

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jarno Kyllönen

DIGITAALISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ITSENSÄ
JOHTAMISEN KAUTTA POHJOIS-KARJALAN OSUUSPANKISSA

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2019



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2019
**Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma**

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä(t)
Jarno Kyllönen

Nimeke
Digitaalisen osaamisen kehittäminen itsensä johtamisen kautta Pohjois-Karjalan Osuuspankissa

Pohjois-Karjalan Osuuspankki

Tiivistelmä

Digitalisaatio muokkaa finanssialaa jatkuvasti. Digitalisaatio on mahdollistanut paljon uusia asioita ja tulevaisuudessa sen merkitys vielä kasvaa. Jatkuva muutos on luonut tilanteen, jossa oppiminen jatkuu läpi elämän. Tämä pakottaa myös oman itsensä johtamiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen.

Tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstön digitaalista osaamista voidaan kehittää ja kuinka olemassa olevien työvälineiden käyttöä saataisiin aktivoitua jokapäiväiseen käyttöön henkilöstön itsensä johtamisen kautta. Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelminä olivat haastattelut. Lisäinformaatiota saatiin puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla. Haastatteluissa selvitettiin jokaisen motivaatiota, asennetta, tavoitteita sekä muutosvalmiutta digitaalisaatiota ja osaamisen kehittämistä kohtaan.

Tuloksena selvisi, että organisaatiossa digitaalisen osaamisen kehittäminen itsensä johtamisen kautta on pääosin kunnossa. Tavoitteita asetetaan oman kehittämisen osalta. Motivaatio ja asenne digitaalisuutta kohtaan ovat hyvällä tasolla. Muutosvastarintaa uutta kohtaan ei ole, yksittäisiä poikkeuksia on aina. Henkilöstö tiedostaa oman vastuunsa oppimisesta ja omasta aktiivisuudesta. Kehittämiskohteina löydettiin toimintatavan muutoksia.

Kieli
suomi

Sivuja 58
Liitteet 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
digitalisaatio, osaamisen kehittäminen, itsensä johtaminen, oppiminen



THESIS
June 2019
Master's Degree In Business
Management and Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author (s)
Jarno Kyllönen

Title
Developing digital skills with self-management in Pohjois-Karjalan Osuuspankki

Commissioned by
Pohjois-Karjalan Osuuspankki

Abstract

Digitalization is constantly changing the finance industry. Digitalization has already enabled many innovations and remains to be seen what the future holds. The constant changes have led to a situation where new things need to be learned all the time. This forces an individual to manage himself and improve knowledge.

The purpose of this thesis was to find out how to develop digital skills and how to activate digital tools in every day actions, with the help of self-management. The thesis was a case study conducted with the help of interviews and a questionnaire survey. Purpose was to research what are individual's motivation, attitude, goal setting and change resistance towards digitalization and own knowledge improving.

The result of this thesis show that the personnel can mainly develop their digital skills thru self-management. Motivation and attitude towards digitalization were good. Personnel sets goals to improve knowledge. Generally, there was no change resistance, except among a few employees. Most of the persons seemed to realize that learning depends on yourself and your own activity. The thesis presents suggestions for the development, mainly changes to procedures.

Language
Finnish

Pages 58
Appendices 1
Pages of Appendices 2

Keywords
digitalization, know-how improvement, self-management, learning

Sisältö

Tiivistelmä

1	Johdanto	4
1.1	Taustaa.....	4
1.2	Opinnäytetyön tavoite	5
2	Pohjois-Karjalan Osuuspankki ja OP Ryhmä.....	6
2.1	Pohjois-Karjalan Osuuspankki	6
2.2	OP Ryhmä, monialainen ja digitaalinen toimija.....	7
2.3	OP Ryhmän digitaaliset työvälineet	8
3	Digitalisaatio	9
3.1	Digitalisaation historia.....	9
3.2	Finanssiala murroksessa	10
3.3	Digitalisaatio käsitteenä	13
3.4	Suhtautuminen digitalisaatioon	14
4	Osaamisen kehittäminen itsensä johtamisen kautta	16
4.1	Osaamisen kehittäminen	16
4.2	Itsensä johtaminen.....	17
5	Motivaatio	20
5.1	Motivaation merkitys	20
5.2	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio.....	21
5.3	Työmotivaatio	22
6	Oppiminen	24
6.1	Oppiminen ja oppimisen tavat.....	24
6.2	Oppimisen tuki ja esteet	27
6.3	Ketterä oppiminen.....	27
6.4	Ketterästi oppiva organisaatio.....	28
7	Tavoitteet.....	30
7.1	Tavoitteet ja itsensä johtaminen	30
7.2	Tavoitteet ja motivaatio	30
8	Asenteen merkitys	31
8.1	Asenne ja muutosvalmius	31
8.2	Asenne ja osaamisen kehittäminen	32
9	Tiedonhankinnan menetelmät.....	33
9.1	Tapaustutkimus	33
9.2	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.....	34
9.3	Aineiston kylläntyminen ja validiteetti.....	37
10	Tutkimuksen toteutus.....	38
10.1	Tutkimuksen pääteemat	38
10.2	Toteutustapa.....	38
10.3	Puolistrukturoidun lomakkeen rakenne.....	39
10.4	Sisällönanalyysi	40
10.5	Tulosten analysointi	42
10.6	Tutkimuksen tiedetyt haasteet	43
11	Tutkimuksen tulokset	43
11.1	Asenne ja muutosvalmius	43
11.2	Motivaatio	45
11.3	Tavoitteet.....	46

11.4	Oppiminen	47
12	Johtopäätökset	48
12.1	Yhteenveto.....	48
12.2	Kehittämiskohteet	51
12.3	Huomatut haasteet	53
13	Työn eettisyys ja luotettavuus	54
13.1	Työn eettisyys.....	54
13.2	Työn luotettavuus	55
	Lähteet.....	57

Liitteet

Liite1. Puolistrukturoitu kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Maailma muuttuu kovaa vauhtia ja työelämäkin muuttuu samalla. Tekninen kehitys menee koko ajan voimakkaasti eteenpäin. Digitalisaatio on mahdollistanut paljon uusia asioita jo nyt ja mitä tulevaisuus tuokaan tullessaan. Jatkuva muutos on luonut tilanteen, että oppiminen on muuttunut elämän mittaiseksi oppimiseksi ja osaamisvaadekin on kasvanut. Tämä korostaa myös jokaisen itsensä johtamisen taitoja, halua oman osaamisen kehittämiseen ja ajan hermolla olemiseen. Organisaatio toki tukee muutoksessa, mutta vastuu uuden oppimisesta on kuitenkin jokaisella itsellään.

Elämän mittainen oppiminen tulee siis nähdä positiivisena asiana, johon organisaatio tarjoaa mahdollisuudet ja resurssit, mutta työntekijän tulee olla valmis oman digitaalisen osaamisen kehittämiseen, myös omalla ajallaan. Tärkeimmät voimavarat osaamisen kehittämisessä ovatkin motivaatio ja itsensä johtaminen. (Ceemet 2018, 5–8.)

Digitalisaatio on finanssialalla ajankohtainen teema, minkä vuoksi opintojen alusta lähtien mietin, että haluaisin oman opinnäytetyöni liittyvän siihen jollakin tapaa. Alalla tullaan hyödyntämään robotiikkaa, tekoälyä ja automatisointia kaikissa mahdollisissa kohteissa. Tämä muokkaa alaa merkittävästi tulevaisuudessa. Samalla on korostunut oman digitaalisen osaamisen kehittäminen.

Olen muutoksen huomannut itsekin asiakkaiden käyttäytymisessä sekä organisaation toimintatavoissa ja työvälineissä. Ala on kehittynyt 15-vuoden aikana, joina itse olen alalla työskennellyt. Digitalisaatio on tuonut organisaatioon uusia työkaluja, mutta niiden tarjoamia mahdollisuuksia ei tällä hetkellä hyödynnetä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Nykyisessä tilanteessa on jo mahdollista hyödyntää muun muassa verkkoneuvotteluita, chattia, Op Mobiilia, Pivoa, sähköistä allekirjoitusta, back office -palveluita, Microsoft Teamsia, Microsoft Yammeria tai

vaikkapa robotiikkaa. Näistä työkaluista esimerkiksi verkkoneuvotteluja pidetään asiakkaiden kanssa vähän. Toinen hyvä esimerkki on asiakkaiden sähköiseen asiointiin opastus, siinäkin olisi kehitysaskelleita otettavana.

Uuden teknologian hyödyntämisessä korostuu jokaisen oman osaamisen kehittäminen ja oppiminen, oma motivaatio, asenne sekä muutosvalmius uusia asioita kohtaan. Näitä asioita käsitellään tässä opinnäytetyössä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Digitalisaatio on ollut organisaatiossa paljon esillä, mutta vielä sen mahdollistamien työvälineiden käyttöönotto on kesken. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka digitaalista osaamista saataisiin kehitettyä ja olemassa olevien työvälineiden käyttöä saataisiin jalkautettua aktiiviseen ja jokapäiväiseen käyttöön henkilöstön itsensä johtamisen kautta. Uuden oppiminen lähtee jokaisesta itsensä ja on edellytys tässä finanssialan murroksessa. Vastuu uuden oppimisesta ja itsensä kehittämisestä on myös jokaisella itsellään. Työnantaja on toki osaamisen kehittämisessä mukana tarjoamalla tähän puitteet ja koulutukset.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää henkilöstön motivaatiota, asennetta, tavoitteita sekä muutosvalmiutta uusia asioita kohtaan, sekä tietysti oman osaamisen kehittämistä tässä jatkuvassa muutoksessa nimenomaan itsensä johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö on työelämän kehittämistehtävä Pohjois-Karjalan Osuuspankille. Tutkimuksen kohderyhmänä on koko organisaatio. Tapaustutkimus toimii hyvin kehittämistöissä, joissa on tarkoitus saada uusia kehittämisideoita ja ehdotuksia. Tapaustutkimus on tutkimustapa, jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja hyödyntää eri aineistoja, kun tutkitaan jotakin tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa. Kohteena voi olla konkreettinen tai teoreettinen asia tai sen osa-alue. Toki on myös tärkeää, että tutkijalla on selkeä käsitys siitä mitä tutkitaan (Valli 2018, 193). Samalla tutkittavasta aiheesta (ilmiö, toiminto, palvelu tai prosessi) saadaan yksityiskohtaista tietoa ja opitaan ymmärtämään kehittämisen kohdetta. Menetelmä

voi olla niin laadullinen- kuin määrällinenkin menetelmä, kumpaakaan ei ole tarvetta rajata pois. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–55.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla selvitetään henkilöstön motivaatiota, asennetta, tavoitteita sekä muutosvalmiutta uusia asioita kohtaan, sekä tietysti oman osaamisen kehittämistä. Tutkimuksessa yhdistettiin tiedon keruussa haastattelut sekä kyselylomakkeet. Näin saatiin kattavampi vastauskokonaisuus tutkittavaksi. Tarkoitus oli samalla saada ideoita ja keinoja digitaalisten työkalujen parempaan hyödyntämiseen jokaisen omassa toimintaympäristössä.

2 Pohjois-Karjalan Osuuspankki ja OP Ryhmä

2.1 Pohjois-Karjalan Osuuspankki

Pohjois-Karjalan Osuuspankki on alueen itsenäinen pankki, mutta kuuluu valtakunnalliseen OP Ryhmään. Pankki on alueellisesti merkittävä ja myös aktiivinen toimija. Pankki toimii Joensuun, Kontiolahden, Juuan, Valtimon, Nurmeksen ja Lieksan alueella. (Osuuspankki 2019b.)

Toimintaa ohjaavat yrityksen arvot: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Pohjois-Karjalan Osuuspankin pankkitoiminnan koko on noin 2,7 miljardia euroa. Pankin perustehtävänä on luoda pankin omistaja-asiakkaille kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta sekä hyvinvointia. (Osuuspankki 2019b.)

Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut ja palvelun tulee olla nykyisin jatkuvasti ja nopeasti saatavilla, tämä on myös merkittävä vaikuttava tekijä finanssialan murrokseen. Toki kilpailukin on vapautunut ja peruspalveluiden tarjoaja voi tulevaisuudessa olla esimerkiksi Amazon tai Google, eli sääntely vapauttaa pankin asiakasdataa myös kolmansille osapuolille. Jatkossa siis kilpailussa on mukana muitakin kuin perinteisiä finanssialan toimijoita, suuria kansainvälisiä toimijoita

isoilla asiakasmäärillä. (Cuesta & Tuesta 2015, 4.) Pankki vastaa tähän kovempaan kilpailuun kehittämällä palveluaan useissa digitaalisissa kanavissa, tarjoamalla joustavat palveluajat sekä edelleen myös henkilökohtaiset kohtaamiset (Osuuspankki 2019a).

Pankkialan ammattilaisia työskentelee Pohjois-Karjalan Osuuspankissa vähän yli sata. Kaikki ovat pankki- ja vakuutusalan ammattilaisia. He auttavat asiakkaitamme päivittäispalveluissa, luotto- ja sijoituspalveluissa sekä laki – ja vakuutuspalveluissa. Pohjois-Karjalan Osuuspankin kautta saa myös yritys- sekä varallisuudenhoidon palvelut. (Osuuspankki 2019b.)

2.2 OP Ryhmä, monialainen ja digitaalinen toimija

OP Ryhmä on ottanut finanssialan murroksen ja mahdollisuudet tosissaan ja panostaa voimakkaasti digitaalisuuden kehittämiseen. ”OP Ryhmän visiona on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa, niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmasta.” (Osuuspankki 2019a.)

Jotta visio toteutuisi, on ”strategian painopisteiksi nostettu erinomainen työntekijäkokemus, paras asiakaskokemus ja omistaja-asiakasmäärän kasvu vähintään kahteen miljoonaan. Kaksi muuta strategista painopistettä tukevat näitä: kehittämisen tuottavuus halutaan maksimoida ja tuottojen kasvun tulee olla kulujen kasvua nopeampaa.” (Osuuspankki 2019a.)

Strategian taustalla on finanssialan murros sekä toisaalta muutokset asiakkaiden odotuksissa ja käyttäytymisessä. OP Ryhmä laajentuu uusiin liiketoimintoihin siellä, missä laajentuminen yhdistyy luontevasti vanhoihin liiketoimintoihin ja vahvistaa asiakaskokemusta. (Osuuspankki 2019a)

2.3 OP Ryhmän digitaaliset työvälineet

OP Ryhmän tarkoituksena on olla edelläkävijä finanssialan kehityksessä, joten myös panostukset digitalisaatioon ovat merkittäviä. Finanssialalla on periaatteessa kaikki digitalisoitavissa, alalla käsitellään vain tietoa, niin vakuutus- kuin pankkipuolella. Useassa eri asiassa tai toiminnossa voidaan siis ottaa tietotekniikka avuksi tai hoitamaan kokonaan kyseinen prosessi. Finanssiala on ollut muutoksessa jo pitkään ja vuosien saatossa on omaa toimintaa muokattu vastaamaan ajan kuvaa, esimerkiksi konttoreita ja henkilökuntaa on vähennetty. Toiminnan sopeuttaminen toimintaympäristöön on johtunut siitä, että digitalisaatio on muokannut asiakkaiden käyttäytymistä. Ensimmäiset isot muutokset koettiin jo 1990-luvulla, kun sähköinen asiointi kasvoi. Viime vuosina on taas ollut havaittavissa saman suuntaista reagoitua finanssialalta. (Pohjola 2015, 8.)

Jatkuva kehitys ja muutos asettaa myös työntekijöille vaatimuksia oman osaamisen kehittämiseen. Tähän mennessä ovat prosessit muuttuneet paljon ja työkaluiksi on tullut robotteja, tällä hetkellä lähinnä rahoituspuolelle. Suunnitelmissa on robotiikan hyödyntäminen myös muilla liiketoiminta-alueilla (sijoitus, päivittäiset sekä yritys).

Tällä hetkellä käytössä on myös eri kanavia asiakaspalveluun, kuten esimerkiksi verkkoneuvottelut sekä chat-palvelut. Varsinkin verkkoneuvottelut (joissa välittyy sekä kuva että ääni) ovat tällä hetkellä vähäisemmin käytössä, toki tähän vaikuttavat niin työntekijöiden kuin asiakkaiden valmiudet.

Op Mobiili on niin asiakkaiden kuin työntekijöiden käytettävissä pankkiasioiden hoidossa, samoin kuin Op Pivo. Op Pivon avulla voi seurata omaa taloutta ja saada Pivon kautta myös valtakunnallisia tai paikallisia etuja. Sähköinen allekirjoitus taasen mahdollistaa sen, että asiakas voi allekirjoittaa asiakirjat etänä hyväksymällä ne omilla verkkopalvelutunnuksillaan.

