

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Jenni-Johanna Blom

# DIGITALISAATIO OSANA OSAAMISEN HALLINNAN PERUSPROSESSIA

– Työkaluja asiantuntijaosaamisen jakamiseen  
finanssialan kohdeyrityksessä

Jenni-Johanna Blom

# DIGITALISAATIO OSANA OSAAMISEN HALLINNAN PERUSPROSESSIA

- Työkaluja asiantuntijaosaamisen jakamiseen finanssialan kohdeyrityksessä

Digitalisaatio ja digitalisoituminen ovat vaikuttaneet työn tekemiseen ja tarpeeseen oppia uusia tapoja tehdä työtä jo lähes vuosikymmenen ajan. Etenkin finanssialalla digiloikka on edennyt välillä niin suurin harppauksin, ettei henkilöstö ole aina välttämättä pysynyt mukana. Uusien toimintatapojen oppiminen voi olla haasteellista jokapäiväisessä arjessa, mutta valittaessa oikeat työkalut tiedon jakamiselle, on uuden asian ja toimintatavan oppiminen mielekkäämpää niin tiedon jakajalle kuin vastaanottajallekin.

Tämä opinnäytetyö käsittelee digitalisaation vaikutusta osaamisen kehittämiseen erityisesti asiantuntijaosaamisen jakamisen ja sen apuna käytettävien työkalujen näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoitujen teemahaastattelujen (N=4) ja havainnoinnin avulla. Haastateltavat toimivat joko finanssialan yrityksen osaamisen kehittämisen tai digitaalisten palveluiden kehittämisen parissa. Havainnoitava tiimi koostui keskimäärin kuudesta finanssialan ammattilaisesta.

Työn tavoitteena on löytää teorian ja haastattelujen sekä havainnoinnin tulosten kautta digitalisaation mahdollistamia työkaluja osaamisen jakamisen helpottamiseksi. Tästä rakennettava malli esittelee, miten ja milloin eri työkalut soveltuvat parhaiten asiantuntijaosaamisen jakamiseen.

Tulosten perusteella digitalisaation mukanaan tuomat tulevaisuuden osaamistarpeet ja niiden kehittämiseen liittyvät työkalut ovat organisaatiossalla olemassa, mutta haastattelujen ja etenkin havainnoinnin tuloksena selvisi, etteivät digitaaliset apuvälineet ole kuitenkaan selkeästi työntekijöiden tiedossa. Kehitysideana toteutettiin malli eri työkalujen roolin selkeyttämisestä eri tasoilla osaksi osaamisen johtamista.

## ASIASANAT:

digitalisaatio, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, asiantuntijaosaaminen, osaamisen jakaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2020 | 35 pages, 2 of pages in appendices

Jenni-Johanna Blom

# DIGITALISATION AS A PART OF THE BASIC PROCESS OF BUSINESS INTELLIGENCE

- Case-study: Tools for Expert Knowledge Sharing in Financial Services

Digitalisation has influenced work and the need to learn new ways to work for almost a decade. Especially in the financial sector, with digital leaps coming so frequently that the workforce may not always keep up as learning new ways of working can be challenging in everyday life. When choosing the right tools for sharing information, changing ways of working and learning new skills the correct process makes it more meaningful for both the data distributors and the recipients.

This thesis deals with the impact of digitalisation on competence development, especially from the perspective of the sharing of expertise and the tools used to help it. The thesis was carried out as a qualitative study through semi-structured thematic interviews (N=4) and observation. The interviewees work either in the development of the expertise of a financial company or in the development of digital services. The observable team consisted of an average of six professionals.

The aim of this thesis is to find tools for knowledge sharing enabled by digitalisation. The model built for how and when different tools are best suited for sharing expertise is made by analysing theory and conclusions drawn from observations and interviews.

Competence needs for the future and the tools related to their development exist at an organisational level, but the results of the interviews and especially the observations, revealed that digital tools are not clearly known to employees. As a development idea, a model was implemented to clarify the role of different tools at different levels into competence management.

## KEYWORDS:

digitalisation, knowledge management, expertise, knowledge sharing

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja menetelmät	6
<b>2 DIGITALISAATIO FINANSSIALALLA</b>	<b>8</b>
2.1 Digitalisaation käsitteellistäminen	8
2.2 Digitalisaatio ja osaamistarpeiden muuttuminen	8
2.3 Digitalisaatiosta tekoälyyn	10
<b>3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN</b>	<b>11</b>
3.1 Osaamisen johtamisen prosessi	11
3.2 Yksilön oppiminen	12
3.3 Organisaation oppiminen	13
3.4 Ketterä oppiminen	15
3.5 Asiantuntija oman osaamisensa kehittäjänä teknologian välityksellä	16
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET</b>	<b>19</b>
4.1 Tutkimusmenetelmät	19
4.2 Aineiston keruu ja analyysi	21
4.3 Haastattelujen tulokset	23
4.4 Havainnoinnin tulokset	27
4.5 Työn luotettavuus	29
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEA</b>	<b>30</b>
5.1 Miten digitalisaatio tukee asiantuntijan osaamisen kehittämistä	30
5.2 Työkaluja asiantuntijaosaamisen jakamiseen ja kehittämiseen	32
<b>LÄHTEET</b>	<b>34</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Haastattelukutsu.
- Liite 2. Haastattelurunko.

## KUVIOT

Kuvio 1 Yksilön oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 51).	12
Kuvio 2 Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 54).	13
Kuvio 3 SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71).	14
Kuvio 4 Ketterä oppiminen (Ojala 2018).	15
Kuvio 5 Integratiivisen pedagogiikan teoreettiset lähtökohdat (Collin ym. 2010, 92).	17
Kuvio 6 Teemahaastattelun kysymysten asettelusta (Kananen 2017, 98).	19
Kuvio 7 Osaamisen hallinnan prosessi eOsmo-hankkeen mukaan (2011).	20
Kuvio 8 Ehdotukset työkaluista asiantuntijan osaamisen kehittämiseksi ja jakamiseksi toimeksiantajaorganisaatiossa.	33

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Digitalisaatio on yksi tämän hetken suurimmista hype-sanoista ja se ohjaa yritysten liiketoimintaa sen kaikilla osa-alueilla. Työtä tullaan jatkossa tekemään eri tavalla, eri paikoissa ja eri aikoina digitaalista tekniikkaa hyödyntäen. Näiden uusien työnteon tapojen vaikutus on suurinta tietotyön tekemisessä eli työssä, jossa tietoa saamalla luodaan uutta tietoa. (Alasoini 2015, 29–30.) Muutos koskee erityisesti työnjakoa. Sitä, minkä työn katsotaan jatkossa olevan ihmisen tekemää työtä ja mikä työ taas tietokoneen. Tätä kautta digitalisaatio on luonut myös uusia osaamistarpeita, joita yritysten tulee ottaa huomioon. (Ilmarinen & Koskela 2015, 15, 25.)

Finanssialalla digitalisaation on katsottu jo useamman vuoden ajan vaikuttavan tulevaisuuden työn tekemiseen, työtehtäviin sekä osaamistarpeisiin. (Kallonen 2019, 4.) Digitalisaation myötä perinteisten finanssialan toimijoiden, kuten pankkien, tulee tuoda esiin kilpailuetuja muihin alalle pyrkiviin toimijoihin nähden. Tällaisiksi kilpailueduiksi voidaan katsoa henkilöstön vahva asiantuntemus ja sen mukanaan tuoma luottamuksen tunne. Digiajan asiantuntemuksen vahvistamiseksi tulee huolehtia riittävästä mahdollisuuksista oman osaamisen ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. (Pohjola 2015, 19.) Yhdeksi tärkeimmäksi taidoksi työelämän murroksessa mukana pysymisessä katsotaan olevan uuden oppimisen taito (TS 2018). Tämän vuoksi digitalisaation merkityksen selvittäminen osaamisen kehittämisen hallinnan perusprosessille ja etenkin osaamisen kehittämislle on hyvin ajankohtaista.

Digitalisaation mukanaan tuoma muutos on nopeaa ja osaamista tulisikin osata ennakoita entistä enemmän (Hällström 2015, 72). Tähän muutoksen tuoja eli digitalisaatio antaa kuitenkin itse hyvät työvälineet, joita selvitettiin myös nyt tehdyssä tutkimuksessa.

## 1.2 Työn tavoitteet ja menetelmät

Työn tavoitteena oli selvittää digitalisaation mukanaan tuomia osaamisen muutostarpeita sekä digitaalisia apuvälineitä osaamisen kehittämislle ja oppimiselle nimenomaan asiantuntijan osaamisen jakamisen näkökulmasta. Työn laajana viitekehyksenä toimii eOsmo-hankkeen tuloksena syntynyt osaamisen hallinnan perusprosessi (eOsmo

2011). Osaamisen hallinnan perusprosessissa tämä opinnäytetyö rajataan koskemaan ”Osaamisen hankkimista, kehittämistä ja hyödyntämistä”.

Työllä haluttiin selvittää, mikä näkemys osaamisen kehittämisestä vastaavilla on digitalisaation merkityksestä osaamisen kehittämisessä? Otetaanko sitä huomioon osaamisen ylläpitämisessä ja laajentamisessa? Miten, millaisin keinoin ja työkaluin? Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat empirian keräämisen jälkeen seuraavat kaksi kysymystä:

- Miten digitalisaatiolla tuetaan asiantuntijan osaamisen kehittämistä?
- Miten asiantuntija jakaa ja kehittää omaa osaamistaan teknologian välityksellä?

Tutkimus toteutettiin ensisijaisesti teemahaastattelujen (N=4) avulla. Haastateltaviksi pyydettiin finanssialan yrityksen osaamisen kehittämisen sekä tekoälytyön parissa työskenteleviä henkilöitä. Lisäksi tutkimustyön tekijä havainnoi omaa tiimiään ja heidän toimintaansa uuden tiedon etsinnässä ja tätä kautta oman osaamisensa ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Haastattelujen, havainnoinnin ja olemassa olevan teoria- ja tutkimustiedon vertailusta nousevat pohdinnat ja johtopäätökset esitetään työn lopuksi.

## 2 DIGITALISAATIO FINANSSIALALLA

### 2.1 Digitalisaation käsitteellistäminen

Digitalisaatio-termin taustalla on digitalisoituminen eli erilaisten tekemisten, asioiden tai prosessien muuttaminen digitaaliseen muotoon. Digitalisaatioksi digitalisoituminen muuttuu vasta sitten, kun se muuttaa niin ihmisten käyttäytymistä, toimintaympäristöä kuin yritysten ydintoimintaakin. Itse termille ”digitalisaatio” ei kuitenkaan löydy kirjallisuudesta virallista määritelmää ja se selitetäänkin hieman eri tavalla, tarkasteltiin digitalisaatiota jonkin tietyn toimialan näkökulmasta tai yhteiskunnallisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23; Hämäläinen ym. 2016, 21.)

Digitalisaatio etenee eri nopeudella eri osissa maailmaa ja eri toimialoilla. Monesti digitalisaatiosta puhuttaessa sitä tarkastellaan vain abstraktina käsitteenä ilman, että sitä on sidottu johonkin tiettyyn konkreettiseen tekemiseen. Tämä selittää osittain myös sitä, ettei kyseisellä sanalla ole virallista termiä. Liiketaloudessa digitalisaatiossa on kuitenkin kyse liiketoiminnan uudistamisesta (Ilmarinen & Koskela 2015, 22, 31, 52; Hämäläinen ym. 2016, 33.) Finanssialan digitalisaatiolle on kehittynyt termi ”Digital Finance”, jolla kuvataan teknologian vaikutusta finanssialan palveluiden kehitykseen. Uusiin teknologioihin perustuvia finanssialan palveluja ja liiketoimintamalleja kuvataan puolestaan termillä ”FinTech”. Ensin mainitulla kuvataan digitalisaatiota yleisesti finanssialalla, kun taas jälkimmäisellä tarkoitetaan perinteisistä pankeista poikkeavia finanssialan yrityksiä. (Gomber ym. 2017.)

