulee kasvamaan lähivuosina. Suurin osa kyselyyn vastaajista koki, että tulevina vuosina osaamisen kehittäminen jatkuu nykyisen kaltaisena. Eniten muutoksia ennakoitiin tapahtuvan tutkintoon johtamattoman koulutuksen käytössä. Yrityksistä 13 prosenttia arveli lisäävänsä tutkintoon johtamattoman koulutuksen käyttöä. Etenkin verkko-oppimisena toteutettavan koulutuksen määrä on kasvamassa. Verkko-oppimisen suurimpia etuja ovat kustannustehokkuus, joustavuus ja nopeus. Verkossa tapahtuva oppiminen ei ole aikaan ja paikkaan sidottua, joten verkossa käytävään koulutukseen on helppo osallistua. Tiedusteluun osallistuneet yritykset arvioivat, että tutkintoon johtamattoman koulutuksen lisäksi palauteprosessien sekä perehdytyksen käyttö tulee lisääntymään. Tämä on positiivinen näkymä, sillä kaikissa yrityksissä erialaiset palauteprosessit eivät ole vielä käytössä ja perehdyttäminenkin on monesti puutteellista. Tiedustelussa ennakoitiin myös mentoroinnin ja verkostojen lisääntyvää hyödyntämistä kehittämisessä. Kun työelämästä siirtyy suuri määrä ihmisiä eläkkeelle ja samalla kokemuksen kautta syntynyttä osaamista poistuu, mentoroinnille on tarvetta. Lähivuosina työssäoppimisen eri muotojen uskotaan myös lisäävän suosiotaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 29.)

Tavallisesti yksilön osaamisen kehittämisen muodot jaotellaan työhön kytkettyyn osaamisen kehittämiseen sekä työn ulkopuolella tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen. (Beardwell ym. 2004, 322.) Osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa myös ryhmätasolla (Viitala 2005, 277). Seuraavissa alaluvuissa osaamisen kehittämisen menetelmiä esitellään edellä mainitun jaottelun mukaan.

### 3.4.1 Työhön kytketyt menetelmät

Ruohotien (2000, 105) mukaan työssä ja työpaikalla tapahtuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen on tuottavuuden kannalta tehokkaampaa kuin työtilanteesta irrallaan tapahtuva kehittämistoiminta. Lähellä työtä tapahtuvien menetelmien käyttö onkin hyvin järkevää taloudellisista syistä. Yleisesti ottaen työssä tapahtuva kehittäminen on tavallisin tapa lisätä työntekijöiden osaamista. Osaamista voidaan kartuttaa joko osana työtä tai tiivistä työhön kytkettynä. Työssä tapahtuvassa kehittämisessä oppiminen ja kehittyminen liitetään kokemukseen ja työtä hyödynnetään oppimisen lähteenä sekä opittujen asioiden soveltamisen välittömänä kohteena. (Beardwell ym. 2004, 322; Viitala 2005, 261.)

Työkierto tarkoittaa henkilön siirtämistä määräajaksi toisiin työtehtäviin tai yksikköön oman yrityksen sisällä. Tavoitteena on kehittää työntekijän monitaitoisuutta ja lisätä henkilön ymmärrystä laajemmin koko organisaation toiminnasta sekä jakaa osaamista. Työkierron avulla voidaan hakea uusia näkökulmia, hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja työtehtävien hoitamiseen. Määräaikainen työ toisessa yksikössä lisää muiden työn arvostusta sekä parantaa yksiköiden välistä kommunikointia. Työkierto on suunnitelmallista kehittämistoimintaa ja se voidaan toteuttaa osana urakiertoa ja hankkia näin henkilölle laajempaa kokemusta eri tehtävistä. (Dessler 2009, 174; Hätönen 1998, 66; Lecklin 1997, 236-237.) Työkierto voi aiheuttaa tilapäistä työtöhön laskua henkilöille, jotka ovat mukana kierrossa. Tehokkuuden lasku johtuu uuden oppimisesta ja muiden käyttämästä ajasta tulokkaan opastukseen, neuvontaan ja perehdyttämiseen. (Viitala 2005, 262.)

Mentoroinnissa on kyse ohjauksesta ja tuesta, jota seniori (kokenut, osaava, arvostettu ja usein vanhempi henkilö) antaa kehityshaluiselle ja oppimaan motivoituneelle nuoremmalle henkilölle. Mentori voi parantaa ohjauksessa olevan työntekijän työelämässä menestymistä. Mentorin tehtävänä ei ole antaa suoria vastauksia tai ratkaista ongelmia ohjattavan puolesta, vaan auttaa mentoroitavaa selvittämään ne itse. Erityisen tärkeää toiminnan onnistumisen kannalta on se, että mentorin (ohjaajan) ja aktorin (ohjattavan) henkilökemiat sopivat yhteen. Mentoroinnin toteuttaminen organisaatioissa voi tapahtua kahdella tavalla: mentori ja ohjattava voivat työs-

kennellä samassa yrityksessä tai mentori voi olla hankittu yrityksen ulkopuolelta. Molempia tapoja käytetään, mutta nykyisin yleisempää on hyödyntää mallia, jossa mentori sekä aktori toimivat samassa yrityksessä, sillä silloin mentorointi palvelee parhaiten organisaation etuja ja tavoitteita. (Borgman & Packalén 2002, 119; Dessler 2009, 211; Poutiainen & Vanhala 1999, 68-71.) Ruohotien (2002, 223) mukaan ohjaajan ja ohjattavan välisestä tiivistä vuorovaikutussuhteesta on etua sekä aktorille, mentorille että organisaatiolle.

Hyödyt aktorille:

- lisävauhtia uralle: ammatissa kehittyminen ja uralla eteneminen nopeutuvat
- palkkakehitys suotuisampaa
- tyytyväisyys työstä lisääntyy
- itsearvostus- ja luottamus kasvavat

mentorille:

- parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja omanarvontuntua
- henkisen lisävoiman saaminen, kun aktori kehittyy ja onnistuu työssään
- organisaatiolta luottamusta ja arvostusta sekä mahdollisia aineellisia korvauksia

organisaatiolle:

- lisää työntekijöiden tehokkuutta, parantaa sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta
- mentorointi on hyvä keino lisätä työntekijöiden sosiaalistamista organisaatioon ja sen kulttuuriin ja arvoihin.

Mentorointi on yksi niistä keinoista, jonka avulla voidaan varmistaa ja nopeuttaa vuosien aikana hankitun tiedon ja osaamisen siirtymistä kokeneemmilta työntekijöiltä nuoremmalle väelle. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle menetetään paljon tietoa, taitoa, kokemusta ja etenkin hiljaista tietoa, jotka takaavat yrityksen kilpailukyvyyn. Eläköitymisen yhteydessä tiedon ja osaamisen siirtäminen on iso haaste yrityksille, jota voidaan tehostaa muun muassa mentoroinnin avulla. (Lankinen ym. 2004, 93-94; Liukkonen 2008, 223-225.)

Valmennuksen eli coachingin tavoitteena on nostaa tiedon ja taidon tasoa ja hyödyntää kaikki se osaaminen, jota organisaatiossa on jo olemassa sekä kehittää yhteistä osaamista edelleen. Menetelmän avulla voidaan tukea yksilöitä saavuttamaan paras henkilökohtainen suoritustaso ja kehittymään omalla osaamisalueellaan vielä paremmaksi. (Lankinen ym. 2004, 83-84.) Räsänen (2007, 15-16) mukaan coaching voimaannuttaa valmennettavaa siten, että hän saa kyvykkyytensä paremmin käyttöönsä. Tarkoituksena ei ole antaa hetkellistä pika-apua, vaan coachingin tavoitteena on valmennettavan toimintatavan pysyvä muutos. Valmennusta voidaan käyttää sekä yksilöiden että tiimien kehittämisen välineenä. Esimiehiltä odotetaan yhä parempia

valmennustaitoja suoritusten parantamiseen. Coachingissa esimies on keskeisessä roolissa ja hänen tehtäviinsä kuuluu tavoitteiden asettaminen, suoritusten ja tulosten arviointi sekä palautteen antaminen tiimin jäsenille ja henkilökohtaisesti. Valmentajan tehtävässä toimivalta esimieheltä odotetaan kuuntelu-, arvioimis- ja vaikuttamistaitoja sekä aktiivista osallistumista toimintaan. Esimiehen tulisi tuntea valmennettavansa henkilökohtaisesti, jotta tavoitteellinen ja suunnitelmallinen coaching toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla. (Lankinen ym. 2004, 83-85.)

Coachingissa jokainen voi kehittyä jatkuvasti kokiessaan vaikeuksia ja tunnistessaan toiminnasta koettuja hyötyjä. Taito ja varmuus kehittyvät tekemällä ja oppimalla muilta ja itseltään. Valmennus on hyödyllinen menetelmä käytettäväksi myös johtotasolla, sillä johtotason henkilö saa valmentajana ollessaan itselleen ja omaan työhönsä monia sellaisia oppeja ja kokemuksia, joita muutoin johtamisen avulla on vaikea saada ja kokea. Coaching parantaa ylipäättänsä henkilöstöjohtamisen taitoja ja organisaation tuntemusta. Johdon kehittämismenetelmänä coaching on kasvattanut suosiotaan ja tulevaisuudessa coachingin hyödyntäminen tulee luultavasti entisestään lisääntymään. Yrityksen johtoa tulee kehittää, sillä se on keino varmistaa jatkuva menestys ja kilpailukyky. Valmennuksesta saa parhaan hyödyn, kun se on luonnollinen osa sekä organisaation johtamista että esimiestyötä, usein ongelmana on kuitenkin se, että esimiehillä ei ole riittävästi aikaa valmennukselle. Organisaation tulisi ymmärtää, että valmennus on huomattavasti merkittävämpää tuloksenteon kannalta kuin esimerkiksi töiden suunnittelu. (Lankinen ym. 2004, 87-90; Räsänen 2007, 23-24.)

Työohjausta hyödynnetään ammatissa kehittymisen ja työn kehittämisen välineenä. Työnohjaus tarkoittaa työtä, työn tavoitteita, työyhteisöä ja toimintastrategioita koskevien kysymysten ja tunteiden tutkimista, tiedostamista, arvioimista ja jäsentämistä yhdessä koulutetun (usein työyhteisön ulkopuolisen) työnohjaajan kanssa. Käsiteltävät asiat ovat sellaisia, jotka ohjattava nostaa esille. Työskentely työnohjauksessa tapahtuu aina työnohjattavan ehdoilla ja omasta motivaatiosta ja sen vuoksi se on tehokas osaamisen kehittämisen muoto. (Henry Ry 2009.) Borgmanin ja Packalénin (2002, 63) mukaan työnohjauksessa oleva henkilö voi yrittää muuttaa omia toimintatapoja haluamaansa ja oikeana pitämäänsä suuntaan, sillä työnohjausprosessin edetessä henkilö tulee tietoisemmaksi omista toimintamalleistaan ja niitä ohjaavista arvoistaan. Työnohjauksen tavoitteena on edistää ammatillista kasvua, yhteistyövalmiuksia ja työroolien selkiyttämistä ja sitä voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä- tai työyhteisötasolla. Ohjauksessa on kyse oppimisprosessista ja sen vuoksi työnohjauksen suunnitteleminen on tärkeää. Suunnittelutyössä ovat yleensä mukana sekä työnohjaaja, ohjattava(t) että työnantaja. Työohjausta voidaan toteuttaa erimittaisina kokonaisuuksina tavoitteista riippuen, mutta ohjauksen onnistumi-

sen kannalta on tärkeää, että ohjausta toteutetaan säännöllisesti yhteisiä päämääriä noudattaen. (Henry Ry 2009.)

Työtehtävien sisällöllisellä monipuolistamisella voidaan hyödyntää työntekijän nykyistä osaamista ja kehittää hänen osaamistaan. Työn muotoilulla on kaksi muotoa: työn laajentaminen ja työn rikastaminen. (Ranki 1999, 108.) Työn laajentamisen mahdollisuuksia ovat muun muassa mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostaminen ja mahdollisuus työtapojen sääntelyyn. Rikastamisen keinoja ovat puolestaan suunnittelu- ja valvontatehtävien lisääminen ja itseohjautuvien työryhmien, kuten tiimien, muodostaminen. Työn muotoiluun voi kuulua vastuun, vaikutusmahdollisuuksien ja itsenäisyyden lisääntymistä sekä erityistehtäviin suuntautumista. Muotoilussa on huolehdittava aina siitä, että työntekijälle ei anneta uusia työtehtäviä silloin, kun hänellä ei ole niille aikaa tai tilaa. (Ranki 1999, 108-109; Viitala 2005, 265.)

Toiminnasta oppiminen (Action Learning) on malli, jossa henkilö harjoittelee ja soveltaa omassa työtehtävässään uusia asioita, joita hän samanaikaisesti opiskelee. Toimintaoppimisella tarkoitetaan kaikkea sellaista suunnitelmallista toimintaa, jossa teoria yhdistetään työssä oppimiseen. Menetelmää on käytetty paljon johdon osaamisen kehittämiseen. Action learning on kokemuksellinen oppimismenetelmä ja se eroaa muusta työtehtävissä tapahtuvasta oppimisestä siten, että toiminta erotetaan tarkoituksellisesti oppimisen ja kehittämisen kohteeksi. (Beardwell ym. 2004, 302; Viitala 2005, 270.)

Muita työhön kytkettyjä kehittämismenetelmiä ovat sijaisuuksien tekeminen, työkomennukset, ristiinkoulutus (työntekijöiden perehdyttämistä toistensa työtehtäviin), erilaisiin projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen sekä kouluttajana toimiminen. Myös työhön perehdyttäminen ja henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden käyminen esimiehen kanssa ovat tärkeä osa yksilötason osaamisen kehittämistä. (Viitala 2005, 262; Viitala 2007, 189-191.)

### **3.4.2 Työn ulkopuolella tapahtuva kehittäminen**

Työn ulkopuolella tapahtuvaa henkilöstön kouluttamista on usein kritisoitu, sillä se vie aikaa ja maksaa yritykselle enemmän kuin työssä tapahtuva osaamisen lisääminen. Suuremmista kustannuksista huolimatta se on usein välttämätöntä, jotta ihmiset saadaan pois tavallisesta kiireisestä työympäristöstä oppimaan rauhassa uusia asioita. Organisaation ulkopuolella tapahtuvan koulutuksen ongelmaksi saattaa kuitenkin nousta se, että uutta opittua on vaikea siirtää työpaikalle ja omiin käytännön työtilanteisiin. (Beardwell ym. 2004, 324.)

Yksi keskeisin ja yleisimmin käytetty kehittämisen muoto on koulutus. Koulutus voi olla joko organisaation sisäistä tai ulkoista koulutusta. Ennen hyödynnettiin paljon ulkopuolisia koulutuksia, mutta nykyisin sisäiset koulutukset on käytetympiä, sillä ne ovat usein edullisempia toteuttaa ja palvelevat tehokkaammin yrityksen tarpeita. Yleinen tavoite on, että koulutustoimet ja investoinnit kohdistuvat tasapuolisesti koko henkilöstölle. (Heinonen & Järvinen 1997, 149-151.) Organisaation sisäisessä koulutuksessa on mahdollista keskittyä yrityksen erityispiirteisiin ja laatia harjoitustehtävät aidoista työtehtävistä. Lisäksi voidaan varmistaa kehitystoimenpiteiden ajoituksen sopivuus ja kytkeä oppiminen työntekoon niin, että opittu on helppo siirtää käytäntöön. Tarvittaessa sisäinen koulutus tavoittaa kaikki työntekijät, jolloin vaikuttavuuden tutkiminen helpottuu. Sisäisellä koulutuksella ei saavuteta haluttuja tuloksia, jos suunnittelu- ja toteutustyöhön ei ole riittävästi henkilöresursseja, opetustilat ja -välineet ovat puutteellisia, opiskeluun irrottautuminen työstä on vaikeaa tai henkilöstön asenne ei ole kohdallaan. (Aalto, Hätönen & Vaherva 1998, 66-68.)

Yrityksen ulkopuolisten koulutusten ja kurssien etu on se, että kokemusten ja ajatusten vaihto mahdollistuu muiden organisaatioiden työntekijöiden kesken. Usein tämä koetaan ulkopuolisen koulutuksen arvostetuimmaksi tekijäksi. Käytännön järjestelyt onnistuvat yleensä helposti ja menetelmä mahdollistaa pienten ammattiryhmien täydennyskoulutuksen. Haittapuoli on se, että koulutusten sisältöä ei tunneta riittävän tarkasti, jolloin vaikuttavuuden arviointikin hankaloituu. Myös kustannukset ovat sisäistä koulutusta kalliimmat. (Aalto ym. 1998, 68-69.) Koulutuksessa voidaan käyttää erilaisia keinoja aktivoimaan osallistujia. Hätönen (1998, 80-84) on esitellyt seuraavia tapoja, jotka soveltuvat erityisesti yrityskoulutukseen: roolipelit, aivoriivet, case eli tapaus-opetukset ja monimuotoinen opiskelu. Kehittämismenetelminä voidaan käyttää joko lyhyt- tai pitkäkestoista koulutusta. Pitkäkestoisen koulutuksen tavoitteena on tukea ammattitaidon kehittymistä laajemmin ja syvällisemmin, kun taas lyhytkestoisen koulutuksen ideana on tietojen päivittäminen ja konkreettisten taitojen kehittäminen. (Viitala 2007, 195.)

Itseohjautuva eli omaehtoinen oppiminen tarkoittaa kaikkea kirjallisuuden, videoiden, verkkopohjaisten menetelmien tai vastaavien avulla tapahtuvaa henkilökohtaista kehittymistä (Viitala 2007, 195). Itsenäisen opiskelun onnistumisen keskeisenä edellytyksenä on henkilön kyky ohjata itse oppimistaan (Hätönen 1998, 84). Etuna tällaisessa oppimisessä on, että se huomioi yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet sekä sisällön että aikataulutuksen suhteen. Esimerkiksi pankeissa tuotevalikoiman uudistuessa, osaamisen ajan tasalla pitäminen itseohjautuvien keinoin on välttämätöntä. Pankeissa uuden tiedon hankkiminen on usein omalla vastuulla ja henkilöstö on velvoitettu etsimään tiedot sisäisiä kanavia, kuten intranetiä, käyttäen. Itseopiskelu on hyvin suosittua Suomessa ja monet täydentävät osaamistaan tai kouluttautuvat jopa täysin uuteen

ammattiin työn ohella omalla ajallaan. Tämän lisäksi lainsäädännöllä ja työehtosopimuksilla on tuettu työntekijöiden mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Vuorottelu- ja opintovapaa ovat esimerkkejä tällaisista joustavan työsuhteen mahdollistajista. (Viitala 2007, 195-196.)

Verkkopohjaisten menetelmien käyttö kehittämistoiminnassa on lisääntynyt teknologian kehittymisen myötä ja tällaisten menetelmien hyödyntäminen tulee tulevaisuudessa varmasti entisestään kasvamaan. Verkossa tapahtuvassa oppimisessa välineenä käytetään esimerkiksi yrityksen sisäistä intranetiä, internetiä, sähköpostia sekä erilaisia ohjelmistosovelluksia. Verkkopohjaisia ratkaisuja voidaan hyödyntää ja yhdistää muiden kehittämismenetelmien rinnalla. Etuna e-oppimisessa on se, että tieto on saatavilla kaikkialla missä pääsee verkkoon, oppiminen ei ole näin ollen aikaan ja paikkaan sidottua. Opiskelija voi määrittellä itse opiskelutahtinsa ja tietojen päivittäminen verkkoon on helppoa. Myös kustannustehokkuus ja tiedon saaminen lähes rajattoman ihmisjoukon käyttöön lisää verkko-oppimisen käytön hyödyllisyyttä. (Beardwell ym. 2004, 301, 715; Viitala 2005, 275.) Collaboration Manager Juha-Matti Arola (Kone Oyj) arvioi, että verkossa pidettävistä virtuaalikokouksista tulee yrityksille kriittinen menestystekijä globaalissa kilpailussa. Kun ihmiset työskentelevät eri puolilla maailmaa, on määränpäähän matkustaminen ja muutosten toteuttaminen tapaamisissa usein liian hidask vaihtoehto. Koneen tapauksissa ovat siirtymässä entistä enemmän tietoverkkoihin. Muutoksen avulla matkustuskustannukset vähenevät huomattavasti ja henkilöstön tehokkuus lisääntyy. Tietoverkkojen avulla voidaan toteuttaa myös ryhmissä oppimista, joka on havaittu Koneella toimivaksi oppimisen keinoksi. (Nikulainen 2008.)

