



**TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

**LIIKETALOUS**

**OPINNÄYTETYÖRAPORTTI**

**PEREHDYTTÄMINEN OSAAMISEN JOHTAMISEN TUKENA  
Case X**

**Sonja Rautiainen**

Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2009  
Työn ohjaaja: Klaus af Ursin

**TAMPERE 2009**



---

<b>Tekijä(t):</b>	Sonja Rautiainen
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Liiketalous
<b>Opinnäytetyön nimi:</b>	Perehdyttäminen osaamisen johtamisen tukena
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	Joulukuu 2009
<b>Työn ohjaaja:</b>	Klaus af Ursin

**Sivumäärä:** 38 + 2

---

### **TIIVISTELMÄ**

Toimeksiantaja on tamperelainen pankki, jonka pyynnöstä toimeksiantajan nimeä ei tässä työssä julkaista. Pankki tarjoaa opiskelijoille harjoittelupaikkoja säännöllisesti, joten perehdytysprosessin tulisi olla hyvin suunniteltu ja systemaattinen. Toimeksiantajalla ei ole ollut käytössään kirjallista perehdytyskansiota, mikä on vaikeuttanut perehdytystä. Opinnäytetyöni tavoitteena on ollut rakentaa perehdytyksen tueksi mahdollisimman kattava, mutta samalla tiivis tietopaketti organisaatiosta ja sen toimintatavoista.

Opinnäytetyössä sovellettu teoria rakentuu oppivan organisaation, osaamisen johtamisen sekä perehdyttämisen teorioista. Oppivan organisaation teoriaosiossa esittelen tunnetuimpien tutkijoiden näkemyksiä siitä, mikä tekee organisaatiosta oppivan. Osaamisen johtamisen teoria koostuu yksilön ammattitaidon osatekijöistä ja tiedon johtamisen näkökulmista. Keskityn erityisesti organisaatiossa olevan tiedon muotoihin ja sen kiertokulkuun. Tämän jälkeen käsittelen perehdyttämisen tavoitteita ja sen suunnittelun sekä toteutuksen vaiheita. Lopuksi esittelen pankkialan asiakaspalvelun ja ammattitaidon erityispiirteitä, jotka tulisi ottaa huomioon perehdytyksessä ja henkilöstöhallinnassa.

Perehdytyskansion suunnittelun aloitin haastattelemalla kirjallisesti kolmea toimeksiantajaorganisaation uusinta työntekijää sekä kahta esimiestä. Haastattelumateriaalin lisäksi käytin apuna muiden organisaatioiden perehdytyskansioita ja –suunnitelmia.

Opinnäytetyön tuloksena valmistunut perehdytyskansio on tiivis kokoelma toimeksiantajaorganisaatiossa olevasta näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta. Kansion avulla varmistutaan siitä, että perehdytysprosessin aikana käydään läpi tarvittavat asiat, ja se helpottaa uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön. Perehdytyskansiota ei kokeiltu käytännössä, koska uuden harjoittelijan tai työntekijän rekrytoiminen ei ollut toimeksiantajaorganisaatiossa ajankohtaista. Kun kansiota kokeillaan käytännössä, siihen tehdään tarvittavia muutoksia ja lisäyksiä. Uutta tietoa luodaan jatkuvasti ja toimintatapoihin tulee muutoksia, joten myös perehdytyskansio muovautuu tulevaisuudessa kehityksen myötä. Toimeksiantajan pyynnöstä perehdytyskansiota ei julkaista.



<b>Author(s):</b>	Sonja Rautiainen	
<b>Study programme(s):</b>	Business economics	
<b>Title of the thesis</b>	The Supportive Role of Orientation in Competence Management	
<b>Month and year of completion:</b>	December 2009	
<b>Supervisor:</b>	Klaus af Ursin	<b>Number of pages:</b> 38 + 2

---

## **ABSTRACT**

The commissioner of this thesis is a bank in Tampere. The commissioner chose to remain anonymous. The bank regularly provides placement opportunities for students, which is why the orientation process should be systematic and well-planned. The commissioner hasn't had an orientation file in written form which has complicated the orientation. The purpose of this thesis is to support the orientation process by putting together an exhaustive and compact source of information about the organization and its principles.

The theory applied in the thesis is built upon the theories of learning organization, competence management and orientation. In the theory section of learning organization I present select views by some of the most well-known professionals on what makes an organization capable of learning. The theory of competence management includes factors of individual's professionalism and aspects of knowledge management. I specifically concentrate on the forms of knowledge and information within the organization and their cycle. After that I present the objectives of the orientation and the phases of planning and materializing the process. Finally, I present the special characteristics of the customer service and professionalism which should be taken in to consideration in the branch of financing in orientation and human resource management.

I began planning the orientation file by interviewing three of the most recent employees and both superiors of the branch. In addition to the material acquired from the interviews I used orientation files of other organizations as well.

The result of this thesis, the orientation file, is a compact collection of the explicit and tacit information present in the commissioner organization. By means of the orientation file one can make sure that required matters are dealt with during the orientation process and it makes it easier for a fresh employee to adapt to the working community. The orientation file was not tried out in practise because employing a new trainee or an employee was not current. When the file is put to use in the future it can be complemented with the necessary additions and modifications. New information is constantly being created and the objectives will undergo transformations. Therefore the orientation file will constantly evolve. At the request of the commissioner the file of orientation will not be published.

