

Opinnäytetyö (AMK)

Myynnin koulutusohjelma

2021

Riikka Kunnas

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA: CASE PANKKI X



Riikka Kunnas

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA

Case Pankki X

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella osaamisen kehittämistä ja erityisesti kohdistuen finanssialaan, sillä toimeksiantajana toimi Pankki X. Osaamisen kehittämisen keinojen lisäksi tarkoitus oli selvittää myös laajemmin, mistä osaaminen ja oppiminen koostuvat sekä mitkä kaikki asiat osaamisen kehittämiseen vaikuttavat. Lisäksi tavoitteena oli luoda uusia näkökulmia toimeksiantajan osaamisen kehittämiseen tulevaisuuden tarpeet huomioiden.

Tutkimusosio toteutettiin case-tutkimuksena, jonka pohjana toimi teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys rakennettiin tarkastelemalla mitä oppiminen ja osaaminen tarkoittaa, kuinka psykologia vaikuttaa oppimiseen, miten työssä voidaan oppia, kuinka osaamista johdetaan sekä miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa oppimiseen ja kuinka puolestaan ketteryys toimii apuna muutoksessa myös osaamiseen liittyvissä asioissa. Seuraavassa osassa käsiteltiin osaamisen kehittämisen keinoja sekä nykyajan työelämän osaamisvaatimuksia. Case-osassa luotiin toimeksiantajayritykselle erilaisia kehitysideoita juuri heidän osaamisensa kehittämiseen.

Työn tuloksena syntyi hyvin kattava selvitys osaamisen kehittämisestä eri näkökulmista, ja tärkeimmiksi teemoiksi nousivat oppimiskulttuurin luominen organisaatioon, sisäisen motivaation tärkeys, poisoppimisen taidon merkitys muutoksessa sekä yhdessä kehittyminen.

Tuloksia tullaan hyödyntämään toimeksiantajayrityksen osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja ideoinnissa. Tästä opinnäytetyöstä saa myös jokainen itselleen vinkkejä sekä ideoita siihen, miten kehittää omaa osaamistaan ja ennen kaikkea ymmärrystä siihen, mitkä kaikki asiat oppimiseen vaikuttavat. Opinnäytetyötä voidaan siis käyttää hyödyksi opetustarkoituksessa.

ASIASANAT:

jatkuva oppiminen, organisaatiokulttuuri, osaamisen kehittäminen, sisäinen motivaatio, työelämäosaaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

Spring 2021 | 41 pages

Riikka Kunnas

THE SKILLS DEVELOPMENT IN THE FUTURE

Case Bank X

The purpose of this thesis was to look at the development of skills, in particular targeting the financial sector. In addition to the means of developing skills, it was also intended to find out more widely what competence and learning consist of and all the things that affect the development of skills. Bank X acted as the sponsor of this thesis.

The research section was carried out as a case study, with a theoretical frame of reference as the basis. The theoretical framework of reference was constructed by looking at what learning and competence means, how psychology affects learning, how skills can be learned at work, how organizational culture affects learning, and how agility works in turn to change also in competency matters. The following section dealt with the means of developing skills, as well as the competence requirements of modern working life. The case section created various development ideas for the assignment company precisely for the development of their competencies.

The work resulted in a very comprehensive account of the development of competencies from different perspectives and the creation of a learning culture within the organization, the importance of internal motivation, the importance of learning skill in change, and the development together.

The results will be used to design and brainstorm the competency development of the undertaking. This thesis also provides everyone with tips for themselves, as well as ideas on how to develop their own competence and, above all, to understand what all the things that affect learning. The thesis can therefore be used for educational purposes.

KEYWORDS:

competence development, continuous learning, intrinsic motivation, organizational culture, working life skills

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TEOREETTINEN TARKASTELU	8
2.1 Oppiminen ja siitä syntyvä osaaminen	8
2.2 Osaamisen johtaminen	13
2.3 Oppiva organisaatio	14
2.4 Organisaatiokulttuuri ja oppiminen	16
2.5 Muutoksen apuna ketteryys	20
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA KOMPETENSSIT	23
3.1 Osaamisen kehittämisen vuosikello ja mitattavuus	23
3.2 Osaamisen kehittämisen keinot	24
3.3 Työelämäosaaminen	30
4 CASE: PANKKI X:N OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	33
4.1 Pankki X:n esittely	33
4.2 Valmennuskeskusteluista enemmän irti	33
4.3 Osaamisenhallintajärjestelmä apukeinona	34
4.4 Tiimin oma osaamiskoordinaattori	35
4.5 Mentorointiohjelman rakentaminen	36
4.6 Oppiminen pelaamalla	37
4.7 Virheistä voidaan nimenomaan oppia	38
4.8 Pelisäännöt ja itseohjautuvuus – tulevaisuuden tiimi?	39
4.9 Loppupäätelmät	40
LÄHTEET	43

KUVAT

Kuva 1 Mielentaitojen kolme tasoa	27
-----------------------------------	----

KUVIOT

Kuvio 1 Yleisosaamisessa tärkeänä pidetyt taidot pk-yrityksissä

31

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä osaamisen kehittämisen erilaisiin tapoihin Pankki X:n henkilöstössä sekä pohtia sitä, miten oppimisesta saataisiin ketterää sekä jatkuvaa. Pankki X on sitoutunut kehittämään omien työntekijöidensä osaamista, ja on tunnistanut sen, miten osaaminen vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja menestymiseen. Muutospaineet asettavat kuitenkin haasteita myös osaamisen kehittämiseen, jolloin tarvetta on pohtia sitä, miten osaaminen pärjää ja kehittyy muutoksessa ja kuinka pidetään huolta jo olemassa olevasta osaamisesta ja sen jakamisesta esimerkiksi uusille työntekijöille.

Tässä opinnäytetyössä yksi tavoite on myös tutkia sitä, millaisin keinoin ja rakentein organisaatioon pystyttäisiin luomaan oppimista tukevia rakenteita, ja miten osaamisen kehittämisestä saataisiin mielenkiintoisempaa sekä miten yhä useampi saataisiin siitä kiinnostumaan itsenäisesti. Aiempaa mielekkäämpi tapa oppia ja jatkuvan oppimisen käsitteen sisäistäminen voisi saada aikaan myös hyviä tuloksia ihmisissä, jotka vastustavat muutosta. Organisaatiokulttuurin rakentamisella sekä asenteisiin vaikuttamalla on suuri merkitys, kun halutaan saada muutosta aikaiseksi. Miten luodaan oppimista tukeva kulttuuri ja miten se vaikuttaa itse oppimiseen?

Työ toteutetaan case-tutkimuksena, jossa luodaan erilaisia kehitysideoita sekä uudenlaisia toimintamalliehdotuksia toimeksiantajayrityksen osaamisen kehittämiseen. Ehdotukset pohjautuvat alan tutkittuun tietoon ja ne rakennetaan teoriakehyksen pohjalta. Aineistona käytetään laaja-alaisesti alan tutkittua tietoa, eri lähteiden muodossa sekä case-tapaukset suunnitellaan erityisesti toimeksiantajan toiveiden ja tarpeiden valossa.

Aihe on ajankohtainen, sillä finanssialaan kohdistuu muutospaineita ja ne kohdistuvat myös toimeksiantajayritykseen näkyen esimerkiksi erilaisina organisaatiomuutoksina, jolloin osaamisen kehittymisellä on valtavan suuri merkitys jo pelkän strategian toteutumisen kannalta.

Yksi merkittävimmistä muutoksista koko finanssialalla on robotiikan lisääntyminen, jolloin suorittavat ja yksinkertaisimmat työtehtävät automatisoidaan ensimmäiseksi. Näin ollen digitalisaatio, robotiikka sekä tekoäly asettavat haasteita erityisesti niille, jotka ovat jo työssä eivätkä vasta esimerkiksi kouluttautumassa alalle (Malinen 2018). Jo

työelämässä olevat ovat voineet tottua aiemmin tekemään samaa työtä vuosienkin ajan, jolloin on aika itsestään selvää, että nykyajan muutosten tahti saattaa olla heille rasite, mikäli organisaation rakenteet eivät tue uudistumista ja kannusta pärjäämään myös uudenlaisissa tehtävänkuvuissa. Kokoaikaisesta työssäoppimisesta tulee vieläkin tärkeämpää, sillä työmäärä ja kiire vähentävät entisestään oppimiselle jäävää aikaa.

Yhä useammin myös työhyvinvoinnin suurimpana kuormittajana on osaamisen puute. Koska muutoksia tapahtuu jatkuvasti, ei ole enää lainkaan selvää, että työntekijät ehtivät oppimaan työn ohessa riittävästi. Mikäli puutteita osaamisessa ilmenee, vaikuttaa se välittömästi työn iloon ja motivaatioon. Riittävä tuki ja mahdollisuuksien tarjoaminen osaamisen kehittämiseksi ovat siis välttämätöntä niin toiminnan sujumisen kuin työhyvinvoinnin vaalimisen kannaltakin. (Viitala 2013, 230.)

Perinteinen virtaviivainen tapa oppia ei välttämättä enää tue tämän päivän osaamisen kehittämisen tarpeita. Kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttää ihmisten osaamista tuloksen syntymiseksi, joten kuinka siitä pidetään huolta? Voidaanko työntekijät saada jopa omatoimisesti hakemaan uusinta tietoa ja kehittymään työssään jatkuvasti? Tähän, ja useaan muuhun kysymykseen näiden aiheiden ympärillä, pyritään löytämään vastauksia tässä opinnäytetyössä.

2 TEOREETTINEN TARKASTELU

2.1 Oppiminen ja siitä syntyvä osaaminen

Osaamista vaaditaan jatkuvasti lisää. Boston Consulting Groupin mukaan maailma on nykyään 35 kertaa monimutkaisempi kuin 1960-luvulla. Kun ennen hyvältä ammattiyöntekijältä edellytettiin 4–5 taitovaatimusta, niin nykyään jokaiselle asetetaan vähintään 20 vaatimusta. Monet uudet osaamisvaatimukset liittyvät työtehtävien vaativuuden ja laajentumisen kasvuun. Uusissa osaamisvaatimuksissa korostuvat älylliset ja oppimiseen liittyvät taidot. (Ojala 2018, 17.)

Osaaminen on tärkeää koko henkilöstöä ajatellen. Se vaikuttaa moneen asiaan ihan jokaisen työuran aikana, kuten työnsaantiin, urakehitykseen, pätevyyden ja työnvaativuuden kautta palkkaan ja mahdollisiin tulospalkkioihin. Se on myös yksi motivaatiotekijöistä, jolloin sopivan kokoiset haasteet innostavat ja kannustavat eteenpäin. Sillä tiedetään myös olevan vaikutusta ihmisen turvallisuuden tunteeseen, jolloin tunne omasta osaamisesta toimii myös auttajana työelämän muutostilanteissa. (Hyppänen 2015, 5.1 3.)

Oppiminen käsitteenä on hyvin moniulotteinen. Se on sekä toimintatapojen muuttumista, kasvamista ja kypsymistä että uusien tietojen soveltamista ja kehittymistä. Vaatimuksena on uuden tiedon sisäistäminen sekä sen yhdistäminen aiemmin opittuun. Jotta voidaan oppia, edellytetään arviointia, jossa analysoidaan ja vertaillaan uutta tietoa aiempaan, liitetään se laajempiin kokonaisuuksiin ja luodaan tulevaisuudessa sovellettava uusi toimintamalli. Asenteet, tunteet ja arvot ovat yhtä merkittäviä oppimistapahtumassa kuin uuden tiedon hankintakin. (Joki 2018, 144.)

Uuden asian oppiminen ei siis synny tyhjiössä, vaan mukana kulkee aina ihmisen aiemmat kokemukset sekä osaamiset. Uutta opittavaa asiaa siis ikään kuin reflektoidaan kaikkea vanhaa jo osaamaa ja kokemaa kohtaan, ja näin ollen oppiminen on myös varsin aktiivista tekemistä eikä suinkaan pelkkää passiivista tiedonsiirtoa toiselta toiselle. (Kupias ym. 2014.) Oppimisen lopputuloksena syntyy osaamista, ja tähän prosessiin vaikuttavat monet tekijät niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi oppijan aikaisemmat tiedot, oppimiskyky ja -halu, oppimistyyli, osaamisen kehittämisen tavat, käytetty aika sekä uuden osaamisen soveltamismahdollisuudet. (Hyppänen 2015.)

Elinikäisen oppimisen vaatimuksia syntyy teknologisen kehityksen, nopeasti muuttuvien työmarkkinoiden sekä työntekijöiden eliniänodotteen noustessa. Elinikäinen oppiminen on oikeastaan edellytys kilpailukyvyn säilymiselle sekä tuottavuuden nostamiselle. (Hyppänen 2015.) Elinikäinen oppiminen ei tarkoita ainoastaan koulutuksesta saatavaa oppia, vaan se on koko eliniän jatkuva kehitysprosessi. Työelämään siirtyminen kiihdyttää oman osaamisen kehittämisen tarvetta, työnantaja omalta osaltaan kouluttaakin työntekijöitään tarpeiden mukaan. Vastuu omasta oppimisesta on kuitenkin jokaisella itsellään, asenteella on siinä suuri merkitys. (Joki 2018, 144.)

Voidaan puhua myös jatkuvasta oppimisesta, joka on tänä päivänä yhä tärkeämpää. Jatkuva oppiminen tarkoittaa ennen kaikkea myönteistä asennetta oppimista kohtaan. Kaikki eivät valitettavasti tätä asennetta omaksu, vaan kokevat ettei uuden oppimisesta ole hyötyä tulevaisuudessa. (Kaijala ym. 2020, 35)

Erityisesti haasteena uudistumisessa ja innovatiivisuuden toteutumisessa finanssialalla työskentelevien keskuudessa koetaan tiukka sääntely sekä vanhat toimintatavat. Laatua heikentää puolestaan aikapaineet. Tutkimukseen sekä tuotekehitykseen kuitenkin uskotaan vahvasti, 77 prosenttia vastaajista. (T-Media 2015, 9.) Oman osaamisen kehittäminen muokkaa myös aina tapaa ajatella, jolloin myös vanhat toimintatavat joutuvat kriittisen tarkastelun alle. Kyseinen tutkimus on myös tehty ennen korona-aikaa, joka on pistänyt vauhtia moneen toimintatapa muutokseen myös finanssialalla. Ehkä myös jatkossa nämä koetut esteet, eivät ole niin suuria kuin aiemmin on koettu niiden olevan.