### **3.4.3 Ryhmätason osaamisen kehittämisen muodot**

Oppiminen voi yksilöllisen oppimisen lisäksi olla yhdessä oppimista. Yhdessä oppimista tapahtuu sellaisissa työryhmissä tai tiimeissä, joissa työskentely tapahtuu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisen tulee olla aktiivinen, auttaa muita ja onnistua omassa tehtävässään, jotta yhteisiin tavoitteisiin on mahdollista päästä. (Ranki 1999, 126-128.) Vuorovaikutustaidot kehittyvät aina yhteisissä oppimisen tilanteissa. Ryhmätasolla osaamisen kehittäminen voi tarkoittaa työyhteisöä, tiimiä tai koko henkilöstöä koskevaa osaamisen laajentamista samanaikaisesti ja samansisältöisesti. Erilaisten koulutustilaisuuksien lisäksi ryhmän osaamista voidaan kehittää monin tavoin. Kehittäminen voi tapahtua epämuodollisella tavalla työn äärellä tai muodollisemmin työyhteisön ulkopuolella. (Viitala 2005, 277.)

Usein ryhmätason oppimista tapahtuu päivittäin ja huomaamatta. Esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteet ovat aina oppimistilanteita. Oppimisen tehokkuus kuitenkin riippuu siitä, miten

intensiivisesti se toteutuu. Käytettävänä on erilaisia analyysitekniikoita, joiden avulla voidaan vastuuttaa henkilöitä vuorollaan prosessin johtamiseen ja tulosten erittelyyn. Erilaisia tekniikoita ja malleja tärkeämpää on kuitenkin se, kuinka aidosti kyetään lähestymään ongelman ratkaisuprosessia. Jos onnistutaan löytämään avoin ja tutkiva ote, se tuottaa usein kaikille osallistujille uusia näkökulmia ja parhaan tuloksen. Palaverit ovat oivia oppimistilanteita, joissa vuorovaiikutustaidot kehittyvät. Palavereissa voidaan saada tietoa, muokata tai täydentää tietorakenteita ja ajatusmalleja sekä kehittää ajattelua. Myös palaverien hyöty oppimisessa ja kehittymisessä perustuu siihen, miten avoimia ja tehokkaita tilanteita niistä on onnistuttu luomaan. Arvokkain anti palavereista on yhteinen vuoropuhelu ja näkemysten vaihto. Kehittynyt keskustelukulttuuri ja toisten arvostus ilmenee niin, että osallistujat kokevat voivansa halutessaan ilmaista näkemyksensä ja tulla kuulluksi. (Viitala 2005, 277-279.)

Erilaiset tiimit ja työryhmät ovat nykyään hyvin käytettyjä työyhteisöissä ja ne voivat toimia hyvänä ammatillisen kasvun paikkana jäsenelleen. Syitä tiimien lisääntymiseen ovat muutoksen jatkuva nopeutuminen sekä muutosten ennustamattomuus ja laajuus. Mallioppiminen on tiimissä tyypillistä ja näkymättömät menetelmät ja käytännöt tulevat tiimien toiminnan kautta kaikkien tietoon. Asioita voidaan tarkastella ja prosessoida tehokkaasti yhdessä erilaisten näkemysten avulla. Tiimin tulee huomioida myös oman toiminnan jatkuva kehittäminen ja analysointi, jotta entistä parempien tulosten saavuttaminen on mahdollista. (Ruohotie 2002, 233; Viitala 2005, 279.)

Kehittämiprojektit ja kokeilut voivat koskea joko isoa joukkoa tai yksittäinen henkilö voi hyödyntää niitä osaamisen laajentamisessa. Kehittämiprojekteista voi olla kahdenlaista etua. Riittäväillä uhrauksilla ja aikapanostuksilla seurauksena voi käytännön tasolla olla näkyvä toimintamallien ja prosessien kehittyminen. Lisäksi yhteistoiminnallisella tavalla toteutettuna projektissa mukana olleet henkilöt voivat oppia tilanteesta paljonkin uutta. Kokeilutoiminta on tutkivampi tapa kuin projektit, sillä kokeilussa jonkin asian toimivuus tutkitaan käytännössä. Kokemuksesta oppiminen on tässä menetelmässä ytimessä ja mallia voitaisiin hyödyntää laajemminkin, sillä se on oiva väline osaamisen kartuttamiseen esimerkiksi muutostilanteissa. (Viitala 2005, 280.)

Benchmarking eli hyvistä käytännöistä oppimiseen liittyy aina toiminnan vertaaminen ja kehittäminen kohti parasta käytäntöä. Se on huippuosaamisesta oppimista. Benchmarkingia voidaan toteuttaa sekä vertaamalla suoritustasoa ja tuloksia että vertaamalla toimintatapoja eli prosessin sisältöä ja työvaiheita. Jos benchmarking toteutetaan täydellisesti, otetaan molemmat edellä mainitut vertailut mukaan. Organisaation nähdessä edistyksellisiä toimintatapoja ja ana-

lysoidessa niitä, se pystyy paremmin uskomaan, että omaa tehokkuutta on mahdollista nostaa vielä korkeammalle tasolle. Kun benchmarkingia toteutetaan toistuvasti suunnitellun prosessin mukaisesti, se palvelee parhaiten yrityksen kehittämistavoitteita. (Lecklin 1997, 178-181.)

Esimerkistä oppimiseen liittyviä menetelmiä ovat myös vierailut ja opintokäynnit, joissa voidaan nähdä jokin toimintamalli tai ratkaisu, jota omassa organisaatiossa ollaan tavoittelemassa. Vierailujen ja opintokäyntien kohteena voi olla myös paikka, joka liittyy hyvinkin epäsuorasti yrityksen toimintaan. Tilanteista syntyy oppimista, kun vierailuja puretaan jälkikäteen yhdessä. (Viitala 2005, 281.)

### **3.5 Kehittämistoimenpiteiden arviointi ja tulokset**

Yritysten henkilöstön osaamisen kehittämistoiminnalla tulee olla selvät tavoitteet ja sitä tulee voida mitata sekä arvioida sen vaikutuksia. Arvioinnin keskeinen tehtävä on ohjata koko kehittämistä. Kehittämistä voidaan arvioida monin eri tavoin. Arviointimenetelmää valittaessa tulee huomioida tavoitteet sekä se, mihin arvio todella kohdistuu. Arvio voi kohdistua vain tiettyyn osa-alueeseen tai siinä voidaan kiinnittää huomiota prosessin toimivuuteen. Osaamisen kehittämisen arviointi voidaan toteuttaa myös muiden toimintojen arvioinnin yhteydessä. Käytettäviä mittareita mietittäessä oleellista on huomioida sen vaikutus itse arvioinnin kohteeseen. Erilaisia mittareita on olemassa suuri määrä ja ne voidaan jaotella moneen eri kategoriaan. Tyypillisesti osaamispääoman mittaamisen käytettyjä sovelluksia ovat tasapainotetut mittaristot ja laatumallit. (Borgman & Packalén 2002, 123; Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 131.)

Kehittämisen tuloksia voidaan mitata käyttämällä hyödyksi erilaisia malleja. Kauhanen (2007, 153-154) mittaa toiminnan tuloksia viidellä eri tasolla, jotka ovat: reaktiot, oppiminen, soveltaminen, operatiiviset tulokset ja vaikutukset organisaation kokonaistoimintaan eli organisaation menestyminen. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on kuvattu tulosten mittaamista.

Taulukko 2. Tulosten mittaaminen henkilöstön kehittämisessä (Kauhanen 2007, 154)

Arvioinnin tasot	Mitä mitataan?	Milloin mitataan?	Miten mitataan?
<b>Reaktiot</b>	- asenteet - mielipiteet - vaikutelmat	- kehittämisen aikana ja lopuksi	- kysely - haastattelu - keskustelu
<b>Oppiminen</b>	- opiskeltujen asioiden omaksuminen - tietojen ja taitojen hallinta - ymmärtäminen	- kehittämisen aikana ja lopuksi	- tentti - harjoitustyöt - kysely - haastattelu
<b>Soveltaminen</b>	- kyky toimia opiskeluiluissa tilanteissa	- kehittämisen aikana ja kehittämisen päätyttyä (1-6 kk)	- työskentelyn seuraaminen - henkilön, työtoverien ja esimiesten haastattelu
<b>Operatiiviset tulokset</b>	- tuottavuus - vaihtuvuus - asiakastyytyväisyys - tuotot ja kustannukset - innovaatiot	- kehittämisen päätyttyä (1-24 kk)	- tunnusluvut - asiakaskysely - haastattelu
<b>Organisaation menestyminen</b>	- henkilöstön hyvinvointi - imago työnantajana - omistajatytyväisyys - asiakastytyväisyys	- kehittämisen päätyttyä	- kyselyt (asiakas, henkilöstö, omistajat) - sijoitetun pääoman tuotto - arvonnousu

Monesti arviointityö jää kahden ensimmäisen tason tarkasteluksi, kun painopisteen tulisi olla kahdella viimeisellä tasolla. Mittaamistyötä olisi hyvä tehdä käyttämällä useita erilaisia menetelmiä samassakin arviointitutkimuksessa, sillä näin todellisuudesta saadaan luotettavin kuva. Operatiivisten tulosten ja organisaation menestymisen mittaaminen on usein kovin haasteellista, koska sitä ei pystytä tekemään tarkasti. Kuitenkin jonkinlaiset arviot ja suuntaa antavat tulokset ovat parempia kuin mittaamisen kokonaan suorittamatta jättäminen. Kehittämistoimenpiteiden mittaamisen avulla saadaan selkeitä osoituksia uhrattujen panosten vaikutuksista erilaisiin tuotoksiin ja saatuun hyötyyn. Tämä tieto on arvokasta kaikille niille henkilöille, jotka päättävät henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteistä ja niihin kohdennetuista resursseista. (Kauhanen 2007, 154; Ruohotie 2000, 139.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen suunnittelu- ja toteutusprosessi yksityiskohtaisesti. Käsiteltäviä aiheita ovat tutkimuksen kohteeksi valitun pankkialan henkilöstön kuvaus, tutkimusmenetelmä ja perustelut sen valinnalle, haastattelun ja tutkimusprosessin kuvaus, aineiston analysoinnin käsittely sekä tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää miten, osaamisen kehittäminen muuttuu, kun taloudellinen joustovara heikkenee. Alaongelmissa selvitetään, kuinka osaamistarpeet ja -haasteet ovat muuttuneet taantumien myötä ja miten talouden nopea käänne on vaikuttanut kehittämisen toimenpiteisiin sekä minkälaisia muita merkittäviä vaikutuksia vuoden 2008-2009 talouden taantumalla on ollut osaamisen kehittämiseen. Pää tutkimusongelma on pysynyt alusta asti samana, mutta alaongelmat ovat hioutuneet lopulliseen muotoonsa työn edetessä. Tämä tutkimus tehtiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella ja aineistoa kerättiin teemahaastatteluiden avulla.

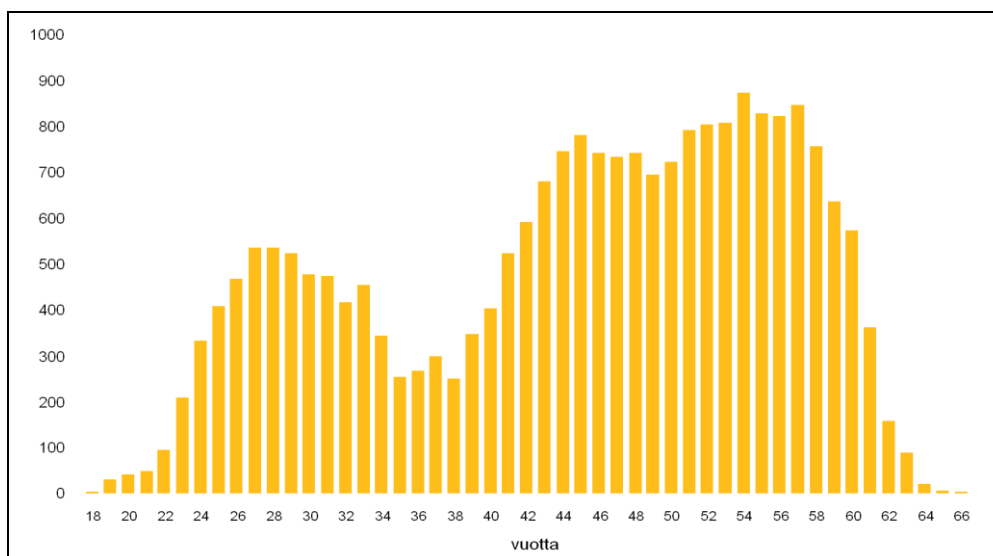
### 4.1 Pankkialan henkilöstön esittely

Vuonna 2008 Suomessa toimi 336 pankkia, joista kotimaisia pankkeja oli 322 ja ulkomaisten luottolaitosten sivukonttoreita 14. Suomen pankkimarkkinoista yli puolet on ulkomaisessa omistuksessa ja osa toimijoista on niin sanottuja finanssikonserneja, jotka tuottavat pankkipalveluiden lisäksi vakuutuspalveluita. Konsernit tarjoavat säästämisen, sijoittamisen, rahoituksen ja vakuutuksen palveluita, niin yksityis- kuin yritys- ja yhteisöasiakkaille. Kansainvälisiin markkinoihin verrattuna Suomessa toimivia pankkeja on runsaasti, tämän selittää itsenäisten paikallisten säästö- ja osuuspankkien suuri määrä. Vuonna 2008 konttoreiden määrä supistui 30 konttorilla, yhteensä vuoden lopussa niitä oli 1 672. (Finanssialan Keskusliitto 2009b, 2, 4-5.)

Finanssialan Keskusliiton teettämä tutkimus vuoden 2008 finanssialan henkilöstöstä kertoo pankkien ja vakuutusyhtiöiden henkilöstön rakenteesta. Pankkikonsernien henkilöstön määrä vuoden 2008 lopussa oli 32 617, keski-ikä oli 45 vuotta ja 78 prosenttia henkilöstöstä oli naisia. Palveluiden lisääntyessä toimihenkilöiden työtä on helpottanut huomattavasti internetpankin käyttö. Internetpankkien ja markkinoiden kansainvälistymisen myötä myös osaamisen tarve on muuttanut muotoaan merkittävästi pankeissa. (Finanssialan Keskusliitto 2009a.)

Finanssialan henkilöstön ikäjakauma oli pankeissa huomattavasti hajaantuneempi kuin vakuutusyhtiöillä. Yleinen ikäjakauma erityisesti pankeissa on hyvin kaksijakoinen (kuvio 4). Lähi-

vuosina eläkkeelle tulee siirtymään huomattava osa pitkään pankeissa olleista toimihenkilöistä. Vuonna 2008 pankeissa oli eniten 52–58 vuotiaita työntekijöitä ja vähiten työntekijöitä oli ikäluokassa 34–40 vuotiaat. Suurin syy tähän on 90-luvun alun pankkikriisi, jolloin rekrytoitavien määrä pankeihin romahti lähes kokonaan ja irtisanottavien määrät olivat huomattavat. Luvut kuvaavat hyvin myös Suomessa vuoden 2010 jälkeen laskevaa työikäisten määrää. (Finanssialan Keskusliitto 2009a, Finanssialan Keskusliitto 2009b, 5,6.) Seuraava diagrammi näyttää selkeästi Suomessa toimivien pankkien henkilöstön ikäjakauman.



Kuvio 4. Pankkien henkilöstö iän mukaan 2008 (Finanssialan Keskusliitto 2009a)

Jaoteltaessa henkilöstö iän ja aseman mukaan pankeissa suorittavasta työstä tekevät hyvin suuren osan 50–60 vuotiaat, kun vastaavasti esimiesasemassa on eniten 42–50 vuotiaita. Toisaalta johtavassa asemassa olevia nuoria alle 38-vuotiaita on huomattavasti vähemmän kuin yli 40-vuotiaita työntekijöitä. Vuonna 2008 tehdyssä tutkimuksessa finanssialan henkilöstöä on tarkasteltu myös sen mukaan, paljonko heillä on työssäolovuosia nykyisen työnantajan palveluksessa. Yleisimmin vuosia nykyisen työnantajan palveluksessa oli vain 1-4 vuotta. Eniten työntekijöitä on tullut alalle vuosina 2006-2008, jolloin rekrytoitavien määrä on ollut moninkertainen verrattuna vuosiin 2000–2005. (Finanssialan Keskusliitto 2009a.)

## 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus on kvalitatiivinen poikkileikkaustutkimus, joka on ollut mahdollista toteuttaa suhteellisen lyhyessä ajassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 178.) Kvalitatiivisille tutkimukselle on tyypillistä, että siinä voidaan toimia ja edetä tilanteen mukaan ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutki-

muksen edetessä. (Kananen 2008, 27; Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tämän opinnäytetyön tutkimussuunnitelma on muuttunut ja hioutunut prosessin edetessä. Laadulliseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska menetelmän avulla pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen menetelmän käyttöä puoltaa myös se, että tutkimuksen aihealue on arka ja nopeasti ajateltuna ehkä hieman negatiivissävytteinen. Aihe vaatii syvällistä perehtymistä, jotta saadaan haluttua tietoa esille. Tässä opinnäytetyössä halutaan etsiä myös taantuman tuomia positiivisia muutoksia. Laadullisessa tutkimuksessa olennaisempaa on löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kanasen (2008, 24) mukaan pyrkimyksenä on ilmiön syvällinen ymmärtäminen, joka on myös tämän tutkimuksen tarkoituksena. Tyypillisesti kvalitatiivisessa menetelmässä tiedonhankinta tehdään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruumenetelminä käytetään pääsääntöisesti sellaisia metodeja missä tutkittavien näkökulmat ja ajatukset tulevat esille. Tällainen metodi on esimerkiksi teemahaastattelu, jota on hyödynnetty tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.) Laadullisen menetelmän käyttöä tässä opinnäytetyössä puoltaa edelleen se, että kerätystä aineistosta ei ole tarkoitus tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Ideana on kuitenkin, että yksityisestä toistuu yleinen. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Aineiston keräys päätettiin toteuttaa käyttämällä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että jokin haastattelun näkökohta on ennalta sovittu, mutta ei kaikkia. Aihepiirit on päätetty etukäteen, mutta teemahaastattelussa kysymysten järjestystä ja esimerkiksi sanamuotoa voi vaihdella tilanteen mukaan. (Eskola & Suoranta 2008, 85.) Koska haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa eikä yksityiskohtaisten kysymysten mukaan, tutkittavien ääni saadaan paremmin kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja asetettujen ongelmien mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluun päädyttiin sen haastattelutilanteeseen tuoman joustavuuden vuoksi. Haastattelijoilla on haastattelutilanteessa mahdollisuus muun muassa tarkentaa kysymyksiä, tehdä jatkokysymyksiä, esittää kysymykset halutussa järjestyksessä sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Vaikka haastattelutilanteessa oli mahdollista tehdä lisäkysymyksiä spontaanisti, opinnäytetyöntekijät olivat paneutuneet haastattelurungon tekoon huolellisesti ja muistiin oli laitettu jo etukäteen mahdollisia täydennyskysymyksiä tarpeen varalle. Teemahaastattelu koettiin tässä tapauksessa tarkoituksenmukaiseksi tiedonkeruumenetelmäksi ottaen huomioon haastateltavien asema ja ajankäyttömahdollisuus. Tämän tutkimuksen aineisto on primaariaineistoa, sillä opinnäytetyöntekijät ovat kerän-

neet sen itse. Tietoaines sisältää näin ollen välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.)