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	2
2	Toimeksiantajan esittely .....	3
3	Oppiva organisaatio .....	3
3.1	Oppiva organisaatio käsitteenä.....	3
3.2	Oppivan organisaation viisi periaatetta .....	4
3.3	Älykäs organisaatio .....	6
3.3.1	Älykkään organisaation kymmenen periaatetta .....	6
3.3.2	Byrokatiasta älykkääseen organisaatioon .....	7
3.4	Oppiminen.....	10
3.4.1	Yksilön oppiminen.....	11
3.4.2	Tiimin oppiminen.....	12
3.4.3	Organisaation oppiminen .....	13
4	Osaamisen johtaminen .....	14
4.1	Osaamisen määrittelyä .....	14
4.1.1	Yksilön osaaminen ja ammattitaito.....	14
4.1.2	Organisaation osaaminen .....	16
4.2	Osaamisen johtamisen kohteena .....	17
4.3	Osaamisen johtaminen prosessina.....	18
4.4	Tietojohtaminen.....	19
4.4.1	Mitä on tieto? .....	19
4.4.2	Tiedon johtamisen alaprosessit .....	21
4.4.3	Tiedon lajit .....	22
4.4.4	Hiljainen ja eksplisiittinen tieto .....	23
4.4.5	Tiedon elinympäristöt .....	24
4.4.6	Tiedon ja osaamisen sykliset vaiheet .....	26
5	Perehdyttäminen.....	27
5.1	Perehdyttämisen tavoitteet .....	27
5.2	Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu ja toteutus .....	28
5.3	Perehdyttämisen hyödyt ja kompastuskivet .....	29
6	Pankkipalvelujen ominaisuuksia.....	30
6.1	Pankkipalvelut asiakkaan näkökulmasta.....	30
6.2	Asiakkaan tyytyväisyys pankkipalveluihin .....	31
6.3	Osaava henkilöstö pankkipalveluissa .....	32
7	Perehdyttäminen toimeksiantajapankissa .....	34
8	Yhteenveto .....	35
9	Lähteet.....	37
	Liitteet .....	39
	Liite 1. Työntekijän haastattelu.....	39
	Liite 2. Esimiehen haastattelu .....	40

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee perehdyttämistä oppivan organisaation näkökulmasta. Oppivan organisaation, osaamisen johtamisen sekä perehdyttämisen teorian lisäksi työni sisältää perehdytyskansion toimeksiantajalle, joka on tamperelainen pankki. Toimeksiantajan nimeä ja perehdytyskansiota ei tässä työssä julkaista.

Henkilöstön vaihtuessa organisaation haasteena on kitkaton osaamisen ja tiedon siirto uusille työntekijöille, ja toki myös organisaation nykyisten työntekijöiden kesken. Organisaation tehokkuus tai kyky palvella asiakkaitaan ammattitaitoisesti ei saa vaarantua henkilöstön vaihtuessa. Sen vuoksi organisaation olisi kyettävä tallentamaan tietoa mahdollisimman ymmärrettävään ja helposti siirrettävään muotoon.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu oppivan organisaation, osaamisen johtamisen sekä perehdyttämisen teorioista. Esittelen oppivan organisaation joitakin malleja ja kuuluisimpia määritelmiä sekä teorioita. Perehdyn yksilön, tiimin ja organisaation oppimisprosesseihin ja niiden välisiin yhteyksiin.

Osaamisen johtamisen teoriassa pureudun erityisesti tietojohdamisen kenttään. Tarkastelun kohteena ovat tiedon eri lajit, niiden elinympäristöt sekä tiedon ja osaamisen kiertokulku organisaatiossa. Näiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta perehdytyksessä osataan käsitellä oikeita asioita. Perehdyttämistä koskevassa teoriaosassa käsitelen perehdyttämisen tavoitteita, mahdollisia kompastuskiviä sekä sitä, kuinka perehdytys tulisi suunnitella ja toteuttaa. Pankkialalla on tiettyjä erityispiirteitä niin perehdytystä kuin koko henkilöstöhallinnon kenttää ajatellen, joten käyn lyhyesti läpi myös niitä.

Viimeisessä luvussa esittelen perehdytyskansion valmistumisen prosessin. Pohdin perehdytyskansiota myös oman oppimisprosessini tuloksena; käsitelen muun muassa osaamisen ja tiedon johtamisen teoriaa käytännössä pankkialalla ja sitä, kuinka nämä ovat vaikuttaneet perehdytyskansion lopulliseen sisältöön.

## 2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajani on pankki Tampereen keskustassa. Konttori tarjoaa asiakkailleen päivittäisiin raha-asioihin liittyviä tuotteita, kuten tili- ja korttituotteita sekä laina- ja sijoituspalveluja. Asiakaskunta koostuu sekä henkilö- että yritysasiakkaista.

