

Pro gradu -tutkielma

Suvi Hytti-Kytölä

2018

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Suvi Hytti-Kytölä

**OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN SÄÄNNELLYLLÄ
SIJOITUSPALVELUALALLA**

Pro gradu -tutkielma 2018

Työn 1. tarkastaja: Professori Aino Kianto

Työn ohjaaja ja 2. tarkastaja: Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Suvi Hytti-Kytölä
Tutkielman nimi:	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen säännellyllä sijoituspalvelualalla
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2018
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 91 sivua, 5 kuviota, 1 taulukko, 7 liitettä
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto ja tutkijatohtori Anna-Maija Nisula
Avainsanat:	osaaminen, osaamisen johtaminen, sijoituspalveluala, EU-säätely, MiFID II -direktiivi

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, minkälaisia osaamisen ja pätevyyden vaatimuksia sijoituspalvelualan työntekijöille kohdistuu nyt ja tulevaisuudessa sekä kuinka osaamista voidaan alalla johtaa, kehittää, ylläpitää ja arvioida. Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tiedonhankinnan strategiana käytettiin puolistruktuoitua yksilöhaastattelua, joita tehtiin seitsemän kappaletta.

Tutkielman konteksti muodostuu sijoituspalvelualaa koskevasta viranomaissäätelystä ja lainsäädännöstä. Tammikuun alussa 2018 voimaan tullut uudistettu Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi toi merkittäviä lisävaatimuksia sijoituspalveluyritysten henkilöstön osaamiseen ja pätevyyteen liittyen.

Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen ohjeet tietämyksen ja pätevyyden arviointiin määrittelevät sen, minkälaista osaamista ja pätevyyttä sijoituspalvelutehtävissä toimivilta vaaditaan tänä päivänä, ja millä kriteereillä osaamista ja pätevyyttä tulee arvioida. Tulevaisuudessa osaamis- ja pätevyysvaatimukset tuskin tulevat vähenemään. Osaamisen tason ylläpitäminen ja osaamisen laadun varmistaminen ovat jatkossakin tärkeitä asioita. Palveluosaaminen tulee edelleen olemaan merkittävä kilpailuvaltti alalla digitalisaatiosta ja tekoälystä huolimatta.

Osaamisen johtaminen on sijoituspalveluorganisaatiossa ylimmän johdon vastuulla, mutta yksilön vastuu oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämistä on tärkeässä roolissa. Yrityksen johdon tulee luoda oppimista ja tiedon jakamista tukeva, motivoiva organisaatiokulttuuri sekä varmistaa, että henkilökunnalla on käytettävissään riittävästi aikaa osaamisen kehittämiseen. Sijoituspalvelualan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä henkilön oma aktiivisuus on tärkeää, mutta työnantajan tehtävä on mahdollistaa osaamisen kehittäminen.

ABSTRACT

Author:	Suvi Hytti-Kytölä
Title:	Competence management and development in the regulated investment field
Academic faculty:	Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management
Master's program:	Knowledge management and leadership
Year:	2018
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 91 pages, 5 figures, 1 table, 7 appendices
Examiners:	Professor Aino Kianto and Postdoctoral researcher Anna-Maija Nisula
Keywords:	competence, competence management, investment field, EU regulation, MiFID II -directive

The aim of this research was to find out, what kind of knowledge and competence requirements there are for employees working in the investment field today and in the future. In addition, the aim was to clarify, how competence can be managed, developed, maintained and assessed. The research was conducted as a qualitative case study. Seven individual interviews were carried out.

The context of the research consists of the regulation and legislation that relates to investment field. The renewed Markets in Financial Instruments Directive, that became valid in the beginning of January 2018, brought significant additional demands to the knowledge and competence of people working in the investment field.

The instructions about knowledge and competence given by the European Securities and Markets Authority determine, what kind of knowledge and competence is required from people in the investment field today and by which criteria knowledge and competence are to be assessed. It is likely that the requirements are not decreasing in the future. It is going to be very important to maintain the level of competence and also ensure the quality of competence. Competence in service is still going to be an important competitive advantage, in spite of digitalisation and artificial intelligence.

Competence management in an organisation operating in the investment field is the responsibility of top management. However, an individual's responsibility to maintain and develop his or her own competence is also important. The management has to create an organisational culture that is motivating and supports learning as well as knowledge sharing. Also, the management has to ensure that there is enough time to be used for developing competence. In the rapidly changing operational environment of the investment field a person's own activity is very important, but it is the organisation's responsibility to enable the development of competence.

Alkusanat

Kauppatieteiden maisterin tutkinto on ollut pitkäaikainen haaveeni. Nyt tämä unelma on vihdoin toteutumassa. Vaikka opiskelu työn ohessa ei olekaan ollut aina helppoa, en kadu hetkeäkään tälle matkalle lähtemistä! Viimeiset kolme vuotta ovat olleet todellinen kasvun paikka monessakin mielessä.

Tämän pro gradu -tutkielman tekeminen on ollut erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen projekti. Tutkielman aihe liittyy kiinteästi työtehtäviini, joten syvällisestä perehtymisestä aiheeseen on ollut suuri hyöty myös ammatillisesti. Kiitos esimiehelleni ajatuksesta tutkia juuri tätä aihealuetta.

Olen tämän projektin myötä saanut tavata monia uusia ihmisiä sekä tutustua paremmin joihinkin jo ennestään tuttuihin henkilöihin. Suuret kiitokset kaikille tutkielmää varten haastattelemilleni henkilöille. Tämä työ ei olisi onnistunut ilman teitä! Haluan kiittää myös ohjaajaani Anna-Maija Nisulaa hyvistä neuvoista ja ehdotuksista graduprosessin aikana.

Kiitos työnantajalle ja työkavereille tuesta ja tsemppaamisesta sekä opiskelukavereille hyvästä seurasta ja vertaistuesta opiskelujen aikana. Sukulaiset ja ystävät: kiitos kannustamisesta ja erityisesti avusta arjessa. Suurin kiitos kuuluu kuitenkin Jukalle, Aleksille ja Eliselle: kiitos jaksamisesta näiden kolmen opiskeluvuoden aikana.

Suvi Hytti-Kytölä

Virolahdella 17.4.2018

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1 Työn taustaa	2
1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet.....	6
1.4 Työn rakenne.....	7
2. Tutkielman konteksti	8
2.1 Euroopan unionin lainsäädäntö	8
2.2 MiFID II -direktiivin edellyttämä tietämys ja pätevyys.....	9
2.3 Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen ohjeet.....	10
2.4 Sijoituspalvelulaki sekä Finanssivalvonnan ohjeet ja määräykset	13
2.5 Yhteenveto tutkielman kontekstista	14
3 Osaamisen johtamisen teoreettinen tausta	15
3.1 Osaaminen	16
3.2 Yksilön oppiminen.....	18
3.3 Osaamisen johtaminen	22
3.3.1 Osaamisen johtamisen taustaa	22
3.3.2 Mitä on osaamisen johtaminen?	24
3.3.3 Osaamisen johtaminen ja hiljainen tieto	29
3.4 Osaamisen kehittäminen ja ylläpito	32

3.5 Osaamisen arviointi	37
3.6 Yhteenveto teoriaosuudesta	40
4. Tutkimusmenetelmä	41
4.1 Tutkimusstrategia	42
4.2 Tiedonhankinnan strategia	43
4.3 Aineiston keruu	45
4.3.1 Haastateltavien valinta	46
4.3.2 Haastattelukysymysten laatiminen	47
4.3.3 Haastattelut	48
4.4 Haastattelujen litterointi	48
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	49
4.6 Aineiston analysoiminen	51
5. Tutkimustulokset	52
5.1 Haastateltavien taustat	53
5.2 Osaaminen sijoituspalvelualalla	54
5.3 Osaamisen johtaminen sijoituspalvelualalla	61
5.4 Osaamisen kehittäminen sijoituspalvelualalla	65
5.5 Osaamisen arvioiminen	66
5.6 Tietämyksen ja pätevyyden arviointikysymykset	67
5.7 Yksilön vastuu osaamisen kehittämisessä ja ylläpidossa	69
5.8 Tutkintopakko sijoituspalvelualalla	70

6 Pohdinta ja johtopäätökset.....	72
6.1 Pohdinta.....	72
6.2 Johtopäätökset	78
6.3 Tulosten yleistettävyys ja käytännön suositukset.....	83
6.4 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	85
LÄHDELUETTELO.....	86

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset, koulutusorganisaatio

Liite 2: Haastattelukysymykset, finanssialan toimijoiden edustaja

Liite 3: Haastattelukysymykset, alan valvova viranomainen

Liite 4: Haastattelukysymykset, suomalainen pankki

Liite 5: Tietämyksen ja pätevyyden edellytykset (ESMA:n ohjeen mukaan)

Liite 6: Arviointikysymykset, tietoja antavat henkilöt

Liite 7: Arviointikysymykset, neuvoja antavat henkilöt

Kuvaluettelo

Kuva 1. Tutkimuskysymykset	5
Kuva 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys ja konteksti	6
Kuva 3. Oppimisprosessin perusmalli	19
Kuva 4. Osaamisen johtamisen viitekehys	25
Kuva 5. Osaamisen ja pätevyyden edistäminen sijoituspalvelualalla	83

Taulukkuluettelo

Taulukko 1. Haastateltavien tietämys osaamisen johtamisesta ja MiFID II -direktiivin tuomista vaatimuksista

54

1. Johdanto

Tänä päivänä organisaatiot toimivat nopeasti muuttuvassa ympäristössä, joten niiden on tärkeää seurata tarkoin toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja sopeutua niihin. Paras tapa sopeutua muutoksiin ja uusiin vaatimuksiin on lisätä organisaation osaamista ja käyttää sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Osaaminen on kriittistä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. (Löfstedt 2001, 115; Ojala, 1994)

Inhimillisen pääoman merkitys on kasvanut merkittävästi, koska tiedon määrä kasvaa jatkuvasti. Sydänmaanlakka (2004, 26) väittää, että ”*tieto puoliintuu viidessä vuodessa*”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että esimerkiksi jonkin tutkimuksen tietomäärästä on sovellettavissa enää puolet viiden vuoden kuluttua. Suurin syy tiedon vanheneeseen ovat teknologian muutokset, mutta myös globalisaatio, koventunut kilpailu sekä taloudellisen, sosiaalisen ja poliittisen ympäristön jatkuva muutos vaikuttavat asiaan. Arvoja kyseenalaistetaan ja arvioidaan uudelleen, työikäisten keski-ikä nousee ja osaamisvaatimukset kasvavat. Paineita tulee myös ympäristöasioiden sekä ekologisen hyvinvoinnin taholta. Kaikki nämä jatkuvat muutokset aiheuttavat sen, että työstä on tullut yksilölle jatkuvaa oppimista. (Sydänmaanlakka 2004, 26-27)

Voidaan sanoa, että osaamisesta on tullut yksilölle työsuhdeturva ja keino selviytyä työmarkkinoilla. Henkilön arvo työmarkkinoilla määritellään osaamisen perusteella, joten ainoa keino taata työllistettävyys on pitää huolta omasta osaamisestaan. (Heilmann & Heilmann 2012, 7; Sydänmaanlakka 2000, 158) Työuraansa aloitteleva sukupolvi odottaa työn antavan siitä maksettavan palkan lisäksi myös sisältöä elämään sekä pystyvyyden tunnetta. Työsuhteet korvataan luottamussuhteilla, joissa asiantuntijuutta ja osaamista arvostetaan. Organisaation sijasta nuoret työntekijät sitoutuvat työhön sekä käsillä olevaan tehtävään. Työn täytyy tarjota riittävästi kehittymisen mahdollisuuksia, jolloin työn johtaminen onkin osaamisen johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012)

Sijoituspalvelualalla omat haasteensa osaamiselle tuovat lainsäädäntö sekä niiden muutokset. Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi (ns. MiFID -direktiivi, Markets in Financial Instruments Directive) sääntelee sijoituspalveluja, sijoittajansuojaa ja

rahoitusvälineiden kaupankäyntiä Euroopan Unionin alueella. Finanssikriisi lisäsi ja monimutkaisti finanssialan sääntelyä merkittävästi (Finanssiala ry 2016). Kriisi ja markkinakehitys yhdessä johtivat vuodesta 2007 voimassa olleen MiFID I -direktiivin tarkempaan tarkasteluun, jonka seurauksena MiFID II -direktiivi ja MiFIR -asetus (rahoitusvälineiden markkinat -asetus) korvasivat vanhan direktiivin tammikuun alussa 2018. Alun perin MiFID II -direktiivi piti saattaa kansallisesti voimaan jo 3.7.2016 mennessä ja soveltaa vuoden 2017 alusta lähtien, mutta Euroopan komission ehdotuksesta direktiivin ja siihen liittyvän MiFIR-asetuksen soveltamista siirrettiin vuodella eteenpäin. Uusi direktiivi toi merkittäviä lisävaatimuksia mm. sijoituspalveluyritysten henkilöstön osaamiseen ja pätevyysliittymien. (Finanssivalvonta 2017a).

Kun tämä tutkimus aloitettiin syksyllä 2017, tiedossa oli MiFID II -direktiivin sekä Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen (European Securities and Markets Authority, ESMA) ohjeiden tuomat vaatimukset sijoituspalveluyritysten työntekijöiden osaamisen ja pätevyysliittymien suhteen. Suomessa direktiivin tuomat vaatimukset implementoitiin kansalliseen lainsäädäntöön vasta joulukuun 2017 lopussa eli juuri ennen direktiivin voimaantuloa. Valvova viranomaisen Finanssivalvonta pystyi näin ollen antamaan omat ohjeensa sekä määräyksensä sijoituspalvelujen toiminnan järjestämisestä ja menettelytavoista lausuntokierrokselle vasta helmikuun alussa 2018. Tämän tutkielman valmistuessa huhtikuussa 2018 Finanssivalvonta ei vielä ole vahvistanut lopullisia ohjeita ja määräyksiä.

1.1 Työn taustaa

Työssäni suomalaisessa finanssialan yrityksessä olen tiiviisti tekemisissä MiFID II -direktiivin tuomien vaatimusten kanssa. Sen myötä heräsi mielenkiinto tutkia tarkemmin, minkälaisia osaamisen ja pätevyysliittymien vaatimuksia sijoituspalvelualalla on nyt ja tulevaisuudessa, ja kuinka tätä osaamista voidaan johtaa, ylläpitää, kehittää ja arvioida.

Osaamisen johtamista on tutkittu jo pitkään, noin 20 vuotta (Uotila & Sääntti 2011, 111-119). Aiheesta on kirjoitettu kirjoja, artikkeleita, Pro gradu -tutkielmia ja

väitöskirjoja, mutta osaamistutkimusta nimenomaan sijoituspalvelu- tai rahoitus- alalta ei silti merkittävästi löydy. MiFID I ja II -direktiiveistä on kirjoitettu paljon, mutta tuoretta tutkimusta direktiivin osaamis- ja pätevyysvaatimuksiin liittyen ei ole. Aihe on uuden sääntelyn vuoksi kuitenkin erittäin ajankohtainen koko Euroopan Unionin alueella.

Euroopassa EU aloitti jo vuonna 1994 ADAPT -ohjelman (Adaptation of the work-force to industrial change), jonka tarkoituksena oli kehittää keinoja osaamisen kehittämiseen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatioiden on elintärkeää sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin lisäämällä osaamistaan. (Löfstedt 2001, 115) Osaamisen tärkeys organisaatioille on siis tiedostettu jo hyvän aikaa.

Suomessa Finanssialan keskusliitto toteutti vuonna 2015 kyselyn ”Muuttuva työ finanssialalla” yhdessä alan yritysten ja työntekijäliittojen kanssa. Tavoitteena oli selvittää alan tulevaisuuden näkymiä Suomessa mm. toimialan yleisen muutoksen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmista. Tutkimuksen tuloksista voi lukea lisää luvusta viisi.

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää, minkälaisia pätevyden ja osaamisen vaatimuksia sijoituspalvelualan työntekijöille kohdistuu nyt ja tulevaisuudessa, ja kuinka osaamista voidaan alalla johtaa, kehittää, ylläpitää ja arvioida. MiFID II -direktiivi edellyttää sijoituspalveluyrityksiltä henkilökunnan osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja arvioimista. Yksi työn tavoitteista on myös muotoilla eräälle suomalaiselle pankille kysymyspatteristo henkilökunnan tietämyksen ja pätevyden arvioimista varten.

Tämän Pro gradu -tutkielman rajaukset voidaan tehdä seuraavasti:

- osaaminen ja pätevyys sijoituspalvelualalla
- osaamisen johtaminen ja kehittäminen sijoituspalvelualalla

- osaamisen ylläpitäminen ja arviointi sijoituspalvelualalla.

Nämä aiheet ovat kaikki oleellisia MiFID II -direktiivin näkökulmasta. Neljänneksi rajaukseksi voidaankin nimetä MiFID II -direktiivi yhdessä siihen liittyvän lainsäädännön ja viranomaissääntelyn kanssa, joka muodostavat tämän tutkielman kontekstin. Myös vakuutusten tarjoamisesta annettu direktiivi, Insurance Distribution Directive (IDD), tuo lähitulevaisuudessa vaatimuksia sijoituspalveluyritysten henkilöstön osaamiseen ja pätevyyteen. (Finanssivalvonta 2017b) Tässä työssä keskitytään kuitenkin ainoastaan MiFID II -direktiivin tuomiin vaatimuksiin. Osaamista, sen johtamista, kehittämistä, ylläpitämistä ja arvioimista käsitellään tässä tutkielmassa pääasiassa yksilön tasolla.

Sijoituspalveluyrityksen määritelmänä käytetään Finanssivalvonnan linjausta soveltamisalasta (Finanssivalvonta 2018a):

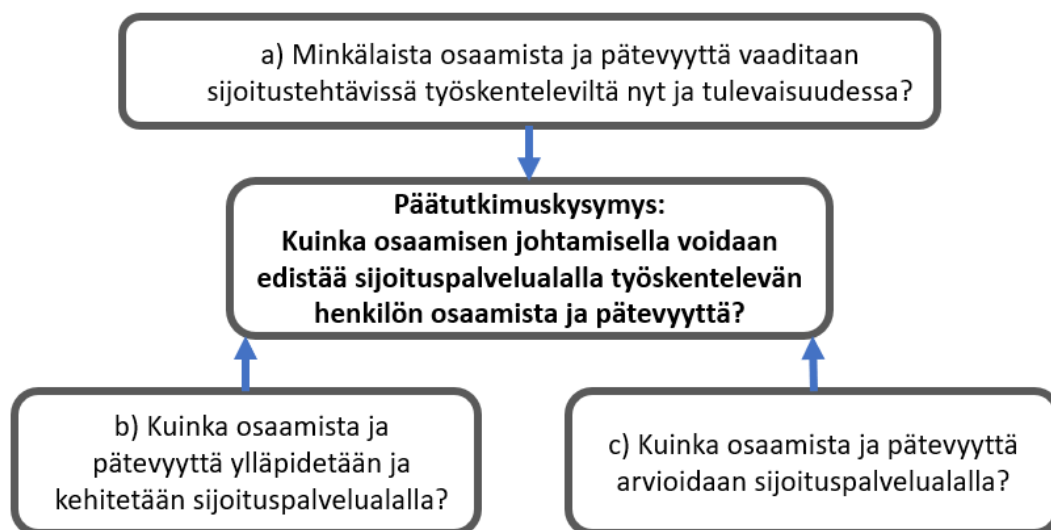
- luottolaitokset
- sijoituspalveluyritykset
- rahastoyhtiöt, jotka harjoittavat sijoitusrahastolaissa tarkoitettua toimintaa
- vaihtoehtorahastojen hoitajat, jotka harjoittavat vaihtoehtorahastojen hoitajista annetussa laissa tarkoitettua toimintaa
- muussa kuin ETA-valtiossa toimiluvan saaneiden ulkomaisten luottolaitosten sivuliikkeet, jotka tarjoavat sijoituspalvelua tai harjoittavat sijoitustoimintaa
- muussa kuin ETA-valtiossa toimiluvan saaneiden ulkomaisten sijoituspalveluyritysten sivuliikkeet.

Lisäksi Finanssivalvonnan määräyksiä ja ohjeita (Finanssivalvonta 2018a) sovelletaan seuraaviin ulkomaisten ETA-valvottavien Suomessa oleviin sivuliikkeisiin, jotka tarjoavat Suomessa sijoituspalveluja:

- ulkomaiset luottolaitokset
- ulkomaiset sijoituspalveluyritykset
- ulkomaiset rahastoyhtiöt, jotka harjoittavat sijoitusrahastolaissa tarkoitettua toimintaa

- ulkomaiset vaihtoehdorahastojen hoitajat, jotka harjoittavat vaihtoehdorahastojen hoitajista annetussa laissa tarkoitettua toimintaa.

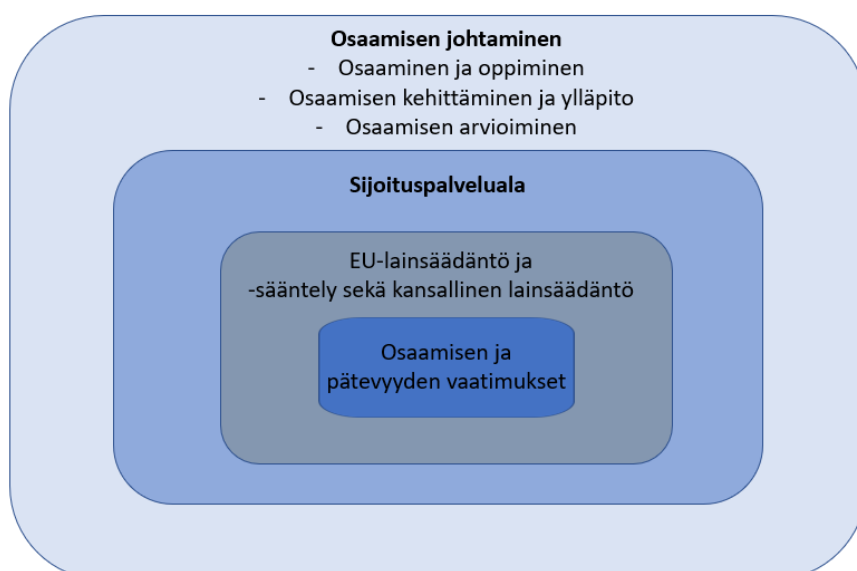
Tutkielmassa on yhteensä neljä tutkimuskysymystä: päätutkimuskysymys sekä kolme alatutkimuskysymystä. Työn päätutkimuskysymys pyrkii vastaamaan siihen, kuinka sijoituspalvelualalla työskentelevien henkilöiden osaamista ja pätevyyttä voidaan edistää osaamisen johtamisen avulla. Alatutkimuskysymykset auttavat löytämään vastauksen päätutkimuskysymykseen, ja niiden avulla pyritään pureutumaan tarkemmin tutkimusaiheen eri osa-alueisiin. Ensimmäinen alatutkimuskysymys etsii vastausta siihen, minkälaisia osaamisen ja pätevyyden vaatimuksia sijoituspalvelualalla on nyt ja minkälaisia vaatimuksia alalla voidaan nähdä olevan tulevaisuudessa. Toisen alatutkimuskysymyksen avulla pyritään määrittelemään, kuinka osaamista ja pätevyyttä voidaan sijoituspalveluyrityksessä ylläpitää ja kehittää. Viimeinen alatutkimuskysymys keskittyy siihen, kuinka osaamista ja pätevyyttä arvioidaan sijoituspalvelualalla. Tutkimuskysymykset on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuskysymykset

1.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Teoreettisen viitekehyyksen työlle muodostaa osaamisen johtamisen kirjallisuus. Tietojohtamisen ”kentällä” osaaminen ja pätevyys kuuluvat inhimilliseen pääomaan, joka on osa yrityksen aineetonta pääomaa. Inhimillinen pääoma liittyy työntekijöihin ja heidän kokemuksiinsa ja osaamiseensa. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yli- niemi 2013, 38) Tutkielman teoreettinen viitekehys ja konteksti on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys ja konteksti

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja osaamisen arvioiminen.

Osaamisen on keino ottaa tieto, taito ja asenne käyttöön tietyssä kontekstissa (Berio & Harzallah 2005, 21). Se ei ole ainoastaan tietoa, vaan myös kykyä omaksua uutta tietoa, oppia muilta ja kehittää henkilökohtaisia taitoja (Löfstedt 2001, 120). Osaamisen voidaan sanoa olevan yhdistelmä tietoa ja taitoa sekä asenteita, joka näkyy ulospäin tarkoituksenmukaisena ja taitavana toimintana (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50).

Osaamisen johtaminen on keino, jolla organisaatiot hallitsevan niin yrityksen, ryhmien kuin yksilöidenkin osaamista. Sen pääasiallinen tavoite on kuvailla ja ylläpitää osaamista yrityksen tavoitteet huomioiden. (Berio & Harzallah 2005, 21) Hyrkäksen (2009) mukaan osaamisen johtaminen on toimintaa, jolla kehitetään niin yksilöiden kuin koko organisaationkin osaamista ja yhteistyövalmiutta. Osaamisen johtamisessa on oleellista huomioida organisaatiolle määritellyt strategiset tavoitteet.

Osaamisen kehittämiseksi luo perustan tulevaisuuteen suuntaava organisaation strategia. Se osoittaa, mitä osaamista yrityksessä tulee kehittää ja mihin suuntaan. (Kiviranta 2010, 134; Ojala 1994) Osaamisen kehittämisen keinoja ovat mm. erilaiset koulutukset, kehityskeskustelut ja työkierto (Kupias et al. 2014, 79).

Osaamisen arvioinnin avulla paikannetaan ne osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja joihin yrityksen johdon tulee kohdistaa voimavaroja. Yksilön toiminnan kehittymiseen johtavat epätasapainotilat löytyvät usein vasta sitten, kun ryhdytään analysoimaan odotuksia ja vaatimuksia sekä nykytilan suhdetta niihin. (Viitala 2005, 153-154) Keinoja osaamisen arvioimiseen ovat mm. työtilanteiden havainnointi, esimies-alaiskeskustelut ja osaamiskartoitukset (Kupias et al. 2014, 66).

1.4 Työn rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta ja niitä tarkentavista alaluvuista.

Johdantokappaleessa esiteltiin työn tausta, rajaukset ja tavoitteet. Toisessa luvussa kerrotaan tutkielman kontekstista, joka koostuu MiFID II -direktiivistä sekä siihen liittyvästä lainsäädännöstä ja viranomaissääntelystä. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkielman teoreettinen viitekehys, joka muodostuu osaamisen johtamisesta. Luvussa perehdytään osaamiseen, oppimiseen, osaamisen kehittämiseen ja arvioimiseen sekä hiljaisen tiedon aiheuttamiin haasteisiin. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja viidennessä luvussa esitellään tutkielman tutkimustulokset. Tutkielman viimeinen luku sisältää pohdintaa ja johtopäätökset sekä mm. jatkotutkimusehdotuksia.

2. Tutkielman konteksti

Tutkielman konteksti liittyy EU-tason lainsäädäntöön ja viranomaissääntelyyn. Euroopan Unionin Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi eli MiFID -direktiivi määrittelee mm. vaatimukset sijoituspalveluyritysten työntekijöiden osaamiselle ja pätevyydelle EU:n alueella. Näitä vaatimuksia on tarkennettu Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen eli ESMA:n ohjeissa tietämyksen ja pätevyyden arviointiin. Suomessa kansallinen sijoituspalvelulaki on uudistettu uuden direktiivin myötä, ja alan kansallinen valvoja Finanssivalvonta tulee antamaan kansalliset ohjeet ja määräykset sijoituspalvelujen toiminnan järjestämisestä ja menettelytavoista.

2.1 Euroopan unionin lainsäädäntö

Euroopan unionin lainsäädäntö jaetaan kahteen osaan: primaarilainsäädäntöön ja sekundaarilainsäädäntöön. Primaarilainsäädännöllä tarkoitetaan perussopimuksia, jotka ovat EU:n toiminnan perussääntöjä. Sekundaarilainsäädäntö puolestaan sisältää mm. asetuksia, direktiivejä ja päätöksiä, jotka on johdettu perussopimuksissa määritellyistä periaatteista ja tavoitteista. (Euroopan unioni 2017a)

EU-lainsäädännön kolme keskeistä välinettä ovat

- 1) asetus, jota sovelletaan sellaisenaan jäsenmaissa,
- 2) direktiivi, joka on lainsäädäntöohje kansalliseen lainsäädäntöön ja
- 3) päätös, joka on sitova velvoite niille, joille se on osoitettu
(eurooppatiedotus.fi, 2017).

Asetus on sitova säädös, jota tulee soveltaa kaikkialla Euroopan unionissa. Direktiivi puolestaan määrittelee tavoitteet, jotka kaikkien unioniin kuuluvien maiden on saatettava omien lakiansa kautta. Päätös taas sitoo sellaisenaan niitä tahoja, joille se on osoitettu, esimerkiksi tiettyä maata tai yritystä. Näiden lisäksi EU antaa suosituksia ja lausuntoja. Suositukset eivät ole sitovia, vaan niiden avulla ilmaistaan kanta ja ehdotetaan toimia ilman, että niistä seuraisi oikeudellisia velvoitteita. Myös lausunnoilla ilmaistaan kantaa, ja niitä voivat antaa mm. EU:n keskeiset toimielimet.

Esimerkiksi lakeja valmisteltaessa eri komiteat voivat antaa lausuntoja omasta näkökulmastaan. (Euroopan unioni, 2017b)

Vallanjaon periaate Euroopan unionin ja sen jäsenmaiden välillä on niin kutsuttu annetun toimivallan periaate, joka tarkoittaa, että jäsenvaltiot ovat tietyillä aloilla antaneet päätöksentekovoaltaansa unionille. EU:n toimivalta on rajattua: se voi toimia vain niissä asioissa, joista perustamissopimuksissa on määrätty ja kaikki muu kuuluu jäsenvaltioille itselleen. (eurooppatiedotus.fi, 2017)

Euroopan unionin toimivalta luokitellaan kolmeen pääluokkaan: yksinomaiseen, jaettuun ja toimivaltaa täydentävään. Yksinomaiseen toimivaltaan kuuluvissa asioissa vain unioni voi antaa oikeudellisesti velvoittavia säädöksiä ja säätää lakeja. Yksinomaiseen toimivaltaan kuuluvia aloja ovat mm. kilpailulainsäädäntö ja rahapolitiikka. Yleisin EU:n toimivallan muoto on jaettu toimivalta, johon kuuluvilla aloilla sekä unioni että jäsenvaltiot itse voivat säätää lakeja ja antaa oikeudellisesti velvoittavia säädöksiä. Jaettuun toimivaltaan kuuluvia aloja ovat esimerkiksi sisämarkkinat ja ympäristö. Toimivaltaa täydentävä luokka sisältää alat, joilla unionilla on valta toteuttaa tuki- ja täydennystoimia. Näitä aloja ovat esimerkiksi ihmisten terveyden suojeleminen ja kohentaminen sekä yleissivistävä koulutus. (eurooppatiedotus.fi, 2017)

2.2 MiFID II -direktiivin edellyttämä tietämys ja pätevyys

MiFID -direktiivi (Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi) on ollut voimassa Euroopan unionin alueella vuoden 2007 marraskuusta lähtien. Se on ollut EU:n finanssimarkkinasääntelyn kulmakivi, jonka tarkoituksena on ollut parantaa markkinoiden kilpailukykyä luomalla yhtenäiset markkinat sekä varmistaa sijoittajan suoja. Finanssikriisi ja markkinakehitys edellyttivät kuitenkin MiFID -direktiivin tarkempaa tarkastelua (Finanssivalvonta 2017a), ja vuonna 2011 Euroopan komissio esitti lakiehdotuksen MiFID -direktiivin uudistetusta versiosta. MiFID II -direktiivi ja MiFIR -asetus julkistettiin Euroopan unionin virallisessa lehdessä 12. kesäkuuta 2014. (ESMA 2017)

Tammikuun 3. päivä 2018 voimaan tullut Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivin uudistettu versio eli niin sanottu MiFID II -direktiivi vaikutti mm. sijoituspalvelun tarjoamisen toimilupaan ja toiminnan järjestämiseen, tuotehallintaan, riippumattoman sijoitusneuvonnan antamiseen ja kannustimien käyttöön liittyviin vaatimuksiin. Myös tiedonantovelvollisuus laajeni. Lisäksi uusi sääntely toi merkittäviä lisävaatimuksia sijoituspalveluyritysten henkilöstön osaamiseen ja pätevyyteen liittyen. Sääntelyn tavoitteena on lisätä rahoitusvälineiden kaupankäynnin läpinäkyvyyttä ja parantaa sijoittajansuojaa. (Finanssivalvonta 2017a)

Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivin 2. jakson 25 artiklan kohta 1 kuuluu:

”Jäsenvaltioiden on edellytettävä, että sijoituspalveluyritykset varmistavat ja osoittavat toimivaltaisille viranomaisille pyynnöstä, että luonnollisilla henkilöillä, jotka antavat sijoitusneuvontaa tai tietoa rahoitusvälineistä, sijoituspalveluista tai oheispalveluista asiakkaille sijoituspalveluyrityksen lukuun, on tarvittava tietämys ja pätevyys 24 artiklan ja tämän artiklan mukaisten velvoitteidensa täyttämiseksi. Jäsenvaltioiden on julkaistava tällaisen tietämyksen ja pätevyyden arvioimiseksi käytetyt perusteet.” (Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi 2014, 408)

Kohdassa mainittu 24 artikla käsittelee yleisiä periaatteita ja asiakkaalle annettavia tietoja. Molemmat artiklat 24 ja 25 kuuluvat direktiivin säännöksiin, joilla varmistetaan sijoittajan suoja. (Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi 2014, 405)

2.3 Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen ohjeet

Edellä mainittuun MiFID II -direktiivin kohtaan liittyen ESMA (European Securities and Markets Authority) eli Euroopan arvopaperimarkkinaviranomainen on julkistanut Ohjeet tietämyksen ja pätevyyden arviointiin. Ohjeita on sovellettu 3.1.2018 alkaen ja niiden tarkoituksena on määritellä arviointiperusteet MiFID II -direktiivissä edellytetyille tietämykselle ja pätevyydelle sekä vähimmäisvaatimukset sijoituspalveluyritysten henkilöstön tietämyksen ja pätevyyden arvioinnille. ESMA odottaa

ohjeiden edistävän sijoituspalveluyritysten henkilöstön tietämyksen ja pätevyyden yhdenmukaisuutta ja sitä kautta vahvistavan sijoittajan suoja. (ESMA 2016)

Yritysten tulee varmistaa, että henkilöstö tuntee ja ymmärtää organisaation sisäiset ohjeet ja menettelytavat sekä osaa soveltaa niitä käytännössä. Henkilöstöllä tulee olla tarvittava tietämys ja pätevyys yrityksen tarjoamien palveluiden laajuus ja taso huomioiden. Henkilökunnalla tulee olla sääntelyvaatimuksia, oikeudellisia vaatimuksia ja liiketoiminnan eettisiä vaatimuksia vastaava tietämys ja pätevyys. (ESMA 2016, 6) Tietämyksellä ja pätevyydellä ESMA:n ohjeessa tarkoitetaan sijoituspalveluiden tarjoamiseen hankittua pätevyyttä ja kokemusta (ESMA 2016, 5).