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta henkilöä. Haastatteluista neljä oli yksilöhaastatteluita ja yksi tehtiin parihaastatteluna. Eri haastattelumuotoja voidaan hyödyntää tutkimuksissa toisiaan täydentävinä keinoina, kuten tässä opinnäytetyössä tehtiin (Hirsjärvi ym. 2009, 210). Parihaastattelu on ryhmähaastattelun yksi alalaji. Etuna ryhmähaastattelussa on se, että sen avulla saadaan tietoa samanaikaisesti monelta vastaajalta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61-63.) Aluksi tarkoituksena oli toteuttaa kaikki haastattelut yksilöhaastatteluina, mutta sitten yksi haastateltava ehdotti, että mukaan tulisi myös hänen kollegansa, joten päätimme tehdä käytännön syistä yhden haastatteluista parihaastattelun muodossa.

### **4.3 Haastateltavat ja haastatteluiden käytännön toteutus**

Tutkimuksen kohteeksi valittiin Suomessa toimivia pankkeja. Pankkiala on valittu työn kohteeksi sen vuoksi, että molemmilla tekijöillä on työkokemusta tältä alalta ja toinen tämän opinnäytetyön tekijöistä on yhdistänyt henkilöstöjohtamisen opintoihinsa pankkipolku-opinnot, joten myös opinnäytetyön haluttiin kytkeytyvän näihin lisäopintoihin. Aluksi opinnäytetyön tekijät miettivät, että haastateltavat olisivat eri pankkien henkilöstön kehittämisen ammattilaisia sekä Finanssi – ja vakuutuskoulutuksen asiantuntijoita, mutta lopulta tutkimukseen valikoitui mukaan vain eri pankkien ihmisiä. Työ tehdään yhteistyössä Finanssialan Keskusliiton FK kanssa. FK:lta on saatu tähän työhön aineistoa, yhteystietoja sekä mielipide tutkimusongelmasta ja aiheen tärkeydestä.

Haastateltavat valittiin tähän tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti eri pankeista. Haastateltavien valinta tarkoituksenmukaisesti kuuluu laadullisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Valintakriteerinä oli, että tutkimukseen osallistuva henkilö toimii henkilöstön kehittämistoiminnoissa. Tavoitteena oli valita ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta asiasta eniten (Kananen 2008, 37). Tarvittaessa tutkimukseen olisi otettu mukaan enemmänkin kuin kuusi haastateltavaa, mutta haastattelujen edetessä huomattiin, että saatu aineisto alkoi toistaa itse itseään, joten haastateltavien lisääminen ei olisi tuonut enää lisäystä tuloksiin (Kananen 2008, 38). Opinnäytetyön tekijät ovat tehneet alustavaa analysointia tiedonkeruun eri vaiheissa, jotta pystyttiin hahmottamaan, tarvitaanko mahdollisesti uusia haastateltavia lisää. Opinnäytetyön tekijät saivat ”haastateltavaehdokkaiden” yhteystietoja monesta eri lähteestä. Molemmilla työn tekijöillä on kontakteja pankkimaailmaan työelämän kautta, yhteistyökumppani FK oli apuna sekä koulutusohjelmajohtaja ja pankkipolkuopintojen vetäjä Petri Vainio antoi yhteystie-

toja työtä varten. Yhteydenotto haastateltaviin tapahtui syyskuun alussa. Ainoastaan yhteen haastattelupyyntöön ei saatu vastausta. Yhteydenottosähköposti oli kaikille vastaanottajille kutakuinkin samanlainen ja se sisälsi tietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta, aikataulusta sekä siitä, että haastateltavien anonyymiteetti tulee säilymään ja tutkimus toteutetaan ehdottoman luottamuksellisesti. Kun sähköpostin vastaanottoja oli suostunut osallistumaan tutkimukseen, opinnäytetyöntekijät ottivat häneen uudelleen puhelimitse tai sähköpostitse yhteyttä ja sopivat haastatteluajan ja -paikan, kertoivat tarkempaa tietoa tutkimuksesta sekä kysyivät suostumusta haastattelun nauhoittamiseen. Lisäksi yhteydenotossa tarkistettiin, että haastateltava varaa haastattelua varten rauhallisen tilan, sillä haastattelun onnistumisen kannalta paras haastattelupaikka on sellainen, missä kommunikointi on mahdollisimman häiriötöntä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 74). Kaikille haastatteluun osallistuville henkilöille annettiin mahdollisuus vastata etukäteen sähköpostitse lähetettäviin kysymyksiin ja/tai osallistua haastatteluun, mutta kaikki osallistujat valitsivat haastatteluun osallistumisen. Kuudesta haastateltavasta kolme pyysi nähdä haastattelukysymykset etukäteen, joten kysymykset lähetettiin heille sähköpostitse alustavasti tutustuttavaksi.

Ennen virallista haastattelua opinnäytetyön tekijät tekivät koehaastattelun 14.9.2009 erälle pankissa toimivalle asiantuntijalle, joka on opiskellut henkilöstöjohtamista. Koehaastattelun pohjalta saatiin muutamia ehdotuksia, ideoita ja tarkennuksia haastattelurunkoon. Opinnäytetyön tekijät kokivat koehaastattelun tekemisen erittäin hyödylliseksi, sillä haastattelua tehdessä kysymysrungosta huomasi esimerkiksi päällekkäisyyksiä ja toistoa kysymyksissä. Kaikki kysymykset jätettiin kuitenkin haastattelurunkoon, mutta päätettiin, että kaikkia kohtia ei kysytä virallisissa haastatteluissa, jos asiat ovat tulleet ilmi jo aikaisemmissa kysymyksissä. Koehaastattelun avulla pystyttiin myös testaamaan, ovatko kysymykset ymmärrettäviä. Koehaastattelu oli siinäkin mielessä hyvä tehdä, että haastattelijat pääsivät harjoittelemaan itse haastattelutilannetta. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 72-73) perustelevat koehaastattelun merkittävyyttä sillä, että sen avulla voidaan esimerkiksi testata haastattelurungon toimivuutta ja kysymysten muotoilua. Lisäksi koehaastattelu auttaa saamaan selville arvion haastattelun kestosta. Tässä tutkimuksessa koehaastattelu oli erittäin tärkeätä toteuttaa, sillä käytettäessä juuri teemahaastattelua on koehaastattelu välttämätön osa onnistunutta tutkimusta. Koehaastattelun avulla voidaan vähentää virheiden mahdollisuutta virallisessa haastattelutilanteessa.

Haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2009 viidellä eri haastattelukerralla noin kolmen viikon aikana. Kaikki haastattelut pidettiin yritysten omissa tiloissa neuvotteluhuoneissa. Yhdelle haastattelulle varattiin aikaa noin tunti. Varattu aika riitti kaikkiin haastatteluihin, sillä haastattelut kestivät 35 minuutista tuntiin. Jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla henkilöltä kysyttiin

uudelleen suostumusta haastattelun nauhoittamiseen haastattelutilanteessa ja kaikki suostuivat nauhurin käyttämiseen. Haastatteluiden aluksi opinnäytetyön tekijät kertoivat haastateltaville tietoa tutkimuksesta ja antoivat haastateltaville mahdollisuuden esittää kysymyksiä. Ennen haastattelua kerrottiin myös, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja anonymiteetti tulee säilymään. Lisäksi ilmoitettiin, että jos haastateltavan puheesta käytetään työhön suoria lainauksia, opinnäytetyön tekijät ottavat haastateltavaan yhteyttä, ja hän saa tarkistaa tekstin ennen sen työhön laittamista. Lopuksi kerrottiin, että yritys saa työn käyttöönsä sen valmistuttua.

Taulukko 3. Tiedot haastateltavista

Haastateltava	Ikä	Sukupuoli	Lyhenne
Haastateltava 1	42	nainen	H1
Haastateltava 2	36	nainen	H2
Haastateltava 3	33	nainen	H3
Haastateltava 4	46	nainen	H4
Haastateltava 5	48	nainen	H5
Haastateltava 6	49	nainen	H6

Kaikki tutkimukseen osallistuvat henkilöt olivat naisia. Sukupuolella ei kuitenkaan ole tässä tutkimuksessa merkitystä huomioon ottaen haastateltavien asema ja työtehtävät. Jokainen haastateltava henkilö toimi henkilöstön kehittämisen parissa vahvana ammattilaisena. Yritysten nimiä, joissa haastateltavat työskentelevät, ei tule ilmi tässä tutkimuksessa. Haastateltavien anonymiteetin säilymiseksi työssä päädyttiin käyttämään kaikista haastatelluista henkilöistä yhteistä nimikettä henkilöstön kehittämisen ammattilainen. Suurin syy tähän valintaan oli se, että pankkitoiminta on Suomessa niin pienimuotoista, että eri pankit ovat melko helposti tunnistettavissa jo yrityksissä käytettävien tehtävänimikkeiden perusteella. Haastateltavien identifiointiseksi haastattelutilanteessa kysyttiin ainoastaan henkilön ikä. Opinnäytetyön tekijät käyttivät jokaisessa haastattelussa nauhuria, jotta kaikki tiedot saatiin tallennettua tarkasti ja molemmat haastattelijat pystyivät keskittymään itse haastattelutilanteeseen. Haastatteluissa toinen työn tekijöistä toimi niin sanottuna päähaastattelijana ja toinen teki tarvittaessa lisäkysymyksiä sekä kirjoitti lyhyitä muistiinpanoja ja havaintoja. Opinnäytetyön tekijät vaihtoivat rooleja niin, että molemmat olivat vuorollaan päähaastattelijana. Haastattelut sujuivat kokonaisuudessaan hyvin ja tekniikka toimi kaikissa haastattelutilanteissa moitteettomasti. Kaikki haastateltavat ottivat haastattelijat mielellään vastaan ja sovituisia aikatauluissa pysyttiin.

#### 4.4 Haastatteluteemat

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelurungon (liite) kysymykset laadittiin asetettujen tutkimusongelmien ja tietoperustan pohjalta. Tapahtuneita muutoksia ei voida selvittää ilman, että ensin selvitetään esimerkiksi mitä kehittämisen toimenpiteitä yrityksessä hyödynnetään. Kysymyksiä työstettiin elo-syyskuun aikana ja ne muokkautuivat muutama otteen. Haastattelurunkoa käytiin läpi myös tapaamisessa menetelmäohjaajan kanssa elokuun lopulla.

Haastatteluteemat valittiin muodostettujen pääongelman ja alaongelmien pohjalta. Taustakysymysten lisäksi haastattelussa käsiteltiin kolmea eri teemaa: osaamistarpeet ja -haasteet, kehittämisen toimenpiteet ja taantumasta johtuvat muutokset henkilöstön kehittämisessä. Osaamistarpeita ja osaamishaasteita käsittelevillä kysymyksillä yritettiin saada tietoa yrityksessä olevista tärkeimmistä osaamistarpeista ja -haasteista ja niissä tapahtuneista muutoksista viimeisen vuoden aikana. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten muutoksiin ollaan varauduttu ja onko niiden pohjalta jouduttu tekemään jonkinlaisia toimenpiteitä. Kehittämisen toimenpiteitä käsittelevän kokonaisuuden oli tarkoitus selvittää, millaisia erilaisia keinoja osaamisen kehittämiseen käytetään ja miten taloudellisen tilanteen heikentyminen on vaikuttanut käytettävien menetelmien hyödyntämiseen. Kysymyksissä peilattiin myös sitä, mitkä osaamisen kehittämisen asiat ovat strategian kannalta merkittävämpiä. Osiossa pyrittiin saamaan kuvaa siitä, onko taantumun seurauksena vähennetty joitain toimenpiteitä. Tämä teema sisälsi kysymyksen myös siitä, onko taantumasta johtuen tiedon jakamiseen kehitetty jonkinlaisia uudenlaisia keinoja. Viimeisessä osiossa käsiteltiin taantumun aiheuttamia muutoksia henkilöstön kehittämisessä. Kysymyksissä pyrittiin selvittämään tapahtuneita muutoksia ja eroavaisuuksia viime vuoden henkilöstön kehittämisessä ja tämän hetken tilanteessa. Lisäksi tässä osiossa haluttiin selvittää, onko osaamisen kehittämiseen käytettävät taloudelliset resurssit vähentynyt tilanteen seurauksena ja miten se on konkreettisesti näkynyt. Viimeisenä luotiin katsetta tulevaan ja pyrittiin kartoittamaan osaamisen kehittämisen tulevaisuuden suuntia. Muutoksia käsitteleviä kysymyksiä oli kaikissa kolmessa osiossa, koska päänäkökulmana oli juuri saada tietoa niistä taantumun aiheuttamista muutoksista, joita oli tapahtunut henkilöstön kehittämisessä vuosien 2008-2009 aikana. Viimeisessä osiossa käsiteltiin muutosnäkökulmaa vielä tarkemmin.

Haastattelut etenivät teemojen mukaisesti ja lisäkysymyksiä tehtiin tarvittaessa etukäteen mietittyjen ideoiden pohjalta, jotta haastateltavilta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Ennen haastattelun päättämistä ja osallistumisesta kiittämistä opinnäytetyön tekijät pyysivät haastateltavia kertomaan vielä avoimesti, jos heille tulee jotain lisäyksiä mieleen. Joissakin haastatteluis-

sa loppuvaiheen avoimissa keskusteluissa nousi esille hyviäkin uusia asioita. Yhdessä tapauksessa haastateltava otti meihin vielä jälkikäteen yhteyttä, sillä hän halusi tehdä lisäyksen yhteen vastaukseensa.

#### 4.5 Tutkimusprosessin kuvaus

Opinnäytetyön työstäminen alkoi vuoden 2008 lopulla, kun tekijät alkoivat miettiä mahdollista tutkimuksen aihetta opiskelijavaihdon aikana. Aihetta etsittiin muun muassa internetistä tutustumalla kansainvälisten yritysten opinnäytetyötoimeksiantoihin, jonka kautta idea syntyi. Työ päädyttiin tekemään yhdessä molempien tekijöiden kiinnostuksen pohjalta. Tutkimuksen aiheeseen on yhdistetty henkilöstön kehittäminen ja vahva taloudellinen näkökulma, koska taantuma on tämän hetken taloutta hallitseva tekijä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on Suomessa toimivia pankkeja. Työ haluttiin tehdä alalle eikä tietylle yksittäiselle yritykselle, jotta asetettuihin tavoitteisiin oli mahdollista saada oikeanlaisia vastauksia. Opinnäytetyön tekijät halusivat työn taustalle yhteistyökumppanin, jotta kohdeorganisaatioita olisi helpompi lähestyä tutkimuksen merkeissä ja tarvittavaa materiaalia alasta saataisiin käyttöön. Yhteistyökumppaniksi tutkimukseen saatiin Finanssialan Keskusliitto. Aiheen valinnan jälkeen opinnäytetyön tekijät olivat mukana Malmin yksikön suunnitteluseminaarissa tammikuun lopulla 2009, jossa esiteltiin aiheanalyysi. Työn tekijät vaihtoivat helmikuussa tekemään opinnäytetyötä omaan yksikköönsä Vallilaan. Tutkimussuunnitelma esiteltiin Vallilan opinnäytetyöseminaarissa huhtikuun puolessa välissä. Suunnitelma on muutunut jonkin verran tämän jälkeen. Pääongelma on pysynyt alusta asti samana, mutta alaongelmat ovat hioutuneet tutkimuksen edetessä.

Kevään aikana opinnäytetyön tekijät pohjustivat työtä, tarkensivat tutkimussuunnitelmaa ja alkoivat kerätä materiaalia tutkimusta varten. Lisäksi loppukeväästä otettiin yhteyttä Finanssialan Keskusliittoon ja kysyttiin heidän kiinnostusta tulla tutkimuksen yhteistyökumppaniksi. Kesäkuun alussa opinnäytetyöntekijät kävivät tapaamassa FK:n yhteyshenkilöä ja saivat häneltä materiaalia ja ideoita tutkimusta varten. Ohjaavaa opettajaa opinnäytetyön tekijät ovat käyneet tapaamassa muutamia kertoja tutkimusprosessin aikana. Tapaamisten lisäksi työn tekijät ovat käyneet hänen kanssaan keskustelua myös sähköpostitse. Viitekehyksen rakentaminen alkoi tutustumalla lähdemateriaaliin ja aikaisempiin opinnäytetöihin. Opinnäytetyön tekijät laativat kesällä ensin alustavan viitekehyksen sisältörungon ja alkoivat tämän jälkeen muodostaa viitekehystä. Teoreettinen osa valmistui lopulliseen muotoonsa empiirisen osan valmistamisen yhteydessä.

Tutkimuksen aineiston keräämistä varten ensimmäisenä laadittiin haastattelunrunko. Tämän jälkeen tehtiin haastateltavien valinta, oltiin heihin yhteydessä ja toteutettiin varsinaiset haastattelut. Haastatteluprosessia on kuvattu tarkemmin kohdassa 4.3. Aineiston analysointia tehtiin koko tutkimusprosessin ajan, mutta eniten siihen paneuduttiin syys-lokakuussa haastatteluiden tekemisen jälkeen. Analysointia on käsitelty enemmän kohdassa 4.6. Tulosten tulkinnan jälkeen loka-marraskuussa työstiin pohdinta- ja johtopäätösosiota sekä tehtiin työn lopullista hiontaa. Alustavan suunnitelman mukaan opinnäytetyön tekijöiden oli tarkoitus valmistua joulukuussa 2009. Tutkimuksen edetessä kuitenkin päätettiin, että työn viimeistelylle haluttiin lisää aikaa, joten sopivaksi valmistumisajankohdaksi tuli vuoden 2010 tammikuu.

#### **4.6 Aineiston analysointi**

Tämän tutkimuksen aineiston muodostavat kuusi haastattelua. Aineiston analysointia tehtiin suurimmaksi osaksi sen jälkeen, kun aineisto oli kerätty ja litteroitu, vaikka analysointi kulki mukana koko tutkimusprosessin ajan. Kerätyn aineiston analysoinnin pohjana käytettiin sisällönanalyysia, jonka avulla pyritään järjestämään aineistoa tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Tavoitteena sisällönanalyysissa on tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus (Kananen 2008, 94). Analysoinnissa käytettiin apuna monia kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä analysointikeinoja. Aineiston käsittelyssä on hyödynnetty koodausta, luokittelua, yhdistelyä ja teemoittelua. Lähdekirjallisuudessa edellä mainittuja käsitteitä käytetään tarkoittamaan myös osittain samaa asiaa. Kananen (2008, 88-90) mukaan koodauksen avulla aineistoa pyritään yksinkertaistamaan ja tiivistämään sekä saamaan se käsiteltävään muotoon. Ideana on yhdistää tietoa niin, että samaa tarkoittavat asiat ja sellaiset tekijät, joilla on yhteinen tekijä, yhdistetään samalla koodilla. Koodaus voi tapahtua esimerkiksi värikyniä ja erilaisia kuvioita käyttämällä. Luokittelu on myös aineiston järjestämistä ja jäsentämistä selkeämpään muotoon. Luokittelussa aineiston eri osia vertaillaan toisiinsa. Aineiston yhdistely tarkoittaa sitä, että eri luokkien tai teemojen esiintymisen välille pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Teemoittelua hyödynnetään usein teemahaastatteluiden analyysitapana ja siinä käytetään apuna luokittelua ja koodausta. Esiin nostetut aihealueet voivat pohjautua esimerkiksi teemahaastattelun sisältämiin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147-149, 173; Kananen 2008, 91; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.) Koko prosessin kestävä analysointi ja eri menetelmien käyttö on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. (Kananen 2008, 58; Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.)