Useasti digitalisaation kohdalla käytetään termiä ”murros”, sillä sen tuottama muuttunut tuote, palvelu tai prosessi on hyvin toisenlainen kuin alkuperäinen (Ilmarinen & Koskela 2015, 51). Jotta digitalisaatiolla on positiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan eikä päinvastoin, tulee yrityksen huolehtia riittävän digitaalisen osaamisen hankkimisesta (Hämäläinen ym. 2016, 34).

### 2.2 Digitalisaatio ja osaamistarpeiden muuttuminen

Finanssiala on ollut yksi niistä toimialoista, joilla digitalisaatio on ollut osana toiminnan kehittämistä jo vuosikymmenen ajan. Tämä on tuonut mukanaan uudenlaiset osaamistarpeet, kun aiemmin fyysisesti esimerkiksi paperilla hoidetut asiat ovat vaihtuneet



teknologian kehittymisen myötä digitaalisiksi ja palvelut ovat asiakkaiden saatavilla monesti ympärivuorokautisesti. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 22; Pohjola 2015, 8, 10.) Työn muuttumista ja joustavuutta on tutkittu Finanssialan tekemän Muuttuva työ finanssialalla 2015 -kyselyn yhteydessä (Asikainen 2016). Tutkimuksessa digitalisaation hyödyntäminen nähdään uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia avaavana tekijänä, etenkin joustavan työn teon näkökulmasta. Osaamisenäkökulmasta tutkimuksessa ei käsitellä ainoastaan digitaalisuutta, mutta tulokset ovat hyödynnettävissä myös digitalisuuden vaikutuksia tutkittaessa. Finanssialan tutkimuksessa todetaan osaamisen kokonaisuuteen vaikuttavan yksilön valmiudet, työn teon vaatimukset sekä organisaation toimintaympäristö. (Asikainen 2016.) The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged? -julkaisussa todetaan neljän viidestä yrityksestä olevan vain jonkin verran tai vähän valmistautuneita digitaaliseen aikaan tarvittavan osaamisen ja kyvykkyyksien osalta (Accenture 2015, 4).

Finanssiala ry julkaisee kahden vuoden välein finanssialan työhön ja osaamiseen liittyvistä asioista koostuvan julkaisun. Edellisessä kahdessa julkaisussa (Finanssiala 2017, 9; Finanssiala 2019, 4) on pohdittu laajasti työn murrosta sekä digitalisoitumisen mukanaan tuoman asiakaskäyttäytymisen muutoksen ja digitalisaatiosta sekä sääntelystä johtuvaa osaamistarpeiden muutosta. Työtä tullaan tulevaisuudessa tekemään hyvin eri tavalla kuin aikaisemmin eikä tämän vuoksi myöskään samanlaiset taidot ole tarpeen. Työtehtävät eivät välttämättä ole enää aikaan ja paikkaan sidottuja, samoin käy työvälineille, jotka ovat käytettävissä myös muualla kuin perinteisellä työntekopaikalla.

Finanssialan toimintaympäristön voidaan todeta muuttuneen pysyvästi digitalisaation myötä. Osaamista tarvitaan niin datan käsittelyyn ja it-tehtäviin, kuten kykyyn kerätä ja soveltaa dataa, mutta myös vaativiin asiakaspalvelutehtäviin, asiakaspalvelun tapahtuessa pääasiassa puhelimesta tai verkossa. Etenkin sosiaaliset taidot nousevat näissä esiin. (Finanssiala 2017, 9; Finanssiala 2019, 4–5, 7.) Tulevaisuuden työttiimit eivät toimi enää samalla työpaikalla vaan ovat virtuaalisia ja koostuvat eri osaamisalojen asiantuntijoista (Finanssiala 2019, 6).

Digitalisaation kehityksen ollessa nopeaa, vanhenee myös siihen liittyvä osaaminen nopeammin. Tämän vuoksi työntekijöiden oma vastuu oman osaamisensa päivittämisessä korostuu ja itsensä johtamisen taidosta tulee yksi tärkeimmistä taidoista (Finanssiala 2017, 9; Finanssiala 2019, 6–7). Työn murrosta tutkineen MindMill Networkin toimitusjohtajan Marjaana Toimisen mukaan ”uudelleen kouluttautuminen on ainut keino pysyä työssä kiinni.” (TS 2018.)

### 2.3 Digitalisaatiosta tekoälyyn

Digitalisaation on kuvattu aiemmin tässä työssä tarkoittavan toimintojen muuttamista digitaaliseen muotoon ja sen myötä tiedon hallinta, sen säilyttäminen, järjestäminen, hakeminen ja hyödyntäminen ovat muuttuneet nopeammaksi ja vaivattommaksi. Tällainen tiedon keruu ja käyttäminen vaatii tietotekniikkaa. Digitalisaatio on edennyt digitalisoiduista välineistä tekoälyyn, joka pystyy tekemään rutiininomaisiksi lueteltavia työtehtäviä ihmisten puolesta. (Hämäläinen ym. 2016, 23, 54.) Tekoälyn voidaan katsoa olevan ”koneen suorittamaa toimintaa, joka ihmisen tekemänä olisi älykäästä” (Merilehto 2018, 18). Tekoäly voidaan jakaa heikkoon ja vahvaan tekoälyyn. Heikko tekoäly, jota tämän hetkinen käytössä oleva tekoäly pitkälti on, ratkaisee vain yhtä sille opetettua tehtävää. Heikosta tekoälystä voidaan puhua myös kapeana tekoälynä. Heikko tekoäly ei pysty oppimaan itsenäisesti, jonka vuoksi se toimii vain kapeasti rajatulla alueella. Vahva tekoäly pystyy ratkaisemaan laajasta erilaisia ongelmia. Vahvaa tekoälyä ei kuitenkaan tiedetä olevan vielä kehitetty, sillä koneiden tulisi pystyä itsenäiseen oppimiseen ilman ihmisen apua. (Merilehto 2018, 18, 23.)

Tekoäly ei kuitenkaan ole vienyt finanssialalta työpaikkoja, kuten aiemmin pelättiin. Työvälineiden ja työn murros on muuttanut työn tekemistä ja työtehtäviä niin, että asiantuntijatyön tärkeys on noussut esiin viimeisimmässä Töissä Finanssialalla -tutkimuksessa vuodelta 2019. Tekoälyn mukaan tulo on luonut niin sanottujen pankkialan perinteisten työtehtävien ohella myös tarpeen data- ja IT-alan osaajille. Asiantuntijuutta tarvitaan myös muissa finanssialan töissä, sillä teknologian mukanaan tuoman muutoksen lisäksi myös asiakkaiden asiointikäyttäytyminen muuttaa alalla tarvittavia työtehtäviä. (Finanssiala 2019, 4–5.)

Jotta tekoäly saadaan menestyksekkäästi osaksi yrityksen toimintoja, tulee yrityksen johdon varmistua henkilöstön riittävästä osaamisesta. Henkilöstölle tulee antaa ja sillä tulee olla riittävät valmiudet ja halu uuden oppimiselle. Pelkkä teknologia ei tuo muutosta yrityksen toimintaan, ellei sitä sovelleta käytännössä. Yhtenä keinona finanssialan yrityksillä on pyrkiä luomaan yrityskulttuuri, jolla vastataan asiakkaiden odotuksiin ja muutetaan digitaaliseen muotoon kaikki mahdollinen. Erityisesti tällöin tulee investoida tietotekniikkaan sekä siihen liittyvään osaamiseen. (Hämäläinen ym. 2016, 17, 19, 151.)

## 3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

### 3.1 Osaamisen johtamisen prosessi

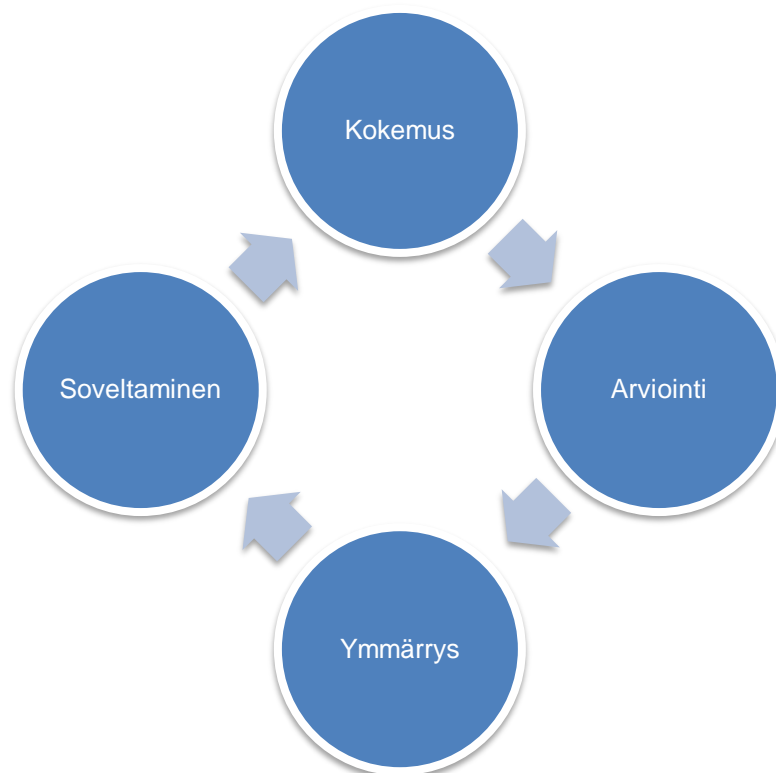
Osaamisen johtamista on tutkittu useampien vuosikymmenten ajan ja siihen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimustietoa löytyy runsaasti. Osaamisen johtamisen prosessin voidaan kuvailla muun muassa olevan ”organisaation osaamisen ja tiedon luomista, jakamista, käyttämistä ja hallitsemista” (Girard & Girard 2015). Kyseisessä tutkimuksessa tutkittiin kirjallisuudessa ja eri aloilla käytettyä osaamisen kehittämiseen liittyvää termistöä. Toisaalta osaamisen käsitettä on tarkasteltu ominaisuutena ja toimintana. Kun osaamista tarkastellaan ominaisuutena, sitä pystytään mittaamaan ja selvittämään muun muassa osaamisen tason nykytila. Mikäli osaamista tarkastellaan toimintana, ei nykytilan mittaustaukselle ole tarvetta, sillä osaaminen näkyy organisaation toiminnassa ja siinä syntyvissä tuloksissa. Tällöin osaamisen johtamisen kannalta tärkeää on luoda mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi. (Oikarinen & Pihkala 2010, Boonstra & Caluwé 2007 sekä Håland & Tjora 2006 mukaan.)

Osaamisen kehittäminen, ja sen kautta osaamisen johtaminen, lähtee aina määrittelemällä kyseessä olevan yrityksen visio, strategia sekä tavoitteet. Näiden selvittämisen jälkeen määritellään yrityksen ydinosaaminen, joka on yhdistelmä niistä taidoista ja osaamisista, joka mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyn ja erottaa sen kilpailijoista. (Sydänmaanlakka 2012, 77, 131 ja 144; Byukusenge & Munene 2017; Tayauova & Amirbekova 2016.) Osaamisen johtamisen voidaankin katsoa olevan koko yrityksen toimintaan vaikuttava prosessi (Viitala 2005, 195). Osaamisen johtamisen voidaan katsoa perustuvan Peter Sengen 1990-luvulla kehittämään teoriaan organisaation oppimisesta, jonka mukaan pelkän yksilön oppimisella ei voida olla varmoja siitä, että koko organisaatio oppii, mutta organisaatio voi oppia vain siihen kuuluvien oppivien yksilöiden kautta (Sumkin & Tuomi 2012, 13). Yksilön ja organisaation oppimista käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.

