

Pro gradu –tutkielma

Antti Karjalainen 2018



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Kauppätieteiden koulutusohjelma

Tietojohtamisen maisteriohjelma

Antti Karjalainen

Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtaminen ja kehittäminen osallistamisen sekä vuorovaikutuksen avulla

Pro gradu –tutkielma 2018

Työn ohjaaja/tarkastaja:

Professori Markku Ikävalko

2. Tarkastaja:

Professori Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Antti Karjalainen
Tutkielman nimi:	Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtaminen ja kehittäminen osallistamisen sekä vuorovaikutuksen avulla
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen/tietojohtamisen maisteriohjelma
Vuosi:	2018
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 100 sivua, 11 kuviota, 3 taulukoita ja 2 liitteitä
Tarkastajat:	Prof. Markku Ikävalko, Prof. Kirsimarja Blomqvist
Avainsanat:	Organisaatio, strategia, osaaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, aineeton pääoma, oppiva organisaatio, osallistaminen, vuorovaikutus

Osaamisen johtaminen on osa liiketoimintastrategiaa. Strategiaan pohjautuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Organisaation toimintaympäristön nopeat muutokset edellyttävät ennakoimista ja aktiivista toimintaa sekä osaamisen johtamista vision toteuttamiseksi. Osaaminen on aineetonta pääomaa ja se on tilannesidonnainen tapahtuma, jossa tieto ja taito kohtaavat tehtävän. Osaamisessa yksilö suoriutuu tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaisee ongelmia. Asiantuntijuuteen tarvitaan aiempaa enemmän ja monipuolisempaa osaamista, jossa on jatkuvasti opittava uutta ja ratkaistava ongelmia itsenäisesti sekä tiimeissä. Asiantuntijuus on kykyä luoda uusia verkostoja, uutta osaamista ja tiedon jakamista.

Organisaation strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta on merkittävää, että organisaatiossa on osallistamista ja vuorovaikutusta. Organisaation osallistamista hyödynnetään osaamisen kehittämiseksi esimerkiksi tiimiytymisen, työkierron, sijaisjärjestelmien, tutoroinnin, mentoroinnin ja eri projekteihin sekä kehityshankkeisiin osallistumisen avulla. Osallistaminen tukee työntekijöiden asiantuntijuutta ja moniosaamista.

Tutkimuksen empiria toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena yksilöhaastatteluilla. Kohdeorganisaatioksi valittiin Nordea Pankin KYC (=Know Your Customer) Operations FI –asiantuntijaorganisaatio. KYC Operations FI on erikoistunut asiakkaan tuntemiseen sekä terrorismin rahoittamisen ja rahanpesun estämiseen. Haastattelujen tulokset osoittivat, että kohdeorganisaation organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin kuuluvat tiedon jakaminen sekä toisten osaamisen kehittäminen osallistamisen, vuorovaikutuksen, tutoroinnin ja mentoroinnin avulla.

ABSTRACT

Author: Antti Karjalainen
Title: Expert organization's competence development and management through participation and interaction
Faculty: School of Business and Management
Major: Knowledge management
Year: 2018
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology,
100 pages, 11 figures, 3 tables and 2 appendixes
Examiners: Prof. Markku Ikävalko, Prof. Kirsimarja Blomqvist
Keywords: Organization, strategy, know-how, competence management, intangible capital, learning organization, participation, interaction

Competence management is part of the business strategy. Strategy –based knowledge management is the core of a successful organization. Fast changes in the organization's operating environment require anticipation and active activity as well as competence management to implement the vision. Knowledge is intangible capital and is a situation-specific event where knowledge and skills meet the task. In competence, an individual performs his/her duties, improves and develops his/her work and solves problems. Expertise requires more than ever comprehensive know-how, which is constantly learning new and solving problems at work independently and in teams. Expertise is an ability to create new networking, new skills and knowledge sharing.

For the organization's strategic goals to be realized, it is important that the organization has participation and interaction. Participation in the organization is utilized to develop know-how, for example through teaming, working rotation, substitute systems, tutoring, mentoring and participation in various development projects. Participation supports employee knowledge and multi-expertise.

The empirical study was carried out as a qualitative study by an interviewing individuals. Nordea Bank KYC (= *Know Your Customer*) Operations FI expert organization was chosen as case organization for the research. KYC Operations FI specializes in knowing the customer and in preventing terrorist financing and money laundering. The results of the interviews showed that the organizational culture and practices of the case organization include the sharing of information and the development of others through participation, interaction, tutoring and mentoring.

ALKUSANAT

"asetä päämäärä, tee strategia, toteuta se"

Matka kauppatieteiden maisteriksi alkaa olla loppuillaan. Aloittaessani tietojohdamisen maisteriopinnot syyskuussa vuonna 2016, aloitin työt uusissa työtehtävissä sekä esikoiseni synty samana syksynä. Kahden vuoden opiskelu tuntui välillä hitaalta ja tuskaiselta, mutta todellisuudessa aika meni nopeasti elämän ruuhkavuosia eläessä. On mahtava tunne, että kahden vuoden aikana opin paljon uusia asioita, sain uusia ystäviä sekä sain nauttia perhe-elämästä hyödyntämällä samalla opiskelujani tehokkaasti isyys- ja opintovapaalla.

Tästä on hyvä jatkaa ja juoda malja tulevaisuudelle!

Kiitokset

Työn ohjaajalleni Markulle sekä tarkastajalle Kirsimarjalle. Sain teiltä molemmilta paljon vinkkejä ja tukea opiskeluihini sekä pro gradu -tutkielmani toteuttamiseen.

Työnantajalleni ja työkavereilleni opintojeni tukemisesta sekä siitä, että sain hyödyntää pro gradu -tutkielmani aihetta omaan työyhteisööni.

Rehellisesti suurin kiitos kuuluu perheelleni ja lähipiirilleni. Perhe ja lähipiiri tukivat minua sekä antoivat minulle aina kaiken tarvittavan ajan opiskeluilleni. Tulevan anoppini toistuva 550 kilometrin matkustaminen Keski-Pohjanmaalta Helsinkiin ja takaisin lapsenhoitoavun ja mokkapalojen leipomisen vuoksi oli kultaakin kalliimpaa, jota en unohda ikinä.

Helsingissä 30.08.2018

Antti Karjalainen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Katsaus aiempiin tutkimuksiin.....	7
1.2	Tutkimuksen tausta.....	9
1.3	Tutkimuksen käsitteet, näkökulmat ja rajaukset	9
1.4	Tutkimusongelma ja –kysymykset	9
1.5	Tutkimusmenetelmät	10
1.6	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	11
1.7	Tutkimuksen rakenne	11
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	
	ASiantuntijaorganisaatiossa strategian näkökulmasta	13
2.1	Liikkeenjohdon strategia	15
2.1.1	Henkilöstön strateginen johtaminen.....	19
2.1.2	Aineeton ja inhimillinen pääoma yrityksen strategiassa.....	22
2.2	Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtaminen ja kehittäminen.....	25
2.3	Organisaation osaamisen kartoitus, mittaaminen ja seuranta	31
2.4	Oppiva organisaatio.....	33
3	OSALLISTAMINEN JA VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSA.....	36
3.1	Osallistaminen organisaatiossa ja strategiatyössä	36
3.1.1	Osallistaminen ja johtaminen.....	38
3.1.2	Osallistaminen muutostilanteessa	39
3.2	Vuorovaikutus organisaatiossa	41
3.2.1	Tietojohtaminen ja vuorovaikutus	42
3.2.2	Mentorointi vuorovaikutuksen tehostajana	44
3.2.3	Keskustelu vuorovaikutuksen tehostajana.....	45
4	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTTAMINEN.....	47
4.1	Kohdeorganisaatio.....	47
4.2	Tutkimuksen strategia.....	50
4.3	Aineiston keruu.....	52
4.3.1	Haastateltavien valinta	52
4.3.2	Haastattelukysymyksien laadinta.....	53
4.3.3	Haastattelujen toteuttaminen.....	54

4.4	Aineiston analyysi	54
4.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	56
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	58
5.1	Kohdeorganisaation osaaminen	58
5.1.1	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	64
5.2	Osallistamisen taso	71
5.3	Vuorovaikutuksen taso	75
5.4	Tulosten yhteenveto	78
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	80
6.1	Mitä osaaminen sekä sen johtaminen ja kehittäminen ovat asiantuntijaorganisaatiossa?	81
6.2	Miten osallistamista ja vuorovaikutusta hyödynnetään asiantuntijoiden osaamisen sekä johtamisen kehittämiseksi?	83
6.3	Tulosten merkitys kohdeorganisaatiolle ja tutkimukselle	83
6.4	Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset	86
	LÄHDELUETTELO	88
	LIITTEET	96
	LIITE 1. HAASTATTELULOMAKE ASIANTUNTIJOILLE	96
	LIITE 2. HAASTATTELULOMAKE ASIANTUNTIJATIIMIN ESIMIEHELLE	98

1 JOHDANTO

Tämän Pro gradu –tutkielman tavoitteena on korostaa asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamisen ja kehittämisen merkitystä osallistamisen sekä työntekijöiden vuorovaikutuksen avulla organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tavoitteena on tutkia niitä menetelmiä, joilla osaamista, osallistamista ja vuorovaikutusta saadaan hyödynnettyä organisaatiossa tehokkaammin.

Tässä johdantoluvussa kuvaillaan katsausta aiempiin tutkimuksiin, tutkimuksen taustaa, tutkimuksen käsitteet, näkökulmat ja rajaukset, tutkimusongelmat, –kysymykset ja –menetelmiä sekä katsaus tutkimuksen kohdeorganisaatiolle ja tutkielman rakenne.

1.1 Katsaus aiempiin tutkimuksiin

Osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä, osallistamisesta sekä vuorovaikutuksesta löytyy paljon kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi tutkielmassa avataan ja rajataan seuraavia aiheita aiemmista tutkimuksista sekä kirjallisuudesta; osaamisen johtaminen ja kehittäminen sekä organisaation osallistaminen ja vuorovaikutus. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen ja kehittäminen perustuvat liikkeenjohdon strategiaan, henkilöstön strategiseen johtamiseen, oppivaan organisaatioon, aineettomaan ja inhimilliseen pääomaan sekä osaamisen mittaamiseen. Organisaation osallistamista kuvaillaan sen strategisesta näkökulmasta, osallistavalla johtamisella sekä osallistamisella muutostilanteessa. Organisaation vuorovaikutus esitetään tietojohtamisen, mento-roinnin ja keskustelun näkökulmista. Näistä aiheista tehdyt aiemmat tutkimukset ja lähteet liittyvät olennaisesti organisaation osaamisen kehittämiseen.

Nykypäivänä työ on enemmän tieto- ja asiantuntijatyötä, jossa älylliset resurssit ja ajattelu ovat tärkeitä työvälineitä. Asiantuntijatyössä työntekijöille maksetaan palkkaa heidän ajattelusta ja osaamisesta sekä kokonaisuuksien hahmottamisesta, ei vain rutiinitehtävien suorittamisesta. Tietotyö on asiantuntijatyötä, johon sovelletaan tietoa ja symboleja, hyödynnetään tietotekniikkaa ja luodaan uutta arvoa tiedolle. Uutta arvoa luodaan suunnittelemalla sekä ratkaisemalla erilaisia ongelmia,

yhdistämällä ja arvioimalla tietoa, valitsemalla ja karsimalla tietoa sekä viestinnällä ja vuorovaikutuksella. (Ojala, 2011, 15; Viitala, 2007)

Henkilöstön johtaminen on merkittävä osa yrityksen strategiaa. Henkilöstö, varsinkin asiantuntijat ovat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, sillä he tuovat yritykselle kilpailuetua. (Viitala, 2004, 10 – 11) Yrityksen strategian toteutuminen vaatii vuorovaikutusta. Toimiva strategia omaa käytäntöjä ja sosiaalista toimintaympäristöä. Yrityksen strategiatyölle on tyypillistä, että yhä useampia henkilöitä osallistetaan mukaan. Lisäksi yrityksissä keskijohdolla on tärkeä vastuu saada ihmisten välille keskusteluyhteys sekä esittää tavoitteet selkeästi. Asioiden tulkinta ja asioiden yhteisen ymmärryksen luominen syntyvät vuorovaikutteisissa tilanteissa. (Schein, 1999; Suhonen, 2013) Etenkin organisaatiota kehittäessä ja organisaatiomuutoksessa henkilöstön osaaminen kehittyy työntekijöiden valmentamisen, osallistamisen sekä heidän välisen keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla. Henkilöstön osallistamisella pyritään saamaan koko organisaatio mukaan strategiatyöhön asioiden suunnittelusta niiden toteutukseen. Osallistamisen tarkoitus on kehittää osaamista ja toimintaa. (Schein, 1999; Brown & Rusnak, 2010, 15)

Organisaatio oppii tiedon hankinnasta, jakamisesta ja yhteisen näkemyksen muodostamisesta, jossa oppimista sovelletaan tekemiseen. Oppimisprosessin lähtökohtana on organisaation muutos- sekä kehittymistarve. Lisäksi oppiminen alkaa tarpeesta, ongelmasta ja haasteesta. Tieto ja oppiminen lähtevät ihmisestä sekä osaaminen näkyy ihmisten toiminnassa. Tiedon hankintatapoja on monia. (Ojala, 2008, 72 – 74; Virtainlahti, 2009) Työntekijöiden tieto, osaaminen ja taidot ovat organisaation aineettoman pääoman inhimillistä pääomaa. Aineeton pääoma on yrityksen menestyksen kannalta merkittävä osa-alue. Organisaation tulee varmistaa, että aineetonta pääomaa hyödynnetään tehokkaasti. Aineettoman pääoman kehittäminen ja hyödyntäminen edellyttävät toimintatapoja organisaatiolta sekä johtamistyökaluja, jolla aineetonta pääomaa voidaan seurata. Aineettoman pääoman johtaminen kehittää yrityksen kilpailu- ja suorituskykyä. (Barney, 1991; Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005; Ojala, 2008)

1.2 Tutkimuksen tausta

Nykypäivänä monet organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa asiantuntijat ovat merkittävässä asemassa toteuttamassa yrityksen strategiaa. Yritykset luovat strategian, jolla toteutetaan visio. Yrityksen henkilöstö on liiketoiminnan ja strategisten tavoitteiden toteuttamisen kannalta organisaation merkittävin voimavara. Henkilöstöä pidetään myös yrityksen suurimpana rahallisena investointina. Keskeisimmässä osassa liike-elämässä ovat ihmiset. Strategian ja vision toteuttamiseksi henkilöstön osaamisesta sekä sen kehittämisestä on huolehdittava. Aiemmat tutkimukset osoittavat inhimillisen pääoman olevan merkittävässä asemassa yrityksen strategisten tavoitteiden ja kilpailuedun saavuttamiselle. Inhimillistä pääomaa ovat henkilöstö, sen osaaminen, tiedot, taidot, koulutus ja asenteet. Osaamisen kehittämiseksi henkilöstön osallistaminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus ovat merkittävässä asemassa. Osallistamisella ja henkilöstön keskinäisellä vuorovaikutuksella tehostetaan inhimillisen pääoman osa-alueita. Lisäksi erilaisilla mittaristoilla voidaan seurata inhimillisen pääoman kehitystä ja kehityksen vaikutusta yrityksen strategiaan.

1.3 Tutkimuksen käsitteet, näkökulmat ja rajaukset

Tutkimuksen teoriaosuus rajataan käsitesanoihin organisaatio, strategia, osaaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, aineeton pääoma, oppiva organisaatio, osallistaminen sekä vuorovaikutus. Lisäksi tutkimusta rajataan toteuttamalla kvalitatiivinen tutkimus mentorointitapahtumalla ja haastattelulla yhdelle asiantuntijaorganisaation yksikölle, joka on tämän tutkimuksen empiria.

1.4 Tutkimusongelma ja –kysymykset

Tutkimuskysymykset jakaantuvat neljään eri teemaan. Tutkimusongelma ja –kysymykset muodostuivat tutkielman kohdeorganisaation pilottihaastatteluista. Kohdeorganisaation ongelmia ja haasteita olivat asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutuksen puute, tiedon jakaminen, laadukkaan työn tuottaminen sekä laadun ja osaamisen mittaamisen puute. Kohdeorganisaatiossa työskentelee pääosin asi-

antuntijoita ja heidän osaamisensa on aineetonta sekä inhimillistä pääomaa. Teoriatausta tukee tutkimusongelmien ratkaisussa sekä tutkimuksen empiiristä toteuttamista. Tutkimuskysymysten teemoja ovat osaaminen, sen johtaminen ja kehittäminen sekä osallistaminen ja vuorovaikutus. Pääkysymykset keskittyvät siihen, millä keinoilla henkilöstöä osallistetaan organisaation strategian toteuttamiseksi, millä vuorovaikutuksellisilla keinoilla saadaan henkilöstöstä hyödynnettyä hiljaista tietoa ja mitä eri keinoja organisaatio käyttää henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

Teoreettisten lähteiden tutkimisen ja rajausten jälkeen, tutkimusongelma ja –kysymykset esitetään tutkielman empiirisessä osuudessa lopullisissa haastattelussa konkreettisilla kysymyksillä.

Taulukko 1. Tutkimusongelman ja –kysymysten määrittely

Tutkimusongelma			
KUINKA JOHDETAAN JA KEHITETÄÄN ASIAANTUNTIJOIDEN OSAAMISTA OSALLISTAVASSA ORGANISAATIOSSA, JOSSA TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLILINEN VUOROVAIKUTUS ON VÄLTTÄMÄTÖNTÄ?			
KYSYMYS 1:	KYSYMYS 2:	KYSYMYS 3:	KYSYMYS 4:
Mitä osaaminen on?	Mitä ovat asiantuntijoiden osaamisen johtaminen ja kehittäminen?	Mitä on asiantuntijoiden osallistaminen?	Mitä vuorovaikutus on organisaatiossa ja kuinka sitä voi hyödyntää?

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä Nordea Pankille, KYC Operations FI –asiantuntijaorganisaatioon. Tutkimuksen empirian toteuttamista varten, kohdeorganisaatiolle järjestettiin pilottihaastattelu, mentorointitapahtuma organisaation asiantuntijoille ja lopuksi viiden asiantuntijan

sekä yhden esimiehen haastattelu. Pilottihaastattelussa kartoitettiin kohdeorganisaation asiantuntijoiden osaamisen taso asiantuntijan ja esimiehen näkökulmista. Mentorointitapahtumalla pyrittiin tutkimaan, voiko mentoroinnilla parantaa prosessin laatua osallistamisen ja vuorovaikutuksen avulla. Lopuksi haastatteluilla pyrittiin saamaan vastaukset tutkimusongelmaan ja –kysymyksiin.

Empiirisen osuuden haastattelut toteutettiin haastattelulomakkeella. Kohdeorganisaatiossa on neljä tiimiä, joista yhden tiimin haastattelu on validi. Haastateltavina oli kuusi henkilöä, joista yksi oli asiantuntijoiden lähiesimies ja loput olivat asiantuntijoita. Aineisto ja tulokset saatiin asiantuntijoilta ja heidän lähiesimieheltä. Haastattelulomakkeella ja sen kysymyksillä mitataan asiantuntijoiden osaamisen johtamisen ja kehittämisen sekä osallistamisen tasoa ja organisaation sisäisiä vuorovaikutustaitoja.

1.6 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkielman kohdeorganisaatio on Nordea Pankki Suomen sivuliike, KYC Operations FI –asiantuntijaorganisaatio. KYC Operations FI:ssä työskentelevät henkilöt ovat pääosin asiantuntijoita ja he ovat erikoistuneet tekemään asiakkaan tuntemiseen sekä terrorismin rahoittamisen ja rahanpesun estämiseen liittyvää työtä. Työn luonne on prosessiluontoista työtä, johon kuuluu henkilöstön ja prosessien kehittämistä, osallistamista ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Kohdeorganisaatiossa on neljä tiimiä, joista kolme kantavat vastuun henkilöasiakkaista ja yksi yritysasiakkaista. KYC Operations FI –organisaation jokaisessa tiimissä on noin 10 – 15 asiantuntijaa ja yksi esimies.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Johdannon lisäksi tämä tutkielma on jaettu viiteen eri lukuun. Toinen ja kolmas luku ovat tutkimuksen teoreettisia osioita, neljäs ja viides luku ovat tutkimuksen empiirinen osuus. Viimeisessä luvussa ovat yhteenveto sekä johtopäätökset.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys jaetaan kahdelle eri luvulle. Luvussa kaksi käsitellään asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamista ja kehittämistä teoreettisesta näkökulmasta. Luvussa kolme esitetään organisaation osallistaminen ja vuorovaikutus.

Luvuissa neljä ja viisi toteutetaan opinnäytteen empiria. Luvussa neljä esitetään tutkimuksen menetelmät ja toteuttaminen. Luku neljä sisältää kuvauksen kohdeorganisaatiosta, tutkimuksen strategian, aineiston keruun ja analyysin sekä tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin. Empiria toteutettiin kohdeorganisaation yksilöhaastatteluilla. Luvussa viisi esitetään haastattelujen perusteella saadut tutkimuksen tulokset. Viidennen luvun tulokset kuvaavat kohdeorganisaation tason osaamiselle sekä sen kehittämiseksi ja johtamiseksi, osallistamiseksi ja vuorovaikutukselle. Luvun viimeinen osa sisältää yhteenvedon ja analyysin haastattelujen tuloksista.

Projektin viimeisessä vaiheessa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Luvussa kuusi kuvaillaan mitä on osaaminen sekä sen johtaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa sekä miten asiantuntijaorganisaatiossa hyödynnetään osallistamista ja vuorovaikutusta asiantuntijoiden kehittämiseksi. Luvussa esitetään empiirisen osion tulosten merkitystä kohdeorganisaatiolle sekä jatkotutkimusehdotuksia tutkielmalle.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN ASiantuntijaorganisaatioissa strategian näkökulmasta

Tämä luku on ensimmäinen osa tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Luvussa käsitellään osaamisen johtamista ja kehittämistä organisaation strategisesta näkökulmasta. Organisaation strateginen näkökulma rajataan liikkeenjohdon strategiaan, organisaation osaamisen johtamiseen, kehittämiseen ja mittaamiseen sekä oppivaan organisaatioon. Liikkeenjohdon strategia rajataan henkilöstön strategiseen johtamiseen sekä yrityksen aineettoman ja inhimillisen pääoman merkityksen kuvaamiseen. Lisäksi tämän luvun alussa kuvaillaan organisaation teoreettista käsitettä tutkielman kirjallisuuskatsauksen tueksi.

Organisaatiot ovat joko väliaikaisia tai pysyviä keskittyimiä, joissa on monia rooleja ja tehtäviä kullekin osapuolelle. Organisaation osapuolien roolien tarkoituksena on tuottaa tulosta ja toteuttaa organisaation omat tavoitteet. Organisaatioteorian perusteiden mukaan organisaatiot ovat hierarkkisia välineitä, jotka muodostuvat ihmisistä ja heille on tehty työnjako strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Muuttuvan työympäristön vuoksi nykyorganisaatiot edellyttävät oppivaa, verkostoituvaa ja yhteistoiminnallista ympäristöä. (Hatch & Cunliffe, 2012; Lämsä & Hautala, 2005)

Gareth Morganin mukaan organisaatiolle ei ole yksittäistä teoreettista määritelmää, mutta sille voidaan määritellä erilaisia metaforia eli vertauskuvia. Morgan esittää organisaatiolle kahdeksan eri metaforaa, jotka ovat kone, biologinen organismi, aivot, kulttuuri, poliittinen järjestelmä, psyykkinen vankila, muutos sekä hallinta ja kontrolli. Koneen metaforassa ihminen nähdään mekaanisena koneena, joka on osa organisaatiota. Biologisessa organismissa organisaatio on elävä järjestelmä, joka sopeutuu osana ympäristöä. Aivojen metaforassa organisaatiossa prosessoidaan jatkuvasti tietoa innovatiivisuutta ja luovuutta hyödyntäen. Esimerkiksi oppiva organisaatio viittaa aivojen metaforaan. Kulttuuri viittaa organisaation arvoihin, normeihin, ideologiaan ja rituaaleihin, joiden mukaan ihmiset toimivat. Poliittisessa järjestelmässä asetetaan roolit organisaation ja ihmisten välille. Roolit ovat esimerkiksi johtaja – alainen tai työnantaja – työntekijä vastakkainasetteluja.

