

Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet ja niiden ennakointi

Pia Haapakoski



Tekijä Pia Haapakoski	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet ja niiden ennakointi	Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka finanssialan toimintaympäristö muuttuu tulevaisuudessa, miten finanssialalla voi kehittyä, millaisia osaamistarpeita finanssialalla tulee olemaan ja miten niitä pyritään ennakoimaan. Lisäksi pyritään selvittämään, kenellä on vastuu työntekijän riittävästä osaamisesta ja kuinka työntekijät saataisiin motivoitua itse olemaan aktiivisia osaamistarpeiden muutosten havaitsemisessa ja osaamisensa kehittämisessä. Tutkimus on tehty Finanssiala ry:n toimeksiannosta ja se on syntynyt osana Finanssiala ry:n, Finanssiakatemian ja kolmen oppilaitoksen Finanssiala kouluttaa -hanketta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään finanssialalla näkyviä megatrendejä ja toimintaympäristössä meneillään olevia muutoksia. Työn muutoksen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden lisäksi tarkastellaan osaamista ja ketterää oppimista sekä osaamisen johtamista ja työelämätaitoja. Tutkimus suoritettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilta. Tutkimusta varten haastateltiin viittä finanssialan eri sektoreiden asiantuntijaa toukokuussa 2018.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että tekoälyn ja robotiikan kehittymisen, toimialojen integraation, uusien kilpailijoiden sekä lisääntyvän sääntelyn nähtiin vaikuttavan eniten finanssialan toimintaympäristöön tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muutosten seuraaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on tärkeää, sillä jatkuva muutos asettaa uudenlaisia vaatimuksia osaamiselle. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoinnissa asiakaspalautteen merkitys on noussut erittäin keskeiseksi.</p> <p>Alalla kehittymisen tärkeimmäksi edellytykseksi nousi työntekijän oma aktiivisuus ja motivaatio. Olisikin tärkeää saada työntekijät itse huomaamaan osaamistarpeiden muutokset ja saada heidät motivoitua itse olemaan aktiivisia osaamisen kehittämisen suhteen. Tämän haastateltavat näkivät toteutuvan parhaiten pitämällä organisaatioissa jatkuvasti esillä osaamisen ajantasaisuuden merkitystä ja erilaisia osaamisen kehittämismahdollisuuksia. Esimiehillä on keskeinen rooli kannustaa henkilöstöä ja ohjata heitä jatkuvasti näkemään, kuinka työssään on mahdollista kehittyä. Työn ja toimintaympäristön muutos vaatii erityisesti uuden oppimista nopeasti työtä tehtäessä.</p> <p>Tärkeimmiksi tulevaisuuden osaamistarpeista nousivat itsensä johtamiseen liittyvät osaamiset, kuten itseohjautuvuus ja kyky ja motivaatio kehittää omaa osaamistaan. Vuoden 2020 aikana puhjennut koronapandemia on muuttanut työtä ennennäkemättömän nopeasti, erityisesti etätöiden osalta. Tämä on osaltaan vauhdittanut muutosta tutkimuksen viitoittamaan suuntaan.</p>	
Asiasanat Osaamistarve, osaaminen, megatrendit, finanssiala, ennakointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja - Finanssiala ry	2
1.2	Finanssiakatemia ja Hyvinvoiva finanssiala -hanke	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	4
2	Megatrendit ja niiden merkitys	6
2.1	Vallitsevat megatrendit	6
2.2	Finanssialan megatrendit	8
3	Työn muutos	11
3.1	Digitalisaation ja automatisaation vaikutus työhön	12
3.2	Työn muutos finanssialalla	13
4	Osaaminen	16
4.1	Ketterä oppiminen	16
4.2	Osaamisen johtaminen	17
4.3	Työelämätaidot ja itsensä johtaminen	18
4.4	Tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla	19
5	Tutkimusasetelma	22
5.1	Tutkimusmenetelmän ja aineiston valinta	22
5.2	Tutkimuksen toteutus	24
5.3	Aineiston käsittely	25
6	Tutkimustulokset	26
6.1	Finanssialaan vaikuttavat megatrendit	26
6.2	Finanssialan osaaminen	27
6.3	Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet	29
6.4	Osaamisen kehittäminen	31
7	Pohdinta	36
7.1	Johtopäätökset	36
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	40
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	41
7.4	Oman prosessin arviointi	41
	Lähteet	43
	Liitteet	49
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	49

1 Johdanto

Työ on finanssialalla, kuten monilla muillakin aloilla, muuttunut paljon varsin lyhyessä ajassa. Erityisesti digitalisaation etenemisen seurauksena tapahtuva työtehtävien muuttuminen, katoaminen ja uudenlaisten työtehtävien syntyminen on ollut finanssialalla jo pitkään arkipäivää. Nopea muutos luo epävarmuutta, sillä megatrendien vaikutusten ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tarkka ennakointi on mahdotonta. Lisäksi se asettaa uudenlaisia haasteita finanssialan koulutukselle ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnille. Mahdollisimman huolellisesti ja monipuolisesti tehty tulevaisuuden ennakointi on erittäin tärkeää koko finanssialan ja sen henkilöstön kannalta.

Tulevaisuuden ennakkoinnin merkitys korostuu, sillä toimintaympäristön muutosten seurauksena vaaditaan uudenlaista osaamista. Se tekee myös tästä tutkimuksesta tärkeän. Osaamistarpeiden ennakointi ja osaamisen päivittäminen ovat avainasemassa muutoksista selviytymisessä ja tulevaisuuden haasteiden kohtaamisessa. Samalla on aiheellista pohtia myös sitä, kenellä on vastuu henkilöstön ajantasaisesta osaamisesta ja kuinka organisaatiot saisivat motivoitua henkilöstönsä itse ottamaan vastuuta osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnista. Osaamisen kehittäminen on paljon muutakin kuin vain muodollisia koulutuksia, joten jokaisen on tärkeää olla selvillä siitä, kuinka työssään voi kehittyä. Samanaikaisesti tarvitaan näkemystä siitä, miten osaamista tulisi päivittää ja mihin suuntaan.

Tämä tutkimus on tehty Finanssiala ry:n toimeksiannosta ja se on syntynyt osana Finanssiala ry:n, Haaga-Helian, SAMK:in ja Laurean yhteistyössä toteuttamaa Finanssiala kouluttaa -tutkimushanketta. Hanke sai alkunsa siitä, että Finanssiala ry kaipasi selkeää koontia alan koulutukseen ja sen tulevaisuuteen liittyvistä asioista. Hankkeen tarkoituksena oli selvittää finanssialan osaamisen ja koulutuksen nykytilantilanteeseen liittyviä asioita sekä tulevaisuuden osaamistarpeita ja niiden ennakkointia. Haaga-Heliasta tutkimushankkeessa oli tämän opinnäytetyön tekijän lisäksi mukana kaksi muuta opinnäytetyötä tekevää opiskelijaa.

Opinnäytetyön viitekehyksen muodostaa finanssialallakin voimakkaasti vaikuttavien globaalien megatrendien ja työn muutoksen ohella osaaminen ja sen johtaminen. Lisäksi tietoperustassa tarkastellaan ketterää oppimista ja työelämätaitoja. Haastatteluilla kerätyn tutkimusaineiston perustella pyritään ottamaan selvää finanssialan toimintaympäristön muutoksen lisäksi siitä, miten työntekijä voi kehittyä finanssialalla, kuinka työ finanssialalla muuttuu tulevaisuudessa ja kuinka tulevaisuuden kannalta oleellisia osaamisia ennako-

daan. Lisäksi pyritään selvittämään, mitä ovat finanssialan keskeiset tulevaisuuden osaamistarpeet, ja kenellä on vastuu työntekijän riittävästä osaamisesta. Tarkoituksena on tutkia myös sitä, kuinka henkilöstö saataisiin itse havaitsemaan osaamistarpeiden muutokset ja miten heidät saataisiin olemaan aktiivisia osaamisensa kehittämisen suhteen.

1.1 Toimeksiantaja - Finanssiala ry

Tutkimuksen toimeksiantajana on Finanssiala ry (FA). Finanssiala ry on finanssialan edunvalvontajärjestö, joka edustaa suurinta osaa suomalaisista pankeista, vakuutusyhtiöistä, rahoitusyhtiöistä, sijoitusrahastoyhtiöistä ja arvopaperinvälittäjistä. Tämä tekee Finanssiala ry:stä Euroopan tasolla poikkeuksellisen toimialajärjestön, sillä tyypillisesti erilaiset finanssialan yhtiöt järjestäytyvät omien etujärjestöjensä alle. (Finanssiala ry 2020a.) Tällä hetkellä Finanssiala ry:hyn kuuluu kaikkiaan 326 jäsenyhteisöä, joiden palveluksessa työskentelee noin 36 000 henkilöä (Finanssiala ry 2020b).

Finanssiala ry pyrkii vaikuttamaan finanssialan lainsäädäntöön ja päätöksentekoon ja lisäksi se edustaa finanssialan työnantajia työmarkkinaosapuolena. Finanssiala ry on aktiivisesti mukana myös finanssialan eurooppalaisessa edunvalvonnassa, sillä nykyisin suurin osa suomalaista finanssialaa koskevasta päätöksenteosta on siirtynyt EU-tasolle. (Finanssiala ry 2020a.)

1.2 Finanssiakatemia ja Hyvinvoiva finanssiala -hanke

Finanssiakatemia on vuonna 2016 perustettu finanssialan yhteistyöverkosto. Alun perin työntekijöiden ja työnantajien yhteistyössä toteuttaman Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen yhteydessä nousi esiin vaatimus vastata nopeaan muutokseen työelämässä ja tukea finanssialan osaamista. Hankkeen tulokset johtivat päätelmään, että yhteistyötä on tehtävä aiemmasta poikkeavalla tavalla finanssialan yritysten ja alan oppilaitosten kesken. Alan koulutusta haluttiin kehittää vastaamaan entistä enemmän työelämän asettamia vaatimuksia ja siihen tähtäävää yhteistyötä tukemaan syntyi Finanssiakatemia. (Finanssiala ry 2019a.)

Finanssiakatemia toimii monien erilaisten asioiden parissa, kuten oppimateriaalien ja opiskelijamateriaalien valmistus, työnantajakuvan parantaminen sekä alan koulutusten kehittäminen yhteistyössä koulutusta tarjoavien oppilaitosten kanssa. Finanssiakatemia on tuottanut myös finanssialalle.fi – portaalin alalla työskenteleville tai alalle hakeutuville. (Finanssiala ry 2019a.) Finanssiala kouluttaa -hankkeeseen osallistuneet opinnäytetyön tekijät, tämän tutkimuksen tekijä mukaan luettuna, pääsivät mukaan Finanssiakatemian pariin

kokoukseen kertomaan omasta tutkimuksestaan etukäteen ja lopulta julkistamaan haastattelututkimustensa tulokset toukokuussa 2018. Samalla tarjoutui myös tilaisuus seurata Finanssiakatemia toimintaa ja tulevaisuuden suunnittelua.

Hyvinvoiva finanssiala – hanke syntyi pyrkimyksestä lisätä finanssialan työhyvinvointia, tuottavuutta ja kilpailukykyä. Hankkeessa ovat mukana sekä finanssialan työnantajat (Finanssiala ry) että työntekijät (työntekijäjärjestöt). Varsinainen hanke toteutettiin vuosina 2014 – 2015, mutta sen jälkeen tämän kaltaista yhteistyötä on haluttu jatkaa ja siitä on sovittu jopa työehtosopimusneuvotteluissa. (Finanssiala ry 2020c.) Tämä tutkimus on toteutettu Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen alla erillisessä Finanssiala kouluttaa -hankkeessa, jonka tavoitteena oli tuottaa tietoa mm. finanssialan koulutuksen nykytilanteesta, finanssialan yritysten henkilöstölleen tarjoamista koulutuksista ja niiden määrästä, osaamisen kehittämisestä alalla ja tulevaisuuden osaamistarpeista.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli koota ja luoda tietoa finanssialan tulevaisuuden keskeisistä osaamistarpeista ja niiden ennakkoinnista. Tutkimuksesta saatuja tuloksia Finanssiala ry ja Finanssiakatemia voivat hyödyntää mm. jakamalla tutkimuksen avulla saatua tietoa jäsenistölleen tai tehdessään yhteistyötä finanssialan koulutusta järjestävien tahojen kanssa. Tutkimuksen tulokset ovat oleellisia sekä finanssialan työntekijöiden että organisaatioiden kannalta, sillä tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on jatkuvasti ajankohtainen asia.

Tutkimuksen pääongelma määritettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Samalla otettiin huomioon kolme muuta saman hankkeen alla valmistuvaa opinnäytetyötä sekä niiden aiheiden rajaukset. Tutkimusongelmaksi muodostui: Mitä ovat tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla. Tutkimusongelman monipuolisen selvittämisen tueksi muodostettiin seuraavat alaongelmat:

1. Mitkä ovat finanssialaan vaikuttavia megatrendejä ja kuinka niitä seurataan yrityksissä?
2. Mistä finanssialan osaaminen syntyy ja kuinka finanssialalla voi kehittyä?
3. Kuinka finanssialan uusia osaamistarpeita pyritään tunnistamaan?
4. Kenellä on vastuu siitä, että työntekijän osaaminen on ajan tasalla?
5. Kuinka saada työntekijät itse huomaamaan osaamistarpeiden muutokset ja motivoita heitä itseään olemaan aktiivisia osaamisen kehittämisen suhteen?

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu luvuista 2 - 4. Raportin toisessa luvussa tarkastellaan vallitsevia megatrendejä sekä erityisesti finanssialaan vaikuttavia kehityssuuntia. Kolmas luku käsittelee meneillään olevaa työn muutosta yleisellä tasolla, digitalisaation ja automatisaation vaikutusta sekä työn muutosta erityisesti finanssialan näkökulmasta. Neljännessä luvussa tarkastellaan osaamista, ketterää oppimista, osaamisen johtamista ja työelämätaitoja. Viimeiseksi tutkimuksen viitekehyksessä käsitellään finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeita. Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet on määritelty teoriaosuudessa niitä koskevien alalukujen kohdalla.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten jälkeen seuraa empiirinen osio. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimusasetelma eli tutkimusmenetelmän ja aineiston valinta, tutkimuksen toteutus ja aineiston käsittely. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimustulokset. Seitsemännessä eli viimeisessä luvussa käydään läpi johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset. Opinnäytetyön lopusta löytyy opinnäytetyön tekijän oman prosessin arviointi.

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä on rajattu siten, että työn muutokseen liittyen on keskitytty tämän tutkimuksen kannalta oleellisiin näkökulmiin ja erityisesti digitalisaation vaikutuksiin. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäävät siis mm. työmarkkinoiden säätelyyn liittyvät poliittiset kysymykset, samoin kuin epätyypillisiin työsuhteisiin tai epäsosiaalisiin työaikoihin liittyvät näkökulmat.

Työstä on rajattu pois finanssialan toiminnan ja toimijoiden tarkempi esittely Suomessa ja maailmalla sekä niiden yhteiskunnallinen rooli. Kaikki teemahaastatteluilta kerätty materiaali ei lopulta päätenyt mukaan lopulliseen opinnäytetyöhön, vaan henkilöstökoulutuksiin liittyvää aineistoa rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tähän päädyttiin siksi, sillä kyseinen aineisto ei luontevasti istunut raportin kokonaisuuteen ja jäi jokseenkin irralliseksi. Lisäksi henkilöstökoulutukseen liittyviä asioita käsitellään toisessa samaan aikaan Finanssiala kouluttaa – hankkeen alla tekeillä olleessa opinnäytetyössä, joka pyrkii selvittämään mm. finanssialan henkilöstön vuosittain kouluttautumiseen käyttämää aikaa, organisaatioiden järjestämien koulutusten määrää ja osaamisen kehittämisen ja sen tuloksellisuuden mittareita organisaatioissa.

Finanssiala kouluttaa -hankkeen yhteydessä on jo valmistunut digitalisaatioon ja robotiikkaan liittyvä Joakim Lagerströmin opinnäytetyö, jossa käsitellään finanssialalta poistuvien työntekijöiden tukemista ja heidän osaamiseensa liittyviä kysymyksiä. Siksi niiden aiheiden tarkastelu rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Koronapandemiaa ja sen vaikutuksia

koskevia näkökohtia ei ole tarkasteltu tämän tutkimuksen haastatteluissa, sillä ne oli toteutettu jo kauan ennen pandemian puhkeamista. Pandemian vaikutukset finanssialaan ja sen osaamistarpeisiin antaisivat varmasti aiheita kokonaan uuden tutkimuksen tekemiseen.