Digitalisaatio ja digitalisoituminen näkyvät myös osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisessa perinteiset HR-toiminnot ovat saaneet rinnalleen ICT-toiminnot, jotka tukevat osaamisen kehittämistä eri järjestelmien kautta. ICT-järjestelmät toimivat tiedon säilyttäjänä ja jakajana ja sisällytettynä tavanomaisiin HR-toimintoihin tuovat yritykselle taloudellista etua. (Andreeva & Kianto 2012, 617, 621,630–631.)

### 3.2 Yksilön oppiminen

Yksilön osaamisen katsotaan lähtevän yksilön oppimisesta. Toisin sanoen osaaminen syntyy oppimisen lopputuloksena. (Ojala 2008, 65; Sydänmaanlakka 2012, 218.) Tätä prosessia Pentti Sydänmaanlakka (2012, 50–51) kuvaa yksilön oppimiskehän (Kuvio 1) avulla, jossa oppimisen lähtökohtana ovat oppijan omat kokemukset, niiden arviointi ja niistä kerättävä tieto. Tämän jälkeen yksilö pyrkii sisäistämään ja ymmärtämään keräämänsä tiedon ja soveltamaan sitä. (Sydänmaanlakka 2012, 50–51.)



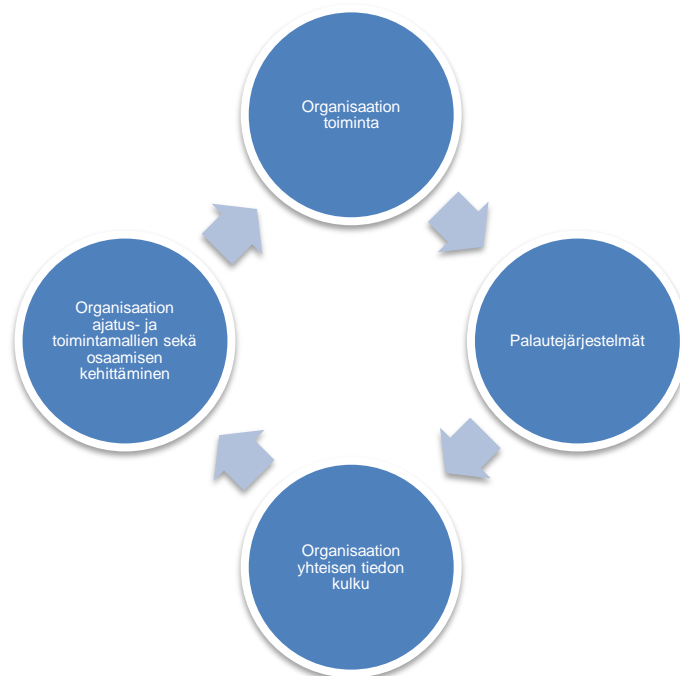
Kuvio 1 Yksilön oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 51).

Samaan päätelmään yksilöiden oppimisen ratkaisevista tekijöistä aiempien tutkimusten perusteella ovat päätyneet niin Riitta Viitala (Viitala 2005, 176) kuin Leenamajja Otalakin (2008, 50). Ojala listaa Sydänmaanlakan mainitsemien ominaisuuksien lisäksi merkittäväksi tekijäksi yksilön oppimisessa tämän henkilökohtaiset ominaisuudet, sillä jokainen yksilö sisäistää asiat omalla tavallaan. Oppiminen voi olla niin tiedostamatonta kuin tietoisestikin. Tiedostamaton oppiminen on nimensä mukaisesti sellaista oppimista, jota oppija ei tietoisesti opiskele vaan ympäristö opettaa yksilöä tämän huomaamatta. Tietoisessa oppimisessa oppija itse on aktiivinen oman oppimisensa suhteen. Tänä päivänä

oppiminen perustuu juuri oppijan omaan aktiivisuuteen sekä motivaatioon. Tämän vuoksi oppimista tulee kuvata jatkuvana prosessina. (Ojala 2008, 65.) Yksilön oppimisella on merkittävä vaikutus organisaation oppimiselle vaikkakaan yksittäisen yksilön oppiminen ei vielä riitä tuottamaan organisaation oppimista (Viitala 2005, 57).

### 3.3 Organisaation oppiminen

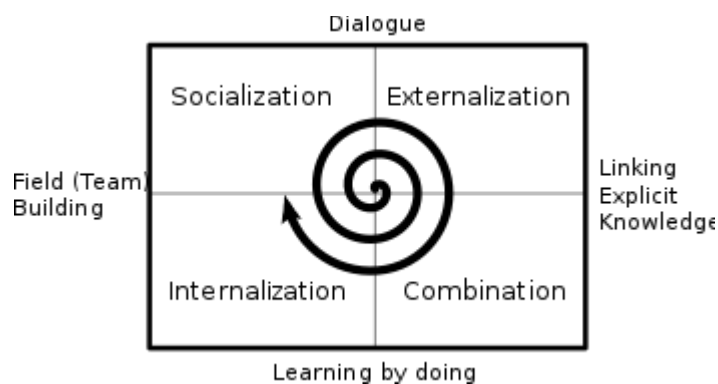
Aiemmin on todettu, että yksilön oppiminen vaikuttaa organisaation oppimiseen merkittävästi, mutta yksittäisten yksilöiden oppiminen ei riitä luomaan organisaation oppimista (Viitala 2005, 57; Sumkin & Tuomi 2012, 13). Kuten yksilön oppimista, myös organisaation oppimisen prosessia voidaan kuvata oppimiskehän (kuvio 2) avulla, kuten Pentti Sydänmaanlakka tekee kirjassaan *Älykäs organisaatio* (2012, 54). Sydänmaanlakan kuvaaman organisaation oppimiskehän lähtee organisaation toiminnasta, josta kerättävän palautteen ja yhteisen tiedon tulkinnan kautta päädytään organisaation ajatus- ja toimintamallien sekä organisaation osaamisen kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 54.)



Kuvio 2 Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 54).

Oppimisen ollessa osa organisaation jokapäiväistä toimintaa, voidaan puhua oppivasta organisaatiosta. Oppivassa organisaatiossa on kyse johdetusta kokonaisuudesta, jossa organisaation pyrkimyksenä on johdon mahdollistamassa ilmapiirissä oppia jokaisesta

kokemuksesta sekä tavoistaan kerätä, prosessoida ja käyttää käytössään olevaa informaatiota. (Moilanen 2001, 69; Viitala 2005, 39, 50.) Organisaatio luo uutta tietoa myös jäsentensä omaavan hiljaisen tiedon kautta. Japanilaiset Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet prosessimallin, SECI, hiljaisen tiedon muuttumisesta organisaatiossa näkyväksi tiedoksi. SECI-mallin kirjaimet muodostuvat englannin kielen sanoista Socialization (sosiaalistaminen), Externalization (ulkoistaminen), Combination (yhdistäminen) ja Internationalization (sisäistäminen). Nonakan ja Takeuchin mukaan uutta tietoa luodaan hiljaisen ja näkyvän tiedon välisessä vuorovaikutuksessa neljän (S= hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon, E= hiljaisesta tiedosta näkyvään tietoon, C= näkyvästä tiedosta näkyvään tietoon ja I= näkyvästä tiedosta hiljaiseen tietoon) eri vaiheen mukaisesti. Tiedon luominen organisaatiossa on jatkuva prosessi, jota kuvataan alla olevassa kuviossa 3 piirretyn kierteen avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8, 10, 62, 70–71.)



Kuvio 3 SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71).

Yksilön ja organisaation oppimisen lisäksi on hyvä erottaa tiimitason oppiminen. Organisaatiot toimivat yhä useammin tiimeissä, jotka toimivat saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Tämän vuoksi myös oppiminen tapahtuu yhä useammin tiimitasolla. Tiimin oppimisen Pentti Sydänmaanlakka (2012, 51–52) määrittelee olevan samankaltaista yksilötason oppimisen kanssa. Tiimi hankkii yksilöidensä kautta uutta tietoa ja jakaa sitä jäsentensä kesken. Tärkeintä tiimin oppimisessa on saavuttaa yhdessä sovitut tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2012, 51–52.)

### 3.4 Ketterä oppiminen

Organisaatioiden uudistumisen tarve on luonut yksilön ja organisaation perinteisen oppimisen käsitteen rinnalle myös käsitteen ketterästä oppimisesta. Leenamaija Ojala määrittää ketterän oppimisen ja oppijan kirjassaan *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa* (2018) seuraavasti:

1. ”Ketterän oppimisen vaatimus koskee kaikkia.”
2. ”Ketterä oppiminen voi tapahtua monella tavalla.”
3. ”Ihminen voi oppia ketterästi yksin, mutta mahdollisuudet oppia ketterästi moninkertaistuvat vuorovaikutuksessa.”
4. ”Ketterä oppiminen edellyttää ihmisiltä kasvun asennetta ja avointa suhtautumista ympäristöön.”
5. ”Ketterä oppiminen edellyttää toimintaympäristöä, joka mahdollistaa ja tukee ihmisten oppimista yksin ja yhdessä.”

Ketterän oppimisen määritelmät on kuvattu yhdessä ja samassa kuviossa alla (kuvio 3).



Kuvio 4 Ketterä oppiminen (Ojala 2018).

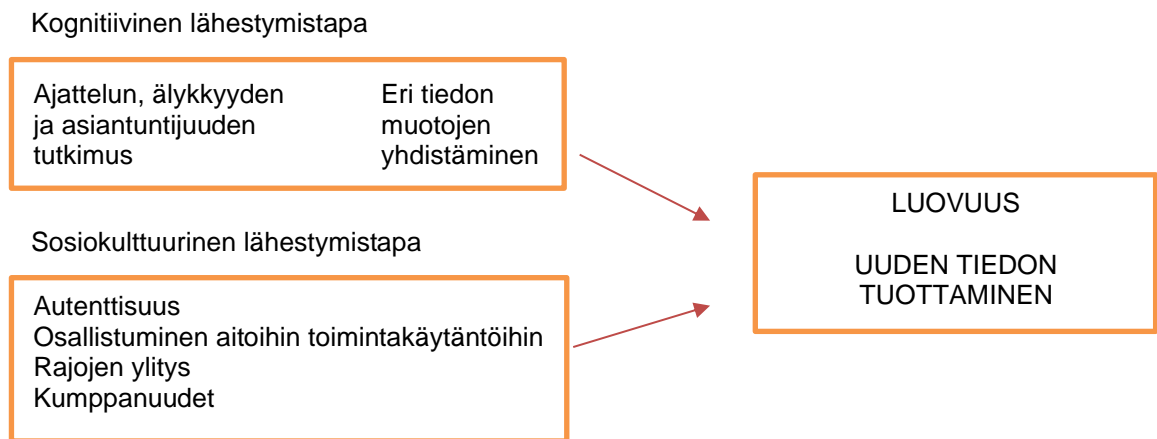
Ketterä oppiminen korostaa asiantuntijuuden ja perusosaamisen merkitystä. Ensimmäisen ehtona ketterälle oppimiselle Ojala (2018) pitää hyvää älyllistä kuntoa sekä itsensä johtamisen ja oppimisen taitoja. Ennen kaikkea ketterä oppiminen on ajattelumalli, joka kytkeytyy erityisesti asiantuntijuuteen, sillä asiantuntijat suoriutuvat perusosaajaa laajemmin omista tehtävistään ja ovat valmiita laajentamaan omaa osaamistaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Asiantuntijoilla on myös itsellään halua ratkaista ongelmia ja kehittyä etsimällä uutta tietoa. Ojala (2018) puhuu sisäisestä motivaatiosta, joka saa ihmisen pyrkimään ymmärtämään hankkimaansa uutta tietoa. Muita tarvittavia taitoja ovat itseohjautuvuus sekä resilienssitaidot. Resilienssitaidoilla tarkoitetaan kykyä kestää epäonnistumisia. Ketterä oppiminen perustuu kokeilujen kautta oppimiseen, jonka vuoksi viimeksi mainitut taidot ovat erittäin tärkeitä. (Ojala 2018.)

