

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN KORKEAKOULU

Kauppätieteiden osasto

Johtaminen ja organisaatiot

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Case: Kotkan Seudun Osuuspankki

Pro gradu –tutkielman aihe on hyväksytty kauppätieteiden osaston
osastoneuvostossa 4.5.2000

Työn tarkastaja: Professori Janne Tienari

Kotkassa 21.9.2000

Mervi Hokkanen

Lähteenkatu 8 B 24

48600 KARHULA

puh. 040-7209 902

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Hokkanen, Mervi

Tutkielman nimi: Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaatiomuutoksessa

Osasto: Kauppatieteiden osasto

Vuosi: 2000

Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu
103 sivua, 2 kuvaa, 1 taulukko, 3 liitettä.
Tarkastajana professori Janne Tienari

Hakusanat: osaaminen, osaamisen kehittäminen, organisaatiomuutos, pankit

Keywords: capabilities, development of capabilities, organizational change, banks

Pro gradu –tutkielman päätavoitteena oli selvittää pankkitoimihenkilöiden osaamisen kehittämistarpeita organisaatiomuutoksessa. Case-yrityksenä on Kotkan Seudun Osuuspankki ja tutkimuksen kohderyhmänä syksyllä 1999 perustetuissa palvelupisteissä työnsä aloittaneet pankkitoimihenkilöt.

Päätavoite on saavutettu osatavoitteiden kautta, joita ovat rahoitusalan rakennemuutosten, kohdeyrityksessä käynnissä olevan organisaatiomuutoksen sekä pankkitoimihenkilöiden päivittäisessä työssä tapahtuneiden muutosten selvittäminen.

Selvittämällä ympäristön, organisaation ja yksilön tasolla tapahtuneita muutoksia tutkielmassa on voitu nostaa esiin pankkitoimihenkilöihin kohdistuneita osaamisvaatimuksia, joiden pohjalta on hahmoteltu osaamisen kehittämistarpeita. Keskeisiksi kehittämistarpeiksi nousivat koulutus uuteen työtehtävään, osaamisen kehittäminen työajalla, lisäkouluttautumismahdollisuudet, tutkintojen suorittaminen, tekemällä oppiminen, osa- ja määräaikaisen henkilöstön kehittäminen sekä omaehtoisen opiskelun kehittäminen.

Tutkimusote on luonteeltaan kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelminä on käytetty havainnointia, teemahaastattelua sekä kirjallisia aineistoja. Tutkielman tekijän rooli kohdeorganisaation jäsenenä on mahdollistanut havaintojen tekemisen luonnollisessa toimintaympäristössä ja antanut hyvän pohjan haastattelurungon muodostamiselle ja haastattelujen tekemiselle. Kirjallisia aineistoja on käytetty tukemaan muiden tutkimusmenetelmien avulla saatua tietoa.

ABSTRACT

Author: Hokkanen, Mervi

Title: Developing of personnel´s capabilities in organizational change

Department: Department of Business Administration

Year: 2000

Master´s thesis. Lappeenranta University of Technology

103 pages, 2 figures, 1 table, 3 appendices

Supervisor: Professor Janne Tienari

Keywords: capabilities, development of capabilities, organizational change, banks

The main object of the thesis was to define needs in developing capabilities of bank employee´s in organizational change. The case company used in this study was Kotkan Seudun Osuuspankki and the target group of the study was the bank employees, who have begun to work in service offices founded in autumn 1999 by Kotkan Seudun Osuuspankki.

The main object has been achieved through partial objects, which are to find out the structural changes in financial sector, organizational change in the case company and changes in daily work of the bank employees.

Defining changes in the level of environment, organization and individual helps to find out several demands in capabilities and through the demands to define the development needs. Essential development needs according to this study are training for new task, development of capabilities during working hours, possibilities to get extra training and pass examinations, learning by doing, development of part-time employees and development of self-study methods.

The methodology used in the thesis was qualitative and the methods used were observation, interview and different kinds of written material. The role of the author as member of the organization has given a great opportunity for the observation in natural environment and it has also been a great help in working out the framework of the interview.

ALKUSANAT

Tämän tutkielman valmistumisprosessin aikana on vuodatettu niin hikeä kuin kyneleitäkin, mutta nyt urakka on saatu päätökseen.

Haluan kiittää tutkielman case-organisaatiota Kotkan Seudun Osuuspankkia ja erityisesti sen palvelupisteissä työskenteleviä pankkitoimihenkilöitä mielenkiintoisen tutkimusmateriaalin tarjoamisesta.

Työni tarkastajaa, professori Janne Tienaria haluan kiittää ohjeista ja neuvoista sekä kannustuksesta, joka on motivoinut minua saattamaan tutkielman päätökseen.

Erityiskiitokset haluan osoittaa aviomiehelleni Jounille, jonka tuki ja kannustus on ollut korvaamatonta niin tämän tutkielman tekemisen aikana kuin koko opiskeluaikanaanikin.

Kotkassa 21.9.2000

Mervi Hokkanen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkielman tavoitteet.....	3
1.3	Tutkielman rajaukset.....	4
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	5
1.5	Keskeisiä käsitteitä.....	6
2	ORGANISAATIOMUUTOS	8
2.1	Organisaatiomuutos perinteisestä näkökulmasta.....	10
2.1.1	Staattinen malli	13
2.1.2	Dynaaminen malli	13
2.2	Muutokset pankeissa	18
2.3	Yhteenveto	19
3	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	21
3.1	Osaaminen yksilön näkökulmasta	22
3.1.1	Osaamisen tasot Otalan mukaan	24
3.1.2	Osaamisen tasot Räsäsen mukaan	25
3.2	Osaamisen kehittäminen henkilöstöjohtamisen osa-alueena.....	28
3.3	Osaamisen kehittämisen keinot	31
3.3.1	Henkilöstökoulutus	32
3.3.1.1	Koulutustyytit Hallin ja Goodalen mukaan	33
3.3.1.2	Koulutusmuodot Saralan mukaan.....	35
3.3.2	Henkilöstön omaehtoinen opiskelu ja itsensä kehittäminen.....	36
3.3.2.1	Verkko-opiskelu.....	36
3.3.2.2	Monimuoto-opiskelu.....	38
3.3.3	Työn ohjaus ja opastaminen työssä.....	39
3.3.4	Työkierto	40
3.3.5	Kehityskeskustelut ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat	41
3.4	Yhteenveto	42
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	44
4.1	Kotkan Seudun Osuuspankki	45
4.2	Tutkimusmenetelmien arviointia.....	47
4.4	Tutkimusmenetelmien kuvaus.....	48
4.3	Aineiston analyysitavat	51
4.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	52

5	EMPIIRINEN OSUUS.....	53
5.1	Rahoitusalan rakennemuutos 1990-luvulla	53
5.2	Muutokset Osuuspankkiryhmässä.....	55
5.3	Organisaatiomuutos Kotkan Seudun Osuuspankissa	57
5.3.1	Liiketoiminnan kehittämisprosessi	58
5.3.2	Muutosprosessin analysointia	63
5.4	Muutosten vaikutus Kotkan Seudun Osuuspankin organisaatioon	68
5.4.1	Palvelupisteet	69
5.4.2	Myynnin tukiryhmä.....	70
5.5	Muutosten vaikutus pankkitoimihenkilöiden päivittäiseen työhön	72
5.6	Osaamisen kehittäminen Osuuspankkiryhmässä	76
5.6.1	Osaamisen kehittämisen lähtökohdat.....	76
5.6.2	Op-Akatemia	79
5.6.3	Verkko-opiskelu intranetissä	80
5.7	Osaamisen kehittäminen Kotkan Seudun Osuuspankissa	81
5.7.1	Osaamisen arviointi- ja kehitysprosessi.....	83
5.7.2	Kehityskeskustelut ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma	84
5.8	Uudet osaamisvaatimukset.....	85
5.9	Osaamisen kehittämistarpeet.....	87
5.9.1	Koulutus uusiin työtehtäviin	88
5.9.2	Osaamisen kehittäminen työajalla.....	89
5.9.3	Kouluttautumismahdollisuudet ja lisäkoulutus	89
5.9.4	Tutkintojen suorittaminen	90
5.9.5	Tekemällä oppiminen	91
5.9.6	Osa- ja määräaikaisen henkilöstön osaamisen kehittäminen	95
5.9.7	Omaehtoinen opiskelu	96
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	98

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Rahoitustoimiala on ollut voimakkaiden rakennemuutosten käsissä aina 1990-luvun taitteen pankkikriisistä lähtien. Vuosien 1990-1997 aikana pankkien lukumäärä laski 30 %, pankkitoimipaikkojen määrä laski 50 % ja alalta katosi lähes 24 000 työpaikkaa. (Lilja, R. 1999, s. 3) Merkittävä pankkitoimintaa muuttava tekijä on teknologian kehitys, joka mahdollistaa pankkiasioiden hoidon yhä enenevässä määrin tietoverkoissa. Koska itsepalveluiden osuus käytetyistä pankkipalveluista kasvaa koko ajan, jatkuu konttoriverkon supistaminen ja pankkialan henkilöstön määrä laskee entisestään.

Vain harva 1990-luvun alussa toimineista pankkiryhmittymistä on enää olemassa samanlaisena kuin vuosikymmenen alussa: Kansallis-Osake-Pankki osti STS-pankki Oy:n liiketoiminnot vuonna 1992, vuonna 1993 valtion omistukseen joutunut Suomen Säästöpankki Oy jaettiin osuuspankkien ja kolmen suurimman liikepankin kesken ja Kansallis-Osake-Pankki ja Suomen Yhdyspankki Oy fuusioituivat vuonna 1995 Merita Pankki Oy:ksi. (ks. esim. Lilja, R. 1999, s. 3) Merita Pankin, ruotsalaisen Nordbankenin sekä myöhemmin mukaan liittyneen tanskalaisen Unidanmarkin fuusioituminen on ollut hyvä osoitus siitä, että pankkitoiminta ja -kilpailu ei enää rajoitu vain kotimaahan. Myös Euroopan talous- ja rahaliitto EMU sekä yhteinen valuutta euro tuovat pankeille sekä uhkia että mahdollisuuksia.

Muutokset ulkoisessa toimintaympäristössä ovat asettaneet pankeille paineita muuttaa organisaatioitaan ja toimintojaan enemmän ympäristön vaatimuksia vastaaviksi. Pankit keskittävät toimintojaan parantaakseen tehokkuuttaan sekä kehittävät tietoverkoissa tarjottavia palveluitaan. Toisaalta ne pyrkivät sijoittamaan mahdollisimman monen

pankkitoimihenkilön välittömään asiakaspalvelutyöhön ja kehittävät uusia tapoja palvella asiakkaita.

Esimerkki uudesta tavasta palvella asiakkaita ovat suurien marketien yhteyteen perustettavat palvelupisteet, joiden toimintatapa eroaa monessa suhteessa pankin konttorien toimintatavoista. Palvelupisteiden toiminta perustuu markkinointiin ja myyntiin ja toimintojen ulkopuolelle jäävät kokonaan esimerkiksi kassa- ja maksuliikepalvelut, jotka ovat perinteisesti olleet pankkien peruspalveluita. Lähtökohtana toiminnalle on asiakaskäyttäytymisen muutos, jolla pankit perustelevat muutostarvetta.

Organisaatioiden sopeutumisen lisäksi rakennemuutokset ovat merkinneet sopeutumista myös pankkialan työntekijöille. Muutokset organisaatioissa muuttavat lähes poikkeuksetta niissä toimivien henkilöiden työtä ja asettavat erilaisia osaamisvaatimuksia. Uuteen mukautuminen ja vanhasta poisoppiminen eivät ole helppoja vaatimuksia pitkään vakaassa toimintaympäristössä työskennelleille pankkitoimihenkilöille. Esimerkiksi työskentely palvelupisteessä edellyttää toimihenkilöltä myynnillistä ajattelu- ja toimintatapaa sekä laajaa osaamiskenttää ja ennen kaikkea halua ottaa vastaan uusia haasteita.

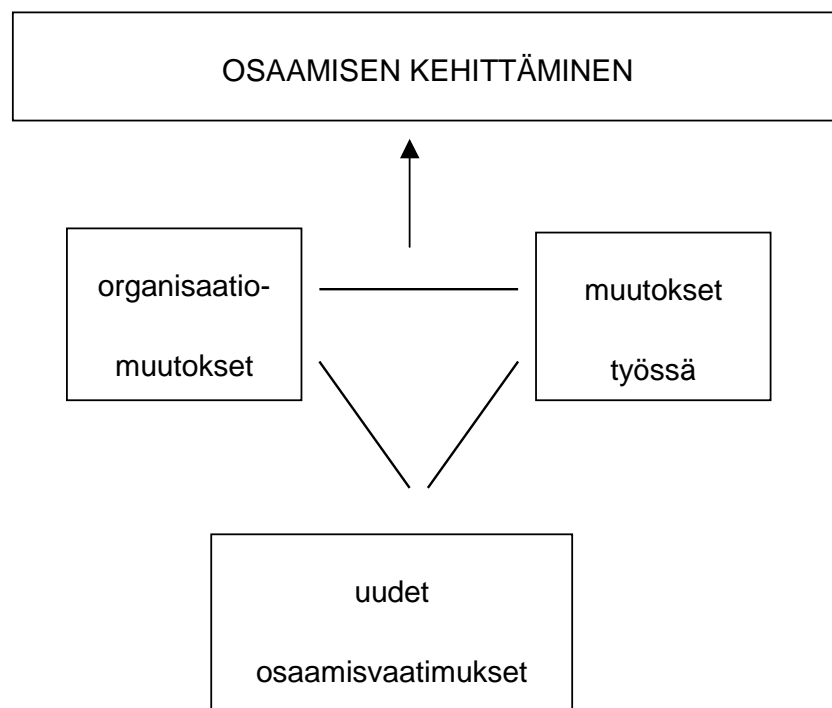
Työtehtävien muutokset ja muutokset toimintatavoissa edellyttävät pankkitoimihenkilöiltä halua ja kykyä kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan ja toisaalta työnantajilta aktiivista panostusta kaikkien työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen. Koska eri pankeilla on jokseenkin samanlaiset tekniset edellytykset menestyä yhä kiristyvässä kilpailussa, tulee osaamisesta yhä keskeisempi kilpailutekijä. Osaaminen voi luoda organisaatiolle merkittävää kilpailuetua, joka on organisaation menestyksen ydin (vrt. Porter, M. 1985).

1.2 Tutkielman tavoitteet

Tutkielman päätavoitteena on selvittää pankkitoimihenkilöiden osaamisen kehittämistarpeita organisaatiomuutoksessa. Case-yrityksenä on Kotkan Seudun Osuuspankki.

Päätavoite pyritään saavuttamaan osatavoitteiden kautta. Osatavoitteina on selvittää rahoitusalla tapahtuneita rakennemuutoksia, kohdeorganisaatiossa käynnissä olevaa organisaatiomuutosta sekä pankkitoimihenkilöiden päivittäisessä työssä tapahtuneita muutoksia. Selvittämällä näitä osatavoitteita pyritään saamaan selville muutosten aiheuttamat vaatimukset osaamisen kehittämiseen. Tarkastelun kohteena ovat uusissa markket-palvelupisteissä syksyllä 1999 työnsä aloittaneet pankkitoimihenkilöt.

Tutkielman tavoitteita voidaan havainnollistaa kuvan 1 avulla.



Kuva 1. Tutkielman tavoitteet.

1.3 Tutkielman rajaukset

Organisaatiomuutosta tarkastellaan Hatchin (1997) modernistisesta näkökulmasta. Koska tutkimuksessa halutaan korostaa muutosten dynaamisuutta ja niiden kehittävää vaikutusta täydellisen hallitun ja vaiheittain etenevän muutosprosessin sijaan (vrt. Lewinin malli, Lewin, K., 1951), käsitellään muutosta Kanterin, Steinin ja Jickin "the big three model of change" -mallin avulla (Kanter, R.M. ym., 1992, s. 14-17). Kanterin ja kollegoiden esittämän mallin avulla pyritään selvittämään kohdeorganisaation muutosprosessissa ilmenevä liike- ja muutostasot sekä toimijoiden rooli muutoksessa.

Kohdeyrityksen organisaatiomuutoksen tarkastelussa käytetään apuna myös Tienarin ja Tainion (1999) tekemää tutkimusta organisaatiomuutoksesta Kansallis-Osake-Pankissa vuosina 1982-1995 sekä Reija Liljan (1999) tutkimusta, jossa käsitellään rahoitusalan rakennemuutosta sekä pankkialan työntekijöiden sopeutumista muutokseen.

Henkilöstön osaamisen kehittämistä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen osa-alueena (vrt. Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986) ja koska osaamisen kehittämisen tulisi lähteä aina yksilöstä, on aiheellista käsitellä osaamista yksilön kannalta (Ojala, L. 1996, s. 76-78; Ojala, L. 1993, s. 30).

Aikaisemmissa pankkien henkilöstökoulutusta käsittelevissä pro gradu -tutkielmissa on syvennyt oppimisprosessin kuvaukseen ja oppimispsykologiaan (ks. esim. Suominen, J. 1992), mutta tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus syventyä oppimisprosessiin tai oppimisen lajeihin. Koska koulutus on vain yksi keino tukea henkilöstön kehittämistä, puhutaan osaamisen kehittämisestä, joka voi tapahtua usealla tavalla. Osaamisen kehittämistä koulutuksen lisäksi on esimerkiksi tiedon aktiivinen hankinta itsenäisesti, työkierto sekä oman

työn kehittäminen ja esimiehen ja alaisen välillä käytävät kehityskeskustelut ja niiden pohjalta laadittavat henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat.

Teoriaosassa tarkastellaan organisaatiomuutosta ja osaamisen kehittämistä kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten näkökulmasta ja empiirisessä osassa selvitetään case-yrityksen organisaatiomuutosta sekä organisaatiomuutoksen vaikutuksia ja osaamisen kehittämistä teoriassa esitetyistä näkökulmista.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa pääasiallisena tutkimusmenetelmänä on kokonaisuudessaan tietyn ryhmän eli kaikkien market-palvelupisteisiin siirtyneiden pankkitoimihenkilöiden haastattelu. Haastateltavia on kaikenkaikkiaan viisi.

Haastattelujen pohjana käytetään havainnointia, jota olen tehnyt talven ja kevään 2000 aikana Kotkan Seudun Osuuspankin organisaation jäsenenä ja sen päivittäiseen toimintaan osallistuen. Havainnointi ei ole ollut erityisen muodollista, vaan pikemminkin vapaasti tilanteessa muotoutuvaa. Voidaan puhua osallistuvasta havainnoinnista, jossa tutkija osallistuu ryhmän toimintaan. (Hirsjärvi, S. ym. 1998, s. 211-213). Erotuksena arkipäivän epämuodollisesta tarkkailusta havainnointi on poikennut siinä, että se on ollut systemaattista ja olen tehnyt havainnoistani muistiinpanoja. Havainnointi on ollut tärkeänä pohjana haastattelurungon laatimiselle.

Toisen, päivänmittaisen havainnointijakson tein palvelupisteissä Citymarketissa ja Prismassa, joissa en pyrkinyt osallistumaan ryhmän toimintaan aktiivisesti, vaan tein havaintoja lähinnä ulkopuolisena

tarkkailijana. Piirteitä osallistuvasta havainnoinnista oli kuitenkin siinä, että esitin tutkittaville kysymyksiä.

Tutkimuksessa käytetään apuna myös erilaista kirjallista materiaalia, kuten Kotkan Seudun Osuuspankin vuosikertomusta, osuuspankkiryhmän intranetistä saatua materiaalia sekä erilaisia toimintaohjeita ja -suunnitelmia.

1.5 Keskeisiä käsitteitä

Tutkielmassa esiintyviä keskeisiä käsitteitä ovat (organisaatio)muutos, osaaminen ja oppiminen sekä osaamisen kehittäminen.

Nykyinen moderni käsitys selittää muutoksen liikkeeksi tiettyjen erillisten ja suhteellisen pysyvien olotilojen välillä (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 9). Muutos voidaan nähdä suunniteltuna muutoksena, jossa toimeenpanijana on muutosagentti tai organisaatiosta nousevana muutoksena, jota ei voida helposti kontrolloida. Nykyinen käsitys selittää muutoksen näiden kahden mallin välimuotona. (Hatch, M.J. 1997, s. 352)

Osaamista voidaan määritellä monin eri tavoin. Hall ja Goodale (1986, s. 6) esittävät, että yksilön osaaminen eli pätevyys muodostuu tiedoista ja taidoista, kokemuksesta, kontakteista, arvoista, asenteista ja oletuksista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Oppimisen tulisi kehittää kaikkia näitä pätevyyden osia.

Kirjallisuudessa esiintyy myös lukuisia eri määritelmiä oppimisesta. Yleisesti oppimisella tarkoitetaan havaittavia muutoksia käyttäytymisessä. Muutokset syntyvät ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksesta joko niin, että ympäristö pyrkii opetuksen avulla muuttamaan käyttäytymistä tai niin, että ympäristön vaikutus on tahatonta. Muutokset aiheuttavat siis oppimista. (Hirsjärvi, S. 1990, s.

136) Esitetty määritelmä korostaa oppimisen mekaanisuutta, mutta on huomattava, että oppimiseen vaikuttavat aina mm. oppijan asenne ja mielenkiinnon kohteet. Oppijalla on tärkeä rooli oppimistapahtumassa.

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan niitä organisaation toimenpiteitä, joilla pyritään aikaansaamaan työtoiminnan kannalta tärkeää oppimista ja itsensä kehittämistä. Lisäksi sillä pyritään lisäämään henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa eli pyritään vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen siten, että se kykenisi paremmin suoriutumaan sekä nykyisistä että tulevista tehtävistä. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan yleisen tietotason, oman ammattitaidon ja työssä tarvittavien taitojen ylläpitämistä ja lisäämistä. (Sarala, U. 1988, s. 91; Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991, s. 208-209; Heinonen, J. & Järvinen, A. s.148)

2 ORGANISAATIOMUUTOS

Muutos-termiä on määritelty vuosisatojen ajan, vaikkakin ilman yhteyttä liiketoiminnallisiin organisaatioihin. Nykyinen moderni käsitys selittää muutoksen liikkeeksi tiettyjen erillisten ja suhteellisen pysyvien oloilojen välillä (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 9). Toisaalta taas antiikin Kreikan ajan määritelmässä muutoksella ei tarkoitettu harkittua muutosta, jollaisena muutos nykyään nähdään, vaan pikemminkin itsestään tapahtuvaa muutosta, joka nousee organisaatiosta tai yksilöstä itsestään. Muutoksen nähtiin olevan kohtalon sanelemaa, eikä siihen voinut silloisen käsityksen mukaan vaikuttaa. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 9)

Länsimaisessa kulttuurissa muutos on puolestaan nähty keinoksi muokata olosuhteita omia tarkoituksia vastaavaksi. Esimerkiksi klassinen organisaatioteoria kuvaa organisaatiota koneena, jonka yritysjohto suunnittelee ja rakentaa sellaiseksi, että se parhaiten saavuttaa asetetut tavoitteet (Hatch, M.J. 1997, s. 52). Klassisen organisaatioteorian ja varhaisten modernistien mukaan muutokset ovat keino järjeistää, yksinkertaistaa ja vakiinnuttaa organisaation toimintaa eli lähtökohtana on vakauden säilyttäminen (Hatch, M.J. 1997, s. 350). Tällainen näkemys on voimakas yksinkertaistus monitahoisesta muutosprosessista, johon vaikuttaa aina ihmisten suhtautuminen ja mahdollinen muutosvastaisuus. Muutosprosessin moninaisuuden vuoksi sitä on tarpeen tarkastella dynaamisemman näkökulman avulla (ks. Hatch, M.J. 1997, s. 350).

Muutosta voi tapahtua kolmella tasolla: ympäristön, organisaation ja yksilön tasolla. Ympäristön tasolla muutokset tarkoittavat uudenlaisia organisaation ja ympäristön välisiä suhteita, joiden tarpeen voi aikaansaada esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muutos. (Hatch, M.J. 1997, s. 357-358)

Organisaation tasolla tapahtuvat muutokset puolestaan tarkoittavat muutoksia organisaation eri toimintojen tai yksiköiden välisissä suhteissa. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi uuden yksikön tai toiminnon perustamista yrityksessä. (Hatch, M.J. 1997, s. 357-358) Organisaatiotason muutos voi olla seurausta ympäristön tasolla tapahtuvista muutoksista eli esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muutos voi saada aikaan sen, että organisaatiossa perustetaan jokin uusi toiminto.

Kolmantena muutostyyppinä on yksilön tasolla tapahtuva muutos. (Hatch, M.J. 1997, s. 357-358) Muutos tällä tasolla voi tarkoittaa esimerkiksi muutoksia henkilön työssä, mikä on usein seurauksena organisaatiomuutoksesta. Eri tasoilla tapahtuvat muutokset ovat siis usein seurauksia edellisen tason muutoksista.

On huomattava, että muutos vaikuttaa aina koko organisaatioon ja kaikkien sen jäsenten toimintaan. Suunniteltu muutos tulee todelliseksi vasta käyttäjän toiminnassa, eivätkä paperilla olevat suunnitelmat useinkaan toimi sellaisenaan arkisessa työssä (Engeström, Y. ym. 1998, s. 8). Jos muutosta ajattelutavassa ja toiminnassa ei tapahdu, on muutos ainoastaan kosmeettinen ja väliaikainen. Muutokset ja niiden vaikutukset koskevat koko organisaatiota. Jotkut niistä liittyvät organisaation rakenteeseen ja ovat helposti havaittavissa ja toiset taas henkilöstön mieliin ja erilaisiin toimintatapoihin. Osa muutoksista saa heti kannatusta ja toiset taas vaativat aikaa kypsyäkseen, mutta olennaista on se, että muutos vaikuttaa organisaatioon. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 5, 9 ja 11)

Vaikka organisaatiomuutosta voidaan kuvata lukuisten eri mallien avulla, on niille tyypillistä se, että muutosprosessissa ilmenee kolme erilaista vaihetta. Muutosprosessin avulla epäkohtien vaivaama organisaatio kulkee läpi vaikean siirtymävaiheen ja asettuu uudelle halutulle toiminnan tasolle. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 375)

Ensimmäiseksi organisaation tulee tunnistaa uusi todellisuus ja irroittautua vanhasta. Sen on nähtävä, että vanha tapa tehdä asioita ei ole enää nykyisessä toimintaympäristössä pätevä. Seuraavaksi organisaatio luo ja omaksuu uuden tulevaisuuden vision eli tahtotilan ja suunnittelee toimenpiteet, jotka vaaditaan tavoitetilan saavuttamiseksi. Lopuksi kun uudet ajatukset, menettelytavat ja käytännöt on omaksuttu organisaatiossa, ne täytyy myös vakiinnuttaa, jotta muutos ei olisi ainoastaan kosmeettinen. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 375)

On myös esitetty, että pysyvyyttä organisaatiossa ei varsinaisesti ole olemassa eli organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa. Aina kun yrityksen toiminnot muuttuvat, perustetaan uusia yksiköitä tai uusia henkilöitä tulee mukaan, muuttuu myös koko organisaatio. Niin sanotussa muuttumattomassa tilanteessa liike on niin tasaista ja ristiriitoja aiheuttamatonta, että vaikuttaa siltä, ettei muutosta tapahdu. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 12-14)

Myös Forssellin ja Janssonin (1996, s. 93) käsityksen mukaan organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. He jakavat muutokset kahteen tasoon niiden laajuuden perusteella. Jotkut muutoksista ovat pieniä ja koskevat vain osaa organisaation jäsenistä ja toiset taas ovat kokonaisvaltaisempia ja vaikuttavat kaikkiin organisaation jäseniin. Yleensä puhuttaessa organisaatiomuutoksesta tarkoitetaan tällaista kokonaisvaltaista, mullistavaa muutosta.

2.1 Organisaatiomuutos perinteisestä näkökulmasta

Modernististen mallien voidaan nähdä edustavan perinteistä näkökulmaa organisaatiomuutokseen, koska niiden mukaan muutosprosessi etenee vaiheittaisesti ja niille on ominaista ns. yhden totuuden näkökulma eli jokaisesta asiasta on heidän mukaansa olemassa tietty objektiivinen totuus. Modernistit lähtevät ajatuksesta,

että vaikka esimerkiksi muutosta tarkastellaan eri näkökulmista, ovat ne vain eri näkemyksiä samasta asiasta. (Hatch, M.J. 1997)

Modernistien mukaan eri organisaatioteorioilla voi olla eri käsitys organisaatiomuutoksesta, mutta tarkasteltaessa asiaa perinpohjin, päädytään lopulta samaan lopputulokseen. Organisaatiomuutosta voidaan modernistien mukaan tarkastella objektiivisesti ja sitä voidaan verrata johonkin tiettyyn "oikeaan muutosmalliin". (Hatch, M.J. 1997)

Tarve uudelle organisaatiomuodolle johtuu modernistien mukaan tuotteissa, markkinoissa, teknologiassa ja yhteiskunnassa tapahtuvista muutoksista. Ympäristössä tapahtuu jatkuvasti ja nopeasti muutoksia ja pysyäkseen mukana muutosten vauhdissa on organisaatioissa modernistien mukaan oltava valmius muutokseen. (Hatch, M.J. 1997, s. 351)

Modernistiset näkökulmat organisaatiomuutokseen vaihtelevat Lewinin vakautta ja pysyvyyttä korostavasta muutosmallista (Lewin, K. 1951) Kanterin the big three model of change –malliin, joka dynaamisena mallina sopii modernistien mukaan jatkuvassa muutoksessa olevaan ympäristöön.