Asianmukaisella pätevyydellä ESMA tarkoittaa ”*pätevyyttä tai muuta suoritettua koetta tai koulutusta*”. Asianmukaisella kokemuksella puolestaan tarkoitetaan, että ”*henkilöstön jäsen on työhistoriansa aikana osoittanut menestyksekkäästi kykynsä suorittaa asiaankuuluvia palveluita. Kyseisen työn on kokoaikaiseksi muutettuna oltava ollut kestoltaan vähintään 6 kuukautta.*” Mikäli henkilöllä ei ole vaadittua pätevyyttä tai osaamista (kokemusta), hän voi työskennellä määräajan valvonnan alaisena sellaisen henkilökunnan jäsenen vastuulla, jolla on sekä vaadittu pätevyys että kokemus. Valvonnan alaisena voi työskennellä ESMA:n linjauksen mukaan enimmillään neljän vuoden ajan. (ESMA 2016, 5) Helmikuun alussa 2018 antamassaan ohje- ja määräysesityksessä Suomen vastaava viranomainen Finanssivalvonta kuitenkin ehdotti, että vaadittavan pätevyyden kerryttämiseksi työkokemuksen on kokoaikaiseksi muunnettuna oltava vähintään yksi vuosi. Lisäksi valvonnan alaisuudessa voi esityksen mukaan toimia enintään 2 vuoden ajan. (Finanssivalvonta 2018a, 29)

Sijoituspalvelutehtävissä toimivat henkilöt jaetaan kahteen ryhmään: niihin, jotka antavat sijoitusneuvoja ja niihin, jotka ainoastaan antavat tietoja sijoitustuotteista ja palveluista. Sijoitusneuvoja antavilta henkilöiltä edellytetään tasokkaampaa sekä laajempaa tietämystä ja pätevyyttä kuin niiltä, jotka ainoastaan antavat tietoja sijoitustuotteista ja -palveluista. (ESMA 2016, 6) Yritysten tulee määritellä henkilökunnan velvollisuudet ja varmistettava, että sijoitusneuvoja antavien henkilöiden ja

tietoja antavien henkilöiden tehtäväkuvaukset eroavat toisistaan selkeästi (ESMA 2016, 9).

ESMAN määrittelemiä osaamisvaatimuksia ei ESMAN ohjeen (2016, 11) mukaan sovelleta työntekijöihin, jotka

- kertovat ainoastaan, mistä asiakas voi saada tietoa
- jakavat asiakkaille esitteitä antamatta lisätietoja esitteiden sisällöstä eivätkä anna minkäänlaisia sijoituspalveluita ko. asiakkaille jatkossa
- vain luovuttavat tietoja (esimerkiksi esitteitä) asiakkaan pyynnöstä eivätkä anna lisätietoja niiden sisällöstä eivätkä anna sijoituspalveluita näille asiakkaille jatkossa
- toimivat sijoituskohteisiin liittyvissä selvitystehtävissä eivätkä ole suorassa yhteydessä asiakkaisiin, esimerkiksi back office -työntekijät.

Yritysten tulee tehdä vähintään vuosittain arviointi henkilökunnan kehitys- ja kokemustarpeista. Arvioinnilla varmistetaan, että henkilökunnalla on asianmukainen tietämys ja pätevyys, ja että tietoja ja taitoja ylläpidetään sekä päivitetään. Henkilökunnan ammatillinen kehitys pätevyyden säilyttämiseksi todennetaan jatkuvalla arvioinnilla, jossa testataan henkilöstön tietämystä mm. sääntelyn muutoksista ja markkinoilla olevista uusista tuotteista ja palveluista (ESMA 2016, 12). Yrityksen tulee myös varmistaa, että jos henkilöllä ei ole vaadittua tietämystä ja pätevyyttä, hän ei tarjoa sijoitusneuvoja tai tietoja kuin valvonnan alaisena. Henkilöllä, joka toimii valvojana, tulee olla tarvittava tietämys ja pätevyys sekä riittävät taidot ja resurssit, jotta hän voi toimia päteväenä valvojana. Yrityksen täytyy arvioida myös sääntelyn kehitystä sekä tehdä tarvittavat toimenpiteet vaatimusten noudattamiseksi. (ESMA 2016, 9)

Sijoituspalveluyrityksen tulee tarjota henkilökunnalle säännöllistä, pakollista koulutusta yrityksen tarjoamien tuotteiden ominaisuuksista ja piirteistä sekä sijoituspalveluihin ja sääntelyyn liittyen. Sen täytyy myös ottaa käyttöön eettiset säännöt, sekä vaatia henkilökunnan jäseniltä kirjallinen ilmoitus sääntöjen lukemisesta, ymmärtämisestä ja noudattamisesta. Henkilökunnan tulee myös tuntea tilanteet, joissa

syntyy eturistiriitoja sekä tilanteet, joissa yritys voi maksaa tai vastaanottaa kannustimia. (ESMA 2016, 11-12)

2.4 Sijoituspalvelulaki sekä Finanssivalvonnan ohjeet ja määräykset

MiFID II -direktiiviin ja MiFIR -asetukseen perustuen Suomen hallitus teki 26.10.2017 lakiesityksen sijoituspalvelulain, Finanssivalvonnasta annetun lain ja joukkorahoituslain muuttamisesta sekä uuden lain säätämisestä liittyen kaupankäyntiin rahoitusvälineillä (Valtioneuvosto 2017).

Joulukuun 28. päivänä 2017 uudistetun ja 3. tammikuuta 2018 voimaan tulleen sijoituspalvelulain 7 luvun 2 §:n 6 momentissa (Finlex 2017) sanotaan:

”Sijoituspalveluyrityksellä on oltava menettelytavat, joilla se varmistaa, että luonnollisella henkilöllä, joka antaa sijoitusneuvontaa tai tietoa rahoitusvälineistä, sijoituspalveluista taikka oheispalveluista asiakkaille sijoituspalveluyrityksen lukuun, on edellä mainittujen palvelujen antamiseen tarvittava sekä tehtävien laatuun ja laajuuteen nähden riittävä tietämys ja pätevyys.”

Valvovalla viranomaisella eli Suomessa Finanssivalvonnalla on valtuus antaa tarkempia määräyksiä edellä mainitussa lainkohdassa mainitun tarvittavan tietämyksen ja pätevyyden arviointiperusteista ja sisällöstä (Finanssivalvonta 2018a, 26). Koska kansallinen laki tuli voimaan niin myöhäisessä vaiheessa ennen sääntelyn voimaan tuloa, Finanssivalvonta ei pystynyt aloittamaan omien ohjeidensa ja määräystensä valmistelua ajoissa. Näin ollen määräykset ja ohjeet (Sijoituspalvelujen toiminnan järjestäminen ja menettelytavat) tulivat lausuntokierrokselle vasta helmikuun alussa 2018. Finanssivalvonta (2018a, 29) esittää, että Suomessa

- sijoituspalveluyritys saa tehdä itse henkilökunnan tietämyksen ja pätevyyden arvioinnin.
- vaaditun työkokemuksen on kokoaikaiseksi muunnettuna oltava vähintään yksi vuosi (ESMA:n ehdottaman 6 kuukauden sijaan).

- valvonnan alaisena saa toimia enintään kaksi vuotta (ESMA:n määrittelemän neljän vuoden sijaan).

Finanssialan toimijoilla oli mahdollisuus kommentoida lausuntoversiota 5.3.2018 saakka (Lausuntopalvelu 2018). Tutustuttuaan kommentteihin Finanssivalvonta tekee päätökset ja valmistelee lopulliset määräyksensä ja ohjeensa.

2.5 Yhteenveto tutkielman kontekstista

Euroopan unionin (EU) lainsäädäntö sekä kansainväliset sopimukset ja veloitteet ovat kotimaisten säädösten lisäksi voimassa olevaa lainsäädäntöä Suomessa. Euroopan unionin oikeus on merkittävä osa maamme oikeusjärjestystä. Kansallisen tuomioistuimen tulee ensisijaisesti soveltaa EU:n oikeussäätöjä, mikäli maan oma säädös on ristiriidassa yhteisölainsäädännön kanssa. (Eduskunta 2018) Euroopan unionin toimivalta jaetaan kolmeen luokkaan: yksinomaiseen, jaettuun ja toimivaltaa täydentävään. Näistä yleisin muoto on jaettu toimivalta, johon kuuluvilla aloilla sekä unioni että jäsenvaltiot itse voivat säätää lakeja ja antaa oikeudellisesti velvoittavia säädöksiä. (eurooppatiedotus.fi, 2017)

Euroopan unionin finanssimarkkinasäätelyn kulmakivenä toiminut Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi (ns. MiFID -direktiivi) on ollut voimassa vuodesta 2007 saakka. Finanssikriisi ja markkinakehitys ajoivat direktiivin tarkempaan tarkasteluun (Finanssivalvonta 2017a), ja vuoden 2011 lakiehdotuksen johdosta MiFID II -direktiivi ja MiFIR -asetus julkistettiin kesäkuussa 2014. (ESMA 2017) Vuoden 2018 alusta voimaan tullut Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivin uudistettu versio vaikuttaa mm. sijoituspalvelun tarjoamisen toimilupaan ja toiminnan järjestämiseen, tuotehallintaan, riippumattoman sijoitusneuvonnan antamiseen ja kannustimien käyttöön liittyviin vaatimuksiin. Lisäksi uusi sääntely toi merkittäviä lisävaatimuksia sijoituspalveluyritysten henkilöstön osaamiseen ja pätevyyteen liittyen. (Finanssivalvonta 2017a)

MiFID II -direktiiviin perustuen Euroopan arvopaperimarkkinaviranomainen (ESMA) on antanut Ohjeet tietämyksen ja pätevyyden arviointiin. Ohjeiden tarkoituksena on

määritellä arviointiperusteet direktiivissä edellytetyille tietämykselle ja pätevyydelle sekä vähimmäisvaatimukset sijoituspalveluyritysten henkilöstön tietämyksen ja pätevyyden arvioinnille. (ESMA 2016)

MiFID II -direktiiviin ja MiFIR -asetukseen perustuen Suomen hallitus teki 26.10.2017 lakiesityksen mm. sijoituspalvelulain muuttamisesta (Valtioneuvosto 2017). Suomessa Finanssivalvonnalla on sijoituspalvelualaa valvovana viranomaisena valtuus antaa tarkempia määräyksiä mm. tarvittavan tietämyksen ja pätevyyden arviointiperusteista ja sisällöstä (Finanssivalvonta 2018a, 26). Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet sijoituspalvelujen toiminnan järjestämisestä ja menettelytavoista tulivat lausuntokierrokselle helmikuun alussa 2018. (Finanssivalvonta 2018a, 29)

Seuraavassa luvussa perehdytään osaamisen johtamiseen.

3 Osaamisen johtamisen teoreettinen tausta

”Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen” (Viitala 2005, 17). Tässä kappaleessa perehdytään osaamisen johtamisen teoriaan, johon kuuluvat kiinteästi osaamisen ja oppimisen termit. Kappaleessa käydään läpi myös osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen sekä hiljaisen tiedon asettamia näkökulmia osaamisen johtamisen näkökulmasta. Osaamiseen perehdytään tässä tutkielmassa pääasiassa yksilön tasolla.

Hyrkäs (2009, 15) kirjoittaa väitöskirjassaan, että menestyminen edellyttää tiedon ja osaamisen luomista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Tämä kaikki puolestaan edellyttää osaamisen johtamista. Hänen mukaansa osaamisen johtamisen teoreettiset viitekehykset löytyvät tietojohdamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja oppivan organisaation tutkimustraditioista. Se, että osaamisen johtaminen ja tietojohdaminen ovat eriytyneet toisistaan, on ainakin osittain suomen kielen tuottama ilmiö, sillä englanninkielinen termi ”knowledge management” voi viitata sekä osaamiseen että tietoon, eikä tietojohdamisen ja osaamisen johtamisen välillä ole välttämättä eroa kansainvälisessä kirjallisuudessa. (Hyrkäs 2009, 16-17)

3.1 Osaaminen

Käsite "competence", kompetenssi, tulee henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksesta ja käännetään nykyisin suomen kielessä yleensä "osaaminen" (Hyrkäs 2009, 17). Prahalad & Hamel (1990, 82) vertaavat artikkelissaan yritystä suureen puuhun. Runko ja suuremmat puunoksat ovat ydintuotteita, pienemmät oksat ovat yrityksen eri toimintayksiköitä, lehdet, kukat ja hedelmät puolestaan lopputuotteita. Juuret, jotka tuottavat ravinteita ja vakautta, ovat yrityksen ydinkompetensseja. Ydinkompetenssin voidaan sanoa olevan kommunikaatiota, osallistumista ja syvää sitoutumista työskentelemään yli organisaatorajojen. Eri yksilöiden taidot ja asiantuntijuus, jotka yhdistyvät uusilla ja mielenkiintoisilla tavoilla, muodostavat ydinkompetenssin. Otalan (1994) mukaan ydinkompetenssit liittyvät yrityksen kulttuuriin, toimintatapoihin ja arvoihin. Ydinkompetenssi ei vähene käytettäessä, vaan päinvastoin paranee, kun sitä käytetään ja jaetaan. Kompetensseja tulee kuitenkin myös hoitaa ja suojella, sillä tieto kuihtuu, jos sitä ei käytetä. (Pralhad & Hamel 1990, 82)

Löfstedt (2001, 120) viittaa artikkelissaan Erikssonin ja Karlssonin (1999) määritelmään osaamisesta, jonka mukaan osaamista ei voi nähdä vain tietona, vaan myös kykynä omaksua uutta tietoa, oppia muilta ja kehittää henkilökohtaisia teknisiä ja sosiaalisia taitoja. Kupias et al. (2014, 50) puolestaan kirjoittavat, että osaamiseen liittyy paljon muutakin kuin koulutuksilla ja tutkinnoilla hankittua tietovaltaista osaamista. Kaiken ydin on osaamisen soveltaminen käytäntöön. Yksilön kannalta hyvin oleellista on kyky yhdistää kaikki ammatillinen tieto ja taito niin, että niistä on hyötyä. Hyödylliseksi osaamiseksi voidaan katsoa esimerkiksi tietotaidon luova ja monipuolinen käyttäminen, työn organisointikyvyt, ryhmätyöskentelytaidot, joustavuus, oman osaamisen arvioiminen ja oppimaan oppiminen. (Kupias et al. 2014, 50) Sisällöllisen osaamisen lisäksi tarvitaan myös mm. yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamista (Kupias et al. 2014, 64).

Osaamisesta on tullut yksilölle selviytymiskeino työmarkkinoilla ja voidaan jopa sanoa, että siitä on tullut työsuhdeturva. Ainoa keino taata työllistettävyys on pitää huolta omasta osaamisestaan, sillä henkilön "markkina-arvo" määritellään osaamisen perusteella. (Sydänmaanlakka 2000, 158; Heilmann & Heilmann 2012, 7) Kun

ns. psykologinen työsopimus perustui ennen luottamukseen ja lojaalisuuteen, nykyisin se perustuu osaamiseen: työntekijä odottaa, että työnantaja panostaa hänen osaamisensa kehittämiseen ja työnantaja odottaa, että työntekijä sitoutuu jatkuvaan osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2000, 158-159)

Osaaminen on kriittistä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Kun myydään korkealaatuisia tuotteita ja palveluita, tarvitaan myös korkealaatuista osaamista. Säilyäkseen kilpailukykyisinä organisaatiot tarvitsevat myös strategista joustavuutta eli kykyä hyödyntää uusia mahdollisuuksia ja sopeutua nopeasti markkinoiden muutoksiin. Tähän tarvitaan vahva, ajan tasalla oleva henkilökunta, jolla on kyky oppia uusia asioita ja vaatimuksia nopeasti. Kilpailukyky vaatii sekä henkilökunnan toiminnallisten eli itse työhön liittyvien että strategisten kykyjen kehittämistä. Strategisia kykyjä voidaan kehittää jatkuvalla, etenkin tulevaisuuden tarpeisiin keskittyvällä kouluttamisella. (Ojala, 1994)

Leenamajja Ojala kirjoitti jo vuonna 1994, että työntekijän täytyy ottaa vastuu omasta osaamisestaan sekä urastaan ja työnantajien puolestaan tulisi rohkaista työntekijöitä kouluttautumaan. Vaikka henkilön peruskoulutus olisi hyvä, se voi olla vanhentunut. Elinikäinen oppiminen on keino päivittää ja ajanmukaistaa osaamista. Siihen kuuluvat opinnot, joita henkilö käy elämänsä ja etenkin työuransa aikana. Elinikäiseen oppimiseen voidaan katsoa sisältyvän mm. peruskoulutus, jatkokoulutus, työhön liittyvä koulutus sekä yleinen mielenkiinto ymmärtää yhteiskunnan ja työn kehitystä. (Ojala, 1994)

Kun osaaminen jää jostakin syystä huomaamatta, puhutaan piilo-osaamisesta. Tämänkaltaisen osaaminen voi kuitenkin olla organisaatiolle hyvinkin hyödyllistä, joten sitä kannattaa kaivaa esiin erilaisten kartoitusten ja selvitysten avulla, koska ainoastaan tiedossa oleva osaaminen voidaan hyödyntää. (Kupias et al. 2014, 51)

Rekrytoinnin yksi tavoite on osaamisen hankkiminen. Uudelta työntekijältä voidaan usein saada myös sellaista osaamista, joka ei vielä hakuvaiheessa tullut esiin. (Kupias et al. 2014, 53) Sellainen osaaminen, jota työntekijä ei käytä työssään, ei ole organisaation kannalta kovin hyödyllistä. Piilo-osaamiseen ja alisuoriutumiseen

päästään paremmin käsiksi, kun organisaation kannalta tärkeä osaaminen on selkeästi kuvattu. (Kupias et al. 2014, 72-73)

Alisuoriutumisella tarkoitetaan sitä, ettei työntekijä käytä taitojaan ja osaamistaan. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi se, ettei työntekijä tunnista osaamistaan tai ei kykene yhdistämään sitä uuteen työympäristöön, ei luota omaan osaamiseensa tai ei ole yksinkertaisesti kiinnostunut käyttämään osaamistaan. Voi myös olla, etteivät muut työyhteisön jäsenet tue osaamisen käyttämistä. Edellä mainittuihin syihin pystytään vaikuttamaan riittävällä perehdyttämällä. Oman osaamisen tunnistaminen voi kestää jonkin aikaa, joten perehdyttämävaiheessa voi olla hyödyllistä muistuttaa aiemmasta osaamisesta ja sen käyttämismahdollisuuksista uudessa työssä. (Kupias et al. 2014, 52)

3.2 Yksilön oppiminen

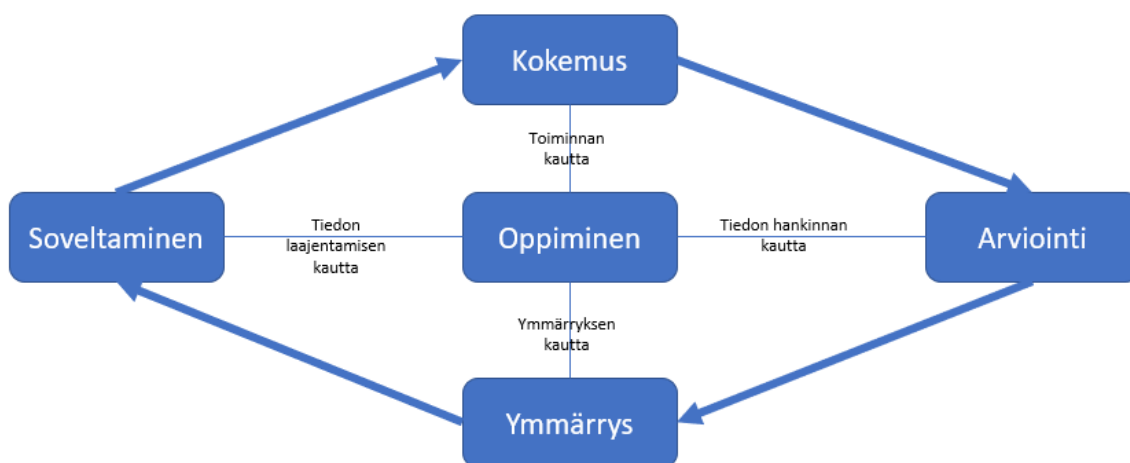
”Osaaminen kehittyy oppimisen avulla” (Kupias et al. 2014, 108). Oppiminen edellyttää, että oppija on työstänyt asiaa mielessään aktiivisesti, oivaltanut ja ymmärtänyt asian. Kun ihminen oppii, hän peilaa kyseessä olevaa asiaa tai taitoa aiempia kokemuksiaan vasten ja rakentaa oppimansa uudelleen mielessään. Asennetta, tietoa ja taitoa ei voida siirtää ihmiselle sellaisenaan, vaan jokaisen on työstettävä ja muokattava ne osaksi omaa toimintaansa. Tämä kaikki kuitenkin edellyttää, että henkilöllä on halu ja tahto oppia. (Kupias et al. 2014, 109-111)

Myös Heilmann & Heilmann (2012, 10) kirjoittavat, että oikea asenne takaa tehokkaan oppimisen, ja tätä asennetta tulisi arvioida jo rekrytointivaiheessa. Heidän tutkimuksensa mukaan oikeanlainen asenne on tärkeämpää kuin korkea osaaminen. Sitoutuminen, vastuuntunto, yhteistyö ja kommunikaatio ovat työyksikössä oleellisia asioita. Vaikka ei vielä omaisikaan täydellistä osaamista, on tärkeää jatkaa yrittämistä.

Sydänmaanlakan (2000, 30) mukaan oppiminen on prosessi, joka johtaa muutoksiin yksilön hankkimien uusien tietojen, taitojen, asenteiden, kokemusten ja kontaktien avulla. Oleellisia asioita tässä määritelmässä ovat mm. se, että oppiminen on

prosessi eikä se ole mekanistista toimintaa, vaan merkityksiä luodaan tulokinnan avulla. Myös taidot, asenteet, tunteet, arvot, kontaktit sekä kokemukset ovat tärkeitä oppimisessa. Oppiminen pitää sisällään soveltamisen, jolloin jotain muuttuu oppimisen vuoksi. (Sydänmaanlakka 2000, 30-31)

Niin sanotussa Kolbin mallissa (kuva 3.) oppiminen on prosessi, jossa tietoa luodaan kokemuksia muokkaamalla. Oppiminen liitetään käytännön kokemuksiin ja motivaatio on oleellista, koska ilman sitä oppimista ei tapahdu. Prosessi lähtee liikkeelle kokemuksista ja siitä, että ihminen haluaa oppia kokemuksistaan. Sen jälkeen tulee olla aikaa arvioinnille eli pohdiskelulle ja mahdollisesti kokemukseen liittyvän tiedon hankinnalle. Seuraavaksi tieto pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Viimeisessä vaiheessa sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön. Tässä vaiheessa tieto voi laajentua ja syventyä. Oppimisprosessi sisältää kaikki nämä vaiheet ja onkin tärkeää suunnitella oppimistilanne niin, että kaikki vaiheet tulee käytyä läpi. Mallin perusteella oppiminen tapahtuu toisaalta tekemisen ja ymmärryksen kautta ja toisaalta se on tiedon hankkimista ja laajentamista. Oppiminen ei ole vain uuden tiedon keräämistä, vaan kaikki suodattuu vanhojen kokemusten kautta, jotka joskus saattavat olla myös este oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2000, 34-37)



Kuva 3. Oppimisprosessin perusmalli (mukaillen Sydänmaanlakka 2000, 35)

Jatkuvasti muuttuvassa liike-elämässä ei voi tarpeeksi korostaa oppimisen tärkeyttä. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen on jo itsestäänselvyys, mutta keskeistä on selvittää, kuinka yksilöiden oppimiskykyä voidaan organisaatiossa kehittää. (Seibert 1999, 54) Kupias et al. (2014, 111) mukaan yksilön oppimista edistäviä tekijöitä ovat tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuuksien hahmottaminen, aktiivisuus oppimisessa, ilmapiiri sekä vuorovaikutus ja palaute. Kehittämisen suunnan ja tavoitteiden korostaminen on tärkeää, sillä silloin ihmiset osaavat pyrkiä kohti olennaista. Motivaatio yhdistyy selkeästi tavoitteellisuuteen, sillä sen syntymiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan tietoa siitä, että tavoiteltava asia on itselle hyödyllinen. Mielekkyyden lisäksi motivaatioon vaikuttaa se, kuinka todennäköisenä tavoitteen onnistumista pidetään.

Jotta ihminen ymmärtää asioita paremmin, hänen tulee liittää ne laajempaan kokonaisuuteen. Kokonaisuuden hahmottaminen riippuu kuitenkin ihmisestä: toiset aloittavat oppimisen kokonaisuuksista ja etenevät yksityiskohtiin, toiset taas mieluummin tekevät päinvastoin ja aloittavat yksityiskohdista. (Kupias et al. 2014, 114) Aktiivisuus oppimisessa viittaa siihen, että ymmärryksen syntymiseen tarvitaan yleensä keskustelua ja vaikkapa konkreettista harjoittelua. Pelkkä yksipuolinen tiedottaminen ei siis riitä. Rento ja hyvä ilmapiiri on olennaista oppimiselle, ja oppiminen edellyttää nöyryyttä ja uskallusta tunnustaa, ettei osaa. Myös omien ajatusten ja toiminnan peilaaminen toisen kanssa on hyödyllistä, sillä palautteen avulla on mahdollista saada vahvistusta tai toisaalta ohjausta oikeaan suuntaan. (Kupias et al. 2014, 115-118)

Oppimisen kannalta on todella tärkeää, että ennen varsinaiseen asiaan menemistä luodaan otollinen maaperä oppimiselle. Esimerkiksi perehdytystilanteessa on ensin hyvä kerrata, mitä henkilön on tarkoitus nyt oppia ja onko hänellä aiheesta aiempaa kokemusta. Tässä on kyse vuorovaikutuksesta ja kiinnostuksen osoittamisesta, jolloin oppiminen on helpompaa ja tehokkaampaa. Oppimisen arviointi ja palaute ovat myös oppimisen kannalta tärkeitä asioita. (Kupias et al. 2014, 121-122)

Oppimistyyylejä on monia erilaisia ja hyvä koulutus sisältääkin useita eri menetelmiä ja tapoja. Tyyliä voidaan jakaa esimerkiksi sen mukaan, mikä oppimiskanava on

vahvin. Tällä tavoin voidaan erotella visuaaliset, auditiiviset, kinesteettiset ja taktiilliset oppijat. Kuvat ja kokonaisjäsennykset ovat tärkeitä visuaalisille oppijoille. Audiitiiviset henkilöt oppivat parhaiten kuuloaistinsa avulla ja he ovat hyvin loogisesti ajattelevia. Liike ja tekeminen ovat tärkeitä kinesteettisille oppijoille, kun taas käsin tekeminen ja koskeminen auttavat taktiillisia henkilöitä oppimaan. (Kupias et al. 2014, 123-124)

Henkilöt voidaan jakaa erityyppisiin oppijoihin myös sen mukaan, minkälainen tarve oppimisessa korostuu. Osallistujalla on tarve käsitellä omia kokemuksia ja konkreettisia tapahtumia. Päättelijä puolestaan keskittyy jäsennyksiin, prosessikuvauksiin, malleihin ja kokonaishahmotuksiin. Toteuttajalla korostuu tarve aktiiviseen kokeiluun ja harjoitteluun, kun taas tarkkailija keskittyy harkitsevaan havainnointiin. Huomioitavaa on, että ihmiset eivät toimi puhtaasti yhden oppimistyylin mukaisesti, vaan yleensä yksi tai kaksi ulottuvuutta ovat muita vahvempia. Lisäksi eri tyylit korostuvat eri tilanteissa. (Kupias et al. 2014, 124-125)

Myös Sydänmaanlakka (2000, 38-39) esittelee melko samanlaiset oppimistyyliä viittaten Peter Honeyn ja Alan Mumfordin vuonna 1986 kehittämään jaotteluun: aktiivinen osallistuja, harkitseva pohtija, looginen ajattelija ja käytännön toteuttaja. Aktiivinen osallistuja ei jaksaa perehtyä asioihin hyvin syvällisesti, vaan pitää nopeasta toiminnasta ja oppii parhaiten kokeilemalla. Harkitseva pohtija haluaa kerätä ja arvioida uutta tietoa rauhassa ja oppii näin parhaiten. Nopeaan muutokseen sopeutuminen on hankalaa ja hän katsoo mielellään sivusta muiden toimintaa. Looginen ajattelija puolestaan järkeilee, rakentaa loogisia malleja ja analysoi. Käytännön toteuttaja ei ole parhaimmillaan teoreettisissa harjoituksissa, vaan oppii toiminnan kautta.

Sydänmaanlakka (2000, 32-33) jakaa oppimistyyppit myös seuraavasti: reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen, toimintaoppiminen ja kyseenalaistava oppiminen. Myös nämä oppimisen tyypit voivat esiintyä yhdessä eivätkä ole toisiaan poissulkevia. Reagoivalla oppimisella viitataan siihen, että yksilö (tai organisaatio) oppii kokemuksesta ja sen arvioimisesta. Ennakoivassa oppimisessa pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja valita opitun perusteella parempia toimintatapoja.

Toimintaoppiminen puolestaan lähtee käytännön ongelmasta, jota arvioidaan. Kyseenalaistavassa oppimisessa taas ei arvioida yksittäistä toimintatapaa vaan kyseenalaistetaan koko toimintamalli ja lopputuloksena saatetaan muuttaa merkittävästi olemassa olevia toiminta- ja ajattelumalleja. Kun arviointi ei kohdistu vain toimintaan, vaan toimintamalliin, puhutaan kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisesta (double-loop-learning). Sydänmaanlakan (2000, 34) mukaan turbulentissa ympäristössä korostuvat eritoten ennakoiva ja kyseenalaistava oppiminen.