Kaiken tiedon saamiseksi haastattelut nauhoitettiin. Jokainen haastattelu purettiin nauhalta litteroiden ne lähes sanatarkasti tiedostoiksi, ainoastaan niin sanotut täytesanat jätettiin kirjoit-

tamatta. Koska litterointi tehtiin tarkasti, saatua materiaalia voidaan käyttää sellaisenaan sitaateina tässä työssä (Kananen 2008, 80). Litterointiin eli tekstin puhtaaksikirjoittamiseen tekstimuotoon kului aikaa yhteensä suunnilleen 40 tuntia. Haastatteluista kertyi litteroitua materiaalia noin 45 sivua (riviväli 1).

Haastatteluiden puhtaaksikirjoittamisen jälkeen kerättyä aineistoa luettiin läpi useaan otteeseen ja tehtiin erilaisia muistiinpanoja. Ensimmäiseksi koko materiaali käytiin läpi niin, että luokitte-  
lua tehtiin haastattelurungossa olevien kysymysten pohjalta. Jokaisen kysymyksen alle koottiin tiivistetysti kaikkien haastateltavien vastaukset. Lisäksi tehtiin tiivistelmät niistä lisäkysymyksistä, mitä oli noussut esiin haastatteluissa. Tässä vaiheessa tiivistelmistä jäi kuitenkin paljon tietoa pois, sillä muistiinpanot tehtiin ainoastaan vastaamaan asetettuja kysymyksiä. Tämä niin sanottu ensimmäinen kierros osoittautui osittain turhaksi työksi, vaikka näitäkin merkintöjä hyödynnettiin tulosten kirjoittamisen yhteydessä. Ensimmäisen kierroksen jälkeen kerätystä aineistosta koottiin muistiinpanoja ranskalaisten viivojen avulla tutkimusongelmien pohjalta. Tarkoituksena oli etsiä materiaalista asetettujen tavoitteiden kannalta oleellisia asioita. Muistiinpanoihin tehtiin erilaisia koodauksia ja aineistosta yritettiin hakea yhdistelyn avulla samanlaisuuksia, eroavaisuuksia ja yllättäviä poikkeamia. Analysoinnissa pidettiin koko ajan mielessä se, että samasta asiasta on saatettu antaa vastauksia monessa kohtaa haastattelua. Jälkimmäinen tarkastelukerta osoittautui hyväksi tavaksi käsitellä aineistoa ja tuloksista saatiin mahdollisimman paljon tietoa irti. Tämän pohjalta oli helppo edetä tulosten pohtimisessa.

#### **4.7 Tutkimuksen luotettavuus**

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, sillä tarkoituksena on virheiden välttäminen. Termit reliabelius eli tutkimuksen toistettavuus ja validius eli tutkimuksen pätevyys kytketään yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä edellä mainitut käsitteet ovat syntyneetkin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsitteet ovat saaneet erilaisia tulkintoja ja niiden käyttöön liittyy paljon ristiriitoja. Vaikka termejä reliabelius ja validius ei käytettäisikään, tulee tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioida jollakin tavoin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.) Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuskysymykset ovat helpommin käsiteltävissä, sillä mahdollisiin luotettavuusuhkiin voidaan varautua jo etukäteen tutkimusasetelman tarkan suunnittelun avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ennakoitua voidaan tehdä vain hyvin vähän ja tällaisessa tutkimuksessa laatu joudutaan varmistamaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla. (Kananen 2008, 123.)

Aiheen rajaus ja tavoitteenasettelu tuntui aluksi haasteelliselta, mutta asiat löysivät muotonsa vähitellen. Rajaukseen voi kuitenkin olla tyytyväinen, sillä työ ei paisunut liiaksi ja se käsitteli

ongelman kannalta oleellisia teemoja. Paljon mietittävää tähän työhön toi kahden ison kokonaisuuden yhdistäminen. Työn melko vaikea aihe tuotti monenlaista haastetta opinnäytetyön tekijöille työn eri kohdissa. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä, kuitenkin osittain arkaluontoinen. Opinnäytetyön tekijät pelkäsivät aluksi, että haastateltavat saattavat varoa vastaamista eivätkä anna riittävän kattavia vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Yritykset eivät ole välttämättä kovin innostuneita kertomaan, jos esimerkiksi kaikesta kehittämiseen liittyvästä on jouduttu leikkaamaan voimakkaasti taantuman seurauksena. Haastatteluista saatiin kuitenkin hyvin vastauksia asetettuihin kysymyksiin. Yksi syy tähän on luultavasti se, että yritysten nimiä ei tule tässä työssä ilmi, joten haastateltavat pystyivät vastaamaan avoimesti ja luottamuksellisesti eri teemoihin. Työn tutkimusongelmat olivat selkeitä ja mahdollisia selvittää. Tavoitteenasettelua voidaan pitää onnistuneena, sillä kaikkiin asetettuihin kysymyksiin saatiin vastaukset.

Tämän opinnäytetyön viitekehys on monipuolinen ja se esittelee osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Tekijöiden näkemys on, että viitekehys tukee hyvin empiristä tutkimusta. Tietoperustasta oli paljon apua itse tutkimuksen toteutuksessa. Viitekehyksessä käytetty lähdemateriaali on suurimmalta osalta suhteellisen uutta ja käytetyt teokset ovat nimekkäiden tekijöiden tekemiä, mikä osaltaan puoltaa lähteiden luotettavuutta. Osa käytetyistä lähdeoteoksista on vanhempia, mutta tietoa voidaan pitää relevanttina. Artikkelij- ja internet-lähteitä valittaessa niiden luotettavuuteen kiinnitettiin myös huomiota. Työssä käytetyt painetut ja sähköiset artikkelit on otettu pääosin liike-elämän lehdistä ja internet-lähteinä on hyödynnetty virallisten tahojen sivustoja.

Teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä voidaan pitää tässä työssä onnistuneena valintana, sillä aihe on sellainen, että haastatteluiden avulla asiasta on helpointa saada monipuolista tietoa. Haastattelutilat, joissa haastattelut toteutettiin, olivat yhdenmukaisia ja rauhallisia, joten ulkoiset häiriötekijät eivät häirinneet haastattelun onnistumista. Aineistojen tallentaminen onnistui moitteettomasti ja luotettavuusnäkökulmasta oli hyvä, että molemmat opinnäytetyön tekijät olivat mukana kaikissa haastatteluissa. Työssä toteutettua haastatteluiden nauhoittamista voidaan pitää perusedellytyksenä tiedon autenttisuudelle (Kananen 2008, 122). Nauhoittamisen lisäksi myös sanatarkka litterointi lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä aukaisemalla haastattelut tarkasti vältytään siltä, että mitään oleellista tietoa ei jää puuttumaan analysoinnista. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 184-185) mukaan haastattelun laatua parantaa myös se, että haastattelut litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista. Tässä tutkimuksessa litteroinnit suoritettiin viimeistään muutaman päivän sisällä suoritetusta haastattelusta. Edelleen haastatteluiden

laadukkuutta lisäsi se, että ennen virallisten haastatteluiden alkua opinnäytetyön tekijät suorittivat koehaastattelun yhdelle henkilölle. Koehaastattelu on kuvattu tarkemmin kohdassa 4.3.

Haastateltavien valinta tehtiin tarkoituksenmukaisesti, mikä lisää työn luotettavuutta, koska kaikilla valituilla oli paljon tietoa aiheesta. Keskeistä tutkittavien valinnassa on se, että heillä pitäisi olla mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, jotta he edustaisivat aidosti kohdejoukon näkökulmia suhteessa ilmiöön. Tutkimukseen otettiin mukaan eri pankkien asiantuntijoita, jotta tutkimusongelman selvittämiseksi saatiin mahdollisimman laaja-alaista näkemystä ja työ kattaisi suurelta osin alalla vallitsevan tilanteen. Tutkimuksessa mukana olleet haastateltavat on kuvattu työssä aiemmin kohdassa 4.3. Arvioitaessa haastateltavien tutkimuksessa riittävän suurta kohdejoukkoa ja saatiinko aineistoa riittävästi, voidaan tarkastella saturaation eli kylläntymisen avulla. Aineistoa on silloin riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tässä opinnäytetyössä haastateltavien kuutta asiantuntijaa ja määrä oli sopiva, sillä analysoitaessa vastauksia ne alkoivat vastata toinen toisiaan. Opinnäytetyön tekijät tekivät arviointia tarvittavien haastateltavien määrästä koko tutkimusprosessin ajan. (Eskola & Suoranta 2008, 62-63.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä varsin pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tärkeintä on laatu eikä tapausten suuri määrä. (Eskola & Suoranta 2008, 18.)

Edelleen tutkimuksen luotettavuutta paransi se, että tutkimustiedot käsiteltiin luottamuksellisesti ja osallistujien anonymiteetti säilyttäen. Jotta haastateltavat eivät ole tunnistettavissa, haastateltavat päädyttiin identifioimaan ainoastaan sukupuolen ja iän mukaan. Haastateltaville kerrottiin yhteydenottokirjeessä sekä itse haastattelutilanteessa tutkijan ja tutkittavan välisestä luottamuksesta sekä anonymiteetin säilymisestä. Haastattelujen lopuksi haastateltaville ilmoitettiin, että jos tutkimusraporttiin käytetään haastateltavien puheesta suoria lainauksia, niin ne lähetetään heille katsottavaksi ja hyväksyttäväksi ennen raporttiin laittamista. Tässä tarkoituksena oli tarkistaa, että tiedot ovat oikeita ja sellaisessa muodossa, kun niiden kuuluukin olla. Opinnäytetyön tekijät halusivat välttää ettei työhön joudu sellaista tietoa, mitä haastateltavat eivät sinne halua.

Tieteellisen tutkimuksen pitää olla objektiivista ja sen vuoksi tutkimuksen luotettavuuspohdinnissa pitäisi ottaa huomioon myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan pitää pyrkiä ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään ja pyrkiä välttämään sitä, että esimerkiksi omat mielipiteet vaikuttavat tutkimuksen kohteeseen. (Kananen 2008, 121; Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.) Tässä opinnäytetyössä objektiivisuutta edistettiin käyttämällä haastattelussa kahta haastattelijaa (Eskola & Suoranta 2008, 214). Lisäksi on pyritty

välttämään omien ennakkokäsitysten ohjailevuutta haastattelutilanteessa. Laadullisessa tutkimuksessa tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja koko tutkimusprosessin tarkka arviointi. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan tarkasti tutkimuksen kaikki vaiheet. Dokumentaatio on kaiken tutkimuksen perusedellytys. (Eskola & Suoranta 2008, 210; Hirsjärvi & Hurme 2008, 189; Kananen 2008, 125.) Tämän tutkimuksen käytännön toteutus on pyritty kuvaamaan työssä niin tarkasti, että kaikki tutkimukseen liittyvät konkreettiset toimet on toistettavissa. Tutkimuksen käytännön toteutuksen tarkan kuvauksen lisäksi myös analysointivaihe pyrittiin kuvaamaan kattavasti ja selkeästi. Laadullisen tutkimuksen tulosten tulkintaa parantaa se, että tutkimusselosteissa käytetään sitaatteja (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tässä tutkimuksessa suoria lainauksia on käytetty harkiten, tuomaan selvennystä sekä tuloksiin että teoriaan.

Kokonaisuudessaan tästä tutkimuksesta voidaan sanoa, että se täyttää luotettavuus ja -pätevyysvaatimukset. Opinnäytetyön tekijöiden näkemys on, että työtä voidaan pitää onnistuneena, sillä tavoite saavutettiin ja asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Yksi tärkeä tekijä on se, että tutkimuksella saadaan ajankohtaista tietoa pankkialalle.

## 5 Tutkimustulosten tulkinta

Tässä opinnäytetyössä ollaan kiinnostuneita osaamisen kehittamisestä osaamistarpeiden ja -haasteiden sekä kehittämisen toimenpiteiden kautta. Saadut tulokset käydään läpi tutkimusongelmien pohjalta. Ne esitellään tutkimusongelmien mukaisessa järjestyksessä. Ensin esitellään vuoden 2008-2009 talouden taantumana myötä aiheutuneita muutoksia osaamistarpeissa ja -haasteissa. Toisena kuvataan kehittämisen toimenpiteissä tapahtuneita muutoksia. Viimeisenä tulee esille muita osaamisen kehittämiseen vaikuttaneita merkittäviä muutoksia.

Kokonaiskuva saaduista tuloksista oli hyvin samankaltainen ja yleisesti oli huomattavissa, että taantumasta huolimatta yritykset olivat jatkaneet osaamisen kehittämistä ja pitivät henkilöstön kehittämistä erittäin tärkeänä. Vaikka kokonaiskuva oli yhtenäinen, tuloksista tulee hyvin esille pienet eroavaisuudet. Tuloksia on käsitelty yksityiskohtaisesti, joten eroavaisuudet näkyvät tutkimustulosten tulkinnassa.

### 5.1 Osaamistarpeissa tapahtuneet muutokset

Osaamistarpeet ja -haasteet on kytketty yrityksen strategiaan ja tahtotiloihin. Tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on kyettävä kehittämään jatkuvasti ja määrätietoisesti, jotta yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa ja edistämään kilpailukykyä. Kehittämisen on oltava ennakoivaa ja sen tulee tapahtua myös muutostilanteiden aikana, jotta tarvittavaa osaamista on olemassa myös tulevaisuuden haasteissa. Osaamistarvetta on kaikki se osaaminen mitä yritys tarvitsee toteuttaakseen liiketoimintaansa tavoitteiden mukaisesti. Osaamistarpeiden pohjalta muodostuu yrityksen osaamishaasteet. Osaamishaaste voi olla esimerkiksi se, miten osaamistarve muuttuu muutostilanteessa. Osaamistarpeet ja -haasteet tulevat esille yrityksen osaamisstrategiassa, joka on muodostettu liiketoimintastrategian pohjalta.

Teemahaastattelun ensimmäisessä osiossa haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia osaamistarpeita ja -haasteita yrityksillä on ja miten ne ovat muuttuneet taantumana myötä. Seuraavassa on esitelty niistä vastaukset. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että osaamistarpeet kohdistuvat erityisesti ammatilliseen osaamiseen, pankkiliiiketoiminnan osaamiseen ja niiden kehittämiseen sekä johtamiseen. Toimihenkilötasolla erittäin tärkeä osaamistarve liittyy asiakaspalvelu- ja myyntiosaamiseen sekä kokonaisvaltaiseen asiakaskohtamiseen ja hyvien asiakaskokemuksien tuottamiseen. Esimiesten osaamistarpeet koostuvat esimiesten henkilöstön kehittämisosaamisen lisäämisestä ja heidän toiminnan parantamisestaan osaamisen johtajan ja valmentavan (coaching) johtajan roolissa.

Suurimmassa osassa yrityksistä taantumalla on ollut vaikutusta osaamistarpeisiin. Ainoastaan yhdessä yrityksessä osaamistarpeet eivät olleet muuttuneet lainkaan viimeisen vuoden aikana. Puolet haastateltavista mainitsi, että taantuma on erityisesti korostanut kokonaisvaltaisen asiakaskohtaamisen merkitystä, joka täytyy tiedostaa myös osaamistarpeiden kehittämisessä. Pankkihenkilökunnan tulisi ymmärtää paremmin sekä yksityis- että yritysasiakkaiden pankkiliiketoimintaa ja kiinnittää kokonaisvaltaisesti, konsultatiivisesti ja riskitietoisesti huomiota asiakkaan tarpeisiin, jotta sekä asiakas että yritys hyötyisivät. Henkilökunnalla tulee olla riittävän laaja-alaista osaamista ja hahmottamiskykyä siitä, mikä on asiakkaan etu. Asiakkaita tulee konsultoida yhä laajemmin markkina-tilanne huomioon ottaen ja antaa asiakkaille tarvittavaa tukea. Asiakkaan tukena oleminen on painottunut erityisesti siinä vaiheessa, kun taantuma on näkynyt selvästi reaalityössä esimerkiksi irtisanomisina. Yksi haastateltavista kertoi seuraavaa kokonaisvaltaisen asiakaskohtaamisen merkityksestä:

Nyt vaaditaan nimenomaan sitä asiakashyödyn ja kokonaisvaltaista asiakkaan ymmärtämistä ja meidän tarjonnan ymmärtämistä kokonaisvaltaisesti. Se on sellanen, jolla me saadaan sitä asiakastytyvyyttä ja ikään kuin pitoo aikaseks ja myöskin hyvää liiketoimintaa pankille. (H2)

Yksi haastateltavista mainitsi, että heillä mitataan jatkuvasti asiakastytyvyyttä. Asiakastytyvyyden merkitys on voimistunut taantumien aikana. Jokaisen tulee ymmärtää asiakastytyvyyden tärkeys, ja sen vuoksi osaamisen kehittämiseen tällä saralla myös panostetaan kaikilla yritysten tasoilla. Taantuma on vahvistanut sitä näkemystä, että asiakkaille myydään yhä enenevässä määrin ratkaisuja eikä ainoastaan yksittäisiä tuotteita. Myynnin tulee olla proaktiivista ja asiakkaille täytyy tarjota aktiivisesti uutta. Jos yritys tarjoaa pankkipalveluiden lisäksi vakuutuspalveluita, on tärkeää, että henkilökunnalla on ymmärrystä molemmista osa-alueista, vaikka työskentelisi vain toisen parissa. Yksi tutkimuksessa mukana olleista haastateltavista nosti esiin luotto- ja sijoitusosaamisen tarpeen lisääntyneen taantumien myötä. Toinen haastateltavista painotti rahoituspalveluiden puolelle tulleen enemmän tarvetta riskienhallinnanosaamiseen. Taantumien vuoksi luotto-osaamista ja siihen liittyvää vakuusosaamisen laatua täytyy parantaa. Luotto-osaamisen tulee kuitenkin olla myynnillistä ja hyvää asiakaskokemusta tuottavaa, eikä vain pelkkien riskien katsomista. Asiakkaan kokonaisvaltaisen liiketoiminnan ymmärtäminen nousee tässäkin tärkeään rooliin.

Yhdessä haastattelussa ilmeni, että taantumien myötä henkilöstön vaihtuvuus on laskenut, sillä uusia henkilöitä ei juurikaan rekrytoida. Tämän vuoksi osaamistarpeet ovat jopa helpottuneet viimeisen vuoden aikana, sillä nyt pystytään paremmin syventämään nykyisen henkilökunnan

osaamista, kun ei tarvitse jatkuvasti perehdyttää uusia henkilöitä ja aloittaa uusien työntekijöiden kouluttamista perusasioista.

Johtajien ja esimiesten osaamistarpeisiin taantuma on vaikuttanut siten, että heidän tulee entistä tarkemmin ymmärtää vallitsevaa markkinatilannetta ja jalkauttaa tietoutta myös organisaation alemmille tasoille. Haastateltavista kaksi kertoi, että johtaminen tiukkoina aikoina vaatii huomattavasti enemmän panostuksia, joten johtamistaitojen tulee olla korkealla tasolla ja niitä on kehitettävä. Ylimmällä ja keskijohdolla tulee olla selkeä ja yhtenäinen käsitys siitä, miten tilanteessa ylipäätään toimitaan, jotta asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Johto viestii tavoitteiden kautta henkilöstölle, mitä halutaan saada aikaan ja mitä se tarkoittaa jokaisen työntekijän arkipäiväisessä työssä.