## 3 Oppiva organisaatio

### 3.1 Oppiva organisaatio käsitteenä

Oppivan organisaation käsite on noussut tieteellisissä keskusteluissa näkyväksi vasta 1990-luvulla, vaikka ajatus siitä on syntynyt jo pari vuosikymmentä aiemmin. Käsitteen yleistymiseen on osaltaan vaikuttanut muun muassa käytännön yritysjohton havaitsema jatkuva uudistumisen tarve. Kun organisaation toimintaympäristö elää jatkuvassa muutoksessa, organisaation on opittava reagoimaan muutoksiin yhä nopeammin. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 2002, 214)

Oppivan organisaation määritelmiä löytyy lähes yhtä monta kuin aiheeseen perehtyneitä asiantuntijoita, eikä käsitteelle ole olemassa yhtä kaikkien tutkijoiden hyväksymää määritelmää. Jotta määritelmien kirjosta saisi edes jonkinlaisen kokonaiskäsityksen, niitä on hyvä ryhmitellä. Moilanen (2001) käyttää luokittelun perustana yksilön oppimista ja on päättänyt seuraavanlaiseen erittelyyn:

1. Suorituskeskeinen oppiminen (behaviorismi)
2. Prosessikeskeinen oppiminen (kognitivismi)
3. Kokonaisvaltainen, visiokeskeinen oppiminen (humanismi)

Ensimmäisellä, suoritusta painottavalla tasolla muuttumisen lähtökohtana ovat toiminta, toiminnan lopputulokset ja ympäristö. Organisaatioiden oppimista koskevista tutkimuksista voidaan tähän ryhmään sisällyttää ne, jotka painottavat organisaation ulkoisia tekijöitä. Tämän ajatussuunnan edustajat ovat keskittyneet tutkimaan organisaation muutosta ympäristön muutoksen seurauksena. (Moilanen 2001, 57)

Prosessikeskeisellä tasolla taas keskitytään organisaation sisäisiin prosesseihin. Kognitivismi korostaa tietoa, sen hallintaa ja prosessointia. Tunnetuimpia kognitivismin edustajia ovat Chris Argyris sekä Nonaka ja Takeuchi, joiden ajatuksiin tiedon luomisesta perehdyn luvussa 4. (Moilanen 2001, 57)

Kokonaisvaltainen ajattelu huomioi sekä yksilöiden omat motiivit ja lähtökohdat oppimisessa että koko organisaation tavoitteet. Yhteen sovitamalla nämä tavoitteet rakentuu kokonaisuus, oppiva organisaatio. Tällainen visioon pohjautuva tai kokonaisvaltainen oppiva organisaatio tuntuu enemmänkin toivetilalta kuin todelliselta, mutta silti se on paras

tapa lähestyä näin laajaa käsitettä. Organisaatiot ovat monimutkaisia rakenteellisia kokonaisuuksia, joiden kaikki osat ovat jatkuvassa muutoksessa. Yksi tunnetuimmista kokonaisvaltaisen ajattelun edustajista on Peter M. Senge, jonka näkemyksiin perehdyn lähemmin seuraavassa luvussa. Lisäksi yksityiskohtaisemman tarkastelun kohteeksi olen valinnut Pentti Sydänmaanlakan sekä Gifford ja Elisabeth Pinchot'n ajatuksia älykkäästä organisaatiosta.

### 3.2 Oppivan organisaation viisi periaatetta

Peter M. Senge pyrkii ajatuksillaan ja ideoillaan painottamaan sitä, että maailma ei koostu erillisistä, toisistaan riippumattomista asioista. Tämän sisäistettyämme voimme rakentaa oppivia organisaatioita, joissa ihmiset jatkuvasti laajentavat luomiskykyään, uusia ajattelutapoja sekä käytäntöjä tuetaan ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Tämän toteutumista Senge ei pidä lainkaan mahdottomana, sillä kaikki ihmiset ovat pohjimmiltaan oppijoita, eikä oppimista tarvitse opettaa kenellekään. Lapset oppivat kävelemään, puhumaan ja selviämään omillaan ja rakastavat oppimista. Ihmisen luontainen halu oppia takaa myös sen, että organisaatiot ja yhteisöt voivat oppia. (Senge 2006, 3)

Senge määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia, jossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä.” (Sydänmaanlakka 2000, 53) Tähän määritelmään sisältyy viisi oppivan organisaation peruseriaatetta, joita Sengen ensimmäinen teos *The Fifth Discipline* käsittelee. Sengen mukaan oppivan organisaation peruspilarit ovat systeemiajattelu, yksilön itsehallinta, sisäiset ajattelumallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen.

#### **Systemiajattelu**

Organisaatiot ovat systeemejä, jotka koostuvat monista, toisiinsa vaikuttavista prosesseista. Yhden asian muuttuminen voi vaikuttaa moniin muihin asioihin, ja näitä monimutkaisia vuorovaikutussuhteita organisaatioiden on opittava ymmärtämään. (Senge 2006, 6)

#### **Itsehallinta**

Itsehallinta tarkoittaa jatkuvaa yksilön henkilökohtaisen vision tarkentamista ja syventämistä, voimavarojen keskittämistä, kärsivällisyyden kehittämistä ja todellisuuden objektiivista tarkastelua. Senge luonnehtii itsehallintaa organisaation elintärkeäksi kulmakiveksi ja henkiseksi perustaksi. (Senge 2006, 7)

## **Sisäiset ajattelumallit**

Sisäiset ajattelumallit vaikuttavat siihen, kuinka näemme ja ymmärrämme maailmaa ja kuinka toimimme. Ne ovat syvään juurtuneita, usein tiedostamattomia oletuksia ja yleistyksiä, jotka ohjaavat sekä yksilöiden että niiden kautta myös koko organisaation ajattelua ja toimintaa. Oppivassa organisaatiossa sisäisiä malleja tulisi tuoda näkyville, kyseenalaistaa ja tarkastella niiden toimivuutta nykyhetkessä. (Senge 2006, 8)