2 Megatrendit ja niiden merkitys

Tässä raportissa yksi keskeisistä käsitteistä on megatrendi. Dufvan (2020, 3) määritelmän mukaan megatrendeilla tarkoitetaan ”useista ilmiöistä koostuvaa yleistä kehityssuuntaa, laajaa muutoksen kaarta”. Megatrendit ovat kehityssuuntia, jotka ovat yleisesti tunnistettuja ja hyväksytyjä. Näille yleensä saman suuntaisina jatkuville kehityssuunnille on tyypillistä, että niiden vaikutukset näkyvät globaalilla tasolla. Eri megatrendit tosin korostuvat ja näkyvät eri osissa maailmaa eri tavoin. (Dufva 2020, 3, 6; Manninen 2018, 5.)

Megatrendit eivät ole yllätyksellisiä ja niitä tulisi tarkastella pikemminkin tämän päivän faktoina eikä niinkään tulevaisuuden ilmiöinä. Megatrendien rooli nousee keskeisimmäksi tulevaisuuden ennakkoinnin kannalta, jos niitä verrataan muihin tulevaisuuden ennakkoinnissa hyödynnettyihin tietoihin kuten esimerkiksi heikkoihin signaaleihin ja trendeihin. Syynä on megatrendien valtava voima. Sen lisäksi ne ovat luonteeltaan pitkäkestoisia, joten niiden suunnan nopea kääntäminen on hyvin haasteellista. (Dufva 2019, 6; Hiltunen 2019, 9, 11.)

Megatrendejä on syytä tutkia, sillä ne auttavat havaitsemaan tulevaisuuden kannalta keskeisiä muutostekijöitä sekä toimivat tulevaisuusajattelun perustana esimerkiksi tulevaisuuteen vaikuttamisen näkökulmasta. Tärkeintä olisi ymmärtää yksittäisten megatrendien yhteyksiä muihin trendeihin ja hahmottaa, minkälaisen kokonaisuuden osista on kyse. Megatrendien ymmärtämisestä on hyötyä skenaario- ja visiotyössä, mutta myös paljon laajemmin. Niiden avulla voidaan sijoittaa erilaisia ilmiöitä kontekstiin ja pyrkiä ymmärtämään maailmaa ja sen muutoksia. Siksi megatrendien voidaan sanoa tukevan myös oppimista. (Dufva 2020, 3, 57.)

2.1 Vallitsevat megatrendit

Tänä päivänä Suomessa ja globaalisti vaikuttavista megatrendeistä löytyy monenlaisia listauksia. Suomessa Sitra on julkaissut omia listauksiaan megatrendeistä vuodesta 2011 asti. Sitra on vähitellen siirtynyt pelkän listaamisen sijaan kuvaamaan sitä, millaisia vaikutuksia eri megatrendeilla voi olla ja sitä miten eri megatrendit kytkeytyvät yhteen ja mitä jännitteitä niiden välillä voidaan nähdä. (Dufva 2020, 6 - 7). Sitran viimeisin raportti (Dufva 2020, 8) nostaa esiin seuraavat viisi kehityskulkua:

- Ekologinen jälleenrakennus vaatii nopeita toimenpiteitä.
- Verkostomainen valta vahvistuu.
- Demografinen muutos kulkee kohti ikääntyvää ja monimuotoistuvaa väestöä.
- Talousjärjestelmän vaatimat uudistukset hakevat suuntaansa.
- Teknologia sulautuu osaksi kaikkea.

Tulevaisuuden tutkija Elina Hiltunen on listannut megatrendejä useammassa teoksessaan. Hiltusen viimeisimmästä listasta (2019, 9 - 10) löytyvät seuraavat kymmenen megatrendiä:

- Ilmastonmuutos
- Väestönkasvu
- Väestörakenteen muutos
- Kaupungistuminen
- Varallisuuden ja kulutuksen kasvu
- Eriarvoisuuden kasvu
- Ympäristön saastuminen ja resurssien väheneminen
- Digitalisaatio
- Teknologian kehitys

Myös konsultointiyritys PwC (2020) on luonut viiden megatrendin listauksen, jota Manninen (2018, 44) lainaa kirjassaan. Kyseisen listan viisi megatrendiä ovat kaupungistumisen kiihtyminen, merkittävät demografiset muutokset, ympäristöhaasteet ja resurssiniukkuus, teknologian ripeä muutos ja vaurauden uusjako valtioiden sisällä ja niiden välillä. Yllä esitettyjen megatrendilistausten vertailu osoittaa, että tulevista kehityssuunnista ollaan pääosin varsin samaa mieltä. Mannisen (2018, 45) mukaan haasteena ei olekaan se, että ei olisi yhteisymmärrystä vallitsevista megatrendeistä, vaan enemmänkin se, että niiden vaikutusten ja seurausten pohdinta ei ole ollut kovinkaan syvällistä.

Tulevaisuuden ennakkointiin liittyen on erittäin epätodennäköisten tapahtumien yhteydessä alettu käyttää Nassim Nicholas Talebin lanseeraamaa termiä musta joutsen. Mustat joutsenet ovat yllättäviä tapahtumia, jotka muuttavat kehityssuuntia monella tavalla ja jotka poikkeavat kaikesta tavanomaisesta niin suuresti, että niiden ennakkointi onnistuu vaan äärimmäisen harvoin. Esimerkkinä voidaan mainita investointipankki Lehman Brothersin konkurssi vuonna 2008. (Manninen 2018, 39.)

Keväällä 2020 alkanutta koronapandemiaa on yritetty myös asetella mustan joutsenen rooliin (mm. De Fresnes 15.3.2020, Halliburton 19.3.2020). Yleisempi näkemys vaikuttaisi kuitenkin olevan se, että koronapandemian kohdalla kyseessä ei ole odottamaton tapahtuma. Esimerkiksi termin lanseerannut Taleb tukee tätä näkemystä (Avishai 21.4.2020). Jonkinlaisen pandemian syntyminen on ollut tiedossa ja estettävissä oleva uhka, jota emme ole jaksaneet tai halunneet ajatella (mm. Kauppalehti 9.4.2020, Metsä 22.8.2020). Mustan joutsenen sijaan koronapandemiaa onkin useissa lähteissä kutsuttu Michelle Wuckerin vuonna 2013 käyttöön ottaman termin mukaisesti harmaaksi sarvikuonoksi (mm. Kauppalehti 9.4.2020; Higgins 6.5.2020.) Sillä viitataan tapahtumaan, joka on hyvin todennäköinen ja vakava uhka, jonka sivuutamme (Higgins 6.5.2020). Pandemiasta on varoitettu, mutta varoitukset ovat jääneet huomiotta. Esimerkiksi World Economic Forum

(2019a, 76) varoitti vuosi ennen pandemian alkua julkaisemassaan riskiarviossa, että missään maassa ei olla riittävän valmistautuneita kohtaamaan pandemiaa, vaikka haavoittuvaisuus pandemian yhteiskunnallisten tai taloudellisten seurausten osalta vaikuttaisi olevan kasvussa.

2.2 Finanssialan megatrendit

Finanssialalla tarkoitetaan asiakkaille pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluja tarjoavia yrityksiä sekä vakuutusyhtiöitä. Alan toimintaympäristössä on ollut pidempään menossa selkeä murros, jossa voidaan nähdä useiden megatrendien vaikutusta. Erityisesti finanssialaan vaikuttavia kehityssuuntia on tarkasteltu muutamassa raportissa viimeisen vuosikymmenen aikana.

Finanssialan kyvykkydet 2020 -raportissa vuodelta 2012 tarkastellaan tuolloin finanssialan toimintaympäristössä nähtävissä olleita megatrendejä. Raportissa finanssialan toimintaympäristöön vaikuttavat muutosvoimat on jaoteltu sisäisiin ja ulkoisiin. Alan ulkopuolisina megatrendeinä listauksessa nostetaan esiin taloustilanteen epävarmuuden lisääntyminen, kasvava epäluottamus rahoitusjärjestelmää kohtaan, väestön ikääntyminen, varallisuuden lisääntyminen ja globalisaation syveneminen. Lisäksi teknologian vaikutus näkyy kaikessa, myös siten, että monet työt katoavat sen ansiosta ja erilaiset tietoturvahukat lisääntyvät. Ilmastonmuutoksen vaikutukset heijastuvat erityisesti vakuutusalaan ja vastuullisuuden merkitys kasvaa. Lisäksi sääntelyn ja valvonnan määrä finanssialalla on kasvussa. Alan sisäisinä muutosvoimina mainitaan kilpailun kiristyminen, selkeä muutos asiakkaiden käyttäytymisessä ja tarpeissa, työvoiman rakenteen muuttuminen finanssialalla ja toimialojen välisen integraation eteneminen. (Rajander-Juusti 2012, 16 - 17.)

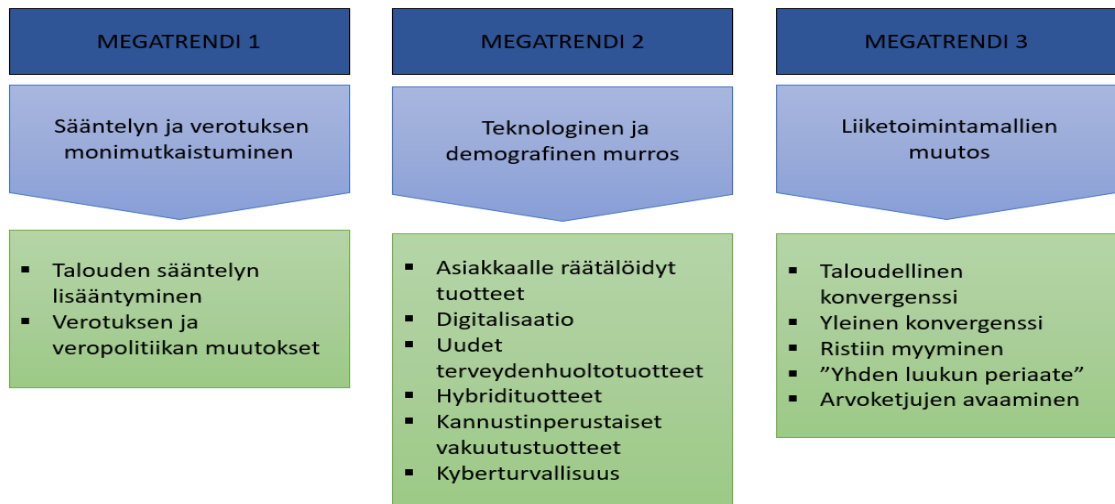
Vuonna 2015 julkaistussa Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen -raportissa korostuu työn murros ja sen seuraukset finanssialalla. Siinä Rajander-Juusti (2015, 5) tuo esiin seuraavat viisi selkeää finanssialaa tulevaisuudessa koskettavaa toimintaympäristön muutosta:

- Markkinoilla tapahtuu suuria muutoksia ja finanssialaa tulevat vahvasti muokkaamaan alan uudet toimijat.
- On tapahtumassa voimakas muutos asiakastarpeissa ja asiakkaiden käyttäytymisessä.
- Työ on muutoksessa ja siitä seuraa uusia osaamisvaatimuksia myös finanssialalla.
- Työn muutos ja uudet osaamisvaatimukset asettavat työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen uudistusvaatimuksia.
- Muutosvoimat ovat nostaneet tuottavuuden, kilpailukyvyyn ja uudet toimintamallit keskeisiksi haasteiksi.

Voutilainen ja Koskinen (2019) esittävät tuoreemman näkökulman finanssialan megatrendeihin hiukan eri näkökulmasta. Heidän luokittelunsa poikkeaa mm. aiemmin esitetyistä Rajander-Juustin listauksista siten, että he ovat ryhmitelleet meneillään olevat kehityssuunnat kolmen megatrendin alle trendikimpuiksi. Tästä luokittelutavasta näkyy se, minkä Rubin (2004) tuo esiin eli että megatrendin ja trendin ero ei ole läheskään aina yksiselitteinen. Hänen mukaansa megatrendit muodostuvat käytännössä aina useammasta trendistä, joiden kehitys kulkee samaan suuntaan.

Voutilaisen ja Koskisen mukaan kolme keskeistä megatrendiä finanssialalla ovat sääntelyn ja verotuksen monimutkaistuminen, teknologinen ja demografinen murros sekä liiketoimintamallien muutos. Kuvassa 1 kolmen yllä mainitun megatrendin alle on ryhmitelty niihin liittyvät trendit. Ensimmäinen megatrendi, monimutkaistuva sääntely ja verotus, sisältää kasvavan talouden sääntelyn ja veropolitiikan ja verotuksen muutokset. Teknologisen ja demografisen murroksen alle he puolestaan sijoittavat asiakkaalle räätälöidyt tuotteet, digitalisaation, uudet terveydenhuolto- ja hybridituotteet, kannustinperustaiset vakuutus- ja kyberturvallisuuden. (Voutilainen & Koskinen 2019, 323 - 331.)

Viimeinen megatrendi eli muutos liiketoimintamalleissa sisältää taloudellisen ja yleisen konvergenssin. Näillä viitataan siihen, että vaikkapa vakuutusyhtiöt alkavat tarjota vastaavanlaisia tuotteita kuin pankki tai päinvastoin ja että yleinen kehitys tapahtuu samaan suuntaan. Kolme muuta tämän ryhmän trendiä ovat ristiin myyminen, ”yhden luukun periaate” ja arvoketjujen avaaminen. Ristiin myymisessä esimerkiksi pankkiasiakkaalle myydään myös vakuutustuotteita. ”Yhden luukun periaate” viittaa tilanteeseen, jossa asiakkaalle tarjotaan monenlaisia palveluita ja tuotteita keskitetysti yhdellä asiointikerralla. Arvoketjujen avaamisella viitataan tässä yhteydessä siihen, että esimerkiksi pankit enenevässä määrin tarjoavat kilpailevan yrityksen tuotteita vaihtoehtoina oman rahastoyhtiönsä tuotteille tai oman vakuutusyhtiönsä sijoitussidonnaisille vakuutuksille. (Voutilainen & Koskinen 2019, 333 - 335.)



Kuva 1. Finanssialan megatrendit ja trendit (mukaiillen Voutilainen & Koskinen 2019, 323)

Samoin kuin yleisten megatrendien kohdalla, myös finanssialaan vaikuttavien kehityssuuntien suhteen vallitsee yhteisymmärrys, kuten ylempänä esiteltyt lähteet osoittavat. Vaikka Rajander – Juustin vuonna 2012 esittämä kuvaus finanssialaan vaikuttavista megatrendeistä on jo vuosia vanha, myöhempiin listauksiin ja yleisiin megatrendeihin vertaaminen osoittaa, että monelta osin se on edelleen ajankohtainen. Tämä kertoo megatrendien vaikutuksen pitkäkestoisuudesta.

3 Työn muutos

Toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten seurauksena työ on muuttunut valtavasti viimeisinä vuosikymmeninä. Enää työntekijän ei ole mahdollista ajatella, että työ voisi säilyä koko työuran ajan muuttumattomana. Tosiasia kuitenkin on, että vielä emme tiedä tarkasti digitalisaation ja muiden megatrendien vaikutusta, joten on mahdotonta tietää, millaista työ lopulta tulevaisuudessa on. Työn muutos asettaa osaamisen suhteen uudenlaisia vaatimuksia, joita tulisi pystyä ennakoimaan ja joihin tulisi pystyä vastaamaan riittävän nopeasti. Työn muuttuessa työntekijöiden, organisaatioiden, esimiesten ja koulutusjärjestelmän on kaikkien oltava mukana ennakoimassa muutoksen suuntaa ja oltava valmiita muutosten tekemiseen (Finanssiala 2019b, 5).

Näkemykset työn muutoksen seurauksista ovat hyvin pitkälti polarisoituneet. Toisessa ääripäässä nähdään valtavasti mahdollisuuksia uuden tyyppisten töiden syntyessä ja ajatellaan muutosten vapauttavan työntekijöitä rutiininomaisista tehtävistä ja tuottavuuden parantuvan. Toinen puoli näkee työpaikkojen katoavan ja teknologian korvaavan työntekijät. Vaikka vaikutukset vaihtelevat alueittain ja toimialoittain, selvää on, että muutos on meillä ja sen suunta riippuu nyt tehdyistä toimenpiteistä. (World Economic Forum 2016, 10.)

John Maynard Keynes toi 1930-luvulla käyttöön termin teknologinen työttömyys. Termillä hän viittasi tilanteeseen, jossa uuden teknologian käyttöönotosta seuraa väliaikaista työttömyyttä, jonka tulisi korjaantua, kun uusia työpaikkoja syntyy ja työntekijät hankkivat uusia taitoja. Keynesin näkemyksistä merkityksellisimpiä oli ajatus, että automatisaation vaikutukset riippuvat hyvin pitkälti uusien työpaikkojen syntymisestä ja siitä, kuinka kitkattomasti työntekijöiden siirtyminen uusiin töihin tapahtuu. Tulevien vuosien työllisyyden lisääntymisen tai vähentymisen kannalta ratkaisevaa on siis työntekijöiden koulutustautuminen ja heidän taitojensa päivittäminen uusiin töihin sopiviksi. (McKinsey & Company 2017b, 11.) Vaikka talouden rakenteilla, taloussuhdanteilla ja työmarkkinoiden toimivuudella on suuri merkitys, on selvää, että jos uusiin osaamisvaateisiin ei pystytä vastaamaan, voi riskinä olla teknologisen työttömyyden muuttuminen pysyvämmäksi rakenteelliseksi työttömyydeksi (Koski 2018, 16).