Yarbrough & Hearld (2013, 168) väittävät, että oppimismallit voivat vaihdella sen perusteella, missä asemassa henkilö on organisaatiossa. Myös oppimismahdollisuudet vaihtelevat heidän mukaansa organisaatiohierarkian eri tasojen välillä. Vaikka henkilöiden oppimismallit ja -kaavat olisivatkin samanlaisia, organisaatiossa hierarkiassa alempana olevilla ei ole samanlaisia oppimismahdollisuuksia kuin hierarkiassa ylempänä olevilla. Olisi kuitenkin yrityksen tulevaisuuden kannalta erittäin hyödyllistä, että organisaatiossa kasvavat tulevaisuuden johtajat saisivat jo varhaisessa vaiheessa hyvät mahdollisuudet kehittää itseään. (Yarbrough & Hearld 2013, 177)

3.3 Osaamisen johtaminen

Tässä alaluvussa käydään läpi osaamisen johtamisen taustaa, mitä on osaamisen johtaminen ja minkälaisia haasteita hiljainen tieto aiheuttaa osaamisen johtamiselle.

3.3.1 Osaamisen johtamisen taustaa

Osaamisen johtamisen taustalla on Peter Sengen organisaation oppimisen teoria, jonka mukaan yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, vaan organisaation oppiminen on mahdollista vain sen oppivien jäsenten avulla. (Tuomi & Sumkin 2012) Oppivassa organisaatiossa ihmiset pyrkivät jatkuvasti kehittämään kykyjään saavuttaen haluamiaan tuloksia. Organisaatiossa vaalitaan uusia tapoja ajatella, kehitetään yhteisiä unelmia, ja ihmiset oppivat jatkuvasti yhdessä oppimista. Koska liiketoiminnasta tulee yhä monimutkaisempaa ja dynaamisempaa, työn täytyy muuttua "oppivammaksi". Enää ei riitä, että yrityksessä yksi henkilö oppii ja muut seuraavat, vaan menestystä janoavien organisaatioiden on

kannustettava työntekijöitään oppimiseen yrityksen joka tasolla. Oppivat organisaatiot ovat mahdollisia, koska olemme pohjimmiltamme kaikki oppijoita. (Senge 1996, 4)

Menestyäkseen oppivan organisaation on Sengen mukaan omaksuttava viisi disipliiniä eli oppia, joka tulee hallita, jotta niitä voidaan hyödyntää. Nämä viisi oppia ovat systeemiajattelu, henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen sekä tiimioppiminen. Näitä viittä oppia on tärkeää kehittää ryhmänä, jonka systeemiajattelu yhdistää kokonaisuudeksi. (Senge 1990; Senge 1996, 11) Fillion, Koffi & Ekionea (2015, 89) kuitenkin väittävät tutkimuksensa perusteella, että organisaatiot eivät kunnolla ymmärrä Sengen viittä disipliiniä ja käyttävät niitä vain osittain. He ovat havainneet, että systeemiajattelua on organisaatioissa vaikea ymmärtää, hallita ja ottaa käyttöön. Tästä syystä organisaatiot hyödyntävät toiminnassaan vain osia viidestä disipliinistä.

Senge esittää, että organisaatiot ovat systeemejä, jotka koostuvat näkymättömistä, toisiinsa liittyvistä toiminnoista. Koko kuvaa on hankalaa nähdä, koska olemme osa systeemiä, joten systeemiajattelu on kehitetty selventämään tätä kuviota. Systeemiajattelua tarvitaan maailman monimutkaistumisen takia yhä enemmän, sillä se auttaa näkemään rakenteita monimutkaisuuden takana ja on tekijä, joka yhdistää kaikki viisi disipliiniä (Senge 1996, 68-69). Systeemiajattelu auttaa yksilöitä ja ryhmiä ymmärtämään toimiaan laajemmassa kontekstissa (Löfstedt 2001, 123).

Henkilökohtainen kasvu puolestaan on oppivan organisaation henkinen perusta, jonka hallitseminen alkaa selventämällä asiat, joilla todella on itselle merkitystä. Henkilökohtaisella kasvulla viitataan henkilökohtaisen vision jatkuvaan selventämiseen ja syventämiseen, energian keskittämiseen, kärsivällisyyden kehittämiseen ja todellisuuden näkemiseen objektiivisesti. (Senge 1996, 6-8)

Mielen mallit ovat syvälle pinttyneitä oletuksia, yleistyksiä tai jopa kuvia, jotka vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme maailmaa ja miten toimimme. Monet oivallukset jäävät toteuttamatta, koska ne ovat ristiriidassa voimakkaiden, äänettömien mielen mallien kanssa. Yhteisen vision luominen on erittäin tärkeää, koska silloin kun on

olemassa aito visio, ihmiset kunnostautuvat ja oppivat koska he todella haluavat sitä. Tiimioppiminen on yrityksille erittäin tärkeä asia, koska yksilöiden sijaan tiimit ovat modernissa organisaatiossa keskeisiä oppimisen yksiköitä. Kun tiimioppimista tapahtuu, saadaan aikaan merkittäviä tuloksia, mutta myös henkilökohtaista kasvua tapahtuu tiimin jäsenten keskuudessa nopeammin. Jos tiimit eivät opi, organisaatio ei opi. (Senge 1996, 8-10) Dialogi yksilöiden, tiimien ja osastojen välillä tukee organisaation oppimisprosessia (Löfstedt 2001, 123).

Voidaan todeta, että oppivia organisaatioita ei ole ilman oppivia työntekijöitä. Näin ollen organisaatioiden tulee tarjota työntekijöilleen mahdollisuus kehittyä. Perinteiset byrokraattiset organisaatorakenteet korvautuvat orgaanisemmilla rakenteilla, joten myös työntekijöiden tulisi olla adaptiivisempia ja innovatiivisempia, paremmin sopivia uudenlaiseen organisaation ja kykeneviä muuttumaan ja kehittymään yhdessä organisaation kanssa. (Karakowsky & McBey 1999)

3.3.2 Mitä on osaamisen johtaminen?

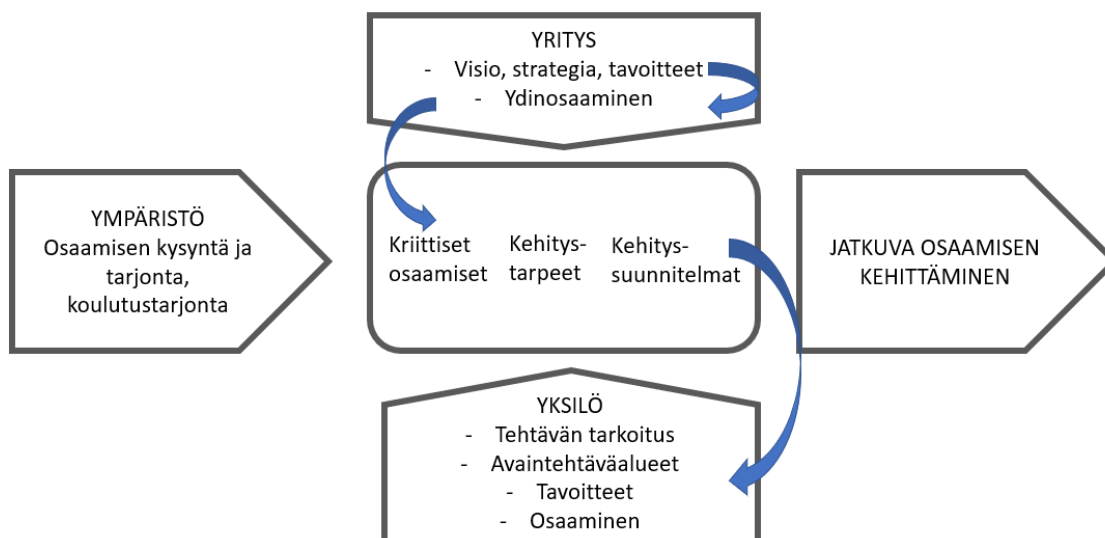
Osaaminen ja tietämys ovat keskeisiä tekijöitä organisaation kilpailukykyyn ylläpitämisessä (Uotila & Sänntti 2011, 109; Sydänmaanlakka 2004, 79). Organisaatiomuutosten laukaisijoina toimivat yleensä lainsäädännön ja kilpailutilanteen muutokset sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset. Tulevaisuudessa ainoastaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen ei kuitenkaan enää riitä, vaan organisaatioiden on pystyttävä ennakoimaan olosuhteiden muutoksia ja saavuttamaan sitä kautta kilpailuetua. (Laurila 2011, 47)

Osaaminen on ratkaisevaa organisaation strategian toteuttamisen kannalta, ja strategisen osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamisen tunnistaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Osaamisen johtamiseen kuuluu organisaatiolle ja työntekijöille välttämättömien osaamisten suunnittelu, implementointi ja toiminnan arviointi, joilla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen. (Uotila & Sänntti 2011, 111-112) Osaamisen johtaminen on osa yrityksen normaalia prosessien ja toimintojen johtamista, eikä sitä voida erottaa muusta osaamisen varassa tapahtuvasta toiminnasta yrityksessä. Osaamisen kehittymisen ja sen tukemisen vastuun pitää jakautua

kaikkialle organisaatioon. (Buhanist, Hakala, Haramo, Kallio, Kantola, Kostamo & Talja 2011, 33)

Reinhardt & North (2003, 1372) puolestaan kirjoittavat, että osaamisen johtamisen tarkoituksena on tuoda organisaation eriytyneet kompetenssit kontrollin alle ja hyödyntää paremmin työntekijöiden taitoja. Osaamisen johtamisen avulla mahdollistetaan heidän mukaansa yhä monimutkaistuvien olosuhteiden kontrolloitavuus ja säännönmukaisuus yrityksessä.

Sydänmaanlakan (2004, 79) mukaan osaamisen johtamisen prosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Prosessi lähtee liikkeelle yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista, sillä osaamistarpeet määritellään selkeästi lähtien strategiasta. Osaamisen johtamisen viitekehys on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Osaamisen johtamisen viitekehys (mukaillen Sydänmaanlakka 2004, 134)

Osaamisen johtamisen prosessi (kuva 4.) alkaa yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden selkiyttämisestä. Määritellään organisaation ydinosaaminen, joka tuo sille kilpailuetua sekä vastataan kysymykseen siitä, mikä on organisaation tarkoitus, ja minkälaista osaamista tarvitaan tämän tarkoituksen toteuttamiseen. Ydinosaaminen konkretisoidaan osaamisalueiksi organisaation eri tasoilla. Osaamisen kartoitus

tapahtuu osaamiskeskuksissa eli yrityksen eri osastoilla, joilla on tarvittavaa erityisosaamista. Osastoilla määritellään niiden kriittinen osaaminen ja kehitystarpeet. Kehitystarpeet saadaan selville kartoittamalla, mitä osaamista jo on, mitä pitäisi olla ja mistä osaamisesta tulisi luopua. Tarkastelun kohteena tulee olla sekä nykyhetki että tulevaisuus muutaman vuoden aikajänteellä. Yhteenvedona syntyy osaston kehityssuunnitelma. Tämän jälkeen suunnitelma viedään yksilötasolle, jolloin osaston kehityssuunnitelmiin yhdistetään siellä työskentelevien työntekijöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. (Sydänmaanlakka 2004, 135)

Osaamisen johtaminen tarjoaa kokonaisvaltaisen näkökulman organisaation henkilökunnan kehittämiseen. Organisaation tulee määritellä osaamisstrategia, eli kuinka se tulee hankkimaan tarvittavan osaamisen nyt ja tulevaisuudessa. Oleellista strategian suunnittelussa on kartoittaa osaamisen kysyntä ja tarjonta sekä myös olemassa oleva koulutustarjonta. On tärkeää, että yrityksellä on keino varastoida osaamiseen liittyvä tieto. Osaamistietojärjestelmä, johon tallennetaan tiedot koulutuksesta, osaamisesta, tehtävähistoriasta, pätevydestä sekä myös kehittämissuunnitelmista, helpottavat merkittävästä päivittäistä käytännön työtä. (Sydänmaanlakka 2004, 136-137)

Johtajat ovat vastuussa yrityksen saavutuksista ja siitä, että organisaatio etenee oikeaan suuntaan (Yarbrough & Hearld 2013, 164). Vaikka osaamista johdetaankin organisaation ylimmän johdon tasolta, vastuu osaamisen vaalimisesta on kuitenkin kaikilla yrityksen palveluksessa olevilla henkilöillä. Jokainen vastaa itse oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Esimiehet puolestaan ovat vastuussa siitä, että tämä on mahdollista. (Viitala 2005, 23)

Tilanteesta ja tarpeesta riippuen organisaatioissa on erilaisia osaamisen johtamisen ja kehittämisen tehtäviä. Etenkin suurissa organisaatioissa lähimmät esimiehet vastaavat yhä enemmän henkilöstön kehittämisestä ja osaamisen johtamisesta. Toisaalta henkilöstötoimintojen rooli osana strategiaa on kasvanut, koska osaaminen nähdään liiketoiminnan kannalta merkittävänä resurssina. Ylimmän johdon rooli on kuitenkin keskeinen osaamisen johtamisen kannalta, koska se vastaa henkilöstöressurssien riittävydestä. Mikäli ylin johto ei mahdollista riittävien ja oikeantasosten

henkilöstöressurssien olemassaoloa, operatiivisen johdon on vaikeaa palkata ja kehittää työntekijöitä. (Kiviranta 2010, 139)

Huotari korostaa väitöskirjassaan (2009, 181) strategisen johtamisen ja sen hallinnan olevan välttämätön edellytys osaamisen johtamiselle. Osaamisen strateginen johtaminen tarkoittaa osaamisen strategialähtöistä johtamista, henkilökunnan osaamisen tuntemista ja osaamisen uusintamista. Osaamisen strategisen johtamisen tulee olla tietoista ja strategiaan pohjautuvaa osaamisen johtamista, joka syntyy strategisen johtamisen hallinnan ja yleisten johtamistoimintojen avulla. Osaaminen tulee ottaa mukaan organisaation strategian muotoiluun ja sen kehittämiseksi tulee tehdä suunnitelma. Muutoin on vaarana, että osaaminen suuntautuu erilleen strategiasta. Osaamisen strategisessa johtamisessa korostuu tietoinen toimialaperustainen osaamisen määrittäminen ja kehittäminen. Kun muotoillaan yrityksen strategiaa, määritellään myös sen toteuttamiseen vaadittava osaaminen sekä osaamisvajae eli nykyisen ja tarvittavan osaamisen välinen ero. Huotarin tutkimuksen mukaan strategisessa osaamisen johtamisessa tärkeimmät keinot ovat johdon strategisen johtamisen osaaminen sekä sitoutuminen luotuun strategiaan. Henkilöstöjohtaminen on avainasemassa strategian siirtymisessä henkilöstön osaamiseen. Tällöin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset otetaan riittävästi huomioon strategiaa muotoiltaessa. (Huotari 2009, 181)

Merkittävimpiä esteitä osaamisen johtamisen soveltamisessa käytäntöön on ollut tarkastelutapojen erilaisuus sekä käsitteiden epäselvyys. Osaamisen johtamisessa tulee huomioida kolme eri ulottuvuutta, jotka selventävät aihealueen käsitteitä: Organisaatiotasoa, osaamisen sisältöä sekä nykyinen tilanne vs. tulevaisuus. Organisaatiotasolla viitataan siihen, että organisaation, osaston, tiimin, yksilön tai tehtävätasoa osaaminen ovat aivan eri asioita. Tulee huomioida, että ydinosaaminen, prosessiosaaminen, funktionaalinen osaaminen ja yleisosaaminen poikkeavat myös merkittävästi toisistaan. Organisaation nykyinen osaaminen voi myös olla aivan erilaista kuin tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 137-138)

Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry:n vuonna 2010 toteuttaman barometrikyselyn mukaan jatkuva tarve oppia, uudistua ja kehittyä on nykyisin kiistaton tosiasia.

Barometrikysely toteutettiin henkilöstötyön kehityssuuntien selvittämiseksi. Osaamisen säilymiselle ja vahvistamiselle suurimpina uhkina nähtiin kyselyn mukaan kiristynyt kilpailu työvoimasta, heikkenevä sitoutuminen työnantajaan sekä myös jatkuva muutos ja kiire. Osaamisen ja toiminnan kehittäminen ovat merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta, mutta huolenaiheeksi nousi pula resursseista, joilla osaamisen kehittymistä ja uudistumista saadaan tuettua. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 3-4)

Hyvinvoiva finanssiala -hankkeeseen liittyen toteutettiin vuonna 2015 kysely ”Muutuva työ finanssialalla” yhteistyössä Finanssialan Keskusliiton (nyk. Finanssiala ry), alan yritysten ja työntekijäliittojen kesken. Kyselyn tavoitteena oli selvittää finanssialan tulevaisuuden näkymiä Suomessa toimialan yleisen muutoksen, asiakkaiden muuttuvien toiveiden ja tarpeiden sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmista. Tutkimukseen osallistui noin 3000 finanssialalla työskentelevää henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli noin 25%. (T-Media 2015)

Kyselyn mukaan finanssialan tulevaisuutta ja työskentelyä kuvaavat henkilöstön näkökulmasta moniosaamisen tarve, monikanavaisuus, tiimien monimuotoisuus, uusien palvelukanavien tuleminen ja digitaitojen tarpeellisuus. Vaikka teknologia-avusteisen itsepalvelun nähtiin lisääntyvän, henkilökohtaisen palvelun merkitys itsepalvelun rinnalla koettiin kuitenkin edelleen vahvana. Moni uskoi, että finanssialan rooli kuluttajien neuvojana ja ohjaajana tulee kasvamaan tulevaisuudessa. (T-Media 2015, 5-7)

Finanssialan työntekijät ovat halukkaita oppimaan uutta ja kehittymään työtehtävissään. Opiskeluhalu laskee kuitenkin henkilön iän ja työvuosien myötä selvästi. Kyselyn mukaan seuraavien kymmenen vuoden aikana toimialalla eniten korostuvat yleisosaamisalueet ovat joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin, moniosaaminen, asiakaspalvelutaidot, myyntiosaaminen sekä monikanavaiset vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Pankkisektorilla nähdään tärkeimmiksi erityisosaamisalueiksi sijoittaminen, sähköinen liiketoiminta, riskienhallinta, rahoituspalvelut sekä juridinen osaaminen. (T-Media 2015, 10-11)

Finanssialan vanhojen toimintamallien ja tiukan sääntelyn nähtiin hidastavan uudistumista ja estävän innovatiivisuutta. Lisäksi kyselyyn vastanneet kokivat selvästi, että aikapaineet ovat laatua heikentävä tekijä alalla. (T-Media 2015, 9)

3.3.3 Osaamisen johtaminen ja hiljainen tieto

Nonaka pohjaa kuuluisan tiedon luomista käsittelevän artikkelinsa "A Dynamic theory of organizational knowledge creation" (1994) Michael Polanyin vuonna 1966 esittämään tiedon kategorioimiseen. Polanyi jakoi tiedon kahteen ryhmään: eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tai kodifioitu tieto tarkoittaa tietoa, joka on muutettavissa muodolliseen, systemaattiseen kieleen. Hiljainen tieto puolestaan on henkilökohtaista, joten sitä on vaikea muuttaa dokumentoituun muotoon ja kommunikoida. Hiljainen tieto on juurtunut syväälle henkilön toimintaan ja tiettyyn kontekstiin. (Nonaka 1994, 16) Siinä missä Polanyi keskittyi yksilön tietoon, Nonaka kuitenkin vei tiedon yrityksen tasolle ja keskittyi organisaation tietoon (Grant 2007, 174).

Holste & Fields (2010, 128) kirjoittavat, että eksplisiittinen tieto on helposti artikuloitavissa ja kirjoitettavissa. Se on usein ei-henkilöityvää ja muodollista sekä usein dokumentin, raportin, katalogin, esityksen, patentin tai kaavan muodossa. Eksplisiittisen eli kodifioidun tiedon etuja on etenkin se, että kun uutta tietoa ilmenee, se voidaan helposti lisätä olemassa olevaan tietovarastoon, joka ajan kuluessa kumuloiduu (Kimble, de Vasconcelos & Rocha 2016, 1120). Eksplisiittistä tietoa suositaankin usein organisaatioissa hiljaisen tiedon sijaan, koska sen nähdään olevan luvallista ja siksi oikeutettua. Koska tieto voi olla lyhytaikaista, sen kodifiointi voi kuitenkin johtaa jäykkyyteen ja joustamattomuuteen, joka voi hidastuttaa organisaation suorituskykyä sen nopeuttamisen sijaan. (Alavi & Leidner 2001, 112)

Hiljainen tieto puolestaan sijaitsee subjektiivisissa näkemyksissä, intuitiossa, aavistuksissa ja tietotaidossa. Suurin osa hiljaisesta tiedosta on vaikeasti kodifioitavaa ja sitä on vaikea pukea sanoiksi. Todella kompleksinen tieto on vaikeaa ilmaista sanoina tai numeroina ja on riippuvaista laajemmasta tiedosta tai tietystä sisällöstä, jota varten se on luotu. (Chowdhury 2005, 311) Hiljainen tieto on hyvin

henkilökohtaista ja juurtunut yksilön kokemuksiin ja arvoihin. Joissain organisaatioissa suurin osa kaikkein hyödyllisimmästä tiedosta saattaa olla hiljaista tietoa. Teknologia auttaa hiljaisen tiedon varastoinnissa, mutta koska hiljainen tieto sijaitsee ihmisten mielissä, sen saatavuus ja käyttö riippuvat yksilöiden päätöksistä ja suhteista. (Holste & Fields 2010, 128) Lin (2007, 412) esittää, että hiljainen tieto voidaan nähdä subjektiivisimpana tiedon muotona.

Työelämässä hiljainen tieto on yksilön työkokemuksen kautta kerryttämää ammattitaitoa, asiantuntemusta ja se on kerääntynyt ajan mittaan kokemuksen kautta (Pohjalainen 2012, 2). Hiljaista tietoa kutsutaan myös kokemukselliseksi tiedoksi. Esimiehen tehtävä on miettiä ja selvittää, kuinka tätä tietoa voidaan jakaa ja kehittää, sekä auttaa työntekijöitä tunnistamaan omaa kokemusperäistä tietoaan. Otollisia tilanteita hiljaisen tiedon jakamiseen ovat esimerkiksi mentorointi ja perehdyttäminen. (Kupias et al. 2014, 57)

Usein ajatellaan, että hiljaista tietoa on nimenomaan organisaation kokeneemilla ja iäkkäämmillä henkilöillä. Työn edellyttämää hiljaista tietoa voi kuitenkin olla myös nuorella työntekijällä uransa alkuvaiheessa. Hyvä esimerkki on tietotekninen osaaminen. Hiljaisen tiedon käyttäminen vaatii vuorovaikutusta ja luottamusta, joten hiljaisen tiedon jakamista voidaan edistää esimerkiksi lisäämällä tilaisuuksia vuorovaikutuksen syntymiseen työyhteisössä. Ongelmana voi kuitenkin olla, etteivät työntekijät ole tietoisia omasta osaamisestaan. (Kupias et al. 2014, 97)

Kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen on pääasiallinen keino hiljaisen tiedon siirtämiseen, ja siihen liittyvä riski ja epävarmuus vähenevät luottamuksellisten suhteiden avulla. Jotkut hiljaisen tiedon siirtämisen tavat ovat muodollisia (esim. koulutukset ja konferenssit), kun taas toiset ovat epämuodollisempia ja seurausta osastojen välisestä yhteistyöstä, epämuodollisista sosiaalisista verkostoista ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta. Avain sekä muodolliseen että epämuodolliseen hiljaisen tiedon siirtämiseen on yksilön halukkuus ja kapasiteetti jakaa tietoaan ja käyttää oppimaansa. (Holste & Fields 2010, 130)

Halukkuus käyttää hiljaista tietoa perustuu työntekijän ymmärrykseen tiedon tarkkuudesta ja paikkansapitävyydestä. Menestyksekkäs tiedon siirtäminen riippuu yksilön halukkuudesta muuttaa sitä, kuinka asiat tehdään ja ottaa epäonnistumisen riski. Tutkimukset ovat osoittaneet, että asiantunteva ja luotettava lähde vaikuttaa todennäköisemmin vastaanottajaan. Hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvät rajoitteet voivat johtua havaitusta lähteen tai vastaanottajan luotettavuuden puutteesta. Työntekijöiden tulee olla varmoja, että tiedon lähteet antavat kaiken oleellisen tiedon, antavat mitä odotetaan, ja että lähteillä on oleellista tietoa. (Holste & Fields 2010, 135)

Kaiken kaikkiaan tulokset osoittavat, että sekä lämpimät, kasvotusten luodut henkilökohtaiset suhteet että vakaa kunnioitus toisen ammatilliseen kyvykkyyteen vaaditaan hiljaisen tiedon jakamista varten. Halukkuus jakaa hiljaista tietoa vaatii myös luottamusta siihen, että tietoa käytetään asianmukaisesti ja ammatillisesti. Työtoverisuhteen laadulla on kuitenkin suurin merkitys halukkuuteen jakaa hiljaista tietoa: jos luottamusta on olemassa, hiljaista tietoa siirtyy riippumatta siitä, kuinka pätevä vastaanottaja vaikuttaa olevan. (Holste & Fields 2010, 135)

Hiljaisen tiedon jakaminen hyödyttää yksilön ohella koko organisaatiota. Se on osa toimintaa, jossa pyritään kohti ulospäinsuuntautunutta, koko organisaation kattavaa käyttäytymistä. Yritysmaailmassa on pyritty kannustamaan hiljaisen tiedon jakamiseen, mutta sen luonteen takia tämä on usein ollut haastavaa. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että tiedon jakaminen on olennaista yrityksen kilpailukyvyyn rakentamisessa. (Lin 2007, 411-412)

Lin (2007, 418) on kyselytutkimuksessaan "To share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its mediators and Antecedents" pureutunut hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvään problematiikkaan. Hänen tutkimustulostensa perusteella yrityskulttuuria tulisi pyrkiä muuttamaan hiljaisen tiedon jakamista kannustavampaan suuntaan panostamalla sitouttamiseen ja luottamukseen. Ihmiset saattavat olla haluttomia jakamaan tietoa ja johdon luomalla organisaatiokulttuurilla on tässä asiassa merkittävä rooli (Suppiah & Singh Sandhu 2011, 463). Sitouttamisen tulisi olla koko organisaatioon sitouttamista, ja luottamusta tulisi rakentaa kollegoiden ja

yhteistyökumppanien välillä. Nämä kaksi tekijää lisäävät tutkimusten valossa merkittävästi työntekijöiden halukkuutta jakaa hiljaista tietoa (Lin 2007, 412, 421-423).

Työntekijälle kertyneen hiljaisen tiedon jakaminen voidaan nähdä sosiaalisen vaihdannan välineenä (vrt. kaupankäynti), jonka onnistuminen perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen. Yksilö voi olla halukas jakamaan yleistä tietoa, mutta ilman luottamusta kolleegaan tai yhteistyökumppaniin ja sitoutumista organisaatioon hän ei välttämättä ole kovinkaan halukas jakamaan hiljaista tietoa, koska tämä voisi mahdollisesti vaikuttaa negatiivisesti hänen asemaansa organisaatiossa. Organisaatiossa tulisikin kiinnittää erityistä huomiota juuri luottamuksen rakentamiseen sekä yritykseen sitouttamiseen, jotta hiljainen tieto saadaan jaettua koko organisaation sisällä sekä saadaan koko organisaation käyttöön kilpailuedun saavuttamiseksi. (Lin 2007, 413-414)

3.4 Osaamisen kehittäminen ja ylläpito

Osaamisen kehittäminen kuuluu niin organisaatioille kuin sen työntekijöillekin (Löfstedt 2001, 123). Yrityksen organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden kasvamiseen ja kehittymiseen. Organisaatiot, jotka rohkaisevat henkilökuntaa kriittiseen ajatteluun, edistävät oppimista ja kehittymistä. (Karakowsky & McBey, 1999)

Kupias et al. (2014, 58) mukaan *”yksittäisen työntekijän kohdalla päätavoitteen pitää aina olla nykyisessä työssä kehittyminen”*. Osaaminen kehittyy yleensä pikkuhiljaa ympäristön ja sen vaatimusten muuttuessa. Voidaan sanoa, että osaaminen kehittyy portaittain seuraavasti:

1. noviisi
2. kehittynyt aloittelija
3. pätevä ongelmanratkaisija
4. taitava suorittaja
5. asiantuntija.

Noviisin toiminta perustuu yleensä ulkoa tuleviin sääntöihin ja toimintaohjeisiin, ja hän tarvitsee selkeät työohjeet. Kehittyneen aloittelijan ei enää tarvitse tarkistaa asioita kollegoilta ja hän siirtyy vähitellen vaativampiin tehtäviin. Rohkaisu ja palaute ovat tässä osaamisen kehittymisen vaiheessa tärkeitä. Pätevä ongelmanratkaisija toimii jo tuloskeskeisesti ja asettaa itse tavoitteita työlleen. Hänet tulee ohjata arviomaan omaa osaamistaan ja miettimään kehittymistavoitteitaan. Taitava suorittaja puolestaan tarvitsee haasteellisia tehtäviä ja näkee työnsä kokonaisuuden. Haasteelliset tehtävät edesauttavat sitoutumista ja motivaatiota. Asiantuntijuus on saavutettu, kun työntekijä kykenee hyödyntämään maksimaalisesti omia kokemuksiaan. Hän on sitoutunut ja suhtautuu työhönsä innostuneesti sekä tekee päätöksiä intuitiivisesti. Hän antaa palautetta itse itselleen ja säättää toimintaansa sen mukaisesti. (Kupias et al. 2014, 59-61)

Osaamisen kehittämisessä tulee korostaa yksilöllisyyttä ja tehtävän tavoitteita. On tärkeää muistaa jatkuva rohkaisu ja tavoitteiden asettaminen. Onnistumisista ja merkkipaaluista muistuttaminen edistää motivointia ja osaamisen kehittämistä. (Kupias et al. 2014, 136) Työntekijän erikoistuminen tietylle osa-alueelle tulisi perustua hänen omiin mielenkiinnon kohteisiinsa. Näin oppiminen ja kertyneiden taitojen käyttäminen työssä on tehokkaampaa. (Heilmann & Heilmann 2012, 10)

Toiset työntekijät ovat taitavia oppijoita, jotka kehittävät itseään työssään jatkuvasti. Heidän kohdallaan esimiehen tulee varmistua siitä, että osaamisen kehittäminen suuntautuu organisaation kannalta oikeisiin asioihin. Toiset henkilöt tarvitsevat enemmän tukea kehittämisessä ja oppimisessa, ja heille tärkeää onkin oppimista edistävän ja tukevan palautteen saaminen. Joskus tilanne voi myös olla sellainen, että motivaatio on tilapäisesti kadoksissa syystä tai toisesta, joka ei välttämättä ole selvillä henkilölle itselleenkaan. Lisäksi on niitä työntekijöitä, jotka eivät ota vastuuta omasta oppimisestaan, vaan sysäävät sen jonkun toisen harteille. Näissä tilanteissa oleellista on saada työntekijä oivaltamaan, että kehittyminen ja oppiminen kuuluvat jokaisen työhön. (Kupias et al. 2014, 136-138)

Tulevaisuutta viitoittava strategia luo perustan osaamisen kehittämiselle. Strategia ja yhteinen suunta osoittavat, mitä osaamista tulee kehittää ja mihin suuntaan.

(Kiviranta 2010, 134; Ojala, 1994) Kivirannan (2010, 142) mukaan osaamisen kehittämisen prosessi etenee seuraavasti:

1. Määritellään tavoitteet
2. Järjestetään edellytykset kehittymiselle
3. Etsitään toimivat keinot
4. Arvioidaan toimenpiteiden onnistumista.

Voidaan sanoa, että osaamisen kehittäminen on prosessiluonteista. Ensin etsitään suuntaa ja rakennetaan perustaa, sitten esitellään keinot ja sovelletaan. Arvioinnilla varmistetaan se, että keinot on valittu oikein ja niitä on sovellettu oikealla tavalla. (Kiviranta 2010, 147) Viitala (2005, 87) puolestaan jakaa osaamisen kehittämisen prosessin kolmeen vaiheeseen: 1) osaamisen tunnistaminen ja määrittely, 2) osaamisen arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin sekä 3) osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Berio ja Harzallah (2005, 21-22) lisäävät tähän prosessiin tunnistamisen ja arvioinnin lisäksi vielä osaamisen hankkimisen ja käyttämisen.