Psyykkisen vankilan vertauksessa korostetaan organisaation vangitsevaa merkityksellisyyttä ihmisen ajattelulle ja henkiselle kasvulle. Mielenkiinto organisaatiokäyttäytymisestä ilmenee ihmisten psyykkisistä ja alitajuisista prosesseista, jotka ilmenevät ei-järkevistä ja epäjohdonmukaisista toimintatavoista. Muutoksen metafora viittaa organisaation jatkuvaan muutosvirtaan. Organisaatiot ovat yhteisöjä, jotka kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi kaaos sekä kompleksisuus liittyvät muutoksen vertauskuvaan. Hallinta ja kontrolli nostavat esille ihmisen tarpeet vapautua valvonnasta. Hallinnan ja kontrollin organisaatiokäyttäytymisen kiinnostuksen kohteena on vallankäyttö ja ihmisen kontrolloimiseen liittyvät teemat. (Lämsä & Hautala, 2005; Morgan, 1997) Organisaatiossa jaetaan tietoa ja sosiaalista pääomaa. Yhteistyö, tiedon jakaminen, sosiaalinen pääoma, suhdetoiminta ja toisten tukeminen myönteisellä asenteella edistävät organisaation laadukkuutta ja suoriutskykyä. Roolit suhdetoiminnassa ovat merkittävässä asemassa, varsinkin kriisien aikana. Organisaatiot, jotka toimivat yhdessä, pitävät kiinni sosiaalisesta pääomasta ja yhteistyöstä sekä selviytyvät myös kriisien aikana, kutsutaan organisaatiota, joka näyttää resilienssiä. (Gittel, Cameron, Lim & Rivas, 2006) Sosiaalinen yhteisö omaa organisaatiokulttuurin eli yrityskulttuurin, joka kuvaa organisaation toimintatapoja ja arvoja. Yrityskulttuuri pohjautuu organisaation perustehtävistä eli missiosta. Mission pohjalta luodaan organisaation arvot ja visio. Visio määrittelee organisaation strategiset tavoitteet sekä sen, miten tavoitteet toteutetaan. Tavoitteiden toteuttamisen tarkoituksena on luoda lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Yrityksen missio, visio, arvot, johtaminen, organisaation kulttuuri, toiminta, viestintä, maine ja sidosryhmät muodostavat yhdessä organisaation anatomian. Organisaation anatomian kaikki osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, 2002; Huuhka, 2010)



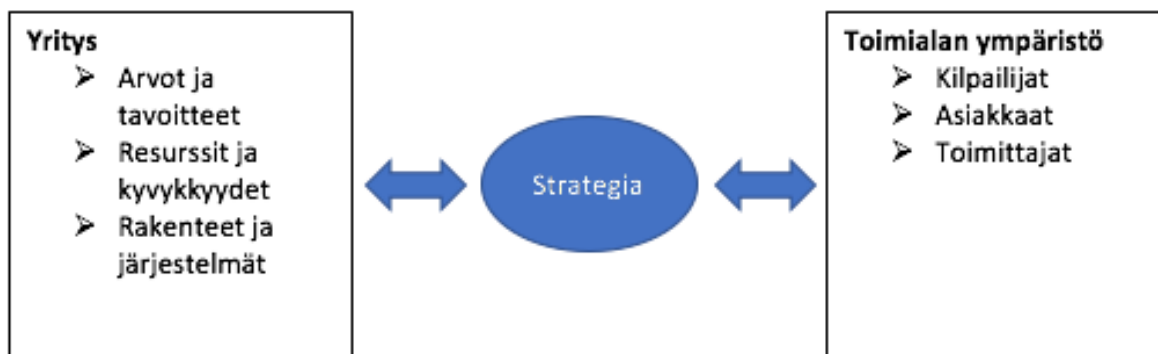
Kuvio 1. Organisaation anatomia. (Mukaillen Huuhka, 2010, 95)

2.1 Liikkeenjohdon strategia

Strategiaa ei voida selittää yksittäisellä lauseella tai sanalla. Tästä huolimatta strategiakäsitteestä on tehty monia aikaisempia tulkintoja ja tutkimuksia. Liiketoiminnan kannalta strategia on yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelma kehittymiselle ja kilpailuedun saavuttamiselle. Kilpailuedulla tarkoitetaan vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin. Suunnitelman avulla yritys saa voimavaroja ja uusia kykyjä tyydyttämällä markkinoiden tarpeita ja vastaamalla sidosryhmien odotuksiin. (Johnson, Scholes & Whittington, 2005; Viitala, 2006, 28) Strategia nähdään erilaisina toimenpiteinä organisaation voimavarojen kehittämiseksi, jossa organisaatio kehittää sen resurssien avulla tuotteitaan tai palveluitaan asiakkailleen huomioiden omistajien taloudellisen tilanteen. (Haperberg & Rieple, 2001)

Lawrencen mukaan yrityksen strategia voi perustua institutionaaliseen strategiaan. Institutionaalisisessa toiminnassa ei keskitytä vain kilpailuedun tavoittamiseen, vaan siinä keskitytään toimimaan esimerkiksi lainsäädännöllisten tai kulttuurillisten normien mukaiseen toimintaan. Lakeja ja normeja noudattamalla yritys toimii omaksi edukseen. (Lawrence, 1999) Yrityksen olemassaolon tarkoitus perustuu sen määriteltyjen arvojen ja strategian yhtymäkohtaan sekä kilpailuetuun ja arvontuottokykyyn. Organisaation sidosryhmät eli asiakkaat, työntekijät, osakkeenomistajat ja muut yhteisöt tuottavat yritykselle arvoa. Johdon vastuulla on sitouttaa ja motivoida työntekijät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Missio, strategia ja arvot ovat

johdon motivoinnin työvälineenä. (Ellsworth, 2002) Grantin mukaan strategia linkittyy yritykseen ja sen toimialan ympäristöön eli sen sidosryhmiin. Yrityksellä on omat arvot ja tavoitteet, resurssit ja kyvykkyydet sekä rakenteet ja järjestelmät. Toimialan ympäristö sisältää kilpailijat, asiakkaat ja toimittajat. Strategian on sovittava yhdessä yhteen yrityksen ja toimialaympäristön kanssa. (Grant, 2002).



Kuvio 2. Strategian viitekehys yrityksen ja sen ympäristön välillä. (Mukaillen Grant, 2002, 9)

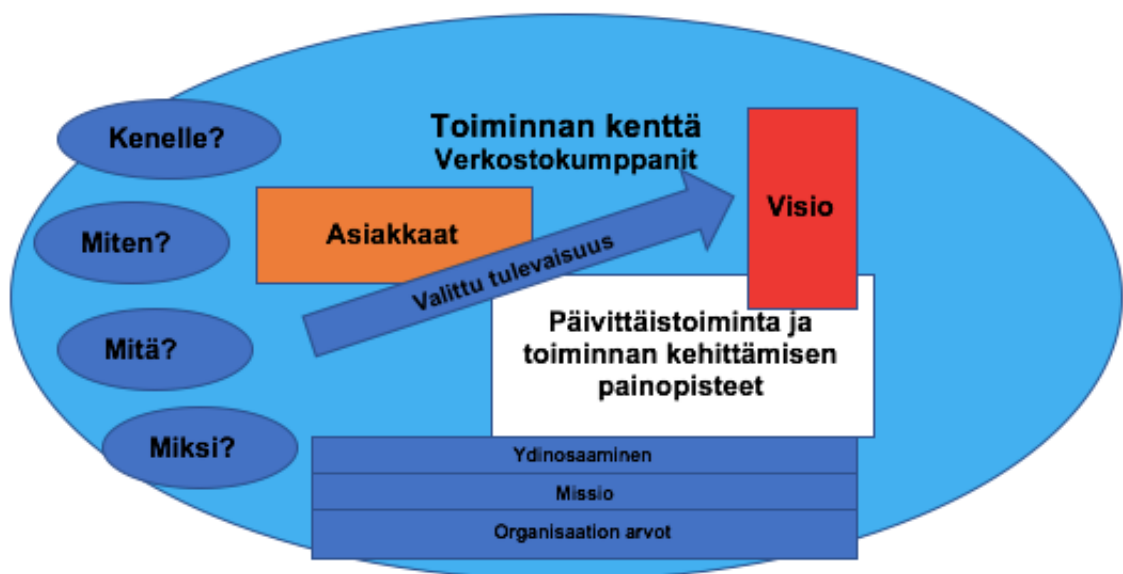
Porterin mukaan strategia on kilpailevaa toimintaa, jossa organisaatio valitsee erilaisia toimintatapoja kuin sen kilpailijat tuottaakseen arvoa kuluttajille. Strateginen asemointi voi perustua yrityksen asiakkaiden tarpeisiin tai uusien asiakkaiden saatavuuteen sekä tuotteiden tai palveluiden vaihtelevuuteen. (Porter, 1996) Porterin viiden kilpailuvoiman malli toimii lähtökohtana strategian kehittämiseksi eri markkinoille ja toimialoille. Malli sisältää uhkia, jonka perusteella organisaatio voi muokata omaa strategiaa. Viisi kilpailuvoimaa ovat uhka uusista alalle tulijoista, asiakkaiden neuvotteluvoima, uhka korvaavista tuotteista tai palveluista, toimittajien neuvotteluvoima sekä jo alalla toimivien yritysten keskinäinen kilpailu. (Porter, 2008)

Mintzbergin 5p –mallin mukaan strategialle on viisi erilaista konseptia, jotka ovat *plan*, *ploy*, *pattern*, *position* ja *perspective*. *Plan* eli suunnitelma käsittää tietoisesti suunniteltua toimintatapaa, jolla on suunta tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiaa toteutetaan joko ennen toimintaa tai sitä kehitetään toiminnan aikana. *Ploy* eli juoni tarkoittaa kilpailullista suunnittelua, jossa tarkoituksena on ohittaa vastustajat ja kilpailijat. *Pattern* eli toimintamalli sisältää ne toimintatavat, jotka ovat olleet käy-

tössä aikaisemmin tai niitä ei ole etukäteen suunniteltu. Toimintamallissa strategia on johdonmukaista käyttäytymistä tarkoituksellisella tavalla. Strategian määritelmät suunnitelmana ja mallina voivat olla melko riippumattomia toisistaan. Suunnitelmat voivat mennä realisoitumattomiksi, mutta mallit voidaan nähdä ilman ennakkoluuloja. *Position* eli asema kuvaa organisaation strategista asemaa. Asemoinnissa organisaatio sijoitetaan sen ympäristöön. Tällä määritelmällä strategias- ta tulee yhteensopiva organisaatiolle ja ympäristölle eli organisaatio saa yhteyden sen sisäisen ja ulkoisen kontekstin välille. *Perspective* eli näkökulma kertoo, että organisaatiossa sen kaikilla jäsenillä on yhteinen näkökulma strategiasta heidän aikomusten ja toiminnan kautta. Organisaation yksilöihin muodostuu yhteinen ajat- telu ja käyttäytyminen. (Mintzberg, 1987)

Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin mukaan strategialle on 10 erilaista koulukun- taa. Strategisia suuntauksia sekä lähestymistapoja on monia ja strategiset valinnat ovat organisaatiokohtaisia. Tämän vuoksi on tutkittu erilaisia strategisia suuntauksia. Koulukuntia ovat muotoilu (*The Design School*), suunnittelu (*The Planning School*), asemointi (*The Positioning School*), yrittäjyys (*The Entrepreneurial School*), kognitiivinen (*The Cognitive School*), oppiminen (*The Learning School*), valta (*The Power School*), kulttuuri (*The Cultural School*), ympäristö (*The Environmental School*) ja konfiguraatio (*The Configuration School*). Kirjoittavat jakavat koulukunnat kolmeen eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat muotoilun, suunnittelun ja asemoinnin koulukunnat, jotka ovat ohjaileva sekä normeja antava ryhmä ja ne enemmän keskittyvät suunnittelemaan millaiseksi organisaation stra- tegian tulisi suunnitella ja muotoilla. Toinen ryhmä on kuvaava ryhmä ja siihen kuuluvat yrittäjyyden, kognitiivisen, oppimisen, vallan, kulttuurin ja ympäristön kou- lukunnat. Toisessa ryhmässä keskitytään kaukonäköisyyteen, älyllisyyteen, uusiu- tumiseen, neuvotteluun ja kollektiivisuuteen. Kolmanteen ryhmään kuuluu konfigu- raation koulukunta. Konfiguraatiossa strategia tulee esille organisaation muutos- prosessien aikana, jossa strategiset valinnat muotoillaan muutosten kautta. Konfi- guraatiossa tilannesidonaisuuden merkitys korostuu strategisia päätöksiä teh- dessä ja se on yhdistelmä kaikista muista mainituista koulukunnista. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005)

Strategiaa pidetään kokonaisuutena, jossa jokaisen osa-alueen tulee olla ymmärrettävä ja yhteensopiva. Se ohjaa koko organisaation toimintaa ja suunnitelmien toimivuutta mitataan arkityössä. Strategia rakentuu erilaisista yhteensopivista osista ja sen kokonaismalli vastaa kysymyksiin miksi olemme olemassa, mitkä ovat ne periaatteet ja arvot toiminnalle sekä millä osaamisella strategiaa saadaan toteutettua. (Tuomi & Sumkin, 2012)



Kuvio 3. Viitekehys strategian kokonaismallista. (Mukailen Tuomi & Sumkin, 2012, 15)

Suurissa organisaatioissa strategia ja arvot ovat usein näkyvillä ja kirjallisesti tiedotettu koko henkilöstölle. Vastaavasti pienemmissä organisaatioissa strategia on usein ainoastaan yrittäjän tai toimitusjohtajan tiedossa. Strategisessa arkkitehtuurissa kuvataan eri johtamisen ja strategian osa-alueita sekä niiden vuorovaikutusta. (Kauhanen, 2010, 20). Organisaation strategista arkkitehtuuria voidaan kuvata strategisen johtamisen kokonaisrakenteena, jonka pohjalta yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategisia toimintojaan. Strateginen arkkitehtuuri auttaa yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen muodostamisessa organisaation strategiassa. Strateginen arkkitehtuuri antaa hyvän kokonaiskatsauksen siitä, miten suunnitelmat laskeutuvat johdolta henkilöstölle ja miten sen tulee sitouttaa organisaation operatiiviseen toimintaan. (Kamensky, 2014, 55)

2.1.1 Henkilöstön strateginen johtaminen

Osaamisen johtaminen on osa liiketoiminnan strategiaa. Strategiaan pohjautuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Organisaation toimintaympäristön nopeat muutokset edellyttävät ennakoimista ja aktiivista toimintaa sekä osaamisen johtamista vision toteuttamiseksi. (Kauhanen, 2010; Tuomi & Sumkin, 2012; Viitala 2007) Strategia sisältää kolme tasoa, jotka ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason eli toiminnalliset strategiat. Yritysstrategia käsittää millaisessa liiketoimintaympäristössä ollaan mukana. Liiketoimintastrategia määrittelee ne keinot, joilla yritys menestyy valitsemillaan markkinoilla. Jotta liiketoimintastrategiset tavoitteet toteutuvat, laaditaan operatiiviset strategiat. Esimerkiksi henkilöstöstrategia on operatiivinen strategia, jota toteutetaan henkilöstöprosessien ja –politiikan avulla. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on suoraan yhteydessä liiketoiminnan strategisten valintojen kanssa. (Viitala, 2007, 59 – 61)

Henkilöstöstrategia ja henkilöstön johtaminen ovat osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategiassa määritellään kriteerit henkilöstön johtamiseen. Yrityksen strategia sisältää kaikki toimintaan liittyvät arvot ja asiat, joilla yrityksen on tarkoitus menestyä markkinoilla. Strateginen johtaminen sisältää mission, vision ja päämäärän. Yrityksen missio käsittää toiminta-ajatuksen ja visio määrittelee mitä halutaan olla. (Kauhanen, 2010, 18; Viitala, 2007, 59)

Henkilöstöstrategiaa voidaan pitää yrityksen henkilöstöprosessien tukipilarina. Henkilöstöprosessin kautta päästään toteuttamaan henkilöstövisiota. Henkilöstöprosesseja voidaan määritellä monella eri tavalla. Prosesseja ovat muun muassa henkilöstön suunnittelu ja hankinta, perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. (Kauhanen, 2010; Viitala, 2007, 22)



Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen viitekehtä. (Mukaiillen Viitala, 2007, 22)

Henkilöstöstrategia avaa mahdollisuudet liiketoimintastrategian tavoitteiden toteutumiselle. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on toteuttaa yrityksen visio. Henkilöstövisiossa otetaan tarkemmin kantaa siihen minkälaisien henkilöstövoimavarojen ja osaamisen puitteissa liiketoiminnan visio voidaan saavuttaa. (Viitala, 2007, 62)

Yrityksen hallitus ja omistajat määrittelevät yritykselle menestyksen mittarit strategisissa tavoitteissaan. Strategiat testataan ja toteutetaan lopulta asiakaskontakteissa. Strateginen johtaminen ja liikkeenjohtoprosessi kulkevat vierekkäin. Prosessiin kuuluvat rekrytointi, resurssointi, toiminnanohjaus, motivointi, palkitseminen, johtamisen kehittäminen, johtajuus, esimerkillä johtaminen, inspirointi, mentoointi ja valmennus. (Kurkilahti & Toivo, 2011, 24 – 27)

Yritykset erehtyvät useasti painottamaan johtamista ”lukuilla johtamiseen”. Finanssiasiat sekä taloudelliset mittarit ja tulokset ovat olennaisia asioita liiketoiminnassa. Strategisen johtamisen fokuksessa keskitytään asiakastyytyväisyyteen, asiakassuhteisiin, henkilöstön tyytyväisyyteen, henkilöstön osaamiseen sekä yhteistyökykyyn ja motivaatioon. Tulos- ja talousmittareita pidetään tärkeinä, koska

ne mittaavat yrityksen strategian ja toiminnan seurauksia. Tuloksien merkityksellisyydestä huolimatta on huomioitavaa, että tulosten ainainen seuraaminen on verrattavissa joukkueeseen, joka yrittää voittaa peliä tarkastelemalla vain tulostaulua. Henkilöstö on avainasemassa toteuttaessaan organisaation strategiaa ja sen onnistuminen selviää asiakaskontakteissa. Tämän vuoksi henkilöstön johtaminen on keskeistä. (Kurkilahti & Toivo, 2011, 153; Viitala, 2007)

Yrityksen menestystä tarkasteltaessa, henkilöstöjohtaminen on tärkeässä asemassa, sillä yrityksen menestyminen ja toiminta ovat työntekijöiden varassa. Yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat organisaation tärkein perusta, mutta henkilöstö on myös hauras voimavara. Yrityksen on pyrittävä saamaan henkilöstö sitoutumaan yritykseen, jotta sen toiminta ja kehittyminen jatkuisi kannattavana. Henkilöstö muodostaa suurimman osan yrityksen kustannuksista, koska yrityksen tuotanto on ihmisten henkisen ja fyysisen kapasiteetin varassa. (Ojala, 2008; Viitala, 2007, 8 – 9)

Työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa yrityksen luovuuteen ja tuottavuuteen. Mikäli henkilöstöstä havaitaan osaamisen puutetta tai siellä ilmenee esimerkiksi uupumusta, voi yrityksen luovuus kadota ja tuottavuus pienentyä. Yrityksen toiminnan tehokkuuden maksimoimisella voi olla myös negatiivisia puolia. Yritys vähentää henkilöstöään leikkaamalla kuluja ja samalla se haluaa nopeuttaa toimintaansa. Tämä lisää painetta ja kasvattaa henkilöstön työmäärää aiempaa enemmän. Johtamisen haasteena voidaan pitää hyvän tasapainon löytämistä yrityksen tuloksen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kesken. (Viitala, 2007, 212)

Ilmarisen ja Evalua Internationalin tutkimuksen mukaan huono johtaminen heikentää yrityksen kannattavuutta verrattuna laadukkaaseen johtamiseen. Mikäli johtamisen kehittämiseen investoitaisiin, voitaisiin yrityksen tuloksia parantaa. Tutkimus osoittaa kuinka johtamisen laatu on kytköksissä kannattavuuteen ja yrityksen taloudelliselle merkitykselle. (Aro, 2015)

Lyytinen kirjoittaa artikkelissaan kuinka arkiset perusasiat ovat liiketoiminnan kannalta oleellisia ihmisten johtamisessa. Artikkelin lähteenä käytetään Ilmarisen ja

tutkimusyhtiön Evalua Internationalin selvitystä. Selvityksessä kerättiin erään suuren suomalaisen pörssiyhtiön henkilöstötutkimuksen johtamiseen liittyviä tietoja ja yksiköiden kannattavuustulokset. Tuloksista ilmeni, että johtaminen oli kytköksissä yrityksen budjettitavoitteisiin. Yksiköt, jotka jäivät budjettitavoitteistaan, olivat myös niiden johtamistulokset huonommat kuin niiden yksikköjen, jotka olivat päässeet tavoitteisiinsa. Selvityksessä arvioitiin huonon johtamisen euromääräistä hintaa. Hinta laskettiin yrityksen jokaisen yksikön budjettitavoitteen ja toteuman erotuksesta. Budjettitavoite kaikille tavoitteista jääneille yksiköille oli yhteensä neljä miljoonaa euroa. Tulokset jäivät 100 000 euroa tavoitteiden alapuolelle. Siispä huonon johtamisen hinnaksi koitui 4,1 miljoonaa euroa. (Lyytinen, 2015)

Ilmarinen toteuttaa eri organisaatioiden kanssa yhteistyötä, jossa kehitetään työhyvinvointia. Kohdeyritys, jolle tutkimus suoritettiin, jäi liiketulostavoitteistaan neljänneksellä. Tavoitteista jääneet yksiköt olivat niitä yksiköitä, joissa johtamisen laadussa oli puutteita. Puutteita olivat palautteen antaminen, esimiehen viestintä sekä tieto henkilöstön tavoitteista. Tärkeä keino kannattavuuden parantumiseen olisi hyvä johtaminen. Erityisesti taloudellisesti haastavina aikoina olisi kannattavaa panostaa johtamisen laatuun. Tutkimuksen laskelmien mukaan viiden tuhat euron investointi jokaiseen alisuoriutuneeseen yksikköön maksaisi itsensä takaisin ainakin kymmenkertaisena. Näin investointi parantaisi taloudellista tulosta. (Aro, 2015) Ilmarisen johtaja Timo Aro nimeää tämän tapaisen tutkimuksen poikkeikkaustutkimukseksi, jossa arvioidaan kahden asian yhteyttä toisiinsa. Näkemykset kertovat, että hyvä johtaminen korreloi tuottavuuden kanssa. (Lyytinen, 2015)

2.1.2 Aineeton ja inhimillinen pääoma yrityksen strategiassa

Aineeton pääoma on lisääntynyt 1980-luvulta lähtien eksponentiaalisesti. Aineeton pääoma on tietopääomaa, joka nähdään organisaation tärkeimpänä strategisena resurssina. Nykypäivänä yhä useammat organisaatiot asiantuntijaorganisaatioita, joissa työntekijät sekä heidän taidot ja tietämys ovat organisaation pääoman lähde. Nykyään organisaatiot arvostavat enemmän aineetonta pääomaa kuin fyysistä pääomaa. Sanotaan, että aineeton pääoma saa aikaan suurimman osan yritysten arvon noususta ja kasvusta. Aineeton pääoma vaikuttaa yrityksen strategiaan ja

kilpailukykyyn. Porterin mukaan organisaation kilpailuetu on yrityksen menestyksen ydin. Tiedon määrän lisääminen sekä sen hyödyntäminen parantavat yrityksen kilpailukykyä. Investointi yksilön osaamispääoman kehittämiseen ja henkilöstön koulutukset ovat esimerkillisiä keinoja aineettoman pääoman hyödyntämiselle. (Grant, 1996; Lev, 2004; Lönnqvist et al., 2005; Porter, 2008)

Taloukasvu muodostuu yritysten välisestä kilpailusta. Innovaatio on osa talouden kasvuteoriaa, josta yritykset saavat kilpailuetua. Yritysten tärkeimpänä kilpailukeinona pidetään innovointikykyä. Innovaatio on aineetonta tietopääomaa, joka tarkoittaa uudistusta sekä se on laajempi käsite kuin keksintö. Aineeton pääoma syntyy datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta. Tieto on ei-materiaalista, jota ei voida täysin tavoittaa tai käsin koskettaa. Tieto sisältää vaikuttavaa ja tärkeää informaatiota. Informaatio on merkkijono, joka muodostuu datasta. Osaamisessa sovelletaan tietoa jonkun ongelman ratkaisemiseksi tai tehtävän suorittamiseksi. Organisaation aineettoman prosessin vaiheet ovat datasta informaatioksi sekä informaatiosta tiedoksi ja osaamiseksi. (Lönnqvist et al., 2005; Stähle & Grönroos, 2002; Virtainlahti, 2009) Tieto lähtee työntekijöistä ja he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tietojohdamisen professori Aino Kianto kertoo, ettei Suomessa vielä osata hyödyntää tietoa johtamisessa. Tiedon johtamisella voidaan saada uusia ideoita ja näin organisaatiota voidaan kehittää. Kianto on tehnyt tutkimuksia, jonka mukaan noin 90 % suomalaisjohtajista pitää tietojohdamista tärkeänä. Kuitenkin vain neljännes heistä on budjetoinut tietojohdamisen. (Kirves, 2013, 22 – 24) Tiedon luominen on merkittävä prosessi, joka liittyy organisaation toiminnan kehittämiseen. Organisaatio voi edistää henkilöstön uuden tiedon luontia palkitsemisen avulla integroimalla innovaation sekä tiedon luonnin osaksi organisaation kulttuuria ja sisäisiä tavoitteita. On tärkeää, että yrityksen strategia on linkitetty tiedon johtamiseen. Strategian ja tiedon yhdistämiseksi organisaation on selvitettävä sen strategiset tavoitteet, tunnistaa mitä tietoa se tarvitsee strategian toteuttamiseen sekä yrityksen on verrattava tarvittavaa tietoa nykyiseen tietoon. Tietostrategia tasapainottaa organisaation tietoperusteisia resursseja sekä kyvykkyyksiä ja tietoa, jota tarvitaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen pärjätäkseen paremmin kuin kilpailijat. Gap –analyysi on organisaation tietostrategian asemointi, joka perustuu

sihen mitä organisaatio tietää nyt ja mitä sen tulee tietää, mitä organisaatio osaa nyt ja mitä halutaan osata sekä mitä tietoa tarvitaan tulevaisuuden suunnitelmien toteuttamiseksi. (Stenberg, 2012; Zack, 1999)

Aineettomien resurssien tuottaja nauttii markkinoilla alhaisista kustannuksista ja kilpailuedusta sekä luo samaan aikaan esteitä kilpailijoiden pääsemisestä markkinoille. Kilpailuetua ylläpidetään kehittämällä organisaation aineettomia resursseja. Resurssit ja osaaminen ovat strategisia prosesseja, joista muodostuu ydinkyvyyttä. Organisaation ydinkyvyydestä muodostuu lisäarvoa asiakkaille. (Viitala, 2006, 65; Wernerfelt, 1984)

Aineeton pääoma on sellaista pääomaa, joka ei ole organisaation fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Barney'n resurssiperustaisen näkemyksen mukaan kilpailuetua antava aineeton pääoma on arvokasta, harvinaista, vaikeasti kopioitava ja korvaamaton resurssi. Aineeton pääoma jakaantuu inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Inhimillinen pääoma sisältää henkilöstön osaamisen, innovaation, henkilöominaisuudet, asenteet, tiedon, taidot ja koulutuksen. Osaamista kutsutaan henkilöpääomaksi, joka muodostuu yksilöistä ja heidän osaamisesta sekä halusta käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Suhdepääoma käsittää suhteet yrityksen sidosryhmiin, maineen, brändin ja yhteistyösopimukset. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja järjestelmät, dokumentoitu informaatio ja immateriaalioikeudet. (Barney, 1991; Lönnqvist et al., 2005; Ojala, 2008)

Taulukko 2. Aineettoman pääoman osa-alueet (Mukaiillen Lönnqvist et al., 2005, 31)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> - Osaaminen ja innovaatio - Henkilöominaisuudet - Asenne - Tieto ja taito - Koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> - Suhteet asiakkaisiin - Suhteet muihin sidosryhmiin - Maine - Brändi - Yhteistyösopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvot ja kulttuuri - Työilmapiiri - Prosessit ja järjestelmät - Dokumentoitu tieto - Immateriaalioikeudet

Osaamisen ja osaamispääoman johtamiselle tarvitaan prosessi organisaation arvovuomien ja prosessikarttaan. Mikäli osaamista ei johdeta sekä kehitetä strategisena ja rahallisena resurssina, organisaation sen hetkinen osaaminen ei kehity liiketoiminnan tarpeellisten muutosten aikana. (Lönnqvist et al., 2005; Marr, 2008; Otala, 2008)