Koronavirus on vuoden 2020 keväästä alkaen osaltaan mullistanut työn tekemistä monilla aloilla ja työntekijöiltä on vaadittu uudenlaista osaamista esimerkiksi etätöskentelyn suhteen. Jonker-Hoffrén, Järvensivu ja Koivunen (29.4.2020) toteavat, että etätöiden tekemisen on pitkään ennakoitu lisääntyvän, mutta korona vauhditti kehitystä ennen näkemättömällä tavalla. Sama koskee digitaalisten työvälineiden ja -alustojen käyttöä. Koronavirus

on myös osaltaan vaikeuttanut työelämän tulevaisuuden ennustamista. On hankalaa ennakoida, millainen työvoiman rakenne tulee tulevaisuudessa olemaan tai mikä on työvoiman tarve tietyillä aloilla. Luultavasti muutokset työtehtävissä ja eri ammattien arvostuksessa tulevat näkymään tulevaisuudessa tiettyjen alojen töissä. (Jonker-Hoffrén ym. 29.4.2020.) Nähtäväksi jää, kuinka pysyviksi korona-ajan muutokset kokonaisuudessaan jäävät.

3.1 Digitalisaation ja automatisaation vaikutus työhön

Yksi työn muutokseen keskeisimmin vaikuttaneista tekijöistä on teknologian, erityisesti automatisaation ja tekoälyn kehitys. Todennäköisesti ei ole olemassa monia ammatteja, jotka voitaisi kokonaan automatisoida. Sen sijaan hyvin monissa ammateissa osia työtehtävistä voidaan automatisoida ja samalla niiden tehtäväkuviin voi tulla suuriakin muutoksia. (Koski, 2018, 15; Koski & Husso 2018, 17 - 18.) Tekoälyä hyödyntävän robotiikan kehittyminen on merkittävää sikäli lähes kaikkien talouden toimialojen kannalta, että se automatisoi tehtäviä, joissa sitä ei ole käytetty aikaisemmin (Koski 2018, 13).

Tekoälyn vaikutuksia työpaikkoihin on tarkasteltu useissa tutkimuksissa, joiden ennusteissa on suuria eroja. Freyn ja Osbornen (2013) tutkimuksessa pyrittiin ennakoimaan tulevien kahden vuosikymmenen kehitystä eri ammattien näkökulmasta. Heidän näkemyksensä on, että USA:ssa jopa 47 prosenttia ammateista automatisoituu 70 prosentin todennäköisyydellä. Tutkimus on herättänyt paljon keskustelua ja poikanut lukuisia tutkimuksia, joissa lähestymistapaa asiaan on muokattu. Arnzt, Gregory ja Zierahn (2016) lähestyivät asiaa tutkimuksessaan ottamalla tarkasteluun eri ammattien sijaan niihin sisältyviä tehtäviä. Tutkijat painottivat eri ammattien sisältävän hyvin monenlaisia ja hyvin vaihtelevasti automatisoitavissa olevia tehtäviä. Heidän johtopäätöksensä oli, että aiemmissä tutkimuksissa automatisoinnin mahdollisuuksia on liioiteltu. He näkivät tutkimuksessaan USA:ssa automatisaatiopotentialia vain 9 prosentissa töistä ja Suomen osalta vastaava luku oli 6,6 prosenttia. (Koski 2018, 14; Koski & Husso 2018, 16 – 17.)

McKinsey & Companyn (2017a) raportissa puolestaan arvioidaan tehtäväkuvan olevan alle 5 prosentissa ammateista sellainen, että työ kokonaisuudessaan voitaisi automatisoida. Raportin mukaan monet ammatit voitaisiin osittain automatisoida ja raportissa arvioidaankin tehtävien olevan 60 prosentissa ammateista sellaisia, että niistä voidaan automatisoida vähintäänkin 30 prosenttia. Tässäkin raportissa kuitenkin korostetaan, että automatisaatio ei välttämättä merkitse työpaikkojen katoamista, vaan seurauksena voi olla työhön sisältyvien tehtävien uudistuminen.

Maailmanlaajuisesti jopa 75 -375 miljoonan ihmisen täytyy vaihtaa kokonaan toiseen ammattiryhmään ja opetella täysin uusia taitoja. Suurimmaksi haasteeksi ei tule niinkään työpaikkojen riittävyys, vaan se, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen ja riittävästi tukea uudenlaisiin tehtäviin siirtymiselle. Historiaa tarkastelemalla voitaisi arvioida, että 2030 mennessä työvoiman tarpeesta 8 – 9 prosenttia on täysin uusissa ammateissa, joita ei ole aiemmin ollut lainkaan. Maakohtaiset erot voivat olla hyvin suuria siinä, kuinka suuresta osasta työvoimaa puhutaan. (McKinsey & Company 2017a.)

McKinsey & Companyn (2017b) toinen raportti keskittyy selvittämään digitalisaation ja tekoälyn mahdollisia vaikutuksia Suomessa ja kahdeksassa muussa Euroopan maassa, joita voidaan pitää digitalisaation edelläkävijöinä. Raportin skenaario ulottuu vuoteen 2030 ja sen mukaan eniten työpaikkoja katoaa tuotantoteollisuudesta, kuljetusalalta sekä hotelli- ja ravintola-alalta. Näiden alojen osuus kokonaistyöllisyydestä tulee laskemaan vuoden 2016 tasosta 1,4 – 0,9 prosenttia. Toiseen ääripäähän sijoittuu ICT-ala, jonka osuuden kokonaistyöllisyydestä odotetaan kasvavan 3 prosenttia ja työntekijöiden kokonaismäärän kasvavan 5,9 prosenttia vuosittain. Finanssialan osuuden kokonaistyöllisyydestä ennakoidaan pysyvän nykyisellä tasolla (2,9 prosenttia) ja työntekijöiden määrän kasvavan vuosittain 0,2 prosenttia. (McKinsey & Company 2017b, 41.)

3.2 Työn muutos finanssialalla

Finanssiala työllistää tällä hetkellä Suomessa noin 36 000 henkilöä. Finanssialan henkilöstö on johtotasoa lukuun ottamatta edelleen naisvaltaista, sillä alan työntekijöistä naisia oli 65 % vuonna 2018. (Finanssiala 2019b, 4, 10.) Työn murros ja digitalisaatio ovat johtaneet tiettyjen työtehtävien katoamiseen finanssialalla, mutta toisaalta uudenlaiset palvelut ja digitalisaation ja tekoälyn tuomat eri mahdollisuudet ovat luoneet samalla kokonaan sisällöltään uusia töitä. (Finanssiala 2019b, 5 – 7; Rajander-Juusti 2015, 31 – 32.)

Finanssialan henkilöstön näkemyksiä tulevaisuuden työstä kartoitettiin Suomessa vuonna 2015. Silloin tutkimukseen vastanneista valtaosa uskoi joustavien työaikojen ja etätöiden lisääntyvän. Hyviä digitaitoja pidettiin pakollisina ja virtuaaliorganisaatioiden nähtiin olevan keskeinen osa finanssialan tulevaisuutta. Vastaajat näkivät tulevaisuuden työn monikanavaisena ja työtä tehtävän eri alojen asiantuntijoiden muodostamissa tiimeissä. Teknologia-avusteisen itsepalvelun määrän arveltiin kasvavan edelleen. Vakuutus- ja pankkisektoreiden välisten palvelurajojen katoamista pidettiin hyvin todennäköisenä. (T-media 2015, 5 - 7.)

Kaikkiaan eniten työtä finanssialalla on muuttanut digitalisaation eteneminen ja finanssialaa voidaankin pitää digitalisaation uranuurtajana. Tätä selittää finanssialan tietovaltaisuus ja se, että alan ydintoiminnot ja palveluprosessit ovat sellaisia, joissa teknologiaa voidaan käyttää monipuolisesti. (Campanella, Del Giudice & Della Peruta 2013, teoksessa Parkatti & Tammelin 2020, 155). Parkatti ja Tammelin (2020, 154) toteuttivat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, jossa pyrittiin analysoimaan olemassa olevaa tietoa finanssialan työn digitalisoitumisesta erityisesti työntekijöiden ja työprosessien näkökulmasta. Tutkimuksen aineiston muodostivat 2010-luvulla julkaistut englanninkieliset vertaisarvioitdut tieteelliset artikkelit, painottuen vuosiin 2016 - 2018.

Parkatti ja Tammelin toteavat digitaalisen kompetenssin olevan finanssialalla keskeinen uusi osaamisalue. Digitaalisen kompetenssin he näkevät laajasti ja sisällyttävät siihen pelkän teknisen osaamisen lisäksi vuorovaikutustaidot sekä kyvyn käyttää sosiaalista mediaa ja verkkoympäristöjä työyhteyksissä. Digitalisaatio vaikuttaa paitsi työtehtäviin, myös siihen miten ja millä välineillä tehtävät suoritetaan. Digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisen tiedon ja asiakassuhteiden hallinnan ja sen avulla voidaan tehostaa työhön liittyviä prosesseja. Selkeimmin eniten digitalisaation vaikutus näkyy palveluprosesseissa, jotka tapahtuvat enimmäkseen digitaalisesti ajankohdasta riippumatta. Tutkijat kiteyttävät finanssialan tulevaisuudessa digitalisaation yhteydessä kohtaamat haasteet seuraavasti: "Toimialan haasteena on mielekkäiden tehtäväkokonaisuuksien rakentaminen ja rutiin omaista työtä tekevien osaamispääoman laajentaminen sekä vaativampien työtehtävien lisääminen osaksi työnkuvaa." (Parkatti & Tammelin 2020, 154,164.)

Finanssikriisin vaikutukset eivät näkyneet alan työllisyydessä Suomessa kovinkaan huomattavasti (Finanssiala 2019b, 12). Kuitenkin pyrkimys estää uusia finanssikriisin kaltaisia tilanteita on tuonut finanssialalle paljon uutta ja tiukempaa sääntelyä (Kauppi 9.1.2019). Tämä heijastuu luonnollisesti myös finanssialalla tehtävään työhön. Vuoden 2008 finanssikriisin vaikutukset talouteen jäivät merkittävästi pienemmiksi kuin koronaviruspandemian vaikutukset (Jonker-Hoffrén ym. 29.4.2020). Koronapandemian kokonaisvaikutus työhön ja finanssialaan on tällä hetkellä, pandemian ollessa vielä voimissaan, vasta vähitellen valottumassa. Finanssivalvonta totesi maaliskuussa 2020, että koronaviruksen taloudelle aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia on kokonaisuudessaan todella haastavaa arvioida. Samalla Finanssivalvonta kuitenkin korosti Suomen vakavaraisen finanssisektorin lähtökoh- tien olleen hyvät erittäin poikkeuksellisesta tilanteesta selviämiseen. Vuoden 2020 mittaan selvisi, että vaikka toimintaympäristön epävarma tilanne jatkuu, Suomen finanssisektori on toistaiseksi selviytynyt suhteellisen hyvin koronan negatiivisista talousvaikutuksista. Pankkisektorin vakavaraisuus ei horjunut vuoden 2020 alkupuoliskolla ja sen tappionsietokyky

säilyi yhä eurooppalaista keskitasoa parempana. (Finanssivalvonta 17.3.2020, 15.9.2020.)

Vaikuttaisi siltä, että finanssialalla on koronapandemian aikana siirrytty suhteellisen kivuttomasti korona-ajan työoloihin, joissa etätyö on ensisijainen vaihtoehto. (mm. Gerdt 11.9.2020; Vakuutusväen liitto 6.5.2020.) Vakuutusväen liitto toteutti huhtikuussa 2020 kyselyn, johon vastaukset saatiin 700:lta vakuutusalan asiantuntijalta. Vastaaajista neljä viidestä oli siirtynyt kokonaan etätyöhön koronakriisin alkuvaiheessa. Kysely osoitti siirtymisen ja työskentelyn sujuneen hyvin ja työntekijät antoivat yhtiöiden toiminnasta poikkeuksellisessa tilanteessa positiivista palautetta. (Vakuutusväen liitto 6.5.2020.)

4 Osaaminen

Osaaminen on käsitteenä varsin laaja ja se voidaankin määritellä usealla eri tavalla riippuen siitä, missä asiayhteydessä osaamisesta puhutaan. Tässä raportissa käytetään termiä osaaminen, mutta hyvin usein osaamisen synonyyminä käytetään mm. kompetenssia, pätevyyttä, ammattitaitoa tai tietotaitoa. Osaamista tarkastellaan usein yksilön kannalta. Osaamisesta voidaan kuitenkin puhua paitsi yksilön myös erilaisten tiimien, ryhmien sekä organisaatioiden yhteydessä (Ojala 2008, 50).

Osaamista voidaan hankkia monella tavoin, esimerkiksi koulutuksen, opiskelun tai tekemisen kautta. Ojala (2008, 50) listaa yksilön osaamisen koostuvan hyvin monenlaisista asioista, kuten tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, mutta myös yksilön asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yksilön osaamisesta lähteminen on monesti yksinkertaisin tapa tarkastella osaamista. Organisaation tasolla osaaminen on monimutkainen kokonaisuus, joka muodostuu henkilöstön osaamisesta, heidän välisestään vuorovaikutuksesta ja toiminnasta. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Siljanpää 2007, 112.)

4.1 Ketterä oppiminen

Osaamisen käsitteeseen liittyy läheisesti oppimisen käsite. Muuttuvassa toimintaympäristössä sekä yksilöiden että organisaatioiden on opittava uutta, sillä muutoksien edessä ainoastaan osaamista uudistamalla voi varmistaa pärjäämisensä. Muutoksen ja oppimisen välinen yhteys on selkeä, sillä muutos tekee nykyisen osaamisen riittämättömäksi ja ohjaa osaamisen päivittämiseen. Toisaalta muutoksen ja kehityksen pohjan muodostaa juuri osaamisen kehittyminen. Yksilön näkökulmasta osaaminen on ratkaisevassa roolissa työstä suoriutumisessa. Työntekijän myönteisen asenteen rooli painottuu ja on edellytyksenä sille, että työntekijän osaaminen voi tulla täysimittaisesti hyödynnetyksi. (Hätönen 2011, 9; Viitala 2005, 11, 29, 160.)

Muutaman viime vuoden aikana myös Suomessa ketterän oppimisen käsite on noussut täydennyskoulutusajattelun rinnalle (Jarenko 3.12.2019; Jarenko & Ojala 8.1.2019).

Koska kaikkien töiden osaamisvaatimukset ovat kasvaneet samalla kuin työtehtävät ovat muuttuneet vaativammiksi ja laajemmiksi, on oppiminen noussut yhdeksi työnteon oleelliseksi osaksi. Vanha elinikäisen oppimisen malli, jossa vuorotellen opitaan ja tehdään työtä, on auttamatta liian hidas nykyisen työelämän muutoksen ja kilpailun edessä. Elinikäisen oppimisen tarve ei ole hävinnyt mihinkään, mutta oppimisen täytyy koko ajan tapahtua työssä ja sen ohessa, ei työstä erillisenä. (Ojala 2018, 15 - 17.)

Ketterä oppiminen tapahtuu osana työtä ja sen varsinainen tavoite on työnteko, ei itse oppiminen. Oppimistarve ei siis niinkään liity esimerkiksi työntekijän omaan haluun kehittyä tai oppia. Ketterää oppimista voisi siis kuvailla niin, että sen alle sijoittuu rutiininomaista työtä lukuun ottamatta kaikki työ. Oppiminen tapahtuu käytännön tarvetta varten ja opittua sovelletaan heti käytäntöön. (Jarenko 3.12.2019.) Tällä hetkellä asiakkaat ja heidän kokemansa arvo suuntaavat oppimista yrityksissä entistä enemmän. Koska toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, samanlaisina toistuvat tilanteet ovat vähentyneet huomattavasti. Ei ole siis mahdollista pärjätä valmiiksi annetuilla ohjeilla tai parantaa tehokkuutta toistolla. Tehokkuus lähteekin kyvystä mahdollisimman nopeasti hankkia, omaksua ja soveltaa tietoa ja osaamista. (Ojala 2018, 20 - 21.)