Sisäiseen viestintään ovat tulleet Microsoft Teams ja Microsoft Yammer ohjelmat, joiden käyttöä nyt opetellaan. Tutkimusosiota tehtäessä nämä ohjelmat eivät

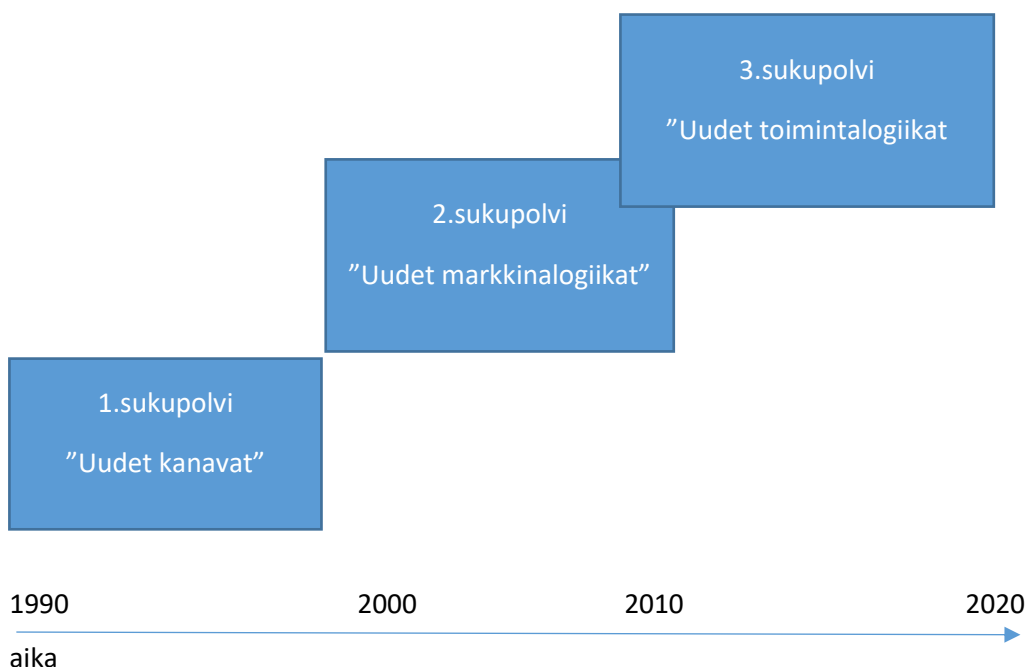
vielä olleet aktiivisessa käytössä. Tarkoituksena on näiden avulla vähentää muun muassa sähköpostin käyttöä viestinnässä.

Työssä hyödynnetään myös back office -palvelua, eli tietyt työtehtävät lähetetään sähköisesti eteenpäin toisen organisaation hoidettavaksi. Näin vapautuu enemmän aikaa asiakkaille.

3 Digitalisaatio

3.1 Digitalisaation historia

Digitalisaation historia voidaan jakaa kolmeen sukupolveen.



Kuvio 1. Digitalisaation kehityskulku (mukaillen Ilmarinen & Koskela, 2015, 28.)

1990-luvulla syntyi ensimmäinen digitalisaation sukupolvi. Syntyivät ensimmäiset hakukoneet internetiin ja perustettiin kotisivuja. Hakukoneiden avulla tiedon etsiminen helpottui merkittävästi. 2000-luvun alun toisen sukupolven vaiheen jälkeen on digitaalisuus kasvanut merkittävästi ja verkkokaupat ovat kasvattaneet

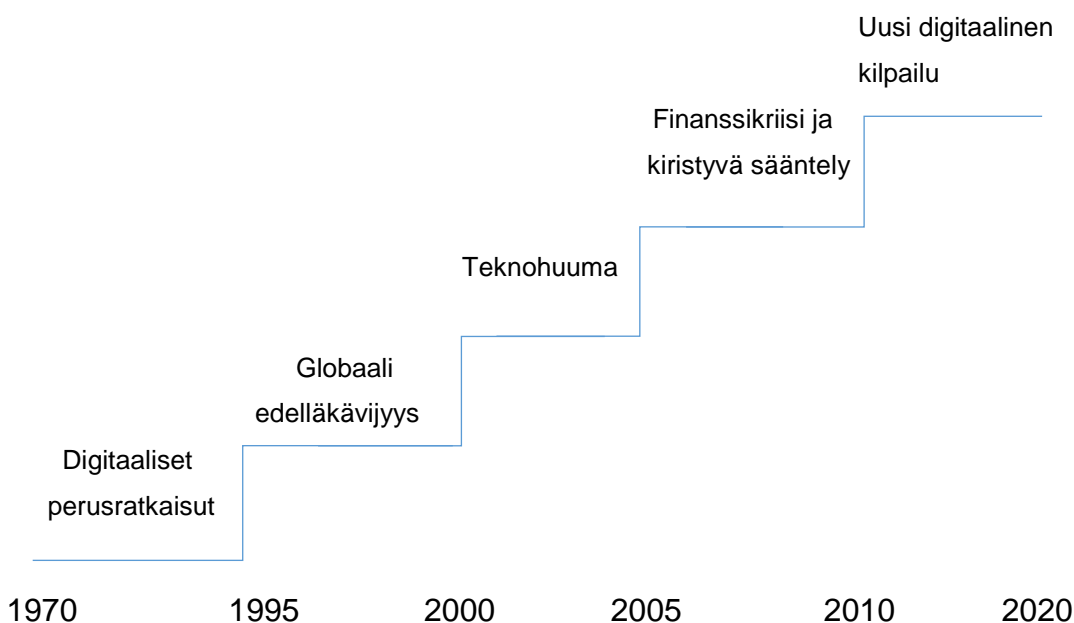
suosiotaan, minkä vuoksi myös kansainvälinen kilpailu on lisääntynyt. Elämme nyt jo 3.sukupolven ajassa ja älyn lisääntymisen vauhti eri laitteissa on ollut viime vuosina kovaa. Todennäköisesti vielä ei olla lähelläkään maksimivauhtia. (Ilmarinen, Koskela, 2015, 28–29.) Uudet toimijat ja uudet toimintamallit ovat kasvattaneet asiakkaiden odotuksia palveluiden tasosta. 2000-luvun taitteesta lähtien on puhelimien maailmalaajuinen kattavuusverkosto saavuttanut jo lähes 70 % tason. Data ja palveluiden vertailu ovat helposti saatavilla kehittyneiden puhelimien sekä mobiililaitteiden avulla. (Cuesta & Tuesta 2015, 2–3.)

3.2 Finanssiala murroksessa

Merkittävimmät syyt finanssialan murrokseen ovat asiakaskäyttäytymisen muutos ja tekniikan kehitys. Nämä tekijät ovat pakottaneet finanssialan toimijat vastaamaan tähän finanssialaa koskettavaan muutokseen. Palvelumallit ovat muuttuneet ja asiakkaat hoitavat pankkiasiansa monikanavaisesti esimerkiksi verkko- ja puhelinpalvelujen kautta, asioiden hoidossa korostuu myös helppous ja asiakkaiden vaatimus helppoudesta. (Finanssialan keskusliitto 2019.) Helpoin esimerkki finanssialan murroksesta on ihmisten maksukäyttäytyminen, siinä ensimmäinen murros tapahtui jo 1990-luvulla verkkopalvelun myötä eli sähköinen maksaminen tuli mahdolliseksi. Sähköinen maksaminen on vuosien saatossa yleistynyt voimakkaasti ja rinnalle on tullut mobiilimaksaminen. Suomi on ollut myös pioneeri muiden maksutapojen käyttöönotossa maailmassa. (Pohjola 2015, 8–9.) Samalla myös käteisellä maksaminen on vähentynyt merkittävästi. Suomen pankin selvityksen mukaan käteisellä maksetut maksut ovat laskeneet vuoden 1999 lähtien reilun 30 miljardin euron summasta vuoteen 2017 mennessä noin 16 miljardiin euroon. (Suomen pankki 2017, 3.)

OP Ryhmä on aina kulkenut kehityksen etunojassa, verkkopalvelun OP Ryhmä toi asiakkaiden käyttöön ensimmäisenä Euroopassa ja toisena maailmassa vuonna 1996. Kaiken kaikkiaan digitalisaation kehitykset ovat vuosien varrella finanssialalla olleet merkittävät ja paikoin Suomi on ollut myös edelläkävijä, nyt ajan kuluessa ovat erot kaventuneet ja toki omalla tavallaan on Suomessa esteenä kehitykselle ollut pieni markkina-alue. Kuvassa 2 havainnollistetaan hyvin

finanssialan digitalisaation kehityksen vaiheet Suomessa. Hyvin pitkälti se noudattaa samaa rytmitystä aikaisemmin esillä olleen digitalisaation historiallisen kehityksen kanssa. (Lehti & Rossi 2017, 175-180.)



Kuvio 2. Suomalaisen pankkimaailman digitalisaation kehitys (Lehti & Rossi 2017, 173.)

Finanssialan murrokseen vaikuttaa asiakaskäyttäytymisen muutoksen lisäksi toki myös tekninen kehitys (esim. robotiikka, tekoäly, pilvipalvelut, mobiilipalvelut) ja sen mahdollistamat palvelumallien muutokset. Tekninen kehitys tuo markkinoille myös uusia toimijoita eli kilpailu asiakkaista kovenee. Digitalisaation avulla on mahdollista viedä kaikki palvelut digitaalisille alustoille, palvelun tarjoajana on joko pankki tai sitten jokin muu palvelun tarjoaja. (Finanssialan keskusliitto 2019.) Tämä on tehtävä, jotta pankit menestyvät koventuvassa kilpailussa. Tekninen kehitys ja uudet palvelumallit nostavat myös asiakkaiden odotuksia. Käytännössä palveluiden on oltava käytettävissä 24/7. Tekninen kehitys tuo myös henkilöstölle jatkuvaa osaamisvaadetta erilaisten uusien työvälineiden ja uusien palvelumallien osalta kuin myös oman asiantuntijuuden kasvattamisen osalta. (Pohjola 2015, 17.)

Myös toimialan rakenne on muuttunut. Nykyisin korostuvat tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset. Aikaisemman henkilöstön asiantuntijuuden lisäksi henkilöstöltä odotetaan nykyisin myös myynnillisyyttä sekä moniosaamista. Asiantuntijuus korostuu myös tulevaisuudessa, koska kaikkea tietoa eivät pysty tietokoneetkaan yhdistämään. Edelleen tarvitaan ihmistä ja asiantuntijuutta löytämään oikeat ratkaisut asiakkaille. Tuottavuushyötyä saadaan yhdistämällä nämä tekijät, eli digitalisaatio sekä asiantuntijuus. Samalla on huolehdittava henkilöstön osaamisesta, jotta osataan hyödyntää digitalisaation mahdollistamat asiat. (Pohjola 2015, 17.)

Matti Pohjola nostaa esille kolme asiaa, joilla finanssiala menestyy tulevaisuudessa:

1. Palveluiden jatkuva kehittäminen.
2. Osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen henkilöstön osalta, jotta osataisiin kertoa digitaalisten palveluiden lisäarvo asiakkaille.
3. Sellaisen yrityskulttuurin luominen, jolla voidaan vastata asiakkaiden digitaalisia palveluita koskeviin odotuksiin.

(Pohjola 2015, 19.)

Finanssialan murrosta ja tulevaisuuden osaamista on käsitelty myös Finanssialan keskusliiton tutkimuksessa, jossa selvitettiin ”Finanssialan top five -osaamistarpeet”. Kyselyyn olivat vastanneet finanssialalla työskentelevät työntekijät, johto sekä esimiehet. Myös opiskelijat sekä elinkeinoelämässä toimivat olivat vastanneet kyselyyn. Tutkimuksessa oli noussut esille voimakkaimmin kyky kehittää omaa osaamistaan sekä kyky sopeutua muutokseen. Seuraavana olivat nousseet esille sosiaaliset kyvyt ja itsensä johtaminen. Tämän jälkeen esille tulivat digitaaliset taidot, ongelmanratkaisu kyky sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen. (Urpilainen & Koivisto 2018.)

Molemmat tutkimukset vahvistavat myös tämän kehittämistyön tarpeellisuutta. Finanssialan keskusliiton tutkimuksessa oli noussut esille samoja asioita, joita kä-

sitellään tässä kehittämistyössä, eli oman osaamisen kehittäminen erityisesti digitaalisten taitojen osalta, muutosvalmiutta jatkuvassa muutoksessa sekä itsensä johtamista. Pohjola (2015, 19) nosti johtopäätöksissään esille erityisesti osaamisen kehittämisen.

3.3 Digitalisaatio käsitteenä

”Digitalisaatio tarkoittaa digitaalisten teknologioiden yleistymistä. Nykyään aika lailla kaikki teknologia alkaa olla digitaalista, joten sillä voi tarkoittaa melkein mitä vain teknologista kehitystä.” (Marttinen 2018, 141.) Yleisesti digitalisaatio termi liitetään siihen, kun esimerkiksi paperiset lehdet häviävät ja siirtyvät sähköiseen muotoon tai esimerkiksi asiakaspalvelu sekä myynti siirtyvät yrityksen verkkosivuille. Asiakas voi esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla chat -asiakaspalvelun kautta hoitaa ongelmatilanteita tai jopa tilauksia. (Marttinen 2018, 141.)

Muita esimerkkejä digitalisaatiosta ovat esimerkiksi pilvipalveluiden hyödyntäminen tallennustilana, esineiden internet (internet of things, älylaitteet) tai Big data (analysointi ja uusien palveluiden tuottaminen). Marttisen mukaan ”Liiketoiminnot siis digitoituvat, ja aikaan, tilaan, tiedonsaantiin ja osallistumiseen liittyvät rajoitteet katoavat ihmisten vuorovaikutuksesta.” (Marttinen 2018, 141–142.) Toisen määritelmän mukaan, digitalisaatio tarkoittaa ”tietokoneiden koodattua informaatiota, jonka käsittelyyn tarvitaan digitaalisia prosessoreita, muistia ja siirtoteknologiaa”. (Siukonen & Neittaanmäki 2019, 52.)

Digitalisaatioon liitetään läheisesti automatisaatio, tekoäly ja robotiikka. Kaikkia näitä hyödynnetään työssä. Tekoälyn avulla pystytään muun muassa keräämään dataa ja hyödyntämään sitä eteenpäin. Tekoäly tulee varsinkin arjessa vastaan lähes päivittäin. Tekoäly on yleensä esimerkiksi ohjelma, joka uutta tietoa saadessaan oppii uutta ja osaa toimia sen mukaisesti. Törmäämme tekoälyyn muun muassa kaupan ja pankin palveluissa ja käytämme päivittäin älypuhelimia. Suomi onkin yksi maailman edelläkävijöistä, kun puhutaan digitalisaatiosta. (Siukonen & Neittaanmäki, 2019, 11.)

Digitalisaatio auttaa yrityksiä menestymään kilpailussa. Se auttaa palvelemaan asiakkaita ja kohtaamaan heidän kasvaneita odotuksiaan paremmin. Digitalisaatio auttaa hankkimaan uusia asiakkaita, toimimaan tehokkaammin sekä nopeammin ja jopa laadukkaammin. Digitalisaatio myös mahdollistaa tavoitettavuuden vuorokauden ympäri. Digitalisaatio on nykyään välttämättömyys yrityksille. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–14.)

Digitalisaatio tuo uutta nimenomaan palvelualueille, kuten finanssialalle. Digitalisaatio mahdollistaa automatisoimaan töitä, joita ei ennen ole ajateltu voitavan automatisoida. Palvelualan tai toimistoalan työtehtävän automatisoinniksi onnistuu tietokoneohjelmalla, mikä on selvästi kustannustehokkaampaa kuin saman automatisoinnin tekeminen esimerkiksi teollisella alalla. (Marttinen 2018, 150–151.)

Ilmarinen ja Koskela ottavat mukaan digitalisaation määrittelyssä myös muutoksen, eli digitalisaation avulla on mahdollista saada yritystoimintaan lisää kasvua, kannattavuutta sekä kilpailukykyä. Kilpailukykyä voidaan myös ylläpitää digitalisaation avulla. Kaikki yritykset voivat digitalisaation avulla parantaa edellä mainittuja asioita, ja mikä tärkeintä parantaa asiakkaan kokemusta. Digitalisaatiosta voidaan siis puhua, kun sen avulla muutetaan ihmisten käyttäytymistä, markkinoita tai yritysten toimintaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–33.) Asiat kehittyvät tällä hetkellä vauhdikkaasti, jos tilannetta verrataan teolliseen vallankumoukseen, niin kyseessä on 10-kertainen ilmiö, digitalisaation vaikutukset ovat vielä voimakkaammat. Vauhtia emme voi todennäköisesti hidastaa, mutta voimme hallita sitä. (Rubanovitsch 2018, 55–57.)

3.4 Suhtautuminen digitalisaatioon

Vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin Suomessa toimivien palvelualan yritysten suhtautumista digitalisaatioon. Kolmanneksella oli liiketoiminnan digitalisointi huomioitu yrityksen strategiassa ja noin 60% vastaajista oli todennut

seuraavansa tilanteen kehitystä tai ettei se ole merkittävä asia heille. (Ilmarinen & Koskela 2015, 15.)

Palta ja Innolink olivat tehneet vastaavan selvityksen digitalisaation merkityksestä palvelualan yrityksille vuonna 2018. Tutkimuksen perusteella yritykset voidaan jakaa neljään eri ryhmään. Suunnannäyttäjiin, joilla digitalisaatio on jo vahva osa yrityksen strategiaa, tähän ryhmään vastaajista kuului noin 20%. Digitalisaation hyödyntäjiin eli niihin, jotka digitalisoivat hallintonsa ja liiketoimintonsa, kuuluu 34% vastaajista. 21% vastaajista kuului sopeutujiin, eli niihin, jotka digitalisoivat sen mikä on pakko. Loput n. 25% ovat edelleen digikieltäjiä, jotka eivät koe, että digitalisaatiosta olisi heidän liiketoimintaansa mitään hyötyä. (Palta 2018.)