Organisaation keskijohto toteuttaa strategian mukaista henkilöstöpolitiikkaa, joten sen tulee toimia yhteistyössä henkilöstönkehittäjien kanssa ja rakentaa sellaisia toimintamalleja, jotka vastaavat tulevaisuuden tarpeisiin. Pidemmän tähtäimen kehittäminen ja arviointi tulisi olla mukana osana tulosten arviointia ja palkitsemista. Jotta yksilöt voivat kehittyä, tulee heille olla tarjolla asianmukaisen opastuksen lisäksi ajantasainen oppimisen infrastruktuuri. Motivoitunut ja organisaation tukea nauttiva työntekijä oppii ja kehittyy oikeaan suuntaan. Esimiehen on kuitenkin varmistettava, että kehittämisen keinot ja suunta ovat oikeat, sillä jos asia jätetään yksilön vastuulle, haluttujen tulosten saavuttaminen on epävarmaa. (Kiviranta 2010, 140-141)

Jotta osaamisen kehittäminen olisi tehokasta, tulee sekä esimiehellä että työntekijöillä olla selkeä kuva osaamisvaatimuksista. Mitä selvemmin vaadittu osaaminen on kuvattu, sitä paremmin sitä voidaan arvioida ja kehittää. (Kupias et al. 2014, 64) Sen lisäksi, että organisaation tulee tietää työntekijöidensä taidot ja kompetenssit, työntekijöiden itsensä tulee ymmärtää eri työtehtäviin liittyvät taito- ja kelpoisuusvaatimukset, jotta he voivat kehittyä oikeaan suuntaan. Työnkuvien tulee olla

joustavia ja geneerisiä, jotta ne eivät tukahduta työntekijöiden potentiaalia. (Houtzagers 1999, 27)

Osaamisen kehittämisessä tärkeää on myös työtehtävien oikea suhde työntekijän osaamiseen. Vaihtelun määrä työtehtävissä sekä paine uuden oppimiseen tulee olla sopiva suhteessa henkilön voimavaroihin. Työssä jaksaminen vaikuttaa merkittävästi oppimiseen, eikä väsynyt ja stressaantunut ihminen jaksa kehittää osaamistaan. Oppiminen vaatii myös aikaa, joten oikeanlainen ajankäyttö on tärkeää. Tehokkaan työskentelyn rinnalle tarvitaan taukoja ja vuorovaikutusta, jotta oppimiselle ja pohtimiselle jää tilaa. Muilla ihmisillä on tärkeä rooli työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa, sillä vuorovaikutus mm. työkavereiden ja esimiesten kanssa tukee oppimista. (Kiviranta 2010, 144-146)

Perinteisesti sanalla "koulutus" on tarkoitettu muodollista koulutusta, joka on suunniteltu etukäteen ja sillä on jäsenelty muoto (Heilmann & Heilmann 2012, 6). Koulutus ja tutkinnot tarjoavat hyvän kasvualustan työelämässä tapahtuvalle ammatillisen osaamisen kehittämiselle. Vaikka asianmukainen pohjakoulutus on tärkeää, se ei kuitenkaan riitä, vaan lisäksi tarvitaan paljon työelämässä syntyvää osaamista. Verrattuna kouluoppimiseen osaamista ja työssäoppimista on kuitenkin sekä sisällöllisesti että kehittämisen keinoiltaan vaikeampi hahmottaa. (Kiviranta 2010, 147-148) Heilmann & Heilmann (2012, 6) kirjoittavat, että viimeaikainen tutkimus osoittaa, että 70 % työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta muodostuu epämuodollisesta koulutuksesta.

Löfstedt (2001, 123) toteaa, ettei ole mahdollista luoda yhtä osaamisen kehittämisen mallia, joka sopii kaikille organisaatioille, vaan yritykset voivat koota omanlaisensa keinot olemassa olevista vaihtoehdoista. Perinteisin osaamisen kehittämisen tapa ovat opinnot, joko lyhytkestoisemmat tai tutkintoon tähtäävät (Kiviranta 2010, 151-155). Kouluttautumisen ja oppimisen keinoja yksilön kohdalla ovat mm. perehtyminen, työnopastus, tutorointi, laajennetut työtehtävät, ohjaustehtävät, vuorotteluvapaa, työkierto ja kehityskeskustelut. Hyvä keino kirkastaa omaa osaamistaan on työkavereiden opastaminen ja kouluttaminen. (Kupias et al. 2014, 79-80) Myös urasuunnittelua ja palautteen saamista voidaan pitää hyvinä kehittymistä edistävinä

työvälineinä. Hyödyllistä oppia tarttuu mukaan myös vapaa-ajalta, mm. harrastuksista ja luottamustehtävistä. (Kiviranta 2010, 151-155) Yrityksen tasolla osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi rekrytoimista ja jopa yritysostoja (Sydänmaanlakka 2004, 136).

Säännölliset kehityskeskustelut ovat Sydänmaanlakan (2000, 159) mukaan yksilön kannalta tärkein asia osaamisen kehittämisessä. Jokaiselle on tehtävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista on myös seurattava. Kun suunnitelmaa rakennetaan, asiaa tulee ajatella pitkällä tähtäimellä ja otettava huomioon myös tulevaisuuden osaamistarpeet. Suunnitelman laatimista auttaa, jos organisaatiossa on selkeästi kuvattuna eri tehtävien osaamisvaatimukset. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma voidaan nähdä mittarina osaamisen johtamiselle, sillä kun henkilöstön osaamista arvioidaan säännöllisesti tehtyihin suunnitelmiin peilaten, ei pitäisi päästä syntymään tilannetta, että työntekijä todetaankin epäpäteväksi tehtävänsä. Myös ura- ja seuraajasuunnittelulla voidaan kehittää yksilön osaamista pitkällä tähtäimellä. (Sydänmaanlakka 2000, 159-160)

Kun suunnitellaan koulutusta, on hyvä ottaa huomioon eri-ikäiset oppijat. Nuorille ja kokemattommille henkilöille sopivat koulutusmuodot, joiden pääpaino on tiedon jakamisessa. Tarkkaan rajattu sisältö esitellään nopeasti, laajasti ja tehokkaasti, ja kuulijat omaksuvat tiedon pääasiassa kuulon ja muistin avulla. Kun kohderyhmänä on kokeneempia henkilöitä, pääpaino siirtyy soveltamiseen ja uusien asioiden yhdistämiseen olemassa oleviin tietoihin ja taitoihin. Tärkein oppimisen tapa on osallistuminen. On tärkeää antaa osallistujien vaikuttaa sekä tilaisuuden suunnitteluun että sisällön painotuksiin. (Kiviranta 2010, 148-149)

Rauhallisessa ympäristössä osaamisen kehittäminen voi tapahtua hallitusti. Tällaisissa vakaissa ympäristöissä on kuitenkin vaarana, että organisaatio pysähtyy paikoilleen eikä osaamisen kehittämiseen panosteta tai kehittyminen menee väärään suuntaan. Yhtäkkiä saatetaankin olla tilanteessa, jossa tarvitaan suuria muutoksia, ja ne ovat aina haaste osaamisen kehittämiselle. Muutosvastarinta voi olla voimakasta, jos työntekijät eivät ole valmiita muutokseen. Kaikessa oppimisessa on kuitenkin aina kyse jonkinlaisesta muutoksesta. Esimerkiksi rakenteiden ja prosessien

muuttaminen luovat edellytyksiä oppimiselle, mutta on tärkeää ottaa huomioon ihmiset, joita muutos koskee ja joiden toivotaan jatkossa toimivan eri tavalla. (Kupias et al. 2014, 186-187)

Yrityksen palkitsemisjärjestelmä voi vaikuttaa siihen, kuinka helposti se saa rekrytoitua osaavaa henkilökuntaa ja miten heidät saa pidettyä yrityksen palveluksessa sekä myös siihen, miten henkilöstö motivoituu ponnistelemaan ja kehittämään osaamistaan. Vaikka työstä maksetulla palkalla on motivoiva vaikutus, se ei ole ainoa eikä yleensä läheskään tärkein motivaattori. Palkan suuruuden tulee joka tapauksessa olla oikeudenmukainen, sillä jos se koetaan epäoikeudenmukaiseksi, ei se kannusta sitoutumaan eikä kehittymään. Palkan maksuperusteiden määrittelyn avulla ohjataan työntekijä kehittämään työssään niitä asioita, joista hänet palkitaan. Palkkausperusteissa yhtenä kriteerinä voidaan käyttää myös osaamista ja sen kehittymistä. Yrityksen palkkausjärjestelmään voi kuulua työn vaatavuuden lisäksi myös palkkauksen osa, joka perustuu henkilökohtaiseen suoritukseen. (Viitala 2005, 248-250) Finanssialalla on ollut vuodesta 2007 saakka käytössä palkkakeskustelumalli, jonka tarkoituksena on, että työssä suoriutuminen huomioidaan palkassa (Finanssiala ry 2017a, 8).

MiFID II -direktiivin myötä sijoituspalveluita tarjoavat yritykset eivät enää voi palkita tai arvioida henkilökuntaa tavalla, joka on vastoin yrityksen velvollisuutta toimia asiakkaan edun mukaisesti. Ei siis voida käyttää palkkioita tai myyntitavoitteita, jotka kannustavat myymään tiettyä tuotetta, vaikka toinen tuote soveltuisi asiakkaalle paremmin. (Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi 2014, 362)

3.5 Osaamisen arviointi

Squires (1989) toteaa, että avain osaavaan toimimiseen on arvioiminen. Kun osaamista halutaan tietoisesti kehittää, tulee huomioida myös kehittymisen mittaaminen. Jotta näin voidaan tehdä, osaaminen on määriteltävä ja sen kehittäminen tulee muotoilla tavoitteiksi. ”*Organisaation osaamisen kehittämisen mittari on tavoitellun tuloksen toteutuminen.*” Jos tavoiteltua tulosta ei määritellä, ei osaamisen kehittymistä saada selville. (Kiviranta 2010, 157-158)

Osaamisen arviointia tarvitaan, jotta voidaan paikantaa ne osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja johon on perusteltua kohdistaa huomioita ja resursseja. Viitalan (2005, 152) mukaan *"aikuinen on tehokas oppija silloin, kun hän on itse oppimisprosessinsa omistaja"*. Tällä hän viittaa siihen, että ensisijaisesti henkilö itse arvioi omaa oppimistaan, osaamistaan ja suorituksia, mutta tukena voivat olla toinen henkilö ja erilaiset arviointia tukevat järjestelmät. Viitala väittää, että oppimisen ja osaamisen näkökulmasta olennaisinta on oppijan kyky arvioida ja ohjata omaa suoriutumistaan ja tietämyksensä laatua, joten hänen mukaansa voidaan sanoa, että ulkopuolinen arviointi on vain "arvioinnin arviointia". (Viitala 2005, 152-153)

Keinoja osaamisen arvioimiseen ovat mm. työtilanteiden havainnointi, säännöllisesti pidettävät esimies-alaiskeskustelut ja osaamiskartoitukset. Todellinen työtilanne antaa parhaan kuvan työntekijän osaamisesta ja kehityskohteista. Jotta tilanteesta saadaan rento ja vältetään tunne "kyttäämisestä", tulee sopia yhteisesti selvät käytännöt ja pelisäännöt. Kaikenlaisen kehittymisen seurannan ja arvioinnin tulee tapahtua tasapuolisesti ja avoimesti. Esimerkiksi pankissa esimies voi osallistua asiakastapaamisiin ja saada näin hyvän kuvan työntekijän senhetkisestä osaamisesta. (Kupias et al. 2014, 66)

Esimiehen ja työntekijän välillä käydyt keskustelut kartoittavat ja edistävät parhaimmillaan oppimista. Kehityskeskustelut ovat tyypillinen keskustelutilanne, jossa kartoitetaan työntekijän vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Yleensä kehityskeskusteluja käydään organisaatioissa kuitenkin vain kerran vuodessa, ja tämä on osaamisen kehittämisen kannalta aivan liian harvoin. Epävirallisempia keskusteluja kannattaakin käydä esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain. Keskusteluissa käydään läpi aiheita, jotka hyödyttävät niin työntekijää kuin organisaatiotakin. Tavoitteiden ja saavutettujen tulosten lisäksi tapaamisissa voidaan käydä läpi mm. työtehtäviä ja oppimiskokemuksia. Keskustelun ajallista kestoa tärkeämpää on se, että niitä käydään säännöllisesti ja kaikkien työntekijöiden kanssa. (Kupias et al. 2014, 67)

Osaamiskartoitus on hyödyllinen työkalu organisaation osaamistarpeiden selvittämiseen, ydinosaamisen kirkastamiseen ja työntekijöiden sen hetkisen osaamisen kartoittamiseen. Kartoituksen avulla saadaan selville, minkälaista osaamista

organisaatiossa tarvitaan ja mikä on nykyosaamisen tilanne. Osaamiskartoitus voidaan jakaa kahteen osaan: ensin tutkitaan, millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, jonka jälkeen laaditaan osaamiskartta kuvaamaan tarvittavaa osaamista eri osaamistasoilla. Kartan pohjalta voidaan tehdä jokaiselle työntekijälle nykyosaamisen arvion lisäksi osaamisen tavoiteprofiili. Osaamiskartoitus auttaa hahmottamaan työntekijän tai tiimin osaamispolkuja ja voi tuottaa tietoa siitä, mihin suuntaan oma työ on menossa ja minkälaista osaamista siinä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Kupias et al. 2014, 70)

Osaamiskartoitus voidaan tehdä myös liittämättä sitä nykyisiin tai tuleviin tarpeisiin, jolloin saadaan esiin piilossa oleva erityisosaaminen ilman, että sen tulee olla sidoksissa tekemiseen nyt tai tulevaisuudessa. Näin työyhteisön jäseniltä voidaan löytää erilaisia vahvuusalueita ja ideoita, kuinka niitä voidaan omassa työssä ja tiimissä hyödyntää. (Kupias et al. 2014, 73)

Tiimin osaamisen kartoittamisessa itse kartan rakentaminen eli yhteinen työskentely on yhtä tärkeää kuin kartoituksen lopputulos. Kun henkilö ymmärtää paremmin oman työn sekä koko tiimin osaamisvaatimukset nyt ja tulevaisuudessa, se auttaa työntekijää selkiyttämään oman työn, tiimin ja koko toimialan tulevaisuudennäkymiä ja osaamistarpeita, hahmottamaan tiimin tehtävien ja osaamisen kokonaisuutta, selventämään omaa osaamista suhteessa työn vaatimuksiin sekä löytämään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. (Kupias et al. 2014, 74-75)

Osaamisen kartoitus tehdään monesti samaan aikaan koko organisaatiossa ja se auttaa parhaimmillaan selventämään koko organisaation ydinosaamista. Kartoitus myös auttaa näkemään, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Kartoituksen tulee olla mahdollisimman käytännönläheinen eikä liian massiivinen, jotta siitä ei tule vain turhaa dokumentointia. (Kupias et al. 2014, 71)

3.6 Yhteenveto teoriaosuudesta

Jotta voidaan ymmärtää osaamisen johtamisen idea, tulee ensin ymmärtää, mistä yksilön oppimisessa ja osaamisessa on kyse (Viitala 2005, 17). Osaamisesta on tullut yksilölle työsuhdeturva ja selviytymiskeino työmarkkinoilla. Koska henkilön ”markkina-arvo” määritellään osaamisen perusteella, on erittäin tärkeää pitää huolta omasta osaamisestaan. (Sydänmaanlakka 2000, 158; Heilmann & Heilmann 2012, 7) Koulutus antaa hyvän pohjan työelämässä tapahtuvalle ammatillisen osaamisen kehittymiselle (Kiviranta 2010, 147). Osaamiseen liittyy kuitenkin muutakin kuin koulutuksilla hankittua tietovaltaista osaamista. Oleellista on kyky yhdistää ammatillinen tieto ja taito hyödyllisellä tavalla ja soveltaa osaamista käytännön työssä. (Kupias et al. 2014, 50)

Voidaan todeta, että osaamista kehitetään oppimisen avulla (Kupias et al. 2014, 108). Oppiminen on prosessi, joka johtaa muutoksiin hankittujen uusien tietojen, taitojen, asenteiden, kokemusten ja kontaktien avulla. Oppiminen sisältää soveltamista, jolloin jotain muuttuu oppimisen johdosta. (Sydänmaanlakka 2000, 30-31) Se ei ole ainoastaan uuden tiedon keräämistä, vaan kaikki opittu suodattuu vanhojen kokemusten kautta. (Sydänmaanlakka 2000, 34-37) Motivaatio on oppimisen kannalta oleellista, koska ilman motivaatiota oppimista ei tapahdu (Sydänmaanlakka 2000, 34).

Osaamisen johtamisen taustalla on Peter Sengen organisaation oppimisen teoria, jonka mukaan organisaation oppiminen on mahdollista vain sen oppivien jäsenten avulla, eikä yhden organisaation jäsenen oppiminen takaa näin ollen koko organisaation oppimista (Tuomi & Sumkin 2012). Osaamisen johtamisen prosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Prosessi lähtee liikkeelle yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. (Sydänmaanlakka 2004, 79) Siihen kuuluu organisaatiolle ja työntekijöille välttämättömien osaamisten suunnittelu, implementointi ja toiminnan arviointi, joilla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen. (Uotila & Säntti 2011, 111-112)

Tiedon jakaminen on olennaista yrityksen kilpailukyvyn rakentamisessa (Lin 2007, 411). Niin sanottu hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja juurtunut yksilön kokemuksiin ja arvoihin (Holste & Fields 2010, 128). Ihmiset saattavat kuitenkin olla haluttomia jakamaan tietoa, ja johdon luomalla organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli tiedon jakamisen edistämisessä (Suppiah & Singh Sandhu 2011, 463). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös työntekijöiden kehittymiseen, sillä organisaatiot, jotka rohkaisevat henkilökuntaa kriittiseen ajatteluun, edistävät työntekijöiden oppimista ja kehittymistä (Karakowsky & McBey, 1999).

Osaamisen arviointia tarvitaan, jotta voidaan paikantaa osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista (Viitala 2005, 152). Osaamisen arvioimisen keinoja ovat mm. työtilanteiden havainnointi, esimies-alaiskeskustelut ja osaamiskartoitukset. (Kupias et al. 2014, 66) Osaamiskartoitus on hyödyllinen työkalu mm. osaamistarpeiden selvittämiseen ja ydinosaamisen selkiyttämiseen. Kartoituksen avulla voidaan selvittää, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan ja mikä on nykyosaamisen tilanne. (Kupias et al. 2014, 70)

Johtajat ovat vastuussa yrityksen saavutuksista ja siitä, että organisaatio etenee oikeaan suuntaan (Yarbrough & Hearld 2013, 164). Ylimmän johdon rooli on keskeinen osaamisen johtamisen kannalta myös siitä syystä, että se vastaa henkilöstöresurssien riittävydestä. (Kiviranta 2010, 139) Mutta vaikka osaamista johdetaankin ylimmän johdon tasolta, vastuu osaamisen vaalimisesta on kaikilla yrityksen palveluksessa olevilla henkilöillä. Jokainen vastaa itse oman ammattitaitonsa kehittämisestä ja ajan tasalla pitämisestä. (Viitala 2005, 23)

4. Tutkimusmenetelmä

Tutkielman neljännessä luvussa esitellään työn tutkimus- ja tiedonhankinnan strategiat. Lisäksi esitellään tutkielman luotettavuus sekä se, kuinka tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu.

4.1 Tutkimusstrategia

Tämä tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on useita erilaisia määritelmiä ja se muodostuu useista erilaisista tutkimusotteista. Laadullisen tutkimuksen voidaankin sanoa olevan ikään kuin saateenvarjo, jonka alle on koottu erilaisia laadullisen tutkimuksen muotoja. Koska laadullisen tutkimuksen kohteena ovat ihmisen luomat merkitykset, voidaan jopa väittää, että se kyseenalaistaa matemaattisen tiedeihanteen. (Tuomi 2007, 96-97)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Arvot vaikuttavat siihen, kuinka pyrimme ymmärtämään asioita, joten laadullisessa tutkimuksessa ei voida saavuttaa objektiivisuutta sen perinteisessä mielessä. Laadullisessa tutkimuksessa onkin kyse tosiasioden löytämisestä tai paljastamisesta, ei olemassa olevien väittämien todentamisesta.

Vilkan (2015, 120) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on muodostuneiden tulkintojen avulla selvittää vaikkapa ihmisen toiminnasta jotakin, joka ei ole välittömän havainnon tavoitettavissa. Tavoitteena ei siis ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan ikään kuin arvoitusten ratkaiseminen. Ihmisten kokemusten ja käsitysten avulla voidaan luoda johtolankoja ja tehdä tulkintoja. Alasuutari (2011, 39) kirjoittaa, että laadulliseen tutkimusanalyysiin kuuluu kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen, jotka kuitenkin käytännössä aina nivoutuvat toisiinsa. Oleellista on tehtyjen tulkintojen syvyys ja kestävyys, eivät aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut (Eskola & Suoranta 2003, 67).

Tässä tutkimuksessa haluttiin tietää tapahtuman yksityiskohtaisesta rakenteesta (osaamisen johtamisesta sijoituspalvelualalla), ei eri tapahtumien yleisluotoisesta jakaantumisesta. Lisäksi tarkoitus oli saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syyseuraussuhteista (sääntelyn ja lainsäädännön vaikutus osaamis- ja pätevyysvaatimukseen), joten käytettäväksi soveltui laadullinen tutkimusote. (Metsämuuronen 2008, 14)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin huomioimisella tarkoitetaan sitä, että tutkija ottaa selvää ja kuvaa, millaisiin esimerkiksi ammatillisiin, sosiaalisiin, kulttuurisiin ja historiallisiin yhteyksiin tutkittava ilmiö liittyy. Kuvaamiseen liittyy myös ilmiön esiintymisympäristön tai toimintaympäristön sekä tutkimustilanteen kuvaaminen. Intention huomioon ottamisella tarkoitetaan sitä, että tutkija tarkkailee, millaisia tarkoituksia tutkittavan henkilön ilmaisuun tai tekemiseen liittyy. Prosessi puolestaan viittaa tutkimusaikataulun ja -aineiston tuottamisen edellytyksiin suhteessa tutkijan ko. asiaa koskevaan ymmärtämiseen. Jos tutkimusaikataulu on pitkä, tutkijan ymmärrys asiasta saattaa ajan kuluessa muuttua, ja näin ollen myös tutkimuksen tarkoitus tai tutkijan motiivit muuttuvat. Toisaalta pidemmän tutkimusprosessin etuna voidaan nähdä se, että tutkijalla on aikaa tarkastella keräämäänsä aineistoa rauhassa ja tarkemmin. Tutkimuksen laadun kannalta tärkeämpää kuin tutkimusprosessiin käytetty aika on kuitenkin tutkijan osaaminen. (Vilka 2015, 120-122)

Empiirisessä tutkimuksessa aineiston hankintaan voidaan käyttää joko valmiita tai itse kerättyjä aineistoja. Se, kumpi näistä valitaan, riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta. Myös esimerkiksi taloudelliset seikat ja aikarajat vaikuttavat siihen, kumpi tapa on sopiva aineistonkeruumenetelmäksi juuri kyseessä olevassa tilanteessa. Useimmiten tutkija kuitenkin kerää käytettävän materiaalin itse. (Tuomi 2007, 136-137) Näin toimittiin myös tässä tutkielmassa.

4.2 Tiedonhankinnan strategia

Kvalitatiivisella menetelmällä tehdyssä tutkimuksessa aineistoa on mahdollista kerätä monella tavalla. Paljon käytetty aineistomuoto ovat ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin aineisto on kerätty haastatteluina. (Vilka 2015, 123) Tässä tutkielmassa käytettiin tiedonhankinnan strategiana tapaustutkimusta, jonka haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Haastattelun käyttämistä tiedonkeruumenetelmänä puolsi mm. se, että etukäteen oli tiedossa, että todennäköisesti saatavia vastauksia halutaan vielä selventää ja syventää mm. tarkentavien lisäkysymysten avulla (Hirsjärvi et al. 2009, 204).

Tapaustutkimus on yleisin laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia ja sen luonteeseen kuuluu, että tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti tietoa, tarkoituksena ymmärtää kyseessä olevaa ilmiötä entistä syvällisemmin. ”Tapaus” voi olla lähes mikä tahansa, esimerkiksi yksilö, ryhmä, asiakas tai osasto. (Metsämuuronen 2008, 17-18; Heale & Twycross 2018, 7) Tapaustutkimus perustuu siihen ajatukseen, että tapauksen mahdollisimman monipuolinen tutkiminen antaa aineksen yleistysten tekemiseen. Analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. (Eskola & Suoranta 2003, 63; Heale & Twycross 2018, 7) Tässä tutkimuksessa tapaustutkimusta käytettiin, koska haluttiin tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolisesti tietoa syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi.

Puolistrukturoidun eli teemahaastattelun voidaan sanoa olevan yleisin tutkimushaastattelun muoto. Sen tyypisessä haastattelussa tutkimusongelmasta kerätään tärkeimmät teemat, joita haastattelussa tulee käsitellä, jotta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Haastatteluteemat voidaan käsitellä missä vain järjestyksessä, kunhan järjestys on vastaajalle luonteva ja hän pystyy antamaan kuvauksensa jokaisesta teemasta. Teemahaastatteluun voidaan yhdistää myös erilaisia tehtäviä, esimerkiksi piirtämistä. (Vilkka 2015, 124)

Haastattelun teemat tulee valita niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin käsillä olevan aiheen. Itse kysymykset pitää suunnitella siten, että varmistetaan kaikkien osa-alueiden käsittely. Tekniikka etenee yleensä niin, että yleisestä tiedosta edetään yksityiskohtaisempaan ja sen jälkeen edelleen seuraavaan teemaan (suppilotekniikka). Teemahaastattelussa kysymykset voidaan jakaa avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin. Avoimissa kysymyksissä käytetään kysymyssanoja kuten ”miksi”, ”kuinka” ja ”mitä”. Avoimeen kysymykseen vastaaminen vaatii selittämistä, eikä siihen voi vastata lyhyesti. Suljetuissa kysymyksissä puolestaan on valmiit vastausvaihtoehdot, tai niihin voi vastata hyvin lyhyesti, esimerkiksi vain ”kyllä” tai ”ei”. (Kananen 2010, 55-57) Tämän tutkielman haastattelukysymykset olivat avoimia.

Eskola ja Suoranta (2003, 86) puolestaan erottelevat puolistrukturoidun ja teemahaastattelun kahdeksi eri haastattelumuodoksi. Heidän mukaansa puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että kysymykset ovat kaikille

haastateltaville samat, mutta osallistujat saavat vastata omin sanoin valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan. Teemahaastattelussa puolestaan aihepiirit eli teemat on etukäteen määritelty, mutta menetelmässä ei käytetä kysymyksissä tarkkaa muotoa ja järjestystä. Kaikki teemat käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat.

Eskola ja Suoranta (2003, 87) nimeävät teemahaastattelun eduiksi mm. sen, että haastattelun avoimen muodon ansiosta vastaaja voi puhua hyvin vapaamuotoisesti, jolloin kerätty materiaali edustaa vastaajien puhetta itsessään. Lisäksi valitut teemat muodostavat ikään kuin kehyksen, joka helpottaa litteroitujen tekstien analysoimisessa. Metsämuurosen (2008, 41) mukaan puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin tutkimukseen, jossa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten esimerkiksi arvostuksia ja perusteluja. Tässä tutkielmassa haluttiin saada alan asiantuntijoiden näkemyksiä ja perusteluja liittyen osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen sekä osaamis- ja pätevyysvaatimukseen, joten puolistrukturoitu haastattelu sopi hyvin tiedonhankinnan keinoksi.

4.3 Aineiston keruu

Haastattelu voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna, mutta koska yksilöhaastattelut tuottavat luotettavampaa ja tarkempaa tietoa (Kananen, 2010, 53), tämän tutkielman haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluja tehtiin seisemän kappaletta. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei ole tärkeää ja osallistujia onkin vähän verrattuna määrälliseen tutkimukseen; jopa yksi haastateltava saattaa riittää (Tuomi 2007, 142; Eskola & Suoranta 2003, 61). Aineiston analyysin kannalta todella suuri määrä haastateltavia saattaa Tuomen (2007, 142) mukaan olla jopa arveluttavaa. Monien haastatteluiden litterointi, analysointi ja tulkinta on myös aikaa vievää (Kananen 2010, 53; Eskola & Suoranta 2003, 94).

Kun käyttää tiedonkeruumenetelmänä haastattelua, tulee muistaa, että haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Tulosten tulkinnassa on

huomioitava se, että haastateltavat saattavat puhua haastattelutilanteessa eri tavalla kuin joissain muussa tilanteessa. (Hirsjärvi et al. 2009, 207)

Aineiston saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään eli haastateltavat eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa. Aineistoa on silloin riittävästi, kun se tuo esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on löydettävissä. (Tuomi 2007, 142; Kananen 2010, 54 ja 70; Tuomi & Sarajärvi 2002, 89) Tässä tutkimuksessa saturaatiopiste saavutettiin, sillä aineistoa saatiin riittävästi, jotta voitiin luotettavasti vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

4.3.1 Haastateltavien valinta

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tietolähteet valitaan tarkoituksenmukaisesti ja lähteiden joukko on usein melko pieni. Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että valitaan tietolähteiksi ihmisiä, joilla on tutkittavaan asiaan liittyviä kokemuksia. (Tuomi 2007, 97) Eskolan ja Suorannan (2003, 66) mukaan haastateltavilla olisi hyvä olla suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, tekijän tietoa tutkimusongelmasta ja he olisivat kiinnostuneita kyseessä olevasta tutkimuksesta. Tähän tutkielmaan osallistuneet organisaatiot ja ihmiset valittiin mukaan sen perusteella, olivatko he tekemisissä osaamisen johtamisen kanssa ja/tai MiFID -direktiivin sekä sen tuomien osaamis- ja pätevyysvaatimusten kanssa. Näin saatiin mahdollisimman monipuolinen ja ajantasainen näkemys osaamisvaatimuksista sekä osaamisen johtamisesta sijoituspalvelualalla.

Kohdeorganisaatioita valittiin mukaan tutkimukseen yhteensä neljä: suomalainen pankki, kansallinen valvova viranomainen, finanssialan yritysten edustaja Suomessa sekä finanssialan koulutusta tarjoava organisaatio. Jokaisesta organisaatiosta pyrittiin saamaan haastattelu henkilöltä tai henkilöiltä, joilla oli tutkittavasta aiheesta tehtävänsä puolesta paras näkemys. Haastateltaviksi valikoitui lopulta seitsemän henkilöä.

Suomalainen pankki valittiin edustamaan sijoituspalvelualan työnantajaorganisaatiota. Haastatteleamalla sijoituspalvelualan organisaation johtohenkilöitä pyrittiin saamaan syvempi näkemys työnantajan vaatimuksista työntekijöiden osaamiseen ja pätevyyteen sekä osaamisen johtamiseen liittyen.

Jotta saatiin tutkielmaan mukaan valvovan viranomaisen näkökulma aiheesta, haastateltiin kahta henkilöä sijoituspalvelualaa Suomessa valvovasta viranomaisorganisaatiosta. Suomalaisten finanssialan yritysten edustajan näkökulma asiaan saatiin haastatteleamalla ihmisiä organisaatiossa, jonka tehtävä on mm. vaikuttaa finanssialaa koskevaan lainsäädäntöön ja päätöksentekoon Suomessa. Alan koulutusorganisaation edustajaa haastatteleamalla pyrittiin saamaan alan koulutuksen tarjoajan näkemys mm. sijoituspalvelualan yritysten koulutustarpeista ja niiden kehityksestä.

4.3.2 Haastattelukysymysten laatiminen

Tämän tutkielman haastatteluissa oli taustakysymysten lisäksi neljä eri teemaa ja kysymykset vaihtelivat hieman riippuen kohdeorganisaatiosta. Kaikille haastateltaville kysymyksiä oli 20 kappaletta. Haastattelun lomassa haastattelijalle heräsi usein tarkentavia lisäkysymyksiä. Jos aikaa jäi, haastattelun lopussa oli vielä ns. ”Sana on vapaa” -osio, eli haastateltava sai vapaasti kertoa näkemyksiään käsitellyistä aiheista. Taustakysymykset, joita oli kolme kappaletta, olivat kaikille haastateltaville samat.

