



LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteiden osasto

**90661K Kandidaatintutkielma
Johtaminen ja organisaatiot
Henkilöstön vahvuudet ja niiden kehittäminen
Etelä-Karjalan Osuuspankissa**

22.2.2006

LTY/KATI

Sanna Sievänen

0230439

ESIPUHE

Tutkielmani sai luultavasti alkunsa jo monia vuosia sitten, kun ensimmäisiä kertoja vierailin isäni kanssa Luhangan Osuuspankissa. Siellä sain istua pankin tiskillä ja syksyisin sain hienon koulurepun, joka oli täynnä erilaisia koulutarvikkeita. Nämä olivat muistoja, jotka syöpyivät pienen tytön mieleen positiivisina kokemuksina Osuuspankista.

Hieman vanhempana hain Etelä-Karjalan Osuuspankkiin kesätöihin hyvällä menestyksellä. Vuodesta 2002 olen työskennellyt sekä kesäisin että kiireisimpinä aikoina pankissa ja nauttinut sen viihtyisästä työympäristöstä sekä mukavien työtovereiden seurasta. Tästä minulle on jäänyt mielenkiinto pankin henkilöstöä ja sen kehittämistä kohtaan.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 1.1 TUTKIMUKSEN KOHDEILMIÖ JA KÄSITTEET | 1 |
| 1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT | 2 |
| 1.3 TUTKIMUSMENETELMÄT | 3 |
| 1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE JA RAJAUKSET | 3 |
| 2 KIRJALLISUUSKATSAUS | 5 |
| 2.1 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN | 5 |
| 2.2 HENKILÖSTÖSTRATEGIA | 8 |
| 2.3 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN | 12 |
| 2.3.1 <i>Henkilöstön kehittämistarpeet</i> | 13 |
| 2.3.2 <i>Henkilöstön kehittämismenetelmät</i> | 15 |
| 2.4 MUUTOSJOHTAMINEN | 18 |
| 2.5 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO | 20 |
| 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN | 22 |
| 4 EMPIRIA | 25 |
| 4.1 OSUUSTOIMINTA | 25 |
| 4.2 ETELÄ-KARJALAN OSUUSPANKKI | 26 |
| 4.3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ETELÄ-KARJALAN OSUUSPANKISSA | 28 |
| 4.4 ETELÄ-KARJALAN OSUUSPANKIN HENKILÖSTÖSTRATEGIA | 29 |
| 4.5 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TÄRKEIMMÄT OSA-ALUEET ETELÄ-KARJALAN OSUUSPANKISSA | 31 |
| 4.6 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN ETELÄ-KARJALAN OSUUSPANKISSA | 32 |
| 4.6.1 <i>Henkilöstön vahvuudet Etelä-Karjalan Osuuspankissa</i> | 35 |
| 4.6.2 <i>Henkilöstön vahvuuksien kehittäminen Etelä-Karjalan Osuuspankissa</i> | 37 |
| 4.7 MUUTOSJOHTAMINEN ETELÄ-KARJALAN OSUUSPANKISSA | 39 |
| 4.8 ETELÄ-KARJALAN OSUUSPANKIN NÄKÖKULMIA TULEVAISUUTEEN | 40 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET | 42 |
| LÄHTEET | 48 |
| LIITTEET | 52 |
| LIITE 1. TEEMAHAASTattelun Kysymyslomake | 52 |

1 JOHDANTO

Tämä kauppatieteiden kandidaatin tutkimus on tehty Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa johtaminen ja organisaatiot -pääaineeseen. Tutkimuksen aiheena on henkilöstön kehittäminen, jota tutkitaan teemahaastatteluiden avulla.

Eliisa Troberg on tutkimuksissaan havainnut, että osuuskuntien tärkein voimavara ovat ihmiset. Kaikki hänen löytämänsä osuuskuntien selviytymistekijät liittyivät ihmisiin, eivätkä esimerkiksi investointeihin tai kalustoon. Osuuskuntamuotoon liittyviä vahvuuksia ovat organisaation ketteruus, mataluus sekä joustavuus, joka edistää innovointia. Henkilöstöllä eli ihmisillä on vaikutus kaikkiin näihin vahvuuksiin, sillä ihmiset luovat organisaation. (Pellervo-Seura ry 2005, 47.)

Ihmisten ollessa osuuskuntien tärkein voimavara, tulee henkilöstöä kehittää ja löytää vahvuuksia eli osuustoiminnan menestystekijöitä henkilöstöstä. Tutkimuksessa haastatellaan Etelä-Karjalan Osuuspankin johdon sekä henkilöstön edustajaa ja pyritään näin löytämään vahvuuksia henkilöstöstä eli ihmisistä, joita voisi korostaa ja näin kehittää henkilöstöjohtamista aineisen muutoksen keskellä. Tavoitteena on siis löytää tämänhetkisistä vahvuuksista keinoja kehittää ja johtaa henkilöstöä. Tutkimus ottaa osaa henkilöstön kehittämistä koskevaan akateemiseen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Organisatorisella tasolla tutkimus keskittyy osuustoiminnalliseen Etelä-Karjalan Osuuspankkiin.

1.1 Tutkimuksen kohdeilmiö ja käsitteet

Tutkimuksen kohdeilmiö on Etelä-karjalan Osuuspankki. Tutkimus liittyy Lappeenrannan teknillisen yliopiston projektiin ”Osuustoimintayritysten

menestystekijät ja niiden johtaminen”. Osuustoiminnan liiketaloustieteellinen tutkimushanke tuottaa osuuskuntien menestymisen kannalta oleellista uutta tietoa ja ymmärrystä osuustoimintayritysten strategiatyön tueksi. Tutkimuksen käsitteitä ovat henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia, henkilöstön kehittäminen ja henkilöstön vahvuudet sekä muutosjohtaminen. Näiden käsitteiden avaamiseen käytin sekä suomalaista että ulkomaalaista kirjallisuutta.

Tutkimus keskittyy pääosin nykytilaan, mutta haastatteluissa käytiin läpi myös mennyttä aikaa, jotta päästiin etenemään luontevasti ja loogisesti nykyaikaan. Haastattelun viimeinen kysymys käsittelee tulevaisuutta ja haastateltujen näkökulmia tulevaisuuteen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteeksi olen asettanut etsiä vastausta siihen, miten henkilöstön vahvuuksia kehitetään Etelä-Karjalan Osuuspankissa. Näin tutkielman tutkimusongelmiksi muodostuivat:

1. ”Mitkä ovat henkilöstön vahvuudet Etelä-Karjalan Osuuspankissa?”
2. ”Miten Etelä-Karjalan Osuuspankissa kehitetään näitä henkilöstön vahvuuksia?”

Henkilöstöön sekä henkilöstön kehittämiseen pohjautuvia tutkimuksia on tehty useita sekä Suomessa että ulkomailla. Tämän voi huomata runsaasta kirjallisuuden määrästä. Henkilöstön vahvuuksien kehittämistä ei tiedäkseni kuitenkaan ole aiemmin tutkittu Etelä-Karjalan Osuuspankissa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkielman tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kahden henkilökohtaisen teemahaastattelun avulla, mitkä olivat muodoltaan puolistrukturoituja. Haastatellut edustavat sekä pankin johtoa että henkilöstöä, joten analyysiä tehdään sekä johdon että henkilöstön näkökulmasta. Haastattelussa esiintyivät tietyt teemat, joita teoria osuus käsittelee. Teemat käytiin läpi haastattelun kannalta parhaassa järjestyksessä ja laajuudessa, koska haastateltavat olivat organisaation eri tasoilta, joten heillä oli kokemusta ja tietoa erilaisista asioista.

Haastattelut litteroitiin ja analyysitapoina käytettiin teemoittelua ja tyypittelyä. Teemoittelua käytettiin, koska tekstistä poimittiin keskeisiä asioita sekä teoria ja empiria olivat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Koska kysymyksessä oli joiltakin osin käytännön ongelmien ratkaiseminen, sopi teemoittelu tähän hyvin. Tyypittely tarkoittaa puolestaan aineiston ryhmittelyä samankaltaisiin tarinoihin.

Tutkimuksessa tarkastellaan vain yhtä yritystä, Etelä-Karjalan Osuuspankia, joten tämä rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tutkielman tutkimustapana käytettiin appreciative inquiryä eli tarkoituksena oli löytää positiivisten asioiden kautta keinoja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Tämä tapahtuu olemassa olevien positiivisten kokemusten tiedostamisella ja vahvistamisella.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tavoitteeseen pääsemisen kannalta oli mielestäni tärkeää edetä teoriassa riittävän yleiseltä tasolta edelleen käsitteiden hierarkiassa yksittäiselle ta-

solle. Kirjallisuuskatsauksessa edetään näin ollen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöstrategian kautta henkilöstön kehittämiseen. Näin teorian sisällä säilytetään loogisuus ja tarkkaillaan millaisten käsitteiden alle henkilöstön kehittäminen asettuu. Samanlainen hierarkia toistuu empirian puolella. Koska halusin selvittää laajemmalti, mihin henkilöstön kehittäminen Etelä-Karjalan Osuuspankissa pohjautuu, käsittelen empiriassa myös henkilöstön johtamista Etelä-Karjalan Osuuspankissa sekä pankin henkilöstöstrategiaa.

Haastatteluja tehdessä huomasin kuinka kiinteästi muutos ja muutosjohtaminen liittyvät Etelä-Karjalan Osuuspankin henkilöstöön tällä hetkellä. Tämän vuoksi oli mielestäni tärkeää hieman käsitellä myös muutosjohtamista teoriassa. Henkilöstön kehittämiseen panostaminen voi nimittäin osaltaan helpottaa organisaation toimintaa muutoksen kourissa. Kuten Kauhanen (2003, 141) toteaa, on muutoksesta tullut pysyvä olotila, joten yrityksen kannalta henkilöstön oikeanlainen kehittäminen on yhä tärkeämpi työkalu muutokseen.

Tutkimusraportin toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen teoria. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen suorittamista sekä tutkimusmenetelmiä syvemmin. Neljännessä luvussa esitellään raportin empiriaosuus eli osuustoiminnallisuuden käsite sekä kohdeyritys eli Etelä-Karjalan Osuuspankki. Luvussa esitellään myös johdon ja henkilöstön näkökulmasta teemahaastattelun tuloksia ja verrataan näitä teorian käsitteisiin. Luvussa viisi esitetään johtopäätöksiä sekä vastataan tutkimuskysymyksiin.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään henkilöstön kehittämisen kannalta tärkeitä käsitteitä. Kokonaiskuvaa aiheeseen rakennetaan laajemmasta käsitteestä kohti henkilöstön kehittämisen rajaamista. Näitä käsitteitä ovat henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia sekä henkilöstön kehittäminen alakäsitteinään henkilöstön kehittämistarpeet ja henkilöstön kehittämismenetelmät. Lopuksi kirjallisuuskatsauksessa käsitellään muutosjohtamista siitä näkökulmasta, kuinka se voi olla helpompaa jos henkilöstöä on kehitetty organisaation kannalta kannattavaan suuntaan, valmistuen muutokseen.

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen koskettaa yrityksen toiminnan ydintä. Viitala (2004, 12) tietää, että henkilöstöjohtaminen on jaettu perinteisesti kirjallisuudessa sekä liikkeenjohdollisessa ajattelussa kolmeen pääalueeseen eli johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Käytännön elämässä nämä käsitteet kuitenkin sulautuvat toisiinsa.

Viitalan (2004, 10) mukaan lähes jokainen yritys myöntää henkilöstön olevan sen tärkein voimavara. Moni kuitenkin unohtaa, että henkilöstöstä riippuu jopa koko yrityksen olemassaolo. Liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa on vakiintunut käsite strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tämän käsitteen mukaan valittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Kaiken toiminnan takana on aina ihminen tai joukko ihmisiä.

Samaan aikaan henkilöstö on voimavarana hauras. Jos tämä voimavara vaihdettaisiin kerralla kokonaan, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi. Henkilöstön samanaikainen siirtyminen pois tehtävistään voisi merkitä vakavia ongelmia sekä asiakkaiden luottamuksen horjumista. Myös henkilöstön osaamisen puutteet heijastuvat suoraan yrityksen maineeseen. (Viitala 2004, 10.) Lehto (1990, 109–110) lisää, että ihmisten muodostama voimavara tulisi rinnastaa aineelliseen pääomaan. Henkistä pääomaa pitäisi nimittäin tarkastella samasta näkökulmasta kuin aineellista pääomaa eli mieltä esimerkiksi henkisen pääoman tuottoastetta ja kiertonopeutta. Aineellisen pääoman ohella henkiseen pääomaan pätee myös se, että tulevien henkilöstöressurssien suunnittelu ei riitä vaan on myös pidettävä huolta niiden poistumisesta.

Henkilöstöjohtaminen viittaa käytäntöihin ja tapoihin, joita tarvitaan toteuttamaan henkilöstön näkökantoja johtamisessa (Dessler 1999, 2). Itse henkilöstötoiminto on muuttunut samoin kuten sitä ympäröivä yhteiskuntakin. Henkilöstöjohtamiseen heijastuvat sekä arvomaailman muutokset ja työrytmin kiihko että jatkuvasti kiristynyt kilpailu ja markkinoiden muuttuminen globaaleiksi. (Valvisto 2005, 187.) Suomessa henkilöstöjohtaminen keskittyy henkilöstövoimavarojen johtamiseen, sillä yrityksen kilpailukyvyn kannalta katsottuna henkilöstö on kriittinen voimavara (Viitala 2004, 12). Henkilöstöön voi kohdistua ristiriitaisiakin paineita, joista yritys voi kuitenkin selviytyä hakemalla henkilöstötoiminnolle roolin, joka tukee onnistumista pitkällä tähtäimellä. Tämä strategisen tason lähestyminen vaatii monessa yrityksessä muutoksen, sillä henkilöstöyksiköt ovat tähän asti joutuneet jäämään paljolti operatiivisen tason toimijoiksi. (Valvisto 2005, 187.) Desslerin (1999, 12) mukaan asia on hieman toisin. Hän näkee, että suurin muutos henkilöstövoimavarojen roolissa on sen lisääntyvä osallistuminen strategian kehittämiseen ja implementointiin.

On olemassa monia eri malleja ja määritelmiä siitä, mitkä ovat henkilöstöjohtamisen tehtävät yrityksessä. Yksi tunnetuimmista malleista on Dave Ulrichin kehittämä. Ulrichin (1997) mukaan henkilöstöjohtajat lisäävät organisaation arvoa neljän eri roolin avulla. Nämä roolit ovat: hallinnollinen asiantuntija (administrative expert), työntekijä mestari (employee champion), strateginen partneri (strategic partner) ja muutos agentti (change agent). Roolit jaetaan sekä tarkastelun aikajänteen että toiminnan kohteen mukaan. Pitkän aikavälin tarkastelu on strategista ja lyhyen tähtäimen tarkastelu on operatiivista. Toiminnan kohde vaihtelee ihmisistä henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Kuvio 1 esittää roolien jakautumista suuntautumisten mukaan.

| | Ihmiset | Prosessit |
|-------------------------------|--------------------|-----------------------------|
| Strateginen toiminta | Muutos agentti | Strateginen partneri |
| Operatiivinen toiminta | Työntekijä mestari | Hallinnollinen asiantuntija |

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät yrityksen kehittämisessä. (Ulrich 1997)

Ulrichin (1997) mukaan henkilöstöjohtamisessa on kyettävä huomioimaan sekä strateginen että operatiivinen tarkastelu. Näin operatiivinen eli jokapäiväinen toiminta tukee strategisia tavoitteita. Henkilöstöjohtamisen prosesseja on kehitettävä ja ylläpidettävä vastaamaan yrityksen vaatimuksia. Toinen toiminnan kohde on vuorovaikutus ihmisten kanssa. Aikajänne ja toiminnan kohde määräävät henkilöstöjohtamisen toiminnan ja sisällön.

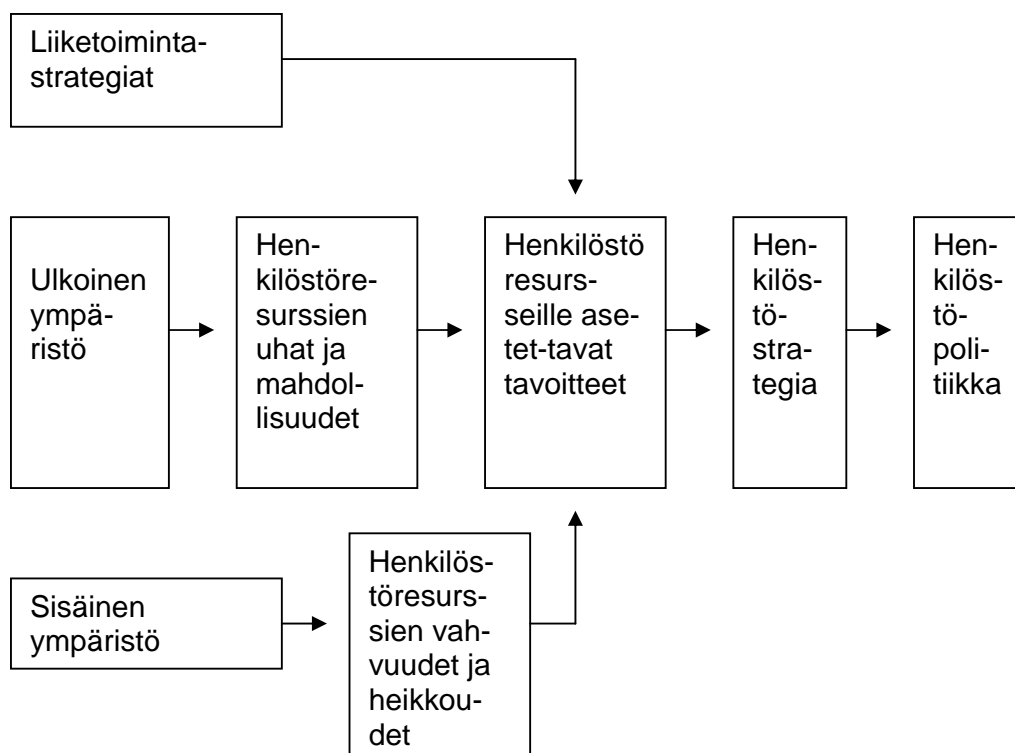
Lyhyen tähtäimen rooleista hallinnollinen asiantuntija keskittyy yrityksen infrastruktuurin johtamiseen ja työntekijä mestari puolestaan korostaa henkilöstön ohjausta ja tukemista. Pitkän aikavälin rooleista strateginen partneri keskittyy strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja muutos agentti nimensä mukaisesti uudistumisen ja muutoksen johtamiseen.

2.2 Henkilöstöstrategia

Liiketoimintaa ajateltaessa strategisen johtamisen alkuvaiheet ajoittuvat 1960-luvun alkupuolelle. Käsitteinä ”strategia” ja ”strategia-ajattelu” ovat kuitenkin vuosituhansia vanhoja ja juontavat juurensa sodankäynnin piiristä. Tässä yhteydessä strategia tarkoittaa oppia sodan voittamisesta ja sodan johtamisen taitoa. Nykyään strategia tarkoittaa liikkeenjohdon toimintasuunnitelmaa, joka koskee yritystä tai muuta laajempaa toimintakokonaisuutta ja ulottuu pidemmälle ajanjaksolle. Strategia määrittelee organisaation liiketoiminnan luonteen ja laajuuden nojautuen toimintaympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Strategian ohjaamana organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. (Kauhanen 2003, 17–18.) Viitala (2004, 13) tarkentaa, että henkilöstöjohtamisen alueella pitkän aikavälin linjaukset luodaan laatimalla henkilöstöstrategia, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja on täysin linjassa sen kanssa.

Aaltosen et al. (2004, 125) mukaan henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaiskäsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi varmistamiseksi. Kauhasen (2003, 21) mukaan henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet,

kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstöhallinnon eri osa-alueille. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tuottaa tietoa tulevasta henkilöstötarpeesta sekä määrän että laadun suhteen. Kuvio 2 havainnollistaa sisäisen ja ulkoisen ympäristön kytkeä liiketoimintastrategiaan ja henkilöstöstrategiaan (Vanhala et al. 2002, 320).



Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli. (Vanhala et al. 2002)

Kauhanen (2003, 22–24) jatkaa, kuinka ulkoisen ympäristön kartoituksella pyritään selvittämään ulkoiseen ympäristöön liittyvät uhat ja mahdollisuudet. Ulkoisessa ympäristössä henkilöstövoimavarojen kannalta keskeisiä asioita ovat muun muassa lainsäädäntö, suhdannevaihtelut, teknologia,

työmarkkinat, poliittinen tilanne sekä ammattiyhdistysliike. Organisaation sisäinen ympäristö jakautuu sen sijaan toisaalta organisaation henkilöstön ominaisuuksiin ja toisaalta organisatorisiin tekijöihin. Arvioitaessa henkilöstövoimavarojen vahvuuksia ja heikkouksia keskeisiä asioita ovat muun muassa koulutus rakenne, tieto- ja taitotaso, tuottavuus, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys ja yhteistyökyky. Näiden tietojen avulla voidaan muodostaa käsitys nykyisen henkilöstön mahdollisuuksista vastata organisaation tuleviin henkilöstötarpeisiin. Organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstöresursseille asetettaviin tavoitteisiin, ovat organisaation koko, rakenne sekä organisaatiokulttuuri.

Dessler (1999, 12–15) kuvaa strategiaa yrityksen suunnitelmaksi tasapainottaa sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien kanssa, jotta kilpailuetu säilytettäisiin. Hän lisää, että strategiat riippuvat nykyisin lisääntyvässä määrin organisationaalisen kilpailukyvyyn vahvistamisesta ja sitoutuneiden tiimien rakentamisesta. Nopeasti muuttuvassa, maailmanlaajuisesti kilpailukykyisessä sekä laatu-orientoituneessa ympäristössä yrityksen henkilöstö nähdään usein kilpailuedun tuojana. Onkin yleisempää, että henkilöstötoiminto osallistuu yrityksen strategian kehittämiseen ja implementointiin jo aikaisessa vaiheessa kuin että henkilöstötoiminto vain reagoisi strategiaan. Henkilöstöjohtamiselle annetaankin strategiset tavoitteet, jotta liiketoiminta parantuisi ja jotta organisaatiokulttuuri, joka vaalii innovaatioita ja joustavuutta, kehittyisi. Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa HR-toiminnon hyväksymistä strategiseksi kumppaniksi yrityksen strategioita laadittaessa sekä näiden strategioiden käyttämistä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla. Myös Valvisto (2005, 189) myöntää, että henkilöstöyksikön rooli johdon strategisena kumppanina on äärimmäisen tärkeä. Jos tätä kumppanuutta ei ole, valuu yrityksen energiaa koko ajan hukkaan.

Valviston (2005, 203–204) mukaan yrityksen strategia pitää purkaa konkreettiseksi ja tavoitteelliseksi tekemiseksi ennen kuin se toteutuu. Valviston mielestä tämä on teoriassa helppoa, sillä tavoitteet asetetaan strategialähtöisesti ja niiden toteutumista seurataan. Jotta HR-toiminnosta tulisi osa yrityksen strategiaa, tulee strategian olla olemassa ja tavoitteet on kyettävä muotoilemaan oikein. Tavoite on järkevä vasta silloin, kun se on mitattavissa ja siitä löytyy kytkös strategiaan. Muistisääntönä pidetään ”fiksu” tavoitetta (SMART), joka on siis tarkka (Specific), mitattavissa (Measurable), mahdollista saavuttaa (Achievable), tähtää tulokseen (Result oriented) ja on aikaan sidottu (Time based). Toisena sääntönä pidetään sitä, että yhden työntekijän tavoitteiden lukumäärä ei saa olla yli viiden. Jotta henkilöstöyksiköstä tulisi johdon strateginen kumppani, on henkilöstöjohtajan sekä koko henkilöstöyksikön mittarit johdettava kuitenkin liiketoimintastrategiasta. Viitala (2004, 13) näkee, henkilöstöpolitiikka on väline toteuttaa strategiaa operatiivisella tasolla. Se määrittää käytännön tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, joilla strategiaa toteutetaan.

Fombrun et al. (1984, 11) toteaa, että maailmanlaajuisen laskusuhdanteen, kilpailun lisäyksen ja runsaan henkilöstötarjonnan vuoksi organisaatiot alkoivat kiinnittää parempaa huomiota henkilöstövoimavaroihinsa. Inhimillisen pääoman huomioimisen tarkoituksena oli osaltaan kiristää välinpitämätöntä organisaatiota. Gratton et al. (1999, 117–118) väittää, että kehitys byrokraattisesta henkilöstön johtamisesta strategisesti integroituun henkilöstövoimavarojen johtamistoimintoon on tavoiteltavaa jokaiselle organisaatiolle, joka haluaa johtaa ihmisiä tehokkaasti. Varomaton yleismaailmallisten mallien käyttäminen voi kuitenkin johtaa sopimattomien henkilöstöstrategioiden ja –prosessien toteutukseen. Lopputuloksena henkilöstöstrategia ei palvelekaan työllistävän organisaation tarpeita. Gratton et al. (1999, 204) huomaa, että organisaation arvot vaikuttavat suuresti johtajien kykyyn tuoda strateginen näkökulma ihmisten johtamiseen.

2.3 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen nousi kiinnostuksen kohteeksi 1980-luvulla. Kauhasen (2003, 141–153) mukaan osaaminen on nykyään tärkeä osa organisaation menestystä. Yksilön ja tiimin pätevyyttä verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen ja siltä pohjalta löydetään kehittämistarpeet ja keinot tarpeiden tyydyttämiseksi. Oppivan organisaation periaatteet ovat monen organisaation kehittämisen perustana. Yhden määritelmän mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja joka kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. Organisaation oppiminen noudattaa tiettyä kehää, jonka osat ovat: oppiminen ja kokemus, opitun arviointi, opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi sekä opitun mallin soveltaminen uudessa tilanteessa.

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan yrityksen henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason ylläpitämistä sekä lisäämistä erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla. Kehittämisen tavoite on, että henkilöstö kykenee hoitamaan sekä nykyiset että tulevat tehtävänsä menestyksellisesti. (STK 1989, 128.) Hätösen (1998, 7) mukaan suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että yrityksellä on oikeissa paikoissa oikealla hetkellä oikeita henkilöitä oikeilla tiedoilla, taidoilla ja valmiuksilla varustettuna.

Oikein laadittu henkilöstöressurssien kehittämispoliittikka vaikuttaa myös muutoksen toteuttamiseen. Kehittämisen edistämiseksi henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja edistymiseensä. Lisäksi henkilöstölle tulisi asettaa selvät ja järkevät tavoitteet sekä yhdistää halu kehittymiseen yksilön perusominaisuuksiin. Halusta kehittyä seuraa muutos parempaan ja sitä myöten voittamisen tunne. Psykologian mukaan kaikki yksilöt haluaisivat olla voittajia tai ainakin voittajien joukossa. Näin ollen, jos yksilö saa tilaisuuden toimia yrityksen yhteisten tavoitteiden puitteissa

sopivan itsenäisesti ja ”pitää pintansa”, pyrkii hän joko olemaan voittaja tai tukemaan voittajia. (Lehto 1990, 108–110.)

2.3.1 Henkilöstön kehittämistarpeet

Kauhanen (2003,141) toteaa, että muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Tämä edellyttää kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on kyky oppia nopeasti uutta ja valmius omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Säilyäkseen kilpailukykyisinä organisaatioiden on uusiuduttava jatkuvasti. Osaamisen kehittäminen onkin entistä useammalla organisaatiolla osana strategiaa ja sen toteuttamista. Henkilöstön kehittäminen on yksi organisaation keinoista varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen jatkossakin.

Puhuttaessa henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista pitää analysoida varsin yksityiskohtaisesti, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy kunkin yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyisiin työtehtäviin sekä erityisesti tulevaisuuteen. Kauhanen (2003, 143–145) puhuu pätevydestä eli kompetenssista. Tähän käsitteeseen kuuluu monta asiaa kuten kompetenssin eri osat, motivaatio, ihmisen oma henkinen ja fyysinen energia sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Kompetenssin eri osa-alueita ovat tiedot, taidot, kokemus, ihmissuhdeverkostot sekä arvot ja asenteet. Nämä tekijät yhdessä muodostavat henkilön pätevyyden. Henkilön kehittämistarve tiedetään, kun pätevyyttä verrataan erilaisin menetelmin työn vaatimiin tekijöihin.

Lämsän et al. (2002, 155–158) mukaan palvelualojen henkilöstön koulutustaso on tänä päivänä korkea ja tämä vaikuttaa henkilöstön työlleen asettamiin odotuksiin. Esimiehen tulee miettiä, miten suunnata henkilöstön

odotukset korkeasta vapausasteesta, itsenäisyydestä ja itsensä toteuttamisesta kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstön ja työn välisessä suhteessa voidaan erottaa kolme kriittistä aluetta: osaamisen kehittäminen, jaksamisesta huolehtiminen ja sitouttaminen. Yhteisiin tavoitteisiin päästään organisoimalla työt projekteihin ja tiimeihin, joiden toimintaan liittyy vapautta ja itsenäisyyttä. Henkilöstön sitoutuminen kertoo terveestä motivaatiosta, ihmisen tahdosta ja velvollisuudentunteesta suoriutua tehtävistään. Sitouttamisessa on tärkeää, että esimies osaa tunnistaa alaisten sitoutumisen kohteita ja osaa päätellä sitoutumisen luonnetta.

Sitouttamisen ohella Lämsä et al. (2002, 161–162) näkee toisen alueen eli monipuolisen osaamisen sekä aikaisempaa voimakkaamman panostamisen tietojen ja taitojen kehittämiseen palvelualojen keskeisenä menestystekijänä. Työntekijöillä tulee olla hyvä ammattitaito ja heidän oppimisensa ja motivaationsa on suunnattava tarkoituksenmukaisella tavalla. Ammatillinen osaaminen merkitsee sellaisia tietoja, taitoja ja motivaatiota, joiden avulla työntekijä suoriutuu hyvin työtehtävistään ja kehittää valmiuksiaan aktiivisesti.

Palvelualan yrityksessä Lämsän et al. (2002, 164–165) mukaan palvelun aineettomuus, ainutkertaisuus ja vuorovaikutteinen tapahtumaluonne merkitsevät, että palveluyrityksen henkilöstölle syntyy kokemuksen myötä paljon intuitiivista ja käytännöllistä osaamista, joka on yrityksen voimavara. Tämän tiedon ja taidon siirtäminen erityisesti uusille työntekijöille on haaste. Tällainen hiljainen tieto on kokemuseräistä ja kehittynyt vuosien saatossa osaksi ammattitaitoa. Hiljainen tieto auttaa työntekijää toimimaan kunakin hetkenä ja se sisältää uskomuksia, malleja sekä oletuksia toiminnasta. Hiljaisen tiedon siirrossa on tärkeää luoda kannustava ilmapiiri työntekijöiden keskuuteen, jotta kokemuseräinen tieto saadaan esiin. Näin yksilöiden osaamisesta tulee yhteisön osaamista ja yrityksestä oppiva työyhteisö.

Jaksaminen töissä, eli kolmas kriittinen alue henkilöstön ja työn välisessä suhteessa, koetaan Lämsän et al. (2002, 169–172) mukaan haasteena nykyään. Henkilöstöön kohdistuvat supistukset ja työyhteisöjen muutokset lisäävät työmäärää ja kiireellisyyttä ja erityisesti asiakaspalvelutyössä tunnetyön tekeminen kuormittaa. Työhyvinvointi ja toimintakyky ovatkin oleellisia työssä jaksamisen kannalta.

2.3.2 Henkilöstön kehittämismenetelmät

Viitalan (2004, 194) mukaan henkilöstön kehittämisen perinteisinä tulosalueina on pidetty työtehtävien suorittamisen tehostumista, organisaation oppimista sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista. Kauhanen (2003, 147–148) lisää, kuinka organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan kehittämällä yksilöiden osaamista. Organisaation osaamistarpeet muodostavat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perustan. Näissä jokaisella henkilöllä on henkilökohtainen kehityssuunnitelmansa, jossa yhdistyy organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehityssuunnitelma koskee sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista että tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista. Itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat jokaisen omalla vastuulla. Organisaatio voi ainoastaan luoda edellytyksiä oppimiseen, tukea oppimista sekä tarjota mahdollisuuksia. Jokainen voi halutesaan valita henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaansa oman konkreettisen tavoitteen, kuten esimerkiksi tutkinnon.

Hätösen (1998, 29–42) mukaan kehittämistarveanalyysi on henkilöstön kehittämisen lähtökohta. Siinä analysoidaan yrityksen tilanne tällä hetkellä eli henkilöstön osaamisalueet ja osaamistasot sekä nykyosaamiseen liittyvät puutteet ja työssä kohdattavat ongelmat. Analyysiin sisältyy myös tulevan toiminnan edellyttämät valmiudet sekä ratkaisujen kehittäminen ongelmiin. Analyysissä henkilöstön kehittämistarpeet määrittyvät nykyisen ja

tulevan osaamisen välisenä suhteena. Esimiehelle tärkein työkalu kehittämistarpeiden kartoittamiseksi on alaisten kanssa käydyt kehittämiskeskustelut. Näissä selvitetään puolin ja toisin osaamistarpeet sekä arvioidaan mennyttä ja suunnitellaan tulevaa. Kehittämisen suunnitteluvaihetta seuraa kehittämisen toteutus ja arviointivaihe.

Henkilöstön kehittämisen toteuttamiseen Hätönen (1998, 57–59) listaa joukon menetelmiä, jotka voidaan jakaa kehittämisen kohteen mukaan viiteen pääalueeseen, kuvio 3:

| Henkilöstön kehittämisen kohde: | Henkilöstön kehittämismenetelmiä: |
|---|---|
| 1 Laajenevat työtehtävät | Työkierto, sijaisuudet, henkilöstökoulutus |
| 2 Kokonaisuuksien näkeminen ja osallistuminen | Toisten työhön tutustuminen, yrittäjyyden omaksuminen |
| 3 Työkulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri | Kehityskeskustelut, työnohjaus, mentorointi, työkykyä ylläpitävä toiminta |
| 4 Itseohjautuvuus ja aktiivisuus | Ammatillinen koulutus, monimuoto-opiskelu, toisilta oppiminen, kirjallisuus |
| 5 Yhteisvastuu ja oppiminen | Tiimityö, yhteistyö, koulutus, kummi- ja tukihenkilö |

Kuvio 3. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä. (Hätönen 1998)

Henkilöstökoulutus on Hätösen (1998) mukaan siis avain, jos henkilöstöä pitää kehittää laajenevien työtehtävien suhteen. Jotta henkilöstö näkisi paremmin kokonaisuudet, voidaan tutustua toisten töihin. Mentorointia ja kehityskeskusteluja käytetään työkuultuurin ja työyhteisön ilmapiirin parantamiseen ja ylläpitämiseen. Edelleen ammatillinen koulutus parantaa henkilöstön itseohjautuvuutta ja vahvistaa aktiivisuutta. Kehittämistoimet voivat koskea yksilöitä, ryhmiä tai koko työyhteisöä. Suunnitelmallisuus on tärkeää henkilöstön kehittämistoimissa, sillä silloin kehittäminen ja oppiminen sujuvat nopeammin. Hätönen (1998, 58) esittää, että ilman tavoitteellista ohjausta ja oppimista esimerkiksi työkierto ei palvele ketään.

Lehdon (1991, 110) mukaan yrityksen henkilöstöressurssien kehittämisen tulisi sisältää seuraavat neljä kokonaisuutta. 1. Henkilöstöllä tulisi olla vaikuttamismahdollisuuksia yritykseen ja näiden mahdollisuuksien laajuus tulisi määrittää sekä vastaavasti yrityksen vaikuttamismahdollisuudet henkilöstöön tulisi määrittää. 2. Inhimillisen kassavirran suunnittelun tärkeys eli tulisi huolehtia yrityksen tulevista, siinä työskentelevistä sekä siitä poistuvista työntekijöistä. 3. Yrityksen tulisi kehittää kannustavia palkitsemisjärjestelmiä. 4. Pitäisi pystyä luomaan tehokkuutta ja viihtyisyyttä lisäävä työjärjestelmä. Eräs parhaista tavoista lisätä henkilöstön ja yrityksen vaikuttamismahdollisuuksia toisiinsa on keskustelu yhteistyöjärjestelmän puitteissa. Avoimet yhteydet ovat menestyksellisen yhteistyön edellytys, sillä avoimuus lisää ongelmien molemminpuolista ymmärtämistä. Näin ongelmien poistaminen tai vähentäminen tulee mahdolliseksi. Palkitsemisesta puhuttaessa tulee muistaa julkisesti kertoa, miten palkkio ja ansio muodostuvat. Palkitsemista voi palkan ja bonuksen lisäksi olla myös koulutustilaisuuksia, uusi haastava työ tai uralla eteneminen.

Useasti henkilöstön kehittämiskeinoiksi mielletään vain oppilaitoksissa tapahtuva kehittäminen. Todellisuudessa henkilöstön kehittämismenetelmiä on kuitenkin runsaasti. Kauhanen (2003, 149–150) jakaa nämä kahteen

pääryhmään: työpaikalla toteutettavaan ja työpaikan ulkopuolella toteutettavaan oppimiseen. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat esimerkiksi: sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen, työn laajentaminen, perehdyttäminen, mentorointi sekä jokapäiväinen johtaminen, mukaan lukien kehityskeskustelu. Toiseen kategoriaan kuuluvat esimerkiksi: opintokäynnit, ammattilehtien ja ammattikirjallisuuden lukeminen, itseopiskeluohjelmat, opiskelu oppilaitoksissa sekä monimuoto-opiskeluohjelmat. Työn rikastamisella tarkoitetaan työn pystysuoraa eli vertikaalista vaativuutta ja itsenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä. Perinteisesti tämä merkitsee esimiesten ja asiantuntijoiden vallan ja vastuun siirtämistä työntekijöille. Työn laajentamisella tarkoitetaan puolestaan työn horisontaalista vaativuutta. Tämä merkitsee samaan prosessiin liittyvien irrallisten työtehtävien yhdistämistä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. (Kauhanen 2003, 54–55.) Henkilöstön kehittämisessä olisi tärkeää, että kaikki mahdollisuudet uusien asioiden oppimiseen käytettäisiin hyväksi (Kauhanen 2003, 150).

2.4 Muutosjohtaminen

Kuten aiemmin todettiin, on muutoksesta tullut pysyvä olotila. Tämä edellyttää jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Arvosen (1991, 144) mukaan organisaatiot pyrkivät olemaan tehokkaita muuttuvassa ympäristössä, joka pakottaa niitä sopeutumiseen. Voidaan myös kysyä, onko mahdollista, että sosiaalisissa systeemeissä ei tapahdu minkäänlaisia muutoksia. Ihmisten toiminta ja käyttäytyminen ovat siinä määrin dynaamisia, että se on mahdollisuus. Vaikka muutosten tapahtuminen onkin luonnollista, ei kuitenkaan ole olemassa mitään yhtenäistä teoriaa siitä miten ne tapahtuvat. Tainio et al. (1996, 181–182) luokittelee muutokset kahteen päätyyppiin: sisäisestä kehittymistarpeesta syntyneisiin ja ulkoisista muutoksista syntyneisiin. Sisäisiin muutoksiin yrityksillä on yleensä aikaa käytettävissään, mutta ulkoisiin joudutaan vastaamaan hyvinkin lyhyessä ajassa. Oleellinen voimavara muutoksiin on organisaation oma muutosvalmius. Jos organi-

saatiossa ei ole pitkään aikaan ollut muutoksia, voi eteen tuleva muutos olla hyvinkin raju. Jos organisaatio on puolestaan ollut muutosten kohteena usein, on tietty rutiini jo kehittynyt muutokseen.

Arvonen (1991, 154) listaa tarpeen ensimmäiseksi edellytykseksi organisaation muutokselle. Toinen edellytys on johtajuus, joka luo sekä sisällön ja suunnan muutokselle. Johto toimii käytännössä eräänlaisena samais-tumisobjektina, jossa personifioituvat ideat uusista päämääristä ja proses-sin onnistuminen. Lehto (1990, 37) lisää, että yrityksen johdolla on oltava selkeä kuva ympäristön tapahtumista ja trendeistä sekä niiden pysyvyydestä ja muutoksista. Johdolla tulee myös olla visio seuraavasta askelees-ta sekä valmius kehittää ja muokata tätä visiota jatkuvasti. Vision avulla johdon on mahdollista luoda uusia ajatuksia jopa silloin, kun yritys ei liiku eteenpäin.

Lehdon (1990) mukaan uuden strategian syntyessä arvioidaan mahdolli-nen muutostarve yrityksessä. Tällöin nähdään vaikuttaako tarve myös toi-minta-ajatukseen, päämääriin tai tapaan harjoittaa liiketoimintaa. Muutos-strategian laadinta käynnistyy, kun yksimielisyys on saavutettu toiminta-ajatuksen ja päämäärien suhteen, ja kun yritys toimintaympäristöineen on analysoitu. Kun yritys sisäistää nykyisen paikkansa sekä selvittää tavoit-teensa, on mietittävä tapa päästä tavoitteisiin. Muutossuunnitelmassa ar-vioidaankin mahdolliset esteet, etenemisjärjestys sekä muutokseen kuluva aika. Muutokseen tarvitaan yleensä oletettua enemmän aikaa. Lopputa-voitteen lisäksi muutossuunnitelman tulee sisältää selkeästi rajatun siirty-mäkauden välitavoitteineen, arvion muutoksen esteistä sekä ohjelman nii-den poistamisesta tai kiertämisestä. Muutossuunnitelmaan kuuluvat myös arvio sitoutumisen varmistamisesta sekä suunnitelma siitä kuka tekee mitä ja milloin.

Lehto (1990, 108–109) korostaa henkilöstövoimavarojen merkitystä muutoksessa. Aineellisen tai henkisen pääoman niukkuus voi johtaa voimavarojen puutteeseen sekä aiheuttaa esteen muutokselle. Henkisen pääoman haltuunotto voi olla vaikeampaa kuin aineellisen pääoman järjestäminen. Jos henkilöstön kehittäminen on laiminlyöty, on henkisen pääoman kohdalla aukko eikä muutokseen ryhtyminen olekaan kovin yksinkertaista. Yrityksen tulee jatkuvasti kehittää henkilöstöään, tarkkailla yksilön ja yrityksen välistä henkistä voimavirtaa sekä arvioida henkilöstöresurssien määrää. Nämä toimenpiteet tehdään siksi, että oikealla hetkellä tarvittavan laatuista henkilöstöä olisi strategian mukainen määrä saatavilla.

Organisaation muutosprosessi on pohjimmiltaan sosiaalinen prosessi, joka perustuu osallistumiseen työntekijöiden taholta. Suurimman osan tai kaikkien tulee olla mukana ”muutoksen teossa”. Näin organisaation uudet päämäärät ja strategiat omaksutaan ja sisäistetään luontevalla tavalla. Osallistuminen edesauttaa myös koko henkilökunnan ideoiden ja osaamisen hyväksikäyttämistä. Muutos edellyttää, että saavutetaan jonkinlaista positiivista tulosta, joka ”vahvistaa” että ollaan oikealla tiellä. Tämä stabilisoi systeemin ja luo turvallisuutta henkilökunnalle. (Arvonen 1991, 154.)

2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Suomessa henkilöstöjohtaminen keskittyy henkilöstövoimavarojen johtamiseen, sillä yrityksen kilpailukyvyn kannalta katsottuna henkilöstö on kriittinen voimavara (Viitala 2004, 12). Yritys voi selviytyä henkilöstöön kohdistuvista ristiriitaisista paineista hakemalla henkilöstötoiminnolle roolin, joka tukee onnistumista pitkällä tähtäimellä. Tämä tarkoittaa henkilöstön mukaan ottamista strategiseen toimintaan, mikä vaatii kuitenkin monessa yrityksessä muutoksen. (Valvisto 2005, 187.) On kuitenkin olemassa monia eri mielipiteitä siitä, kuinka hyvin tämä henkilöstön mukaan ottaminen stra-

tegiseen toimintaan on toteutettu. Toisaalta todetaan, että henkilöstö on vain operatiivisen tason toimija ja toisaalta henkilöstövoimavarojen osallistuminen strategian kehittämiseen ja implementointiin on lisääntynyt. Toisaalta taas esimerkiksi Ulrichin (1997) mukaan henkilöstöjohtamisessa on kyettävä huomioimaan sekä strateginen että operatiivinen tarkastelu. Näin operatiivinen eli jokapäiväinen toiminta tukee strategisia tavoitteita.

Tutkimuksen toisella käsitteellä eli henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaiskäsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi varmistamiseksi (Aaltonen et al. 2004, 125). Henkilöstöjohtamiselle annetaan strategiset tavoitteet, jotta liiketoiminta parantuisi ja jotta organisaatiokulttuuri kehittyisi. Tämän vuoksi henkilöstötoiminto osallistuu yrityksen strategian kehittämiseen ja implementointiin jo varhaisessa vaiheessa eikä pelkästään reagoi siihen. (Dessler 1999, 13.)

Tutkimuksen kolmas käsite eli henkilöstön kehittäminen tarkoittaa yrityksen henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason ylläpitämistä sekä lisäämistä erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla. Kehittämisen tavoite on, että henkilöstö kykenee hoitamaan sekä nykyiset että tulevat tehtävänsä menestyksellisesti. (STK 1989, 128.) Kehittäminen on jatkuvaa, dynaamista vuorovaikutusta; yksilöllistä kehittämistä ja kehittymistä, luovuuden kirvoittamista, ryhmä- ja tiimityöhön kouluttautumista, uusien valmiuksien ja virikkeiden hankkimista (Järvinen 1996, 65).

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimus suoritettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkielman empiirinen osa toteutettiin henkilökohtaisella teemahaastattelulla (liite 1). Teemahaastattelu on muodoltaan puolistrukturoitu, sillä haastattelujen edetessä tein tarkentavia lisäkysymyksiä alkuperäisten kysymysten lisäksi. Eskola et al. (2003, 85) ilmoittaa haastattelun tavoitteeksi selvittää se, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Haastattelu on myös vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa.

Empirian teemahaastattelun 12 kysymystä käsittelevät henkilöstöjohtamisesta, henkilöstöstrategioita, henkilöstön kehittämistä sekä muutosjohtamista ja ne pohjautuvat teorian merkittävimpiin kokonaisuuksiin. Haastateltavia oli kaksi, jotka edustivat sekä johtoa että henkilöstöä. Teemat käytiin läpi haastattelun kannalta parhaassa järjestyksessä ja laajuudessa, koska haastateltavat olivat organisaation eri tasoilta, joten heillä oli kokemusta ja tietoa erilaisista asioista. Eskola et al. (2003, 86) vahvistaa, että teemahaastattelussa kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Teemahaastattelun kysymykset lähetettiin ensin sähköpostin välityksellä haastateltaville, jotta he pystyivät tutustumaan ennakolta haastattelun teemoihin. Haastattelut nauhoitettiin, jotta pystyin keskittymään itse haastatteluun sekä tekemään tarkentavia lisäkysymyksiä.

Haastattelut litteroitiin ja analyysitapoina käytettiin teemoittelua ja tyyppittelyä. Teemoittelun avulla voidaan aineistosta nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin voi vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa sekä poimia keskeisiä asioita tekstistä. Lisäksi teemoittelussa

pääsevät teoria ja empiria vuorovaikutukseen keskenään. (Eskola et al. 2003, 174–175.) Tyypittely tarkoittaa puolestaan aineiston ryhmittelyä tyypeiksi ja tarinoiksi etsimällä samankaltaisuuksia (Eskola et al. 2003, 181).

Tutkielman tutkimustapana käytettiin Appreciative inquiry (AI) eli tarkoituksena oli löytää positiivisten asioiden kautta keinoja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja näin keskittyä asioihin, joissa ollaan jo hyviä. Tämä tapahtuu olemassa olevien positiivisten kokemusten tiedostamisella ja vahvistamisella. Tutkielman teemahaastattelut on tehty AI-menetelmällä eli lähdettiin liikkeelle vahvuuksista ja positiivisista asioista.

Appreciative inquiry on menetelmä sekä filosofia, jonka David Cooperrider ja hänen kollegansa kehittivät 1980-luvun puolivälissä Case Western Reserve Universityssä. Appreciative inquiry pohjautuu korkeimmille mahdollisille saavutuksille, yhteisön ydinarvoille sekä asetetuille tavoitteille. Menetelmä aloittaa vuoropuhelun yksilöiden välillä, laajenee ryhmien välille sekä lopulta koko yhteisön toimintoja tukevaksi välineeksi. (Finegold et al. 2002, 235.) Appreciative inquiryssa keskitytään organisaatiossa olleisiin myönteisiin kokemuksiin, jotta toiminta voitaisiin suunnata tavoitteiden saavuttamiseen. Menetelmää käytetään nykyisin liike-elämän lisäksi myös yhteisöjen kehittämiseen. (Watkins et al. 2001, 103.)

Goldberg (2001, 56) esittää artikkelissaan, kuinka Appreciative inquiry on enemmänkin filosofia kuin menetelmä. Filosofian kehittäjän David Cooperrider uskoo, että mikäli kuvittelemme organisaation vain sisältävän ongelmia, joudumme loputtomaan ongelmanmääritys- ja ratkaisukierteeseen. Lopulta tämä kierre kuluttaa organisaation energiaa, koska ihmiset muistavat ainoastaan ongelmat ja kritiikin. Tämä johtuu siitä, että ajatuksemme ja puheemme organisaatiosta vaikuttavat tapaamme työskennellä siellä. Cooperrider on ehdottanut, että organisaatio tulisi kuvitella ihmeeksi, jota pitää arvostaa. Jos näemme organisaation näin, ymmärrämme mikä siellä

toimii hyvin ja mistä tekijöistä hyvinvointi johtuu. Näitä positiivisia tekijöitä korostamalla luodaan positiivista energiaa ja mahdollisuus kestävään muutokseen.

Goldbergin (2001, 56) mukaan Appreciative inquiryssa on arvostuksen (appreciative) lisäksi tärkeää myös tiedustelu (inquiry), joka on dialogin keskeinen elementti. Toisin kuin muilla kommunikaation aloilla, tiedustelussa keskeisiä teemoja ovat kysymysten kysyminen aidosta uteliaisuudesta, halukkuus paneutua asioihin pintaa syvemmältä, halu tutkia omia ja muiden ihmisten oletuksia sekä kyky uudistaa ajattelua uuden tiedon pohjalta.

Eskola et al. (2003, 208) ottaa kantaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen seuraavasti: ”tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen”. Luotettavuuden pääasiallinen kriteeri on tutkija itse laadullisessa tutkimuksessa, joten luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Hirsjärven et al. (2004, 217–218) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita sekä tulosten tulkintaa. Tutkijan tulisi kertoa, millä perusteella tulkinnat esitetään sekä mihin hän päätelmänsä perustaa. Tässä tutkimuksessa käytetään jonkin verran suoria lainauksia haastatteluista rikastuttamaan empiiristä osiota sekä havainnollistamaan tutkijan tekemiä johtopäätöksiä.

4 EMPIRIA

Empiriassa esitellään osuustoiminnallisuuden käsite, Etelä-Karjalan Osuuspankki sekä käydään läpi kahden teemahaastattelun tuloksia teoreettisen viitekehyksen valossa. Tutkimuksen empiriaosassa käydään läpi haastateltujen kommentteja tutkimuskysymyksiin eli tehdään analyysiä sekä johdon että henkilöstön näkökulmasta.

4.1 Osuustoiminta

Johdannossa todettiin, että osuuskuntien tärkein voimavara ovat ihmiset. Kaikki Eliisa Trobergin löytämät osuuskuntien selviytymistekijät liittyivät ihmisiin, eivätkä esimerkiksi investointeihin tai kalustoon. Henkilöstöllä eli ihmisillä on vaikutus kaikkiin osuuskuntien vahvuuksiin, sillä ihmiset luovat organisaation. (Pellervo-Seura ry 2005, 47.) Ihmiset luovat organisaation myös Etelä-Karjalan Osuuspankin tapauksessa. Tutkielman liittyessä Lappeenrannan teknillisen yliopiston projektiin ”Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen” sekä Etelä-Karjalan Osuuspankin ollessa osuustoiminnallinen yritys, selvennän hieman osuustoiminnan käsitettä.

Osuustoimintaa harjoitetaan sekä kansainvälisesti että kansallisesti yli 90 maassa. Osuuskunnat ryhmitellään usein joko omistajapohjan tai toimialan perusteella. Suomessa kaupan eri sektoreilla osuuskunta on yleinen yritysmuoto, pankkisektorilla osuuspankit edustavat osuuskuntia ja vakuutussektorilla keskinäiset vakuutusyhdistykset vastaavat osuuskuntia. Näiden liiketoimintaa säädellään erityislainsäädännöllä. Suomalaista osuuskuntaa yritysmuotona voidaan kuvata seuraavin tavoin: intressiyhteenliittymä, taloudellisen toiminnan harjoitus, jäsentensä taloudenpidon ja elinkeinon tukeminen, jäsentensä hyväksikäyttämät palvelut, voiton jakaminen jäsenille käytön suhteessa sekä jäsentensä perustama, hallitsema ja omis-

tama. Tavoitteena osuuskunnissa on ensisijaisesti jäsentensä edun huomioiminen kuin sijoittajien salkun kasvattaminen. Huomion arvoinen seikka on myös, että osuuskunnat valitsevat itse omistajansa, joten osakeyhtiöille mahdollinen yhtiön valtaaminen ei osuuskunnissa onnistu. Osakeyhtiössä pääoman tuotto on pääasia, mutta osuuskunnan tavoitteena on jäsentensä elinkeinotoiminnan edistäminen ja palvelujen tuottaminen. (Juutinen et al. 2002, 8-11.)

Pellervo-Seura ry:n ja Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry:n (2002, 4-6) määritelmän mukaan ”osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan”. Osuuskuntien perustana ovat oma-toimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvot. Osuustoiminnan periaatteet antavat suuntaviivoja arvojen toteuttamiseen käytännössä. Periaatteita ovat vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellinen osallistuminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutus, oppiminen ja viestintä, osuuskuntien keskinäinen yhteistyö sekä vastuu toimintaympäristöstä. Periaatteissa esitetään, kuinka osuuskunnat voivat järjestäytyä vastaamaan uusiin haasteisiin. Osuustoiminnan periaatteiden aika ajoin tapahtuva tarkistaminen on osuustoimintaliikkeen voimanlähde.

4.2 Etelä-Karjalan Osuuspankki

OP-ryhmä on suomalainen pankkiryhmä, joka koostuu itsenäisistä osuuspankeista ja niiden keskusyhteisöstä eli Osuuspankkikeskuksesta (OPK) tytäryhtiöineen. OKO eli Osuuspankkien Keskuspankki Oyj on merkittävin OPK:n tytäryhtiöistä. Muun toimintansa ohella OKO toimii OP-ryhmän keskuspankkina ja vastaa ryhmän maksuvalmiudesta ja kansainvälisestä liike-

toiminnasta. OP-ryhmällä on reilu kolme miljoonaa asiakasta, joista kolmannes on myös osuuspankkien omistajajäseniä. Tämän lisäksi OKO:lla on noin 26 000 osakkeenomistajaa, joista suurin osa on yksityishenkilöitä. Itsenäiset osuuspankit ovat jäsentensä omistamia pankkeja, jotka harjoittavat vähittäispankkitoimintaa omilla toimialueillaan. Vuoden 2004 lopussa osuuspankkeja oli 239 ja niiden toimialue kattaa lähes koko Suomen. OKO:n tytäryhtiö, Okopankki Oyj, harjoittaa vastaavaa vähittäispankkitoimintaa pääkaupunkiseudulla. Itsenäisten osuuspankkien keskittyessä asiakasliiketoimintaan edistää kehittämis- ja palvelukeskuksena toimiva OPK osuuspankkien liiketoimintaa sekä vastaa ryhmäohjauksesta ja valvonnasta. (Osuuspankki 2005.)

Etelä-Karjalan Osuuspankki (EKOP) toimii itsenäisenä omalla toimialueellaan. EKOP:n tehtävänä on tarjota toimialueensa kotitalous- ja pk-yrityksiä varten, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankkipalvelut. EKOP toimii alueellaan kahdentoista konttorin voimin eli sen edustus Etelä-Karjalan alueella on ylivoimainen. Yritysmuodoltaan EKOP on osuuskunta, joten päätöksentekoon kuuluu jäsen ja ääni –periaate. Jäsenkunta, joka muodostuu pääosin yksityishenkilöistä, valitsee keskuudestaan oman pankkinsa hallintohenkilöt. Jäsenyys onkin Etelä-Karjalan Osuuspankin asiakkuuden omaleimaisuustekijä ja erikoisuus. Omistajajäsenyys antaa mahdollisuuden osallistua pankin hallintoon ja päätöksentekoon. Näin pankin omistajajäsenten vaikutusmahdollisuudet ulottuvat koko paikkakunnan elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin edistämiseen. (Etelä-Karjalan Osuuspankki, vuosikatsaus 2004.)

Etelä-Karjalan Osuuspankin tavoite on olla paras pankki maakunnassa. EKOP:n arvojen mukaisesti se tarkoittaa ensisijaisesti paikallista asiantuntemusta, vastuun ottamista yksittäisen ihmisen asioista ja huolenpito koko ympäristön kehittymisestä. Pankin tavoitteena on erottua maineeltaan kil-

pailijoista siten, että siitä syntyy vetovoimaa ja tervettä kasvua. Pankin voidaan sanoa onnistuneen tavoitteissaan, sillä syksyllä 2004 tehtyjen markkinatutkimusten mukaisesti Etelä-Karjalan Osuuspankki erottuu kilpailijoistaan myönteisesti varsinkin luotettavana kumppanina, asiantuntijana ja menestyjänä. Pankin liiketoiminta jatkaa myös vahvaa kasvuaan sekä sen asema toimialueensa suurimpana pankkina vahvistuu. (Ajankohtaista omistajajäsenille.)

4.3 Henkilöstöjohtaminen Etelä-Karjalan Osuuspankissa

Nimikkeet ovat vaihtuneet henkilöstöjohtamisen kentässä Etelä-Karjalan Osuuspankissa. Aikaisemmin oli henkilöstöjohtaja ja henkilöstösihteeri, mutta pari vuotta sitten tilalle tulivat henkilöstöasiantuntija ja henkilöstöassistentti. Johtoryhmässä on yksi henkilö, joka vastaa henkilöstöstä eli on henkilöstöasiantuntijan esimies. Johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja sekä kolme eri liiketoiminta-alueista vastaavaa liiketoimintajohtajaa.

Noin kaksi vuotta sitten aloitti toimintansa henkilöstötyöryhmä, jossa henkilöstöasioita käsitellään ennen niiden vientiä johtoryhmään. Henkilöstötyöryhmään kuuluvat henkilöstöstä vastaava johtoryhmän jäsen, henkilöstöasiantuntija, henkilöstöassistentti, pääluottamusmies sekä palvelupäälliköistä eli konttorin esimiehistä yksi kerrallaan. Henkilöstötyöryhmä käsittelee kaikki henkilöstöä koskevat asiat. Jos esimerkiksi toimihenkilö ehdottaa itselleen palkankorotusta Vuoksenniskan konttorissa, juttelee hän ensin oman esimiehensä kanssa asiasta konttorissa, mistä asia etenee henkilöstötyöryhmän käsiteltäväksi. Siellä asiaa pohditaan ja etsitään talon yhteistä linjausta. Henkilöstötyöryhmästä asia etenee johtoryhmään eli henkilöstötyöryhmän tarkoitus on helpottaa johtoryhmän työtä. Myös koulutusvapaita ja -tukia sekä vuorotteluvapaata haetaan tätä kautta.

Johdon edustajan mukaan henkilöstöasiat tulevat tällä tavalla tasapuolisesti liiketoimintajohtajien tilattaviksi ja hyödynnettäviksi. Eli henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat liiketoimintajohtajien normaalissa työnteossa paremmin mukana kuin jos olisi erillinen henkilöstöjohtaja. Vaarana olisi että, henkilöstöjohtajan sekä kolmen liiketoimintajohtajan johtamisnäkökymykset menisivät eri suuntiin, toisaalta henkilöstön johtamiseen ja toisaalta myynnin johtamiseen. Tämä synnyttäisi epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa, jolloin ihmiset eivät tietäisi mihin ollaan menossa. Henkilöstöjohtaminen on siis integroituna liiketoimintajohtajien tekemiseen, jolloin henkilöstöjohtamisesta tulee enemmän strateginen ja se otetaan enemmän mukaan strategiseen suunnitteluun eikä se ole erillään oleva operatiivinen funktio. (Vertaa Valvisto 2005 ja Dessler 1999.)

Etelä-Karjalan Osuuspankissa nähdään, että henkilöstöjohtamista on nykyään todella vaikea erottaa omaksi tieteen haaraksi ja johtamisen alueeksi. Ihmisen tietoisuudesta riippuu pankin hyvinvointi ja ihmisten hyvinvointi. Voisikin puhua tietoisuuden johtamisesta. Toimiminen työehtosopimusten ja muiden lakien mukaisesti on vain mekaniikkaa eikä varsinaisesti johtamista.

4.4 Etelä-Karjalan Osuuspankin henkilöstöstrategia

Etelä-Karjalan Osuuspankin kuuluessa kymmenen suurimman Osuuspankin joukkoon, toimii se Osuuspankkikeskuksen eli OPK:n ryhmälinjausten mukaisesti. Näin olleen myös henkilöstöstrategian suurimmat linjaukset antaa OPK ja Etelä-Karjalan Osuuspankin tehtäväksi jää niiden toteuttaminen. Johdon edustaja toteaa, että OPK:n linjaukset ovat pikemminkin suosituksia, joita on viisasta noudattaa, koska asiat on jo ajateltu valmiiksi. Suosituksilla haetaan ryhmätehokkuutta, joka on pitkälti päällimmäisin asia, koska hintakilpailu tulee jatkumaan verisenä vielä vuosia. Niin kauan kuin pankin talous toimii eli sillä menee hyvin, ei Osuuspankkikeskuksella

ole sananvaltaa. Suosituksia ei ole pakko noudattaa, mutta pitää löytää merkittävät vastasyyt, jos ryhtyy toimimaan omin päin. Liiketoimintaa ajatella Etelä-Karjalan Osuuspankin tulee täsmäyttää henkilöstöstrategia Osuuspankkikeskukselta tulleiden linjausten mukaan. Muutaman kerran vuodessa henkilöstölle kerrotaan henkilöstöstrategiaan liittyvistä asioista, jotta tiedettäisiin mihin ollaan menossa ja mikä on suunta.

Osuuspankkikeskus on antanut linjauksen, että henkilöstökulut eivät saa nousta enempää kuin yhden prosentin vuodessa. Etelä-Karjalan Osuuspankillakin on selkeä kulunsäästötavoite olemassa, koska henkilöstökulut ovat suurin kuluerä pankkitoiminnassa. Osuuspankkeja on hyvin paljon jaettu vertailuryhmiin. Etelä-Karjalan Osuuspankilla on neljä vertailupankkia, joiden tuloksia vertaillaan keskenään. Vertailussa nähdään kuinka paljon henkilömäärän tulisi olla. Tilanne pankissa on edelleen se, että vertailussa sen henkilöstökulut ovat vertailuryhmään nähden jonkin verran suuremmat. Molemmat haastateltavat toteavat kuitenkin, että pankissa on sukupolvenvaihdos menossa. Uusia ihmisiä on otettu tämän vuosikymmenen aikana 56, joista yli 30 on vakinaistettu. Etelä-Karjalan Osuuspankissa tehtiin 2000-luvun alussa oma linjaus, jonka mukaisesti otetaan paljon nuoria taloon hiljaiseen tiedon siirtoon. Tämä näkyy luonnollisesti palkkakuluissa.

Hiljaisessa tiedon siirrosta on kummitoiminta apuna eli vanhempi työntekijä opettaa uutta työntekijää tietyn ajan tehtäviin. Tämän vuoksi Etelä-Karjalan Osuuspankissa on lähellä eläkeikää olevia työntekijöitä sekä nuoria, juuri taloon tulleita työntekijöitä. Kun vanhemmat siirtyvät eläkkeelle, on pankilla jo henkilökunta valmiina. Toiset pankit eivät ole tehneet tätä siinä määrin kuin EKOP. Henkilökunnalle on myös tiedotettu, että viiden vuoden päästä pankkityössä olevaa henkilökuntaa on vain 150, kun nyt on 180. Tästäkin huolimatta kasvutavoitteet ovat kovat ja vaativat. Viitala (2004) ja Lehto (1990) puhuivat myös henkilöstön vaihtumisesta sekä tulevien että poistuvien henkilöstöresurssien suunnittelusta kappaleessa 2.1.

Kappaleessa 2.3.2 Hätönen (1998) puhuu mentoroinnista sekä kummitoiminnasta vastauksena työkuultuurin ja oppimisen kehittämiseen organisaatiossa.

Osuuspankkikeskus asettaa puolivuositain myös MHS-tavoitteet eli myynti- ja hankesuunnitelmatavoitteet. Tämä tarkoittaa tavoiteasetantaa siitä, kuinka paljon tiettyjä tuotteita henkilöstön pitäisi eri konttoreissa myydä. Osuuspankkikeskuksesta tulee myös palkinnan perusteet eli prosentuaalinen jako pankkikohtaisiin tavoitteisiin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. OPK:ssa konsultit katsovat, kuinka paljon mitäkin tuotetta tulee myydä kentällä. Nämä tavoitteet suhteutetaan edelleen Osuuspankkien kokoon. Edellä mainitut seikat (henkilöstökulut, henkilöstön määrä ja MHS-tavoitteet) ovat asioita, jotka ovat tällä hetkellä pinnalla Etelä-Karjalan Osuuspankin henkilöstöstrategiassa.

4.5 Henkilöstöjohtamisen tärkeimmät osa-alueet Etelä-Karjalan Osuuspankissa

Konkreettisia listauksia tehdessä ovat henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita tällä hetkellä työilmapiiri, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. Näitä mitattiin ennen joka vuosi ja nykyään joka toinen vuosi. Mittausten ansiosta tärkeimpiin osa-alueisiin pystytään kiinnittämään huomiota paremmin. Toisena tärkeimpien osa-alueiden listalla on pankin yhteispeli eri liiketoiminta-alueiden välillä. Tällä haetaan entistä parempaa yhteisvoimaa ja tämän vuoksi organisaatiota on täsmennetty talven 2005–2006 aikana. Nimikkeenä on siirrytty asiantuntijaorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi. Ennen pienissäkin konttoreissa saattoi olla eri tiimeihin kuuluvia ihmisiä ja heitä johdettiin heidän asiantuntemuksensa perusteella. Nyt organisaatiota on madallettu eli lonkeroita on katkottu ja konttoreista on tehty myyntiyksiköitä, joissa on yksi yhteinen myynnin johtaja. Kauhanen (2003) jakaa organisaation sisäisen ympäristön henkilöstön ominaisuuksiin ja organisaatio-

risiin tekijöihin puhuttaessa organisaation vahvuuksista kappaleessa 2.2. Kauhasen (2003) mukaan tällä jaottelulla vahvuuksia ovat muun muassa työtyytyväisyys, yhteistyökyky sekä toisaalta organisaation rakenteeseen liittyvät seikat. Etelä-Karjalan Osuuspankki on siis kiinnittänyt huomiota sellaisiin seikkoihin, jotka Kauhasenkin mielestä luovat vahvuuksia.

Pankin tehokkaaseen yhteispeliin liittyy myös henkilöstöressurssien jakaminen oikein ja tasapuolisesti. (Vertaa Hätönen 1998, kappale 2.3.) Henkilöstöressurit tulisi käyttää tehokkaasti hyväksi jokaisessa toimipisteessä, kuten seuraavasta voi huomata:

”Tämä on ollut viime aikoina esillä paljon, että saataisiin täysi teho sille henkilöressurssille, sillä konttoreissa on tyhjää tilaa eli ei ole niin paljon töitä kuin mitä on henkilöitä. Toisissa paikoissa taas henkilöt tekee hiki hatussa hommia, että työn tahti on ihan toisenlainen eri paikoissa..”

Palvelujen tuottamisesta, sekä talon sisälle että asiakkaille, riippuu kunkin toimipisteen henkilöstötarve. Millä määrällä kaikki tämä saadaan tehtyä? Kolmas tärkeä osa-alue on oikean osaamisen virittäminen jokaiselle. On tärkeää pystyä mittaamaan oikea palkka tehtävien mukaan ja tämän vuoksi tehdään parhaillaan palkkauudistusta. (Vertaa Kauhanen 2003, kappale 2.3.)

4.6 Henkilöstön kehittäminen Etelä-Karjalan Osuuspankissa

Etelä-Karjalan Osuuspankissa on ollut olemassa kehittämistukiajattelua ja –määrittelyä ainakin 10 vuotta. Näiden mukaan tuetaan omaehtoista kehittämistä sekä rahallisesti että vapaapäivillä. Muun muassa Lappeenrannan teknillisellä yliopistolla on olemassa tradenomista maisteriksi –opintoja,

joihin työntekijät ottavat osaa. Tällä hetkelläkin pankista on yli 20 ihmistä suorittamassa tutkintoa yliopistolla. Luku on aika suuri, kun kaikki työntekijät mukaan lukien kokonaismäärä on hieman yli 200. Suurimmalle osalle uuden tutkinnon hankkineista työntekijöistä on löytynyt haasteita talon sisältä. Tämän lisäksi kaikenlaista omaehtoista kehittämistä tuetaan myös muissa asioissa, jotta jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen jatkuisi. (Vertaa Hätönen 1998 ja Kauhanen 2003.)

Pankin ulkopuolisen koulutuksen lisäksi on olemassa pankin sisäistä koulutusta eli virallisempaa opiskelua. OP-ryhmän omia valmennustutkintoja edellytetään esimerkiksi esimiehiltä ja myyjiltä. Tämä kuuluu OP-ryhmän normaaliin käytäntöön, että ihmiset suorittavat omiin tehtäviinsä liittyvät ryhmän sisäiset tutkinnot. Vuonna 2005 oli lisäksi laaja myyntikoulutus, jossa olivat lähes kaikki ihmiset tehtäviensä mukaisesti esimerkiksi myyjän, myynnin esimiehen ja myynninjohtajan valmennuskoulutuksessa.

Osuuspankit on jaettu Osuuspankkiliittoihin ja alueellisia koulutuksia järjestetään Etelä-Karjalan Osuuspankin auditoriossa, koska suurimmissa Osuuspankeissa tähän on mahdollisuus tilojen ja henkilöstön kulkuyhteyksien takia. Aihealueesta riippuen, kouluttaja näihin koulutuksiin tulee muualta. Lisäksi on talon omia koulutuksia, kun huomataan että jokin tuote ei mene kaupaksi. Tällöin yksi palvelupäälliköistä tai asiantuntijoista saapuu pitämään puolen päivän tai päivän kurssitusta henkilökunnalle. Kallvikissä järjestetään puolestaan erikoiskursseja eri teemoista, kuten esimerkiksi sijoituksesta, rahoituksesta ja maksuliikkeestä. Nämä koulutukset käsittelevät niin pientä osaa henkilökunnasta, että vain muutama työntekijä ottaa osaa näihin.

Henkilökunnan mukaan ottaminen ja vastuun antaminen henkilöstölle ovat myös henkilöstön kehittämistä, mutta nämä ovat enemmän henkilöstön kehittämisen johtamispuolta. Lehto (1990) toteaa kappaleessa 2.3, kuinka

tärkeää on antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja edistymiseen liittyen. Henkilöstön kehittämistä on myös edellä mainittu hiljaisen tiedon ja kokemuksen siirtäminen uusille työntekijöille. (Vertaa Lämsä et al. 2002.) Tämä pitää sisällään paljon, kuten esimerkiksi:

”Miten asiakkaisiin suhtaudutaan? Mikä paikka meillä tässä maakunnassa on? Niitä asiakkaan kohtaamisia ja asiakasratkaisuja ei ole missään kirjoissa opetettu. Parhaat käytännöt siirtyvät juuri nyt, kun hiljaista tietoa siirretään.”

Henkilöstön kehittämiseen liittyy kappaleessa 4.5 mainittu organisaation täsmentäminen eli asiantuntijaorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi siirtyminen. Viimeiset kolme vuotta Etelä-Karjalan Osuuspankki eteni monikanavamallin kautta hyvin kapeasektoriseen toimintaan eli yksi toimihenkilö toteutti vaan yhden alueen tehtävät. Asiakaspalautteista kuitenkin huomattiin, että tämä ei ollutkaan hyvä linjaus. Nyt henkilökuntaa koulutetaan jälleen moniosaajiksi eli siirrytään takaisin entiseen malliin.

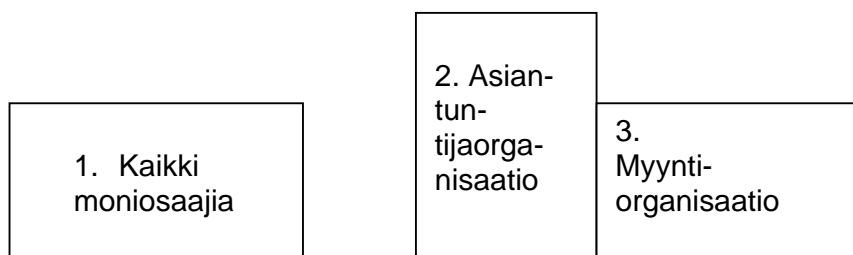
Henkilökunnan mielipiteet kehittämistarpeista eroavat kuitenkin johdon mielipiteistä. Henkilökunnan mielestä työntekijöitä on liian vähän ja johdon mielestä työntekijöitä on tilastollisesti liian paljon. Henkilökunta näkee asian niin, että johtajat ovat sivuhuoneissaan eivätkä näe jokapäiväistä tekemistä eli sitä, mitä kaiken kaikkiaan tehdään ja mistä työnteko koostuu. Tämä synnyttää eroja henkilökunnan ja johdon näkemysten välille, kun eri osapuolet eivät tarkalleen tiedä mitä toinen tekee. Hätönen (1998) esittää, kuinka toisten työhön tutustuminen auttaisi kokonaisuuksien näkemiseen, jotta ei syntyisi vääristyneitä kuvitelmia siitä mitä kukin tekee. Näkemysten eroista kertoo seuraava kommentti:

”Koulutuksissa kuulee, kun joissakin pankeissa jopa johtajat menevät infoon pariks viikkoon.. jotta saa sen ihan oikean todellisuuden ja näkökannan, että mitä tää on. Että ei tule sellasia vääristyneitä kuvitelmia, mitä tää on, pyöritellessä niitä papereita siellä sivuhuoneessa.”

Henkilöstön mukaan Etelä-Karjalan Osuuspankissa kuitenkin kannustetaan jatkuvaan opiskeluun, jotta taloon tulisi uutta asiantuntijuutta. Vahvaa asiantuntijuutta pidetään kilpailuvalttina. (Vertaa Lämsä et al. 2002 ja Kauhanen 2003.)

4.6.1 Henkilöstön vahvuudet Etelä-Karjalan Osuuspankissa

Strategiassa Etelä-Karjalan Osuuspankilla on kolme erottumistekijää. Yksi on osuustoiminnallisuus, toinen on maakunnallisuus ja kolmas on osaaminen. Näillä pankki haluaa tehdä myönteistä erottumista kilpailijoistaan. Vankka osaaminen onkin selkeä henkilöstön vahvuus Etelä-Karjalan Osuuspankissa. (Vertaa Lämsä et al. 2002.) Tämä käy ilmi asiakastutkimuksista, mutta myös pankin sisällä koetaan näin. Osaamisesta ja osaamisen kehittymisestä on pidetty hyvää huolta. Asiantuntijuutta kehitettiin edesmenneen asiantuntijaorganisaation aikana ja näin saatiin asiantuntijoiden kärkeä Etelä-Karjalan Osuuspankkiin. Nyt myyntiorganisaation aikana pyritään moniosaamisen laajentamiseen säilyttäen samalla asiantuntijuuden kärjet. Osaamisen kehittymistä kuvaa seuraava johdon edustajan haastattelussa piirtämä kuvio.



Kuvio 4. Osaamisen kehittyminen. (Johdon edustajan haastattelu)

Ennen kaikki olivat moniosaajia, kuten suorakulmio 1. kuvaa. Sitten asiantuntijaorganisaation aikaan rakennettiin asiantuntijuuden kärkiä eli osaamisen pinta-ala nostettiin pystyyn, kuten suorakulmio 2. kuvaa. Eri tehtäväkentistä tuli niin laajoja ettei yksi toimihenkilö voinut osata kaikkia syvällisesti ja kokonaan, joten osaaminen nostettiin pystyyn. Nyt myyntiorganisaation aikana pyritään siihen, ettei oltaisi vain yhden asian myyjä. Etelä-Karjalan Osuuspankissa on maakunnan pätevimmat arvopaperinvälittäjät, salkunhoitajat, juristit, maatalous- ja yritysasiantuntijat sekä suurin lakiasiantointimisto eli nämä asiantuntijuuden kärjet ovat kovia. Osaamiseen on todellakin kiinnitetty huomiota.

Etelä-Karjalan Osuuspankin vahvuuksiin lukeutuu myös se, että se on toimintaympäristössään ainut pankki, joka on lähtenyt määrätietoisesti palkkaamaan nuoria, uusia ihmisiä. Tätä myötä se on lähtenyt tekemään hiljaista tiedon siirtoa heille. (Vertaa Lämsä et al. 2002.) Tämä tie on valittu tosissaan eikä se ole sattumaa. Eli pankin vahvuuksia ovat osaaminen ja nuoret. Henkilöstön edustaja lisää, että pankin henkilöstön vahvuuksiin kuuluvat myös palvelualltius ja asiakkaan kohtaaminen. Nämä ovat asioita, joissa on ”saatu plussaa”. Pankki on saanut kehuja juuri siitä, miten toimihenkilö kohtaa asiakkaan ja kuinka hän siinä tilanteessa käyttäytyy.

Parin vuoden aikana on pankissa puhuttu, että vahvuus saadaan aikaan kun oikean tyyppiset henkilöt ovat oikeassa tehtävässä. Lehto (1990) kuvaa kappaleessa 2.4, kuinka tärkeä edellytys esimerkiksi muutokseen ryhtymiselle on se, että oikealla hetkellä on tarvittavan laatuista henkilöstöä strategian mukainen määrä saatavilla. Myös Hätönen (1998) kuvaa tätä asiaa kappaleessa 2.3. Oikeiden ihmisten sijoittaminen oikeisiin tehtäviin antaa parhaan annin talolle, kuten seuraavasta kommentista voi todeta:

”Jos sie oot sellaisessa työtehtävässä, mistä et pidä, se ei motivoi sinua eikä työtehokaan ole sama. Kun sie pääset sellaiseen tehtävään, joka sopii persoonaasi, tuo se paremman tuloksen pankille. Pankin tuloksessa näkyä, jos ihmiset ovat oikeilla paikoilla. Tämä on ollut pyrkimyksenä.”

Henkilöstön edustaja toteaa, että henkilöstön vahvuudet kumpuavat siitä, että pankki välittää henkilöstöstään. Pankissa puhutaan paljon työhyvinvoinnista ja siihen yritetään myös panostaa. (Vertaa Lämsä et al. 2002.) Tammikuussa julkistetussa palvelumittauksessa Etelä-Karjalan Osuuspankki oli pankeista paras ja kokonaiskilpailussa kolmas. Palvelumittauksessa asiakkaat äänestivät parhaiden yritysten asiakaspalvelusta Lappeenrannan alueella. Vaikka ristiriitoja sekä näkemyseroja syntyykin, niin pankin kokonaiskuva näyttää silti hyvältä ulospäin.

4.6.2 Henkilöstön vahvuuksien kehittäminen Etelä-Karjalan Osuuspankissa

Osaaminen ja nuoret on Etelä-Karjalan Osuuspankissa jo noteerattu. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan entistä paremmin alueet, joissa osaamisen kehittämisen paikkoja on. Näin tehdään osaamiskarttaa, jolloin osaamisen vahvuudet sekä kehittämisalueet ovat entistä paremmin tiedossa. (Vertaa Kauhanen 2003 ja Hätönen 1998.) Hiljaisen tiedon siirto on tulevan onnistumisen kannalta ykkösjuuttu. Jos teoriaosaamisessa tehdään laiminlyöntejä, se voidaan aina korjata, mutta hiljaisen tiedon siirrossa tehdyt laiminlyönnit saattavat olla paljon isompi virhe. (Vertaa Lämsä et al. 2002.) Silloin puhuttaisiin strategisesta virheestä. Osaamisen hetkittäinen ”lepsi” on operatiivinen virhe ja se voidaan korjata. Henkilöstön näkökulmasta henkilökuntaa tulisi kuunnella entistä enemmän ja saada sitä kautta vahvuutta lisää.

Pankin harrastebudjetin avulla pyritään saamaan työajan ulkopuolella olevaa yhteistä tekemistä henkilökunnan kesken. Ennen puhuttiin yhdestä suuresta perheestä ja edelleen pyritään siihen, että olisi yhteenkuuluvaisuuden tunnetta henkilöstön kesken. Samanlaista ”suurta perhettä” ei tosin voi enää ollakaan kuin joskus 20 vuotta sitten, koska työtahti on lisääntynyt suunnattomasti. Työpaine, kiire sekä henkilöstöresurssien vähentäminen aiheuttavat sen, että henkilökunta ei enää ennätä näkemään toisiinsa samalla tavalla. Esimerkiksi kahvitauoilla ei ole enää aikaa jutella samalla tavalla kuin ennen. Henkilöstön keskuudessa koetaan kuitenkin, että epäviralliset keskustelut kantaisivat parhaimpaa hedelmää tiedon levittämisen ja oppimisen suhteen sekä lisäksi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutuneisuutta (Vertaa Lämsä et al. 2002.):

”Saattaa mennä jopa pari viikkoa, kun näet toisen kerroksen porukkaa, jos et satu samaan ruokapöytään. Koulutuspäivillä puhuttiin, kuinka kaikkein parhaat annit ovat pienimuotoiset, keskustelevat palaverit, käytäviätapaukset ja kahvipöytätapaukset eikä lainkaan sähköposti tai opinet. Pelkkä lukeminen ei toimi. Siihen millä tavalla tietoa jaetaan ja annetaan tiedoksi, tulee panostaa, jotta saadaan henkilökunnan yhteenkuuluvuutta ja näin ollen vahvuutta pidettyä korkealla tasolla.”

Joskus johdon puolella on mietitty, voidaanko Etelä-Karjalan Osuuspankissa luoda hyvää henkilöstöpolitiikkaa omistajälähtökohdista eli siitä, että työntekijät olisivat omistajia. Omistajajäsenyydestä ei kuitenkaan saa sellaista liittymää työnantajaan, että pankin omistaminen sinällään kannustaisi työn tekemiseen. Kaikkihan ovat yhtä isoja omistajia. Pikemminkin osuustoiminnan arvomaailman ymmärtäminen ja siihen liittyminen ovat asioita, jotka ovat yhteistä pankin henkilöstössä ja kehittämisen arvoisia (Vertaa Pellervo-Seura ry ja Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry 2002.):

”Se on motivoiva ja vahva voima. Me ollaan tässä yhteiskunnassa pysyäksemme auttajana. Sillä on yhteiskunnallinen merkitys ja yhteiskunnallinen tilaus, että meitä tarvitaan täällä. Me ei olla tultu hakemaan täältä rahaa siirtääksemme sitä Tukholman pääkonttoriin.”

Henkilöstön sisäistä yrittäjyyttä voi rakentaa hyvällä henkilöstöjohtamisella. (Vertaa Hätönen 1998, kappale 2.3.2.) Verrattaessa maakunnassa toimivaa paikallista Etelä-Karjalan Osuuspankkia toiseen pankkiryhmään voisi todeta, että yrittäjyyteen on helpompi samastua, kun ei ole ylivaltaista herraa ja omistajaa, joka talloo työntekijän ohimennen vaan on omistajuuden näkökulmasta demokraattinen omistajuus eli mies ja ääni –periaate kuten Osuuspankissa.

4.7 Muutosjohtaminen Etelä-Karjalan Osuuspankissa

Muutosjohtamisesta puhuttaessa johdon näkökulmasta tuli kommentti: ”Korostaako se sitä, että se on jotenkin erilaista kuin jokapäiväinen johtaminen ja mitä se jokapäiväinen johtaminen on?” Muutos on siis jatkuvaa ja lähes jokapäiväistä. Muutosjohtaminen vaatii johtajalta enemmän aikaa ja voimaa kuin se jokapäiväinen johtaminen, mutta molemmissa käsitteissä toistuvat samat teemat. Muutosjohtamisessa vaatimus ja paine kasvavat. Muutosjohtaminen on Etelä-Karjalan Osuuspankissa mukaan ottamista ja merkityksen laventamista enemmän kuin normaalisti. (Vertaa Lehto 1990.) Johdon edustajan mielestä pankissa on juuri meneillään muutosjohtamisen kausi ja niitä on viime vuosina esiintynyt kerran vuodessa. Toive olisi, että muutosjohtamisen painekausia esiintyisi vain joka toinen vuosi. Niitä pitää kuitenkin määrääjoin esiintyä.

Sekä johdon että henkilöstön edustajan mielestä muutoksella on aina vaikutus henkilöstöön. Muutoksessa tulee olla aina vähän vaikeata sekä joh-

tajalla että henkilöstöllä niin, että syntyy kriittistä keskustelua, jota molemman osapuolen tulee sietää:

”Siitä kasvaa uuteen juttuun, muuten ei voi uudistua. Muutoksen pitää vaikuttaa, pitää keskustella ja siinä tulee olla kritiikkiä puolin ja toisin. Sen jälkeen pitää löytää ne oikeat paikat. Siinä pitää olla aikaa keskustella ja voimaa vääntää se.”

Myyntiorganisaatioksi muuttuminen ja Pohjolan osto ovat tällä hetkellä suurimmat asiat Etelä-Karjalan Osuuspankissa, jotka vaikuttavat sekä yleisjohtamiseen että henkilöstöjohtamiseen. Myyntiorganisaatioksi muuttumiseen liittyy monipuolisen myynnin aikaansaaminen entisiin asiantuntijakärkiin keskittymisen sijasta. Pohjola-asiaan ei pankissa ole vielä ehditty paneutumaan muualla kuin yrityspuolella. Pohjola on tällä hetkellä ykkösjuttu pankin operatiivisessa toiminnassa moneltakin osin. Henkilöstökin miettii Pohjola-kaupan mahdollisia vaikutuksia pankin toimintaan. Mitä toimenpiteitä se pankille tuo? Miten ihmiset tulevat sijoittumaan konkreettisesti? Osuuspankki ja Pohjola ovat olleet kaksi erilaista työnantajaa, vaikka tehdäänkin samantyylistä toimintaa: sijoitusta ja myyntiä. Muutoksella on tietysti myös välittömiä seurauksia työntekoon, sillä Pohjolan vakuutukset tulevat pankin työkenttään ja näin ollen siitä tulee yhteistyökumppani.

4.8 Etelä-Karjalan Osuuspankin näkökulmia tulevaisuuteen

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta johto uskoo ja toivoo ettei lähivuosina tapahtuisi sen enempää organisatorisia kuin pankin tekemiseenkään liittyviä muutoksia. Henkilöstön kehittäminen jatkuu samansuuntaisena eli nuoria kehitetään ja rakennetaan sekä osaamisen kärkiä että korostetaan moniosaajan ja monialaisen myyjän merkitystä. Monialaisen myynnin osamiseen kiinnitetään edelleen huomiota.

Oletus on ollut pitkään, että tekniikan lisääntyessä ei ihmisten enää tarvitse tulla pankkiin ja pankkiasiat hoidetaan muulla tavalla. Tämän seurauksena henkilöstömäärien ei tarvitse olla niin suuria. Jos ajatellaan menneiden vuosien suunnitelmia, eivät asiakasmäärät ole mihinkään kadonneet alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti. Tämä johtuu asiakasrakenteesta eli vanhemmista asiakkaista, jotka eivät halua hoitaa pankkiasioitaan internetin kautta. Pankkitoimihenkilöitä tarvitaan niin kauan, kun tämä ryhmä käy pikakassoilla. Myös nuoremmat ihmiset tarvitsevat lainapuolen palveluita. Eli ei se pankki mihinkään tietokoneeseen häviä. Viime vuosien aikana pankkitoiminta on kuitenkin muuttunut paljon, kehitys on nopeaa ja tehtävät lisääntyneet. On olemassa joitakin asioita, joiden jatkuvuuteen voi luottaa, mutta tulevaisuutta ei pääse ennustamaan:

"Ainahan aika elää... et eihän myö voida koskaan tietää, mitkä tuulet puhaltaa viiden vuoden päästä. Olettaen kuitenkin, että tekniikka kehittyy ja henkilöstö vähenee. Se on näkemys ollut jo pitkään, mut saa nähdä. Vaikea ennustaa tällaista. Hyvä, että pysyt ajassa mukana."

Kahden viimeisen vuoden aikana asiakkaat ovat muuttuneet pankkien massiivisen markkinoinnin tuloksena. "Mikset hakisi kilpailevaa asuntoluottotarjousta?" –tyyliin. Pankkien toiminnan pitää olla asiakassuhteissa entistä aktiivisempaa, löytää oikeat asiakastarveryhmät ja oikeat tavat ottaa nämä ihmiset kiinni ja yllättää heidät arkipäivän tilanteissa. Pankin pitäisi pystyä arvaamaan oikeiden asiakasryhmien tarpeet jo etukäteen. Organisaation muuttuminen myyntiorganisaatioksi tapahtui juuri tämän vuoksi. Nyt on myynnin tukiyksikkö, jota johdon edustaja kuvaa sydämeksi. Asiakkuusyksikkö tekee kauppaa tai tekee asiakasvarauksia näihin eri myyntiyksiköihin eli se toimii kuin verisuonet sydämestä sormiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoite oli etsiä vastausta siihen, miten henkilöstön vahvuuksia kehitetään Etelä-Karjalan Osuuspankissa. Näin tutkielman tutkimusongelmiksi muodostuivat:

1. ”Mitkä ovat henkilöstön vahvuudet Etelä-Karjalan Osuuspankissa?”
2. ”Miten Etelä-Karjalan Osuuspankissa kehitetään näitä henkilöstön vahvuuksia?”

Etelä-Karjalan Osuuspankissa henkilöstön vahvuuksia ovat vankka osaaminen, joka käy ilmi myös asiakastutkimuksista. Osaaminen onkin yksi Etelä-Karjalan Osuuspankin kolmesta erottumistekijästä strategiassa. Osaamisesta ja osaamisen kehittymisestä on pidetty hyvää huolta ja asiantuntijuutta on kehitetty sekä nyt keskitytään myös moniosaamisen laajentamiseen. Toinen ulospäin näkyvä vahvuus ovat nuoret ja heidän ottamisensa mukaan hiljaisen tiedon siirtoon ja näin osaamisen jakamiseen. Muita henkilöstön vahvuuksia ovat palvelualltius ja asiakkaan kohtaaminen.

Viitala (2004) esitti, kuinka kaiken toiminnan takana on aina ihminen tai joukko ihmisiä eli yrityksen henkilöstövoimavarat. Henkilöstöllä on näin ollen kriittinen merkitys yrityksen olemassaololle, mutta samaan aikaan henkilöstö on voimavarana hauras. Henkilöstön samanaikainen siirtyminen pois tehtävistään voisi merkitä vakavia ongelmia sekä asiakkaiden luottamuksen horjumista. Myös henkilöstön osaamisen puutteet heijastuvat suoraan yrityksen maineeseen. Henkilöstön voidaan siis sanoa olevan kuin peili, joka heijastaa yrityksestä olevaa mielikuvaa asiakkaiden keskuuteen. Etelä-Karjalan Osuuspankissa onkin varauduttu suureen muutokseen henkilöstövoimavaroissa ottamalla tämän vuosikymmenen aikana

taloon 56 uutta ihmistä, joille siirretään hiljaista tietoa vanhemmilta työntekijöiltä. Henkilöstöön ei näin ollen kohdistu koskaan merkittäviä muutoksia, jotka saattaisivat aiheuttaa ongelmia ja horjuttaa asiakkaiden luottamusta.

Lämsä et al. (2002) totesi, kuinka hiljainen tieto on kokemusperäistä ja kehittynyt vuosien saatossa osaksi ammattitaitoa. Hiljainen tieto auttaa työntekijää toimimaan kunakin hetkenä. Se sisältää uskomuksia, malleja ja oletuksia toiminnasta. Etelä-Karjalan Osuuspankin vahvuus on todella asiakaspalvelu. Asiakkaat ovat kehuneet juuri henkilöstön tapaa kohdata asiakas sekä toimihenkilön käyttäytymistä asiakaspalvelutilanteessa. Koska asiakkaan kohtaaminen sisältyy hiljaiseen tietoon, on ehdottoman tärkeää että tämä kullanarvoinen tieto siirretään eteenpäin uusille työntekijöille.

Etelä-Karjalan Osuuspankissa kehitetään henkilöstön vahvuuksia monella näkyvällä, mutta myös monella näkymättömällä tavalla. Työilmapiiriin, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota ja näitä mitataan joka toinen vuosi. Henkilöstön vahvuuksien kehittämisessä on tärkeää oikean osaamisen virittäminen jokaiselle sekä oikeiden ihmisten sijoittaminen oikeille paikoille, jotta henkilöstöressurssien käyttö olisi tehokasta, ja jotta jokaisen motivaatio sekä syvimmat lahjat pääsisivät esille. Tähän pyritään myös henkilöstöressurssien tasapuolisemmalla jakamisella. Tehokkuutta ja vahvuutta haetaan myös paremman yhteispelin kehittämisellä eri liiketoiminta-alueiden välille.

Etelä-Karjalan Osuuspankissa omaehtoista kehittämistä ja jatkuvaa opiskelua tuetaan kehittämistukiajattelulla. Kehityskeskustelujen avulla kartoitetaan puolestaan alueita, joissa osaamista voidaan vielä kehittää. Näin tehdään osaamiskarttaa, jolloin osaamisen vahvuudet sekä kehittämisalueet ovat entistä paremmin tiedossa. Henkilöstön vahvuuksia tuodaan esille myös antamalla työntekijöille enemmän vastuuta omasta työstä sekä ot-

tamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon. Osallistuminen edesauttaa myös koko henkilökunnan ideoiden ja osaamisen hyväksikäyttämistä. Harrastebudjetin avulla pyritään puolestaan saamaan yhteenkuuluvuuden ja tiimihengen tunnetta henkilöstön keskuuteen työajan ulkopuolellakin. Seuraavissa kappaleissa selitetään lähemmin henkilöstön vahvuuksien kehittämistä.

Lämsä et al. (2002) esitti, kuinka henkilöstön ja työn välisessä suhteessa voidaan erottaa kolme kriittistä aluetta: sitouttaminen, osaamisen kehittäminen ja jaksamisesta huolehtiminen. Etelä-Karjalan Osuuspankissa tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat työilmapiiri, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. Henkilökunnan mielestä myös työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen on yksi tekijä henkilöstön vahvuuksien takana. Osaamisen kehittämiseen panostetaan jatkuvasti ja sen koetaan olevan henkilöstön vahvuus. Johto on lisäksi miettinyt sopivia tapoja sitouttaa henkilöstöä.

Lehto (1990) esitteli kappaleessa 2.4, kuinka yrityksen tulee jatkuvasti kehittää henkilöstöään, tarkkailla yksilön ja yrityksen välistä henkistä voimavirtaa sekä arvioida henkilöstöresurssien määrää. Nämä toimenpiteet tehdään siksi, että oikealla hetkellä tarvittavan laatuista henkilöstöä olisi strategian mukainen määrä saatavilla. Etelä-Karjalan Osuuspankissa on sekä johdon että henkilöstön mielestä selkeä periaate saada oikeat ihmiset oikeille paikoille. Parin vuoden aikana on pankissa puhuttu, että vahvuus saadaan aikaan kun oikean tyyppiset henkilöt ovat oikeassa tehtävässä. Tämä antaa parhaan annin talolle.

Lehto (1990) esitti, kuinka yrityksen tulisi kehittää kannustavia palkitsemisjärjestelmiä. Palkitsemista voi palkan ja bonuksen lisäksi olla myös koulutustilaisuudet, uusi haastava työ tai uralla eteneminen. Etelä-Karjalan Osuuspankissa on tälläkin hetkellä yli 20 ihmistä suorittamassa tutkintoa yliopistolla. Suurimmalle osalle uuden tutkinnon hankkineista työntekijöistä

on löytynyt haasteita talon sisältä. Koulutusta ja oppimista voidaan siis pitää hyödyllisenä sekä asiantuntemuksen lisäämisessä taloon että palkittamisen keinona.

Lehto (1990) totesi, kuinka eräs parhaista tavoista lisätä henkilöstön ja yrityksen vaikuttamismahdollisuuksia toisiinsa on keskustelu yhteistyöjärjestelmän puitteissa. Avoimet yhteydet ovat menestyksellisen yhteistyön edellytys, sillä avoimuus lisää ongelmien molemminpuolista ymmärtämistä. Näin ongelmien poistaminen tai vähentäminen tulee mahdolliseksi. Etelä-Karjalan Osuuspankin henkilöstön keskuudessa on puhuttu, kuinka epäviralliset keskustelut kantaisivat parhaimpaa hedelmää tiedon levittämisen ja oppimisen suhteen, lisäksi yhteiskuuluvuuden tunnetta ja sitoutuneisuutta sekä avointa ilmapiiriä yrityksessä ja molemminpuolinen ymmärrys kasvaisi. Jos tämä prosessi toteutetaan oikein, paranee myös sekä tyytyväisyys työhön että tuottavuus. Tällainen toiminta ei ole vain henkilöstön kehittämistä vaan myös hyvän johtamisen väline oikein toteutettuna eli erityisen tärkeä muutostilanteissa. Kaikilla ryhmälinjauksillaanhan Etelä-Karjalan Osuuspankki tavoittelee juuri tuottavuutta ja tehokkuutta.

Henkilöstön näkökulmasta henkilöstön kehittämistä olisi vieläkin tunnollisempi työntekijöiden kuuntelu. Tämäkin liittyy henkilöstön ja yrityksen vaikuttamismahdollisuuksiin toisiinsa nähden. Avoimet yhteydet olisivat tässäkin yhteydessä menestyksellisen yhteistyön edellytys. Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilökunnan ja johdon näkemyksissä on jonkin asteisia eroja. Olisi hyvä, jos kaikki pystyisivät tutustumaan toistensa töihin ja jokapäiväiseen tekemiseen, jotta ei syntyisi vääristyneitä kuvitelmia toisten töistä ja työmääristä. Tämä vähentäisi epätietoisuuden määrää ja lisäisi puolestaan avoimuutta henkilökunnan keskuudessa.

Hätönen (1998) esitti, kuinka mentorointi on yksi työpaikalla toteutettava henkilöstön kehittämismenetelmä sekä keino kehittää työkuultuuria ja työyhteisön ilmapiiriä. Etelä-Karjalan Osuuspankissa harrastetaan kummitoimintaa eli kokeneempi työntekijä neuvoo ja ohjaa uutta työntekijää. Tämän jatkaminen sekä vahvistaminen on tärkeää, koska sillä on muukin merkitys kuin ainoastaan hiljaisen tiedon siirto ja opastus töihin. Teorian mukaan se todellakin kehittää työkuultuuria ja työyhteisön ilmapiiriä.

Lehto (1990) totesi, kuinka kehittämisen edistämiseksi henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja edistymiseensä. Halusta kehittyä seuraa muutos parempaan ja sitä myöten voittamisen tunne. Todettiin myös, että jokainen haluaa olla voittajan puolella. Etelä-Karjalan Osuuspankki valittiin parhaimmaksi pankiksi eli niin sanotusti voittajaksi tammi-kuussa julkistetussa palvelumittauksessa. Tämä on yksi monista hyvistä esimerkeistä, kuinka pankissa on annettu henkilöstön vaikuttaa työhönsä sekä kannustettu kehittymiseen. Lehdon (1990) mukaan on kuitenkin pidettävä huoli siitä, mistä henkilöstö on ja voi olla ylpeä. Tämä onnistuu iskostamalla yrityksen riittävän yksinkertainen ja selkeä arvomaailma koko henkilöstöön. Etelä-Karjalan Osuuspankin henkilöstössä elää halu olla voittajan joukoissa.

Mielestäni Etelä-Karjalan Osuuspankissa toteutetaan yllättävän runsaalla tavalla kaikenlaista teoriassa mainittua henkilöstön vahvuuksien kehittämistä sekä korostamista. Asioista puhutaan vaan käytännössä ja teoriassa niin eri termeillä ja käsitteillä, ja tärkeää onkin löytää tarkoitus sekä merkitys käytännön toteutuksen takana. Sieltä löytyy selvä yhteys teorian hienoon käsitteistöön. Käsitteet menevät myös todellisessa elämässä hyvin paljon päällekkäin, jotta on vaikeaa vetää rajaa henkilöstön kehittämisen alakäsitteille. Mielestäni esimerkiksi muutokseen valmistautuminen on henkilöstön kehittämistä ja toisaalta henkilöstön kehittäminen tiettyyn suuntaan on selvästi organisaation valmistamista tietynlaiseen muutok-

seen eli muutoksen johtamista. Tämän käsitteiden päällekkäisyyden vuoksi asioita on välillä vaikeaa käsitellä selkeästi, joka osaltaan johtaa siihen, että kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Tutkimusta tehdessä totesin, kuinka tärkeää teorian ymmärtäminen on. Voisi olettaa, että henkilöstön tehokkaamman ja tarkoituksenmukaisemman kehittämisen sekä sitä kautta henkilöstöressurssien tehokkaamman käytön saavuttamiseksi organisaatioille olisi erityisen tärkeää ymmärtää paremmin teoriaa ja sen syvimpiä tarkoituksia. Tuntien oman organisaation olisi helpompi löytää vinkkejä, kuinka jo hyviksi todettuja kehittämismenetelmiä voisi edelleen jalostaa sekä tehokkaammin hyväksikäyttää organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksen lopuksi mieleen tuli muutamia jatkotutkimusaiheita. Mieltä jäi vaivaamaan, kuinka paljon muutosjohtaminen oikeastaan liittyykään henkilöstön kehittämiseen. Toinen mielenkiintoinen seikka olisi tutkia lähemmin, kuinka osuustoiminnallisuus liittyy osuustoiminnallisen yrityksen henkilöstön vahvuuksiin. Asumatko osuustoiminnan periaatteet jossakin henkilöstön alitajunnassa? Entä kuinka näitä periaatteita vahvistamalla ja korostamalla voitaisiin kasvattaa henkilöstön vahvuuksia sekä yrityksen kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden?

LÄHTEET

Julkaisut

Aaltonen, Tapio & Luoma, Mikko & Rautiainen, Raija 2004, Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY

Ajankohtaista omistajajäsenille, Etelä-Karjalan Osuuspankki. Etelä-Karjalan Osuuspankin julkaisu.

Arvonen, Jouko 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä – Teoria ja käytäntö. Jyväskylä: Gummerus.

Dessler, Gary 1999. Essentials of Human Resource Management. New Jersey : Prentice Hall.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Etelä-Karjalan Osuuspankki, vuosikatsaus 2004. Etelä-Karjalan Osuuspankin julkaisu.

Fombrun, Charles J. & Tichy, Noel M. & DeVanna, Mary Anne 1984. Strategic Human Resource Management. John Wiley & Sons.

Gratton, Lynda & Hailey, Veronica Hope & Stiles, Philip & Truss, Catherine 1999. Strategic Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hätönen, Heljä 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Keskusliitto.

Juutinen, Heikki & Stenström, Åke & Vuori, Raimo 2002. Tehokas omistajahallinto - Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Helsinki: Pellervon Julkaisupalvelu.

Järvinen, Asko 1996. Henkilöstö voimavarana – Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Edita.

Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Lehto, Sakari T. 1990. Muutoksen johtaminen. Strategioita ja pohdintoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2. muuttumaton painos. Helsinki: Edita.

Pellervo-Seura ry & Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry 2002. Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle. 3. painos. Helsinki.

Suomen Työnantajain Keskusliitto - STK 1989. Henkilöstöhallintoa esimiehille. 3. uudistettu painos. Helsinki: Teollisuuden kustannus.

Tainio, Risto & Valpola, Anneli 1996. Johtajana muutoksissa – Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Porvoo: WSOY.

Ulrich, Dave 1997. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. Boston.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus.

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 2. uudistettu painos. Keuruu: Ky-Palvelu.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Artikkelit

Finegold, Muriel A. & Holland, Bea Mah & Lingham, Tony 2002. Appreciative Inquiry and Public Dialogue: An Approach to Community Change. *Public Organization Review: A Global Journal*. Nro 2, sivut 235-252.

Goldberg, Robert A. 2001. Implementing A Professional Development System Through Appreciative Inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*. Bradford, vol. 22, nro 2, sivu 56.

Pellervo-Seura ry 2005. Osuuskunnan menestyksen konsepti. *OT – Osuustoiminta*. Vol. 2005, nro 2, sivu 47.

Watkins, Jane Magruder & Mohr, Bernard J. 2001. Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination. *Organization Development Journal*. Chesterland, vol. 19, nro 3, sivut 103-105.

Internet

Osuuspankki 2005 [verkkodokumentti]. [Viitattu 01.12.2005]. Saatavilla
<http://www.op.fi>

Haastattelut

Henkilöstön edustajan haastattelu 24.1.2006, Lappeenranta. Etelä-Karjalan Osuuspankki.

Johdon edustajan haastattelu 25.1.2006, Lappeenranta. Etelä-Karjalan Osuuspankki

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymyslomake

TUTKIMUSKYSYMYKSET

1. Kertokaa itsestänne, koulutuksestanne ja työtehtävistänne uranne varrella.
2. Kertokaa lyhyesti mitä seuraavat käsitteet tuovat mieleenne: henkilöstöstrategia, henkilöstöjohtaminen, henkilöstön kehittäminen ja muutosjohtaminen.
3. Kertokaa henkilöstöjohtamisen taustoista ja historiasta Etelä-Karjalan Osuuspankissa.
4. Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen tärkeimmät osa-alueet Etelä-Karjalan Osuuspankissa?
5. Millainen henkilöstöstrategia Etelä-Karjalan Osuuspankilla on?
6. Miten Etelä-Karjalan Osuuspankin liiketoimintastrategiassa näkyy henkilöstöstrategia?
7. Miten henkilöstöä kehitetään Etelä-Karjalan Osuuspankissa?
8. Mitkä ovat henkilöstön vahvuudet Etelä-Karjalan Osuuspankissa?
9. Miten näitä vahvuuksia tulisi/voisi parhaiten kehittää?
10. Onko Etelä-Karjalan Osuuspankin henkilöstöjohtaminen muutosessa?

11. Kuinka muutos ilmenee henkilöstöjohtamisessa ja kuinka se vaikuttaa henkilöstöön?

12. Millaisena näette Etelä-Karjalan Osuuspankin henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen tulevaisuudessa?