## **Yhteinen visio**

Yhteisen vision luominen ja sen kommunikoiminen koko organisaatiolle on erittäin tärkeä taito oppivassa organisaatiossa. Yhteisten visioiden avulla organisaation toimintaa voidaan kehittää yhteisesti hyväksytyyn suuntaan. Jotta organisaation toimintatavat olisivat yhteisesti hyväksytyjä ja kaikki organisaation jäsenet tuntisivat tavoitteet itselleen mielekkäiksi, yhteisen vision täytyy sisältää myös yksilöiden henkilökohtaiset päämäärät. Näin yksilöt voivat aidosti sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. (Senge 2006, 9)

## **Tiimioppiminen**

Sengen mukaan tiimit ovat yksilöitä tärkeämpiä oppijoita organisaatiossa, sillä vasta tiimien kyky oppia mahdollistaa koko organisaation oppimisen. Tiimioppiminen pitää sisällään tiimin jäsenten välisen vuoropuhelun eli dialogin, joka tekee ilmapiiristä avoimen ja auttaa tiimin jäseniä luopumaan oletuksistaan. Myös puolustavan käyttäytymisen tunnistaminen on tärkeää; jos organisaatiossa on syvään juurtuneita puolustavia toimintatapoja, joita ei tunnisteta, tiimin oppiminen estyy. (Senge 2006, 9)

On äärimmäisen tärkeää, että kaikki nämä viisi oppivan organisaation peruspilaria kehittyvät kokonaisuutena. Sen vuoksi Senge nimeääkin systeemiajattelun oppivan organisaation kulmakiveksi ja tärkeimmäksi osa-alueeksi. Systeemiajattelu yhdistää kaikki periaatteet johdonmukaiseksi teorian ja käytännön kokonaisuudeksi. Esimerkiksi yhteisen vision tavoittelu ilman systeemiajattelua päättyy helposti vain kauniiden tavoitekuvien piirtämiseksi ja tyhjiksi sanoiksi, eikä tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavia toimenpiteitä välttämättä ymmärretä. Myös systeemiajattelu tarvitsee tuekseen muita periaatteita, jotta sen tarjoamat mahdollisuudet voitaisiin hyödyntää. Yhteinen visio edistää pitkäaikaista sitoutumista. Sisäisten ajattelumallien avoimen tarkastelun avulla organisaatio kykenee näkemään nykyisen toimintansa puutteita ja virheitä. Tiimiajattelu auttaa organisaation jäseniä keskittymään kokonaisuuteen henkilökohtaisten näkökulmien sijaan. Itsehallinta ja itsensä johtaminen varmistavat, että yksilöt ovat motivoituneita kehittämään itseään ja oppimaan oman toiminnan vaikutusta ympäristöön. Oppivassa organisaatiossa ymmärretään kaikkien osa-alueiden vaikutus toisiinsa. (Senge 2006, 11)

### 3.3 Älykäs organisaatio

Pentti Sydänmaanlakka (2000) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan”. Tässä määritelmässä olennaista on se, että kaikki organisaatiot ovat oppivia. Toiset organisaatiot kykenevät oppimaan ja muuttumaan toisia nopeammin, ja jotkut organisaatiot taas toistavat samoja virheitä jatkuvasti, mikä heikentää niiden suorituskykyä.

Koska kaikki organisaatiot oppivat, Sydänmaanlakka ei pidä termiä oppiva organisaatio kovinkaan onnistuneena. Tässä yhteydessä hän käyttää käsitettä älykäs organisaatio. Älykkäällä organisaatiolla on tiettyjä piirteitä ja kykyjä, jotka erottavat ne muista oppivista organisaatioista. Se osaa nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa. Älykäs organisaatio oppii ja kykenee viemään opitut asiat käytäntöön kilpailijoita nopeammin. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja henkilöstön sitouttaminen on tärkeää, sillä organisaation kyky oppia tarkoittaa käytännössä tiimien ja yksilöiden tietoja, taitoja ja niiden yhteensovittamista. Älykäs organisaatio ottaa huomioon myös asiakasnäkökulman; se toimii lähellä asiakasta ja pitää hyvää huolta asiakastyytyvyydestä. (Sydänmaanlakka 2000, 51)

#### 3.3.1 Älykkään organisaation kymmenen periaatetta

Sydänmaanlakka kiteyttää älykkään organisaation toiminnan kymmeneen tärkeimpään oppimistaitoon. Luvussa 3.2 käsiteltyjen Sengen viiden periaatteen lisäksi hän mainitsee Michael Marquardtin lisäämän dialogin. Itse Sydänmaanlakka täydentää listaa neljällä osatekijällä: strateginen oppiminen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät ja tiedon jakaminen.