Haastattelukysymykset olivat avoimia ja ne laadittiin ottamalla huomioon osaamisen johtamisen teoria, MiFID II -direktiivi, tutkielman tutkimuskysymykset sekä haastateltavan edustama organisaatio. Haastattelukysymysten järjestys oli ennalta säädetty, mutta haastateltava sai vastata niihin siinä järjestyksessä kuin halusi. Useimmat haastateltavat vastasivat kysymyksiin etukäteen määritellyssä järjestyksessä. Haastattelukysymykset lähetettiin osallistujille etukäteen vähintään kolme päivää ennen haastattelua. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 1-4.

4.3.3 Haastattelut

Tutkielman haastattelut toteutettiin tammi- ja helmikuussa 2018. Kanasen (2010, 58) mukaan kätevin tapa teemahaastatteluiden tallentamiseen on digitaalinen nauhuri, koska se vapauttaa haastattelijan vastausten muistiin kirjoittamisesta, jolloin tämä pystyy keskittymään itse haastattelun tekemiseen. Digitaalisen tallenteen edut liittyvät sen autenttisuuteen: tallenteessa säilyvät mm. haastateltavan äänenpainot ja tauot. Lisäksi tallenteisiin on helppo palata myös myöhemmässä vaiheessa. Jos käytetään tekstimuotoista tallennusta, todennäköisesti osa haastatteluaineistosta jää kirjoittamatta, koska on erittäin haastavaa saada kirjoitettua ylös kaikkea suullista tekstiä. (Kananen 2010, 58)

Tämän tutkielman osalta viisi haastattelua nauhoitettiin tarkoitukseen hankitulla nauhurilla haastateltavien edustamien organisaatioiden tiloissa ja yksi haastattelu käytiin ja nauhoitettiin Skype for Business -sovelluksen avulla. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin etukäteen lupa haastattelun nauhoittamiseen (Eskola & Suoranta 2003, 89). Haastattelutallenteet hävitetään tutkielman valmistuttua. Yksi haastateltava ei halunnut haastattelun nauhoittamista, joten muistiinpanot kirjoitettiin tietokoneella ja lähetettiin jälkikäteen haastateltavalle tarkistettavaksi. Tästä haastattelusta ei käytetä tutkielmassa suoria lainauksia. Yksi haastateltavista halusi litteroidun haastattelun luettavakseen. Kaikille haastateltaville luvattiin lopullinen työ tutustuttavaksi sen valmistuttua.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse tai kasvotusten. Haastattelu-aikaa per haastattelu varattiin 1-1,5 tuntia haastateltavan aikataulusta riippuen. Yksi haastattelu kesti lopulta keskimäärin noin tunnin. Koska osa haastateltavista antoi luvan oman ja organisaation nimen julkaisemiseen valmiissa työssä ja osa puolestaan ei, päädyttiin kirjoittamaan haastateltavista ja heidän edustamistaan organisaatioista anonymisti.

4.4 Haastattelujen litterointi

Tutkija litteroi haastattelut itse mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litterointi tarkoittaa tekstin auki kirjoittamista, eli puhuttu kieli kirjoitetaan sellaisenaan (Tuomi

2007, 139; Kananen 2010, 58). Litteroinnissa on eri tasoja: sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Kun käytetään sanatarkkaa tasoa, jokainen haastateltavan äännähdyskin kirjataan ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa tekstistä poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut ja muutetaan teksti kirjakiellelle. Jos litterointi tehdään propositiotasolla, kirjataan ylös vain sanoman tai havainnon ydinsisältö. (Kananen 2010, 59).

Tämän tutkielman haastattelut litteroitiin käyttäen sanatarkan ja yleiskielisen litteroinnin välimuotoa: litteraatiot tehtiin mahdollisimman sanatarkasti, mutta kaikkia haastateltavan äännähdyksiä tai taukoja ei kirjattu ylös. Haastatteluita ei kirjoitettu auki kirjakielellä, vaan pyrittiin säilyttämään puhekielinen ilmaisu. Haastatteluissa keskusteltiin asioista myös varsinaisen tutkimusalueen ulkopuolelta, mutta nämä asiat on jätetty litteroinneista suurilta osin pois etenkin, jos haastateltava on sitä pyytänyt. Voidaan siis sanoa, että osittain tehtiin valikoitua litterointia (Metsämuuronen 2008, 48).

Haastattelut koodattiin seuraavasti:

- K = koulutusorganisaatio
- F = finanssialan toimijoiden edustaja
- V = alan kansallinen viranomainen
- P = suomalainen pankki.

Jos haastateltavia yhdestä organisaatiosta oli enemmän kuin yksi, haastattelut merkittiin numeroilla 1 ja 2 sen mukaan, kumpi haastattelu oli ajallisesti toteutettu ensin. Esimerkiksi V2 tarkoittaa alan kansallista viranomaista ja haastattelua numero 2.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida tehdyn työn luotettavuutta, koska tulosten luotettavuus vaihtelee virheiden syntymisen välttämisestä huolimatta (Hirsjärvi et al. 2009, 231). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoimista ja luotettavuuden arvioimista ei voida erottaa toisistaan yhtä selvästi kuin kvantitatiivisessa

tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2003, 208), mutta jokaisen tutkimuksen tavoitteena tulee kuitenkin olla tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastavuus (Hirsjärvi & Hurme 1991, 128).

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä: jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2010, 69; Hirsjärvi et al. 2009, 231) Reliabiliteetti ja validiteetti ovat alun perin luonnontieteiden luotettavuustermejä, joiden on huomattu soveltuvan ja jotka on omaksuttu kvantitatiiviseen tutkimukseen. Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä ei voida suoraan soveltaa laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2010, 69; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133; Eskola & Suoranta 2003, 211) Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkijan avoin subjektiviteetti ja tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Luotettavuuden arviointi koskeekin koko laadullista tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2003, 210).

Kanasen (2010, 71) mukaan laadullisen tutkimuksen neljä luotettavuuskriteeriä ovat arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta sekä saturaatio. Koska kaikki eri vaiheissa tehdyt valinnat ja ratkaisut tulee perustella, tärkein yksittäinen asia, jotka tuo tutkimukselle uskottavuutta on dokumentaatio (Kananen 2010, 69).

Hirsjärvi et al. (2009, 232) puolestaan esittävät, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös tutkijan tarkka selonteko tutkimuksen toteutuksesta joka tutkimusvaiheessa. Esimerkiksi haastattelututkimuksen kohdalla kerrotaan mahdollisimman totuudenmukaisesti mm. haastatteluolosuhteet ja -paikat, käytetty aika sekä mahdolliset häiriötekijät. Tulosten tulkinnassa puolestaan tulisi kertoa, millä perusteella tulkintoja esitetään. Tässä auttavat mm. suorat lainaukset haastatteluaineistosta. (Hirsjärvi et al. 2009, 232-233) Tämän tutkielman haastattelut toteutettiin haastateltavien edustamien organisaatioiden tiloissa pääasiassa suljetussa neuvotteluhuoneessa. Erään organisaation kohdalla haastattelu toteutettiin aulatilassa, jossa oli ajoittain taustamelua, mutta se ei vaikuttanut haastattelutallenteen laatuun, vaan puheesta sai jälkikäteen hyvin selvää. Tutkielman tulosten tulkinnassa käytetään suoria lainauksia auttamassa niiden perustelua.

Eskola ja Suoranta (2003, 211-212) kirjoittavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella he tarkoittavat sitä, että tutkijan pitää tarkistaa, vastaavatko hänen tulkintansa ja käsitteellistyksensä tutkittavien käsityksiä. Tutkimuksen tulosten siirrettävyys on heidän mukaansa mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleisesti ollaankin sitä mieltä, että yleistykset eivät ole naturalistisessa ajattelutavassa mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden takia. Ottamalla huomioon tutkijan ennako-oletukset vahvistetaan tutkimuksen varmuutta. Vahvistuvuudella Eskola ja Suoranta tarkoittavat, että tulkinnat saavat tukea toisista tutkimuksista, joissa on tutkittu samanlaista ilmiötä.

Tämän tutkielman luotettavuutta on pyritty tuomaan esiin mm. tutkimusprosessin toteuttamisen tarkalla kuvaamisella ja dokumentoinnilla sekä korostamalla tulkintojen ristiriidattomuutta. Esimerkiksi haastatteluolosuhteet on esitetty mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tulosten tulkintojen perustelemisessa on hyödynnetty suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

4.6 Aineiston analysoiminen

Hirsjärvi et al. (2009, 182) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä johtopäätöksiä yleistettävyyden vuoksi, vaan tutkimalla yksittäistä tapausta tarpeeksi tarkalla tasolla saadaan esiin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisellä tasolla. Analysoinnin avulla pyritään kasvattamaan aineiston informaatioarvoa tiivistämällä sitä niin, että alun perin hajanaisesta aineistosta tehdään selkeää ja mielekästä. Kvalitatiivisen aineiston analyysin tarkoitus on siis luoda selkeyttä ja sitä kautta tuottaa tutkittavasta asiasta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2003, 137)

Aineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua, joka etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun (Koppa 2016). Tutkimusaineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, jolloin voidaan vertailla niiden esiintymistä aineistossa (Eskola & Suoranta 2003, 174). Aineisto järjestellään niin, että eri teemojen alle kootaan kustakin haastattelusta

aihetta koskevat kohdat. Teemoittelu on luonteva analysoimistapa etenkin teema-haastattelujen analysoinnissa, koska keskustellut aihealueet eli teemat löytyvät yleensä helposti haastatteluista. (KvaliMOTV 2018) Tästä syystä teemoittelua käytettiin myös tämän tutkielman aineiston analysoinnissa.

Tässä tutkielmassa kerättyä aineistoa käsiteltiin MS Word ja MS Excel -ohjelmien avulla. Haastattelut oli litteroitu käyttäen MS Word -ohjelmaa. Teorialähtöiset teemat muodostettiin haastatteluissa käytettyjen aihealueiden perusteella:

1. Osaaminen
2. Osaamisen johtaminen
3. Osaamisen kehittäminen
4. Osaamisen arviointi

Litteroitua tekstiä kannattaa tarkastella ennakkoluulottomasti, sillä aineistosta saattaa löytyä myös uusia teemoja (KvaliMOTV 2018). Tässä tapauksessa haastattelurunkojen teemojen lisäksi aineistosta nousi esiin myös

5. yksilön vastuu oman osaamisen kehittämisessä ja ylläpidossa sekä
6. tutkintopakon mahdollisuus sijoituspalvelualalla.

Analysointia varten MS Exceliin luotiin taulukko, jossa yhdellä välilehdellä käsiteltiin aina yhtä yllä mainituista teemoista haastattelukysymyksittäin ja jokaisen haastateltavan osalta. Taulukkoon kopioitiin haastateltavien litteroiduista vastauksista avainsanat ja ydinasiat kysymys kerrallaan, jolloin pystyttiin helposti poimimaan aihealueittain esiin nousevat yhtäläisyydet tai näkemyserot.

5. Tutkimustulokset

Viidennessä kappaleessa esitellään tutkielman empiirisen osan tutkimustulokset. Ensin käydään läpi haastateltavien taustat, kuitenkin huomioiden anonymiteetti. Taustatietojen avaaminen on tärkeää, jotta lukija saa mahdollisimman hyvän kuvan haastateltavien roolista, tehtävänkuvasta, työkokemuksesta sekä siitä, kuinka

tiivisti haastateltava on tekemisissä toisaalta osaamisen johtamisen ja toisaalta MiFID II -direktiivin kanssa. Taustojen jälkeen esitellään itse tutkimustulokset teemoittain.

Suorat lainaukset on esitetty lainausmerkkien sisällä ja sisennetyllä, kursivoidulla tekstillä. Tekstistä epäoleellisina pois jätetyt sanat on merkitty kahdella ajatusviivalla (--). (Hirsjärvi et al. 2009, 120) Lainausten loppuun on merkitty kappaleessa 4.5 mainittu organisaatiokohtainen kooditieto kertomaan siitä, ketä haastateltavista on siteerattu.

5.1 Haastateltavien taustat

Kuten mainittu kappaleessa 4.2.1, tutkimukseen valittiin mukaan yhteensä neljä kohdeorganisaatioita: suomalainen pankki (P), alaa valvova viranomainen (V), alan koulutusorganisaatio (K) ja suomalaisia finanssialan yrityksiä edustava taho (F). Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä seitsemän.

Haastateltavien roolit ja tehtäväkuvat

Haastateltavien anonymiteetin säilymisen vuoksi rooleja ja tehtäväkuvia ei esitellä kovin tarkalla tasolla. Finanssialan koulutusorganisaatiosta haastateltavana oli ohjelmajohtaja, jonka tehtäväkuva pitää sisällään mm. koulutusten suunnittelua finanssitoimijoiden ja toimijoita tukevien organisaatioiden tarpeisiin. Suomalaisesta pankista haastateltiin kahta johtotason henkilöä, joista toinen vastaa pankin hallinnosta ja toinen asiakasliiketoiminnasta. Valvovaa viranomaista edustivat haastatelluissa markkinavalvoja sekä toimistopäällikkö. Finanssialan edustajataholta haastateltiin johtavaa lakimiestä sekä johtavaa asiantuntijaa.

Työkokemus alalta

Haastateltavien työkokemus heidän nyt edustamaltaan alalta vaihteli muutamasta vuodesta useaan kymmeneen vuoteen. Vaikka haastateltava ei haastatteluhetkellä

ollutkaan töissä sijoituspalveluyrityksessä, usealla oli kuitenkin aikaisempaa työkokemusta pankkisektorilta.

Kokemus osaamisen johtamisesta ja MiFID II -direktiivistä

Haastateltavat valittiin mukaan tutkimukseen sen perusteella, olivatko he tekemisissä osaamisen johtamisen kanssa ja/tai MiFID II -direktiivin sekä sen tuomien osaamis- ja pätevyysvaatimusten kanssa. Kaikki haastateltavat olivat jollain tasolla tekemisissä MiFID II -direktiivin tuomien vaatimusten kanssa. Vain kolme haastateltavaa kertoivat selvästi olevansa tekemisissä osaamisen johtamisen kanssa (taulukko 1.).

”(--) sääntelypuoli on tutumpaa kuin se käytännön toteutus, koska se on sitte niin kun yhtiöiden homma.” (F1)

TAULUKKO 1. Haastateltavien tietämys osaamisen johtamisesta ja MiFID II -direktiivin tuomista vaatimuksista

Haastateltava	Osaamisen johtaminen	MiFID II -direktiivi
K	X	X
F1		X
F2		X
V1		X
V2		X
P1	X	X
P2	X	X

5.2 Osaaminen sijoituspalvelualalla

Tässä alaluvussa esitellään haastatteluissa esiin nousseet tulokset osaaminen sijoituspalvelualalla -teeman osalta. Ensin käydään läpi, minkälaista osaamista ja pätevyyttä sijoituspalvelualalla työskenteleviltä vaaditaan uuden sääntelyn tultua voimaan ja mitkä ovat keskeiset muutokset entiseen verrattuna. Seuraavaksi

tarkastellaan tuloksia sijoituspalvelualan ydinkompetensseihin sekä kokemusperäiseen osaamiseen liittyen. Lopuksi pyritään katsomaan kristallipalloon ja ennustamaan, minkälaista osaamista ja pätevyyttä sijoituspalvelualalla työskenteleviltä mahdollisesti tullaan vaatimaan tulevaisuudessa.

Osaaminen ja pätevyys sijoituspalvelualalla

Haastatteluiden perusteella Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen eli ESMA:n ohjeet tietämyksen ja pätevyyden arviointiin ja niissä erityisesti luvut V.II ja V.III määrittelevät selkeästi sen, minkälaista osaamista ja pätevyyttä sijoituspalvelutehtävissä työskenteleviltä, sekä tietoja antavilta että sijoitusneuvoja antavilta henkilöiltä, vähintään vaaditaan tänä päivänä. Nämä tietämyksen ja pätevyyden edellytykset on listattu liitteessä 5.

*"(--)
nehän nyt aika tarkastikin määritellään, mitä tänä päivänä pitää osata, tuolla Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen ESMA:n ohjeissa." (K)*

Edellä mainituissa ESMA:n ohjeissa annetaan vähimmäisvaatimukset tietämykselle ja pätevyydelle. Suomessa asiasta "viimeisen sanan" sanoo Finanssivalvonta, koska kansalliselle viranomaiselle on annettu määräyksenantovaltuus. Finanssivalvonnan helmikuun alussa 2018 lausunnolle antamissa määräyksissä ja ohjeissa määrittelyt riittävälle tietämykselle ja pätevyydelle ovat pysyneet joitakin sanamuotoja lukuun ottamatta ennallaan. Finanssivalvonta kuitenkin esittää, että vaaditun työkokemuksen on kokoaikaiseksi muunnettuna oltava vähintään yksi vuosi ESMA:n ehdottaman 6 kuukauden sijaan. Lisäksi valvonnan alaisena voi työskennellä esityksen mukaan neljän vuoden sijasta vain kaksi vuotta.

Sääntelyn voidaan sanoa olevan periaatepohjaista eli se ei kerro, mitä yksittäisen henkilön tai yhtiön pitää osata, vaan tietämys- ja pätevyysvaatimukset tulee suhteuttaa organisaation tuotteiden tai palveluiden tarjontaan. Organisaatiossa tulee miettiä, minkälaisia palveluita ja tehtäväkokonaisuuksia yhtiössä on, asettaa sen perusteella vaatimukset sekä varmistaa, että jokainen työntekijä täyttää nämä

kriteerit. Tärkeää on myös dokumentoida organisaation vaatimukset osaamiselle ja pätevyydelle sekä mm. se, kuinka henkilökunnan kouluttaminen ja seuranta on tapahtunut.

Useat haastateltavat korostivat myös, että henkilökunnalla tulee olla sekä riittävä tietämys että pätevyys. Ei siis riitä, että vain toinen näistä on kunnossa, vaan molempien vaatimusten tulee täytyä. Jos näin ei ole, henkilö voi toimia sijoitustehtävissä ainoastaan valvonnan alaisena tietyn ajan.

Keskeiset muutokset entiseen nähden

Kysyttäessä, mitkä ovat keskeiset muutokset osaamis- ja pätevyysvaatimuksiin liittyen verrattuna entiseen, nousi selkeästi esiin se, että vaatimukset ovat nyt paljon tarkemmat, yksityiskohtaisemmat, konkreettisemmat ja täsmällisemmät. Tähän saakka alan säännöt ovat tältä osin olleet melko suppeat: on määritelty lähinnä vain, että palvelu tulee tarjota ammattimaisesti, pitää toimia asiakkaan edun mukaisesti ja tulee antaa asiakkaalle oikeat ja riittävät tiedot. Alalla on ennenkin ollut itsesääntelyä, mutta kaikki toimijat eivät ole siihen sitoutuneet. Nyt uusi sääntely kattaa koko kentän ja on sitovaa, joka tarkoittaa, että laiminlyönti on rangaistavaa. Asiakkaan edun mukaisesti toimiminen korostuu paljon selkeämmin.

”(--) se on iso muutos tietysti, et nyt tulee tämmöset kansalliset tarkat määräykset.” (F1)

”Et kyllähän toimialaan leimallisesti liittyy tietty pätevyys ja harjaantuneisuus siitä toimialasta (--). Mutta nyt on sitte nähty, ehkä finanssikriisin seurauksena, että tarvitaan jotain vähän niinkun konkreettisempaa, täsmällisempää velvoitetta.” (V1)

Keskeisinä muutoksina nähtiin myös tietynlainen jatkuvuus. Organisaation ylimmän johdon tulee varmistaa tietämyksen ja pätevyyden kriteerien täyttyminen. Henkilökunnan osaamista ja pätevyyttä tulee seurata, arvioida ja dokumentoida jatkuvasti ja säännöllisesti. Työntekijöitä on koulutettava ja heidän tulee sitoutua jatkuvaan

ammattitaidon kehittämiseen tietämyksen ylläpitämiseksi. Organisaation tulee myös arvioida sääntelyn kehitystä ja ryhtyä vaadittaviin toimenpiteisiin, mikäli näkee siihen tarvetta. Dokumentointia ja hallinnollisia vaatimuksia on haastateltavien mukaan merkittävästi enemmän kuin ennen.

”Että voidaan asettaa tiettyjä minimitasoja, mut (--) sen osaamisen ylläpitäminen on niin kun vähintään yhtä tärkeätä ja että se elää mukana sitte sen yhtiön liiketoiminnan ja maailman muutosten kanssa.” (V1)

Ydinkompetenssit sijoituspalvelualalla

Tuoteosaaminen, palveluosaaminen ja sääntelyosaaminen nousivat haastatte- luissa selkeästi esiin kysyttäessä sijoituspalvelualan ydinkompetensseja. Työnteki- jöiden tulee ymmärtää finanssisektoria, tuotteita ja markkinoiden toimintaa sekä osata asettaa nämä asiat myös sääntelyn viitekehukseen. Yhtiön ohjeiden, myös muiden kuin MiFID-sääntelyyn liittyvien, omaksuminen ja noudattaminen nähtiin yh- tenä ydinkompetenssina.

”(--) ydinkompetenssiin kuuluu se et jokainen henkilö sisäistää ne yh- tiön ohjeet, joilla sitte pystytään täyttämään ne kaikki MiFID:n vaatimuk- set.” (F1)

”(--) pitää ymmärtää finanssisektoria ja tuotteita ja sen toimintaa, ja sit osata asettaa nää asiat myös siihen sääntelyn viitekehukseen jollain tapaa.” (V1)

Myös asiakkaan soveltuvuusarvioinnin ja riskiprofiilin tekeminen sekä asiakkaan tuntemiseen liittyvät asiat nähtiin keskeisinä ydinkompetensseina.

”(--) me osataan tunnistaa sen asiakkaan profiili ja tausta ja sitä kautta palvella häntä mahdollisimman hyvin ja tarjota oikeita ratkaisuja. Ja sit (--) ihan niitten vaatimusten tunteminen, tuotteiden tunteminen, niiden ymmärtäminen, sen mekanismin ymmärtäminen, miten ne käyttäytyy.

Ni kyllä mä nään, et ne on ihan niitä ydinosaamisen vaatimuksia, mitä pitää olla, kun asiakkaiden kans niitä asioita käydään läpi. (P1)

Myös työntekijän luonne ja tapa ajatella olivat erään haastateltavan mukaan sijoituspalvelualalla työskentelevän ihmisen ydinkompetensseja. Tiedon omatoiminen hakeminen ja nopea omaksuminen nousivat myös tärkeiksi ominaisuuksiksi.

”Tänä päivänä tietoa pitää oppia nopeasti ja sitä pitää osata omatoimisesti hakea. Oma-aloitteisuus on tärkeä juttu.” (P2)

Kokemusperäisen osaamisen merkitys

Kokemusperäinen osaaminen nähtiin sijoituspalvelualalla pääasiassa hyvänä asiana. Sääntelyn kannalta sillä on olennaista painoarvoa, koska tietty määrä työkokemusta vaaditaan tänä päivänä, jotta voi toimia sijoituspalvelutehtävissä. Moni asia alalla on sellainen, jonka oppii vain kokemuksen kautta. Sillä on merkitystä, että on työkokemusta ja on mm. nähnyt monta erilaista markkinasykliä. Kokemuksen kautta tulee alan ymmärrystä, markkinaymmärrystä ja markkinoiden tulkitsemisen taitoa. Alalla tulee osata asiakkaan tuntemiseen liittyvät asiat, tunnistaa asiakkaan tarpeet ja ymmärtää hänelle sopivat tuotteet ja palvelut, jotka saattavat olla hyvinkin monimutkaisia, kuten myös toimintaympäristö, joka on hyvin muuttuva ja vaatii osaamiselta paljon.

Uusi sääntely lähtee kuitenkin siitä, että pitää olla sekä kokemusta että tietämystä, toinen ei korvaa toista. Pelkkä työkokemus ei siis riitä, vaan nykyisin pitää olla myös vaadittava pätevyys, ja jatkuva kouluttautuminen ja tietotaidon ylläpitäminen kuuluu työnkuvaan.

”(--)) siihen ei saa tuudittautua, että se vuosikausien kokemus yksinään riittäisi, vaan sitä kouluttautumistaki sit tarvitsee olla.” (F1)

Vaikka tietty määrä työkokemusta nähtiin hyvänä ja hyödyllisenä asiana, lisäarvoa tuovana asiana ei nähty yksinään sitä, että henkilö on toiminut alalla

vuosikymmeniä. Rutinoituminen, liika historiaan nojaaminen ja tuudittautuminen oman osaamisen riittävyteen nähtiin ongelmana. Lisäksi haastateltavat korostivat sitä, että tämän päivän muuttuvassa maailmassa osaamiselta vaaditaan paljon ja alalla pitää kyetä omatoimiseen itsenäiseen opiskeluun. Tarvitaan adaptaatiokykyä, sillä elämässä vanhasta pois oppiminen on vaikeaa. Myös syvissä, luottamuksellisissa asiakassuhteissa tulee muistaa sääntelyn vaatimukset ja dokumentaation tärkeys. Lain vaatiman dokumentaation voidaan ajatella auttavan myös hiljaisen tiedon siirtymisessä työntekijältä toiselle.

Tulevaisuuden vaatimukset osaamiselle

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että sääntelyvaatimukset eivät tulevaisuudessa ainakaan tule vähenemään. Osaava henkilökunta, osaamisen tason ylläpitäminen ja sen laadun varmistaminen tulevat olemaan tärkeitä ja vaatimukset saattavat täsmentyä niiden tehtävänkuvien osalta, joihin ei nyky sääntelyssä oteta kantaa.

Keskusteltaessa osaamisen ja pätevyyden vaatimuksista tulevaisuudessa useat haastateltavat toivat esiin myös digitalisaation ja tekoälyn vaikutukset. Nähtiin, että ala on murrosvaiheessa siinä mielessä, että monet toimijat miettivät nyt, minkälaisia palveluita eri asiakaskohderyhmille halutaan jatkossa antaa ja mitä välineitä käyttäen. Palveluosaaminen ja palvelun laadun tason säilyttäminen nähtiin kuitenkin tulevaisuudessa edelleen tärkeänä kilpailuvalttina alalla. Teknologia ja digitalisaatio muuttavat alaa jo lähitulevaisuudessa, mutta ovat kuitenkin vain yksi lisä yritysten palvelutarjoomassa.

Jo nyt organisaatioilla on käytössä erilaisia järjestelmiä, jotka toimivat tukena sijoitusneuvottelussa. Lisäksi on toimijoita, joilla on jo ns. robo-advice -palvelua sekä täysin digitaalisia palveluita. Haastatteluissa heräsi mietteitä järjestelmän osaamisen johtamisesta: Johdetaanko tulevaisuudessa järjestelmiä ihmisten sijaan? Kuinka osaamisvaatimukset tulee tulevaisuudessa määritellä, kun toimialamuutokset muokkaavat alaa? Jos asiakas asioi koneen kanssa, osaaminen on koneen tekijöiden käsissä.

”Et miten me varmistutaan siitä, että se järjestelmä osaa? Et miten se ottaa huomioon sitten markkinoitten muutokset, asiakkaan profiilin, sen tuotteen ominaisuudet tai niissä tapahtuvat muutokset. Et se on niin kun jatkuvasti ajan hermolla. Niin siinähan me tullaan vähän niin kun sen äärelle, että me johdetaan niin kun sen järjestelmän osaamista.” (P1)

Eräs näkemys oli, että tiukat sääntelyvaatimukset saattavat viedä alaa yhä enemmän kohti tekoälyn käyttöä. Tekoälyn avulla voidaan tarjota asiakkaille tasalaatuista palvelua ja säästää henkilöstökustannuksissa. Konttorien määrä edelleen vähenee ja toimitaan yhä enemmän verkossa. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei tekoäly korvaa kaikkea. Etenkin monimutkaiset tilanteet tullaan hoitamaan edelleen ihmisen avustuksella.

Tällä hetkellä tilanne elää sen mukaan, kuinka alan palvelumallit muodostuvat uuden sääntelyn ja lainsäädännön myötä. Uudesta sääntelystä ja sen vaatimuksista täytyy saada kokemusta, onko se riittävää ja toimivaa. EU-komissiossa ei tällä hetkellä olla lainkaan kiinnostuneita ”avaamaan” MiFID II -direktiiviä. Osaamis- ja pätevyysvaatimukset saattavat kuitenkin nousta keskusteluun muutaman vuoden kuluessa, kun poliitikot EU:ssa vaihtuvat. Tällöin saattaa olla esillä ns. ”MiFID-review”.

”EU-tasolla mä en nyt täl hetkellä näe, että... Tai ei kyllä ihan lähivuosina tulla esim. tota MiFID II:sta avaamaan (--). Niin ne sano, et se on, “It’s a road to hell, do not open MiFID II”. Mutta, sit on taas muutaman vuoden päästä uudet poliitikot ja parlamenttivaalit ja komissio vaihtuu, niin tuota ainahan pitää kaikkea uutta säänneltävää, sääntelyä kehittää!” (F1)

Haastatteluissa kävi ilmi, että sijoituspalvelualan tutkintopakko saattaa ehkä olla yksi kehityssuunta Suomessakin. Tästä lisää kappaleessa 5.8.

5.3 Osaamisen johtaminen sijoituspalvelualalla

Tässä aluvussa käydään läpi osaamisen johtamiseen liittyvät haastattelutulokset. Ensin tarkastellaan osaamisen johtamisen erityispiirteitä sijoituspalvelualalla. Sen jälkeen käydään läpi se, kenen vastuulla osaamisen johtaminen on organisaatiossa ja kuinka osaamista ja pätevyyttä voidaan edistää osaamisen johtamisen avulla. Lopuksi esitellään tulevaisuuden haasteita osaamisen johtamiselle.

Osaamisen johtamisen erityispiirteet sijoituspalvelualalla

Osaamisen johtamisen merkitys on sijoituspalvelualalla todella merkittävä, koska asiakkaalle myydään asiantuntijapalveluita ja osaamisen tulee olla kunnossa. Ehdottomasti merkittävin erityispiirre sijoituspalvelualalla on suuri sääntelyn määrä. Ala on äärimmäisen säädeltyä ja valvottua ja vaatimukset ovat yksityiskohtaisia. Myös dokumentointivaateita, raportointia ja hallinnollisia prosesseja on paljon enemmän kuin monella muulla alalla. Sääntelyn velvoitteiden täyttymisen seuranta ja varmistaminen on organisaatioissa tärkeää.

Haasteena on saada henkilöstö omaksumaan ja noudattamaan ohjeita ja prosesseja sekä ymmärtämään, etteivät ne ole pelkästään ikävä asia, vaan niillä on merkitys ja ne ovat työntekijän ja organisaation tuki ja turva. Motivaatio saattaa joskus olla koetuksella ja vaatimukset tuntua turhilta, koska EU-säädökset ovat yhtenäiset ja pyrkivät kattamaan kaikkien jäsenmaiden markkinat. Sääntelyn ja ohjeiden tarkoituksen ymmärtämisen ja ohjeiden noudattamisen varmistaminen on organisaatiossa johdon tehtävä.

”Kun MiFID I tuli voimaan, (--) niin riitojen määrä, ihan asiakasvalitusten määrä Fineen vähenty huomattavasti. Ja sit ne varsinaiset riidat ja kiistat, mitä niissä lautakunnissa ratkotaan, niin niiden selvittäminen muuttui huomattavasti helpommaksi, kun tuli ne prosessit ja dokumentit. Niin tän ymmärtäminen, ettei ne oo vaan niitä raskaita, ikäviä velvoitteita, vaan et siihen on joku merkitys.” (F1)

Myös laadun ja määrän (myynnin) hallitseminen nousi esiin alan erityispiirteenä. Myyntiä tarvitaan, mutta sen täytyy kohdata oikeat kohderyhmät ja riskiprofiilit. On tärkeää, että organisaation johto mieltää, että työskentely sijoituspalvelutehtävissä vaatii osaamista ja organisaation tulee pystyä antamaan myös riittävästi tukea toimimiseen poikkeavissa tilanteissa. Yhtiössä tulee olla systemaattiset toimintamallit ja järjestelmät, jotka on rakennettu niin, että ne antavat tukea asiakasrajapinnassa työskenteleville. Määrämuotoisuuden ja huolellisuuden tärkeyden ymmärtäminen on sijoituspalveluorganisaatiossa tärkeää. Muun muassa maineriskin kannalta asiat tulee olla järjestetty niin, että pystytään minimoimaan potentiaalisia riskejä ja antamaan tukea myös yksittäisessä asiakaspalvelutilanteessa.