Palvelualojen työnantajaliitto on tehnyt tutkimuksen vuonna 2016, jonka tuloksena oli arvioitu, että digitalisaatio uhkaa viedä yksityisiltä palvelualoilta tulevana vuosikymmeninä noin 260 000 työpaikkaa. Paltan mukaan palvelualoilla korostui töiden monipuolistuminen sekä jatkuvan oppimisen vaade. Muutokset tulevat tapahtumaan entistä nopeammassa tahdissa, mikä asettaa työntekijät jatkuvalla muutoksen tielle. Tutkimuksen mukaan merkittävä osa rutiinitöistä tullaan tulevaisuudessa automatisoimaan. (Marttinen 2018, 143–145.)

Finanssiala on yksi suurimmista, ellei jopa suurin toimiala, mitä digitalisaatio koskettaa. Ei siis ihme, että finanssialalla on työntekijöiden keskuudessa ollut myös huolta omista työpaikoista. Kehitys on myös näkynyt jatkuvasti vähentyneillä työpaikoilla. Mutta taas toisaalta, kun jotain vanhaa poistuu, niin syntyy aina jotain uutta. (Marttinen 2018, 147.)

Boston Consulting Group on tutkinut (v.2016) Suomen mahdollisuuksia digitalisaation suhteen ja näkee tilanteen niin, että parhaimmillaan voi syntyä kaksi uutta työtä yhden poistuneen tilalle. Kehittyvä teknologia tuo siis myös uusia markkinoita ja mahdollisuuksia tarjolle. (Marttinen 2018, 149–150.)

Julkisuudestakin löytyy niin tekoälyn ja digitalisaation puolesta puhujia kuin vastustajiakin. Linus Torvalds on todennut jo vuonna 2015, että ”Minä en kerta kaikkiaan näe mitään pelottavaa”. Hänen mielestään, innovointi ylipäätään keskittyy muuhun kuin siihen, että kone saataisiin inhimillistettyä. Facebookin Mark Zuckerberg taas oli todennut vuonna 2017, että ” Tekoäly tulee parantamaan ihmiskunnan elämää tulevaisuudessa.” (Siukonen & Neittaanmäki 2019, 279-280.)

Digitalisaatio nähdään niin uhkana kuin mahdollisuutena. Suhtautumiseen vaikuttaa myös henkilön oma asenne asiaa kohtaan. Asenne vaikuttaa siihen nähdäänkö digitalisaatio helpottavana tekijänä ja uusien parempien toimintatapojen mahdollistajana vai nähdäänkö se huonona suuntauksena kaikesta vanhasta ja tutusta sekä turvallisesta. Paltan tutkimustulos yrityksiä osalta vuodelta 2018 on mielestäni sovellettavissa myös ihmisiin. Meissäkin on eturintamassa menijöitä, hyödyntäjiä sekä soveltajia kuin myös kieltäjiä.

4 Osaamisen kehittäminen itsensä johtamisen kautta

4.1 Osaamisen kehittäminen

Vuosien saatossa työnkuvatkin ovat muuttuneet alalla kuin alalla. Muutos on luonut tilanteen, jossa tulee olla jatkuvasti kehittämässä yrityksen toimintaa pysyäkseen kovassa ja jopa kansainvälisessä kilpailussa mukana. Tämä luo myös finanssialan työntekijöille osaamisen kehittämisen tarpeita, jotta selviydytään uusiutuvista työtehtävistä sekä pysytään kilpailukykyisenä työntekijänä markkinoilla. Työntekijän on tiedettävä mitä hänen osaamiseltaan odotetaan nyt ja tulevaisuudessa. Oma osaamistaan on alettava heti kehittämään, jos siinä on puutteita. Osaamisen kehittämiseen toki tarjoaa työnantaja oman osansa, mutta suurin vastuu oman osaamisen kehittämisestä on kuitenkin jokaisella itsellään. Tätä kautta tullaan jokaisen omaan vastuuseen oman itsensä johtamisesta.

”Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja se on kytkettävä työn tekemiseen. Älykäs työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuvat käsi kädessä.” (Sydänmaanlakka 2006, 228–229.)

Digitalisaatio edellyttää työntekijöiltä varsinkin finanssialalla jatkuvaa uuden oppimista. Uusia palvelumalleja kehitetään jatkuvasti, erilaiset uudet työkalut haastavat uusiin toimintatapoihin ja robotiikka tarjoaa käteviä ratkaisuja eri asioihin. Eri taustoista tulevilla ja eri ikäisillä työntekijöillä on erilaiset valmiudet niiden halluun ottoon. (Sinokki 2016, 25.)

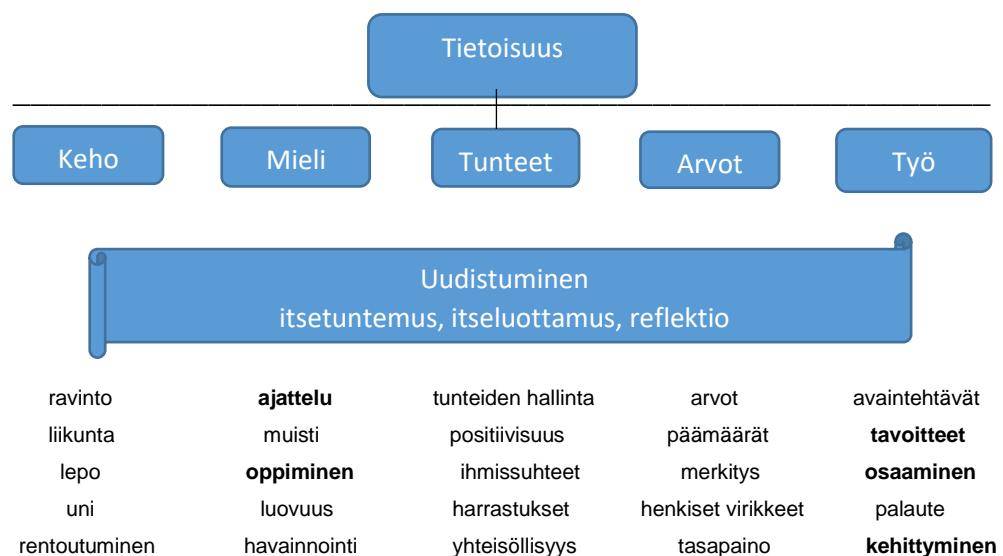
Työn tekeminen tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Voittajia ovat ne työyhteisöt, jotka seuraavat ja sopeutuvat muuttuvaan työmaailmaan parhaiten. Myönteisesti muutokseen suhtautuvassa työyhteisössä ennakoidaan muutosta sekä muutoksen hallitsemisessa on myös suunnitelmallisuutta. Johto ja esimiehet tukevat muutoksessa, mutta vastuu on myös jokaisella työntekijällä itsellään. (Sinokki 2016, 256–257.)

4.2 Itsensä johtaminen

Jokainen toimii oman itsensä johtajana. Itsensä johtaminen on siis omaan itseensä vaikuttamista ja jopa kurinalaista toimintaa. Se on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista, ennen kaikkea vastuun ottamista omasta itsestään. (Salmimies 2008, 21.) Jokainen toimii kapteenina, joka vastaa laivan jokaisen osa-alueen toiminnasta, niin kuin jokainen vastaa omien osa-alueidensa toimivuudesta. Tähän jokaisen henkilökohtaiseen kokonaisuuteen kuuluu huolehtia sosiaalisen, psyykkisen, fyysisen sekä henkisen ja ammatillisen kunnon toimivuudesta. Sydänmaanlakka puhuu Oy Minä AB:n johtamisesta. Tämän kokonaispaketin kunnosta on huolehdittava tasapainoisesti ja kehitettävä jokaista osa-aluetta. Kun kokonaispaketista huolehditaan, niin siitä seuraavan oman hyvinvoinnin kautta pidetään huolta myös omasta tehokkuudesta sekä uudistumisesta. (Sydänmaanlakka 2006, 6–7.)

Oy Minä Ab:ssa on omat eri osastonsa tunteille, keholle, mielelle, arvoille sekä työlle. Kyseiset osasta hoitavat äsken mainittua kokonaispakettia, eli sosiaalisia, fyysisiä, psyykkisiä, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Niin kuin monissa yrityksissä niin Oy Minä Ab:stakin löytyy kehitysosasto. (Sydänmaanlakka 2006, 29–30.)

Sydänmaanlakka on myös havainnollistanut Oy Minä AB:n organisaatiokaavion. Kuvasta 3 käy hyvin ilmi eri osastot tässä organisaatiossa:



Kuvio 3. Oy Minä AB (Sydänmaanlakka 2006, 29.)

Itsensä johtamisessa kaikki lähtee oman kehon ja mielen hyvinvoinnista. Uudistautumisen osasto kulkee siis kaikkien muiden osastojen (keho, mieli, arvot, tunteet, työ) ”läpi” ja kuuluu jokaiseen niistä. Jokaista näistä osastoista on mahdollista jokaisen kehittää. Päävastuu näiden osa-alueiden kehittämisestä on jokaisella itsellään, jokainen johtaa itseään. (Sydänmaanlakka 2006, 30–33.) Näistä osa-alueiden sisällöistä nostan tarkemmin esille motivaation, tavoitteet ja muutosvalmiuden sekä oppimisen. Nämä ovat mielestäni tärkeät osa-alueet, kun puhutaan oman osaamisen kehittämisestä ja jokaisen muutosvalmiudesta.

Itsensä johtamisen peruskivi on se, että tunnet itsesi. Voidakseen uudistua, tulee jokaisella olla riittävä itsetuntemus. Samoin itseluottamuksen tulee olla riittäväällä

tasolla, jotta uskallamme mennä mukavuusalueen ulkopuolelle. Ilman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä ei voi kehittyä. On uskallettava antaa itselle lupa tehdä virheitä ja epäonnistua, vain silloin voimme oppia uutta. Tulee myös reflektoida omaa itseään, selvittää omaa tietoisuuttaan ja tarkastella itseään, tehdä niin sanottua itsetutkiskelua. (Sydänmaanlakka 2006, 33–34.)

Tästä samasta kokonaisvaltaisesta itsensä johtamisesta on kyse myös Aki Hintsan kehittämässä hyvinvointimallissa. Aki Hintsa määrittä omalla urallaan hyvinvointimallin, jonka keskiössä on Core-ydin, oman ytimen perinpohjainen tunteminen. Tavoitteena on, että jokainen tuntee itsensä ja tietää omat tavoitteensa sekä motivaationsa. Oman ytimen tuntemisen kautta jokainen tuntee myös oman arvopohjansa. Ytimen ympärillä on sitten muut hyvinvointiin kuuluvat osiot: yleinen terveys, biomekaniikka, fyysinen aktiivisuus, ravinto, lepo sekä henkinen energia. Tälle hyvinvoinnin ympyrälle Hintsa oli antanut myös nimen ”Circle of success”. Kaiken lähtökohtana on kuitenkin oman ytimen tuntemus. Hintsa on määrittänyt ytimen selvittämiseksi seuraavat kysymykset:

- Tiedätkö, kuka olet?
- Tiedätkö, mitä haluat?
- Hallitsetko omaa elämääsi?

(Saari 2015, 83–84, 97.)

Kun puhutaan oman elämän hallinnasta, niin jokainen hallitsee itse omaa elämänsä, ei kukaan muu. Toki ympäristö (mm. työ, perhe) ohjaavat osittain jokaisen omaa elämää, mutta jokainen itse hallitsee edelleen tätä kokonaisuutta. (Saari 2015, 98–100.) Itsensä johtaminen ja oman elämän hallinta kuuluvat tähän kehittämistyöhön. Jokainen hallitsee omaa digitaalisen osaamisen kehittämistään ja jokaisella on myös vastuu omasta ajan hermolla olemisestaan. Tällöin puhutaankin omasta motivaatiosta, oppimisesta, asenteesta sekä muutosvalmiudesta.

5 Motivaatio

5.1 Motivaation merkitys

Motivaatiolla on merkittävä rooli kaikessa mitä teemme. Se toimii alkuräjähdyksenä, jotta saamme asioita tehdyksi, ja ohjaa myös käyttäytymistämme. Motivaatio voidaan määritellä eri tavoin. ”Motivaatio on yksilöllinen ilmiö, joka liittyy siihen voimaan, joka saa yksilön toimimaan. Motivaatio voidaan myös määritellä motiivien verkostoksi tai motiivien aikaansaamaksi tilaksi.” (Sinokki, 2016, 60-61.)

Motivaatio korostuu myös oppimisessa, omaa motivaatiota (ajatus, asenne) tarvitaan uuden oppimista kohtaan. Motivaatio saa meidät toimimaan. Motivaatio koostuu motiiveista. Motiivit taasen ovat tarpeita, haluja, viettejä, palkintoja tai rangaistuksia. Osa motiiveista on tiedostettuja ja osa taas voi olla tiedostamattomia. (Terveysverkko 2019.)

Motivaatiota tarvitaan ylipäätään kaikessa toiminnassa, aitoa kykyä innostua ja kiinnostua eri asioista. Kun työntekijä on motivoitunut, niin hän innostuu tehtävistään ja uusista asioista. (Ojala 2018, 90–92.) Opinnäytetyön tapauksessa innostumista ja kiinnostumista tarvitaan jokaisen digitaalisen osaamisen kehittämiseen itsensä johtamisen kautta.

On siis kahdenlaista motivaatiota, ulkoista motivaatiota ja sisäistä motivaatiota. Nämä oikeastaan määrittävät onko oikeasti halu oppia uutta vai koetaanko uuden oppiminen vain päämääränä esimerkiksi johonkin palkintoon (Suomen virtuaaliyliopisto 2004). Molemmat kyllä auttavat tavoitteeseen pääsyssä, mutta motivaatio on liiallisella palkkioiden korostamisella myös tuhottavissa. Mikään ei enää riitäkään vaan halutaan joko lisää palkkioita tai sitten ei olla valmiita enää tekemään mitään ilman palkkioita. (Lonka 2014, 167–168.)

5.2 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio voidaan määrittää niin, että päämääränä on jokin tavoite, kuten esimerkiksi valmistuminen koulusta, bonus tai arvosana. Tai, että tavoite tai päämäärä on ulkopuolisen määrittämää tai jopa pakon sanelemaa. Oppimista ohjaa ulkoisessa motivaatiossa nimenomaan jokin ulkoinen tekijä. (Ojala 2018, 92–93). Verrattuna sisäiseen motivaatioon, ulkoinen motivaatio on yleensä paljon lyhytkestoisempaa. Tämä johtuu siitä, että motivaatioon vaikuttavat tekijät tulevat ulkopuolelta ja voivat pahimmillaan olla jopa rangaistuksia. Aito uteliaisuus ja kiinnostus asiaa kohtaan puuttuu. (Sinokki 2016, 98.)

Maslowin tarvehierakiateorian mukaan ihmiset pyrkivät tyydyttämään omat tarpeensa järjestyksessä alkaen fysiologisista tarpeista. Tämän jälkeen edetään järjestyksessä: turvallisuuden tarve, sosiaaliset tarpeet, arvostukseksi tuleminen tarve ja sitten itsensä toteuttamisen tarve. Jokaisen sisäinen motivaatio kehittyy yksilöllisesti tyydyttämättömän tarpeen mukaisesti ja saa ihmisen toimimaan. (Salmimies 2008, 76.)

Sisäisessä motivaatiossa henkilö on oikeasti kiinnostunut tehtävästä eikä päämääränä ole tavoitella palkintoa vaan esimerkiksi oppia uutta. Suhde motivaation kohteeseen koetaan niin merkityksellisenä, ettei asian suhteen tarvita erillistä motivointia. Esimerkiksi työ koetaan niin hyvänä asiana, että siinä halutaan kehittyä ja työ halutaan tehdä mahdollisimman hyvin. (Lonka 2014, 168; Ojala 2018, 92–93.) Työssä sisäisen motivaation katsotaan syntyvän seuraavien tekijöiden avulla:

1. Henkilöstöllä on toimintavapaus ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, sen sisältöön ja toimintaan.
2. Työssä saadaan aikaiseksi ja koetaan työn olevan hallinnassa. Eli työ on riittävän haastavaa ja siinä pärjätään.
3. Saadaan olla vuorovaikutuksessa muiden osaajien kanssa ja kokea yhteisöllisyyden tunnetta.

(Ojala 2018, 93.)

Sisäinen motivaatio nähdään yleisesti parempana motivaation lähteenä kuin ulkoinen motivaatio, koska tällöin henkilö on myös sitoutuneempi tehtävään, vaikka vastaan tulisikin vastoinkäymisiä. (Suomen virtuaaliyliopisto 2004.)

Sisäisesti motivoitunut haluaa parantaa suoritustaan tai ratkaista jonkin ongelman. Tällöin halutaan etsiä uutta tietoa ja oppia uutta. Motivaation löytäminen kuuluu myös itsensä johtamiseen. Tulee osata motivoida itseään. Sisäinen motivaatio on myös kytköksissä itseohjautuvuuteen. Halutaan oppia uutta ja etsitään itse lisätietoa uusista tavoista toimia työtehtävissä ja ymmärretään näiden auttavan työtehtävien suorittamisessa. (Ojala 2018, 90–92.)