Dialogilla tarkoitetaan aktiivista vuoropuhelua, jonka avulla pyritään yhdessä löytämään paras mahdollinen ratkaisu. Dialogi on erilaisten kysymysten ja ongelmien pohdintaa, toisten ajatusten aitoa kuuntelemista ja omien ajatusten kyseenalaistamista. Dialogi auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja edesauttaa organisaation oppimista. (Sydänmaanlakka 2000, 59)

Myös strategisessa oppimisessa on suuressa määrin kyse kyseenalaistamisesta. Strateginen oppiminen tarkoittaa koko henkilöstön kykyä tulkita maailmaa ja ympäristössä tapahtuvia asioita, kyseenalaistaa omia ajatusmalleja sekä organisaation strategiaa. Havaittujen muutostarpeiden edellyttämät toimenpiteet on kyettävä toteuttamaan nopeasti. Nopea uusiutuminen on välttämättömyys ja osaaminen sekä oppiminen ja kyky nopeisiin muutoksiin ovat keskeisiä kilpailutekijöitä. (Sydänmaanlakka 2000, 59)

Palautejärjestelmien rakentaminen on tärkeä taito organisaatiossa. Palautejärjestelmän on mahdollistettava tehokas ja kaksisuuntainen palautteenanto yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Palautteen antaminen ja saaminen oikea-aikaisesti voi estää monien ongelmien syntymisen, ja se auttaa havaitsemaan mahdolliset ongelmakohdat ajoissa. Valitettavasti suomalaisessa kulttuurissa avoin kommunikointi on perinteisesti vähäistä; varsinkin kriittisen palautteen antaminen ja saaminen saatetaan kokea kiusallisena. Organisaatiokulttuuria tulisi kehittää mahdollisimman avoimeksi, jotta positiivista palautetta ei säästeltäisi eikä epäkohtiin puuttumista pelättäisi. (Sydänmaanlakka 2000, 59)

Kehittyneet tietojärjestelmät ja niiden käyttötaito nopeuttavat ja tehostavat organisaation oppimista. Tietojärjestelmät mahdollistavat kokonaan uudenlaisia toimintatapoja ja innovatiivisia ratkaisuja. Tietojärjestelmiä voidaan hyödyntää niin organisaation sisäisessä kuin ulkoisessakin käytössä. Sisäisessä käytössä ne voivat huomattavasti tehostaa esimerkiksi palautejärjestelmää tai perehdytystä. (Sydänmaanlakka 2000, 57)

Tietojärjestelmiä voidaan käyttää hyväksi myös tiedon ja osaamisen jakamisessa. Älykkäässä organisaatiossa kaikki tieto täytyisi olla aina saatavilla ja jaettavissa, eikä sitä saa salata. Organisaatiossa täytyy vallita luottamus siihen, että tiedon jakamisesta hyötyvät kaikki. (Sydänmaanlakka 2000, 57) Erilaisen tiedon ja osaamisen piirteisiin sekä kulkuun perehdyn tarkemmin luvussa 4.

### 3.3.2 Byrokratiasta älykkääseen organisaatioon

Älykkäästä organisaatiosta ovat kirjoittaneet myös Gifford ja Elisabeth Pinchot. Heidän teoksensa Älykäs organisaatio (1996) edustaa mielestäni osin oppivan organisaation suorituskeskeistä ajattelua. Älykäs organisaatio nähdään mahdollisuutena vastata nykypäivän nopeasti muuttuvan toimintaympäristön niihin haasteisiin, joihin byrokratia ei enää tehonnut. Pinchot'it vertaavat byrokratian ja älykkään organisaation vastakkainasettelua valtioiden toimintaan; byrokraattisista, totalitaarisista diktatuureista on muovautunut demokraattisia kansakuntia, joissa vallitsee valinnanvapaus.

Byrokratia vastasi monia teollisen aikakauden tarpeita; 1800-luvun lopulla sitä pidettiin suurena organisatorisena uudistuksena. Byrokraattinen organisaatio on rakentunut pyramidiksi, jossa valtasuhteet ovat selkeät. Organisaatio on jakautunut erillisiin funktioihin, joiden erikoistuminen ja osaaminen viedään mahdollisimman pitkälle. Tehtäväalueet ja vastuut ovat hyvin tarkkaan määrättyjä. Erikoistuminen ja vankka asiantuntemus parantavat yleensä kunkin organisaation funktion tehokkuutta (Pinchot 1996, 44), mutta vaarana tiukoissa organisaatorajoissa on se, että kokonaiskuva organisaation toiminnasta

hämärtyy, ja pahimmassa tapauksessa erikoistuminen heikentää yrityksen kokonaistehokkuutta.

Byrokraattisessa organisaatiossa toimintaperiaatteet sekä menettelytavat ovat yhtenäisiä ja standardoituja. Kirjalliset säännöt määrittävät työntekijöiden ja johtajien oikeudet ja velvollisuudet. Näitä sääntöjä jokaisen organisaation jäsenen on noudatettava. Lisäksi kaikki työtehtävät funktioittain on arkistoitu virallisina asiakirjoina. Jos toimintatapoihin tulee muutoksia tai on opittu jotain uutta, muutokset kirjataan ylös. Näin lähes kaikki organisaatiossa oleva tieto on kirjallisessa muodossa ja kaikkien saatavilla. (Pinchot 1996, 48)

Nykypäivänä byrokratian tuottamia konemaisia organisaatioita ei enää tarvita; nyt haasteet edellyttävät eläviä ja älykkäitä organisaatioita. Työtehtävien hoitaminen standardoitujen menettelytapojen puitteissa ei enää onnistu, sillä säännöt ovat usein ristiriidassa älykkään organisaation periaatteiden kanssa. Pinchot'in mukaan näitä periaatteita ovat vastuun ottaminen oman työn määrittämisestä ja ohjaamisesta, vastuun ottaminen oman työn koordinoinnista muiden kanssa ja vaikutusvallan siirtyminen esimieheltä asiakkaille. (Pinchot 1996, 51)