” (--) sijoituspalveluiden tarjoaminen on niin kun myyntityötä, että ehkä se on erityispiirre ja vaatimus sijoituspalvelualalla entistä enemmän. Että tämmönen laadun ja määrän hallitseminen osaamisen johtamisessa on kyllä niin kun taitolaji. (--) Tavoitellaan kuitenkin voittoa ja suuria määriä, mut silti sen laadun ja myynnin täytyy kohdata sit ne oikeet kohderyhmät ja oikeet riskiprofiilit, et kyllä se on aika haastava yhdistelmä sitten tietty näiden erityispiirteiden takia, mitä just nimenomaan sijoituspalveluun liittyy.” (K)

Eräs haastateltava nosti alan erityispiirteeksi sen, että finanssialalla tarvitaan monenlaista osaamista ja erilaisia ihmisiä. Alalla työskentelevä tarvitsee mm. psykistä ja henkistä pääomaa, mutta myös sosiaalista ja ammatillista osaamista.

”Tää on talouden näköalapaikka. Tähän kulminoituu monta juttua.” (P2)

Alan valvojan näkökulmasta osaamisen johtamisen haasteina uuden sääntelyn tultua voimaan voidaan nähdä vaadittavan tietämyksen ja pätevyyden määrittäminen toimenkuvakohtaisesti, sen dokumentoiminen ja asianmukaisuuden varmistaminen koko henkilökunnan osalta. Toisena haasteena valvoja näkee organisaatioiden compliance-resurssien riittävyyden. Sääntelyn jatkuvasti lisääntyessä voi käytännön valvonta esimerkiksi juuri MiFID II -vaateiden osalta olla haastavaa. Toisaalta on

selkeästi nähtävissä, että organisaatiot palkkaavat lisääntyvästä sääntelystä johtuen koko ajan lisää juristeja.

Kenen vastuulla on osaamisen johtaminen?

Haastattelujen perusteella osaamisen johtaminen on yksiselitteisesti organisaation ylimmän johdon eli hallituksen vastuulla. Myös työntekijän oma vastuu osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä korostui mm. tämän kysymyksen kohdalla. Tästä aiheesta lisää kappaleessa 5.7.

”Mut isossa mittakaavassa kyllä se on siellä hallituksen vastuulla se osaamisen johtaminen.” (K)

Osaamisen ja pätevyyden edistäminen osaamisen johtamisen avulla

Virallisten koulutusten lisäksi haastateltavat toivat esiin erilaisia osaamisen johtamisen keinoja, joiden avulla sijoituspalvelutehtävissä toimivien henkilöiden osaamista ja pätevyyttä voidaan edistää. Kysymyksen kohdalla keskusteltiin jonkin verran myös siitä, mikä oikeastaan on koulutusta, kuinka se voidaan määritellä. Keskeistä ei ole jonkun tilaisuuden nimi, vaan sen säännönmukaisuus ja sisältö.

Motivoiminen nousi erittäin tärkeäksi osaamisen johtamisen keinoksi. Tietojen ja taitojen kehittäminen ja ylläpitäminen tulee olla mielekäästä ja kiinnostavaa. Pitää myös tietää ihmisten kiinnostusten kohteet. Tietynlaisen oppimisen ja tiedon jakamisen kulttuurin luominen organisaatiossa on oleellista ja organisaation tulee tukea yksilön oppimishalukkuutta.

Erittäin tärkeänä asiana pidettiin ajan löytymistä kouluttautumiseen ja osaamisen ylläpitämiseen. Tässä asiassa organisaation johdolla ja työntekijän lähiesimiehellä on tärkeä rooli. On luotava tilaisuuksia ja mahdollisuuksia osaamisen hankkimiseen ja ylläpitämiseen. Ylipäätään on hirveän tärkeää, kuinka organisaation johto suhtautuu asioihin ja minkälaisia lausuntoja se asioista antaa.

” (--) siihen jatkuvaan kouluttautumiseen, niin siihen pitää niin kun sen johtamisen kautta löytyä sitä aikaa, et se ei jää vaan niiden henkilöiden ihan omalle vastuulle. (--) se on niin kun yhtiön menestyksekkään liiketoiminnan kannaltakin avainasemassa, et siihen löytyy riittävä aika.”
(V1)

”Et ainakaan missään kovin lyhyissä koulutuksissa kaikkia osa-alueita ei pysty oppimaan ja jatkuvasti pysymään kärryillä. Et kun pitää tietää verotuksesta monimutkaisia asioita ja sitte tietysti koko tää rahoitusmarkkinoiden kehitys ja monimutkaiset tuotteet, mitä on tarjolla.” (F1)

Muita hyviä osaamisen johtamisen keinoja osaamisen ja pätevyyden edistämiseen sijoituspalvelualalla ovat haastattelujen perusteella mm. markkinatietämyksen ylläpito ja sen tuominen päivittäiseen työhön, erilaiset palaverit, coaching-parit ja kannustaminen itsenäiseen tiedonhankintaan.

Osaamisen johtamisen haasteet tulevaisuudessa

Kun kysyttiin, millaisia haasteita ja muutoksia voisi olla odotettavissa osaamisen johtamiseen sijoituspalvelualalla tulevaisuudessa, esiin nousivat digitalisaatio sekä palvelut ja niiden tuoma lisäarvo. Tekoälyä hyödyntämällä voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta.

”Kustannustehokkuus on se avainsana siellä, että jos käytännössä sitte osaamisen johtamisessa voidaan johtaa jotain koodinpätkää eikä vaikka satoja ihmisiä, niin onhan se sitte selkeesti semmonen muutos, joka saattaa olla odotettavissa tulevaisuudessa.” (K)

Myös nopeus, tuotteiden monimuotoisuus ja osaavan, pätevän henkilökunnan löytäminen ja motivoiminen nähtiin haasteina osaamisen johtamiselle. Olennaisena kuitenkin pidettiin, että palvelu on laadukasta sen muodosta riippumatta.

On huomattu, että uuden sääntelyn myötä organisaatiot ovat miettineet laajemmin, mitä haluavat jatkossa tehdä ja minkälaisia palveluita tarjota. MiFID II -direktiivi on edellyttänyt yhtiöissä esimerkiksi erilaisia järjestelmähankkeita ja kannustinten vastaanottamisen perustelua. Nämä asiat ovat osaltaan saaneet organisaatiot miettimään toimintalogiikkaansa ja konseptiaan. MiFID II:n kaltaiset suuremmat muutokset sääntelyssä heijastuvat organisaatioiden liiketoimintamalleihin ja valintoihin myös tulevaisuudessa.

5.4 Osaamisen kehittäminen sijoituspalvelualalla

Kun kartoitetaan tarvittavan osaamisen kehittämisen suuntaa, prosessi lähtee yksilötasolta kehityskeskusteluista ja kehityssuunnitelmista, joista sitten muodostuu koko organisaation tarve. Tähän tietoon yksilötason osaamisesta yhdistetään organisaation strateginen tahtotila. Myös markkinaseuranta, tuotehallintaprosessit sekä sääntelyn ja tulkintojen seuranta ovat keinoja tarvittavan osaamisen ennakoimiseen. Alan monimutkaisen toimintakentän takia seuranta ja kartoitus voi kuitenkin olla haastavaa.

”Strateginen tahtotila yhdistettynä siihen, et meillä on ajan tasainen ymmärrys ja tieto siitä ihan yksilötason osaamisesta.” (P1)

Osaamisen ja pätevyyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä työntekijän oma mielenkiinto ja aktiivisuus on tärkeää. Osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen tulee olla päivittäistä ja jatkuvaa. Sijoituspalvelualalla etenkin markkinaliikkeistä tulee olla jatkuvasti perillä. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että organisaatio luo omaehtoiseen kehittämiseen tarvittavat työkalut ja mallit.

Koulutusten osalta isommilla toimijoilla on enemmän omia mahdollisuuksia, kun taas pienemmät organisaatiot tukeutuvat enemmän ulkopuolisiin tahoihin. Koulutusten lisäksi osaamisen ja pätevyyden ylläpitämisen ja kehittämisen keinoja ovat mm. työssäoppiminen, mentorointi, verkostoituminen, erilaiset tilaisuudet ja palaverit, asiakastapausten läpikäynti ja havainnointi. Lähiesimiestyö tärkeässä roolissa, kun puhutaan osaamisen pätevyyden ylläpitämisestä ja kehittämisestä.

Haasteina osaamisen ylläpitämiselle ja kehittämiselle nähtiin kehittämisen, ylläpidon ja arvioinnin investoinnit ja kustannukset. Työntekijöiden on tärkeä ymmärtää, että koulutusten tarkoitus on tuottaa lisäarvoa ja niistä täytyy saada myös jotakin irti, koska ne ovat organisaatiolle investointeja ja pois työntekijöiden varsinaisesta työajasta.

”Niin kylhän ne on sitte niitä kriittisiä haasteita, jos katotaan isoja toimijoita, mitä käytännössä kustantaa ylipäänsä toi henkilökunnan osaamisen ylläpito.” (P1)

Tietynlaisen osaamisen kehittämisen kulttuurin ja compliance-ilmapiirin luominen organisaatiossa on tärkeää. Lainsäädäntömuutokset ja niiden tuomat velvoitteiden muutokset sekä niiden sisäistäminen ovat alalla jatkuva haaste. Myös se, että työntekijöillä on erilaiset taustat ja eritasoista osaamista, voi muodostua ongelmaksi. Kuinka organisaatio varmistuu siitä, että aivan jokaisella työntekijällä on riittävä ja ajantasainen osaaminen?

”Ihan se niin kun se ylläpitäminen, et sä oikeesti tiedät, et se koko porukka pysyy mukana.” (V1)

Haasteena nähtiin myös se, onko organisaatiolla tietoa osaamisen nykytilasta. Jos tätä tietoa ei ole, kuinka osaamista voidaan kehittää oikeaan suuntaan? Ongelmia tulee myös, jos henkilö ei näe osaamisen kehittämistä itselleen tärkeäksi, vaan nojautuu esimerkiksi kokemukseen ja siihen, että ”näin on aina tehty”. Itsensä kehittämiseen tulee olla halua, mutta siihen täytyy löytyä myös aikaa ja kehittämisen suuntaviivat pitää tulla esimieheltä.

5.5 Osaamisen arvioiminen

Kriteerit sijoituspalveluyrityksen henkilöstön osaamisen ja pätevyyden arviointiin löytyvät niin ikään Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen eli ESMA:n ohjeista (liite 5.). Kuten todettu, kansallinen viranomainen Finanssivalvonta ei tehnyt

merkittäviä muutoksia ESMA:n ohjeissa määriteltyihin tietämyksen ja pätevyyden edellytyksiin.

ESMA:n ja Finanssivalvonnan määrittelemä tietämyksen ja pätevyyden taso tulee jatkuvasti hallita. Ei riitä, että tietty osaamis- ja pätevyystaso on kerran saavutettu, vaan tämän tason ylläpitäminen on oleellinen osa sääntelyä.

”Ekahan sun pitää saada joku tietty perustaso, mutta sitten jollain tapaa niin kun jatkuvasti sitten arvioida, joka osa-alueelta, että osaaminen ei häviä tai pysyy riittävällä tasolla, niin kyllähän tää on myös tämmöstä kertausta. (--) Et ei se siinä mielessä niin kun mitään rakettitiedettä oo, mut että se ei vaan saa olla niin, että se on kerran suoritettu ja sit se on siinä. Vaan et sitä pitää pitää yllä. Tää on se taso ja tätä edellytetään niin kun jatkuvasti.” (V1)

5.6 Tietämyksen ja pätevyyden arviointikysymykset

Tämän tutkimuksen alkuvaiheessa ei ollut vielä tiedossa, voiko tietämyksen ja pätevyyden arvioinnin tehdä Suomessa sijoituspalveluorganisaatio itse vai tuleeko arvioijan olla jokin ulkoinen taho. Matkan varrella selvisi, että organisaatio voi tehdä sen itse, joten osana tätä tutkielmaa toteutettiin eräälle suomalaiselle pankille kysymyspatteristo sijoituspalvelutehtävissä toimivan henkilökunnan tietämyksen ja pätevyyden arvioimiseen. Määräys- ja ohjekokoelman luonnoksessaan Sijoituspalvelujen toiminnan järjestäminen ja menettelytavat (Finanssivalvonta 2018a) Finanssivalvonta määrittelee, että Sijoituspalveluyrityksen on varmistettava henkilökunnan tietämys arvioinnilla, jonka yritys voi suorittaa itse.

ESMA:n ohjeissa (ESMA 2016, 7-9) määritellään selvät vaatimukset sekä tietoja antavien että sijoitusneuvoja antavien henkilöiden tietämykselle ja pätevyydelle. Myös moni haastateltavista viittasi suoraan näihin vaatimuksiin kysyttäessä, minkälaisilla kriteereillä sijoituspalveluyrityksen henkilöstön osaamista ja pätevyyttä tulisi arvioida. Arviointikysymykset laadittiin erikseen sijoitustuotteista tietoja antaville ja sijoitusneuvontaa antaville, koska ”sijoitusneuvoja antavalta henkilöstöltä edellytettävän

tietämyksen ja pätevyyden olisi oltava tasokkaampaa ja laajempaa kuin niiden, jotka ainoastaan antavat tietoja sijoitustuotteista ja -palveluista” (ESMA 2016, 6). Osittain kysymykset ovat samat molemmille henkilöstöryhmille.

Kysymyspatteristoihin tuli lopulta yhteensä 50 oikein/väärin -kysymystä, jotka jaoteltiin selvyuden vuoksi neljään osa-alueeseen:

1. Tuotteet
2. Verotus
3. Sääntelyn mukaiset menettelytavat
4. Kansantalous ja rahoitusmarkkinat.

Ensimmäinen osio sisältää väittämiä pankin myymiin tuotteisiin liittyen. Toisessa osiossa testataan vastaajan tietämystä sijoitustuotteiden verotuksesta. Kolmannessa osiossa on väittämiä liittyen pankin sääntelyyn ja lainsäädäntöön perustuviin sisäisiin menettelytapaohjeisiin. Neljännessä osiossa on hyödynnetty internetissä saatavilla olevia sijoituspalvelu- ja sijoitusneuvojan tutkintojen kysymyksiä. Työntekijät voivat valmistautua tenttiin kertaamalla pankin tuotteisiin ja menettelytapoihin liittyviä asioita mm. pankin intranetistä, kertaamalla sijoitustuotteiden verotusta sekä palauttamalla mieleen kansantalouden ja rahoitusmarkkinoiden perusasioita.

Arviointikysymykset löytyvät pankin intranetistä sähköisessä muodossa. Vastaaja saa heti testin palautettuaan sekä testin tuloksen että oikeat vastaukset. Arvioinnin läpäistäkseen vastaajan tulee saada vähintään 40 kpl eli 80 % vastauksista oikein. Suoritetusta arvioinnista tehdään merkintä pankin koulutusjärjestelmään. Arviointikysymykset päivitetään pankin toimesta vähintään kerran vuodessa. Kysymykset/väittämät löytyvät liitteistä kuusi ja seitsemän.

Pankin yhteistyökumppanin tekemä tekninen toteutus tuottaa pankille myös palautteen kaikista tehdyistä testeistä. Palautteesta selviää sekä kirjallisessa muodossa että graafeina tehtyjen tenttien yhteistulokset osa-alueittain. Pankki pystyy hyödyntämään palautetta koulutusten suunnittelussa arvioidessaan henkilökunnan osaamista ja kehityskohteita.

5.7 Yksilön vastuu osaamisen kehittämisessä ja ylläpidossa

Vaikka vastuu osaamisen johtamisesta organisaatiossa onkin sen ylimmällä johdolla, ei yksilön vastuuta oman osaamisensa kehittämisessä ja ylläpitämisessä voi väheksyä. Yksilön vastuu omasta osaamisestaan nousi esiin jokaisessa haastattelussa, joten siitä tuli yksi erillinen teema tämän tutkielman tutkimustuloksiin.

”Kyllä mä lähden kaikessa osaamisen johtamisessa siitä, että se on ihan joka ikisen yksilön vastuulla vastata siitä omasta osaamisestaan. Et se on se peruslähtökohta.” (P1)

Kaikki haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä motivaatiota ja omaa halua kehittyä. Jokainen on itse vastuussa omasta työmarkkinakelpoisuudestaan ja ”markkina-arvostaan”. Finanssialalla työntekijöitä koulutetaan paljon ja tarjotaan useita erilaisia koulutustapoja, mutta työntekijän vastuulla on sitoutua ja asennoitua kehittämään itseään jatkuvasti.

”Sehän on se sun markkina-arvo myös, että sulla on osaaminen kohdallaan.” (P1)

”(--) sun ainoa tapa huolehtia omasta työmarkkinakelpoisuudesta on se, että sä kehität ittees.” (F2)

”Ja jos nyt tässä digitalisaatio alkaa jyräämään ja (--) vahvimmat selviää, niin kyllähän siinä mielessä jokainen on vastuussa sit siitä omasta kompetenssin ylläpitämisestä (--)” (K)

Jokaisen yksilön omalla vastuulla on pitää itsensä ajan tasalla, osallistua koulutuksiin, omaksua organisaation ohjeet ja noudattaa näitä ohjeita päivittäisessä työssään. On kuitenkin organisaation tehtävä luoda tähän tarvittavat mahdollisuudet. Työntekijällä tulee olla aikaa perehtyä ohjeisiin eivätkä ohjeet saa olla epäselvät. Sijoituspalveluyrityksellä on oltava toimivat menettelytavat ja prosessit, joilla se varmistaa oikeanlaisen toiminnan organisaatiossa. Jos prosessi ei ole toimiva, se ei

ole yksittäisen henkilön syy. Työntekijä on riippuvainen organisaation johdon tuesta ja yhtiön ns. compliance-ilmapiiristä. Tasapaino myynnin ja sääntöjen noudattamisen välillä ei ole työntekijän velvoite, vaan viime kädessä organisaation.

Sijoituspalvelualalla jokaisen tulee myös olla ”kartalla” markkinatilanteesta ja tämä vaatii jonkin verran omaa mielenkiintoa. Aito kiinnostus asiaan auttaa motivoimaan. Organisaatioon tulee luoda kulttuuri, jossa edellytetään ja tuetaan kouluttautumista ja viestitään esim. siitä, että markkinatilanteen seuraaminen on tärkeää. Organisaatiossa tulee olla työkalut ja mallit omaehtoiseen kehittämiseen, esimerkiksi verkkokursseja tai koulutusmateriaalia, johon voi tutustua silloin, kun omaan aikatauluun sopii. Lähiesimiehen vastuulla on varmistaa, että jokainen osallistuu tarvittaviin koulutuksiin ja että jokaisella on mahdollisuus siihen.

”(--) vaikka se on jokaisen henkilön omalla vastuulla ylläpitää omaa osaamista, ni jos ei esimies sitä mahdollista, niin sehän on tekemätön paikka.” (P1)

Kun rekrytoidaan uutta ihmistä, palkattavalla henkilöllä tulee olla valmius kehittää itseään. Pohjakoulutus ja työkokemus eivät välttämättä ole tärkeitä, vaan mm. se, että osoittaa kykyä perehtyä asioihin ja olla omatoiminen. Tänä päivänä tietoa pitää oppia nopeasti ja sitä pitää osata omatoimisesti hakea. Tulee olla aktiivinen ja omata halu ja potentiaali kehittyä. Lähiesimiehen rooli on tärkeä, sillä hän vastaa siitä, että työntekijälle rakennetaan tietty kehityspolku, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja että työntekijä saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet.

5.8 Tutkintopakko sijoituspalvelualalla

Myös mahdollinen sijoituspalvelualan tutkintopakko esiintyi useassa haastattelussa, joten myös siitä tehtiin tutkielmaan oma teemansa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kun sijoituspalvelulakia uudistettiin, Finanssivalvonta toivoi eduskunnan antavan mietinnössään lausunnon, joka olisi velvoittanut Valtiovarainministeriön tekemään selvityksen sijoituspalvelualan tutkintopakosta.

Esimerkiksi vakuutus- sekä kiinteistönvälitysalalla tutkintopakko on jo olemassa, ja sijoituspalvelualalla on melko paljon kirjavuutta nykykriteerien täyttymisessä osamisen ja pätevyyden osalta. Muun muassa Finanssiala ry:n kanta asiaan oli, että uudistettu laki ja Finanssivalvonnan antamat ohjeet ja määräykset ovat jo sinällään suuri muutos ja luovat riittävät vaatimukset alalle.

Monet sijoituspalvelualan organisaatiot ovat määritelleet ns. APV-tutkinnon eli sijoituspalvelu- tai sijoitusneuvojan tutkinnon pakolliseksi sijoitustehtävissä toimiville työntekijöilleen. Finanssiala ry suosittelee tutkintoa jäsenyhtiöilleen ja tutkinnot ovatkin osa suomalaisen finanssialan itsesääntelyä. Mahdollisen tutkintopakon edessä APV-tutkinnot eivät kuitenkaan välttämättä olisi riittäviä kaikkien alan toimijoiden tarpeisiin, koska tuote- ja palveluvalikoimat ovat niin moninaiset. Toisille toimijoille APV-tutkinnot ovat toimiva ratkaisu, mutta toisille niiden taso ei ole riittävä, vaan tarvitaan jotain spesifimpää.

Eräs ongelma tutkintopakkoon liittyen on se, kuka Suomessa voisi toimia sijoituspalvelualan tutkinnon järjestäjänä. Jos tutkinto asetetaan pakolliseksi, sen järjestämiseen kohdistuu merkittävät paineet laadun suhteen. Järjestäjän pitäisi olla riippumaton toimija ja tutkintojärjestelmän tulisi myös täyttää tietynlaiset vaatimukset. Tällaisen tutkintojärjestelmän rakentaminen vaatii aikaa. Sijoituspalveluyritykset ovat Suomessa hyvin monimuotoisia ja tarjoavat hyvin erilaisia palveluita, joten herää kysymys, olisiko syytä olla tarjolla myös monta erilaista tutkintoa. Asiassa seurataan muita EU-jäsenvaltiota, kuinka niissä toimitaan asian suhteen ja minkälaisia rakenteita niistä löytyy.

”Joissain maissahan on ollut jo pidempään tietyn tyyppisiä olemassa olevia rakenteita. Ja varmaan joissain maissa on varmaan nyt sääntelyn myötä rakennettu jotain uutta. Että minkälaisia kokemuksia sitten puolin ja toisin on. Et vaikee siinä mielessä sanoa, et uskon että varmaan nyt on tehty tietty linjaus ja nyt varmaan tarvitaan vähän kokemusta, et miltä tilanne näyttää, että voidaan sit arvioida että onko tarvetta sitten muuttaa.” (V1)

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, ettei tutkinnon suorittaminen välttämättä kerro vielä paljonkaan henkilön pätevyydestä, mutta toisaalta se loisi sille tietyn vähimmäistason, joka pitää hallita. Tutkintopakko ei myöskään poistaisi organisaatiolta henkilökunnan kouluttamisen vaatimusta.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa verrataan tutkielman tuloksia aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä esitetään mahdollisesti esiin nousevia samankaltaisuuksia tai poikkeavuuksia. Tämän jälkeen johtopäätöksissä kiteytetään tutkielman tulokset sekä vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

6.1 Pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, minkälaisia pätevyyden ja osaamisen vaatimuksia sijoituspalvelualan työntekijöille on nyt ja tulevaisuudessa, sekä kuinka osaamista voidaan alalla johtaa, kehittää, ylläpitää ja arvioida. Yksi työn tavoitteista oli myös kehittää eräälle suomalaiselle pankille kysymyspatteristo henkilöstön tietämyksen ja pätevyyden arvioimiseen.

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu osaamisen johtamisen kirjallisuudesta. Empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla henkilöitä, joilla oli tietämystä osaamisen johtamisesta ja/tai MiFID II -direktiivin mukaisista sijoituspalvelualan työntekijöiden osaamis- ja pätevyysvaatimuksista.

Sijoituspalvelualan ominaispiirre on suuri sääntelyn määrä, joka tuo alalle omat haasteensa myös osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tammikuun 3. päivä 2018 voimaan tullut MiFID II -direktiivi toi merkittäviä lisävaatimuksia sijoituspalveluyrityksille mm. henkilöstön osaamiseen ja pätevyyteen liittyen (Finanssivalvonta 2017a). Keskeinen muutos osaamis- ja pätevyysvaatimuksiin on tämän tutkielman tulosten mukaan se, että vaatimukset ovat nyt paljon tarkemmat, yksityiskohtaisemmat ja konkreettisemmat. MiFID II -direktiiviin ja MiFIR -asetukseen perustuva uudistettu sijoituspalvelulaki tuli Suomessa voimaan niin ikään 3.1.2018. Valvovan

viranomaisen eli Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet tullevat voimaan keväällä 2018.

Finanssivalvonnan (2018b, 4) mukaan MiFID II -sääntelyä voidaan pitää pääomamarkkinoiden suurimpana sääntelymuutoksena finanssikriisin jälkeen. Se kertoo paljon siitä, kuinka suuria ponnistuksia uuden sääntelyn mukaisten toimintatapojen omaksuminen ja käyttöönotto on vaatinut alan organisaatioilta. Monet toimijat ovat toteuttaneet suuria järjestelmähankkeita ja miettineen alusta asti uudelleen, kuinka toiminta järjestetään.

Organisaatiolle paras tapa sopeutua toimintaympäristön muutoksiin ja pysyä kilpailukykyisenä on lisätä organisaation osaamista ja käyttää sitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Löfstedt 2001, 115; Ojala, 1994) Työstä on näin ollen tullut yksittäisille työntekijöille jatkuvaa oppimista ja osaamisesta yksilölle työsuhdeturva, joka määrittää hänen markkina-arvonsa työmarkkinoilla (Heilmann & Heilmann 2012, 7; Sydänmaanlakka 2000, 158). Myös tämän tutkielman tulokset vahvistavat tätä väittämää. Tiedon omatoiminen hakeminen ja nopea omaksuminen on tärkeää. Osaaminen on paljon muutakin kuin koulutuksen kautta hankittua tietoa: tärkeintä on kyky soveltaa opittuja asioita käytäntöön.

Sijoituspalvelutehtävissä työskentelevällä henkilöllä tulee uuden sääntelyn myötä olla sekä vaadittu tietämys että pätevyys. Työntekijät jaetaan ESMAN ohjeessa kahteen ryhmään: niihin, jotka antavat sijoitusneuvoja ja niihin, jotka ainoastaan antavat tietoja sijoitustuotteista ja palveluista. Sijoitusneuvoja antavilta henkilöiltä edellytetään tasokkaampaa tietämystä ja pätevyyttä kuin niiltä, jotka antavat vain tietoja sijoitustuotteista ja -palveluista. (ESMA 2016, 6) Jos työntekijällä ei ole vaadittua tietämystä ja pätevyyttä, hän saa tarjota sijoitusneuvoja tai tietoja ainoastaan valvonnan alaisena määrääjän. (ESMA 2016, 9) Tämän tutkielman tulosten mukaan ESMA:n ohjeet ja Suomessa Finanssivalvonnan ohjeet ja määräykset määrittelevät sijoituspalvelualan työntekijöiden osaamisvaatimukset tänä päivänä.

Tulevaisuudessa osaamisvaatimukset sijoituspalvelualalla tuskin tulevat väheneään. Haastateltavien mukaan osaava henkilökunta, osaamisen tason

ylläpitäminen ja sen laadun varmistaminen tulevat edelleen olemaan tärkeässä roolissa. Lisäksi vaatimukset saattavat vielä täsmentyä niiden tehtävänkuvien osalta, johon nykysääntely ei ota kantaa. Digitalisaatio ja tekoäly tulevat muuttamaan alaa, mutta palveluosaaminen nähtiin edelleen merkittävänä kilpailuvalttina myös tulevaisuudessa.

Sijoituspalvelualan tutkintopakko saattaa olla yksi tulevaisuuden kehityssuunta. Kun uutta sijoituspalvelulakia säädettiin, käytiin keskustelua sijoituspalvelualan tutkintopakosta. Finanssivalvonta oli aiemmin vuonna 2017 tehnyt selvityksen alan toimijoiden henkilökunnan osaamis- ja pätevyysvaatimuksista sekä siitä, millaisia vaatimuksia toimijat aikoivat ottaa käyttöön sääntelyn tullessa voimaan. Finanssivalvonta totesi, että selvityksen mukaan ilman tutkintopakkoa sääntelyllä ei välttämättä saavutettaisi osaamisen tason parantumista ja lopputulos olisi todennäköisesti kirjava eri toimijoiden kesken. Näin ollen Finanssivalvonta esitti, että sekä sijoitusneuvoja antaville että tietoja antaville työntekijöille asetettaisiin tutkintovaatimus lain tasolla. Tutkintopakon avulla varmistettaisiin yhtenäinen ja riittävä teoreettinen lähtötaso sijoituspalvelutehtävissä toimiville henkilöille. Kireän aikataulun vuoksi Finanssivalvonta kuitenkin ehdotti, että direktiivi pantaisiin täytäntöön vuoden vaihteessa hallituksen esityksessä ehdotetulla tavalla ilman tutkintopakkoa, mutta valtioneuvosto ryhtyisi selvittämään sen käyttöönottoa Suomessa. (Valtiovarainministeriö 2017, 7-8)

Finanssiala ry (FA) oli sitä mieltä, että selvitystä tutkintopakon tarpeellisuudesta ei siinä vaiheessa ollut syytä aloittaa, vaan ensin pitäisi saada kokemuksia uudesta sääntelystä ja Finanssivalvonnan määräyksistä (Valtiovarainministeriö 2017, 8). Lausunnossaan FA (Finanssiala ry 2017b, 1) toteaa, että Finanssivalvonnan direktiiviin ja lainsäädäntöön perustuvat uudet määräykset ovat merkittävä uudistus sijoituspalvelualan toimijoille ja niiden vaikutukset mm. hallinnollisiin järjestelmiin ovat merkittävät. FA toi esiin myös alalla jo käytössä olevat ja toimiviksi katsotut ns. APV-tutkinnot ja korosti, ettei tutkintopakkoa edellytetä MiFID II -direktiivissä eikä ESMA:n ohjeissa. Lausunnossaan FA totesi, että sopivan tahon löytyminen tutkinnon järjestäjäksi voi olla hankalaa. Suomessa toimivien sijoituspalveluyritysten

liiketoimintamallit, asiakaskohderyhmät ja palvelut ovat kovin monimuotoisia, joten kaikkia palvelevan mallin löytyminen olisi haasteellista.

Valtiovarainministeriö katsoi, että lakisääteinen velvollisuus huolehtia henkilökunnan pätevyyden ja osaamisen riittävydestä sekä siihen liitetty sanktiointi yhdessä Finanssivalvonnan määräystenantovaltuuksien ja valvontatoimenpiteiden kanssa ovat riittävä kannustin organisaatioille toimia vaatimusten mukaisesti. Se on myös tutkintopakkoa joustavampi ja erilaiset toimijat huomioon ottava toimintamalli. Valtiovarainministeriö ei kuitenkaan vastustanut sitä, etteikö saatujen kokemusten perusteella voitaisi myöhemmin selvittää tutkintopakon käyttöönottoa Suomessa. (Valtiovarainministeriö 2017, 8)

Ylimmän johdon rooli on keskeinen osaamisen johtamisen kannalta, sillä johto on vastuussa yrityksen saavutuksista ja siitä, että organisaatio etenee oikeaan suuntaan (Yarbrough & Herald 2013, 164; Kiviranta 2010, 139). On kuitenkin tärkeää huomioida, että vaikka osaamista johdetaankin ylimmän johdon tasolta, vastuu osaamisen kehittamisestä ja ylläpitämisestä on kaikilla yhteisesti. Jokainen vastaa itse oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä. (Viitala 2005, 23) Johdon vastuurooli yrityksen osaamisen johtamisessa, mutta myös yksilön vastuu oman osaamisen kehittamisestä ja ylläpitämisestä kävivät selkeästi ilmi myös tämän tutkielman tuloksista. Sijoituspalveluyrityksessä osaamisen johtaminen on yksiselitteisesti organisaation ylimmän johdon vastuulla. Jokainen työntekijä on kuitenkin itse vastuussa osaamisensa kehittamisestä ja oman ”markkina-arvonsa” ylläpitämisestä mm. osallistumalla koulutuksiin ja hakemalla tietoa itsenäisesti.