Kun saat itsesi motivoitua, motivaation säilyttäminen on myös haaste jatkuvalla oppimiselle. Helpottavana tekijänä on esimerkiksi jokin tavoite tai tavoitteet. Myös tunteilla on merkitystä motivaation säilyvyyden kannalta ja sillä, että henkilö voi itse vaikuttaa asiaan, muuten jäädytään liikaa ulkoisen motivaation varaan. (Ojala 2011, 85–86.)

5.3 Työmotivaatio

Työllä on iso rooli elämässämme ja vietämme työpaikalla päivästäkin isoimman osan. On hyvä miettiä välillä mikä on oma työmotivaatio? Kaikilla on taustalla motiivit, jotka kuitenkin vaihtelevat meillä kaikilla. Toinen tekee työtä palkan vuoksi ja toinen auttaakseen muita. Joku kokee oikeaa ylpeyttä tekemästään työstä. Motivaation tasokin voi vaihdella. Siihen vaikuttavat muun muassa työympäristö, sen hetkiset työtehtävät tai vaikkapa oma elämäntilanne. (Sinokki 2016, 80–81.)

Parhaimmillaan omalla työllä on työn imu, eli henkilö on todella motivoitunut suoriutumaan omasta työstään ja jopa omistautuu työlle. Tämä työn imu on nimenomaan lähtöisin henkilöstä itsestään. Oma asenne työtäsi kohtaan vaikuttaa myös siinä oppimiseen ja kehittymiseen. Parhaimmallaan ollaan työn osalta tehokkuusalueella, jos haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa. Tässä tilassa on

mahdollista päästä flow-tilaan eli pysyvään positiiviseen virtaustilaan. Flow-tilassa unohdetaan ajan kulku ja keskitytään täysin tekemiseen. Käytännössä työt etenevät kuin itsestään. Olet täynnä energiaa ja täysin keskittynyt työn tekemiseen. Flow-tilan kestolle ei ole määritelmää, se voi kestää lyhyemmän tai pidemmän ajan. (Sydänmaanlakka 2006, 231–232.) Flow-tilaan pääsy edellyttää kuitenkin aktiivista toimintaa, passiivisuudella ei flow-tilaan päästä (Salmimies 2008, 87–88).

Flow-tilaan voi myös oppia pääsemään, kun pitää siitä mitä tekee. Omasta tekemisestään nauttimiseen ja mestariksi tulemiseen auttaa itsensä johtaminen ja siihen on myös omat pelisääntönsä:

1. Määrittele haasteelliset tavoitteet ja seuraa niitä.
2. Koko ajan kehitä osaamistasi, muuten et voi tulla mestariksi.
3. Pyydä palautetta suorituksistasi, auttaa kehitymisessä.
4. Älä keskity lopputulokseen vaan tekemiseen, ole läsnä.
5. Ole osa prosessia, unohda itsesi, vapautat enemmän itse suoritukseen.
6. Anna tekemisen viedä mukanaan, nauti työnilosta ja huipputuloksista.

(Sydänmaanlakka 2006, 233–234.)

Työ ja sen luonne voidaan kokea myös negatiivisesti. On löydettävissä kaksi aluetta, jotka ovat vastakohtia flow-tilalle. Voidaan olla paniikkialueella, jolloin haasteita on liikaa ja tulee epämiellyttävä tunne oman osaamisen riittämättömydestä ja aletaan pelkäämään epäonnistumisia. Kaikki meistä varmasti joskus joutuvat tälle alueelle, mutta sinne ei saisi jäädä pitkäksi aikaa, koska lopulta vastaan tulee henkilön väsyminen tilanteeseen. Toisena on kuhnurialue, jolloin on osaamista, mutta työn haasteet ovat matalat ja tilanne voi usein ajautua siihen tilanteeseen, että työstä on hävinnyt kaikki ilo ja ahkeruus. Tämäkin on alue, missä moni meistä vierailee, mutta samalla tapaa kuin paniikkialueella, niin tämän alueen vierailu kannattaa jättää lyhyeksi. (Sydänmaanlakka 2006, 232–233.)

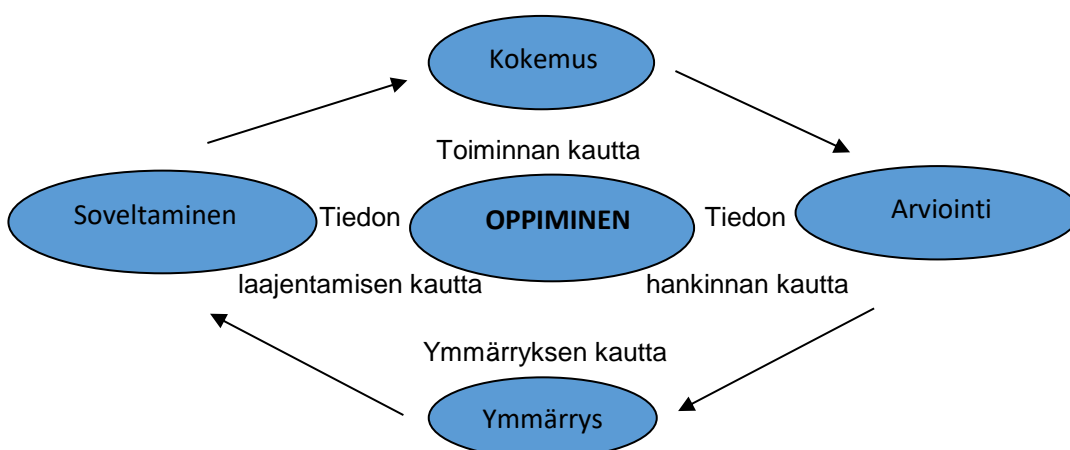
6 Oppiminen

6.1 Oppiminen ja oppimisen tavat

”Oppiminen on tiedon käsittelyä ja muistiin painamista. Se on uusien kytkentöjen luomista ja vanhojen vahvistamista.” (Ojala 2011, 83.)

Oppiminen voi olla monimuotoista eli tapoja oppia on erilaisia. Ihminen oppii lukemastaan 10%, kuulemastaan 15% ja kokemastaan 80%. 29% oppii katselemalla, kuuntelemalla 34% ja 37% kokeilemalla. Tapoja oppia on siis useita, kaiken kaikkiaan ihmisen aivoilla on noin tusinan verran oppia uutta. Oppimista myös tapahtuu koko ajan halusipa sitä tai ei, usein se voi olla myös ei niin tietoisia. (Ojala 2011, 83–84.) Jokainen ihminen oppii eri tavalla ja eri nopeudella. Toiset sisäistävät asiat nopeammin ja voivat viedä ne heti käytäntöön, kun taas toiset vaativat oman aikansa oppimisessa. Toiset oppivat havainnoimalla, toiset tekemisen kautta ja toiset tiedon hankinnan kautta. Jokaisen tulisi tunnistaa oma juuri itselle parhaiten sopiva oppimismuoto ja mahdollisuuksien mukaan myös yhdistää niitä. (Sydänmaanlakka 2007, 42.)

Oppiminen on prosessi, jossa luodaan merkityksiä tulkinnan kautta. Prosessi kuvataan kuvassa 4.

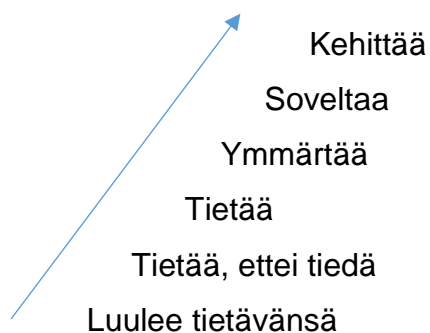


Kuvio 4. Oppimisprosessi (Sydänmaanlakka 2007, 38.)

”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan”. Kuten huomataan, niin pelkällä tiedon oppimisella ei tapahdu muutosta vaan oppimisen käytäntöön vieminen vaatii myös asennetta (motivaatiota) sekä aikaisempaa ”elämäkokemusta”. (Sydänmaalakka 2007, 32–33.)

Uuden oppimista voi tehdä suunnitelmallisesti esimerkiksi lukemalla ja tutustumalla uusiin asioihin. Uusia tietoja tai taitoja voi oppia tekemällä tai kokeilemalla uusia käytäntöjä sekä sattumanvaraisesti seuraamalla toisia kollegoita ja heidän tapaa toimia eli havainnoimalla. Uuden opin käytäntöön viemisessä olemme kaikki erilaisia, eli toiset tarttuvat uusiin asioihin rohkeammin kuin toiset. Toiset haluavat oppia uuden asian täydellisesti ennen sen käytäntöön viemistä. (Sydänmaalakka 2007, 32–33.)

Kuvassa 5 havainnollistetaan, kuinka oppiminen voi tapahtua useammalla tasolla:



Kuvio 5. Oppimisen portaat (Sydänmaalakka 2007, 34.)

Tietää-taso tarkoittaa kirjoista luetun oppimista, kun taas ymmärtäminen vaatii jo pidempiaikaista asian sisäistämistä. Soveltamistasolla ollaan jo vahvalla osaamisen tasolla ja osataan opittua viedä myös käytäntöön. Kehittämistaso taas tarkoittaa, että opittua ja hyvin hallittua pystytään vielä kehittämään eteenpäin. (Sydänmaalakka 2007, 34–35.)

Nykypäivän jatkuvassa työelämän muutoksessa korostuu ketterä oppiminen. Elinikäistä oppimista tarvitaan yhä edelleen, mutta nykyisin oppiminen on työssä tai työn ohella oppimista. Osaamisvaatimukset ovat nousseet vuosikymmenien aikana, aikaisemmin työntekijältä odotettiin 4-5 taitovaatimusta, kun nykypäivän vaade on jo 20 taitovaatimusta. Jokaisen osaamisentason tulee olla korkealla ja sitä tulee myös ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Työtehtävätkin ovat toki usein vaativampia ja nykyisin tulee myös olla moniosaaja. (Ojala 2018, 15–18.) Ei myöskään voida olettaa kaikkien oppivan samoilla tavoilla, vaan tulevaisuudessa opetuksen tai koulutuksen tulisi mukautua oppijan tyyliin eikä vanhan tavan mukaisesti oppija mukaudu koulutuksen tyyliin. Puhutaan oppimisen henkilökohtaistamisesta. Tulee hyödyntää useita eri näkökulmia, teknologiaa sekä yhdessä oppimista. (Hilden 2017.) Oppimisessakin on hyvä asettaa tavoitteita, oppiminen ja tavoitteet kulkevat pitkälti käsikädessä. Määritellään mitä opetellaan ja miksi opetellaan. Uuden oppimiseen tulee myös olla aikaa, mitä enemmän harjoittelet sitä paremmat ovat mahdollisuudet oppia uusia asioita. (Ojanen 2019, 44.)

Oppiminen voi myös olla toimintaoppimista, reagoivaa oppimista, ennakoivaa oppimista sekä kyseenalaistavaa oppimista. Toimintaoppimisessa on olemassa käytännön ongelma, joka yritetään ratkaista uusilla ratkaisuehdotuksilla. Tämä tarkoittaa, että ongelman äärellä on ryhmä henkilöitä. Reagoivassa oppimisessä opitaan tapahtuneesta (kokemuksesta) ja tilanteen arvioinnista. Ennakoivassa oppimisessa taas valmistaudutaan tulevaan ja tätä tulevaa visiota varten valitaan/opitaan uusia toimintatapoja. Kyseenalaistavassa oppimisessä taas arvioidaan esimerkiksi olemassa olevaa toimintamallia ja mietitään mahdollisia korjauksia toimenpiteitä. Kaikissa näissä korostuu myös se, että oppimisen arviointi on aina mukana. Mikään näistä tavoista ei sulje toista pois vaan ne voivat myös täydentää toinen toistaan. (Sydänmaalakka 2007, 35–36.) Mielestäni näissä kaikissa tavoissa on mahdollista hyödyntää yhteisöllistä tekemistä (yhdessä tekemistä) ja eri näkökulmien esille nostamista. Kyseessä on myös ilmiö- ja tapahtumaoppiminen, jotka Hilden näkee tärkeiksi oppimismuodoiksi tulevaisuudessa (Hilden 2017).

Tulevaisuuden oppiminen nähdään henkilökohtaisena prosessina, jossa koulutukset mukautuvatkin omaan oppimistyyliin sopivaksi. Työssä oppiminen on tulevaisuudessakin tärkeää, ja siinä kuitenkin korostuu yhdessä oppiminen. Sisäistä motivaatiota tulee olla oppimista kohtaan ja sisäisen motivaation kehittymistä olisi hyvä myös tukea. (Hilden 2017.)

6.2 Oppimisen tuki ja esteet

Oppimista tukee myönteinen ilmapiiri ja oikeanlainen positiivinen asenne opiskeltavaa asiaa kohtaan. Oppimiseen vaikuttaa myös se, että kokee onnistuvansa tai kokee oppivansa. Tämä myönteinen tunne auttaa jättämään opitun asian muistiin. Kielteinen tunne taas heikentää opin tarttumista, eli omalla asenteella on merkitystä opiskeltavan asian muistiin jääntiin. (Ojala 2011, 87.) Jos oppimisen motivaatio tuntuu olevan hukassa, niin erilaisilla uusilla opiskelutavoilla tai eri näkökulmilla voi sitä yrittää herätellä. Oppimisenkin osalta on hyvä olla valmis menemään mukavuusalueen ulkopuolelle. Voit löytää itsellesi sopivia uusia tapoja kehittää omaa oppimistasi. (Ojanen 2019, 95–96.)

Myös pelko voi olla esteenä uuden oppimiselle. Pelätään epäonnistumista tai oman osaamattomuuden näyttämistä muille. Tämä luo tilanteen, jossa turvallisesti tehdään asioita vanhoilla tavoilla, koska aina ennenkin on tehty. Epäonnistuminen kuitenkin kuuluu oppimiseen. Opit käsittelemään epäonnistumisia ja myös oppimaan niistä. (Ojala 2011, 87; Ojanen 2019, 109–110.)

6.3 Ketterä oppiminen

Ketterä oppiminen on sitä, että henkilöstö on tietoinen tulevaisuuden kehityksestä omalla alallaan ja etsii itse uutta informaatiota tai lisätietoa työvälineistä tai tavoista toimia, joita he voivat soveltaa omaan toimintaansa. Tarkoituksena ei ole oppia uutta siksi, että sitä joskus tarvittaisiin, vaan siksi, että ymmärretään siitä olevan hyötyä omassa työssä ja siinä mahdollisesti tulevissa uusissa haasteissa.

Perinteisessä oppimisessa on aina tavoite, mutta ketterässä oppimisessa tällaista selkeää tavoitetta ei välttämättä tarvita. (Ojala 2018, 25–26.)

Jatkuva maailman kehitys ja työelämän muuttuminen tarkoittavat sitä, että ketterä oppiminen koskettaa tänä päivänä meitä jokaista. Oppia voi ketterästi monella tapaa, niin kokemuksen kuin palautteenkin kautta. Voit ottaa osaamistasossa nopean pyrähdysten tai kasvattaa osaamistasi rauhallisemmin. Parhaiten opit ketterästi muiden kanssa, mutta yksin ketterästi oppiminen onnistuu myös. (Ojala 2018, 26–30.) Tulevaisuuden oppimisessa nostetaan enemmän esille yhteisöllinen eli yhdessä oppiminen (Hilden 2017). Toimintaympäristö tukee parhaimmillaan ketterää oppimista, parhaimmillaan organisaatio on ketterästi oppiva organisaatio, jonka arvoja ovat osaaminen ja oppiminen. Ketterä oppiminen vaatii asennetta ja avointa suhtautumista muuttuvaan ympäristöön. (Ojala 2018, 26–30.)

Perustana ketterälle oppimiselle on jokaisen älyllinen kunto. Älyllisellä kunnolla tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen ja kyky selviytyä jatkuvasti kehittyvistä työn haasteista. Älyllisellä kunnolla tarkoitetaan myös sitä, että henkilöllä on kykyä ymmärtää, oppia, muistaa, suunnitella ja sopeutua eri tilanteisiin. (Ojala 2011, 20–21.)

Älylliseen kuntoon taasen vaikuttavat ravinto, uni, lepo ja liikunta. Itse voi siis vaikuttaa omaan älylliseen kuntoonsa. (Ojala 2018, 73–82.) Älyllinen kunto yhdistyy juurikin itsensä johtamiseen ja aikaisemmin esillä olleeseen Aki Hintsan luomaan hyvinvointimalliin, johon nämä samat asiat kuuluvat. Fyysinen ja henkinen hyvinvointi on myös oppimisen perusta.

6.4 Ketterästi oppiva organisaatio

Ketterästi oppivassa organisaatiossa keskiössä ovat tietenkin ihmiset, joilla on ketterän kasvun asenne. Kun henkilöstö oppii ketterästi, niin organisaatiokin voi

oppia ketterästi. Organisaation tulee vain jakaa ja hyödyntää opitut asiat. Ketterää oppimista voidaan tukea organisaation puolesta, rohkaisemalla kasvun asennetta voimakkaammaksi organisaation puolesta. On myös tärkeää, että organisaatio on määritellyt päämäärän, jotta henkilöstö ymmärtää suunnan. Tämä tavoite tai päämäärä ja sen vaikutukset sekä vaatimukset tulee avata keskusteluiden kautta henkilöstölle. (Ojala 2018, 129.)