Ojala (2018, 185 - 186) mainitsee ketterän oppimisen mahdollistavina toimintamalleina mm. asiakkaalta ja omasta toiminnasta oppimisen, palvelumuotoilun, projektit, mentoroinnin, analytiikan tuella oppimisen ja ongelmanratkaisun. Oppimista edistävät toimintatavat eivät yksistään riitä vaan täytyy varmistaa, että organisaation yhdessä osassa opittua saadaan nopeasti jaettua muuallekin koko organisaatiossa. Tämä skaalautuva oppiminen on avain koko organisaation uusiutumiseen ja siihen, että organisaation voidaan sanoa olevan ketterästi oppiva organisaatio. Ketterän oppimisen taidot ovat työntekijälle paras tapa varmistaa menestyminen epävarmassa tulevaisuudessa. (Ojala 2018, 23 - 24.)

4.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisesta on kirjoitettu paljon ja sen merkitys on vain kasvanut, kun toimintaympäristö ja työ muuttuvat nopeasti ja kilpailu kiristyy. Aihetta on tutkittu eri tieteenaloilla ja useista eri näkökulmista, joten eri yhteyksissä käsitteen sisältämät merkitykset voivat vaihdella. Siitä vallitsee kuitenkin yksimielisyys, että organisaatioiden toiminnassa ja strategiassa ei saa unohtaa osaamisen kehittämisen merkitystä. (Asikainen 2016, 43.)

Osaamisen johtamisessa osaamista pyritään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen toimintaedellytyksien ja kilpailukyvyn tukemisessa ja varmistamisessa. (Viitala 2005, 14). Siihen voidaan sisällyttää se tarkoituksellinen toiminta, jolla tähdätään yrityksen strategian ja päämäärien perusteella määritellyn osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen, uudistamiseen ja kartuttamiseen. Osaamistarpeet nousevat siis yrityksen strategiasta ja päämääristä. Kun yrityksen strategia ja tavoitteet on selkeytetty, määritellään yrityksen ydinosaaminen, jonka perusteella hahmotetaan organisaation eri tasojen osaamisalueet ja osaamiset. Tämän jälkeen kartoitetaan osaamiset, selvitetään kehitystarpeet ja tehdään kehityssuunnitelmat. (Sydänmaanlakka 2012, 132 - 133.)

Myös ketterää oppimista pitää johtaa, vaikka itseohjautuvuus ja omatoimisuus kuuluvatkin oleellisesti ketterään oppimiseen (Jarenko & Ojala 8.1.2019). Perinteiset osaamisen kehittämisen menetelmät eivät käy tarpeettomiksi ketterän oppimisen seurauksena. Ketterän oppimisen voidaan katsoa täydentävän peruskoulutuksen ja erilaisten valmennusten ja lisäkoulutusten muodostamaa kokonaisuutta. (Jarenko & Ojala 8.1.2019.) Ketterän oppimisenkin kohdalla osaamistarpeet nousevat yrityksen strategiasta. Ketterän oppimisen johtaminen eroaa kuitenkin perinteisestä osaamisen johtamisesta, vaikka se ei välttämättä kokonaan korvaa perinteisemmistä lähtökohdista lähtevää osaamisen johtamista. Ketterän oppimisen johtamisessa tulee pitää huolta siitä, että sekä työntekijöillä että koko organisaatiolla on olemassa lähtökohdat ja resurssit ketterään oppimiseen. Yrityksen johdon on voitava lähteä ajatuksesta, että työntekijät osaavat oppia yrityksen strategisista lähtökohdista tarkasteltuna oikeita asioita. (Jarenko 3.12.2019.)

Asikainen (2016) on tutkinut etätyötä osaamisen ympäristönä erityisesti finanssialan näkökulmasta ja tuonut esiin kysymyksen etätyötä tekevien osaamisen johtamisesta ja siitä, millä tavoin mahdollistetaan heidän osaamisensa jatkuva kehittyminen. Vastuu osaamisen kehittämisestä säilyy kuitenkin edelleen jaettuna, vaikka etätyön yhteydessä yksilön oma vastuu sen osalta kasvaakin. Vastuuta osaamisen johtamisesta ei voida kokonaisuutena vierittää yksilön harteille etätyössäkään, sillä työyhteisön ja johtajuuden rooli ei häviä mihinkään. (Asikainen 2016, 2, 91.)

4.3 Työelämätaidot ja itsensä johtaminen

Työntekijä tarvitsee substanssiosaamisensa lisäksi työelämätaitoja eli ns. prosessiosaamista ja monilla aloilla näiden välillä onkin tiivis yhteys. Prosessiosaaminen mahdollistaa työntekijän oman osaamisen hyödyntämisen täysimittaisena ja sen kytkemisen yhteen organisaation muiden henkilöiden ja heidän osaamispotentiaalinsa kanssa. (Salminen 2015, 67 – 69.) Hyvät työelämätaidot näyttävät usein olevan työelämässä menestyneitä ja hyvinvoivia työntekijöitä yhdistävä tekijä. Työelämätaitoihin voidaan sisällyttää kaikki taidot ja valmiudet, joiden hallitseminen on edellytys työelämässä toimimiselle. (Aarnikoivu 2010, 7.)

Työelämätaitoja on mahdollista ryhmitellä monella tavalla. Yksi mahdollinen tapa on luokitella työelämätaidot kolmeen ryhmään, jotka ovat:

- oman toiminnan ohjaaminen ja itsensä johtaminen
- viestintä-, vuorovaikutus ja yhteistyötaidot
- asiantuntijataidot.

Kun työhön sisältyvät tehtävät monipuolistuvat ja toimenkuvat muuttuvat entistä pirstaleisemmiksi, itsensä johtaminen ja ylipäätään oman toiminnan ohjaamiseen liittyvät taidot

nousevat hyvin merkittävään rooliin. Näitä taitoja ovat taito oppia uutta, projektityöskentelytaidot, motivaation ja kiinnostuksen rakentuminen, ajankäytön ja oman työn suunnittelu sekä omien työskentelytapojen arviointi ja työn haasteiden tunnistaminen. (Helsingin yliopisto 2019, 3 – 4.)

Itsensä johtaminen onnistuu vain, kun sen pohjana on hyvä itsetuntemus. Teemme itsemme johtamista tietoisesti ja tiedostamatta. Itsensä johtamisesta voidaan erottaa kolme osa-alueita: ajattelu, sisäinen motivaatio ja toiminta. Jotta itseään voi johtaa, täytyy osata pysähtyä ja tarkastella omaa toimintaansa ja tilannettaan laajasti eri näkökulmista. Kaikki lähtee omien tarpeiden havaitsemisesta, jonka jälkeen voidaan asettaa tavoitteita, toimia niiden suuntaisesti ja myöhemmin tehdä seurantaa. Kyky uudistua on keskeinen osa itsensä johtamista. (Aarnikoivu 2010, 99 – 100.)

4.4 Tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla

Kuten luvussa 3 tuli esiin, jo vuosikymmeniä sitten Keynes korosti teknologisen työttömyyden käsitteen yhteydessä työntekijöiden osaamisen kehittämisen merkitystä (McKinsey & Company 2017b, 11). Työn muutoksesta seuraa, että myös työn vaatima osaaminen muuttuu. Koska osaaminen vanhenee nopeasti, vain osaamisen jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen mahdollistaa työelämässä menestymisen.

Finanssialan kannalta osaamisen päivittämisen ratkaisevan tärkeää roolia on tuonut esiin mm. Pohjola (2015, 19). Pohjola nostaa esiin kolme tapaa, joiden avulla finanssialan yritykset voivat pärjätä kilpailussa. Hän mainitsee palveluiden jatkuvan kehittämisen ja yrityskulttuurin luomisen sellaiseksi, että asiakkaiden digitaalisia palveluja koskevat odotukset täyttyvät. Kolmantena keinona Pohjola nostaa esiin sen, että henkilöstön toimintatapoja ja osaamista päivitetään jatkuvasti. Hänen näkemyksensä mukaan nämä kolme keinoa ovat ratkaisevia paitsi työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja liiketoiminnan kannattavuuden kannalta, myös työpaikkojen säilyttämisen osalta. Pohjola (2015, 12) myös korostaa osaamisen merkitystä työn tuottavuuden lähteenä. Mitä parempi osaaminen työntekijällä on, sitä paremmin hän työstään suoriutuu.

Finanssiala ry:n toimeksiannosta on tehty muutamia tutkimuksia alan tulevaisuuden osaamisvaateisiin liittyen. Haaga-Helia toteutti vuonna 2017 Finanssiakatemian kyselyn koskien finanssiosaamista ja -koulutusta. Kyselyssä kartoitettiin mm. vastaajien näkemyksiä siitä, miten uusia osaamistarpeita voi tunnistaa. Finanssialan asiantuntijat mainitsivat mm. markkina- ja kilpailija-analyysit, asiakastutkimukset ja asiakaspalautteet, sisäiset kehittä-

miskyselyt ja osaamiskartoitukset, koulutustarvekyselyt, trendit, heikot signaalit ja kehityskeskustelut. Oppilaitosten edustajien kohdalla korostui yritysysteistyö sekä markkinoiden, toimintaympäristön ja tulevaisuustutkimusten seuraaminen. (Haaga-Helia 2017.)

Finanssiakatemian kyselyssä vastaajilta kysyttiin myös, mistä finanssialan osaaminen syntyy. Vastausvaihtoehdoissa oli annettu prosenttimäärät sekä koulutuksen että työkokemuksen osuudelle. Yrityspuolen vastaajista suurin osa valitsi vaihtoehdon, jossa osaamisen sanottiin syntyvän 40 prosenttisesti koulutuksesta ja 60 prosenttisesti työkokemuksen kautta. Lähes yhtä suosittu oli vaihtoehto, jossa prosentit jakautuivat 20 prosenttia koulutukselle ja 80 prosenttia työkokemukselle. Koulutuspuolen vastaajilla nousi kaikkein suosituimmaksi sama vaihtoehto kuin yrityspuolen edustajilla eli valtaosa osaamisesta (60 prosenttia) karttuisi työn kautta. Erona yrityspuolen vastaajiin heillä toiseksi suosituimmaksi nousi vaihtoehto osaamisen kertymisestä 60 prosenttisesti koulutuksesta ja 40 prosenttisesti työkokemuksen kautta. (Haaga-Helia 2017.) Yrityspuolella työskentelevät asiantuntijat näkivät siis työkokemuksella olevan suuremman roolin kuin oppilaitosten edustajat.

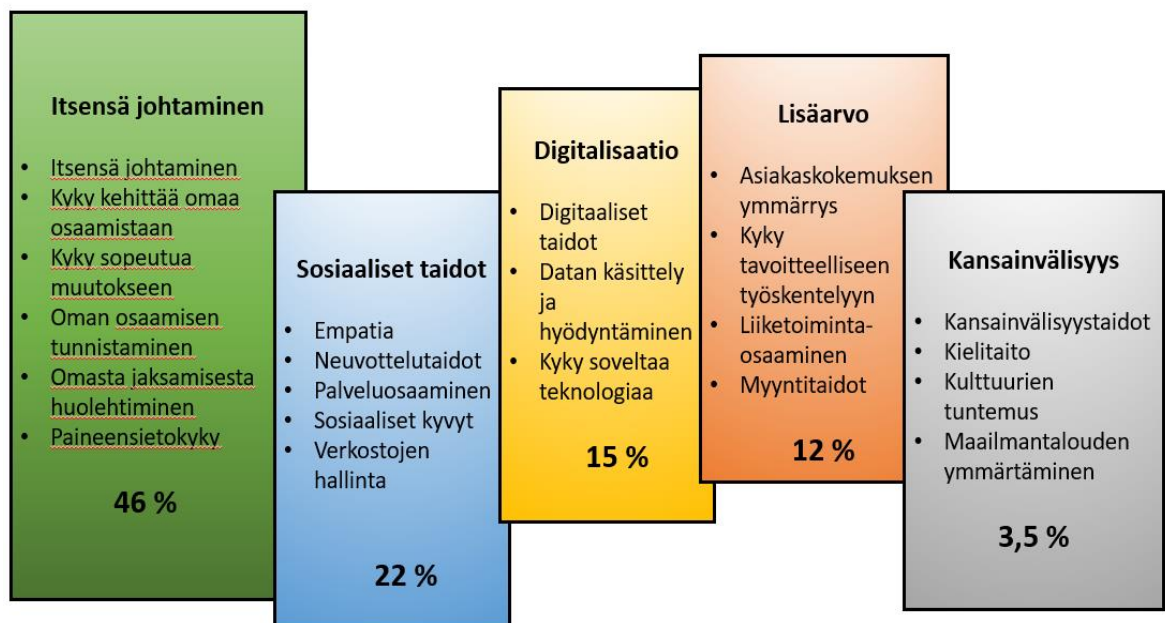
Vuonna 2015 toteutetussa kyselytutkimuksessa finanssialan henkilöstö arvioi tulevien kymmenen vuoden aikana erityisen keskeisiksi osaamisalueiksi nousevan joustavuuden ja kyvyn reagoida muutoksiin, moniosaamisen, asiakaspalvelutaitojen, myyntitaitojen ja vuorovaikutus- ja viestintätaitojen. Esimiehillä arvioitiin korostuvan varsinkin valmentavan johtamisen taidot. Vastaajat näkivät työtehtävien muuttuvan monipuolisemmiksi ja vaativan kykyä improvisoida. He uskoivatkin tehtävien jatkossa vaativan luovuutta ja innovatiivisuutta selvästi aiempaa enemmän. Yrittäjämäistä asennetta työhön pidettiin tulevaisuudessa keskeisenä. Muutosten edellä nähtiin myös hidasteita. Vanhojen toimintamallien, työn aikapaineiden ja alan tiukan sääntelyn koettiin jossain määrin hidastavan uudistumista. (T-Media 2015, 5, 9, 11 - 12.)

Finanssialan Top 5 -osaamiskyselyssä (Finanssiala, 2018) puolestaan haettiin 35:stä osaamisesta viittä 2020-luvun alkupuolella tärkeimmäksi nousevaa osaamista. Kyselyssä selkeästi keskeisimmiksi osaamistarpeiksi nousivat kyky sopeutua muutokseen ja kyky oman osaamisen kehittämiseen (kuva 2). Seuraavaksi tärkeimmiksi vastaajat arvioivat sosiaaliset kyvyt ja itsensä johtamisen.



Kuva 2. Finanssialan Top 5 -osaamistarpeet (mukaillen Finanssiala 2018)

Alla olevassa kuvassa (kuva 3) samaisen tutkimuksen osaamisista on ryhmitelty viiden otsikon alle eli itsensä johtaminen, sosiaaliset taidot, digitalisaatio, lisäarvo ja kansainvälisyys. Tämä ryhmittely havainnollistaa, miten selkeästi muita osaamisista tärkeämmäksi nousivat itsensä johtamisen alle sijoittuvat taidot. Toiseksi suurimmaksi ryhmäksi nousi sosiaaliset taidot ja kolmanneksi digitalisaatioon liittyvät taidot. (Finanssiala 2018.)



Kuva 3. Tulevaisuuden osaamistarpeet (mukaillen Finanssiala 2018)

5 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena oli koota ja luoda tietoa finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja niiden ennakkointiin liittyen. Tutkimuksesta saatuja tuloksia Finanssiala ry ja Finanssiakatemia voivat hyödyntää mm. jakamalla tietoa jäsenistölleen tai oppilaitosyhteistyötä tehdessään.

Tutkimusongelmaksi muodostui:

Mitä ovat tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla?

Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat finanssialaan vaikuttavia megatrendejä ja kuinka niitä seurataan yrityksissä?
2. Mistä finanssialan osaaminen syntyy ja kuinka finanssialalla voi kehittyä?
3. Kuinka finanssialan uusia osaamistarpeita pyritään tunnistamaan?
4. Kenellä on vastuu siitä, että työntekijän osaaminen on ajan tasalla?
5. Kuinka saada työntekijät itse huomaamaan osaamistarpeiden muutokset ja motivoita heitä itseään olemaan aktiivisia osaamisen kehittämisen suhteen?

Tutkimusongelmasta ja -kysymyksistä nousi kolme teemaa tutkimuksen teemahaastattelujen pohjaksi: megatrendit, finanssialan osaamistarpeet ja osaamisen kehittäminen.

5.1 Tutkimusmenetelmän ja aineiston valinta

Opinnäytetyötä varten toteutettiin empiirinen tutkimus, joka on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusmenetelmä sopi tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 73) toteavat tämän olevan tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusotteen soveltaminen edellyttää ilmiön tuntemista, kun taas kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja kuvaamiseen. Laadullisen tutkimuksen keskeisenä tavoitteena onkin selvittää kokonaisvaltaisesti ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Kananen 2019, 25 - 26.) Tämä on tärkein perustelu sille, miksi tämä tutkimus toteutettiin juuri laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän soveltaminen tarjosi mahdollisuuden muodostaa kokonaisvaltainen kuva finanssialan osaamisesta ja siihen liittyvistä tulevaisuuden haasteista.