2.2 Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtaminen ja kehittäminen

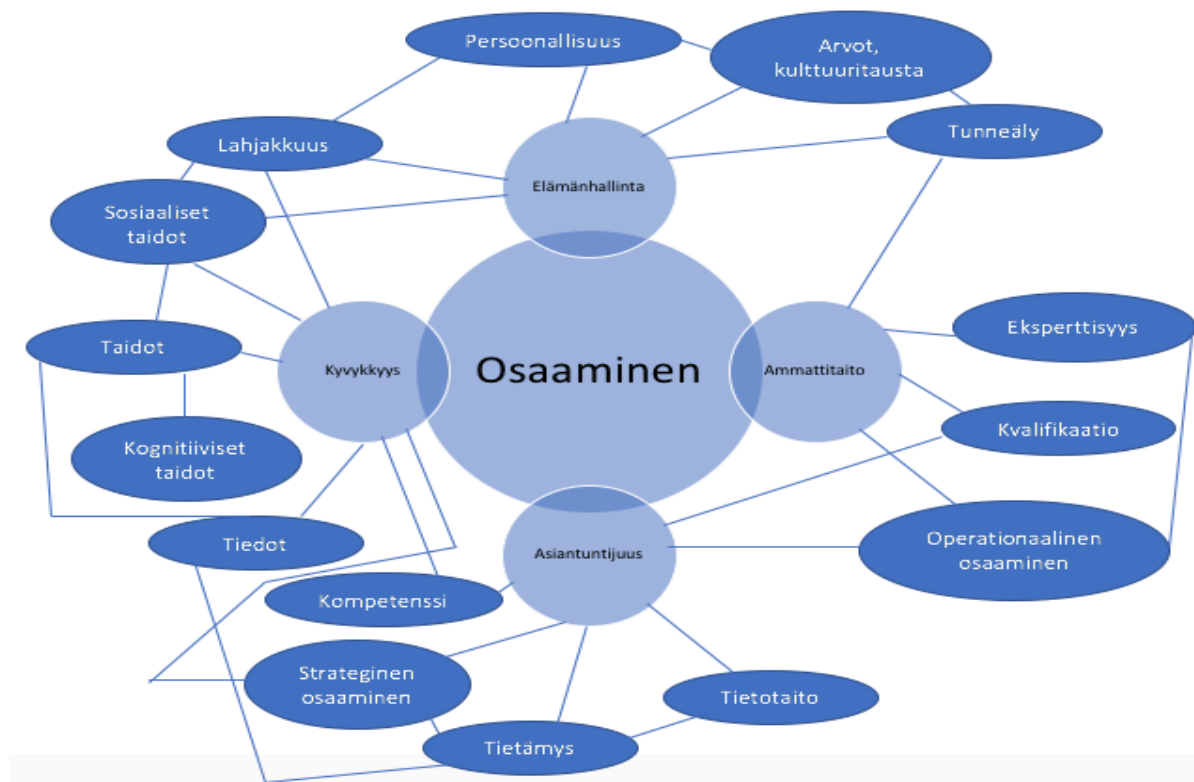
Osaamisella ei ole olemassaoloa esineen tavoin eikä se ole aineellista omaisuutta. Osaaminen on tilannesidonnainen tapahtuma, jossa tieto ja taito kohtaavat tehtävän. Osaamisessa yksilö suoriutuu tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaisee ongelmia. Työssä osaamisessa sovelletaan yksilön ammatillista tietoa ja taitoa sekä tietämystä ja kykyä hallitaan käytännön työhön. Ammatillinen osaaminen muodostuu ihmisen persoonallisista puolista, perimästä, kokemuksista ja sosiaalisesta työympäristöstä. Asiantuntijuutta sovelletaan nykyään lähes kaikkiin

töihin. Asiantuntijuuteen tarvitaan aiempaa enemmän ja monipuolisempaa osaamista, jossa on jatkuvasti opittava uutta ja ratkaistava ongelmia itsenäisesti sekä tiimeissä. Asiantuntijuus on kykyä luoda uusia verkostoja, uutta osaamista ja tiedon jakamista. Ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämyksen hallinta sekä tiedon edelleen jalostaminen korostuvat nykyään monissa työtehtävissä. (Lönqvist et al., 2005; Ojala, 2008, 23, 47; Virtainlahti, 2009, 23) Tieto on tärkeä osa osaamista ja asiantuntijatyötä. Tieto jakaantuu artikuloituun eli kodifioituun tietoon ja hiljaiseen tietoon. Yksilön osaaminen muodostuu hiljaisesta ja kodifioidusta tiedosta. Kodifioitu tieto on kirjoitettua ja tallennettua tietoa, joka on dokumentoitavissa ja siirrettävissä. Hiljainen tieto on kognitiivista tai teknistä. Kognitiivinen tieto ohjaa ihmisen ajattelua, jonka avulla ihmiset hahmottavat sekä saavat käsityksen ympäristöstään. Tekninen tieto käsittää yksilön konkreettisen osaamisen, tietämyksen ja taidot. Hiljaista tietoa tai yksilön tietoa on usein vaikea imitoida, toisin kuin kodifioitua tietoa. Tämän vuoksi hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen on tärkeää kilpailuedun kannalta. (Ichijo & Nonaka, 2007; Nonaka & Takeuchi, 1995)

Organisaation osaaminen kuvaillaan yhteisenä omaksuttuna toimintatapana, näkemyksenä tai käsityksenä toiminnan kannalta olevista tärkeistä asioista. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi ihmisten jakaessa, yhdistäessä ja kehittäessä osaamistaan yhdessä yhteisen asian hyväksi. Osaamisen kehittäminen keskittyy usein yksilöihin sekä eri tehtävissä tarvittaviin osaamisiin ja sen on oltava yhteydessä organisaation strategiaan. (Kauhanen, 2010; Ojala, 2008, 34, 53 – 55)

Osaaminen muodostuu kyvykkyydestä, elämönhallinnasta, ammattitaidosta ja asiantuntijuudesta, josta muodostuu osaamisen verkosto. Kyvykkyyteen sisältyy yksilön lahjakkuus, tiedot ja taidot. Taitoja ovat esimerkiksi sosiaaliset ja kognitiiviset taidot. Elämönhallinta viittaa persoonallisuuteen, arvoihin ja kulttuuristaan sekä tunneälyyn. Ammattitaito sisältää kvalifikaation, eksperttisyiden ja operationaalisen osaamisen. Lisäksi elämönhallinnan tavoin ammattitaito sisältää tunneälyn. Asiantuntijuus pitää sisällään tietotaidon, kompetenssit, tietämyksen ja strategisen osaamisen. Ammattitaidon tavoin, asiantuntijuus sisältää operationaalisen osaa-

misen. Lähes kaikki osaamisen verkoston osa-alueet ovat toisiinsa yhteydessä. (Helakorpi, 2004; Ojala, 2008; Viitala, 2006)



Kuvio 5. Osaamisen ja ammattitaidon verkosto. (Mukaillen Helakorpi, 2004)

Asiantuntijan osaaminen sisältää neljä osa-alueetta. Osa-alueet ovat työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen, kehittymisosaaminen ja substanssiosaaminen. Työyhteisöosaaminen viittaa organisaation sosiaaliseen luonteeseen ja yhteisölliseen toimintaan, jossa asiantuntijoilta edellytetään sosiaalista verkostoitumista ja tiimityöskentelytaitoja. Kehittämisosaaminen edellyttää työyhteisön toimintatapojen tuntemusta. Tässä osa-alueessa asiantuntija omaa strategista osaamista sekä hän omaksuu organisaation toimintakulttuurin ja hallitsee toiminnan kokonaisuuden. Kehittymisosaamisessa asiantuntijalla on valmius jatkuvaan oppimiseen, hän on innovatiivinen ja itsensä kehittäjä. Kehittymisosaamisessa tehdään arvovalintoja, joista on hyötyä työyhteisölle. Tässä osa-alueessa asiantuntija kehittää itseään osallistumalla organisaation kehittämisprojekteihin, koulutuksiin, visiointeihin, innovointiin sekä muihin työnantajan hankkeisiin. Substanssiosaaminen sisältää yksilöllisen ydinosaamisen, persoonalliset kyvyt ja ammatilliset perustaidot. Tässä

osa-alueessa asiantuntija hallitsee oman työyhteisön toimintaohjeet sekä tiedolliset ja taidolliset vaatimukset. (Helakorpi, 2004)



Kuvio 6. Asiantuntijan osaamisen malli. (Mukaillen Helakorpi, 2004)

Organisaation osaaminen on tärkeä resurssi, jonka avulla organisaatio kehittyy sekä saavuttaa tavoitteensa. Osaamisella on yhteys organisaation menestykseen. Ydiosaaminen muodostuu yksilön tiedosta, taidoista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, joista muodostuu strateginen osaaminen. Strateginen osaaminen luo kilpailuetua, joka tuo lisäarvoa asiakkaille. Ydiosaaminen on organisaation osaamista, joka avaa pääsyn uusille markkinoille. Tämän vuoksi ydiosaaminen ei ole sidottu yhteen henkilöön. Se muodostuu oppimisen kautta sekä se tarvitsee osaamispääoman kehittämisen. Kompetenssiosaaminen kuvaa työtehtävän edellyttämää kelpoisuutta ja osaamista sekä työyhteisön osaamistarpeita, joita tarvitaan työtehtävien suorittamiseksi. Organisaation kompetenssi kuvaa organisaation sisäisiä tekijöitä, joilla se saavuttaa tavoitteensa. (Ojala, 2001; Ojala, 2008, 54 – 55; Viitala, 2006, 64)

Yrityksen perimmäisenä tarkoituksena on henkilöstöressurssien johtaminen ja työntekijöiden sijoittaminen organisaatioon sen strategian mukaisesti sekä kilpailuedun saavuttamiseksi. (Grant, 1996, 113; Niemelä, Pirker & Westerlund, 2008, 144; Kauhanen, 2009, 14) Osaamisen eli osaamispääoman johtaminen ja kehittäminen tarkoittaa henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman johtamista. (Lönqvist et al., 2005; Ojala, 2008, 47) Henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen perustuvat yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Organisaation vision ja päämäärien laatiminen määrittelevät osaamisen sekä sen johtamisen ja kehittämisen. Mikäli strategia ja visio puuttuvat, ei osaamisen johtamista ja kehittämistä voi perustaa. (Viitala, 2006, 61) Henkilöstön johtamisessa varmistetaan työvoiman riittävät taidot ja osaaminen, henkilöstön motivointi sekä työhyvinvointi. Johtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksen henkilöstö täyttää liiketoiminnan kaikki tavoitteet riittävällä osaamisellaan ja taidollaan. Johtajuutta voidaan pitää henkilöstöjohtamisen merkittävimpana osa-alueena. Esimiehet ja johtajat ovat henkilöitä, jotka ovat toteuttamassa yrityksen henkilöstöjohtamisen asioita. Näitä asioita ovat henkilöstön rekrytointi, kehittäminen, ohjaaminen, palkitseminen, motivointi, irtisanominen, arvioiminen ja kannustaminen. Johtamista on myös yrityskulttuurin toteuttaminen ja ylläpito. (Kauhanen, 2010; Viitala, 2007, 20)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella organisaatioon osaavia henkilöitä, sitouttaa henkilöstöä sen kehittämisen, palkitsemisen, kannustamisen ja motivoimisen avulla sekä tukea henkilöstöä mahdollisimman pitkälle ja arvostetulle työuralle. Henkilöstön kannustamisella, motivoimisella ja kehittämisellä tavoitellaan hyviä työsuorituksia ja hyvistä työsuorituksista palkitaan. Henkilöstöjohtamisen tärkeydestä huolimatta, kaikki organisaatiot eivät ole pyrkineet toteuttamaan henkilöstöjohtamisen tavoitteita, koska monet organisaatiot kokevat henkilöstön suurena kustannustekijänä eikä henkilöstöjohtamisen tavoitteita koeta muihin organisaation asioihin nähden ajankohtaisena. Organisaatioiden tulisi nähdä henkilöstö välttämättömänä, ellei jopa tärkeimpänä resurssina, koska organisaatiot todellisuudessa harjoittavat toimintaansa henkilöstön avulla. (Kauhanen, 2009, 16; Viitala, 2007)

Tarvitaan hyvinvoiva henkilöstö, jotta se pystyy kehittymään ja työskentelemään innovatiivisesti sekä tehokkaasti. Henkilöstön hyvinvoinnin peruspilareita ovat ter-

veys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen työympäristö. (Viitala, 2007, 212) Henkilöstön hyvinvoinnilla on vaikutusta yrityksen luovuuteen ja tuottavuuteen. Mikäli henkilöstöllä ei ole tarpeeksi osaamista tai siellä ilmenee uupumusta, yrityksen tuottavuus ja luovuus voivat kadota. Yrityksen toiminnan tehokkuuden ja tuloksen maksimoimisella on myös haittapuolensa. Yritys vähentää henkilöstöä leikkaamalla kuluja ja samalla se haluaa nopeuttaa kasvunsa. Kulujen leikkaukset ja samanaikainen nopean kasvun tavoittelu lisäävät painetta työyhteisössä sekä kasvattavat henkilöstön työmäärää aiempaa enemmän. Johtamisen haasteena voidaan pitää hyvän tasapainon löytäminen yrityksen tuloksen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kesken. (Viitala, 2007, 212)

Osaamisen johtaminen liittyy henkilöstön oppimiseen ja osaamisen ymmärtämiseen. Organisaatiolla ei ole osaamista ilman henkilöstöä. Tämän vuoksi osaaminen on tärkeä strateginen ja operatiivinen voimavara liikkeenjohdolle. (Kauhanen, 2010; Viitala, 2007; Virtainlahti, 2009, 68) Henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan kuvailla osaamisen kehittämisjärjestelmällä, jonka avulla osaamista johdetaan ja kehitetään. Kehittämisjärjestelmien tulee sopia organisaation sen hetkiseen tilanteeseen ja kulttuuriin. Osaamisen kehittämisen järjestelmässä hyödynnetään koko henkilöstöä osallistamalla heidät mukaan organisaation kehityshankkeisiin. Järjestelmä sisältää organisaation vision ja strategian, osaamisstrategian, osaamisen tason mittaamisen, kehittämistarpeiden kartoituksen, kehityskeskustelut ja työkyvyn ylläpitämisen. (Viitala, 2006, 255) Osaamisen kehittämisessä jokaisella organisaatiossa työskentelevällä henkilöllä tulee olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma sisältää yksilön ja organisaation tavoitteet. Työntekijän tietojen ja taitojen lisäksi osaamisen kehittämisen tulee koskea yksilön koko kyvykkyyttä. (Kauhanen, 2009, 153) Henkilöstön kehittämiselle voidaan nähdä kaksi kehittämisnäkemystä, jotka ovat behavioristinen ja konstruktivistinen näkemys. Behavioristinen näkemys on mekaanista toimintaa, jossa lisätään puuttuvia sekä tarvittavia tietoja ja taitoja järjestämällä koulutuksia henkilöstölle. Konstruktivistisessa kehittämisajattelussa painotetaan yksilöiden ajattelumallien analysoimista ja kehittämistä. Tässä ajattelumallissa organisaatio kehittyy ajattelumallien ana-

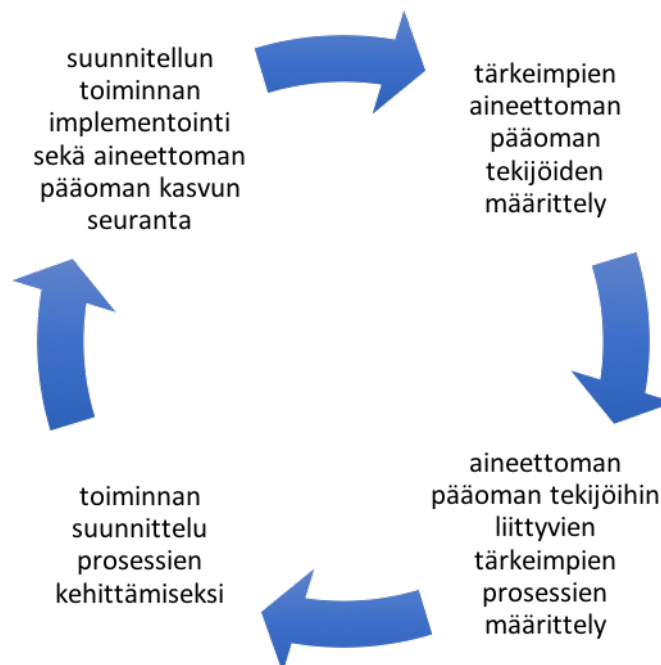
lysoimisen ja kehittämisen kautta. Toiminnallisuus, kokemukset ja oppijalähtöisyys ovat keskeisiä asioita ajattelumallien kehittämiseksi. (Viitala, 2007, 183)

2.3 Organisaation osaamisen kartoitus, mittaaminen ja seuranta

Osaamispääoman johtamisen vaiheita ovat aineettoman varallisuuden kartoitus, mittaaminen ja seuranta. Yrityksien tavoitteena on määrittellä ensisijaisesti ne aineettoman varallisuuden muodot, jotka ovat strategisesti merkittäviä. Ensimmäisenä yritys kartoittaa sen strategiset tavoitteet sekä kuinka aineettomat varallisuuserät liittyvät ja vaikuttavat yrityksen strategiaan. Organisaation kriittisiä aineettomia varallisuuseriä ovat muun muassa innovointi, ydinosaaminen, avaintyöntekijöiden rekrytointi ja sitouttaminen. Esimerkiksi organisaatio voi kartoittaa ja määrittellä sen henkilöstön osaamisen tason sekä strategian välistä suhdetta. Kriittisten aineettomien varallisuuserien kartoittamisen jälkeen määrittellään ne tunnusluvut, joiden avulla voidaan mitata aineettomia varallisuuseriä. Yritys voi mitata muun muassa yksikön korkeasti koulutetun henkilöstön osuutta koko yksikön henkilökunnasta. Tunnuslukujen avulla arvioidaan ovatko ne merkittäviä yritykselle. Mikäli edellisen esimerkin mukaisesti korkeasti koulutettuja on paljon ja niiden merkitys organisaatiolle on suuri, yritys pyrkii rekrytoimaan osaavaa henkilökuntaa korkeasti koulutettujen työnhakijoiden joukosta. Seurannan avulla arvioidaan kuinka tunnuslukuja voidaan jatkossa ylläpitää tai kehittää. Osaamispääoman kartoituksen, mittaamisen ja seurannan lopputuloksena organisaatio julkaisee osaamispääomaraaportin. Osaamispääomaraaportin tavoitteena on kertoa organisaation sidosryhmille yrityksen visiosta, kyvyistä, voimavaroista, sitoumuksista ja tunnuslukupöytäkirjelmästä. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, 2002; Lönnqvist et al., 2005)

Aineettoman tietopääoman johtamista voidaan mitata moniulotteisilla mittaristoilla, johtamisprosessin mittaristoilla, raportointimalleilla, aineettoman pääoman kuvaavilla tunnusluvuilla ja muilla lähestymistavoilla. Näillä mittareilla voidaan mitata esimerkiksi osaamista sekä sen johtamista huomioiden yrityksen strategiaa, visiota ja kilpailukykyä. Mittareiden valinnassa tulee huomioida mitkä mittarit kertovat mitään ja mihin mittariin voidaan luottaa. Mittarit valitaan organisaation tarpeet huomioiden. *Balanced Scorecard* eli tasapainotettu mittaristo on tunnetuimpia ja

moniulotteisimpia mittaristoja, jolla voidaan mitata matriisin avulla monia menestystekijöitä samanaikaisesti. Tekijöitä voidaan valita esimerkiksi asiakkaan ja omistajan näkökulmasta. Mittaristo suunnitellaan syy- ja seuraussuhteita ajatellen. Tätä mittaristoa voidaan käyttää strategian toteuttamiseen. *Knowledge Audit Cycle* –malli on johtamisprosessin mittaristo ja sen tunnuspiirteinä on määrittää osaamisen johtaminen osaamismatriisin avulla, ilmapiiritutkimukset, resurssienhallintajärjestelmät, kehityskeskustelut, asiakassuhdetutkimukset, laadunvarmistus, henkilöstönlaskenta ja projektikohtainen mittaaminen. Knowledge Audit Cycle –mallin vaiheita ovat aineettoman pääoman tekijöiden määrittäminen, aineettoman pääoman tekijöihin liittyvien tärkeimpien prosessien määrittäminen, toiminnan suunnittelu prosessien kehittämiseksi sekä suunnitellun toiminnan implementointi ja aineettoman pääoman kasvun seuranta. Malli on sykli, joka alkaa alusta viimeisen vaiheen jälkeen. Mittaaminen alkaa lähtötilanteesta, jossa suunnitellaan mittarit. Suunnittelun jälkeen otetaan mittarit käyttöön. Jokaisessa vaiheessa arvioidaan mittaria, jossa katsotaan mittarin ominaisuudet, mittaustilanne ja menestystekijän ominaisuudet. (Lönqvist et al., 2005)



Kuvio 7. Knowledge Audit Cycle –malli (Mukaillen Lönqvist et al., 2005, 150)

Osaamiskartoituksia ja –mittauksia tehdään henkilöstön kehittämiseksi, työkuormituksen jakamiseksi ja palkitsemisen perustaksi. Lisäksi osaamiskartoituksilla suunnitellaan rekrytointia, työkiertoa, kasvupolkuja, vuosilomia ja muita sijaisuuksia. Henkilöstön osaamista arvioidaan muun muassa kehityskeskustelulla ja 360 asteen arvioinnilla. Kehityskeskusteluissa keskustellaan työn tavoitteista, arviointikriteereistä, työsuorituksen arvioinnista sekä tulevaisuuden suunnitelmista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kehityskeskustelut käydään esimiehen ja alaisen välillä ja ne pidetään tavallisesti muutaman kerran vuodessa. 360 asteen arviointi on monimuotoinen ja vuorovaikutuksellinen arviointi, jossa työntekijän osaamista arvioivat työntekijä itse, esimies, kollegat, alaiset, asiakkaat, projektipäälliköt, ulkopuoliset arvioijat ja tietojärjestelmät. Osaamiskartoituksen arvioinnit ja mittarit ovat yhteydessä yrityksen tuottavuuteen, henkilöstön tyytyväisyyteen, työilmapiiriin, asiakas- tyytyväisyyteen, vaihtuvuuteen ja tiedonkulun tehokkuuteen. (Kauhanen, 2009; Ojala, 2004)

2.4 Oppiva organisaatio

Organisaation oppimisella tarkoitetaan yhteisen näkemyksen muodostamista, jossa sovelletaan oppimista tekemiseen. Oppimisprosessin lähtökohtana pidetään organisaation muutos- ja kehitystarvetta. Lisäksi oppiminen alkaa tarpeesta, ongelmasta ja haasteesta. Tieto ja oppiminen lähtevät ihmisestä sekä osaaminen näkyy ihmisten toiminnassa. Oppimisessa käsitellään tietoa, jossa luodaan uutta ja vahvistetaan vanhaa tietoa. Tiedon hankintatapoja on monia. (Ojala, 2008, 72 – 74; Ojala, 2011) Organisaation oppiminen on prosessi, jossa kuvaillaan kuinka henkilö-pääomaan sidottu osaaminen muutetaan organisaation osaamispääomaksi. Organisaation oppimisen prosessin johtaminen on johtajien ja esimiesten keskeinen tehtäväalue. (Ojala, 2008, 47) Oppimisen kulttuuri lähtee yksilöstä. Yksilöt muodostavat ryhmiä, joista muodostuu organisaatioita. Viimeisenä näistä kaikista muodostuu yhteisö. (Conner & Clawson, 2004)

Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky käyttää hyödyksi kaikkien yksilöiden ja ryhmien tietoa sekä oppimiskykyä organisaation päämäärien toteuttamiseksi. Oppivassa ympäristössä organisaation jäsenet kyseenalaistavat tekemis-

tään, havaitsevat virheitä ja ongelmia sekä pyrkivät yhdessä ratkaisemaan niitä. Organisaation oppimisen keskeisiä tekijöitä ovat tiimityö, prosessien kehittäminen, osallistava johtamisen kulttuuri, avoin ilmapiiri oppimiselle, tiedon kulkemisen mahdollistaminen, toiminnan arviointi, ongelmaratkaisukyky sekä yhteistä näkemystä luova visio- ja strategiaprosessi. (Argyris & Schön, 1996; Kauhanen, 2009; Viitala, 2007). Lisäksi jokaisella organisaation yksilöllä on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti sekä saavuttaa tavoittelemiaan tuloksia. Organisaatiossa olevilla yksilöillä tulee olla yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä asioita. (Senge, 1990)

Argoten ja Miron-Spektorin (2011) organisaation oppimisen konteksti osoittaa, että organisaatiot oppivat tekemisen ja kokemusten kautta. Organisaation kokemus on vuorovaikutuksessa tiedon luomisen kanssa. Tästä vuorovaikutuksesta muodostuu organisaatiolle oppimisen jatkuva sykli, jossa organisaatiot oppivat muilta yksiköiltä ja samalla luovat sekä jakavat toisilleen tietoa. Drejer soveltaa artikkelissaan (2000) Kolbin oppimisen sykliä organisaation osaamisen kehittämiseen, jossa organisaation oppiminen osaamisen kehittämisessä muodostuu kokemuksesta, reflektomisesta, suunnittelusta, päätöksistä ja toiminnasta.

Organisaatio, joka organisoii verkostoja sekä kehittämistoimintoja, kehittää työku-
ltuuria, ilmapiiriä, prosesseja, työntekijöiden oppimista, työn laatua ja tuottavuutta
sekä luo suunnitelmia tulevaisuudelle, kutsutaan oppivaksi laatuorganisaatioksi.
(Sarala, U. & Sarala, A., 2003) Organisaation kehittämisen ja oppimisen päävas-
tuullisia ovat organisaation kehittäjät ja henkilöstöjohtamisen ammattilaiset. Hiljai-
sen tiedon jakamisen näkökulmasta oppivan organisaation ominaisuudet ovat
merkittäviä, jossa ihmiset jakavat tietoa ja tunnistavat toimintansa. Yritystä, joka
omaa oppivan organisaation ominaisuudet pidetään ihanneorganisaationa. (Vir-
tainlahti, 2009) Organisaatiot hankkivat tietoa yrityksen ulkoisista sidosryhmistä,
esimerkiksi asiakkailta ja markkinoilta. Tiedon hankkiminen on koko organisaation
vastuulla, eikä vain johtotehtävissä olevien henkilöiden varassa. (Ojala, 2004)

Yrityksen hyvä oppimiskulttuuri näkyy organisaation päivittäisessä operatiivisessa
toiminnassa. Hyvä oppimiskulttuuri sisältää työntekijöiden keskinäistä vuorovaiku-
tusta, johon kuuluu ajatusten, ideoiden ja eri käsitysten esille tuomista. Tarvitaan

turvallinen työilmapiiri, jotta vuorovaikutus tapahtuu ja ajatukset tuodaan esille. Organisaation vahva oppimiskulttuuri vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Organisaatio, joka kykenee oppimaan kilpailijoitaan nopeammin, omaa kilpailukykyä. (Huuhka, 2005; Kupias, Peltola & Pirinen, 2014)

3 OSALLISTAMINEN JA VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSA

Tämä luku on toinen osa tutkielman teoreettisesta viitekehystä. Luvussa käsitellään organisaation osallistamista ja vuorovaikutusta. Organisaation osallistaminen rajataan sen strategiseen merkitykseen, osallistavaan johtamiseen ja osallistamiseen muutostilanteessa. Vuorovaikutusta käsitellään tietojohtamisen, mentoiminnin ja keskustelun näkökulmista.