Yrityksellä tulee olla myös osaamisstrategia, koska osaaminen on yrityksen tärkein resurssi ja sitä tulee vaalia. Tulee olla selvillä, miten henkilöstön osaamista kehitetään ja pidetään yllä sekä mitä tulee osata tulevaisuudessa. Yrityksellä tulisi myös olla käsitys siitä, milloin on tarvetta käyttää ulkopuolista kouluttajaa ja milloin koulutus hoidetaan sisäisesti. Oppimisessa organisaatioissa korostuukin toisilta oppiminen, kun toimitaan tiimeissä, parityöskentelyssä tai yksin. Pitää olla halu jakaa osaamistaan myös muille. (Ojala 2018, 130–131.)

Myös johtajilla on tärkeä rooli tässä kaikessa, tarvitaan sitä innostavaa otetta, kannustusta, suunnan näyttämistä sekä myös mahdollisuuksien tarjoamista. Johtajuutta tarvitaan siitakin huolimatta, että nykyään odotetaan kaikilta organisaation jäseniltä itseohjautuvuutta sekä itsensä johtamista. (Ojala 2018, 131.)

Ketterästi oppivan organisaation etuna on: ” Ketterästi oppivissa organisaatioissa valmennettiin ihmisille oppimisen valmiuksia, pidettiin huolta ihmisten älyllisestä kunnosta ja tuotettiin oppimisen sisältöjä sopivan pieninä annoksina, jotka olivat helposti saatavilla silloin, kun niitä tarvittiin ja jotka sitten annos annokselta muodostivat kokonaisuuden” (Ojala 2018, 134.)

7 Tavoitteet

7.1 Tavoitteet ja itsensä johtaminen

Tavoitteet ovat meille kaikille varsin tuttuja asioita työmaailmasta ja ne ohjaavat meidän tekemistämme. Mutta ne ovat myös yksi keskeinen osa itsensä johtamista, jokainen voi asettaa niitä itselleen haluamiinsa asioihin. Kaikessa johtamisessa myös itsensä johtamisessa on lähtökohtana oman vision selvittäminen eli ”Mitä minä haluan elämältäni”. Selvillä tulisi olla, mikä on jokaisen oma päämäärä ja mitä tavoitteita henkilö asettaa sen saavuttaakseen. Toki on mahdollista elää myös ilman selkeää visioita ja tavoitteita päivä kerrallaan, mutta tällöin ajalehdit tuulen vietävänä, kun selkeä päämäärä puuttuu. (Sydänmaanlakka 2006, 90–91.)

Itsensä johtamisessa voi tavoitteet asettaa jokaiselle Oy Minä Ab:n osastolle: fyysiselle kunnolle, psyykkiselle kunnolle, sosiaaliselle kunnolle, henkiselle kunnolle, ammatilliselle kunnolle sekä uudistuskunnolle. Kaikkia näistä jokainen voi kehittää ja uudistaa itseään. Tässä auttaa oman vision selventäminen: mitä haluat parantaa ja missä haluaa nähdä itsensä? Tämän jälkeen nousee esille tavoitteet, eli jokainen voi määritellä kehittämiskohteet ja suunnitelman niiden toteutukselle ja seurannalle. On hyvä muistaa, että muutos ei tapahdu hetkessä vaan se voi vaatia pitkänkin ajan. (Sydänmaanlakka 2006, 91–93.)

7.2 Tavoitteet ja motivaatio

Tavoitteiden avulla jokainen voi auttaa itseään motivoitumaan. Tavoitteet ovat siis samalla tapaa kuin motivaatiokin ulkoisia tai sisäisiä. Jokainen voi asettaa omat tavoitteet ja ehkäpä olet näihin sitoutuneempi kuin ulkoisiin tavoitteisiin eli esimerkiksi työpaikalla asetettuihin tavoitteisiin. Tosin ulkoisten tavoitteiden saavuttamisesta on yleensä tiedossa jokin palkinto, mikä yleensä lisää omaa sitoutuneisuuttasi.

Myös työelämässä voi asettaa omia tavoitteita, esimerkiksi digitaalisen osaamisen kehittämisen osalta. Lähtökohta siihen, että pääset flow-tilaan työelämässä, on tavoitteiden asetanta ja niiden seuranta. Tavoitteiden tulee myös olla realistisia sekä selkeitä. (Sydänmaanlakka 2006, 233.) Kannattaa myös hyödyntää välitavoitteita, näin saat matkalla kohti päätavoitetta onnistumisen tunteita, jotka auttavat jaksamaan kohti päätavoitetta. (Salmimies 2008, 77.)

8 Asenteen merkitys

8.1 Asenne ja muutosvalmius

Asennetta tarvitaan kaikessa tekemisessämme, mutta erityisesti se korostuu muutostilanteissa. Asennehan on valmius reagoida asiaan joko myönteisesti tai kielteisesti. Jos asenne muutosta tai uutta asiaa kohtaan on negatiivinen, sillä on vaikutusta myös henkilön motivaatioon muuttunutta asiaa kohtaan. Käytännössä henkilö kokee muutoksen ulkoisen motivaation kautta, eli tekijät tulevat annettuna. Positiivisella asenteella varustautunut henkilö on taas jo puolimatassa muutoksessa, hän on sisäistänyt muutoksesta saatavat hyödyt ja sisäisen motivaation kautta hän on valmis viemään osaamistaan eteenpäin tässä muutoksessa. Silloin tällöin olisi hyvä myös pysähtyä miettimään omaa asennettaan asioita kohtaan, varsinkin negatiivisten asenteiden osalta. Onko kyseessä oma asenne, vai onko asenteeseen kuinka paljon myötävaikuttanut muiden asenne toimintaympäristössä. Asennehan on sekoitus tietoa ja tunnetta. Voi olla liian vähän tietoa tai liian paljon voimakkaita tunteita, joiden lopputulemana on ehdoton suhtautuminen asiaa kohtaan. Omia asenteitaan ei aina edes tiedosta. (Sinokki 2016, 222.) Mikä tärkeintä, omaa asennettaan voi muuttaa, isoimmassa asenne-muutoksessa voi muuttua oma elämä. Muutos tosin yleensä ottaa oman aikansa. (Sydänmaanlakka 2006, 188.)

Muutostilanteissa voi olla tilanteita, että et yksinkertaisesti ole asiasta lainkaan kiinnostunut. Voit kuitenkin oppia muuttamaan omaa asennettasi. Epämukavuusalueelle kannattaa mennä omasta negatiivisesta asenteesta huolimatta, etsiä syyt muutokselle sekä perustella ne itsellesi. Motivoi itsesi tämän kautta tähän muutokseen ja etsi asian positiiviset vaikutukset, ole positiivinen. (Sydänmaanlakka 2006, 86–87.) Kehitä osaamistasi uuden asian mukaisesti ja huomaatkin, että muutosvastarintaa ei enää omalta kohdaltasi ole tai se on ainakin merkittävästi pienentynyt.

Suhtautumalla asioihin positiivisesti autat itseäsi päivittäisessä elämässä ja omassa onnellisuudessa. Vaikutat positiivisuuteen keskittymällä tähän hetkeen ja hoitamalla tämän hetkiset asiat mahdollisimman hyvin. Positiivisuus luo positiivisuutta. Tämä pätee myös työelämään. Tulevaisuuttakin voi miettiä, mutta turha sitä on murehtia. (Sydänmaanlakka 2006, 188–189.)

8.2 Asenne ja osaamisen kehittäminen

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen vaativat asennetta. Nimenomaan kasvun asennetta. (Ojala 2018, 71.) Toki se vaatii motivaatiotakin, mutta asenteella on suurempi merkitys, koska se on hitaammin muuttuva, mutta pysyvämpi kuin motivaatio. Asenteet näkyvät enemmän toiminnan laadussa. (Salmimies 2008, 84–85). Menestyksenkin salaisuus on usein juurikin asenne. Toki lahjakkuudella on merkitystä, mutta keskeisin menestyksen tekijä on kuitenkin asenne, olipahan kyseessä mikä tahansa asia. Asenne ratkaisee! Se on opittu asia, joten voit sitä myös muuttaa. Ole avoin uusille asioille ja utelias, näin toimimalla voi vastaan tulla paljon uusia asioita. Lahjakkuus voi usein olla myös oppimisen este, koska lahjakkaat henkilöt kokevat olevansa riittävän hyviä työssään ja eivät halua viedä itseään epämukavuusalueelle eivätkä halua ottaa riskiä epäonnistumisesta. Heillä on siis muuttumattomuuden asenne ja tällöin he eivät opi uutta, kun taas kasvun asenteen omaavat haluavat ratkaista ongelmia ja oppia uutta. (Ojala 2018, 71–72.) Nämä henkilöt omaavat aikaisemmin esillä ollutta sisäistä motivaatiota.

Kasvun asenteen omaavat henkilöt ovat valmiita ottamaan vastaan uusia haasteita, oppimaan toisilta sekä olemaan avoimia uusia asioita kohtaan. Ketterässä oppimisessa tavoitteet saattavat vaihtua nopeallakin aikataululla. Kasvun asenteen omaavat henkilöt ovat valmiita muutokseen ja pystyvät reagoimaan ja sopeutumaan näihin muuttuviin tilanteisiin. Ketterät oppijat suhtautuvat ketterästi myös toimintaympäristöön, kollegoihin sekä asiakkaisiin. (Ojala 2018, 72.)

9 Tiedonhankinnan menetelmät

9.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tutkimustapa, jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja hyödyntää eri aineistoja, kun tutkitaan jotakin tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa. Kohteena voi olla konkreettinen tai teoreettinen asia tai sen osa-alue. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 9–11.) Toki on myös tärkeää, että tutkijalla on selkeä käsitys siitä mitä tutkitaan (Valli 2018, 193). Tutkija voi hyödyntää kehittämistyössään niin laadullista- kuin määrällistäkin tutkimusmenetelmää. Tutkittavasta aiheesta (ilmiö, toiminto, palvelu tai prosessi) saadaan informaatiota ja opitaan ymmärtämään kehittämisen kohdetta. Useimmin tapaustutkimus liitetään laadulliseen tutkimukseen, koska usein tutkittavana kohteena on juurikin ihmisen toiminta eri tilanteissa ja vastaajat osaavat tällöin parhaiten kuvata kyseistä ilmiötä. Haastattelut ovatkin yleinen tutkimusmenetelmä tapaustutkimuksessa. Ylipääntään tapaustutkimus toimii hyvin tilanteissa, joissa on tarkoitus saada lisäinformaatiota ajankohtaisista ilmiöistä käytännön toimintaympäristöissä. ”Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”Miten?” ja ”Miksi?”.” Tapaustutkimuksen tulisi myös vastata kysymykseen ”Mitä voimme oppia tapauksesta?” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014 52–55.)

Tapaustutkimuksen vaiheet on havainnollistettu kuvassa 6:



Kuvio 6. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 54.)

Tapaustutkimuksessa alun perin valittu kohde voi joskus myös tutkimuksen edetessä vaihtua. Tämä ei missään nimessä ole väärin vaan se tulee nähdä osana aloitettua kehittämisprosessia. (Ojasalo ym. 2014, 54.) Tapaustutkimusta tehtäessä on hyvä erottaa toisistaan tapaus ja tutkimus (Laine ym. 2008, 10). Eli esimerkiksi omassa tutkimuksessa eritellään asioina itsensä johtaminen ja organisaation digitaalisen osaamisen kehittäminen.

Pääpiirteet tapaustutkimukselle ovat seuraavat:

- kohteena pienempi joukko tapauksia, yleensä vain yksi
- laaja aineisto
- tutkimus kohdistuu normaaleihin tapauksiin, muuttujia ei ole tarkoitus hallinnoida
- laadullinen aineisto, mutta voi olla myös määrällistä, tai näiden yhdistelmä
- halu ymmärtää tapausta

(Laine ym. 2008, 12.)

9.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Tein tapaustutkimuksen laadullisella tutkimusmenetelmällä eli kvalitatiivisella tutkimuksella. Ihmiset ja heidän toimintansa ovat tutkimukseni kohteena ja näin usein on tapaustutkimuksessa. Kvalitatiivisella tutkimuksella tutkitaan asiaa tai ilmiötä ja yritetään ymmärtää sitä, sekä saada siitä lisää tietoa ja näiden perus-

teella tehdä siitä tulkinta. (Ojasalo ym. 2014, 55; Kananen 2008, 24–25.) Pelkistetysti sanottuna tutkitaan todellista elämää. Tutkija on siis kiinnostunut aiheesta kommenttien ja sanojen sekä lauseiden kautta ja haluaa tutkia tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Näin pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta syvällisempää tietoa ilman tilastollisia menetelmiä. Laadullisella tutkimuksella halutaan löytää faktoja ennemmin kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161.)

Laadulliselle tutkimukselle on yleistä, että siinä hyödynnetään ihmistä tiedon keruun kohteena, yleensä haastatteluiden kautta. On toki mahdollista hyödyntää myös lomakkeita tai testejä apuna. Kohderyhmä on myös ennalta päätetty, eikä yleensä käytetä satunnaisotantaa. Aineisto kerätään yleensä todellisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksen ei ole testata teorian pätevyyttä vaan tuoda esille uusia asioita tutkittavasta kohteesta ja analysoida aineisto yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym 2009, 164.)

Haastattelut ovat yleisin tiedonkeruumenetelmä laadullisessa kehittämis- ja tutkimustyössä. Tapaustutkimuksissa yleensä tutkitaan ihmisen toimintaa eri tilanteissa ja parhaiten asianomaiset ihmiset osaavat itse kuvata kyseessä olevaa asiaa tai ilmiötä. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Tämän vuoksi valikoitui haastattelut oman tutkimukseni tiedonkeräysmenetelmäksi.

Haastattelut ovat yleensä henkilökohtaisia kohtaamisia, joissa pureudutaan aiheeseen ja haastattelija kirjaa vastauksia ylös sekä mahdollisesti nauhoittaa haastattelun. Haastatteluiden etuna on se, että se voidaan käydä keskustelevasti ja mahdollisia epäselvyyksiä voidaan selittää auki. Kyseessä on myös varsin joustava tiedonkeruun muoto, kysymyksiä voidaan toistaa tai pyytää tarkennuksia vastauksiin. Kun haastattelut käydään keskustelun muodossa niin taitava haastattelija voi omissa kysymyksissään esittää kysymykset tilanteen mukaisessa järjestyksessä, ei ole pakko noudattaa kyselylomakkeen mukaista järjestystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–86.)

Haastatteluiden avulla saadaan selville se miksi haastateltavat toimivat niin kuin toimivat. Ja ylipäätään tarkoitus on saada selvillä kaikki mahdollinen tieto. Usein

tässä auttaa se, että haastatteluiden kysymykset annetaan etukäteen tutustuttavaksi. Samalla kertaa myös haastattelun aihepiiri tulee viimeistään haastateltavalle ilmi, toki haastatteluiden aihe on tärkeää kertoa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi. 2018, 84–86.)

Haastattelut voivat olla strukturoituja tai strukturoimattomia tai siltä väliltä eli puolistrukturoituja. Strukturoidut haastattelut ovat käytännössä lomakehaastatteluja, joissa kysymykset esitetään ennalta päätetyssä järjestyksessä ja vastaukset ovat avoimia. Puolistrukturoidussa haastattelussa (teemahaastattelu) osa haastattelun rungosta voi olla ”lukittu” ja vastaukset avoimia. Strukturoitumattomassa haastattelussa taas haastattelija liikkuu haastateltavan mukaisesti, enemmänkin vapaasti keskustellen. (Vilka 2015, 123–124; Ojasalo ym 2014, 108–109.) Teemahaastatteluissa on tietty ennalta päätetty teema tai runko, jonka mukaisesti haastattelu etenee. Kuten haastatteluissa yleensäkin, niin tässäkin voidaan tarpeen tullen esittää tarkentavia kysymyksiä tai selvittää epäselviä asioita. Teemahaastattelu voi edetä hyvin strukturoidusti tai sitten sen eteneminen voi olla hyvinkin avoin. Ja teemahaastattelussakaan ei ole tarkoitus kysellä mitä tahansa, vaan kysymysten tulee olla tutkimuksen tarpeiden mukaisia ja niiden tulee liittyä tutkittavaan ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Haastatteluiden haasteena on se, että ne vievät paljon aikaa. Toki tähän vaikuttaa myös aihepiiri ja haastatteluiden laajuus. Haasteena on toki aina myös haastattelijan ammattitaito ja se millainen, on haastattelijan aikaisempi kokemus haastatteluista tai miten hän osaa reagoida eri tilanteisiin. Haastateltavakin voi kokea tilanteen haastavana tai jopa pelottavana. Myös vastauksissa voi joskus olla havaittavissa ”suotavia vastauksia” eli haastateltava kokee, että on parempi vastata tietyllä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.)