### 3.5 Asiantuntija oman osaamisensa kehittäjänä teknologian välityksellä

Asiantuntijuudella käsitteenä viitataan kirjallisuudessa hyvään, tavallisesta poikkeavaan, taitavaan osaamiseen, joka on alakohtaista. Tällaisen osaamisen kriteereitä ei ole kuitenkaan erikseen määritelty. Asiantuntijuus perustuu niin yksilön ominaisuuksiin kuin pitkäjänteiseen harjoitteluunkin. Vaikka asiantuntijuudessa on kysymys yksilön ominaisuuksista, syntyy varsinainen asiantuntijuus siihen liittyvässä ympäristössä useamman asiantuntijan toimesta. Asiantuntijuudessa on siis kyse kollektiivisesta ominaisuudesta. (Lehtinen & Palonen 2011, 25–26, 31; Collin ym. 2010, 42–45.)

Asiantuntijuus kehittyy työelämän vaatimusten mukana. Asiantuntija soveltaa omaa, niin teoreettiseen tietoon kuin käytännössä ja kokemuksen kautta opittua, osaamistaan päivittäisessä työssään ja samalla kehittää omaa asiantuntijuuttaan. Jokaisella alalla tarvittavan alakohtaisen substanssiosaamisen lisäksi asiantuntijalta odotetaan tänä päivänä yleisiä taitoja sekä etenkin elinikäisen oppimisen taitoja sekä muutoksiin sopeutuskykyä sekä kyseisten taitojen tuottamista. Näihin tuloksiin on päästy eri tutkimusnäkökulmien kautta, jotka yhdistyvät ohessa (kuvio 5) esitettyssä integratiivisen pedagogiikan tiivistelmässä (Collin ym. 2010, 79–80, 91–92.)





Kuvio 5 Integratiivisen pedagogiikan teoreettiset lähtökohdat (Collin ym. 2010, 92).

Asiantuntijaksi kehittyminen on pitkäaikainen prosessi ja asiantuntijatasolle pääsemisen katsotaan vaativan jopa 10 vuoden kokemuksen. Ericssonin ja Lehmanin (1996, 296–297) mukaan asiantuntijat saavuttavat asiantuntijuuden korkean tietotasonsa harjoittelemalla tarkoituksenmukaisesti kymmenen vuoden ajan noin neljä tuntia päivässä. Asiantuntijaksi kehittyminen on kuitenkin myös alakohtaista ja alasta riippuen perustuu aiemman koulutuksen lisäksi työssä tapahtuvaan asiantuntijaksi kehittymiseen (Lehtinen & Palonen 2011, 33). Tutkimukset osoittavat sekä lahjakkuuden että harjoituksen vaikuttavan asiantuntijoiden syntyyn. Wai (2013) toteaaakin ”asiantuntijoiden ensin syntyvän ja sen jälkeen tehtävän” viitaten niin lahjakkuuden kuin harjoittelunkin vaikuttavan asiantuntijuuden muodostumiseen. Asiantuntijuuden kehittämisen näkökulmasta tärkeintä on yhdistää koulutuksen ja kokemuksen tuoma teoreettinen ja käytännöllinen tieto itsesääteilytiedon sekä sosiokulttuurisen tiedon kanssa (Collin ym. 2010, 86).

Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että asiantuntijuus on yhteisöllistä ja hajallaan olevan asiantuntijuuden yhteen saattaminen edellyttää organisaatiolta toimivia rakenteita sekä toimintatapoja, jotta tietoa ja etenkin asiantuntijoiden osaamista pystytään jakamaan organisaation sisällä (Lin 2007, 316; Ojala 2008, 239, 241; Ojala & Pöysti 2012, 200).

Asiantuntijaosaamisen jakamiseen vaikuttavat organisaation rakenteiden lisäksi tutkimusten mukaan myös asiantuntijan henkilökohtaiset ominaisuudet: halu auttaa toisia sekä usko omaan taitoihinsa (tietoihinsa). Digitalisaation mukaan tulo ei kuitenkaan tutkimusten mukaan lisää tiedon jakamista, mutta on vaikuttanut positiivisesti tiedon keruuseen. Digitaaliset työvälineet ovat lisänneet työntekijöiden mahdollisuuksia uuden tiedon

hankkimiseen. (Lin 2007, 325–326.) Organisaatiot ovat ottaneet digitaaliset työvälineet osaksi jokapäiväistä tiedon ja osaamisen yhteisöllistä jakamista (Ojala 2008, 239; Ojala & Pöysti 2012, 39).

Tutkittaessa osaamisen jakamista asiantuntijaorganisaatioissa, voidaan todeta, että yksi asiantuntijoiden tärkeimpiä tehtäviä osaamisen jakamisen yhteydessä on verkostoitua. Digitalisaation mukanaan tuomat työvälineet, kuten sosiaalinen media, on yksi nykyverkostoitumisen työvälineistä. Digitaalisten työvälineiden avulla osaamisen jakaminen on entistä helpompaa, mutta tutkimusten mukaan, asiantuntijan asenteella on suuri merkitys osaamisensa jakamishalukkuuteen. (Fauzi ym. 2019, 147–149; Lin 2007, 325.)

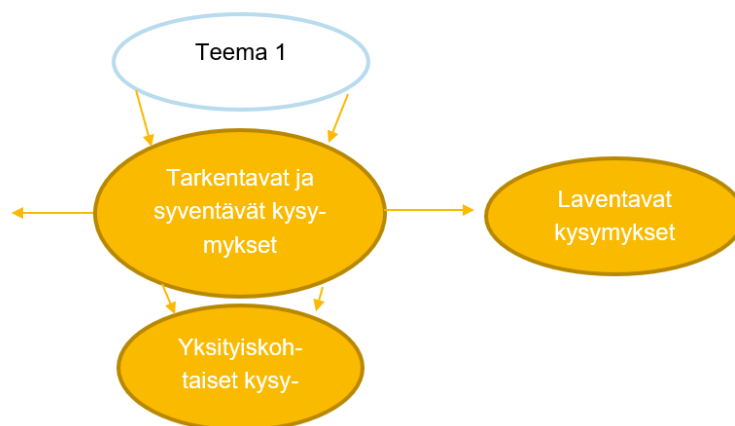
Tiedon määrän kasvaminen ja jakamisen tarve ovat lisänneet digitaalisten työvälineiden käyttöä. Lisäksi työtä tehdään hajautetusti eri paikoissa eri kellonaikoihin, jolloin tarvittava tieto tulee olla kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla ajasta ja paikasta huolimatta. Yleisin sijainti yrityksen sisäisen tiedon säilyttämistä ja jakamista varten digitaalisesti on intranet-sivusto. Intranet toimii nykyisessä muodossaan sähköisenä työtilana, jota kautta löytyvät niin yrityksen sisäiset tiedot, että työvälineet tiedon jakamiseen ja uuden tiedon kehittämiseen. Digitaaliset työvälineet mahdollistavat keskustelun keskustelupalstan tapaan, ideoinnin yhteisellä työalustalla sekä kokoustamisen sovittuna ajankohtana virtuaalokokouksina. (Ojala & Pöysti 2012, 41, 43–44, 60, 65, 90.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä havainnointia. Teemahaastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 47) kehittämä termi puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle. Nimen taustalla on haastattelun kohdentuminen tiettyihin keskusteltaviin teemoihin. Teemahaastattelun katsotaan olevan puolistrukturoitu menetelmä, sillä sen näkökulma, aihepiirit ja teema-alueet on kaikille samat. Strukturoidusta haastattelusta teemahaastattelun erottaa kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen puuttuminen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

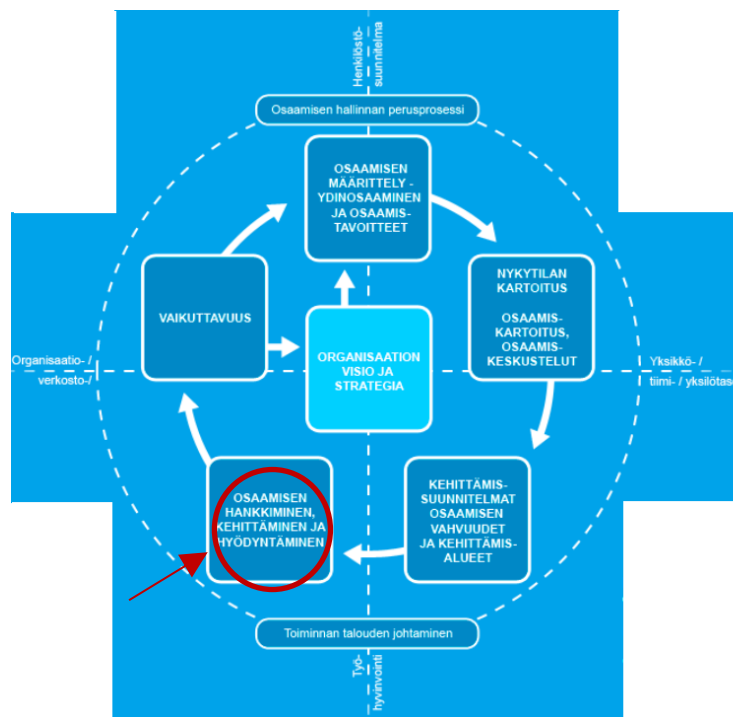
Teemahaastattelu sopi haastattelumuodoista aiheelle parhaiten, sillä haastattelurunkoa laadittaessa ei tehdä yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan laaditaan teema-alueet, jotka haastattelutilanteessa toimivat muistilistana ja ohjaavat keskustelua tarkennettujen kysymysten avulla. Se missä järjestyksessä teemat haastattelun aikana käsitellään, ei ole merkitystä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 66; Vilka 2005, 101 – 102.) Aiheesta oli nostettavissa kaksi pääteemaa osaaminen ja digitalisaatio, jotka sovitettiin osaamisen hallinnan perusprosessin kuvaukseen ja haastatteluissa edettiin teemahaastattelulle tavanomaiseen tapaan yleisemmästä teemasta yksityisempiin kysymyksiin.



Kuvio 6 Teemahaastattelun kysymysten asettelusta (Kananen 2017, 98).

Tässä työssä teemahaastattelu on toteutettu asiantuntijahaastattelun muodossa, sivuten jopa täsmäryhmähaastattelua. Täsmäryhmähaastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen suomen focus group interview-termistä (2004, 62). Tällainen ryhmä koostuu muutamasta tarkkaan valitusta asiantuntijasta tai henkilöstä, joiden mielipiteillä tai asenteilla on vaikutusta tarkastelun kohteena olevaan aiheeseen (Greetham 2009, 217).

Tutkimuksessa toteutetun teemahaastattelun pohjana toimi eOsmo-hankkeessa (2011) luotu kuviossa 2 esitetty osaamisen hallinnan perusprosessi, jonka avulla selvitettiin digitalisaation vaikutukset kuhunkin prosessin osa-alueeseen. Työn edetessä aihe tarkentui kohdistumaan vain ”Osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen”-osiin.