Yksilöllä on itsensä toteuttamisen tarpeet, arvostuksen tarpeet, sosiaaliset tarpeet, turvallisuuden tarpeet ja fysiologiset tarpeet. Työpaikan fysiologisia tarpeita tyydyttävät työterveys, lepotauot ja palautuminen. Turvallisuuden tarpeita luovat varma työsuhte, hyvä työturvallisuus, ergonomia ja palkka. Sosiaalisia tarpeita ovat ryhmäytyminen ja tiimiytyminen, me yhdessä-henkisyys sekä hyvä alainen–esimies –suhte. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat kehityskeskustelut, suorituksen arviointi, palautekäytännöt, palkitseminen, tunnustus ja asema. Itsensä toteuttamisessa yksilö sitoutuu työhönsä ja nauttii urakehityksestä sekä hänellä on tarve kehittää itseään, tuoda esille luovuuttaan ja innovatiivisuuttaan. (Lämsä & Hautala, 2005; Maslow, 1943)

Organisaation strategian toteuttaminen edellyttää osallistamista ja vuorovaikutusta. Toimiva strategia omaa käytäntöjä ja sosiaalista toimintaympäristöä. Yrityksen strategiatyölle on tyypillistä, että yhä useampia henkilöitä osallistetaan mukaan. Suhosen mukaan organisaatioista kaivataan tutkimuspohjaista tietoa siitä, kuinka strategiatyötä tehdään ja mitä luontevia rooleja eri toimijoille on annettu. Lisäksi yritysten keskijohdolla on vastuu saada ihmisille keskusteluyhteys sekä tavoitteiden selkeä esittäminen. Asioiden tulkinta ja asioiden yhteisen ymmärryksen luominen syntyvät vuorovaikutteisissa tilanteissa. (Suhonen, 2013)

3.1 Osallistaminen organisaatioissa ja strategiatyössä

Osallistaminen on ollut monia vuosia osa organisaation toimintaa. Ihmiset ja ryhmät toimivat yhdessä sekä saavuttavat organisaation tavoitteet. Organisaation osallistamisen peruspilarina on yhdessä toimiminen. (Kozlowski & Ilgen, 2006)

Osallistaminen on prosessi, joka on suunniteltu parantamaan sekä kehittämään työntekijöiden tekemistä, oppimista ja osaamista organisaatiossa. Sen tavoitteena on ottaa organisaation työntekijät mukaan organisaation strategiseen työhön suunnittelusta toteutukseen. Henkilöstön osallistaminen on prosessi, joka antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa heidän päivittäiseen työhön. Lisäksi osallistamisessa valta ja päätöksien tekeminen on jaettu henkilöstölle. (Brown & Rusnak, 2010; Longo, 2005) Organisaation tasapainoton työympäristö ja vaikeat tilanteet aiheuttavat johtajille haasteita päätöksien tekemisessä. Tämän vuoksi johtajat ja esimiehet muodostavat henkilöstöstä ryhmiä, jotka auttavat päätösten tekemisessä. Ryhmät sisältävät asiantuntijuutta, osaamista, arvoja ja taitoja, joista on apua strategisille päätöksille. (Carmeli, Sheaffer & Halevi, 2008)

Henkilöstöllä, varsinkin asiantuntijoilla on tavallisesti enemmän tietoa työn sisällöstä kuin johtajilla ja esimiehillä. Työntekijöitä osallistetaan strategiseen työhön, koska heillä on usein esimiehiään laajempi tietotaito ja osaaminen. Työntekijät kehittävät valmiuksiaan olla mukana organisaation muutoksissa ja uudistuksissa, kun he pääsevät osallistumaan organisaation strategisten päätösten tekemiseen. Osallistaminen parantaa työyhteisön ilmapiiriä, työhyvinvointia ja työmoraalia, koska työntekijät kokevat olevansa arvokkaita, korvaamattomia ja tärkeitä henkilöitä organisaatiossa. Hyvä ilmapiiri, työhyvinvointi ja korkea työmoraali edesauttavat yrityksen tuottavuuden kasvua. (Elele & Fields, 2010; Viitala, 2007)

Osallistamisen näkökulmasta henkilöstön osaamista voidaan kehittää muun muassa työkierron, sijaisjärjestelmien, erityistehtävien, tutoroinnin, mentoroinnin sekä projektiosallistumisen ja kehittämishankkeisiin osallistumisen avulla. Työkierrossa henkilö siirtyy organisaation sisällä toiseen yksikköön erilaisiin rooleihin kehittämään osaamistaan. Osaamisen kehittämisen lisäksi työkierron avulla työntekijät oppivat arvostamaan sekä tuntemaan työpaikkansa muiden osastojen toimintoja. Sijaisjärjestelmien avulla kehitetään työntekijän moniosaamista ja hoidetaan eri työtehtävien sijaisuuksia. Työntekijän ristiinkoulutus on moniosaamisen kehittämistä. Ristiinkoulutuksessa kaksi eri toimenkuvaa omaa työntekijää perehdyttävät toisiaan. Tällä tavalla henkilöstöstä tulee moniosaajia, jotka pystyvät tarvittaessa toimimaan esimerkiksi poissaolevien työntekijöiden sijaisina tai jakavat uutta

osaamistaan muille organisaation työntekijöille. Erityistehtävien avulla työntekijän osaamista kehitetään uusilla haasteellisilla vastuualueilla tai organisaation kehittämistehtävillä. Työntekijän erityistehtävänä voi olla esimerkiksi työopastus tai koulutuksen järjestäminen muille työntekijöille. Tutorit toimivat organisaatiossa muiden työntekijöiden oppimisen ohjaajana. Tutorit eivät ole perehdyttäjiä, mutta he huolehtivat työntekijöiden tehtäviin ja organisaation perehtymisestä. Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta henkilöä. Organisaation muutokset ja uudet hankkeet avaavat mahdollisuuksia työntekijöiden osallistamiselle erilaisiin projekteihin sekä kehittämishankkeisiin. Tämän tyyppiset hankkeet kehittävät, motivoivat ja sitouttavat henkilöstä. (Kauhanen, 2010; Viitala, 2006, 261)

3.1.1 Osallistaminen ja johtaminen

Esimiehet ja johtajat ovat merkittävässä asemassa työntekijöiden osallistamisessa sekä osallistamisjärjestelmän käyttöönottamisessa. Osallistavassa organisaatiossa johtajat sekä esimiehet ovat osa strategista johtamista. Strateginen johtaminen edellyttää johtajilta ennakkoluulotonta ja sinnikästä asennetta sekä luottamista tulevaisuuteen. Organisaation johtoryhmän päätehtävänä on strategian ja päätöksien jalkauttaminen. Jalkauttaminen edellyttää johtajilta viestintää, vuorovaikutusta sekä osallistavaa johtamista. Esimiesten on ymmärrettävä, että parhaat tulokset muodostuvat harjoittelemalla sekä yhdessä tekemällä. Johtovastuussa olevien henkilöiden tulee toimia esimerkillisinä, oppivina ja kehittyvinä yksilöinä. (Tuomi & Sumkin, 2010)

Esimiesten tavoitteena on valita alaisiksiin henkilöitä, jotka ovat osaavia ja asiantuntijoita. Esimies ei saa tuntea alaisten taitoa ja osaamista uhkana omalle asemalleen. Esimiehen on iloittava alaisten onnistumisista motivoimalla ja palkitsemalla heitä, sekä luottaa alaisiinsa ja kannustaa heitä. (Järvinen, 2005, 60) Hyvä esimies toimii henkilöstön valmentajana ja alaistensa kehittäjänä. Hän tuntee oman henkilöstönsä ja auttaa heitä kehittymään. Valmentava esimies kehittää organisaatiotaan, henkilöstöään ja itseään. (Pirnes, 2003, 220) Valmentajan ammattiin kuuluu tiimin osallisten roolittaminen. Oli kyse mistä alasta tai paikasta tahan-

sa, jokaisella on oma paikka ja rooli. Esimerkiksi joukkueurheilussa puolustajat ja hyökkääjät ovat omissa rooleissaan, joissa valmentaja valitsee tiimiinsä henkilöitä eri rooleihin perustuen. (Saarikoski, 2015, 219)

Esimiehen päätoiminen työtehtävä on johtaa ja valmentaa. Valmentavaa esimiestä voidaan pitää nykyaikaisena ja ajankohtaisena. Sanotaan, että monelta esimieheltä on johtajuus kadoksissa niin kuin vanhemmuus on kadoksissa lapsien huoltajilta. Johtajuutta voidaan verrata vanhemmuuteen, koska molemmissa on kysymys auktoriteetista. Johtajalta edellytetään vallan käyttöä samalla tavalla kuin vanhemmilta. Tästä huolimatta esimiehillä on ollut ongelmia johtajuutensa kanssa työyhteisöissä. Tämä johtuu viime vuosien auktoriteettisista muutoksista yrityskulttuureissa. Länsimainen kulttuuri on irtautunut autoritaarisuudesta. Autoritaarisuus johtajatyössä on käskyttävää valtaa. Työelämä on nykypäivinä demokratisoitunut, joten johtaminen on osallistavaa ja valmentavaa johtamista. Nykyään työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työtehtäviensä ja -paikkansa kehittämiseen sekä johtamiseen. Nykyään tiimiorganisaatiot vähentävät hierarkkista käskyjohtamista. Esimies voi innostaa henkilöstöä työn sisällön kehittämiseksi muodostamalla tiimejä organisaation sisällä. Tiimejä perustaessa esimies toimii tiimien valmentajana, osaamisen kartoittajana ja suunnittelijana roolissa. (Järvinen, 2000, 27 – 28; Kupias et al., 2014)

Koulutus on esimiestyössä merkittävää, mutta ei niin tärkeää kuin aiemmin. Lisäksi autoritaarista johtamista käytettiin aiemmin johtamistyylinä. Esimiehen ei tarvitse enää näyttää kädestä kiinni pitäen, kuinka asiat tehdään. Työntekijät ovat nykymaailmassa oman alansa asiantuntijoita. Esimies voi mahdollisesti menettää uskottavuutensa, mikäli hän yrittää näyttää asiantuntijalle, kuinka hänen pitäisi työnsä tehdä. Valmentajan päätehtävä on saada aikaiseksi onnistumisia sekä tulosta tiimissä. (Saarikoski, 2015, 195 – 196)

3.1.2 Osallistaminen muutostilanteessa

Organisaation muutokset ovat jatkuvasti ajankohtaisia. Muutosten syyt ovat joko organisaation ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoisia syitä ovat organisaation ulkoisessa ym-

päristössä tapahtuvia muutoksia, kuten esimerkiksi organisaation kansainvälistyminen tai muuttoliike. Sisäisiä muutoksia ovat esimerkiksi sosiokulttuurilliset, tekniseen ja poliittiseen järjestelmään tai toimintaan vaikuttavat tekijät, kuten uuden teknologian käyttöönotto, johtoryhmän vaihtuminen tai organisaatorakenteen muutos. Organisaation muuttuva työympäristö edellyttää hierarkioista vapaata, oppivaa, yhteistoiminnallista sekä verkostomaista toimintatapaa. Muuttuvaan työympäristöön tarvitaan osaavaa, motivoitunutta ja yhteistyöhön kykenevää henkilökuntaa. Lisäksi ajankohtaisia merkittäviä muutosten synnyttämiä asioita ovat henkilöstön kasvava diversiteetti eli monimuotoisuus sekä innovatiivisuuden merkityksen kasvu. (Lämsä & Hautala, 2005) Ian Palmer ja Cynthia Hardy kirjoittavat, että hierarkisuuden vähentäminen, ihmisten yrittäjämäinen käyttäytyminen ja osaaminen sekä tiimiytyminen ovat merkittäviä tekijöitä organisaatiomuutoksessa. Vallan käyttämisen ja hierarkisuuden sijaan nykyään asiantuntijuudella ja osaamisella on suurempi merkitys. Hyvä ammattitaito ja kompetenssiosaaminen tuovat hallinnan tunnetta. Organisaation toimintaa organisoidaan usein henkilöstön osaamisen perusteella. Muuttuva työympäristö edellyttää organisaatiolta joustavuutta ja verkostoitumista. Verkostoituminen lisää yhteisöllisyyttä ja kehittää vuorovaikutustaitoja, joka lisää tiimiytymistä. Tiimiytyminen edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa oppimista ja ryhmätyöskentelytaitoja. Johtoryhmän vastuuna on valtuuttaa ja osallistaa työntekijät tiimiytymistä varten sekä antaa työntekijöille mahdollisuus johtaa omaa työskentelyään. (Palmer & Hardy, 2000)

Muutokset lisäävät tiimiytymistä, joka edellyttää henkilöiltä ryhmätyötaitoja ja jatkuvaa oppimista. Organisaation muutoksen alkuvaiheeseen kuuluu muutostiimien perustaminen ja yhteisen näkemyksen muodostaminen. Muutostiimit ohjaavat muutosta eteenpäin ja pitävät huolen, että kaikki organisaatiossa ovat mukana muutoksessa. Monet muutokset epäonnistuvat ohjaavan muutostiimin puutteen vuoksi. Johtajien ja esimiesten on perustettava muutosta varten riittävän vahva ohjaava tiimi, jossa kukin on sitoutunut parantamaan suoritusta yhdessä. (Kotter, 1996; Lämsä & Hautala, 2005; Valpola, 2004)

3.2 Vuorovaikutus organisaatiossa

Yksilöt todentavat itseään aina vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Yksilöt oppivat interaktiivisissa tilanteissa. Sosiaalinen vuorovaikutus kehittää yksilön viestintä- ja esiintymistaitoja, empatiaa, luovuutta, yhteistoimintakykyä ja neuvottelutaitoja. (Kauppila, 2007) Organisaation toiminta muodostuu ryhmien toiminnasta. Ryhmien toimintaa ylläpitää niiden jäsenten välinen vuorovaikutus. Ryhmän oppiminen ja osaaminen käsittävät yhteisiä toimintamalleja ja työvälineitä sekä yhteisesti hyväksytyjä vuorovaikutustapoja ja ryhmätyökäyttäytymistä. (Lämsä & Hautala, 2005; Kupias et al., 2014, 153) Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin tarkoituksia ovat toisten tarpeiden kartoittaminen, toisten tuntemaan oppiminen ja ymmärtäminen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden luominen, edun saavuttaminen sekä epäselvien tilanteiden selvittäminen. (Schein, 1999, 102)

Vuorovaikutus on merkittävä osa organisaation älyllisiä resursseja. Vuorovaikutuksen keskeisimpiä osa-alueita ovat sosiaaliset suhteet muihin ihmisiin, ammatilliset suhteet ja verkostoituminen sekä vuorovaikutuksellinen ympäristö. Sosiaaliset suhteet muihin ihmisiin luovat hyvinvointia ja kehittävät yksilön sosiaalista pääomaa. Ammatillinen verkostoituminen kehittää osaamista, monimutkaisten asioiden ymmärtämistä ja ongelmanratkaisukykyä. Osa yksilön sosiaalisesta pääomasta muodostuu vuorovaikutuksellisesta ympäristöstä. Ympäristö mahdollistaa vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa ja se ruokkii yksilön tiedon ja energian virtaa, jolla voi olla innostava vaikutus osaamiselle. (Ojala, 2011) Ba –mallissa kuvataan tiedon luomisen sosiaalista kontekstia vuorovaikutuksellisen ympäristön näkökulmasta. Kyseinen malli on tila, jossa luodaan, käytetään ja jaetaan tietoa. Tila on fyysinen, virtuaalinen ja henkinen. Ba –malli toimii alustana tiedon luomiselle, johon liittyy vuorovaikutus, sitoutuminen ja osallistuminen. Mallia on olemassa neljää eri mallia, jotka ovat alkuunpano-Ba (*Originating*), vuorovaikutteinen-Ba (*Interacting*), tietoverkko-Ba (*Cyber*) ja harjaantumisen-Ba (*Exercising*). Alkuunpanon Ba sisältää organisaation arvot, kulttuurin ja vision, jossa ihmiset jakavat kokemuksiaan ja tunteitaan. Dialogissa yksilöiden tiedot, sanat ja ajatukset muutetaan kodifioituksi. Systemaattinen Ba on koko organisaation virtuaalista vuorovaikutusta, jossa kodifioitua tietoa yhdistellään tietoteknisesti. Toimeenpanossa kodifioitua

tietoa muutetaan hiljaiseksi tiedoksi toiminnalla. Hiljaista tietoa syntyy esimerkiksi mentoroimalla. Ba:n sisältö vaihtelee yrityksen strategian mukaan. (Nonaka & Konno, 1998)

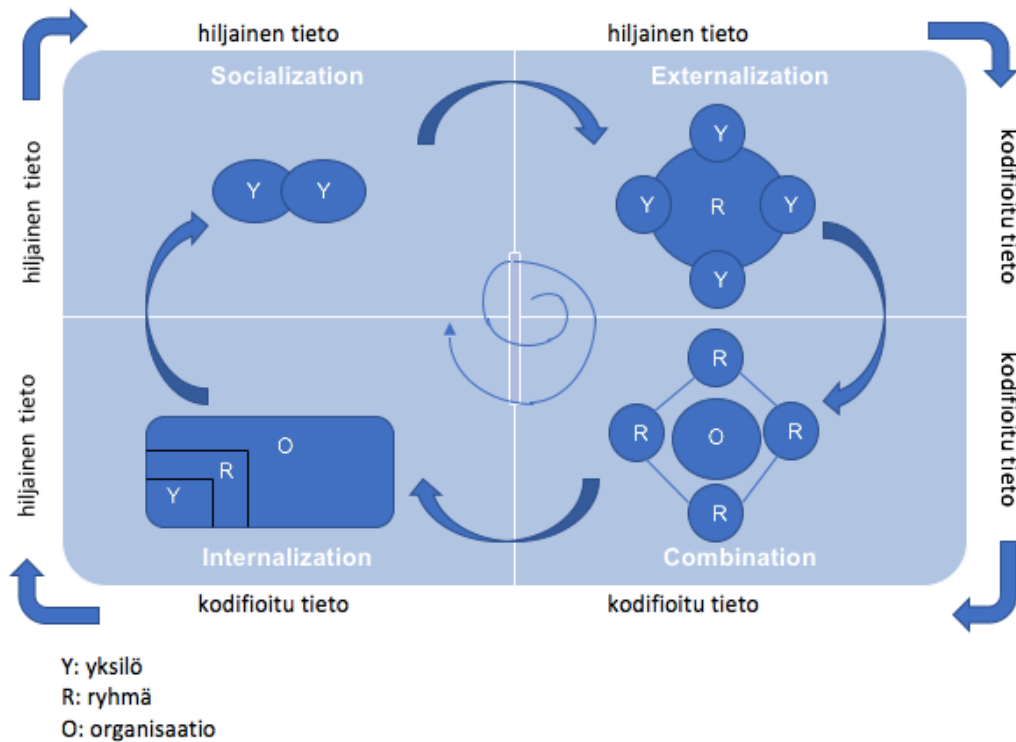
Suurin osa esimiesten ja johtajien ajasta kuluu viestintään ja kommunikaatioon. Viestintä on joko suullista, kirjallista tai muulla tavalla tapahtuvaa. Organisaation sisäinen viestintä, kommunikaatio ja dialogi ovat tärkeitä. Vuorovaikutus parantaa henkilöstön työviihtyvyyttä, motivaatiota ja sitoutumista. Organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta on tärkeää, että viestintä on päivittäistä. (Huuhka, 2010)

3.2.1 Tietojohtaminen ja vuorovaikutus

Tiedolla johtamisessa yksilöt ja organisaatio saavat aikaiseksi tiedon avulla fiksuja ratkaisuja. Kyse on kyvystä organisoida ja tiedon sekä osaamisen johtamisesta niin, että informaation avulla luodaan arvoa. Tieto syntyy kun yksilöt organisaatiossa kommunikoivat sekä työskentelevät keskenään. Tietojohtamista pidetään älyllisen pääoman, taloudellisen arvon ja kilpailuedun parantajana. Lisäksi se nähdään työviihtyvyyden kehittäjänä ja uusien mahdollisuuksien rakentajana. Tiedon johtaminen edellyttää, että jokaisella organisaatiossa on jonkinlaista tietämystä ja osaamista mitä kenelläkään muulla ei ole. Vain pieni osa tiedosta on kodifioitua. Vastaavasti suuri osa tiedosta on hiljaista tietoa, jossa ihminen ei itsekään tiedosta informaatiota. Hiljainen tieto saadaan esille intensiivisen vuorovaikutuksen avulla. Johtamisen avulla pitäisi tukea ja kannustaa ihmisiä hyödyntämään osaamistaan yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten ympärillä liikkuvaa tietoa ei pysty kontrolloimaan samalla tavalla kuin aineellisia resursseja. Tietojohtaminen edellyttää esimieheltä isoa ajattelun muutosta. Johtaja ei välttämättä ole tiedon kokoama voima, koska tieto on hajaantuneena organisaation ympärillä. (Fuller, 2002; Kalling & Styhre, 2003; Kirves, 2013, 22 – 24) Nonakan ja Kroghin mukaan tietojohtamisessa hyödynnetään sekä muunnetaan tietoa organisaation kilpailukyvyyn ja tehokkuuden parantamiseksi. Kuten luvussa 2.2 on mainittu, tieto on joko kodifioitua tai hiljaista tietoa. Tiedon muuntamisessa näkyy kodifioidun ja hiljaisen tiedon välinen vuorovaikutus. Teoriassa kodifioitu ja hiljainen tieto

täydentävät toisiaan, eivätkä ne ole toisistaan täysin erillään. Tiedon muuntaminen sekä hyödyntäminen tapahtuvat sosiaalisessa ja vuorovaikutuksellisessa ilmapiirissä. Hiljaisen tiedon tarkoituksena on sosiaalisen ilmapiirin sekä innovaation löytäminen. (Nonaka & Krogh, 2009)

Hiljainen tieto on kokemuksellista, henkilökohtaista, kontekstisidonnaista, jota on vaikea jakaa tai ilmaista. Kuten aiemmin on mainittu, sitä voidaan jakaa esimerkiksi keskustelun tai vuorovaikutuksen avulla. Hiljainen tieto avaa mahdollisuuden tiedon luomiseen. Uusi tieto muodostuu kodifioitun sekä hiljaisen tiedon vuorovaikutuksessa. SECI –malli kuvaa uuden tiedon luomisen prosessia. (Nonaka & Takeuchi, 1995) Nonakan SECI –malli muodostuu sanoista sosialisatio (*Socialization*), ulkoistaminen (*Externalization*), yhdistäminen (*Combination*) ja sisäistäminen (*Internalization*). Sosialisaatiossa yksilöiden hiljainen tieto muunnetaan kollektiiviseksi. Tiedon jakaminen on mahdollista yhteisien kokemusten ja yhdessä tekemisen kautta, jossa tiedon siirtäminen edellyttää läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Tiedon ulkoistamisessa tieto muuttuu muotoaan hiljaisesta tiedosta kodifioitua tiedoksi. Tieto jaetaan ryhmän sisällä, jossa tieto muuttuu muotoaan ymmärrettäväksi tiedoksi. Tietoa esitetään käsitteinä, malleina tai hypoteeseina. Keskustelu ja metaforat edistävät tiedon ulkoistamista. Yhdistämisessä kootaan kodifioitua tietoa laajemmaksi kokonaisuudeksi käyttäen malleja ja käsitteitä. Yhdistäminen tapahtuu eri ryhmien välillä esimerkiksi koulutuksissa. Sisäistämisen vaiheessa kodifioitu tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Tässä vaiheessa ymmärretään kodifioitua tietoa ja uutta tietoa otetaan käytäntöön sekä asioita opitaan tekemällä. Luotu ja opittu tieto jaetaan koko organisaatiolle. (Nonaka & Konno, 1998)



Kuvio 8. Tietojohtamisen SECI –malli. (Mukaillen Nonaka & Konno, 1998, 43)

3.2.2 Mentorointi vuorovaikutuksen tehostajana

Käsitettä mentori pidetään neuvonantajan, valmentajan, ohjaajan ja opettajan käsitteenä. (Garvey, Stokes & Megginsson, 2014) Mentorointi on vuorovaikutuksellista osaamisen kehittämistä, jolla on psykososiaalinen ja uraa edistävä tarkoitus. Psykososialisuus tarkoittaa toisen rohkaisua, tukemista ja hyväksyntää. Mentoroinnissa uraa edistää työntekijän näkyvyyden saaminen, muiden henkilöiden taustatuki sekä oppiminen haasteellisten työtehtävien kautta. (Viitala, 2006) Mentoroinnin muotoja ovat perinteinen mentorointi, vertaismentorointi ja ryhmämentorointi sekä käänteismentorointi. Mentorointi on toisen opastusta, rohkaisua ja tukemista, jota kokenut työntekijä antaa mentoroitavalle. Mentorin ei välttämättä tarvitse tietää mentoroitavan asiantuntijuudesta eikä hän ole perehdyttäjä, vaan mentori toimii opastettavan tukihenkilönä ja motivoijana. Vertais- ja ryhmämentoroinnissa käsitellään ja ratkaistaan organisaation yhteisiä asioita ja ongelmia. Vertais- ja ryhmämentorointi sopivat erityisesti organisaation prosessien ja projektien kehittämiseen sekä vuorovaikutuksen tehostamiseen. Käänteismentoroinnissa mentori on nuorempi ja kokemattomampi työntekijä, joka kyseenalaistaa kokeneemman

työntekijän toimintatapoja ja tekemistä. Mentoroinnista sekä sen aikataulutuksesta, valmistelusta, työtavoista ja tavoitteista sovitaan organisaatiossa etukäteen. Mentoringiproessin vaiheita ovat valmistelu, toteuttaminen ja seuranta. (Clutterbuck, 2014; Ojala, 2008)

Mentoroinnin avulla jaetaan hiljaista tietoa, mikä auttaa keskittymään oikeiden asioiden tekemiseen ja virheiden poistamiseen. Työntekijät hyödyntävät myös mentoroinnin kokemusta ja tuntevat enemmän valtuuksia, kun he osallistuvat organisaation puitteiden kehittämiseen. (Argote & Miron-Spektor, 2011)

3.2.3 Keskustelu vuorovaikutuksen tehostajana

Tieto, joka syntyy dialogissa, kehittää organisaation ympäristöä. Mitä enemmän yksilöiden välillä tapahtuu dialogia, sitä enemmän organisaatio saa informaatiota, uudistuksia ja innovaatiota. Keskustelua voidaan pitää yrityksen kilpailukykyyn strategisena reservinä. Tieto muuttuu eläväksi puhumalla, keskustelemalla ja soveltamalla. Mitä enemmän hiljaista tietoa hyödynnetään keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla, sitä arvokkaampaa tieto on organisaation kilpailukykyllä. Keskustelun tavoitteena on pyrkimys luoda yhtenäistä näkemystä asioiden hahmottamiseksi. (Stähle & Grönroos 2002) Keskustelun tavoitteena on luoda käsitteellisiä elementtejä ja välittää informaatiota sekä pyrkiä saamaan yksilöt tekemään jotain. Keskustelulla vaikutetaan toisten asenteisiin ja päätöksiin. (Kauppila, 2007)

William Isaacsin mukaan vuoropuhelu on hyödyllistä ja välttämätöntä organisaation oppimiselle. Vuoropuhelulla on viisi elementtiä, jotka tukevat ajattelua ja luovat yhdessä uutta tietoa. Elementit ovat avoin ajattelu, toisen kuunteleminen, kunnioittaminen, keskeyttämisen taito ja asian julkituominen. Isaacs yhdistää myös nämä elementit lähtökohdaksi, joka keskittyy vuoropuhelun nelivaiheiseen evoluutiomalliin. Ensimmäinen vaihe on jaettu keskustelu (*Shared monologues*) ja toinen vaihe omaa taitavan keskustelun (*Skilful discussion*). Ensimmäisessä vaiheessa ryhmän jäsenet puhuvat toisilleen, jonka jälkeen seuraavassa vaiheessa ihmiset oppivat vuoropuhelun taitoja. Kolmannessa vaiheessa (*Reflective discussion*) ihmiset kuvastavat vuoropuhelua toisistaan, ja lopulta neljäs vaihe (*Generative dialogue*)

määrittelee, että vuoropuhelu on luova ja tuo uusia tuloksia sekä ristiriitaisuuksia. (Isaacs, 1993 & 1999) Dialogissa on tarkoituksena löytää eri näkemyksiä ja mielipiteitä asioihin, ilman että muiden mielipiteitä syrjitään tai väheksytään. Dialogi edellyttää myönteistä asennetta ja näkemystä eriäviin ratkaisuehdotuksiin. Hyvässä keskustelussa syntyy kollektiivinen äly sekä kollektiivinen näkemys. Esimerkiksi hyvässä kehityskeskustelussa asioihin syntyy yhteinen näkemys esimiehen ja alaisen välille. Keskustelujen onnistumiseen tarvitaan kaikkien osapuolien osallistumista keskusteluun. (Ojala, 2008)

4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteuttaminen ja kohdeorganisaatio. Luku sisältää tutkimusstrategian, aineiston keruun ja analyysin sekä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin. Aineiston keruu sisältää kuvauksen haastateltavien valintaprosessista, haastattelukysymysten laadinnasta ja haastattelujen toteuttamisesta.