Laadullisen tutkimuksen avulla ei pelkästään ole tarkoitus kerätä informaatiota vaan sen avulla on tarkoitus myös auttaa haastateltavia saamaan lisää ymmärrystä ja kenties myös ajattelemaan toisella tapaa tutkittavasta asiasta. Laadullisella tutkimuksella voidaan siis vaikuttaa myönteisesti ajatuksiin ja toimintatapoihin myös tutkimustilanteen jälkeen. (Vilka 2015, 125.)

9.3 Aineiston kylläntyminen ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa määritellään otoksen määrä eri tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Käytännössä laadullista tutkimusta tehdään niin pitkään kunnes saturaatio, eli aineiston kylläntyminen saavutetaan. Tutkija käytännössä muodostaa päätöksen siitä, milloin uutta informaatiota ei enää ole saatavilla. Myös tutkijan ammattitaidosta riippuu, kuinka paljon hän pystyy aineistosta uutta tietoa saamaan. Aineiston kylläntyminen on myös perusteltava. (Vilka 2015, 152.)

Aineiston määrä on tutkimuksessani todella laaja. Yleensä oppikirjoissa on määritely haastatteluiden maksimimääräksi 15-20 kappaletta. Määrä on tällöin sellainen, ettei uutta informaatiota uskota enää saatavan. Aineisto alkaa siis toistamaan itseään. Päätös aineiston kylläntymisestä on mahdollista tehdä myös haastatteluiden etenemisen aikana, eli haastatteluita voidaan jatkaa niin pitkään kuin saadaan tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Kananen 2008, 38; Hirsjärvi ym. 2009, 181–182.)

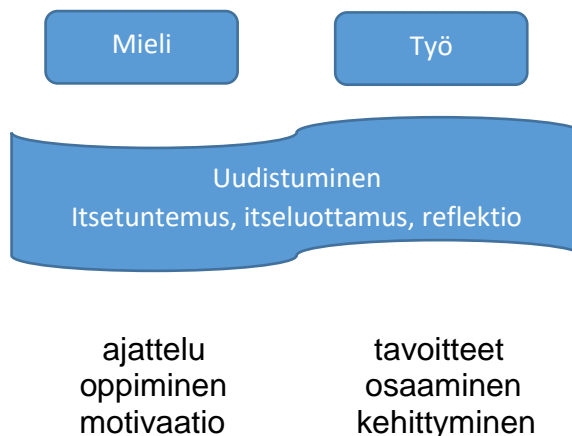
Omassa tutkimuksessa haasteena oli se, etten itse tehnyt haastatteluja ja ennalta määrättyä työnantajan puolelta haluttiin aineistoksi koko henkilökunta. Tämä on siis otettava huomioon ja todennäköisesti jossakin vaiheessa on todettava, ettei aineisto tarjoa enää uutta tietoa, jolloin aineiston analysointi on syytä lopettaa. Vastausten analysoinnin yhteydessä selviää, minkä kappalemäärän jälkeen vastaukset alkavat toistaa itseään.

Tutkimuksissa voidaan hyödyntää triangulaatiota, jonka avulla parannetaan tutkimuksen validiteettia. Triangulaatiolla tarkoitetaan muun muassa eri metodien, tiedonlähteiden ja teorioiden yhdistämistä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 166–168). Tässä tutkimuksessa yhdistettiin eri tiedonkeräystapoja (puolistrukturoitu kyselylomake ja teemahaastattelu). Yhdistelyä tapahtuu myös tiedonlähteen osalta, kohteena on koko henkilöstö, mikä pitää sisällään toimihenkilöt, esimiehet sekä ylimmän johdon.

10 Tutkimuksen toteutus

10.1 Tutkimuksen pääteemat

Motivaatio, asenne ja muutosvalmius, oppiminen sekä tavoitteet olivat tutkimukseni neljä pääteemaa, kun selvitettiin digitaalisen osaamisen kehittämistä itsensä johtamisen kautta Pohjois-Karjalan Osuuspankissa. Kuvasta 8 näkyvät ne osa-alueet jokaisen omasta Oy Minä AB:sta, jotka ovat mielestäni tärkeitä, kun on kyse digitaalisen osaamisen kehittämisestä itsensä johtamisen kautta. Ajattelu kuuluu mielestäni muutosvalmiuteen, koska muutosvalmius on hyvin pitkälti asenne kysymys. Jatkuva finanssialan muutos vaatii osaamisen kehittämistä ja uuden oppimista ja itsensä johtamisessa tulee myös hyödyntää tavoitteita.



Kuvio 8. Tutkimuskohteet Oy Minä AB:sta (mukaillen Sydänmaanlakka 2006, 29.)

10.2 Toteutustapa

Yhdistin tutkimukseeni teemahaastattelun lisäksi lomakehaastattelun. Rikastutin myös tutkimustani, kun haastateltaviin kuului kaikki aina toimihenkilöistä ylimpään johtoon. Alun perin tarkoitus oli ottaa otos pankin henkilökunnasta ja haastatella heitä. Työnantaja kuitenkin halusi, että haastattelut käsittävät koko henkilökunnan (n.100 henkilöä) ja haastattelijana toimivat esimiehet. Haastattelut toteutettiin valmennuskeskusteluiden yhteydessä syksyllä 2018.

Haastattelun pohjana oli kaikille sama puolistrukturoitu lomake, jossa on kaikille samat avoimet kysymykset. Voidaan myös puhua teemahaastattelusta. Näin saadaan jokaisen osalta informaatiota, sekä ehkä myös heräteltyä digitaalisuuteen ja sen osaamisen kehittämiseen. Ja tuotua esille jokaisen omaa vastuuta tämän asian osalta.

Haastattelut esimiesten toimesta koin haasteelliseksi. Suurin kysymys oli, miten saan tiedon määrän jokaisen haastattelun osalta riittäväksi. Tässä avuksi tuli triangulaatio, eli yhdistin kaksi eri tiedon keräysmuotoa. Tämä mahdollisti myös sen, että henkilöstö sai miettiä kysymyksiä rauhassa ja vastaajien omilla kirjauksilla helpotettiin myös haastattelijoiden kirjaamista.

Päädyimme yhdessä työnantajan kanssa siihen, että lähetin kysymyslomakkeeni word-muodossa etukäteen jokaiselle esimiehelle ja he välittivät sen omalle tiimilleen. Jokaisen tuli kirjata ennen valmennuskeskustelua omat ajatuksensa tähän pohjaan ja palauttaa se omalle esimiehelleen. Haastatteluissa käytiin kysymykset vielä läpi ja esimiehet kirjasivat mahdolliset lisäykset. Tämän järjestelyn vuoksi en nähnyt tarpeelliseksi esimiesten käyttää nauhuria. Ja toki tähän vaikutti myös se, että nauhoitettua materiaalia olisi tullut aika merkittävä määrä.

Esimiehet tallensivat nämä dokumentit tietokoneelle nimettöminä, esimerkiksi ”haastattelu 1” ja niin edelleen. Nämä nimettömät haastattelut he sitten toimittivat sähköpostitse minulle ja itse arkistoin ne tietokoneelle esimiehittäin.

10.3 Puolistrukturoidun lomakkeen rakenne

Haastatteluissa käytetään puolistrukturoitua lomaketta, eli kysymykset ovat ennalta määrättyjä ja vastaukset ovat ”avoimia” eli etukäteen ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Tämä lomake on käyttökelpoinen, kun ”tutkimuksen tarkoituksena on tutkia esimerkiksi jonkin ilmiön merkitystä osallistujille” (Ojasalo ym. 2014,109.)

Haastattelun avulla oli tarkoitus etsiä vastauksia jokaisen motivaatioon sekä tavoitteisiin digitaalisen osaamisen kehittämisen osalta. Siinä selvitettiin myös jokaisen muutosvalmiutta sekä oppimista. Digitaalisen osaamisen kehittäminen on kuitenkin eniten jokaisen itsensä vastuulla. Tämän takia nimenomaan selvitettiin jokaisen omaa motivaatiota digitalisaatiota kohtaan ja sitä, mitkä voisivat olla jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet. Nykyinen tilanne vaatii jokaiselta myös muutosvalmiutta sekä uuden oppimista.

Avoimia kysymyksiä on lomakkeessa yhdeksän kappaletta. Jokaisella osa-alueella (motivaatio/tavoitteet, asenne/muutosvalmius ja oppiminen) on vähintään kaksi kysymystä. Lomake on esitetty liitteessä 1.

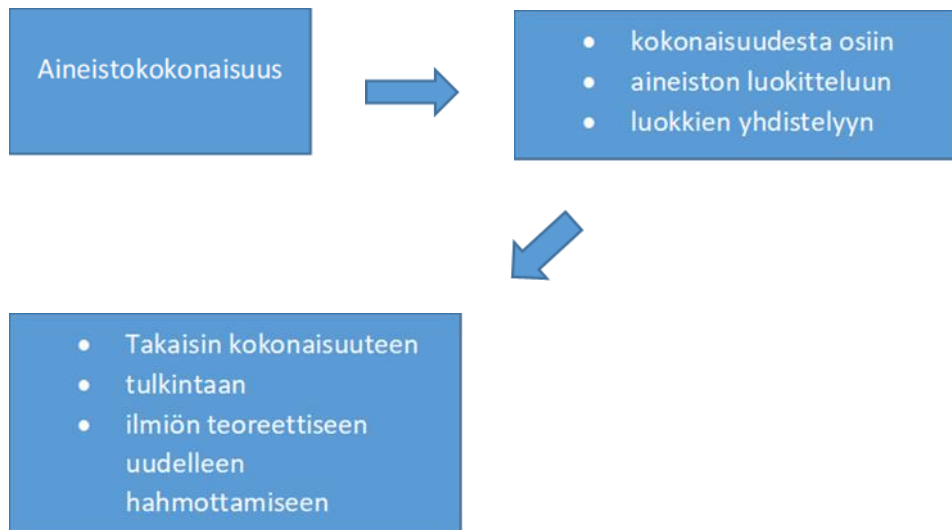
10.4 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perinteinen analyysimenetelmä. Tämän menetelmän avulla saadaan aineisto, muun muassa haastatteluiden kirjalliset dokumentaatiot, analysoitua systemaattisesti. Kun käsitellään kirjallista aineistoa, niin analysoidaan tekstiä. Sisällönanalyysiin avulla aineisto saadaan järjestetyksi, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Analyysiprosessi voisi edetä seuraavan rungon mukaisesti:

1. Päätä kiinnostavat asiat aineistosta ja tee vahva päätös.
2. Aineiston läpikäynti, erota kiinnostavat asiat. (Litterointi)
3. Muu ei ole olennaista.
4. Poimi mielenkiintoiset asiat erilleen muusta materiaalista.
5. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto
6. Tee yhteenveto.

(Tuomi & Sarajarvi 2018,103–107.)

Analyysiprosessi on havainnollistettu kuvassa 7:



Kuvio 7. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi ym. 2009,144.)

Laadullisessa tutkimuksessa löytyy usein paljon mielenkiintoisia asioita, joten on tärkeää poimia juuri omaa tutkimusta hyödyttävät seikat ja jättää muu kylmästi huomioita. Tästä tutkittavasta asiasta onkin sitten tuotava esille kaikki mahdollinen tieto. Litteroinnissa merkitään aineistosta kaikki tutkittavaan kohteeseen liittyvä oleellinen tieto omilla merkinnöillä. Tämän jälkeen nämä tiedot voidaan luokitella, teemoittaa tai tyyppittää esille nousseiden asioiden mukaisesti. Haasteena analyysissä on se, että johtopäätöksiä ei synnykään vaan järjestelty aineisto esitellään tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–107.)

Analyysia on mahdollista usein tehdä jo haastatteluiden aikana, koska tutkija usein toimii haastattelijana. Eli haastattelussa voidaan jo kirjata ylös tärkeitä esille nousseita huomioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Omassa tutkimuksessani tätä en päässyt tekemään, koska haastattelijoina toimivat esimiehet.

10.5 Tulosten analysointi

Saatuani esimiehiltä haastattelulomakkeet takaisin arkistoin ne käytännössä tiimeittäin ja lisäksi tuli johtoryhmän vastaukset. Vastauksia tuli yhteensä 59 kappaletta. Henkilökuntaa on noin 100 henkeä, vastausprosentti siis noin 59%. Vaikka kysely oli tarkoitus käydä valmennuskeskusteluissa kaikkien kanssa, niin toki vastauksien määrään vaikuttaa muun muassa poissaolot (lomat, sairaspöissaolot). Vastausten määrään voi vaikuttaa myös se, että osa esimiehistä lähetti lomakkeet aina yksitellen. Osa lomakkeista on voinut jäädä lähettämättä. Tutkimustulokseen sillä ei kuitenkaan pitäisi olla merkitystä, koska vastausmäärä on erittäin hyvä laadulliseen tutkimukseen.

Koska vastaajia oli joka tiimistä ja toimihenkilöistä ylimpään johtoon, halusin vastauksiin laajan näkökulman, joten valitsin jokaisen esimiehen alaisuudesta sattumanvaraisesti kolme vastauslomaketta, eli yhteensä 20 vastauslomaketta, jotka kävin läpi. Yhden esimiehen palauttamia lomakkeita oli kaksi kappaletta, joten tämän vuoksi kokonaismäärä on 20 kappaletta.

Kuten aiemmin jo kävin läpi, niin yleensä laadullisen tutkimuksen yhteydessä hyväksi nähty tutkimusmäärä asettuu tasolle 15-20 kappaletta. Tämän jälkeen vastaukset yleensä alkavat toistaa itseään. Toki se on aina tutkimuskohtaista. (Kananen 2008, 38; Hirsjärvi ym. 2009, 181–182.) Valitsin kuitenkin tämän vuoksi kappalemääräksi 20 ja olin myös valmistautunut käsittelemään enemmänkin aineistoa, jos näyttäisi siltä, että uutta tietoa on vielä saatavilla.

Kun tein analyysia tutkimuksesta, niin valituista kirjallisista vastauksista erottelin kysymys kerrallaan kiinnostavat asiat ja epäoleellisen tiedon jätin huomioimatta. Kirjoitin kiinnostavat seikat erilliselle paperille. Tämän jälkeen hahmottelin yhteenvetoa ja kirjoitin analyysia kysymyksittäin.

10.6 Tutkimuksen tiedetyt haasteet

Ennalta olin havainnut muutamia haasteita tutkimuksessa Haasteita olivat:

- Haastattelijana toimivat esimiehet. Haasteena oli vastauksien avoimuus, saadaanko niistä totuudenmukaista tietoa?
- Mikä on haastattelijoiden innostuneisuus haastatteluja kohtaan?
- Osaavatko haastattelijat esittää tarkentavia kysymyksiä aiheen ympäriltä?

Oman haasteensa toi myös valmennuskeskusteluun varattu aika (1h). Keskustelussa haastattelun lisäksi käytiin läpi muitakin ajankohtaisia asioita. Tämä tuli itselle osittaisena yllätyksenä. Ajattelin, että haastatteluun olisi ollut riittävästi aikaa.

Haastattelut on yleensä hyvä nauhoittaa. Siitä kuitenkin luovuttiin, koska haastattavien joukko oli niin suuri ja se tapahtui esimiesten toimesta, jonka vuoksi koin nauhoittamisen haastavaksi toteuttaa. Toki triangulaation avulla paransin tutkimuksen laatua ja luotettavuutta.

11 Tutkimuksen tulokset

11.1 Asenne ja muutosvalmius

Organisaation asenteet digitalisaatiota kohtaan olivat pääsääntöisesti positiiviset ja sitä kohtaan oli selvää uteliaisuutta. Digitaalisuus myös nähtiin niin arkipäivän asiana, että se ei enää oikeastaan herätä minkäänlaisia ajatuksia, se vain tulee osata ja hallita. Digitaaliset työvälineet ovat jo paljon helpottaneet päivittäistä työtä. Digitaalisuus ei kuitenkaan ole itsetarkoitus vaan työväline, jonka avulla luodaan aikaa asiakkaalle.

Kävi myös ilmi, että digitalisaatio herättää myös vastakkaisia ajatuksia jopa pelkoa. Tulevaisuus mietityttää, mitä se tuo tullessaan ja onko kehityksellä mitään rajaa. Hallitseeko digitaalisuus tulevaisuudessa elämäämme ja työtä liikaa, kun nykyinen malli tuntuu olevan, että tavoitettavissa tulee olla 24/7. Finanssialan kehitys ja muutos ymmärretään, mutta samalla se herättää kysymyksiä siitä, mikä on työnkuva tulevaisuudessa ja säilyvätkö työpaikat. Miten omaa osaamista tulisi kehittää ja mihin suuntaan omaa uraa tulisi viedä? Mitkä ovat tulevaisuuden ammatteja? Syrjäyttävätkö robotit tulevaisuudessa ihmiset? Esille nousi myös ajatus siitä, että digityökalut ovat aika haavoittuvaisia, eli miten saadaan työtehtävät hoidettua, jos ne kaatuvat.

Pääsääntöisesti organisaatiossa ollaan muutosvalmiita ja uudet työvälineet tai toimintatavat otetaan rohkeasti käyttöön. On tilanteita, joissa uuden työvälineen tuomia hyötyjä ei heti ymmärretä. Tästäkin huolimatta ne otetaan käyttöön. Haasteena on, että joitakin työkaluja tarvitsee harvemmin ja tulee tarve kerrata niiden toiminnot. Esille nousi, että jää vauhdista, jos ei heti ole ottamassa uutuuksia käyttöön. Vastauksissa nousi esille myös vastarinta uutuuksia kohtaan. Käyttöönottoa vältetään niin pitkään kuin mahdollista, koska se tuntuu niin vaikealta ja hankalalta.