Työn luonne on muuttumassa monelta osin. Byrokraattinen organisaatio perustuu rutiinitehtävien hoitamiseen, ja työskentely tapahtuu yksin. Työtehtävät ovat hyvin kapea-alaisia, ja koordinointi ja määräykset tulevat ylhäältä esimiehiltä. Älykkään organisaation myötä rutiinitehtävät siirtyvät koneille ja ihmisten työteko perustuu innovatiivisuuteen ja välittämiseen. Nämä ovat kaksi asiaa, joihin koneet eivät kykene.

Työskentely tapahtuu nykyään yhä enemmän ja enemmän tiimeissä, ja funktionaalista työnteosta on siirrytty projektityöskentelyyn. Nykyajan monimutkaisessa maailmassa tarvitaan jokaisessa projektissa tiimi, jossa on edustettuina eri osaamisalueita. Organisaatiossa voi olla meneillään samanaikaisesti useita projekteja, ja yksilö voi olla monen tiimin jäsen. Näin oppimista tapahtuu monella tasolla; tiimien jäsenet oppivat toisiltaan ja myös tiimi kokonaisuutena oppii projektin etenemisen myötä.

Pinchot'it vertaavat älykästä organisaatiota vapaaseen kansakuntaan, jonka kansalaisilla on oikeutensa: sananvapaus ja vapaus kokoontua toistensa kanssa organisaatioyksikköön ja asemaan katsomatta. Päätösvalta siirtyy johtoportaalta vähitellen pienille, itseohjautuville ryhmille, jotka ovat vastuussa omista työprosesseistaan ja vastaavat työnsä tuloksista. Organisaatiot perustuvat tuloskeskeisiin tiimeihin, yhteiseen visioon ja valintoihin. Pinchot'it tiivistävät älykkään organisaation perusedellytykset seuraavasti:

Valinnanvapaus	Vastuu kokonaisuudesta
Avoin tiedonkulku ja yhtäläiset oikeudet	Tasa-arvo ja moni-ilmeisyys
Yrittämisen vapaus	Vapaaehtoiset oppimisverkostot
Vapaat tiimit	Demokraattinen itsehallinto
Rajallinen keskushallinto	

Taulukko 1. Älykkään organisaation perusedellytykset (Pinchot 1996, 84)

Valinnanvapaus-sarakkeessa luetellut kolme edellytystä edesauttavat luomaan avoimen ympäristön, jossa vapauden saaneiden yksilöiden ja tiimien on hyvä toimia. Jotta organisaatiossa voidaan tehdä vastuullisia valintoja, tarvitaan avointa tiedonkulkua ja yhtäläisiä oikeuksia. Yrittämisen vapaus kannustaa yksilöitä ja ryhmiä kyseenalaistamaan nykytilanteen ja innostaa uudistuksiin. Tiimit taas ovat Pinchot'in mukaan älykkään organisaation perusta. Tiimit on vapautettava kehittämään ja käyttämään kollektiivisia kykyjään, jotta niistä saadaan paras mahdollinen hyöty. (Pinchot 1996, 84)

Vastuu kokonaisuudesta –sarakkeen osatekijöitä tarvitaan, jotta organisaation jäsenet pystyvät solmimaan tuottavia yhteistyösuhteita sekä keskenään että muiden tahojen kanssa. Ne auttavat luomaan ympäristön, jossa yksilöiden ja ryhmien vapaasti tekemät valinnat vaikuttavat järkevällä tavalla kaikkien hyväksi. Pystyäkseen toimimaan kokonaisuuden hyväksi jokaisen organisaation jäsenen on luotettava organisaation oikeudenmukaisuuteen ja turvallisuuteen. Älykkäässä organisaatiossa kunnioitetaan tasa-arvoa ja ihmisten oikeutta olla yksilöllisiä. Pelko ja ennakkoluulot estävät aloitteellisuutta ja uudistushenkisyyttä. (Pinchot 1996, 89)

Älykäs organisaatio on joustava ja reagoiva. Tämä edellyttää tiedon hajauttamista koko organisaatioon. Kaikkien jäsenten on oltava vuorovaikutuksessa keskenään, ja ajantasaista tietämystä on kyettävä jakamaan ja soveltamaan nopeasti. Vapaaehtoiset oppimisverkostot muovautuvat organisaatiossa ajan kuluessa; tämän saavuttaakseen organisaation on hajautettava päätöksentekovalta. Demokraattinen itsehallinto alkaa paikallistasolta ja laajenee siten, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa koko järjestelmän toimintaan. (Pinchot 1996, 91)

Rajallinen keskushallinto puolestaan tarkoittaa organisaation hallintoa, jossa keskitetyn hallinnon rooli ja valtuudet ovat rajallisia. Keskuksen roolina on luoda olosuhteet, joissa yksilöillä ja tiimeillä on valtuudet kehittää ja luoda uutta. (Pinchot 1996, 94)