Kuvio 7 Osaamisen hallinnan prosessi eOsmo-hankkeen mukaan (2011).

Toiseksi aineiston keruumenetelmäksi vakiintui havainnointi, jota tutkija suoritti omassa työyhteisössään haastattelujen väleissä, niistä esiin nousseiden vastausten perusteella. Havainnoinnin avulla pystyttiin selvittämään miten finanssialalla työskentelevät henkilöt ylläpitävät ja kehittävät omaa osaamistaan digitaalisesti ja digitalisaation tuomien työvälineiden avulla. Havainnoinnin suurimpana etuna on sen kytkeytyminen oikeaan elämään, ilman keinokehoista tutkimusympäristöä. Havainnointi toteutettiin osallistuvana,

hyvin vapaasti tilanteeseen muotoutuvana, havainnointina. (Hirsjärvi ym. 2015, 213 – 214.)

#### 4.2 Aineiston keruu ja analyysi

Tutkimus toteutettiin asiantuntijahaastatteluina puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla sekä työyhteisön havainnoimisella. Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse yhteensä seitsemälle henkilölle tammikuun ja elokuun 2019 välisenä aikana. Haastateltavia oli lopulta neljä kappaletta (N=4) ja haastattelut toteutettiin kolmena erillisenä noin tunnin mittaisena Skype-haastatteluna 26.3.2019, 13.8.2019 ja 6.9.2019. Ensimmäinen haastattelu tehtiin haastateltavien toiveesta parihaastatteluna, kaksi seuraavaa alkuperäisen suunnitelman ja haastattelukutsun mukaisesti yksilöhaastatteluina. Haastattelut tallennettiin, jotta ne olivat myöhemmin helpommin purettavissa tekstimuotoon.

Haastateltavat saivat Skype-kokouskutsun mukana linkin työn laajana viitekehyksenä toimivaan eOsmo-työkirjaan. Tämä antoi heille mahdollisuuden tutustua halutessaan aiheeseen etukäteen. Työkirjassa kuvattu osaamisen hallinnan perusprosessi toimi haastattelurungon pohjana ja siitä muodostuivat haastattelun kymmenen pääteemaa: osaamisen määrittely, ydinosaaminen, digitalisaation määrittely, osaamistavoitteet, nykytilan kartoitus, kehittämissuunnitelmat, osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen, digitalisaation haasteet ja mahdollisuudet, vaikuttavuus sekä digitalisaation vaikutus osaamisen johtamiseen. Näiden teemojen alle oli muodostettu haastattelijaa varten yhteensä 20 kysymystä, joiden esittämisen lisäksi haastatteluissa tehtiin sekä laventavia että tarkentavia lisäkysymyksiä. Jokaista kysymystä ei kuitenkaan suoraan esitetty haastateltavalle asian tullessa esiin jo keskustelun aiemmassa vaiheessa. Haastateltaville luvattiin anonymiteetti, eikä heidän nimiään tai tarkkoja tehtävänimikkeitään tämän vuoksi julkaista. Haastateltavat toimivat suomalaisessa finanssialan yrityksessä erilaisissa osaamisen kehittämiseen, sen tukemiseen ja valmentamiseen tai tekoälyyn liittyvissä tehtävissä. Haastateltavat henkilöt valittiin heidän tämänhetkisten työtehtäviensä perusteella eikä tarkempia taustatietoja urasta tai henkilöstä itsestään kerätty.

Haastatteluissa haettiin vastauksia kysymyksiin:

- Miten digitalisaatiolla tuetaan asiantuntijan osaamisen kehittämistä?
- Miten asiantuntija jakaa ja kehittää omaa osaamistaan teknologian välityksellä?

Haastattelujen tulokset raportoidaan sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöinen sisällönanalysointi on Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4.3) (ks. Miles & Huberman, 1994) mukaan kolmivaiheinen prosessi, jossa aineisto ensin pelkistetään eli redusoidaan. Tämän jälkeen se ryhmitellään eli klusteroidaan ja lopulta sen perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä. Haastattelutulokset on analysoitu Piritta Seitamaa-Hakkaraisen (2014) (ks. Chi 1997) kvalitatiivisen sisällönanalyysin aineiston käsittelyn eri vaiheiden mukaisesti:

- Aineiston tekstuaalisointi eli tekstimuotoon saattaminen
- Luokittelujärjestelmän kehittäminen ja luokittelurungon laatiminen
- Analyysiyksikön määrittäminen ja aineiston osittaminen
- Aineiston koodaus ja raportointi

Tulosten raportointiin on nostettu teemahaastattelun litteroinnissa esiin nousseita osaamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä digitalisaatioon liittyviä teemoja. Tuloksissa esitetään haastateltavien ajatuksia myös suorina lainauksina elävöittämään analyysiä. Tulokset toimivat samalla myös nykytilan analyysinä, sillä haastateltavien vastauksissa nousevat esiin nimenomaan myös tämänhetkiset toimintatavat.

Havainnointi suoritettiin haastattelujen kanssa samaan aikaan päivittäisen työn ohella sijoittuen huhti-elokuulle 2019. Havainnot tutkija listasi omiin muistiinpanoihinsa ranskalaisilla viivoilla. Havainnoinnin kohteena olevassa henkilöasiakasrahoituksen parissa toimivassa tiimissä työskenteli lomakauden vuoksi tänä aikana viikoittain kolmesta kuuteen henkilöä. Tiimin jäsenistä yksi oli mies ja loput naisia. Henkilöiden ikähaarukka oli laaja, 30-59 vuotta. Työurat henkilöillä vaihtelivat noin seitsemästä vuodesta lähemmäs 40 vuoteen. Tiimi toimii avokonttorissa, jossa kaikki ovat samassa tilassa. Tila oli jaettu omiin työpisteisiin sermillä. Tiimiläisillä oli kaikilla käytössään samat sähköiset työvälineet, kuten yrityksen sisäinen intra ja yleinen internet sekä tiedon jakamisen sovellukset Microsoftin Outlook, Skype for Business, Yammer sekä Teams.

Ensisijaisesti havainnoinnin avulla pyrittiin selvittämään miten kyseiset henkilöt käyttävät yrityksen tarjoamia digitaalisia työvälineitä päivittäiseen työhönsä tarvitsemansa tiedon etsimiseen sekä tätä kautta oman osaamisensa kehittämiseen. Toiseksi havainnoimisella pyrittiin saamaan vastaus siihen. miten tiimissä asiantuntijatehtävissä toimiva henkilö jakaa omaa osaamistaan, niin henkilökohtaisesti, palavereissa kuin sähköisissä foorumeissakin.

### 4.3 Haastattelujen tulokset

Haastatteluista tehdystä sisällönanalyysistä esiin nousivat seuraavat teemat: osaaminen, tulevaisuuden osaamistarpeet, digitalisaatio, oppiminen, työvälineet, digitalisaation haasteet sekä digitalisaation mahdollisuudet, joita on avattu ohessa tarkemmin.

#### **Osaaminen**

Osaamisen hallinnan perusprosessin tapaan haastateltavia pyydettiin ensimmäisenä määrittelemään osaaminen. Kaikkien vastanneiden mielestä osaamisella tarkoitetaan ihmisen kykyä tehdä.

Kolme neljästä vastaajasta koki kyvykkyyden koostuvan tiedoista ja taidoista. Toisaalta ihmisellä tulee olla myös kyky ja halu ymmärtää ihmistä, tässä tapauksessa asiakasta. Eräs vastaajista kiteytti osaamisen olevan

*ihmisen kyvykkyyttä suunnitella ja toteuttaa asioita, joita yritys tarvitsee säilyttääkseen ja parantaakseen kilpailukykyään ja asemaansa markkinassa.*

Osaamisen nykytilaa arvioitaessa, haastateltavat kokivat organisaation, joko oman tiiminsä tai koko yrityksen, ydinosaamisen olevan yrityksen strategian ja vision mukaista. Digitaalista osaamista on kartoitettu erilaisten työvälineiden ja kyselyjen, kuten digiajo-kortin sekä digibarometrin, muodossa.

#### **Tulevaisuuden osaamistarpeet**

Osaamistarpeiden muutos hajautti jonkin verran vastauksia. Kahden haastateltavan mielestä digitalisaatio oli jo vahvasti arjessa mukana ja muutti lähinnä tehtävänkuvia. Heidänkin mielestään tulevaisuuden pankkityössä pärjätäkseen tulee henkilöllä kuitenkin olla tietynlaisia ICT-taitoja eli kyvykkyyttä hyödyntää ja käyttää eri sovelluksia. Tämä nousi esiin jossain muodossa kaikissa haastatteluissa.

Yksi haastateltavista koki jatkuvan informaation määrän kasvun luovan tarpeen myös medialukutaidolle.

Tulevaisuuden osaamistarpeet eivät liittyneet yksin digitaitoihin vaan digitalisaation mukanaan tuoma muutos korosti myös asiakkuusosaamisen eri osaamistaitoja. Perustaidoista esiin nousivat vuorovaikutustaidot sekä itsensä johtamisen taidot.

*Tarvitaan sellaisia ihmisiä, jotka ymmärtää digitalisaation mahdollisuuksia sen operatiivisen tehokkuuden parantamisesta.*

Eräs haastateltavista jaotteli tulevaisuuden osaamistarpeiden olevan hyvin riippuvaisia tehtävästä, jossa kyseinen henkilö toimii

*riippuu mistä tarkastellaan esim. toimiperheittäin, asiakasrajapinnassa ehdottomasti asiakkuusosaamisen eri osaamiset, jos taas mieltii tuotteiden ja palveluiden kehittämistä niin, ketterät taidot korostuu.*

## **Digitalisaatio**

Jokaisella haastateltavalla oli hieman omanlaisensa selitys digitalisaatiolle käsitteenä, mutta jokaisen näkemyksissä digitalisaatio oli jotain sellaista, mikä tulee helpottamaan ja tehostamaan työn tekemistä sekä muuttamaan sitä. Digitalisaation nähtiin kulkevan arjessa mukana kaikissa tehtävissä ja kaikilla tasoilla.

*tavallaan tekniikan tuomaa positiivista kehitystä, joka tulee helpottamaan ihmisten työtä, sillä lailla, että rutiinomaiset manuaalityöt tulee väheneään ja enemmän siirrytään asiantuntijatyyppeihin töihin. Eli ihmiset saa jatkossa tehdä kiinnostavampia ja enemmän töitä, joista saa parempaa motivaatiota kuin aikaisemmin.*

Etenkin vahvasti digitaalisten palveluiden parissa työskentelevät haastateltavat kokivat, että digitalisoituminen on yritykselle elinehto säilyttääkseen markkina-asemansa.

*liike-elämässä se pyrkii kolmeen asiaan: sillä pyritään tehostamaan toimintamalleja ja prosesseja, sillä pyritään hakemaan kasvua, oli se sitten yrittäjäasiakkaista tai yksityisasiakkaista. Ja sitten sillä pyritään tietenkin tasaapäistämään toiminnan laatua. Ja ja nyt se käsite itsessään, näitä kolmea asiaa tavoitellaan sähköisesti, tietokoneiden avulla, ohjelmoiden. Eikä sitä ilman (pysty) olemaan olemassa kovinkaan kauaa.*



Digitalisaation nähtiin olevan jo tätä päivää eikä vasta jotain tuloillaan olevaa, sillä lähes kaikki yrityksen palvelut, etenkin sisäiset, ovat jo digitaalisessa muodossa.

## Oppiminen

Haastateltavista kolme neljästä vastasi varsinaisesti oppimiseen liittyviin kysymyksiin, erään haastateltavan toimenkuvan sijoituessa vahvasti tekoälyn pariin.