4.1 Kohdeorganisaatio

Empirian toteuttamiseksi tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valittiin Nordea Pankin KYC (=Know Your Customer) Operations FI –asiantuntijaorganisaatio. Haastatteluihin viitaten Nordealla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia asiakkaiden tuntemisesta, joten se toimii finanssivalvonnan alaisuudessa ja raportoi asiakkaista kerätyt tarvittavat tiedot finanssivalvonnan tarkastajille. Ajan tasalla olevat asiakkaan tiedot tuovat lisäarvoa asiakkaille ja antavat Nordeasta vastuullisen, eettisen sekä luotettavan kuvan sen kaikille sidosryhmille. KYC Operations FI on erikoistunut asiakkaan tuntemiseen sekä terrorismin rahoittamisen ja rahanpesun estämiseen. Asiakkaan tuntemisella tarkoitetaan asiakastietojen keräämistä sekä maksuliikenteen seuranta eri järjestelmien avulla rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämistä varten. KYC Operations FI on Suomessa toimiva organisaatio, työllistää noin 70 henkilöä. Pohjoismaat mukaan lukien koko Nordean Financial Crime prevention –divisioonassa on työllistetty yhteensä noin 1000 henkilöä. Organisaatio on kasvanut vuodesta 2009, jolloin siellä työskenteli muutamia henkilöitä. Finanssivalvonnan asettamat monien miljoonien eurojen sakot vuosina 2013 ja 2015, vaatimukset asiakkaiden tunnistamiseksi sekä uusi rahanpesulaki vuodelta 2017 ovat asettaneet Nordealle tarvetta työllistämään lisää henkilöstöä KYC –organisaatioon. Kohdeorganisaatiossa on neljä tiimiä, joista kolme vastaa henkilöasiakkaista ja yksi yritysasiakkaista. Tiimit on nimetty numeroilla yksi, kaksi, kolme ja neljä. Jokaisessa tiimissä on noin 10 – 15 asiantuntijaa ja yksi esimies.

Nordea Pankki implementoi sen nykyiset arvot kesällä vuonna 2017. Arvot ovat yhteistyö (*collaboration*), rohkeus (*courage*), omistajuus (*ownership*) ja intohimo

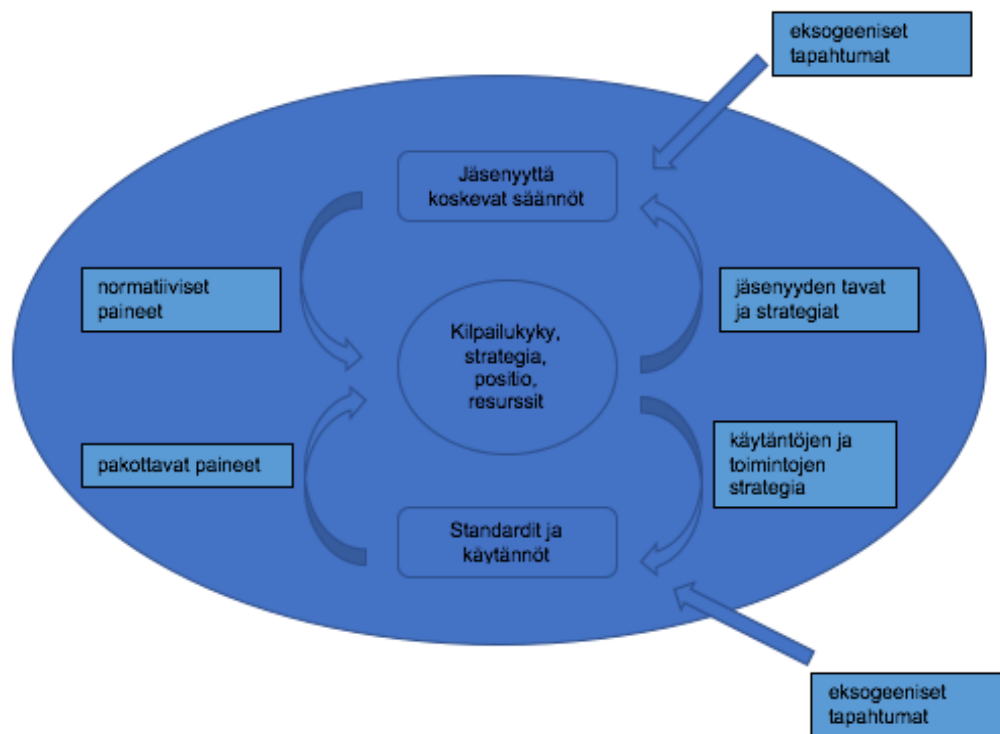
(*passion*). Arvojen ja henkilöstön välinen yhteys muodostavat yhteisen näkemyksen organisaation tavoitteiden toteuttamiselle. Arvojen avulla Nordea pyrkii toteuttamaan sen strategisia tavoitteita. Strategisia tavoitteita pyritään toteuttamaan työntekijöiden yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella, intohimoisella työskentelyllä sekä omistajuudella ja rohkeudella osallistua työn tekemiseen haastavissakin olosuhteissa. Työntekijöiden tulee omaksua arvot sekä toimia niiden mukaisesti. Kehityskeskusteluissa, jotka pidetään kvartaaleittain neljä kertaa vuodessa, arvioidaan ja mitataan kuinka työntekijä on reflektoinut organisaation arvoja työssään. Arvot tukevat osaamista sekä sen kehittämistä, osallistamista ja vuorovaikutuksen hyödyntämistä työtehtävissä.

Kohdeorganisaation strategisten elementtien käyttöönotto- ja arvoajurit ovat niitä tekijöitä, jotka toteuttavat Nordean arvoja sekä tuottavat lisäarvoa organisaation ulkoisille sidosryhmille. Kohdeorganisaation arvoajureita ovat aineettoman pääoman osa-alueet, eli inhimillinen pääoma, suhde- ja rakennepääoma. Inhimillistä pääomaa ovat henkilöstö resurssit, jotka sisältävät osaamisen, tiedot, taidot ja tiedon jakamisen. Suhdepääomaa ovat suhteet sisäisiin sidosryhmiin, kuten muut talousrikoksiin perehtyneet yksiköt ja asiakaspalvelutoimipisteet sekä konttorit. Rakennepääomaa ovat arvot, kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, taloudelliset resurssit, robotiikka, teknologia ja järjestelmät. Robotiikalla tarkoitetaan asiakkaiden maksuliikenteen automatisoitua seulontaa. Määrärahat ja sakkojen minimointi kuuluvat taloudellisiin resursseihin.



Kuvio 9. Arvonluomiskartta viitekehyksenä KYC Operations FI –organisaatiolle (Mukaillen Marr, 2008, 11)

Kohdeorganisaatio toimii lakien ja normien mukaisesti. Strategian perustana on institutionaalinen strategia, jossa noudatetaan yhteiskunnallisia sääntöjä sekä lakeja. Nordea KYC Operations FI –organisaatio ei ole organisaatio, joka tekee tuloista myyntiorganisaation tavoin. Tutkimuksen kohdeorganisaation toiminta perustuu yhteiskunnallisesti merkittävään toimialaan, jossa toimitaan rikollisuutta vastaan. Tämän vuoksi kohdeorganisaatiolle voidaan soveltaa Lawrence'n institutionaalisen strategian viitekehystä. Viitekehyksessä organisaation strategiset tavoitteet, kilpailukyky ja positio perustuvat organisaation ulkoisten sidosryhmien odotuksiin, vaatimuksiin ja lakeihin. Nämä odotukset ja vaatimukset tuovat organisaatiolle paineita, joiden perusteella yritys suunnittelee sekä muodostaa strategiansa, positionsa ja resurssinsa.



Kuvio 10. Organisaation institutionaalinen strategia (Mukaiillen Lawrence, 1999, 168)

KYC Operations FI:n henkilöstö muodostuu pääosin osaston johtajasta, kouluttajista sekä työohjeiden laatijoista, tiimien esimiehistä, tuotannon seurannan toimihenkilöistä (*production planner officer*) ja asiantuntijoista. Tiimien esimiehet toimivat asiantuntijoiden lähiesimiehinä, jotka ovat vastuussa omien tiimien työntekijöi-

den osaamisesta, tuloksista ja tavoitteista. Tuotannon seurannan toimihenkilöt ovat osa johtoryhmää ja he keräävät kaikkien tiimien työsuoritusten tulokset, jotka tiedotetaan koko organisaatiolle viikoittaisessa koko osaston toiminnanohjaustalulla. Tuotannon seurannan toimihenkilöiden toimittamat tulokset ovat yksi johtoryhmän keino seurata, johtaa ja kehittää asiantuntijoiden osaamista. Noin kolme neljänestä asiantuntijoista tekevät asiakkaan tuntemiseen liittyvää prosessityötä. Loppuosa eli neljännes asiantuntijoista toimivat prosessityön laaduntarkastajina eli riskiarvioijina. Riskiarvioijat tarkastavat muiden asiantuntijoiden tekemää työtä organisaation työohjeiden mukaisilla laatuksiteereillä. Mikäli asiantuntijan tuottama työ ei ole työohjeiden mukainen, riskiarvioija palauttaa työn asiantuntijalle korjaus-ehdotuksineen. Työn laatuksiteeri on 90 %, mikä tarkoittaa sitä, että noin joka kymmenes työsuoritus voidaan palauttaa, jotta pysytään edelleen laadullisessa tavoitteessa. Mikäli työn laatu on 90 % tai enemmän, organisaation laatuksitavoite toteutuu. Työn palautukset heikentävät organisaation työsuoritusten laatuksiteereitä ja –tavoitteita. KYC Operationsin haasteena on ollut pysyä laadukkaasti työn tuottamisen tavoitteessa.

4.2 Tutkimuksen strategia

Tämän tutkimuksen strategia muodostui tutkimuksen tavoitteiden asettamisesta, suunnitteluvaiheesta ja toteuttamisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli toteuttaa tapaustutkimus, jonka tarkoituksena oli kehittää asiantuntijaorganisaation osaamista osallistamisen sekä vuorovaikutuksen avulla. Kohdeorganisaation valinta perustui siihen, että organisaatio omaa asiantuntijoita, aineetonta pääomaa ja sellaista merkittävää osaamista, joka on tärkeää yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tutkimuksen laatija työskentelee itse kohdeorganisaatiossa asiantuntijatehtävissä.

Tutkielman suunnitteluvaiheessa sovellettiin suorituskykymittaristoa *Knowledge Audit Cycle* –mallia. Mallin ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin organisaation tärkeimpiä aineettoman pääoman tekijöitä, jotka on esitetty kuviossa yhdeksän. Kohdeorganisaation tärkeimmät aineettomat päätekijät määriteltiin pilottihaastattelussa. Pilottihaastattelu järjestettiin yhdelle tiimiesimiehelle ja asiantuntijalle, jossa

kartoitettiin kohdeorganisaation aineetonta pääomaa sekä osaamista. Pilottihaastatteluissa ilmeni, että KYC Operations FI:n haasteena oli laadukkaan työn tuottaminen tavoitetasolla. Laadukkaan työn tuottaminen on yhteydessä asiantuntijan osaamiseen. Lisäksi pilottihaastatteluissa asiantuntijan ja esimiehen toiveina oli, että organisaatiossa olisi enemmän asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, mahdollisuuksia osallistua erilaisiin projekteihin ja niiden kehittämistehtäviin sekä mahdollisuuksia saada työhönsä tutorointia ja mentoroinnin tapaisia tapahtumia osaamisen kehittämiseksi. Mallin toisessa vaiheessa määriteltiin aineettoman pääoman tekijöihin liittyviä tärkeimpiä prosesseja. Organisaation tärkeimpiä prosesseja ovat asiakastyö, rahanpesun ja terrorismin vastaisen työn osaaminen sekä näiden asioiden kehittäminen. Kolmannessa vaiheessa suunniteltiin toimenpiteet prosessien kehittämiseksi. Kehittämisen prosessiksi muodostui vuorovaikutuksellisen mentorointitapahtuman järjestäminen kohdeorganisaation yhdelle tiimille. Neljännessä vaiheessa mentorointitapahtuma toteutettiin. Tapahtumassa muodostettiin kaksi kolmen hengen ryhmää. Yksi ryhmä muodostui kolmesta asiantuntijasta, joista yksi oli työn laaduntarkastaja. Tapahtuman aikana ryhmässä työskentelevät henkilöt tekivät töitä yhdessä ja kiinnittivät huomiota muiden työskentelytapoihin sekä ilmaisivat toisilleen, miten he toimisivat vastaavissa tilanteissa toisin. Ryhmät työskentelivät yhdessä kahden työpäivän ajan. Tapahtuman tarkoituksena oli toteuttaa Nordean arvoja ja parantaa organisaation työn laatua sekä osaamista osallistamisen ja vuorovaikutuksen avulla. Lisäksi tapahtumassa oli tarkoituksena saada asiantuntijoiden välille tiimityötä, keskustelua ja hiljaisen tiedon jakamista. Tapahtuman seurauksena kohdeorganisaation prosessin tuottavuus ja laatu parani niiden henkilöiden osalta, jotka osallistuivat mentorointitapahtumaan. Mentorointitapahtuma sai hyvää palautetta ja osallistuneiden toiveina oli, että tämän tyyppisiä tapahtumia järjestettäisiin organisaatiossa lisää.

Pilottihaastattelut ja mentorointitapahtuma vastasivat tutkimuksen tavoitteisiin odotetusti. Suunnitteluvaiheen onnistuttua tutkimusta päätettiin jatkaa ja se toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä.

4.3 Aineiston keruu

Aineistoa kerätessä on tärkeää huomioida kerätäänkö aineisto itse vai onko olemassa jo valmista aineistoa. Lisäksi on tiedettävä kerättävän aineiston tutkimusmetodi, tutkimuksen kohteet sekä aineiston keräämistä varten tarvittavat materiaalit ja tutkittavien valintamenetelmät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 177 – 178) Haastattelua pidetään joustavampana tapana tehdä tutkimuksia kuin lomakemuotoista tutkimustapaa. Haastatteluissa voidaan keskustella avoimesti, oikaista väärinkäsityksiä, tarkentaa ilmausten sanamuotoja sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Näitä asioita ei ole mahdollista käyttää esimerkiksi postikyselyssä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 75) Tämän tutkielman aineisto kerättiin itse. Aineiston keräämisen prosessia helpotti huolellinen suunnittelu, johon kuuluivat tutkimuksessa aiemmin mainitut pilottihaastattelut ja mentorointitapahtuma. Aineiston keräämisen tutkimusmetodeina olivat yksilöhaastattelut, joista pyrittiin saamaan erilaisia näkökulmia. Tutkielman empiirisen osuuden haastattelut toteutetaan puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella. Lomakkeella ja kysymyksillä mitataan asiantuntijoiden osaamisen sekä osallistamisen tasoa ja organisaation sisäisiä vuorovaikutustaitoja. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin haastattelujen jälkeen.

4.3.1 Haastateltavien valinta

Haastattelut voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelut ovat tavallisimmin käytetty haastattelumuoto. Parihaastatteluja sopii käyttää esimerkiksi kasvatustieteellisissä tutkimuksissa haastattellessa lapsia. Parihaastattelua pidetään ryhmähaastattelun alamuotona, joten sitä koskevat samat ohjeet kuin ryhmähaastatteluunkin. Ryhmähaastattelua pidetään tehokkaana tiedonkeruumuotona, koska haastattelussa saadaan samanaikaisesti tietoa usealta henkilöltä. Ryhmähaastattelun riskinä on, ettei siinä uskalleta julkisesti tuoda esille joitakin kielteisiä asioita. (Hirsjärvi et al., 2009, 210 – 211) Ryhmähaastattelun paineen välttämiseksi ja edellä mainitun riskien välttämiseksi, tämän tutkielman haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluilla. Aineisto ja tulokset saatiin tiimissä työskenteleviltä asiantuntijoilta sekä esimieheltä. Lisäksi esimiehel-

le ja asiantuntijoille oli oma haastattelulomake. Haastattelut toteutettiin kuudelle henkilölle. Viisi haastateltavaa henkilöä olivat mentorointitapahtumaan osallistuneita asiantuntijoita, joista yksi oli laaduntarkistaja ja loput prosessia tekeviä asiantuntijoita. Kuudes haastateltava henkilö oli kohdeorganisaation tiimiesimies. Koska tutkimuksessa tutkitaan asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamista ja kehittämistä, on tutkimukselle luontevaa valita haastateltaviksi asiantuntijoita. Aineiston monipuolisuuden vuoksi asiantuntijoiden lisäksi haastateltavaksi valittiin organisaation tiimiesimies. Tiimiesimies antoi haastattelussa johtajien näkemyksen organisaation osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä sekä osaamiseen liittyvistä tavoitteista.

4.3.2 Haastattelukysymysten laadinta

Haastattelukysymykset ja teemat voidaan muotoilla ja luokitella tutkimuksen teoreettisen osan tärkeiden käsitesanojen mukaan. Teemoja voi olla useampi esimerkiksi eri ammattitaidon osa-alueista. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 79) Tutkimusongelma ja –kysymykset laadittiin tutkielman suunnitteluvaiheen jälkeen pilottihaastatteluiden ja mentorointitapahtuman tuloksien perusteella. Tutkimusongelmana on kuinka asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään osallistavassa organisaatiossa, jossa vuorovaikutus on välttämätöntä. Opinnäytteen teoreettiset luvut kaksi ja kolme tukevat tutkimusongelmien ratkaisussa sekä tutkimuksen empiiristä toteuttamista. Tutkimuskysymykset jakaantuvat neljään eri teemaan. Teemoja ovat osaaminen, sen johtaminen ja kehittäminen sekä osallistaminen ja vuorovaikutus. Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä ja ne keskittyvät siihen, mitä eri osallistavia ja vuorovaikutuksellisia keinoja organisaatio käyttää henkilöstön osaamisen johtamiseksi ja kehittämiseksi kaikkien organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tutkimuskysymyksiä käytettiin teemoittain tutkielman lopullisissa haastatteluissa haastattelukysymysten muodostamiseksi. Haastattelulomakkeet teemoineen ja kysymyksineen ovat tutkielman liitteinä.

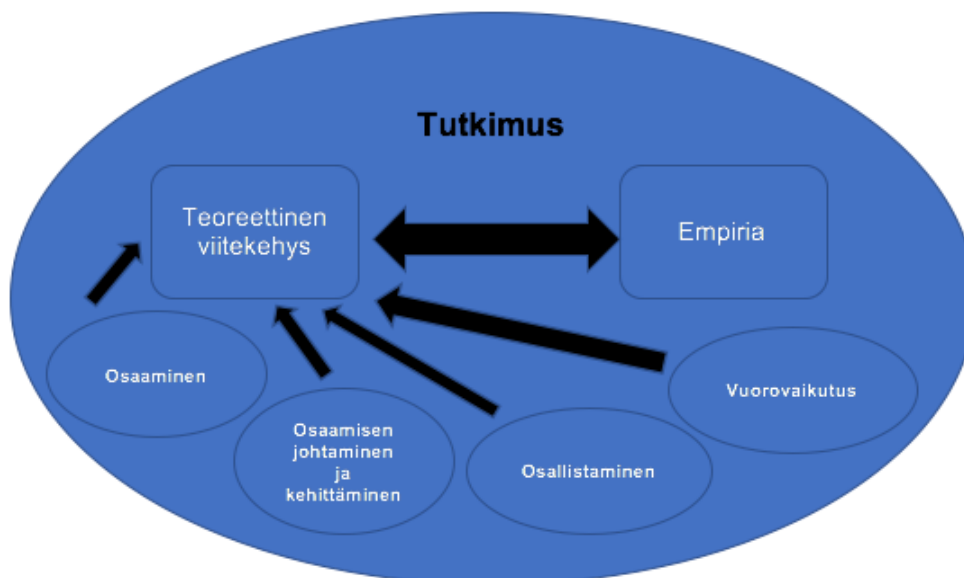
4.3.3 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelumuotoja ovat muun muassa lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelu sopii tavallisesti kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin, jossa aineistoa voidaan mitata esimerkiksi erilaisten tunnuslukujen avulla. Teemahaastattelumuodot eli puolistrukturoidut haastattelut ovat haastatteluja, joissa keskustelu etenee ennalta valittujen teemojen ja tutkimuksen viitekehysten mukaan. Lisäksi teemahaastatteluissa on mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Syvähaastattelut ovat tavallisesti täysin strukturoimattomia, joista käytetään myös nimitystä avoin haastattelu, kliininen haastattelu tai keskustelunomainen haastattelu. Syvähaastattelussa tutkimuksen viitekehys ei ohjaa keskustelua. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 76 – 78) Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, koska tutkimus on kvalitatiivinen, tutkimuksen viitekehys ohjaa haastattelujen keskustelua ja tutkimuksessa oli rajattu selkeät tavoitteet sekä teemat. Kaikki haastattelut toteutettiin kesäkuussa vuonna 2018. Haastattelut käytiin kasvotusten, ne etenivät järjestyksessä teemoittain ja yhden haastattelun kesto oli keskimäärin 45 minuuttia.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineiston analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkä tyyppisiä vastauksia hän saa tutkimusongelmiinsa. Jotta empiirinen aineisto voidaan analysoida, se edellyttää esivalmisteluja. Ensimmäisenä tarkistetaan onko aineistossa puutteita tai virheitä. Puutteet ja virheet voidaan korjata esimerkiksi uudella haastattelulla tai lisätietojen pyytämällä haastateltavalta. Aineisto tulee käydä läpi sekä tallentaa ja analysoida mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen. Kvalitatiivisen aineiston käsittelyyn tulee varata tarpeeksi aikaa, koska se on vaativaa. (Hirsjärvi et al., 2009, 221 – 225) Tässä tutkielmassa aineiston analysointi aloitettiin aineiston keruun jälkeen. Haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen sekä aineisto jaoteltiin tutkimusta vastaaviin teemoihin. Aineiston analysointi perustuu teoreettiseen viitekehukseen. Teoreettista viitekehystä analysoidaan haastatteluista saatujen tuloksien perusteella. Teoreettinen viitekehys muodostuu

organisaation osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä sekä osallistamisesta ja vuorovaikutuksesta. Ensisijainen aineisto poimittiin tieteellisistä artikkeleista ja kirjallisuuslähteistä, jonka jälkeen muodostettiin lopulliset teemat empirian toteuttamiseksi. Teemojen avulla toteutettiin tutkimuksen haastattelut, joiden tulokset esitetään luvussa viisi.



Kuvio 11. Tutkimuksen metodologia ja elementit aineiston analyysille.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein ennalta harkittua otantaa. Tutkittavia ja haastateltavia yksilöitä ei valita suuria määriä, jolloin tutkittavan aineiston laatu on ensisijaisesti merkittävässä asemassa. Aineiston koolla ei ole niin suurta on merkitystä kuin kvantitatiivisessa aineistossa. Aineiston tulee olla laaja-alainen suhteessa siihen, millainen analyysi ja tulkinta aiotaan aineistosta tehdä. Aineiston valinnan tulee olla tarkoituksenmukaista ja teoreettisesti perusteltua. (Eskola & Suoranta, 1998, 18, 60 – 61) Tämä tutkielma tutkii asiantuntijaorganisaatiota, joten otantaan valittiin asiantuntijatyössä olevia henkilöitä sekä yksi asiantuntijoiden esimies. Aineisto on laaja-alainen ja teemoitettu huomioiden tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tavoitteet.