Modernistisista malleista erityisesti Lewinin malli on hyvin mustavalkoinen pelkistys monimutkaisesta muutosprosessista. On huomattava, että asioista ei välttämättä ole olemassa ainoastaan yhtä totuutta, vaan totuus voi muodostua useista toisiaan täydentävistä tai jopa ristiriitaisistakin näkemyksistä. Lisäksi on huomioitava, että organisaatiomuutos ei ole itsestään toimiva mekanismi, koska siinä on toimijoina ihmisiä, joiden käyttäytymistä ei koskaan voi täysin ennakoida (vrt. Forssell, A. & Jansson, D. 1996).

Modernististen mallien muutos staattisesta Lewinin mallista dynaamisempaan the big three model of change –malliin on tapahtunut

muun muassa ympäristön muuttuessa vakaasta ja yksinkertaisesta nopeasti muuttuvaan ja monimutkaiseen. Staattisten mallien avulla oli helppo selittää muutosta mekanistisissa organisaatioissa, (Hatch, M.J. 1997, s. 76), jotka toimivat vakaisissa ympäristöissä ja joissa tehtävät olivat tarkoin määräytyneitä, ja jotka toimivat rutiinomaisesti kuin koneet. Koska ympäristö on nykyään monimutkainen ja jatkuvasti muutoksessa, on organisaatioidenkin oltava joustavia eli orgaanisia (Hatch, M.J. 1997, s. 77). Orgaanisten organisaatioiden toimintaa on helpompi selittää dynaamisten mallien avulla, koska ne edustavat muutoskeskeisempiä näkökulmia.

Yhteistä Lewinin mallille ja Kanterin ja kollegoiden esittämälle mallille on muutosprosessin esittäminen kolmena peräkkäisenä vaiheena ja muutosprosessin päätyminen, kunnes uudistuksista tulee vakiintuneita toimintatapoja. (Kanter, R.M. ym. 1992; Lewin, K. 1951)

Lewin kuitenkin näkee muutoksen hetkellisenä epävakaustilana ja muutosprosessin yksinkertaisena lineaarisena prosessina, jossa muutosta tapahtuu kerrallaan ainoastaan yhteen suuntaan. Muutos on Lewinin mukaan suunniteltu ja muutosagenttina toimii yksi henkilö tai ryhmä, jonka tehtävänä on suunnitella ja johtaa muutosta. (Lewin, K. 1951; Hatch, M.J. 1997)

Kanter ja hänen kollegansa puolestaan käsittävät muutosprosessin monisuuntaiseksi ja jatkuvaksi. Heidän mukaansa muutos tapahtuu kolmella tasolla: ympäristön, organisaation ja yksilön tasolla eikä se ole aina suunniteltu, vaan se voi olla myös organisaatiosta nouseva muutos. Kanterin ja hänen kollegoidensa mukaan johtajan tehtävänä muutosprosessissa on rohkaista ja ohjata muutosta. On kuitenkin huomioitava että heidän mukaansa muutosprosessissa on muitakin toimijoita kuin johtaja. (Kanter, R.M. 1992)

2.1.1 Staattinen malli

Lewinin staattisessa mallissa muutosta käsitellään väliaikaisena epävakaustilana, joka häiritsee tasapainoa. Muutosprosessi kulkee Lewinin mallissa kolmen eri vaiheen kautta, jotka ovat sulaminen, muutos ja uudelleenjäätyminen. (Lewin, K. 1951)

Sulamisvaiheessa organisaation vakautta ylläpitävä tasapaino järkkyy ja organisaatiosta tulee altis muutokselle. Sulamisvaihetta voidaan edistää hyväksikäyttämällä tyytymättömyyttä nykyiseen olotilaan tai toisaalta esimerkiksi koulutuksen avulla, jossa muutoksen tarvetta perustellaan järkisyin. Kun sulaminen on tapahtunut, muutos liikuttaa organisaatiota haluttuun suuntaan. Muutosta voidaan johtaa haluttuun suuntaan esimerkiksi uusien johtamis-, käyttäytymis- ja palkitsemismallien avulla. Muutos jatkuu niin kauan kunnes uusi tasapaino muutosta liikkeellepanevien ja sitä hillitsevien voimien välillä on saavutettu. Uudelleenjäätyminen tapahtuu kun uudet käyttäytymismallit vakiintuvat ja tulevat yleisiksi toimintamalleiksi. (Lewin, K. 1951)

2.1.2 Dynaaminen malli

Kanter ja hänen kollegansa (1992, s. 10) kutsuvat Lewinin mallia "organisaatio jääkuutiona" -näkökulmaksi ja kritisoivat sitä voimakkaasta muutosprosessin yksinkertaistuksesta, jossa monimutkainen prosessi yksinkertaistetaan "lapsenkin ymmärrettäväksi". Lisäksi Kanterin ja hänen kollegoidensa mielestä Lewinin malli näkee organisaatioiden muuttuvan ainoastaan harkinnan tuloksena ja yhteen suuntaan kerrallaan. Heidän the big three model of change -teoriassaan muutos on monisuuntainen, jatkuva prosessi, jossa johtajan tehtävänä on kannustaa ja ohjata muutosta. Muutos voidaan mallin mukaan nähdä ympäristön, organisaation ja yksilön tasolla. Kanter ja hänen kollegansa korostavat sitä, että vain osa

muutoksista on suunniteltuja ja monet muutokset ikään kuin nousevat organisaatiosta itsestään (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 17).

The big three model –teoria lähtee oletuksesta, että organisaatiossa on kolmenlaista liikettä, kolmenlaista muutosta sekä kolme roolia muutosprosessissa. Sekä ulkoiset että sisäiset voimat saavat aikaan liikettä organisaatiossa ja erilaiset muutokset vastaavat näihin sisäisiin ja ulkoihin muospaineisiin. Johtamisen tärkeä tehtävä on hoitaa muutosprosessia. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 14)

Organisaatiossa on liikettä suhteessa ympäristöön, jolloin muutos on makrotasolla tapahtuvaa ja liittyy usein koko liiketoiminta-alaan. Toisaalta liikettä tapahtuu myös organisaation eri yksiköiden välillä organisaation kasvaessa ja kehittyessä elinkaarensa aikana. Muutos on luonteeltaan mikrotasolla tapahtuvaa ja liittyy organisaation kokoon ja muotoon. Kolmas organisaatiossa tapahtuva liike liittyy organisaation valtarakenteeseen ja kilpailuun siitä, kuka tekee päätökset. Muutos tällä tasolla saa poliittisia ulottuvuuksia ja on usein melko mullistavaa. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 14-15)

Organisaatiossa tapahtuvan kolmen erityyppisen liikkeen ymmärtäminen auttaa erottamaan kolme erilaista muutostyyppiä, jotka tapahtuvat suurinpiirtein samalla tasolla kuin liike organisaatiossa. Organisaation identiteetti muuttuu suhteessa ympäristöön liittyen esimerkiksi sen suhteisiin markkinoihin, rahoittajiin tai muihin sidosryhmiin. Muutokset ovat makrotasolla tapahtuvia eli kun ympäristössä tapahtuva liike asettaa muospaineita ja – mahdollisuuksia, voivat organisaatiot jonkin verran muuttaa identiteettiään muotoilemalla suhteita ympäristöön uudelleen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi lisäämällä tai supistamalla tuotevalikoimaa tai liiketoiminta-alueen muutoksella. Kaikkein äärimmäisin identiteettimuutos organisaatiossa on, että se muuttuu kokonaan

toisenlaiseksi esimerkiksi tuotevalikoimaltaan tai omistussuhteiltaan. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 15)

Toinen muutostyyppi on organisaation sisäiset muutokset, jolloin sen eri yksiköiden välisissä suhteissa tapahtuu muutoksia. Näillä vastataan yleensä mikrotasolla tapahtuvaan liikkeeseen, joka liittyy organisaation muotoon ja rakenteeseen. Vaikka organisaation tehokkuus suhteessa ympäristöönsä vaikuttaa sen muotoon ja kokoon, ovat tämäntyyppiset muutokset ikään kuin tahattomasti syntyneitä muiden tavoitteiden sivutuotteena. Sisäiset muutokset puolestaan ovat harkittuja. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 15)

Kolmantena muutostyyppinä ovat muutokset valtarakenteessa. Nämä muutokset liittyvät organisaation omistus- ja hallintasuhteisiin. Valtarakenteessa tapahtuvat muutokset ovat usein dramaattisia vaikutuksiltaan ja koskevat voimakkaasti koko organisaatiota. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 15)

Merkillepantavaa on, että muutostyypeistä ainoastaan yrityksen sisäinen muutos täyttää suunnitellun muutoksen tuntomerkit (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 211). Suunnitellulla muutoksella tarkoitetaan muutosta, jossa muutoksen toteuttajana on tavallisesti johtavassa asemassa oleva henkilö tai ryhmä, joka esittelee muutoksen muulle organisaatiolle harkittuna ja suunniteltuna (Hatch, M.J. 1997, s. 352). Muutokset suhteessa ympäristöön tai sisäisissä valtarakenteissa ovat Kanterin mukaan enemmän tai vähemmän organisaatiosta itsestään nousevia, eikä niitä voi ainakaan suoranaisesti hallita. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 211)

Organisaatiossa tapahtuva liike liittyy myös toimijoiden rooliin muutosprosessissa. Muutoksessa on kolmenlaisia toimijoita, joiden toimintaan organisaatiot voivat vaikuttaa. Toimijoiden roolit riippuvat

siitä, millä tasolla muutokset tapahtuvat. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 16 ja 376)

Organisaation ja sen ympäristön välisissä suhteissa tapahtuvista muutoksista vastaavat muutosstrategit, jotka kuuluvat tavallisesti ylimpään johtoon. He tunnistavat muutostarpeen, määrittelevät toteuttamiskelpoiset muutokset, luovat perustan muutokselle sekä muovaavat tulevaisuuden tavoittilan eli vision, johon muutoksella pyritään. Muutosstrategian luonti ajoittuu yleensä muutosprosessin alkuvaiheeseen. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 16 ja 376-377)

Muutosprosessin mikrodynamiikasta eli organisaatorakenteen ja organisaation eri osien keskinäisissä suhteissa tapahtuvista muutoksista vastaavat muutoksen toimeenpanijat, jotka kuuluvat tavallisesti keskijohtoon. Muutoksen toteuttaminen eroaa strategian luomisesta siinä, että se tarkoittaa pikemminkin muutoksen johtamista ja käytännön hoitamista kuin suunnittelua. Joissakin tapauksissa strategit voivat olla myös muutoksen toimeenpanijoita ja voidaan sanoa, että kun strategian luojien ja toimeenpanijoiden välillä ei tehdä suurta eroa, organisaatiossa tapahtuva liike on tasaisempaa ja tehokkaampaa. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 16)

Kolmantena muutosprosessin toimijoina ovat henkilöt, joihin muutos vaikuttaa voimakkaasti, mutta jotka eivät voi juurikaan vaikuttaa muutoksiin. Heitä voidaan kutsua "muutoksen vastaanottajiksi". Muutosten vastaanottajia on suuri joukko ja heidän täytyy hyväksyä muutos ja sopeutua siihen. Toisaalta kuitenkin viime kädessä nämä henkilöt ovat muutoksen vakiinnuttajia: heidän käyttäytymisensä ja reaktionsa määräävät, juurtuuko muutos organisaatioon. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 16 ja 379)

Muutoksen vastaanottajat on nähty perinteisesti mahdollisina muutoksen vastustajina. On kuitenkin huomattava, että

muutosvastaisuus ei yleensä perustu tunnepohjaisiin seikkoihin, vaan täysin järkeviin syihin, joita ovat Kanterin ja hänen kollegoidensa (1992, s. 380) mukaan hallinnan menetyksen pelko ja epävarmuus ja – tietoisuus siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Muutosvastaisuus voi pohjautua myös siihen, että muutokset tapahtuvat usein hyvin yllättäen ilman suurempia valmisteluja. Lisäksi muutostilanteet ovat usein hyvin sekasortoisia eli monet asiat muuttuvat samanaikaisesti ja ne häiritsevät päivittäisiä rutiineja. Myös kasvojen menetyksen pelko, eli ajatus siitä, että aikaisemmat toimet saavat henkilön näyttämään typerältä, saattaa olla syy muutosten vastustamiselle. Muutosvastaisuutta aiheuttaa myös epävarmuus omasta pätevyydestä muutoksen toteuduttua sekä muutosprosessin aiheuttama työn määrän lisääntyminen. Syynä muutosvastaisuudelle voi olla ns. aaltovaikutus (engl. ripple effect), jolla kirjoittajat tarkoittavat sitä, että muutos häiritsee muiden suunnitelmien toteuttamista organisaatiossa. Lisäksi muutosvastaisuutta voi aiheuttaa pettymys aikaisempiin muutosprosesseihin ja niissä luvattuihin toteutumattomiin asioihin sekä todelliset uhat, jollainen voi olla esimerkiksi työpaikan menettäminen. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 380)

Menestyksekkään muutosprosessin toteuttamiseksi on erittäin tärkeää ymmärtää, miten muutoksen vastaanottajat kokevat muutoksen. Jotta muutos onnistuisi hyvin, olisi tärkeää, että myös muutosten vastaanottajia otettaisiin mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 16)

Muutosten vastaanottajien vastustuksen lisäksi Kanterin ja hänen kollegoidensa the big three model of change –malli selittää muutosprosessin epäonnistumismahdollisuuksien moninaisuuden sillä, että organisaatiossa tapahtuva kolmenlainen muutosliike voi johtaa organisaation hyvin moneen suuntaan. Toisaalta muutosprosessiin vaikuttaa niin monta eri tahoa, joiden mielipiteet ja käsitykset eivät ole aina yhteneviä ja tämä aiheuttaa muutosprosessiin tietynlaista

epävakaisuutta. Näiden toimijoiden käsitysten yhteneväisyydestä riippuu melko pitkälti onnistuuko muutosprosessi. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 17 ja 376)

2.2 Muutokset pankeissa

Tienari ja Tainio (1999) tutkivat ylimmän ja keskijohdon käsityksiä vuosien 1982-1995 organisaatiomuutoksista Kansallis-Osake-Pankissa. Tuolla aikavälillä pankkien toimintaympäristö muuttui vakaasta monimutkaiseksi ja nopeasti muuttuvaksi ja pankki yritti sopeutua ja muotoilla toimintojaan sekä organisaatiotaan paremmin ympäristön vaatimuksia vastaavaksi.

Vaikka Kansallis-Osake-Pankki yritti muuttua byrokraattisesta joustavaksi organisaatioksi hajauttamalla toimintojaan, hierarkia pysyi ylimmän johdon työkaluna, eikä toiminta käytännössä ollut joustavaa. Kun ylin johto koki toiminnan jäykäksi ja pyrki muutoksilla saamaan sitä joustavammaksi, saattoi keskijohto samanaikaisesti kokea toiminnan hyvin joustavaksi. Toisaalta ylimmän johdon kokiessa toiminnan joustavaksi, saattoi se olla hyvin joustamatonta hierarkian alemmilla tasoilla. Ylimmän ja keskijohdon käsitykset erosivat paitsi toiminnan joustavuudesta myös muutoksista ja niiden vaikutuksista. (Tienari, J. & Tainio, R. 1999)

Keskeistä Tienarin ja Tainion tutkimuksessa on se, että muutos ei ole yksiselitteinen asia organisaatiossa, vaan se voidaan nähdä eri näkökulmista. Ei ole olemassa objektiivista määritelmää siitä, mitä muutos on (vrt. modernistinen näkökulma) vaan määritelmä muotoutuu eri henkilöiden käsityksistä. Organisaation eri tasoilla, esimerkiksi ylimmän johdon ja toisaalta keskijohdon tasolla organisaatiomuutosten sisältö ja vaikutukset koetaan eri tavoin.

Reija Liljan (1999) tutkimuksessa naisten ja miesten ura- ja palkkakehityksestä pankkialalla ajanjaksolla 1990-1997 selvitetään rahoitusalan rakennemuutosta ja pankissa työskentelevien alalla pysymistä muutoksessa. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään rahoitusalan sisäistä sopeutumista, joka on monen pankkilaisen kohdalla tapahtunut pankkityönantajaa, työtehtäviä tai molempia vaihtamalla. Muutokset ovat usein merkinneet sopeutumista vaatimattomampiin tehtäviin ja pienempään palkkaan. Osa pankissa työskentelevistä on joutunut valitsemaan vähemmän vaativien tehtävien ja kokonaan alan ulkopuolelle siirtymisen väiltä. Urakehitys ei siis ole aina ollut nousevaa.

Lilja selvittää tutkimuksessaan pankkialan muutosta tasa-arvonäkökulmasta eli sitä, kohdistuvatko muutokset samalla tavalla naisiin ja miehiin. Tutkimuksesta ilmenee, että naiset ja miehet ovat sopeutuneet eri tavalla muutoksiin esimerkiksi niin, että säilyttääkseen työpaikkansa naiset ovat joustaneet miehiä useammin työtehtävien laadussa.

2.3 Yhteenveto

Lyhyesti voidaan todeta, että muutosta voi tapahtua ympäristön, organisaation ja yksilön tasolla. Ympäristön tasolla muutokset liittyvät organisaation ja ympäristön suhteisiin, organisaation tasolla sen yksiköiden tai toimintojen välisiin suhteisiin ja yksilön tasolla esimerkiksi muutoksiin työssä.

Eräs näkökulma kuvata organisaatiomuutosta on modernistinen näkökulma, jonka mukaan tarve uudelle organisaatiomuodolle johtuu muutoksista ympäristössä. Modernistinen näkökulma jakaantuu Lewinin staattiseen malliin ja Kanterin, Steinin ja Jickin the big three model of change –malliin, joka on luonteeltaan dynaamisempi kuin Lewinin malli.

Lewin näkee organisaatiomuutoksen yksinkertaisena prosessina, jossa muutos tapahtuu yhteen suuntaan kerrallaan. Muutos on hänen mukaansa suunniteltu prosessi, jossa muutosagenttina on yksi henkilö tai ryhmä.

Kanterin ja hänen kollegoidensa mukaan muutos on jatkuva, monisuuntainen prosessi, joka voi olla suunniteltu tai organisaatiosta nouseva. Muutosprosessissa liikettä ja muutosta tapahtuu ympäristön, organisaation ja yksilön tasolla. Lewinin mallista poiketen muutosprosessissa on kolmenlaisia toimijoita, joita ovat muutosstrategit, muutoksen toimeenpanijat sekä muutoksen vastaanottajat.

Muutosten vastaanottajat ovat henkilöitä, joihin muutos vaikuttaa voimakkaasti, mutta jotka eivät voi merkittävästi vaikuttaa muutoksiin. Tämä ryhmä on avainasemassa muutosprosessissa, koska viime kädessä se toimii muutosten vakiinnuttajana eli päättää siitä, tapahtuvatko suunnitellut muutokset. Liian usein muutosstrategit luulevat voivansa toteuttaa muutoksen muista prosessin toimijoista välittämättä, mutta onnistuneen muutosprosessin läpiviemiseksi muutosten vastaanottajat on erittäin tärkeä ottaa mukaan prosessiin.

3 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen jatkuva kehittäminen on yksilön, työyhteisön ja koko yhteiskunnan kriittinen menestystekijä. Osaamisen kehittäminen ei merkitse vain muutosten passiivista mukailemista, vaan sen avulla organisaatiot rakentavat itselleen kilpailuetua ja yksilöt uusia työuria. Osaamisen jatkuvan kehittämisen kautta yksilön on myös helpompi hyödyntää, hallita ja ohjata muutoksia. (Ruohotie, P. & Honka, J. 1997, s. 1)

Yritysjohdon tulee kokea henkilöstön kehittäminen investointina, ei tuloa tuottamattomana kulueränä. Henkilöstön kehittämisen on oltava systemaattista toimintaa niin lama-aikana kuin nousukautenakin. (Järvinen, A. 1996, s. 77, 108)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulee olla sidoksissa organisaation tavoitteisiin ja yrityksen tulee luoda suotuisat kehittämisen puitteet sekä antaa tukensa kehittämiselle, jotta saavutettaisiin paras tulos. Osaamisen kehittämisen tulisi lähteä yritysstrategiasta, mutta toisaalta esimerkiksi Ojala on todennut tutkimuksessaan, että strategialähtöisyys ei ole kovin systemaattista (Ojala, L. 1993, s. 101). Yritykset tiedostavat, että koulutus ja muu kehittämistoiminta tulisi johtaa strategiasta, mutta käytännössä yritykset noudattivat henkilöstö- tai koulutusosaston tarjoamaa koulutuspakettia, jonka suunnittelussa mukana olleet ammattilaiset eivät useimmissa tapauksissa ottaneet osaa yrityksen strategian suunnitteluprosessiin. (Ojala, L. 1993, s. 101)

Myös Hall ja Goodale (1986, s. 302) esittävät, että organisaatiot investoivat usein huomattavia summia osaamisen kehittämiseen, mutta eivät useinkaan lähde kehittämispyrkimyksiinsä siitä, että kehittämisen tulisi palvelella organisaation strategisia päämääriä. Vaikka osaamisen kehittämisen tulisi olla sidoksissa organisaation strategiaan päämääriin, organisaatiot eivät Hallin ja Goodalen mukaan

käytännössä toimi tämän periaatteen mukaan. Ne pitävät kehittämistoimenpiteitä välttämättömänä pahana tai työntekijän etuna, mutta eivät näe niiden yhteyttä organisaation päämäärien saavuttamisessa. (Hall, D.T, & Goodale, J.G. 1986, s. 302)

3.1 Osaaminen yksilön näkökulmasta

Yksilön osaaminen eli pätevyys muodostuu tiedoista ja taidoista, kokemuksesta, kontakteista, arvoista, asenteista ja oletuksista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986, s. 6) Oppimisen tulee kehittää kaikkia näitä pätevyyden osia. Pätevyys voidaan määritellä tarkoittamaan henkilön potentiaalista toimintakykyä työssä esiintyvissä tehtävissä ja tilanteissa (Sarala, A. & Sarala, U. 1996, s. 129). Liiketoiminnallista arvoa osaamisella on vain silloin kun tiedetään miten sillä ratkotaan asiakkaan ongelmia ja tuodaan lisäarvoa asiakkaalle (Karjalainen, K. 1998, s. 43). Näinollen osaamisella ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan toteuttamisella on välitön yhteys.

Ammatillinen osaaminen voidaan myös käsittää teorian ja käytännön taitojen integroituneena kokonaisuutena. Näin tulkittuna työ ilmenee sujuvana käytännön taitona, johon liittyy myös työntekijän itsenäinen kyky ratkaista työtilanteessa ilmenevät ongelmat. Osa tiedoista on äänetöntä tietoa, joka auttaa selviämään joustavasti erilaisista työtilanteista. Olennainen osa osaamista on myös kriittinen suhtautuminen tietoon, oman osaamisen arviointikyky sekä kyky jatkuvaan oppimiseen. (Ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmauudistus, 1994, s. 21; Ojala, L. 1996, s. 76-77)

Tiedot ja taidot kattavat ammattitaidot, yleiset eli arkielämässä tarvittavat taidot sekä sosiaaliset taidot. Tiedot sisältävät faktat, menetelmät ja mallit ja taidot puolestaan kertovat, kuinka tietoja käytetään ja kuinka osaamista sovelletaan käytäntöön. Sosiaalisiin taitoihin sisältyy kommunikointikyky, yhteistyökyky ja –halukkuus,

empatiakyky, taito yhdistellä asioita ja ihmisiä sekä motivoitumiskyky ja motivointitaito. Kokemus auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Kokemus muodostaa oppimisen viitekehyksen, johon uusi tieto kytkeytyy. (Ojala, L. 1996, s. 76-77)

Työyhteisöille yhteistyökumppaneiden kanssa muodostetut verkostot ovat tärkeitä ja vastaavia verkostoja tarvitsevat myös yksittäiset ihmiset. Verkostot eli kontaktit ovat tärkeä osa henkilön pätevyyttä. Kontakteja ovat ihmissuhdeverkostojen lisäksi erilaiset kirjalliset ja sähköiset tiedonlähteet. Kontaktit korostavat sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen merkitystä. (Ojala, L. 1996, s. 77-78)

Arvot ja asenteet ovat suhteellisen pysyviä ja niiden merkitys on jatkuvasti korostunut ihmisen osaamisen kriteerinä. Asenteet kertovat, sopeutuuko henkilö jatkuvaan muutokseen ja onko hän valmis panostamaan itse oman osaamisensa ylläpitämiseen. Asenteisiin kuuluu sekä tiedon halu ja oma tahto oppia uutta että henkilön toimintaa ja ajattelua ohjaava sisäinen malli ja sen hallinta. Arvot määräävät osaltaan sen, minkälaisissa organisaatioissa ja työtehtävissä henkilö on halukas työskentelemään. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat henkilön oma fyysinen ja psyykinen energia sekä henkilökohtaiset taidot. (Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986, s. 6; Ojala, L. 1996, s. 78)

Henkilöstön kehittämisessä tulisi pätevyyksien kehittämisen ohella kehittää myös tahtoa. Vaikka yksilön pätevyyden ehtona on, että hänellä on tarvittavat tiedot ja taidot, mutta jos tahto puuttuu, jäävät tiedot ja taidot käyttämättä (Varila, J. 1992, s. 132).

Jokaisella henkilöllä on tarpeita kehittyä omassa ammatissaan ja kehittäessään itseään yksilöt kehittävät myös organisaatiota ja sen tapaa toimia. Tämä antaa henkilöstölle paremmat puitteet kehittyä edelleen. (Järvinen, A. 1996, s. 65 ja 69)

3.1.1 Osaamisen tasot Otalan mukaan

Otala (1993) on soveltanut Igor Ansoffin (1984) strategisen ja operatiivisen johtamiskyvyn mallia yksilön osaamisvaateisiin. Ansoffin mukaan johtamisosaaminen koostuu operatiivisesta ja strategisesta osaamisesta. Operatiivisella osaamisella hän tarkoittaa tehokkuutta ja voitontavoittelua palvelevaa osaamista ja strategisella osaamisella tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Strategisella osaamisella vastataan ulkoisessa ympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Strategisen kyvykkyyden puuttuminen luo yritykselle pullonkauloja, kustannuksia ja muutosvastaisuutta. Jotta yritys menestyisi, täytyy sen kehittää samanaikaisesti molempia johtamisosaamisen tasoja. (Ansoff, I.H. 1984, s. 181-183)

Otalan mukaan Ansoffin teoria on sovellettavissa paitsi johtamisosaamiseen, myös koko organisaation ja sen jäsenien osaamiseen. Kaikki organisaation jäsenet tarvitsevat molempia osaamisen tasoja. Yksilön osaaminen koostuu Otalan mukaan operatiivisesta ja strategisesta kyvykkyydestä. (Otala 1996, s. 23 ja 30-31; Otala 1993, s. 30)

Strategisella osaamisella tarkoitetaan yleistä osaamista, jonka varaan voidaan muutostilanteessa kehittää uusien vaatimusten edellyttämää osaamista eli operatiivista osaamista. Kuten organisaatio tarvitsee strategista johtamisosaamista vastatakseen tulevaisuuden vaatimuksiin, tarvitsee yksilökin yleistä tietoa parantaakseen oppimiskykyään ja selviytyäkseen paremmin tulevista osaamisvaatimuksista. Strateginen osaaminen ei liity yhteen tehtävään, vaan se on siirrettävää ja hyödynnettävissä missä tahansa. (Otala 1993, s. 30)

Operatiivisella osaamisella tai kyvykkyydellä tarkoitetaan niitä tietoja ja taitoja, jotka liittyvät henkilön nykyisten tehtävien hoitamiseen. Ihmiset tarvitsevat jatkuvasti lisää operatiivista kyvykkyyttä ollakseen tehokkaita

nykyisessä työssään ja toisaalta he tarvitsevat strategista kyvykkyyttä voidakseen oppia nopeasti tulevia työn vaatimuksia ja voidakseen kehittää tulevaisuudessa tarvittavaa operatiivista kyvykkyyttä. (Ojala 1996, s. 23 ja 30-31; Ojala 1993, s. 30)

Henkilön operatiivisia valmiuksia parannetaan henkilöstökoulutuksella, joka auttaa tekemään nykyisen työn tehokkaammin ja paremmin. Lisäkoulutuksella pyritään uuden osaamisen sekä uusien ja yleisten taitojen lisäämiseen, jotta henkilöllä olisi valmiuksia oppia uuteen työtehtävään tai nykyisessä työtehtävässä tulevaisuudessa tarvittavia taitoja. (Ojala, 1996, s. 30)

3.1.2 Osaamisen tasot Räsänen mukaan

Räsänen (1994, s. 70-73) on jäsennellyt liiketoiminnassa tarvittavan osaamisen eri tasoille. Hänen mukaansa se osaamisen taso, jolla liiketoiminnan perustoimintoja voidaan harjoittaa, vaihtelee merkittävästi. On mahdollista erottaa useita laadullisesti erilaisia osaamisen tasoja, joita yksilöt ja yritysorganisaatiot voivat vähitellen saavuttaa panostamalla jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja kunkin tason erityisiin kehittämismekanismiin.

Räsänen luokituksessa osaamisen korkeimpana tasona on ydinosaaminen, joka perustuu Prahaladin ja Hamelin (1990, s. 79-91) jäsentelyyn yrityksen ydinosaamisesta. Räsänen luokituksessa on tärkeää erottaa ydinosaaminen muista osaamistasoista. Ydinosaaminen on nimenomaan yritystason osaamista, kun taas muut osaamistasot ovat yksilön osaamistasoja, joita yhdistelemällä organisaatio voi saavuttaa eri osaamistasoja. Yritystason osaamista ei kuitenkaan voi syntyä ilman yksilöiden osaamista, joten ydinosaamista on tarpeen käsitellä myös tässä yhteydessä.

Räsänen luokittelee osaamistasot seuraavasti:

1. Yleissivistys
2. Ammatillinen perusosaaminen
3. Liiketoiminnallinen erityisosaaminen
4. Yhtymän tai yhteistyöverkoston ydinosaaminen. (Räsänen, K. 1994, s. 71)

Jokaiselta yrityksessä työskentelevältä henkilöltä vaaditaan yleissivistystä, johon kuuluvat esimerkiksi puhe- ja kielitaito, tietyt käyttäytymisnormit ja kyky käyttää talouselämän perusinstituutioita. Yleissivistys omaksutaan pääosin kotona, mutta myös koulut ovat tärkeässä roolissa. (Räsänen, K. 1994, s. 71)

Useimmissa työtehtävissä yleissivistys ei ole riittävä osaamisen taso, vaan sen lisäksi tarvitaan tietyn ammattialan perusosaamista. Ammattialan perusosaamista voi oppilaitosten lisäksi kehittää oppisopimuskoulutuksessa yrityksissä. Myös pitkä käytännön kokemus työssä antaa ammatillisen perusosaamisen. (Räsänen, K. 1994, s. 72)

Erityisosaaminen on eri alojen ammattitaidosta muodostuva kokonaisuus, jota muut yritykset eivät pysty nopeasti jäljittelemään ja jonka avulla asiakkaille voidaan tarjota ainutlaatuista palvelua. Kyse on siis kyvystä luoda ainutlaatuinen osaamisen yhdistelmä eri henkilöiden osaamisesta. Yrityksen menestys voi perustua jopa pelkästään siihen, että sen työntekijät ovat alansa erityisosaajia. Erityisosaaminen voi syntyä ainoastaan kehitystyön tuloksena, eivätkä sitä voi tarjota valmiia koulutusjärjestelmät tai ulkopuoliset tukijärjestelmät. (Räsänen, K. 1994, s. 72-73)

Ydinosaamista puolestaan voi syntyä, jos yrityksellä on mahdollista soveltaa samaa osaamista eri liiketoiminnan aloilla. Ydinosaaminen ei siis ole sidottu johonkin tiettyyn liiketoimintayksikköön. (Pralhad, C.K. & Hamel, G. 1990, s. 83-84) ovat määritelleet ydinosaamista kolmen kriteerin avulla:

1. Ydinosaamista voidaan hyödyntää monilla eri liiketoiminnan aloilla
2. Siitä on merkittävää hyötyä asiakkaille
3. Ydinosaamisen tulisi olla vaikeasti jäljiteltävissä.

Ydinosaaminen on organisaation kollektiivista oppimista, kommunikointia ja voimakasta sitoutumista työhön yli organisatoristen rajojen. Sille on myös tyypillistä, että se ei vähene käytössä. (Pralhad, C.K. & Hamel, G. 1990, s. 82) Ydinosaamisen avulla organisaatio voi saavuttaa pysyvän kilpailuedun, koska todellinen kilpailukyky syntyy siitä, että organisaatio ja sen jäsenet oppivat nopeammin kuin kilpailijat (Ruohotie, P. & Honka, J. 1997, s. 1; Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990, s. 81).

On huomattava, että ydinosaamista kehittäviä ja käyttäviä yrityksiä on melko vaikea löytää. Ydinosaaminen on ollut iskusanana muodissa, mutta Prahaladin ja Hamelin määritelmän mukaista ydinosaamista ei ole monessakaan yrityksessä. Usein termiä käytettäessä tarkoitetaan liiketoiminnallista erityisosaamista, eli sitä, mikä erottaa yrityksen muista saman alan yrityksistä. Vielä väljemmin termiä käytetään viittaamaan johonkin osaamiseen, joka on omassa yrityksessä keskeistä ja tärkeää. Kuitenkaan se, että jokin osaamisalue on yrityksessä keskeistä, ei tee siitä yrityksen ydinosaamista eikä edes erityisosaamista, mikäli kilpailijatkin hallitsevat saman asian tai siitä ei ole asiakkaille erityistä hyötyä. Yritysten määrittelemä "ydinosaaminen" saattaa olla asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa, mutta usein samalla alalla

toimivat muut yrityksetkin hallitsevat saman. Ydinosaamista kehitettäessä tarvitaan myös taitoa pelkistää osaamisen sisältö, taitoa siirtää sitä alalta toiselle sekä taitoa tuottaa osaamista toisissa oloissa. Se, että osaamista voidaan hyödyntää nykyoloissa ei tee siitä ydinosaamista. (Räsänen, K. 1994, s. 73-74)

3.2 Osaamisen kehittäminen henkilöstöjohtamisen osa-alueena

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan prosessia, jonka kautta saavutetaan paras mahdollinen yhteensopivuus työntekijän, työn, organisaation ja ympäristön välillä, niin että työntekijät saavuttavat haluamansa työn tuloksen tason sekä tyytyväisyystason ja että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. (Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986, s. 6)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteita ja yksilön osaamista osana henkilöstöjohtamisen kenttää voidaan havainnollistaa kuvan 2 avulla.

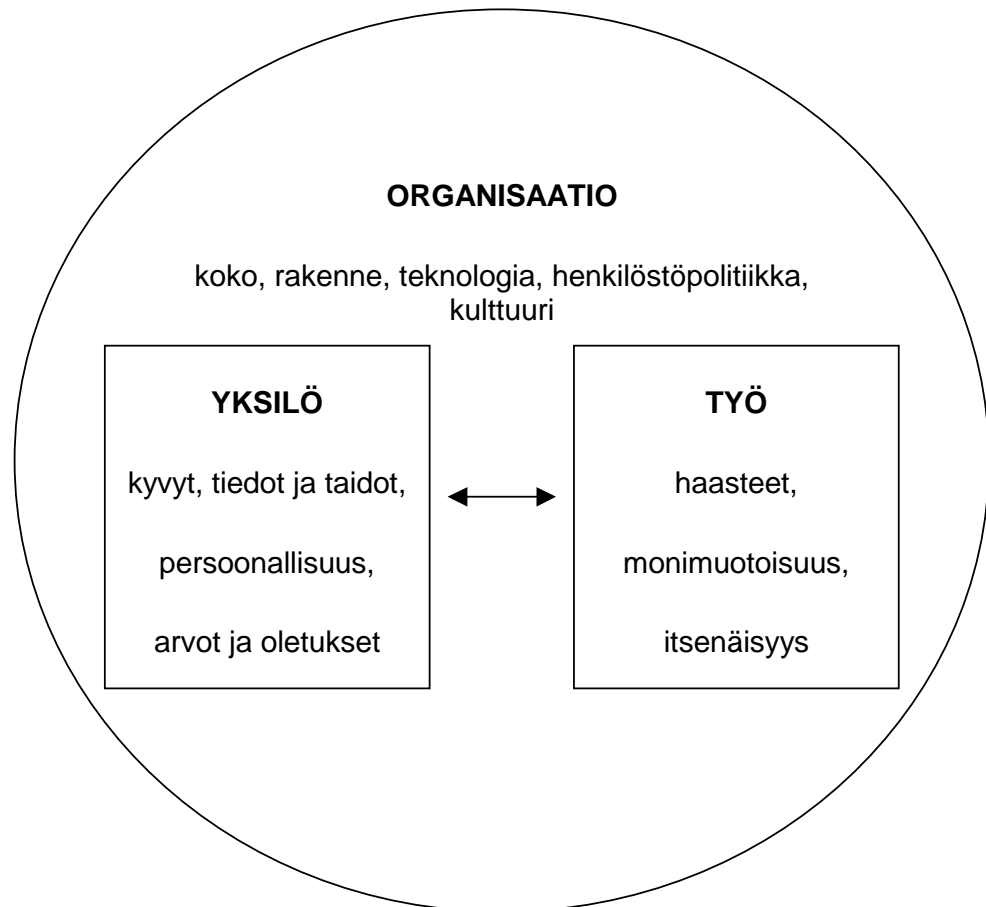
Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tarpeellisten tietojen, taitojen ja kokemuksen tunnistamista sekä lisäämistä keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä niin, että osaaminen ja sen kehittäminen tukevat yrityksen strategiaa (Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986, s. 301).

Joissakin määritelmässä halutaan laajentaa henkilöstön osaamisen kehittäminen osaksi henkilön itsensä kehittämistä. Tällöin henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan niitä organisaation toimenpiteitä, joilla pyritään aikaansaamaan työtoiminnan kannalta tärkeää oppimista ja itsensä kehittämistä. Lisäksi sillä pyritään lisäämään henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa eli pyritään vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen siten, että se kykenisi paremmin suoriutumaan sekä nykyisistä että tulevista tehtävistä. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan yleisen tietotason, oman ammattitaidon ja työssä tarvittavien taitojen ylläpitämistä ja lisäämistä. (Sarala, U. 1988, s. 91; Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991, s. 208-209; Heinonen, J. & Järvinen, A. s.148)

YMPÄRISTÖ

taloudellinen, sosiaalinen,

poliittinen, teknologinen



Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen neljä osatekijää. (Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986, s. 4)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on osa henkilöstöhallintoa tai -johtamista, jolla tarkoitetaan yleensä kaikkia niitä johdon, esimiesten, yhteistoimintaelinten ja mahdollisen henkilöstöosaston toimintoja, joiden tehtävänä on henkilöstövoimavarojen muodostaminen, ylläpitäminen ja ohjaaminen. Henkilöstöjohtamisessa otetaan huomioon sekä henkilöstön omat tarpeet että yritysympäristön asettamat vaatimukset.

(Sarala, U. 1988, s. 90) Henkilöstön osaamisen kehittäminen voidaan sijoittaa henkilöstöjohtamisen kentässä osaksi henkilöstövoimavarojen ylläpitoa.

Henkilöstöjohtamiselle on pitkään ollut tyypillistä lyhytjännitteisyys ja rutiiniasioiden hoito. Suunnittelun, henkilöstövoimavarojen hankinnan, hallinnan ja kehittämisen sijasta on keskitetty henkilöstön määrällisiin kysymyksiin, sääntelyyn ja valvontaan eli painopiste on ollut enemmän kontrolloivassa kuin kehittävässä henkilöstötoiminnassa. Vähitellen henkilöstöinvestoinnit on ymmärretty tuloja tuottaviksi panostuksiksi, kun ihmispääoman on käsitetty olevan kriittinen tuotannontekijä. Ihminen on voimavara – ei kustannus. (Järvinen, A. 1996, s. 17-18; Tainio, R. & Valpola, A. (toim.) 1996, s. 186)

Oppimis- ja kehittämistoimintaa ei tulisi rajoittaa ainoastaan organisaatiohierarkian ylätasolla tapahtuvaksi, vaan koko henkilöstön tulisi saada osallistua kehityshankkeisiin. Tällaisessa ajattelutavassa henkilöstöä ei nähdä ainoastaan passiivisena toiminnan kohteena vaan voimavarana, jota voidaan käyttää aktiivisesti oppimisen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. (Sarala, A. & Sarala, U. 1996, s. 127)

Virkkunen ja Miettinen (1981, s. 4-5) ovat luonnehtineet henkilöstön osaamisen kehittämistä seuraavin tunnusmerkein:

- henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on luoda, ylläpitää ja kehittää henkilöstön pätevyyttä sekä ammatissa että organisaation sisäisessä yhteistyössä
- sen tarkoituksena on oppimisen tietoinen aikaansaaminen, kasvatukselliset toimenpiteet tai kasvatuksellisen näkökulman liittäminen johtamiseen

- henkilöstön kehittäminen on osa organisaation johtamista ja henkilöstöhallintoa
- henkilöstön kehittäminen käsittää koulutuksen lisäksi myös muita kehittämistoimia.

3.3 Osaamisen kehittämisen keinot

Henkilöstön kehittäminen voidaan määritellä myös niiden keinojen avulla, joilla henkilöstön osaamisen kehittämiseen konkreettisesti pyritään.

Tämän jaottelun mukaisesti Virkkunen ja Miettinen (1981, s. 5-6) jakavat henkilöstön kehittämisen keinot neljään pääryhmään:

- 1 koulutus
- 2 henkilöstön omaehtoisen opiskelun ja ammatillisen itsensä kehittämisen tukeminen
- 3 työn ohjaus ja opastaminen työssä
- 4 sellaiset henkilöstöhallinnolliset toimenpiteet, joilla henkilökuntaan kuuluville
 - luodaan mahdollisuuksia tutustua organisaation toiminnan eri puoliin ja hankkia tarvittavaa työkokemusta sekä
 - turvataan jatkuva työssä kehittymisen mahdollisuus haastavia, kehitystä edellyttäviä työtehtäviä antamalla.

Esimerkkinä tällaisista osaamisen kehittämiskeinoista ovat työkierto ja erilaiset urajärjestelyt.

Virkkusen ja Miettisen jaottelun lisäksi on tarpeellista mainita kehityskeskustelut ja niiden pohjalta laadittavat henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat osaamisen kehittämisen muotona. (ks. esim. Ojala, L. 1996, s. 194-201)

3.3.1 Henkilöstökoulutus

Koulutuksella tarkoitetaan toimintoja, joiden avulla organisaatio varmistaa toimintansa kannalta välttämättömien pätevyyksien eli osaamisen aikaansaamisen (Virkkunen, J. & Miettinen, R. 1981, s. 13). Sen tarkoituksena on tehostaa suorituskykyä, kehittää erilaisia tietoja ja taitoja sekä hankkia tietoa. Koulutuksella parannetaan osaamista ja motivaatiota sekä muutetaan asenteita. Koulutus voidaan jakaa opettajajohtoiseen koulutukseen ja oppilaan järjestelmälliseen itseopiskeluun. (Järvinen, A. 1996, s. 74; Peltonen, M. 1985, s. 14)

Koulutus ja oppiminen ovat eri asioita, vaikka koulutuksella pyritäänkin oppimiseen. Jos koulutus saa aikaan pysyviä muutoksia osaamisessa eli tiedoissa ja taidoissa, asenteissa, käsityksissä tai käyttäytymisessä, on tapahtunut oppimista. (Ojala, L. 1996, s. 80)

Hall ja Goodale (1986, s. 330) luonnehtivat koulutusta kolmen tunnusmerkin avulla. Ensiksikin koulutus on aina organisaation suunnittelemaa toimintaa. Suunnittelu sisältää koulutustarpeen analyysin, eri vaihtoehtojen vertailun sekä päätöksenteon ja suunnitelman laatimisen. Toiseksi koulutuksella tarkoitetaan työssä tarvittavien tietojen ja taitojen oppimista. Uusilla tiedoilla ja taidoilla ei ole paljonkaan merkitystä organisaatiolle, jos niistä ei ole työn suorittamisen kannalta hyötyä. Hyöty voi olla nykyisessä tai tulevassa työtehtävässä tarvittavan kyvykkyyden lisäämistä. Kolmanneksi koulutuksen tulisi parantaa työntekijän työsuoritusta ja sitä kautta edistää organisaation tavoitteita.

3.3.1.1 Koulutustyypit Hallin ja Goodalen mukaan

Hall ja Goodale (1986, s. 332-334) luokittelevat koulutustyypit neljään luokkaan, jotka voidaan edelleen jaotella sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen. Jaottelu perustuu siihen, kuka arvioi koulutustarpeen ja toisaalta kuka toteuttaa koulutuksen. Koulutustyypit Hallin ja Goodalen mukaan ovat:

- 1 Työyhteisökoulutus
- 2 Sisäiset kurssit, jotka ovat oman henkilöstön järjestämiä
- 3 Sisäiset kurssit, jotka ovat ulkopuolisten kouluttajien tai konsulttien järjestämiä
- 4 Yrityksen ulkopuolinen koulutus.

Koulutustyypeistä yleisin ja usein myös epämuodollisin on työyhteisökoulutus, joka nimensä mukaisesti järjestetään työyhteisössä. Koulutuksen toteuttajana on tavallisesti esimies tai työtoveri, jolla on aiheesta laajempaa tietoa. Koulutustarpeen havaitsijana on yleensä joku organisaation jäsen. Vaikka työssä tapahtuva koulutus on usein epämuodollista, tulisi koulutustarve kuitenkin arvioida, koulutus suunnitella ja toteuttaa sekä sen jälkeen arvioida tulokset. (Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986, s. 332)

Työyhteisökoulutuksen vahvuutena on ns. tekemällä oppiminen (engl. learning by doing), jolloin opittavia asioita on mahdollista harjoitella todellisissa olosuhteissa. Peltonen (1985, s. 27) esittääkin, että tietoja voi oppia lähes kaikissa tilanteissa, joissa on mahdollista käyttää aistejaan, mutta taitoja oppii lähes yksinomaan omakohtaisen harjoittelun avulla. Harjoituksen ei Peltonen mukaan tarvitse tapahtua välttämättä todellisessa tilanteessa, vaan todellisia tilanteita voidaan

simuloida. Todellisessa työssä harjoittelu mahdollistaa kuitenkin nopean ja riittävän syvällisen omaksumisen, opiskelumotivaation kehittymisen ja säilymisen sekä alhaisemmat opiskelukustannukset. Harjoittelu kehittää myös soveltamistaitoa. (Peltonen, M. 1985, s. 30)

Oman henkilökunnan järjestämät sisäiset kurssit toteutetaan yrityksessä, mutta irrallaan varsinaisesta työstä. Koulutuksen toteuttamisesta vastaa yrityksen oma henkilöstö ja toteuttajina ovat organisaation omat kouluttajat tai alan asiantuntijat. Koulutusmuoto poikkeaa työpaikkakoulutuksesta siinä, että työpaikkakoulutuksella vastataan useimmiten sisäisestä tarpeesta lähteneeseen koulutustarpeeseen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän tai esimiehen havaitsemaa kehittämistarvetta. Oman henkilöstön järjestämällä sisäisillä kursseilla pyritään vastaamaan kehittämistarpeeseen, jonka luo esimerkiksi jokin uusi tieto alalla. (Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986, s. 334)

Toisena vaihtoehtona on toteuttaa sisäinen kurssi ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla. Ulkopuolisia asiantuntijoita käytetään muun muassa siksi, että organisaation omalta henkilöstöltä puuttuu usein asiantuntemus ja uskottavuus, jota konsulteilla puolestaan on tiettyyn osa-alueeseen erikoistumisen vuoksi. Koska koulutuksen tulisi vastata kohdeorganisaation tarpeita, suunnitellaan tämän tyyppiset kurssit usein yrityksen tarpeita vastaaviksi. (Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986, s. 334)

Yrityksen ulkopuoliset kurssit ovat koulutusmuoto, jossa koulutettavat henkilöt osallistuvat ulkopuolisten suunnittelemaan ja toteuttamaan koulutukseen. Koulutus toteutetaan koulutettavan työpaikan ulkopuolella ja siihen voi osallistua työntekijöitä muistakin organisaatioista. Järjestäjänä voi olla esimerkiksi oppilaitos tai koulutukseen erikoistunut organisaatio. Näiden kurssien etuna verrattuna esimerkiksi työpaikkakoulutukseen on se, että kouluttajina

toimivat asiantuntijat, mutta ulkopuolisten järjestämien kurssien vaikeutena on saada ne vastaamaan koulutettavien tarpeita. (Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986, s. 334-335)

3.3.1.2 Koulutusmuodot Saralan mukaan

Saralan (1988, s. 91-92) koulutusmuotojen ryhmittely noudattelee pääpiirteissään Hallin ja Goodalen jaottelua: Koulutus voidaan järjestää organisaatiossa monella eri tavalla. Varsinkin suuremmilla organisaatioilla on usein oma koulutusyksikkö, joka suunnittelee ja toteuttaa tarvittavan koulutuksen. Oman koulutusyksikön etuna voidaan pitää sitä, että sen on ulkopuolista organisaatiota helpompaa ottaa huomioon oman organisaation erityispiirteet ja –tarpeet.

Useat yritykset käyttävät henkilöstökoulutuksessa kouluttamiseen erikoistuneita ulkopuolisia organisaatioita, jotka suunnittelevat ja toteuttavat koulutuksen. Haasteena tämän tyyppiselle koulutukselle on saada koulutus vastaamaan kohdeyrityksen todellisia tarpeita. Tähän koulutusorganisaatiot pyrkivät räätälöimällä koulutusohjelmia kunkin organisaation tarpeita vastaaviksi. Toisaalta ulkopuolisen koulutusorganisaation käyttö antaa henkilöstölle virikkeitä ja kouluttajien ja konsulttien on helpompi tarkastella organisaatiota puolueettomasti. (Sarala, U. 1988, s. 92)

Tehokas koulutusmuoto on myös koulutuksen järjestäminen kiinteästi työpaikalla, jolloin kouluttajina toimivat esimerkiksi kokeneet työntekijät tai toimihenkilöt. Tällä koulutusmuodolla voidaan vastata parhaiten ajankohtaisiin työn kehittämishaasteisiin ja toisaalta opetustehtävässä toimivalle tilanne on hyödyllinen ja kehittävä kokemus. Haittapuolena voidaan mainita opetuksen rajoittuminen arkikokemukseen, joka on hankittu organisaation sisällä. Laajempaa kehittämistä saatetaan pitää liian teoreettisena tai kannattamattomana. Myös aika- ja rahapula rajaavat tällä tavoin järjestetyn koulutuksen määrää ja laatua. Tällöin

monet ulkopuoliset virikkeet ja kehittämismahdollisuudet jäävät helposti hyödyntämättä. (Sarala, U. 1988, s. 92)

3.3.2 Henkilöstön omaehtoinen opiskelu ja itsensä kehittäminen

Henkilöstön omaehtoisella opiskelulla ja itsensä kehittämisellä on nykyään suuri painoarvo, sillä onhan henkilöstö viime kädessä itse vastuussa omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä.

3.3.2.1 Verkko-opiskelu

Verkko-opiskelulla tarkoitetaan itsenäistä opiskelua joko maailmanlaajuisessa internetissä tai intraneteissä, jotka ovat suljettuja verkkoja tietyille kohderyhmälle.

Verkko-opiskelu on itseopiskelua, joka opiskelumuotona lisää opiskelun joustavuutta ja avoimuutta sekä koulutuksen saavutettavuutta. Verkko-opiskelun avulla voidaan kehittää opiskelijan itseohjautuvuutta. Lisäksi opiskelumuodon etuihin kuuluu se, että opiskelu ei ole aikaan eikä paikkaan sidottua ja koulutuksen kustannus-hyöty -suhde paranee. (Immonen, J. 2000, s. 18)

On kuitenkin huomattava, että itseopiskelu eroaa arkielämän epämuodollisesta itseopiskelusta siinä, että se on systemaattista ja muodollista (Paakkola, E. 1991, s. 11). Itseopiskelu voidaan määritellä opittavan asian tai toiminnan omaksumisprosessiksi, jossa opiskelija työskentelee ilman ulkopuolisen henkilön tukea. Opiskelija valitsee itse opiskeluajan ja -paikan ja materiaalin valinnassa apuna on oma henkilökohtainen opiskelusuunnitelma sekä eri asiantuntijat. (Europaeus, V., Kallio, A. & Vuorio, R. 1995, s. 15) Itseopiskelussa ei siis ole kyse siitä, että henkilö etsii sattumanvaraisesti tietoa, vaan taustalla tulisi olla joko muiden avulla tai itsenäisesti määritetty

oppimistarve sekä opiskelun tavoitteet, joiden perusteella opiskelija voi etsiä tarvitsemaansa materiaalia. (Mannisenmäki, E. 2000, s. 109)

Verkko on merkinnyt suurta muutosta tiedon saatavuudessa, josta on seurannut sekä mahdollisuuksia että ongelmia. Verkon avulla on saatavilla lukuisia ja monipuolisia tietolähteitä ja toisaalta verkko mahdollistaa myös nopean tiedonhaun. Valtava tiedon määrä nostaa kuitenkin esiin ongelmia ja voi synnyttää voimattomuuden kokemuksen tietomäärän edessä. Tietomäärän paljous voi johtaa sattumanvaraiseen aineiston valintaan. (Lehtinen, E. 1997, s. 34-35)

Verkon kautta tapahtuvan itseopiskelun ongelmana on myös vuorovaikutuksen puute, joka saattaa jopa johtaa opiskelijan vääriin tulkintoihin opiskeltavasta asiasta. (Filipczak, B. 1997, s. 70) Vuorovaikutuksen lisäämiseksi verkko-opiskelussa tulisi lisätä yhteistoiminnallista opiskelua, jolla tarkoitetaan ryhmän jäsenten fyysistä läsnäoloa, keskustelua, materiaalin jakamista, toistensa auttamista sekä positiivista riippuvuussuhdetta toisistaan. Yhteistoiminnallisen opiskelun avulla voidaan tukea verkko-opiskelijan itseohjautuvuuden kehittymistä. (Mannisenmäki, E. 2000, s. 109 ja 112)

Verkko-opiskelussa, kuten omaehtoisessa opiskelussa yleensäkin, korostuvat henkilön oma aktiivisuus ja kiinnostuksen kohteet. Se edellyttää ajattelu- ja toimintatavan muuttamista niin, että siirrytään passiivisista tiedon lukijoista aktiivisiksi tiedon hakijoiksi.

3.3.2.2 Monimuoto-opiskelu

Monimuoto-opiskelussa on piirteitä sekä perinteisistä koulutusmuodoista että omaehtoisesta opiskelusta ja aktiivisesta tiedon hankinnasta ja soveltamisesta käytäntöön. Koska monimuoto-opetus kuitenkin asettaa suuren painon opiskelijan kyvyille opiskella itse, on sitä luontevinta käsitellä tässä yhteydessä (Paakkola, E. 1991, s. 13).

Monimuoto-opetuksella tarkoitetaan tietyille kohderyhmälle suunnitelmalliseksi kokonaisuudeksi koottua lähi- ja etäopetusta sekä itsenäistä opiskelua. Opetusmuotojen vaihtelu tukee hyvin oppimista. (Europaeus, V., Kallio, A. & Vuorio, R. 1995, s. 13) Lähtökohtana on ollut siirtää painopistettä opettamisesta itseopiskeluun, jolloin opiskelijalta edellytetään aktiivista suhdetta opiskeluun. Monimuoto-opetuksen lähtökohtana on ohjattu itseopiskelu, jossa käytetään tarvittaessa hyväksi sähköistä viestintäteknikkaa ja tietotekniikkaa. (Paakkola, E. 1991 s. 17, 25)

Lähiopetuksessa opettaja ja opiskelijat ovat samassa opetustilassa ja osallistujilla on tällöin mahdollisuus välittömään vuorovaikutukseen ja ajatusten vaihtoon. Tämä on tärkeää erityisesti pitkään jatkuvassa opiskelussa sosiaalisen kanssakäymisen mahdollistajana sekä motivaation ylläpitäjänä. Lähiopetusjaksojen aikana on tarkoituksenmukaista käsitellä sellaisia opiskelusisältöjä, joihin ei ole itseopiskelumateriaalia. (Europaeus, V., Kallio, A. & Vuorio, R. 1995, s. 13-14)

Etäopetuksessa opiskelijat ja opettaja ovat läsnä eri paikoissa ja mahdollisesti eri aikoina. Etäopetus on kuitenkin suunniteltua ja järjestelmällistä toimintaa, johon liittyy opiskelijan tuki, ohjaus ja neuvonta. Keskeinen merkitys on oppimistehtävillä, joita kutsutaan etätehtäviksi. Niiden tarkoitus on perehdyttää opiskelija opiskeltavaan asiaan tai saada hänet syventämään käsitystään opittavasta asiasta.

Keskeisessä roolissa etäopetuksessa ovat erilaiset tekniset apuvälineet, kuten esimerkiksi puhelin ja sähköposti, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen opettajan ja opiskelijan välillä. (Europaeus, V., Kallio, A. & Vuorio, R. 1995, s. 14)

3.3.3 Työn ohjaus ja opastaminen työssä

Työn ohjaus ja opastaminen liittyvät usein uuden työntekijän perehdyttämiseen uuteen työhön. Tällä perehdyttämiskoulutuksella tarkoitetaan koulutus- ja neuvontatoimenpiteitä, joita kohdistetaan organisaatioon saapuvaan uuteen työntekijään. Perehdyttämiskoulutus on erittäin tärkeää, mutta siitä huolimatta sitä laiminlyödään. Käytännössä perehdyttämisvaihe viedään läpi hyvin lyhyessä ajassa ja opastaminen työssä ja työn ohjaus tarkoittavat käytännössä sitä, että uudelle työntekijälle osoitetaan hänen ensimmäinen työtehtävänsä. Organisaatiotoiminnan kokonaisuus ja oma rooli siinä jäävät helposti epäselväksi, jos perehdytystä ei tehdä kunnolla. (Sarala, U. 1988, s. 85)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijöiden opastamisesta ja valmentamisesta tuleviin työtehtäviin, mutta ohjaajana voi toimia esimiehen sijaan myös pysyvästi tiettyjen työtehtävien ohjaukseen tai tulokkaiden perehdyttäjäksi nimetty henkilö tai tiettyä ohjaustehtävää varten koulutettu neuvoja. (Virkkunen, J. & Miettinen, R. 1981, s. 78)

Ohjaus eroaa koulutuksesta siinä, että se perustuu työssä esiin tulevien ongelmien ja virheiden käsittelyyn. Ohjattavan työsuoritusta tarkkaillaan ja arvioidaan, jotta siinä esiintyvien puutteiden ja virheiden syyt voidaan selvittää ja korjata. Ohjauksen tulee kannustaa ja tukea ohjattavaa, mutta toisaalta auttaa häntä arvioimaan omaa toimintaansa kriittisesti. (Virkkunen, J. & Miettinen, R. 1981, s. 78)

Työn ohjauksen onnistumisen edellytyksenä on, että ohjattavalla on riittävät perustiedot eikä ohjaus ole ristiriidassa annetun koulutuksen

kanssa. Ohjaajan tulee olla pätevä ja hänen tulee voida keskittyä ohjaukseen, jotta saavutettaisiin paras tulos. Yksilöllisen ohjauksen pohjaksi tarvitaan myös kehittämistavoitteiden selkeää määrittelyä. Näinollen ohjattavan henkilön osaamistarve tulee selvittää ja ohjaus toteuttaa nykyinen osaamistaso ja uuden tehtävän edellyttämät vaatimukset huomioiden. (Virkkunen, J. & Miettinen, R. 1981, s. 78-79)

Työn ohjaaja voi edistää oikeiden työtapojen ja toimintaperiaatteiden omaksumista antamalla työtä koskevaa palautetta, opastamalla, neuvomalla ja keskustelemalla sekä näyttämällä esimerkkiä omalla työtavallaan. Ohjaaja voi myös auttaa työn kannalta hyödyllisten tottumusten aikaansaamista vakiinnuttamalla tarkoituksenmukaisia työtapoja. Opastuksen tulee suunnata ohjattavan huomio tärkeisiin kysymyksiin, virittää motivaatiota ja kiinnostusta sekä antaa kritiikkiä. (Virkkunen, J. & Miettinen, R. 1981, s. 79-80)

3.3.4 Työkierto

“Työssä oppiminen määrätietoisena ja suunniteltuna henkilöstön kehittämismenetelmänä on toimintaa, jossa työntekijä ohjataan tarkoituksellisesti sellaisiin uusiin tehtäviin, joihin perehtyminen ja joiden suorittaminen kehittää häntä” (Sarala, U. 1988, s. 111). Työkierrolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä siirtyy sovitun ajan puitteissa ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa sitten kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työkierrossa henkilö vaihtaa usein myös työpistettään. Tavallisesti työkierron tehtävät ovat sellaisia, että ne liittyvät henkilön nykyiseen tai tulevaan työtehtävään. Hyvänä lähtökohtana tehtävästä toiseen siirtymiselle voidaan pitää vapaaehtoisuutta. (Vartiainen, 1994, s. 224)

Työkiertoa on monilla työpaikoilla alettu noudattamaan työntekijöiden omasta aloitteesta ja sitä käytetään usein uuden työntekijän

koulutuksen yhteydessä tutustuttaessa häntä työpaikan tehtäviin. Tehtävästä toiseen siirtymisen hyödyt työntekijälle ovat laajeneva osaaminen sekä syvempi käsitys eri työtehtävien välisistä yhteyksistä. Laajeneva osaaminen antaa henkilölle mahdollisuuksia siirtyä tehtävästä toiseen. Työnantajalle kierto merkitsee aiempaa osaavampaa ja tuottavampaa henkilöstöä sekä helpottaa sijaisuuksien hoitamista kun työntekijät hallitsevat useampia työtehtäviä. (Vartiainen, 1994, s. 226)

Työssä oppimisen edellytyksenä on, että uuteen työhön siirtyvä henkilö ymmärtää mistä on kysymys ja kokee tilanteen hyödyllisenä kehittymistilaisuutena. Työkiertoa aloitettaessa on oppimista tuettava tehokkaalla työnohjauksella. Olennaista on myös se, että työntekijä valmistellaan ja koulutetaan uuteen työhön ennen kuin hän vastaanottaa sen. (Sarala, U. 1988, s. 111-112)

3.3.5 Kehityskeskustelut ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat

Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan kehittämällä yksilöiden osaamista ja organisaation osaamistarpeet ovat sekä kehityskeskusteluiden että –suunnitelmien lähtökohtana. (Ojala, L. 1996, s. 194)

Kehityskeskustelut ovat usein esimiehen ja alaisen välisiä kahdenkeskisiä keskusteluita, mutta ne voivat olla myös ryhmäkeskusteluita, joissa arvioidaan esimerkiksi henkilön nykyisiä työtehtäviä ja niissä onnistumista, omaa osaamista ja sen kehittämistarpeita tulevaisuudessa. Kehityskeskustelut toimivat pohjana henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimiselle. (Ojala, L. 1996, s. 194-201)

Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa tulee huomioida se, että jokaisella on oma kehityssuunnitelmansa, jossa yhdistyvät

organisaation ja yksilön tavoitteet. Lisäksi suunnitelman tulisi koskea sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista, että tuleviin tehtäviin valmistautumista ja osaamisen kehittämisen tulisi koskea ihmisen koko kyvykkyyttä eikä ainoastaan tietoja ja taitoja. Jotta suunnitelma toimii osaamisen kehittämisen välineenä, tulee se toteuttaa ja arvioida toteutumista jälkikäteen. Peruseriaatteena on se, että jokainen vastaa itse oman osaamisensa kehittämisestä, joten suunnitelman laatimisen ja toteuttamisen tulisi olla vapaaehtoista. (Ojala, L. 1996, s. 194-198)

3.4 Yhteenveto

Jatkuva osaamisen kehittäminen auttaa yksilöä hyödyntämään, hallitsemaan ja ohjaamaan muutoksia sekä tuottaa yritykselle osaavaa henkilöstöä, joka suhtautuu muutoksiin myönteisemmin. Muutokset organisaatiossa ja työssä edellyttävät osaamisen kehittämistä, mutta toisaalta osaaminen ja sen kehittäminen voivat myös helpottaa muutosten toteuttamista, koska tällöin henkilöstöllä on valmius muutokseen jo etukäteen.

Muutostilanteissa erityisesti strategisella eli yleisellä osaamisella on tärkeä rooli ja näinollen yritysten tulisikin tarjota työntekijöilleen mahdollisuus kehittää myös yleisiä taitoja. Strategisen osaamisen avulla voidaan muutoksessa kehittää uusien vaatimusten edellyttämää osaamista eli operatiivista osaamista. Koska strateginen osaaminen on kaikkialla hyödynnettävissä, selviytyy yksilö sen avulla paremmin tulevista osaamisvaatimuksista.

Henkilöstökoulutus, omaehtoinen opiskelu, työn ohjaus ja opastaminen työssä, työkierto sekä kehityskeskustelut ja –suunnitelmat ovat osaamisen kehittämisen keinoja, joiden avulla pyritään uuden osaamisen sekä uusien ja yleisten taitojen lisäämiseen. Osaamisen kehittämisen tarkoitus on, että henkilö suoriutuisi paremmin nykyisen työtehtävän uusista vaatimuksista tai oppisi kokonaan uuden

työtehtävän. On tärkeää, että edellä mainittuja osaamisen kehittämisen keinoja käytetään monipuolisesti, koska niissä jokaisessa on sekä yksilön että yrityksen kannalta hyvät puolensa. Yrityksen kannalta on olennaista, että osaaminen ja sen kehittäminen tukevat yrityksen strategiaa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kotkan Seudun Osuuspankin palvelupisteissä työskentelevien toimihenkilöiden valinta tutkimuskohteeksi tuntui mielenkiintoiselta mahdollisuudelta ja toisaalta haasteelta, koska olen työskennellyt koko tutkielman tekoajan ja kesän 1999 aikana pankin Karhulan konttorissa. Työskentely case-yrityksessä on antanut hyvän näköalapaikan organisaatiomuutosten, toimihenkilöiden työssä tapahtuneiden muutosten sekä uusien osaamisvaatimusten tarkasteluun sekä omien havaintojen ja tulkintojen tekoon. Koska olen osallistunut case-yrityksen päivittäiseen toimintaan sekä normaalin työpäivän että aamupalaverien puitteissa, olen saanut mahdollisuuden tehdä havaintoja asioista, joista täysin ulkopuolinen tutkija ei voi helposti päästä osalliseksi. Nämä havainnot ovat arvokas pohja tutkimukselle.

Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston koon määrittämiseksi ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä, vaan aineiston tehtävä on toimia apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, s. 62) Koska aineiston koko riippuu aina tapauksesta, ei pieni tutkittavien joukko muodostunut tässäkään tutkimuksessa ongelmaksi. Tarkoituksena oli haastatella kokonaisuudessaan tietty kohderyhmä eli Kotkan Seudun Osuuspankin palvelupisteissä työskentelevät viisi pankkitoimihenkilöä. Palvelupisteissä työskentelevät valittiin haastateltaviksi, koska organisaatiomuutos näytti aiheuttaneen heidän työssään erityisen paljon muutoksia ja asettanut heille uudenlaisia osaamisvaatimuksia, johon tulisi vastata kehittämällä osaamista aktiivisesti.

Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu kokonaisuudessaan talven ja kevään 2000 aikana. Tutkimusote on luonteeltaan kvalitatiivinen eli

laadullinen ja tutkimusmenetelminä on käytetty havainnointia, haastattelua ja kirjallisia aineistoja.

4.1 Kotkan Seudun Osuuspankki

Kotkan Seudun Osuuspankki kuuluu Osuuspankkiryhmään, jonka muodostavat 246 itsenäistä paikallista jäsenosuuspankkia sekä Osuuspankkikeskus tytäryhtiöineen. Osuuspankkiryhmän keskusyhteisö on Osuuspankkikeskus-OPK osuuskunta, jonka tehtävänä on toimia ryhmän osaamis- ja palvelukeskuksena ja tukea palveluillaan osuuspankkien liiketoimintaa. Osuuspankit ovat osuuskuntia eli omistajina ovat jäsenosuusmaksun maksaneet asiakkaat. (Kotkan Seudun Osuuspankki ja konserni, toimintakertomus v. 1999)

Kotkan Seudun Osuuspankki on Kotkan ja Pyhtään talousalueella toimiva pankki, jonka palveluverkosto muodostuu konttoreista, palvelupisteistä ja itsepalvelusta. Kotkankadulla toimivan pääkonttorin lisäksi pankilla on sivukonttorit Karhulassa ja Siltakylässä sekä palvelupisteet Citymarketissa ja Prismassa. Pyhtään konttori on toiminut joulukuusta 1999 lähtien kassapalvelupisteinä. Lisäksi Hurukselassa on kerran viikossa palveleva kassapalvelupiste. (Kotkan Seudun Osuuspankki ja konserni, toimintakertomus v. 1999)

Kotkankadun pääkonttorissa hoidetaan Kotkan Seudun Osuuspankin hallintoa, tarjotaan kassa- ja maksuliikepalveluita, rahoituspalveluita sekä omaisuudenhoito- ja sijoituspalveluita. Lisäksi siellä toimii myynnin tukiryhmä, joka tarjoaa erilaisia pankkitoimintaa avustavia palveluita, kuten kirjanpitoa ja markkinointitoimintoja. Pankin johdosta vastaavat pankinjohtajat, joista toinen vastaa Kotkankadun konttorista, sekä Kotkan alueen yritys- ja liiketoiminnasta ja toinen yksityissektorin palveluista ja myynnin tukiryhmästä. Toimitusjohtaja vastaa strategisesta suunnittelusta, liiketoiminnan suunnittelusta,

sidosryhmäsuhteiden hoitamisesta, myynnin johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä. Lisäksi hallintoeliminä toimivat hallintoneuvosto sekä johtokunta. (Kotkan Seudun Osuuspankki. 2000. Muistio. Toimintatavan muutos pankkipalveluissa; Kotkan Seudun Osuuspankki. 2000. Muistio. Johto-organisaatio)

Karhulan konttorissa hoidetaan kassa- ja maksuliikepalveluiden sekä rahoitus-, omaisuudenhoito- ja sijoituspalveluiden lisäksi Kotkan Seudun Osuuspankin rahahuollosta ja maksupalvelusta. Karhulan konttorin johdosta vastaa kaksi pankinjohtajaa, joista toinen vastaa yritysasiakaspalveluista ja toinen Karhulan ja Pyhtään alueiden konttoreista, talous- ja kiinteistöhallinnosta sekä henkilöstöhallinnosta. (Kotkan Seudun Osuuspankki. 2000. Muistio. Toimintatavan muutos pankkipalveluissa; Kotkan Seudun Osuuspankki. 2000. Muistio. Johto-organisaatio)

Siltakylän konttorissa tarjotaan pääasiassa kassa- ja maksuliikepalveluja, mutta jonkin verran myös rahoituspalveluja. (Kotkan Seudun Osuuspankki. 2000. Muistio. Toimintatavan muutos pankkipalveluissa)

Palvelupisteissä tarjotaan esimerkiksi sijoitus- ja luottopalveluita, hoidetaan tilinavauksia jne, mutta palvelutarjonnan ulkopuolelle jäävät monenlaiset perinteiset pankkipalvelut, kuten kassa- ja maksuliikepalvelut sekä erilaiset selvittelyt. (Kauria, A., sähköpostiviesti 20.12.1999)

Itsepalvelulla tarkoitetaan konttorien aukioloajoista riippumattomia palveluita, kuten maksuautomaatteja, Otto. -käteisautomaatteja sekä pankkiasiointia puhelimen ja tietokoneen avulla. Osuuspankkiryhmän yhteinen Puhelinpankki tarjoaa asiakkaille henkilökohtaista pankkipalvelua arkisin sekä lauantaisin ja muulloin automaattista

palvelua. (Kotkan Seudun Osuuspankki ja konserni, toimintakertomus v. 1999)

Vuonna 1999 pankin palveluksessa oli 54 henkilöä, joista 50 kokoaikaista ja 4 osa-aikaista toimihenkilöä. (Kotkan Seudun Osuuspankki ja konserni, toimintakertomus v. 1999).

4.2 Tutkimusmenetelmien arviointia

Tutkimusmetodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joiden mukaan havaintoja voi edelleen muokata ja tulkita. Metodien tulee olla sopuinnassa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Alasuutari, P. 1993, s. 64-65) Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia kokonaisuudessaan tiettyä kooltaan pientä ryhmää ja saada yksityiskohtaista tietoa pienestä joukosta henkilöitä, sopivat kvalitatiiviset menetöt hyvin aineistonhankintaan.

Koska tutkimuksessa halutaan selvittää kohderyhmän käsityksiä organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, muutoksista työssä, osaamisesta ja sen kehittämisestä, on tärkeää että kohderyhmän "ääni pääsee esiin". Parhaiten kohderyhmän käsitykset ja mielipiteet tulevat esiin haastattelussa.

Toisaalta havainnoinnin käyttöä tutkimusmenetelmänä puoltaa se, että havainnoinnilla saadaan kohderyhmästä tietoa, joka ei välttämättä tule ilmi haastatteluissa. Haastateltavat saattavat esimerkiksi jättää haastattelussa jotain tarkoituksella tai tahattomasti kertomatta. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja päästään luonnollisiin ympäristöihin (Hirsjärvi, S. ym. 1998, s. 209-210), mikä on tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeää. Havainnoinnin käyttöä tutkimusmenetelmänä puoltaa myös oma roolini Kotkan Seudun

Osuuspankin organisaation jäsenenä. Päivittäinen osallistuminen organisaation toimintaan on antanut erinomaisen tilaisuuden osallistuvaan havainnointiin.

Koska useat tutkijat ovat suositelleet, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei olisi hyvä luottaa yhteen tutkimusmenetelmään, vaan tulisi käyttää mahdollisuuksien mukaan useampia tutkimusmenetelmiä (Grönfors, M. 1982, s. 90-91), valittiin kirjalliset aineistot täydentämään muita tutkimusmenetelmiä.

4.4 Tutkimusmenetelmien kuvaus

Havainnointi tutkimusmetodina poikkeaa monellakin tapaa normaalista arkipäivän tarkkailusta. Ensiksikin havainnoija toimii usein itselleen oudossa ympäristössä ja toiseksi yhteisön jäsenet joutuvat keskittymään tehtäviinsä eivätkä voi tutkijan tavoin keskittyä päätoimisesti tarkkailuun. Kolmanneksi tutkija havainnoi ja tallettaa keräämänsä tiedot systemaattisesti. Neljänneksi tutkijalla on erityinen taito havainnointiin ja analysointiin. (Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, s. 100)

Havainnointi on tapahtunut Kotkan Seudun Osuuspankissa helmimaaliskuussa 2000 organisaation päivittäiseen toimintaan aktiivisesti osallistuen. Havainnointi ei ole ollut erityisen muodollista, vaan vapaasti tilanteessa muotoutuvaa. Se on kuitenkin ollut systemaattista ja havainnoista on tehty muistiinpanoja. Havainnointikohteina ovat olleet organisaatiomuutoksen vaikutukset, työssä tapahtuneet muutokset, osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Havainnot ovat luoneet pohjan haastattelurungolle ja haastatteluissa on käsitelty havainnoituja asioita.

Osallistuvan havainnoinnin lisäksi tein päivänmittaisen havainnointijakson palvelupisteissä Citymarketissa ja Prismassa huhtikuussa 2000 ennen haastatteluja. Viikkoa ennen havainnointia

palvelupisteissä työskenteleviä pankkitoimihenkilöitä informoitiin sähköpostitse asiasta. Aikaa havainnointiin käytettiin noin kolme tuntia palvelupistettä kohden pääasiassa passiivisesti tilannetta tarkkaillen ja muistiinpanoja tehden. Koska havainnoinnin on oltava systemaattista tarkkailua passiivisen katselun sijaan, määritettiin viisi tarkkailtavaa osaluetta, joihin kiinnitettiin erityistä huomiota.

Tarkastelukohteita olivat:

- 1 Miten työ palvelupisteessä poikkeaa perinteisestä pankkityöstä?
- 2 Minkälaiset ovat toimihenkilöiden taidot ja osaaminen?
- 3 Minkälaisia osaamisvaateita työ palvelupisteessä asettaa?
- 4 Vastaako todellinen toimintatapa toimintalinjauksessa määriteltyjä periaatteita?

Käytännössä havainnoinnin lajit ovat usein eri havainnointilajien välimuotoja, ja tässäkin tutkimuksessa oli piirteitä sekä osallistuvasta havainnoinnista että ei-osallistuvasta havainnoinnista (vrt. Hirsjärvi, S. ym. 1998, s. 211-213). Piirteitä osallistuvasta havainnoinnista oli siinä, että tutkittaville esitettiin kysymyksiä ja toisaalta havainnointitilanteessa oli lähes mahdotonta pysytellä täysin ulkopuolisena, koska asiakkaat tulivat kyselemään erilaisia asioita ja näinollen täytyi osittain toimia kohderyhmän jäsenenä ja sen toimintaan osallistuen.

Havainnoinnin yhteydessä sovittiin haastatteluajasta ja -paikasta kohderyhmään kuuluvien pankkitoimihenkilöiden kanssa. Samassa yhteydessä haastateltaville esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja luonne. Niiden toimihenkilöiden kanssa, jotka eivät olleet havainnointipäivänä töissä palvelupisteessä, sovittiin haastattelun toteuttamisesta sähköpostitse ja puhelimitse.

Ennen haastatteluja alustava kysymysrunko luetutettiin kolmella Kotkan Seudun Osuuspankin toimihenkilöllä. Näin varmistuttiin siitä, että kysytään oikeita asioita ja kaikki tutkimusongelman kannalta olennainen tulee huomioiduksi. Saatujen kommenttien ja lisäysten perusteella kysymysrunkoa muokattiin tarkoituksenmukaisemmaksi ja tärkeimmät kysymykset tulivat tunnistetuiksi.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotka olivat luonteeltaan teemahaastatteluja. (Liite 1: haastattelurunko) Aihepiirit olivat etukäteen määritellyt, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat haastattelusta toiseen. (ks. myös Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1980, s. 41) Teemoina olivat tutkimusasetelman mukaisesti työ ja muutokset, osaaminen sekä osaamisen kehittäminen. Teemahaastattelun hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että se mahdollistaa haastateltavalle strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet yksilöllisten tulkintojen esittämiseen (Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, s. 89). Tämän tutkielman empiiristä osaa ei olisi ollut mahdollista suorittaa strukturoidun haastattelun avulla, koska käsiteltävä asia on luonteeltaan sellainen, ettei valmiita vastausvaihtoehtoja voida asettaa.

Haastattelut suoritettiin kohderyhmään kuuluvien toimihenkilöiden työajalla niin, että osa haastatteluista tehtiin Prisman palvelupisteen sosiaalituloissa ja osa Karhulan konttorissa. Haastatteluja ei olisi ollut mahdollista tehdä palvelupisteissä, koska tällöin ei olisi ollut mahdollisuutta keskittyä haastatteluun ilman häiriötekijöitä (ks. Grönfors, M. 1982, s. 111).

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelutilanteessa oli mahdollista keskittyä kuuntelemaan haastateltavaa ja tekemään tarkentavia kysymyksiä sen sijaan, että huomio olisi keskittynyt muistiinpanojen tekemiseen. Nauhurin käyttöä tiedon taltioimisvälineenä puolsi myös se, että nauhoilta asiat on mahdollista siirtää paperille juuri siinä muodossa kuin ne on esitetty. Tämä

mahdollistaa tutkimusraportin havainnollistamisen suorilla sitaateilla. Tämän tutkimuksen kannalta ei ollut olennaista kaikkien nauhojen sanatarkka litterointi (ks. myös Grönfors, M. 1982, s. 137-140), vaan litterointi suoritettiin valikoiden niin, että teema-alueiden ulkopuolisia vastauksia ei purettu nauhoilta. Kaikki tutkimuksen kannalta olennainen materiaali on kuitenkin litteroitu sanatarkasti.

4.3 Aineiston analyysitavat

Aineiston analyysitapana käytetään teemoittelua, joka on suositeltava aineiston analysointitapa käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa (Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, s. 179). Teemoittelun avulla aineistosta on tarkoitus poimia tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaiset aiheet, joita ovat viitekehystä mukaillen työ, muutokset, osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Koska teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, tulee niiden lomittua tutkimustekstissä toisiinsa (Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, s. 175-176).

Aineiston analyysissä keskitytään havainnoimalla ja haastatteleamalla saadun materiaalin sekä kirjallisen materiaalin analysointiin ja tulkintaan. Haastatteluvastaukset on litteroinnin jälkeen järjestelty teemoittain ja aineistosta eritellään haastattelurungon avulla tekstikohtia, jotka käsittelevät kyseisiä asioita. Haastatteluvastauksia verrataan havainnoimalla saatuun aineistoon ja kirjalliseen materiaaliin, jotta voidaan vakuuttua aineiston luotettavuudesta. Vertailemalla eri menetelmin saatua aineistoa tehdään aineistosta johtopäätöksiä. Haastattelujen analysoinnissa käytetään suoria sitaatteja, joiden avulla perustellaan tehtyjä tulkintoja, kuvataan aineistoja sekä elävöitetään tutkimustekstiä (ks. myös Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, s. 176).

4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, s. 211). Kuitenkin yhtä hyvin kuin määrällisen myös laadullisen tutkimuksen yhteydessä tulee osoittaa tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.

Validiteetti osoittaa, miten pitkälle analyysissä käytetyt indikaattorit ilmaisevat sitä, mitä niiden on tarkoitus ilmaista. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäistä validiteettia on tutkimuksessa, jossa teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Ulkoinen validiteetti ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen. (Grönfors, M. 1982, s. 173-174)

Aineiston sisäinen validiteetti voidaan tarkistaa päättelyn avulla ja teoreettisten johtopäätösten teossa esimerkiksi hyödyntämällä aikaisempia tutkimuksia samasta aiheesta. Tutkimuksessa on pyrittykin esittämään aikaisempia tutkimustuloksia, jotta omat päätelmät saataisiin kytkettyä teoriaan. (Grönfors, M. 1982, s. 174)

Ulkoista validiteettia haastattelututkimuksella voidaan sanoa olevan silloin, kun haastateltava on antanut asioista totuudenmukaista tietoa. Ulkoisen validiteetin tarkistaminen voidaan tehdä esimerkiksi vertaamalla haastattelutietoja havainnoimalla kerättyyn tietoon sekä kirjalliseen materiaaliin. (Grönfors, M. 1982, s. 174)

Validiteettiin liittyy myös reliabiliteetin osoittaminen. Aineistolla on reliabiliteettia silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Grönfors, M. 1982, s. 174) Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti pyritään varmistamaan käyttämällä useampia tutkimusmenetelmiä ja osoittamaan eri menetelmillä saadun tiedon avulla, että aineistossa ei ole ristiriitaisuuksia.

5 EMPIIRINEN OSUUS

Empiirisessä osuudessa tarkastellaan rahoitusalan rakennemuutosta, muutoksia osuuspankkiryhmässä, organisaatiomuutosta case-yrityksessä sekä muutoksia pankkitoimihenkilöiden päivittäisessä työssä. Tavoitteena on selvittää osaamisen kehittämisen nykytila ja toisaalta selvittää tapahtuneiden muutosten pohjalta pankkitoimihenkilöihin kohdistuneita uusia osaamisvaatimuksia ja niiden pohjalta osaamisen kehittämistarpeet.

5.1 Rahoitusalan rakennemuutos 1990-luvulla

Merkittävimpiä rakennemuutoksia pankkitoimialalla ovat:

- Teknologian kehitys
- siirtyminen avoimeen kilpailuun, mikä kaventaa ansaintamahdollisuuksia ja kiristää rahoitusmarkkinoiden kilpailutilannetta
- Euroopan talous- ja rahaliitto, EMU
- tuotto- ja kustannusrakenteen epätasapainon jatkuminen
- toimintatapaan ja kulttuuriin liittyvät muutospaineet, koska pankkien toimintatavoilta edellytetään todellista asiakaslähtöisyyttä ja lisäarvon tuottamista. (Suni, M. 1996, s. 67-68)

Teknologian kehitys on ehkä merkittävin pankkimaaailmaa muuttavista asioista. Se mahdollistaa useiden pankkiasioiden hoitamisen koneella joko internetin kautta tai automaatteja käyttäen. Oletettavissa on, että Internet-pankki kasvattaa edelleen osuuttaan sähköisissä pankkipalveluissa, kun taas esimerkiksi laskunmaksuautomaattien

käyttö vähenee (Rakennemuutokset rahoitusalaalla 1997, s. 10). Myös ns. langattomat pankkipalvelut ovat yleistyneet. Pankkien tarjoamia WAP-palveluja kehitetään jatkuvasti ja yhä useampien pankkiasioiden hoito sujuu ajasta tai paikasta riippumatta matkapuhelimen avulla.

Teknologian kehitys ja internetin laajentuminen vähentävät tarvetta hoitaa rutiinitöitä perinteisissä pankin konttoreissa, mutta toisaalta myös mahdollistavat pankkien keskittymisen sellaisiin toimintoihin, joissa erityisosaamista kaivataan. Esimerkiksi erilaiset sijoituspalvelut ja varallisuudenhoito voivat tarjota tulevaisuudessa pankeille lukemattomia mahdollisuuksia.

Emu ja siirtyminen yhteiseen valuuttaan muovaavat rahoitus- ja pankkitoimintaa kohti mallia, jossa kilpailua sekä toimialan sisällä että sen ulkopuolella on enemmän ja jossa yksityiset pääomamarkkinat kasvavat. Keskittyminen kohti entistä suurempaa yksikkökokoja jatkuu, mutta toisaalta pankkien kilpailuympäristö pirstaloituu. Kilpailu lisääntyy erityisesti sijoitus- ja varallisuudenhoitopalveluissa. (OP-100. 1998, s. 1)

Tuotto- ja kustannusrakenteen epätasapaino johtuu siitä, että kustannuksia ei pystytä karsimaan yhtä nopeasti kuin tuotot vähenevät (Suni, M. 1996, s. 68). Tuottojen väheneminen johtuu esimerkiksi kiristyneen kilpailun aiheuttamasta korkomarginaalien kaventumisesta. Pankkien tulisikin varmistaa tuottopohja perinteisessä vähittäispankkitoiminnassa ja etsiä samalla uusia tuottoja. Pankit ovat vähitellen onnistuneet lisäämään tuottojaan esimerkiksi erilaisten palvelupalkkioiden avulla. (OP-100. 1998, s. 1)

Pankkien toimintamalli on ollut aina 1990-luvulle saakka melko tuote- ja tuotantosuuntautunutta ja vasta viime vuosien aikana markkina- ja asiakaslähtöisyys ovat saaneet jalansijaa pankkien toiminta-ajatuksissa ja strategioissa. (ks. esim. OP-100. 1998, s. 7) Ajatus- ja toimintatavan muutos eivät kuitenkaan käy hetkessä, vaan vaativat uuden oppimista

ja erityisesti vanhasta poisoppimista. Aito asiakaslähtöisyys on kuitenkin eräs merkittävämmistä kilpailu- ja menestystekijöistä kiristyvässä kilpailussa.

5.2 Muutokset Osuuspankkiryhmässä

Muutokset osuuspankkiryhmässä ovat olleet pitkälti samanlaisia rahoitusalan yleisen linjan kanssa, koska sopeutuminen on ollut pääasiassa sopeutumista ulkoisen ympäristön muutoksiin.

Vähittäispankkitoiminta on olennainen osa Osuuspankkiryhmän liiketoimintaa. Vähittäispankkitoiminnalla tarkoitetaan henkilöasiakkaiden, pienten ja keski suurten yritysten sekä maa- ja metsätalousyrittäjien koti- ja ulkomaista pankkipalvelua. Osuuspankkiryhmän arvioiden mukaan vähittäispankkitoiminnan toimintaympäristö ja kilpailutilanne muuttuvat suunnittelukaudella 1998-2002 voimakkaasti. Merkittävimminä muutostekijöinä osuuspankkiryhmä pitää asiakasvarallisuuden kasvua ja asiakkaiden sijoituskäyttäytymisen muutosta, tietoverkkojen ja –teknologian kehitystä, Euroopan yhteiseen valuuttaan siirtymistä, toimialaliukumia sekä rahoitussektorin rakennemuutoksia, Suomen sisäistä muuttoliikettä sekä Euroopan unionin rakennepolitiikan ja maataloustulojärjestelmän aiheuttamia muutoksia. (OP-100. 1998, s. 7)

Merkittävänä muutoksena osuuspankkiryhmässä on uuden asiakaslähtöisen toimintakulttuurin luonti ja asiakaslähtöisen toiminnan toteuttaminen pankkityössä. Vuoteen 2002 mennessä ryhmän tavoitteena on "hoitaa asiakkuudet aktiivisesti, kokonaisvaltaisesti, asiakastarpeista lähtien ja kannattavasti parhaalla palvelutavalla". Tavoitteena on myös saavuttaa paras yritys kuva sekä asiakkaiden että ei-asiakkaiden joukossa. Käytännössä asiakaslähtöisyyden toteuttaminen perustuu jatkuvaan asiakkaiden tarpeiden analysointiin ja tältä pohjalta suoritettuun palvelutarjontaan. Aktiivista

asiakasanalysointia hyödynnetään myyntityössä entistä paremmin. (OP-100. 1998, s. 8)

Teknologian kehityksen ja asiakkaiden pankkikäyttäytymisen muutoksen myötä osuuspankkiryhmä on laajentanut jakelutietään. Koska vain pieni osa asiakkaista hoitaa peruspankkiasiansa konttorissa, on jakeluteiden laajentamisen, kehittämisen ja monipuolistamisen tarve koettu tärkeäksi. Myynti- ja palveluverkosto muodostaa kokonaisuuden, joka koostuu toimipaikkaverkosta, lähipankki- ja automaattipalveluista sekä valtakunnallisesta puhelinpalvelusta, josta saa sekä henkilökohtaista pankkipalvelua että automaattipalvelua. Konttoriverkko tulee edelleenkin muodostamaan palveluverkoston rungon ja fyysinen läsnäolo ja peitto turvataan uudenlaisten toimipaikkatyyppien, kuten esimerkiksi palvelupisteiden avulla. (OP-100. 1998, s. 12)

Teknologian kehitys, asiakaskäyttäytymisen ja palveluverkoston muutos sekä organisaatioiden madaltuminen vähentävät merkittävästi henkilötyötä ja tämän seurauksena henkilöstön määrän jatkuva vähentäminen on osuuspankkiryhmän tavoitteena. Vähennystarpeen toteuttamiseksi selvitetään keskittämisen ja ulkoistamisen mahdollisuudet ja hyödyt. Tarkoituksena on myös lisätä osa-aikatyön käyttöä oleellisesti. Koska henkilöstön osaamista pidetään tärkeänä kilpailuvalttina, kehitetään osaamista samanaikaisesti henkilöstövähennysten kanssa. (OP-100. 1998, s. 18) Myös henkilöstön osaamisen kehittäminen sähköisesti tarjottaviin pankkipalveluihin liittyen on muutoksessa tärkeää, jotta osuuspankkiryhmä todella kykenee olemaan "edelläkävijä sähköisten pankkipalveluiden kehittämisessä ja hyödyntämisessä" (OP-100. 1998, s. 7).

5.3 Organisaatiomuutos Kotkan Seudun Osuuspankissa

Organisaatiomuutos Kotkan Seudun Osuuspankissa heijastaa muutosvaatimuksia koko osuuspankkiryhmän tasolla. Teknologian kehittyminen, asiakkaiden pankkikäyttämisen muutos sekä markkina-alueen laajentuminen paikallisesta maailmanlaajuiseksi edellyttävät muutoksia niin koko ryhmän kuin yksittäisen osuuspankin tasolla. Muutokset eivät kuitenkaan ole uusi asia Kotkan Seudun Osuuspankissa, vaan niitä on tapahtunut vähitellen koko ajan.

“Sillon kun se [muutos] alkoi 70-luvun puolen välin jälkeen, ni siin ei oo loppuu näkyvis eikä tuu olemaankaan. Mie olen sen tavallaan jo hyväksyny, et näin se on ja näin se tulee olemaan ja mikään sit ei pysäytä.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Haastateltujen toimihenkilöiden näkemykset muutoksista ovat pääpiirteissään hyvin positiivisia, mutta päivittäinen työskentely Kotkan Seudun Osuuspankissa ja osallistuminen aamupalavereihin on osoittanut, että suhtautuminen muutoksiin ei aina ole myönteistä. Kuten Kanter ja hänen kollegansa (1992, s. 380) esittävät, perustuu muutosten vastaanottajien muutosvastaisuus useimmiten tosiseikkoihin tunnepohjaisten syiden sijasta. Esimerkiksi päivittäisten rutiinien rikkoontuminen, työn määrän lisääntyminen sekä epävarmuus ja -tietoisuus tulevasta herättävät Kotkan Seudun Osuuspankin muutosten vastaanottajien piirissä muutosvastaisuutta. Menestyksekkään muutosprosessin läpiviemiseksi olisi tärkeä ymmärtää, kuinka muutoksen vastaanottajat kokevat muutoksen.

5.3.1 Liiketoiminnan kehittämisprosessi

Käynnissä oleva organisaatiomuutos Kotkan Seudun Osuuspankissa sai alkunsa vuoden 1998 loppupuolella, kun pankin silloinen toimitusjohtaja jäi eläkkeelle. Pankin johto näki muutoksen sopeutumiskeinona ulkoisen ympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutoksiin ja lähtökohtana muutosprosessissa on pankin liiketoiminnan kehittämisprosessi -ohjelma. Kehittämisprosessi on tarkoitus viedä läpi vuoden 2000 kuluessa. (pankinjohtaja Hannu Jumppanen haastattelu 14.2.2000)

Pankin liiketoiminnan kehittämisprosessi käsittää yhdeksän vaihetta:

1. Kehittämisprosessin määrittäminen
2. Nykytila-analyysi
3. Strategian tekeminen
4. Saneeraus
5. Arvot
6. Strategian täytäntöön viennin suunnittelu
7. Asiakkuuksien johtaminen
8. Toimeenpanosuunnitelman laatiminen (asiakas, kyvykkyys ja tehokkuus)
9. Toteutus ja seuranta

Kehittämisprosessin määrittämisessä Kotkan Seudun Osuuspankissa tunnistettiin tarve kehittää liiketoimintaa ja havaittiin

asiakassuuntautuneen toimintatavan hyödyt pankille. Nykytilan analyysin yhteydessä oli tarpeellista arvioida mitä ja missä Kotkan Seudun Osuuspankki on 3-4 vuoden kuluttua. Kotkan seudun osuuspankin tavoitteena on olla pankki, jonka asiakkaat tuntevat kuuluvansa jatkuvasti menestyvään, asiakkaita voittavaan ja ne hyvin hoitavaan yhteisöön. Asiakkuudet ovat pankin tärkein varallisuus ja Kotkan seudun osuuspankin vahvana pidettävä yrityskuva takaa positiivisen kuvan asiakkaiden silmissä. Tavoitteena on tulevaisuudessakin olla riskit tunnistava, kannattava, vakavarainen sekä toiminnaltaan tehokas pankki. Henkilöstön kyvykkyyttä pyritään parantamaan eri keinoin ja liikkuvuutta Kotkan seudun osuuspankin eri yksiköiden välillä ja tehtävästä toiseen pyritään edistämään. Tavoitteiden määrittämisen lähtökohtana olevat näkökulmat voidaan jakaa seuraavasti:

1. Asiakas

- Asiakkuuksien ryhmittely ja johtamismalli
- Palvelukokonaisuudet
- Asiakaskonseptit
- Tietojärjestelmätuki
- Asiakkuuksien johtamiskokonaisuuden vastuuttaminen

Asiakkuuksien ryhmittelyllä, johtamisella ja vastuuttamisella sekä palvelukokonaisuuksien jaottelulla pyritään parempaan asiakaspalveluun. Asiakkuudet on Kotkan Osuuspankissa ryhmitelty ykkös- ja perusasiakkaisiin ja palvelukokonaisuudet on jaettu kuuteen ryhmään, joita ovat lapset, nuoret, päivittäiset raha-asiat, varallisuudenhoitopalvelu, yritysten palvelu sekä asuntopalvelu. Muita asiakaskonsepteja ovat esimerkiksi 18-vuotiaat, verkossa asioivat, toimialueelta muuttavat asiakkaat, ulkopaikkakunnalla asuvat, uusien

asiakkaiden hankinta ja sitouttaminen sekä osuuspankin omistajajäsenyys. Sekä asiakasryhmillä, palvelukokonaisuuksilla että muilla asiakaskonsepteilla on toteutusaikataulu sekä vastuuhenkilö. (Kotkan Seudun Osuuspankki, toimeenpanosuunnitelma)

Toimivan tietojärjestelmän avulla asiakkaista voidaan tehdä entistä tarkempia luokituksia esimerkiksi elämänvaiheen (työssä, opiskelija, eläkkeellä) perusteella ja nämä tiedot ovat hyödynnettävissä, kun asiakkaalle rakennetaan sopivaa palvelutarjontaa. (Kotkan Seudun Osuuspankki, kehittämisohjelma)

Lisäksi asiakkuuksien hoitamisessa tärkeänä osatekijänä ovat asiakastyytyväisyysmittaukset sekä palautejärjestelmä, joiden avulla voidaan saada selville, onko asiakkuuksien hoitamisessa onnistuttu tavoitteiden mukaisesti. (Kotkan Seudun Osuuspankki, kehittämisohjelma)

2. Tehokkuus

- Verkosto
- Toiminnallinen tehokkuus
- Prosessien virtaviivaistaminen
- Asiakastietojen hallinta ja hyödyntäminen

Tehokkuuteen Kotkan Seudun Osuuspankki pyrkii konttoreiden profiloinnilla, palvelupisteiden avulla, Puhelinpankin liittämällä palveluprosesseihin sekä verkkopalvelun organisoinnilla. Tehokkuutta pyritään saavuttamaan myös toiminnan tehostamisella, jolla tarkoitetaan esimerkiksi toimintojen keskittämistä ja ulkoistamista mahdollisuuksien mukaan. Prosessien virtaviivaistaminen, kuten esimerkiksi tiskipalvelun sekä luotto- ja sijoitusprosessin yleinen sujuvuus ovat keinoja tehokkuuden lisäämiseksi. Asiakastietojen

hallinta ja hyödyntäminen helpottavat sopivan palvelukokonaisuuden muokkaamista asiakkaalle ja lisää tehokkuutta. (Kotkan Seudun Osuuspankki, toimeenpanosuunnitelma)

3. Kyvykkyys

- Strategialähtöisen kyvykkyuden määrittäminen ja kartoittaminen
- Osaaminen (erityisesti sijoituspalveluosaaminen)
- Osaamisen kehittämisen keinot
- Johtaminen ja valmentaminen
- Tiimitoiminta, yhteistyötaidot

Strategialähtöisellä kyvykkyydellä tarkoitetaan sellaista henkilöstön osaamista, jolla asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa. Kotkan Seudun Osuuspankissa on tarkoitus sekä määritellä strategialähtöinen kyvykkyys organisaatiossa että kartoittaa henkilöstön kyvykkyys syksyn 2000 aikana itsearviointin avulla. (Kotkan Seudun Osuuspankki, toimeenpanosuunnitelma)

Asiakasosaaminen ja erityisesti myyntiosaaminen on sijoituspalveluosaamisen ohella määritelty tärkeäksi osaamisalueeksi Kotkan Seudun Osuuspankissa, joten niitä korostetaan myös organisaation kehittämisprosessissa. Sekä asiakasosaamisen että muun osaamisen keskeisinä kehittämiskeinoina ovat verkko-opiskelu ja tehtäväkierto. (Kotkan Seudun Osuuspankki, toimeenpanosuunnitelma)

Johtamisessa ja valmentamisessa keskeinen rooli on esimiehen ja alaisen välillä käytävillä kehityskeskusteluilla ja henkilökohtaisilla kehityssuunnitelmillä. Tiimitoiminnan ja yhteistyötaitojen kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä kyvykkyyttä kehitettäessä. (Kotkan Seudun Osuuspankki, toimeenpanosuunnitelma)

Edellä mainittujen näkökulmien pohjalta aloitettiin organisaation kehittämisprosessi, joka liittyy henkilöstöresursseihin, palvelun ja toiminnan tulevaisuuden vaatimukseen sekä osaamisen kehittämiseen, jolla vastataan asiakkaiden vaatimukseen. Erityisen kehittämisen kohteena pankin johto näki konttoriverkoston ja muu jakelutien, jossa keskeistä on palveluiden saatavuus sähköisesti sekä Osuuspankkiryhmän Puhelinpalvelu. Strategian määrittelyn keskeisenä lähtökohtana on tarjota asiakkaille pankkipalveluita siellä, missä asiakkaat haluavat. (pankinjohtaja Hannu Jumppanen, haastattelu 14.2.2000)

Tämän jälkeen aloitettiin yhteistoimintamenettely ja suoritettiin saneeraus, jonka seurauksena lakkautettiin Hovilan sivukonttori ja muodostettiin Pyhtään konttorista kassapalvelupiste. Saneerauksessa jouduttiin irtisanomaan yksi toimihenkilö ja toinen irtisanoutui omasta aloitteestaan. (pankinjohtaja Hannu Jumppanen, haastattelu 14.2.2000)

Yhteistoimintamenettelyn jälkeen toteutettiin arvoprosessi, jonka tavoitteina oli määrittää ja konkretisoida Kotkan Seudun Osuuspankissa yhteisesti tärkeinä pidetyt arvot sekä varmistaa arvojen välittyminen ohjaamaan kaikkea käytännön toimintaa. Kotkan Seudun Osuuspankin arvot ovat asiakaslähtöisyys, luotettavuus, menestymistähto, uudistumiskyky sekä ryhmävoima. (pankinjohtaja Hannu Jumppanen, haastattelu 14.2.2000)

Seuraavana vaiheena liiketoiminnan kehittämisprosessissa oli strategian käytäntöön vienti eli asiakaslähtöisen toimintatavan omaksuminen. Verrattaessa nykytilaa tavoitetilaan todettiin, että voidakseen paremmin toteuttaa asiakaslähtöistä toimintatapaa Kotkan seudun osuuspankin on perustettava palvelupisteet ja myynnin tukiryhmä. (pankinjohtaja Hannu Jumppanen, haastattelu 14.2.2000)

Strategian käytäntöön viennin jälkeen on rakennettu asiakkuuksien johtamismalli, jonka perusteella on muodostettu edellä mainittuja asiakasryhmiä ja palvelukokonaisuuksia sekä muita toteutettavia konsepteja. Sekä asiakasryhmillä, palvelukokonaisuuksilla että muilla toteutettavilla konsepteilla on oma vastuuhenkilönsä ja aikataulu, jolloin suunnitelman toteutus on tarkoitus alkaa. (Kotkan Seudun Osuuspankki, kehittämisohjelma) Tällä hetkellä ykkös- ja perusasiakkuuksien hoidon perusteet on selvitetty toimihenkilöille, mutta käytännön toteutus on vielä alkutekijöissään.

5.3.2 Muutosprosessin analysointia

Tienari ja Tainio (1999, s. 380) havaitsivat tutkiessaan ylimmän ja keskijohdon käsityksiä organisaatiomuutoksista suuressa suomalaisessa liikepankissa, että muutoksen merkitys ja sisältö eivät ole yksiselitteisiä organisaatiossa, vaan muutos käsitetään organisaation tasoilla eri tavoin. Tienarin ja Tainion tutkimuksessa ylin johto näkee voivansa muotoilla ja toteuttaa muutokset kun siihen on tarvetta. Se toimii nopeasti toteuttaen muutoksen askel askeleelta toimeenpanosuunnitelman mukaisesti ja tällöin muutosten seuraukset ovat usein radikaaleja. Keskijohto puolestaan näkee muuttuvan ympäristöön haasteena vaimentaa muutoksia organisaatiossa ja sitä kautta ylläpitää vakaata olotilaa. Vaikka muutoksia ympäristössä tapahtuisikin, yksittäisen pankin tulisi keskijohdon mukaan mukautua niin, että toimintatavat voitaisiin säilyttää ennallaan. (Tienari, J. & Tainio, R. 1999, s. 380-381)

Myös Kotkan Seudun Osuuspankin eri organisaatiotasoilla muutos on koettu eri tavoin: ylin johto katsoi voivansa muotoilla ja toteuttaa muutosprosessin vaiheittain liiketoiminnan kehittämisprosessin avulla, mutta muutosten vastaanottajat eli pankkitoimihenkilöt epäilevät joidenkin muutosten, kuten myynnin tukiryhmän, toteutumista. On huomattava, että erot muutossuunnitelmien toteuttajien ja

toimeenpanijoiden sekä muutosten vastaanottajien käsityksissä vaikeuttavat muutosten toteutumista, koska muutosten vastaanottajat vakiinnuttavat viime kädessä muutokset.

Eri organisaatiotasojen käsitysten lisäksi voidaan tarkastella Kotkan Seudun Osuuspankin muutosprosessin vaiheita Kanterin, Steinin ja Jickin esittämän muutosprosessin vaiheiden avulla. (ks. Kanter, R.M. ym. 1992, s. 375) Ensiksi Kotkan Seudun Osuuspankissa tunnistettiin tarve muutokselle toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi ja havaittiin, että nykyisen toimintamallin mukaan ei enää voida toimia. Sen jälkeen luotiin visio siitä, mitä ja missä Kotkan Seudun Osuuspankki on 3-4 vuoden kuluttua. Vision toteuttamiseksi luotiin yksilöity toimintasuunnitelma, joka nimettiin liiketoiminnan kehittämisprosessiksi. Kolmas vaihe on parhaillaan toteutumassa, eli uudet toimintatavat ja käytännöt ovat vähitellen vakiintumassa.

“Muutos nähtiin tarpeena sopeutua ulkoisen ympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutoksiin”, arvioi pankinjohtaja Hannu Jumppanen Kotkan Seudun Osuuspankin muutosprosessin lähtökohtia. Tarve uudelle organisaatiomuodolle johtuu modernistien mukaan juuri ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Koska pankkialallakin tapahtuu tuotteissa, markkinoissa ja teknologiassa jatkuvasti ja nopeasti muutoksia on organisaatiossa oltava valmius muutokseen, jotta pysyttäisiin mukana muutosten vauhdissa. (vrt. Hatch, M.J. 1997, s. 351)

Kotkan Seudun Osuuspankin tavoitteleva organisaatiomuutos on tyypiltään lähinnä the big three model of change –mallin identiteettimuutosta. Kotkan Seudun Osuuspankin identiteettimuutos liittyy lähinnä suhteeseen markkinoihin ja sitä kautta jakelutiehen. Sopeutuminen ympäristön muutokseen on tapahtunut kohdeyrityksessä muuttamalla palvelutarjontaa avaamalla palvelupisteet ja toisaalta lakkauttamalla yksi ns. perinteisen pankin konttori. Myös sähköisen

pankkitoiminnan kehittäminen on ollut keino vastata muuttuneen toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin.

“Asiakkaita vartenhan myö ollaa sinne menty. Et myö pystyttäs paremmin palvelemaan asiakkaita ja oltas paremmin ulottuvilla.”
(Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Toisaalta kuitenkin toimintaympäristössä ja asiakkaiden tarpeissa tapahtuneet muutokset voidaan myös kyseenalaistaa:

“Tuntuu, et meidän asiakkaat ei ehdi aina mukaan siihen meidän luomaan jatkuvaan muutokseen. Onko se aina niin todenperäistä, mitä pankin johto tykkää? Vastaako se ihan varmasti todellisuutta asiakkaiden käyttäytymisestä vai pistetäänkö asiakkaat haluamaan tiettyjä palveluita? Onks se jatkuva muutos sitä, et vaan ne edistyksellisimmät [asiakkaat] huomioidaan ja nää muut sit roikkuu siel mukana.”
(Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Onkin aiheellista pohtia, johtuvatko muutokset palvelutarjonnassa asiakkaiden pankkikäyttäytymisen muutoksesta vai päinvastoin.

Kanter ja hänen kollegansa (1992, s. 211) esittävät, että vaikka organisaation toiminta suhteessa ympäristöönsä vaikuttaa sen muotoon ja kokoon, ovat tämäntyyppiset muutokset ikään kuin tahattomasti syntyneitä muiden tavoitteiden sivutuotteena. Ainoastaan yrityksen sisäinen muutos täyttää Kanterin ja kollegoiden mukaan suunnitellun muutoksen tuntomerkit. Kanterin ja kollegoiden teorian perusteella esimerkiksi palvelupisteiden avaaminen on väistämätön, organisaatiosta nouseva muutos vastatessa toimintaympäristön asettamiin haasteisiin.

The big three model of change –mallin mukaan organisaation muutosprosessissa on myös kolmenlaisia toimijoita. Organisaation ja sen ympäristön välisessä muutoksessa toimijoina ovat tavallisesti muutosstrategit, eli yleensä ylin johto. Joskus muutosstrategit voivat olla myös muutoksen toimeenpanijoita, joka on toinen toimijatyyppe muutosprosessissa (ks. Kanter, R.M. ym. 1992, s. 16). Myös kohdeorganisaation muutosprosessin päätoimijana oli ylin johto, joka myös vastasi muutoksen toimeenpanemisesta.

Kolmantena muutosprosessin toimijoina ovat henkilöt, joihin muutos vaikuttaa voimakkaasti, mutta joilla ei ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia prosessissa. Muutosprosessin onnistuneisuuden varmistamiseksi siihen tulisi ottaa mukaan myös näitä “muutoksen vastaanottajia”. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 16) Kotkan Seudun Osuuspankissa “muutoksen vastaanottajilla” tarkoitetaan henkilöstöä, joka ei kuulu ylimpään johtoon. Myös tämän ryhmän edustajia olisi tärkeä ottaa mukaan muutosprosessin toteuttamiseen, koska muutoksen toteutumiseen tarvitaan aina kaikkien organisaatioryhmien tuki. Muutoksen vastaanottajat ovat viime kädessä ryhmä, joka joko vakiinnuttaa uudet toimintatavat pysyviksi käytännöiksi tai hylkää ne pitäytyen vanhoissa käytännöissä.

Toisaalta muutosten vastaanottajina voidaan nähdä myös asiakkaat. Heidän näkökulmansa on otettu Kotkan Seudun Osuuspankin muutosprosessissa huomioon esimerkiksi jaotteleamalla asiakkaat eri ryhmiin ja toisaalta ryhmittelemällä erilaisia palvelukokonaisuuksia. Muutosten vastaanottajien huomioiminen onkin tärkeää muutosprosessin onnistumisen takaamiseksi. Jos asiakkaat eivät esimerkiksi hyväksyisi palvelupisteitä ja niiden toimintatapaa, ei Kotkan Seudun Osuuspankilla olisi mitään syytä ylläpitää organisaatiota, jossa palvelupisteillä on keskeinen asema.

Vaikka lähtökohdat muutokselle ovat osuuspankkiryhmän yhteisessä OP-100 -ohjelmassa, on motiiveja muutokselle löydyttävä myös organisaatiosta itsestään. Mikään ulkoapäin julistettu ohjelma ei itsessään saa aikaan muutosta.

On huomattava, että muutosprosessia ei yleensä voida toteuttaa niin nopeasti kuin luullaan; organisaatiomuutosta ei voi määrätä tapahtuvaksi. Organisaatiomuutos kuvitellaan usein yksinkertaisempaan kuin se onkaan, mutta totuus on toinen, koska organisaatiot eivät koskaan ole täydellisiä. (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 4 ja 6) Todellisuudessa muutos ei ole ylhäältä ohjattu, täysin suunniteltu prosessi, muttei myöskään hallitsematon ulkoapäin nouseva muutos vaan näiden kahden mallin välimuoto (Hatch, M.J., 1997, s. 352). Muutosprosessin luonteen huomioon ottaen sen toteuttamiseen tulisi varata riittävästi aikaa ja siihen tulisi ottaa mukaan myös muutosten vastaanottajia.

“Mun mielestä tää jatkuva muutos meidän työyhteisössä stressaa, koska ei saada kunnolla toteutettua nykyisiä suunnitelmia, kun on jo uudet suunnitelmat. Esimerkiksi tää myynnin tukiryhmä: ideoita on, mut niitä ei pystytä toteuttamaan, koska mennään liian kovaa eteenpäin.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Koska kohdeorganisaatioissa on hyviä ideoita ja suunnitelmia, tulisi niiden toteuttamiseen varata riittävästi aikaa, jottei henkilöstö väsy muutoksiin. Myös Tienarin ja Tainion (1999, s. 374-375) pankkitutkimuksessa haastatellut keskijohdon henkilöt kokivat muutosväsymystä. He eivät enää kokeneet mielekkäänä toimia uusien ohjeiden mukaan, koska koko ajan oli odotettavissa lisää uudistuksia. Tienarin ja Tainion haastattelemat keskijohdon edustajat eivät toimineet pankin suunnitelmien mukaan, vaan huolimatta ympäristössä ja

organisaatiossa tapahtuneista muutoksista keskijohto pitäytyi vanhoissa käytännöissä. Koska uudistukset tapahtuivat nopeasti, ei ylimmällä johdolla ollut mahdollisuutta seurata yksiköiden toimintaa riittävän tarkasti. Ylin johto pyrki viemään uudistuksia eteenpäin ja koki jopa, ettei riittävästi muutoksia pystytty toteuttamaan tarpeeksi nopeasti. (Tienari, J. & Tainio, R. 1999, s. 368)

Koska tavoitteena on muutosten onnistuneisuus, tulisi eri muutokset myös toteuttaa niin, etteivät ne olisi päällekkäisiä. Vaikka yhteistoimintaneuvottelujen ja palvelupisteiden perustamisen kohdeyrityksessä ei teoriassa pitänyt ajoittua päällekkäisiksi, sijoittuivat ne käytännössä niin peräkkäisiksi, että uusiin työtehtäviin siirtyvien pankkitoimihenkilöiden etukäteisvalmennus jäi vähäiseksi. Kotkan Seudun Osuuspankin tapauksessa yt-neuvottelut itsessään aiheuttivat muutoksia ja toisaalta uuden toimipisteen avaaminen on mullistava tekijä organisaatiossa.

5.4 Muutosten vaikutus Kotkan Seudun Osuuspankin organisaatioon

Perinteisesti Kotkan Seudun Osuuspankin kaksi suurinta yksikköä eli Kotkankadun ja Karhulan konttorit ovat olleet täyden palvelun konttoreita eli asiakas on saanut kaikki pankkipalvelut yhdestä paikasta. Nykytilan analyysi ja tulevaisuuden vaatimukset kuitenkin osoittivat, että kaikkien konttoreiden ja palvelupisteiden ei ole mahdollista tarjota kaikkia pankkipalveluita. Liiketoiminnan kehittämisprosessissa konttorit profiloidaan eri suuntiin ja eri alojen osaaminen keskitetään: Kotkankadun konttorissa tullaan tarjoamaan erityisesti yritysrahoitukseen liittyviä palveluja ja Karhulan yksikössä erikoistutaan yksityisasiakaspalveluihin, jossa erityisen kehittämisen kohteena on omaisuudenhoitoon liittyvä osaaminen. Näinollen jokaiselle asiakkaalle löytyy osaaja jostain konttorista. (pankinjohtaja Hannu Jumppanen, haastattelu 14.2.2000)

Osuuspankkiryhmän OP-100 -ohjelman mukaan Kotkan Seudun Osuuspankin tarkoituksena on toimia "asiakaslähtöisesti, asiakkaiden tarpeita analysoiden sekä tarjoamalla palveluja tältä pohjalta". Tämän toimintalinjauksen perusteella pankin tavoitteena on siirtää toimintansa painopistettä sellaisten pankkipalvelujen muotoon, joita asiakkaat haluavat ja tarjoaa palveluja siellä, missä asiakkaat haluavat niitä hyödyntää. Asiakaslähtöisen toiminnan toteuttaminen liittyy läheisesti asiakaskäyttäytymisen muutokseen eli muutokseen toimintaympäristössä, johon pankki vastaa tarjoamalla palveluja, joita asiakkaat haluavat. (vrt. Kanter, R.M. ym. 1992)

Kotkan Seudun Osuuspankki pyrkii siis toimimaan asiakaslähtöisesti, asiakkaiden tarpeita analysoiden sekä tarjoamalla palveluja siellä, missä asiakkaat haluavat niitä hyödyntää. Palvelujen keskittäminen eri konttoreihin aiheuttaa kuitenkin sen, että asiakas ei voi saada kaikkia pankkipalveluja yhdestä paikasta. Palvelujen saaminen yhdestä paikasta lienee kuitenkin asiakkaan kannalta tavoiteltavaa, joten edellä mainitun toimintaperiaatteen ja käytännön välillä on ristiriitaisuutta. On aiheellista pohtia, toimitaanko todella asiakaslähtöisesti ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta palveluja tarjoamalla vai johtuuko toimintatapa esimerkiksi kustannussyistä.

5.4.1 Palvelupisteet

Luodun strategian perusteella Kotkan Seudun Osuuspankki lakkautti Hovilan sivukonttorin ja perusti kaksi market-palvelupistettä syksyllä 1999. Citymarketin ja Prisman tiloissa toimivien palvelupisteiden ensisijainen tarkoitus on syventää ja laajentaa olemassa olevia asiakassuhteita sekä hankkia myös uusia asiakkaita. Toimintatapana on aktiivinen myyntityö ja palvelupisteissä tarjottavan palvelun ulkopuolelle jäävät monet perinteisessä konttorissa tarjottavat palvelut (Kauria, A., sähköpostiviesti 20.12.1999). Laajahkon toimintakentän vuoksi palvelupisteessä työskentelevältä pankkitoimihenkilöltä

edellytetään melko laaja-alaista osaamista. Tämä poikkeaa jonkin verran Kotkan seudun osuuspankin yleisestä, toimihenkilön erikoisosaamista korostavasta linjasta.

Vaikka Kotkan Seudun Osuuspankki pyrkii painottamaan erikoisosaamista, voi sekä havaintojen että haastattelujen perusteella sanoa, että vain osalla toimihenkilöistä on jonkinasteista erityisosaamista. Vaikka toimihenkilöt erikoistuvatkin jollekin tietylle osa-alueelle, (esimerkiksi sijoitus- ja yrityspalvelut) ovat osaamisvaatimukset kuitenkin hyvin laajat, eikä kovin syvällistä osaamista ole mahdollista hankkia.

“Se nyt tietyst riippuu, mitä sil erikoisosaamisel tarkotetaan, mut mun mielest meidän pankissa ei oo hirveest erikoisosaajia. Kylhän miekii tunnen lainapuolel aika hyvin niit asioit, mut ei meil ollu konttorissakaan sellasta, et jollekii olis kuulunu jotkut tietyt asiat. Mie en oo kokenu sitä erikoisosaamisena, kun se on niin laajaa.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

5.4.2 Myynnin tukiryhmä

Kotkan Seudun Osuuspankki pitää organisaatiomuutoksen keskeisenä tekijänä ns. myynnin tukiryhmää, joka on merkittävä osa pankin keskittämistästrategiaa. Myynnin tukiryhmä toimii asiakaspalvelussa välillisesti, avustamalla asiakaspalvelutoimintoja esimerkiksi tuottamalla myynnin seurantapalveluja, lainopillisia palveluja, taloushallinnon palveluja, turvallisuuteen liittyviä toimintoja sekä järjestelemällä vakuuksia ja tekemällä viranomaiskyselyjä. Ryhmä tulee toimimaan keskitetysti Kotkankadun konttorissa. Sen tuottamien palvelujen ansiosta välittömässä asiakaspalvelutyössä toimivat pankkitoimihenkilöt voivat keskittyä täysipainoisesti asiakaspalveluun. Lisäksi myynnin tukiryhmän toiminnalla pyritään toiminnan yleiseen tehostumiseen,

parempaan riskienhallintaan sekä erityisosaamisen syventämiseen. Toimiessaan tarkoituksenmukaisesti myynnin tukiryhmän tarjoamista palveluista on merkittävää hyötyä esimerkiksi palvelupisteissä työskenteleville toimihenkilöille. (Jumppanen, H. haastattelu 14.2.2000)

“Sit kun puhutaan tästä myynnin tukiryhmästä--, ni sehän on varmaan aika pahasti työn alla vielä--ni tässä kun on aina silloin tällöin yritetty saada sitä myynnin tukiryhmän tukea, ni kylhän sitä sitten aina joskus loppujen lopuksi saa--, et tietyst kun se on työn alla vielä--. Toivotaan, et se on parempi kun aikasemmin.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Vaikka muutoksia myynnin tukiryhmän toiminnan aloittamisen myötä tapahtuu jonkin verran, käytännössä päivittäisen toiminnan muuttuminen on vähäistä, koska myynnin tukiryhmän tarjoamia palveluja on tuotettu jo aikaisemminkin. Taloushallinnon palvelut, lainopilliset palvelut, viranomaiskyselyt tai sihteeripalvelut eivät ole uusi asia Kotkan Seudun Osuuspankissa. Lisäksi osa myynnin tukiryhmän tarjoamista palveluista on tähänkin asti tuotettu keskitetysti yhdessä paikassa.

Merkittävin myynnin tukiryhmän aikaansaama muutos olisi toteutuessaan lainaprosessin kulkuun liittyvien erilaisten selvitysten tekeminen ja vakuuksien järjestely keskitetysti niin, että välittömässä asiakaspalvelutyössä toimiva pankkitoimihenkilö voi keskittyä täydellisesti asiakaspalveluun.

Vaikuttaa siltä, että myynnin tukiryhmä osana organisaatiomuutosta on melko pitkälti Kanterin ja kollegoiden esittämän kosmeettisen muutoksen kaltainen (Kanter, R.M. ym. 1992, s. 11). Jos suunnitelmat eivät vakiinnu päivittäisiksi käytännöiksi, ei muutosta tapahdu. Paperilla olevat muutossuunnitelmat eivät sellaisenaan ole muutoksia. Viime

kädessä uusien toimintatapojen vakiinnuttajina ja sitä kautta muutoksen toteuttajina ovat Kotkan Seudun Osuuspankin pankkitoimihenkilöt eli muutosten vastaanottajat. Jos muutosten vastaanottajat eivät vakuutu suunnitellun muutoksen tarpeellisuudesta, ei muutos toteudu.

“Suunnitelmat on erinomaisia, kun ne vaan toteutuisivat. En tiää toteutuuko tää myynnin tukiryhmä – pelaako yhteistyö ja pystyykö tää organisaatio toteuttamaan myynnin tukiryhmän? Vanhan poisheittäminen ja uusien työtapojen omaksuminen on vaikeeta ja vaatii aika paljon.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

5.5 Muutosten vaikutus pankkitoimihenkilöiden päivittäiseen työhön

Organisaatiomuutos ja ennen kaikkea työtehtävästä toiseen siirtyminen ovat muuttaneet palvelupisteissä työskentelevien pankkitoimihenkilöiden mielestä työn koko luonnetta:

“Työn luonne on ihan muuttunu. Et kun konttoris istutaan ja ootetaan, kun asiakas tulee, ni tää vaatii paljon enemmän aktiivisuutta.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Perinteiseen pankin konttoriin asiakkaat tulevat hoitamaan jotain tiettyä asiaa, mutta palvelupisteissä toimihenkilöiden on mentävä asiakkaiden luokse jopa aivan konkreettisestikin. Koska markkinointiajattelu ei perinteisesti ole ollut pankkimaaailmassa vallitsevaa, voi uuden toimintatavan sisäistäminen olla hankalaa. Palvelupisteessä markkinointiosaamisen voidaan sanoa olevan ensiarvoisen tärkeää.

“Se semmosen oppiminen, et meet muina miehinä kysymään, tarvitseeko asiakas apua, etkä koe sitä tyrkyttämisenä.”
(Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Työskentely Kotkan Seudun Osuuspankissa on osoittanut, että osa toimihenkilöistä kokee markkinointilähtöisen ajattelu- ja toimintatavan vieraana. Muutokset asenteissa ovat hitaita ja hankalia toteuttaa ja yhä useampi pankkitoimihenkilö joutuu kuitenkin päivittäisessä työssään väistämättä tavalla tai toisella myymään ja markkinoimaan. Myös palvelupisteisiin siirtyneet toimihenkilöt ovat omalta osaltaan joutuneet opettelemaan uudenlaisen asenteen ja toimintatavan. On myös huomattava, että ero tyrkyttämisen ja aktiivisen myynnin välillä on usein hyvin pieni:

“[Se] mitä ite tykkää, et olis asiakkaalle hyvä [tuote], ni tulee vaara, ettei kuuntele asiasta ja asiakkaan tarpeita.”
(Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Merkittävänä muutoksena työssä haastateltavat pankkitoimihenkilöt kokevat tehtäväkuvan laajenemisen.

“Työtehtäväthän on...siis nehän on kaikki, mitä asiakas saattaa tulla kysymään.”
(Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Koska palvelupisteisiin siirtyneet pankkitoimihenkilöt olivat ennen siirtymistään lähes poikkeuksetta työskennelleet melko kapea-alaista osaamista edellyttävissä työtehtävissä, oli muutos suuri siirryttäessä uuteen tehtävään. Koska palvelupisteissä tarjottaviin palveluihin kuuluvat lähes kaikki yksityishenkilöiden pankkipalvelut, vaaditaan

pankkitoimihenkilöiltä laaja-alaista osaamista ja toisaalta myös tietynlaista epätäydellisyyden sietoa, koska kaikkea ei voi osata.

“Eikä mun mielest pidä vaatii iteltään, että minä pystyn ja hallitsen kaikki, mitä pankkitoimintaan kuuluu. Semmosta ihmistä ei ole täällä. Pitää sietää epätäydellisyyttä. Kukaan meist ei osaa kaikkea, ei nuoretkaan.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Olennaisena muutoksena edelliseen työtehtävään verrattuna haastateltavat pitävät kiireettömyyttä ja rutiinittomuutta. Kiireettömyyteen liittyy myös se, että työt eivät seuraa kotiin ajatuksissa, vaan kulloinenkin työtehtävä hoidetaan päätökseen työpäivän aikana. Kiireettömyyden ansiosta toimihenkilöt kokevat voivansa palvella asiakasta paremmin kuin konttorissa.

“Et kun on konttoris tottunu siihen, et on koko ajan asiakas ja tuol palvelupistees ei oo koko ajan asiakasta. Täytyy tottuu hiljasiin hetkiinkin tuntematta syyllisyyttä. Tääl voi rauhas jutella muutakin [asiakkaan kanssa], kun takan ei oo jonoo--.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Vaikka haastateltavat pitävät kiireettömyyttä hyvänä asiana, kokevat he siitä joskus myös syyllisyyttä. Konttoreissa työskentelevillä on usein kiire ja palvelupisteessä on hyvin hiljaisiakin hetkiä. Toisaalta konttoreissa työskentelevät kokevat “epätasa-arvoisena” sen, että kiire jakautunut epätasaisesti organisaatiossa. Aktiivisella tiedottamisella on pyritty siirtämään asiakkaita hoitamaan pankkiasiansa mahdollisuuksien mukaan palvelupisteisiin, mutta vaikka siirtyminen ei asiakkaalle olisikaan suuri kynnys, saattaa kynnys olla suuri toimihenkilölle. Ristiriita piilee siinä, että vaikka joskus on hyvin kiire, ei “omista” asiakkaista haluta luopua. Organisaatiossa tulisi kuitenkin työskennellä

yhteisten päämäärien hyväksi, eikä liiallinen kilpailu eri yksiköiden välillä ole hyväksi (vrt. Tienari, J. & Tainio, R. 1999, s. 368-369).

Työn luonteeseen palvelupisteessä kuuluu, että toimitaan osana suurempaa ketjua. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelupisteissä ei esimerkiksi hoideta lainaprosessia kokonaan, vaan yhteistyössä konttoreiden kanssa. Palvelupisteissä työskentelevät toimihenkilöt ovat kuitenkin tottuneet aikaisemmissa työtehtävissään hoitamaan kaiken alusta loppuun, joten on vaikea tottua siihen kun ei voi palvella asiakasta loppuun saakka:

“Kylhän mie mielellää teen sitä lainaprosessiakin pitemmälle, kun mitä ohjeissa on --. Kun on 30 vuotta työskennellyt asiakaspalvelussa, on vaikea sanoa ei. Pitää olla tietynlainen jousto, kun ihmisten kans toimitaa.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Irrallisuus muusta organisaatiosta nähdään osittain myös negatiivisena muutoksena edelliseen työtehtävään verrattuna. Kanssakäyminen konttoreiden ja palvelupisteiden välillä hakee vielä muotoaan ja toimihenkilöt palvelupisteissä kokevat, että vuorovaikutusta tulisi ehdottomasti lisätä näiden välillä.

“Mie koen just sen, et sitä on vähän irrallaan, on tavallaan irti kokonaan muust organisaatiost --. Se helposti menee sellaseks, et myö vaa iteksee siel sooloillaa ja et myö erkaannutaa aika paljon täst muust työyhteisöst.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Toisaalta myös konttoreissa toimivat näkevät palvelupisteet tavallaan irrallisena muusta organisaatiosta. Konttorissa voi joskus törmätä “me täällä ja ne siellä” –ajatteluun: ikään kuin olisi useampi keskenään

kilpaileva organisaatio, vaikka kyse on saman organisaation yhteisiä päämääriä eri tavalla palvelevista yksiköistä. "Me ja ne" –ajattelu ei saa aikaan positiivista kilpailua, jos eri yksiköt koetaan uhkaksi omalle toiminnalle.

Ratkaisuna konttoreiden ja palvelupisteiden yhteistyön kehittämiseksi pidetään esimerkiksi työkiertoa, jossa siirryttäisiin määräajaksi toisiin tehtäviin palvelupisteiden ja konttoreiden välillä. Työkierron tulisi olla kestoltaan muutaman kuukauden pituinen jakso.

5.6 Osaamisen kehittäminen Osuuspankkiryhmässä

Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuuluu osana Osuuspankkiryhmän strategiaan eli toimintalinjaukseen. Osaaminen on ryhmän keskeinen menestystekijä. Osaavan henkilöstön avulla ryhmä pyrkii saavuttamaan tavoitetilan, joka lyhyesti määriteltynä on olla "johtava suomalainen pankki". Tavoitteena on Suomen paras osaaminen vähittäispankkitoiminnassa. Osuuspankkiryhmän tavoitetila voidaan jaotella myös osiin, jotka liittyvät vähittäispankkitoiminnan toimintalinjaan, teknologiaan ja verkostoitumiseen, raha- ja pääomamarkkinoihin, kiinteistöliiketoimintaan sekä inhimillisiin voimavaroihin. Näillä osa-alueilla osuuspankkiryhmässä on tietyt tavoitetilat ja keinot, joilla tavoitetila saavutetaan. (OP-100. 1998; Kekki-Malmi, P. & Oksanen, T. 2000, s. 7)

5.6.1 Osaamisen kehittämisen lähtökohdat

Osaamisen kehittämisen lähtökohdat Osuuspankkiryhmässä ovat ryhmän yhteisessä visiossa eli tavoitetilassa, jota toteutetaan strategioiden avulla. Visiosta ja strategiasta johdetaan organisaation tarvitsema osaaminen, jolla asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa ja pyritään erottumaan kilpailijoista. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana Osuuspankkiryhmässä on ollut OP-100 -ohjelma, jonka pohjalta on

määritelty ryhmän osaamisalueet. Ryhmä määrittelee ydinosaamisalueikseen asiakkuuksien kehittämisen, jatkuvan oman osaamisen kehittämisen sekä johtamistaidot. (Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Osaamisen kehittäminen op-ryhmässä) <<http://op-akatemia.op.fi>> (11.2.2000).

Vaikka osuuspankkiryhmän määrittelemät osaamisalueet ovat sille tärkeitä ja keskeisiä, ei voida puhua Prahaladin ja Hamelin (1990) määrittelemästä ydinosaamisesta, koska myös osuuspankkiryhmän kilpailijat kehittävät asiakkuuksia, osaamistaan sekä johtamistaitoja. Se, että nämä osaamisalueet ovat osuuspankkiryhmässä keskeisiä, ei tee niistä ydinosaamista, koska kilpailijat hallitsevat saman. Ydinosaamisen sijaan voidaan puhua erityisosaamisesta (Räsänen 1994), jota kilpailijat eivät pysty nopeasti jäljittelemään, ja jonka avulla asiakkaille voidaan tarjota ainutlaatuista palvelua.

Asiakkuuksien kehittämiseen liittyy olennaisesti vahva ammatillinen osaaminen sekä kokonaisvaltainen asiakkaiden tarpeista lähtevä myyntitilanteiden hallinta. Henkilökohtainen jatkuva kehittyminen on kilpailuetu ja jopa välttämättömyys jatkuvassa muutoksessa. Jatkuva itsensä ja oman osaamisensa kehittäminen on myös edellytyksenä parhaaseen mahdolliseen asiakkuuksien hoitamiseen. (Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Osaamisen kehittäminen op-ryhmässä) <<http://op-akatemia.op.fi>> (11.2.2000).

Johtamistaidoissa puolestaan on tärkeää havaita tulevaisuuteen vaikuttavia muutoksia ympäristössä ja osata tehdä havaintojen perusteella tärkeitä strategisia valintoja. Toimintatapoja tulee ohjata näiden valintojen suuntaan ja niiden pohjalta tulee johtaa organisaation osaamisen kehittämistä tavoitteellisesti. (Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Osaamisen kehittäminen op-ryhmässä) <<http://op-akatemia.op.fi>> (11.2.2000).

Osaamisen kehittämisessä on perusajatuksena, että jokainen vastaa yksilönä viime kädessä omasta kehittymisestään. Oppiminen ei ole vain passiivista sopeutumista vaan pikemminkin aktiivista toimintakäytäntöjen tuottamista. Oppimista tapahtuu op-ryhmässä koulutuksen ja kursseille osallistumisen lisäksi myös työssä parityöskentelyn, palaverien, tehtäväkierron ja uusien työtehtävien kautta. (Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Osaamisen kehittäminen op-ryhmässä) <<http://op-akatemia.op.fi>> (11.2.2000); Ruohotie, P. & Honka, J. (toim.) 1997, s. 4)

Yksinkertaisissa ja suhteellisen pysyvissä toimintaympäristöissä suurin osa oppimisesta liittyy pysyvyyden korostamiseen ja olemassa olevan asiantilan säilyttämiseen ja jopa käytäntöjen rakentamiseen vaikeammin muutettaviksi. Rutiineille rakentuva uusintava oppiminen ei kuitenkaan riitä kehittyvässä ja innovatiivisessa organisaatiossa, jossa ongelmat ovat monimutkaisia ja edellyttävät uudenlaisten ratkaisujen tuottamista. (Ruohotie, P. & Honka, J. (toim.) 1997 s. 4)

Osaamisen kehittämisen tapahtuessa koulutuksen, omaehtoisen opiskelun tai verkko-opiskelun avulla, on otettava huomioon neljä asiaa, jotka ovat motivaatio, heikkouksien tunnistaminen, uuden osaamisen soveltaminen käytäntöön sekä positiivinen palaute. (Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986, s. 350-351) Motivaatio on oppimisen edellytys, mutta jotta käyttäytymisessä todella tapahtuisi muutosta, täytyy henkilöllä olla motivaatiota kokeilla uusia taitoja käytännössä. Toisaalta henkilön on tiedostettava, mitä hän tekee työssään oikein ja missä olisi parantamisen varaa, jotta muutosta voisi tapahtua. Ensiarvoisen tärkeää on, että työntekijällä on mahdollisuus soveltaa oppimaansa käytännössä. Jos opittu ja organisaation käytännöt ovat ristiriidassa, unohdetaan opittu melko nopeasti. Työnantajalla on ratkaiseva rooli kannustuksen ja positiivisen palautteen antajana. (Hall, D.T & Goodale, J.G. 1986, s. 350-351)

5.6.2 Op-Akatemia

Osuuspankkikeskuksen Op-Akatemia tarjoaa osuuspankeille erilaisia osaamisen kehittämispalveluita, joita ovat erilaisten tutkintojen suorittamismahdollisuudet, pankkiammatillinen koulutus, kurssit, ajankohtaispäivät sekä verkkokoulutusohjelmat. Osaamisen kehittämisohjelmat toteutetaan Osuuspankkiopistolla, Osuuspankkikeskuksen tiloissa Vallilassa tai vaihtoehtoisesti järjestäjänä voivat toimia myös alueelliset Op-liitot, joita on kaiken kaikkiaan 16. Uutena osaamisen kehittämismuotona Op-akatemia tarjosi syksyllä 1999 Op-Laatumyyjä 2000 –kilpailun, jossa tarkoituksena oli hyödyntää osuuspankkiryhmän intranetiä, Opinetia tiedonhankinnassa. Tiedonhankinnan lisäksi tarkoituksena oli oppia hyödyntämään Opinetia työssä ja osaamisen kehittämisessä. (Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Osaamisen kehittäminen op-ryhmässä) <<http://op-akatemia.op.fi>> (11.2.2000); Kiskonen, K. 2000, s. 30-31)

Op-Akatemian tutkintoja ovat Op-asiakasosaaja-, Op-myyntivalmentaja, Op-menestysjohtaja- sekä Op-johtokunnan jäsen –tutkinnot. Tutkinnot on tarkoitettu eri tehtävissä toimiville osuuspankkiryhmän työntekijöille ja koulutusta antavat pääasiassa ulkopuoliset yhteistyökumppanit sekä eri alojen yhteistyökumppanit. Tutkintojen suorittaminen kestää 6-12 kuukautta, ja ne toteutetaan monimuoto-opiskeluna. Lähiopetusjaksojen aikana käydään opettajien johdolla läpi erilaisia teemoja ja etäopiskelujaksojen aikana opiskelija opiskelee itsenäisesti omaan tahtiinsa kirjallisuuden ja erilaisten soveltavien harjoitustehtävien avulla. Etäopetuksessa hyödynnetään myös verkko-opiskelua intranetissä. Tutkinnon suorittamiseksi opiskelijan on tehtävä lisäksi kirjallinen lopputyö jostakin ajankohtaisesta, pankkityön kehittämiseen liittyvästä aiheesta. Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Op-Akatemian tutkinnot <<http://op-akatemia.op.fi>> (29.3.2000)

Pankkiammatillinen osaaminen on välttämätöntä perusosaamista, jolle pankkiliiketoiminta perustuu. Pankkiammatillinen koulutus on tuote-, palvelu- ja järjestelmäosaamisen kehittämiseen tähtäävää koulutusta, jota toteutetaan perinteisenä kurssimuotoisena opiskeluna, monimuoto-opiskeluna tai verkko-opiskeluna. Koulutuksen sisällöstä vastaavat Osuuspankkikeskuksen eri osastot koulutuksen aihepiiristä riippuen. Pankkiammatillisina tutkintoina Op-Akatemia tarjoaa yrityspalveluiden myynti -tutkinnon, yrityspalveluiden myynti ja myynnin johtaminen – tutkinnon, perunkirjoitustutkinnon, palvelumyyjän juridiikkatutkinnon, asuntoasiantuntijatutkinnon sekä Op-Ajokorttitutkinnon. (Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Osaamisen kehittäminen op-ryhmässä) <<http://op-akatemia.op.fi>> (11.2.2000).

Ajankohtaispäivillä käydään läpi pankkitoiminnan ajankohtaisia asioita, ja tarkoituksena on mahdollistaa ja innoittaa keskustelua sekä kokemusten vaihtoa osuuspankkiryhmässä. Ulkopuolisten asiantuntijaluennoitsijoiden avulla ajankohtaispäivillä tavoitellaan uusien ja luovien ajatusten ja näkemysten tuomista ryhmään. (Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Osaamisen kehittäminen op-ryhmässä) <<http://op-akatemia.op.fi>> (11.2.2000).

5.6.3 Verkko-opiskelu intranetissä

Uutena opiskelumuotona pankkiryhmässä on verkko-opiskelu intranetissä. Tämän Opinetissa tapahtuvan verkko-opiskelun on tarkoitus täydentää perinteisempiä opiskelumuotoja. Verkko-opiskelu mahdollistaa nopean pääsyn tiedon lähteille ja koska Opinetin käyttö on jokaiselle op-ryhmäläiselle mahdollista, se antaa tilaisuuden opiskella uusia asioita omaan tahtiin ja oman mielenkiinnon mukaan. Opinet on Op-ryhmän sisäisen informaation keskuskanava. (Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Osaamisen kehittäminen op-ryhmässä) <<http://op-akatemia.op.fi>> (11.2.2000).

Intranetin ja Internetin käyttö opiskelussa korostaa jokaisen omaa aktiivisuutta ja uudenlaista asennetta. Verkko-opiskelu korostaa tiedon hakemista tiedon lukemisen sijaan. Tarkoituksena ei ole lukea ja omaksua kaikkea tietoa Opineta, vaan tiedoista valitaan ne, jotka koskevat omaa vastuualuetta tai jotka kiinnostavat esimerkiksi työtehtävien laajenemisen vuoksi. Opinet sisältää erilaisten verkko-opiskeluohjelmien lisäksi tiedotteet, toimintaohjeet, uutiset, markkinainformaation, lomakkeet, esitysmateriaalit ym. Opineta ansiosta erilaisten tiedotteiden paperiversioiden postitus on vähentynyt huomattavasti ja Op-ryhmässä onkin tarkoitus luopua muusta kuin Opineta kautta tapahtuvasta tiedottamisesta. (Kiskonen, K. 2000, s. 30-31.)

Intranetissä tapahtuvan opiskelun selkeitä etuja ovat helppo saatavuus ja työnantajan kannalta edullisuus: työntekijöitä ei aina tarvitse erikseen kouluttaa, kun tieto on helposti saatavilla verkossa. Tässä piilee kuitenkin verkko-opiskelun varjopuoli, koska kontrolloimattomassa itseopiskelussa väärin tulkintojen määrä kasvaa ja toisaalta ulkopuoliset virikkeet jäävät vähiin. Ongelma on periaatteessa sama kuin kiinteästi työpaikalla järjestetyssä koulutuksessa, jossa haittana on arkikokemukseen rajoittuminen (Sarala, U. 1988, s.92).

5.7 Osaamisen kehittäminen Kotkan Seudun Osuuspankissa

Kotkan Seudun Osuuspankin osaamisen kehittämisperiaatteet pohjautuvat osuuspankkiryhmän periaatteisiin ja tavoitteisiin. Pankkitoimihenkilöt osallistuvat erilaisille kursseille, ajankohtaispäiville ja pankkiammatilliseen koulutukseen sekä oman halun ja mahdollisuuksien mukaan suorittamaan eri tutkintoja. Tärkeässä asemassa on myös työssä tapahtuva oppiminen ja opiskelu esimerkiksi niin, että joku työtovereista kouluttaa muita. Myös sisäisiä kursseja joko oman henkilökunnan tai ulkopuolisten asiantuntijoiden järjestämänä käytetään apuna osaamisen kehittämistoimenpiteissä. Verkko-opiskelu

Opinetissä on niinkään tärkeässä roolissa; joskin aika- ja resurssipula aiheuttaa sen, että verkko-opiskelu jää vähäiseksi.

Työskennellessäni Kotkan Seudun Osuuspankissa olen kuitenkin huomannut, että erilaisille kursseille, ajankohtaispäiville tai pankkiammatilliseen koulutukseen pääsevät yleensä samat henkilöt ja esimerkiksi kassatoimihenkilöt pääsevät harvemmin kehittämään omaa osaamistaan. Osittain tätä voidaan selittää sillä, että osa toimihenkilöistä ei ole edes halukkaita osallistumaan koulutuksiin tai muihin osaamisen kehittämistoimenpiteisiin, mutta toisaalta se saattaa heijastaa myös sitä, mitä pankkipalvelun osa-alueita pidetään tärkeämpinä. Periaatteessa osallistuminen kursseille ja muuhun koulutukseen on siis mahdollista, mutta rajallisen osanottajamäärän vuoksi vain osa toimihenkilöistä voi osallistua. Ainoastaan sisäiset koulutukset, erilaiset palaverit sekä verkko-opiskelu ovat osaamisen kehittämiskeinoja, joihin kaikilla on mahdollisuus osallistua. Merkittävää on se, että vaikka verkko-opiskelun roolia osaamisen kehittämisessä korostetaan, eivät esimerkiksi tämän tutkimuksen haastatellut pankkitoimihenkilöt pidä verkko-oppimista erityisen tehokkaana opiskelumuotona.

“No, tietooahan on suunnattomasti saatavissa, mut mistä se löytyy, ni se ei oo aina ihan yksinkertasta. Se, et nää koneethan sisältää ihan suunnattomasti tietoo, mut se, et hallitsee sen koko verkon, ni se ei kyl aina ihan sutjakkaasti käy.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

5.7.1 Osaamisen arviointi- ja kehitysprosessi

Jotta henkilöstön osaamisen taso ja kehittämistarpeet voitaisiin määrittää, on Kotkan Seudun Osuuspankissa tarkoitus toteuttaa Osuuspankkikeskuksen Kehittämispalvelut-osaston kehittämä osaamisen arviointi- ja kehitysprosessi, jossa arvioidaan yksilön, pankin eri yksikköjen sekä koko pankin tämän hetken osaamisen tila ja verrataan sitä tavoitetilaan. (Liite 2: Osaamistavoitteet) Jos poikkeamia esiintyy, ne korjataan koulutuksen ym. osaamisen kehittämisen keinoin.

Asiakassuuntautuneen toimintatavan osaamisen eri tekijöitä voidaan havainnollistaa taulukon 1 avulla. Eri osaamiset voidaan jaotella kuvion mukaan seitsemään ryhmään, jotka kuuluvat kolmen eri pääryhmän alle.

ASIAKAS	TYÖYHTEISÖ	PALVELUKOKONAISUUDET
Asiakassuhteen hallinta	Yhteistyötaidot	Päivittäiset raha-asiat
Myynti- ja vuorovaikutustaidot		Varallisuudenhoito -Tuottoasiantuntija-palvelu
Osuva-tietojärjestelmä		Rahoituspalvelut -Asuntopalvelu

Taulukko 1. Asiakassuuntautuneen toimintatavan osaamiset. 2000. Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto.

Arviointi lähtee yksilötasolta niin, että henkilö arvioi itse omaa osaamistaan kullakin osa-alueella ja luokittelee sen asteikolla 1-5. Jokaisella tasolla on tietyt osaamisen tunnusmerkit, niin että taso 1 on perustaso ja taso 5 syvällisen osaamisen taso. Jokaisella tasolla henkilö arvioi tiettyjä osaamisen osatekijöitä omalla kohdallaan vastaamalla joko "osaan" tai "en osaa". Henkilöiden itsearviointia verrataan tavoitetilään ja ihanne tietysti on, että poikkeamia ei olisi. Yksilöiden osaamisen summana saadaan yksikön osaaminen ja eri yksikköjen osaamisen summana saadaan koko pankin osaaminen.

5.7.2 Kehityskeskustelut ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Poikkeamiin osaamisen tavoitetilan ja henkilön itsearviointin välillä tulisi reagoida henkilön ja esimiehen välisin säännöllisin kehityskeskusteluihin ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman (Liite 3: Henkilökohtainen kehityssuunnitelma) laatimisella ja toteuttamisella. Kotkan seudun osuuspankissa on käynnistetty kehittämiskeskustelut kesällä 2000, joissa käsitellään toimihenkilöiden osaamisen ja sen kehittämistarpeiden lisäksi työtehtäviin liittyviä kehittämiskohteita. Kehityskeskustelut käydään kahden kesken esimiehen ja alaisen välillä.

Jotta kehityskeskustelusta saataisiin suurin mahdollinen hyöty, on tärkeää laatia jokaiselle toimihenkilölle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Esimiehen kanssa yhdessä laadittu kehityssuunnitelma sisältää henkilökohtaisen osaamisen nyky- ja tavoitetilan sekä keinot, jolla tavoite saavutetaan. Sen toteuttamisen tulee olla vapaaehtoista, mutta jokaisella tulee olla mahdollisuus itsensä kehittämiseen työssä. Toisaalta henkilöllä on itsellään vastuu omasta kehittymisestään. Kotkan Seudun Osuuspankissa on tarkoitus laatia henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kun kehittämiskeskustelut on käyty loppuun.

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tulisi perustua organisaation vuosittaisiin tavoitteisiin ja niistä johdettuihin osaamistarpeisiin. Kehityssuunnitelman tulee olla sellainen, että siinä yhdistyvät sekä organisaation että yksilön tavoitteet. On huomattava, että osaamisen kehittämisen tulee koskea koko ihmisen kyvykkyyttä, ei ainoastaan tietoja ja taitoja. Kehityssuunnitelman tulee koskea sekä nykyisessä tehtävässä tarvittavaa osaamista että tuleviin tehtäviin valmistautumista. (Ojala, L. 1996, s. 194)

Koska Kotkan Seudun Osuuspankissa on tarkoituksena laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma toimihenkilöille, olisi tärkeää, että toimihenkilöt voisivat todella halutessaan toteuttaa sitä ja esimerkiksi osallistua haluamilleen kursseille. Jos ainoastaan osa henkilöstöstä voi osallistua organisaation ulkopuolella järjestettävään koulutukseen ja kursseille, ei kehityssuunnitelmallakaan ole merkitystä. Tärkeää olisi myös se, että henkilö voisi halutessaan laajentaa osaamistaan myös ns. oman osaamisalueensa ulkopuolelle. Kotkan Seudun Osuuspankissa osa henkilöstöstä haluaa kehittää operatiivisten valmiuksien ohella myös strategisia valmiuksiaan eli yleistä osaamista.

5.8 Uudet osaamisvaatimukset

Muuttuva työnkuva aiheuttaa jatkuvasti uusia osaamisvaateita. Erityisesti palvelupisteisiin siirtyneiden pankkitoimihenkilöiden työnkuva on muuttunut laajemmaksi ja heiltä edellytetään laaja-alaista osaamista. Koska palvelupisteet ovat suhteellisen uusi asia koko Osuuspankkiryhmässä, olivat tulevat työtehtävät aluksi osin tuntemattomia palvelupisteisiin siirtyville toimihenkilöille.

“Sillon kun mie tulin tänne palvelupisteeseen marraskuussa, jos mie olisin tienny mitä kaikkee mun pitää osata, ni olisinkohan mie tullukaan? Mut se oppikin tulee pikkuhiljaa ja niit tulee niit casejä eri päivinä ja erilaisia ni ne aina tavallaan lisää sitä osaamistasoa. En mie oo niin taitava, mut mul on niin hyvä itsetunto, et mie ajattelen et mie selviän. Kyllä tässä pärjätään.”
(Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Uusiin osaamisvaatimuksiin sopeutuminen ja jatkuva oppiminen edellyttääkin henkilöltä omaa halua, jopa intohimoa kehittyä ja saada tietoa (Ojala, L. 1996, s. 83). Halu kehittää omaa osaamista, uudet haasteet ja vaihteluntarve kolmenkymmenen pankkivuoden jälkeen olivat merkittävimpiä tekijöitä, jotka saivat kohderyhmän pankkitoimihenkilöt hakeutumaan töihin palvelupisteeseen.

“Kyl mul se oman kehittämisen tarve oli kova. Mul on ollu aina sellanen eteenpäin menemisen tarve ja vaihtelun tarve. Mielelläni mie otan haasteet vastaan ja haluan mielelläni pistää itseäni likoon.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu huhti-toukokuu 2000)

On kuitenkin huomattava, että Kotkan Seudun Osuuspankissa kaikilla pankkitoimihenkilöillä ei ole tätä “eteenpäin menemisen ja vaihtelun tarvetta työssään”. Kaikki toimihenkilöt eivät halua kokea työssään suuria haasteita tai laittaa itseään likoon, vaan osa toimihenkilöistä haluaa pysyä vuodesta toiseen samoissa työtehtävissä eikä kaipaa tehtävävaihdoksia. Myös tämä on otettava henkilöstön kehittämistoimenpiteissä huomioon.

Kaikenkaikkiaan haastatellut toteavat, että oma osaaminen vastaa tämänhetkisen työn vaatimuksia ja he uskovat tietävänsä suurinpiirtein, minkälaisia osaamisvaatimuksia heihin kohdistetaan. Toisaalta

jonkinlaista epäselvyyttä työnjaossa ja rooleissa konttoreiden ja palvelupisteiden välillä koettiin olevan.

“Minust tää on vielä vähän keskeneräinen juttu, et tää ei oo nyt vielä ihan selvää, et mitä meilt ootetaan -- Et tää meidän kanssakäyminen konttoreiden kans, ni sekin hakee niitä uriaan -- et meidän pitäis saada ehdottomast lisää semmosta vuorovaikutusta konttoreiden välillä. Sitä on vaikea ylläpitää niit kontakteja sinne työkavereihin ja se on myöskin sellanen juttu, et tulee sellanen olo, et on niinku oma satelliitti tuolla jossain.”
(Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Myös konttoreiden näkökulmasta on havaittavissa, että roolijaossa on epäselvyyksiä huolimatta siitä, että palvelupisteissä suoritettavia toimintoja on yksilöity erilaisissa toimintaohjeissa. Roolijaon epäselvyys tulee konkreettisimmillaan esiin silloin, kun asiakas ohjataan palvelupisteeseen saamaan jotain tiettyä palvelua, jota siellä ei tarjota. Tällaiset tapaukset ovat vähentyneet palvelupisteiden toiminnan alkuajoista, mutta niitä tapahtuu vieläkin. Roolijaon epäselvyyksistä johtuen kärsijäksi joutuu tällaisessa tapauksessa asiakas, mikä ei tietystikään ole suotavaa.

5.9 Osaamisen kehittämistarpeet

Osaamisen kehittämistarpeet Kotkan Seudun Osuuspankissa voidaan havainnoinnin ja haastattelujen perusteella jaotella uusiin työtehtäviin kouluttamisen parantamiseksi, osaamisen kehittämisen lisäämiseksi työajalla, erilaisiin lisäkoulutustarpeisiin, tutkintojen suorittamiseen, tekemällä oppimisen painottamiseen, osa- ja määräaikaisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä omaehtoisen opiskelun kehittämiseen.

5.9.1 Koulutus uusiin työtehtäviin

Työtehtävien muuttuessa ja henkilön siirtyessä kokonaan työtehtävästä toiseen keskeisenä lähtökohtana tulisi olla se, että toimihenkilö saa lisäkoulutusta ym. ohjausta hyvissä ajoin ennen uuteen tehtävään siirtymistä (Sarala, U. 1988, s. 111-112).

Kohderyhmän pankkitoimihenkilöt näkivät etukäteiskoulutuksessa selkeitä puutteita: palvelupisteisiin sijoittuneet toimihenkilöt eivät saaneet minkäänlaista koulutusta ennen uuteen työhön siirtymistä. Ennen palvelupisteiden perustamista pidetyissä palaverieissa käsiteltiin ainoastaan käytännön asioita, eli minkälaisia tarvikkeita tarvitaan ja mitä palvelupisteissä tehdään, mutta varsinaista perehdyttämistä uuteen työtehtävään ei ollut.

“Kyllähän se näyttelijän lahjoja vaatii, kun pystymetsästä tänne tulee - koulutusta ei ollut yhtään pätkää”. (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Haastatellut toimihenkilöt pitivät pääsyynä vaillinaiseen koulutukseen ja työhön perehdyttämiseen kiirettä ja sitä, että palvelupisteiden toiminnan alku osui keskelle yt-neuvotteluita. Lisäksi palvelupisteisiin valittiin toimihenkilöt melko myöhäisessä vaiheessa, joten uuteen työhön orientoitumisvaihe jäi lyhyeksi. Ylin johto koki siis voivansa toteuttaa muutokset nopeasti, mutta muutoksen vastaanottajia ei kuunneltu.

“Tää tapahtu tosi nopeesti. Ku meil alko syyskuussa yt-neuvottelut, ni henkilökunta valittii myöhää. Ei voitu järjestää mitää koulutusta, et sinne lähettii ihan kylmiltää. Et sellaset, jotka ei oo ollu koskaa laina- tai sijotuspuolella, ni huh, huh.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Vaikka lausahduksesta kuvastuu kritiikki uuteen työhön liittyvään etukäteisvalmennukseen, heijastuu siitä myös rohkea ja ennakkoluuloton ote työhön. Voidaan sanoa, että kohderyhmään kuuluvilla on halua laittaa itsensä likoon ja valmiutta ottaa vastaan uusia haasteita.

5.9.2 Osaamisen kehittäminen työajalla

Haastatteluissa nousi myös ajatus siitä, että koulutusta ja muuta osaamisen kehittämistä pitäisi toteuttaa nykyistä enemmän työajalla. Koska muutoksia tapahtuu yhä useammin, on myös osaamisen kehittämiseen panostettava enemmän. Vaikka haastateltavilla on kiinnostusta myös omalla ajalla opiskeluun, haluttaisiin, että kehittämistoimenpiteet painottuisivat työajalle.

Otala (1993, s. 109) on kuitenkin todennut, että yritykset odottavat työntekijöiden osaamisen kehittämisen tapahtuvan tulevaisuudessa yhä useammin työntekijöiden omalla ajalla. Koska painotus on työntekijän omalla vastuulla omasta osaamisestaan ja sen kehittamisestä, on todennäköistä, että tulevaisuudessa korostuu omaehtoinen ja omalla ajalla tapahtuva opiskelu.

5.9.3 Kouluttautumismahdollisuudet ja lisäkoulutus

Haastateltavat kokevat kouluttatumismahdollisuuksien parantuneen tai pysyneen ennallaan uuteen työtehtävään siirtymisen jälkeen. Pääosin koulutus on ollut pankkiammatillista koulutusta eli nykyisessä työtehtävässä tarvittavan operatiivisen osaamisen kehittämistä kurssien ja ajankohtaispäivien avulla. Strategisen osaamisen kehittäminen on ollut vähäisempää, mutta sitä on kehitetty esimerkiksi palvelumyyjä-tutkinnon avulla. Tutkinnossa painotetaan yleisiä taitoja, kuten asiakkuuksien hoitamista, yrityksen kannattavuuteen liittyviä asioita, tiimityöskentelyä, yrityksen arvoja sekä vuorovaikutustaitoja, jotka ovat

hyödynnettävissä nykyisten työtehtävien lisäksi uusissa työtehtävissäkin.

Pankkiammatillista lisäkoulutusta kohderyhmässä kaivataan erityisesti antolainaukseen liittyvissä asioissa, mutta myös sijoitusasioissa lisätiedot ja -taidot ovat tarpeen liittyen erityisesti suoraan osakesijoittamiseen. Myös tietynlaista peruskoulutusta esimerkiksi Osuuspankkiryhmän omistaman Aurum-henkivakuutusosakeyhtiön tuotteista kaivataan.

Operatiivisen osaamisen kehittämisen ohella haastateltavat pitävät tärkeänä, että myös strategista osaamista kehitettäisiin enemmän. Koska strateginen osaaminen ei liity vain yhteen tehtävään, voidaan muutostilanteessa kehittää sen avulla uudessa työtehtävässä tarvittavaa operatiivista osaamista. Strategiset valmiudet, kuten esimerkiksi tietojenkäsittelytaito ja vuorovaikutustaidot, ovat hyödynnettävissä missä tahansa ja auttavat henkilöä selviytymään paremmin tulevista osaamisvaatimuksista.

5.9.4 Tutkintojen suorittaminen

Tutkinnon suorittamista sinänsä haastateltavat eivät pidä erityisen tärkeänä, koska tutkinnon suorittaminen ei itsessään välttämättä kerro oppimisesta tai osaamisesta. Usein tutkinnon suorittamisen eteen joutuu kuitenkin tekemään niin paljon työtä, että oppimista tapahtuu. Lisäksi ne haastateltavat, jotka ovat suorittaneet osuuspankkiryhmän tutkintoja, ovat alkaneet arvostamaan tutkintoja enemmän.

“On se tavallaan kiva, et voi osottaa jollekin toiselle, et mie on sen suorittanu ja mul on se tutkintokin.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Kohderyhmässä on suoritettu sekä Op-Akatemian että Op-liiton järjestämiä tutkintoja. Op-ajokorttitutkinnon suorittaminen on lähes kaikkien haastateltujen lähitulevaisuuden suunnitelmissa, koska omat tietojenkäsittelyvalmiudet koetaan puutteelliseksi. Pankin ulkopuolisia jatkotutkintoja ei kohderyhmässä ole suoritettu.

Otala (1992, s. 28) kuitenkin toteaa, että julkiset tutkinnot ja suoritukset ovat yksilölle tärkeitä motivaatiotekijöitä ja opiskelun selkeitä tavoitteita. Julkisten tutkintojen tärkeyttä korostaa Otalan mukaan se, että käsite elinikäisestä työsuhteesta on katoamassa ja se, että strategisten valmiuksien hankkiminen edellyttää yksilöltä pitkän tähtäimen sitoutumista. Koska yrityskohtaisilla, erityisesti operatiivisten valmiuksien lisäämiseen tähtäävillä kursseilla on yksilölle usein merkitystä vain kyseisen yrityksen palveluksessa, olisi tärkeää, että työntekijät suorittaisivat myös strategisia valmiuksia kehittäviä opintoja. Strategisten valmiuksien avulla työntekijät saavuttaisivat tulevaisuudessa ja mahdollisesti myös uusissa työtehtävissä tarvittavaa osaamista. (Otala 1992, s. 28)

Vaikka haastateltavat eivät pidä tutkintojen suorittamista erityisen tärkeänä osana osaamisen kehittämistä, koetaan strategisten valmiuksien kehittäminen operatiivisten taitojen ohella tärkeäksi. Varsinaisen pankkiammatillisen osaamisen kehittämisen lisäksi kohderyhmällä olisi kiinnostusta esimerkiksi vuorovaikutustaitojen kehittämiseen.

5.9.5 Tekemällä oppiminen

Kohderyhmän pankkitoimihenkilöt pitävät ns. tekemällä oppimista tehokkaimpana oppimismuotona. Työkierto, työparityöskentely, ryhmätyöt, työn ohjaus ja opastaminen nähdään tehokkaimpina oppimisen kannalta. Voidaankin sanoa, että henkilöstön osaamisen kehittämismuodot, joissa henkilöstö voi itse olla aktiivisesti mukana

kehittämistapahtumassa, ja jotka ovat mahdollisimman lähellä todellisia työolosuhteita, ovat tehokkaimpia kehittämiskeinoja (Alatervo, R. 1990, s. 88). Myös Peltosen (1985) näkemys siitä, että taitoja oppii lähes yksinomaan omakohtaisen harjoittelun avulla, tukee ajatusta tekemällä oppimisen tehokkuudesta.

Otala on todennut, että suomalaisen henkilöstön koulutuksessa korostuvat yksipuolisuus ja kapea-alaisuus ja ihmiset erikoistuvat liian nopeasti ja hankkivat vain oman alansa jatkokoulutusta. Tehtävien vaihto ja todellinen urakierto eivät onnistu kovin helposti. Strategisten taitojen jatkuva kehittäminen työelämän aikana vähentää henkilöstön ammatillista rajoittuneisuutta ja antaa valmiuksia uusiin työtehtäviin. (Otala, L. 1992, s. 14) Olisi hyvä, että toimihenkilöitä kierrätettäisiin aktiivisesti työtehtävästä toiseen, jotta heille syntyisi kokonaisvaltainen kuva organisaation toiminnasta ja eri toimien välisistä riippuvuuksista.

Tutkimuksen kohderyhmällä vaikuttaa olevan sekä halua että kykyä aktiiviseen työkiertoon. Vaihtelunhalua voidaan selittää haastateltavien pankkitoimihenkilöiden pitkällä työuralla, jonka aikana he ovat toimineet pitkään melko samanlaisissa tehtävissä. Toisaalta työkiertoa tutkittaessa on selvinnyt, että kiinnostus työkiertoon vähenee iän ja työvuosien myötä (Alatervo, R. 1990, s. 39).

Tämän tutkimuksen haastateltavat kuitenkin ilmoittivat merkittäväksi uuteen työtehtävään hakeutumisen syyksi vaihtelun halun. Kohderyhmän kiinnostusta työkiertoon selittää myös mahdollisesti oman osaamisen voimakas kehittämistarve sekä halu ottaa vastaan haasteita. Haastateltavat pitävät tärkeänä sitä, että heillä olisi mahdollisuus työskennellä välillä konttoreissa, jotteivät he putoa kehityksestä. Tämä heijastaa sitä, ettei palvelupisteessä työskenteleville riitä yleisosaaminen, vaan heille on tärkeää syventää osaamistaan jollakin osa-alueella.

Erityisenä mielenkiinnon kohteena työkierrossa on toimiminen laina-asioiden parissa, mutta myös sijoituspuolen tehtävät kiinnostavat. Haastateltavat ovat kiinnostuneita sijoittumisesta työkierrossa tehtäviin, joista on suoranaista hyötyä nykyisessä työtehtävässä tarvittavaan osaamiseen. Aivan uudenlaiset tehtävät esimerkiksi hallinnollisissa tehtävissä eivät erityisesti kiinnosta haastateltavia.

Työkierron toteuttaminen edellyttää, että kierto on halukkaita ja että se ei ole yksipuolista tehtävästä toiseen siirtymistä. Kotkan seudun osuuspankissa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palvelupisteiden toimihenkilöitä siirtyisi konttoriin ja konttorista puolestaan henkilöitä palvelupisteeseen. Konttorin ja palvelupisteiden välisen työkierron lisäksi olisi ehkä tarpeen toteuttaa myös työkiertoa konttoreiden sisällä ja niiden välillä.

“Et kaiken kaikkiaan se työkierto olis meidän organisaation kannalta tosi hyvä, ymmärtäs paremmin toisten tekemisii ja vois saada ihan uusii näkökulmii omaan työhön. Ja mun mielest olis tärkeitä, et me jotka työskennellää palvelupisteessä, ni me myöskin työskenneltäis konttorissa aina joskus oppiaksemme lisää ja syvällisemmin niit juttuja ja et niinku näkis sen puolen.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Esteenä työkierron aktiiviselle toteuttamiselle saattavat olla niukat henkilöstöresurssit, jotka aiheuttavat sijaisongelmia.

“Meilhän oli keväällä tällasii viikkoja, et yritettiin olla konttoris opissa, mut eihän siitä tullu mitään, kun tääl oli niin paljon sairaita --” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Sijaisongelmia ratkaistaan siirtämällä vapaana olevia resursseja poissaolijan paikalle, mutta tällaisessa tapauksessa ei voida puhua työkierrosta, joka on suunnitelmallista kehittämistoimintaa.

Myös vaikeus löytää sopivia vaihtokohteita saattaa muodostua ongelmaksi. Eriytynyt osaaminen ja asiantuntemus vaikeuttavat työkierron toteuttamista, koska kaikkien toimihenkilöiden osaaminen ei ulotu monellekaan osa-alueelle. Eriytynyt osaaminen vaikeuttaa työkierron toteuttamista erityisesti konttoreissa työskentelevien osalta, koska he ovat usein jonkin alueen erityisosaajia. Palvelupisteissä työskentelevillä puolestaan on laaja osaamiskenttä, mutta toisaalta osaaminen saattaa olla pintapuolista ja vaikeuttaa erityisosaamista edellyttävissä työtehtävissä toimimista.

“Niinku mullakin on perustiedot melkein kaikista pankin palveluista, mut se syvällinen tieto puuttuu monestakin asiasta.”
(Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

Vaikka palvelupisteissä työskentelevät pankkitoimihenkilöt ovat melko innostuneita ja kiinnostuneita työkierrosta, tarvitaan työkierron toteuttamiseen kaikkien siihen osallistuvien tuki. Lähtökynnys saattaa olla korkealla itseluottamuksen puutteenkin vuoksi. On helppoa pysyä tutussa turvallisessa työtehtävässä, jonka hallitsee sen sijaan että lähtisi työkiertoon, jossa joutuu kyseenalaistamaan omat työtapansa ja opettelemaan monia asioita alusta alkaen.

Myös epävirallinen tehtävähierarkia eli arvostetut ja vähemmän arvostetut työtehtävät vaikeuttavat työkierron toteuttamista. Arvokkaammiksi työtehtäviksi koetaan esimerkiksi luotto- ja sijoituspalveluissa toimiminen, kun taas esimerkiksi kassapalveluissa toimimisesta ei koeta työkierron avulla saatavan suurta hyötyä omaan työhön.

“Mut jos mie menisin johonkin kassatoimee tai opastuksee, ni ei mun mielest siit oo mitään hyöty--“ (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

5.9.6 Osa- ja määräaikaisen henkilöstön osaamisen kehittäminen

Karjalainen (1998) on selvittänyt tutkimuksessaan henkilöstön osaamista, osaamisen kehittämistä sekä mittaamista muutamassa kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa selvisi, että kohdeyrityksissä työsuhteen laatu ei ollut este koulutukseen pääsyyn vaan koko henkilöstön kehittäminen nähtiin tärkeänä. Kun yritykset kilpailevat osaavasta henkilöstöstä, on muistettava, että nyt osa- tai määräaikainen henkilö voi olla tulevaisuudessa vakituinen työntekijä. Osa- ja määräaikaisen henkilöstön kehittäminen on toiminnan laadun turvaamiseksi myös positiivisen työnantajakuivan rakentamista. (Karjalainen, K. 1998, s. 47)

Näinollen Kotkan Seudun Osuuspankin tulisi mahdollisuuksien mukaan panostaa myös osa- ja määräaikaisen henkilöstön koulutukseen. Nykyään painotus on vakinaisten toimihenkilöiden koulutuksessa ja kehittämisessä. Kuitenkin ei-vakinaiset työsuhteet ovat yleistyneet ja ne saattavat olla kestoaltaan pitkäaikaisiakin. Toisaalta Osuuspankkiryhmän tarkoituksena on lisätä osa-aikatyön käyttöä oleellisesti, mutta koska osaaminen on ryhmän kriittinen menestystekijä, tulisi myös osa- ja määräaikaisen henkilöstön osaamista kehittää jatkuvasti (OP-100. 1998, s. 7). Osa-aikaisten ja ei-vakinaisten työsuhteiden yleistyessä on ensiarvoisen tärkeää tarjota osaamisen kehittämismahdollisuuksia kaikille toimihenkilöille.

“Osa-aikaisten täytyy osata samat asiat kuin muidenkin, mutta eivät pääse koulutukseen. Jos oot osa-aikainen, niin istut aina sen paikal, joka lähtee koulutukseen. Muuta koulutust ei oo ku aamupalaverit.” (Palvelupisteessä työskentelevä pankkitoimihenkilö, haastattelu, huhti-toukokuu 2000)

5.9.7 Omaehtoinen opiskelu

Opinetissa tapahtuvan opiskelun ongelmana haastateltavat pitävät ajankäytön ja teknisten vaikeuksien lisäksi vuorovaikutuksen puutetta. (ks. myös Filipczak, B. 1997, s. 70-73) Vuorovaikutuksen puute aiheuttaa haastateltavien mukaan muun muassa tulkintamahdollisuuksien moninaisuuden ja suoranaisen väärin ymmärtämisen mahdollisuuden.

Haastateltavien mukaan aikaan liittyvät ongelmat ovat kuitenkin suurin syy opiskelun vähäisyyteen Opinetissä. Jokainen haastateltava katsoo Opinetistä “ajankohtaista” –kohdan päivittäin, mutta sitä ei voida pitää systemaattisena verkko-opiskeluna. Varsinaisten verkko-opiskeluohjelmien suorittamista harkitaan omalla ajalla, koska siihen ei ole muuten mahdollisuutta. Koska palvelupiste toimintaympäristönä ei haastateltavien mukaan ole hyvä verkko-opiskelulle, tulisi palvelupisteissä työskenteleville toimihenkilöille järjestää mahdollisuus Opinetissä opiskeluun esimerkiksi pankin konttorissa.

Aikaan liittyvät syyt ovat myös syynä Opinetissä opiskelun vähäisyyteen konttoreissa. Konttoreissa on usein kiireistä ja silloin täytyy tinkiä siitä, mitä ei ole “pakko tehdä”. Vaikuttaa siltä, että konttoreissa ei ole aikaa Opinet-opiskeluun työaikana ja toisaalta taas palvelupisteissä intranet-opiskelun vähäisyys johtuu pikemminkin siitä, ettei toimintaympäristö anna mahdollisuutta ns. taustatehtäviin, jollaista opiskelukin on.

Myös tekniset ongelmat, eli lähinnä tiedon löytäminen Opinetistä tuottavat ongelmia. Tietoa on paljon, mutta jos etsii jotain erikoisempaa, niin sitä on haastateltavien mukaan vaikea löytää. Hyvänä puolena pidetään sitä, että tieto on periaatteessa nopeasti kaikkien saatavilla.

Käytäntö ei siis vastaa asetettuja tavoitteita Opinetissa opiskelun suhteen. Opinetissa tulisi opiskella huomattavasti useammin kuin kohderyhmän toimihenkilöt opiskelevat ja ajankohtaista –sivu tulisi suositusten mukaan katsoa jopa muutaman kerran päivässä (Kiskonen, K.T. 2000, s. 30). Syynä opiskelun vähäisyyteen Opinetissa saattaa olla ajan puutteen ja teknisten ongelmien lisäksi tiedon suuri määrä. Vaikka kaikkea tietoa ei ole tarkoitus opiskella, aiheuttaa informaatiotulva yhdessä kiireen kanssa tunteen siitä, kuinka paljon on vielä oppimatta. Ennen kaikki tieto ei ollut jokaisen ulottuvilla, vaan ainoastaan oman erikoisalan materiaali, joten opiskelumateriaalin valinta ei ollut tarpeen. Tässä korostuu Opinetissa opiskelun perusidea: tarkoituksena on siirtyä tiedon lukijoista aktiivisiksi tiedon hakijoiksi.

Monimuoto-opiskelu koetaan kohderyhmässä vaativaksi, mutta antoisaksi. Kyseisestä opiskelumuodosta kiinnostuneet kokevat, että kehittääkseen itseään ja osaamistaan on opiskeltava myös omalla ajalla. Henkilöt, jotka eivät ole kiinnostuneita monimuoto-opiskelusta, kokevat että heille riittää opiskelu työajalla. He myös kokevat omalla ajalla opiskelun uhraukseksi, kun taas monimuoto-opiskelusta kiinnostuneet ja siihen osallistuneet pitävät etä- ja itseopiskelujaksoja mahdollisuutena omaan pohdintaan ja ajatteluun.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa on selvitetty pankkitoimihenkilöiden osaamisen kehittämistarpeita organisaatiomuutoksessa. Tämä päätavoite on saavutettu osatavoitteiden kautta, joita ovat rahoitusalan rakennemuutosten, kohdeorganisaatiossa käynnissä olevan organisaatiomuutoksen sekä pankkitoimihenkilöiden päivittäisessä työssä tapahtuneiden muutosten selvittäminen.

Ympäristön tasolla tapahtuneet rakennemuutokset ovat merkittäväällä tavalla vaikuttaneet muutoksiin niin osuuspankkiryhmän kuin Kotkan Seudun Osuuspankin tasolla. Rakennemuutoksista erityisesti teknologian nopea kehitys sekä kilpailun lisääntyminen edellyttävät pankeilta nopeaa mukautumista, jotta ne pärjäisivät markkinoilla.

Kotkan Seudun Osuuspankki pyrkii mukautumaan toimintaympäristön vaatimuksiin ja ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin organisaatiomuutoksen avulla, jonka keskeisinä tekijöinä pankki pitää konttoreiden erikoistumista sekä palvelupisteiden ja myynnin tukiryhmän perustamista. Näiden muutosten kautta pyritään vastaamaan muuttuneen asiakaskäyttäytymisen tarpeisiin. Muutosprosessin tarvetta organisaatiossa perustellaan siis toimintaympäristössä tapahtuneilla muutoksilla, joka vastaa myös modernistista näkemystä muutostarpeesta. Modernistien mukaan tarve uudelle organisaatiomuodolle johtuu ympäristössä tapahtuvista muutoksista.

Kotkan Seudun Osuuspankin tavoittelema organisaatiomuutos vastaa lähinnä Kanterin ja hänen kollegoidensa esittämää the big three model of change –mallin identiteettimuutosta. Identiteettimuutos kohdeorganisaatiossa liittyy sen suhteeseen markkinoihin ja sitä kautta jakelutiehen. Kun makrotasolla on tapahtunut muutoksia, on pankki

muotoillut suhteitaan toimintaympäristöönsä muuttamalla toimintojaan eli identiteettiään.

Merkittävimmät organisaatiomuutoksen vaikutukset Kotkan Seudun Osuuspankissa liittyvät kuitenkin palvelupisteiden perustamiseen. Palvelupisteiden perustaminen on aiheuttanut niissä työskentelevien pankkitoimihenkilöiden päivittäisessä työssä muutoksia ja merkinnyt monen kohdalla täysin uudenlaisiin työtehtäviin sijoittumista, kun taas toisaalta myynnin tukiryhmä ei ole tuonut kovinkaan mullistavaa muutosta organisaation päivittäiseen toimintaan. Muutossuunnitelmien toteutuminen ja muutosten vakiintuminen pysyviksi käytännöiksi riippuu merkittävästi muutosten vastaanottajista, jotka viime kädessä toimivat muutosten vakiinnuttajina. Voidaan sanoa, että muutokset eivät ole toteutuneet kohdeorganisaatiossakaan täysin muutosstrategien suunnitteleamalla tavalla, vaan muutosten vastaanottajat ovat vaikuttaneet prosessiin. Onnistuneen muutosprosessin turvaamiseksi olisi tärkeää ottaa muutosten vastaanottajia mukaan jo suunnitteluvaiheessa.

Muutokset työtehtävissä asettavat uusia osaamisvaatimuksia ja edellyttävät erityisesti strategisen osaamisen kehittämistä, jotta henkilöllä olisi valmiudet selviytyä uusista tai muuttuneista tehtävistä. Jatkuva osaamisen kehittäminen auttaa henkilöstöä kohtaamaan ja hyödyntämään muutoksia ja auttaa sitä suhtautumaan muutoksiin myönteisemmin.

Sekä ympäristön, organisaation että yksittäisten henkilöiden työssä tapahtuneiden muutosten kautta tutkielmassa on hahmotettu pankkitoimihenkilöihin kohdistuneita osaamisvaatimuksia, joiden pohjalta on nostettu esiin osaamisen kehittämistarpeita. Keskeisiksi osaamisvaatimuksiksi nousivat laaja-alainen osaaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Kehittämistarpeiksi nousivat koulutus uusiin työtehtäviin, osaamisen kehittäminen työajalla,

lisäkouluttautumismahdollisuudet, tutkintojen suorittaminen, tekemällä oppiminen, osa- ja määräaikaisen henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä omaehtoisen opiskelun kehittäminen.

Erityisen tärkeänä osaamisen kehittämistoimenpiteenä organisaatiomuutoksessa ja työtehtävien muuttuessa haastateltavat pitävät riittävää koulutusta ja muita kehittämiskeinoja ennen uuteen työtehtävään siirtymistä. Kotkan Seudun Osuuspankin kohdalla etukäteen tapahtuvaa koulutusta palvelupisteisiin siirtyville toimihenkilöille ei ollut lainkaan. Osaamiskenttää on kehitetty ja laajennettu vasta uuteen työtehtävään siirtymisen jälkeen ja tämä aiheutti osaltaan sen, että henkilöstön osaamistaso ei ollut paras mahdollinen syksyllä 1999, kun palvelupisteet aloittivat toimintansa.

Koulutus- ja muiden kehittämistoimenpiteiden puuttuminen palvelupisteisiin siirtyviltä pankkitoimihenkilöiltä johtui siitä, että yhteistoimintaneuvottelut ja palvelupisteiden perustaminen sijoituivat lähes päällekkäisiksi vaiheiksi organisaatiomuutoksessa. Yhtenä syynä yhteistoimintaneuvottelujen ja palvelupisteiden perustamisen päällekkäisyydelle voidaan pitää Kotkan Seudun Osuuspankin muutosstrategien eli ylimmän johdon ja toisaalta muutosten vastaanottajien eli pankkitoimihenkilöiden käsityseroja muutoksesta. Muutos koettiin organisaation tasoilla eri tavoin: ylin johto koki voivansa viedä muutosprosessin nopeasti läpi ja laati sille tiukan aikataulun, mutta muutosten vastaanottajat eivät olleetkaan valmiita ylimmän johdon suunnittelemiin nopeisiin muutoksiin. Muutossuunnitelmat eivät toteutuneet aikataulun mukaisesti ja tästä aiheutui muutosten päällekkäisyyttä.

Koska muutosprosessi kuvitellaan usein yksinkertaisempänä kuin se käytännössä on, varataan sen toteuttamiseen liian vähän aikaa, josta seuraa helposti väsymystä ja turhautumista jatkuvaan muutokseen. Tämän estämiseksi olisi erittäin tärkeää kuunnella kaikkia

muutosprosessin toimijoita. Lisäksi on huomioitava, että muutos ei ole koskaan täydellisesti hallittavissa, vaan se nousee osittain organisaatiosta itsestään ja toisaalta muutosta tapahtuu kerrallaan useampaan suuntaan. Muutoksen moniulotteisuus on osaltaan saattanut aiheuttaa sen, että kohdeorganisaation muutosprosessi ei edennyt täysin suunnitellussa aikataulussa.

Kohderyhmän pankkitoimihenkilöt kaipaavat lisäosaamista erityisesti antolainaukseen liittyvissä asioissa, mutta myös sijoitusasioissa lisätiedot ovat tarpeen. Edellä mainittujen operatiivisten valmiuksien lisäksi erilaisten strategisten taitojen, kuten esimerkiksi vuorovaikutustaitojen, kehittäminen koetaan tärkeäksi. Yleisesti ottaen kouluttautumisen- ja kehittämismahdollisuuksien nähdään parantuneen uuteen työtehtävään siirtymisen jälkeen.

Kohderyhmässä toivotaan parannusta osa- ja määräaikaisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Koska osa- ja määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevien toimihenkilöiden tulee suoriutua päivittäisistä työtehtävistään yhtä hyvällä ammattitaidolla kuin vakinaistenkin, olisi tärkeää, että heillekin tarjottaisiin mahdollisuus kehittää osaamistaan. Erityisesti tämä korostuu tulevaisuudessa, kun osa- ja määräaikaiset työsuhteet yleistyvät ja ovat kestoltaan pitkiä. Henkilöstön kehittäminen työsuhteen laatuun katsomatta rakentaa osaltaan myös positiivista työnantajakuva.

Tutkintojen suorittamista haastateltavat eivät pidä itseisarvona, mutta tutkinnon suorittamiseen liittyvää oppimista he pitävät tärkeänä. Tutkintojen suorittamiseen liittyen pidetään tärkeänä myös strategisten taitojen kehittämistä, joiden avulla voidaan oppia uusissa työtehtävissä tarvittavaa osaamista. Haastateltavat toivovat myös, että koulutusta ja muuta osaamisen kehittämistä voitaisiin toteuttaa enemmän työajalla.

Työkiertoa ja muita tekemällä oppimisen keinoja pidetään tärkeimpänä osaamisen kehittämismuotoina. Työkiertoa haluttaisiin toteuttaa konttoreiden ja palvelupisteiden välillä ja kierrossa haluttaisiin sijoittua tehtäviin, joista on hyötyä nykyisessä työtehtävässä tarvittavaan osaamiseen. Aivan uudenlaisiin tehtäviin ei toimihenkilöillä ole halua sijoittua. Työkierron avulla laajennettu osaaminen auttaa myös sopeutumaan työtehtävien muutoksiin, koska kokemusta on monenlaisista työtehtävistä.

Sekä havainnoinnin että haastattelujen pohjalta työkierron toteuttamisen esteinä voidaan nähdä kuitenkin niukat henkilöstöresurssit, jotka aiheuttavat sijaisongelmia, vaikeus löytää sopivia vaihtokohteita, eriytynyt osaaminen ja asiantuntemus, epävirallinen tehtävähierarkia sekä se, että työkierto ei saa koko henkilöstön tukea taakseen.

Omaehtoisen opiskelun eli erityisesti verkko-opiskelun kehittämistä haastateltavat pitävät tärkeänä. Opinetissa tapahtuvan verkko-opiskelun suurimpana ongelmana pidetään aikaan liittyviä ongelmia. Myös tekniset vaikeudet, vuorovaikutuksen puute ja tietotulva koetaan verkko-opiskelun haitoiksi ja ne aiheuttavat osaltaan sen, että intranetissä opiskelu jää huomattavasti vähäisemmälle kuin mitä suositukset kehottavat. Vaikka verkko-opiskelun roolia korostetaan yleisesti osuuspankkiryhmässä keskeisenä osaamisen kehittämisen keinona, on tärkeä huomata, että esimerkiksi tämän tutkimuksen kohderyhmä ei pidä verkko-opiskelua erityisen tehokkaana kehittämiskeinona. Olisi tärkeää, että niitä kehittämiskeinoja, joita henkilöstö pitää tehokkaimpina, hyödynnettäisiin eniten osaamisen kehittämisessä.

Vaikka palvelupisteissä työskentelevä henkilöstö on erityisen kiinnostunut oman osaamisen kehittämisestä ja osaamisalueen laajentamisesta, on todettava, että monimuoto-opiskelu ei saa ryhmältä

yhtenäistä kannatusta. Yleisesti ottaen monimuoto-opiskelu koetaan vaativaksi, koska se vaatii oman ajan käyttämistä opiskeluun.

Olisi tärkeää, että Kotkan Seudun Osuuspankissa käytettäisiin laajasti eri osaamisen kehittämismuotoja: koulutusta, henkilöstön omaehtoista osaamisen kehittämistä, työkiertoa sekä työn ohjausta. Tällä hetkellä osaamisen kehittäminen painottuu voimakkaasti perinteiseen koulutukseen sekä omaehtoiseen opiskeluun kun taas työkierto on vähäistä ja kestoltaan lyhytaikaista ja työnohjausta ei ole juuri lainkaan. Eri keinojen avulla saataisiin jokaisesta osaamisen kehittämisen tavasta suurin mahdollinen hyöty ja toisaalta haittapuolet, kuten vuorovaikutuksen puute itseopiskelussa, jäisivät vähäisiksi. Operatiivisten taitojen ohella tulisi kehittää strategista osaamista, joka on hyödynnettävissä missä ja milloin vain ja jota voidaan hyödyntää myös tulevissa työtehtävissä. Näiden keinojen avulla juhlapuheissa esiintyvä ”henkilöstö on yrityksemme tärkein voimavara” – lausahdus muuttuu sanoista tekoihin.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere, Vastapaino.

Ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmauudistus – virikeaineisto. 1994. Opetushallitus, Helsinki.

Ansoff, Igor H. 1984. Implementing strategic management. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Engeström, Yrjö., Kantola, Tarja., Launis, Kirsti & Niemelä, Anna-Liisa. 1998. Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Europaeus, Virpi., Kallio, Aino & Vuorio, Ritva. Pelko pois ja oppimaan! 1995. Johdatus monimuoto-opiskeluun. Opetushallitus. Helsinki.

Filipczak, Bob. 1997. Huumasta toimeen –valmennus intranetillä. Yritystalous 55, nro 5, s. 70-73.

Forssell, Anders & Jansson, David. 1996. The logic of organizational transformation: On the conversion of non-business organizations. Teoksessa: Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (toim.). Translating organizational change. Walter de Gruyter, New York, USA.

Grönfors, Martti. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva, WSOY.

Hall, Douglas T., & Goodale, James G. 1986. Human resource management, strategy, design and implementation. Glenview, Illinois, USA. Scott, Foresman and company.

Hatch, Mary Jo. 1997. Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. New York, USA. Oxford university press.

Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu, Otava.

Hirsjärvi, Sirkka. 1990. Kasvatustieteen käsitteistö. Helsinki, Otava.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 1980. Teemahaastattelu. Tampere, Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kirjayhtymä.

Immonen, Jouni. 2000. Kirjeopetuksesta verkko-opiskeluun, etäopetuksen neljä sukupolvea. Teoksessa: Manninen, Jyri & Matikainen, Janne (toim.). Aikuiskoulutus verkossa. Verkkopohjaisten oppimisympäristöjen teoriaa ja käytäntöä. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Järvinen, Asko. 1996. Henkilöstö voimavarana – Rekrytointi ja kehittäminen. Yritysjulkaisut, Helsinki, Edita.

Kanter, Rosabeth M., Stein, Barry A. & Jick, Todd D. 1992. The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. New york, USA. The Free Press.

Karjalainen, Kristiina. 1998. Elinikäinen oppiminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osaston julkaisusarja. Helsinki.

Kekki-Malmi, Päivi & Oksanen, Tarja. 2000. Osaaminen on avain. Osuuspankkilehti 71, nro 2. s. 7

Kiskonen, Kirsi-Tiina. 2000. Opinet on olennainen osa jokaista työpäivää. Osuuspankkilehti 71, nro 1. s. 30-31.

Lehtinen, Erno (toim.). 1997. Verkkopedagogiikka. Helsinki, Edita.

Lewin, Kurt. 1951. Field theory in social science. London, Tavistock Publications Ltd.

Lilja, Reija. 1999. Pankissa töissä. Tutkimus naisten ja miesten ura- ja palkkakehityksestä pankkialalla ajanjaksolla 1990-1997. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki.

Mannisenmäki, Eija. 2000. Oppija verkossa – yksin ja yhdessä. Teoksessa Manninen, Jyri & Matikainen, Janne (toim.). Aikuiskoulutus verkossa. Verkkopohjaisten oppimisympäristöjen teoriaa ja käytäntöä. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Otala, Leenamajja. 1992. Koulutus menestystekijänä. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto SITRA. Helsinki.

Otala, Leenamajja. 1993. Lifelong learning based on industry-university cooperation. A Strategy for European Industry's competitiveness. Helsinki University of Technology. Lifelong learning series 1/1993. Espoo.

Otala, Leenamajja. 1996. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo, WSOY.

Paakkola, Esko. 1991. Johdatus monimuoto-opetukseen. Ammattikasvatushallitus. Helsinki, Valtion painatuskeskus.

Peltonen, Matti. 1985. Koulutusoppi. Keuruu, Otava.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki, Otava.

Porter, Michael E., 1985. Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York.

Prahalad, C.K. & Hamel, Gary. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review. May-June, s. 79-91.

Rakennemuutokset rahoitusallalla. 1997. Pankkialan Työnantajaliitto ry, Pankkitoimihenkilöliitto. Painomerkki Oy.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (toim.). 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi, RT Consulting Team.

Räsänen, Keijo. 1994. Kehittyvä liiketoiminta – Haaste tulevaisuuden osaajille, Porvoo, WSOY.

Sarala, Anita & Sarala, Urpo. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere, Tammer-paino.

Sarala, Urpo. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota – Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Suni, Marianna. 1996. Markkinoiden murtuessa. Teoksessa: Tainio, Risto & Valpola, Anneli (toim.). Johtajana muutoksissa. Porvoo, WSOY.

Tienari, Janne & Tainio, Risto. 1999. The myth of flexibility in organizational change. Scandinavian Journal of Management 15. s. 351-384.

Varila, Juha. 1992. Henkilöstön kehittämisen kohteet ja tulosalueet. Aikuiskasvatus 12, nro 3. s. 132-135.

Vartiainen, Matti. 1994. Työn muutoksen työvälineet – Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere, Otatieto.

Virkkunen, Jaakko & Miettinen, Reijo. 1981. Opetus ja työstä oppiminen henkilöstön kehittämisessä. Julkaisusarja B nro 14, Helsinki, Valtion koulutuskeskus.

Muu kirjallinen materiaali:

Asiakassuuntautuneen toimintatavan osaamiset. 2000. Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto.

Kotkan Seudun Osuuspankki. 2000. Kehittämishjelma.

Kotkan Seudun Osuuspankki. 2000. Muistio. Johto-organisaatio.

Kotkan Seudun Osuuspankki. 2000. Muistio. Toimintatavan muutos pankkipalveluissa.

Kotkan Seudun Osuuspankki ja konserni. 1999. Toimintakertomus.

OP-100. 1998. Osuuspankkikeskus.

Opinnäytteet:

Alatervo, Ritva. 1990. Työkierto henkilöstön kehittämistoimena pankkiorganisaatiossa. Vaasan yliopisto. Yritysten ja laitosten hallinnon koulutusohjelma. Pro gradu –tutkielma.

Suominen, Janne. 1992. Suomen yhdyspankin henkilöstön suhtautuminen työpaikkakoulutukseen. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Pro gradu –tutkielma.

Intranet:

Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Op-Akatemian tutkinnot. <<http://op-akatemia.op.fi>> 29.3.2000

Osuuspankkikeskus Kehittämispalvelut-osasto. Osaamisen kehittäminen op-ryhmässä. <<http://op-akatemia.op.fi>> 11.2.2000.

Sähköpostiviesti:


Kauria, Arja. 1999. Kotkan Seudun Osuuspankin palvelupisteet. arja.kauria@osuuspankki.fi 20.12.1999.

Haastattelu:

Jumppanen, Hannu. Pankinjohtaja. Kotkan Seudun Osuuspankki. Haastattelu 14.2.2000

1. Kuinka kauan olet työskennellyt pankkialalla?
2. Minkälaisessa työtehtävässä olit ennen nykyistä työtehtävääsi?
3. Mikä sai sinut hakeutumaan töihin palvelupisteeseen?
4. Kuvaile työtehtäviäsi.
5. Miten nykyinen työtehtäväsi poikkeaa edellisestä työtehtävästä?
6. Luettele työssä tapahtuneita muutoksia viime aikoina?
7. Ovatko työtehtävät monimutkaistuneet/muuttuneet?
8. Mitä yhteyttä koet Kotkan Seudun Osuuspankin organisaatiomuutosten ja omassa työssä tapahtuneiden muutosten välillä?
9. Onko asiakkaat otettu muutoksessa huomioon?
10. Pystytkö omalla työpanoksellasi tarjoamaan asiakkaille sitä, mitä he odottavat?
11. Vastaako oma osaamisesi mielestäsi työn vaatimuksia?
12. Tiedätkö mitä sinun tulee työssäsi osata? Perustaidot ja erikoisosaaminen?
13. Onko työkierto omalla kohdalla mahdollista?
14. Minkälaisena oppimismuotona pidät työkiertoa?

15. Minkälaiset ovat tietotekniikkavalmiutesi?
16. Minkälaista koulutusta olet saanut kahden viime vuoden aikana?
17. Mitä mieltä olet verkko-opiskelusta?
18. Kuinka usein opiskelet Opinetissa?
19. Onko Opinetista helppo löytää tietoa?
20. Oletko suorittanut Op-akatemian tutkintoja?
21. Mitä mieltä olet monimuoto-opiskelusta?
22. Miltä alueelta toivoisit saavasi lisäkoulutusta?
23. Tukeeko Kotkan Seudun Osuuspankki opiskelua ja osaamisen kehittämistä?
24. Onko sinulla halukkuutta opiskella työajalla/työajan ulkopuolella?
25. Saitko tarvittavaa lisäkoulutusta ennen uuteen työtehtävään siirtymistä?
26. Mikä on mielestäsi paras tapa kehittää ammatillista osaamista?
27. Koetko, että pystyt kehittämään omaa työtäsi?
28. Mitä ajatuksia sinussa herättävät termit jatkuva muutos ja elinikäinen oppiminen?




PANKIN OSAAMISTAVOITE

on
pitäisi
olla

strategia

Osaaminen	A	B	C	D	E
Taso 5					
Taso 4					
Taso 3					
Taso 2					
Taso 1					

A =
B =
C =




YKSIKÖN OSAAMISTAVOITE

on
pitäisi
olla

strategia

Osaaminen	A	B	C	D	E
Taso 5					
Taso 4					
Taso 3					
Taso 2					
Taso 1					

A =
B =
C =


 **YKSILÖN OSAAMISTAVOITE**

strategia

pitäisi olla on

osaaminen henkilö	A	B	C	D	E

A =
B =
C =

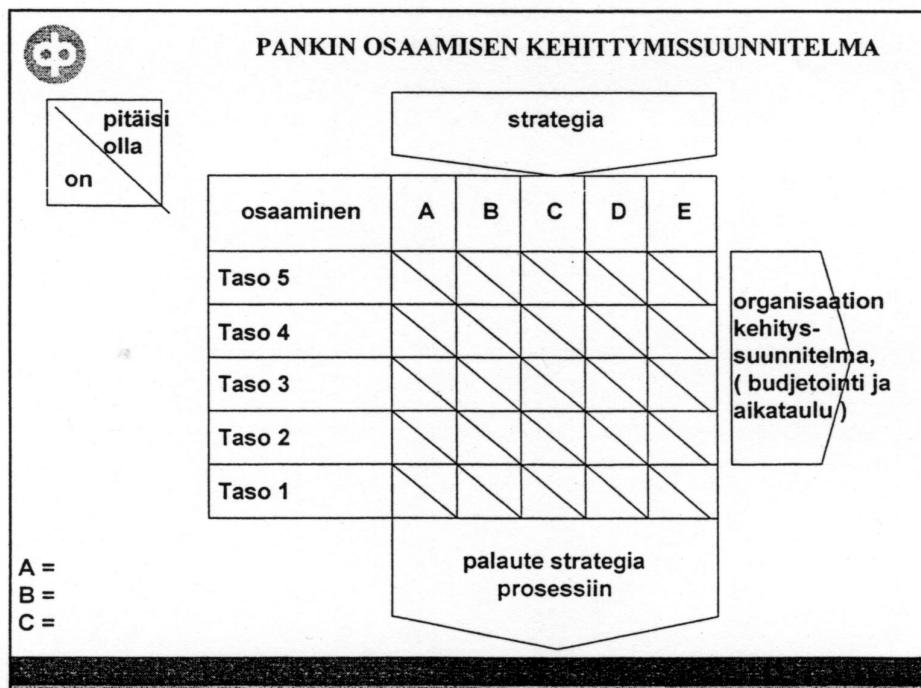
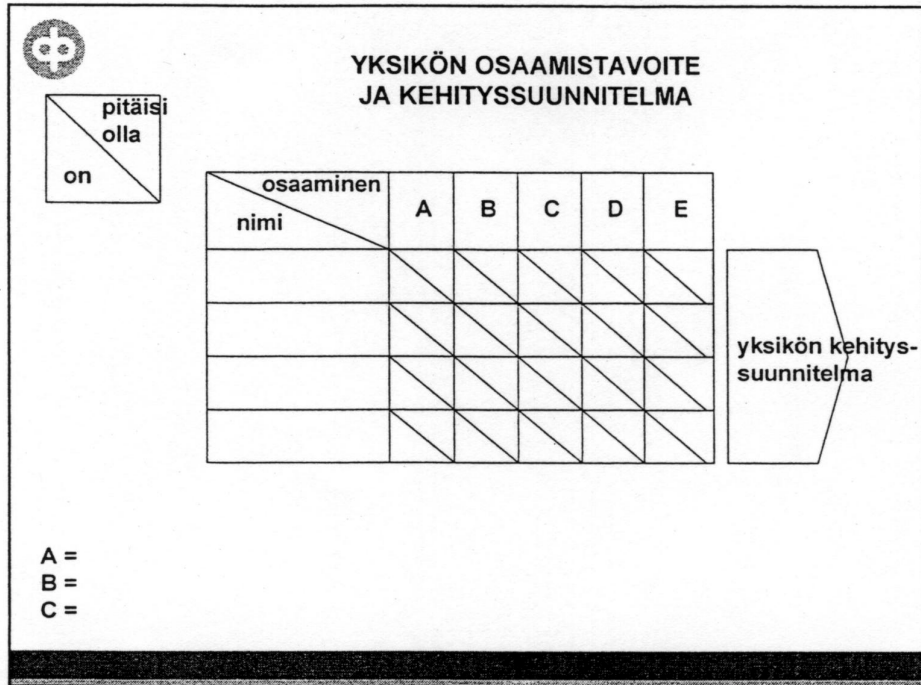
 **YKSILÖN OSAAMISTAVOITE JA KEHITYSSUUNNITELMA**

pitäisi olla on

osaaminen nimi	A	B	C	D	E

yksilön kehitys suunnitelma

A =
B =
C =





OSUUSPANKKI

HENKILÖKOHTAINEN KEHITYSSUUNNITELMA

1 (1)

Nimi:		Yksikkö:		Päivämäärä:	
Kehitettävät osaamiset	Nykytaso (1 - 5)	Tavoitetaso (1 - 5)	Kehitystoimenpiteet	Aikataulu	Vastuuhenkilö
Tulevaisuuden kehitystoiveet					
Allekirjotukset (oma ja esimies)					
Muistinpänoja					