Tutkimuksen aineistona käytettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla kerättyä aineistoa. Teemahaastattelu rakentuu tiettyjen teemojen ja niihin kytkeytyvien tarkentavien ky-

symysten varaan. Haastateltavien valinta vaatii harkintaa ja sen huomioimista, että haastateltavien tulee olla juuri kyseisen tutkimuksen tarkoitukseen sopivia. Joustavuutta voidaan pitää haastattelun suurimpana etuna. Haastattelutilanteessa on mahdollista selvittää tai toistaa kysymyksiä ja oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä. Haastateltavan kanssa on mahdollista keskustella ja tutkimuskysymykset voidaan tarvittaessa esittää tilanteen mukaan vaihtelevassa järjestyksessä. Haastattelun hyväksi puoleksi voi katsoa myös sen, että haastateltavat henkilöt on mahdollista valita sen perusteella, että heillä tiedetään olevan tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63 - 64, 73.)

Tätä tutkimusta varten haastateltiin viittä finanssialan eri sektoreilla ja erilaisissa tehtävissä toimivaa asiantuntijaa. Haastateltavat valittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastateltaviksi haluttiin henkilöitä, joilla on työnsä kautta asiantuntemusta ja pitkä kokemus finanssialasta, ja jotka päivittäin työssään ovat tekemisissä tutkimuksen aihepiiriin liittyvien asioiden kanssa. Toimeksiantaja tuntee finanssialan eri toimijat ja osasi suositella haastateltaviksi finanssialan eri sektoreilta kokeneita asiantuntijoita, jotka voisivat tuoda tutkimuksessa esiin mahdollisimman laajalti näkemystä finanssialan osaamisesta.

Tutkimusta varten haastateltuja henkilöitä ei nimetä tässä raportissa eikä heistä kerrota mitään heitä yksilöiviä tietoja. Haastateltavien joukko koostui sekä miehistä että naisista, jotka työskentelevät finanssialan eri sektoreilla. Haastateltavina oli paitsi HR-asiantuntijoita liiketoimintapuolelta, jotka toivat työnantajan näkökulmaa tutkimukseen, myös henkilöstöä edustavien ammattiliittojen asiantuntijoita. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen käsitys tutkittavasta aiheesta. Haastateltavien määrää pohdittaessa toimeksiantajan kanssa päädyttiin aloittamaan viidestä haastateltavasta.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa selkeää sääntöä siihen, kuinka paljon haastateltavia tulisi olla. Tutkimusaineiston syvällisyys ja laatu ovat määrää oleellisempia. Laadullista tutkimusta tehtäessä on otettava huomioon aina se, että vasta tutkimusprosessin aikana voidaan lopullisesti ratkaista tutkimusta varten haastateltavien henkilöiden määrä. Ennakkoon ei voida tietää milloin saavutetaan tilanne, jossa uudestaan haastateltavat eivät anna enää aineistoon mitään uutta tai muuta tulkintaa ja voidaan puhua saturaatiosta eli kylläntymisestä. Aineisto on saturoitunut eli riittävä silloin, kun siinä nousevat toistuvasti esiin samat asiat. (Kananen 2017, 126.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 75) liittävät saturaation tulosten yleistettävyyteen. Tuloksissa havaittava toisto mahdollistaa yleistysten tekemisen jo pienehköstäkin tutkimusaineistosta.

Haastateltavien määrä on siis yhteydessä laadulliseen tutkimusotteeseen ja tutkimuksessa käytettävään tutkimusmenetelmään eli haastatteluihin. Jokaisen tutkijan on itse tehtävä päätös siitä, mikä haastateltavien määrä on sopiva kyseiseen tutkimukseen. Väistämättä myös tutkimuksen tekijän käytössä olevat resurssit eli erityisesti aika vaikuttavat tehtyjen haastattelujen määrään.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta varten valmisteltiin haastattelukysymykset ja kaikille toimeksiantajan kanssa haastateltavaksi suunnitelluille henkilöille lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostitse. Saateviestissä selvitettiin tutkimuksen tarkoitus ja esiteltiin tutkimuksen tekijä. Kaikki mukaan pyydetyistä suostuivat haastateltaviksi. Haastattelukysymykset (liite 1) olivat kaikille haastateltaville samat ja ne toimitettiin heille sähköpostitse hyvissä ajoin etukäteen eli noin viikkoa aikaisemmin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 63) korostavat, että haastateltaville on hyvä antaa tilaisuus tutustua haastattelun teemoihin tai haastattelukysymyksiin etukäteen, jotta tutkittavasta aiheesta saataisi kerättyä mahdollisimman paljon tietoa. Tällä tavoin haluttiin myös vaikuttaa haastattelujen ajankäyttöön ja herätellä haastateltavien ajatuksia haastattelun teemoista.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina toukokuussa 2018. Tutkimuksen viidestä haastattelusta kolme toteutettiin yhteistyössä toisen Finanssiala kouluttaa – hankkeessa mukana olleen opinnäytetyöntekijän, Paula Maunon, kanssa. Yhteistyön tekeminen aiheiston keräämisessä oli järkevää, sillä molempien opinnäytetöiden aihe liittyy finanssialan osaamiseen ja uusien osaamistarpeiden ennakointiin, joskin näkökulmat asiaan ovat töissä erilaiset. Yhteisesti varattu haastattelu-aika jaettiin molempien opinnäytetyön tekijöiden omaan osuuteen. Kaksi haastattelua toteutettiin haastateltavien työpaikalla ja yksi puhelimitse. Loput kaksi haastattelua tämän opinnäytetyön tekijä toteutti itsenäisesti puhelinhaastatteluina.

Kaikkiin viiteen haastatteluun saatiin järjestettyä riittävästi aikaa. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia ja kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Jokainen haastateltava oli selkeästi valmistautunut etukäteen pohtimalla haastatteluteemoja. Kaikki haastateltavat antoivat myös tarvittaessa luvan palata haastattelun aiheisiin sähköpostitse, jos jokin asia vaatisi tarkennusta tai esiin nousisi lisäkysymyksiä.

Haastattelut eivät edenneet orjallisesti kysymysjärjestystä noudattaen. Koska haastateltavat olivat valmistautuneet, haastattelu eteni monissa kohdissa enemmänkin vapaasti keskustellen. Näin ollen osalle haastateltavista haastattelijan ei juurikaan tarvinnut esittää kysymyksiä, kun teemat tulivat käsiteltyä vapaasti keskustellen.

5.3 Aineiston käsittely

Tutkimusta varten kerättyä haastatteluaineistoa alettiin käsitellä litteroimalla heti kaikkien haastattelujen toteuttamisen jälkeen. Kananen (2017, 135) korostaa, että litteroinnissa ei ole kyse aineiston analysoinnista vaan ainoastaan sen muuttamisesta toisenlaiseen muotoon. Litteroinnissa erilaisia tallenteita kuten äänitteitä kirjoitetaan kirjalliseen muotoon. Pyrkimys on saada esimerkiksi teemahaastatteluilla kerätty aineisto kirjalliseen muotoon mahdollisimman sanatarkasti. Litterointia on mahdollista tehdä erilaisella tarkkuudella riippuen siitä, mikä sopii parhaiten kyseisen tutkimuksen yhteydessä. (Kananen 2017, 134.)

Tässä tutkimuksessa tuntui järkevimmältä käyttää aineiston purkuun yleiskielistä litterointia. Siinä tekstistä on poistettu murteelliset tai puhekieliset ilmaisut ja se on siis muutettu kirjakiellelle (Kananen 2017, 135). Yleiskieliseen litterointiin päädyttiin, sillä haastatteluissa sisältö oli tutkimuksen kannalta oleellisempaa kuin se, miten haastateltava sanatarkasti ilmaisi jonkin asian. Litterointi oli aineiston analysoinnin kannalta tärkeää, mutta haastattelujen nauhoittaminen mahdollisti alkuperäiseen aineistoon palaamisen myöhemmin tarvittaessa uudelleen.

Litteroinnin jälkeen laadittiin koonti haastattelujen vastauksista jokaisen teeman alle kysymykohtaisesti. Varsinainen tutkimustulosten analysointi toteutettiin läpikäymällä ja vertailemalla vastauksia ja tekemällä niistä johtopäätökset. Tutkimuksen tulokset esitellään seuraavassa luvussa (luku 6). Tutkimustulokset on jaoteltu neljään eri alalukuun eli finanssialaan vaikuttaviin megatrendeihin, finanssialan osaamiseen, finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja osaamisen kehittämiseen.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset neljän alaluvun alle jaoteltuna. Ensimmäinen käsiteltävä teema on finanssialaan vaikuttavat megatrendit, jonka jälkeen käsitellään finanssialan osaamista, tulevaisuuden osaamistarpeita ja osaamisen kehittämistä. Tutkimustulosten raportoinnissa on käytetty haastatteluista joitakin suoria lainauksia tekstin havainnollistamiseksi.

6.1 Finanssialaan vaikuttavat megatrendit

Haastateltavat vaikuttivat hyvin yksimielisiltä siitä, että useat finanssialaan tulevaisuudessa vaikuttavat megatrendeistä ovat jo erittäin vahvasti olemassa olevia asioita. Tähän ryhmään haastateltavat niputtivat mm. digitalisaation, väestön ikääntymisen ja globalisaation. Kuitenkin digitalisaation etenemisen ja erityisesti robotiikan ja tekoälyn kehittämisen nähtiin vaikuttavan tulevaisuudessa finanssialan ja finanssialalla tehtävään työhön erittäin voimakkaasti ja tavoilla, joita vielä ei osata ennakoida. Yksi haastateltavista pohdiskeli big datan ja tekoälyn lisääntyvän käytön tuovan mukanaan eettisiä pulmia kuten ihmisistä kerätyn kulutuskäyttäytymistä ja elintapoja koskevan tiedon hyödyntämiseen liittyviä kysymyksiä. Jokainen haastatelluista asiantuntijoista toi esiin merkittävänä megatrendinä toimialojen integraation ja alalle tulleet uudet kilpailijat, joiden liiketoiminta on perinteisesti keskittynyt jollekin muulle kuin finanssialalle. Tämä johtaa yhä kiristyvään kilpailuun. Eräs haastateltava arvioi tilannetta seuraavasti:

”Toimialojen sekoittumista näkyy, mutta minusta kehitys ei ole ollut niin nopeaa kuin ajateltiin 10 vuotta sitten. ...sääntely on osittain jarruttanut sitä.”
H4

Vuoden 2008 finanssikriisin seurauksena finanssialan valvonta ja sääntely on lisääntynyt huomattavasti uusien kriisien välttämiseksi. Haastateltavat uskoivat, että finanssialan sääntelyn suhteen kehityssuunta jatkuu edelleen saman suuntaisena eli sääntelyä tulee koko ajan lisää. Useimmat haastateltavat painottivat uskovansa erityisesti asiakaskeskeisyyden merkityksen ja asiakasodotusten muutoksen näkyvän tulevaisuudessa entistä enemmän. Useammassa haastattelussa nousivat lisäksi esiin ympäristökysymysten ja vastuullisuuden kasvava painoarvo myös finanssialan näkökulmasta.

” Ympäristöasiat ja vastuullisuus laajasti ottaen ovat selkeitä trendejä ja varmasti sellaisia asioita, joissa tapahtuu vielä paljon liikehdintää.” H3

”Esimerkiksi Saksassa iso vakuutusyhtiö Allianz on tehnyt päätöksen, että he eivät vakuuta enää lainkaan hiilivoimalaitoksia. Tällaisilla päätöksillä, joita voi ihan hyvällä syyllä myös arvostella, finanssialan isot toimijat ohjaavat talouden kehitystä aika vahvasti. Finanssialan tulisi olla talouden palvelija, mutta tämän tyyppisissä päätöksissä, jotka ovat periaatteessa varmaan suurimman osan mielestä oikean suuntaisia, voidaan toisaalta kysyä, että onko finanssiala itseasiassa hyppäämässä jo kuskin paikalle.” H4

Haastateltavien vastaukset koskien sitä, miten megatrendejä seurataan heidän organisaatioissaan, olivat keskenään hyvin yhteneväisiä. Kaikissa organisaatioissa megatrendien seuraaminen on arkipäivää ja sitä pidetään oleellisena osana yritysten kehittymistä. Sen seuraaminen, mitä alalla tehdään ja tapahtuu juuri nyt, ei yksin riitä. Eläkevakuutusyhtiössä esimerkiksi tehdään paljon erilaista skenaariotyötä ja pankeissa eri yksiköt seuraavat megatrendejä ja pyrkivät ennakoimaan tulevaa omasta perspektiivistään. Kaksi haastateltavaa korosti asiakaskäyttäytymisen muutoksen ja asiakaskeskeisyyden nousun vaikutuksen näkyvän enenevässä määrin finanssialalla myös megatrendien seuraamisessa.

”[Tulevaisuuden ennakointi] näkyy tekemisessä kaikilla tasoilla. Jokaisella yksiköllä organisaatiossa on oma perspektiivinsä ja intressinsä tulevaisuuden seuraamisessa, mutta yhteinen tekijä kaikilla on asiakaslähtöisyys... Asiakas on keskiössä kaikessa tekemisessä.” H1

Ammattiliitoissakin skenaariotyö on normaalia ja jatkuvaa toimintaa. Ammattiliittojen edustajat korostivat megatrendien seuraamisessa myös kansainvälisten yhteyksien merkitystä. Ammattiliitot seuraavat tulevaisuuden kehityssuuntia myös henkilöstön edustajien ja yritysjohdon välisen yhteistyön avulla. Henkilöstön edustajien on oleellisen tärkeää olla selvillä yhtiöiden tulevaisuudensuunnitelmista ja -näkymistä.

6.2 Finanssialan osaaminen

Haastateltavat olivat samoilla linjoilla siitä, että finanssialan osaaminen syntyy valtaosin työtä tehdessä. Kaikki haastateltavat näkivät, että pohjakoulutus on jonkinlainen osaamisen pääoma työelämään tultaessa, joka mahdollistaa tekemällä oppimisen. Kuitenkin heistä jokainen korosti työssäoppimisen suurta painoarvoa. Haastateltavat toivat esiin, että vaikka muodollisella koulutuksella on roolinsa, käytännössä finanssialan osaamisen voi työssä hankkia hyvin erilaisilla pohjakoulutuksilla.

”Osaaminen kehittyy työtä tekemällä... Osaaminen syntyy arjessa.” H3

"Formaali koulutus on vain lisää siihen käytännön työssä oppimisen päälle."

H1

"Finanssialalle voidaan tulla hyvin erilaisilla pohjatutkinnoilla, mutta vain pieni osa osaamisesta syntyy oppilaitoksissa ja opiskelun kautta." H4

Eräs haastateltava totesi, että hänen organisaatiossaan ei enää juurikaan edes puhuta koulutuksesta, vaan pääasiassa vaan oppimisesta (learning). Useampi haastateltava kertoi, että heidän organisaatioissaan keskeinen ajatus osaamiseen liittyen on se, että osaamisesta 70 prosenttia ajatellaan syntyvän työtä tekemällä ja 20 prosenttia vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Loppu 10 prosenttia syntyy muodollisissa koulutuksissa.

Kolme haastateltavaa toi esille käsityksensä siitä, että vaikka jatkuva opiskelu on finanssialalla pakollista, muodollisen koulutuksen rooli on finanssialalla ylipäätään vähenemään päin.

"En usko muodollisten koulutustilaisuuksien olevan kauhean vaikuttavia. Ne voivat antaa alkusysäyksen, inspiroida, herättää mielenkiinnon ja herättää halun oppia. Parhaimmillaan niissä voi syntyä hyviä oivalluksia ja verkostoja jne., mutta ne ovat aina vain lähtökohtia yksilön tai tiimin oppimismatkalle."

H3

Haastatelluista vakuutusosalalla työskentelevä asiantuntija korosti vakuutusalan olevan pitkälle erikoistunutta ja suoraan alalle valmistavia linjoja olevan vähän, joten käytännössä vakuutusosalalle tulevien on työssä hankittava tarvittava osaaminen.

"[Vakuutus] Ala vaatii paljon peruskouluttamista ja paljon taitojen ja osaamisen ylläpitämistä koko uran aikana... Vakuutusosaaminen on yleensä lähellä nollaa töihin tulevilla." H5

Useampi haastateltava painotti, että koska finanssiala on hyvin säänneltyä, on ihmisten ehdottomasti oltava päteviä omassa asiantuntijan roolissaan ja osaamisen oltava kohdallaan. Kaikkea työntekijöiden tekemistä monitoroidaan erittäin tarkasti ja osaamistarpeiden tunnistamiseen käytetään monenlaisia menetelmiä, joten enää finanssialalla ei ole mahdollista pärjätä vajavaisilla osaamistasoilla. Osaamattomuudesta jää varsin pian kiinni.