Työnantajan tehtävä on luoda mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen esimerkiksi varmistamalla, että työntekijöillä on siihen riittävästi aikaa. Tässä lähiesimiehellä on ratkaiseva rooli, sillä esimies on vastuussa siitä, että osaamisen kehittäminen on työyksikössä mahdollista (Viitala 2005, 23). Työssä jaksamisella on suuri vaikutus oppimiseen, sillä väsynyt ihminen ei jaksaa kehittää osaamistaan. Työskentelyn lomaan tarvitaan taukoja, jotta oppimiselle jää tilaa. (Kiviranta 2010, 144) Etenkin suurissa organisaatioissa osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen on hyvin paljon lähiesimiesten vastuulla (Kiviranta 2010, 139). Lähiesimiehen roolin merkitys

nousi selkeästi esiin myös tämän tutkielman tuloksissa. Esimiehen on luotava työntekijälle tilaisuudet ja mahdollisuudet oman osaamisensa kehittämiseen. Jos mahdollisuuksia ei ole, osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on melko lailla mahdotonta.

Motivaatio on oppimisen kannalta oleellista, sillä ilman motivaatiota oppimista ei tapahdu (Sydänmaanlakka 2000, 34; Kupias et al. 111). Motivoitunut ja organisaation tukema työntekijä oppii ja kehittyy (Kiviranta 2010, 141). Tämän tutkielman tulosten perusteella voidaan sanoa, että motivoiminen on erittäin tärkeä osaamisen johtamisen keino. Tulosten perusteella myös tietynlaisen oppimista ja tiedon jakamista korostavan organisaatiokulttuurin luominen on oleellinen osa osaamisen johtamista. Tätä näkemystä tukee mm. Suppiah & Singh Sandhun (2011, 463) tutkimus, jonka mukaan organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli tiedon jakamisen edistämisessä. Myös Karakowsky & McBey (1999) toteavat, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden kehittymiseen.

Perinteisin osaamisen kehittämisen keino ovat opinnot (Kiviranta 2010, 151-155). Muita kouluttautumisen ja oppimisen keinoja ovat mm. perehtyminen, työnopastus, tutorointi, laajennetut työtehtävät, ohjaustehtävät, vuorotteluvapaa, työkierto ja kehityskeskustelut (Kupias et al. 2014, 79-80). Haastattelutulosten perusteella sijoituspalvelualalla osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen keinoja perinteisten koulutusten lisäksi ovat mm. työssäoppiminen, mentorointi, verkostoituminen ja palaverit.

Organisaatioiden täytyy tehdä vähintään vuosittain arviointi henkilökunnan tietämyksestä ja pätevydestä. Arvioinnilla varmistetaan, että henkilökunnalla on vaadittun mukaiset tiedot ja taidot, ja että tietoja sekä osaamista ylläpidetään. Arvioinnissa testataan henkilöstön tietämystä mm. tuotteista ja palveluista sekä sääntelyn muutoksista (ESMA 2016, 12). Tämän tutkielman tulosten mukaan ESMA:n ohjeet ja Finanssivalvonnan ohjeet ja määräykset luovat pohjan sille, millä perustein työntekijöiden tietämystä ja pätevyyttä tulee suomalaisissa sijoituspalveluyrityksissä arvioida.

Tietämyksen ja pätevyyden taso tulee jatkuvasti hallita, joten ei riitä, että tietty osaamis- ja pätevyystaso on kerran saavutettu, vaan tämän tason ylläpitäminen on tärkeää. Osana tätä tutkielmaa toteutettiin eräälle suomalaiselle pankille kysymyspatteristo henkilökunnan tietämyksen ja pätevyyden arvioimista varten. Kysymykset laadittiin erikseen sijoitusneuvoja antaville ja tietoja sijoitustuotteista antaville henkilöille. Arviointikysymysten avulla työntekijä saa palautteen omasta osaamisestaan ja pätevyydestään sekä organisaatio saa tiedon henkilöstön osaamisen tasosta, ja voi sen perusteella arvioida osaamisen kehittämistarpeita sekä koulutuksia ja muita osaamisen kehittämisen keinoja.

Samoin kuin henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry:n tutkimuksesta (Viitala et. al 2011, 4) sekä Muuttuva työ finanssialalla -kyselystäkin (T-media 2015) kävi ilmi, myös tässä tutkielmassa nousi esiin huoli työntekijöiden ajan puutteen vaikutuksesta niin osaamisen kehittämiseen kuin palvelun laatuun. Niin ikään tutkielman tulokset osoittavat, että henkilökohtaisen palvelun merkitys tulee säilymään tärkeänä itsepalvelun rinnalla teknologian kehittymisestä huolimatta, kuten myös Muuttuva työ finanssialalla -kyselyn tulokset kertovat. Juridinen osaaminen, riskienhallinta, joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin ovat myös molempien tutkimusten tulosten perusteella yhä tärkeämpiä osaamisalueita finanssialalla.

Portsmouthin yliopistossa opettajana työskentelevä ja finanssialan tutkimusta tekevä Alexis Stenfors ennustaa Talouselämän (2018) artikkelissa seuraavan suuren finanssikriisin lähtevän liikkeelle koneiden käymästä nopeasta kaupankäynnistä. Hänen mukaansa seuraava finanssikriisi tulee olemaan seurausta algoritmeista, koneoppimisesta ja tekoälystä, kun robotit ja tekoäly korvaavat nopeassa tahdissa ihmistyötä finanssialalla. Algoritmit poimivat tietoa äärettömän nopeasti, ja Stenfors esittää, että ihminen tulee vähitellen katoamaan tästä prosessista. Seurauksena on hänen mukaansa kriisi, joka ei ole ihmisen hallittavissa. (Talouselämä 2018) Tämän tutkielman tulosten perusteella tekoäly tulee muuttamaan sijoituspalvelualaa merkittävästi, mutta ei kuitenkaan poista perinteisen henkilökohtaisen palvelun ja palveluosaamisen tarvetta kokonaan.

6.2 Johtopäätökset

Tässä alaluvussa vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Ensin esitetään vastaukset alatutkimuskysymyksiin, sitten vastataan päätutkimuskysymykseen ja esitetään tutkielman johtopäätökset.

Alatutkimuskysymys 1. Minkälaista osaamista ja pätevyyttä vaaditaan sijoitustehtävissä työskenteleviltä nyt ja tulevaisuudessa?

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Euroopan arvopaperimarkkinaviiranomaisen ESMA:n ohjeissa tietämyksen ja pätevyyden arviointiin määritellään tietämyksen ja pätevyyden vähimmäisedellytykset sekä sijoitusneuvoja antavien että sijoitustuotteista ja -palveluista tietoja antavien osalta (Liite 5). Sijoitusneuvoja antavilta henkilöiltä edellytetään tasokkaampaa tietämystä ja pätevyyttä kuin niiltä, jotka antavat vain tietoja sijoitustuotteista ja -palveluista. Ohjeissa määritellään myös, minkälaisissa tehtävissä toimivia nämä vaatimukset eivät koske. Tietämys- ja pätevyysvaatimukset tulee suhteuttaa organisaation tuotteiden ja palveluiden tarjontaan. (ESMA 2016, 6)

Sijoituspalvelutehtävissä toimivan henkilön tulee tietää ja ymmärtää organisaation sisäiset ohjeet ja menettelytavat sekä osata soveltaa niitä käytännössä. Lisäksi täytyy tietää sääntelyvaatimuksista ja niiden muutoksista. Työntekijän tulee tuntee työnantajayrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet ja piirteet. Työntekijän tulee myös tietää tilanteet, joissa syntyy eturistiriitoja sekä tilanteet, joissa yritys voi maksaa tai vastaanottaa kannustimia. (ESMA 2016, 11-12)

Jotta henkilö voi toimia sijoituspalvelutehtävissä, hänellä tulee olla sekä vaadittu osaaminen että pätevyys. Riittäväksi työkokemukseksi eli osaamiseksi ESMA määrittelee vähintään 6 kuukauden työkokemuksen, jonka aikana työntekijä on osoittanut kykenevänsä hoitamaan sijoituspalvelutehtäviä menestyksekkäästi. (ESMA 2016, 5) Suomessa Finanssivalvonta on esittänyt, että edellä mainitun työkokemuksen olisi oltava vähintään yksi vuosi (Finanssivalvonta 2018a, 29). Asianmukaisella pätevyydellä ESMA tarkoittaa ”pätevyyttä tai muuta suoritettua koetta tai

koulutusta”. Sijoituspalveluyrityksen tulee itse määritellä, kuinka henkilökunnan tulee tämä pätevyysvaatimus täyttää.

Kuten todettu, sääntelyvaatimukset osaamisen ja pätevyyden osalta tuskin tulevat vähenemään tulevaisuudessa. Osaamisen tason ylläpitäminen sekä osaamisen ja palvelun laadun varmistaminen on edelleen tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta, digitalisaatiosta ja tekoälystä huolimatta. Tekoäly tulee luultavasti vaikuttamaan niin, että organisaatiot tarjoavat tasalaatuista palvelua kustannustehokkaasti. Se ei palvelualalla tule kuitenkaan korvaamaan ihmistä kokonaan, vaan etenkin monimutkaisemmissa palvelutilanteissa ihmistä tarvitaan edelleen. Merkittävä kysymys on, johdetaanko tulevaisuudessa ihmisten sijaan koneita ja järjestelmiä?

Alatutkimuskysymys 2. Kuinka osaamista ja pätevyyttä ylläpidetään ja kehitetään sijoituspalvelualalla?

Osaamisen ylläpito ja kehittäminen kuuluu sekä organisaatiolle että sen työntekijöille (Löfstedt 2001, 123). Vaikka vastuu osaamisen johtamisesta organisaatiossa onkin sen ylimmällä johdolla, yksilön vastuu oman osaamisensa ylläpitämisessä ja kehittämisessä on todella merkittävä. Jokainen on itse vastuussa omasta osaamisestaan, joka määrittää tänä päivänä työntekijän arvon työmarkkinoilla (Sydänmaanlakka 2000, 158; Heilmann & Heilmann 2012, 7).

Yrityksen organisaatiokulttuurin luominen on osa osaamisen johtamista ja vaikuttaa työntekijöiden kehittymiseen (Karakowsky & McBey, 1999). Organisaation tulee tukea henkilökunnan osaamisen kehittämistä mm. tarjoamalla siihen tarvittavat työkalut ja mahdollisuudet. Organisaatiot, jotka rohkaisevat henkilökuntaa kriittiseen ajatteluun, edistävät työntekijöiden oppimista ja kehittymistä (Karakowsky & McBey, 1999). Motivoitunut ja organisaation tukea nauttiva työntekijä oppii ja kehittyy, joten jatkuva rohkaisu ja tavoitteiden asettaminen on tärkeää. Erikoistuminen tietylle osaluueelle tulisi perustua ensisijaisesti henkilön omiin mielenkiinnon kohteisiin.

Esimiehen tehtävä on varmistaa, että jokaisella alaisella on velvollisuus sekä mahdollisuus kehittää osaamistaan ja että kehittymisen keinot ja suunta ovat oikeat

(Kiviranta 2010, 140-141). Sekä esimiehellä että työntekijöillä täytyy olla selkeä kuva osaamisvaatimuksista (Kupias et al. 2014, 64). Työntekijöiden tulee ymmärtää eri työtehtäviin liittyvät vaatimukset, jotta he voivat kehittyä oikeaan suuntaan. Toisaalta liian tiukoiksi laaditut työnkuvat voivat tukahduttaa työntekijöiden potentiaalia. (Houtzagers 1999, 27)

Myös työssä jaksaminen vaikuttaa merkittävästi oppimiseen. Väsynyt ja stressaantunut ihminen ei jaksakaan kehittää osaamistaan. (Kiviranta 2010, 144-146) Oppiminen vaatii myös aikaa, joten organisaation on tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on oikeasti riittävästi aikaa itsensä kehittämiseen.

Opintojen ja koulutusten lisäksi muita osaamisen kehittämisen keinoja yksilön kohdalla ovat mm. perehtyminen ja työssäoppiminen, työnopastus, mentorointi, laajennetut työtehtävät, työkierto ja kehityskeskustelut (Kupias et al. 2014, 79-80). Myös urasuunnittelua ja palautteen saamista voidaan pitää hyvinä kehittymistä edistävinä työvälineinä (Kiviranta 2010, 151-155).

Alatutkimuskysymys 3. Kuinka osaamista ja pätevyyttä arvioidaan sijoituspalvelualalla?

Keinoja osaamisen arvioimiseen ovat esimerkiksi työtilanteiden havainnointi, esimies-alaiskeskustelut ja osaamiskartoitukset. Todellinen työtilanne antaa hyvän kuvan työntekijän osaamisesta ja kehityskohteista. On kuitenkin tärkeää sopia etukäteen yhteisesti selvät pelisäännöt, sillä arvioinnin tulee tapahtua avoimesti. (Kupias et al. 2014, 66)

Kehityskeskustelu on tyypillinen keskustelutilanne, jossa kartoitetaan työntekijän vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Kuten edellä todettiin, se on myös yksi keino osaamisen kehittämiseen. Yleensä kehityskeskusteluja käydään organisaatioissa kuitenkin vain kerran vuodessa, ja tämä on osaamisen kehittämisen kannalta aivan liian harvoin. Epävirallisempia keskusteluja kannattaakin käydä huomattavasti useammin ja säännöllisesti. (Kupias et al. 2014, 67)

Osaamiskartoitus on hyödyllinen työkalu työntekijöiden osaamisen kartoittamiseen. Kartoituksen avulla saadaan selville, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan ja mikä on nykyosaamisen tilanne. (Kupias et al. 2014, 70)

Sijoituspalvelualalla EU:ssa kriteerit henkilöstön osaamisen ja pätevyyden arvioimiseen löytyvät Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen eli ESMA:n ohjeista (liite 5.). Näihin perustuen Finanssivalvonta on esittänyt omat ohjeensa ja määräyksensä Suomessa.

Suomessa sijoituspalveluyritys voi tehdä henkilöstön tietämyksen ja pätevyyden arvioinnin itse, eikä ulkopuolista arvioijaa tarvitse välttämättä käyttää (Finanssivalvonta 2018a, 29). Arviointikysymysten laatimisessa tulee huomioida ESMA:n ja Finanssivalvonnan kriteereiden lisäksi se, että sijoitusneuvoja antavien ja tietoja sijoitustuotteista ja -palveluista antavien tehtäväkuvat ja vaatimukset eroavat. Sijoitusneuvoja antavien henkilöiden arvioinnin tulee olla vaativampi kuin tietoja antavien henkilöiden. (ESMA 2016, 12)

Arviointi tulee tehdä vähintään kerran vuodessa ja sijoituspalveluyrityksen tulee seurata lain ja sääntelyn kehitystä sekä päivittää arviointikysymyksiä vastaamaan mahdollisia muutoksia. (ESMA 2016, 9)

Päätutkimuskysymys: Kuinka osaamisen johtamisella voidaan edistää sijoituspalvelualalla työskentelevän henkilön osaamista ja pätevyyttä?

Osaamisen johtamisen prosessin tavoitteena on osaamisen tunnistaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Prosessiin kuuluu organisaatiolle ja työntekijöille tarpeellisen osaamisen suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. (Uotila & Sääntti 2011, 111-112) Prosessi alkaa vision, strategian ja tavoitteiden selkiyttämisestä sekä ydinosaamisen määrittämisestä. Ydinosaaminen konkretisoidaan organisaation eri tasojen osaamisalueiksi, määritellään eri osastojen osaaminen sekä kehitystarpeet nykyhetki ja tulevaisuus huomioiden. Osaston kehityssuunnitelma viedään edelleen yksilötasolle ja siihen yhdistetään työntekijöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. (Sydänmaanlakka 2004, 135)

Osaamisen johtaminen on asiantuntijapalveluita tarjoavalla sijoituspalvelualalla tärkeässä roolissa. Ehdottomasti merkittävin erityispiirre sijoituspalvelualalla on suuri sääntelyn määrä. Yksityiskohtaisten velvoitteiden täyttymisen varmistaminen on organisaatioissa tärkeää, ja dokumentointivaateita, raportointia ja hallinnollisia prosesseja on enemmän kuin monella muulla alalla.

Osaamisen johtaminen on sijoituspalveluorganisaatiossa ylimmän johdon eli hallituksen vastuulla. Organisaation johdon tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö omaksuu ohjeet ja noudattaa niitä, mutta myös mahdollistaa työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Johdon on tärkeää mieltää, että työskentely sijoituspalvelutehtävissä vaatii osaamista. Toimintamallien ja järjestelmien täytyy myös olla rakennettu niin, että ne antavat tukea asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille.

Motivoiminen on tärkeä osaamisen johtamisen keino, jossa auttaa mm. työntekijöiden kiinnostusten kohteiden tietäminen. Osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen sekä työnteon pitää olla mielekästä ja kiinnostavaa. Tietyntyyppisen osaamisen kehittämisen ja tiedon jakamisen kulttuurin luominen organisaatiossa on oleellista, ja organisaation tulee tukea yksilön oppimishalukkuutta. Sijoituspalvelualalla on tärkeää, että johto kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja mm. markkinatietämyksen ylläpitämiseen. Muun muassa erilaiset opinnot ja koulutukset sekä myös arviointikeskustelut ovat toimivia keinoja osaamisen kehittämiseen. Erittäin tärkeää on kuitenkin tarvittavan ajan löytyminen työntekijän kouluttautumiseen ja osaamisen ylläpitämiseen.

Organisaation johdolla ja työntekijän lähiesimiehellä on tärkeä rooli tilaisuuksien ja mahdollisuuksien luomisessa osaamisen hankkimiseen ja ylläpitämiseen (Kiviranta 2010, 140-141). Myös osaamisen arvioiminen on merkittävä osa osaamisen johtamista ja kehittämistä. Arvioinnin avulla paikannetaan ne osaamisalueet, joita täytyy vahvistaa ja joihin organisaation tulee kohdistaa resursseja (Viitala 2005, 152).

Vaikka osaamisen johtaminen onkin sijoituspalveluyrityksessä organisaation johdon vastuulla, yksittäisen työntekijän oma rooli ja aktiivisuus on erittäin tärkeää

osaamisen ja pätevyyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Esimerkiksi markkina-tiedon ylläpitäminen, työssäoppiminen, tiedon hakeminen ja sen omaksuminen, oma mielenkiinto ja verkostoituminen ovat kaikki asioita, jotka edistävät osaamista ja pätevyyttä, mutta vaativat työntekijältä aktiivista otetta. Sijoituspalvelualan nopeasti muuttuvassa ympäristössä myös adaptaatio- eli sopeutumiskyky on niin organisaatiolle kuin yksittäiselle työntekijällekin ensiarvoisen tärkeä taito. Sijoituspalvelualalla työskentelevän henkilön osaamisen ja pätevyyden edistämiseen vaikuttavat tekijät on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Osaamisen ja pätevyyden edistäminen sijoituspalvelualalla

6.3 Tulosten yleistettävyyden ja käytännön suositukset

Tämän tutkielman tulokset ovat hyvin yleistettävissä muihin sijoituspalveluorganisaatioihin. Sääntelyn osalta yleistettävyyttä tukee erityisesti alan valvovan viranomaisen osallistuminen tutkimukseen. Yleistettävyyttä puoltaa myös tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden monipuoliset roolit alalla, jonka ansiosta tutkimustulokset sisältävät useita erilaisia näkemyksiä. Yleistettävyyden antama sijoituspalveluyrityksille mahdollisuus hyödyntää tämän tutkielman tuloksia omassa osaamisen johtamisessaan.

Tutkielman tulosten perusteella sijoituspalveluyritysten on hyvä huomioida osaamisen johtamisessa erityisesti seuraavat seikat:

- On tärkeää mieltää, että työskentely sijoituspalvelutehtävissä vaatii osaamista ja asiantuntijuutta. Organisaation johdon tulee varmistaa henkilökunnan osaamisen taso.
- Tietynlaisen oppimista ja tiedon jakamista korostavan organisaatiokulttuurin luominen on oleellinen osa osaamisen johtamista. Organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli tiedon jakamisen edistämisessä ja se vaikuttaa työntekijöiden osaamisen kehittymiseen.
- Vaadittava tietämys ja pätevyys tulee määritellä organisaatiossa toimenkuvakohtaisesti. Tämä tulee dokumentoida ja varmistaa, että organisaatiossa toimitaan asianmukaisesti.
- Työnantajan tulee luoda mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen esimerkiksi varmistamalla, että työntekijöillä on siihen riittävästi aikaa. Lähiesimies on vastuussa siitä, että osaamisen kehittäminen on työyksikössä mahdollista.
- Motivoiminen on erittäin tärkeä osaamisen johtamisen keino. Motivaatio on oppimisen kannalta oleellista, sillä motivoitunut ja organisaation tukema työntekijä oppii ja kehittyy.
- Organisaation johdon tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö omaksuu ohjeet ja noudattaa niitä. Määrämuotoisuus ja huolellisuus ovat sijoituspalveluorganisaatiossa tärkeitä asioita. Toisaalta toimintamallien ja järjestelmien täytyy olla rakennettu niin, että ne tukevat henkilökuntaa heidän työssään.
- Osaamisen arvioiminen on tärkeä osa osaamisen johtamista. Nykylainsäädännön mukaan se on sijoituspalveluyrityksessä pakollista, mutta myös

erinomainen apukeino tulevien koulutusten ja osaamisen kehittämien suunnittelussa.

6.4 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmaan pyrittiin saamaan monipuolinen näkemys sekä osaamisen johtamisesta että MiFID II -direktiivin tuomista uusista osaamis- ja pätevyysvaatimuksista. Tutkimuksen tärkeä osa-alue oli myös tulevaisuusnäkökulma eli se, kuinka vaatimukset haastateltavien näkemyksen mukaan tulevat kehittymään. Mukana tutkimuksessa oli pankki, valvova viranomainen, finanssialan toimijoita Suomessa edustava taho sekä finanssialan koulutusorganisaatio. Tällä kokoonpanolla saatiin tutkielmaan hyvää, monipuolista aineistoa, mutta lisäarvoa tutkielmalle olisi tuonut haastattelu organisaatiosta, joka toimii ainoastaan sijoituspalvelualalla. Vaikka vaatimukset puhtaasti sijoituspalveluyritykselle ja pankille ovat samat, näkökulmat saattavat olla hieman erilaisia. Työnantajayrityksiä olisi myös voinut olla mukana useampia.

Jatkossa, muutaman vuoden kuluttua, olisi hyödyllistä tutkia osaamisen johtamista ja vaatimuksia sijoituspalvelualalla, kun uusi sääntely ja lainsäädäntö on ollut voimassa jonkin aikaa. Tällä hetkellä tilannetta ja vaatimusten kehittymistä seurataan, joten jonkin ajan kuluttua olisi tärkeää tutkia esimerkiksi organisaatioiden toteuttamia toimenpiteitä sekä tutkintopakon tarpeellisuutta alalla. Tämän tutkielman perusteella eräs selkeä jatkotutkimuskohde on myös tekoälyn rooli ja vaikutukset osaamisen johtamisessa. Tekoäly tekee tuloaan voimakkaasti, eikä vähiten sijoituspalvelualalla. Olisi hyödyllistä ja epäilemättä mielenkiintoista tutkia sen vaikutuksia yritysten osaamisen johtamiseen.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere, Vastapaino.

Alavi, M. & Leidner, D.E. 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, vol. 25, pp. 107 -136.

Berio, G. & Harzallah, M. 2005. Knowledge Management for Competence Management. Journal of Universal Knowledge Management, vol. 1, pp. 21-28.

Buhanist, P., Hakala, L., Haramo, E., Kallio, K., Kantola, K., Kostamo T. & Talja, H. 2011. Tietojärjestelmä osaamisen johtamisessa. Visiot ja käytäntö. Espoo, VTT. Tiedotteita – Research Notes 2585.

Chowdhury, S. 2005. The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. Journal of Managerial Issues, vol. 17, pp. 310-326.

Eduskunta 2018. Lainsäädäntö [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.3.2018]. Saatavilla https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/kotimaiset-oikeuslahteet/Sivut/Lainsaadanto.aspx

Eriksson, S.B. & Karlsson J. 1999. Holistic management: some guidance in developing a learning organization. Systemist, vol. 3, pp.125-133.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere, Vastapaino.

ESMA 2016. Ohjeet tietämyksen ja pätevyyden arviointiin [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.9.2017]. Saatavilla https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/2015-1886_fi.pdf.

ESMA 2017. MiFID II [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.12.2017]. Saatavilla <https://www.esma.europa.eu/policy-rules/mifid-ii-and-mifir>

Euroopan unioni 2017a. EU:n oikeus [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.12.2017]. Saatavilla https://europa.eu/european-union/law_fi

Euroopan unioni 2017b. Asetukset, direktiivit ja muut säädökset [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.12.2017]. Saatavilla https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts_fi

Eurooppatiedotus.fi 2017. EU-lakien suhde Suomen lakiin [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.12.2017]. Saatavilla <https://eurooppatiedotus.fi/suomi-ja-eu/eu-lakien-suhde-suomen-lakiin/>

Fillion, G., Koffi, V., Ekionea, J.-P.B. 2015. Peter Senge's learning organization: A critical view and the addition of some new concepts to actualize theory and practice. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol.19, pp. 73-102.

Finanssiala ry 2016. Sääntelyn hiekkalaatikostako innovaatioiden koelaboratorio? [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2017]. Saatavilla http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/saantelyn_hiekkalaatikko.aspx

Finanssiala ry 2017a. Töissä finanssialalla. Julkaisut ja tutkimukset 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2017]. Saatavilla <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-T%C3%B6iss%C3%A4-finanssialalla-2017.pdf>

Finanssiala ry 2017b. HE 151/2017 vp: Finanssiala ry:n kommentit Fivan lausuntoon sekä hallituksen esityksen teknisiin korjaustarpeisiin [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.3.2018]. Saatavilla <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaistuMetatieto/Documents/EDK-2017-AK-157996.pdf>

Finanssivalvonta 2017a. Rahoitusvälineiden kaupankäynti, sijoituspalvelut ja sijoittajansuoja – MiFID II ja MiFIR [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.9.2017]. Saatavilla <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/MiFID/Pages/Default.aspx>

Finanssivalvonta 2017b. Vakuutusten tarjoamisesta annettu direktiivi – Insurance Distribution Directive (IDD) [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.9.2017]. Saatavilla <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/IDD/Pages/Default.aspx>

Finanssivalvonta 2018a. Määräykset ja ohjeet. Sijoituspalvelujen toiminnan järjestäminen ja menettelytavat. Lausuntoversio 1.2.2018 [verkkodokumentti]. Viitattu 5.2.2018]. Saatavilla <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI/Proposal/DownloadProposalAttachment?attachmentId=8354>

Finanssivalvonta 2018b. Toimintakertomus 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.3.2018]. Saatavilla http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Toimintakertomukset/Documents/Finanssivalvonnan_toimintakertomus_2017.pdf

Finlex 2017. Sijoituspalvelulaki [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.3.2018]. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120747#L7P2>

Grant, K. A. 2007. Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi. *The Electrical Journal of Knowledge Management*, vol. 5, pp.173-180.

Heale, R. & Twycross, A. 2018. What is a case study? *Evidence-based nursing*, Vol. 21, pp.7-8.

Heilmann, P. & Heilmann, J. 2012. Competence management in maintenance: case – Finnish forest company. *Management Research Review*, vol. 35, pp. 4-13.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu*. Viides painos. Helsinki, Yliopistopaino.

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

Holste, J.S. & Fields, D. 2010. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, pp. 128-140.

Honey, P. and Mumford. A. 1986. *The Manual of Learning Styles*.

Houtzagers, G. 1999. Empowerment, using skills and competence management. *Participation & Empowerment: An International Journal*, vol. 7, pp. 27-32.

Huotari, P. 2009. *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*. Väitöskirja. Tampere, Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. *Acta Universitatis Tamperensis* 1382.

Hyrkäs, E. 2009. *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteellinen tiedekunta. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 338.

Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karakowsky, L. & McBey, K. 1999. The lessons of work: toward an understanding of the implications of the workplace for adult learning and development. *Journal of Workplace Learning*, vol. 11, pp. 192-201.

- Kimble, C., de Vasconcelos, J.B. & Rocha, A. 2016. Competence management in knowledge intensive organizations using consensual knowledge and ontologies. *Information Systems Frontiers*, vol. 18, pp. 1119–1130.
- Kiviranta, R. 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki, WSOYpro Oy.
- Koppa 2016. Teemoittelu [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.3.2018]. Saatavilla <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>
- Kupias, P., Peltola R. & Pirinen J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. 1. painos. Helsinki, Sanoma Pro Oy.
- KvaliMOTV 2018. Teemoittelu [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.3.2018]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. *Tietojohtaminen*. Tampere, Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Laurila, M. 2011. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa: Viitala, R., Suutari V. & Järnlström, M. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasa, Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171.
- Lausuntopalvelu 2018. Sijoituspalvelujen toiminnan järjestäminen ja menettelytavat. Lausuntopyynnön diaarinumero: FIVA 1/01.00/2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.3.2018]. Saatavilla <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI/Proposal/Participation?proposalId=76d1dca9-ef9b-4595-b120-7d7bdf56d599>
- Lin, C. 2007. To share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, vol. 70, pp. 411-428.
- Löfstedt, U. 2001. Competence Development and Learning Organizations: A Critical Analysis of Practical Guidelines and Methods. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 18, pp. 115-125.
- Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. Kolmas uudistettu painos. Helsinki, International Methelp Ky.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, vol. 5, pp. 14 – 35.

Otala, L. 1994. Industry-university partnership: Implementing lifelong learning. *Journal of European Industrial Training*, vol. 18.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, vol. 31.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competency of a Corporation. *Harvard Business Review*, vol. 5-6, pp. 79-91.

Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi 65/2014. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 15.5.2014 rahoitusvälineiden markkinoista sekä direktiivin 92/2002 ja direktiivin 61/2011 muuttamisesta (uudelleenlaadittu).

Reinhardt, K. & North, K. 2003. Transparency and Transfer of Individual Competencies – A Concept of Integrative Competence Management. *Journal of Universal Computer Science*, vol. 9, pp. 1372-1380.

Seibert, K.W. 1999. Reflection-in-action: Tools for cultivating on-the-job learning conditions. *Organizational Dynamics*, vol. 1, pp. 54-64.

Senge, P. M. 1990. *The Leader's New York: Building Learning Organizations*. *Sloan Management Review*, vol. 32, pp. 7-23.

Senge, P. M. 1996. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday, Random House Inc. USA.

Squires, B.P. 1989. Competence, evaluation and learning [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2017]. Saatavilla <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1268643/?page=1>

Suppiah, V. & Singh Sandhu, M. 2011. Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, pp. 462-477.

Sydänmaanlakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki, Kauppakaari Oyj.

Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs organisaatio*. 7. painos. Helsinki, Talentum Media Oy.

Talouselämä 2018. "Finanssialan seuraava kriisi on koneiden aiheuttama" – Entinen huijaripankkiiri Alexis Stenfors varoittaa aggressiivisista algoritmeista

[verkkodokumentti]. [Viitattu 1.4.2018]. Saatavilla https://www.talouselama.fi/uutiset/te/3acb2a9f-cbea-3c90-a38e-d36dceeacfae?ref=newsletter:48ad&utm_source=Talouselama_Uutiskirje&utm_medium=email&utm_campaign=Talouselama_Uutiskirje

T-Media 2015. Muuttuva työ finanssialalla [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.3.2018]. Saatavilla http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_työ_finanssialalla.pdf

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Alma Talent Oy.

Uotila, T.-P. & Sääntti, R. 2011. Osaaminen henkilöstöfunktion tulevaisuuteen liittyvässä puheessa. Teoksessa: Viitala, R., Suutari V. & Järnlström, M. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasa, Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171.

Valtioneuvosto 2017. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi sijoituspalvelulain muuttamisesta ja kaupankäynnistä rahoitusvälineillä sekä eräiksi niihin liittyviksi laeiksi. HE 151/2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.3.2018]. Saatavilla <http://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f805622da>

Valtiovarainministeriö 2017. Muistio: Eduskunnan talousvaliokunnalle [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.3.2018]. Saatavilla <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Julkaisu-Metatieto/Documents/EDK-2017-AK-161766.pdf>

Viitala, R., Suutari V. & Järnlström, M. 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasa, Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu, Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä, PS-kustannus.

Yarbrough Landry, A. & Herald, L. 2013. Did we learn everything we need to know in school? An evaluation of executive workplace learning in healthcare organizations. Leadership and Organization Journal. vol. 34, pp. 164-181.

HAASTATTELUKYSYMYKSET, KOULUTUSORGANISAATIO

Taustakysymykset:

1. Mikä on roolisi ja tehtäväkuvvasi organisaatiossasi?
2. Kuinka kauan olet toiminut alalla?
3. Kuinka tiiviisti olet tekemisissä osaamisen johtamisen ja MiFID II -direktiivin tuomien vaatimusten kanssa?