Työssäoppiminen on yksi tehokkaimmista tavoista oppia. Kun ihmisiltä kysytään, miten uutta opitaan, niin saadaan useasti vastaukseksi, että työtä tekemällä. Vanhan näkemyksen mukaan uutta opitaan 70 prosenttia työtä tekemällä, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja vain 10 prosenttia koulutuksessa. (Ojala 2018, 173.) Siksi voidaankin sanoa, että vanha sanonta ”työ tekijäänsä opettaa” on varsin viisas. Organisaatiossa voidaankin luoda sellaisia rakenteita ja käytänteitä, jotka mahdollistavat oppimisen luontevana osana työtä. (Kupias ym. 2019, 11.)

Työssäoppiminen tarkoittaa oikeastaan sitä, että työn tekeminen tuottaa kokemuksia, joista on mahdollista oppia. Kokemuksen myötä tulevat oppimismahdollisuudet voivat myös jäädä hyödyntämättä, mikäli niitä ei tasaisin aikavälein pohdita ja reflektoida. (Kupias ym. 2019, 24.)

Arkikielessä kuule usein puhuttavan, että työssäoppimisen on tiedon siirtämisestä, jolla tarkoitetaan, että oppijat voisivat ikään kuin kopioida vanhempien ja kokeneempien osaamista. Esimerkiksi mentorointiohjelman tavoitteena saattaa olla hiljaisen tiedon ”siirtäminen” nuoremmille kollegoille. Tietoa ei kuitenkaan voida tietenkään vain siirtää toiseen, vaan oppiminen vaatii ponnisteluja oppijalta, kollegan osaaminen on esimerkiksi hyvä lähde oppimiselle. (Kupias ym. 2019, 36.)

Työssäoppiminen on siis yksi oleellisempia asioita osaamisen kehittämisen näkökulmasta, sillä se opettaa kokemuksen mukaan eniten ja se on myös tehokkain tapa oppia. Ratkaisevaa onkin juuri se, miten yhä enemmän saataisiin luotua työskentelyyn sellaisia rakenteita, jotka tukisivat työskentelyä niin, että siinä kokoaikaisesti kehitytään.

Psykologia on myös vahvasti osana oppimista. Tapoja oppia löytyy monista kirjoista ja siitä voidaan käydä keskustelua, mitkä näistä tavoista olisivat parhaita juuri tietyssä organisaatiossa. Tärkeää on myös kuitenkin se, että annetaan arvoa, sille minkälaisia tunteita, tarpeita ja ajatuksia itse oppimista kohtaan syntyy ja millaisia psykologisia tarpeita oppimisen vaatimukselle on.

Psykologian näkökulmasta oppiminen on kokemusta, joka puolestaan liittyy ajattelun ja toiminnan muutokseen ja siihen, miten uusia asioita opitaan ja miten ne alkavat näkyä ihmisen toiminnassa. Erona perinteisesti kuvattuun tapaan oppia esimerkiksi koulussa, on se, että ollaan kiinnostuneita muustakin kuin pelkästään tiedon hankkimisesta ja sen sisäistämisestä. Se on siis ikään kuin toiminnan reflektiota, jossa tarkastellaan omaa toimintaa ja halutaan oppia siitä sekä ymmärretään muiden tapaa toimia tietyllä tavalla. (Siefen 2020.)

Oppimisen psykologian avulla opitaan oppimaan. Oppimisprosessi vaatii itsessään aktiivista tekemistä, mutta myös yhtä tärkeitä ovat oppimisvalmius sekä toimiva oppimisympäristö. Tekemistä voidaan kutsua siis *oppimisprosessiksi*, jossa tarkastellaan omaa toimintaa sekä tietämystä, hankitaan ja kehitetään tietoa, jonka pohjalta tehdään uusia asioita ja lopuksi ryhdytään tekemään ja toistamaan. Valmiuteen puolestaan kuuluu halu oppia, taidot tehdä oppimistekoja sekä kapasiteetti oppimiselle, joka tarkoittaa, että mielessä ja kalenterissa tulee olla tilaa oppimiselle. Viimeisenä toimiva oppimisympäristö luo pohjan kaikelle, tähän osa-alueeseen kuuluvat arjen tavat toimia, jotka ohjaavat tekemään oppimistekoja, sekä psykologisesti turvallinen oppimisympäristö, jossa ei tarvitse pelätä häpeää tai hylkäämistä. (Siefen 2020.)

Oppiminen on siis itse asiassa hyvin moniulotteinen ilmiö. Koska oppimisen taito tulee korostumaan tulevaisuudessa vielä nykyistä enemmän, saattaa olla tarpeellista ymmärtää myös sitä, miten osaamista syntyy ja mitkä tekijät sen taustalla vaikuttavat. Tähän voisi auttaa ymmärrys, että ihmisen oppiminen on myös psykologinen tapahtuma, joka jakautuu useaan eri osa-alueeseen ennen kuin siitä syntyy osaamista.

Poisoppimisen taito tulee tulevaisuudessa korostumaan yhä useammin. Vaikeimpia tunnistettavia asioita työarjessa ovatkin sellaiset taidot, joista itse asiassa olisi jo hyvä oppia pois. Sellaiset taidot pitävät jokaisen oman turvallisuuskehänsä sisällä, ja juuri tästä syystä luopuminen jostakin vanhasta käytännöstä saattaa olla tuskaisaa. (Sumkin ym. 2012.)

Uuden oppiminen ei siis riitä, vaan on myös tärkeää oppia luopumaan vanhentuneista tiedoista, ja poisoppimaan vanhoista menettelytavoista. Tämä vaatii henkistä päätöstä luopumisesta ja sen jälkeen uuden omaksumista määrätietoisesti harjoittelemalla. (Hyppänen 2015, 5.1 4.)

Poisopittavia asioita voivat olla esimerkiksi vanhentuneet käytännöt tai rutiinit, poisoppimisen alueena taas puolestaan esimerkiksi aiemmin opitut tiedot, jotka ovat muuttuneet. Luopuminen näistä on oikeastaan edellytys kehitykselle. Tietoinen pohdinta siitä, mitä toimintatapoja pitäisi kehittää, on myös osa poisoppimista ja lopulta tulee arvioida vielä sitä, mitä seurauksia luopumisesta oli ja miten se vaikutti itse toimintaan. (Sumkin ym. 2012.) Näin toimimalla tehdään myös näkyväksi kaikille osapuolille se, että uudesta toiminnasta oli todella hyötyä ja se puolestaan kannustaa innovoimaan myös jatkossa.

Uuden paremman tavan löytäminen ja käyttöönottoaminen vaatii pakosti luopumista jostakin vanhasta. Tästä oiva esimerkki on toimeksiantajayrityksessä hiljattain käyttöönotettu uusi palveluportaali. Portaalin käyttöönoton opastus jäi ehkä hieman vähälle, mutta siitäkin huolimatta myönteinen suhtautuminen siihen, että se on kehitetty nimenomaan työarkea helpottamaan, on auttanut itseä ja myös monia kollegoitani selviytymään kivuttomammin uuden toimintatavan ja ajattelun omaksumisessa. Portaali on tietysti myös aiheuttanut vastustusta, sillä uuden äärellä joudutaan pois omalta mukavuusalueelta, juuri tässä kohtaa vaaditaan poisoppimisen taitoa.

Näin ollen johdolla sekä esihenkilöillä on suuri velvollisuus toimia kannustavana ja tukena vastaavanlaisissa tilanteissa ollen koko aika se, joka näkee tällaisen uuden innovaation mahdollisuutena. Kiireisessä työarjessa nimittäin työntekijältä saattaa välillä hämärtyä ajatus siitä, minkä takia esimerkiksi uusia järjestelmiä kehitetään ja otetaan käyttöön, vaikka se on välttämättömyys kehitykselle, ja esimerkiksi sille, että myös jatkossa on töitä. Asioita ei siis tehdä tahallaan vaikeimmiksi, ja juuri tämä olisi jokaisen hyvä muistaa uutta opetellessa sekä silloin, kun vanhasta tavasta luopuminen tuntuu joutumiselta.

Sisäinen motivaatio kirittää oppimisprosessia myös omalla tavallaan. Työelämässä puhutaan paljon sisäisen motivaation tärkeydestä ja siitä, että sisäisesti syntyvä motivaatio on aina ulkoista motivaatiota parempi. Näin ollen se voisi toimia myös oppimisen kannustajana, sillä jokainen varmasti tietää, että ainakaan hyvää tulosta ei synny, jos motivaatio ei ole kohdillaan.

Sisäinen motivaatio kannustaa hankkimaan uutta tietoa ja oppimaan uusia asioita, jotka taas puolestaan auttavat tehtävän suorittamisessa. Se on lähtöisin itse työstä ja sisäisen motivaation katsotaan syntyvän, kun tekijälle syntyy toimintavapauden ja vaikutusmahdollisuuden tunne. Tällöin tekijä tuntee olevansa aikaansaava sekä hallitsevansa työnsä. Myös yhteisöllisyyden ja välittämisen tunteet ovat osa sisäisen motivaation syntymistä. (Ojala 2018, 93.)

Kun siis luodaan puitteet sisäisen motivaation syntymiselle, osaamisen kehittämistä tapahtuu myös kuin itsestään. Tällöin työntekijä haluaa automaattisesti pitää huolta omasta kyvykkyydestään ja se on sekä työntekijän, että työnantajan etu.

Sisäinen motivaatio synnyttää myös työn imuksi kutsuttua tapaa työskennellä ja tämä vaikuttaa oppimiseen positiivisesti. Ne, jotka toimivat työpaikalla draivin eli työn imun ohjaamana ovat halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään taitojaan. Sisäisesti motivoituneet oppijat oppivat myös enemmän ja syvemmin kuin puolestaan he, joilla oppimisen syyt ovat ainoastaan ulkoisia. Kun siis draivi yhdistetään oppimiseen, lopputuloksena syntyy hyvää tulosta. Lisäksi Spreitzerin ja Porathin tutkimuksen mukaan, energiset ja oppimista kokevat työntekijät ovat 16–27 prosenttia tuottavampia, mutta myös 32 prosenttia sitoutuneempia työpaikkaansa. (Martela ym. 2015, 43.)

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen lähtökohtana voidaan pitää sitä strategista osaamista ja kyvykkyyttä, jota organisaatio tarvitsee, saavuttaakseen päämääränsä ja jonka varassa organisaatio onnistuu liiketoimintastrategiassaan. Tässä yhteydessä tärkeintä on erottaa organisaatiossa se osaaminen, jolla menestystä on saavutettu sekä se, jolla sitä tullaan tulevaisuudessa saavuttamaan. Tästä ei tingitä, eikä tulla tinkimään, vaan siihen nimenomaisesti panostetaan. Näin siksi, koska asiakkaan kokema arvo lepää juuri tämän osaamisen varassa. (Viitala 2013, 173.)

Kun organisaatiossa on selvillä se, mitä osaaminen on tällä hetkellä ja mitä puolestaan tarvitaan tulevaisuudessa, niin keinoja, joilla tätä osaamista johdetaan ovat esimerkiksi seuraavat: olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen, toiminnan uudelleen organisointi osaamisalueiden yhdistämiseksi, ulkoinen rekrytointi, alihankinta, henkilöstövuokraus, kumppaniverkostot tai henkilöstövähennykset. (Kaijala ym. 2020, 61.)

Kuten kaikkien johtamiseen myös osaamisen johtamiseen tarvitaan avoimuutta ja yhdessä tekemistä, vain silloin voimme olettaa, että henkilöstö sitoutuu yhteisen tavoitteen saavuttamiseen ja ymmärtää aidosti toiminnan lähtökohdat sekä muutostarpeen välttämättömyyden. Tämä edesauttaa myös sitä, että kommunikointi organisaation missiosta on innostunutta ja asioiden vienti eteenpäin on tehokasta. (Kaijala ym. 2020, 85.)

Vaikka siis ollaan siirtymässä kohti aikaa, jossa esimerkiksi painotetaan yhä enemmän itsejohtamisen taitoja, kaivataan organisaatioissa myös suunnannäyttäjiä sekä ohjaajia, osaamispääoman kasvattamiseen, niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Tämä on useassa organisaatiossa yhteistyötä HR:n sekä esihenkilöiden välillä, yritysjohton määrittellessä tietysti päälinjat sille, millaista osaamista organisaatiossa vaaditaan. Selvää kuitenkin on, että osaamista tulee voida ja osata johtaa, jotta se vastaa yrityksen tarpeita ja tavoitteita.

Osaamisenhallintajärjestelmä toimii apuvälineenä osaamisen johtamisessa. Osaamisenhallintajärjestelmän toiminta perustuu esimerkiksi siihen, että organisaatiossa on tiettyjä osaamistarpeita, jotka syötetään järjestelmään ja niitä voidaan ryhmitellä monella tapaa. Esimerkiksi yleinen ja ammattiosaaminen, tiettyissä

tehtävissä tarvittavat osaamiset tai vaikka tulevaisuuden ja nykyhetken osaamistarpeet. (Ojala 2018, 177.)

Tämä auttaa työtehtävien järjestämisessä, jos esimerkiksi tehdään töitä sellaisten asioiden parissa, joita on vaikea ennakoida määrällisesti. Tällöin kaikkien ei tarvitse olla sidottuina tiettyihin työtehtäviin ”varmuuden vuoksi”, kun voidaan helposti hakea osaamisenhallintajärjestelmästä tarvittaessa ne ihmiset, joilta kiirepiikin purkamiseen tarvittavaa osaamista löytyy. Tämä on tärkeää myös siltä kannalta, että apua on mahdollista saada ilman lisäkoulutusta helposti ja tässä korostuu moniosaamisen vaatimus. Osaamisenhallintajärjestelmä mahdollistaa siis tietynlaisen joustavuuden organisaatiossa.