"Finanssiala on yksi tarkimmin säänneltyjä toimialoja Suomessa ja regulaatiot pitävät huolen siitä, että ihmisten on oltava päteviä substanssisisälössä, siitä ei voi lipsua... Se on licence to operate -asia yrityksille." H3

Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka finanssialalla voi kehittyä. Tässäkin korostui työssä-oppiminen ja se, että uuden oppimista ohjaa paljolti se, mitä vaatimuksia työssä pärjääminen asettaa. Kuitenkin selkeästi tärkeimmäksi asiaksi haastateltavat nostivat työntekijän oman aktiivisuuden merkityksen kehittymismahdollisuuksien näkemisessä ja etsimisessä. Toisaalta vahvasti nousi esiin myös se, kuinka keskeinen rooli hyvällä esimiehellä ja toimivalla osaamisen johtamisella on siinä, että työntekijän kehittyminen on mahdollista.

”Oman aktiivisuuden merkitys korostuu. Kehittymistavat sinällään ovat rajattomat, niihin pitää vaan itse tarttua. Lisäksi esimiehen rooli on erittäin suuri. Hyvä esimies pyrkii oikeasti tukemaan työntekijöiden kehittymistä.” H1

”Työntekijän tulisi olla rohkea, ottaa itse vastuuta omasta osaamisestaan ja hakeutua kehittymismahdollisuuksien äärelle.” H2

”Jos haluaa kehittyä, siitä on itse otettava vastuuta. Kannattaa olla kiinnostunut lisäkoulutuksesta ja itsensä kehittämisestä ja pyytää sitä. Omaa markkina-arvoa ei muuten ei saa ylläpidettyä, se vaatii jatkuvaa kouluttautumista.” H5

6.3 Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet

Haastateltavien organisaatioissa tulevaisuuden osaamistarpeita pyritään ennakoimaan ja tunnistamaan monin eri tavoin. Megatrendien ja heikkojen signaalien seuraaminen, osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, markkina- ja kilpailija-analyysit, asiakastutkimukset ja asiakaspalaute, sisäiset kehittämiskyselyt ja koulutustarvekyselyt olivat kaikkien haastateltavien kokemuksen mukaan jatkuvassa käytössä. Yleensä ottaen näitä kaikkia pidettiin omalta osaltaan hyvinä ja vain yksi haastateltava kritisoi osaa niistä.

”En erityisemmin pidä näistä koulutustarvekyselyistä ja osaamiskartoituksesta - ihmiset menevät niissä liian suoraan ratkaisuihin, tietämättä oikeasti, että mikä on todellinen syy siihen, että kokee, ettei osaa jotain asiaa.” H3

Kuitenkin erittäin selkeästi tällä hetkellä oleellisimmaksi tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoinnin ja tunnistamisen kannalta koettiin asiakaspalautteen merkitys. Useampi näki asiakaspalautteen keräämisessä ja hyödyntämisessä tapahtuneen viime aikoina kehitystä monipuolisempaan ja syvällisempään suuntaan.

”Nykyisin mennään syvällisemmin asiakaspalautteeseen, ei ole pelkkää numeroarviointia tms. vaan otetaan asiakkaat oikeasti tekemiseen ja suunnittelutyöhön mukaan.” H1

Eräs haastateltava totesi työssään usein törmäävänsä siihen, että esimiehet sivuuttavat henkilöstöltä ja henkilöstön edustajilta tulevaa palautetta osaamistarpeiden ennakoinnin suhteen. Hänen näkemyksensä mukaan asiakasrajapinnasta tulevat signaalit osaamistarpeista olisi monissa organisaatioissa mahdollista hyödyntää vielä nykyistäkin paremmin.

Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeiden kohdalla useampi haastateltava totesi niiden riippuvan jossain määrin henkilön toimenkuvasta, mutta kaikki lähestyivät kysymystä kuitenkin hyvin laajasti koko finanssialan näkökulmasta. Haastateltavat totesivat substanssiosaamisen ja erityisesti alan sääntelyn osaamisen olevan ehdottoman tärkeää, mutta jokaisessa haastattelussa korostui erityisesti itsensä johtamiseen liittyvä osaaminen. Kyky ja motivaatio kehittää omaa osaamistaan sekä itseohjautuvuus nousivat esiin hyvin keskeisinä tulevaisuuden osaamistarpeina, samoin kuin kyky sopeutua toimintaympäristön muutoksiin.

*”Oma aktiivisuus ja joustavuus. Se, että on valmis oppimaan ja muuttamaan omaa tekemistä... Pitäisi olla ymmärrys siitä, että maailma on muuttunut.”
H1*

*”Itsensä johtamisen taitojen rooli on yhä enemmän tärkeää. Miten johdat itseäsi ja huolehdi omasta palautumisesta ja toimintakykyisyydestä. Miten navigoit jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa, joissa on heikko ennustettavuus.”
H3*

Eräs haastatelluista korosti lisäksi metakognitiivisten taitojen ja itsetuntemuksen merkitystä, siitä näkökulmasta, että työntekijä osaisi tunnistaa konkreettisesti omia taitojaan esimerkiksi erinomaisena ongelmanratkaisijana tai tiedostaisi omaavansa vahvat vuorovaikutustaidot vaikeissa sosiaalisissa tilanteissa.

”...että osaisi ja pystyisi nostamaan omasta arkityöstä metatason osaamiset, jotka kävisivät sitten periaatteessa mihin vaan työhön tai tehtävään. Tämä on finanssialan haaste, kun on totuttu määrittelemään oma osaaminen pankki- tai vakuutussubstanssiosaamisen kautta.” H3

Myös digitaalinen kompetenssi nousi tärkeänä tulevaisuuden osaamisena esiin parissa haastattelussa, mutta lähinnä välinearvon näkökulmasta. Monipuoliset ja sujuvat teknologian käyttöön ja soveltamiseen liittyvät taidot mahdollistavat ajan vapauttamisen taustatyöstä esimerkiksi asiakkaiden kohtaamiseen. Muina finanssialalla tulevaisuudessa oleellimpina osaamisina haastateltavat toivat esiin sosiaaliset taidot, ymmärryksen asiakas-keskeisyydestä ja asiakaskokemuksesta, kansainvälisyyteen liittyvän osaamisen ja ongelmanratkaisukyvyn.

6.4 Osaamisen kehittäminen

Haastattelun kolmannen teeman eli osaamisen kehittämisen yhteydessä haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään siitä, kenellä on vastuu henkilöstön koulutuksen ajantasaisuudesta ja henkilöstön riittävästä osaamisesta. Kaikki näkivät vastuun jaettuna työntekijän ja työnantajan välillä. Osa korosti työnantajan vastuullista roolia siitä näkökulmasta, että riittävä osaaminen on myös yksi työhyvinvoinnin tärkeistä osa-alueista. Kaikki haastatellut olivat myös sitä mieltä, että vaikka työnantajalla on vastuu henkilöstön riittävästä osaamisesta, ei työnantaja voi toteuttaa omaa osuuttaan ilman työntekijän itsensä vastuunottoa. Näin ollen väistämättä vastuu on viime kädessä työntekijän itsensä.

”Työntekijän oma motivaatio ja innostus oppia ratkaisevat, jos ei sitä ole, ei sitä esimieskään saa väkisin kaadettua työntekijälle.” H2

”Isossa roolissa on työnantajan koulutusmyönteinen asenne ja halu pitää kiinni henkilöstön osaamisesta ja päivittää sitä. Työnantajan tulee mahdollistaa myös se, että siihen voi käyttää jonkin verran työaika ja vastata kustannuksistakin.” H4

Kaksi haastateltavaa nosti esiin yhteiskunnan vastuun tarjota täydennyskoulutuksia ja opilaitoksia osaamisen päivittämiseen. Toinen heistä pohti koulutuksen järjestäjien vastuuta työntekijöiden osaamisesta seuraavasti:

” Koulutuksen järjestäjien tulisi huolehtia, että osaamisen perusta on kunnossa. Siksi tarvitaan yhteistyötä koulutuspalveluita tuottavien tahojen kanssa, jotta he olisivat myös ajan tasalla. Vaikka koulutustahojen ja työpaikkojen välisestä yhteistyöstä eli työelämäyhteistyöstä on puhuttu jo hyvin pitkään, konkretiaan se ei ole vielä hirveän hyvin mennyt ... Tässä on paljon vielä hyödyntämättömiä resursseja esim. yliopistojen suhteen. ” H2

Koulutuksen tarjoamisessa henkilöstölle haastateltavat totesivat olevan monenlaisia haasteita. Ylivoimaisesti eniten mainintoja sai ajan puute. Organisaatioissa tulisi resursoida riittävästi aikaa osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Myös toimintaympäristön nopeaa muutosta ja tarjolla olevien koulutusten ajan tasalla pysymistä ei pidetty mitenkään yksinkertaisina asioina.

”Maailman nopea muutos on suuri haaste eli se, että ehditäänkö reagoida riittävän aikaisin ja saada henkilöstölle osaamista ja tarvittavat taidot, jolla taklataan vaikkapa digitalisaation mukanaan tuomia haasteita.” H2

Pari haastateltavaa pohti monessa yrityksessä näkyvän koulutukseen liittyvän budjetoimisen ongelmia. Yritysten välillä on erittäin suuria eroja siinä, kuinka paljon osaamisen kehittämiseen satsataan. Kysymys on kuitenkin pohjimmiltaan priorisoinnista ja siitä, mihin asioihin yrityksissä oikeasti halutaan panostaa.

Motivaatio-ongelmaiset työntekijät tulivat niin ikään esiin haastatteluissa tässä yhteydessä. Kaikkia työntekijöitä ei syystä tai toisesta saada kiinnostumaan oman osaamisensa kehittamisestä.

”Osa edelleen näkee, ettei ole kehittymismahdollisuuksia, kun eivät itse ole aktiivisia.” H2

”Edelleenkin kaikki eivät ymmärrä, että muutos on nopeutunut valtavasti. Konkarit, jotka eivät päivitä osaamistaan, saattavat kokea, että heitä ei kohdella tasavertaisesti ja ihmettelevät miksi nuoremmat pääsevät koko ajan eteenpäin ja saavat uusia haasteita. Tästä tulee turhia ristiriitoja.” H2

”Jotta vakuutuspuolen tehtäviä voi tehdä, osaamistason on oltava kohdallaan. Muutos on valtavan nopeaa ja kouluttautuminen on ainoa keino pysyä mukana. Se aiheuttaa monia ongelmia, jos riittävää osaamista ei ole.” H5

Yksi haastatelluista HR-asiantuntijoista näki ongelmakohtana koulutuksista viestimisen eli sen, että henkilöstölle saataisi riittävän hyvin tiedotettua, millaisia kouluttautumismahdollisuuksia on tarjolla ja miten he voivat kehittyä työssään. Hän myös arveli toisinaan kouluttautumiseen liittyvän viestinnän olevan turhan yksisuuntaista johdolta henkilöstölle. Tärkeää olisi saada riittävästi tietoa henkilöstön koulutustarpeista lähinnä esimiesten kautta johdon suuntaan osaamisen kehittämisen kokonaisuuden suunnittelua varten.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi nousi esiin pari muutakin näkökulmaa. Eräs haastateltava toi esiin yhtenä ongelmana koulutusten järjestämisessä kysymyksen yhdenvertaisuudesta. Vaikka yhtiökohtaiset erot ovat suuria siinä ketä koulutetaan, asiantuntijat ja esimiehet saavat yleensä enemmän koulutusta kuin muut työntekijät. Tähän hän toivoi enemmän tasavertaisuutta. Toisessa haastattelussa tulivat esiin erilaiset oppijat ja heidän huomioimisensa.

”Ihmiset oppivat eri tavalla ja erilaiset asiat vaativat erilaista pedagogista otetta. Esimerkiksi kaikki eivät pysty omaksumaan kaikkia asioita verkkokoulutuksissa. Haaste ei ole niinkään se, ettei tiedetä mitä pitäisi kouluttaa, vaan välttämättä koulutusta ei toteuteta oikealla tavalla.” H3

Haastateltavien kanssa puhuttiin siitä, onko työntekijöillä mahdollisuuksia tai kanavia tuoda esiin, jos he kokevat tarvitsevansa koulutusta osaamisensa kehittämiseksi tai päivittämiseksi. Liiketoimintapuolen ja työntekijäpuolen edustajien vastauksissa oli havaittavissa eroja. Liiketoimintapuolen haastateltavat kokivat kanavia olevan riittävästi ja työntekijöitä kannustettavan suoraan puheeseen koulutustarpeista. Yksi haastatelluista HR-asiantuntijoista pohti, että koulutustarpeen ilmi tuomisen lisäksi työntekijöiden olisi hyvä osata tarkentaa omia koulutustarpeitaan ja miettiä millaiset resurssit heillä itsellään on käytössä osaamisensa kehittämiseen.

”Jatkuvaa dialogia käydään ja mahdollisuuksia kouluttautua ja viedä omaa osaamista eteenpäin on, jos itse on innostunut.” H2

”[Työntekijät] uskaltavat sanoa, että tarvitaanko koulutusta. Mutta osaavatko he sanoa paljonko sitä tarvitaan. Edelleen tekemistä on siinä, että ihmiset osaisivat tarkentaa kuinka paljon kouluttautumista oikeasti tarvitsevat. Lisäksi yksi tähän liittyvä kysymys on se, että paljonko he ovat itse tosiasiallisesti halukkaita panostamaan tähän?” H3

Työntekijäpuolen edustajat näkivät koulutustarpeiden ilmaisemisessa olevan enemmän haasteita. He korostivat sitä, että henkilöstön edustajat yhtiöissä ovat tarvittaessa yksi varteenotettava väylä. Ammattiliitot tekevät monenlaisia kyselyitä, myös koulutukseen ja osaamiseen liittyen ja niiden tuloksista tiedotetaan alan yhtiöitä. Liiton kyselyihin finanssialan henkilöstön voi olla helpompi vastata täysin rehellisesti, vaikka yhtiön sisällä ei siihen löytyisi uskallusta tai sopivaksi koettuja kanavia. Työntekijäpuolta edustaneet haastateltavat totesivat työssään törmäävänsä siihen, että henkilöstöllä on edelleen kokemuksia

siitä, että heiltä koulutustarpeiden suhteen tuleva palaute sivuutetaan ja asiakasrajapinnasta tulevaa palautetta jää siten hyödyntämättä.

Yksi keskeisistä aiheista haastatteluissa oli kysymys siitä, kuinka työntekijä saadaan motivoitua itse olemaan aktiivinen osaamisen kehittämisen suhteen ja kuinka olisi mahdollista saada ihmiset itse huomaamaan osaamistarpeiden muutokset. Kysymys ei ole aivan yksinkertainen ja sen kanssa kamppaillaan jatkuvasti myös finanssialan yrityksissä. Haastatteluissa vahvimpana tekijänä työntekijän motivaation ja kehityshalukkuuden herättelyssä esiin nousi se, että osaamisen ajantasaisuuden merkityksestä ja sen kehittämismahdollisuuksista tulisi organisaatioissa puhua jatkuvasti.

”Työntekijän motivointi osaamisen kehittämiseen onnistuu vain puhumalla asian tärkeydestä jatkuvasti. Osaamisen ajantasaisuuden pitää olla aina agendalla.” H3

Haastateltavien organisaatioissa oli eroja siinä, ajateltiinko kouluttautumismahdollisuuksien olevan myös yksi palkitsemisen muoto vai ei. Osa haastateltavien organisaatioista piti osaamisen kehittämistä osana arkipäivää ja yhtenä henkilöstön sitouttamiskeinona eikä palkintona. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että kunnossa olevat työolosuhteet ja mahdollisuus käyttää aikaa kouluttautumiseen tukevat osaltaan työntekijöiden motivaatiota kehittää osaamistaan. Lisäksi vaikuttavana pidettiin sitäkin, että työntekijöillä olisi mahdollisuuksia kouluttua työpäivien aikana ja tarjolla olisi oikeita mahdollisuuksia päästä käyttämään hankkimiaan taitoja.

Haastateltavat toivat esiin esimiehen roolin keskeisyyden tässäkin asiassa. Esimiehen tulee siis kannustaa ja ohjata näkemään tarjolla olevia kehittymismahdollisuuksia riippumatta uran vaiheesta. Esimiehen tulisi hallita henkilöstölle viestiminen hyvin ja auttaa henkilöstöä näkemään kehityssuunnat sekä ohjata heitä näkemään kokonaistilanne ja sen vaatimukset.

”Parhaiten ihmisiä voi herätellä henkilökohtaisen mentoroinnin kautta. Keskustelemalla asiasta riittävästi ja luomalla jokaiselle kehityssuunnitelman.” H1

Yhdestä haastattelusta välittyi ajatus siitä, että osaamisen kehittämisen motivaatioon voisi vaikuttaa myös se, että työntekijöiden kohtelu olisi tasapuolista riippumatta siitä paljonko työuraa on jäljellä tai millaisessa elämäntilanteessa kukin työntekijä parhaillaan on.

”On mietittävä, miten saadaan meillä juuri tällä hetkellä olevien ihmisten osaamista parhaiten tuettua ja heidän osaamistaan kehitettyä ja hyödynnettyä niin, että siitä hyötyy sekä työnantaja että työntekijä.” H3

7 Pohdinta

Tässä osiossa käydään läpi edellä esitettyihin teoriataustaan ja tutkimustuloksiin perustuvia johtopäätöksiä ja esitetään kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi luodaan katsaus opinnäytetyöprosessin etenemiseen kokonaisuutena sekä opinnäytetyön tekijän oppimiseen prosessin aikana.

7.1 Johtopäätökset

Tulevaisuuden osaamistarpeiden tutkiminen ja niiden ennakointi on hyvin ajankohtainen aihe finanssialalla. Otalan (2018, 171) mukaan toimintaympäristön ja asiakkaiden vaatimusten nopea muuttuminen sekä teknologian nopea kehitys edellyttää osaamistarpeiden jatkuvaa pohtimista. Finanssiala on monella tapaa digitalisaation edelläkävijä ja siksi tämä korostuu alalla erityisen voimakkaasti. Samaan aikaan tulevaisuuden ennakkoinnista on tullut aiempaa haastavampaa. Entistä useammin asiat eivät tapahdu samaan tapaan kuin aikaisemmin eli nykyhetkeen perustuvat käsityksemme tulevaisuudesta eivät toteudukaan (Manninen 2018, 39). Koronapandemia on yksi esimerkki tästä. Tulevaisuuden ennakkoinnin haasteellisuudesta kertoo osaltaan myös aiempien tutkimusten erimielisyys siitä, kuinka paljon automatisaatio ja digitalisaatio todella tulee muuttamaan työtä tai kuinka monen täytyy niiden etenemisen myötä hankkia täysin uudenlainen osaaminen.

Tutkimustulosten perusteella finanssialalla vaikuttavia megatrendejä seurattiin organisaatioissa jatkuvasti useilla eri tavoilla. Haastateltavat näkivät, että tulevaisuudessa megatrendeistä tekoälyn ja robotiikan kehittyminen sekä toimialojen integraatio ja kilpailun kiristyminen tulevat vaikuttamaan eniten finanssialan toimintaympäristöön. Ympäristökysymysten ja vastuullisuuden vaikutus nähtiin myös kasvavana. Lisäksi sääntelyn arvioitiin yhä lisääntyvän ja asiakaskeskeisyyden merkityksen ja asiakaskäyttäytymisen muutosten nähtiin edelleen merkittävästi vaikuttavan finanssialaan tulevaisuudessa. Haastatteluissa esiin tulleet näkemykset ovat saman suuntaisia kuin luvussa 2.2 esitetyissä kuvauksissa alaan vaikuttavista megatrendeistä.

Megatrendien seuraamisen lisäksi tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointia tehdään finanssialan organisaatioissa laajasti eri tavoilla markkina-analyyseistä sisäisiin kehittämiskyselyihin ja koulutustarvekyselyihin. Tutkimustulosten mukaan selkeästi tärkeimmälle sijalle on noussut asiakaspalaute ja asiakasrajapinnasta tulevat signaalit. Tulos oli ennako-odotusten mukainen, sillä asiakaskeskeisyys on ylipäätään noussut erittäin tärkeäksi tekijäksi finanssialalla.

Koska toimintaympäristö muuttuu entistä nopeammin, myös osaamiseen liittyvät vaatimukset muuttuvat nopeasti sen mukana. Ojala (2018, 20) huomauttaa, että yleensä ottaen osaaminen syntyy nopeammin työn ohessa oppimalla kuin ensin muodollisten koulutusten kautta omaksumalla ja vasta sen jälkeen soveltamalla. Tutkimustuloksissa toistui tämä sama näkemys, sillä haastateltavien mukaan finanssialan osaamisen hankkiminen samoin kuin alalla kehittyminen painottuvat vahvasti työn tekemisen yhteyteen ja työn tarjoihin oppimistilanteisiin ja -mahdollisuuksiin.

Muodollisen koulutuksen roolin koettiin olevan vähenemään päin, joskin sillekin nähtiin olevan paikkansa. Toimintaympäristön ja työn muutos vaatii ennen kaikkea uuden oppimista nopeasti työtä tehtäessä. Myös Sitran (2019, 2) raportin mukaan osaamisen kehittämisen on tulevaisuudessa kuuluttava selkeämmin työn yhteyteen ja muodostuttava osaksi työtä. Sitran raportissa todetaan myös, että tästä muutosoletuksesta ollaan kyllä laajalti yksimielisiä Suomessa, mutta se ei kuitenkaan todellisuudessa näy vielä siinä, miten osaamista kehitetään organisaatioiden arjessa.

Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että haastateltavat pitivät etenkin ketterän oppimisen periaatteiden mukaista oppimista alalla kehittymisen edellytyksenä, vaikkakaan haastatteluja tehtäessä ketterästä oppimisesta ei paljon vielä puhuttu Suomessa. Ketterä oppiminen on finanssialalla kuitenkin erittäin oleellista, etenkin kun yritysten toiminnassa korostuu asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden kokema arvo ohjaa edelleen kasvavassa määrin oppimista yrityksissä. Työssä vastaan tulevat tilanteet ovat hyvin vaihtelevia, eikä ole mahdollista pärjätä tukeutumalla valmiisiin toimintamalleihin tai ohjeistuksiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeita tulevat olemaan mm. digitaalinen kompetenssi, sosiaaliset taidot, ymmärrys asiakaskokemuksesta, kansainvälisyyteen liittyvät taidot ja ongelmanratkaisutaidot. Kuitenkin tutkimuksen mukaan finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeista selkeästi keskeisimmäksi tulee nousemaan itsensä johtamiseen liittyvä osaaminen. Finanssialalla työskentelevän on pystyttävä sopeutumaan toimintaympäristössä ja työssä tapahtuviin muutoksiin ja kyettävä toimimaan itseohjautuvasti. Hänellä on myös oltava valmiudet ja motivaatio kehittää omaa osaamistaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukee tätä löydöstä. Teoreettisessa viitekehyksessä (luvussa 4.4) käsitelty finanssialan Top 5 -osaamistarpeita koskeva tutkimus on toteutettu muutama kuukausi tämän tutkimuksen haastattelujen jälkeen. Sen tulokset olivat tämän tutkimuksen kanssa hyvin yhteneväisiä. Molemissa tutkimuksissa tulevaisuuden osaamistarpeista kärkeen nousivat selkeästi itsensä johtaminen ja oman osaamisen tunnistaminen sekä kyky oman osaamisen kehittämiseen ja muutoksiin sopeutumiseen. Varmasti keskeinen syy siihen, että juuri yllä mainitut mm.

itsensä johtamiseen ja oppimiseen liittyvät taidot korostuvat on se, että niiden avulla on paremmat lähtökohdat luovia nopeassa muutoksessa menestyksekkäästi.

Tämän tutkimuksen tuloksista välittyy ajatus, että työn muuttuessa edelleen tulevaisuudessa finanssialalla, työelämätaidoilla tulee olemaan entistä enemmän merkitystä. Monet tutkimuksen tuloksissa esiin nousseista tulevaisuuden osaamistarpeista ovat sellaisia, että ne ovat oleellinen osa työelämätaitoja. Salmisen (2015, 26) mukaan tulevaisuudessa parhaiten tulevat menestymään työntekijät, jotka paitsi suhtautuvat vakavuudella omaan ammattiinsa, myös kehittävät määrätietoisesti osaamistaan ja hallitsevat työelämätaidot monipuolisesti. Kuitenkin työelämätaitoja opetetaan vain vähän erityisesti ylemmän korkeakouluopetuksen yhteydessä (Salminen 2015, 70). Tähän asiaan myös koulutuksen järjestäjien tulisi jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta tulevaisuuden osaamistarpeisiin pystyttäisi vastaamaan mahdollisimman hyvin.

Työelämän epävarmuuden lisääntymisestä seuraa työntekijän oman vastuun lisääntyminen osaamisensa kehittämistä (Salminen 2015, 11). Tämä näkyi myös tutkimuksen tuloksissa, joiden mukaan finanssialalla kehittyminen perustuu vahvimmin työntekijän omaan aktiivisuuteen, vastuunottoon ja motivaatioon. Vastuu työntekijän riittävästä ja ajan tasalla olevasta osaamisesta on viime kädessä aina hänellä itsellään. Myös kehitysmahdollisuuksia ja osaamisen kehittämisen merkitystä jatkuvasti esillä pitävän esimiehen rooli osoittautui tutkimuksen perusteella keskeiseksi. Ojala (2018, 172) painottaa samaa näkökulmaa; kun osaamistarpeet tehdään organisaatioissa näkyviksi ja niistä puhutaan jatkuvasti, saadaan työntekijöiden huomiota suunnattua oikeisiin asioihin ja voidaan ohjata heidän asiantuntijuutensa kehittymistä.

Vaikka tämän tutkimuksen haastattelut on tehty jo toukokuussa 2018, niiden antamaa tietoa voidaan pitää edelleen pääosin ajankohtaisena. Tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa ajankohtaiset megatrendit ovat olleet näkyvissä jo silloin. Dufva (2020, 3) toteaaakin, että megatrendeissä ei ole tapahtunut Sitran vuonna 2017 julkaiseman megatrendikatsauksen jälkeen muutosta merkittävässä määrin. Näin ollen voidaan otaksua, että tässäkin tutkimuksessa esille tulleet megatrendien vaikutukset työhön ja osaamisvaateisiin ovat edelleen ajankohtaisia. Haastatteluaineiston keräämisen jälkeen koronavirus on kuitenkin tuonut omalta osaltaan toimintaympäristöön suuria muutoksia, ja työ on esimerkiksi etätöskentelyn osalta muuttunut vielä ennakoitua nopeampaa tahtia.

Etätö on lisääntynyt viime vuosina, mutta koronapandemian seurauksena etätöihin ovat todennäköisesti siirtyneet lähes kaikki ne, joille se on ollut mahdollista. Etätöiden lisääntyminen johtaa samalla itsensä johtamisen liittyvän osaamisen merkityksen kasvamiseen,

mikä osaltaan tukee tämän tutkimuksen tulosten ajankohtaisuutta. Huhtikuussa 2020 Yle uutisoi Taloustutkimuksella teettämästään tutkimuksesta, jonka mukaan noin miljoona suomalaista oli siirtynyt etätöihin koronapandemian seurauksena. Tilastokeskuksen mukaan etätöitä tekevien palkansaajien määrä olisi näin ollen jopa kaksinkertaistunut vuoden 2018 syksystä. Toukokuussa 2020 julkaistun työ- ja elinolosuhteiden säätiö Eurofoundin tutkimuksen mukaan Suomessa etätöihin koronapandemian takia siirtyneiden määrä oli EU-maiden suurin. Hiukan vajaa kolmasosa eli noin 300 000 aikoo tilanteen normalisoiduttuakin tehdä entistä enemmän etätöitä. Vaikuttaisi siis, että työelämä tulee kokemaan melko pysyviä muutoksia koronapandemian seurauksena. (Pantsu 5.4.2020, Sutela 19.5.2020.)

Tätä opinnäytetyötä varten toteutetulla tutkimuksella saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulokset olivat kutakuinkin ennako-oletusten mukaisia, eikä mitään valtavia yllätyksiä tullut. Ennakkoon oletus oli, että liiketoimintapuolta ja työntekijäpuolta edustavien vastaajien näkemyksissä saattaisi nousta esiin eroavaisuuksia. Tutkimuksessa eroavaisuuksia tuli kuitenkin vastaan lähinnä vain siinä yhteydessä, kun kysyttiin, että onko työntekijöillä mahdollisuus, kanavia ja uskallusta tuoda ilmi, että he kokevat tarvitsevansa jotain tietynlaista koulutusta osaamisensa kehittämiseksi. Ammattiliittojen asiantuntijat näkivät tässä edelleen olevan haasteita, kun taas liiketoimintapuolella näkemys oli positiivisempi. Toinen ennakkokäsitys oli, että näkemykset tulevaisuuden osaamistarpeista ja niiden ennakkoinnista olisivat enemmän jakautuneet, niin kuin aiemmissa tutkimuksissa. Nyt esimerkiksi kaikki haastateltavat kuitenkin hyvin yksimielisesti nostivat asiakaspalautteen keskeisimmäksi tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnin kannalta. Samoin yksimielisyys vallitsi siitä, että itsensä johtamisen taidot nousevat tulevaisuudessa finanssialan tärkeimmäksi osaamistarpeeksi.

Ihmisillä on yleensä taipumusta ylikorostaa muutosvauhtia, vaikka todellisuudessa tulevaisuuteen on aikaa valmistautua (Manninen 2018, 48 – 49). On kuitenkin selvää, että on pyrittävä tekemään mahdollisimman hyvää ennakoitua työtä ja valmistauduttava parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan tulevaisuuden mukanaan tuomiin osaamisvaatimuksiin. Parhaiten tämä onnistuu tekemällä yhteistyötä ja muistamalla, että osaamiseen liittyvien asioiden tulisi olla luontevasti koko ajan esillä kaikissa organisaatioissa. Jokaisen työntekijän olisi myös viimeistään nyt alettava kantaa omalta osaltaan vastuunsa toimintaympäristön muutosten seuraamisesta ja osaamisen päivittämisestä niiden vaatimaan suuntaan.

Suomessa on arvioitu olevan maailman toiseksi osaavinta työvoimaa (World Economic Forum 2019), mutta silti meillä on vielä paljon tehtävää. Suomessa käytetään joka vuosi

noin 19 miljardia osaamisen kehittämiseen, mutta panostuksen todellisesta vaikuttavuudesta tarvittaisiin nykyistä tarkempaa tietoa. Tällä hetkellä tilanne on se, että Suomessa on tilastojen valossa yhtäaikaisesti nähtävissä kasvualojen osaajapula ja suhteellisen korkea työttömyysaste. Tämä kertoo siitä, että osaamisen uudistamista tukevat rakenteet eivät ole työikäisten kohdalla riittävän hyviä. Aikuiskoulutukseen osallistuminen on myös vähentynyt, mikä puolestaan osoittaa, että tavoitteellinen osaamisen kehittäminen ei kosketa vieläkään kaikkia työntekijöitä. (Sitra 2019, 2 – 3.)

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luottavuuden arviointia varten ei ole olemassa mitään vakiintunutta ja yksiselitteistä arviointikriteeristöä. Yleisesti tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti liittyy tulosten pysyvyyteen ja validiteetti puolestaan koskee sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa asioita, joita on haluttu tutkia. Validiteetti on yhteydessä erityisesti tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen ja aineiston oikeanlaiseen analysointiin ja reliabiliteetti puolestaan pääosin tutkimuksen toteutukseen. Luotavuusmittareita voidaan pitää tietynlaisina tarkistuspisteinä tutkimusprosessin varrella. (Kananen 2017, 173, 175 - 176.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät kysymykset on pyritty huomioimaan koko tutkimusprosessin ajan. Kaikki tutkimukseen liittyvät vaiheet pyrittiin tekemään mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä.

Tutkimusongelmat muodostettiin opinnäytetyölle alussa asetettujen tavoitteiden perusteella. Tutkittavasta aiheesta pyrittiin saamaan riittävän laaja käsitys sitä koskevaan teoriaan ja aiempiin saman aihepiirin tutkimuksiin perehtymällä. Tutkimusmenetelmä valittiin siten, että opinnäytetyön tavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman hyvin.

Tutkimusta varten haastateltavat henkilöt valittiin huolellisesti niin, että heillä kaikilla todella oli asiantuntemusta tutkimusongelmasta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, mikä oli tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Näin haastattelumateriaali ei ollut vain haastattelijan muistin ja muistiinpanojen varassa ja nauhoitettuun aineistoon oli helppoa palata useampaan kertaan. Haastateltavien kanssa sovittiin, että heitä ei nimetä tässä raportissa, jotta kaikki rohkenisivat vastata avoimesti. Tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella myös haastateltavien määrän näkökulmasta. On vaikea sanoa, olisiko suurempi haastateltavien määrä tai vielä erilaisissa tehtävissä työskentelevien haastatteleminen tuonut suurta muutosta kerättyyn aineistoon. Tälläkin määrällä haastateltavia aineistosta löytyi toistoa ja selkeää kylläntymistä eli saturaatiota.