Oppimista koettiin tapahtuvan joka puolella. Yksi haastatelluista koki etenkin poisoppimisen olevan paljon vaikeampaa kuin uuden oppimisen. Kaikki kolme olivat erityisesti sitä mieltä, että uuden oppimisen muodot tulevat muuttumaan entisestään. Tulevaisuudessa tarvitaan ketterän oppimisen taitoja. Etenkin mikro-oppiminen nousi esiin tarkoittaen oppimisen tapahtuvan jatkossa vieläkin lyhyemmissä pätkissä. Verkkokurssi saattaa olla jatkossa liian pitkä ja niitä on jo tässä vaiheessa lyhennetty. Mikro-oppimisessa tullaan hyödyntämään digitaalisuutta entuudestaan videoiden muodossa. Yksi haastateltavista toivoi, että digitaaliset oppimisen työvälineet kehittyisivät entisestään niin, että henkilöt voisivat käydä opiskelemassa jonkin asian nopeasti kännykällä myös vapaa-ajallaan ajattelematta sen enempää sen olevan työhön liittyvää.

*Viime aikoina itsellä vahvistunut näkemys siitä, että verkkokurssikin on liian pitkä tähän maailmaan. Yhä lyhyempi. Just sellaisia, että sä odotat lääkäriä odotushuoneessa ja katsot jonkun kolmen minuutin videon, niin ehkä mennään koko ajan enemmän siihen maailmaan.*

Tulevaisuuden oppimistavoiksi haastateltavat nostivat digitaalisten ympäristöjen hyödyntämisen lisäksi etenkin toiselta oppimisen ja reflektion.

*Ja se mikä on mielenkiintoista, niin se että ihmiset kaipaa kyllä myös kasvokkain tapaamisia. Ja tavallaan sen tapaisia verkostoitumis- tai muita tilaisuuksia, joissa voidaan olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja käydä asioita läpi ja oppia. Ehdottomasti oppiminen ei voi mun mielestä mennä pelkkään digitaaliseen maailmaan.*

## Työvälineet

Osaamisen kehittämisen digitaaliset työvälineet nousivat haastatteluissa esiin etenkin osaamisen kehittämisen parissa työskentelevien kohdalla. Osaamisen kehittämisen ja oppimisen työvälineiksi ovat jo muotoutuneet erilaiset verkkokurssit sekä digitaalisessa muodossa olevat osaamisen kehittämisen suunnitelmat sekä osaamiskeskustelumallit.

Kuten oppimisen kohdalla jo todettiin, vaatii osaamisen kehittäminen, etenkin tulevaisuudessa, reflektiota ja vuorovaikutusta ihmisten kesken. Videot ja sovellukset toimivat tälle vain apuvälineinä. Osaamisen jakamisen työvälineiksi valmentajan tehtävissä toimiva haastateltava listasi myös Microsoftin Teamsin sekä Yammerin, jotka ovat tulleet uusina sovelluksina käyttöön, mutta tehneet samalla tiedon löytämisen monisyisemmäksi ja ajoittain hankalasti hallittavaksi.

*Ja sit mun pitäis kuitenkin ohjata niitä ihmisiä niiden samojen ja kanavien ja sovellusten pariin, että hyödyntäkää näitä. Mut sit se, että miten? Pitää olla tosi selkeät raamit, pelisäännöt, ohjeistukset, että mikä on minkäkin asian ikään kuin se virallinen välityskanava jos meillä muuttuu jotakin tai tulee jotakin uutta.*

## Digitalisaation haasteet

Digitalisaation mukanaan tuomiksi haasteiksi haastatteluista nousivat hyvin eri asiat. Digitalisaation läsnäolon jo vahvasti tunteneet vastaajat kokivat haasteena olleen muutamia vuosia sitten digitalisaation kovan kehityksen aiheuttama osaamisvaje, mutta tekemisen muuttuneen jo näiden kuluneiden vuosien aikana perustekemiseksi.

Kaksi vastaajaa neljästä nostivat kuitenkin esiin digitalisaation mukanaan tuomia haasteita, joista suurin on, ettei sen mahdollisuuksia tunnisteta. Syntyy tyhmyyden tunne, sillä tietoa on paljon ja muutosnopeus on entistä kovempaa.

*koska julkisesti puhutaan sitten, että massadata tulee ja korjaa kaiken ja tekoäly tulee ja korjaa kaiken ja sit samaan aikaan niin kuin ei näe niitä omassa tuotteessa tai omassa palvelussa tai omassa yksikössä tai omassa roolissaan*

*Tietoa on niin paljon. Haasteena on varmaankin justiinsa sellainen tietynlainen niinku ähky, semmonen tulva, kun asiat muuttuu... nopeus, että just kun sä olet ehtinyt omaksumaan jotakin niin sitten se jo niin kuin muuttuu.*

## **Digitalisaation mahdollisuudet**

Kaikkien haastateltujen mielestä digitalisaation mahdollisuudet ovat lukemattomat, mikäli muutokseen sopeudutaan avoimin mielin ja sen mukanaan tuomia uudistuksia hyödynnetään yrityksen prosesseissa. Yhden haastatellun mukaan digitalisaation mahdollisuudet nousevat sen haasteista ja siitä, mitä digitalisaation ja digitalisoitumisen avulla ensisijaisesti tavoitellaan.

*Kyllä ne on tylsästi edelleen ne kolme asiaa, että operatiivinen tehokkuus, kasvu ja asiakaskokemus. Että ei ole muita välineitä, joilla pystyisi edes pysymään kisassa saatikka sitten olemaan sellainen millään lailla kilpailijoista sitten erottuva.*

### 4.4 Havainnoinnin tulokset

Havainnoitavalla tiimillä oli käytössä oma sähköisessä muodossa oleva toimintatapaohjeensa, johon oli kerätty päivittäiseen työhön liittyvä ohjeistus ja sitä käytettiinkin muita tiedonhakumenetelmiä useammin ja itsenäisemmin. Haettavan tiedon liittyessä henkilölle uuteen asiaan käännyttiin helposti ja nopeasti tiimissä asiantuntijatehtävissä, tutkimukseen liittyen havainnoitsijana, toimineen henkilön puoleen. Tätä tapahtui usein ilman, että asiaa olisi ensin itse lähdetty selvittämään joko sisäisestä intrasta ja sieltä löytyvistä ohjeista tai tiedonvälityksen apuvälineinä toimivista Teamsista tai Yammerista. Henkilöiden iällä ei ollut tähän toimintatapaan liittyen niinkään vaikutusta vaan nopean vastauksen saaminen kysymällä koettiin vaivattomammaksi kuin tiedon etsiminen itse.

Henkilöiden työskennellessä samassa tilassa, esitettiin kysymykset useimmiten suoraan ääneen toiselle henkilölle. Sähköisistä välineistä nopean tiedon välittämiseen tai saamiseen käytettiin puolestaan Skype-viestejä. Tiimiläisten roolit erosivat hieman toisistaan, jolloin tiettyyn erityisalaan liittyvä kysymys esitettiin asiantuntijan sijaan tätä työtä hoitavalle henkilölle nopeamman ja varmemman vastauksen saamiseksi. Uudistuksiin liittyvät kysymykset taas esitettiin lähes aina ensisijaisesti asiantuntijalle. Sähköisistä työvälineistä vähäisimmälle käytölle jäi Yammer. Teams-sovellusta käytettiin lähes jokaisen

havainnoitavan kohdalla päivittäin, sillä tiimille oli tehty oma kanava, jonne mm. aiemmin mainittu työtapaohje sekä tiimin poissaolokalenteri, oli talletettu. Teamsin keskusteluominaisuutta ei niinkään käytetty. Asiantuntijan roolissa oleva henkilö jakoi omaan työhönsä kuuluvasti tietoa yrityksen eri Teams- ja Yammer-kanavilta sekä teki nostoja yhdessä tiimin esimiehen kanssa intrassa julkaistuista uutisista, jotka liittyivät tiimin toimintaan.

Tiimissä noudatettiin aktiivisen päivittäisjohtamisen mallia ja sekä päivän aluksi että ilta-päivällä käytettiin aikaa noin 10-15 minuuttia kerrallaan työjärjestelyihin liittyen. Aamun palaverissa käytiin läpi työlistan sen hetkinen tehtävien lukumäärä, jaettiin työtehtävät tämän mukaan kyseisenä päivänä töissä olevien kesken sekä käytiin läpi mahdolliset ajankohtaiset ja akuutit uutiset. Eniten äänessä näissä tilanteissa oli esimies tämän läsnä ollessa, sillä palaverien sisältö oli pitkälti työnjohdollinen. Esimiehen poissa ollessa ryhmädynamiikka toimi hyvin ja työtehtävistä sovittiin yhdessä. Lisäksi hetket hyödynnettiin vapaampaan ajatusten vaihtoon. Iltapäivän seurantalpalaverissa katsottiin kyseisen päivän aikana valmiiksi vielä saatettavien tehtävien määrä kyseisellä hetkellä sekä siirrettiin tarpeen mukaan henkilöitä tehtävistä toisiin. Tiimillä oli lisäksi aikataulutettuna kerran viikossa pidempi viikkopalaveri, jota ei kuitenkaan lomakauden aikana aina pidetty vaan kyseinen aika käytettiin työn tekemiseen. Palavereissa keskustelu käytiin joko esimiehen johdolla tai erikseen sovitun agendan mukaisesti tiettyyn asiaan perehtyneen henkilön toimesta, joka ei aina ollut tiimin asiantuntija. Asiantuntijan tehtävänä oli tuoda etenkin digiasioihin sekä rahoitusprosessin muutoksiin liittyvät uutiset tiimille tiedoksi.

Yleisimmissä tilanteissa, joissa tiimiläiset kääntyivät ensin tiimin asiantuntijan puoleen etsimättä tietoa itse, asia olisi selvinnyt toimintatapaohjeesta. Tiimin ulkopuoliset rahoituksen parissa työskentelevät kysyivät useasti tiimin toimintatavoista, vaikka heille oli erikseen tehty oma ohjeistuksensa siitä, miten pystyivät taustatiimiä hyödyntämään.

Asiantuntija avusti tiimiläisiään ensisijaisesti ja ylivoimaisesti eniten henkilökohtaisesti kasvokkain. Toiseksi yleisin viestimisväline oli Skypen pikaviesti, jota käytettiin oman tiimin kesken henkilökohtaiseen tai koko tiimin kattavaan viestimiseen.

Osaamisen ylläpitämistä seurataan etenkin pakollisten verkkokurssien niille asetetun aikavälin suorittamisella. Verkkokurssien kohdalla oli huomattavissa samaa toimintatapaa kuin uuden tiedon hankkimisessa. Mikäli verkkokurssi koski uutta asiaa, hakivat monet henkilöt joko suoraan vastausta tai vahvistusta ennemmin toisiltaan kuin olisivat käyttäneet aikaa tiedon etsimiseen itsenäisesti.

#### 4.5 Työn luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä sen luotettavuuden ja pysyvyyden arviointia validiteetin ja reliabiliteetin kautta on kritisoitu, sillä niiden käytön on katsottu tukevan lähinnä määrällistä tutkimusta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 118–120) ovatkin keränneet eri metodikirjallisuudessa laadullisen tutkimuksen arvioinnissa käytettyjä termejä. Näissä luotettavuuden arvioinnin kohdalla on käytetty yleisimmin termejä ”uskottavuus” ja ”siirrettävyys”. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118–120.)

Työn empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen, jotka toteutettiin digitaalista työvälinettä, Skypeä, käyttäen sekä havainnoinnin avulla. Kolmen haastattelun aineiston sisältö analysoitiin haastattelujen litteroinnin yhteydessä tehdyn koodikäsikirjoituksen avulla. Haastateltavia oli yhteensä neljä, mutta yksi haastattelu toteutettiin haastateltavien toiveesta yhteishaastatteluna. Varsinaista tutkimuskysymystä ei haastateltaville kerrottu, vaan he saivat tietää haastattelun teeman. Haastattelurunko perustui eOsmo-hankkeessa rakennettuun osaamisen kehittämisen perusprosessista johdettuihin kysymyksiin osaamisesta, sen kehittamisestä, digitalisaatiosta sekä digitalisaation vaikutuksesta osaamisen kehittämiseen. Kysymykset pyrittiin haastattelussa asettamaan niin, ettei vastaajaa johdateltu tiettyyn vastaukseen. Eri vastaajien vastauksissa oli tästä huolimatta samansisältöisyyttä, jonka perusteella voidaan ajatella, että toistettaessa tutkimus vastaavissa vallitsevissa olosuhteissa, saataisiin samanlaisia vastauksia, joka tukee tutkimuksen luotettavuutta sen siirrettävyyden osalta (Kananen 2017, 175; Tuomi & Sarajärvi 2018, 120, mm. Niirasen 1990 ja Tynjälän 1991 mukaan). Koska haastateltavien määrä jäi alkuperäisestä tavoitteesta, päädyttiin jo ensimmäisten haastattelujen jälkeen tukemaan tutkimuksen tekoa havainnoimisen avulla. Tällä pyrittiin parantamaan tutkimuksen uskottavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa tulee arvioida myös tutkimuksen puolueettomuutta eli objektiivisuutta. Tehtyä tutkimusta voidaan pitää myös puolueettomana, sillä tutkija ei ole antanut haastateltavien taustan vaikuttaa tutkimustuloksiin, vaan ne perustuvat tutkittuun aineistoon. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tutkija luo itse tutkimusasetelman ja toimii myös tulosten tulkitsija, joten puolueettomuus ei ole itsestäänselvyys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEA

### 5.1 Miten digitalisaatio tukee asiantuntijan osaamisen kehittämistä

Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kuva haastateltavien näkemyksistä liittyen oppimiseen, osaamiseen, osaamisen kehittämiseen, tulevaisuuden osaamistarpeisiin sekä digitalisaatioon niiden apuna. Haastateltavilta ei kysytty suoraan juuri asiantuntijan osaamisen kehittämisestä vaan osaamisen kehittämisestä yleisellä tasolla, sillä asiantuntijuus on yhteisöllinen ominaisuus (Collin ym. 2010, 42).

Haastattelujen tueksi tutkimuksessa tukeuduttiin myös havainnoimaan asiantuntijan osaamisen ylläpitoa, jakamista ja kehittämistä omassa tiimissään. Havainnointiin liittyviä johtopäätöksiä on verrattu niin teoriaan kuin haastatteluista syntyneisiinkin johtopäätöksiin, jotka on kuvattu ensin erikseen.

Jotta tutkimuksella voitiin selvittää tutkimuskysymyksen mukaisesti, miten digitalisaatio tukee osaamisen kehittämistä, tuli saada selville mitä haastateltavat mielsivät niin digitalisaatiolla kuin osaamisellakin. Digitalisaatiosta jokaisella haastatellulla oli hieman omanlaisensa selitys, mutta kaikilla haastateltavilla nousi esiin sen ominaisuus työvälineenä, tekniikkana, joka jo nyt, ja etenkin tulevaisuudessa, tulee helpottamaan ja tehostamaan työn tekemistä sekä muuttamaan sitä. Digitalisaation taustalla onkin kehittynyt teknologia sekä tietotekniikka (Hämäläinen ym. 2016, 21). Digitalisaatio on haastattelujen perusteella siis myös merkittävä tekijä tulevaisuuden osaamistarpeiden selvittämisessä, kuten Finanssialalla tehty tutkimuskin on osoittanut (Finanssiala 2017, 9; Finanssiala 2019, 6–7). Haastattelujen tulokset tukivat myös tutkimuskysymystä digitalisaatiosta apuvälineenä, jonka mahdollisuudet ovat kuitenkin lukemattomat. Tämä näkyi myös nostettaessa esiin digitalisaation haasteet, joita kaksi haastateltua neljästä näki olevan juuri sen tunnistamattomat mahdollisuudet.

Tekoäly ei noussut haastatteluissa erikseen terminä esiin vaikka sitä sivuttiinkin vahvasti digitaalisten palveluiden parissa työskentelevien haastateltavien toimesta. Tekoälyn, tarkemmin finanssiälyn, parissa työskentelevän digitalisaatioon liittyvä määritelmä piti sisällään myös tekoälyn, hänen vastatessaan digitalisaation pyrkivän tehostamaan toimintamalleja ja prosesseja sähköisesti, tietokoneiden avulla ohjelmoiden. Tämän vastauksen

perusteella voi päätellä, että digitalisaation ollessa vahvasti arkipäivää, ei tekoälyäkään eritellä digitalisaatiosta, vaan se on osa sitä.

Selitetessä osaamista, olivat kaikki haastateltavat samaa mieltä, että osaamisella tarkoitetaan ihmisen kykyä tehdä asioita. Kirjallisuuden perusteella osaamista ei voi kuitenkaan olla ilman oppimista, sillä osaaminen syntyy oppimisen lopputuloksena (Ojala 2008, 65; Sydänmaanlakka 2012, 218). Tämän vuoksi osaamisen määrittelemisen lisäksi oli tarve selvittää määritelmä myös oppimiselle. Varsinaista määritelmää oppimiselle ei haastatteluissa kuitenkaan saatu, vaan vastaukset painottuivat enemmänkin oppimisen muotoihin ja oppimistapoihin. Haastatteluista kerätyn aineiston perusteella oppimista tapahtuu joka puolella ja tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan ketterän oppimisen taitoja, kuten myös Leenamajja Ojala kirjoittaa kirjassaan *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa* (2018). Haastateltavat näkivät erityisesti mikro-oppimisen ja siihen liittyvät työvälineet tulevaisuuden oppimisen keinoina. Digitaalisten oppimisen työvälineiden toivottiin kehittyvän entisestään ja soveltuvan myös työajan ulkopuoliseen käyttöön. Oppiminen ei voi kuitenkaan jäädä pelkästään digitalisaation varaan vaan digitaaliset oppimisen työvälineet tulisi huomioida enemmänkin digitaalisena oppimisympäristönä, jossa ollaan edelleen vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Kuvatun laiset oppimisen työvälineet ja oppimisympäristö ovat hyvin lähellä osaamisen jakamisessa käytettäviä yhteisöllisiä työvälineitä, joita voidaan käyttää paikasta ja ajasta riippumatta (Ojala & Pöysti 2012, 90).

Saatujen vastausten perusteella voidaankin ajatella digitalisaation toimivan nimenomaan vain apuvälineenä asiantuntijan osaamisen kehittämisessä. Osaaminen kehittyy vuorovaikutuksessa ja reflektiossa ihmisten kesken, vain ympäristö, jossa osaamista kehitetään, on digitaalinen.

Havainnoinnin yhteydessä voitiin huomata, että digitalisaatio oli vahvasti mukana asiantuntijan oman osaamisen kehittämisessä etenkin tiedonhaun ja tiedon jakamisen apuvälineenä. Kuten haastatteluissakin todettiin, koetaan ihmisten välinen vuorovaikutus osaamisen kehittämisessä tärkeänä myös tulevaisuudessa. Tämä vahvistui myös havainnoinnin yhteydessä, sillä kyseisellä tiimillä oli käytössään digitaaliset työvälineet oman osaamisensa kehittämiselle, mutta useasti tukea ja tietoa haettiin suoraan tiimin asiantuntijaroolissa olleelta havainnoitsijalta kasvokkain.

Tiimiläisten oman osaamisen kehittämisen kannalta hyvin mielenkiintoista oli toiminta työnantajan tai sääntelyn kautta tulleiden uusien, pakollisten, verkkokurssien

suorittamisen yhteydessä. Hyvin moni turvautui joko tiimin asiantuntijan tai toisen tiimiläisen tukeen suorittaessaan verkkokurssia sen sijaan, että olisi itse etsinyt tietoa tätä varten annetuista digitaalisista tietolähteistä. Toisaalta tämä havainto on linjassa aiemmin todetun asiantuntijalta suoraan kasvokkain kysytyn tiedon haun kanssa. Myös aiemmasta tutkimuksesta löytyy tälle havainnoille tukea, sillä Lin (2007, 326–327) selvitti omassa osaamisen jakamiseen liittyvässä tutkimuksessaan yksilön halulla jakaa tietoa olevan suuri merkitys, jonka itse näen havainnoinnin perusteella myös haluna etsiä tietoa vapaaehtoisesti.

## 5.2 Työkaluja asiantuntijaosaamisen jakamiseen ja kehittämiseen



Haastattelujen avulla saatiin yleiskuva digitalisaation vaikutuksesta osaamisen kehittämiseen ja sen todettiin toimivan lähinnä oppimisen sekä osaamisen kehittämisen apuvälineenä. Digitaalisista työvälineistä osaamisen kehittämisessä ja tiedon jakamisessa nousivat esiin haastatteluissa etenkin Microsoftin Teams ja Yammer ja havainnoinnin yhteydessä Skype for Business. Haastattelujen perusteella uudet sovellukset ovat tehneet tiedon löytämisen monisyisemmäksi ja ajoittain hankalasti hallittavaksi. Ojala ja Pöysti esittelevät kirjassaan Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla (2012, 39) muun muassa Yammerin, jonka kuvailevat olevan ”yrityksen sisäinen Facebook-ryhmä” jonne työryhmä voi ”siirtää esimerkiksi projektia koskevan keskustelun sähköpostista”.

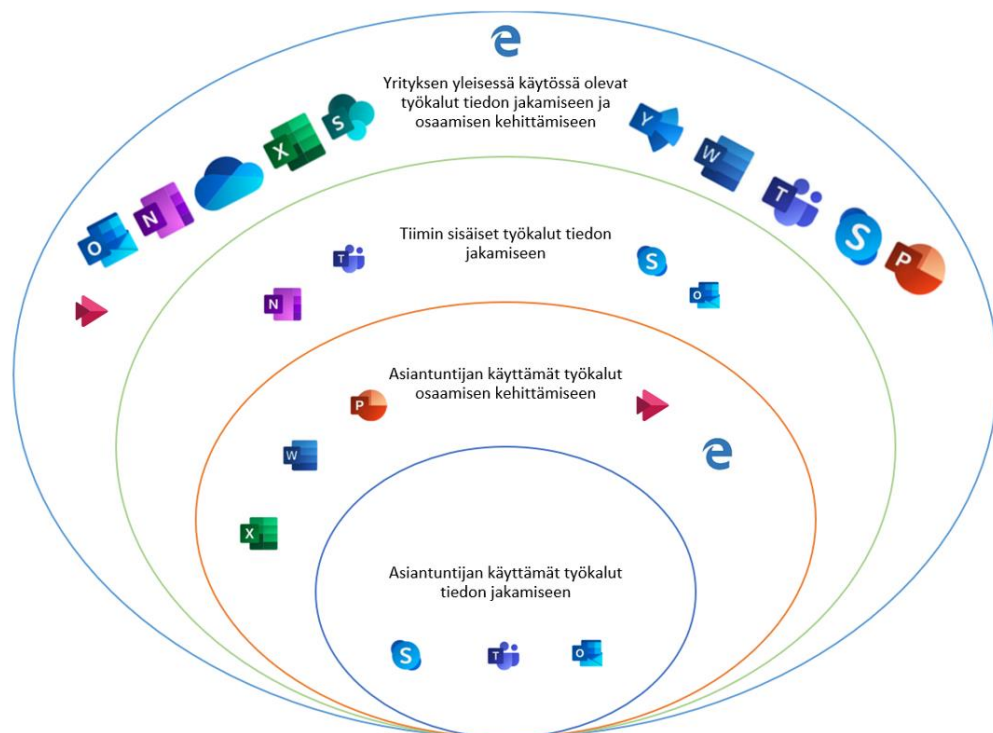
Haastattelujen ja etenkin havainnoinnin tuloksena voidaankin pitää sitä, etteivät digitaaliset apuvälineet ole selkeästi työntekijöiden tiedossa. Työn tuloksien pohjalta esitetään osaamisen johtamisen kehitysehdotuksena eri työkalujen roolin selkeyttäminen oheisen mallin mukaan, jotta tiedon jakamisen ja osaamisen kehittämisen välineet eri tilanteisiin olisivat selkeästi asiantuntijan ja koko organisaation tiedossa (kuvio 8).