Kvalitatiivisessa analyysissä tehdään usein induktiivista päättelyä, jossa tarkoituksena on tehdä yleistyksiä sekä päätelmiä aineistosta esille nousseiden asioiden

perusteella. Tavoitteena on tarkastella aineistoa monimerkityksellisesti ja yksityiskohtaisesti, jossa nostetaan esille merkittäviä teemoja. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Kvantitatiivisen analyysimetodeja ovat diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Diskurssianalyysi tutkii kielenkäyttöä ja se kohdentuu puhetapoihin sekä –käytänteisiin. Keskusteluanalyysi kohdistuu arkipuheeseen. Kohteena on ryhmä tai yhteisö, jotka ennalta tuntevat toisensa sekä he luovat yhteisen vuorovaikutuksellisen ilmapiirin. Diskurssianalyysissä on tarkoituksena tutkia tiedon muodostumisen rakennetta. Keskusteluanalyysissä on tavoitteena oppia tuntemaan toisen henkilön arkitoimintaa. (Eskola & Suoranta, 1998, 65, 161) Lisäksi laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erona on, että määrällinen tutkimus muotoilee tutkimusongelmat etukäteen, kun vastaavasti laadullisen tutkimuksen tutkimustehtävä ja -ongelma voi mahdollisesti muuttua tutkimusta tehdessä. (Hirsjärvi et al., 2009, 119 – 120, 255) Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma ja –kysymykset teemoineen suunniteltiin pilottihaastattelun ja mentorointitapahtuman jälkeen. Tutkielmassa ei käytetä tilastollista informaatiota eikä tunnuslukuja. Tutkimuksen haastattelu perustuu keskusteluanalyysiin ja induktiiviseen päättelyyn asiantuntijoiden teemoihin liittyvistä omista näkemyksistä. Haastatellut henkilöt ja työtehtävät olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja, joten vuorovaikutuksellisen ilmapiirin luominen haastattelulle oli yksinkertaista. Tämän vuoksi induktiivinen päättely ja keskusteluanalyysi sopivat hyvin tämän tutkimuksen analyysimetodiksi.

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset tutkimusta kohtaan, aineistonkeruu, tutkimuksen tiedonantajat sekä tutkimuksen kesto ja raportointi. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 135 – 138)

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään ja arvioidaan reliabiliteetilla sekä validiteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetti tutkimuksen pätevyyttä. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen vastausten tarkkuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on heikompi, kun tutkimuksessa on enemmän virheitä. Hyvä reliabiliteetti edellyttää tutkimuksen vastaajilta rehellisiä ja oikeita vastauksia sekä kysy-

mysten ymmärtämistä. Validiteettia voidaan pitää hyvänä, kun tutkimuksessa mitataan sitä mitä on tarkoituskin. (Hirsjärvi et al., 2009)

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pitää hyvinä. Kyselylomakkeessa tutkittiin mitä haluttuja asioita ja saadut vastaukset olivat relevantteja. Lomakkeessa ja haastattelussa kysyttiin asiat yksinkertaisesti ja selkeästi avoimilla kysymyksillä. Avoimet kysymykset ylläpitivät haastattelun vuorovaikutusta. Tutkimusongelman määrittely sekä ongelman jakaminen osiin tematisoinnin kautta helpotti haastattelujen toteuttamista. Vastaajien antamissa vastauksissa ei ilmennyt virheitä, koska haastattelut toteutettiin kasvotusten yksilöhaastatteluina ja haastateltavat henkilöt olivat tutkijan pyynnöstä valmistautuneet haastatteluun etukäteen huolellisesti. Tutkimuksen laatija tunsi kohdeorganisaation arvot, yrityskulttuurin, toimintatavat sekä haastateltavat asiantuntijat ja tiimiesimiehen, joista oli merkittävästi apua tutkimuksen toteuttamiselle. Lisäksi haastattelijan oma työkokemus kohdeorganisaatiossa ja teoreettinen tutkiminen edesauttoivat luotettavuutta.

Vaikka tutkimuksen otanta ja tutkittavien henkilöiden määrä oli pienehkö verrattuna määrälliseen tutkimukseen, voidaan laadullisessa tutkimuksessa pitää riittävässä aineistona yhtä haastattelua. (Hirsjärvi et al., 2009) Haastatteluiden tulosten luotettavuutta edesauttoivat pilottihaastatteluiden ja mentorointitapahtuman huolellinen valmistelu. Haastateltavat henkilöt saivat haastattelutilanteessa vastata haastattelulomakkeen kysymyksiin luottamuksellisesti ja vapaasti omien näkemysten mukaisesti. Tutkimusta toteutettaessa on otettu huomioon kohdeorganisaation sekä haastateltavien tietosuoja ja pankkisalaisuus.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiirisen aineiston tulokset. Empiirinen aineisto kerättiin kohdeorganisaation asiantuntijoiden ja tiimiesimiehen yksilöhaastatteluilla. Haastateltavat henkilöt on yksilöity tässä luvussa alla olevan taulukon mukaisesti. Luku kuvailee teemoittain kohdeorganisaation osaamista, osaamisen johtamisen ja kehittämisen menetelmiä, osallistamisen ja vuorovaikutuksen tasoa sekä lopuksi tulosten yhteenvedon.

Taulukko 3. Haastatteluun osallistuneiden yksilöinti tutkimuksen tuloksissa.

Lyhenne	Asema organisaatiossa
A1 – A4	Asiantuntija
LT	Työn laaduntarkistaja
AE	Asiantuntijoiden tiimiesimies

5.1 Kohdeorganisaation osaaminen

Haastattelujen ensimmäisessä teemassa tutkittiin kohdeorganisaation osaamista. Osaamisen teema jaettiin kolmeen eri kysymykseen. Asiantuntijoilta kysyttiin millaista osaamista organisaatio edellyttää heiltä, mikä on heidän osaamisen taso sekä mitkä ovat heidän osaamisen vahvuudet ja millä osa-alueilla heillä on kehittymisen tarvetta. Lisäksi asiantuntijoilta kysyttiin mitkä asiat vaikuttavat heidän osaamiseen.

Millaista osaamista organisaatio edellyttää sinulta?

A1:

- *Mielestäni asioiden hahmotuskyky on isoin osa tätä työtä, jotta asiakkaan perustiedoista ja tililiikenteestä saadaan hyödynnettyä kaikki olennaiset asiat. Työntekemisen ei kuulu mennä liialliseen yksityiskohtien tarkastelemiseen. Nimenomaan meidän hommassa on se, että pidetään hommat yksinkertaisena, jotta sitten työn laaduntarkastajat ja muut sidosryhmät ymmärtävät, mistä on kysymys.*

A2:

- *Työssämme tarvitaan yhteiskunnallista osaamista ja pankkialaan liittyvää tietämystä sekä tietysti kielellistäkin ja sosiaalista osaamista, jotta osataan kommunikoida asiakkaiden, muiden työntekijöiden ja kaikkien muiden sidosryhmien kanssa.*

A4:

- *Tietynlaista substanssiosaamista ja kiinnostusta rahanpesun vasteisen työn asioista. Tietysti tarvitaan myös kirjoitustaitoja, esiintymistaitoja, vuorovaikutustaitoja, paineensietokykyä ja kykyä muokata omaa tekemistä nopeasti.*

LT:

- *Mielestäni monipuolista ja kokonaisvaltaista näkemystä siitä asiasta mitä tehdään sekä ajan hermolla olemista. Esimerkiksi rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisen alan tietämys ja sen ylläpitäminen. Siitä osaamisesta on paljon hyötyä, jos taustalla on sitä.*

Mikä on osaamisesi taso mielestäsi tällä hetkellä (mitkä ovat vahvuutesi ja missä haluat kehittää itseäsi)?

A1:

- *Vahvuutena minulla on tuo tiedon kerääminen, etsiminen ja sen hyödyntäminen. Tuo, missä haluan kehittyä on, että jaan tietoa muille sekä saada tietoa siihen muotoon, että muutkin ymmärtävät mitä tarkoitan. Haluan esimerkiksi kehittyä tiedon ilmaisemisessa niin, että laaduntarkastajat ymmärtävät työni, jolloin työn laatu paranee. Minulla on vielä hieman kehitettävää laadun parantamisessa. Se miten voisin parantaa työni laatua, on mentorointi muiden asiantuntijoiden ja laaduntarkastajien kanssa. Mielestäni vuorovaikutus ja mentorointi ovat parempia vaihtoehtoja kehittymiselle, kuin ohjeiden jatkuva lukeminen ja tulkitseminen.*

A2:

- *Vahvuuksina kokonaisuuksien hahmottaminen ja osaamisen kehittäminen kanssa, että seuraan koko ajan mitä maailmalla tapahtuu, eli uutisia ja siten kanssa pysyä ajan tasalla, mitä pankissa sisällä tapahtuu, ajankohtaisia*

tapahtumia. Näistä olen sitten jakanut tietoa toiminnanohjaustalulla ja tiimi-palaverissa muille työntekijöille, joka on vuorovaikutusta. Haluaisin siis kehittää itseäni enemmän työtehtävien sisältöön liittyvissä asioissa ja vähentää keskittymistä tekniseen osaamiseen. Työtehtäviin ja sen sisältöön keskittyminen luo innovatiivisuutta, joka edesauttaa asioiden ja oppimisen soveltamista. Tekninen ja ohjeperäinen toiminta syö innovatiivisuutta ja osaamista.

A3:

- *Vahvuuksiani on, että tuon toiminnanohjaustalulla mielipiteitäni, kerron työssä tekemistä havainnoistani ja jaan tietoa. Lisäksi haluan kehittyä ja otan opiksi niin paljon kuin pystyn. Kehittäisin itseäni vielä laadullisen työn tuottamisessa, jotta täyttäisin kaikki laatustandardit.*

LT:

- *Vahvuuteni on ehdottomasti kokonaiskuvan hahmottaminen ja laatu on myös mielestäni melko hyvällä tasolla. Laaduntarkastajan on hallittava työtehtävissään kokonaisuuksien hahmottaminen ja oman työn laatu on oltava kiitettävällä tasolla.*

Mitkä asiat vaikuttavat osaamiseesi?

A2:

- *Ohjeperäinen ja tekninen toiminta sekä laatustandardeihin tuijottaminen vievät voimavaroja siitä minkä takia me oikeasti ollaan täällä. Puututaan pieniin yksityiskohtiin tai se ainakin tuntuu siltä, vaikka se ehkä onkin oleellista, mutta siinä vaiheessa se tuntuu siltä. Koska se virhe voi olla siitä, että ei tiedä mihin kohtaan se tieto pitää laittaa. Että meillä on ehkä liian monimutkaiset järjestelmät. Asioiden soveltaminen, keskustelu, yhteistyö ja vuorovaikutus kehittävät osaamista.*

A4:

- *Täällä tehtävään työhön osaamiseen vaikuttaa, miten minut on perehdytetty ja miten otan vastaan joka puolelta tulevaa informaatiota. Lisäksi toisten kanssa sparrailu ja mentorointi kehittää osaamista ja lisää mielenkiintoa*

työhön. Pidän sparrailua ja mentorointia tärkeänä, mutta mielestäni emme kuitenkaan määrällisesti tee mentorointia kovin riittävästi. Mentoroinnin ja sparrailun kautta oppii hahmottamaan isoja kokonaisuuksia. Mentorointi tuo asioihin eri näkökulmia, kun katsoo asioita yhdessä muiden kanssa. Myös tekemisen varmuus kehittyy, jos joku katsoo oman selän takana. Laadun tarkastajien palauttamat työt ilman sparrailua eivät välttämättä kehitä osaamista. Sitten kun siinä on se toinen, niin tavallaan voi kokea oman osaamisen ja itseluottamuksen kasvattamisen, kun saa toiselta vahvistuksen, että omat havainnot ovat oikeita tai on samaa mieltä niistä.

LT:

- *Oma aktiivisuus osallistua työnantajan tarjoamiin koulutuksiin ja kehittämishankkeisiin. Lisäksi muilta työntekijöiltä voi oppia esimerkiksi seuraamalla heidän työntekeä. Opin myös mentoroimalla toista, koska mentoroinnissa näen muiden työskentelytapoja, josta voin itse omaksua uusia käytäntöjä.*

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan kohdeorganisaatio edellyttää heiltä vuorovaikutuksellisia taitoja, kykyä hahmottaa kokonaisuuksia sekä tietämystä pankkialasta ja toimialaan liittyvistä yhteiskunnallisista asioista. Esimerkiksi rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen alan tietämys sekä tiedon ylläpito ja tiedon jakaminen muille on vuorovaikutuksellista toimintaa, joka auttaa kokonaisuuksien hahmottamisessa. Asiantuntijoiden osaamisen vahvuuksia ovat tiedon kerääminen, jakaminen ja hyödyntäminen. Lisäksi kohdeorganisaation työntekijät hyödyntävät työssään paljon vuorovaikutuksellista kanssakäymistä. Kehittämisen alueina asiantuntijat haluavat tuottaa laadukkaampaa työtä täyttääkseen organisaation laatukriteerit. Laaduntarkastajien on oltava tarkkoja työssään, koska he tarkistavat prosessia tekevien asiantuntijoiden tuottaman työn laatua. Laaduntarkastajien on hahmotettava työn kokonaisuus ja heidän laatukriteeri on oltava vähintään kiitettävällä tasolla. Työntekijöiden osaamiseen vaikuttavat mielenkiinto toimialaa kohtaan, toisten mentorointi sekä oma aktiivisuus osallistua työnantajan koulutuksiin ja kehittämishankkeisiin. Mentoroinnin avulla työntekijät saavat itsevarmuutta työskentelyynsä sekä oppivat asioita ja omaksuvat omiin rutiineihin muiden työskentelytapoja. Liial-

linen ohje- ja tulosperäinen osaamisen kartoittaminen ja laatustandardien tarkastelu kuluttavat työntekijöiden hyvinvointia, jaksamista ja työmotivaatiota.

Vastaavasti asiantuntijoiden esimieheltä kysyttiin millaista osaamista asiantuntijoilta edellytetään kohdeorganisaatiossa sekä mikä on asiantuntijoiden tämän hetkinen osaamisen taso vahvuuksineen ja kehittämistarpeineen. Lisäksi esimieheltä kysyttiin mitkä ovat asiantuntijoiden suorituskyvyn avaintekijät tehtävässä menestymisen kannalta organisaation arvot huomioiden.

Millaista osaamista asiantuntijoilta edellytetään organisaatiossasi?

AE:

- *Edellytämme asiantuntijoiltamme toimialan substanssiosaamista, asioiden kokonaisuuden hallitsemista ja ymmärtämistä. Tekemiseen tarvitaan sellaista taitoa, että asiantuntija ottaa omistajuutta tekemiseen ja omistautuu työlleen. Hyvin paljon tällä hetkellä organisaatio vaatii työntekijältä paineensietokykyä ja kykyä toimia muuttuvassa työympäristössä, eli muutossopeutuvuutta. Toki vaaditaan myös raportointi- ja kirjoitustaitoa, että osaa loogisesti ja ymmärrettävästi kirjoittaa asiakastietoja. Organisaatiomme asiantuntijuudessa auttaa se, että on analyyttinen ja looginen ajattelutapa.*

Mikä on tämän hetkinen asiantuntijoiden osaamisen taso (mitkä ovat tiimisi vahvuudet ja missä haluat vielä kehittää tiimiäsi)?

AE:

- *Monet työntekijät omaavat hyvät kirjoitustaidot sekä he osaavat ajatella kokonaisuuksia ja heillä on syvää substanssiosaamista, eli he osaavat oivaltaa ja hallita riskejä. Organisaatiossamme on myös sellaisia asiantuntijoita, joilta puuttuu kokonaisuuden hahmottaminen. Kokonaisuuden hahmottamisen puute näkyy siinä kun työntekijä tutkii ja havainnoi työn kannalta epäolennaisia asioita, jotka hidastavat työntekoa. Epäolennaisten asioiden tutkiminen vähentää tulosta ja laatua. Lisäksi työnteon nopeus ja laatu eivät*

välttämättä toimi käsi kädessä. Toisaalta organisaatiomme jatkuvasti muuttuva ympäristö hidastaa työntekoa ja sitä myötä semmoinen vaikuttamisen sekä uusiin projekteihin osallistumisen into häviää. Haluaisin, että meidän yksikössä kehitettäisiin työn laadun ja nopeuden suhteen tasapainottumista sekä sitä, että työntekijät osallistuvat eri projekteihin.

Mitkä ovat tiimin suorituskyvyn avaintekijät menestykselle organisaation arvot huomioiden, sekä millaisia resursseja avaintekijät edellyttävät?

AE:

- *Tällä hetkellä organisaatio tarvitsee paljon työntekijöiden välistä yhteistyötä ja tiedonjakamista. Asiantuntemuksen jakamista muille henkilöille tarvitaan, koska osa asiantuntijoista voi olla enemmän vihkiytynyt jollekin toiselle alueelle. Yhteistyö on yksi Nordean arvoista. Yhteistyön lisäksi muut arvot, kuten rohkeus omistajuus ja intohimo ovat tärkeitä tekijöitä suoriutumisen kannalta. Tiukkojen työohjeiden vuoksi kaikki henkilöt eivät voi aina soveltaa kaikkia arvoja työssään, joten tässä olisi tärkeää hyödyntää yhteistyötä ja omistajuutta asioiden soveltamiseksi ja ratkaisemiseksi.*

Kohdeorganisaation johdon näkökulmasta työtehtävien onnistumiseen tarvitaan organisaation arvojen soveltamista käytännön työhön, toimialan substanssiosaamista, muutossopeutuvuutta ja asioiden kokonaisuuksien hahmottamista. Lisäksi asiantuntijalta tarvitaan kykyä itsenäiseen työskentelyyn, mutta samanaikaisesti valmiuksia tekemään vuorovaikutuksellista yhteistyötä ja jakamaan tietoa muiden asiantuntijoiden kanssa.

5.1.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Toinen teema käsittelee Nordea KYC Operations FI:n osaamisen johtamista ja kehittämistä. Teema sisältää viisi kysymystä asiantuntijoille, jotka ovat;

- Kuinka osaamista johdetaan ja kehitetään organisaatiossasi?
- Kuinka osaamisen kehittymistä seurataan?
- Millä tavalla kehität sekä ylläpidät oppimistasi ja osaamistasi?
- Millä tavalla voit hyödyntää organisaatiosi arvoja osaamisesi kehittämiseksi?
- Mikä on mielestäsi tärkein asia osaamisen kehittämiseksi?

Kuinka osaamista johdetaan ja kehitetään organisaatiossasi?

A1:

- *Käytännössä, työsuhteen alettua, katsoimme muutaman päivän yleisesti mitä, miten ja miksi täällä tehdään. Työsuhteen alussa perehdytys, opiskelu ja harjoittelu toteutettiin erillisessä neuvottelu- ja palaverihuoneessa sekä katsottiin, että mitä täällä tehdään, mitä järjestelmiä täällä on ja tarkistettiin, että kaikki toimii. Kolmantena päivänä oli pari työkaveria mentorina, jonka kanssa aloitettiin tekemään töitä.*

A4:

- *Jokaisella on mahdollisuus kuukausi- ja kehityskeskustelussa analysoida omaa tekemistä ja antaa signaali siitä, että tarvitsee lisää tukea tai on halukas lisähaasteisiin ja haluaa siirtyä muihin projekteihin. Mutta se miten johdetaan, niin meillä käytetään sitä, että keskustellaan laadun tarkastajien kanssa työsuorituksista tai kokeneemmalle tekijälle lähetetään työt luettavaksi ennen kuin lähetetään tarkistettavaksi varsinaisille laaduntarkastajille. Sitten olemme istuneet toistemme vieressä ja pidetty sparrauksia/mentorointitapahtumia, ja on ollut eri kokeiluita perehdytystiloissa. Mutta jos haluaa omaa toimialan tietämystä kehittää ja ei ole tullut valituksi erilaisiin koulutuksiin, niin se on sitten omalla vastuulla oman pääoman kasvataminen ja ylläpitäminen. Työkiertomahdollisuudet ovat yksi esimerkki*

osaamisen kehittämisestä, josta pitää itse oma-aloitteisesti keskustella esimiehen kanssa.

LT:

- *Koulutukset ovat tapa miten osaamista kehitetään ja johdetaan. Sekä tietysti kannustamalla ja yhteistyöllä, eli tuolla mentoroinnilla. Lisäksi osaamista kehitetään kierrättämällä työntekijöihin erilaisiin prosesseihin ja projektien kehittämistehtäviin.*

Kuinka osaamisen kehittymistä seurataan?

A2:

- *Osaamista ja kehittymistä seurataan perehdytyksillä, koulutuksilla, mentoroinnilla sekä toiminnanohjaustauluilla erilaisilla tarinan kerronnoilla ja keskusteluilla.*

A3:

- *Osaamista seurataan laatustandardeilla sekä kuukausi- ja kehityskeskusteluilla. Mielestäni osaamista kartoitetaan välillä liikaa tulosperustaisesti työntekijöiden laatustandardien kautta. Minulla on tunne, että työn merkitys unohtuu kun tarkastellaan ainoastaan tuloksia.*

A4:

- *Aika paljon seurataan kuukausikeskusteluissa, meillä kuitenkin on raportointityökalut ja sieltä näkyy data, että miten on tullut työn palautuksia korjattavaksi ja mitä eri prosesseja on tehnyt. Joten pidemmältä aikaväliltä pysyy seuraamaan sitä, mitä on tehty. Niissä kuukausi- ja kehityskeskusteluissa seurataan ehkä tarkemmin, mitä on itse tavoitteita itselleen asettanut. Mikäli osaamisen kehittämisessä ja osaamisessa ylipäätään on havaittu puutteita tulosten seurannan kautta, silloin tarjotaan lisäperehdytystä tai mentorointiapua. Eniten ehkä siihen laatuun on puututtu jo aika nopeastikin ja siinä on suuremmaksi osaksi käytetty laaduntarkastajien apua.*

LT:

- *Osaamisen kehittymistä seurataan tavoitteiden ja laadunseurannalla. Tavoitteita ja laatua seurataan lähes päivittäin toiminnanohjaustaululla sekä*

kuukausi- ja kehityskeskusteluissa käydään läpi osaamisen tasoa numeroina verrattuna edellisiin keskusteluihin.

Millä tavalla kehität sekä ylläpidät oppimistasi ja osaamistasi?

A1:

- *Ylläpidän osaamistani lukemalla intranettiä, seuraamalla mediaa ja uutisia. Uutisista, mediasta ja intrasta löytyvää hyödyllistä tietoa ja muille työntekijöille, jolloin kehitän samalla muiden tietämystä.*

A2:

- *Ihan seuraamalla uutisia, intranettiä, työohjeita lukemalla sekä osallistumalla erilaisiin seminaareihin. Seminaareista voi saada jotain hyödyllistä tietoa, josta oppii ja niistä voi jakaa muillekin hyödyllistä tietoa.*

A3:

- *Tuon toiminnanohjaustaulun keskusteluissa esille juttuja omasta työskentelytavasta. Samalla hyödynnän työssäni muiden kertomia toimintatapoja. Lisäksi seuraan välillä toisten työskentelyä, josta saan välillä vinkkejä omaan työhöni.*

LT:

- *Olen kehittänyt osaamistani ja oppimistani työohjeita lukemalla ja niiden kautta parantanut omaa laatua sekä asioiden ymmärtämistä. Lisäksi olen oppinut työssäni muilta työntekijöiltä mentoroimalla heitä. Olen oppinut myös kun minulla on ollut mentori. Eli olen itse opettanut muita tai joku toinen on minua opettanut. Toinen on myös osaamisen laajentaminen eri prosesseihin osallistumalla, eli olen sitä kautta oppinut lisää ja kehittynyt.*

Millä tavalla voit hyödyntää organisaatiosi arvoja osaamisesi kehittämiseksi?

A1:

- *Yhteistyötähän tässä tehdään kokoajan ja tietysti rohkeutta pitää olla sanoa, että uskaltaa sanoa, että "hei nyt en osaa ja kaipaan jotain lisää" ja sitten yhdessä mietitään miten saadaan asiat menemään tuolla paremmin.*

A2:

- *Yhteistyöllä (collaboration). Esimerkiksi yhteiset palaverit ja toiminnanohjaustaulut ovat hyödyllisiä tilaisuuksia, jossa voi toteuttaa yhteisöllisyyttä ja jakaa sekä vastaanottaa tietoa. Vaatii myös omistajuutta ja intohimoa kun on oma-aloitteista kiinnostusta osallistua näihin tapahtumiin.*

LT:

- *Mielestäni yhteistyö tukee eniten osaamisen kehittämistä, koska jaamme tietoa työkavereiden kanssa keskenämme ja myös tiimit jakavat tietoa toistensa kanssa yli ylitiimirajojen. Koko yksikkö tekee yhteistä työtä, eikä tiimit vain erikseen. Sitä kautta on tullut lisää tietoa ja olen pystynyt oppimaan lisää. Tiimien sisäisesti tiedonjakaminen on hyvällä tasolla, mutta tiimien kesken tiedonjakamista voisi kehittää. Eli tiedon ja osaamisen jakaminen tiimien kesken voisi olla parannuksen kohteena. Esimerkiksi yhteiset tiimi-palaverit, joissa käydään yhdessä läpi asioita kehittää varmasti kaikkien osaamista.*

Mikä on mielestäsi tärkein asia osaamisen kehittämiseksi?

A1:

- *Yhteistyö on erityisesti avain täällä. Ei jumiuduta siihen mitä itse tehdään. Ei, että osa tekee tuota osaa ja toinen tekee toista osaa, vaan että löydetään yhteisnäkemyks, eli kyllä se yhteistyö on vahvin.*

A2:

- *Yhteistyö ja tiedon jakaminen, koska se kehittää meitä kaikkia ja parantaa samalla tiimien yhteishenkeä.*

LT:

- *Oma motivaatio ja halu kehittyä. Sitten tietysti että tarjotaan mahdollisuuksia oppia, se motivoi. Esimerkiksi työnantajan tarjoamat koulutukset kehittävät ja ylläpitävät omaa osaamisen pääomaa. Koulutuksia on sekä työpaikan sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia.*

Kohdeorganisaation osaamista johdetaan ja kehitetään perehdytyksillä, erilaisilla koulutuksilla, mentoroinnilla, kehitys- ja kuukausikeskusteluilla sekä lähes päivittäisillä toiminnanohjaustaulun yhteistapaamisilla. Oppimista ja osaamista ylläpidetään osallistumalla toimialaan liittyviin koulutuksiin ja seminaareihin, joista jaetaan muille asiantuntijoille tietoa. Lisäksi asiantuntijat etsivät omatoimisesti tietoa uutisista, mediasta ja intranetistä. Mikäli etsitty tieto on työn kannalta oleellista, asiantuntijat jakavat löydettyä tietoa organisaation sisällä keskenään. Tietoa jaetaan toiminnanohjaustaululla, koko osaston kvartaalipalavereissa tai viikoittaisissa tiimipalavereissa. Organisaation arvot huomioiden, osaamista voi kehittää soveltamalla yhteistyötä mentoroinnilla ja vuorovaikutteisella toiminnalla sekä tiedon jakamisella. Rohkeutta, intohimoa ja omistajuutta voidaan toteuttaa oma-aloitteisella halulla osallistua erilaisiin kehittämishankkeisiin, projekteihin ja työnkiertomahdollisuuksiin.

Tiimiesimieheltä kysyttiin toisessa teemassa neljä kysymystä, jotka ovat;

- Kuinka osaamista johdetaan ja kehitetään organisaatiossasi?
- Millä tavalla asiantuntijan oppimista sekä kehittymistä tuetaan ja hyödynnetään?
- Kuinka osaamisen kehittymistä seurataan ja millaisia mittaristoja käytetään osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä?
- Millaisia tavoitteita organisaatiollasi on henkilöstön osaamisen kehittämisen ja johtamisen suhteen?

Kuinka osaamista johdetaan ja kehitetään organisaatiossasi?

AE:

- *Uuden henkilön tullessa osastolle meillä on koulutusohjelma ja heille nimeetään mentorit. Meillä on oma sisäinen koulutusorganisaatio, jossa on mentoreita. Mentorit jotka tukevat tiimejä ja saavat siihen syvällisen koulutuksen. Mentorit tukevat tarvittaessa myös kokeneempiakin asiantuntijoita. Hyvin paljolti miten näen on se, että kymmenen prosenttia on kurssilla istumista, 20 prosenttia on materiaalien sekä ohjeiden lukemista ja loput on työssä oppimista. Suurin painopiste on sillä tekemisellä. Se miten me johdetaan osaamista on kuukausikeskusteluissa, mutta se muutos on tulossa, että painopiste on kehityskeskusteluissa ja nyt on ihan työkalu sitä varten, että siellä dokumentoidaan se kehittyminen. Nykyään kehityskeskustelut pidetään neljä kertaa vuodessa kvartaaleittain.*

Millä tavalla asiantuntijan oppimista sekä kehittymistä tuetaan ja hyödynnetään?

AE:

- *Henkilöt, jotka pääsevät erikoisempiin koulutuksiin, niin toivotaan että henkilöt sieltä toisivat päivittäiseen keskusteluun tukea ja osaamista sieltä. Voidaan myös järjestää, että joku asiantuntija lähtee seminaariin. Tämän rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisen ympärillä on hyvin vähän koulutuksia, että jos sellaiseen joku pääsee niin, toivotaan, että kaikille myös sieltä saatava tieto jaettaisiin. Sitä hyödynnetään myös niissä sparrauluhetkissä. Tärkeää on, että asiantuntija itse näkee, kuinka on kehittynyt, kun palautetta työn laaduntarkastajalta tulee. henkilö, jolla on haasteita esimerkiksi uuden prosessin kanssa, niin voitaisiin mentorointitapahtumilla seurata samalla, miten nopeasti hän oppi uudet asiat. On meillä myös joitakin työsuorituksien tarkastajia, ennen kuin työ lähetetään laaduntarkastajalle, niin siinä nähdään jo kehittymisen seuranta. Eli jos jollakin on ollut haasteita laadun kanssa, niin antaa jonkun kokeneemman kenellä on vahva*

osaaminen laadun kanssa lukea sen siinä välissä ennekuin se lähetetään riskiarviotavaksi.

Kuinka osaamisen kehittymistä seurataan ja millaisia mittaristoja käytetään osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä?

AE:

- *Meillä on workforce planning tool ja siinä on prosessikohtainen osaamistaulukko, jossa on arvosanat yhdestä kolmeen osaamisesta. Kolme on sellainen osaamisen taso, jolla pystyy perehdyttämään muita. Sillä pyritään laskemaan, jotta jokaisessa prosessissa on tarpeeksi resurssia, eli kaikkien ei tarvitse olla siinä kolmosessa vaan riittää, että kakkosena osaa tehdä itse ohjetta katsomalla. Arvosanan yksi omaavalle asiantuntijalle aletaan suunnittelemaan perehdytystä tai koulutusta osaamisen tason kehittämiseksi. Toisena mittaristona meillä on annual people review, jossa mietitään meidän avainresursseja ja katsotaan, paljonko meillä on henkilöitä milläkin tasolla.*

Millaisia tavoitteita organisaatiollasi on henkilöstön osaamisen kehittämisen ja johtamisen suhteen?

AE:

- *Toimialan osaamisen ymmärtäminen ja ajanhermolla pysyminen, että henkilöstön osaamisen on ajan tasalla. Ja se iso kuva osan henkilöstön kanssa, ettei mennä niihin pikku juttuihin vaan se iso kuva ja se riski (=kokonaisuuden hahmottaminen). Sitä kokonaisuuden ymmärtämistä ja ajattelua tarvittaisiin lisää. Pitkän tähtäimen suunnitelmana on, että jokaisesta organisaation asiantuntijasta tulee senior –tason työntekijä. Seniori pystyy hallitsemaan sitä kokonaisuutta ja on sellainen paineensietokyky, että pystyy selviytymään muutoksesta ja pystyy sparrailemaan kollegaa. Sen kuitenkin näen, että tämä työ tulee vielä pitkän aikaa olemaan kehittyvää, joten näen että projektitaitoja myös tarvitaan meillä tosi paljon hyviä ihmisiä,*

joilla on halua menestyä hyvin, mutta yksinkertaisesti ei ole ollut mukana projekteissa sekä kehittämishankkeissa.

Asiantuntijoiden tiimiesimiehen mukaan osaamista johdetaan ja kehitetään Nordea KYC Operationissa uusien ja tarvittaessa nykyisten työntekijöiden perehdyttämisellä, kuukausi- ja kehityskeskusteluilla, mentoroinnilla, koulutuksilla. Osaamisen kehittymistä seurataan kahden mittariston avulla, jotka arvioivat organisaation henkilöstöresursseja ja osaamisen tasoa. Kohdeorganisaation pitkántähtäimen suunnitelmana on, että jokainen organisaation asiantuntija on senior –tasoinen. Senior –titteli tarkoittaa työntekijää, joka hahmottaa kokonaisuuksia, omaa paineensietokykyä, osallistuu projektien kehittämishankkeisiin ja toimii mentorina muille asiantuntijoille.

5.2 Osallistamisen taso

Haastattelujen kolmas teema käsittelee organisaation osallistamista. Osallistamisen kysymyksiä asiantuntijoille ovat; millä tavalla asiantuntija on mukana erilaisissa prosesseissa sekä millä tavalla asiantuntija hyödyntää osallistamista organisaation arvot huomioiden.

Millä tavalla olet mukana erilaisissa prosesseissa?

A1:

- *Työsuhteeni alussa minut pistettiin prosessin laaduntarkastajan viereen ja seuraamaan miten hänen työskentely tapahtuu. Toisen työn seuraamisesta on ollut hyöty sekä myös siinä, että laaduntarkastajat ovat olleet minun kanssa tekemässä työtä yhdessä, että teen itse siihen asti mihin osaan ja sitten yhdessä vähän katsotaan yhdessä, niin kuin tuo perehdytys neuvotteluhuoneessa. Olen päässyt itse tekemään nyt vähän haastavampia töitä, eli olen vähän vaikeampaakin prosessia tehnyt. Oli kiva ruveta tekemään haastavampia töitä, kun tuntui että tämähän onkin tosi helppo juttu. Ja kyl-lähän noissa on mahdollista aina sopia missä prosessia on mukana. Minulla on esimerkiksi huomenna kehityskeskustelu, niin siellä voin jutella, että on-*

ko mahdollisuuksia mennä jonkun viereen istumaan ja seurata hänen työskentelyä. Tämähän on oikeasti aika omasta aktiivisuudesta aika pitkälle kiinni.

A2:

- *Olen ollut mukana tekemässä helpompia ja haastavampia töitä prosessin sisällä. Lisäksi olen toiminut mentorina toisille asiantuntijoille, jotka tarvitsevat apua prosessiin liittyvissä työtehtävissä.*

A4:

- *Olen ollut mentoroimassa ja sparraamassa muita. Olen myös ollut mukana, kun oli Tanskasta ja Puolasta osastoomme tuli konsultointimielessä toiminnanohjaustaulun kouluttajia, niin niiden kanssa ollaan pidetty pieniä ”organisaation oppimisen ja problem solving-caseja (=ongelman ratkaisutehtäviä)”.*

Millä tavalla hyödynnät osallistamista organisaatiossasi sen arvot huomioiden?

A1:

- *Omistajuudella ja intohimolla. Kun on kiinnostusta asioihin, tulee omistajuus, intohimo ja oma-aloitteisuus asioiden tekemiseen ja muihin projekteihin osallistumiseen.*

A2:

- *Minulla on yhteistyöhalukkuutta, omistajuutta ja rohkeutta ottaa mentorin rooli auttaakseni muita asiantuntijoita.*

A4:

- *Haluan rohkeasti olla mukana haastavammissa projekteissa, koska saan haasteista intohimoa ja omistajuutta. Haastavammista töistä saa usein koko osaston kesken jaettavia problem solving -caseja, joista sitten oppii sekä siitä kautta saa hyödynnettyä yhteistyötä ja vuorovaikutusta muiden kanssa.*

LT:

- *Olen laaduntarkastajana ja tarkistamassa muiden asiantuntijoiden tekemää työtä, jotka tutkivat asiakkaan maksuliikennettä ja perustietoja. Lisäksi olen*

myös ollut vetämässä tiimin aamuista toiminnanohjaustaulua. Yhdessä vaiheessa oli myös vähän kehittämässä Puolan projekteihin liittyviä juttuja. Tavoitteenani on myös olla jatkossa mukana muissa prosesseissa ja kehittämistehtävissä.

Asiantuntijoiden mukaan osallistamisesta on hyötyä uusien asioiden oppimiselle ja heidän osaamisen kehittymiselle. Asiantuntijat soveltavat kohdeorganisaation arvoja, jotta he pääsevät osallisiksi kehityshankkeisiin kehittämään itseään ja työyhteisöään. Haastateltavat henkilöt ovat olleet mukana monissa prosessin ongelman ratkaisemis- ja kehitystehtävissä, toiminnanohjaustaulun vetämisessä, osaamisen kehittämisen projekteissa ja laadun varmistamistehtävissä. Lisäksi asiantuntijat ovat halukkaita toimimaan toisilleen mentoreina kehittääkseen muiden osaamista osallistamisen avulla.

Tiimiesimiehen haastattelussa kolmannen teeman kysymykset liittyivät siihen, kuinka osallistamista hyödynnettiin asiantuntijoiden työssä, millä tavalla asiantuntijoiden osallistamista voidaan hyödyntää organisaation arvot huomioiden sekä millaisia tavoitteita organisaatiollasi on henkilöstön osallistamisen suhteen.

Millä tavalla osallistamista voi hyödyntää asiantuntijoiden työssä?

AE:

- *Pyrimme osallistamaan asiantuntijoita moniin eri kehityshankkeisiin heidän oman osaamisensa mukaan. Odotamme samalla, että asiantuntijat tuovat omaa osaamistaan esille. Esimerkiksi kun tehdään ja muokataan työhöjeita, niitä testataan osaavilla asiantuntijoilla. Ideaalilanteessa halutaan hyödyntää osaavia asiantuntijoita siten, että se joka prosessoi laadukkaasti ja tehokkaasti sekä omaa seniortaitoja niin, että he ottaisivat niitä haastavampia töitä. Välillä on niin, että tekemistä on niin paljon, että on pakko ottaa kaikki asiantuntijat mukaan. Joskus käy niin että tehokkuus heikkenee, jos joku vähän ammattitaidottomampi joutuu ottamaan vaikeamman työsuorituksen ja sitten ammattitaitoisempi joutuu auttamaan sitä kokemattomampaa ja sa-*

malla hänen tehokkuus sitten kärsii. Kyllä meidän pitäisi enemmän pyrkiä siihen, että kaikki resurssit ovat oikeassa paikassa.

Kuinka asiantuntijoiden osallistamista voidaan hyödyntää organisaation arvot huomioiden?

AE:

- *Jokaisessa toimenkuvassa on noudatettava organisaatiomme arvoja. Jos joku on jossain toisessa yksikössä rohkea, ja tänne tullessa ei olekaan rohkeutta niin paljon, niin sitä voidaan kasvattaa sitten osallistamalla henkilöä moniin koulutuksiin ja kehityshankkeisiin. Meillä varsinkin, kuten aiemmin jo sanoin, että yhteistyön näen vahvana. Jos joku haluaa vastuualueita niin sen saa osoittamalla omistajuutta. Rohkeus tietenkin näkyy muussakin kuin substanssissa, esimerkiksi että uskaltaa sanoa, että joku ei toimi ja jokin tökkii ja uskaltaa ehdottaa uusia tapoja ja osallistua tätä kautta kehityshankkeisiin.*

Millaisia tavoitteita organisaatiollasi on henkilöstön osallistamisen suhteen?

AE:

- *Jokaisella asiantuntijalla tulee olla valmius osallistua erilaisiin hankkeisiin. Tärkeää tuoda omaa asiantuntemusta rahanpesun ja terrorismin vastaisen työn asioissa, mutta myös meidän yksikön näkökulmista. Asiantuntijan tulee olla motivoitunut ja aktiivinen kertomaan, että haluaa osallistua eri hankkeisiin.*

Esimiehen haastattelun mukaan asiantuntijoita osallistetaan kohdeorganisaatiossa heidän osaamisen ja motivaation perusteella sekä kyvystä soveltaa organisaation kaikkia arvoja työssään. Organisaatio kokee tärkeäksi, että resurssit on allokoitu oikein. Lisäksi organisaation muutostilanteissa ja kehityshankkeissa tarvitaan osaavia asiantuntijoita. Pääsääntöisesti kehityshankkeisiin ja projektien kehittämis-

tehtäviin osallistetaan henkilöitä, jotka ovat tilastollisesti tuottaneet laadukasta työtä.

5.3 Vuorovaikutuksen taso

Asiantuntijoiden vuorovaikutusta mitattiin kysymällä millä menetelmillä asiantuntijat hyödyntävät vuorovaikutusta sekä jakavat ja hyödyntävät tietoa.

Millä tavalla hyödynnät tietoa ja tiedon jakamista työssäsi (sekä sisäistä, että ulkoista tietoa/tietomateriaalia)?

A1:

- *Kerron lähes joka aamu toiminnanohjaustaululla tarinoita eri työtilanteista, joista nousee esiin keskustelua ja erilaisia vaihtoehtoja, kuinka joku olisi tehnyt jotain toisin. Jotkut asiantuntijat vastaavasti saavat tarinoistani toimintatapoja omaan työhön. Toiminnanohjaustaulut ovat mainio paikka tiedon jakamiselle ja vastaanottamiselle.*

A2:

- *Seminaarit, koulutukset ja uutiset, joita seuraan median kautta. Näistä lähteistä saatua tietoa jaan omalle työyhteisölle. Lisäksi tiimipalaverit ja toiminnanohjaustaulut ovat paikkoja, jossa hyödynnän sekä jaan tietoa.*

A4:

- *Meidän sharepointeissa on aika paljon tietoa joita luen ja mielestäni olisi hyvä, että muutkin lukisi niitä, koska niissä hyvinkin voi olla vielä relevanttia tietoa. Itse koen, että aika paljon tulee jaettua keskusteluissa tietoa vierustoverin kanssa ja toiminnanohjaustauluilla.*

Millä tavalla vuorovaikutusta voi hyödyntää työssäsi?

A1:

- *Yhteistyöllä muiden kanssa ja mentoroinnilla. Yhteistyö ja mentorointi ovat vuorovaikutuksellista toimintaa, jotka auttavat minua oppimaan ja soveltamaan monia asioita. Mentoroinnin avulla saan parannettua työni laatua ja*

tuottavuutta, joka tukee oppimistani ja motivaatiotani. Lisäksi aamuiset toiminnanohjaustaulut ja tiimipalaverit ovat tavallaan mentorointia, koska siellä niitä työn suorituksia, laatua ja tuloksia käydään läpi ajoittain. Yhteisissä tapaamisissa saa eri näkökulmia, kuinka voi ja kannattaa toimia tietyissä tilanteissa ja tuohon on hyvä saada lisäohjeistusta ja mahdollisesti sitä kautta kehittämisideoita tai laadun parantamiseksi.

A2:

- *Olisi kivaa, jos olisi enemmän aikaa työsuorituksien yhdessä läpikäymiseen säännöllisesti vaikka kerran viikossa ja, että olisi ihan aikaa heittää ajatuksia ja kysymyksiä julkisesti avaamalla keskustelua pohdiskelulla.*

A3:

- *Mielestäni mentoroinnin pitäisi olla käytäntö ja saada siihen selkeä linjaus, että se olisi osa tätä osaston toimintaa. Mentoroinnin kautta saa vuorovaikutusta ja siinä ratkaistaan yhdessä työn sisältämiä ongelmia sekä haasteita.*

Asiantuntijat hyödyntävät tietoa intranetin, uutisten, median ja työyhteisön oman sharepointin kautta. Lisäksi koulutukset ja seminaarit ovat tapoja, jolla tietoa hyödynnetään. Asiantuntijoiden hyödyntäessä tietoa, he tyypillisesti jakavat sitä muille palaverissa ja aamutaululla. Asiantuntijat hyödyntävät vuorovaikutusta mentoroinnilla, keskustelulla sekä yhteistyöllä muiden asiantuntijoiden kanssa.

Asiantuntijoiden esimieheltä kysyttiin millä tavalla tietoa ja tiedon jakamista hyödynnetään johdon näkökulmasta asiantuntijoiden toimesta. Lisäksi esimieheltä kysyttiin millä tavalla asiantuntijoiden vuorovaikutusta voi hyödyntää heidän päivittäisessä työssä.

Millä tavalla tietoa ja tiedon jakamista voi hyödyntää asiantuntijoiden kesken?

AE:

- *Keskustelemalla muiden työntekijöiden kanssa. Meidän yksikössä myös toiminnanohjaustaulut ovat hyviä paikkoja jakaa tietoa ja oppia muiden kommentteista. Laaduntarkastajat ovat pitäneet epäsäännöllisesti sellaisia tiedon jakamisen tapahtumia, jossa asiantuntijat käyvät läpi keskustelemalla erilaisia tilanteita työn sisällöstään. Laaduntarkastajilla on kerran viikossa sellainen, mutta sitä voisi jalostaa myös prosessiasiantuntijoille. Koen myös sen, miten tietoa voi jakaa työyhteisölle on nämä kaikenlaiset uutiset ja media, jotka jakavat tietoa. Ne asiantuntijat, jotka ovat erityisesti omistautuneet työlle ja jotka vapaa-ajalla bongaavat uutisia aiheesta ja jaksavat vielä jakaa ne kollegoille. Myös sellaiset rennot kahvikeskustelut ovat mahdollinen paikka jakaa sitä tietoa helposti.*

Millä tavalla asiantuntijoiden vuorovaikutusta voi hyödyntää päivittäisessä työssä (kuinka keskustelua ja mentorointia voi hyödyntää asiantuntijoiden kesken)?

AE:

- *Vuorovaikutusta voidaan hyödyntää mentoroinnilla asiantuntijoiden kesken. Kun tämä meidän tekeminen on vielä prosessoivaa ja kun mietitään, että meillä on henkilöitä, jotka eivät saa tarpeeksi työsuorituksia määrällisesti ja laadukkaasti, niin että meillä on tiimeissä hyödynnetty näitä mentoreja ja laaduntarkastajia. Mutta voisi miettiä jotain uutta konseptia, että jokaisella olisi osaava tukihenkilö nimitettynä. Perekdytyshän on yksi HR:n osa-alue osa henkilöstöstrategiaa. Perekdytys on myös muillekin, kuin uusille työntekijöille, että se voi olla myös nykyisille esimerkiksi muutosten tullessa perekdytystä tarvitaan.*

Esimiehen näkemyksen mukaan tietoa ja sen jakamista voidaan hyödyntää toiminnanohjaustaulujen keskusteluissa sekä laaduntarkastajien viikoittaisissa tiedon jakamisen tapahtumissa, joissa on tarkoituksena arvioida asiantuntijoiden työsuorituksia. Tämän tyyppisiä tiedon jakamisen tapahtumia voisi pitää koko organisaation kesken. Lisäksi työilleen omistautuvat asiantuntijat jakavat työhön liittyvää tietoa ja alakohtaisia uutisia koko organisaatiolle, joka kehittää osaamista. Vuorovaikutusta voidaan hyödyntää mentorointitapahtumien avulla, johon kaikki asiantuntijat osallistuvat. Mikäli jokaiselle asiantuntijalle nimitettäisiin mentori tai tukihenkilö, kohdeorganisaation vuorovaikutuksen hyödyntäminen osaamisen kehittämiseksi olisi tehokkaampaa.

5.4 Tulosten yhteenveto

Kohdeorganisaation organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin kuuluvat tiedon jakaminen sekä toisten osaamisen kehittäminen osallistamisen, vuorovaikutuksen, tutoroinnin ja mentoroinnin avulla. Tietoa jaetaan sekä osaamista johdetaan ja kehitetään noin joka toinen aamu tiimien toiminnanohjaustauluilla, viikoittain tiimipalavereissa ja koko osaston tulos- sekä laadun mittaustaululla, kuukausittain tiimiesimiehen ja asiantuntijan välisellä kuukausikeskustelulla, kvartaaleittain kehityskeskusteluilla, kvartaaleittain osastopalavereissa ja erilaisilla seminaareilla. Toiminnanohjaustauluilla käydään läpi kuluneiden päivien ja edellisten viikkojen työn tulokset ja laatu. Viikoittaisissa koko osaston toiminnanohjaustaululla käydään läpi edellisen viikon työsuoritukset ja laatu, sekä kuinka paljon on tuleville viikoilla vielä tekemistä. Kuukausikeskustelussa seurataan asiantuntijan osaamista ja kehittymistä tiimiesimiehen ja asiantuntijan kesken. Kehityskeskustelut käydään kvartaaleittain asiantuntijan ja tiimiesimiehen välillä, jossa arvioidaan työntekijän suoriutumista tehtävistään. Työntekijän osaamista, suoriutumista sekä niiden kehittymistä sovelletaan Nordean arvoihin. Kehityskeskustelussa verrataan osaamisen kehittymisen tilannetta ja asetettuja tavoitteita edellisistä asiantuntijan ja esimiehen välillä käytyistä keskusteluista nykyhetken tilanteeseen. Lopuksi keskustelussa asetetaan uudet tavoitteet kehittymiselle seuraavaan kehityskeskusteluun. Osastopalavereissa käydään koko divisioonan asioita ja kuluneen kvartaalin tulokset sekä mahdolliset muutokset toimintaohjeisiin liittyen. Seminaarit ovat rahanpesuun ja

talousrikoksiin liittyviä tietopaketteja, joissa jaetaan informaatiota asiantuntijatiimeille. Nordea Pankki tai muut organisaatiot järjestävät rahanpesuun tai talousrikoksiin liittyviä koulutuksia, kursseja ja tietopaketteja, joista KYC Operationsin asiantuntijat jakavat tietoa muille heidän organisaation asiantuntijoille.

KYC Operations FI:n organisaation merkittävimiksi resursseiksi haastatteluissa nousivat ihmiset ja heidän asenteet, avoimuus, kokonaisuusien hahmottaminen, luottamus, teknologinen osaaminen, tietämys, tiedon jakaminen, viestintätaidot sekä keskinäinen vuorovaikutus. Kuten kuviossa yhdeksän on kuvailtu, strategisten elementtien käyttöönottajat sekä arvoajurit muodostavat kohdeorganisaation asiantuntijoiden ydinkompetenssit, joita kohdeorganisaatiossa ovat asiakastyö, rahanpesun ja terrorismin vastaisen työn osaaminen sekä prosessien kehittäminen. Asiakastyö sisältää hyvät asiakaspalvelutaidot ja tarkkasilmäisyyttä asiakkaan maksuliikennettä seurattaessa. Rahanpesun ja terrorismin vastaisen työn substanssiosaaminen tarkoittaa kokonaisuusien hahmottamista, tietämystä toimialasta sekä ajan tasalla pysymistä. Kokonaisuusien hahmottamiseen sekä toimialalla ajan tasalla pysymistä auttavat esimerkiksi koulutukset sekä ajankohtaisten ympäristössä tapahtuvien muutosten ja tapahtumien jatkuva seuranta. Lisäksi, jotta työtehtävistä voidaan suoriutua onnistuneesti, asiantuntijoiden on perehdyttävä toimialasidonnaisiin lakeihin ja direktiiveihin. Näiden lisäksi prosessien kehittäminen on välttämätön osaamisalue jokaiselle henkilölle, koska ala on kehittyvä ja jokaisen työpanosta tarvitaan organisaation kehittämiseksi. Kaikki työntekijät ovat vähintään asiantuntijatasolla, jolloin myös kehittämistehtävät kuuluvat toimenkuvaan. Kompetenssien avulla luodaan arvoa ulkoisille sidosryhmille, noudatetaan lakia ja Finanssivalvonnan määräyksiä.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tutkimus päätetään yhteenvetoon ja johtopäätöksiin. Luku tiivistää mitä on osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen sekä kuinka osallistamista ja vuorovaikutusta hyödynnetään asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi luvussa esitetään tutkimustulosten merkitys kohdeorganisaatiolle ja tutkimuksen prosessille sekä tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset.

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena tutkia asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamista ja kehittämistä osallistamisen sekä vuorovaikutuksen avulla. Tutkimusongelma oli kuinka asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään osallistavassa organisaatiossa, jossa työntekijöiden välinen vuorovaikutus on välttämätöntä. Tutkimusongelma jaettiin neljään tutkimuskysymykseen, jotka käsittelivät osaamista, sen johtamista ja kehittämistä sekä osallistamista ja vuorovaikutusta. Teoreettisen tutkimisen ja rajausten jälkeen, teoriaa sovellettiin tutkimuksen kohdeorganisaatioon. Empiirinen osio toteutettiin kuudella yksilöhaastattelulla, joista viisi haastateltavaa olivat asiantuntijoita ja yksi oli heidän esimies. Haastattelun kysymyksiin saatiin vastaukset puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella. Kysymykset olivat haastattelulomakkeella teemoittain tutkimuskysymyksien mukaisesti.

Mintzbergin, Porterin ja Ellsworthin mukaan yrityksen olemassaolo ja toiminnan tarkoitus perustuvat tavoitteelliseen ja suunnitelmalliseen toimintaan, jossa toimialan ympäristö ja sidosryhmät ovat vahvasti huomioituja. Sidosryhmät, maine, viestintä, toiminta, johtaminen ja organisaatiokulttuuri, visiot ja arvot sekä missio kuuluvat organisaation anatomiaan eli yrityksen ympäristöön, jonka perusteella strategiset valinnat tehdään. Organisaation strategialla pyritään saavuttamaan kilpailuetu ja toteuttamaan yrityksen visio. Kaikkien tavoitteiden saavuttamiseen organisaatiolle tarvitaan osaavia asiantuntijoita. Tämän vuoksi henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat merkityksellisiä sekä huomioon otettavia asioita kaikkien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Strategisesta näkökulmasta tutkimuksen kohdeorganisaatiolle voidaan soveltaa institutionaalista strategiaa, koska organisaation toiminta perustuu yhteiskunnalli-

sesti merkittävään toimialaan. Lisäksi tarkasteltaessa Mintzbergin strategisia koulukuntia, kohdeorganisaatio omaa jokaisesta koulukunnasta eri ominaisuuksia. Kohdeorganisaation yrityskulttuuriin kuuluvat jatkuvat muutokset ja niihin nopeasti sopeutuminen. KYC Operations FI:n toiminnan strategiaa ja tavoitteita muokataan muutoksien mukaisesti ja niiden aikana. Esimerkiksi laissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat toimialan strategiaan toimintoihin ja organisaation toimintatapoihin. Tämän vuoksi kohdeorganisaatiolle voidaan soveltaa Mintzbergin strategisista koulukunnista konfiguraatiokoulukuntaa.

6.1 Mitä osaaminen sekä sen johtaminen ja kehittäminen ovat asiantuntijaorganisaatiossa?

Osaamisen johtaminen kuuluu henkilöstön strategiseen johtamiseen, joka on osa liiketoiminnan strategiaa. Henkilöstöstrategia sisältää henkilöstöprosessit, johon kuuluvat, henkilöstön suunnittelu ja hankinta, perehdytys ja osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. Näiden prosessien kautta toteutetaan henkilöstövisiota.

Kuten luvun kaksi kuviossa kuusi on kuvailtu, asiantuntijan osaamisen malliin kuuluvat työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen, kehittymisosaaminen ja substanssiosaaminen. Työyhteisöosaamisessa asiantuntijoiden on verkostoiduttava oma-aloitteisesti sekä heidän on omattava tiimityöskentelytaitoja. Kehittämisosaamisessa asiantuntijat hahmottavat asioiden kokonaisuuden, tietävät organisaation strategiset tavoitteet ja toimintakulttuurin sekä he ovat mukana kehittämässä organisaation strategiaa. Kehittymisosaamisessa asiantuntijoiden osaamista hyödynnetään osallistamalla asiantuntijat mukaan eri projekteihin, visiointeihin sekä muutos- ja kehityshankkeisiin. Asiantuntijoiden substanssiosaaminen korostuu heidän persoonallisissa kyvyissä sekä ammatillisten perustaitojen hallitsemisessa. Asiantuntija omaa substanssiosaamista, kun hän hallitsee työyhteisön toimintaohjeet sekä tiedolliset ja taidolliset vaatimukset.

Nykyään työntekijät ovat yhä useammin oman työnsä asiantuntijoita ja organisaatiot tiimiorganisaatioita, jonka vuoksi asiantuntijoita ja asiantuntijatiimejä ei tarvitse johtaa hierarkkisesti tai autoritaarisesti. Kohdeorganisaation empirisen aineiston mukaan asiantuntijatyö on tietotyötä, jossa kokonaisuuden hahmottaminen, tiedon jakaminen, hyödyntäminen ja ajattelu ovat merkittävässä asemassa. Asiantuntijoiden osaaminen on inhimillistä pääomaa, joka tuottaa arvoa organisaatiolle. Jotta osaamisesta muodostunutta arvoa voidaan hyödyntää, on osaamispääomaa karitettava, kehitettävä, mitattava ja seurattava. Inhimillistä pääomaa ovat osaaminen, tiedot, taidot ja tiedon jakaminen.

Tieto ja oppiminen lähtevät henkilöstä itsestään. Oppiminen tarkoittaa asioiden sisäistämistä sekä jakamista ja yhteisen näkemyksen muodostamista. Oppivassa organisaatiossa työntekijät havaitsevat virheitä ja ongelmia sekä kyseenalaistavat tekemistään. Oppiva organisaatio kehittää osaamista. Organisaation oppimisen keskeisiä tekijöitä ovat tiimityö, prosessien kehittäminen, osallistava johtamisen kulttuuri, avoin ilmapiiri oppimiselle, tiedon kulkemisen mahdollistaminen, toiminnan arviointi, ongelmaratkaisukyky sekä yhteistä näkemystä luova visio- ja strategiaprosessi. Oppiminen tukee hyvää yrityskulttuuria, joka näkyy organisaation päivittäisessä toiminnassa. Vahva oppimiskulttuuri kehittää osaamista ja organisaation kilpailukykyä.

Henkilöstön johtamisen ja kehittämisen tavallisimpia osa-alueita ovat muun muassa työtehtävien suorittamisen tehostaminen, muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen, toiminnan laadun parantaminen sekä luovuuden ja innovatiivisuuden hyödyntäminen. Kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen merkittävämpiä keskittymisalueina ovat asiantuntijoiden suorituksen tehostaminen, innovatiivisuuden hyödyntäminen sekä työn laadun parantaminen. Liian suuri tulos- ja ohjeperäinen työskentely heikentävät innovatiivisuutta, työn laatua, työhyvinvointia ja tehokkuutta.

6.2 Miten osallistamista ja vuorovaikutusta hyödynnetään asiantuntijoiden osaamisen sekä johtamisen kehittämiseksi?

Yksilöiden sosiaalisten ja arvostuksen tarpeiden kannalta on merkittävää, että yksilöt ovat vuorovaikutuksellisessa kanssakäymisessä, tiimiytyvät, saavat palautetta toiminnastaan ja kehittyvät jatkuvasti. Lisäksi yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta on merkittävää, että organisaatiossa on osallistamista ja vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Osallistamisessa kehitetään työntekijöiden tekemistä, oppimista ja osaamista, jossa työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseen ja päivittäiseen työhön.

Organisaation osallistamista hyödynnetään osaamisen kehittämiseksi esimerkiksi tiimiytymisen, työkierron, sijaisjärjestelmien, tutoroinnin, mentoroinnin ja projekteihin sekä kehityshankkeisiin osallistumisen avulla. Osallistaminen tukee työntekijöiden asiantuntijuutta ja moniosaamista. Esimerkiksi moniosaamisella työnantaja ei ole tietyn prosessin työntekijän poissaolojen vuoksi hänestä riippuvainen, sillä poissaolevan henkilön voi korvata moniosaavalla henkilöllä. Esimiehet ja johtajat ovat tärkeässä asemassa työntekijöiden osallistamisessa. Tänä päivänä työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita, joita esimiehet valmentavat. Asiantuntijaorganisaatioiden esimiehet ovat valmentavia henkilöitä, jotka muodostavat asiantuntijoista tiimejä, joissa kullakin asiantuntijalla on oma rooli ja tehtävä. Tiimien ja ryhmien muodostaminen edesauttaa vuorovaikutuksellista kanssakäymistä. Vuorovaikutusta voidaan hyödyntää tietojohdamisella. Tietojohdamista voidaan hyödyntää mentoroinnilla ja keskustelulla. Vuorovaikutus kehittää sosiaalisia suhteita, yksilön älyllisiä resursseja ja se luo uusia verkostoja sekä ammatillisia suhteita. Ammatilliset suhteet ja verkostoituminen kehittävät osaamista ja ongelmanratkaisukykyä.

6.3 Tulosten merkitys kohdeorganisaatiolle ja tutkimukselle

Haastattelun tavoitteena oli tutkia kohdeorganisaation niitä menetelmiä, joilla osaamista, osallistamista ja vuorovaikutusta saadaan hyödynnettyä organisaatiossa tehokkaammin. Kohdeorganisaation pilottihaastatteluissa sekä varsinaisissa

haastatteluissa ilmeni, että prosessin laatutavoitteesta ollaan jäljessä ja asiantuntijoiden väliselle vuorovaikutukselliselle on tarvetta. Pilottihaastatteluissa, mentorointitapahtumassa ja haastatteluissa todettiin, että asiantuntijoiden välisellä vuorovaikutuksella voidaan parantaa prosessin laatua. Mentorointitapahtuma osoitti myönteisesti, että osallistaminen ja vuorovaikutus parantavat työn laatua, tuottavuutta ja osaamista. Viitaten varsinaisiin haastatteluihin, yhteistyö, mentorointi, työskentelytapojen vertailu ja vertausarviointi on merkityksellistä. Lisäksi kohdeorganisaation vahvuuksia on tiedon kerääminen, hyödyntäminen ja jakaminen. Vuorovaikutus ja mentorointi ovat merkittäviä osallistamisen muotoja, joissa tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti. On tärkeää, että asiantuntijoiden osaamiselle on implementoitu mittaristo, koska asiantuntijat ovat merkittävässä asemassa toteuttaessa organisaation strategisia tavoitteita. Mittariston avulla voidaan yksilöidysti kartoittaa ja seurata organisaation osaamista ja tiedon jakamista sekä hyödyntämistä. Mittaristosta kerättyjen tuloksien perusteella voidaan järjestää esimerkiksi koulutuksia tai mentorointitapahtumia. Kehityskeskustelujen lisäksi, kohdeorganisaation asiantuntijoille voitaisiin järjestää 360 asteen arviointeja, jossa asiantuntijat pääsevät arvioimaan toisiaan. Esimerkiksi vertaisarviointi mentorointitapahtumien aikana kehittää asiantuntijoiden vuorovaikutustaitoja ja työssäoppimista. Näiden järjestettyjen tapahtumien avulla voidaan seurata organisaation työntekijöiden osaamisen kehittymistä.

Kohdeorganisaation asiantuntijan mielipide mentorointitapahtumasta:

- *Yhdessä työskenteleminen ja mentorointi muiden työntekijöiden kanssa on avartavaa, etenkin jos työhön saa laaduntarkastajan näkökulman asioihin. Opin erityisesti vuorovaikutuksellisessa ilmapiirissä, jossa pääsee keskustelemaan muiden kanssa. Lisäksi tuon keskusteluissa esille alaan liittyvää tietoa, jotka olen saanut esimerkiksi uutisista tai intranetistä. Näiden asioiden vuoksi koen mentorointitapahtumat hyödyllisiksi.*

Perehdyttäminen on merkittävässä asemassa niin työsuhteen alkaessa kuin sen aikana. Kohdeorganisaation laatua, tuottavuutta ja onnistuneita muutoksien läpivientiä ylläpidetään perehdytyksellä, osallistavalla tiimityöllä, vuorovaikutuksella ja

mentoroinnilla. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että puutteellinen perehdytys vaikuttaa osaamiseen, sen kehittymiseen, työn tuottavuuteen ja laatuun. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen tutkimusten ja empirian mukaan henkilöstön perehdytys, tiimityöskentely, yhteistyö ja vuorovaikutus ovat merkittävä työntekijän kehittymisen, suoriutumisen ja tehokkaan tiedon jakamisen kannalta. Työntekijöille tulee laatia konkreettinen perehdytysuunnitelma työhön tullessa, joka käydään läpi työntekijän kanssa ennen työn aloittamista.

Jo työsuhteen alkaessa viestintä ja tieto tavoitteista ovat tärkeitä asioita tuottavuudelle, kuten luvussa kaksi Ilmarisen Evalua –tutkimus on osoittanut. Haastattelujen perusteella nopeat muutokset, puutteellinen viestintä ja epätieto tavoitteista ovat heikentäneet asiantuntijoiden tuottavuutta ja innovatiivisuutta.

Kohdeorganisaation arvot ovat niitä tekijöitä, jotka toteuttavat sen strategisia tavoitteita ja visiota. KYC Operations FI –organisaation asiantuntijoiden on omattava ja sovellettava Nordean arvoja työssään. Arvojen soveltaminen omassa työssä edellyttää organisaation tukea, osaamisen kehittämistä ja osallistamista, jotta asiantuntijat voivat soveltaa arvoja työssään.

Lisäksi useimmat tutkimukset osoittavat, että työntekijät sitoutuvat työhönsä paremmin paternalismin kautta, koska työntekijät arvostavat työnantajan huolehtivaa ja vaalittavaa ympäristöä. Paternalismi tarkoittaa toimintamallia, joka on organisaation sisäisiin sääntöihin perustavaa holhoavaa ja kontrolloivaa johtamistapaa. Paternalismin avulla voidaan valvoa työntekijöitä sekä samalla lujittaa työsuhdetta. Lisäksi paternalismin avulla voidaan tunnistaa työntekijät ja niiden lojaalisuus helpommin kuin perinteisin HRM-käytäntöihin. Paternalismin myönteisistä kannanotoista huolimatta, osa työntekijöistä vastustaa paternalismia, koska se voi luoda joillekin työntekijöille tunteen, että he ovat lastentarhakyttien kontrolloimia lapsia. Työntekijät voivat kokea olevansa irrationaalisia yksilöitä, joiden ihmisarvo on heikentynyt. (Fleming, 2005) Haastattelujen perusteella asiantuntijoiden mielestä kohdeorganisaatiossa noudatetaan välillä liiallisesti ohjeita ja seurataan tuloksia sekä laatustandardeja. Osa asiantuntijoista kokee tämän tyyppisen toiminnan hol-

hoavana ja kontrolloivana, joka heikentää heidän innovatiivisuutta, motivaatiota ja työhyvinvointia. Kuten luvussa kaksi Viitala toteaa, tarvitaan motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö osaamisen kehittämiseksi ja tuloksien aikaan saamiseksi. Lisäksi luvussa kaksi on verrattu liiallista tulosorientoitunutta organisaatiota joukkueeseen, joka yrittää voittaa otteluaan seuraamalla ainoastaan tulostaulua. Motivaation ja osaamisen heikentymisen lisäksi tulostaulun toistuva seuraaminen heikentää organisaation jäsenten innovatiivisuutta, oppimista, sitoutumista ja tuottavuutta.

Asiantuntijuus alkaa olla yleinen ilmiö monissa organisaatioissa. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja empirian kautta saatiin eriteltyä millaista osaamista organisaation asiantuntijat tarvitsevat sekä millaisia osallistamisen ja vuorovaikutuksen menetelmiä on olemassa osaamisen kehittämiseksi. Tutkimuksen onnistuneesta asiantuntijuuden ja asiantuntijoiden osaamisen määrittelystä huolimatta, mielestäni tuloksien yleistämiseen tarvitaan lisää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Toisaalta osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä löytyy kattavasti aiempia tutkimuksia, mikä helpotti tutkimuksen toteuttamista. Tämä tutkimus eroaa aiemmista tutkimuksista siten, että tutkimuksen viitekehys muotoiltiin organisaation osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä, asiantuntijuudesta sekä osallistamisesta ja vuorovaikutuksesta. Tämän pro gradu –tutkielman avulla voidaan toteuttaa uusia tutkimuksia liittyen osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen sekä tutkiessa asiantuntijoita.

6.4 Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset

Koska tutkimuksen haasteena oli löytää riittävästi kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia asiantuntijuudesta sekä tutkimuksen empiria kohdistui yhteen organisaatioon, ei tutkimuksen tuloksia voida yleistää. Tämän vuoksi asiantuntijuutta voitaisiin tutkia lisää joko määrällisillä tai laadullisilla tutkimuksilla. Jatkotutkimukseksi sopisi minkä tahansa toimialan asiantuntijoiden laadullinen tutkimus, jossa tutkitaan työntekijöiden osallistamisen ja vuorovaikutuksen tasoa. Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus on organisaation sosiaalista pääomaa, jonka vuoksi asiantuntijaorganisaation sosiaalista pääomaa voitaisiin tutkia jatkossa lisää yrityksen strategisena resurssina, esimerkiksi yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Toisena jat-

kohtauskehdotuksena on, että asiantuntijaorganisaatioille toteutetaan määrällinen tutkimus. Määrällisen tutkimuksen tuloksilla voidaan mitata esimerkiksi kuinka eri toimialat, asiantuntijoiden ikäluokat ja koulutustaustat eroavat toisistaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmista.

LÄHDELUETTELO

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.

Argyris, C., & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Organization development series. Reading, Mass, Wokingham: Addison-Wesley.

Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17.

Brown, M. & Rusnak, C. (2010). The power of coaching. *The public manager*. Winter.

Carmeli, A., Sheaffer, Z. & Halevi, M. (2008) Does participatory decision –making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? *Personnel Review*. Vol. 38. No 6.

Clutterbuck, D. (2014). *Everybody needs mentor*. Chartered institute of personnel and development. London.

Conner, M. & Clawson, J. (2004). *Creating a learning culture – Strategy, technology, and practice*. Cambridge University Press.

Drejer, A. (2000). Organizational learning and competence development. *Bradford* 7.4 (2000): 206-220.

Elele, J. & Fields, D. (2010). Participative decision making and organizational commitment. *Cross Cultural Management: An international Journal*. Vol. 17. No. 4.

Ellsworth, R. (2002). *Leading with purpose – The New Corporate. Realities*. Stanford Business Books. An Imprint of Stanford University Press. s. 1 – 21.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. (2002). Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet. Yliopistopaino. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino.

Fleming, P. (2005). 'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace. *Journal of Management Studies*. 42:7, s. 1469-1489.

Fuller, S. (2002). Knowledge management foundations. Butterworth Heinemann. University of Warwick. United Kingdom.

Garvey, B., Stokes, P. & Megginsson, D. (2014). Coaching and mentoring. Theory and practice. Second edition. Sage publications Ltd. California.

Grant, R.M. (2002). Cases for Contemporary Strategy Analysis. 3. painos. Blackwell publishers.

Grant, R.M. (1996). Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), 109-122.

Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience. Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*. s. 300 – 329. NTL Institute.

Haberberg, A. & Rieple, A. (2001). The Strategic Management of Organizations. Prentice Hall. Harlow.

Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. (2012). Organization theory: Modern, Symbolic, and postmodern Perspectives. 3. painos. Oxford: Oxford University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Hämeenlinna.

Huuhka, M. (2010). Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum. Helsinki.

Ichijo, K. & Nonaka, I. (2007). Knowledge creation and management – New challenges for managers. Oxford University Press. New York.

Isaacs, W. (1999). Dialogue, The Art of Thinking Together. New York: Random House Inc.

Isaacs, W. (1993). Taking Flight: Dialogue, Collective thinking and Organizational Learning. Organizational Dynamics.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2004). Exploring Corporate Strategy. 7. painos. Financial Times Prentice Hall.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY. Porvoo.

Kalling, T. & Styhre, A. (2003). Knowledge sharing in organizations. Daleke Grafiska AB. Malmö.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Talentum. Vantaa.

Kauhanen, J. (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOY. Porvoo.

Kauppila, R. (2007). Ihmisen tapa oppia – Johdatus sosiokonstruktiviseen oppimiskäsitykseen. WSOY. Juva.

Kotter, J. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, Vol. 7. s. 77-124.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kurkilahti, L. & Toivo, Ä. (2011). *Selviydy tai sukella – kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamismallilla*. Talentum. Helsinki.

Lawrence, T.B. (1999). *Institutional Strategy*. University of Victoria. *Journal of Management*. s. 161 – 188.

Lev, B. (2004). *Sharpening the Intangibles Edge*. *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 6, s. 109 – 116.

Longo, O.J. (2005). *Measuring team meeting success: does everyone really need to participate*. Thesis Prepared for the Degree of Master of Sciences. University of North Texas.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita. Helsinki.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tammerpaino Oy. Tampere.

Marr, B. (2008). *Impacting future value: How to manage your intellectual capital*. CMA Canada, AICPA and CIMA.

Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*. s. 370–396.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press. New York.

Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. *California Management Review*; Collection s. 11 – 24.

Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. 2. painos. Lontoo: Sage.

Niemelä, M., Pirker, A., & Westerlund, J. (2008). *Strategiasta tuloksiin: Tehokas johtamisjärjestelmä*. Helsinki: WSOYpro.

Nonaka, I., & Krogh, K. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization science* 20(3). s. 635-652.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998) The Concept of “Ba”. Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review Spring 1998*, 40, 3, s. 40-54.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company – How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. New York.

Otala, L. (2011). *Älyllinen kunto – Tuottavuutta työhön*. 1. painos. WSOY. Helsinki.

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOY. Porvoo.

Otala, L. (2004). *Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa*. 5. painos. WSOY. Vantaa.

Otala, L. (2001). *Osaajana opintiellä – Opas elinikäisen oppimisen matkalle*. 2. painos. WSOY. Porvoo.

Palmer, I. & Hardy, C. (2000). *Thinking about management*. Lontoo: Sage.

Pirnes, U. (2003). *Kehittyvä Johtajuus*. Otava. Kirkkonummi.

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*. s. 23 – 41.

Porter, M. (1996). What Is Strategy?. Harvard Business Review. s. 61 – 78.

Saarikoski, S. (2015). Dettmann ja johtamisen taito. WSOY. Helsinki.

Sarala, U. & Sarala, A. (2003). Oppiva organisaatio – Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Schein, E. (1999). Process consultation revisited – Building the helping relationship. Addison-Wesley. Massachusetts Institute of Technology.

Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.

Stenberg, M. (2012). Tiedon jakaminen organisaatiossa – Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes print. Tampere.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (2002). Knowledge management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Porvoo.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaaminen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tuomi L. & Sumkin T. (2010) Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki. WSOYpro.

Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Juva.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R. (2006). Johda osaamista – Osaamisen johtaminen, teoriasta käytäntöön. 2. painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Edita Prisma Oy. Helsinki.

Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based view of The Firm. Strategic Management Journal. Vol. 5. s. 171 – 180.

Zack, M.H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, vol. 4, no. 3. s. 125 – 145.

Verkkolähteet:

Aro, T. (2015). Huono johtaminen syö kannattavuutta. Ilmarinen. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2018].

Saatavilla: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/huono-johtaminen-syo-kannattavuutta/>

Helakorpi, S. (2004). Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 13.6.2018].

Saatavilla: https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf

Kirves, A. (2013). Tieto – ja miten sitä johdetaan. Ratkaisu. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.6.2018].

Saatavilla:

https://www.cgi.fi/sites/default/files/files_fi/flipbook/Ratkaisu_2_2013/Ratkaisu_2_2013.html - p=25

Lyytinen, J. (2015). Hyvä johtaminen parantaa kannattavuutta. Helsingin Sanomat. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2018].

Saatavilla: <http://www.hs.fi/talous/a1450333309553>

Suhonen, T. (2013). Elävä strategia vaatii vuorovaikutusta. Turun kauppakorkeakoulun Mercurius –lehti. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.6.2018].

Saatavilla: <https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/tutkimus/nostot/Sivut/case-lainema.aspx>

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELULOMAKE ASIANTUNTIJOILLE



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Teema 1 – Osaaminen

- 1) Millaista osaamista organisaatio edellyttää sinulta?
- 2) Mikä on osaamisesi taso mielestäsi tällä hetkellä (mitkä ovat vahvuutesi ja missä haluat kehittää itseäsi)?
- 3) Mitkä asiat vaikuttavat osaamiseesi?

Teema 2 – Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

- 1) Kuinka osaamista johdetaan ja kehitetään organisaatiossasi?
- 2) Kuinka osaamisen kehittymistä seurataan?
- 3) Millä tavalla kehität sekä ylläpidät oppimista ja osaamistasi?
- 4) Millä tavalla voit hyödyntää organisaatiosi arvoja osaamisesi kehittämiseksi?
- 5) Mikä on mielestäsi tärkein asia osaamisen kehittämiseksi?

Teema 3 – Osallistaminen

- 1) Millä tavalla olet mukana erilaisissa prosesseissa?
- 2) Millä tavalla hyödynnät osallistamista organisaatiossasi sen arvot huomioiden?

Teema 4 – Vuorovaikutus

- 1) Millä tavalla hyödynnät tietoa ja tiedon jakamista työssäsi (sekä sisäistä, että ulkoista tietoa/tietomateriaalia)?
- 2) Millä tavalla vuorovaikutusta voi hyödyntää työssäsi?
 - kuinka hyödynnät keskustelua?
 - kuinka hyödynnät mentorointia?
 - millaista hyötyä mentoroinnista sinulle on?

LIITE 2. HAASTATTELULOMAKE ASiantuntijatiimin ESIMIEHELLE



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Teema 1 – Osaaminen

- 1) Millaista osaamista asiantuntijoilta edellytetään organisaatiossasi?
- 2) Mikä on tämän hetkinen asiantuntijoiden osaamisen taso (mitkä ovat tiimisi vahvuudet ja missä haluat vielä kehittää tiimiäsi)?
- 3) Mitkä ovat tiimin suorituskyvyn avaintekijät menestykselle organisaation arvot huomioiden, sekä millaisia resursseja avaintekijät edellyttävät?

Teema 2 – Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

- 1) Kuinka osaamista johdetaan ja kehitetään organisaatiossasi?
- 2) Millä tavalla asiantuntijan oppimista sekä kehittymistä tuetaan ja hyödynnetään?
- 3) Kuinka osaamisen kehittymistä seurataan?
- 4) Millaisia mittaristoja käytetään osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä?
- 5) Millaisia tavoitteita organisaatiollasi on henkilöstön osaamisen kehittämisen ja johtamisen suhteen?

Teema 3 – Osallistaminen

- 1) Millä tavalla osallistamista voi hyödyntää asiantuntijoiden työssä?
- 2) Kuinka asiantuntijoiden osallistamista voidaan hyödyntää organisaation arvot huomioiden?
- 3) Millaisia tavoitteita organisaatiollasi on henkilöstön osallistamisen suhteen?

Teema 4 – Vuorovaikutus

- 1) Millä tavalla tietoa ja tiedon jakamista voi hyödyntää asiantuntijoiden kesken?
- 2) Millä tavalla asiantuntijoiden vuorovaikutusta voi hyödyntää päivittäisessä työssä?
 - Kuinka keskustelua voi hyödyntää asiantuntijoiden kesken?
 - Kuinka mentorointia voi hyödyntää asiantuntijoiden kesken?