### 3.4 Oppiminen

Osaaminen on aina oppimisen tulosta. Siksi on tärkeää ymmärtää, että ainoa keino luoda ja tukea osaamisen kehittymistä on tukea siihen johtavia oppimisprosesseja. Tätä kuitenkin vaikeuttaa se, että oppimisen prosessit ovat usein monimutkaisia ja aina osin salattuja; niitä on vaikea suoraviivaisesti hallita. (Viitala 2005, 135)

Oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu koko ajan. Osa oppimisesta on tavoitteellista ja suunniteltua toimintaa ja osa sattumanvaraista. Oppiminen edellyttää riittävästi aikaa reflektoinnille eli opitun arvioinnille. Arvioinnissa analysoidaan omia kokemuksia, vertaillaan niitä aikaisempiin kokemuksiin ja luodaan uusi toimintamalli, jota voidaan soveltaa tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2000, 30)

Sydänmaanlakka määrittelee oppimisen seuraavasti: ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia, tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin toiminnassaan”. Olennaiset asiat tässä määritelmässä ovat:

- Oppiminen on prosessi, johon vaikuttavat kognitiiviset (älylliset), affektiiviset (tunne) ja psykomotoriset alueet.
- Tiedon ja muiden oppimisen kohteiden hankintaan liittyy aina yksilön tulkinta; oppiminen ei ole mekanistista toimintaa, vaan merkitysten luomista tulkinnan kautta.
- Oppiminen ei ole pelkästään tietojen hankintaa, vaan taidot, asenteet ja tunteet sekä arvot ovat vähintään yhtä tärkeitä oppimisessa. Monesti tiedon asemaa oppimisessa korostetaan liikaa; se on tarpeellinen, mutta ei riittävä edellytys oppimiselle.
- Myös kaikenlaiset kokemukset, sekä uudet että vanhat, ovat tärkeitä. Mitä enemmän on aikaisempia kokemuksia, sen helpompi meidän on oppia uusista kokemuksista. On myös monia asioita, joiden oppiminen edellyttää riittävää kokemustaustaa, ennen kuin näitä asioita on mahdollista todella ymmärtää.
- Kontaktien merkitys on myös ilmeinen arkipäivän oppimisessa. Myös oppimisessa on tärkeää nopeus. Monesti nopein tapa oppia, saada tietoa asioista, on mahdollisimman laaja ja hyvä kontaktiverkosto.
- Todellinen oppiminen pitää sisällään soveltamisen ja yleensä tämä tarkoittaa, että jotain muuttuu oppimisen takia; toiminta- tai ajattelumalleja muutetaan oppimisen perusteella. Muutokset voivat tapahtua ajattelu-, tunne- tai käyttäytymisen tasolla.

(Sydänmaanlakka 2000, 30)

Sydänmaanlakka kuvaa oppimisprosessia soveltamalla Kolbin oppimisenprosessin perusmallia. Oppiminen on prosessi, jossa tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. Oppiminen lähtee liikkeelle kokemuksista ja siitä, että meillä on halua oppia kokemuksistamme.

Motivaatio oppimiseen on kaiken oppimisen lähtökohta; ilman motivaatiota oppiminen ei ole mahdollista. Tämän jälkeen täytyy olla riittävästi aikaa reflektoinnille. Arviointivaiheessa oppija pohdiskelee ja mahdollisesti hankkii kokemukseen liittyvää tietoa. Kun erilaisia näkemyksiä ja tosiasioita on prosessoitu ja ne on muunnettu tiedoksi, tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Tietämisen ja ymmärtämisen ero on tärkeää tunnistaa. Seuraava vaihe on soveltaminen. Siinä sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön ja sitä kokeillaan erilaisissa yhteyksissä. (Sydänmaanlakka 2000, 35)

Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilöt luovat mahdollisuudet jatkuvalle oppimiselle kyseenalaistamalla ja kehittämällä omaa toimintaa. Tiimit mahdollistavat osaamisen jakamisen ja yhdessä oppimisen. Tiimit toimivat yksilön ja organisaation oppimisen välittäjinä. Organisaatio tarjoaa oppimista tukevat puitteet ja palkitsee osaamisen kehittämisen. (Sydänmaanlakka 2000, 45)

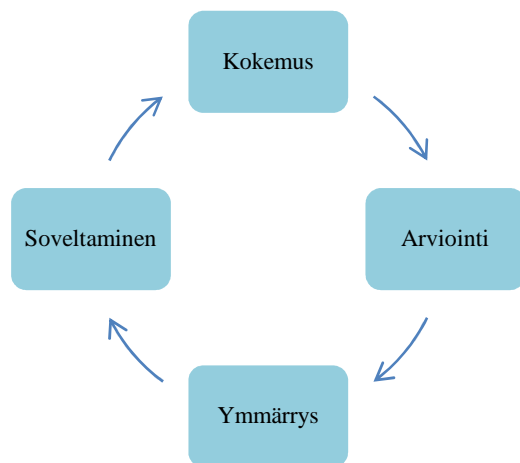
### 3.4.1 Yksilön oppiminen

Ihmisiltä on aina vaadittu nopeaa ja jatkuvaa oppimista. Työelämän nopeutunut muutostahti on lisännyt oppimisvaatimuksia entuudestaan. Yksilöiltä edellytetään hyvää taitoa itsenäiseen ja tehokkaaseen oppimiseen, ja yksilön on otettava henkilökohtainen vastuu oppimisestaan. (Viitala 2005, 135)