Havainnoinnin perusteella asiantuntija avusti tiimiläisiä ensisijaisesti henkilökohtaisesti kasvokkain. Koska tutkimuksella pyrittiin selvittämään digitalisaation mukanaan tuomia vaikutuksia asiantuntijan osaamisen jakamiselle ja osaamisen kehittämiselle, on tämä jätetty pois kuvioista. Toiseksi yleisin viestimisväline havainnoinnin aikaan oli Skypen pikaviestit, jota käytettiin niin henkilökohtaiseen kuin koko tiiminkin sisäiseen viestintään ja tämä työkalu on tehtyjen havaintojen perusteella sijoitettu tämän vuoksi kahteen eri tasoon. Malli rakentuu yksilöllisimmästä työkalusta yleisimpään alkaen asiantuntijan käyttämistä työkaluista tiedon jakamiseen. Seuraavalla tasolla ovat asiantuntijan käyttämät



työkalut osaamisen kehittämiseen, jolla tarkoitetaan niin asiantuntijan oman osaamisen kehittämisessä kuin muiden osaamisen kehittämisessä käytettäviä työkaluja. Toiseksi yleisimpinä työkaluina ovat tiimin käyttämät työkalut tiedon jakamiselle ja ylimpänä, tai uloimpana, ovat kohdeyrityksen yleisessä käytössä olevat tiedon jakamisen sekä osaamisen kehittämisen työkalut. Kehitysideana toteutettu malli ilmentää niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin oppimista. Osaamisen katsotaan syntyvän yksilön oppimisen lopputuloksena (Ojala 2008, 65; Sydänmaanlakka 2012, 218), jolla on merkittävä vaikutus organisaation oppimiseen. Yksittäisten yksilöiden oppimisen sijaan oppiminen tapahtuu yhä useammin tiimitasolla, jossa tiimin yksittäiset jäsenet hankkivat tiimin yhteiseen tavoitteeseen liittyen uutta tietoa ja jakaa sitä jäsentensä kesken (Sydänmaanlakka 2012, 51–52). Organisaation katsotaan myös luovan uutta tietoa jäsentensä omaavan hiljaisen tiedon kautta (Nonaka & Takeuchi 1995, 8), jonka vuoksi työkalujen katsotaan olevan tarkoitettuja niin tiedon jakamiseen kuin osaamisen kehittämiseenkin.

Kohdeyrityksellä on osaamisen kehittämiseen liittyen oma alustansa verkkokurssien suorittamista varten, mutta tätä kuvataan oheisessa mallissa selaimen logolla  . Organisaation sisäinen intra on rakennettu Sharepointiin, jota kuvataan mallissa kyseisen sovelluksen logolla  .



Kuvio 8 Ehdotukset työkaluista asiantuntijan osaamisen kehittämiseksi ja jakamiseksi toimeksiantajaorganisaatiossa.

## LÄHTEET

Accenture. 2015. The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged? Viitattu 28.4.2019 [Accenture-Future-Fintech-Banking.pdf](#)

Andreeva, T. & Kianto, A. 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), pp. 617-636. Viitattu 19.5.2020 <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>

Asikainen, M. 2016. Joustava työ ja osaaminen finanssialalla. *Finanssiala ry*. Viitattu 14.10.2018 [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Joustava\\_tyo%20ja\\_osaaminen%20finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Joustava_tyo%20ja_osaaminen%20finanssialalla.pdf).

Byukusenge, E. & Munene, J. 2017. Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business & Management* 01 January 2017, Vol.4. Viitattu 25.9.2019 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2017.1368434>

Collin, K; Paloniemi, S; Rausku-Puttonen H & Tynjälä, P (toim.). 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYPro Oy.

Ericsson, K. A. & Lehmann, A. C. 1996. EXPERT AND EXCEPTIONAL PERFORMANCE: Evidence of Maximal Adaptation to Task Constraints. *Annual review of psychology*, 47(1), pp. 273-305. Viitattu 20.5.2020 doi:10.1146/annurev.psych.47.1.273

eOsmo-työkirja. Viitattu 15.1.2019 <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>.

Fauzi, M. A., Nya-Ling, C. T., Thursamy, R. & Ojo, A. O. 2019. Knowledge sharing: Role of academics towards research productivity in higher learning institution. *VINE journal of information and knowledge management systems*, 49(1), pp. 136-159. Viitattu 20.5.2020 doi:10.1108/VJKMS-09-2018-0074

Finanssiala ry 2019. Töissä finanssialalla 2017. Viitattu 22.4.2019 <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Töissä-finanssialalla-2017.pdf>

Finanssiala ry 2019. Töissä finanssialalla 2019. Viitattu 1.5.2019 [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA\\_Töissä\\_finanssialalla\\_2019.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_Töissä_finanssialalla_2019.pdf)

Girard, J. & Girard, J. 2015. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management Volume 3, Issue 1, 2015*. Viitattu 25.9.2019 [knowledge\\_management\\_120191013-92805-1wekkxk.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](http://knowledge-management_120191013-92805-1wekkxk.pdf(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net))

Gomber, P., Koch, J. & Siering, M. 2017. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *J Bus Econ* 87, 537–580. Viitattu 28.4.2019 <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>

Greetham, B. 2009. *How to Write your Undergraduate Dissertation*. Palgrave Macmillan.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hällström, E. 2015. Ajatuksia osaamistarpeiden ennakoinnista, intresseistä ja digitalisaatiosta. *Työpoliittinen aikakauskirja* 3/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Viitattu 30.9.2019 <https://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak32015.pdf/623650ce-bd14-4673-8f19-7df744181555>

- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Kallonen, T. (toim.) 2019. Töissä finanssialalla 2019. Finanssiala ry. Viitattu 1.5.2019 [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA\\_Töissä\\_finanssialalla\\_2019.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_Töissä_finanssialalla_2019.pdf)
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 2011. Asiantuntijaosaamisen luonne ja osaamisen tunnistamisen haasteet. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 13(4), pp. 24-42.
- Lin, H. 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. International journal of manpower, 28(3/4), pp. 315-332. Viitattu 20.5.2020 doi:10.1108/01437720710755272
- Merilehto, A. 2018. Tekoäly. Matkaopas johtajalle. Helsinki: Alma Talent.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Oikarinen, T & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila (toim.) 2010, Uusia ikkunoita osaamisen hallintaan. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 293. Viitattu 12.9.2019 [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa (ePub-versio). Kauppakamari.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2,0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu 28.4.2019 [https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf)
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 22.4.2019 <https://meto-dix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tayauova, G. & Amirbekova, D. 2016. Theories and Components of Knowledge Competence. European Conference on Intangibles and Intellectual Capital, pp. 280-284. Viitattu 19.9.2019
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos (e-Pub-versio). Helsinki: Tammi.
- Turun Sanomat 14.5.2018. Tulevaisuuden työmarkkinoilla uteliaisuus on valtti.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wai, J. 2014. Experts are born, then made: Combining prospective and retrospective longitudinal data shows that cognitive ability matters. Intelligence (Norwood), 45, pp. 74-80. Viitattu 20.5.2020 doi:10.1016/j.intell.2013.08.009

## Haastattelukutsu

Hei ja kiitos, että autat minua opinnäytetyöni kanssa.

Opiskelen Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Turun ammattikorkeakoulussa Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmassa.

Digitalisaatio nousee omassa työssäni esiin lähes päivittäin, jonka lisäksi vastaan rahoituksen perehdyttämisestä omalla työnantajallani. Tältä pohjalta päättötyöni aiheeksi muodostui digitalisaation vaikutus finanssialan osaamisen kehittämisen prosessiin.

Ehdottaisin haastattelun tekemistä Skypen välityksellä välimatkan vuoksi. Toivottavasti tämä sopii? Valitsethan itsellesi haastattelun ajaksi mahdollisimman rauhallisen paikan, jotta vältyimme taustamelulta.

Haastattelu toteutetaan ensisijaisesti yksilöhaastatteluna, jotta omat näkemykset tulevat varmasti esiin, mutta voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluna.

Haastattelu tullaan tallentamaan haastateltavan suostumuksella. Tallenteet ovat osa tutkimustuloksia, jotka analysoin haastattelujen jälkeen.

Haastattelumateriaali julkaistaan opinnäytetyössä sellaisessa muodossa, ettei haastateltavaa voi tunnistaa. Varsinainen tallenne ei tule osaksi opinnäytetyötä vaan se tuhotaan käsittelyn jälkeen.

Koska kyseessä on teemahaastattelu, ei valmiita kysymyksiä ole, vaan keskustelu perustuu teemana olevan osaamisen kehittämisen perusprosessin ([eOSMO-hanke](#)) ympärille. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti.

## Haastattelurunko

### Osaamisen määrittely

- Miten määrittelet osaamisen?
- Onko määritelmä vision ja strategian mukainen?

### Ydiosaaminen

- Miten määrittelet yrityksen ydiosaamisen?
- Löytyykö organisaation jokaiselta tasolta strategian mukaista osaamista?

### Digitalisaation määrittely

- Miten määrittelet digitalisaation?
- Mikä merkitys digitalisaatiolla on yritykselle ja etenkin osaamisen kehittämiseksi?

### Osaamistavoitteet

- Mitä tai minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan?

### Nykytilan kartoitus

- Mikä on osaamisen taso?
- Mitä työkaluja osaamisen ylläpitämiseksi on tällä hetkellä?
- Miten osaamista ja osaamisen tasoa kartoitetaan?

### Kehittämissuunnitelmat

- Osaamisen kehittämissuunnitelmassa otetaan kantaa osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin, aikatauluun, vastuuhenkilöön ja tarvittaviin resursseihin. Millä tasolla osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus on yrityksessä?
- Laaditaanko kehityssuunnitelmat erikseen organisaatio- ja yksilötasolla?
- Mitä uusia näkökulmia digitalisaatio tuo mukanaan osaamisen kehittämistyöhön?

### Osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen

- Millä eri tavoin osaamista hankitaan?
- Miten digitalisaatio vaikuttaa osaamistarpeisiin?
- Minkälaista osaamista jatkossa tullaan tarvitsemaan?

### Digitalisaation haasteet ja mahdollisuudet

- Mitä haasteita digitalisaatio tuo mukanaan osaamisen kehittämiseen liittyen?
- Entä mahdollisuuksia?

### Vaikuttavuus

- Minkälaisia mittareita tai tapoja yrityksellä on käytössä osaamisen kehittämistoimenpiteiden seurantaan?

### Digitalisaation vaikutus osaamisen johtamiseen

- Miten osaamista tullaan tulevaisuudessa johtamaan?