Käyttönoton helpottamisessa ja aktiivisemmassa työvälineiden käytössä esille nousi paljon asioita. Lähes jokaisessa vastauksessa toivottiin laajempaa opastusta uusiin digitaalisiin työvälineisiin. Koettiin, että paljon jää tällä hetkellä oman itseopiskelun varaan ja oletetaan, että kyllä kaikki osaavat. Mieleen jäi seuraava kommentti: ”Ärsyttää, kun keneltäkään ei saa apua, oletetaan nykyisin, että kaikki osaa”.

Riittävä perehdytys koettiin tärkeänä, koska olemme erilaisia oppijoita sekä teknisten taitojen osalta olemme myös erilaisia. Osa kokeneimmista ei ole luontaisia käyttäjiä. Osaamattomuuden pelko nähtiin esteenä digityövälineiden käyttöönotolle. Oppimiseen ja perehdytykseen nousi ratkaisuna esille lyhyet ”digitietois-kut”, kestoltaan esimerkiksi 15-30 minuuttia. Avoimeksi kysymykseksi jäi, olisivatko nämä esimerkiksi viikoittain vai kuukausittain ja pidettäisiinkö ne koko

organisaatiolle. Oppimista voitaisiin vaihtoehtoisesti viedä eteenpäin tiimeissä tai työkavereiden kanssa. Yhdessä uusiin työvälineisiin tai niiden muutoksiin perehtymistä ja yhdessä opettelua sekä harjoittelua. Toivottiin myös uusien työkalujen hyötyjen avaamista ja sen selvittämistä, miten ne nämä helpottavat jokaisen työtä, tämän koettiin auttavan myös aktiivisemmassa käyttöönotossa.

11.2 Motivaatio

Oman digiosaamisen kehittämiseen on lähes jokaisella motivaatiota, olipa kyseessä ylin johto, esimiehet tai toimihenkilöt. Esille nousi ymmärrys siitä, että työnkuva muuttuu ja jotta pysyy digitalisaation kehityksessä mukana, tulee työvälineitä ja muitakin sovelluksia käyttää myös itse. Arvostus myös vanhoja työkaluja ja viestintävälineitä kohtaa nousi esille, mutta kuitenkin niin, että uusia ja vanhoja työvälineitä ollaan valmiita käyttämään rinnakkain.

Motivaatioon vaikuttaa myös oman työmarkkina-arvon ylläpitäminen. Suurin osa käyttää digitaalisia palveluita (OP Ryhmän sekä muut) vapaa-ajallaankin. Havaittavissa oli kuitenkin, ettei osalla vastaajista ole vapaa-ajalla motivaatiota digitaalisuutta kohtaan. Oman käytön hyötynä nousi esille halu osata neuvoa asiakkaille eri sovelluksia ammattitaitoisesti. Esille nousi se, että kun henkilö kokee saavansa työvälineestä tai ohjelmasta hyötyä itselleen, on tällä vaikutusta omaan motivaatioon. Hyöty voi olla esimerkiksi työtehtävien hoitaminen tehokkaammin, helpommin tai nopeammin. Mahdollisuus verkostoitumiseen nähtiin yhtenä asiana, joka myös motivoi. Yksi vastaajista koki motivaation vähäiseksi, digitalisaatio ei kiinnosta yhtään eikä ole halua asiasta oppia uuttakaan, koska tuntuu niin vaikealta.

Vaikka motivaatio onkin organisaatiossa hyvällä tasolla, niin esille nousi myös haasteita. Yleisin haaste oli aika ja tämä nousi esille kaikilta tasoilta (ylin johto, esimies, toimihenkilö). Tässä todennäköisesti viitataan työn kiireisiin ja ettei kaiken uuteen ehdi aina perehtyä. Esille tuli myös uuden digitaalisten asioiden määrä eli paljon tulee koko ajan uutta. Tätä ei sinällään nähty ongelmana, mutta

varmastikin sillä on suora yhteys myös tähän ajan riittävyyteen, kun puhutaan uusiin asioihin perehtymisestä.

Motivaation taso on tulosten perusteella enemmänkin ulkoista motivaatiota eli työnmurroksen ajamaa muutosta. Ulkoinen motivaatio on yleensä lyhytkestoisempaa verrattuna sisäiseen motivaatioon (Ojala 2018, 92–93). Sisäinen motivaatio olisi pitkäkestoisempaa ja tällöin työntekijällä olisi aito halu oppia uutta ja kehittää omaa osaamistaan. Sisäiseen motivaatioon vaikuttaa myös se, että tiedetään mitkä ovat asiasta saatavat hyödyt.

11.3 Tavoitteet

Tavoitteita olivat suurin osa valmis asettamaan itselleen. Tässä nousi esille motivaatioonkin vaikuttavia tekijöitä. Eli tavoitteeksi moni oli asettanut digitalisaation muutoksissa ajan tasalla pysymisen. Esille nousi myös ”tarvittavissa” määrin mukana pysyminen. Ja se, että kun selviän töistä ja laskujen maksusta, niin se riittää. Tavoitteeksi oli myös laitettu verkko- ja puhelinneuvotteluiden tarjoaminen kaikille asiakkaille, palveluiden sujuva opastaminen asiakkaille sekä kilpailijoiden palveluiden tunteminen. Kilpailijoiden palveluiden tuntemisen kautta haluttiin osata vertailla niitä OP Ryhmän vastaaviin.

Tavoitteeksi oli myös määritelty se, että jos ei osaa, niin kysytään työkaverilta. Myös harjoittelu ja asioiden kertaaminen oli laitettu tavoitteeksi, erityisesti verkko-neuvotteluiden harjoittelu. Asioiden kertaamiseen liittyi varmasti myös se, että eri tiimeissä käytetään eri työvälineitä tai niitä käytetään harvemmin, joten osaamiseen ylläpitäminen nähtiin hankalaksi. Tavoitteeksi oli myös asetettu Microsoft Yammerin ja Microsoft Teamsin käytön aktivoiminen. Laajempi digitaalisuuden hyödyntäminen ammatillisessa käytössä nousi myös yhdessä vastauksessa esille verkostoitumisen näkökulmasta, tällä viitattiin varmastikin muun muassa LinkedIn-palveluun sosiaalisessa mediassa.

11.4 Oppiminen

Ketterän oppimisen mukaisesti, pääsääntöisesti tiedostetaan oman alan muutos ja omasta oppimisesta sekä uudistumisesta pääsääntöisesti huolehditaan. Käytännössä se tapahtuu uusien työvälineiden käyttöönotolla tai eri sovellusten käytöllä myös vapaa-ajalla. Muutamat vastaajista kertoivat myös lukevansa alan kirjallisuutta sekä lehtiä. Esille nousi myös rohkeus palveluiden käyttöönotossa.

Digipalveluita tai työkaluja käytetään aktiivisesti riippuen jokaisen omasta tarpeesta sekä vapaa-ajalla että työssä. Työssä oma rooli myös määrittää eri työkalujen tarvetta, kaikissa rooleissa ei ole mahdollisuutta verkkoneuvotteluun tai käytetään vähemmän esimerkiksi sähköistä allekirjoitusta.

Oppimista auttavissa asioissa esille nousi asenne ja aika mitä opiskeluun on mahdollista käyttää tai halutaan käyttää. Oppimista edistävänä asiana esille tuli oma-aloitteinen muiden digipalveluiden käyttö vapaa-ajalla. Oma-aloitteinen palveluiden käyttö varmasti helpottaisi myös uusien työvälineiden käyttöönottoa. Oma aktiivisuus ylipäättään sekä myös aktiivisuus asiakkaille eri palveluiden opastamisessa ja esille ottamisessa, tällä tavoin lisääntyisi myös oma osaaminen.

Koulutusta ja apua koettiin saatavan riittävästi, mutta esille nousi myös toiveita koulutuksista. Ja nimenomaan sellaisista, missä sitten käytännössä voisi asioita itsekin kokeilla. Esille nousi ”digipäivä”, jossa kerrattaisiin ja käytäisiin läpi eri työvälineiden ominaisuuksia. Toisaalta tuli esille myös se, että käytäisiin yhdessä läpi, mutta ”sopivan kokoisina paloina”. Koettiin, että oppiminen on pitkälti omalla vastuulla, eikä työnantajaa kiinnosta, jos joku ei jotakin hallitse, vaan se on kyseisen henkilön oma ongelma. Ja kaikilla on nykyään niin kiire, ettei oikein ehditä opastamaan. Tulisi myös olla rohkeutta ottaa esille, jos jotakin ei hallitse.

Vastauksissa tuli esille erilaiset oppimistavat, osa käyttää sovelluksia itse vapaa-ajalla ja tutustuu oma-aloitteisesti myös uusiin asioihin. Osa kaipaa yhteisiä koulutustilaisuuksia ja osa yhdessä tekemistä.

12 Johtopäätökset

12.1 Yhteenveto

Aineisto oli alun perin todella laaja, noin 60 haastattelun aineisto. Poikkeuksellisesti tein laadulliseen tutkimukseen olemassa olevasta valmiista aineistosta otoksen, valitsin lomakkeet jokaisen tiimin osalta sattumanvaraisesti ja valitsin niitä yhteensä 20 kappaletta. Tämä oli jälkikäteen katsottuna sopiva määrä, vastaukset alkoivat jo toistaa itseään eikä uutta tietoa enää tullut esille.

Oppiminen on nykyisin työssä tai työn ohella oppimista. Ylipäättään osaamisvaatimuksetkin ovat nousseet viime vuosikymmenien aikana. Nykyisin odotetaan moniosaamista ja omaa osaamista tulee ylläpitää ja kehittää koko ajan. Nykypäivän jatkuvassa työelämän muutoksessa korostuu ketterä oppiminen. Tällöin henkilöstö on tietoinen oman alansa tulevaisuuden kehityksestä ja etsii itse lisätietoa työvälaineistä ja niiden hyödyntämisestä. Tarkoituksena oppia uutta, siksi, että siitä on hyötyä omassa työssä. Ketterä oppiminenkin voi tapahtua niin yksin tai ryhmässä, tapoja on useita. (Ojala 2018, 15–18; 25–26.)

Oppimisessa tiedostetaan jokaisen oma vastuu oppimisesta ja tarve omaan aktiivisuuteen. Ymmärretään, että omaa osaamista tulee kehittää, jotta pysytään kilpailukykyisenä työmarkkinoilla. Toisaalta sitten nousee esille myös tarve yhdessä oppimiseen sekä kollegoiden parhaimpiin kokemuksiin tai käytäntöihin. Eli kaivataan yhteisiä digihetkiä ja esille nousi nimenomaan pienryhmät eli muun muassa tiimikohtaiset hetket. Esille nousee siis se, että jokainen meistä oppii eri tavalla. Toiset pystyvät itsenäiseen opiskeluun, toiset tarvitsevat ryhmän tuen tai käytännön tekemisen opastuksella. Se mikä oppimista rajoittaa on aika, eli tähän osaamisen kehittämiseen ei koeta olevan riittävästi aikaa.

Tuloksissa näkyy vastaajien monimuotoisuus, vastaajat ovat eri tasoilla osaamisessa ja sen kehittämisessä. Meillä jokaisella on Oy Minä AB:ssa eri osastot, joista huolehtia (keho, mieli, arvot, tunteet ja työ) ja jokainen johtaa itse oman

osaamisen kehittämistään näiden kaikkien osa-alueiden osalta (Sydänmaanlakka 2006, 30–33). Itsensä johtamista on myös mahdollista oppia se ei ole synnynäinen ominaisuus vaan se tulee nimenomaan opetella. (Salmimies 2008, 24–25.) Uudistuminen vaatii itsetuntemusta ja uskallusta sekä itseluottamusta. Tulee olla valmis menemään mukavuusalueen ulkopuolelle, ilman sinne menemistä ei voi kehittyä. Uskalla tehdä virheitä ja epäonnistua. (Sydänmaanlakka 2006, 33–34.) Uudistumisella ja kehitymisellä on merkittävä rooli, kun puhutaan digitaalisen osaamisen kehittämisestä itsensä johtamisen kautta.

Osalla organisaatiossa digitaalisen osaamisen kehittäminen itsensä johtamisen kautta on kunnossa. Motivaatio ja asenne digitaalisuutta kohtaan on pääosin hyvällä tasolla ja osalta löytyy myös sisäistä motivaatiota, eli ymmärretään tämän tuovan tehokkuutta ja helpottavan myös omaa työtä ja jättävän aikaa enemmän asiakkaalle. Ymmärretään se itselle saatava hyöty. Asenne muutoksiin on pääasiassa positiivinen, ymmärretään muutos ja otetaan uudet työvälineet nopeasti käyttöön. Negatiivinen tai positiivinen asenne vaikuttavat myös työntekijän motivaatioon muuttuvaa asiaa kohtaan (Sinokki 2016, 222).

Kaikessa tekemisessä tarvitaan motivaatiota, myös oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä. Kun työntekijä on motivoitunut, niin hän innostuu tehtävistään ja uusista asioista. Parhaimmillaan työntekijällä on sisäistä motivaatiota, mutta myös ulkoinen motivaatio ohjaa tekemistä. (Ojala 2018, 90–93; Suomen virtuaaliyliopisto 2004.) Organisaatiossa sisäisen motivaation lisäksi myös ulkopuolinen motivaatio ohjaa tekemisissä.

Työmotivaatio on hyvällä tasolla, tämä näkyi siinä, että ollaan valmiita ottamaan käyttöön uudet työvälineet sekä ollaan ylpeitä omasta osaamisen tasosta. Suurimmalta osin halutaan itse kehittää omaa osaamistaan ja ollaan siihen myös valmiita panostamaan, ainakin työelämässä. Myös tavoitteita asetetaan ja niissäkin korostui se, että omaa digitaalista osaamista halutaan laajentaa tai viedä eteenpäin, niin työajalla kuin vapaa-ajallakin. Halutaan pysyä mukana digitalisaation kehityksessä ja halutaan olla valmiina neuvomaan asiakkaita omien palveluiden osalta. Palvelualltius näkyi siinäkin, että mahdollisiksi tavoitteiksi oli määritelty

omien palveluiden tai työvälineiden aktiivisempi käyttö tai niiden käytön kertominen. Tavoitteeksi oli asetettu myös oman osaamisen tukeminen, kysymällä rohkeasti apua, jos jotakin ei osaa itse tehdä.

Tavoitteita voidaan asettaa itsellemme eri asioiden osalta, myös kun haluamme kehittää itseämme itsensä johtamisen kautta. Tavoitteiden avulla autetaan omassa motivoitumisessa. On hyvä kuitenkin muistaa, että muutos ei tapahdu hetkessä. (Sydänmaanlakka 2006, 91–93.)

Digitaalisia työvälineitä suurin osa omasta mielestään käyttää aktiivisesti. Ainoa mikä ei ole aktiivisessa käytössä on verkkoneuvottelu. Digitaalisten työvälineiden aktiivisen käytön vastauksissa on mielestäni ristiriitaa siihen tavoitteeseen mikä oli opinnäytetyötä aloittaessa. Tarkoitus oli löytää keinoja aktiivisempaan työvälineiden käyttöön, mutta käytön aktiivisuuden vastauksien mukaan tämä asia onkin kunnossa. Lomakkeen muiden kysymysten kautta kuitenkin selvästi tuli esille, että kaivataan muun muassa yhteistä opettelua ja osaamisen kehittämistä. Se taas mielestäni viittaisi siihen, että kaikki digitaaliset työvälineet eivät ole aktiivisesti kuitenkaan käytössä.

Muutosvastarintaa uutta kohtaan ei oikeastaan löydy, yksittäisiä poikkeuksia toki on aina. Pääsääntöisesti digitalisaatioon suhtaudutaan myönteisesti, mutta toki se herättää myös kysymyksiä tulevaisuudesta ja siitä miten omaa osaamista tulisi viedä eteenpäin.

Tuloksissa oli havaittavissa samankaltaisuutta Hollannissa teknologia-alan työntekijöille tehtyyn tutkimukseen verrattaessa. Suurin osa tämänkin alan työntekijöistä suhtautuu digitalisaatioon positiivisesti, mutta myös epäilijöitä löytyy. 91% vastaajista kokee, että omaa osaamista tulee kehittää uusien vaatimuksien mukaiseksi ja he ovat valmiita ottamaan siitä myös vastuuta. Vastaajista jopa 99% pitää elämän mittaista oppimista tärkeänä asiana ja ymmärtää oman vastuunsa siitä, mutta tähän kaivattiin myös tukea työnantajilta. (Ceemet 2018, 3.)