Saturaatio voidaan liittää myös siihen, kuinka luotettavana aineiston tulkintaa voidaan pitää eli saturaatiolla viitataan tutkimuskohteen sisäiseen kylläntymiseen. Silloin tutkimusta varten kerätyn tutkimusaineiston pohjalta tehdyille havainnoille ja tulkinnoille on pyritty löytämään vahvistusta myös muista lähteistä. (Kananen 2017, 128.) Käytännössä tämä ilmenee tässä tutkimuksessa niin, että haastattelujen ja teoriataustassa käsiteltyjen aikaisempien tutkimusten väliltä etsittiin ja löydettiin selkeitä yhtäläisyyksiä. Kaiken kaikkiaan yllä olevien perustelujen pohjalta tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jälkikäteen ajateltuna tutkimuksen tekijä haastattelujen toteuttamisen aikaan lähestyi osaamisen kehittämistä ehkä liikaa muodollisen koulutuksen näkökulmasta, joten esimerkiksi ketterään oppimiseen ja ylipäättään työssä oppimiseen liittyvät näkökulmat jäivät hiukan sen varjoon. Erityisesti finanssialalla tapahtuvaan ketterään oppimiseen liittyvällä tutkimuksella olisikin varmasti paikkansa.

Vaikka erittäin suurelta osin megatrendien ja osaamistarpeiden suhteen tapahtuneiden muutosten voidaan esimerkiksi teoreettisen viitekehyksen perusteella päätellä olleen haastattelujen toteutuksen jälkeen varsin vähäisiä, on koronapandemia vuoden 2020 aikana osaltaan mullistanut työn tekemistä ja taloutta monin tavoin. Olisikin mielenkiintoista selvittää, miten etätyön voimakas lisääntyminen on vaikuttanut osaamisen kehittämiseen finanssialan yrityksissä. Miten etätyötä tekevien osaamisen kehittymistä tuetaan organisaatioissa ja kuinka etätyöhön itse siirtyneet kokevat osaamisen johtamisen toimivan nyt? Onko osaamisen kehittämistä ja sen johtamista päivitetty ja millaisia muutoksia se on vaahtanut? Koronapandemian laannuttua olisi lisäksi kiinnostavaa tutkia sen vaikutusten laajuutta ja pysyvyyttä finanssialan työhön ja sen osaamistarpeisiin.

7.4 Oman prosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessistani tuli monesta syystä ajallisesti aiottua paljon pidempi. Työn aihe löytyi alun perin sitä kautta, että minulle tarjoutui mahdollisuus päästä mukaan Haaga-Helican ja Finanssiala ry:n yhteiseen hankkeeseen vuoden 2017 lopulla. Ajoitus prosessiin mukaan lähtemiseen ei omalta kannaltani ollut paras mahdollinen, mutta en malttanut silloin jättää tilaisuutta käyttämättä. Päädyin lähtemään mukaan erityisesti siksi, että hankkeen aihepiiri oli kiinnostava ja ajankohtainen. Prosessin alkutaival ei ollut aivan haasteeton ja työn ohjaajakin vaihtui matkan varrella. Erityisesti Tarja Kallonen Finanssiala ry:stä oli itselleni korvaamaton tuki työn suunnitteluvaiheessa.

Haastatteluaineisto kerättiin, käsiteltiin ja sen tulokset esiteltiin Finanssiakatemialle touku-
kuussa 2018. Sen jälkeen työ hautautui odottamaan jatkamista yli puoleksitoista vuodeksi.
Kuten arvata saattaa, opinnäytetyön pariin ei ollut helppoa palata niin pitkän tauon jäl-
keen. Lisäksi työn varsinaisessa kirjoitusvaiheessa on liika itsekriittisyys ollut jarruna use-
assa kohti ja ilman sitä olisi valmista tullut ripeämmässä tahdissa.

Opinnäytetyön rajauksen olisi ollut hyvä olla hiukan tarkempi aikaisemmassa vaiheessa
kuin mitä se nyt oli, sillä siitä seurasi haparointia ja jonkin verran turhaa työtäkin. Toisaalta
siinä työskentelyvaiheessa syntyivät prosessin suurimmat oppimiskokemukset ja oivalluk-
set, joten silläkin on ollut oma merkityksensä työn kannalta. Tutkimuksen kokonaisuutta
ajatellen haastatteluissa olisi voinut vähän laajentaa joitakin teemoja, esimerkiksi työelä-
män muutokseen ja työssä oppimiseen liittyvät asiat jäivät vähäiselle huomiolle, ja osa
koulutukseen liittyvistä asioista painottui melko paljon. Tutkimuksen teoreettisessa viiteke-
hyksessä työn muutoksen rooli kuitenkin nousi melko suureksi. Tähän ratkaisuun päädyt-
tiin siksi, että työn muutoksen merkitys uusien osaamistarpeiden taustalla on kiistatta erit-
tään keskeinen.

Kun palasin opinnäytetyön pariin pitkän tauon jälkeen, työni alkoi todella edetä vasta kun
sain hyväksytyä lähtökohtani kerätyn haastatteluaineiston suhteen ja asennoiduttua niin,
että tein aikanaan parhaani haastattelujen osalta sen hetkisissä olosuhteissa. Onneksi
haastattelut itsessään sujuivat mainiosti ja olivat merkityksellisiä ja mielenkiintoisia koke-
muksia. Samoin yhteistyö toisen opinnäytetyön tekijän kanssa haastattelujen yhteydessä
oli toimivaa tutkimuksen kannalta ja muutoinkin antoisaa.

Arvostan etenkin sitä, että opinnäytetyöprosessin aikana pääsin itse näkemään ja osallis-
tumaan Finanssiakatemian toimintaan ja keskustelemaan finanssialan eri sektoreiden
konkareiden kanssa. Samalla sain myös kieltämättä ihan uutta näkökulmaa alaan, sen
työtehtäviin ja työskentelyyn erilaisissa organisaatioissa. Lisäksi sain tilaisuuden peilata
havaintojani ajatuksiini mahdollisista tulevista työtehtävistäni.

Laadullinen tutkimus ja osaaminen aiheena olivat minulle monelta osin ennalta tuttuja
mm. aiempien opintojeni kautta. Pohtiessani hankkeeseen mukaan lähtemistä aavistelin
silti, että todennäköisesti saisin hienon tilaisuuden oppia ja päästä osaksi jotain minulle
ihan uutta. Nyt työn valmistuttua voisi sanoa, että niin kävikin. Etenkään prosessin alku-
vaiheessa kaikki ei sujunut suunnitelman mukaan ja näen parannettavaa. Kokonaisuutena
ajatellen olen kuitenkin oppinut enemmän kuin työtä aloittaessani osasin ajatella, erityi-
sesti minulle aiemmin vieraasta finanssialasta.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. WSOYpro. Helsinki.

Asikainen, M. 2016. Etätyö osaamisen ympäristönä – tarinoita osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä etätyössä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51269>. Luettu: 12.10.2020.

Avishai, B. 21.4.2020. The Pandemic isn't a Black Swan but a Portent of a More Fragile Global System. Luettavissa: <https://www.newyorker.com/news/daily-comment/the-pandemic-isnt-a-black-swan-but-a-portent-of-a-more-fragile-global-system>. Luettu: 29.9.2020.

De Fresnes, T. 15.3.2020. Korona teki mahdottomasta mahdollisen – musta joutsen voi tutkijan mukaan muuttaa tulevaisuuden suunnan pysyvästi. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11252317>. Luettu: 21.9.2020.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>. Luettu: 10.6.2020.

Finanssiala ry 2018. Finanssialan Top 5 osaamistarpeet -tutkimus. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Sivut/default.aspx>. Luettu 20.7.2020.

Finanssiala ry 2019a. Finanssiala tiivistää oppilaitos- ja yliopistoyhteistyötä 23.12.2019. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Finanssiala-tiivistää-oppilaitos--ja-yliopistoyhteistyötä.aspx>. Luettu: 4.6.2020.

Finanssiala ry 2019b. Töissä finanssialalla 2019. Luettavissa: https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_finanssialalla_2019.pdf. Luettu: 18.6.2020.

Finanssiala ry 2020a. Suomalaisen finanssialan ääni Suomessa ja Euroopassa. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/meista/Sivut/default.aspx>. Luettu: 4.6.2020.

Finanssiala ry 2020b. FA:n jäsenyhtiöt. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/meista/jasenet/Sivut/default.aspx>. Luettu: 4.6.2020.

Finanssiala ry 2020c. Hyvinvoiva finanssiala. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/hyfi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 10.6.2020.

Finanssivalvonta 17.3.2020. Finanssisektorin vakavaraisuus antaa puskuria ottaa vastaan koronaviruksen tuomia talouden ongelmia. Lehdistötiedote. Luettavissa: <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/lehdistotiedotteet/2020/finanssisektorin-vakavaraisuus-antaa-puskuria-ottaa-vastaan-koronaviruksen-tuomia-talouden-ongelmia/>. Luettu: 27.9.2020.

Finanssivalvonta 15.9.2020. Suomen finanssisektori on toistaiseksi kestänyt hyvin koronapandemian vaikutukset – toimintaympäristö säilyy kuitenkin epävarmana. Lehdistötiedote. Luettavissa: <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/lehdistotiedotteet/2020/suomen-finanssisektori-on-toistaiseksi-kestanyt-hyvin-koronapandemian-vaikutukset---toimintaymparisto-sailyy-kuitenkin-epavarmana/>. Luettu: 27.9.2020.

Gerdt, J. 11.9.2020. Korona mullisti työelämän kertaheitolla – työntekijä voi voida hyvin vaikka maailma sairastelee. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Korona-mullisti-tyoelaman--tyontekija-voi-voida-hyvin-vaikka-maailma-sairastelee.aspx>. Luettu: 27.9.2020.

Haaga-Helia 2017. Finanssiakatemiakysely: Finanssiosaaminen ja -koulutus. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/finanssialasta/finanssiakatemia>. Luettu: 8.8.2020.

Halliburton, B.C. 19.3.2020. COVID-19 is a Black Swan. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2020/03/19/covid-19-is-a-black-swan/#4723dcf37b4b>. Luettu: 28.9.2020.

Helsingin yliopisto, HY+ koulutus- ja kehittämispalvelut 2019. Tulevaisuuden työelämätaidot. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2019/09/Tulevaisuuden-tyoelamataidot.pdf>. Luettu: 5.10.2020.

Higgins, J. 6.5.2020. Coronavirus Pandemic is the Latest Example of a 'Gray Rhino' that Leaders Ignored. Luettavissa: <https://eu.jsonline.com/story/entertainment/books/2020/05/06/michele-wuckers-gray-rhino-image-has-become-timely-metaphor/3056791001/>. Luettu: 29.9.2020.

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna – Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Docendo. Jyväskylä.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-instituutti. Helsinki.

Jarenko, K. 3.12.2019. Ketterässä oppimisessa tavoitteena ei ole oppiminen. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/ketterassa-oppimisessa-tavoitteena-ei-ole-oppiminen/>. Luettu: 12.10.2020.

Jarenko, K. & Ojala, L. 8.1.2019. Myös itseohjautuvaa ketterää oppimista pitää johtaa. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/myos-itseohjautuvaa-ketteraa-oppimista-pitaa-johtaa/>. Luettu: 12.10.2020.

Jonker-Hoffrén, P., Järvensivu, A. & Koivunen, T. 29.4.2020. Korona kiihdytti työelämän muutosta – epävarmuus teki pesän. TTT-lehden blogit. Luettavissa: <https://www.tttlehti.fi/korona-kiihdytti-tyoelaman-muutosta-epavarmuus-teki-pesan/>. Luettu: 27.9.2020.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauppalehti 9.4.2020. Koronakriisi muuttaa monta asiaa, mutta musta joutsen se ei ole. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/koronakriisi-muuttaa-monta-asiaa-mutta-musta-joutsen-se-ei-ole-noin-40-vuotta-on-ollut-tiedossa-etta-jossain-vaiheessa-pandemia-taas-tulee-uhka-on-ollut-sellainen-harmaa-sarvikuono-joka-oli-helpompi-unohtaa-sano-alf-rehn/147ecdc2-bce4-4b62-8406-6d4fcaa5e7d5>. Luettu: 28.9.2020.

Kauppi, P. 9.1.2019. Voidaanko uudet finanssikriisit estää? Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Voidaanko-uudet-finanssikriisit-estaa.aspx>. Luettu: 20.8.2020.

Koski, O. 2018. Tekoäly ja muuttuva työ. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2018 vsk. 61. vol., s. 11 – 22. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160692/TEM%20tyopoliittinen%20aikakauskirja%201_2018.pdf. Luettu: 8.7.2020.

Koski O. & Husso, K. (toim.) 2018. Tekoälyajan työ - Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19_18_TEM_Tekoaly-ajan_tyo_WEB.pdf. Luettu: 8.7.2020.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Talentum. Helsinki.

McKinsey & Company 2017a. Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx>. Luettu: 18.6.2020.

Manninen, J. 2018. Mitä tapahtuu huomenna tulevaisuudelle? Ellun kanat. Helsinki.

McKinsey & Company 2017b. Digitally-enabled Automation and Artificial Intelligence: Shaping the Future of Work in Europe's Digital Front-runners. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/europe/shaping%20the%20future%20of%20work%20in%20europes%20nine%20digital%20front%20runner%20countries/shaping-the-future-of-work-in-europes-digital-front-runners.ashx>. Luettu: 19.8.2020.

Metsä, M. 22.8.2020. Korona koettelee megatrendejä. Luettavissa: <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/korona-koettelee-megatrendeja/>. Luettu: 20.9.2020.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppamari. Helsinki.

Pantsu, P. 5.4.2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>. Luettu: 1.12.2020.

Parkatti, A. & Tammelinen, M. 2020. Digitalisoitunut työ – systemaattinen kirjallisuuskatsaus finanssialan työn digitalisoitumisesta. Työelämän tutkimus, 18, 2, s. 154 – 178. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/94888>. Luettu: 21.9.2020.

- Pohjola M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Luettavissa: https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf. Luettu: 18.6.2020.
- PwC 2020. Megatrends. Luettavissa: <https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends.html>. Luettu: 30.9.2020.
- Rajander-Juusti R. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen. Luettavissa: https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf. Luettu: 18.6.2020.
- Rajander-Juusti R. 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Luettavissa: https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf. Luettu: 18.6.2020.
- Rubin, A 2004. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>. Luettu: 25.6.2020.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Multiprint Oy. Helsinki.
- Sitra 2019. Kohti osaamisen aikaa - 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>. Luettu: 2.11.2020.
- Sutela, H. 19.5.2020. Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätöiden läpimurron Suomessa. Tilastokeskuksen blogit. Luettavissa: <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/>. Luettu: 2.12.2020.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.
- T-Media Oy 2015. Muuttuva työ finanssialalla. Luettavissa: https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_työ_finanssialalla.pdf. Luettu: 18.6.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Vakuutusväen liitto 6.5.2020. Siirtyminen korona-aikaan onnistui hyvin vakuutuslalla. Luettavissa: <https://vvl.fi/siirtyminen-korona-aikaan-onnistui-hyvin-vakuutuslalla/>. Luettu: 27.9.2020.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Voutilainen R. & Koskinen L. 2019. Megatrends in the Insurance and Financial Sector. Teoksessa Kangas A., Kujala J., Heikkinen A., Lönnqvist A., Laihonen H. & Bethwaite J. (toim.) Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives s. 321 - 339. Tampere. Tampere University Press. Luettavissa: https://blogs.uta.fi/leadershipfor-change/wp-content/uploads/sites/70/2019/02/Leading_Change_in_a_Complex_World_Chapter_17_Megatrends_in_the_Insurance_and_Financial_Sector.pdf. Luettu: 4.7.2020.

World Economic Forum 2016. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Luettavissa: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Luettu: 17.07.2020.

World Economic Forum 2019a. Global risks report 2020. Luettavissa: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf. Luettu: 30.9.2020.

World Economic Forum 2019b. The Global Competitiveness Report 2019: Skills of Current Workforce. Luettavissa: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/competitiveness-rankings/#series=CURRWORKEDUQUALITY>. Luettu: 3.11.2020.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko



Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet ja niiden ennakointi

Teema 1. Megatrendit ja toimintaympäristön muutos

- Mitkä ovat mielestäsi finanssialan tulevaisuuteen vaikuttavat keskeiset megatrendit?
- Miten finanssialan toimintaympäristö muuttuu?
- Miten organisaatiossasi seurataan megatrendejä?

Teema 2. Finanssialan osaaminen

- Mistä finanssialan osaaminen syntyy?
- Miten finanssialalla voi kehittyä?
- Miten uusia osaamistarpeita pyritään tunnistamaan/ennakoimaan?
- Mitkä ovat finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet?

Teema 3. Osaamisen kehittäminen

- Kenellä on vastuu henkilöstön koulutuksen ajantasaisuudesta ja henkilöstön riittävästä osaamisesta?
- Mikä on suurin haaste koulutusten tarjoamisessa henkilöstölle?
- Uskaltavatko työntekijät ja onko heillä mahdollisuus tai kanavia sanoa, että tarvitsevat jotain tietynlaista koulutusta osaamisensa kehittämiseksi?
- Kuinka työntekijä saadaan motivoitua itse olemaan aktiivinen osaamisen kehittämisen suhteen ja itse huomaamaan osaamistarpeiden muutokset?