Osaaminen sijoituspalvelualalla:

4. Minkälaista osaamista ja pätevyyttä sijoituspalvelutehtävissä työskenteleviltä vaaditaan tänä päivänä, uuden sääntelyn tultua voimaan?
5. Mitkä ovat keskeiset muutokset entiseen nähden?
6. Mitkä ovat sijoituspalvelualalla työskentelevien henkilöiden ydinkompetensseja?
7. Millainen osaaminen on sijoituspalveluorganisaatiossa strategista osaamista ja missä määrin siihen panostetaan?
8. Mikä on kokemuseräisen osaamisen (työkokemuksen ja vuosien saatossa kumuloituneen osaamisen) merkitys on sijoituspalvelualalla?
9. Mihin suuntaan yritysten tarvitsema finanssialan koulutus on kehittynyt viime vuosina?
10. Minkälaista osaamista ja pätevyyttä sijoituspalvelutehtävissä työskenteleviltä vaaditaan näkemysesä mukaan tulevaisuudessa eli kuinka vaatimukset tulevat jatkossa kehittymään?

Osaamisen johtaminen:

11. Mitä erityispiirteitä ja -vaatimuksia sijoituspalveluala asettaa osaamisen johtamiselle?
12. Kenen vastuulla osaamisen johtaminen on sijoituspalveluorganisaatiossa?
13. Kuinka sijoituspalvelualalla työskentelevien henkilöiden osaamista ja pätevyyttä voidaan mielestäsi edistää osaamisen johtamisen avulla?
14. Millaisia haasteita kokemuseräisen osaamisen tunnistaminen asettaa osaamisen johtamiselle?
15. Millaisia haasteita ja muutoksia on odotettavissa osaamisen johtamiseen sijoituspalvelualalla tulevaisuudessa?

Osaamisen kehittäminen:

16. Kuinka sijoituspalvelualan yrityksen henkilökunnan osaamista ja pätevyyttä voidaan ylläpitää ja kehittää?
17. Kuinka saadaan huomioitua eri-ikäiset oppijat?
18. Mitkä ovat kriittisimmät haasteet osaamisen ylläpitämiselle ja kehittämiselle?

Osaamisen arvioiminen:

19. Minkälaisilla kriteereillä sijoituspalveluyrityksen henkilöstön osaamista ja pätevyyttä tulisi arvioida?
20. Kenen vastuulla osaamisen arviointi on, organisaation itsensä vai ulkopuolisen arvioijan?

HAASTATTELUKYSYMYKSET, FINANSSIALAN TOIMIJOIDEN EDUSTAJA

Taustakysymykset:

1. Mikä on roolisi ja tehtäväkuvasi organisaatiossasi?
2. Kuinka kauan olet toiminut alalla?
3. Kuinka tiiviisti olet tekemisissä osaamisen johtamisen ja MiFID II -direktiivin tuomien vaatimusten kanssa?

Osaaminen sijoituspalvelualalla:

4. Minkälaista osaamista ja pätevyyttä sijoituspalvelutehtävissä työskenteleviltä vaaditaan tänä päivänä, uuden sääntelyn tultua voimaan?
5. Mitkä ovat keskeiset muutokset entiseen nähden?
6. Mitkä ovat sijoituspalvelualalla työskentelevien henkilöiden ydinkompetensseja?
7. Millainen osaaminen on sijoituspalveluorganisaatiossa strategista osaamista ja missä määrin siihen panostetaan?
8. Mikä on kokemuseräisen osaamisen (työkokemuksen ja vuosien saatossa kumuloituneen osaamisen) merkitys on sijoituspalvelualalla?
9. Minkälaista osaamista ja pätevyyttä sijoituspalvelutehtävissä työskenteleviltä vaaditaan näkemyksesi mukaan tulevaisuudessa eli kuinka vaatimukset tulevat jatkossa kehittymään?

Osaamisen johtaminen:

10. Mitä erityispiirteitä ja -vaatimuksia sijoituspalveluala asettaa osaamisen johtamiselle?
11. Kuinka organisaation strategia vaikuttaa osaamisen johtamiseen sijoituspalveluyrityksessä?
12. Kenen vastuulla osaamisen johtaminen on sijoituspalveluorganisaatiossa?
13. Kuinka sijoituspalvelualalla työskentelevien henkilöiden osaamista ja pätevyyttä voidaan mielestäsi edistää osaamisen johtamisen avulla?
14. Millaisia haasteita kokemuseräisen osaamisen tunnistaminen asettaa osaamisen johtamiselle?
15. Millaisia haasteita ja muutoksia on odotettavissa osaamisen johtamiseen sijoituspalvelualalla tulevaisuudessa?

Osaamisen kehittäminen:

16. Kuinka sijoituspalvelualan yrityksen henkilökunnan osaamista ja pätevyyttä voidaan ylläpitää ja kehittää?
17. Millä keinoin organisaatio pystyy ennakoimaan ja tunnistamaan tarvittavan osaamisen kehittämisen suuntaa?
18. Mitkä ovat kriittisimmät haasteet osaamisen ylläpitämiselle ja kehittämiselle?

Osaamisen arvioiminen:

19. Minkälaisilla kriteereillä sijoituspalveluyrityksen henkilöstön osaamista ja pätevyyttä tulisi arvioida?
20. Kenen vastuulla osaamisen arviointi on, organisaation itsensä vai ulkopuolisen arvioijan?

HAASTATTELUKYSYMYKSET, ALAN VALVOVA VIRANOMAINEN

Taustakysymykset:

1. Mikä on roolisi ja tehtäväkuvasi organisaatiossasi?
2. Kuinka kauan olet toiminut alalla?
3. Kuinka tiiviisti olet tekemisissä osaamisen johtamisen ja MiFID II -direktiivin tuomien vaatimusten kanssa?

Osaaminen sijoituspalvelualalla:

4. Minkälaista osaamista (kokemusta) ja pätevyyttä sijoituspalvelutehtävissä työskenteleviltä vaaditaan tänä päivänä, uuden sääntelyn tultua voimaan?
5. Mitkä ovat keskeiset muutokset entiseen nähden?
6. Mitkä ovat sijoituspalvelualalla työskentelevien henkilöiden ydinkompetensseja?
7. Mikä on kokemuseräisen osaamisen (työkokemuksen ja vuosien saatossa kumuloituneen osaamisen) merkitys on sijoituspalvelualalla ja liittyykö siihen haasteita?
8. Minkälaista osaamista ja pätevyyttä sijoituspalvelutehtävissä työskenteleviltä vaaditaan näkemyksesi mukaan tulevaisuudessa eli kuinka vaatimukset tulevat jatkossa kehittymään?

Osaamisen johtaminen:

9. Mitä erityispiirteitä ja -vaatimuksia sijoituspalveluala asettaa osaamisen johtamiselle?
10. Kenen vastuulla osaamisen johtaminen on sijoituspalveluorganisaatiossa?
11. *"Menestyminen edellyttää, että tietoa ja osaamista osataan luoda, kehittää ja hyödyntää – ja tämä puolestaan edellyttää osaamisen johtamista"* (Hyrkäs, 2009). Kuinka sijoituspalvelualalla työskentelevien henkilöiden osaamista ja pätevyyttä voidaan mielestäsi edistää osaamisen johtamisen avulla?
12. Mitkä ovat valvojan näkökulmasta suurimmat osaamisen johtamisen haasteet sijoitusorganisaatioissa uuteen sääntelyyn liittyen?
13. Millaisia muutoksia on odotettavissa osaamisen johtamiseen sijoituspalvelualalla tulevaisuudessa?

Osaamisen kehittäminen:

14. Kuinka sijoituspalvelualan yrityksen henkilökunnan osaamista ja pätevyyttä voidaan ylläpitää ja kehittää?
15. Millä keinoin organisaatio pystyy ennakoimaan ja tunnistamaan tarvittavan osaamisen kehittämisen suuntaa?
16. Mitkä ovat kriittisimmät haasteet osaamisen ylläpitämiselle ja kehittämiselle?
17. Voidaanko palkitsemisjärjestelmällä tukea osaamisen kehittämistä sijoituspalveluyrityksessä?
18. Kuinka kauan henkilö saa Suomessa työskennellä sijoituspalveluyrityksessä valvonnan alaisena?

Osaamisen arvioiminen:

19. Minkälaisilla kriteereillä sijoituspalveluyrityksen henkilöstön osaamista ja pätevyyttä tulisi arvioida?
20. Kenen toimesta osaamisen arviointi tulee tehdä, organisaation itsensä vai ulkopuolisen arvioijan?

HAASTATTELUKYSYMYKSET, SUOMALAINEN PANKKI

Taustakysymykset:

1. Mikä on roolisi ja tehtäväkuvasi organisaatiossasi?
2. Kuinka kauan olet toiminut alalla?
3. Kuinka tiiviisti olet tekemisissä osaamisen johtamisen ja MiFID II -direktiivin tuomien vaatimusten kanssa?

Osaaminen sijoituspalvelualalla:

4. Mitkä ovat sijoituspalvelualalla työskentelevien henkilöiden ydinkompetensseja?
5. Mikä on kokemuseräisen osaamisen (työkokemuksen ja vuosien saatossa kumuloituneen osaamisen) merkitys on sijoituspalvelualalla ja liittyykö siihen haasteita?
6. Kuinka osaamis- ja pätevyysvaatimukset sijoituspalvelutehtävissä toimiville ovat kehittyneet vuosien varrella?
7. Minkälaista osaamista ja pätevyyttä sijoituspalvelutehtävissä työskenteleviltä vaaditaan näkemyksesi mukaan tulevaisuudessa eli kuinka vaatimukset tulevat jatkossa kehittymään?

Osaamisen johtaminen:

8. Kuinka tärkeänä näet osaamisen johtamisen alalla?
9. Mitä erityispiirteitä ja -vaatimuksia sijoituspalveluala asettaa osaamisen johtamiselle?
10. Kenen vastuulla osaamisen johtaminen on sijoituspalveluorganisaatiossa?
11. Kuinka osaamista johdetaan organisaatiossasi?
12. *"Menestyminen edellyttää, että tietoa ja osaamista osataan luoda, kehittää ja hyödyntää – ja tämä puolestaan edellyttää osaamisen johtamista"* (Hyrkäs, 2009). Kuinka sijoituspalvelualalla työskentelevien henkilöiden osaamista ja pätevyyttä voidaan mielestäsi edistää osaamisen johtamisen avulla?
13. Mitkä näkisit, että ovat pankille suurimmat haasteet uuteen sääntelyyn sekä osaamiseen ja pätevyyteen liittyen?

Osaamisen kehittäminen:

14. Kuinka sijoituspalvelualan yrityksen henkilökunnan osaamista ja pätevyyttä voidaan ylläpitää ja kehittää?
15. Millä keinoin organisaatio pystyy ennakoimaan tarvittavan osaamisen kehittämisen suuntaa?
16. Onko organisaatiossasi määritelty osaamisstrategia eli se, kuinka tullaan hankkimaan tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa?
17. Mitkä ovat kriittisimmät haasteet osaamisen ylläpitämiselle ja kehittämiselle?

Rekrytointi:

18. Kun rekrytoidaan uutta työntekijää sijoitusneuvonnan tehtäviin, minkälaista osaamista ja pohjakoulutusta hakijalta toivotaan tänä päivänä?
19. Uusi sääntely huomioon ottaen, vaaditaanko uudelta työntekijältä esim. APV-tutkinto?
20. Onko uuden työntekijän tärkeämpää omata tietynlainen koulutus ja osaaminen vai tietynlainen persoona?

Sijoitustuotteista, sijoituspalveluista tai oheispalveluista tietoja antavan henkilöstön tietämyksen ja pätevyyden edellytykset

Yritysten tulisi varmistaa, että yrityksen tarjoamista sijoitustuotteista, sijoituspalveluista tai oheispalveluista tietoja antavalla henkilöstöllä on tarvittava tietämys ja pätevyys, jotta he

- a. ymmärtävät yrityksen tarjoamien sijoitustuotteiden pääpiirteet, riskit ja ominaisuudet, kuten kaikki yleiset veroseuraamukset ja kulut, joita asiakkaalle aiheutuu liiketoimien yhteydessä. Erityistä huolellisuutta on noudatettava silloin, kun tietoja annetaan tavallista monimutkaisemmista tuotteista
- b. ymmärtävät asiakkaalle sijoitustuotteita koskevista liiketoimista, sijoituspalveluista tai oheispalveluista asiakkaalle aiheutuvien kulujen ja maksujen kokonaismäärän
- c. ymmärtävät sijoituspalveluiden tai oheispalvelujen ominaispiirteet ja laajuuden
- d. ymmärtävät, kuinka rahoitusmarkkinat toimivat ja kuinka ne vaikuttavat niiden sijoitustuotteiden arvoon ja hinnoitteluun, joista he tarjoavat tietoja asiakkaille
- e. ymmärtävät talouslukujen ja kansallisten/alueellisten/maailmanlaajuisten tapahtumien vaikutukset markkinoihin ja niiden sijoitustuotteiden arvoon, joista he tarjoavat tietoja
- f. ymmärtävät eron tuottohistorian ja tulevaisuutta koskevien tuottoskenaarioiden välillä sekä ennusteiden rajoitteet
- g. ymmärtävät markkinoiden väärinkäyttöön ja rahanpesuun liittyvät näkökohdat
- h. voivat arvioida tietoja, kuten avaintietoositteitä, esitteitä, tilinpäätöksiä tai taloudellisia tietoja, jotka liittyvät sijoitustuotteisiin, joista he antavat tietoa asiakkaille
- i. ymmärtävät erityisiä markkinarakenteita, jotka koskevat sijoitustuotteita, joista he tarjoavat tietoja asiakkaille, sekä näiden sijoitustuotteiden kauppapaikat ja mahdollisten jälkimarkkinoiden olemassaolon
- j. hallitsevat perustietämyksen niiden sijoitustuotteiden arvostusperiaatteista, joista tietoja annetaan.

Vaatimukset sijoitusneuvoja antavan henkilöstön tietämykselle ja pätevyydelle

Yritysten tulisi varmistaa, että sijoitusneuvoja antavalla henkilöstöllä on tarvittava tietämys ja pätevyys, jotta he

- a. ymmärtävät yritysten tarjoamien tai suosittelemien sijoitustuotteiden pääpiirteet, riskit ja ominaisuudet, kuten kaikki yleiset veroseuraamukset, joita asiakkaalle aiheutuu liiketoimien yhteydessä. Erityistä huolellisuutta on noudatettava silloin, kun annetaan neuvoja monimutkaisemmista tuotteista
- b. ymmärtävät tarjotuista tai suositelluista sijoitustuotteista asiakkaalle aiheutuvat kokonaiskulut ja maksut sekä neuvojen ja muiden mahdollisten tähän liittyvien palveluiden antamisesta asiakkaalle aiheutuvat kulut
- c. täyttävät yrityksille asetetut velvoitteet, jotka koskevat soveltuvuusvaatimuksia, kuten velvoitteet, jotka on asetettu tiettyjä MiFID:n soveltuvuusvaatimuksia koskevissa ohjeissa¹
- d. arvioituaan asiakkaalta saadut tiedot ja otettuaan huomioon muutokset, joita on voinut tapahtua tietojen keräämisen jälkeen, ymmärtävät, miltä osin yrityksen tarjoama sijoitustuote ei ehkä ole asiakkaalle soveltuva
- e. ymmärtävät, kuinka rahoitusmarkkinat toimivat ja kuinka ne vaikuttavat niiden sijoitustuotteiden arvoon ja hinnoitteluun, joita tarjotaan tai suositellaan asiakkaille
- f. ymmärtävät talouslukujen ja kansallisten/alueellisten/maailmanlaajuisten tapahtumien vaikutukset markkinoihin ja niiden sijoitustuotteiden arvoon, joita tarjotaan tai suositellaan asiakkaille
- g. ymmärtävät eron tuottohistorian ja tulevaisuutta koskevien tuottoskenaarioiden välillä sekä ennusteiden rajoitteet
- h. ymmärtävät markkinoiden väärinkäyttöön ja rahanpesuun liittyvät näkökohdat
- i. voivat arvioida tietoja, kuten avaintietoositteitä, esitteitä, tilinpäätöksiä tai taloudellisia tietoja, jotka liittyvät asiakkaille tarjottujen tai suositeltujen tyyppisiin sijoitustuotteisiin
- j. ymmärtävät erityisiä markkinarakenteita, jotka koskevat asiakkaille tarjottuja tai suositeltuja sijoitustuotteita, sekä näiden sijoitustuotteiden kauppapaikat ja mahdollisten jälkimarkkinoiden olemassaolon
- k. hallitsevat perustietämyksen tarjottujen tai suositeltujen sijoitustuotteiden arvostusperiaatteista
- l. ymmärtävät salkunhoitoon liittyvät perusperiaatteet, kuten hajauttamisen seuraukset yksittäisten sijoitusvaihtoehtojen osalta.

Tietämyksen ja pätevyyden arviointi:**Sijoitustuotteista, sijoituspalveluista tai oheispalveluista tietoja antavat henkilöt****Tuotteet**

1. Säästötalletustiliä ei voi liittää verkkopankkiin, mutta tiliin voi liittää kortin.
2. XXX:n voi purkaa kesken talletusajan, milloin vain ja ilman kuluja.
3. ASP-tilille säästetään omasäästöosuutena vähintään 20 % asunnon tai ASP-tallettajan omistukseen tulevan osuuden hinnasta.
4. Sijoitusrahasto kerää eri asiakkaiden varat yhteen ja sijoittaa ne yhteen sijoituskohteeseen.
5. Rahasto-osuuden hinta saadaan, kun rahaston sijoitusten markkina-arvo vähennettynä rahaston hallinnointi- ja säilytyspalkkiolla jaetaan sen hetkellä rahasto-osuuksien lukumäärällä.
6. Eettisen rahaston sijoitustoiminnassa ei korosteta sijoituskohteiden yhteiskuntavastuuta.
7. Markkinakorkojen lasku heikentää korkopaperien arvoa ja nousu taas vahvistaa sitä.
8. Rahaston juoksevat kulut pitävät sisällään hallinnointi- ja säilytysyhteisön palkkion.
9. Säästövakuutuksen suositeltava sijoitusaika on yli kymmenen vuotta.
10. Säästöaikana säästö- tai eläkevakuutuksen sijoituskohteita voi vaihtaa kymmenen kertaa vuodessa ilman kuluja ja mahdollisten myyntivoittojen verotusta.
11. Varainhoitovakuutuksen minimisijoitus on 50.000 euroa.
12. Eläkevakuutukseen voi maksaa kerralla isomman summan tai säästää kuukausittain.
13. Kapitalisaatiosopimuksen sijoitusaika on vähintään 10 vuotta.
14. Varainhoitokapitalisaatio luetaan yleensä yhtiön nettovarallisuuteen ja mahdollinen tappio on vähennyskelpoinen yrityksen verotuksessa.
15. Rahastoihin ja vakuutuksiin liittyvät kulut ja verot eivät vaikuta niistä saataviin lopullisiin tuottoihin.
16. Debentuurilaina on yrityksen liikkeeseen laskema joukkovelkakirjalaina, jonka asema mahdollisessa konkurssissa on parempi kuin yhtiön muiden sitoumusten, mutta huonompi kuin osakkeenomistajien.
17. Arvopapereiden säilyttämistä ja kaupankäyntiä varten asiakas tarvitsee arvo-osuustilin.
18. Osakkeen arvon ja tuoton vaihtelun suuruutta tulevan vuoden aikana voi arvioida osakkeen volatiliiteetin avulla.

Verotus

19. Lähdeverotettavia korkotuloja ei ilmoiteta veroilmoituksessa.
20. Pankkitalletuksen korko on verovapaa, jos tili on Suomen talletussuojarahaston alaisessa pankissa.
21. Eläkevakuutuksen kohdalla verotus tapahtuu vasta silloin, kun vakuutussäästöt nostetaan eläkkeenä.
22. Rahasto-osuuksien myynnistä mahdollisesti syntyneestä voitosta menee pääomatulovero ja mahdollisen tappion voi vähentää luovutusvoitoista verovuonna tai seuraavien viiden vuoden aikana.
23. Suomen lain mukaan sijoitusrahastot eivät ole verovapaita yhteisöjä, joten ne maksavat veroja myyntivoitoista ja osingoista.
24. Ennakkoperintöä verotetaan lahjaveroasteikon eikä perintöveroasteikon mukaisesti.
25. Sijoittaja AA on verovuonna 2017 myynyt sijoitusrahastoja ja saanut siinä yhteydessä luovutusvoittoa. AA sai juuri esitetyt veroilmoituksen, jossa luovutusvoitto on valmiiksi täytetty oikein. Väite: AA:n pitää tästä huolimatta ilmoittaa luovutusvoitto veroilmoituksen liitelomakkeella 9A.

Sääntelyn mukaiset menettelytavat

26. Sääntelyn noudattamista valvotaan jatkuvasti osana esimiesvalvonnan sisäisiä tehtäviä.
27. Sijoitussidonnaiset vakuutukset ovat aina ns. yksinkertaisia tuotteita.
28. XXX pankissa toimeksiannot voidaan vastaanottaa konttorissa, puhelimitse tai verkkopalvelun kautta.
29. Asiakkaalle voidaan esitellä ja tarjota tuotteita jo ennen sijoittajaprofiilin kartoittamista.

30. Jos toimeksianto on ns. execution only -toimeksianto eli asiakkaasta lähtöisin oleva, voidaan toimeksianto toteuttaa aina ilman sijoittajaprofiilin kartoittamista.
31. Yritys tarvitsee LEI-tunnuksen tehdäkseen rahastotoimeksiantoja.
32. Jos sijoituspalveluyhtiön asiakas on ammattimainen sijoittaja, asiakas ei ole oikeutettu Sijoittajien korvausrahaston mukaiseen suojaan.
33. Kaikki keskustelut ja yhteydenpito asiakkaan kanssa tulee tallentaa pysyvällä tavalla.
34. Pankin tuoteyhtiöiltä saamista palkkionpalautuksista tulee aina kertoa asiakkaalle tapaamisen lopuksi.
35. Ei ole väliä, kuinka huolellisesti sijoittajaprofiili kartoitetaan ja onko asiakkaalla aikaa mm. tuote-esitteiden lukemiseen ja ymmärtämiseen.

Kansantalous ja rahoitusmarkkinat

36. Omavaraisuusaste kertoo siitä, missä määrin yrityksen omaisuus on rahoitettu omalla pääomalla.
37. OMXH25-indeksi kertoo pörssissä kulloinkin parhaiten menestyneiden 25 yrityksen pörssikurssien kehityksestä.
38. Ohjaukorkoa nostamalla ja laskemalla EKP voi vaikuttaa lyhyiden korkojen tasoon euroalueella.
39. Heikosti tehokkailla markkinoilla ei osakkeen menneestä kehityksestä pysty ennustamaan osakkeen tulevaa kehitystä.
40. Sijoituskohteen koko vuoden kokonaistuoton saa laskettua summaamalla yhteen kuukausittaiset tuotot.
41. Hajauttamisen vaikutus perustuu siihen, että sijoitussalkussa olevien kohteiden hinnat nousevat ja laskevat eri tavalla.
42. Diskonttaamalla saadaan eri ajankohtina tapahtuvat kassavirrat keskenään vertailukelpoiseksi.
43. Rahan tuottovaatimukseen vaikuttaa ainakin inflaatio, riski sekä kuluttajien kärsimättömyys.
44. Osakeyhtiön puolesta sitovia sopimuksia voi allekirjoittaa hallitus, toimitusjohtaja, tai yli 50 % yhtiön äänivallasta omistava enemmistöomistaja.
45. Asiakkaan tuntemiseen ja varojen alkuperän selvittämiseen liittyvät velvoitteet eivät koske sijoituspalveluiden tarjoamista.
46. Finanssipolitiikalla tarkoitetaan julkisen vallan tulojen ja menojen säätelyä.
47. Sijoituskohteiden keskinäisen korrelaation kasvaessa hajautushyöty pienenee.
48. Rahoitusmarkkinoiden vakaa ja tehokas toiminta on tärkeä edellytys kansantalouden hyväälle talouskehitykselle.
49. Rahoitusmarkkinoilla ostetaan ja kaupataan rahaa ja arvopapereita.
50. Rahoitusvälineen historiallinen tuotto ei ole tae tulevasta tuotosta.

Tietämyksen ja pätevyyden arviointi: Sijoitusneuvoja antavat henkilöt

Tuotteet

1. Säästötalletustiliä ei voi liittää verkkopankkiin, mutta tiliin voi liittää kortin.
2. XXX:n voi purkaa kesken talletusajan, milloin vain ja ilman kuluja.
3. ASP-tilille säästetään omasäästöosuutena vähintään 20 % asunnon tai ASP-tallettajan omistukseen tulevan osuuden hinnasta.
4. Hedge fund -sijoitusrahastojen tavoitteena on yleensä positiivinen tuotto kaikissa markkinaolosuhteissa.
5. Rahaston pääoman vaihteluun vaikuttaa: kuinka paljon rahastoon tulee uusia sijoituksia, kuinka paljon niitä lunastetaan pois sekä pörssikurssien ja korkotason muutosten vaikutus rahaston sijoitusten arvoon.
6. Eettisen rahaston sijoitustoiminnassa ei korosteta sijoituskohteiden yhteiskuntavastuuta.
7. Markkinakorkojen lasku heikentää korkopaperien arvoa ja nousu taas vahvistaa sitä.
8. Pitkän koron rahastot sijoittavat varansa pääosin pitkäaikaisiin joukkolainoihin ja muihin korkoa tuottaviin papereihin, joiden laina-aika on alle vuosi.
9. Säästövakuutuksen suositeltava sijoitusaika on yli kymmenen vuotta.
10. Säästöaikana säästö- tai eläkevakuutuksen sijoituskohteita voi vaihtaa kymmenen kertaa vuodessa ilman kuluja ja mahdollisten myyntivoittojen verotusta.
11. Varainhoitovakuutuksen minimisijoitus on 50.000 euroa.
12. Kapitalisaatiosopimuksen sijoitusaika on vähintään 10 vuotta.
13. Rahastoihin ja vakuutuksiin liittyvät kulut ja verot eivät vaikuta niistä saataviin lopullisiin tuottoihin.
14. Debentuurilaina on yrityksen liikkeeseen laskema joukkovelkakirjalaina, jonka asema mahdollisessa konkurssissa on parempi kuin yhtiön muiden sitoumusten, mutta huonompi kuin osakkeenomistajien.
15. Osakkeen arvon ja tuoton vaihtelun suuruutta tulevan vuoden aikana voi arvioida osakkeen volatiiviteetin avulla.
16. Varainhoidolla tarkoitetaan asiakkaan varallisuuden hoitamista tehdyn sopimuksen mukaisesti siten, että varainhoitoon liittyvät päätökset on annettu kokonaan tai osittain omaisuudenhoitajan vastuulle.
17. Omaisuudenhoitajalta ei edellytetä Suomessa toimilupaa.
18. Konsultatiivisessa varainhoidossa asiakas ulkoistaa varojensa hoidon palveluntarjoajalle, jolloin salakunhoitaja tekee sijoituksia asiakkaalta kysymättä, mutta kuitenkin tehdyn sopimuksen puitteissa.

Verotus

19. Rahasto-osuuksien myynnistä mahdollisesti syntyneestä voitosta menee pääomatulovero ja mahdollisen tappion voi vähentää luovutusvoitoista verovuonna tai seuraavien viiden vuoden aikana.
20. Suomen lain mukaan sijoitusrahastot eivät ole verovapaita yhteisöjä, joten ne maksavat veroja myyntivoitoista ja osingoista.
21. Varainhoitokapitalisaatio luetaan yleensä yhtiön nettovarallisuuteen ja mahdollinen tappio on vähennyskelpoinen yrityksen verotuksessa.
22. Ennakkoperintöä verotetaan lahjaveroasteikon eikä perintöveroasteikon mukaisesti.
23. Eläkevakuutuksen kohdalla verotus tapahtuu vasta silloin, kun vakuutussäästöt nostetaan eläkkeenä.
24. Sijoittaja AA on verovuonna 2017 myynyt sijoitusrahastoja ja saanut siinä yhteydessä luovutusvoittoa. AA sai juuri esitetytyn veroilmoituksen, jossa luovutusvoitto on valmiiksi täytetty oikein. Väite: AA:n pitää tästä huolimatta ilmoittaa luovutusvoitto veroilmoituksen liitelomakkeella 9A.

Sääntelyn mukaiset menettelytavat

25. Sääntelyn noudattamista valvotaan jatkuvasti osana esimiesvalvonnan sisäisiä tehtäviä.
26. Sijoitussidonnaiset vakuutukset ovat aina ns. yksinkertaisia tuotteita.
27. XXX pankissa toimeksiannot voidaan vastaanottaa konttorissa, puhelimitse tai verkkopalvelun kautta.
28. Asiakkaalle voidaan esitellä ja tarjota tuotteita jo ennen sijoittajaprofiilin kartoittamista.
29. Jos toimeksianto on ns. execution only -toimeksianto eli asiakkaasta lähtöisin oleva, voidaan toimeksianto toteuttaa aina ilman sijoittajaprofiilin kartoittamista.
30. Yritys tarvitsee LEI-tunnuksen tehdäkseen rahastotoimeksiantoja.
31. Jos sijoituspalveluyhtiön asiakas on ammattimainen sijoittaja, asiakas ei ole oikeutettu Sijoittajien korvausrahaston mukaiseen suojaan.
32. Kaikki keskustelut ja yhteydenpito asiakkaan kanssa tulee tallentaa pysyvällä tavalla.

33. Pankin tuoteyhtiöiltä saamista palkkionpalautuksista tulee aina kertoa asiakkaalle tapaamisen lopuksi.
34. Ei ole väliä, kuinka huolellisesti sijoittajaprofiili kartoitetaan ja onko asiakkaalla aikaa mm. tuote-esitteiden lukemiseen ja ymmärtämiseen.

Kansantalous ja rahoitusmarkkinat

35. Lyhyeksi myynnillä (short selling) tarkoitetaan tilannetta, jossa sijoittaja myy arvopaperin, jota hän ei omista, tarkoituksenaan ostaa kyseinen arvopaperi myöhemmin takaisin. Väite: Tällainen toiminta on aina kielletty.
36. Tammikuuilmio ei ole erityisen voimakas markkina-arvoltaan pienissä yrityksissä.
37. Modifioidun duraation avulla voidaan arvioida, miten joukkolainan hinta muuttuu tuottovaatimuksen muuttuessa.
38. Portfolion uudelleenpainotus tarkoittaa eri varallisuusluokkien suhteellisten osuuksien muuttamista.
39. Aktiivinen salkunhallinta = sijoituskohteet valitaan markkina-arvojen suhteen niin, että salkku muistuttaa osakemarkkinoita keskimäärin.
40. Kiinteistöjen ja metsän sisällyttämistä sijoitusportfolioon voidaan perustella niiden alhaisella tuoton korrelaatiolla muiden sijoituskohteiden kanssa.
41. Osakeyhtiön puolesta sitovia sopimuksia voi allekirjoittaa hallitus, toimitusjohtaja, tai yli 50 % yhtiön äänivallasta omistava enemmistöomistaja.
42. Asiakkaan tuntemiseen ja varojen alkuperän selvittämiseen liittyvät velvoitteet eivät koske sijoituspalveluiden tarjoamista.
43. Finanssipolitiikalla tarkoitetaan julkisen vallan tulojen ja menojen säätelyä.
44. Lisäarvomallia ei voida käyttää osakkeen arvon laskemiseen.
45. Sijoituskohteiden keskinäisen korrelaation kasvaessa hajautushyöty pienenee.
46. Rahoitusmarkkinoiden vakaa ja tehokas toiminta on tärkeä edellytys kansantalouden hyvälle talouskehitykselle.
47. Rahoitusmarkkinoilla ostetaan ja kaupataan rahaa ja arvopapereita.
48. Rahavirta-analyysin perusteella nähdään, mistä rahavarat yritykseen tulivat, minne ne käytettiin ja kuinka ne riittivät.
49. Lyhenteellä PRI viitataan YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteisiin (Principles for Responsible Investment).
50. Asiakas harkitsee joukkolainaa, jonka hinta on 100 %. Väite: Tämä (100 %) tarkoittaa sitä, että lainan markkinahinta ei muutu lainan juoksuaikana, vaan se on lukittu juoksuajaksi lainan nimellisarvoksi.