Jokainen työntekijä voi sinne itse tai yhdessä esihenkilönsä kanssa määritellä ne osaamiset, joita häneltä löytyy tai vaikka ne, joita hän tulevaisuudessa haluaa itseltään löytyvän. Osaamisia voidaan järjestellä myös sen mukaan, kuinka paljon ne kyseistä työntekijää kiinnostaa ja näin se määrittää myös esimerkiksi sen osaamisalueen työtehtävien kiinnostuksen. Näin muodostuu järjestelmä, josta pystytään tuottamaan monenlaista tietoa ja se auttaa käytännön osaamisen johtamisen työtä. (Ojala 2018, 177.)

Mielenkiintoista on pohtia esimerkiksi sitä, onko relevanttia määritellä kuinka paljon jokin osaaminen tekijää kiinnostaa, varsinkin kun useasti on myös sellaisia työtehtäviä, joita on pakko tehdä. Sisäisen motivaation kannalta ja varsinkin, kun edellä kerrottiin, että se vaikuttaa työn tehokkuuteen tämä ehkä onkin erittäin tärkeä osa osaamisen määrittelyä. Täytyy myös muistaa, että organisaatiossa työskentelee monenlaisia ihmisiä, joita kiinnostaa eri asiat. Työn tuloksen ja laadun kannalta siis mielenkiinnon kohteiden mukaisesti jaotellut työtehtävät saattavat siis olla oikein perusteltu näkökulma, ja osaamisenhallintajärjestelmä mahdollistaa töiden jakamisen tällä tavoin helposti ja kustannustehokkaasti.

2.3 Oppiva organisaatio

Yritys, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä on, niin sanottu *oppiva organisaatio*. Yksilötason lisäksi tarvitaan myös koko organisaation oppimista, jotta muutos näkyisi myös

esimerkiksi asiakkaille asti. Toinen käytetty käsite on *organisaation oppiminen*, jolla tarkoitetaan yrityksen uudistumis- ja kehittymiskykyä (Viitala 2013, 171.)

Oppiva organisaatio rakentuu siis kaikkien työntekijöiden yhteiselle näkemykselle eli visiolle sekä oppimista ja kehittymistä tukevalle kulttuurille ja toimintamallille. Korostettuna on yhteinen oppiminen, jota kutsutaan myös tiimioppimiseksi, mutta kuten jo ylempänä mainitaan, organisaation oppiminen lähtee jokaisen henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen kautta. Ydin organisaation oppimisessa on systeemisyyttä eli ajatus siitä, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. (Kupias ym. 2019, 188.)

Henkilöstöltä edellytetään itseohjautuvuutta, vuorovaikutustaitoja sekä kokonaisnäkemystä, jotta elinikäistä oppimista tapahtuu ja organisaatiosta voi tulla oppiva organisaatio (Hyppänen 2015).

Jokainen organisaatio ei siis ole automaattisesti oppiva organisaatio, sillä se vaatii tietynlaisia rakenteita ja käytänteitä, jotta yksilön lisäksi myös organisaatio voi oppii.

Itseohjautuvuutta vaaditaan organisaatiolta, joka haluaa olla oppiva organisaatio. Nykyisen ajatuksen mukaan työn organisoinnista puhuttaessa tarkoitetaan, sillä käsitystä itseohjautuvista asiantuntijaorganisaatioista, joissa työn tekemistä ohjaa sisäinen motivaatio ja johtaminen perustuu puolestaan luottamukseen. Tämä perustuu siihen, että työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita, jolloin he pyrkivät itse koko ajan kehittämään sekä työnsä sisältöjä että työn tekemisen tapoja. (Jalkanen 2020, 106.)

Itseohjautuvuus on useassa yrityksessä tavoiteltava, jota kohti pyritään. Tähän kuuluu myös se, että ajatellaan työntekijän ottavan vastuun omasta työstään sekä peräänkuulutetaan esimerkiksi hyvien itsensä johtamistaitojen puolesta. Tällöin työntekijä hallitsee omaa työtään henkilökohtaisesti, ja hänellä on taitoa ymmärtää oma tehtävänsä, siihen liittyvät visiot ja tavoitteet sekä suunnata energiansa niiden mukaisesti. (Kupias ym. 2019, 190.)

Miksi sitten perinteinen alaisjohtaminen voi olla haastavaa, kun johdetaan nykyistä tietotyöläistä? Suurin haaste on varmasti siinä, että johtajan tulisi tällöin käytännössä hallita kaikkien alaistensa asiantuntemus kyetäkseen ohjaamaan ja valvomaan koko heidän työpanostaan. Toinen erittäin hyvä huomio on se, että uudet sukupolvet ja digiosaajat eivät välttämättä edes halua työpaikkaan, jossa kulttuuri perustuu vanhanaikaiseen alaisjohtamiseen, jolloin työnantajan markkina-arvo kärsii. (Ukonlinna,

2020.) Itseohjautuvuus on siis perusteltu tavoitetila organisaatioiden keskuudessa, jonka toteutuessa saavutettavat hyödyt voivat olla merkittäviä.

Miten puolestaan itseohjautuvuus sitten kytkeytyy oppivaan organisaatioon? No siten, että itseohjautuvuus oikeastaan edellyttää systeemistä ajattelua ja toimintaa, joka oli taas ydin organisaation oppimisessa. Näin ollen työntekijä oppii tunnistamaan, miten hän omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaation muihin jäseniin ja se on myös vastavuoroista, jolloin yhteinen ajattelu kehittyy jatkuvasti. Keskustelut keskittyvät tällöin prosesseihin, työketjuihin ja siihen, miten kunkin oma tekeminen vaikuttaa kokonaisuuteen. Systeemiajattelua ei siis pidä eriyttää itseohjautuvuudesta, sillä tällöin yksilö kyllä oppii, mutta organisaatio ei pääse siitä täysin hyötymään. (Kupias ym. 2019, 190.)

2.4 Organisaatiokulttuuri ja oppiminen

Organisaatiokulttuuri koostuu monesta eri tekijästä, mutta se on esimerkiksi yrityksen tapa toimia, puhua, johtaa sekä se koostuu myös erilaisista käytännöistä, symboleista ja tarinoista. Se erottuu myös osaksi sekä sisäistä että ulkoista brändiä, ja näin ollen vaikuttaa esimerkiksi työnantajamielikuvaan. (Kaijala ym. 2020, 17.)

Organisaatiota ilman kulttuuria ei ole olemassa, vaan sellainen muodostuu aina joko tietoisesti tai tiedostamatta. On mahdollista, että saman organisaation sisällä on monta erilaista kulttuuria. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi historia, työn erilainen sisältö, erilaiset toimintatavat sekä esimerkiksi toimipaikan sijainti. (Kaijala ym. 2020, 17.)

Työnantajat, jotka uskovat niin kutsuttuihin pehmeisiin arvoihin, kuten yhteiseen arvomaailmaan, kulttuuriin, suoraselkäisyyteen, kompetensseihin, avoimuuteen pohjaavaan kommunikaation, tunneälyyn sekä tahtoon tukea toista, ovat nykyään myös suosituimpia työntekijöiden keskuudessa. (Kaijala ym. 2020, 25). On siis selvää, että yhä useammat valitsevat myös tulevaisuudessa työpaikkansa arvoihinsa pohjautuen, sillä sukupolvi, joka on siirtymässä tai jo osittain siirtynyt työelämäänsä, on tottunut elämään arvojen mukaisesti. Totta on myös varmasti se, että on totuttu helpompaan elämään ja näin ollen osataan vaatia enemmän, mikä ei puolestaan tarkoita sitä, etteikö myös itse oltaisi valmiita tekemään töitä saavutusten eteen.

Jokaisessa organisaatiossa on oma kulttuuri ja vain tutkimalla oman organisaation kulttuuria pystytään siihen vaikuttamaan ja löytämään ne asiat, joita haluttaisiin tai olisi tarpeen muokata tai muuttaa.

Osaamisen kehittämisen vaatimusta ei voida kuitenkaan yksistään jättää työntekijän oman kiinnostuksen varaan, vaan on tärkeää, että yrityksen oma organisaatiokulttuuri tukee ja mahdollistaa oppimisen. Tämä tarkoittaa puolestaan sitä, että organisaatiolla tulisi olla hyvät, mielellään digitaaliset oppimislustat ja virtaviivaiset prosessit, joiden avulla osaamisen muotoilu onnistuu joustavasti, yhteisöllisesti ja läpinäkyvästi. (Huttunen 2018, 212).

Oikeastaan vain luomalla organisaatioon keskustelemaan ja yksilöitä arvostavan toimintakulttuurin mahdollistetaan myös yksilöiden osaamisen hyödyntäminen. Tällöin työntekijää motivoi mahdollisuus hyödyntää osaamistaan, jolloin ollaan valmiimpia myös kehittämään työtapoja ja -menetelmiä. Tämä edesauttaa sitä, että organisaatiossa päästään rakentamaan yksilöiden osaamisesta organisaatiolle vahva kompetenssi. (Kesti 2013, 121.)

Suomessa useasti puhutaan jopa liian vähän työ kulttuurista sekä kulttuuristrategiasta. Valitettavasti myös edelleen tosiasia on se, että täällä manageerataan menestyksekkäästi ja puolestaan arvovalintoihin pohjautuva leadership johtaminen on vielä harvinaista. Asioiden johtaminen eli management on kyllä kunnossa, mutta varsinainen ihmisten johtaminen ja yksilöihin keskittyminen kaipaisi vielä monessa organisaatiossa enemmän huomiota. (Kaijala ym. 2020, 26–27.)

Jos siis edellä kuvailtu asioihin keskittyvä johtaminen on yrityksen tapa johtaa, niin kannustaako se myöskään kehittämään itseään tai ehdottamaan uusia toimintatapoja, mikäli jo ennalta tietää ettei mahdollisuuksia vaikuttamiseen ole tai ne ovat vähäiset? Enemmin se kannustaa hakeutumaan sellaiseen työpaikkaan, jossa itsellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittämiseen. Oppimaan kannustavan kulttuurin rakentaminen voisi siis lähteä yhteistyöstä kaikkien osapuolten kesken, jolloin työntekijöille ei tulisi tunnetta, että heille vain annetaan jokin ratkaisu, joka on päätetty jossakin ylemmällä taholla. Tämä ajatus kuvastaa hyvin juuri tuota läpinäkyvyyttä, joka on tärkeä osa organisaatiokulttuuria. Kovin läpinäkyvältä tuskin tuntuu ratkaisut, joihin ei ole annettu mahdollisuutta vaikuttaa ennen loppuratkaisua.

Oppimiskulttuuri voi muodostua yritykseen lyhyelläkin aikavälillä ja sillä on ratkaiseva merkitys sille, miten työntekijät innostuvat kehittymään tai puolestaan sille, miten

hyvätkin hankkeet saattavat kariutua sen seurauksena. Tärkeää on kuitenkin huomata, että jotta onnistutaan luomaan toivottu oppimiskulttuuri se pitää ensin tehdä näkyväksi osaksi yrityksen toimintaa. (Kupias ym. 2019, 6.) Oppimiskulttuuri ei siis ole lainkaan vain uusien tai nuorten organisaatioiden asia, vaan nimenomaan sen luominen ihan kaikkiin organisaatioihin on mahdollista, kunhan siihen on tahtotilaa.

Oppimisilmapiiri on myös yksi osa yhteisön kulttuuria ja se käsittää sen tavan, jolla yrityksessä suhtaudutaan itsensä kehittämiseen, oman osaamisen jakamiseen sekä keskeneräisten ajatusten esille tuomiseen (Kupias ym. 2019, 203).

Kun työnantaja onnistuu luomaan osaamisen kehittämistä tukevan ilmapiirin voi se myös osaltaan ohjata, kannustaa ja tukea henkilöstön oma-aloitteista osaamisen kehittämistä, joka tapahtuu työajan ulkopuolella. Tästä esimerkkejä ovat ilta- ja etäopiskeluina toteutettavat merkonomin tai tradenomin tutkinnot tai muut vastaavat lyhytkestoisemmat kurssit. (Joki 2018, 145.) Tämänkaltaisessa tilanteessa molemmat hyötyvät, työntekijä pitämällä kiinni omasta työmarkkinakelpoisuudestaan, joka on yhteiskunnallisestikin merkityksellistä ja työnantaja saa ilman omaa suurempaa rahallista panostusta entistä taitavamman ja omasta osaamisestaan huolehtivan työntekijän.

Jos taas työnantajalla on lisäksi mahdollisuus panostaa työntekijänsä opiskeluun myös rahallisesti niin, tällaisia keinoja voisi esimerkiksi olla osallistuminen opintojen kustannuksiin, antamalla yksittäisiä vapaapäiviä tai myöntämällä opintovapaata opiskelun tueksi, tarjoamalla mahdollisuutta osallistua opiskelua tukeviin organisaatiossa käynnissä oleviin projekteihin sekä etsimällä opiskelun opinnäyte- ja projektityön aiheita. Näin työnantaja osoittaa myös teoin tukevansa oppimista ja tämä osoittaa myös oikeasti sitä, että yrityksessä vallitsee oppimista tukeva ja siihen kannusta kulttuuri (Joki 2018, 145).

Oppimisen kulttuurin rakentaminen koostuu siis useasta eri palasesta ja se on osa organisaation osaamisstrategiaa. Kukin organisaatio päättää itse, mitkä osa-alueet ovat tärkeitä juuri heidän kannaltaan. Varmaa kuitenkin on, että oppimista tukevan kulttuurin syntymiselle on kysyntää, niin työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden, kannattavuuden kuin myös työnantajamielikuvan näkökulmasta.

Oppimisasenteet ja -käsit ovat myös kiinteä osa organisaatiokulttuuria. Henkilöstöasiantuntija on avain asemassa, kun yrityksessä luodaan ilmapiiriä, joka

kannustaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Asenteisiin vaikuttamisen tiedetään olevan hankalaa, mutta pitkäjänteisellä ja suunnitelmallisella toiminnalla saadaan luotua ilmapiiri, joka kannustaa vastuunottoon omasta oppimisesta sekä työyhteisön oppimisen kehittämisestä. (Joki 2018, 144.)

Henkilöstöasiantuntija voi siis näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä, mutta totuus on tietysti se, että yhden tai muutaman ihmisen toiminnalla ei vielä saada aikaan muutosta koko organisaatiossa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on tietysti myös oma vastuu asenteistaan uutta kohtaan. Pyrkimällä vaikuttamaan näihin asenteisiin muokaten niitä kohti optimistisuutta, saadaan jo jotakin aikaiseksi.

Yhä vahvasti osassa ihmisiä elää myös ajatus esimerkiksi siitä, että kerran hankitun tutkinnon pitäisi riittää koko työuralle. Tämä onkin yksi merkittävimmistä haasteista elinikäiselle oppimiselle. Ihminen uskoo, että on liian vanha oppimaan, mutta kyse on väärinkäsityksestä ja uskomuksesta. Oppimiselle ei ole ikäraja, vaan tavat oppia ovat vain erilaiset. (Hyppänen 2015.) Juuri tämänkaltaisesta ajattelusta tulisi pyrkiä eroon ja enemmän luoda uskoa siihen, että ihan jokainen on pystyvä ja kykenevä sellaisena kuin on. Joidenkin kohdalla se tarkoittaa, vaan enemmän työtä kuin toisten.

Jokaisella on oma oppimiskäsitys, joka ohjaa ajattelua ja toimintaa. Se voi olla täysin tiedostamaton ja se säätelee esimerkiksi sitä, miten ajattelemme oppijan oppivan, minkä ajattelemme olevan hyvää opastamista tai ohjaamista ja millainen on puolestaan hyvä oppimisympäristö. (Kupias ym. 2019, 100.)

Mitä syvällisempi, selkeämpi ja johdonmukaisempi oma oppimiskäsitys on, sitä johdonmukaisemmin ihminen myös toimii. Etua saattaa olla, jos esimerkiksi ohjaajan ja ohjattavan välillä vallitsee samanlainen oppimiskäsitys, mutta myöskin erilaiset käsitykset voivat tuottaa hyvinkin hedelmällistä keskustelua ja avata toinen toisilleen uudenlaisia näköaloja. (Kupias ym. 2019, 101.)

Asenteiden muuttaminen tiedetään olevan vaikeaa, mutta ei mahdotonta. Jo asenteiden vaikutuksen tiedostaminen voi saada aikaan muutosta ja jokainen organisaatiossa pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan, niin muiden asenteisiin kuin myös omaan ja muiden käsitykseen oppimisesta. Pyrkimyksellä muokata asenteita vaikutetaan myös suoraan oppimiskulttuuriin ja varsinkin elinikäisen oppimisen ymmärtämiseen organisaatiossa.

2.5 Muutoksen apuna ketteryys

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti sekä muutosten vauhti on myös kiihtynyt jatkuvalla syötöllä ja teknologinen kehitys tulee vain kasvattamaan muutosvauhtia. Muutoksen nopeudesta toimii hyvänä esimerkkinä vuosi 2020, jolloin koronapandemian vuoksi muutamissa viikoissa siirryttiin tekemään etätöitä kaikilla niillä aloilla, joilla se vain oli mahdollista. Syynä tähän huiman nopeaan muutokseen oli vakava tarttuva kulkutauti ja näin ollen muutos oli pakko tehdä ja hyvin nopeasti, jotta yritykset takasivat liiketoimintansa jatkuvuuden.

Näin nopeita muutoksia tapahtuu onneksi harvoin, mutta ajattelutapa, joka auttaa sopeutumaan vastaavanlaisiin nopeisiin muutoksiin on *ketteryys*. Leena-Maija Otalan (2018, 25) mukaan *ketteryys* syntyy, kun painotetaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä, työskennellään lyhyissä palautesilmukoissa, toimitaan itsenäisesti ja läpinäkyvästi. Ketterän toiminnan edellytyksenä on puolestaan se, että palautesilmukoiden välissä tapahtuu oppimista, jota voidaan kutsua *ketteräksi oppimiseksi*. Ketterä ajattelu sekä oppiminen ovat siis toisin sanoen yksi keino, jolla voidaan vastata muutoksesta johtuvaan epävarmuuteen ja sen sietämiseen.

Mitä enemmän muutoksia organisaatiossa tapahtuu, sitä ketterämpi sen on oltava toiminnassaan. Se tarkoittaa sitä, että samanaikaisesti tulee suoriutua laadukkaasti organisaation perustehtävästä, mutta myös oltava valmis koko ajan muuttamaan suuntaa ja toimintatapaa tilanteen niin vaatiessa. Organisaatiossa täytyy siis hallita hyvin ydintehtävät, mutta olla osaamista myös kehittämiseen sekä joustavuuteen. (Kupias ym. 2019, 182.)

Ketterä oppiminen erottuu perinteisestä oppimisesta siten, että se perustuu tiedonhankinnan osaamisen ”PULL”-periaatteen avulla. Oppimistapa ei siis vastaa tulevaisuuden tarpeisiin, vaan siihen mitä tarvitaan juuri tällä hetkellä ja miten ratkaistaan jokin pulma tai vaikka korjataan jokin heikosti toimiva asia työssä, juuri tällä hetkellä. Ketterää oppimista ei siis ikään kuin voida kuvata selkeänä prosessina, jossa olisi alku ja loppu, vaan sitä tapahtuu edestakaisena liikkeenä sisältäen oivaltamista, palautteita, tiedonhankintaa ja soveltamista, erilaisia arviointeja ja kokeiluja. (Ojala 2018, 26.)

Näin ollen ketterälle oppimiselle ominaista on, että oppimista ja perustekemistä ei voi enää erottaa toisistaan. Tästä seuraa se, että opittu laitetaan saman tien käytäntöön ja oppimista tehdään nimenomaan käytännön tarvetta varten. Tämä johtaa siihen, että varsinaisesti perinteiset kurssit tai valmennukset eivät välttämättä ole enää nopein tapa oppia, vaan tieto saattaa löytyä enemmän ja nopeammin kollegoilta, ammatillisista verkostoista, youtubesta tai podcasteista. (Jarenko ym. 2019.)

Ketterän oppimisen malli voisi olla harkitsemisen arvoinen organisaatiossa, jossa eletään vahvasti muutoksessa, sillä muutoksen luonne on varsin samanlainen; kaikkea muutoksessa tapahtuvaa ei pysty ennustamaan, joskus muutokset tulevat yllättäen, jokin suunniteltu ei toimikaan odotetulla tavalla, jolloin toimintatapaa pitää suunnitelmien vastaisesti muuttaa. Oleellista ei ole, että pystyisi ennustamaan tulevaisuutta, enemmän avoin ja ennakkoluuloton asenne uutta kohtaan mahdollistaa ketteryyden muuttuvassa työarjessa.

Ketterän oppimisen mallin tarkoitus ei ole korvata muita osaamisen kehittämisen perinteisiä menetelmiä, vaan enemmän se on noussut kolmanneksi oppimisen ulottuvuudeksi aiempien rinnalle. (Jarenko ym. 2019.)

Ketterän oppimisen perustana toimii hyvä älyllinen kunto, joka syntyy terveellisistä elintavoista, kuten riittävästä unesta, hyvästä ravinnosta ja liikunnasta. Siihen vaikuttaa myös negatiivisesti esimerkiksi liian pitkät työpäivät, stressin hallintataidot tai niiden puute. Myös ajanhallintataidot ovat oleellinen osa, kun halutaan luoda edellytykset oppia ketterästi. (Ojala 2018, 73–81.)

Kun älyllinen kunto on varmistettu, tarvitaan vielä oppimisen taitoja, jotta voisi oppia ketterästi. ”Oppiminen on ajattelua, joten ajattelun taidot ovat tärkeimmät oppimisen taidot”, Ojala kirjoittaa (2018, 102). Lisäksi hän listaa oppimisen taitoihin kuuluvan myös vuorovaikutus- ja tiedonhankintataidot sekä oman jo olemassa olevan osaamisen tunnistamisen. Myös tilannetaju ja nopea hoksaaminen auttaa, kun halutaan oppia ketterästi.

Koska toimeksiantaja yrityksessäni finanssialalla tehdään nimenomaan tietotyötä, niin varsinkin tiedonhakutaidot työntekijällä korostuvat merkittävästi päivittäisten työtehtävien suorittamisessa. Myös eri järjestelmiä on useita ja niiden hallinta on edellytys työn tekemiselle. Osaltaan koen, että toimeksiantajallani jo osittain hyödynnetäänkin ketterää ajattelumallia, sillä esimerkiksi itse käyn keskustelua

jatkuvasti työkavereideni kanssa vaihtaen neuvoja ja vinkkejä siitä, miten vaikka jotakin järjestelmää käytettäisiin ketterämmin.

Tapoja hankkia tietoa on erilaisia, kuten esimerkiksi lukemalla kirjoista, kysymällä muilta, sosiaalisen median kanavien kautta tai vaikka perehtymällä toisen yrityksen tapaan toimia (Ojala 2018, 114). Ainoastaan oikean kanavan löytäminen ei riitä, vaan tarvitaan myös tieto- ja viestintäteknologian käyttötaitoja sekä lähdekriittisyyttä siihen, mistä tieto on peräisin, koska tiedon määrä on nykyään valtaisa ja lähteitä on monenlaisia (Ojala 2018, 115).

On myös selvää, että ketterän oppimisen edellytyksenä on itseohjautuvuus sekä omatoimisuus. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että esihenkilö tukee näiden edellytyksiä ja mahdollistaa sen, että oppia voidaan ketterästi. Kontrollloiminen tai ennalta määrittäminen eivät tue oppimista ketterästi. (Jarenko ym. 2019.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA KOMPETENSSIT

3.1 Osaamisen kehittämisen vuosikello ja mitattavuus

Kaikkiin prosesseihin ja kehittämiseen liittyy aina aikajänne ja rytmitys ja näin tulisi olla myös osaamisen kehittämisessä. Toisille organisaatioille sopii kalenterivuosi toisilla taas puolestaan kvartaaliajattelu, mutta tärkeää on tiettyjen deadlineien sopiminen, jotka lisäävät ennustettavuutta ja selkeyttä. (Huttunen 2018, 226.)

Tavoitteita on myös syytä tarkastella, kun puhutaan osaamisen ja oppimisen kehityksestä. Hyvä tavoite voidaan määritellä esimerkiksi SMART-laatukriteerin avulla, joka tarkoittaa; selkeää ja täsmällistä (S=specific), mitattavissa olevaa (M=measurable), saavutettavaa (A=achievable), merkityksellistä (R=relevant) ja aikataulutettu (T=timebound) (Kupias ym. 2019, 228). Tavoitteita tulisi siis luoda sekä organisaatiotasolla, että yksilötasolla, sillä tavoitteet ohjaavat sitä suuntaa, jonne halutaan kulkea.

Tavoitteen määrittely luo pohjaa ennen kaikkea oppimista käsittelevälle palautekeskustelulle, jossa opittua pyritään arvioimaan. Arvioinnissa tulisi kuitenkin lopputuloksen lisäksi muistaa myös prosessi. (Kupias ym. 2019, 230–231.)

Henkilöstön kompetensseja mitataan turhaan, jollei se johda mihinkään kehitystoimenpiteisiin. Tätä tulisi jokaisessa organisaatiossa välttää ja se onnistuu kohdistamalla voimavaroja kehittämistoiminnan valmiuksiin. Tämä vaatii myös sitä, että aikaa on varattu riittävästi mittaamisen jälkeisiin parannustoimenpiteisiin. Muita vaaran paikkoja kompetenssien mittaamisessa saattavat olla se, että mitataan liian paljon kerralla sekä huonosti kohdistetut mitattavat asiat oman organisaation tarpeisiin nähden. (Kesti 2013, 37)

Kun on päätetty mitä tavoitellaan ja millä aikataululla, voidaan lähteä suunnittelemaan millä keinoin päästäisiin parhaaseen lopputulokseen. Olennaista on kuitenkin se, että tavoitetta ja tapoja voidaan matkalla muokata, mikäli huomataan, ettei ne tuekaan päämäärää. Tällöin juuri voidaan puhua ketterästä tavasta toimia.

3.2 Osaamisen kehittämisen keinot

Kehittämiskeinoja voidaan jaotella esimerkiksi sen mukaan miten formaaleja eli muodollisia tai epäformaaleja eli epämuodollisia ne ovat. Niitä voidaan jaotella myös sen mukaan, tapahtuuko kehitys yksilön, ryhmän vai koko yhteisön tasolla. Tämän jaottelun mukaisesti eri osaamisen kehittämisen muodoista ja tavoista muotoutuu kokonaisuus, josta kukin organisaatio pystyy valikoimaan juuri itselleen sopivat tavat kehittää ja kehittyä. (Viitala 2013, 192.)

Seuraavaksi olen valinnut muutaman sellaisen osaamisen kehittämisen keinon, jolla näkisin olevan potentiaalia, kun tarkastellaan organisaatiota, jossa tapahtuu paljon muutoksia ja jossa on paljon muuttuvia tekijöitä. Tällöin vaatimuksia asetetaan esimerkiksi, sille, että osaamisen kehittämisen tulisi olla lähellä työtä ja ennen kaikkea helposti saatavilla niin, että se kannustaisi mahdollisimman montaa omatoimiseen itsensä kehittämiseen. Kehittämiskeinoihin syventyessäni hain ennen kaikkea sellaisia keinoja, joiden avulla opitaan yhdessä ja jotka vastaisivat nykyiseen ja tulevaisuudessa kysyttyyn tapaan kehittää osaamista. Maailman muuttuessa entistä kompleksisemmaksi harvempi pärjää yksin, ja tämän takia tarkastelen tarkemmin valmentavaa johtamista, mentorointia ja tiimioppimista. Oppimisen pelillistäminen tukee puolestaan uutta tapaa oppia sekä auttaa esimerkiksi järjestelmätaitojen hallinnassa.

Valmentava johtaminen on suosiossa tänä päivänä, sillä asiantuntijatyön lisääntyessä ei voi edes useasti enää olettaa, että paras osaaminen ja tietotaso olisi esihenkilöllä. Tavoiteltavaa siis olisi saada jokaisen työntekijän sisäinen motivaatio valjastettua parhaalla mahdollisella tavalla koko työyhteisön hyväksi, jolloin myös onnistumisen pohja on vakaa. (Joki 2018, 149.)

Valmentavassa johtamisessa esihenkilön tehtävänä on siis tukea, kannustaa, inspiroida ja sparrata työntekijöitä löytämään paras tapa ja keino tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijä, jolle annetaan itselleen mahdollisuus vaikuttaa, valita ja ratkaista oikea lähestymis- ja toteutumistapa, sitoutuu tekemäänsä, kantaa vastuunsa ja iloitsee onnistumisestaan, mutta myös oppii epäonnistumisestaan. (Joki 2018, 150.)

Nykykielessä puhutaan myös coachingista, jolla tarkoitetaan sitä, että valmentajan tehtävänä on auttaa valmennettavaa löytämään ratkaisu ongelmaansa tekemällä oivalluttavia kysymyksiä. (Kaijala ym. 2020, 178.)

Valmentavaan johtamiseen kuuluu myös tietenkin palautteen antaminen ja varsinkin korjaavan ja kehittävän palautteen anto, mutta tärkeä osa on myös itsearviointi sekä erityisesti omien vahvuuksien tunnistaminen.

Palautteen antaminen on myös taitolaji ja erityisesti korjaavan ja kehittävän sellaisen. Tämä on kuitenkin tärkeää, sillä vain antamalla palautetta pystytään muuttamaan toimintaa tavoitteiden mukaisiksi sekä toivotuksi. Korjaavan palautekeskustelun käyminen kysymyksiä on viisasta, sillä tällöin palautteensaaja itse oivaltaa omasta toiminnastaan sekä käyttäytymisestään paremmin. Näin on paljon suurempi todennäköisyys sille, että hän haluaa jatkossa toimia toisin. (Joki 2018, 152.)

Ketterän oppimisen näkökulmasta palautetta pyritään jopa pyytämään ihan itse. Ruotsalainen guru Anders Ericsson puhuu tietoisesta harjoittelun asiantuntijuudesta ja osaamisen kehittämisestä. Siinä palautteen osuus hankitaan itse ja tätä saatua palautetta hyödynnetään jatkuvaan harjoittelun parantamiseen (Ojala 2018, 36).

On selvää, että jokainen meistä haluaa kuulla hyvää palautetta omasta työstään, mutta se ei tietysti kehitä toimintatapoja ja työskentelyä, mikäli kaiken tekee jo parhaalla mahdollisella tavalla. Osana valmentavaa johtamista luottamuksen syntyminen valmennettavan ja valmentajan välille on tärkeää, sillä se huomattavasti helpottaa kehittävän palautteen antamista. Valmentavan johtamisen idea on kuitenkin tukea jokaista suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla työstään. Valjastettuna oikein toimivaksi osaksi organisaation tapaa, voi se parhaimmillaan toimia niin, että valmennettava alkaa jopa itse aina tietyn suorituksen jälkeen pyytämään palautetta ja kysymään, mitä joku muu tekisi toisin. Tällöin voidaan puhua oppimista tukevan rakenteen syntymisestä.

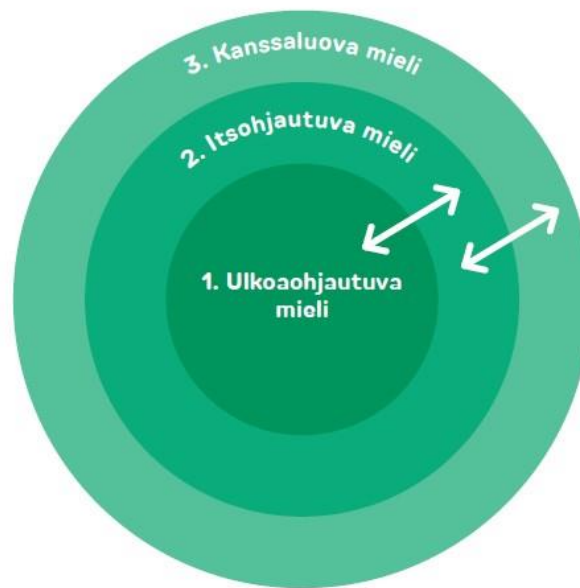
Mentorointia voidaan käyttää myös yhtenä osana osaamisen kehittämisessä. Tavallisesti mentorointi on kuvattu toimintana, jossa kokeneempi mentori ohjaa nuorempaa kokemattomampaa aktoria. Mentori toimii luotettavana neuvonantajana sitoutuen auttamaan aktoria hänen ammatillisessa kehityksessään. Mentoroinnin

tavoitteena tulisi aina olla aktorin tarpeet ja kehittyminen, vaikka lähtökohtana toimisi mentorin osaamisen jakaminen. (Kupias ym. 2014.)

Mentorointi ei käsitteenä ole mikään uusi, mutta myös siihen on vaikuttanut esimerkiksi uuden sukupolven tulo työmarkkinoille, jotka eivät hyväksy enää hiljaisesti olemassa olevia toimintatapoja samalla tavalla, kuten esimerkiksi aiemmat sukupolvet. Tämän ja tietysti monen muun vaikutuksesta yhä tärkeämpää olisikin tehdä myös mentoroinnista valmentavaa, ja tämä onnistuu vain valmentavan kulttuurin luomisella organisaatioon. Avaintekijöitä tässä ovat luottamus, arvostus sekä valmentavan tavan ulottuminen ihan kaikille organisaatiotasolle. Valmentavassa otteessa oikeastaan fokus on oivalluttavien kysymysten tekemisessä. Tällöin valmentavan mentoroinnin käyttöönotto organisaatiossa itseasiassa levittää tätä tapaa myös paljon laajemmalle kuin vain mentorin ja aktorin välille, jolloin siitä pikkuhiljaa tulee tapa toimia koko organisaatiossa. (Ristikangas ym. 2019, 12–14.)

Kun pohditaan sitä keiden välille mentorointisuhde kannattaa luoda tai miten siitä päästäisiin hyötymään eniten, niin mentorin ja mentoroitavan henkilön tarvitsee olla tarpeeksi etäällä toisistaan. Näin siksi, että tällöin tapahtuu oikeasti paljon enemmän ajatusten haastamista, sillä liian tuttu henkilö saattaa esimerkiksi tarjota helposti täsmällisiä ratkaisuja, jolloin ajattelun kehittyminen jää laimeaksi. Myöskään esihenkilön ja alaisen välisiä mentorointisuhteita ei voida pitää parhaita tuloksia antavina, koska valtasuhde saattaa vääristää kommunikointia ja esimerkiksi johtaa vuorovaikutuksessa vaikenemiseen tietyistä asioista henkilökohtaisista tai muista syistä. (Ristikangas ym. 2019, 28.)

Kuten aiemmassa psykologian osuudessa todettiin, oppiminen on myös psykologiaa, joten haluan nostaa esiin myös mentoroinnin yhteydessä yhtenä tärkeänä osana mielentaidot ja etenkin niiden kehittäminen. Mielentaitojen kehittäminen on tärkeää, sillä ne toimivat vuorovaikutuksen peruselementtinä ja etenkin inhimillistä vuorovaikutusta kaivataan muuttuvassa maailmassa, jossa tekoäly muovaa maailmaan niin, että ajattelun laadun kehityksellä on jatkossa suurempi merkitys. Erityisen tärkeitä mielentaidot ovat silloin, kun työpaikalla ihmisten erilaisuus aiheuttaa turhautumista, väärinymmärrystä tai esimerkiksi ärtymystä. Koska toisen ajattelua ei voi kontrolloida, vaatii se jokaiselta näitä mielentaitoja, jotka auttavat ohjaamaan keskustelua oikeaan suuntaan ja yhteistä päämäärää kohti, samalla syventäen ymmärrystä itsestään sekä toisesta. (Ristikangas ym. 2019, 154.)



*Kuva 12: Mielentaitojen kolme tasoa
(Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014; soveltaen Kegan 1994).*

Kuva 1 Mielentaitojen kolme tasoa (Ristikangas ym. 2019, 156).

Yllä olevassa kuvassa on kuvattu kolme mielen päätasoa, joita jokaista työstämällä päästään käsiksi kehittämään mielentaitoja. Jokaisella näistä tasoista on oma merkityksensä sillä miten kokemuksia näillä mielentasoilla voidaan mentoroinnin kautta tukea. Esimerkiksi ulkoa ohjautuva mieli antaa usein muiden määritellä itsensä ja oman kykynsä, jolloin mentorin tehtävä on varmistaa mentoroitavan itseluottamusta. Itseohjautuva mieli puolestaan on itsevarma eikä epäröi omien arvojensa tai valintojensa suhteen, jolloin paikkansa on mentorin tuella, mutta myös toimia ohjaavana valmentuen mentoroitavaa kohti vaihtoehtoisia tapoja toimia tai ajatella. Kanssaluova mieli arvostaa erilaisuutta eikä pidä itseään muita parempana, jolloin kokeileminen sekä asioiden yhdistely onnistuu vaivattomasti. Kanssaluovan mielen mentoroinnissa tärkeintä on reflektio, joka vahvistaa entisestään jo olemassa olevia mielentaitoja, unohtamatta kuitenkaan pysähtymisen tärkeyden korostamista asioiden äärellä. Tällöin mentoroitava saavuttaa entistä suuremman hyödyn oppiessaan soveltamaan aiemmin opittua uusiin kokonaisuuksiin. (Ristikangas ym 2019, 157–161.)

Pelillistämisestä puhuttaessa oppimisen keinona tarkoitetaan, sillä peleistä tuttuja toimintatapojen ja ominaisuuksien, kuten innostamisen, hauskuuden, sosiaalisuuden ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta palkitsemisen sisällyttämistä työhön ja oppimiseen. Pelaamisen luonne on jo hyvin pitkälti samanlaista kuin oppiminenkin, pärjätäkseen pelissä, vaatii se pelaajalta, että hän oppii ja reagoi koko ajan uuteen ja omaksuu pelin säännöt. (Ojala 2018, 54.)

Oppimisen pelillistämällä on muitakin etuja. Esimerkiksi oppija pystyy itse määrittelemään tavoitteensa, hänellä on selkeä rooli kokonaisuudessa ja vastuu omasta tekemisestään. Epäonnistumisen mahdollisuus ja kokeellisuus on osa pelaamisen luonnetta ja pelialustalla hyväksytään myös erilaiset tavat oppia. (Ängeslevä 2014, 129.)

Peleihin on myös mahdollista luoda eri vaikeustasoja, jolloin se voidaan muokata sopivaksi organisaatiossa ihan kaikille työntekijöille. Se myös voi koukuttaa pelaajan eli tässä tapauksessa työntekijän haluamaan kehittyä vielä paremmaksi, sillä pelissä näkee konkreettisesti etenemisen. Ennen kaikkea hyvin suunniteltu oppimispeli tarjoaa uudenlaisen tavan oppia ja tehdä siitä oppijalle myös hieman hausken ja helpommin lähestyttävää. Näkisin myös pelien yhtenä etuna sen, että sukupolvi, joka on nyt siirtymässä työelämään, on saattanut pelata ihan pienestä asti, jolloin heistä pelaaminen on myös luonteva tapa oppia.

Pelaamisen hyöty oppimisessa on myös siinä, että se antaa osallistujille vahvoja kokemuksia, jotka auttavat sisäistämään opittavan asian vahvemmin. Palautteen saaminen pelissä on välitöntä, jolloin onnistuessa positiivinen palaute kannustaa uusiin suoriin. Pelit antavat myös turvallisen paikan epäonnistua, jolloin tappiot voi selittää itselleen niin, että se oli vain peliä. (Alkio 2015, 227.)

Tiimioppiminen on nykyisen käsityksen mukaan myös yhä suositumpaa. Tiimityö on nykyään yhä yleisempää useissa organisaatioissa, koska on huomattu, että asioiden monimutkaisuus vaatii useampaa ihmistä ratkaisemaan ongelman ja tämä on tehokkainta tiimissä, joissa on monenlaista osaamista ja tietoa. (Ojala 2018, 135.) Maailma on siis tullut niin kompleksiseksi, ettei yhden ihmisen kyvykkyydellä ole enää lainkaan niin suurta merkitystä kuin tiimillä, jossa on erilaisia kyvykkyyksiä.

Näin ollen tiimissä myös opitaan enemmän ja tehokkaammin kuin yksin. Vuorovaikutuksessa poimimme jatkuvasti tietoa ja huomioimme kätevämpiä tapoja

tehdä jokin asia toisin tai nappaamme jonkin ilmaisutavan toiselta ihan huomaamatta. Juuri sattumanvaraisuuden takia tiimioppiminen kaipaa myös oman oppimisen johtamisen taitoja tai puolestaan toimivaa oppimisen ohjaamista. (Kupias ym. 2019, 134.)

On myös todettu, että mitä tietoisemmin tiimi tai ryhmä pyrkii kehittämään yhteistä toimintaansa niin, sitä taitavammaksi se siinä tulee. Aiempaa kehittyneemmälle tasolle pääsevät vielä sellaiset tiimit, jotka kykenevät reflektoimaan omia toimintatapojaan sekä vuorovaikutustaan. (Viitala 2013, 202.)

Jotta tiimi toimisi oppimista edistävänä, on sille kuitenkin tietyntylaisia vaatimuksia. Yksi tällaisista on psykologisen turvallisuuden kokeminen omassa tiimissään, joka tarkoittaa sitä, että jokainen voi olla oma itsensä, puhua suoraan, innovoida ja kokeilla ilman, että pelkää joutuvansa rangaistuksi tai naurunalaiseksi. Ilman tätä oppimista ei tiimissä voida hyödyntää, koska kukaan ei lähtökohtaisesti uskalla näyttää osaamattomuuttaan ja virheitäkin pyritään peittelemään. (Kupias ym. 2019, 140.)

Toinen tärkeä osa on pelisääntöjen laatiminen niin, että ne tukevat tiimin osaamisen ja oppimisen kehittymistä. Lähtökohtana pelisääntöjen laatimiseen voisi pitää esimerkiksi sitä, että jokaista tiimin jäsentä pyydetään pohtimaan konkreettisia asioita, jotka edistävät tiimin toimintaa. Pelisäännöt tulisi myös luoda yhdessä, sillä esihenkilön tai johdon luomat pelisäännöt viestittävät tiimille ainoastaan, ettei tiimissä olevia ihmisiä pidetä riittävän kypsinä tai vastuullisina laatimaan sääntöjä. (Kupias ym. 2019, 171.)

Pelisääntöjen avulla siis tehdään kaikille näkyväksi se, että yhdessä halutaan oppia ja kehittyä ja siihen kannustetaan sekä annetaan mahdollisuuksia organisaatiossa, jossa työskentelee. Tämä tarkoittaa tietysti myös sitä, että pelisääntöjä tulee noudattaa ja niiden rikkomisesta tulisi seurata jotain.

Lähtökohtaisesti kuitenkin jokaisen tiimeissä työskentelevän organisaation kannattaisi pyrkiä siihen, että sen jäsenet toimisivat yhdessä parhaita käytäntöjä ja oppejaan hyödyntäen ja jakaen, sillä se on resepti myös menestykseen pidemmällä aikavälillä. Harvempi pärjää loppupeleissä yksin.

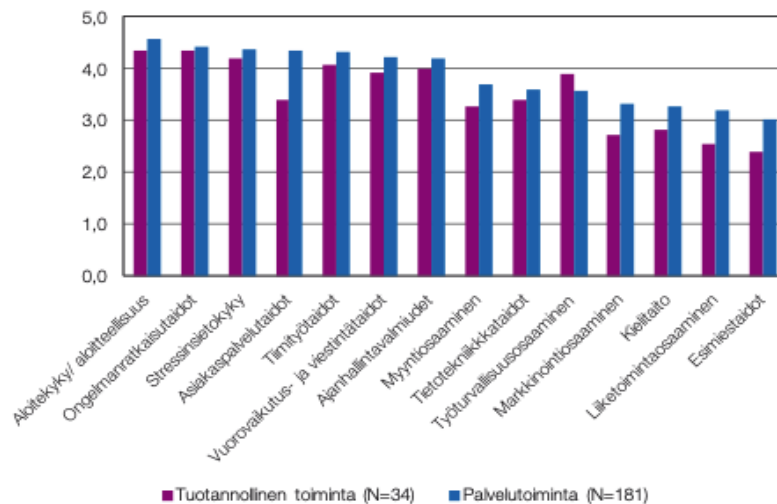
3.3 Työelämäosaaminen

Aikaisemmat osat ovat käsitelleet osaamisen kehittämiseen liittyviä teemoja, joten viimeisenä osana ennen case-tutkimusosiota paneudutaan vielä hieman siihen, millaisia taitoja ja osaamista se nykyajan työelämä oikein loppupeleissä vaatii tai paremminkin edellyttää. Toisin sanoen siis, mitä osaamisia ja taitoja ollaan kehittämässä. Erityisesti tarkastellaan, millaisena nähdään finanssialan osaamisvaateet tulevaisuudessa. Taina Hanhinen kirjoittaa väitöskirjassaan (2010, 15–16) yläkäsitteestä *työelämäosaaminen*, joka pitää sisällään käsitteet *kvalifikaatio*, *kompetenssi* sekä *ammattitaito*. Työelämäosaamiseen vaikuttaa kiinteästi myös muut osaamiset työelämän ulkopuolella, jolloin näitä osaamisia ei voi erottaa työelämäosaamisesta. Näiden käsitteiden pohjalta on syntynyt malli työelämäosaamisesta ja nämä käsitteet toimivat myös keskeisempinä, kun tarkastellaan osaamisen kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta.

Työelämäosaaminen voidaan määritellä siten, että se on työntekijän tai organisaation menestymiseen vaadittavia tietoja, taitoja ja asenteita, joiden taustatekijöitä ovat ammatillisen kasvun ja kehityksen prosessit. Kun tämä osaaminen lisääntyy, yksilöstä tai organisaatiosta tulee joustavampia vastaamaan muutokseen. Työelämä asettaa vaatimuksia, joita tekijän tulee hallita ja näitä voidaan kutsua kvalifikaatioiksi. Yksilön kyvyistä ja valmiuksista koostuva potentiaali työn suorittamiseen vaatimusten mukaisesti voidaan kuvata työn kompetensseina. Ammattitaidossa puolestaan nämä kaksi edellä mainittua yhdistyvät työsuorituksessa. (Hanhinen 2010, 142.)

Mielenkiintoista onkin se millaisia erityisiä kompetenssivaatimuksia nykyaika työntekijältään sitten oikein odottaa. Vehmaan tekemässä työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa tutkimuksessa (2014, 50) osoitetaan, että tärkeimpinä yleisosaamisen taitoina pk-yrityksessä pidettiin seuraavan kuvion osoittamia taitoja.

Kuvio 10. Vastausten keskiarvot kysymykseen "Miten tärkeinä pidät eri yleisosaamisen taitoja?" (Vastaajina 1–100 henkeä työllistävät yritykset)



Kuvio 1 Yleisosaamisessa tärkeänä pidetyt taidot pk-yrityksissä (Vehmas, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2014, 50).

Yllä olevan kyselyn vastaukset resonoivat myös hyvin finanssialalla työskentelevien ihmisten ajatuksia osaamisesta. Nimittäin finanssialalla työskentelevät kokevat, että tulevaisuudessa erityisesti yleisosaamisesta korostuvat taito joustaa sekä kyvykkyys reagoida muutoksiin, moniosaaminen ja asiakaspalvelutaidot. Keskiössä ovat myös myyntiosaaminen ja vuorovaikutus- sekä viestintätaidot eri kanavia hyödyntäessä. Erityisosaamisen mittauksessa puolestaan pankkisektorilla korostuivat sijoittamis-, riskienhallinta-, rahoituspalveluosaaminen sekä juridinen ja sähköinen liiketoimintaosaaminen. (T-Media Oy 2015, 11.)

Mentoroinnin yhteydessä käsiteltiin mielentaitoja sekä niiden kehittämistä. Näiden taitojen nähdäänkin olevan tulevaisuudessa yksi keskeisimmistä työelämätaidoista, jolla erotutaan joukosta (Ristikangas ym. 2019, 154). Tähän yhdistyy myös yllä näkyvästä taulukosta vuorovaikutus- ja viestintätaidot, sillä itseasiassa mielentaidot tulevat juuri esille vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutus on siinäkin mielessä tärkeää, koska ryhmän tietotaito muokkautuu sen seurauksena ja yksilön uusi osaaminen muuttuu konkreettiseksi toiminnaksi (Kesti 2013, 52.) Hyvistä vuorovaikutustaidoista ei siis hyödy ainoastaan yksilö, vaan koko organisaatio ja tästä syystä nämä kyseiset taidot varmasti korostuvatkin.

Tulevaisuuden tekijältä vaaditaan siis useasti moniosaamista ja välillä työhakuilmoituksia lukiessa tuntuu, että haettavalta tekijältä odotetaan löytyvän kaikkien mahdollisten taitojen kompinaatio jo valmiiksi. Tämä ei onneksi ole täysi totuus, vaan useasti haetaan kuitenkin kykyä kehittyä ja oppia uutta ja ennen kaikkea osaamisen soveltamista. Yllä kootut asiat antavat puolestaan suuntaa sille, miten saataisiin paremmin työntekijän taidot kohtaamaan työnantajan odotuksia.

4 CASE: PANKKI X:N OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

4.1 Pankki X:n esittely

Pankki X tarjoaa laadukkaita myynnintuen palveluita Pankki X:n sisäisille sekä ulkoisille asiakkaille. Palvelua annetaan niin puhelimen välityksellä kuin myös sähköisiä kanavia hyödyntäen.

Yrityksen kasvaessa sekä muutosvauhdin ollessa ajoittain huima, on se vaatinut henkilöstöltä myöskin sopeutumista ja uusien tehtävien sekä toimintatapojen ajoittain nopeaakin sisäistämistä. Automaatiohankkeet ovat olleet myös yksi merkittävä tekijä, joka on asettanut vaatimuksia kehitykselle, kun robotiikka korvaa parhaillaan suorittavat työt. Juuri tästä syystä on merkittävää pohtia sitä, miten Pankki X:n henkilöstön kehittymistä voitaisiin tukea parhaalla mahdollisella tavalla ja miten se ennen kaikkea toteutettaisiin niin, että kehittämistarpeet- ja tavat joustavat muutosten myötä.

4.2 Valmennuskeskusteluista enemmän irti

Pankki X:n työtehtävät koostuvat sekä asiakaspalvelutehtävistä, että prosessipalveluiden tuottamisesta, joten myös erilaisia henkilöstön valmennusmuotoja on eri tiimien välillä. Toisaalta myös prosessipalveluiden tehtäväkokonaisuudet sisältävät asiakaskontakteja, joten esimerkiksi valmennuskeskustelujen sisällöt eivät välttämättä tulevaisuudessa enää niin paljoa eroa oli sitten kyseessä asiakaspalvelussa- tai prosessipalveluiden parissa työskentelevästä työntekijästä.

Miten siis valmennuskeskusteluja voitaisiin kehittää vielä entistä enemmän jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen valmentamiseen ja osaamisen tukemiseen. Kaiken lähtökohtana voisi olla, että jokainen työntekijä listaisi itse omat vahvuutensa sekä heikkoutensa ja erityisesti sellaiset asiat, joihin toivoisi itse saavansa tukea. Niiden ei tarvitse välttämättä liittyä suoranaisesti mihinkään työtehtävään, vaan ne voivat myös olla ominaisuuksia, joita haluaisi itsessään kehittää. Tätä listausta voitaisiin kutsua, vaikka kehittymisen tarjottimeksi, josta nähtäisiin sekä yksilön vahvuudet, jotka luovat onnistumisen ja pystyvyyden tunteita ja sen rinnalla käsiteltäisiin niitä asioita, joissa vielä toivoisi kehittyvän. Tämä toimisi hyvänä työkaluna myös pidemmällä aikavälillä, jota

pystyisi aina tarpeen mukaan päivittää ja se jos mikä luo tunnetta siitä, että osaa ja voi, kun näkee konkreettisesti, toivottujen asioiden kehittyneen.

Valmennuskeskusteluja voisi viedä myös enemmän siihen suuntaan, että valmennettavalta työntekijältä kysyy itseltään, miten hän ratkaisisi esille tulleet kysymykset ja kysymysten kautta ohjaisi keskustelua oikeaan suuntaan. Palautteen saaminen myös muilta kuin esihenkilöltä saattaisi olla erittäin hyödyllistä, esimerkiksi vaikka kerran vuodessa kerättävät palautteet oman tiimin sisällä muilta työkavereilta voisi toimia oivana oppimisen polkuna, sillä aina ei edes omassa toiminnassa huomaa mitään korjattavaa. Tämä voisi toimia esimerkiksi siten, että kaikilta kerättäisiin sekä positiivista, että rakentavaa palautetta työkavereistaan ja nämä kulkisivat esihenkilön kautta valmennuskeskusteluiden sisällöksi.

Asiakaspalvelutehtävissä olen itse kokenut myös hyötyä olevan siitä, että asiakkaiden antamat suorat palautteet kohdistuivat omaan raporttiin, joka suoraan kannusti tekemään parhaansa, vaikka ei ehkä suodattamattomana aina ollut mukavinta luettavaa. Oppimisen näkökulmasta kuitenkin oikein oiva tapa saada suoraa palautetta omasta toiminnasta. Ja näitä tietysti myös voitaisiin hyödyntää osana valmennuskeskusteluja.

Hyötyä voisi myös olla siitä, että selkeämmin tuotaisiin valmennuskeskusteluissa esille se, mitä työnantaja työntekijältään odottaa ja miten näihin odotuksiin toivottaisiin vastattavan käyttäen apuna taas kysymyksiin pohjautuvaa valmentamista. Näin myös ehkä koko yrityksen strategia tulisi paremmin tutuksi kaikille henkilökohtaisesti, kun sitä käytäisiin käytännön tasolla lävitse ainakin joltakin osin valmennuskeskusteluissa ja peilattaisiin sitä kunkin omiin työtehtäviin.

4.3 Osaamisenhallintajärjestelmä apukeinona

Pankki X:n liiketoiminta on viime vuosina kasvanut, jolloin on tapahtunut muutosta työtehtävissä erityisesti vanhojen tekijöiden siirtyessä kokonaan uusiin tehtäviin tai jonkin tehtävän kasvaessa niin, että se viekin koko työajan, jolloin uutta henkilöstöä on tarvinnut kouluttaa vanhoihin tehtäviin. Kehitysvauhti on ollut nopea, jolloin on tarvinnut olla tarkkana siitä, ettei mikään osaaminen karkaa täysin jostakin tietystä työtehtävästä. Tätä liikettä tapahtuu edelleen ja näin ollen onkin kehitetty ns. ”pelaajakortit” kustakin tiimistä ja sen tiimijäsenien osaamisesta. Tämä työ on vielä kesken, mutta sen tullessa valmiiksi ja kun sitä myös päivitetään ajantasaisesti, niin se toimii tietynlaisena

osaamisenhallintajärjestelmänä, kunhan nämä kaikki kortit löytyvät samasta paikkaa, josta tietoa voi helposti hakea. Tähän tarkoitukseen voisi esimerkiksi toimia alustana Microsoftin Sway, jossa pystyy kokoamaan tekstiä, kuvia, videoita sekä muuta sisältöä helposti online-muotoon (Microsoft).

Tämä onkin merkittävä suunta, jolle kannattaa antaa enemmän huomiota, sillä toimeksiantaja organisaatiossani on valtavasti osaamista ja sen näkyväksi tekeminen hyödyttäisi todella siinä kohtaa, kun joku tarvitsee tiedon siitä, mistä voisi tiettyä osaamista lähteä kysymään ja näin varmistettaisiin myös se, että aiemmin kertynyttä osaamista ei päästetä karkaamaan organisaation käytöstä.

Tulevaisuudessa voisi siis harkitsemisen arvoista olla myös investointi jonkinlaiseen osaamisenhallintajärjestelmään, joita tarjoavat myös eri IT-palveluihin erikoistuneet yritykset, jollei oman yrityksen sisältä löydy tarvittavia teknisiä järjestelmiä tai osaamista niiden luomiseen. Näin osaaminen olisi kaikkien saatavilla, samassa paikassa, näkyvissä ja näin välttyttäisiin kyselyiltä kuka osaa. Näkisin tällaisten järjestelmien olevan myös avain asemassa siinä kohtaa, kun siirrytään yhä enemmän kohti asiantuntijatyötä ja työtehtävät ja asiat kuitenkin liittyvät toisiinsa, niin avun ja tuen löytäminen omalle työlle olisi näin helpoiten saatavissa.

Yksi ratkaisu voisi tietysti myös olla uuden sähköisen palveluportaalin hyödyntäminen myös oppimisenhallintajärjestelmän alustana. Se tuottaa jo itsessään tietoa siitä, mitä tehtäviä kukin tekee, jolloin se toimisi ikään kuin automaattisesti myös tietolähteenä sille, mitä osaamista kultakin löytyy. Se myös kertoo, kuinka nopeasti jostakin tehtävästä suoriudutaan, jolloin se toimii oivana apuna suunniteltaessa työtehtävien kiertoa. Miksei siis tulevaisuudessa sinne voitaisi myös määritellä oma osaaminen kiinnostavuuksien mukaan, jolloin saataisiin automaattisesti myös mitattua sitä, onko todella niin, että työtehtävä, joka kiinnostaa tekijää, niin hän suoriutuu tehtävästä esimerkiksi nopeammin kuin jostakin muusta työtehtävästä.

4.4 Tiimin oma osaamiskoordinaattori

Koska kiire tuntuu olevan nykyaikana vallitseva olotila ja esimiehillä sekä hr-osastolla kiirettä riittää jo entisissäkin töissä, niin pohtimisen arvoista voisi olla jokaisen tiimin sisältä löytyvä potentiaalinen tekijä, joka haluaisi ja jolla olisi osaamista toimia koko tiimin niin kutsuttuna osaamiskoordinaattorina. Osaamisvaateita nimittäin kyllä tunnistetaan

jatkuvasti ja voikin olla, että organisaatiossa ei olla tarpeeksi selvästi sovittu siitä, miten ja ketkä koittavat etsiä ja löytää eri suunnista tulevia tarpeita, odotuksia tai vaatimuksia. Näin ollen kukaan ei välttämättä myöskään ratkaise sitä, miten nämä löydökset saadaan oikeisiin pöytiin, joissa niitä voidaan todella hyödyntää. (Huttunen 2018, 214.)

Osaamiskoordinaattorin työnkuvaan voisi esimerkiksi kuulua kehitysideoiden kokoaminen, osaamistarpeiden kartoitus sekä niiden vieminen eteenpäin juuri niiden päättävien pöytien ääreen. Tietysti jokaisen yksilöllistä osaamista arvioidaan ja kehitetään valmennuskeskusteluissa, mutta osaamiskoordinaattorin työhön kuuluisi koko tiimin osaamisen kehittäminen, ideointi ja myös täytäntöön paneminen yhdessä esihenkilön kanssa. Tämä tehtäväkuva voisi hyvin toimia osana potentiaalisen tekijän työtehtäviä jo olemassa olevien tehtävien lisäksi ja sille voitaisiin varata tietty aika viikossa tai kuukaudessa.

Tiimien työtehtävien ollessa erilaisia lisäarvoa tämänkaltaisen toimintapa toisi jo sillä, että tiimin sisäisellä osaamiskoordinaattorilla on jo tiedossa, mitä työtehtäviä tiimin sisällä tehdään ja mitä osaamisia se käytännössä vaatii ja näin hän pystyisi myös tehokkaammin etsimään ratkaisuja osaamisvajeiden paikkaamiseen sekä löytämään sellaisia osaamistarpeita, mitä esimerkiksi useampi kaipaa ihan arkisessa työskentelyssä.

Useasti myös osaamisen puute tulee esille parhaiten itse työssä, eikä sitä välttämättä muista sanoa esimerkiksi valmennuskeskusteluissa. Tämä olisi siis varsin matalan kynnyksen toimintatapa ja hyvin suunniteltuna se voisi toimia oikein tehokkaasti, sillä näin tuotaisiin osaamisen kehittäminen lähelle arjen työtä. Osaamiskoordinaattori toimisi siis ikään kuin esihenkilön oikeana kätenä osaamiseen liittyvissä asioissa.

4.5 Mentorointiohjelman rakentaminen

Mentorointia ei ainakaan laajemmin käytetä toimeksiantajayrityksessä osaamisen kehittämiseen ja tiedän, että sitä on myös aiemmin tutkittu, millä tavoin se sopisi Pankki X:n esihenkilöiden valmentamiseen. Näkemykseni mukaan salaisuus piilee juuri oikeiden mentorointiparien löytämisessä ja esimerkiksi esihenkilö ja alaisen välille mentorointisuhdetta ei kannata rakentaa, jolloin esihenkilöiden mentoroinnissakin tulisi löytää ehkä mieluiten joku täysin ulkopuolinen mentori tukemaan ja kehittämään esihenkilöiden työskentelyä.

Mentoroinnin ongelmana on tietysti myös sen vaatima aika, joka tuntuu muutenkin olevan kortilla, mutta ehkä jo pelkästään mentorointiviitekehityksen tuominen kaikkien tietoisuuteen voisi auttaa ihmisiä myös itsenäisesti työajan ulkopuolella hakeutumaan mentorointisuhteeseen toisen kanssa. Tietysti mentorointia tapahtuu epäformaalisesti hyvin paljon tiimityöskentelyssä, kun toimintatavat muokkautuvat yhdessä. Näkisin kuitenkin erityisen tärkeänä mentoroinnin teoriaosuudessa esille tuomani mielentaitojen hallinnan, sillä jokaisen hyvinvoinnille tekisi varmasti hyvää pysähtyä pohtimaan syitä omien ajatusten taustalla ja varsinkin aikana, jolloin epävarmuus on suurta.

Tällä olisi varmasti merkityksensä myös työhyvinvointiin, sillä toimeksiantajani alalla noudatetaan hyvin tiukkoja säädöksiä sekä pankkisalaisuus velvoittaa jokaisen työtehtäviä, jolloin esimerkiksi tuttavien kanssa puhuminen työasioista ei ole suotavaa. Olisi kuitenkin todella tärkeää päästä keskustelemaan omista työyhteisön tai työtehtävien aiheuttamista tuntemuksista sekä fiiliksistä, jolloin mentorointi olisi juuri tähän vastaus.

4.6 Oppiminen pelaamalla

Itse näkisin, että pelaamisen yhdistäminen oppimiseen varsinkin finanssialalla, jota säätelee tietty normisto, voisi toimia oivana tapana myös muokata työntekijöiden asenteita ja oletuksia, sillä vaikka työn tekemiseen kohdistuu tiettyjä sääntöjä ei itse työn tarvitse olla mielikuvituksetonta tai tylsää ja jos heti perehtyminen työtehtävään tehdään osin pelin kautta, niin viestittää se varmasti oppijalleen jotakin muuta lähestymistapaa kuin vaikka se, että annetaan ohjekirja eteen ja käsketään lukemaan ohjeet ennen työtehtävän aloitusta.

Potentiaalisena vaihtoehtona, erilaisten pelien kehittäminen oppimistarkoitukseen, on myös siltä näkökulmasta, että vaikeustasoja pystyy valitsemaan työntekijän osaamisen mukaisesti. Koska toimeksiantajaorganisaatiossa ei kovinkaan paljon vielä hyödynnetä pelejä oppimisalustoina, niin en lähde ehdottamaan mitään monimutkaisia erittäin kalliisti rakennettavia animaatiop pelejä, vaan esimerkkinä voisi olla vaikka erilaiset sanapelit, sillä ainakin omassa työssäni vastaan on tullut paljon uutta sanastoa, jonka haltuun ottaminen voisi olla huomattavasti mukavampaa ja helpompaakin pelin muodossa kuin ohjeesta luettuna.

Sanapeli voisi siis ihan yksinkertaisuudessaan olla sellainen, että yhdistä sana ja selitys. Niitä voisi aika helpostiikin muotoilla eri käyttötarkoituksiin esimerkiksi omat perehdytykseen käytettäväksi ja omansa taas tiettyihin työtehtäviin. Vaikeustasoa pystyisi nostamaan esimerkiksi sillä, että annetaan selitys ja vastaajan tarvitsee itse keksiä selitystä kuvaava sana. Omissa opinnoissa on tullut paljon vastaan tämän tyyppisiä tehtäviä ja itse pidän niitä ainakin mieluuisina, sillä vastauksen oliko oikein vai väärin saa heti, silloin pystyy myös itsearvioimaan mitä pitäisi opetella vielä enemmän ja kyllä myöskin tulosten näkeminen reaaliajassa lisää mielenkiintoa oppimista kohtaan.

Pelillistämisessä on myös sekin hyvä puoli, että se madaltaa kynnystä tarttua toimeen, sillä siinä ei tarvitse niin paljoa pelätä epäonnistumista ja myös jos pelit on suunniteltu oppijan osaamistason mukaisesti, motivoi se jatkamaan eteenpäin eikä lannista pelaajaa heti alkuun.

Näkisin, että pelaamisen tuominen oppimisen tueksi on myös valinta, joka kertoo organisaatiosta, joka on ajan hermolla ja haluaa myös pysyä kehityksessä mukana. Tämä voidaan nähdä myös siitä näkökulmasta, että oppiminen pelaamisen avulla kehittää myös pelaajan tietoteknisiä taitoja, joten tässä ei ainoastaan ajatella diginatiiveja milleniaaleja, vaan hyötyä voivat kaikki iästä ja osaamisen tasosta riippumatta.

4.7 Virheistä voidaan nimenomaan oppia

Tämä liittyy vahvasti sallivan kulttuurin luomiseen ja virheiden ymmärtämiseen. Kyse ei ole siitä, että pitäisi sallia virheiden sattuminen joka päivä tai katsoa huolimattonta toimintaa läpi sormien. Päinvastoin ajatuksena on oppia sattuneista virheistä. Virheiden tekemiseen kohdistuu jo itsessään hirveän paljon häpeän tunnetta ja kukapa nyt haluaisi tunnustaa tehneensä jonkin virheen, koska silloin oma toiminta joutuu auttamatta muiden tarkastelun kohteeksi epämieluisalla tavalla. Näkisin myös, että tämän häpeällisyyden johdosta useilla työpaikoilla ei myöskään sattuneita virheitä olla voitu valjastaa koko tiimin osaamiskokemukseksi, koska organisaatiokulttuuri ei anna periksi, vaikka virheitä kaikesta huolimatta tapahtuu.

Itseasiassa esihenkilö, joka rankaisee virheiden tekemisestä, estää jopa oppimisprosessin syntymisen. Ainoastaan havaitsemalla virheet ja keskustelemalla niiden aiheuttajista sekä pohtimalla sitä, miten ne voitaisiin jatkossa välttää, voidaan kehittyä. Jos virheistä rankaistaan, johtaa se siihen, ettei kukaan uskalla puhua

työsuorituksista tai saati tuloksista, koska pelkäävät syytetyksi tai rangaistuksi tulemista. (Juuti ym. 2015)

Viikon parhaimmat mokat, joista usein myös opitaan eniten, voitaisiin vaikka tuoda viikkopalaverin yhteydessä esille, omistaa mokille oma kymmenen minuuttinen. Näin välttyttäisiin todennäköisemmin siltä, että useampi ei tekisi samaa virhettä ja väittäisin sen myös parantavan keskinäistä luottamusta ja ymmärrystä ja näin parantavan tiimihenkeä, kun mokille voidaan nauraa yhdessä. Häpeä, joka mokaamiseen kuuluu, saa aika paljon pienemmät mittasuhteet kuin silloin jos niitä ei sallita. Osissa yrityksissä jopa palkitaan parhaista mokista jollakin tavalla, sillä ilman niiden esille tuomista organisaatio ei voi myöskään ohjeistaa toimimaan toisella tavalla.

4.8 Pelisäännöt ja itseohjautuvuus – tulevaisuuden tiimi?

Hyvään tiimihenkeen kuuluvat mielestäni myös näkyvät pelisäännöt, joita jokaisen tulee noudattaa ja jotka on ennen kaikkea laadittu yhdessä. Tämä toimii myös apuna uusien perehdytyksessä. Eikä suinkaan sillä tavalla, että annetaan heille tiimin pelisäännöt luettavaksi ja käsketään noudattaa niitä. Esimerkillinen toimintapa, joka kertoo myös tietynlaisesta organisaatiokulttuurista voisi olla, että toivotetaan tervetulleeksi uuteen tiimiin ja kerrotaan, että tässä pelisäännöt, jos sinulla on heti jotakin parannusehdotuksia, niin täällä niitä ehdottomasti kuunnellaan.

Toimeksiantaja yrityksessä ei ainakaan esillä olevia pelisääntöjä ole luotu ja tässä voisikin olla ideaa, joka lisäisi tiimijäsenien välistä luottamusta toisiinsa, mutta ennen kaikkea loisi pohjaa sille, että myös opitaan yhdessä. Opinnäytetyötä tehdessäni olen myös haastattelut ja kuulostellut omien tiimikavereideni ideoita ja näkemyksiä ja seuraava onkin poimittu yhdestä oikein oivallisesti keskustelusta tiimikaverini kanssa.

Hänellä oli aiemmasta työpaikasta kokemusta siitä, että he olivat päättäneet yhteisten sääntöjen mukaisesti, että kukin vuorollaan on vastuuvuorossa ja se kenellä on vastuuvuoro hoitaa kaikki vuoronsa aikana tulevat asiakasreklamaatiot. Vastuu oli täysin vuorossa olevalla itsenäisesti hoitaa tilanne parhaaksi katsomallaan tavalla ja oli myös sovittu, että kukaan ei saanut jälkeinpäin valittaa siitä, miten tämän asian vastuuvuorolainen oli päättänyt hoitaa.

Edellä kuvaillusta voitaisiin mielestäni ottaa paljon esimerkkiä myös toimeksiantajayrityksessäni ja nimenomaan niin, että tämä vastuu jaettaisiin kaikkien

kesken. Tämänkaltaista toimintaa voitaisiin soveltaa tiimikohtaisesti jokaisen työtehtäviin parhaiten sopivalla tavalla, kuten vaikka työssä tulevien ongelmanratkaisutilanteiden selvittämiseksi.

Päätösvalan antaminen asiansa parhaalla tavalla tuntevalle saattaisi siis jossakin kohtaa olla varsin perusteltua ja tämänkaltaisen toimintatapa kannustaa kaikkia kehittymään, sillä vastuu lisää myös halua suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän toimintamallin idea ei ole myöskään se, että jokainen toimisi mielensä mukaisesti, vaan alussa luotujen sääntöjen puitteissa. Jälkikäteen voitaisiin myös jakaa parhaaksi koettuja käytäntöjä sekä esimerkiksi mitata työkavereiden tyytyväisyyttä vastuuvuorolaisen toimintaan sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä lopputulokseen. Merkittävää olisi nimenomaisesti, että vastuu jaetaan kaikkien samaa työtehtävää tekevien kesken, jolloin jokainen voisi tuntea onnistumisen sekä muiden auttamisesta syntyviä ilon tunteita omalla vuorollaan, eikä syntyisi epäreilouden tunnetta siitä, että vastuutehtävät olisivat ainoastaan tiettyjä ihmisiä varten.

Edellä kuvailtu tapa toimia olisi myös pieni harppaus kohti itseohjautuvampaa tiimiä, joka asiantuntijuutta vaativissa työtehtävissä tulee varmasti olemaan jossakin kohtaa uusi normaali, jolloin esihenkilöiden tehtäväksi jää nimenomaan valmentaa tekijöitä suoriutumaan tehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla.

4.9 Loppupäätelmät

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia osaamisen kehittämistä case-tutkimuksena toimeksiantajayrityksessä Pankki X:n henkilökunnassa. Opinnäytetyöni kirjoitusprosessin aikana luin montaa eri alan asiantuntijan kirjoitusta ja oikeastaan koko tämän prosessin aikana myös sisältö vaihteli kohti sitten tätä hiottua versiota. Tulevaisuutta en pysty minäkään ennustamaan, mutta optimistisuus uutta ja muuttuvaa maailmaa kohtaan avaa myös mahdollisuuksia osaamisen nostamiselle aivan uudelle tasolle.

Selvää on se, että yksin ei pärjää kukaan, jolloin oppiminen yhdessä tulee yhä enemmissä määrin nousemaan suosioon. Olen myös omassa työssäni huomannut sen, miten vaihtelevaa työnsisällöt ovat finanssialan työtehtävissä, jolloin oma osaaminen vaatii jatkuvaa kehitystä ja asioista tarvitsee olla kiinnostunut pysyäkseen muutoksessa

mukana. Tärkeimmiksi tässä opinnäytetyössä käsitellyistä aiheista nostaisin ehkä poisoppimisen taidon sekä oppimista tukevan kulttuurin luomisen. Ensimmäisen siksi, että muutoksia tapahtuu ja tapoja tehdä pyritään hiomaan jatkuvasti, jolloin myös luopuminen jostakin ei toivotusta tavasta tai tekemisestä on tärkeää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pyörää pitäisi keksiä uudelleen, vaan perusteet täytyy toki olla hallussa ja pohja mille rakentaa, mutta sopeutumista muuttuva finanssiala vaatii tekijältään koko ajan. Oppimista tukevan kulttuurin luominen on taas pohja kaikelle ja jollei osaamisen kehittämisen tärkeyttä ymmärretä organisaatiossa, saattaa sillä olla hyvinkin suuria vaikutuksia organisaation selviytymiselle tulevaisuudessa.

Case-osiossa pääsin tuomaan hyvin esille, miten erilaisia tapoja sekä käytänteitä voitaisiin muokata juuri Pankki X:lle sopiviksi ja palautteen mukaan sieltä on löytynyt mielenkiintoisia kohtia, joita toivon mukaan päästään jatkokehittämään tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Tästä näkökulmasta olen onnistunut tavoitteessani tuoda jotakin uutta näkökulmaa osaamisen kehittämisen suunniteluun tulevaisuuden varalta.

Panostamalla mielenkiintoiisiin opintosisältöihin sekä ennen kaikkea tarjoamalla tarpeeksi opetusta ja testaamalla uusia keinoja oppia, päästään varmasti parhaaseen lopputulokseen pitkällä aikavälillä. Oppimisen ollessa kokemusta sitä voi olla vaikeaa mitata, mutta esimerkiksi jatkossa voisi pohtia tulisiko työtyytyväisyyskyselyn lisäksi tutkia tarkemmin sitä, miten esimerkiksi virheisiin suhtaudutaan tai kuinka työntekijät kokevat osaamistaan kehitettävän. Erilaisten oppimiskeinojen pilotointi yksittäisten tiimien kohdalla saattaisi myös olla arvokasta, jonka jälkeen tietysti mitattaisiin kokeilusta syntynyttä hyötyä kyselyllä ja pitkällä aikavälillä voitaisiin myös tutkia tiimin kannattavuuden kasvua.

Tunne osaamisesta on myös yksi merkittävimmistä vaikuttajista työhyvinvointiin, jolloin panostaminen osaamiseen on myös suora panostus työssäjaksamiseen. Kehittämistoiveiden kuuntelu herkällä korvalla saattaa näin ollen olla suora parannus työn tuottavuuteen sekä sairauspoissaolojen määrään vähenemiseen esimerkiksi.

Valmentaminen myös suhtautumaan muutoksiin myönteisellä ja ennen kaikkea armollisella tavalla on tärkeää. Uuden oppiminen on aina väsyttävää ja jos siihen jo lähtökohtaisesti suhtautuu niin, että se tulee olemaan vaikeaa tai rankkaa, niin silloin se varmasti sitä onkin. Pitäisi myöskin varoa ajattelemasta sitä, ettei joku ole kykeneväinen johonkin tiettyyn tehtävään, sillä helposti tällaiset ajatukset alkavat toteuttaa itse itseään. Uskominen ja luottaminen omiin alaisiin tai työkavereihin luo varmasti parhaat

edellytykset menestyä yhdessä ja kannustava ilmapiiri tekee kaikille työn tekemisestä paljon mukavampaa.

Mielenkiintoista oli huomata myös se kuinka paljon sisäinen motivaatio vaikuttaa osaamisen kehittämiseen. Sen näkisin myös olevan tutkimisen arvoinen asia organisaatiossa, jossa halutaan kasvattaa osaamistasoa. Esimerkiksi tutkimalla työntekijöiden tunnetta vaikuttaa tai sitä, miten he kokevat sen ollaanko organisaatiossa luotu mahdollisuudet hallita omaa työtään, toimisivat suunnannäyttäjinä sille, kuinka sisäisesti motivoituneita työntekijät ovat. Vain tulemme tietoiseksi, voidaan asioita muuttaa sekä pohtia, mihin suuntaan haluttaisiin lähteä?

On hyvä ottaa huomioon, että tämä opinnäytetyö on toteutettu juuri tietyn organisaation tarpeisiin soveltuvaksi, jolloin kaikki osat eivät tietenkään sovellu sellaisenaan kaikkiin tilanteisiin. Teoria viitekehys on kuitenkin rakennettu tarkasti pohjautuen useaan eri lähteeseen ja tarkoituksella on haettu eri näkökulmia yksipuolisuuden välttämiseksi.

Aiheena osaamisen kehittäminen oli mielestäni valtavan mielenkiintoinen ja opin itsekin valtavasti myös siitä, miten pystyn itse omaa osaamistani kehittää ja kuinka oma asennoituminen vaikuttaa myös muihin. Aihealue oli myös varsin laaja ja joitakin osa-alueita jäi tietysti tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta oman arvioni mukaan olen onnistunut luomaan tähän kattavan tiivistelmän niistä asioista, joilla oikeasti on merkitystä pohdittaessa tulevaisuudessa osaamista ja organisaation kykyä uusiutua.

Kehityssuunnitelmaosuus sisältää enemmän tiedon soveltamista, mutta itse teoriaosuus toimii mielestäni hyvin myös opetustarkoitukseen. Toimeksiantajani on ollut hyvin tyytyväinen lopputulokseen ja olen saanut myös tehdä tätä hyvin itseohjautuvasti, joka on mielestäni kasvattanut entisestään sitä hyötyä, jonka olen tästä saanut. Koen myös, että tällä työllä on ollut merkitystä ja sen osoittaa esimerkiksi mahdollisuus esitellä tämän työn keskeisimmät tulokset toimeksiantajani johtoryhmässä lyhyesti. Viimeiseksi haluan vielä todeta sen, että tämä prosessi on opettanut paljon enemmän kuin pelkästään tämän aiheen ympäriltä karttunut tietotaito ja olen kokonaisuuteen varsin tyytyväinen.

LÄHTEET

- Alkio, R. 2015. Arkiympäristö pelikenttänä. Pelipedagogiikka monialaisuuden mahdollistajana. Teoksessa Näin rakennat monialaisia oppimiskokonaisuuksia. Toim. Hannele Cantell. Juva: PS-kustannus. s. 225-234.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Viro: Helsingin Kamari Oy.
- Hyppänen R. 2015. Henkilöstö. Helsinki: Bonnier Business Forum. Viitattu 24.1.2020. Saatavana Bonnier Pro– palvelusta osoitteesta www.bonnierpro.fi . Vaatii käyttöoikeuden.
- Jalkanen, J. 2020. Pedagogisen johtajan kirja. Keuruu: PS-kustannus.
- Jarenko, K. & Ojala, L. 2019. Myös itseohjautuvaa ketterää oppimista pitää johtaa - filosofianakatemia.fi blogi 08.01.2019. Viitattu 07.02.2021. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/myos-itseohjautuvaa-ketteraa-oppimista-pitaa-johtaa/>.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Vantaa: Helsingin Kamari Oy. Viitattu 02.01.2021. Saatavana Kauppakamari-Tieto- palvelusta osoitteesta <https://kauppakamaritieto-fi> . Vaatii käyttöoikeuden.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 07.02.2021. Saatavana Ellibslibrary- palvelusta osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com> . Vaatii käyttöoikeuden.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? 1. painos. Viro: Helsingin Kamari Oy.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssiala- ja vakuutuskustannus FINVA. Viitattu 18.03.2021. Saatavana Ellibslibrary- palvelusta osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com> . Vaatii käyttöoikeuden.
- Kupias P. & Peltola R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Kupias P. & Salo M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 18.03.2021. Saatavana Alma Talent Verkkokirjahylly- palvelusta osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi> . Vaatii käyttöoikeuden.
- Lyytinen, N. & Siefen, H. 2020. Oppiminen. Taidot, esteet ja valmiudet. Vieraana Hanna Siefen - Psykopodiaa- podcast. 12.4.2020. Viitattu 09.01.2021. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/oppiminen-aidot-esteet-valmiudet>.
- Malinen, H. 2018. Elinikäinen oppiminen on uusi musta – yrittajat.fi blogi. 07.11.2018. Viitattu 23.01.2021. <https://www.yrittajat.fi/blogit/elinikainen-oppiminen-uusi-musta>
- Martela, F.; Jarenko K.; Järvillehto, L. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum cop. Viitattu 21.02.2021. Saatavana Alma Talent Verkkokirjahylly- palvelusta osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi> . Vaatii käyttöoikeuden.
- Ojala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Helsingin kamari Oy.
- Ristikangas, V.; Ristikangas, M.; Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 17.03.2021. Saatavana Kauppakamari-Tieto- palvelusta osoitteesta <https://kauppakamaritieto-fi> . Vaatii käyttöoikeuden.

Siefen, Hanna 2020. Mitä on oppimisen psykologia? – Hanna Siefenin blogi. 18.4.2020. Viitattu 09.01.2021. <https://www.hannasiefen.fi/post/mita-on-oppimisen-psykologia>.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 08.02.2021. Saatavana Alma Talent Verkkokirjahylly-palvelusta osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi> . Vaatii käyttöoikeuden.

Sway pikaopas. Microsoft. Viitattu 06.02.2021. <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/luominen-swayssa-db30c63b-6548-456d-b0e2-9fcd68bfa7a0>.

T-Media Oy 2015. Muuttuva työ finanssialalla- kysely. Viitattu 20.03.2021. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/03/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf

Ukonlinna, A. 2020. Itseohjautuvuus työelämässä – osaamisen uudistaminen, saranen.fi blogi. 24.08.2020. Viitattu 07.02.2021. <https://www.saranen.fi/blogi/itseohjautuvuus-tyoelamassa>.

Vehmas, T. 2014. Pk-yritykset ja työvoiman kohtaanto – Mitä pk-yritykselle tarkoittaa sopiva työvoima? . Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys. Viitattu 20.03.2021. <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Pk-yritykset+ja+tyovoiman+kohtaanto+30102014.pdf>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ängeslevä, S. 2014. Tosielämän minecraaftaaminen. Teoksessa Oppiminen pelissä. Toim. Krokfors L., Kangas M. & Kopisto, K. Vantaa: Vastapaino. s.118–132.