## **5.2 Talouden taantumun tuomat osaamishaasteet**

Haastateltavat painottivat suurimman haasteen kohdistuvan siihen, että työntekijöiden tulee osata yhä laajempi osaamiskenttä, ja heillä tulee olla entistä monipuolisempia tietoja ja taitoja useista eri osa-alueista. Koska pankkialalle tulee jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita, ihmisten tulee hallita paljon tietoa ja heidän on kyettävä oppimaan nopeasti uusia asioita. Toisena isona haasteena on se, että myyntiä tulisi tehdä niin, että molemmat osapuolet hyötyvät. Kolmas haaste koskee pankkialan vaativaa ikärakennetta.

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että osaamisen liiketoimintalähtöisyys, laaja-alaistaminen sekä vankan ammattiosaamisen kehittäminen ovat taantumun myötä korostuneet entisestään, mutta se ei johdu pelkästään taantumasta. Osaamisen laaja-alaistaminen koettiin yhdeksi isoksi haasteeksi yrityksissä. Osaamistason on noustava johtuen muun muassa perinteisen pankki- ja vakuutus toiminnan ansaintalogiikan muutoksesta, yhä haasteellisimmista myynti-instrumenteista, väestön vaurastumisesta ja koulutustason noususta sekä asiakkaiden odotusten kasvamisesta esimerkiksi vaativaa sijoitusneuvontaa kohtaan.

Yhdessä mukana olleista yrityksistä taantumun ei koettu vaikuttavan vielä niin näkyvästi osaamishaasteisiin. Ennusteena on, että taantuma tulee näkymään ja vaikuttamaan heillä osaamishaasteisiin enemmän vuoden vaihteessa ja ensi vuoden alussa. Toisessa yrityksessä puolestaan mainittiin pankkien toimivan kypsillä markkinoilla ja investointipankkitoimintaa olevan vähän, joten taantumasta johtuvat vaikutukset ovat olleet pieniä osaamishaasteissa.

Yksi henkilöstön kehittämisen ammattilainen korosti, että taantuman myötä sekä yrityksillä että yksityishenkilöillä on kokonaisuudessaan haasteellisempi tilanne, joten se lisää paljon haasteita myyntityöhön. Taantuman aiheuttamasta rekrytoinnin vähentymisestä johtuen yhdessä yrityksessä haasteeksi koettiin se, että taantuman aikana on suuri ponnistus löytää oikeanlaista osaamista, sillä ulkopuolelta ei juurikaan rekrytoida. Yksi haastateltava nosti esille, että taantuman myötä on syntynyt yksi uusi osaamishaaste lisää. Nyt yrityksen sisällä tulee olla kaiken kaikkiaan enemmän osaamista.

Tutkimuksessa on jo edellä mainittu, että pankkien henkilöstön ikärakenne on hyvin kaksijakoinen. Vaativa ikärakenne tuo haasteita monessakin mielessä. Tietoinformaation lisääntyessä ja nopeasti muuttuessa sen hallinnoimisen vaikeus korostuu erityisesti ikääntyvillä pankkiammattilaisilla. Toinen ikärakenteen tuoma haaste on poisoppiminen ja tekemisen tyylin vaihtaminen uudelleenlaiseksi. Tämä vaatii paljon voimavaroja yksilöiltä ja organisaatioilta. Ihminen oppii kaikissa elämänsä vaiheissa. Haasteena on kuitenkin se, miten saada myös vanhempien henkilöiden motivaatio heräämään uuden oppimiseen. Nuorempien haasteena on kokemuksen puute, lisäksi työssäoloaika yhden työnantajan palveluksessa on lyhyt. Keskeisenä osaamishaasteena on sekä nuoremman että vanhemman pankkisukupolven laaja-alaisen pankkiliiketoiminnan osaamisen tason nostaminen. Tämä osaamishaaste ei liity ainoastaan tämän hetkiseen taloudelliseen tilanteeseen, mutta haasteen tärkeyttä ei saa unohtaa myöskään taantuman aikana.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että esimiesten tulee entistä paremmin ymmärtää liiketoiminnan kokonaistilannetta, toiminnan painopisteitä sekä miten asioiden tulee näkyä omassa yksikössä ja omien alaisten tekemisissä. Tämä on suuri haaste esimiehiä koulutettaessa, sillä heidän täytyy tehdä asioiden toteutus käytännössä. Yksi haastateltava kertoi uudeksi osaamishaasteeksi nousseen taantuman myötä se, että esimiesten on ymmärrettävä koulutuksen oikea tarve. Haastateltava kertoi aiheesta seuraavasti:

Kyl me muistutetaan HR:stä entistäkin tarkemmin esimiehiä, kun tekevät päätöksiä koulutuksesta, et oikeesti punnitsevat sen. Mitä me ollaan painotettu aina, mut ollaan painotettu et sil koulutuksella pitää olla tarve. Ei mitään järkee laittaa ruotsinkurssille ihmistä, jos ihminen ei ikinä töissä tarvii ruotsii. Ei haluta, vaan kesäloma matkailuu tueta. (H3)

Haastateltavat kertoivat, että osaamisalueet ovat suuria kokonaisuuksia ja ne eivät muutu tai niitä ei muuteta käden käänteessä. Taantuman aikana osaamisen pääteemat ovat pysyneet samoina, mutta tiettyjä kohdennuksia on kuitenkin jouduttu tekemään taloudellisen tilanteen vuoksi. Yksi erityisesti korosti osaamistarpeiden- ja haasteiden olevan vahvasti strategialähtöi-

siä, joten ulkoisilla tekijöillä, kuten tällä talouden taantumalla, ei ole ollut niihin voimakasta vaikutusta. Haastateltava kertoi, että he ovat pystyneet pitämään kiinni strategian mukaisista vuositavoitteista muokkaamalla kehittämisen toimenpiteitä. Myös taantumana aikana on erityisen tärkeää pitää kiinni tiukasta strategian toteuttamisesta. Tarvittaessa strategiaa pystytään kuitenkin mukauttamaan ja tekemään hienosäätöä tilanteen mukaan. Esimerkiksi muutosjohtamisen oleminen valmiina teemana jo ennen taantumana alkamista on helpottanut meneillään olevasta tilanteesta selviytymistä. Yksi haastateltavista painotti taantumana aiheuttamista muutoksista seuraavaa: ” Tällä hetkellä hienosäädämme, valitut painopisteet eivät ole muuttuneet. Olemme edelleen sen saman strategian toteuttamisen äärellä.” (H1)

Haastateltavat kokivat, että taantumana aiheuttamiin muutoksiin osaamistarpeissa ja haasteissa on onnistuttu vastaamaan hyvin ja tarvittavaa hienosäätöä on pystytty tekemään. Yhdessä haastattelussa ilmeni, että taantumana huolimatta osaamisen tasoa ydinosaamisessa on saatu nostettua. Osaamistason parantumiseen on vaikuttanut muun muassa se, että ihmiset ovat olleet aktiivisia ja keskittyneet osaamisensa kehittämiseen ja esimiehet ovat innokkaasti kannustaneet alaisiaan tässä prosessissa. Toinen haastateltava taas mainitsi heidän pystyneen hyvin syventämään henkilöstön osaamista tiukemmasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Yksi syy siihen, että yritykset ovat pystyneet vastaamaan hyvin vuoden 2008-2009 aikana tullessiin taantumana johtuviin muutoksiin osaamistarpeissa ja -haasteissa on se, että taloudellisen tilanteen heikkeneminen ei ole kenellekään uusi asia. Vastaavanlaisia tilanteita on nähty ja koettu ennenkin.

Kokonaisuudessaan taantuma on aiheuttanut sen, että täytyy keskittyä ainoastaan olennaiseen ja priorisoida tarkkaan myös osaamistarpeita ja esimerkiksi osaamishaasteista kumpuavia kehittämisen painopistealueita. Markkinatilanteen mukaan on pystyttävä joustamaan ja painottamaan kaikkein oleellisimpia tarpeita. Yksi haastateltavista kertoi, että koska kulujen kanssa tulee olla tässä tilanteessa erityisen tarkkana, kohdennetaan panostuksia ainoastaan tiettyihin kohderyhmiin, jossa tarve koetaan suurimmaksi.

### **5.3 Taantumana vaikutus kehittämisen toimenpiteisiin**

Tutkimuksen toisessa alaongelmassa käsitellään taantumana aiheuttamia muutoksia kehittämisen toimenpiteissä. Kehittämisen toimenpiteet pohjautuvat yrityksen osaamisstrategian mukaisiin tavoitteisiin. Tavoitteissa tulee ilmi yrityksen osaamistarpeet ja -haasteet, joiden pohjalta osaamista kehitetään. Osaamisen kehittäminen siis konkretisoituu kehittämisen toimenpiteissä. Näin ollen kehittäminen näkyy selkeimmin toimenpiteiden kautta ja sen vuoksi kehittämisen

muutokset ovat nopeimmin nähtävissä juuri kehittämisen menetelmien kautta. Tämän vuoksi tutkimuksessa on ensin käsitelty osaamistarpeita ja -haasteita ja vasta näiden jälkeen henkilöstön kehittämisen menetelmiä.

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet pankit kertoivat työssäoppimisen olevan tärkein kehittämisen toimenpide ja siihen panostetaan koko ajan enemmän. Myös muiden työhön kytkettyjen menetelmien käyttö on lisääntynyt ja jatkossa niiden osuus tulee vain kasvamaan. Muun muassa mentorointitoimintaan ja työkiertoon panostetaan tällä hetkellä. Työn ulkopuolella tapahtuva kehittäminen on lähes kokonaan koulutusta. Kaikki haastateltavat mainitsivat koulutuksen olevan edelleen hyvin tärkeä kehittämisen työkalu. Ulkoisesta koulutuksesta pyritään karsimaan kuitenkin jatkuvasti, sillä se on kustannuksiltaan hyvin raskas menetelmä yrityksille.

Lähes kaikissa tutkituissa yrityksissä oli leikattu kehittämisen eri toimenpiteiden kuluja taantumasta johtuen. Neljässä yrityksessä kehittämisessä tapahtuneet säästöt ovat tulleet suurilta osin leikkaamalla koulutuskuluja, muista kehittämisen toimenpiteistä ei ole juurikaan jouduttu säästämään. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi, ettei minkäänlaisia leikkauksia juuri kehittämisen toimenpiteistä ollut tehty. Loput haastateltavista kertoivat, että kulujen leikkaukset on saatu pääosin karsimalla ulkoisesta koulutuksesta. Asiasta sanottiin myös seuraavasti:

Se näkyy toki ulkopuolisten yhteistyötahojen käytössä, että siitä on vähennetty, mikä on ainakin konsulttien innokkuudesta päätellen kaikkien yritysten tekemä ratkaisu tällä hetkellä. Välillä tuntuu, että niillä ei oo oikein töitä, että soittoja tulee, että mikä teidän tilanne nyt on. (H4)

Muihin kehittämisen toimenpiteisiin on leikkausten sijaan kaikissa yrityksissä panostettu enemmän. Vaikka tällainen suuntaus on ollut trendi muutenkin, ovat taantumien tuomat taloudelliset resurssipaineet antaneet lisävauhtia uusien toimenpiteiden läpiviemiseksi. Muun muassa sparrausta ja valmentavaa johtamista on korostettu yrityksissä. Kaikista yrityksistä kerrottiin myös yleisen muutoslinjan kehittämisen toimenpiteissä olevan pois kouluttamisesta enemmän työssä oppimisen tukemiseen. Taantumien myötä tämä suuntaus on entisestään painottunut. Haastateltavat mainitsivat myös työssäoppimisen tärkeyden korostamisen esimiehille.

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet haastateltavat kertoivat sisäisen koulutuksen lisääntyneen. Osa haastateltavista korosti erityisesti, kuinka ulkoisessa ja sisäisessä kouluttamisessa on tapahtunut radikaali muutos. Yrityksissä oli ollut suuntauksena jo ennen taantumaa siirtyä ulkoisesta koulutuksesta sisäiseen koulutukseen. Kuitenkin taantumien myötä tulleen tiukan taloudellisen

tilanteen myötä tämän muutoksen kanssa on kiirehditty. Yhdestä yrityksestä kerrottiin seuraavanlaisesti:

Taantuman myötä voidaan ajatella, että sitä pankkiammatillista osaamista voidaan myös omin voimin kouluttaa ja myös muita keinoja käyttää, esimerkiksi mentorointi tyyppistä toimintaa ja muuta, jota ei oo käytetty vielä kaikkia mahdollisuuksia sieltä. Että sen sijaan käytettäis rahaa ulkopuolisiin koulutuksiin, niin satsataan talouden heikompana aikana, mitä voidaan tehdä sisäisesti omin voimin ilman rahaa niin paljon. (H5)

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kertoivat, että ulkoiset kouluttajat on pääosin korvattu sisäisillä kouluttajilla. Kuten jo edellä kävi ilmi, yhdessä yrityksessä ei ollut tapahtunut muutoksia kehittämisen toimenpiteissä. Hän kuitenkin mainitsi heilläkin odotusten olevan siihen suuntaan, että esimiehiltä odotetaan enemmän valmiutta kouluttaa, opettaa ja opastaa.

Yksi haastateltavista nosti erityisesti esille esimiehien valjastamisen omien joukkojensa valmentajaksi, jolloin pyritään arkipäiväistämään kehittämistä, niin ettei erillisiä koulutuksia juurikaan tarvittaisi. Tästä johtuen kustannuksia saadaan koulutusten osalta laskettua. Esimiesten käyttäminen valmentajina kuitenkin vaatii yritykseltä sisäisesti enemmän. Kaikki haastateltavat kertoivat, että yrityksissä rakennetaan tällä hetkellä sisäisten kouluttajien verkostoa. Yrityksissä sisäisiä kouluttajia oli koulutettu esimiehistä ja asiantuntijoista. He toimivat omissa yksiköissään kouluttajina. Yhdestä yrityksestä kerrottiin, että kouluttajien verkostoa ylläpidetään yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa. Yksi haastateltavista mainitsi, että käyttämällä sisäisiä kouluttajia aktiivisesti, osaamista voidaan kehittää, vaikka ei järjestetäkään kalliita ulkoisia koulutuksia. Vaikka haastateltavat mainitsivat sisäisen koulutuksen vaativan yrityksessä sisäisesti enemmän työtä, sisäisistä kouluttajista on kuitenkin tullut paljon hyvää palautetta työntekijöiltä. Haastateltavat mainitsivat koulutuksen tapahtuvan näin enemmän asiakastyön rajapinnassa kuin erillisenä koulutuksena. Näin koulutuksen jalkauttaminen ja soveltaminen omaan työhön on helpompaa kuin ulkopuolisen järjestämässä koulutuksessa. Haastateltavat kokivat myös, että sisäiset kouluttajat tuovat koulutuksiin lisää oman talon henkisyttä.

Kahdessa yrityksessä ulkopuolisesta koulutuksesta oli vähennetty noin neljännes, yksi kertoi noin 10-15 prosentin säästöistä. Yhdessä mukana olleesta yrityksestä kerrottiin säästöjen olevan puolen miljoonan euron suuruiset. Ainoastaan yhdessä yrityksessä ei ollut tehty muutoksia kehittämisen toimenpiteissä, joten myöskään heidän budjettinsa ei ollut muuttunut. Tästä yrityksestä kerrottiin esimerkkinä kielikoulutuksiin osallistuvan tänä vuonna yhtä monta henkilöä kuin kahtena edellisnäkin vuotena. Kaksi haastateltavista kertoi, että ovat kokeneet kululeik-

kaukset hyväksi asiaksi kehittämisen kannalta. Heidän mukaansa on hyvä, että on jokin ulkopuolinen pakko, jonka myötä joudutaan luopumaan ulkoisesta koulutuksesta. Samalla on panostettu enemmän työssä oppimiseen.

Haastateltavat kertoivat säästöjen tulleen erilaisilla toimenpiteillä ja hienosäädöillä. Neljä haastateltavista kertoi, ettei mistään suunnitellusta koulutuksesta ole luovuttu kokonaan. Kaikki koulutukset toteutetaan joko matalammalla kulurakenteella tai esimerkiksi siirtämällä koulutusten aloitusajankohtaa eteenpäin. Uudet isot koulutusohjelmat vaativat massiivisempia alkuinvestointeja, joten niiden tuotantoonottoa myös on lykätty eteenpäin. Haastateltavat kuitenkin nostivat esille, että tällaiset suuret koulutukset pidetään valmiina niin, että ne voidaan ottaa heti käyttöön, kun siihen ilmenee mahdollisuus. Osa haastateltavista mainitsi puolestaan jakanansa pitkiä koulutuksia osiin, jolloin osa koulutuksesta toteutettaisiin tänä vuonna ja loput ensi vuoden puolella. Näin kulut saadaan jaoteltua kahdelle vuodelle. Koulutuksia ja valmennuksia oli myös lyhennetty päivän mittaisesta puoleen päivään. Yhdessä yrityksessä koulutuksista oli ostettu ensin osa. Jos se koettiin hyväksi, ostettiin samaan koulutuksen jatkoa.

Kaksi haastateltavaa sanoi, että yksilöosaamisen kalliimmista koulutuksista luovutaan, sillä niihin ei nyt ole rahaa. He kertoivat myös, että ulkomaisista seminaareista luovutaan. Sen sijaan tällä hetkellä heillä keskitytään ammatillisen osaamisen kehittämiseen organisaatiotasoisesti. Yksi henkilöstön kehittämisen ammattilainen kertoi, miten he olivat pudottaneet joitain asioita ylimmän- ja keskijohdon yhteisestä koulutuksesta pois, jolloin itse tapahtuma oli saatu kuitenkin järjestettyä, mutta matalammalla kulurakenteella. Osa haastateltavista kertoi saaneensa laskettua ulkopuolisten tuottamien koulutusten hintoja lähes puolella taantuman myötä. Tutkimuksessa mukana olleet haastateltavat nostivat esille, että yleisesti leikkaukset näkyvät vain vähän suurimmalle osalle henkilökunnasta, sillä kuluja on karsittu vain yksittäisistä paikoista. Yhdessä haastattelussa nousi esille myös, että leikkauksista huolimatta koulutuskalenterin tarjonta on edelleen yhtä täynnä kuin aiemmin.

Sisäisten kouluttajien lisäksi yritykset ovat olleet nopeita kehittämään kustannustehokkaampia ratkaisuja. Sisäisiä koulutustiloja oli remontoitu, kurssikokoa kasvatettu, tarjoiluja ja iltahjelmia on vähennetty ja yöpymiset pyritään toteuttamaan kahden hengen huoneissa yhden hengen huoneiden sijaan. Toiminnallisia menetelmiä oli käytetty enemmän osassa yrityksistä. Lisäksi verkostomainen tapa oppia oli lisääntynyt sekä hyvien käytäntöjen oppiminen toisilta.

Kaikissa yrityksissä virtuaaliset menetelmät olivat lisääntyneet. Jokainen haastateltava mainitsi e-learning menetelmien käytön kasvaneen taantuman myötä. Haastateltavat kertoivat koulutta-

vansa suoraan virtuaalityökalujen kautta. Yksi haastateltavista mainitsi, että he ovat hyödyntäneet teknologia-avusteista koulutusta erityisesti tiedonjakokanavana, sillä se on edullinen keino, vaikka se ei olekaan kovin osallistava. Virtuaalisia työkaluja pidettiin hyvänä keinona tiedon jakamiseen ja varmistamiseen. Yksi haastateltavista kertoi esimerkkinä kokonaisen paketin esimiesvalmennuksesta ja perehdyttämisen siirtyneen verkko-opittavaksi. Haastateltava toi esille kuitenkin seuraavanlaisen näkökulman verkko-oppimisesta: ”Se vaatii taitoa ottaa se verkossa opittu asia osaksi sitä päivittäistä tekemistä.” (H4) Puolestaan toinen haastateltava kertoi muutaman kalliin verkkokurssin korvattavan kirjallisuudella. Kaikki haastateltavat mainitsivat matkustamisen vähentyneen verkkotyökalujen hyödyntämisen myötä.

Kolme haastateltavista kertoi, että ulkopuolelta ei juurikaan rekrytoida tällä hetkellä uutta osaamista. Tämän lisäksi kaksi haastateltavista korosti erityisesti sisäisen rekrytoinnin tärkeyttä taloudellisesti heikompina aikoina. Työkierron tärkeyttä korosti yksi haastateltavista, sillä heiläkään ei tällä hetkellä juuri rekrytoida talon ulkopuolelta.

Luotto- ja riskiosaamista on taantuman myötä implementoitu nykyisiin koulutuksiin, kertoi kaksi haastateltavista. Tietoisuutta tästä asiasta on edistetty muun muassa käyttämällä hyväksi e-learning menetelmää. Yksi haastateltava mainitsi taantuman myötä korostuneen sen tiedon, mikä vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Tätä osaamista viedään läpi palvelu- ja myyntikoulutuksissa. Tämän johdosta myös asiakastytyväisyys on heillä sisällytetty esimiesten myynti- ja asiakaspalveluvalmennuksiin.

Kolme haastateltavista painotti, että taantuman aikana on tehty tarkkaa harkintaa, mitä koulutuksia ja toimenpiteitä toteutetaan. Näillä harkinnoilla on saatu paljon säästöjä kehittämisen toimenpiteistä. Henkilöstön kehittämisen ammattilaiset nostivat esille strategian tärkeyden, sen painopisteistä kiinnipitämisen ja liiketoiminnan tahtotilojen tärkeyden merkityksen priorisoitaessa kehittämisen toimenpiteitä. Kaikki kolme painottivat myös esimiesten vastuuta harkinnassa siitä, mihin koulutuksiin on todellista tarvetta ja mitä koulutusta voidaan hyödyntää vasta myöhemmin. ”Tärkeintä bisneksessä ja kaikessa tekemisessä on keskittyminen aivan ytimeen, siihen olennaiseen.” (H1) Haastateltavat kertoivat, että taantuman aikana on mietitty erityisen tarkkaan, mitä pitää ehdottomasti tapahtua kehittämisessä, jotta ei jäädä jälkeen. He myös kertoivat, että yrityksissä oli tehty paljon priorisointia kehittämisen toimenpiteissä, erityisesti koulutuksissa. Yhdessä mukana olleista yrityksistä priorisointia tehtiin voimakkaasti syksyllä 2008. Haastateltavat mainitsivat, että perustelut järjestettäviin koulutuksiin osallistumisesta tulivat entistä tärkeämmäksi kulujen karsimisen myötä. Tilanteessa korostettiin muun muassa return of investment-laskelmaa ja koulutusten takaisinmaksuajan tuli olla lyhyempi kuin aikaisemmin.

Yksi haastateltavista kertoi taantumien näkyneen heti vuoden 2008 syksyllä kehittämisen toimenpiteissä ja hän mainitsi, että silloin tehtiin niin sanottu kertakorjaus, joka oli välttämätön kulujen tasapainottamiseksi. Hän kertoi kuitenkin, että nyt pikku hiljaa käynnistellään uusia pitkän tähtäimen hankkeita, sillä näkymät ovat jo positiivisemmat vaikkakin vielä epävarmat. Kaksi haastateltavista kertoi muutosten näkyneen vasta 2009 vuoden puolella muun muassa budjettia laadittaessa. Yksi puolestaan kertoi, että taantuma tulee vasta näkymään heillä syksyllä ja talvella 2009-2010.

#### 5.4 Muita kehittämisessä tapahtuneita muutoksia

Kaikki haastateltavat painottivat osaamisen kehittämisen olevan pitkäjänteistä toimintaa. Osaamista pyritään yrityksissä kehittämään ennakoivasti ja kehittäminen nähdään jatkuvana toimena. Osa haastateltavista kertoi, että osaamisen kehittämistä ei voida tehdä kausiluonteisesti. Esimerkiksi taantumien myötä on tehty tarvittavia korjaustoimenpiteitä ja sopeuttamista tilanteen vaatimalla tavalla. Kokonaisuudessaan henkilöstön kehittäminen nähdään liiketoiminnallisen menestyksen takeena. Haastateltavat kiteyttivät asian seuraavasti:

On eri asia, jos toimitaan toisen tyyppisellä toimialalla, joka ei ole niin tieto- ja ihmisintensiivinen, mutta puhun nyt niistä toimialoista, joiden pääresurssi on ihmiset. Jos henkilöstöstä ja kehittämisestä aletaan leikata, ainakin tekemällä liian nopeita syöttöjä toiseen laitaan, on tämä äärimmäisen lyhytnäköistä eikä johda mallikkaisiin lopputuloksiin. (H1)

Ois hirveen vaarallista vetää jarrut pohjaan nyt, koska meidän täytyy mennä koko ajan eteenpäin, et me pysytään mukana. Jos vedetään jarrut pohjaan, sit on hirveen matka kirittävä kiinni. Meidän pitää kuitenkin koko ajan kehittää meidän ihmisiä, et me ois huonoistakin ajoista huolimatta mahdollisimman hyvillä paikoilla mahdollisimman hyvät ihmiset. Tulevaisuuden haasteet on niin suuret, et sahattais ittemme nilkkaan, jos nyt laitettais liinat kiinni kehittämisessä. (H3)

Haastateltavat painottivat kehittämisen olevan pitkän linjan toimintaa, esille tuli kuitenkin näkökulma, että muutostilanteissa pitäisi pystyä reagoimaan nopeammin markkinatilanteeseen. Yksi haastateltavista sanoi, että toimittaessa kypsillä markkinoilla, taantumien myötä toimintaympäristö on nyt kuitenkin toisenlainen kuin ennen. Myös vakavaraisten yritysten tulee tässä talouden tilanteessa olla varuillaan.

Meillä pyritään, että kehittämistä ei lopeteta missään vaiheessa, vaikka kuinka olis taantuma, silti pitää kehittää osaamista. Jos nyt jollakin alueella on vähän hiljaisempaa, niin nyt jos koskaan pitää käyttää tää aika siihen, että vahvistetaan osaamista, että ollaan sitten taas entistä iskukykyisempiä, kun markkinat lähtee lentoon. (H5)

Osa haastateltavista kertoi, että kehittämisessä ollaan edelleen saman strategian ja sen mukaisen tavoitteiden äärellä. Strategian merkitystä korostetaan, jotta saadaan ihmiset keskittymään liiketoiminnan kannalta kaikkein tärkeimpään. Tämä on korostunut erityisesti taantumana tulleen taloudellisen resurssipaineen myötä. Yrityksissä on taantumana myötä opittu, että on tärkeää keskittyä vain olennaiseen kaikessa liiketoiminnassa. Puolet haastateltavista mainitsi erikseen, että strategian painopisteistä painotetaan entistä voimakkaammin ammattiosaamisen kehittämistä. Henkilöstön kehittämisessä suuntauksena on tällä hetkellä vahvan ammattiosaamisen kehittäminen. Huomio kehittämisestä kohdistuu voimakkaasti tähän ja pienempien osa-alueiden kehittämisestä karsitaan.

Haastatteluissa selvisi, että pankin terve liiketoiminta on korostunut kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä taantumana aikana. Tavoitteena on tehdä hyvää ja kannattavaa liiketoimintaa, josta hyötyvät sekä asiakas että yritys. Edellä mainittujen asioiden merkitystä on erityisesti nostettu esiin henkilöstölle viime vuoden aikana. Muutoksessa, kuten tässä taantumassa, on erityisen tärkeää varmistaa tiedon jakaminen, avoin viestintä ja hyvä johtaminen.

Pääsääntöisesti haastatteluissa nostettiin esille, että kaikessa henkilöstön kehittämisessä on otettava huomioon tällä hetkellä finanssialalla vallitseva haastava henkilöstön ikärakenne. Tämä tuli esille sekä osaamistarpeissa ja -haasteissa että kehittämisen toimenpiteissä. Pankit ovat varautuneet eri tavoin väistämättömään sukupolvenvaihdokseen. Toimenpiteissä on huomioitu hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen. Yrityksissä käytettyjä toimenpiteitä olivat muun muassa mentorointi, työkierto ja senioriohjelmien rakentaminen. Yksi haastateltava mainitsi, että taantumasta huolimatta on pystyttävä keskittymään tulevaisuuden suureen eläköitymisäaltoon. Myös tiukkoina aikoina olisi huolehdittava, että arvokasta kokemuseräistä tietoa ei pääse liiaksi poistumaan. Haastatteluissa selvisi, että tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat pitäneet kiinni taantumana aikana tiedon jakamisen ja siirtämisen varmennuskeinoista. Yksi haastateltavasti kertoi heidän senioriohjelmasta seuraavaa:

Meillä on käytössämme niin sanottu senioripankki, johon eläkkeelle jäävät voivat ilmoittautua ja tehdä joko koko- tai osa-aikatyötä tietyn ajan tai esimerkiksi sovittua projektia. Erityisesti heitä hyödynnetään hiljaisen tiedon siirtämisessä ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja toivomme, että näin vältämme isoa kertarysäystä, jolloin lähtee niin paljon osaamista yhdellä kertaa pois - näin voimme loiventaa vaikutuksia. (H1)

Talouden näkymät ovat olleet parempia keväästä 2009 lähtien, vaikka taantuma tulee vaikuttamaan reaalityönteeseen vielä jonkin aikaa. Haastatteluissa tuli myös esille, että tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä uskalletaan luottaa tulevaisuuden positiivisiin ennusteisiin. Kaksi

haastateltavista kertoi, että nyt taas vähitellen aloitellaan suuria kehittämisprojekteja. Haastatte-  
luissa tuli selkeästi ilmi, että yrityksissä ollaan valmistauduttu siihen, että markkinat voivat läh-  
teä pikaisesti nousuun ja osaamisen sekä sen kehittämisen tulee olla silloin kohdallaan.

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön päätarkoituksena oli ensinnäkin selvittää Suomessa toimivien pankkien osaamisen kehittämisessä tapahtuneita muutoksia vuosien 2008-2009 talouden taantumana aikana. Toiseksi tarkoituksena oli saada selville, kuinka osaamistarpeet ja -haasteet ovat muuttuneet taantumana myötä. Kolmanneksi selvitettiin näkökulmaa miten talouden nopea käänne on vaikuttanut kehittämisen toimenpiteisiin. Viimeisessä alaongelmassa haluttiin saada selville, minkälaisia muita merkittäviä vaikutuksia taantumalla on ollut osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli nähdä miten ulkoinen taloudellinen resurssipaine vaikuttaa osaamisen kehittämiseen, jonka tulee olla yrityksissä pitkän aikavälin toimintaa. Tavoitteena oli myös saada tietoa siitä, onko henkilöstöä kehitetty edullisemmilla menetelmillä, ja miten tämä oli toteutettu. Lisäksi työn tavoitteena oli tutkia, kuinka suuret ovat olleet taloudelliset säästöt.

Tutkimuksesta saadut keskeiset tulokset vastasivat hyvin tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Vaikka haastateltavien määrä ei ollut kovin suuri, tutkimuksessa oli mukana alan keskeisimmät toimijat. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt toimivat yrityksissä henkilöstön kehittämistoiminnoissa. Näin ollen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimusaineiston avulla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimusongelmiin, ja asetetut tavoitteet saavutettiin. Haastateltavat kokivat tutkimuksessa mukana olemisen mielekkääksi, sillä he pitivät tutkimuksen aihetta mielenkiintoisena. He kertoivat, että on hienoa saada tietoa siitä, miten muissa tutkimuksessa mukana olleissa pankeissa on taantumana aikana toimittu.

Tutkimus osoitti, että osaamisen kehittämistä ei ole lopetettu taantumana myötä missään yrityksessä kokonaan. Tiukempi taloudellinen tilanne oli kuitenkin jossain määrin aiheuttanut muutoksia kaikissa kehittämisen osa-alueissa. Yrityksiin oli tullut joitain uusia osaamishaasteita, sillä osaamistarpeet olivat osittain muuttuneet. Taantumana seurauksena riskienhallinta- ja luottoosaaminen oli korostunut. Yleisen osaamistason nostaminen oli haasteena yrityksissä. Osaamistarpeiden ja -haasteiden pohjalta myös kehittämisen toimenpiteissä oli tapahtunut muutoksia. Työssä oppimisen ja verkkopohjaisten menetelmien merkitys oli kasvanut taloudellisen tilanteen vuoksi. Taantumana johtuvat vaikutukset eivät kuitenkaan ole näkyneet osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa merkittävästi. Suurimmalle osalle henkilöstöä osaamisen kehittämisen leikkaukset näkyivät vähän, sillä leikkaukset oli tehty vain yksittäisistä paikoista. Isoimmat leikkaukset olivat kohdistuneet yksilöosaamista kehittäviin yksittäisiin kalliisiin koulutuksiin ja matkustamisen vähentämiseen. Lisäksi ulkoisten koulutusten käytöstä oli karsittu merkittävästi. Strategiset päälinjat olivat pysyneet samoina kuin aikaisemmin. Tärkeimpiä teemoja ovat edelleen kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun tuottaminen, terveen liiketoiminnan

huomioiminen päivittäisessä työssä ja tavoitteista kiinni pitäminen. Pankit olivat taloudellisen resurssipaineen myötä siirtäneet painotuksia enemmän tärkeimpiin osaamisalueisiin. Ammat-tiosaamisessa keskityttiin edellä mainittuihin teemoihin ja myyntityön tärkeyteen. Kehittämisen menetelmiä oli muokattu tiukan taloustilanteen vuoksi kustannuksiltaan edullisemmiksi.

## 6.1 Keskeiset tulokset ja niiden pohdintaa

Yrityksissä olevat osaamisalueet ovat suuria kokonaisuuksia ja niiden lähtökohtana on osaa-misstrategia. Osaamisstrategia perustuu organisaation liiketoimintastrategian mukaisiin tavoit-teisiin. (Ojala 2008, 141-142.) Muuttuvilla ulkoisilla tekijöillä ei tulisi olla suurta vaikutusta yri-tyksen valitsemaan osaamisstrategiaan ja sen painopistealueisiin. Strategiaa tulee toteuttaa mää-rätietoisesti yrityksen tahtotilojen mukaan. Tämä todettiin myös tutkimuksessa. Yritykset olivat pyrkinneet pitämään kiinni kehittämistavoitteista taantumasta huolimatta. Pankit olivat korosta-neet taantumaa myötä strategian merkitystä henkilöstölle, jotta he ymmärtäisivät, mikä on lii-ketoiminnan kannalta tärkeintä toimintaa ja keskittyisivät omassa työssään näihin asioihin. Kokonaiskuva oli se, että kehittämisen linjaukset ovat strategialähtöisiä ja siksi niistä pidetään kiinni finanssikriisistä riippumatta. Henkilöstö on pankkialalla toimivien yritysten tärkein pää-omaresurssi ja sen vuoksi jatkuva osaamisen kehittäminen on elintärkeää. Tutkimuksesta nousi selvästi esille, että pankeissa osaamisen kehittämistä pidetään pitkäjänteisenä toimintana. To-dettiin, että kehittämistä ei voida tehdä kausiluontoisesti tai ajoittaisena toimintana. Yrityksissä nähtiin, että osaamisen kehittämisen tulee olla ennakoivaa. Vaikka taantumaa oli onnistuttu reagoimaan, tulisi sen olla vieläkin nopeampaa. On tärkeää, että yritykset seuraavat merkkejä markkinoiden muutoksista, jotta osataan varautua paremmin talouden suhdanteiden vaihdok-siin. Hienosäätöjä ja sopeuttamista pankit olivat joutuneet tekemään taantumaa myötä, jotta ne ovat saaneet laskettua kehittämisen kuluja tuottojenkin laskiessa.

Talouden taantumalla on ollut vaikutusta pankkien osaamistarpeisiin ja osaamishaasteisiin. Tämä tuli esille siitä, että suurimmassa osassa yrityksistä osaamistarpeet olivat muuttuneet ja lisäksi muutostilanteen myötä oli syntynyt uusia tarpeita. Osaamistarpeiden mukana myös osaamishaasteisiin oli tullut muutoksia. On luonnollista, että markkinatilanteen muutokset heijastuvat yritysten toimintaan ja niihin on väistämättä reagoitava kaikessa toiminnassa. Mie-lenkiintoinen havainto oli se, että taantuma ei ole vaikuttanut kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden yritysten osaamishaasteisiin samaan aikaan ja samalla voimakkuudella. Myös kehittä-misen toimenpiteissä taantuma oli näkynyt yrityksissä eri aikoihin. Osassa muutoksia oli tehty heti syksyllä 2008, kun toisissa vaikutukset näkyivät vasta vuonna 2009. Tässä huomattiin ero

suurempien ja pienempien pankkien välillä. Suuremmissa yrityksissä vaikutukset näkyivät nopeammin.

Taantuma on korostanut sitä, että yritysten tulisi tarkkaan keskittyä olennaisiin osaamistarpeisiin sekä niiden kehittämiseen. Markkinatilanteen myötä uudet tarpeet ja haasteet on pystyttävä sopeuttamaan nopeasti ja joustavasti kehittämisen kokonaisuuteen. Näin uusi osaamisalue saadaan luotua sitä tarvitsevalle henkilölle mahdollisimman nopeasti. Yritysten tulisi muistaa tarkkailla osaamistarpeita ja -haasteita, jotta he pystyvät tunnistamaan ne ajoissa ja ennakoimaan niiden kehittämistä. Vaikutti siltä, että taantumasta tuomiin uusiin osaamistarpeisiin ja -haasteisiin on pystytty vastaamaan sekä kehittämistä muokkaamaan tarpeen vaatimalla tavalla. Osittain tähän oli vaikuttanut se, että vastaavanlainen tilanne on koettu aiemminkin.

Tutkimuksesta nousi selvästi esille, että taantumana aikana on harkittu tarkasti, millaisia koulutuksia ja kehittämisen toimenpiteitä toteutetaan. Näiden priorisoinnissa oli keskitytty strategiaan ja sen painopisteistä kiinnipitämiseen. Todettakoon, että yritykset ovat saaneet paljon säästöjä aikaan tämän harkinnan ansiosta. Esimiehillä on suuri vastuu siitä, mitkä koulutukset ovat tärkeitä ja kiireellisiä. Painotuksissa on huomioitu, missä asioissa osaamisen pitää kehittyä, jotta yritys ei jää jälkeen kilpailijoistaan. Tutkijoiden mielestä on hyödyllistä, että yritykset joutuvat miettimään tarkemmin mitä yksittäinen kehittämisen toimenpide kehittää todellisuudessa ja minkälaista uutta osaamista sillä tuotetaan. Tilanne pakottaa siihen, että ei kouluteta vain kouluttamisen vuoksi. Hyvinä aikoina helposti tukeudutaan toimimaan entisen toimintatavan mukaisesti, jolloin ei mietitä sen kustannustehokkuutta tai todellista merkitystä strategian kannalta. On hyvä, että strategian merkitys korostuu, sillä vain siten yritys voi kehittää sille tärkeintä osaamista, eli ydinosaamistaan. Sydänmaanlakan (2007, 145) mukaan strategisen osaamisen kannalta on tarpeellista keskittyä ydinosaamisen kehittämiseen, sillä se muodostaa yrityksen kilpailukyvyyn ytimen.

Kehittämisen toimenpiteiden kustannuksista oli tutkituissa yrityksissä tehty säästöjä. Euromääräiset säästöt olivat olleet yrityksissä erisuuruisia ja niiden osuutta yritysten kokonaiskustannuksista ei tiedetä. Suuria säästöjä oli saatu karsimalla ulkoisesta koulutuksesta ja niihin liittyvistä muista kuluista, kuten matkustamisesta. Muista kehittämisen menetelmistä ei ollut juuri karsittu, joten säästötkin olivat näissä nimellisiä. Yllättävä havainto oli se, että yhdessä yrityksessä ei oltu tehty minkäänlaisia leikkauksia kehittämisessä. Tässä yrityksessä kehittämistä oli jatkettu entiseen malliin taantumasta huolimatta. Yksikään haastatelluista henkilöistä ei maininnut, että kehittämistä olisi pysäytetty kokonaan tai suurempia osa-alueita olisi leikattu talouden taantumasta johtuen. Tästä voidaan päätellä, että pankeissa jatkuvaa kehittämistä pidetään

korkeassa arvossa ja ylin johto on sitoutunut näkemään henkilöstön kehittämisen pitkän linjan toimintana, vaikka tämä ei noussut haastatteluista suoranaisesti esille.

Talouden tilanteesta johtuen muun muassa pankkien korkotuotot ovat laskeneet rajusti viimeisen vuoden aikana. ”Euroalueen viitekorot ovat poikkeuksellisen alhaiset rahoitusmarkkinoiden kriisin laukaiseman taantuman takia.” (Suomen Tietotoimisto 2009, B3). Tämän vuoksi taantuma on aiheuttanut ylimääräisen tarpeen tarkastella kuluja. Kehittämisestä yritykset olivat saaneet tehtyä kululeikkauksia sopeuttamalla kehittämisen toimenpiteitä erilaisilla tavoilla. Sopeuttamisen myötä mistään kehittämisen tavoitteista ei ole jouduttu luopumaan, vaan osaamisstrategiaa voidaan toteuttaa entiseen malliin, mutta kustannustehokkaammin. Kulujen karsimisen vuoksi yritykset olivat esimerkiksi siirtäneet koulutusten aloituksia, lyhentäneet niiden kestoja ja jakaneet koulutuksia useammalle vuodelle. Myös ulkomaisia seminaareja oli jätetty pois ja yksilöosaamisen kalliimmista koulutuksista oli leikattu. Huomioitavaa on se, että edellä mainitut toimenpiteet saattavat vaikuttaa osaamisen kehittämiseen laatuun. Merkittävämmiin laatuun vaikuttaa kuitenkin yksilön motivaatio ja halu kehittää itseään. Viime kädessä vastuu osaamisen kehittämisestä on yksilöllä itsellään (Ranki 1999, 47). Vaikka yritys antaisi jostain asiasta luokkamuotoisen koulutuksen sijaan henkilöille materiaalia aiheesta itse opiskeltavaksi, on edelleen oppimisprosessi kiinni yksilöstä itsestään. Voidaan olettaa, että säästöjä saadaan myös rekrytoinneista. Kun ei juurikaan rekrytoida ulkopuolelta, myös rekrytoinnin ja perehdyttämisen kuluista säästetään.

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi ja se on yhdistettävä työn tekemiseen. Suuntana on se, että perinteinen koulutus suhteellisesti vähenee ja puolestaan monimuotoinen työssäoppiminen lisääntyy jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2008, 229.) Tutkimuksessa asian nähtiin olevan myös näin. Trendinä oli ollut suuntaus siirtyä ulkoisesta kehittämisestä sisäiseen. Taantuman tuoma kulujen leikkauspaine oli kuitenkin tehostanut tätä trendiä ja työssäoppimisen merkitys oli korostunut. Pankeissa esimiehille oli painotettu työssäoppimisen tärkeyttä, esimerkiksi sparrauksen ja valmentavan johtamisen avulla. Heidän tulee ymmärtää työssäoppimisen merkitys jokapäiväisessä työssä. Todettakoon, että yritykset kouluttavat esimiehiä toimimaan alaistensa valmentajina. Esimiehiltä odotetaan entistä enemmän valmiutta tehdä työtänsä valmentavalla otteella sekä kouluttaa ja opettaa. Tutkimuksesta huomattiin, että yritykset ovat järjestäneet paljon koulutusta edellä mainitusta asiasta. Valmentamista pidetään tällä hetkellä ja erityisesti tulevaisuudessa tärkeänä taitona esimiehillä ja johtajilla. (Räsänen 2007, 220.) Taantuma ei ole tuonut tähän muutosta.

Tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä oli lisääntynyt verkostomainen tapa oppia. Myös toiminnallisten menetelmien käyttöä oli suosittu. Kun työntekijä oppii kollegaltaan toisen työtä sivusta seuraamalla, on se erittäin kustannustehokas keino hankkia uutta osaamista. Näin ollen on selvää, että erityisesti kokemuksellista työssä tapahtuvaa oppimista kannattaa painottaa henkilöstölle, kun rahaa on vähän käytettävissä. Oli positiivista huomata, että yritykset panostavat entistä enemmän esimerkiksi työkiertoon ja mentorointiin. Työtä lähellä tapahtuviin kehittämisen menetelmiin on hyvä panostaa, sillä oppien jalkauttaminen on työntekijälle helppoa ja näiden menetelmien toteuttaminen on monesti edullisempaa kuin irrallisen koulutuksen järjestäminen. Esimerkiksi työkuvan monipuolistamisesta ja työn rikastamisesta sekä työnohjauksesta voidaan löytää vielä lisää mahdollisuuksia kehittämismenetelmien käyttöön.

Tutkimuksesta nousi selvästi esille, että ulkoisen ja sisäisen kouluttamisen suhteessa oli tapahtunut radikaali muutos. Yrityksissä oli huomattu, että pankkiammatillista osaamista voidaan kehittää tehokkaasti sisäisiä resursseja hyödyntäen. Haastateltavat kertoivat, että tämä oli koettu myös henkilöstössä hyväksi tavaksi toimia. Hyödyntämällä sisäisiä kouluttajia, koulutuksista saadaan käytännönläheisempiä ja opitut asiat on helpompi jalkauttaa päivittäiseen työhön. Lisäksi hyötynä on se, että käyttämällä sisäisiä keinoja pystytään säästämään kustannuksia. Edellä mainittu seikka on syynä siihen, miksi taantuma on vauhdittanut sisäiseen koulutukseen siirtymistä. Toisaalta sisäinen kehittäminen vaatii yrityksen ihmisiltä merkittäviä panostuksia. Sisäisen kouluttamisen mahdollistamiseksi pankit olivat luoneet sisäisten kouluttajien verkostoja esimiehistä ja asiantuntijoista. Aktiivinen sisäisten kouluttajien käyttö mahdollistaa osaamisen kehittämisen pienemmillä rahallisilla resursseilla.

Virtuaalisten menetelmien käyttö oli myös lisääntynyt huomattavasti taantuman myötä. Tutkimus osoitti, että kaikissa pankeissa suosittiin verkko-oppimista, sillä se on edullinen tapa tiedonjakoon. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä tämä on nopea keino tiedon saamiseen, koska verkon kautta voidaan kouluttaa lyhyessä ajassa ilman, että työntekijä konkreettisesti poistuu omalta työpisteeltään. Verkko-oppimisen kanssa tulee kuitenkin olla varovaisia, ettei koulutusta liikaa siirrettäisi verkkoon. Verkko-oppiminen ei yksin riitä, vaan tueksi tarvitaan muutakin kehittämistä, sillä menetelmä vaatii paljon taitoa ottaa tieto käyttöön osaksi päivittäistä työtä. Verkossa oppiminen verottaa keskustelua koulutettavasta asiasta kollegoiden välillä. Vaikka e-learning koulutuksessa olisi vähäinen määrä henkilöitä ja kouluttaja vaatisi osallistujia mukaan keskusteluun, ei keskustelu ole kuitenkaan yhtä luonnollista verrattuna kasvokkain tapahtuvaan kanssakäymiseen. Ihmisten inhimilliset tekijät vaikeuttavat keskustelua verkossa, vaikka verkossa toimiminen on nykyään suuri osa jokapäiväistä työtä. Varsinkin, jos välimatkat ovat pitkiä, teknologia-avusteinen koulutus säästää kustannuksia, aikaa ja energiaa. Taantuman aikana

verkko-oppimista oli hyödynnetty erityisesti tilanteelle ominaisten asioiden tiedottamisessa ja ajankohtaisten asioiden päivittämisessä.

Kuten EK:n tekemässä tutkimuksessa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 29.), Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008, oli mainittu osaamisen kehittämisen painottuvan tulevaisuudessa enemmän työssäoppimisen eri muotoihin, huomattiin myös tässä tutkimuksessa samansuuntaisia linjauksia. Erityisesti verkko-oppimisen kautta toteutettavan koulutuksen määrä on kasvamassa. Myös mentoritoiminnan tärkeys tulee korostumaan suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Molemmissa tutkimuksissa suuntaukset vaikuttivat siis hyvin samanlaisilta.

Vaikuttaa siltä, että talouden ennusteiden mukaan taantumassa pahin alkaa olla jo ohi (Talous-sanomat 2009). Reaalitaloudessa vaikutukset näkyvät kuitenkin vielä jonkin aikaa. Suomen talouden ennustetaan kasvavan ensi vuonna, mutta huomattavasti hitaammin, kuin aikaisemmin odotettiin. (OECD 2009.) Näin ollen voidaan todeta, että vaikutukset tulevat näkymään kansalaisten arjessa ja henkilökohtaisessa taloudessa vielä pidempään, kuin ehdittiin jo odottaa. Esimerkiksi yritysten irtisanoessa ja lomauttaessa henkilöstöä, näkyy tämä edelleen kansalaisten arjessa enenevissä määrin. Tämä vaikuttaa suoraan henkilöasiakkaiden henkilökohtaiseen liiketoimintaan. Tutkimus osoitti, että pankkien tarvitsee olla asiakkaidensa tukena tällaisessa tilanteessa. Näin ollen pankin henkilöstön osaamistarve tässä korostuu. Näytti siltä, että yrityksissä luotetaan jo tulevaisuuden positiivisiin ennusteisiin ja tämä oli huomioitu henkilöstön kehittämisessä suunnittelemalla uusia pitkiä kehittämisen toimenpiteitä.

”Vuosi sitten syyskuun 15. päivänä kaatui Yhdysvalloissa investointipankki Lehman Brothers. Sen jälkeen koettiin Wall Streetillä ja koko maailman rahoitusmarkkinoilla vuoden 1929 romahduksen veroinen kriisi. Maailman talous joutui taas syvään laskusuhdanteeseen.” (Rossi & Sajari 2009, E2.) Tämän hetkinen globaali finanssikriisi on investointipankkilähtöinen. Suomessa investointipankkitoimintaa on vähän ja pankit toimivat kypsillä markkinoilla, joten taantumien vaikutukset osaamistarpeisiin ja -haasteisiin ovat olleet kaikesta huolimatta pieniä. Tällaisina aikoina pankkien on oltava äärimmäisen huolellisia rahoitusrakenteensa kanssa ja luottotappioihin on varauduttava. Riittävän vakavaraisuusasteen merkitys usein korostuu finanssikriisien aikana. Talletusvarallisuuden tulee olla tarpeeksi korkea ja oikeassa suhteessa antolainauksen kanssa. Suomessa Finanssivalvonta tarkkailee, että pankeissa noudatetaan EU:n määräyksiä luottoriskeistä. (Pekkarinen & Sutela 2004, 150). Pankeissa painotetaan sijoitusosaamista varallisuuspääoman hankkimiseksi, jotta liiketoiminnan vakavaraisuutta saadaan vahvistettua. Saadut tulokset osoittivat, että pankin terve liiketoiminta oli korostunut henkilös-

tölle tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä. Sekä pankin että asiakkaan terveen liiketoiminnan tärkeyttä oli painotettu ulkoisen taloudellisen paineen myötä.

Organisaation menestymistä yhdellä osa-alueella selittää se, miten se onnistuu kuuntelemaan asiakkaitaan ja reagoimaan heidän tarpeisiinsa (Aarnikoivu 2008, 163). Tutkimuksesta nousi esiin asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen sekä asiakkaan että pankin hyödyn kannalta. Selvittämällä kokonaisvaltaisesti asiakkaan tämänhetkinen tilanne, pystyy pankin asiantuntija löytämään hänelle parhaat palvelut ja ratkaisut. Tässä huomioitavaa on konsultatiivisuus ja riskitietoisuus. Asiantuntijan tulee tuntea mahdollisimman kattavasti pankin tuotteita, jotta hän ymmärtää, mitkä ratkaisut ovat asiakkaalle toimivimmat. Pankkipalveluiden muuttuessa monimutkaisemmiksi myös kyseinen osaamistarve laajenee. Tämä tarve ei johdu ainoastaan taantumasta, mutta taantuma on lisännyt sen merkitystä.

Yllättävä tieto oli se, että yhdessä pankissa kululeikkauksista huolimatta osaamisen taso ydinosaamisessa oli noussut. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä tämä oli positiivinen asia, sillä oletuksena oli, että taloudellisesti heikompina aikoina on haasteellista panostaa osaamisen kehittämiseen. Osaamishaasteena osaamisen liiketoimintalähtöisyys ja laaja-alastaminen koettiin painottuneen taantumän myötä. Keskittyminen ammattiosaamisen kehittämiseen ja vankan ydinosaamisen vahvistamiseen koettiin merkittäväksi tällaisessa tilanteessa, kun on tärkeää paneutua ainoastaan olennaiseen tiukan kulurakenteen vuoksi. Tästä voidaan todeta, että osaamistarpeet ja -haasteet kulkevat käsi kädessä. Kuten teoriassakin mainitaan, ne ovat kiinteästi linkittyneet toisiinsa.

Yleisesti ottaen tutkimuksesta selvisi, että henkilöstön osaamistason on noustava jatkuvasti korkeammalle tasolle, sillä pankkitoiminta on muuttunut entistä myynnillisemmäksi. ”Nyt tuntuu, että osaamisen päivittäminen olisi paikallaan. Nyt on jääty markkinakiireen jalkoihin, ja tuotteetkin ovat muuttuneet paljon.”(Saariaho 2009.) Nykyään peruspankkitoiminta on siirtynyt lähes kokonaan internetiin. Näin ollen konttoreissa tapahtuva työ on muuttunut proaktiiviseksi myyntityöksi, jossa kokonaisvaltaisen asiakaskohtaamisen merkitys on noussut. Kun yksityis- ja yritysasiakkailla on haasteellisempi tilanne toimia markkinatilanteen vuoksi, tuo se myös haastetta myyntityöhön. Väestön vaurastumisen ja koulutustason nousun myötä sijoitusneuvonnan tarve kasvaa. Erityisesti vaikeassa ja epävarmassa taloustilanteessa, jossa riskit realisoituvat, asiakkaat tarvitsevat asiantuntijoiden apua omien varojen oikein hoitamisessa. Tämä on haaste pankeille, sillä henkilöstöllä on oltava oikeanlaista osaamista, jotta he pystyvät menestyksekkäästi hoitamaan työtänsä. Lisäksi pankeissa tarvitaan suuri määrä it- ja tietojärjestelmien hallintaosaamista. Tämä on ongelma esimerkiksi pankkialan vinoutuneen ikärakenteen vuoksi.

Todettakoon, että asiakas voi olla tyytyväinen vain silloin, kun hän on kokenut saavansa sellaista palvelua, joka antaa hänelle konkreettista hyötyä. Laaja-alaisen asiakaskohtaamisen merkitys tulee haastateltavien mukaan ottaa huomioon osaamistarpeiden kehittämisessä. Henkilökunnan tulee ymmärtää markkinatilanteen vaikutus omaan työhön ja sopeuttaa se osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Odotettavissa oli, että haastatteluissa käy ilmi riskienhallinnan osaamisen merkityksen korostuminen taantuman myötä. Yleisesti ottaen tutkimuksesta nousi esille riskienhallintaosaamisen tärkeyden vahvistuminen luotottamisessa. Epävarmassa markkinatilanteessa myös hyvän vakuusosaamisen tarve lisääntyy antolainauksessa. Luotottamisessa tulee muistaa hyvien asiakaskokemusten tuottaminen ja myynnillisuus. Pankkien järjestämissä koulutuksissa edellä mainittuihin asioihin oli keskitytty.

Yllättävä havainto oli se, että osaamistarve oli jopa helpottunut taantuman myötä, sillä henkilöstön vaihtuvuus oli laskenut. Markkinatilanteen vuoksi ulkoisten rekrytointien määrä oli vähentynyt. Näin ollen nykyisen henkilöstön osaamista pystytään syventämään tehokkaammin, koska yksittäisten työntekijöiden elinkaari samalla työnantajalla on pidempi. Haasteena tässä on se, että ongelmaksi saattaa nousta oikeanlaisen osaamisen löytäminen, kun yritykset eivät tee juurikaan rekrytointeja ulkopuolelta. Opinnäytetyön tekijät pohtivat tilannetta, jossa taantuma jatkuisi pitkään ja ulkopuolelta ei rekrytoitaisi pitkään aikaan tuoretta uutta osaamista yritykseen. Tällaisessa tilanteessa riskinä voi olla se, että organisaatiossa oleva osaaminen niin sanotusti näivettyy pikku hiljaa ja yrityksen innovatiivisuus kärsii. Tämän vuoksi pitkällä aikavälillä tulisi kuitenkin ehkä huolehtia ulkoisten rekrytointiväylien avoimuudesta sekä laadukuudesta rekrytoinnin aiheuttamista merkittävistä kustannuksista huolimatta. Tutkimuksessa todettiin yhtenä ongelmana olevan taantuman myötä se, että yrityksen sisällä tulee olla kokonaisuudessaan entistä enemmän osaamista. Tämän luomiseen ja kehittämiseen vaaditaan paljon voimavaroja. Tutkimus osoitti, että johtajien ja esimiesten osaamistarpeisiin ja -haasteisiin vallitseva taloudellinen tilanne oli vaikuttanut lähinnä konsultoivasta näkökulmasta. Heidän tulee ymmärtää kokonaismarkkinatilanne ja sen vaikutus pankkiliiketoimintaan. Tärkeä tehtävä heillä on jalkauttaa tätä tietoisuutta eteenpäin, toimia valmentajina ja olla alaisten tukena haasteellisessa markkinatilanteessa.

Pankkialalla vallitseva kaksijakoinen ikärakenne tuo yrityksille paljon mietittävää. Tärkein osaamishaaste koskee sekä nuoremman että vanhemman pankkisukupolven osaamisen tason nostamista laaja-alaisen pankkiliiketoiminnan saralla. Ikärakenteesta johtuen tärkeitä osa-alueita ovat poisoppiminen, tiedon hallinta ja informaation navigointi sekä motivaation löytäminen

oman osaamisen kehittämiseen. Nämä osa-alueet korostuvat erityisesti vanhemmilla pankkiammattilaisilla. Yrityksissä oli taantuman aikana muistettu huolehtia hiljaisen tiedon siirtämisestä ja jakamisesta, sillä pankit ovat huolissaan kokemuseräisen tiedon poislähtemisestä.

On tärkeää, että yrityksen kehittämisen rakenteet ovat sellaiset, että mikäli yritykselle syntyy uusi osaamishaaste muutoksen myötä, voidaan siitä jakaa tietoa helposti ja nopeasti henkilöstölle. Tieto tulee voida yhdistää jo sovittuihin kehittämisen toimenpiteisiin. Kun edellä mainittu asia on kunnossa, mahdollistetaan yrityksessä nopea tiedon jakaminen ja osaamisen varmistaminen niille henkilöille, jotka sitä eniten tarvitsevat. Esimerkiksi taantuman myötä riskienhallintaosaamisen vahvistaminen on tärkeää asiakkaiden rahoituspalveluiden parissa työskentelevillä henkilöillä. Yrityksen on yleisesti helpompi selvittää muutoksista ja tehdä rakenteita muutoksia edistäviksi, kun yrityksillä on olemassa tietoa aikaisemmista muutoksista. Tarkkailemalla aiempien muutoksien syitä ja sitä, miten ne ovat tapahtuneet, yritys saa arvokasta tietoa. Tämä tutkimus on tuonut tietoa vuosien 2008-2009 taantuman aiheuttamista muutoksista, mutta tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa muutostilanteissa.

Opinnäytetyön tekijöiden mielestä oli mielenkiintoista huomata, että kehittämistä ei oltu leikattu niin rajusti, kuin mitä oltiin ajateltu. Edellisen kerran vastaavanlainen taloudellinen tilanne koettiin Suomessa 1990-luvulla, jolloin henkilöstön kehittämisessä tehtiin paniikkijarrutuksia ja irtisanottiin valtava määrä osaavaa henkilöstöä. Tällä hetkellä talous ei ole niin syvällä kuin 90-luvulla, jolloin pankit kokivat merkittävän käännekohdan ja olivat syvässä kriisissä. Opinnäytetyön tekijät saivat huomata, että yritykset olivat joutuneet tekemään pieniä muutoksia, mutta osaamisen kehittämistä jatketaan ja sitä viedään koko ajan eteenpäin.

Oli positiivista huomata, että taantuman tuoma paine kehittää osaamista matalammalla kulutuksella oli koettu osassa pankeissa myös hyväksi asiaksi. Haasteellinen taloudellinen tilanne oli aiheuttanut sen, että osaamisen kehittämistä oli tehty kustannustehokkaammaksi sekä liiketoimintalähtöisemmäksi kuin aiemmin. Tutkimus osoitti, että osassa pankeista hyväksi havaittujen edullisempien kehittämisen menetelmien käyttöä tullaan hyödyntämään jatkossakin. Ulkoinen paine on laittanut yritykset pohtimaan asioita, joita ei tavallisen työn lomassa välttämättä ehditä ajatella. Henkilöstössä tilanne on pääosin ymmärretty ja siihen on suhtauduttu hyvin.

## **6.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys**

Tehdystä tutkimuksesta pankkiala saa käyttöönsä ajankohtaista tietoa taantuman aiheuttamista muutoksista henkilöstön kehittämiseen. Tulokset on analysoitu siitä näkökulmasta, että ne

hyödyttäisivät mahdollisimman hyvin pankkeja ja niiden henkilöstöä. Tutkimus on tehty kvalitatiivista menetelmää käyttäen, joten tutkimusjoukko ei ole kovin suuri. Näin ollen saatuja tuloksia ei voida pitää kovin yleistävinä. Tutkimus antaa kuitenkin tietoa niistä suuntaviivoista, miten taantuma on vaikuttanut Suomessa toimiviin pankkeihin ja mitä muutoksia on jouduttu tekemään. Tulevien muutosten kannalta on hyvä, että yrityksissä on valmiina tietoja siitä, miten vastaavanlaisissa tilanteissa on toimittu aiemmin.

Tutkimuksen kohderyhmänä on ollut pankkien henkilöstön kehittämisen ammattilaisia. Vaikka kohteena on ollut pankit, voidaan olettaa, että taantuma on vaikuttanut luultavasti vastaavalla tavalla myös samantyylisten alojen yrityksiin. Tuloksia voitaisiin esimerkiksi hyödyntää vakuutuspalveluita tarjoavissa yrityksissä. Lisäksi saaduista tuloksista voi löytyä mielenkiintoista tietoa myös muiden alojen henkilöstöhallinnon asiantuntijoille. He voivat peilata ja tarkastella saatuja tietoja oman yrityksen tilanteeseen.

Talouden taantuma on tällä hetkellä hyvin pinnalla oleva teema ja aiheesta on ollut paljon keskustelua. Koska talouden muutokset ovat olleet suuria, tulee taantuma vaikuttamaan vielä kauan yritysten ja ihmisten arkeen. Tämän opinnäytetyön myötä muut opiskelijat voivat innostua aiheesta ja tehdä mahdollisesti jatkotutkimuksia tai tarkastella jotain muuta aihealuetta peilaten sitä taantumaa. On hyvä, että ammattikorkeakoulun opinnäytetyö tehdään alalle, jolla työskentelee paljon tradenomeja. Toinen tämän opinnäytetyön tekijöistä työskentelee pankkialalla, joten tämä tutkimus hyödyttää häntä ammatillisesti.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Opinnäytetyössä on selvitetty ajankohtaista aihealuetta, joka vaikuttaa ja näkyy yritysten arjessa edelleen. Vaikka pahimman oletetaan talouden taantumaa osalta olevan ohi, tulee taantuma vaikuttamaan vielä pitkään sekä maailman että Suomen taloudessa. Tämän vuoksi tehty tutkimus olisi mielenkiintoista toistaa siinä vaiheessa, kun taantumaa sanotaan olevan ohi ja ollaan jo hyvässä vauhdissa noususuhdanteessa. Näin olisi mahdollista tehdä vertailua, onko taantuma aiheuttanut kokonaisuudessaan osaamisen kehittämiseen enemmän muutoksia, kun mitä tutkimuksessa on saatu tässä vaiheessa taantumaa selville. Myöhemmin tehty tutkimus samasta aiheesta voisi tuoda esille taantumasta tulleet pitkän aikavälin muutokset strategisessa osaamisen kehittämisessä.

Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa selvittää aihetta laajemmalla maantieteellisellä alueella ja löytää mahdollisesti eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa on haastatteluiden perusteella tutkittu

Suomessa toimivien pankkien henkilöstön kehittämistä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia esimerkiksi, onko pohjoismaisesti taantuma vaikuttanut samoin pankkien kehittämistoimintaan. Lisäksi jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista syventyä tutkimaan erikseen ylimmän johdon osaamisen kehittämistä taloudellisesti tiukkoina aikoina.

Mikäli jatkotutkimusta haluaisi tehdä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen vastaukset olisivat enemmän yleistettävissä. Yhtenä vaihtoehtona olisi mielenkiintoista ottaa tarkkailuun pienempi osa-alue tehdystä tutkimuksesta ja selvittää esimerkiksi internet-kyselyn avulla taantumaa aiheuttamia muutoksia taloudellisissa resursseissa, kehittämisen toimenpiteissä tai henkilöstön suhtautumisessa vallitsevaan tilanteeseen. Saadut tulokset olisivat varmasti mielenkiintoista luettavaa sekä pankkien johdolle että henkilöstölle.

#### **6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Ajallisesti koko opinnäytetyöprosessi on kestänyt noin vuoden verran, jos työstämisen laskeamisen aloittaa ensimmäisistä ideoinneista. Työn tekeminen on kestänyt melko pitkään johtuen siitä, että tutkimusta on työstetty suurimmaksi osaksi muiden opiskelijan ja töiden ohella. Suunnittelutyöhön on mennyt paljon aikaa. Varsinainen tehokkaampi työstäminen aloitettiin loppukesästä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavainen prosessi. Etenkin varsinaisen tutkimusosuuden työstäminen oli mielenkiintoista. Empiirisen tutkimuksen toteuttamisen tutkijat kokivat siis mielekkääksi. Tekijät mielsivät tärkeäksi tutkia ajankohtaista ja sellaista aihetta, josta ei ole tehty aiempaa tutkimusta. Opinnäytetyön aiheeksi ei haluttu valita niin sanottua perinteistä aihetta, vaan jotain vähän uudenlaista.

Tehdystä tutkimussuunnitelmasta on ollut paljon apua, vaikka se on muokkautunut tutkimusprosessin edetessä. Opinnäytetyön työstämisestä mielenkiintoisen teki haastava aihe. Tekijöiden piti punnita monia asioita ja eniten piti miettiä, miten osaamisen johtamisen ja kehittämisen laaja kokonaisuus käsitellään työssä. Viitekehityksessä päädyttiin käsittelemään osaamisen kokonaisuutta laaja-alaisesti syventymättä erikseen tiettyihin osa-alueisiin. Lisäksi työssä piti peilata kansantaloudellista näkökulmaa henkilöstöjohtamisen asioihin. Tämä tuotti tekijöille kysymyksiä työn rakenteen suunnittelussa. Laajan näkökulman valitseminen viitekehitykseen on auttanut tekijöitä ymmärtämään henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta ja helpottanut tutkimuksen tekemistä.

Opinnäytetyön tekijöiden yhteistyö on sujunut koko prosessin ajan mutkattomasti. Ideoiden yhdessä pohdiminen ja ajatusten vaihto ovat olleet työn tulosten käsittelyn ja pohdinnan kan-

nalta äärimmäisen tärkeitä ja hyödyllisiä. Myös tekijät ovat kokeneet tämän positiivisena asiana. Opinnäytetyössä tekijät ovat voineet yhdistää osaamisensa parhaat puolet, jolloin työstä on saatu enemmän irti. Tekijät ovat saaneet toisilta tukea ja voimavaroja työn tekemiseen sekä yhteistyö on opettanut molemmille paljon. Aikataulujen yhdistäminen etenkin täysipäiväisen työskentelyn ohessa on tuonut haasteita työn toteuttamiseen.

Asetettujen tavoitteiden täyttymiseen opinnäytetyöntekijät voivat olla tyytyväisiä. Iloisia voidaan olla etenkin siihen, että työhön saatiin mukaan Finanssialan Keskusliitto yhteistyökumppaniksi sekä haluttujen pankkien sopivat edustajat haastateltaviksi. Opinnäytetyön tekijät ovat tyytyväisiä haastatteluiden onnistumiseen. Tutkimus olisi voitu saada valmiiksi aiemmin, mikäli haastattelut olisi toteutettu ennen kesää. Loppuyhteenvetona voidaan todeta käytännön tutkimuksen toteutuneen hyvin ja tekijöiden olevan tyytyväisiä keskinäiseen yhteistyöhönsä.

## Lähteet

Aalto, L., Hätönen, H. & Vaherva, T. 1998. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen – käsikirja. 1.-3. painos. TE-keskus. Vantaa.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. 2004. Human Resource Management. 4. painos. Pearson Education Limited. Great Britain.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi. Helsinki.

Boudreau, J. & Ramstad P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Boxall, P. & Purcell, J. 2008. Strategy and Human Resource Management. 2. painos. Palgrave Macmillan. Hampshire.

Dessler, G. 2009. A Framework for Human Resource Management. 5. painos. Pearson Education International. New Jersey.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä, EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. Luettavissa:

[http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2009/henko\\_08\\_22042009.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf). Luettu: 20.8.2009.

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. 2009. Suhdanne 2009/2. Julkaistu 23.9.2009. Luettavissa: <http://www.etla.fi/index.php?did=877>. Luettu: 4.11.2009.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Vastapaino. Tampere.

Finanssialan Keskusliitto. 2009a. Finanssialan henkilöstö 2008. PowerPoint-esitys 06/2009. Helsinki.

Finanssialan Keskusliitto. 2009b. Julkaisut ja tilastot. Pankit Suomessa 2008. Luettavissa: [http://www.fkl.fi/www/page/fk\\_www\\_3626](http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3626). Luettu: 3.10.2009.

Finanssivalvonta. 2009a. Valvonta. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Pages/Default.aspx>. Luettu: 4.11.2009.

Finanssivalvonta. 2009b. Sääntely. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Pages/Default.aspx>. Luettu: 4.11.2009.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet – tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Jyväskylä.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava. Helsinki.

Henry Ry. 2009. Työnohjaus. Luettavissa: <http://www.henryorg.fi/page?pageId=38>. Luettu: 8.9.2009.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja nro 4/98. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Vantaa.

Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle?: Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. 2. painos. Palmenia-kustannus. Helsinki.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. painos. WSOY. Porvoo.

Juntunen, E. 2009. Maailma talouskriisin jälkeen. Nordbooks. Kemi.

- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän Ammatti-  
korkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. WSOY. Helsinki.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Ajatus kir-  
jat. Jyväskylä.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Oy Edita Ab.  
Helsinki.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Ta-  
lentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Enterprise Adviser-kirjasarja nro 2. Kaup-  
pakaari Oy. Jyväskylä.
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using core capabilities to create competitive advantage.  
Organizational Dynamics. Elsevier Science Inc.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.
- Nikulainen, K. 2008. Koneessa työmatkat tehdään verkossa. Luettavissa:  
[http://www.itviikko.fi/talous/2008/09/26/koneessa-tyomatkat-tehdaan-  
verkossa/200825212/7](http://www.itviikko.fi/talous/2008/09/26/koneessa-tyomatkat-tehdaan-<br/>verkossa/200825212/7). Luettu: 1.10.2009.
- OECD. 2009. OECD: Suomen työttömyys ja velka huolestuttavat. Luettavissa:  
[http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2009/11/19/oecd-suomen-tyottomyys-ja-velka-  
huolestuttavat/200924105/12](http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2009/11/19/oecd-suomen-tyottomyys-ja-velka-<br/>huolestuttavat/200924105/12). Luettu: 20.11.2009.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. WSOY.  
Porvoo.

- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.
- Pekkarinen, J. & Sutela, P. 2002. Kansantaloustiede. WSOY. Helsinki.
- Pekkarinen, J. & Sutela, P. 2004. Avain kansantaloustieteeseen. WSOY. Helsinki.
- Poutiainen, M-R. & Vanhala, S. 1999. Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma johdon käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Rossi, J. & Sajari, P. 2009. Mitä musta torstai opetti. Helsingin Sanomat. Tuntematon vuosikerta. Talous. 25.10.2009. E2.
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 2. painos. WSOY. Porvoo.
- Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Saariaho, S. 2009. Pankkivirkailija putosi kärryiltä. Luettavissa:  
<http://www.taloussanomat.fi/raha/2009/05/20/pankkivirkailija-putosi-karryilta/200912610/139>. Luettu: 20.11.2009.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille – Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-Kustannus. Juva.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY. Porvoo.

Suomen Tietotoimisto. 2009. Vuoden Euribor historiallisen alhaalla. Helsingin Sanomat. Tuntematon vuosikerta. Talous. 18.11.2009. B3.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Taloussanomat. 2009. Talouden tunnusluvut. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/talouden-tunnusluvut/>. Luettu: 8.11.2009.

Tilastokeskus. 2009. Tilastot. Luettavissa:

[http://tilastokeskus.fi/til/ntp/2009/02/ntp\\_2009\\_02\\_2009-09-08\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/ntp/2009/02/ntp_2009_02_2009-09-08_tie_001_fi.html). Luettu: 4.11.2009.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos. Ydinosaaminen. Luettavissa:

[www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yritys/Osaaminen/ydinosaaminen.htm](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yritys/Osaaminen/ydinosaaminen.htm). Luettu: 9.8.2009.

Valtionvarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportti.

Luettavissa:

[www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinlaitos/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/4064/4065_fi.pdf). Luettu: 16.9.2009.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä. Keuruu.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

## HAASTATTELURUNKO

### Alustusta:

- Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää miten henkilöstön kehittäminen muuttuu, kun taloudellinen joustovara heikkenee
- Tärkein näkökulma on se, miten vuoden 2008 syksyllä alkanut talouden taantuma on vaikuttanut henkilöstön kehittämiseen
- Tarkoituksena on saada tietoa siitä, minkälaisilla tavoilla henkilöstöä voidaan kehittää tehokkaasti ja toteuttaa osaamisstrategiaa, jos käytössä on niukemmat resurssit
- Aihe on itse keksitty
- Tutkimus tehdään pankkialalle, haastatellaan kuutta henkilöä
- Työ tehdään yhteistyössä Finanssialan Keskusliiton kanssa (Tarja Kallonen)
- Aikataulu: suunnittelu & ongelman asettelu – kevät, viitekehys – parhaillaan, haastattelut – syyskuu, työ valmis – vuoden loppuun mennessä
- Kysymykset on teemoitettu kolmeen aihealueeseen: osaamistarpeisiin ja –haasteisiin, kehittämisen toimenpiteisiin ja taantumien aiheuttamiin muutoksiin henkilöstön kehittämisessä
- Onko ok, että haastattelu nauhoitetaan – anonymiteetti tulee säilymään, tunnistukseksi tulee haastateltavan ikä ja sukupuoli, kaikista haastateltavista käytetään yleisnimikettä HR-ammattilainen
- Mikäli käytämme puheestanne suoria lainauksia, otamme teihin yhteyttä ja saatte tarkistaa teitä koskevat kohdat
- Työn valmistuttua saatte sen käyttöönne

### Tarvittaessa käsitteiden selventämiseen:

- Jäljempänä puhumme taantumasta, jolla tarkoitamme viime alkusyksystä alkanutta talouden äkillistä laskusuhdannetta.
- Osaamistarpeella tarkoitetaan kaikkea sitä osaamista, mitä yritys tarvitsee toteuttaakseen liiketoimintastrategiaansa. Usein osaamistarpeet muodostuvat nykyisen toiminnan kehittämisestä, strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamisesta ja pitkän aikavälin toimintaympäristön muutoksista.
- Osaamishaasteet puolestaan muodostuvat osaamistarpeista, ne voivat olla esimerkiksi miten uutta osaamista hankitaan, paljonko sitä tarvitaan, miten osaamistarve muuttuu muutostilanteessa jne.

**Taustakysymykset:**

Pääasialliset työtehtävät

Ikä

Sukupuoli

**Osaamistarpeet ja -haasteet:**

Minkälaisia osaamistarpeita teillä on (muutamia tärkeitä esimerkkejä)?

Miten osaamistarpeet ovat muuttuneet teillä viimeisen vuoden aikana?

Miten olette varautuneet muutoksiin ja minkälaisia toimenpiteitä niiden pohjalta on tehty?

Minkälaisia osaamishaasteita teillä on (osaamistarpeiden pohjalta)?

(Mikäli osaamistarpeet ovat muuttuneet, miten osaamishaasteet ovat muuttuneet niiden mukana?)

Minkälaisia erityisiä vaikutuksia tällä taantumalla on ollut osaamishaasteisiin?

**Kehittämisen toimenpiteet:**

Mitkä ovat teidän strategiassanne osaamisen kehittämisen keskeisimmät asiat?

Miten kehittäminen on organisoitu yrityksessänne?

Mitkä ovat teidän kehittämisen toimenpiteet?

- työssä tapahtuvat
- työn ulkopuolella tapahtuvat
- muut (esim. ryhmätasolla tapahtuva osaamisen kehittäminen)

Mitkä näistä ovat strategisesti merkittäviä?

Kuinka nopeasti taantuma on näkynyt kehittämisen toimenpiteissä?

Onko jotain toimenpiteitä vähennetty?

(Mitä toimenpiteitä on vähennetty)?

Oletteko kehittäneet jotain tehokkaampia tai edullisempia keinoja tiedon jakamiseen suuremmille työntekijäryhmille?

**Taantumasta johtuvat muutokset henkilöstön kehittämisessä:**

Huomaatteko eroja, kun vertaatte viime vuoden henkilöstön kehittämistä ja tämän hetken tilannetta?

(Millaisia vaikutuksia talouden taantumalla on ollut henkilöstön kehittämiseen)?

Minkälaisia muutoksia olette tehneet?

Onko muutoksista havaittavissa jo jotain selkeitä vaikutuksia?

Ovatko henkilöstön kehittämiseen käytettävät taloudelliset resurssit pienentyneet?

Miten tämä näkyy?

Minkälaiset ovat tulevaisuuden näkymät henkilöstön kehittämisessä?/Mihin ollaan menossa?