12.2 Kehittämiskohteet

Taulukkoon 1 on kirjattu esille nousseet kehittämiskohteet ja toimintatavat niiden osalta:

Taulukko 1. Kehittämiskohteet ja toimintatavat

Kehittämiskohde	Toimintatapa	Merkitys
Digitaalisen osaamisen kehittäminen	Työparit, yhdistetään vanhemmat ja nuoremmat työntekijät	Tuetaan ketterää oppimista, organisaatio oppii toinen toiseltaan
Digitaalisen osaamisen kehittäminen	Tiimien omat digipalaverit kerran kuukauteen	Ketterää toisilta oppimista, vältetään informaatioähkyä jakamalla palaverien aiheet pienempiin osiin
Itsensä johtaminen	Ajan hallinta, kalenterista viikoittain 15-30min varaus digitaalisen osaamisen kehittämiseen	Jokainen on vastuussa omasta kalenteristaan
Itsensä johtaminen	Sisäisen motivaation vahvistaminen, uusille asioille merkitykset	Avataan paremmin ja selkeämmin uusien työkalujen ja sovelluksien tarkoitusta ja merkitystä
Itsensä johtaminen	Itsensä johtaminen luento tai koulutus	Opas itsensä johtamiseen

Uusien toimintatapojen avulla tuettaisiin organisaation kehittämistä itsensä johtamisen kautta. Organisaatio antaisi edelleen omalta osaltaan tukensa osaamisen kehittämiseen, mutta vastuu oman digitaalisen osaamisen kehittämisestä olisi kuitenkin jokaisella itsellään. Itsensä johtamista tulisi myös käydä läpi ja korostaa sen merkitystä. Tätä varten voisi järjestää puolen päivän tai päivän koulutuksen

itsensä johtamisesta. Tämä soveltuisi erittäin hyvin myös tähän ajankohtaan. Organisaatiossa on aloitettu hyvinvointi kampanja, jossa yhdessä aloitettiin kunnon kohotuskampanja, eli nyt itsensä johtamisen perustuksen (keho ja mieli) kuntoon laittaminen on aloitettu, joten olisi oiva tilaisuus jatkaa itsensä johtamisen koulutuksella tai luennolla. Näin saataisiin heräteltyä sisäistä motivaatiota omaan kehittymiseen. Koulutus toivottavasti herättäisi mahdollisemman monessa ajatuksen siitä, kuka lopulta on vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä. Sisäisen motivaation herättämisellä organisaatiossa, tuettaisiin myös jokaisen itsensä johtamista. Sisäiseen motivaatioon olisi myös mahdollista vaikuttaa paremmalla uusien työvälineiden tai palvelumallien perehdytyksellä sekä niiden hyötyjen tarkemmalla avaamisella. Itsensä johtamisen esille nostaminen olisi muutos myös aikaisempaan, eli tietoisesti alettaisiin tuomaan termiä itsensä johtaminen esille ja sen tarkoitusta.

Oppiminen voi olla erilaista ja tapoja oppia on useita. Tämä sama koskee myös digitaalisen osaamisen kehittämistä. Osa ihmisistä oppii paremmin lukemalla ja toiset kuuntelemalla tai kokemuksen sekä havainnoinnin kautta. Oppimista myös tapahtuu koko ajan halusipa sitä tai ei, usein se voi olla myös ei niin tietoista. Eli asioita käsittelemällä tarttuu matkaan myös uutta tietoa. (Ojala 2011, 83–84.)

Erilaisia oppijoita voidaan tukea digitaalisen osaamisen kehittämisessä eri tavoilla. Yhtenä toimintavan muutoksena olisi oman digiajan ottaminen kalenterista. Ajan riittämättömyys oman digitaalisen osaamisen kehittämiseen nousi vastauksissa esille. Hallitsemme pääosin omaa kalenteriamme, miksemme ottaisi sieltä tätä varten esimerkiksi viikossa 15-30 minuuttia aikaa. Tämä olisi nimenomaan itsensä johtamista ja se korostuu vielä siinä, että varattu aika käytettäisiin juuri siihen mihin se on tarkoitettu. Kenellä digiasiat ovat paremmin hallussa riittäisi harvemmatkin kerrat, eli nämä hetket olisivat jokaisen oman osaamistason mukaisesti. Minimivaade ”digiajalle” olisi kuitenkin kerran kuukaudessa.

Kerran kuukaudessa pidettäisiin myös tiimien omat digipalaverit. Suuremmat tiimit jaettaisiin esimiesten toimesta pienempiin digiryhmiin, noin 5 hengen ryhmiin. Ryhmässä olisi henkilöitä eri digitaalisen osaamisen tasoilta. Näissä ryhmissä

käytäisiin läpi ajankohtaiset asiat digityövälineistä, uutuuksista ja muutoksista. Palaverin kesto olisi 30 minuuttia. Jaettaisiin kokemuksia ja ideoita sekä vinkkejä. Pienemmät tiimit mahdollistavat myös sen, että keskustelu olisi vilkkaampaa. Tiimeihin ei nimettäisi ketään tiettyä ”digilähettilästä” vaan jokainen vuorollaan olisi palaverin vetovastuussa. Opittaisiin samalla etsimään uutta ajankohtaista informaatiota. Palavereissa hyödynnettäisiin myös ketterää oppimista eli digipalaverien aihealueet tulisi jakaa pienempiin osiin eli ei yritetä mahduttaa liikaa asiaa yhteen kertaan, jotta ei tule ”informaatioähkyä”. Kalenterista varatun oman oppimisajan ja digipalaverien avulla saataisiin minimissään yksi tunti kuukauteen aikaa digitaalisen osaamisen kehittämiseen.

Lisäksi muodostettaisiin työparit myös digitaalisen osaamisen tiimoilta. Yhdistettäisiin vanhemmat ja nuoremmat työntekijät. Näin tuettaisiin ketterää oppimista, saataisiin organisaatio oppimaan toinen toisiltaan. Oletusarvona tässä ratkaisussa on se, että nuoremman työntekijän digitaalinen osaaminen on todennäköisesti parempaa kuin vanhemman kollegan, eli hyödynnetään käänteistä mentoointia osaamisen kehittämiseen (Ceemet 2018, 8).

Näillä toimintatapojen muutoksilla pidettäisiin ajankohtaiset digitaaliset muutokset ja digitaalisen osaamisen kehittäminen säännöllisesti esillä, samalla pyrittäisiin aktivoimaan digitaalisten työvälineiden käyttöä, koska osaaminen ja tieto lisääntyisivät. Kun tiedot ja taidot kasvavat, niin itseluottamus ja uskallus mahdollistavat käynnin myös mukavuusalueen ulkopuolella. Lisäksi muutosvastarintaisetkin oppivat uutta, vaikka eivät haluaisikaan, koska oppimista tapahtuu, halusipa sitä tai ei (Ojala 2011, 83–84).

12.3 Huomatut haasteet

Ennen tutkimusta nostin esille haasteena sen, että esimiehet toimivat haastattelijoina ja haastateltavien suuren määrän. Tämä haaste kyllä mielestäni toteutui. Vastaukset olivat usein aika lyhyitä, vaikka lomakkeisiin oli saatu vastata etukäteen ja niitä oli tarkoitus vielä täydentää esimiesten pitämässä haastatteluissa.

Triangulaation avulla halusin saada lisäinformaatiota, mutta näin jälkikäteen voitaneen todeta, että sen avulla saatava hyöty olisi voinut olla parempikin.

Esimiesten motivointiin haastattelun osalta olisi pitänyt panostaa selvästi enemmän. Vastauslomakkeista oli havaittavissa, että niihin ei kovinkaan moneen oltu nähty tarpeelliseksi tehdä lisäyksiä. Eli oli tyydytty haastateltavan alkuperäiseen vastaukseen. Tässä korostuu toki se, että haastattelijat eivät olleet aiheeseen oikein perehtyneet ja eivät osanneet etsiä lisäkysymyksillä lisäinformaatiota haastateltavilta. Toki tiedossa oli jo ennen valmennuskeskusteluita, että aikakin on rajallinen koska tarkoitus oli tämän haastattelun lisäksi käydä läpi muitakin asioita.

13 Työn eettisyys ja luotettavuus

13.1 Työn eettisyys

Työn eettisyys toteutuu silloin, kun yhteisiä yleisiä pelisääntöjä noudatetaan suhteessa toimeksiantajiin, kollegoihin, mahdollisiin rahoittajiin sekä suureen yleisöön. Eettisyys tulee huomioida tutkimuksen eri vaiheissa aina suunnitelmasta ja tutkimuksen teosta tiedottamiseen. Samoin tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien tulee olla hyvän tieteellisen käytännön mukaisia. Tutkimuksen teossa tulee noudattaa rehellisyyttä, tarkkuutta sekä huolellisuutta. Tiedonhankinnassa tulee hyödyntää kirjallisia lähteitä sekä muita mahdollisia lähteitä, nykypäivänä esimerkiksi internetin lähteitä. On tärkeää muistaa tehdä lähdemerkinnät, jolloin kunnioitetaan toisia tutkijoita. Hyvän tutkimustavan mukaisesti: ”Tutkija osoittaa tehdyllä tutkimuksellaan tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan sekä tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa”. Ylipäätään tutkimuksen aikana tulee myös huomioida se, ettei toimita vilpillisesti tai piittaamattomasti. Lopputulemana tutkimuksen pitäisi antaa meille uutta tietoa tai mahdollisuuden hyödyntää olemassa olevaa tietoa tai tuoda esille, miten olemassa olevaa tietoa voitaisiin hyödyntää uusilla tavoilla. (Vilkkä 2015, 41–42.)

Kehittämistyössä hyödynnettiin monipuolisesti eri lähteitä ja myös muita tutkimuksia, lähdekritiikki huomioiden. Kehittämistyössä tieto kerättiin yleisesti hyväksytyjen menetelmien eli haastatteluiden ja puolistrukturoitujen kyselylomakkeiden avulla. Kehittämistyö tehtiin luottamuksellisesti ja rehellisesti. Tutkimuksen tuloksena saatiin kehittämisideoita digitaalisen osaamisen kehittämiseen itsensä johtamisen kautta Pohjois-Karjalan Osuuspankissa.

13.2 Työn luotettavuus

Tutkimuksen ja nimenomaan laadullisen tutkimuksen voidaan ajatella olevan luotettava, kun sen teoriaan eivät ole vaikuttaneet mitkään epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Kun tutkittava kohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. ”Tutkimusprosessin luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan käsitteellistäminen ja tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä”. Viime kädessä tutkimuksen luotettavuuden mittari on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tämä siksi, koska kaikkia tutkijan tekemiä valintoja arvioidaan. Tekstissä on pystyttävä tuomaan esille se mistä valinta on tehty, mitä ratkaisuja on tehty ja miten lopullisiin ratkaisuihin on päädytty. On myös pystyttävä arvioimaan ratkaisuja tavoitteiden kannalta. (Vilka 2015, 195–197.)

Eli toisin sanoen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan havainnollistaminen tutkimuksen etenemisestä ja toteutuksesta. Kuinka haastattelut on tehty ja minkälaisissa olosuhteissa. Sekä paljon haastatteluihin on käytetty aikaa. Onko ollut mitään häiriötekijöitä tai virhetulkintoja haastatteluiden aikana. Tutkimuksen validiutta voidaan myös parantaa käyttämällä useampia tutkimusmenetelmiä. Tämän yleinen nimike on triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Opinnäytetyöni luotettavuus toteutui. Olen avoimesti tuonut esille työn etenemisen vaiheita ja nostanut esille myös ”kipukohtia” muun muassa haastatteluiden osalta, joissa en itse ollut haastattelijana. Haastatteluiden osalta toin esille sen, mikä on ollut vastauksien aitous ja ovatko vastaukset olleet rehellisiä vastauksia.

Luotettavuutta kuitenkin lisäsin ja vastauksia yritin rikastuttaa triangulaation avulla. Haastattelun kysymykset käytiin ennakkoon läpi ohjaavan opettajan kanssa ja todettiin ne hyväksi. Testasin kysymykset tämän lisäksi muutaman kollegan kanssa.

Lähteet

- Ceemet. 2018. Digitalisation and the world of skills and education. https://www.ceemet.org/sites/default/files/ceemet_digitalisation_and_skills_report_spreads.pdf. 7.5.2019
- Cuesta, C. & Tuesta, D. 2015. Digital Watch, The Digital transformation of the banking industry. https://www.researchgate.net/profile/David_Tuesta/publication/291357544_The_digital_transformation_of_the_banking_industry/links/56a2cc6f08ae1b65112cbdb9/The-digital-transformation-of-the-banking-industry.pdf. 7.5.2019
- Finanssialan keskusliitto. 2019. Finanssiala vauhdittaa tehokkaita ja turvallisia digitaalisia palveluita. <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio/>. 1.4.2019.
- Hilden, M. 2017. Miltä näyttää oppiminen vuonna 2030 ja 2040? <http://www.daretolearn.fi/blog/oppimisen-tulevaisuuksissa-tutkimus-julkaistu-yksilöllistyvaan-vai-yhteisölliseen-oppimiseen>. 8.5.2019.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2015. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K., 2015. Digitalisaatio – yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lehti, M. & Rossi, M. Digitaalinen Suomi 2017. Vantaa: Erweko oy. <http://view.creator.24mags.com/suomidigi/digibook2017#/page=4>. 8.4.2019.
- Lonka, K. 2014. Oivaltava Oppiminen. Helsinki: Otava.
- Ojanen, M. 2019. Otatko opiksesi? Kaswu Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät -Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Osuuspankki. 2019a. OP Ryhmän strategia 2019. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. 1.4.2019.
- Osuuspankki. 2019b. Pohjois-Karjalan Osuuspankin esittely. <https://www.op.fi/web/op-pohjois-karjala/pankin-esittely>. 1.4.2019
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto, tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Helsingin Kamari Oy.
- Palta. 2018. Digitaloudesta kasvua 2018 -tutkimus. <https://www.palta.fi/digitalisaatiosta-kasvua-2018-tutkimus-asiakas-kokemuksen-merkitys-on-ymmarretty/>. 8.4.2019.
- Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf. 8.4.2019
- Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina, korvaako kone ihmisen myyntityössä? OY Imperial sales AB/Johtajatiimi.

- Saari, O. 2015. Aki Hintsa, Voittamisen anatomia. Helsinki: WSOY.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY Pro.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Siukonen, T. & Neittaanmäki, P. 2019. Mitä tulisi tietää tekoälystä.
Jyväskylä: Docendo Oy.
- Suomen pankki. 2017. Käteisen käyttö ja saatavuus; käteistöryhmän raportti.
https://www.suomenpankki.fi/globalassets/4_takala_kari_kateisen-kaytto-ja-saatavuus.pdf. 22.5.2019
- Suomen virtuaaliyliopisto. 2004. Motivaatio oppimisessa.
http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_4/motivaatio.htm.
3.4.2019
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen.
Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs Organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy
- Terveysverkko. 2019. Motivaatio.
<https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>.
3.4.2019
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.
Helsinki: Tammi.
- Urpilainen, S. & Koivisto, K. 2018. Finanssialan top five- osaamistarpeet 2018.
<http://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Sivut/default.aspx>.
1.4.2019
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineiston ke-
ruu – virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Ps-Kustannus.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Ps-Kustannus.

YAMK OPINNÄYTETYÖ

”Digitaalisen osaamisen kehittäminen itsensä johtamisen näkökulmasta”

Kvalitatiivinen tutkimus

Jarno Kyllönen

Haastateltava: Tutustu ja vastaa alla oleviin kysymyksiin (wordillä) jo etukäteen ennen valmennuskeskustelua. Käytä se tila vastauksen alla mitä tarvitset, eli lisää rivejä tarvittaessa. Tallenna ja lähetä omalle esimiehellesi ennen valmennuskeskustelua. Esimiehen kanssa käydään vielä haastattelu läpi ja mahdollisesti täydennetään vastauksia.

Esimies: Tallenna jokaisen keskustelun jälkeen nimettömänä, esimerkiksi ”haastattelu1” jne. Lähetä aineisto minulle, kun olet käynyt kaikki haastattelut läpi.

TAUSTATIETO:

Ympyröi seuraavista:

Ylin johto/Esimies/toimihenkilö

Työvuodet:

0-5 5-10 10-15 yli 15

KYSYMYKSET:

- 1. Millainen on motivaatiosi oman digiosaamisen kehittämiseen? Perustele vastauksesi.**

VASTAUS:

- 2. Mitä tavoitteita voisit asettaa itsellesi digitalisaation/digiosaamisen osalta?**

VASTAUS:

- 3. Mitä ajatuksia digitalisaatio sinussa herättää? (Esim. innostusta, uteliaisuutta, pelkoa, odotat uuden oppimista yms.)**

VASTAUS:

- 4. Otatko rohkeasti kaikki uutuudet käyttöön? Onpa kyseessä uusi työkalu, sen mahdollistama toimintatapa tai uusi digipalvelu. Miksi et?**

VASTAUS:

- 5. Mikä olisi se idea/keino/asia, minkä avulla ottaisit laaja-alaisemmin käyttöön digitaaliset työkalut?**

VASTAUS:

- 6. Huolehditko omasta digiajan oppimisesta ja uudistautumisesta? Miten? Miksi et?**

VASTAUS:

6.a Käytätkö kaikkia työkaluja/digipalveluita säännöllisesti? (mm. verkkoneuvottelu, sähköinen allekirjoitus, op mobiili, pivo) Miksi et?

VASTAUS:

6.b Kuinka voisit tehostaa omaa oppimistasi?

VASTAUS:

7. Saatko riittävästi koulutusta/apua tarvittaessa työkavereilta/organisaatiolta? Jos et saa, niin millainen koulutus tukisi parhaiten oppimistasi?

VASTAUS: