

Eveliina Kovalainen

SISÄISEN LIKKUVUUDEN KEHITTÄMINEN OP RYHMÄSSÄ

SISÄISEN LIKKUVUUDEN KEHITTÄMINEN OP RYHMÄSSÄ

Eveliina Kovalainen
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Liiketoiminnan kehittäminen YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittäminen YAMK

Tekijä(t): Eveliina Kovalainen

Opinnäytetyön nimi: Sisäisen liikkuvuuden kehittäminen OP Ryhmässä

Työn ohjaaja(t): Hanna Okkonen

Työn valmistuslukupäivä ja -vuosi: syyskuu 2023

Sivumäärä: 52 + 3 liitettä

Sisäinen liikkuvuus tarkoittaa henkilön siirtymistä määrääjäksi tai kokonaan organisaation sisällä. Se sisältää monia eri toteutustapoja ja sen tavoitteena on henkilön osaamisen kasvattaminen. Sisäinen liikkuvuus on yrityksen tärkeä strateginen keino työntekijätyytyväisyyden ja sitouttamisen välineenä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sisäisen liikkuvuuden nykytilaa ja etsiä kehitystoimia sisäisen liikkuvuuden edistämiseksi OP Ryhmässä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu osaamisen merkityksestä ja käsitteestä, oppivan organisaation teoriasta ja osaamisen kehittämisen näkökulmista ja sen keinoista. Viitekehystä varten opinnäytetyössä hyödynnettiin kirjallisuutta, verkkojulkaisuja sekä tutkimustietoa osaamisen kehittämiseen, oppivaan organisaatioon ja tehtäväkiertoon liittyen. Teoreettinen viitekehys toimi tutkimuksen perustana. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapoina toimi kyselytutkimus, ryhmähaastattelut sekä dokumenttianalyysi.

Tutkimustulokset vahvistivat aiempia tutkimustuloksia ja viitekehysten antamaa tietoa osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista ja sisäisen liikkuvuuden tärkeydestä työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Tulokset osoittivat sisäisen liikkuvuuden tärkeyden OP Ryhmälle niin työntekijöiden kuin työnantajan näkökulmasta. Haastatteluissa toivottiin sisäisen liikkuvuuden edistämiskeinoja esimerkiksi nykyistä kevyemmällä keinoilla tutustua eri tehtäviin ryhmässä ja mahdollisuuksilla tuoda omaa osaamista nykyistä helpommin esiin. Tuloksissa korostui myös johtamisen kehittämisen tarve OP Ryhmässä sisäisen liikkuvuuden edistämiseksi.

Asiasanat: Sisäinen liikkuvuus, oppiva organisaatio, osaamisen kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development

Author(s): Eveliina Kovalainen
Title of thesis: Development of internal mobility in OP Financial Group
Supervisor(s): Hanna Okkonen
Term and year when the thesis was submitted: September 2023
Number of pages: 52 + 3 appendices

Internal mobility means the transfer of a person for a limited period of time or completely within the organization. It includes many different implementation methods and its goal is to increase a person's skills. Internal mobility is an important strategic tool of the company as a tool for employee satisfaction and commitment. The aim of this thesis was to find out the current state of internal mobility and to look for development measures to promote internal mobility in OP Financial Group.

The theoretical framework of the study consists of the meaning and concept of competence, the theory of the learning organization and the perspectives of competence development and its methods. The research was carried out as a qualitative study and the approaches were a survey, group interviews and document analysis.

The research results confirmed previous research results and the information provided by the reference framework about the possibilities of skill development and the importance of internal mobility as a factor that increases job satisfaction. The results showed the importance of internal mobility for OP Financial Group, both from the perspective of the employees and the employer.

Keywords: Internal mobility, learning organization, competence development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusongelma	8
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite.....	8
2	KOHDEORGANISAATIONA OP RYHMÄ	9
2.1.1	OP Ryhmän strategia	9
2.1.2	Osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö.....	10
2.2	Sisäisen liikkuvuuden moniosaajatiimi.....	11
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
3.1	Osaamisen merkitys ja käsite	12
3.1.1	Organisaation osaaminen	14
3.1.2	Organisaation oppimisprosessi	15
3.1.3	Jatkuva oppiminen.....	16
3.2	Oppiva organisaatio.....	16
3.3	Osaamisen kehittämisen kokonaisuus	18
3.4	Osaamisen kehittämisen menetelmiä.....	19
3.4.1	Hiljainen tieto.....	20
3.4.2	Tehtäväkierto	20
3.4.3	Ristiinoppiminen.....	21
3.4.4	Kokeilutoiminta.....	21
3.4.5	Resurssipankki.....	22
3.4.6	Kehitystyöhön osallistuminen.....	22
3.5	Rekrytointi ja urasuunnittelu kehittämiskeinoina	23
3.5.1	Rekrytointi	23
3.5.2	Urasuunnittelu.....	24
4	TUTKIMUSASETELMA.....	26
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa	26
4.2	Valitut menetelmät	27
4.2.1	Kyselytutkimus ja taustatiedot tutkimukseen vastanneista	29
4.2.2	Haastattelututkimuksen toteutus ja osallistujat	31
4.3	Tutkimuksen analysointi	34
5	TUTKIMUSTULOKSET	40

5.1	Kyselytutkimuksen tulokset	40
5.1.1	Sisäisen liikkuvuuden mahdollisuudet	40
5.1.2	Kokemukset sisäisestä liikkuvuudesta.....	40
5.1.3	Sisäisen liikkuvuuden haasteet.....	41
5.2	Haastattelututkimuksen tulokset	41
5.2.1	Unelmien OP.....	41
5.2.2	Sisäisen liikkuvuuden keinot	42
5.2.3	Yksilön vastuu muutoksessa.....	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	44
6.1	Kehittämissuhteet	45
6.2	Luotettavuuden arviointi	46
7	POHDINTA	49
	LÄHTEET.....	51
	LIITE 1: KYSELYTUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE	53
	LIITE 2: HAASTATTELUTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET.....	55

1 JOHDANTO

“Osaajapula vaikeuttaa rekrytointia ja viivästyttää investointeja suomalaisissa suuryrityksissä” kertoo Helsingin Sanomien otsikko (18.7.2023). Artikkelin tiivistää OP Ryhmän Yrityspulssi-tutkimuksen tulokset, joista ilmenee, että 60 prosenttia suomalaisista suuryrityksistä kertoo rekrytoinnin vaikeutuneen osaajapulan vuoksi. Tutkimuksessa työntekijäpitoon ja sitouttamiseen liittyvistä keinoista mainittiin esimerkiksi suoritukseen liittyvä palkitseminen, koulutuksen tarjoaminen ja hybridityön mahdollistaminen. (Perälä 2023).

Mitä on sisäinen liikkuvuus? Se on työntekijöiden siirtymistä organisaation sisällä määräaikaista tai kokonaan toiseen tehtävään. Se on osaamisen kehittämisen muoto, joka parhaimmillaan kasvattaa työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. Halusin ymmärtää ilmiötä laajemmin ja postasin LinkedInin keskustelunaloituksen, jossa pyysin verkostoani kertomaan näkemyksensä, että miksi sisäisen liikkuvuuden kehittäminen on aiheena tärkeää ylipäätään, Aloittamassani keskustelussa hyödyiksi nousi myös rekrytoinnin ja perehdytyksen kulujen väheneminen, innovointikyvykkyiden kasvu, työntekijäkokemuksen paraneminen ja strategisen osaamisen vahvistaminen (Kovalainen 2023.).

Opinnäytteeni aihe sisäisen liikkuvuuden kehittämisestä OP Ryhmässä kumpusi puhtaasti omasta mielenkiinnosta ja intohimosta aihetta kohtaan. Jo tullessani työskentelemään OP Ryhmään vuonna 2017 pohdin, että miksi ryhmässä ei hyödynnetä laajemmin sitä valtavaa ammattitaidon määrää, mitä henkilöstöllä on. Näin jo silloin sisäisen liikkuvuuden ja työntekijäpidon strategisestikin tärkeänä kilpailutekijänä OP Ryhmälle. Ehdottaessani aihetta ryhmän HR:n edustajille sain kuulla, että aihe oli nostettu tärkeäksi tavoitteeksi myös heidän vuositavoitteissaan ja aiheen ympärille perustettiin sisäisen liikkuvuuden moniosaajatiimi, johon pääsin mukaan.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio OP Ryhmä on Suomen johtava finanssitalo ja siellä työskentelee noin 13 000 henkilöä. Tutkimuksessa selvitin sisäisen liikkuvuuden nykytilaa, sen mahdollisuuksia ja haasteita, sekä OP:laisten toiveita sisäisen liikkuvuuden kehittämiseksi. Tutkimus tehtiin osallistamalla OP Ryhmässä työskenteleviä kyselytutkimuksen ja ryhmähaastatteluiden muodossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kehityskohdat ja konkreettiset ehdotukset sisäisen liikkuvuuden parantamiseksi OP Ryhmässä.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana oli, ettei sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuksia hyödynnetä OP Ryhmässä sillä laajuudella, mihin ryhmä tarjoaisi mahdollisuuksia. Sisäisen liikkuvuuden keinoista oli käytössä ja myös tunnettiin lähinnä tehtäväkierto, joka on prosessina raskas ja aikaa vievä, koska se on käytännössä yhtenevä rekrytointiprosessin kanssa. OP Ryhmän laajuudesta johtuen oli paljon epä-tietoisuutta siitä, mitä missäkin liiketoiminta-alueella tehdään ja mitä uramahdollisuuksia ryhmä tarjoaa.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat seuraavat:

1. Miten sisäisen liikkuvuuden avulla voidaan tukea strategista tavoitetta ”Osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö”?
2. Miten voimme vahvistaa työn mielekkyyttä ja kilpailukykyä sisäisen liikkuvuuden avulla?
3. Mikä motivoisi työntekijöitä sisäiseen liikkuvuuteen?

2 KOHDEORGANISAATIONA OP RYHMÄ

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on OP Ryhmä, joka on Suomen suurin finanssiryhmä. OP Ryhmä muodostuu 108 itsenäisestä osuuspankista (31.12.2022) sekä niiden omistamasta OP Osuuskunnasta tytär- ja lähiyhteisöineen. OP Ryhmän yli 2 miljoonaa omistaja-asiakasta omistavat osuuspankit ja sitä kautta koko OP Ryhmän, jonka palveluksessa työskentelee noin 13 000 henkilöä ympäri Suomen. Ryhmän visio on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin asiakkaiden kuin työntekijöiden ja kumppanien näkökulmasta. (OP 2023a) OP Ryhmä on pärjännyt hyvin työnantajakuvatutkimuksissa ja oli myös vuonna 2022 kolmanneksi vetovoimaisin työnantaja Universumin työnantajakuvatutkimuksessa kaupallisella alalla heti Finnairin ja Marimekon jälkeen. (Universum 2023).



Kuvio 1: OP Ryhmän rakenne (OP 2023a)

2.1.1 OP Ryhmän strategia

OP Ryhmän perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Päivittäistä työtä ryhmässä ohjaa arvot: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP Ryhmä on valinnut strategiaprosessiksi

jatkuvan strategiaproessin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että OP Ryhmä arvioi toimintaympäristöään ja toimintamalliaan säännöllisesti ja systemaattisesti tehden toimintaympäristön kehityksestä erilaisia, vaihtoehtoisia skenaarioita. Skenaarioiden toteutumista seurataan ja samalla tunnistetaan kehityskulku, johon ryhmän on syytä varautua. Tällainen toimintamalli tuo joustavuutta reagoida muutoksiin nopeallakin aikataululla. (OP 2023b)



Kuvio 2: OP Ryhmän strategia, visio ja arvot (OP 2023c)

OP Ryhmä päivitti syksyllä 2021 strategiaansa ja valitsi strategisiksi painopisteiksi viisi painopistettä: arvoa asiakkaille, kannattava kasvu, laadukas ja tehokas toiminta, vastuullinen liiketoiminta sekä osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Näistä erityisesti viimeinen koskee opinnäytetyötäni ja siksi avaan sitä hieman enemmän.

2.1.2 Osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö

OP Ryhmän tavoitteena on parantaa toimintaa ja työntekijäkokemusta kehittämällä itseohjautuviin tiimeihin perustuvaa toimintatapaa. Ryhmässä halutaan vahvistaa ketterää toimintakulttuuria, joka edellyttää johtamista OP Johtamisen periaatteiden mukaan, yhteistyötä yli organisaatorajojen, vastuunottoa ja yhdessä oppimista. OP Ryhmässä halutaan tukea henkilöstöä osaamisen kehittämisessä, ja sisäisen liikkuvuuden kehittäminen on yksi toimi tähän liittyen. Työtyytyväisyyden onnistumista mitataan Draivi-indeksillä ja työnantajan suositusluvulla (eNPS). (OP 2023b)

2.2 Sisäisen liikkuvuuden moniosaajatiimi

OP Ryhmässä perustettiin loppuvuonna 2022 kehitystiimi, jonka tavoitteena on kehittää sisäistä liikkuvuutta ryhmässä. Tiimin tehtävä on selvittää sisäisen liikkuvuuden nykytila, tällä hetkellä käytössä olevat keinot ja sisäiseen liikkuvuuteen liittyvät kysymykset, sekä kehittää uusia tapoja edistää sisäistä liikkuvuutta ja tuoda ryhmän uramahdollisuuksia näkyviksi. Työtä tekee noin 16 henkilön moniosaajatiimi, johon on pyritty kokoamaan osaamista kaikilta oleellisilta osa-alueilta kehitystyöhön liittyen. Itse pääsin ryhmään mukaan opinnäytetyöni kautta, ja saankin tätä kautta aivan aitiopaikan OP Ryhmän sisäiseen liikkuvuuteen.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyössä käsitellään sisäisen liikkuvuuden kehittämistä ja osaamisen kehittämisen keinoja. Teoreettinen viitekehys on koottu tukemaan tätä tutkimusta ja sen aiheet ovat: osaamisen merkitys ja käsite, oppiva organisaatio, osaamisen kehittämisen kokonaisuus ja menetelmät sekä rekrytointi ja urasuunnittelu.



Kuvio 3: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3.1 Osaamisen merkitys ja käsite

Osaamisella on keskeinen, tunnustettu merkitys suomalaisessa työelämässä. Perinteiset teolliset työpaikat ovat vähentyneet ja erilaiset asiantuntija- ja palveluroolit lisääntyneet, ja tämä on lisännyt osaamisen ja ammattitaidon merkitystä. Osaamisen ja innovaatioiden merkitys Suomen taloudelle ja hyvinvoinnille on korostunut ja niiden on tunnistettu olevan ainoita keinoja menestyä globaalitaloudessa. Globaalissa taloudessa ympäristö on nopeasti muuttuva, ja tämä edellyttää organisaatioilta luovuutta ja innovaatioita, ja jotain sellaista, mitä ei ole vielä olemassakaan. Tämä on johtanut

siihen, että on alettu puhua ”luovasta taloudesta”, jossa luovuus ilmenee työelämässä erilaisten yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen osaamisen kautta. (Helsilä&Salojärvi 2013, 145).

Osaamisen käsite on moniulotteinen. Sillä voidaan viitata koko organisaation osaamiseen, joka sisältää yksilöiden ja ryhmien osaamisen, mutta ennen kaikkea sillä viitataan koko organisaation osaamiseen ja sen osien tapaan toimia. Organisaation osaamiseen liittyen voidaan puhua myös osaamispainotteisista strategiamalleista. Tällöin organisaatio on ottanut kokonaisosaamisen tai jonkin osaamisnäkökulman osaksi strategiaansa. Tämä valittu osaaminen on se tekijä, joka erottaa organisaation kilpailijoistaan. Osaamispainotteisia strategiamalleja ovat esimerkiksi oppiva organisaatio, organisaatioarkkitehtuuri, ydinkyvykkyystrategiat ja aineettoman pääoman johtaminen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 146).

Osaamisella voidaan myös tarkoittaa kykyjä, tietoja ja taitoja, joita yksilöllä, ryhmällä tai verkostolla on. Osaaminen lisääntyy sitä jaettaessa, joten ryhmien ja organisaatioiden osaamiset sekä tapaa oppia ovat keskeisiä tekijöitä. Osaamiskäsitettä voidaan lähestyä myös kulttuurin näkökulmasta, organisaatiokulttuurin kautta. Tällöin ajatellaan, että organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa muuttamalla kulttuurinsa tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajaksi. Osaaminen sisältää myös yhteistyöhön, asenteeseen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä ja on näin yksi keskeinen osa organisaation kulttuuria. Tämän tyyppistä ajattelua edustaa myös Nonakan ja Takeuchin (1995) teoria hiljaisen tiedon jakamisesta ja uuden tiedon luomisesta. Heidän mukaansa organisaation kulttuurin tarjotessa riittävät valmiudet yhteistyölle on tiimien mahdollista luoda aivan uutta tietoa ja ratkaisuja jakamalla hiljaista tietoa että täsmätietoa erilaisten työskentelyvaiheiden kautta. Näin organisaation kulttuuri ja osaaminen muodostavat yhteisen, jatkuvasti kehittyvän dynamiikan (Helsilä & Salojärvi 2013, 146–147).

Osaaminen muodostuu erilaisista taidoista, tiedoista ja asenteista. Se näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Organisaatiossa osaamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta; yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Osaaminen on paljon muutakin, kuin tutkinnolla tai erilaisilla koulutuksilla saavutettua tietoperäistä osaamista. Olennaista on kyky yhdistää kuhunkin työtehtävään liittyvät tiedot ja taidot sellaisella tavalla, että niistä on hyötyä. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 50–51).

Joskus työntekijän osaaminen voi jäädä valtaosin piiloon. Tällainen piilo-osaaminen voi kuitenkin olla organisaation kannalta hyödyllistä ja esihenkilö voi pyrkiä nostamaan sitä esiin erilaisissa kehitys- ja osaamiskeskusteluissa. Mikäli työntekijän osaamisesta jää olennainen osa piiloon, näyttäytyy se helposti alisuoriutumisenä. Se voi johtua siitä, että työntekijä ei luota omaan osaamiseensa, ei ole kiinnostunut näyttämään osaamistaan tai hän ei tunnista osaamistaan tai ei osaa yhdistää sitä uuteen ympäristöön. Näihin voidaan kuitenkin puuttua hyvällä perehdyttämisellä. Osaamisen tunnistaminen voi viedä aikaa ja vaatii malttia niin työntekijältä kuin hänen perehdyttäjältänsäkin. (Kupias ym. 2014, 51-52).

3.1.1 Organisaation osaaminen

Organisaation osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisesta. Koko organisaation osaaminen kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy jalostuen koko tiimin osaamiseksi ja edelleen organisaation hyödyksi. Perinteisesti osaamisen kehittäminen keskittyy yksilöiden ja heidän erityisosaamisen varaan, vaikka yrityksen toiminnalle hyödyllisempää olisi määritellä, miten yksilön ja ryhmän tarvitsema osaaminen asemoituu suhteessa organisaatiossa tarvittavaan osaamiseen ja strategiaan. Kehittämisen kannalta vuorovaikutus ja viestintä yksilöiden, tiimien ja koko organisaation välillä on merkityksellistä, jotta yhteinen suunta ja tavoitteet ovat kaikille selkeitä. (Tuomi & Sumkin 2012, 51-52).



Kuvio 4: Organisaation osaaminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 51).

3.1.2 Organisaation oppimisprosessi

Uuden osaamisen tuottaminen on organisaation oppimisprosessin tavoite. Prosessi alkaa yleensä tarpeesta, haasteesta tai ongelmasta, johon tarvitaan ulkopuolelta uutta tietoa. Tämä vaatii nykytilan arviointia ja uusien tavoitteiden asettamista samalla pohtien, mitä osaamista tavoitteet vaativat. Toisessa vaiheessa hankitaan tietoa. Uuden tiedon väylä organisaatioon kulkee ihmisten oppimisen kautta. Väyliä tiedon hankkimiseen voi olla esimerkiksi koulutukset tai itseopiskelu. (Ojala 2008, 74–76).

Se, että tätä uutta tietoa saadaan hyödynnettyä organisaation toimintatapoihin ja -malleihin, vaatii tiedon jakamista ja yhteisen näkemyksen muodostamista. Kolmas vaihe onkin tiedon ymmärtämistä ja sisäistämistä, jotta se voi muuttua tiedoksi ja osaamiseksi. Keinoja tähän ovat esimerkiksi henkilökohtainen valmennus tai työssä oppiminen. Neljännessä vaiheessa tietoa jaetaan ja muodostetaan yhteinen näkemys organisaatiossa. Uutta tietoa on tärkeää soveltaa käytännön työhön, jakaa kokemuksia tekemisestä uudella tavalla ja arvioida sitten erilaisilla tekemisen mittareilla, onko toiminta todella muuttunut ja onko opittu sitä mitä piti. Nämä asiat sisältyvät vaiheisiin viisi, kuusi ja seitsemän. Viidennessä vaiheessa tietoa sovelletaan ja tehdään yhdessä, ja tässä on keinona

muun muassa työnkierto. Kuudennessa vaiheessa jaetaan kokemuksia ja viimeisessä vaiheessa tehdään johtopäätökset. (Ojala 2008, 74–75, 77, 85, 214).

3.1.3 Jatkuva oppiminen

Organisaation kyky sopeutua jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön vaatii jatkuvaa oppimista. Asiakkaiden antamaan palautteeseen on reagoitava ja organisaation on käytävä säännöllisesti keskustelua niistä toimintatavoista, joita organisaatiossa on omaksuttu ja oltava valmis kehittämään niitä. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja sen osaamisen kehittämiseen on panostettava ja varmistettava, että jokainen säilyttää kykynsä oppia uutta ja osaa reagoida muutostarpeisiin. On johdon ja esihenkilöiden vastuulla toimia innostavasti ja valmentavalla otteella rohkaisten työntekijöitä kehittämään osaamistaan. (Juuti & Vuorela 2015, 38–39).

Menestyvä organisaatio vaalii erilaisuutta, kokeilee rohkeasti uutta, on innovatiivinen ja uudistuva. Se kuuntelee asiakkaitaan, sillä on realistisia tavoitteita ja päämääriä, ja se pyrkii jatkuvasti kannustamaan henkilöstöään uuden oppimiseen. Oppivassa organisaatiossa panostetaan työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen. Henkilöstön ydinosaamisesta huolehditaan ja kaikki pyrkivät huolehtimaan omasta ja muiden kehittymisestä ja hyvinvoinnista työyhteisössä. (Juuti ym 2015, 40).

3.2 Oppiva organisaatio

Peter Sengeä pidetään organisaation oppimisen teorian kehittäjänä, tähän juontaa juurensa osamisen johtaminen. Perusajatuksena on, että yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla. Oppiva organisaatio (Senge 1990) rakentuu viidestä peruselementistä: henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen ja tiimi oppiminen sekä systeemiajattelu. (Tuomi & Sumkin 2012, 13)

Sengen lanseeraama kehittämisen malli lähtee ajatuksesta, että organisaatio voi oppia tarkastelemalla virheiden takana olevaa toimintaa. Näin päästään vaikuttamaan organisaation toimintamalleihin ja kehittämään niitä paremmiksi. Kun organisaation oppimista johdetaan määrätietoisesti, se

kehittyä. Osaamisen kehittäminen ei tapahdu vahingossa tai sattumalta, vaan edellyttää aktiivista johtamista. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen linkittyy myös vahvasti yrityksen strategiaan, sillä siinä määritellään, minkälaista osaamista organisaation tulee kehittää. (Tuomi & Sumkin, 2012, 13-14).

Oppiva organisaatio osaa toteuttaa erilaisia oppimismuotoja organisaatiossa ja käyttää uuden tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen. Sillä on myös kyky arvioida itseään ja toimintojaan ja käyttää tätä tietoa ohjaamaan toimintansa kehittämistä. Oppiva organisaatio katsoo eteenpäin, ja pyrkii luomaan yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta. Se tunnistaa tärkeimmät osaamistarpeet ja kykenee hyödyntämään kaikkea osaamista toiminnassaan. (Ojala 2008, 78).

Oppivalla organisaatiolla on kyvykkyyttä tunnistaa toimintaympäristön, ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet kilpailijoitaan nopeammin, ja hankkia tehokkaasti tarpeiden vastaamiseen tarvittavaa osaamista. Oppivassa organisaatiossa sen kaikki jäsenet saavat mahdollisuuden osallistua yhteisen menestyksen luomiseen ja jäsenten erilaisia osaamisvahvuuksia osataan hyödyntää monipuolisesti. Kokemuksesta tiedetään, että oppivan organisaation periaatteiden mukaan toimiva yritys pysyy kilpailukykyisenä, uudistuvana ja innovatiivisena. (Ojala 2008, 78-79).

Yleisesti oppivan organisaation periaatteisiin luetaan esimerkiksi

1. Yhteinen selkeä tavoite, jonka jokainen organisaation jäsen tietää
2. Yhteisesti sovitut arvot ja tapa toimia
3. Asiakkaan läheisyys, toiminnan hyvä tuntemus ja tarpeiden ja toiveiden ennakointi.
4. Yksilön osaamista tärkeämpää ovat yhteiset toimintatavat ja organisaation oppiminen.
5. Muutosketteryys
6. Toiminnan reflektointi
7. Jatkuvan parantamisen ja kokeiluun innostava kulttuuri
8. Kyseenalaistamisen salliminen
9. Osaamisen ja osaamisen jakamisen arvostaminen ja palkitseminen.

(Ojala 2008, 79-80).

Khalil Dirani ja Jack Baldauf tutkimusryhmineen tutkivat oppivan organisaatiokulttuurin ja organisaatioverkostojen välistä yhteyttä ja hyötyä. Heidän tutkimuksessaan viitattiin useisiin aiempiin tutkimuksiin, joissa tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota organisaatioiden välisiin oppimiskulttuureihin (Mariotti, 2012), oppimiseen organisaatioiden välisen tiedon luomisen tyypeistä (Brix, 2017) ja verkostojen tutkimisesta oppimisen konteksteina (Peronard ja Brix, 2019). Peronard ja Brix väittivät,

että organisaatioiden välinen oppiminen johtaa tehokkaaseen yhteistyöhön erilaisten organisaatioiden ja verkostojen välillä integroitujen mahdollisuuksien ja tulosten kanssa, joita yksittäiset organisaatiot eivät voi saavuttaa yksin. Tutkijat myös totesivat, että on vaikea kuvailla, miltä "täydellinen" oppiva organisaatio näyttää (Dirani, 2013). On esitetty erilaisia määritelmiä ja toimintapuitteita sille, miltä heidän mielestään oppivan organisaation pitäisi näyttää, mutta myös ehdotettu, että jokainen yritys tuottaa oman oppivan organisaationsa ja että nämä erityiset oppivat organisaatiot muuttuvat dynaamisesti ja jatkuvasti (Marquardt ja Berger, 2003; Marsick ja Watkins, 2003). (Khalil ym 2021).

Tutkijat vertasivat organisaation oppimista organisaatioiden väliseen oppimiseen ja ehdottivat, että se, mikä erottaa nämä kaksi, on organisaatioiden välinen kaksinkertainen keskittyminen oppimiseen (Brix, 2017). Kaksinkertainen keskittyminen oppimiseen tapahtuu, kun organisaatiot tekevät strategista yhteistyötä keskenään luodakseen tietoa ja saavuttaakseen yhteistyöllä tuloksia, joita yksittäiset organisaatiot eivät voi saavuttaa (Peronard ja Brix, 2019). Jones ja MacPherson (2006) totesivat, että kaksinkertainen keskittyminen oppimiseen tapahtuu, kun organisaatioiden välinen oppiminen voi luoda arvoa yksittäisille organisaatioille, mikä puolestaan muuttaa uutta tietoa organisaation oppimiseksi. Samaan aikaan organisaation oppimisesta syntyvä tieto voi johtaa organisaatioiden väliseen ja verkostoitumiseen (Jones ja MacPherson, 2006). (Khalil ym. 2021)

Mielestäni tämä tutkimus oppivan organisaation ja organisaatioiden välisen yhteistyön hyödyistä oli todella mielenkiintoinen ja sopii hyvin sovellettavaksi myös OP Ryhmään. OP Ryhmä koostuu osuuskuntarakenteensa vuoksi useista eri yrityksistä ja organisaatioista, ja tämä tutkimustieto puoltaa vahvasti sitä, että liikkumisesta sisäisesti ja osaamisen jakamisesta yli organisaatorajojen on hyötyä niin lähettävälle kuin vastaanottavalle organisaatiolle. Diranin ym tutkimus vahvisti siis aiempia teorioita siitä, että oppiva organisaatiokulttuuri hyötyy huomattavasti, jos oppimista tehdään verkostoissa ja yli organisaatorajojen.

3.3 Osaamisen kehittämisen kokonaisuus

Osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella sekä käytettyjen menetelmien että kohderyhmän näkökulmasta. Organisaatioiden osaamisen kehittäminen kohdistuu pääosin henkilöstöön, johtoon, avainhenkilöihin tai koko työyhteisöön. Osaamisen kehittämisen menetelmiä on kymmeniä, ellei satoja. . (Helsilä & Salojärvi 2013, 153).

Alla olevassa taulukossa on pyritty luettelemaan henkilöstön ja työyhteisön osaamisen kannalta oleellisimpia menetelmiä.

Kehittämisen kohde	Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä oppiminen	Itseopiskelu
Henkilöstö	Ammatillinen koulutus Perustaitojen koulutus (IT, kielet) Vuorovaikutus- ja viestintäkoulutus Alaistaidot	Työmenetelmien kehittäminen Työn mittaus Prosessin sujuvuuden edistäminen	Mentorointi Työohjaus	Työparit Tehtäväkierto Projektit Luottamustehtävät Osaamisen jakaminen	Verkko-opiskelu Ammattilehdet ja -kirjallisuus Verkostoihin osallistuminen
Työyhteisö	Organisaation kehittämiskoulutus Muutosvalmennus Yhteiset kehittämispäivät	Prosessien kehittäminen Järjestelmien rakentaminen (esim. laatu) Organisaation rakennemuutokset Benchmarking	Prosessikonsultointi	Projektit ja kehittämishankkeet Yhteiset foorumit ja vuorovaikutustilaisuudet Jatkuva dialogi Story telling	

Kuvio 5: Osaamisen kehittämisen kohteita ja menetelmiä. (Helsilä&Salojärvi 2013, 154).

3.4 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Onnistunut osaamisen kehittämisen kokonaisuus työyhteisössä koostuu useasta eri tekijästä. Siihen kuuluu työssäoppimisen tukeminen, koulutus, yhteisöllinen oppiminen esimerkiksi projektien kautta, tiimityöskentely sekä osaamisen ja sen jakamisen arvostaminen organisaatiossa. Suurin osa työelämän aikaista oppimista tapahtuu työpaikoilla. Erityisesti hiljaisen tiedon jakamisessa ja kehittämisessä työssäoppimisella on merkittävä paino. (Helsilä & Salojärvi 2013, 162).

Työssäoppimisen keinoja ovat esimerkiksi tehtäväkierto, työparityöskentely, varjostaminen eli kokeneemman henkilön työn havainnointi, projekteihin osallistuminen, erityisvastuulliset tehtävät, ulkomaankomennukset ja sisäisenä kouluttajana tai kehittäjänä toimiminen. Keinoja ovat myös story telling eli kertomusten käyttäminen yrityksen merkitysten ja kulttuurin viestimässä, benchmarking eli sisäinen parhaiden käytäntöjen etsiminen ja jakaminen, ja muut työyhteisön laajuiset kehityshankkeet vaikkapa laatujärjestelmiin liittyen. Myös kehityskeskusteluita voidaan pitää yhtenä oppimisen kehittämisen menetelmänä. Kehityskeskusteluissa on sekä tarkoitus asettaa tavoitteita että arvioida osaamista ja työsuoritusta. Laadukkaat kehityskeskustelut ohjaavat vahvasti henkilön oppimista ja kehittymistä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 162-163).

3.4.1 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on sellaista tietoa organisaatiossa, jota ei saada kirjalliseen tai kuvalliseen muotoon, ja sitä on myös mahdotonta kirjata työohjeisiin. Hiljaista tietoa voidaan kuvata niin, että henkilöllä on ”näppituntuma” tai ”intuitio” jostain asiasta. Usein ajatellaan, että hiljainen tieto on organisaation kokeneimpien työntekijöiden hallussa, mutta myös nuoremmilla tekijöillä voi olla työn edellyttämää hiljaista tietoa jo työuran alussa, esimerkiksi tietotekniseen osaamiseen liittyen. (Kupias ym.2014, 97).

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaatii luottamusta ja toimivaa vuorovaikutusta tiimissä. Sekä luottamus että toimiva vuorovaikutus vaativat sen, että tiimillä on tarpeeksi usein mahdollisuuksia vuorovaikutukseen keskenään ja työn kehittämiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen ongelmana voi usein olla se, että tiedon omaavat tunnista omaa osaamistaan, tai pitää sitä itsestäänselvyytenä. Organisaation kulttuuri määrittelee pitkälti sen, miten paljon tiimissä jaetaan osaamista muille ja toisaalta opitaan toisilta. Parhaimmillaan tiimin jäsenet rohkaisevat toisiaan osaamisen jakamiseen ja siellä vallitsee mahdollisuuksien ilmapiiri. (Kupias ym. 2014, 97-98).

3.4.2 Tehtäväkierto

Yksi tehokas oppimisen tapa on mahdollisuus tehdä muita tehtäviä saman organisaation sisällä. Tätä nimetään työkierroksi tai tehtäväkierroksi, ja sen avulla työntekijä voi siirtyä omasta tahdostaan määräaikaaisesti toisiin tehtäviin. Tehtäväkierron on todettu edistävän esimerkiksi työmotivaatiota, kokonaisuuksien hahmottamista ja innovaatiokykyä organisaatiossa. Vaikka tehtäväkiertoon suhtaudutaan useissa yrityksissä positiivisesti, on se kuitenkin pitkälti käyttämätön voimavara. (Kupias ym. 2014, 101–102). Tehtäväkierron avulla yrityksen arvot ja asenteet, sekä hiljainen tieto leviävät tehokkaasti. Se on myös mahdollisuus luoda uutta tietoa ja tapoja muuttaa hiljaista tietoa täsmätiedoksi. (Ojala 2008, 224).

On tärkeää, että tehtäväkierto valmistellaan huolella. Koska kyseessä on osaamisen kehittäminen, on tehtäväkierrolle hyvä miettiä tavoitteet. Muutaman viikon sijaan on työntekijälle hyödyllisempää,

mikäli tehtäväkierron kesto olisi muutaman kuukauden. Tällöin se tarjoaa aidosti mahdollisuuden laajentaa osaamista. Myös tehtäväkierrossa on tärkeää, että perehdytys uuteen tehtävään on riittävä ja osaamisen jakamiselle tulee olla paikka ja aika tehtäväkierron päätyttyä. (Kupias ym. 2014, 102).

Parhaimmillaan tehtäväkierto saa henkilöt arvostamaan entistä enemmän asioiden tarkastelua eri näkökulmista, sekä auttaa heitä näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön entistä tärkeämpänä. Suurin hyöty tehtäväkiertoon lähtevälle on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syventyminen, ja tästä on etenkin johtotehtävissä toimiville suurta hyötyä. Tehtäväkierron hyöty on osaamisen kehittämisen rinnalla myös hyvien osaajien sitouttaminen organisaatioon. (Viitala 2006, 262).

Myös tutkimustieto vahvistaa, että tehtäväkierto lisää työntekijän myönteistä asennetta omaa työtään kohtaan. Se vaikuttaa myönteisesti työntekijän motivaatioon, työhyvinvointiin ja työpaikkaan sitoutumiseen. Työnantajalle tehtäväkierto puolestaan tarjoaa joustavuutta resursointiin ja vähentää näin osaamiseen liittyviä riskejä. Yhtenä esimerkkinä sairastapaukset, joissa voidaan hyödyntää tehtäväkierron kautta kehittyntä osaamista tuuraustilanteessa. (Simula 2022, 62–63).

3.4.3 Ristiinoppiminen

Ristiinoppimisella tarkoitetaan sitä, että kaksi henkilöä opettelee toistensa tehtävät haluamallaan tavalla. Tätä voi hyödyntää esimerkiksi varahenkilöjärjestelyissä tai tuuraajien resursoinnissa yrityksessä. Toiminnan kehittämisessä ristiinoppimisesta voi olla hyötyä, kun tehtäviä opetellaan risettiin ja saadaan näin sujuvuutta ja ymmärrystä toimintaan. Ristiinoppiminen on myös toimiva tapa laajentaa henkilön osaamista ja edistää näin työssä viihtymistä. (Ojala 2008, 226).

3.4.4 Kokeilutoiminta

Yksi osaamisen kehittämisen muoto on kokeilutoiminta. Se voidaan toteuttaa yrityksen tasolla laajana kokeiluna tai muutamien työntekijöiden tai yksittäisen henkilön tasolla. Kokeilutoiminnalla on

avoin ja tutkiva ote: mitään ei lyödä etukäteen lukkoon, vaan jonkin asian toimivuus tutkitaan käytännössä. Tällaista menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi uuden järjestelmän tai toimintatavan testaukseen, ja kokemusten pohjalta saadaan uutta tietoa kehitystyön ja valintojen pohjaksi. Koelutoiminnan aikana kerätään havaintoja, joita analysoidaan mahdollisimman laajalta näkökulmalta. Kokemuksessa oppiminen on keskiössä. (Viitala 2009, 197).

3.4.5 Resurssipankki

Yksi ehdotus tehdä yrityksessä oleva osaaminen näkyväksi on käyttää resurssipankkia, jonne uusiin tehtäviin siirtymään halukkaat henkilöt voivat ilmoittautua. Resurssipankin käyttö edellyttää laajaa periaatteellista hyväksyntää sille ajatukselle, että yrityksessä sisäinen siirtyminen koetaan yhteiseksi hyödyksi ja yksilöiden kehitymis- ja uratavoitteet ovat arvokkaita. Resurssipankin toiminta edellyttää pelisääntöjä, joiden mukaan tietojen päivittäminen tapahtuu ja rekrytointiprosessiin ryhdytään. Pankin käyttö toimii silloin, kun edellä olevat asiat toteutuvat ja niiden lisäksi resurssipankille on määritelty selkeästi henkilö, joka siitä vastaa. (Viitala 2006. 242).

3.4.6 Kehitystyöhön osallistuminen

Ans De Vos ja Sara De Hauw tutkimusryhmineen tutkivat osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien vaikutusta henkilön urakehitykseen. Heidän tutkimus osoitti, että henkilön päästessä osallistumaan erilaisiin kehityshankkeisiin ja työryhmiin, henkilön osaaminen kasvaa ja tämä tukee henkilön urakehitystä ja työllisyyttä jatkossa. Tutkimuksessa todettiin, että myös siitä on hyötyä, että henkilö pääsee mahdollisuuksien mukaan osallistumaan kehitystyöryhmiin myös oman organisaationsa ulkopuolella ja laajentaa näin osaamistaan. (De Vos ym. 2011, 438–447).

3.5 Rekrytointi ja urasuunnittelu kehittämiskeinoina

3.5.1 Rekrytointi

Rekrytoinnissa on tärkeää korostaa oppimiskykyä ja tiedon prosessointikykyä, ja nämä nostetaan nykyään usein tärkeiksi valintakriteereiksi osaamisen ja työkokemuksen rinnalle. Valittavien henkilöiden asenne uuden oppimista ja jatkuvaa kehittymistä kohtaan ovat yrityksen kannalta tärkeämpiä, kuin se, miten he ovat jossain aiemmassa työssään pärjänneet. Oppimiskyvyn ja -valmiuden varmistaminen rekrytointiprosessissa ei ole kuitenkaan kovin yksinkertaista. (Viitala, 2006, 239).

Uusi työntekijä on yritykselle paitsi kustannuserä, myös potentiaalinen oppimisen lähde. Hän tuo usein mukanaan joko tuoreen koulutustaustan tuomaa ajantasaista osaamista tai työkokemuksen kartoittamaa tietoa ja osaamista ja näkemystä muiden yritysten toiminnasta. Joskus työntekijällä on jopa arvokasta kokemusperäistä tietoa asiakasyrityksistä tai kilpailijoista. Uutena tulokkaana hän näkee yrityksen toiminnan eri tavalla kuin siellä pidempään työskennelleet, ja parhaimmillaan tästä saadaan arvokasta tietoa koko organisaation oppimisen lähteeksi. Toisaalta pahimmillaan hän voi myös saada kritisoijan leiman otsaansa ja oppii vaikenemaan ja mukailemaan muita. (Viitala 2006. 240–241).

Sisäisellä rekrytoinnilla on osaamisen kehittämisen, vaalimisen ja varmistamisen näkökulmasta etuja ja haittoja. Sisäisen rekrytoinnin etuna on prosessin nopeus ja luotettavuus, joka liittyy valittavan henkilön taitojen, työotteen ja motivaation tuntemiseen entuudestaan. Jos yritys tarjoaa sisäisiä urakiertomahdollisuuksia, se kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. Tämä auttaa myös henkilön sisäisen organisaatio-osaamisen laajentamisessa ja syventämisessä. Sisäisen rekrytoinnin haittapuolena on puolestaan se, että valittu henkilö saattaa jatkaa yrityksen aikaisempia käytäntöjä, ja ylläpitää olemassa olevaa kulttuuria, jolloin toivottua uudistusta ei saada avoimena olevaan tehtäväkenttään. Toisaalta myös tiukka pitäytyminen sisäisessä rekrytoinnissa johtaa pitkällä tähtäimellä siihen, että yrityksestä uhkaa kehittyä sisänpäin lämpiävä ja toimintakulttuuriaan vahvistava. (Viitala 2006. 241–242).

Sisäinen rekrytointi tukee tehokkaasti kehittymiseen ja oppimiseen kannustavaa kulttuuria. Se lisää yrityksen sisäistä osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä, sillä siirtyvän työntekijän mukana siirtyy

osaamista toiselta osa-alueelta, joka laajentaa tarkastelukulmaa uusissa työtehtävissä. Sisäisten uramahdollisuuksien näkeminen vahvistaa työntekijöiden pysymistä yrityksessä ja vähentää ulkopuolisiin yrityksiin hakeutumista. Yrityksen työntekijöihin on sitoutunut paljon yritystä koskevaa osaamista ja jokainen poissiirtävä työntekijä on tietyllä tavalla osaamisvaraston vähennys. (Viitala 2006. 242)

3.5.2 Urasuunnittelu

Ura on ihmisen kehityspolku työelämässä. Urasuunnittelun näkökulmat ovat laajentuneet viime vuosina. Ennen ura nähtiin hierarkkisenä etenemisenä aina ”ylöspäin”, nyt puhutaan joustavista työurista, joissa eteneminen voi olla pääosin lineaarista ja henkilöllä voi olla useita uran uudelleensuuntaamia työuransa aikana. Urakäsite pitääkin nykyään sisällään henkilön koko ammatillisen kehittymisen. (Viitala 2009, 107).

Ura riippuu yksilön valmiuksista, pätevydestä, motivaatiosta ja avautuneista mahdollisuuksista. Schein (1990) on tutkinut ihmisten ura-ankkureita eli hyviä ominaisuuksia, jotka ovat kullakin henkilöllä yksilöllisiä ja joiden kehittymisestä ihminen työssään nauttii. Ura-ankkurit heijastavat henkilön arvoja, kykyjä, motiiveja ja asenteita, ja ne vaikuttavat voimakkaasti henkilön uraa koskeviin valintoihin. (Viitala 2009, 107).

Scheinin ura-ankkurit on jaettu yhdeksään erilaiseen. Ensimmäisenä on erityisosaaminen, joka viittaa siihen, että asiantuntijuuden kehittäminen ja käyttäminen on tärkeää. Toisena on johtamistaidollinen pysyvyys, jossa vastuun, vallan ja arvostuksen merkitys korostuu. Kolmantena on luova yrittäjäyys, jolla viitataan yrittäjänä toimimisen ja liiketoiminnan luomisen tärkeyteen. Neljäs on autonomian tarvetta korostava itsenäisyys ja viides asialle omistautuminen ja hyvän asian puolesta ponnistelun merkityksellisyys. Kuudentena ankkurina Schein mainitsee haasteellisuuden, jolla hän viittaa esteiden ylittämiseen ja haasteiden voittamiseen. Seitsemäs on elämäntyö, eli ratkaisut tehdään tasapainoisen elämän ehdoilla perhe, oma kehittyminen ja työ huomioiden. Kahdeksas ja yhdeksäs ura-ankkuri sisältävät turvallisuusnäkökulman; taloudellinen turvallisuus, jonka takaa pitkä ja turvallinen työsuhte, sekä maantieteellinen turvallisuus, eli tärkeys pysyä jollain tietyllä alueella tai paikalla. (Viitala 2009. 108).

Henkilön ura voi koostua sarjasta erityyppisiä, -pituisia ja -tasoisia tehtäviä, ja useimmille on tärkeää mahdollisuus siirtyä kykyjen kasvaessa haastavampiin tehtäviin. Yksilön kannalta tämä on merkityksellistä työn mielekkyyden ja ammatillisen itsetunnon kehittymisen kannalta. Yrityksen kannalta merkityksellistä on saada osaajat sitoutumaan organisaation, hyödyntää kyvykkyyksiä ja pitää hyvää työmotivaatiota yllä. (Viitala 2009, 109).

OP Ryhmässä urasuunnittelu kuuluu osana vuosittain käytävää osaamis- tai sparrauskeskustelua. Osaamiskeskustelussa esihenkilö ja työntekijä paitsi käyvät keskustellen arvion työntekijän sen hetkisistä osaamisista ja kehityskohteista nykyisessä työssä, siinä myös tehdään oppimisen suunnitelma lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tämä sisältää usein myös ajatuksia siitä, minne henkilö toivoo uransa ohjautuvan ja tässä esihenkilön tuki ja neuvot ovat tärkeä osa.

4 TUTKIMUSASETELMA

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

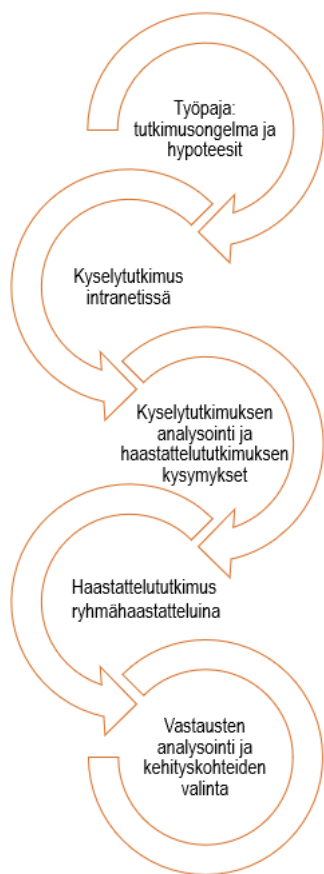
Valitsin tutkimukseni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelma ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen kohteena ovat tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma luoden samalla uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Tässä lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla eikä vain siitä, miten ne tällä hetkellä ovat. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on myös osallistaa organisaatiossa työskentelevät ihmiset kehitystyöhön (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 58), ja siksi tämä sopii hyvin sisäisen liikkuvuuden kehittämiseen.

Toimintatutkimus etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, ja eri vaiheet toistuvat aina uudelleen (Ojasalo ym 2014, 60-61). Tekemäni tutkimus eteni siten, että pidimme ensin työryhmällä työpajapäivän, jossa suunnittelimme työskentelyä eteenpäin ja määritin tutkimusongelman. Määrittelin myös skenaariot tutkimukselle, ne olivat:

- “Meillä pitää olla kevyempiä keinoja kuin tehtäväkierto.”
- “Meillä pitää olla sisäinen trainee-ohjelma.”
- “Sisäisen liikkuvuuden tulee olla luonteva osa OP:laisten arkea.”
- “Pankkien ja keskusyhteisön välistä liikennettä pitää lisätä.”

Pohdimme yhdessä myös kohderyhmää ja tutkimuskysymyksiä. Sovimme yhdessä, että teen ensin OP:n sisäiseen intranettiin kyselytutkimuksen, johon kuka vaan OP Ryhmässä työskentelevä voi vastata. Kyselytutkimuksessa keräsin vapaaehtoisia osallistumaan laadullisiin haastatteluihin.

Kyselytutkimuksen jälkeen tein analyysin ja yhteenvedon vastauksista ja niiden pohjalta päätin haastattelututkimuksen kysymykset. Kyselytutkimus keskittyi pitkälti nykyhetkeen ja tämänhetkisiin kokemuksiin ja ajatuksiin sisäisestä liikkuvuudesta, siksi valitsin haastattelututkimukseen hieman eri kulman ja keskityin siinä suuntaamaan katseet tulevaan ja halusin kuulla OP:laisten toiveet sisäisen liikkuvuuden kehittämiseen liittyen.



Kuvio 6: Toimintatutkimuksen eteneminen

4.2 Valitut menetelmät

Kehittämistavoitteen ollessa selvillä ja kehittämistehtävän määriteltynä, on aika valita kehittämisen tueksi valittavat menetelmät. Suositus on, että tutkimuksessa käytetään useampaa eri menetelmää, ja tällä tavalla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tästä käytetään myös termiä ”triangulaatio”, joka tarkoittaa ilmiön tutkimista useammalla eri tiedonkeruumenetelmällä ja useampia eri aineistoja käyttäen. Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. (Ojasalo ym 2014, 104–105).

Ennen haastatteluita kartoitin kyselytutkimuksella OP Ryhmän työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia sisäisestä liikkuvuudesta. Kyselytutkimuksen etu on, että sillä saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto ja se on nopea ja tehokas tapa kerätä vastauksia. Kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi postitse lähetettävällä kyselylomakkeella tai internetissä täytettävällä lomakkeella. (Ojasalo ym 2014, 121). Toteutin kyselytutkimuksen intraan linkitetyn sähköisen Forms-lomakkeen avulla ja se

oli avoin kaikille OP:laisille. Kyselyn avulla kartoitin myös vapaaehtoisia haastateltaviksi ja sainkin useita kymmeniä vapaaehtoisia kutsuttavaksi haastatteluihin.

Haastatteluita on erityyppisiä ja kullakin muodolla on oma käyttötarkoituksensa. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita vapaasti esille. Haastattelun avulla voidaan selventää ja syventää tutkittavia asioita. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa, millaista tietoa tarvitaan. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli siihen, miten tarkka on haastattelun runko ja kysymykset, ja kuinka paljon haastattelija voi itse joustaa tilanteessa. (Ojasalo ym 2014, 106).

Toteutin haastattelut sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelukysymykset olivat kaikille samat, mutta keskustelusta riippuen osa niistä saatettiin jättää kysymättä, jos vastaukset ilmenivät jo muuten ryhmän keskustelusta. Aikataulullisista syistä kaikkia ei haastateltu ryhminä, vaan osa yksilöinä, mutta kokemus oli, että ryhmähaastattelut sopivat aihealueeseen selkeästi paremmin ja toivat lisäarvoa myös osallistujille kun he pääsivät kuulemaan eri näkökulmia asioista ja verkostoitumaan eri liiketoiminnoissa työskentelevien kollegoiden kanssa.

Haastatteluiden lisäksi hain lisäymmärrystä sisäisen liikkuvuuden aiheeseen dokumenttianalyysin avulla. Dokumenttianalyysiä käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä, kun halutaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. Se on usein yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin. Dokumenttianalyysissa on tärkeää olla kriittinen ja pohtia dokumenttien alkuperää ja oikeellisuutta. Tavoitteena on analysoida aineistoa järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. (Ojasalo ym 2014, 43). Tutkimuksessani käytin dokumenttianalyysia HR:n palvelupyynnöiden läpikäymiseen. Luin yhteensä 2500 HR:lle tullutta sisäisen liikkuvuuden aihealueen palvelupyynnöitä ja tein niistä yhteenvedon ja nostin kehityskohdat esiin. Näistä nousseita huomioita tullaan käyttämään mm. intran ohjeistusten pienparannukseen ja viestinnän kehittämiseen sisäiseen liikkuvuuteen liittyen.








4.2.1 Kyselytutkimus ja taustatiedot tutkimukseen vastanneista

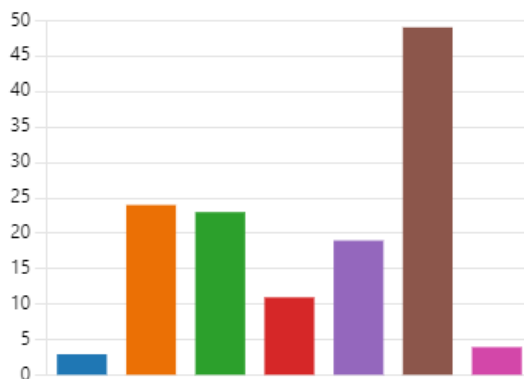
OP Ryhmän sisäisessä intrassa olleeseen sisäisen liikkuvuuden kyselyyn sain 133 vastausta. Taustatietoina keräsin tietoa siitä, missä liiketoiminnossa henkilö työskentelee ja minkälaisessa roolissa. Halusin myös tietää vastaajien kokemusvuodet OP:lla ja iän, koska minua kiinnosti, eroavatko kokemukset sisäisestä liikkuvuudesta näiden perusteella.

Sain vastauksia kattavasti jokaiselta liiketoiminta-alueelta:

1. Missä liiketoiminnassa työskentelet?

[Lisätietoja](#)

	Keskusyhteisö - Yrityspankki	3
	Keskusyhteisö - Vakuutus	24
	Keskusyhteisö - Vähittäispankit	23
	Keskusyhteisö - Osaamiskeskuks...	11
	Keskusyhteisö - Kehittäminen &...	19
	Osuuspankki	49
	OP Koti	4







Kuvio 7: Vastaajien liiketoiminta-alueet

Vastaajat työskentelivät kattavasti eri rooleissa, joskin asiantuntijoiden osuus oli suurin:

2. Missä roolissa työskentelet OP Ryhmässä?

[Lisätietoja](#)

	Toimihenkilö	39
	Asiantuntija	85
	Esihenkilörooli	8
	Johto	1



Kuvio 8: Vastaajien roolit, joissa työskentelevät OP Ryhmässä

Vastaajien kokemusvuosi- ja ikäjakauma oli kattava:

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt OP Ryhmässä?

Lisätietoja

● 0 - 2 vuotta	11
● 3 - 5 vuotta	41
● 6 - 10 vuotta	25
● 11 - 15 vuotta	27
● >15 vuotta	29



Kuvio 9: Vastaajien kokemusvuodet OP Ryhmässä

4. Minkä ikäinen olet

Lisätietoja

● 18 - 30-vuotias	20
● 31 - 40-vuotias	51
● 41 - 50-vuotias	43
● 51 - 60-vuotias	17
● >60-vuotias	2



Kuvio 10: Vastaajien ikäjakauma

Kyselytutkimuksessa kysyimme OP:laisilta kolme kysymystä sisäiseen liikkuvuuteen liittyen. Kysymykset olivat:

1. Millaiseksi koet sisäisen liikkuvuuden mahdollisuudet OP Ryhmässä?
2. Millaisia kokemuksia sinulla on sisäisestä liikkuvuudesta? (tehtäväkierto, siirtymä OP Ryhmän sisällä, ym)
3. Millaisia haasteita näet sisäiseen liikkuvuuteen OP Ryhmässä?

Kyselytutkimus toteutettiin Forms-lomakkeen avulla, ja vastaukset sai koottua Formsin kautta exceliin, jossa tietojen jäsentely oli helpompaa. Luin vastaukset useaan kertaan muodostaakseni kokonaisuuden ja havaitakseni usein toistuvat teemat.

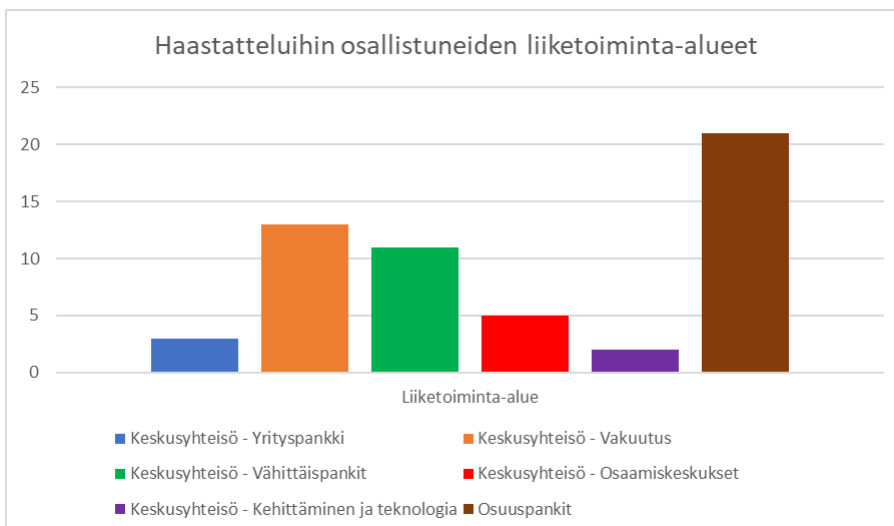
4.2.2 Haastattelututkimuksen toteutus ja osallistajat

Työryhmämme työpajapäivässä sovimme yhdessä laadullisten haastatteluiden tekemisestä OP:n henkilöstölle osana sisäisen liikkuvuuden kehittämisen tutkimustyötä. Kävimme keskustelua siitä, kohdistammeko erikseen haastattelut esihenkilö- tai johtoroolissa työskenteleville, mutta oma näkemykseni tutkijana oli, että käsittelemme kaikkia osallistujia OP:n työntekijöinä rooliin katsomatta, ja näin päätimme toimia.

Vapaaehtoiset henkilöt haastatteluihin kartoitin intranetin kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksessa yhteensä 92 henkilöä ilmaisi olevansa vapaaehtoinen haastateltavaksi, mutta lopulta ilmoittautuneita sain 55 henkilöä. Laadin lukujärjestyksen mahdollisille haastatteluajoille ja tein ilmoittautumista varten Lyyti-lomakkeen, jonne tarjolla olevat ajat tulivat haastateltaville tarjolle. Haastatteluajoja oli alunperin tarjolla 25 kappaletta, mutta lopulta sain kokoon 16 ryhmää, joissa oli kussakin kahdesta neljään haastateltavaa.

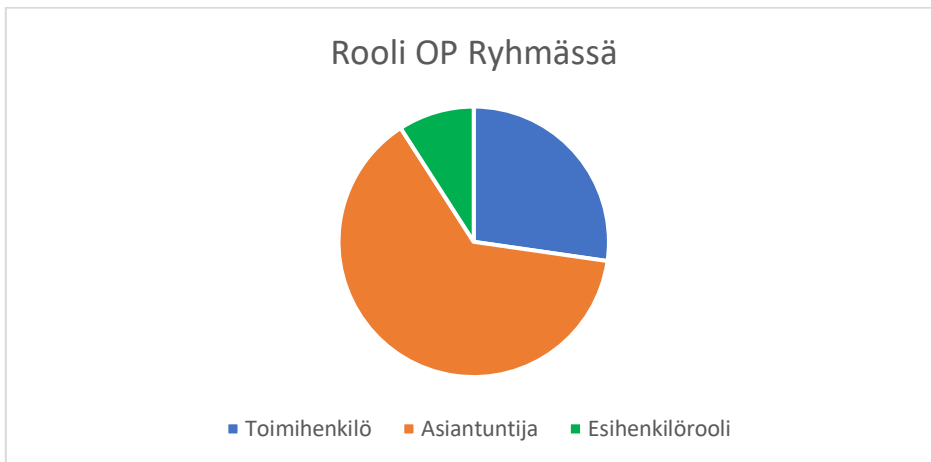
Kolme ilmoittautumislomakkeen saanutta ilmoitti minulle erikseen, että ei halua osallistua ryhmähaastatteluun, koska kokee aiheen hyvin henkilökohtaiseksi. Kaksi näistä henkilöistä halusi yksilöhaastattelun, jonka toteutimme heidän toiveiden mukaisesti. Heidän lisäksi oli tietty yhdeksän henkilön porukka, kenelle tarjosimme yksilöhaastatteluajoja. Nämä henkilöt olivat käyneet OP:n sisäisessä kanavassa melko kriittistäkin keskustelua sisäisestä liikkuvuudesta ja erityisesti OP Ryhmän Trainee- ohjelmasta, joten halusimme, että he pääsevät kertomaan näkemyksensä erikseen. Eli yhteensä haastatteluita oli 16 ryhmän ja 11 yksilöhaastattelun verran.

Haastatteluun osallistui työntekijöitä kaikilta muilta liiketoiminta-alueilta paitsi OP Kodista:



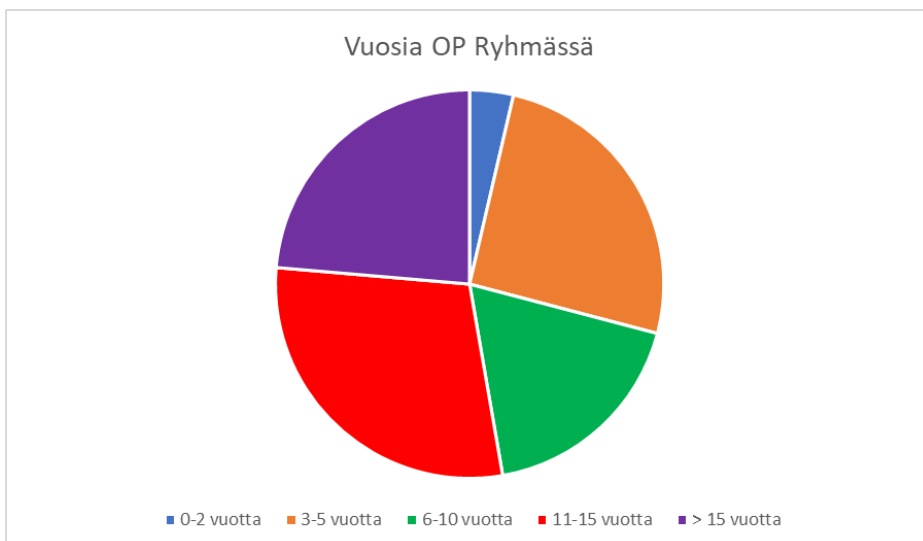
Kuvio 11: Haastatteluihin osallistuneiden liiketoiminta-alueet

Haastateltavien yleisin rooli OP Ryhmässä oli asiantuntijarooli, mutta myös toimihenkilöitä ja esihenkilöroolissa työskenteleviä osallistui hyvä määrä:

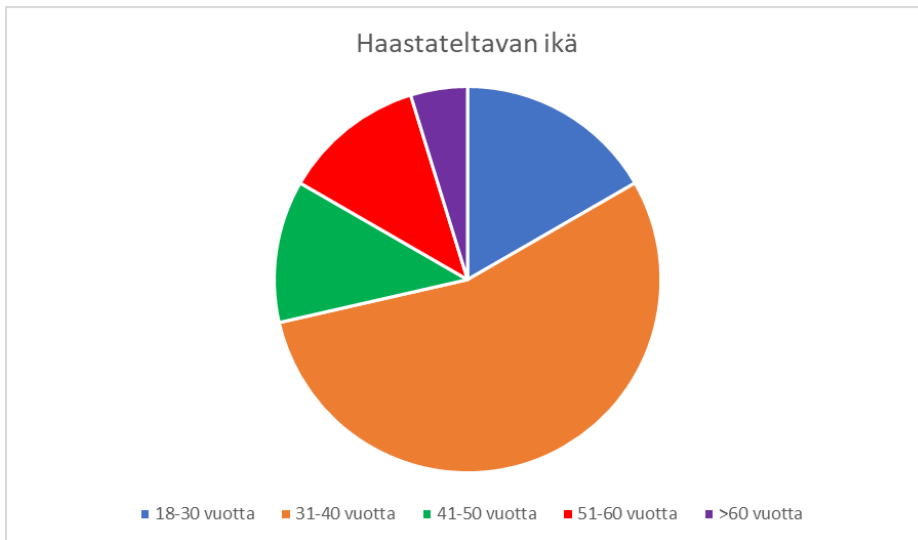


Kuvio 12: Haastatteluihin osallistuvien rooli OP Ryhmässä

Haastateltujen henkilöiden kokemusvuosi- ja ikäjakaumasta saatiin myös kattava:



Kuvio 13: Haastatteluihin osallistuneiden kokemusvuodet OP Ryhmässä



Kuvio 14: Haastatteluihin osallistuneiden ikäjakauma

Koska kartoitin kyselytutkimuksessa sisäisen liikkuvuuden nykytilaa, halusin haastattelututkimuksessa keskittyä tulevaisuuteen ja kuulla OP:laisten toiveita ja ideoita sisäisen liikkuvuuden kehittämiseksi. Haastoin haastateltavia unelmoimaan ja kertomaan vilsimmätkin ideat siitä, mitä keinoja meillä voisi OP Ryhmässä olla. Kartoitin myös OP:laisten käsitystä nykyisistä sisäisen liikkuvuuden keinoista, sekä haastoin pohtimaan yksilön vastuuta muutoksessa ja sitä, minkä verran kukin voi itse vaikuttaa uraansa ja oppimiseensa.

Haastattelukysymysten pohjalla oli myös vahvasti teorian osaamisen kehittämisestä ja oppivasta organisaatiosta, etenkin organisaatioiden välillä. Halusin johtaa keskustelua siihen, että sisäinen liikkuvuus on ennen kaikkea yksilön osaamisen kehittämistä kuin että puhuisimme urapoluista tai etenemisestä uralla. Käytin haastattelutilaisuuksien alustuksessa viime ja tämän vuoden aikana työelämästä nostettuja otsikoita, jotka osaltaan myös korostivat organisaatioiden muutoskyvyyden ja jatkuvan työn tuunaamisen perään eri keinoin.

Haastattelututkimuksen kysymykset jaoin kolmeen eri teemaan ja jokaiselle teemalle oli varattu 20 minuuttia keskusteluaikaa ryhmässä. Kokonaisuudessaan ryhmähaastatteluille varattiin puolitoista tuntia aikaa ja yksilöhaastatteluille tunti per haastattelu. Toteutimme haastattelut pareittain niin, että toinen työryhmämme jäsenistä toimi fasilitoijana ja haastattelijana tilaisuudessa ja toinen kirjasi ylös muistiinpanot keskusteluista. Tein valmiin Forms-pohjan haastatteluissa käytettäväksi, jotta saimme helposti kirjattua sinne käydyt keskustelut ja toisaalta jotta yhteenvedon ottaminen haastattelutuloksista olisi helppoa.

Haastattelukysymykset olivat:

1. Unelmien OP
 - a. Mitä: Millainen on Unelmien OP uramahdollisuuksien ja urakehittymisen suhteen?
 - b. Miten: Miten osaamista ja uraa kehitetään Unelmien OP:lla?
 - c. Mitä pitäisi tapahtua, että saavutamme unelmatilan?

2. Sisäisen liikkuvuuden keinot
 - a. Mitä: Mitä sisäisen liikkuvuuden keinoja tunnistat ja mitä meillä pitäisi olla näiden lisäksi?
 - b. Miten: Miten pääset edellä mainittuihin käsiksi (keinot)?

3. Yksilön vastuu muutoksessa: mitä vaikutusmahdollisuuksia yksilöllä itsellään on?
 - a. Mitä: Mitä sinä voit itse tehdä uramahdollisuuksien ja urakehittymisen suhteen?
 - b. Miten: Miten sinä voit kehittää omaa osaamistasi ja urakehitystäsi?
 - c. Minkälaiset mahdollisuudet kannustaisivat sinua pysymään Oranssin katon alla?

4.3 Tutkimuksen analysointi

Haastatteluiden jälkeen keräsin aineiston Forms-lomakkeilta exceliin ja lähdin jäsentelemään tietoa lukemalla aineiston useita kertoja läpi, etsimällä aineistossa toistuvia aiheita ja tunnistamalla eri teemoja, mitä nousi esiin. Kirjasin ylös havaitut asiat ja lajittelin ne eri teemoihin. Tässä vaiheessa työskentelyä tunnistin teemoiksi:

1. Erilaisiin hankkeisiin tai työ- tai kehitysryhmiin osallistuminen
2. Maantieteellisten rajoitteiden vähentäminen OP Ryhmässä
3. Keino oman osaamisen sanoittamiseen ja esille tuomiseen

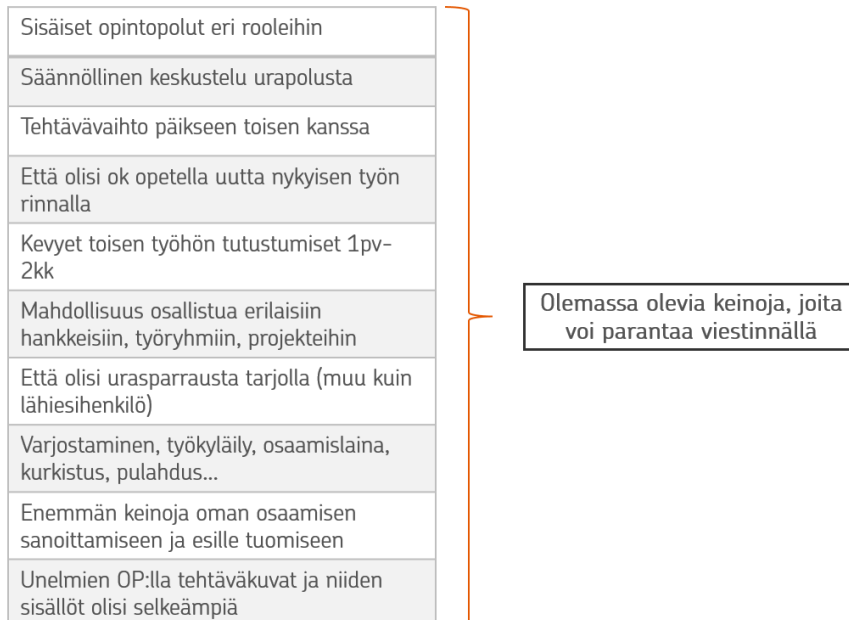
4. Kevyet sisäisen liikkumisen keinot
5. Johtaminen
6. Sekalaiset toiveet
7. Tapahtumaehdotukset

Tämän jälkeen ryhmittelin tihentymät vielä haastatteluiden teemojen alle ja jatkoimme analyysiä supistetussa työryhmässä, johon oli ilmoittautunut lisäksi neljä vapaaehtoista tekemään analysointityötä.

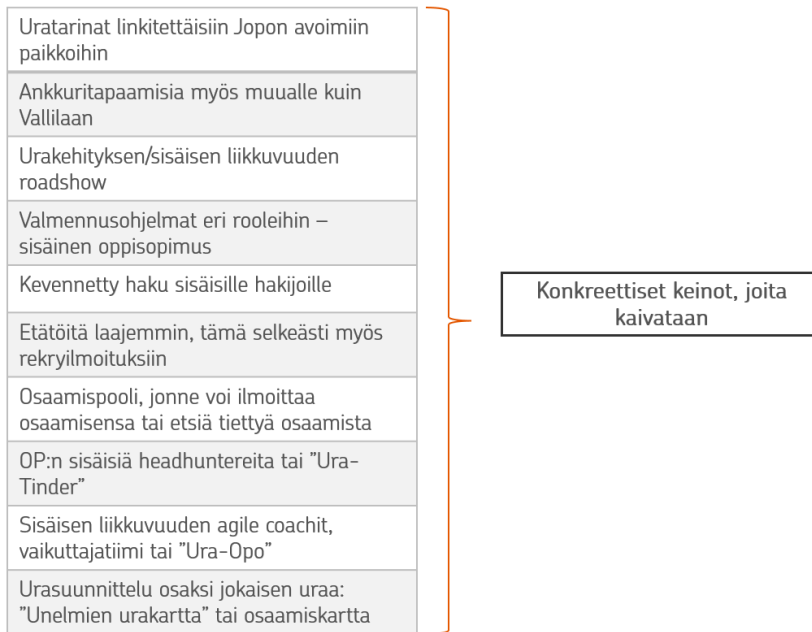
Työryhmässä jatkoimme tihentymien tarkastelua ja tunnistimme eri teemoja, joiden alle jäsentelimme löydökset uudelleen. Tunnistetut teemat olivat:

1. Olemassa olevia keinoja, joita voi parantaa viestinnällä
2. Konkreettisia keinoja, joita kaivataan
3. Tuki, jota tarvitaan, jotta sisäinen liikkuvuus helpottuu (substanssituki, järjestelmätuki, koulutukset jne)
4. Yrityskulttuuriin liittyvät (esihenkilöt, työntekijät, yksi OP-ajattelu)
5. "Toiveiden tynnyri"

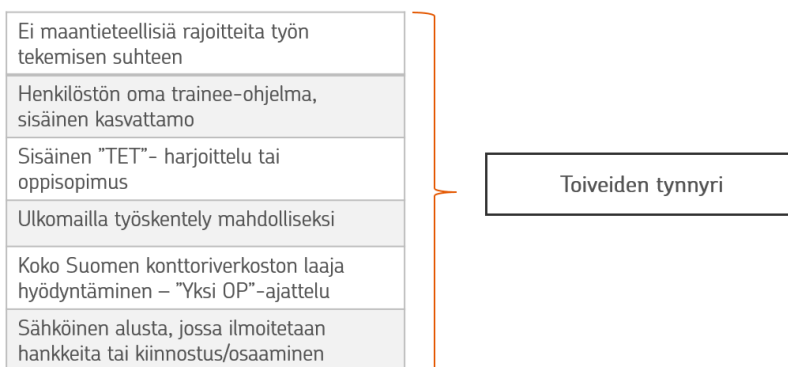
Teemojen alle nousseet löydökset jäsentelimme seuraavien kaavioiden näyttämällä tavalla.



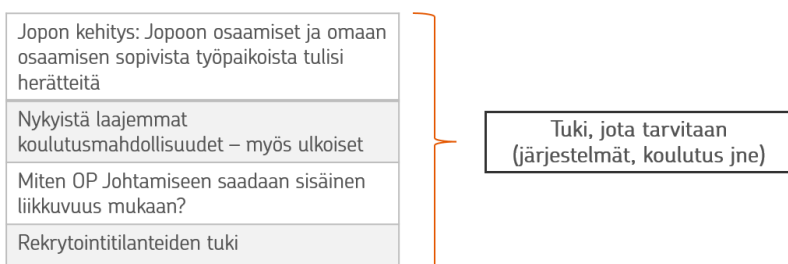
Kuvio 15: Olemassa olevia keinoja, joita voi parantaa viestinnällä



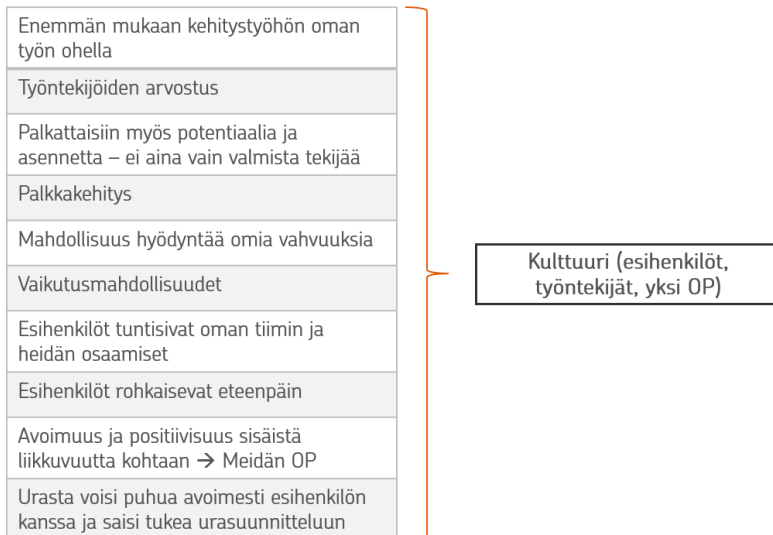
Kuvio 16: Konkreetitset keinot, joita kaivataan



Kuvio 17: Toiveiden tynnyri



Kuvio 18: Tuki, jota tarvitaan (järjestelmät, koulutus jne)



Kuvio 19: Kulttuuri (esihenkilöt, työntekijät, yksi OP)

Jäsennellyäni löydökset yllä olevalla tavalla pyysin kaikkia moniosaajatiimin jäseniä äänestämään nousseita aiheita seuraavalla tavalla:

- ❤️ = "must have"
- 👍 = "should have"
- 😊 = "could have"
- 😞 = "noup"

Tämän jälkeen keräsin eniten ääniä saaneet ja jaoin kaikille tiimin jäsenille viisi "peukkua", jotka he saivat jakaa tärkeimmiksi näkemilleen aiheille näistä ensimmäisessä äänestyksessä eniten ääniä saaneista. Tämän äänestyksen jälkeen vaihtoehdot kehityskohteiksi olivat seuraavat:

Olemassa olevia keinoja, joita voi parantaa viestinnällä TOP 4

1 Mahdollisuus osallistua erilaisiin hankkeisiin, työryhmiin, projekteihin

2 Että olisi urasparrasta tarjolla

3 Kevyet toisen työhön tutustumiset 1pv – 2kk

4 Tehtävävaihto päikseen toisen kanssa

Kuvio 20: Olemassa olevia keinoja, joita voi parantaa viestinnällä TOP 4

Konkreettiset keinot, joita kaivataan TOP 4

- | | |
|---|---|
| 1 Osaamispooli, jonne voisi ilmoittaa että minulla on tällaista osaamista tai etsiä osaajaa | 2 Kevennetty haku sisäisille hakijoille |
| 3 Urasuunnittelu osaksi jokaisen uraa: "Unelmien urakartta" tai osaamiskartta tms | 4 Valmennusohjelmat eri rooleihin, sisäinen oppisopimus |

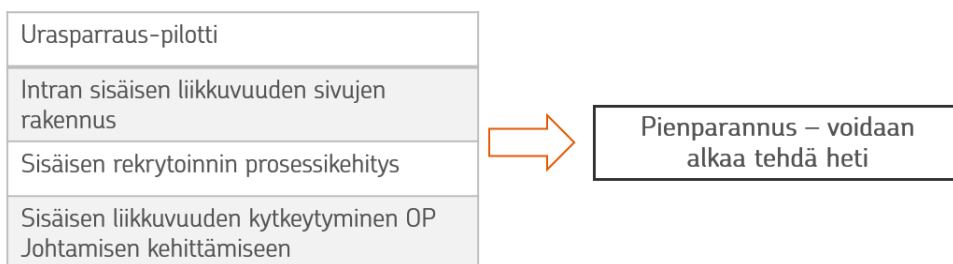
Kuvio 21: Konkreetit keinot, joita kaivataan TOP 4

Toiveiden tynnyri ja kulttuuri TOP 4

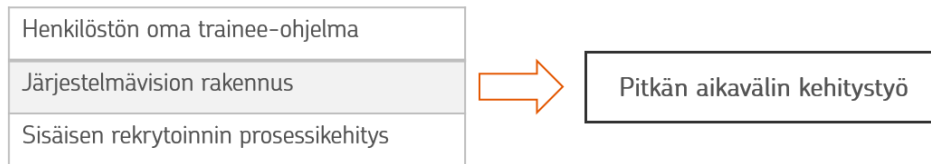
- | | |
|--|--|
| 1 Henkilöstön oma trainee-ohjelma, sisäinen kasvattamo | 2 Ei maantieteellisiä rajoitteita työn tekemisen suhteen |
| 3 Ulkomailla työskentely mahdolliseksi | 4 Miten OP Johtamiseen saadaan sisäinen liikkuvuus mukaan? |

Kuvio 22: Toiveiden tynnyri ja kulttuuri TOP 4

Pidimme moniosaajatiimin kesken kesäkuun 15. päivä toisen vuosipuoliskon suunnittelupäivän ja keskustelimme tilaisuudessa näistä nousseista "TOP 4"- aiheista ja valitsimme tekemiset, joita työryhmä alkaa edistää lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tiimin valinnat on kuvattu alla olevissa taulukoissa:



Kuvio 23: Kehitystiimin valitsema pienparannuskohteet, joita voidaan alkaa tehdä heti



Kuvio 24: Kehitystiimin valitsemat pitkän aikavälin kehityskohteet

Kehitystiimi jakoi valitut osa-alueet osaamisten mukaan ja laativat aikataulusuunnitelmaa syksyille kehityskohteiden eteenpäin työstämisen osalta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyöni tutkimus sisälsi kaksi eri alatutkimusta; intrassa toteutettu kyselytutkimus sekä ryhmähaastatteluina toteutettu haastattelututkimus.

5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

5.1.1 Sisäisen liikkuvuuden mahdollisuudet

He, jotka ovat olleet tehtäväkierrossa, suhtautuvat OP Ryhmän tarjoamiin mahdollisuuksiin selkeästi muita positiivisemmin. Toisaalta he, jotka halusivat tehtäväkiertoon eivätkä ole hakemiinsa paikkoihin tullut valituksi, kokevat mahdollisuudet huonoina. Vastauksissa korostui paljon nämä vastakohdat kokemuksissa. Keskusyhteisössä mahdollisuuksia nähdään ja liikkuminen koetaan helpommaksi kuin osuuspankeissa.

Vastauksissa toistui jonkin verran kommentit siitä, että koetaan, että usein ryhmän sisällä auki olevat tehtävät ovat auki vain ”näön vuoksi” ja oikeasti henkilö tehtävään on jo valittuna. Tämä koettiin epäoikeudenmukaiseksi ja turhaa työtä teettäväksi. Myös yleisesti sisäinen liikkuvuus koettiin rasakaksi siksi, että se vaatii saman rekrytointiprosessin kuin muukin työnhaku.

5.1.2 Kokemukset sisäisestä liikkuvuudesta

Osa vastaajista mainitsivat olleensa useammankin kerran tehtäväkierrossa, osa kertoi siirtyneensä ryhmän sisällä kokonaan uusiin tehtäviin. Muutamalla vastaajalla oli kokemusta sisäisestä liikkuvuudesta myös ryhmän sisäisen työryhmätyöskentelyn kautta.

”Sisäinen liikkuvuus tuntuu vain harvojen oikeudelta”- lause tiivistää hyvin sen, mitä useampi vastaaja kertoi kokemuksistaan. He kertoivat hakeneensa useammankin kerran eri paikkoja sisäisissä hauissa, mutteivat olleet tulleet koskaan valituiksi. Haasteita oli tullut vastaan myös silloin, kun esihenkilötehtävistä halusi omasta aloitteestaan esimerkiksi asiantuntijatehtävään.

5.1.3 Sisäisen liikkuvuuden haasteet

Useassa vastauksessa kerrottiin, että tehtäväkierron esteeksi on tullut se, että tehtävään on haettu valmista osaajaa. Toisaalta myös koettiin, että työpaikkailmoitusten teksti on toisinaan niin ”korkealentoista”, ettei siihen osata liittää omaa osaamista, tai että tehtävät eivät avaudu kunnolla hakutekstin perusteella.

Maantieteellinen haaste mainittiin useita kertoja; jos työpaikkailmoituksessa ei ole selkeästi kerrottu, miten paljon työ onnistuu etätöinä, voi mahdollisuudet tuntua kapeilta muualta kuin pääkaupunkiseudulta käsin. Myös esihenkilö estävänä tekijänä mainittiin monta kertaa; kerrottiin, että esihenkilö ei päästä tehtäväkiertoon, ei kannusta eikä auta urasuunnittelussa.

5.2 Haastattelututkimuksen tulokset

5.2.1 Unelmien OP

Unelmien OP- teeman toiveissa pystyi tunnistamaan seuraavat tiheytyvät: Unelmien OP:lla olisi kevyempiä keinoja tutustua uuteen työhön, kuin vain raskas tehtäväkierron prosessi. Siellä voisi osallistua erilaisiin hankkeisiin, työ- ja kehitysryhmiin oman työn ohessa nykyistä laajemmin ja helpommin. Unelmien OP:lla osaamisen suunnitelma tehtäisiin kaikille, eikä siellä olisi maantieteellisiä rajoituksia työn tekemiselle ja myös ulkomailla työskentely olisi mahdollista. Unelmien OP:lla tehtävänimikkeet ja niiden sisällöt olisivat nykyistä selkeämpiä, ja siellä olisi enemmän keinoja oman osaamisen sanoittamiseen ja sen esiintuomiseen. Unelmien OP:lla olisi sisäisten hakijoiden rekisteri, josta voisi löytää tekijän ilman rekrytointiprosessia, ja Jopoon voisi kirjata omat osaamiset ja omiin osaamisiin sopivista työpaikoista tulisi herätteitä. Unelmien OP:lla esihenkilöt rohkaisevat eteenpäin ja heiltä saa tukea ja apua oman osaamisen kehittämiseen, sanoittamiseen ja uralla etenemiseen. Keskustelu on avointa ja sallivaa.

5.2.2 Sisäisen liikkuvuuden keinot

Sisäisen liikkuvuuden olemassa olevista keinoista tunnistettiin tehtäväkierto, siirtyminen kokonaan uuteen tehtävään ryhmän sisällä ja erilaisissa työryhmissä työskentely. Näiden lisäksi haastattelussa nousi toiveeksi, että tulevaisuudessa sisäisille hakijoille olisi kevyempi hakuprosessi tehtäväkiertoon tai kokonaan uutta paikkaa sisäisesti hakiessa, että olisi mahdollista vaihtaa tehtävää määräajaksi kollegan kanssa, ja että erilaiset, kevyemmät toiseen organisaatioon tai tiimiin tutustumiset olisivat helposti järjestettävissä ja tavallaan ”kuuluisivat kaikille”. Näiden lisäksi sisäisen liikkuvuuden keinoksi toivottiin OP Ryhmän sisäistä ”Trainee-ohjelmaa” sekä tueksi jonkinlaisia ”Ura-opoja” tai sisäisen liikkuvuuden vaikuttajatiimiä, joka auttaisi henkilöitä uusien mahdollisuuksien löytämisessä ja oman osaamisen tunnistamisessa ja sanoittamisessa.

Sisäiseen liikkuvuuteen liittyen toivottiin myös erilaisia tapahtumia asian äärellä. Esimerkiksi toiveena nousi ”Unelmien Vallila-päivä”, jossa ryhmän pääkonttorilla järjestettäisiin tapahtuma, jossa eri tiimit kertoisivat työskentelystään heillä ja tiloihin ja tiimeihin pääsisi tutustumaan. Tähän samaan teemaan meni myös toive ”Työelämämessuista Vallilassa”. Toivottiin myös ”Urakehityksen roadshowta”, jossa sisäisen liikkuvuuden vaikuttajatiimi lähtisi kiertämään Suomea ja kertomaan erilaisista uravaihtoehdoista OP Ryhmässä.

5.2.3 Yksilön vastuu muutoksessa

Jokaisen oma vastuu urakehityksen ja osaamisen kasvattamisen osalta puhututti melko runsaasti jokaisessa haastattelussa. Toisaalta tunnistettiin laaja valikoima erilaisia OP Ryhmän sisäisiä opintoja, joiden avulla omaa osaamistaan saa ylläpidettyä ja kasvatettua, mutta toisaalta myös toive osallistumisesta OP:n ulkopuoliseen koulutukseen työnantajan kustantamana, nousi useassa keskustelussa esiin. Moni toivoi keinoa tuoda omat osaamisensa esiin, esimerkiksi jonkinlaisen osaamispoolin avulla. Haastattelussa nousi esiin myös toive, että ryhmässä kerrottaisiin selkeämmin erilaisista urapolkuvaihtoehdoista ja että jokaisen kanssa käytäisiin tästä säännöllisesti keskustelua vaikkapa jonkinlaisen ”osaamisen kehittämisen kartan” äärellä. Yleinen mielipide oli, että miten kehittää omaa osaamistaan kohti omaa unelmatyötään, ja tähän kaivattiin paljon tukea ja apua.

Villeinä visioina haastatteluissa nousivat eriin myös ryhmän sisäinen headhuntaus-malli, jonka kautta omaan osaamiseen sopivaa työtä voitaisiin tarjota henkilöille, sekä “urakehitys-tinder”, joka myös omalta osaltaan ohjaisi kohti unelmien urapolkua. Toisaalta toivottiin myös, että OP Ryhmässä palkattaisiin nykyistä enemmän potentiaaleja, asennetta ja kykyä oppia, eikä aina haettaisi ensisijaisesti valmista osaajaa.

Tämän teeman keskusteluissa nousi toiveeksi myös nykyistä vahvempi esihenkilön tuki urasparaukseen ja oman osaamisen kehittämiseen ja sanoittamiseen liittyen. Ylipäätään että esihenkilön kanssa voisi käydä avointa keskustelua tämän teeman asioista, ja kehityssuunnitelma tehtäisiin kaikkien kanssa ja sitä päivitetäisiin säännöllisesti. Mikäli tiimin rakenne on sellainen, että esihenkilö on hyvinkin kaukana arjesta, eikä tunne tiimiläisiään hyvin (esimerkiksi ketterissä tiimeissä voi olla näin), olisi toiveena, että urasparrausta voisi käydä jonkun muun osaavan henkilön kanssa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Haastattelututkimus vahvisti oletusta siitä, että OP Ryhmässä työskentelevät ovat kiinnostuneita liikkumaan sisäisesti ja luomaan uraansa ryhmän sisällä. Se vahvisti myös sen, että kevyempiä keinoja osaamisen laajentamiseen kaivataan ja että johtamiskulttuuri ei tällä hetkellä kaikin paikoin tue henkilöiden uralla eteenpäin menemistä, vaan toimii päinvastoin jarruna etenemiselle. Haastatteluihin oltiin kiinnostuneita osallistumaan laajasti ja tällaiselle keskustelulle urasta, unelmista ja osaamisen kehittämisestä on selvästi tilausta.

Tutkimustulokset tukivat tietoperustan kertomaa tietoa siitä, että mahdollisuus osaamisen laajentamiseen ja oppimiseen työssä lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta työnantajaan. Haastattelun perusteella sitoutuneimpia OP Ryhmään olivat he, jotka olivat saaneet mahdollisuuksia vaihtaa tehtävää, käydä tehtäväkierrossa tai osallistua projektiryhmiin OP Ryhmän sisällä. Myös Khalil ym. tutkimustulokset organisaatioiden välisestä osaamisen laajentamisesta saivat vahvistusta myös tämän tekemäni tutkimuksen myötä.

Puolistrukturoitu haastattelu oli sopiva metodi tähän tutkimukseen, ja ryhmähaastattelut toivat lisäarvoa niin meille haastattelijoille kuin haastatelluille henkilöille. Kysymysasettelua tarkensimme hie- man ensimmäisten haastatteluiden jälkeen, mutta sitten kysymysrunko vakiintui tässä työssä esit- telemääni muotoon. Havaintona oli, että Unelmien OP oli melko haastava aihe heti keskustelun alkuun ja osalla ryhmiä se vaati fasilitaattorilta enemmän aiheeseen johdattelua, jotta keskustelua alkoi syntyä.

Haastatteluissa alkoi hyvin pian toistumaan tietyt vastaukset ja toiveet, joita listasimme tihentymiin. Oli upeaa, miten hienosti haastateltavat heittäytyivät myös unelmoimaan ja heittivät ilmoille myös villejä visioitaan tulevaisuuden Unelmien OP:sta. Ne eivät ehkä toteudu vielä, mutta ne antavat suuntaa sille, mihin sisäistä liikkuvuutta kannattaa OP:lla kehittää, jotta olemme jatkossakin veto- voimainen ja haluttu työnantaja.

6.1 Kehittämisehdotukset

Kappaleessa 4.3. "Tutkimuksen analysointi" esittelin sisäisen liikkuvuuden moniosaajatiimin valitsemat kehityskohteet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Olen tutkijana pitkälti samoilla linjoilla, mutta haluan erikseen esitellä omat ajatukseni kehittämisehdotuksiksi sisäiseen liikkuvuuteen liittyen.

Kun lähdemme tavoittelemaan isoakin kulttuurin ja toimintatapojen muutosta OP Ryhmässä, lähtee kaikki johtamisesta. Mielestäni on siis ensiarvoisen tärkeää nostaa sisäinen liikkuvuus yhdeksi OP Johtamisen kulmakiveksi jatkossa. Esihenkilöille täytyy varmistaa osaaminen keskustella tiimiläisten kanssa osaamisen kehittämisestä ja urasta, heidän täytyy itse ymmärtää OP Ryhmän mahdollisuudet ja heidän täytyy pystyä luomaan luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa tiimiläiset voivat kertoa toiveistaan ja omista urahaaveistaan avoimesti. Tämä on tärkeää niin uusille esihenkilöille kuin jo kokeneemmille konkareille. Avoimella keskustelulla saadaan myös piilo-osaaminen näkyväksi (Kupias ym. 2014, 51-52). Ymmärrys siitä, että kun hyvä tekijä siirtyy toisiin tehtäviin, on se mahdollisuus tarjota jollekin toiselle kasvupolku vapautuneessa tehtävässä. Ja ymmärrys siitä, että olemme yksi OP ja ensisijaisen tärkeää on, että saamme asiantuntevat osaajamme pysymään OP:n oranssin katon alla. Mielestäni tämä tukee ensimmäisen tutkimuskysymyksemme toteutumista: "Miten sisäisen liikkuvuuden avulla voidaan tukea strategista tavoitetta "Osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö"?"

Toiseksi tärkeäksi asiaksi nostan sen, että pystyisimme tarjoamaan vielä nykyistä paremmin maantieteellisesti rajoittamatonta työtä. Haastan eri toimintoja pohtimaan, onko esimerkiksi yksi "ankkuripäivä" viikossa aivan pakollinen, mitä arvoa se tuo ja mikä on sen hyöty. Miten voisimme laajemmin hyödyntää myös osaamista ympäri Suomen? Voisiko itsenäiset osuuspankit läpi maan avata ovensa myös ryhmän muissa toiminnoissa työskenteleville etätyöpisteiksi? Haastan myös rekrytointi-ilmoituksia laativia ilmoittamaan nykyistä selkeämmin jokaisessa työpaikkailmoituksessa, miten työtä tehdään ja mistä. Myös haave ulkomailla työskentelystä nousi useammassa haastattelussa – se on ilmiselvä kilpailukeino tulevaisuudessa, haluammeko olla OP Ryhmänä houkutteleva työnantaja myös henkilöille, joille on tärkeää laajempi vapaus siitä, missä työtä tehdään? Tämä vastaisi toiseen tutkimuskysymykseemme: "Miten voimme vahvistaa työn mielekkyyttä ja kilpailukykyä sisäisen liikkuvuuden avulla?"

Kolmanneksi kehittämissuositukseksi nostan asian, joka nousi keskusteluun lähes jokaisessa haastattelussa. Se on kevyemmät keinot eri töihin tutustumiseen OP Ryhmässä. Entäpä jos erottautuisimme kilpailijoista tarjoamalla vuosittain henkilöstölle kaksi työpäivää, joina he saisivat mennä tutustumaan kiinnostavaan organisaatioon tai työhön? Tällä tavoin saisimme kasvatettua työntekijöiden tietoisuutta siitä, mitä työtä meillä on ryhmässä tarjolla, ja kasvatettua heidän sitoutuneisuutta OP Ryhmään työnantajana. Hyvin organisoituna tämä ei vaatisi isojakaan järjestelyitä ja väitän, että sen hyöty olisi meille rahanarvoinen. Kuten oppivan organisaation teoria kertoo, oppivassa organisaatiossa kaikki jäsenet saavat mahdollisuuden osallistua yhteisen menestyksen luomiseen pitäen näin yrityksen kilpailukykyisenä ja uudistuvana (Ojala 2008, 78-79), olisi nämä kevyet kierrot yksi ratkaisu edistää oppivaa organisaatiota OP Ryhmässä. Tämä olisi osaltaan myös yksi ratkaisu viimeiseen tutkimuskysymykseen: ”Mikä motivoisi työntekijöitä sisäiseen liikkuvuuteen?”.

Jotta saamme jatkuvuutta sisäisen liikkuvuuden kehittämiselle, haluan nostaa myös haastattelussa nousseet ideat sisäisen liikkuvuuden agile coacheista tai sisäisen liikkuvuuden vaikuttajatiimistä kehittämissuositukseksi. Jotta kehitystä saadaan oikeasti aikaan ja se on jatkuvaa, tarvitsee työ tekijöitä myös tämän moniosaajatiimin lakattua. Tällaiset sisäisen liikkuvuuden agile coachit tai vaikuttajatiimi voisivat toimia koko ryhmälle tukien johtajia muutoksessa ja auttaen kehittämään valittuja kehittämissuhteita oikeaan suuntaan. Tällaista roolia ei varmasti ole vielä olemassa, ja haastankin pohtimaan, olisiko tässä yksi tulevaisuuden työrooli, joka meillä OP Ryhmässä tulisi olla erottuaksemme kilpailijoista?

6.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten näkökulmasta (Toikko, Rantanen, 2009, 121). Tutkimuksen tulosten luotettavuutta voidaan lisätä tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista, esimerkiksi käyttämällä monia erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä, ja joskus myös useaa tutkijaa (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 105).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella vakuuttavuuden käsitteen avulla. Tutkijan on tehtävä tutkimusta koskevat valinnat ja tulokset näkyviksi, ja näytettävä aineisto ja argumentaatiot mahdollisimman avoimesti, jotta hän voi vakuuttaa tulosten olevan luotettavia. Vakuut-

tavuus perustuu tutkimustulosten uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Kehittämistoiminnan näkökulmasta luotettavuuden osatekijöihin voidaan liittää myös kysymys toimijoiden sitoutumisesta. Kehittämistoiminta on osallistavaa toimintaa ja mukana olevien henkilöiden sitoutuminen prosessiin vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. Prosessin kulku ja tieto siitä, ketkä toimijat ovat olleet missäkin vaiheessa mukana, on myös oleellinen tieto luotettavuuden arvioinnissa. (Toikko, Rantanen 2009, 123-124).

Tiedon luotettavuuden arviointiin tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa liittyy myös käyttökelpoisuuden ja siirrettävyyden käsitteet. Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella joko prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Prosessin aikaisen käyttökelpoisuuden näkökulmasta luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla sitä, miten hyvin kehittämisen tutkimuksellisessa ohjauksessa on onnistuttu. Ovatko aineistot ja tulokset tarkoituksenmukaisia? Kehittämistulosten kannalta taas käyttökelpoisuus arvioidaan ennen kaikkea kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä arvioimalla. Tulosten siirrettävyyttä voidaan puolestaan arvioida tarkastelemalla sitä, miten tulokset saadaan levitetyksi työyhteisöön ja ovatko käytännöt siirrettävissä myös toiseen organisaatioon? (Toikko, Rantanen, 2009, 125).

Tässä tutkimuksessa tietoa kerättiin usealla eri tavalla; kyselylomakkeen avulla, laadullisten ryhmähaastatteluiden avulla sekä tekemällä dokumenttianalyysi HR:ään tulleista 2500 palvelupyynnöstä. Näkisin, että tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina ja käyttökelpoisina useiden lähestymistapojen käytön ja laajan aineiston ansiosta. Tutkimukseen osallistuneille henkilöille kerrottiin, mihin vastauksia käytetään ja aineistoa käsiteltiin niin, että vastaajien anonymiteetti säilyi koko prosessin ajan.

Tutkimustuloksiin tutustuttiin huolella ja useita kertoja aineistoa läpi lukemalla ja poimimalla näin tihentyä vastauksista. Kyselytutkimuksesta vastaukset vietiin exceliin ja niitä käsiteltiin rajamalla tiedot vain tutkimuksen kannalta oleellisiin tietoihin. Laadullisista haastatteluista tehtiin huolelliset muistiinpanot toteuttamalla haastattelut pareittain niin, että toinen fasilitoi keskustelua ja toinen kirjasi keskustelussa nousseet asiat ylös. Haastattelut myös tallennettiin mahdollista litterointia varten, mutta prosessin edetessä todettiin, että muistiinpanot olivat laadukkaita ja kattavia, joten tallenteita ei käytetty ja ne hävitettiin asianmukaisesti.

Kysely- ja haastattelututkimusten lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää dokumenttianalyysi HR:n palvelupyynnöistä ja sitä kautta saatu tieto sisäisen liikkuvuuden haasteista. Tämä tukee osittain tutkimuksessa nousseita kehityskohteita ja ohjaa kehitystyötä oikeaan suuntaan.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen perusteella sain uutta tietoa siitä, mitkä ovat sisäisen liikkuvuuden haasteet ja kehittämismahdollisuudet OP Ryhmässä. Olen pohtinut sisäisen liikkuvuuden kehittämistä OP Ryhmässä jo siitä lähtien, kun tulin ryhmään töihin vuonna 2017. Mietin jo silloin, miksi ryhmässä olevaa potentiaalia ei hyödynnetä laajemmin ja miksi tutustumista toimintojen välillä ei tehdä enempää. Siksi oli erityisen mielenkiintoista syventyä tähän aiheeseen tämän opinnäytetyön myötä ja päästä mukaan sisäisen liikkuvuuden moniosaajatiimiin.

Valitsin opinnäytetyöni tietoperustaksi osaamisen kehittämisen ja oppivan organisaation teorian siksi, että halusin lähestyä aihetta nimenomaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta – en niinkään urakehityksen tai uralla etenemisen näkökulmasta. Oli todella mielenkiintoista ja antoisaa lähestyä aihetta myös siitä näkökulmasta, että mitä tietoa meillä on oppimisesta työstä tällä hetkellä ja mitä tietoa tarvitaan lisää. Löysin myös jonkin verran jo tehtyä tutkimusta sisäisen liikkuvuuden aiheen alueelta, ja tutkimustulokseni tukivat hyvin aiemmin tehtyjä havaintoja sisäisen liikkuvuuden hyödyistä.

Opinnäytetyöni eteni suunnitellun aikataulun mukaisesti, vaikka opinnäytteeni aihe vaihtui vielä prosessin alkuvaiheessa. Alunperin suunnittelin tekeväni työn tehtävävaihdosta ja toteuttavani tutkimuksen tehtävävaihdon pilotin kautta. Suunnitelma kuitenkin kohtasi esteitä heti alkuvaiheessa, joten päätin laajentaa aihettani keskittyen sisäisen liikkuvuuden kokonaisuuden kehittämiseen OP Ryhmässä. Mielestäni onnistuin aiheen vaihtamisessa hyvin ja se oli selkeä ja rajattu, ja siitä oli helppoa lähteä tekemään tutkimusta.

Työni parasta antia oli haastattelututkimus, jossa pääsimme keskustelemaan suuren joukon kanssa OP:laisia kollegoita sisäisen liikkuvuuden teeman ympärillä. Haastattelut oli selkeästi organisoitu aikataulujen, työnjaon ja haastattelurungon osalta, ja sain työryhmältä paljon positiivista palautetta projektin koordinoinnista ja edistymisestä.

Tutkimustuloksista nousi selkeät kehittämissuositukset ja esittelin ne tässä työssä sekä työryhmän näkökulmasta että omasta tutkijan näkökulmastani. Kehittämissuositukset ovat konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia, ja ne tukevat myös tietoperustan näkökulmia osaamisen kehittämisen muodoista työtyytyväisyyden ja henkilön sitouttamisen kasvattamisen apuna. Uutena näkökulmana

nostan sisäisen liikkuvuuden vaikuttajatiimin tai agile coachit, joita ei aiemmissa tutkimuksissa tai tietoperustassa mainittu. Nämä olisivat yksi pysyvä tuki sisäisen liikkuvuuden kasvattamiselle ja työntekijäpidolle myös tulevaisuudessa.

Jatkotutkimusta sisäisen liikkuvuuden osalta voisi tehdä esimerkiksi tutkimalla asiaa esihenkilöiden näkökulmasta ja saada sitä kautta tukea sille, miten johtamista voidaan tukea OP Ryhmässä. Tähän tutkimukseen osallistui myös muutama esihenkilöroolissa toimiva, mutta käsittelin tuloksia työntekijänäkökulmasta jokaisen osallistujan osalta. Johtaminen nousi kuitenkin sen verran suurella painolla kehityskohteeksi niin kysely- kuin haastattelututkimuksen vastauksissa, että siihen panostaminen on ensisijaisen tärkeää jotta OP Ryhmä pysyy vetovoimaisena ja kilpailukykyisenä työnantajana myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

De Vos, Ans , De Hauw, Sara, Heijden, Beatrice & I. J. M. van der 2011. Competency development and career success: The mediating role of employability. Julkaisussa: Journal of vocational behavior 2011, Vol.79 (2),p.438-447. Hakupäivä 31.5.2023. https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/95174/95174_1.pdf?sequence=2

Helsilä ,Martti & Salojärvi, Sari (toim.) 2012. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.

Khalil Dirani, Jack Baldauf, Zenon Medina-Cetina, Katya Wowk, Sharon Herzka, Ricardo Bello Bolio, Victor Gutierrez Martinez & Luis Alberto Munoz Ubando 2021. Learning organization as a framework for networks' learning and collaboration. Hakupäivä 31.5.2023. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/TLO-05-2020-0089/full/html>

Kovalainen, Eveliina 2023. Miksi sisäisen liikkuvuuden kehittäminen on aiheena tärkeä kenellekään? LinkedIn-päivitys 10.7.2023. Hakupäivä 20.7.2023. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7083789104487837696/>

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

OP Intra 2023. Sisäisen liikkuvuuden keinoja. OP Ryhmän henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 4.6.2023.

OP Ryhmä 2023a. Vastuullisuusraportti 2022. Hakupäivä 12.3.2023. <https://vuosi.op.fi/siteassets/pdf/2022/op-ryhman-vuosi-2022-ja-vastuullisuus-pdf.pdf>

OP Ryhmä 2023b. Tietoa ryhmästä: OP Ryhmä lyhyesti. Hakupäivä 19.3.2023.
<https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>

OP Ryhmä 2023c. Vuosi 2022. Hakupäivä 12.3.2023. <https://vuosi.op.fi/2022/>

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY Pro.

Perälä, Simu 2023. OP: Osaajapula vaikeuttaa rekrytointia ja viivästyttää investointeja suomalaisissa suuryrityksissä. Helsingin Sanomat 18.7.2023. Hakupäivä 20.7.2023
<https://www.hs.fi/talous/art-2000009726175.html>

Simula, Matti 2022. Henkilöstöpäälliköiden näkemyksiä työkierrosta osaamisen kehittämisen menetelmänä. Vaasan Yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. Hakupäivä 9.7.2023.
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13620/UniVaasa_2022_Simula_Matti.pdf?sequence=2

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Universum. Universumin opiskelijatutkimus 2022. Hakupäivä 19.3.2023. <https://universumglobal.com/fi/opiskelijat-2022/>

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Viitala, Riitta 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

LIITE 1: KYSELYTUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

SISÄISEN LIIKKUVUUDEN KYSELY

Tällä kyselyllä kartoitamme OP Ryhmässä kiinnostuneita henkilöitä osallistumaan noin tunnin mittaiseen teams-haastatteluun, jonka avulla kartoitamme henkilöstön kokemuksia sisäisestä liikkuvuudesta. Haastattelut toteutetaan toukokuun aikana ja haastateltavat kontaktoidaan erikseen haastatteluajan sopimiseksi.

Vastaathan alla oleviin taustakysymyksiimme. Käsittelemme kaikkia vastauksia luottamuksellisesti pienessä työryhmässä. Forms tallentaa automaattisesti nimesi ja sähköpostiosoitteesi. Voit vastata pelkkään kyselyyn, jos et halua osallistua haastatteluun.

1. Missä liiketoiminnassa työskentelet?*

- Keskusyhteisö – Yrityspankki
- Keskusyhteisö – Vakuutus
- Keskusyhteisö – Vähittäispankit
- Keskusyhteisö – Osaamiskeskukset
- Keskusyhteisö – Kehittäminen ja teknologiat
- Osuuspankki
- OP Koti

2. Missä roolissa työskentelet OP Ryhmässä?*

- Toimihenkilö
- Asiantuntija
- Esihenkilörooli
- Johto

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt OP Ryhmässä?*

- 0–2 vuotta
- 3–5 vuotta
- 6–10 vuotta

- 11–15 vuotta
- > 15 vuotta

4. Minkä ikäinen olet?*

- 18–30-vuotias
- 31–40-vuotias
- 41–50-vuotias
- 51–60-vuotias
- >60-vuotias

5. Millaiseksi koet sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuden OP Ryhmässä? Sana on vapaa!

6. Millaisia kokemuksia sinulla on sisäisestä liikkuvuudesta? (tehtäväkierto, siirtyä OP Ryhmän sisällä, ym)

7. Millaisia haasteita näet sisäiseen liikkuvuuteen OP Ryhmässä? Sana on vapaa!

8. Haluatko osallistua noin tunnin mittaiseen haastatteluun, jossa kartoitamme henkilöstön kokemuksia sisäisestä liikkuvuudesta? *

- Kyllä
- En

LIITE 2: HAASTATTELUTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET

1. Unelmien OP

- Mitä:
 - Millainen on unelmien OP uramahdollisuuksien ja urakehittymisen suhteen?
- Miten:
 - Miten osaamista ja uraa kehitetään unelmien OP:lla?
- Mitä pitäisi tapahtua, että saavutamme unelmatilan?

2. Sisäisen liikkuvuuden keinot

- Mitä:
 - Mitä sisäisen liikkuvuuden keinoja tunnistat ja mitä meillä pitäisi olla näiden lisäksi?
- Miten:
 - Miten pääset edellä mainittuihin käsiksi? (keinot)

3. Yksilön vastuu muutoksessa: Mitä vaikutusmahdollisuuksia työntekijällä itsellään on?

- Mitä:
 - Mitä sinä voit itse tehdä uramahdollisuuksien ja urakehittymisen suhteen?
- Miten:
 - Miten sinä voit kehittää omaa osaamistasi ja urakehitystäsi?
- Minkälaiset uramahdollisuuden kannustaisivat sinua pysymään Oranssin katon alla?