Aikuiselle ei yleisesti ottaen voi opettaa muuta kuin konkreettisia taitoja. Pääasiassa oppiminen tapahtuu itsenäisesti. Aikuinen vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee ulkopuolelta tulevaa informaatiota aina henkilökohtaisen ”suodattimen” läpi. Oppimista voidaan tukea ohjaamalla yksilöä omaehtoiseen arviointi-, tiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan sekä tarjoamalla tälle puitteet ja resurssit. (Viitala 2005, 135)

Kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla. Yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Opiskelutaito muodostuu opiskeluasenteista, suunnitelmallisuudesta ja opiskelutekniikoista. Oppimiseen vaikuttavat myös lahjakkuus ja yksilön aikaisemmat tiedot asiasta. (Sydänmaanlakka 2000, 47)

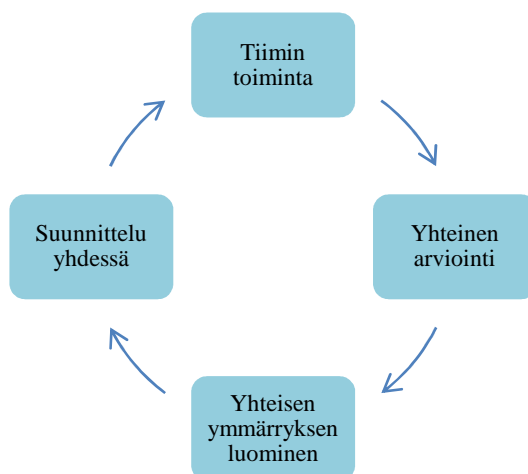
Oppimisprosessissa osaaminen luodaan kokemuksista muokkaamalla. Yksilö arvioi kokemuksiaan ja kerää niistä tietoa, minkä jälkeen tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Viimeinen vaihe on ymmärretyn tiedon soveltaminen käytäntöön. Täydellisen oppimisprosessin sisältämät vaiheet on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Yksilön oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000, 47)

### 3.4.2 Tiimin oppiminen

Tiimi on ryhmä ihmisiä, joiden osaamiset täydentävät toisiaan. Tiimillä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit, joihin kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet. Oppiminen organisaatioissa tapahtuu nykyään enemmän tiimi- kuin yksilötasolla. Tiimin oppimisprosessi on hyvin samankaltainen kuin yksilöillä. Tiimin oppimiskehän (kuviokuva 2) lähtökohtana on tiimin nykyinen toiminta. Toiminnan säännöllisen arvioinnin perusteella voidaan luoda yhteinen näkemys nykytilanteesta ja tulevaisuuden tavoitteista. Sen jälkeen tiimin jäsenet tekevät yhdessä kehittämissuunnitelman.



Kuvio 2. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000, 48)

Tiimin oppiminen edellyttää, että tiimillä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Lisäksi hyvä tiimihenki on tärkeää. Tiimin oppiminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tiimi onnistuu yhdistämään yksilöiden osaamista. Tiimin osaaminen ei ole sen jäsenten osaamisen summa vaan enemmän. (Sydänmaanlakka 2000, 48)

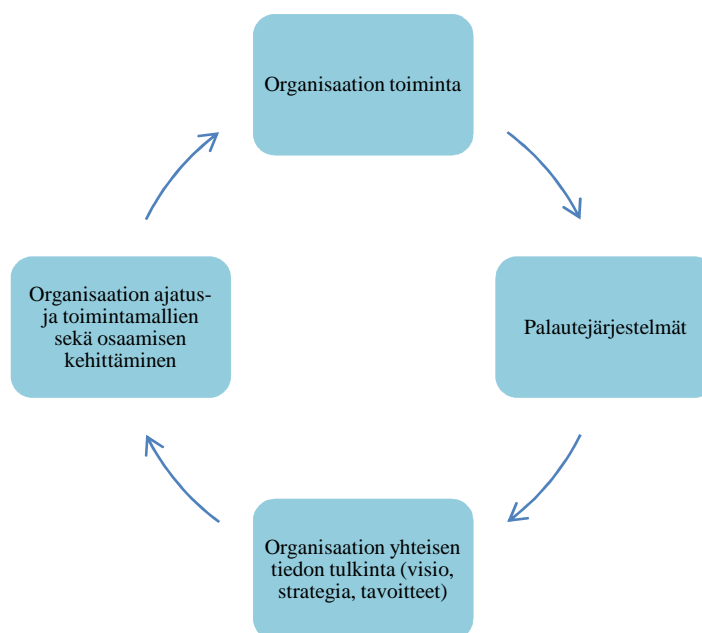
### 3.4.3 Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen voidaan määritellä organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Uusiutuminen tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista. Organisaation oppiminen eroaa yksilön ja tiimin oppimisesta. Organisaation oppiminen tapahtuu jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta, jotka organisaation jäsenillä on. Organisaation oppiminen perustuu aikaisempaan tietoon ja kokemukseen. (Sydänmaanlakka 2000, 50)

Organisaation oppiminen näkyy sen kyvyssä havainnoida ympäristöään ja uudistaa toimintaansa sen mukaisesti. Uudistuminen näkyy organisaation liikeidean, strategioiden, toimintamallien, järjestelmien, rakenteiden, tuotteiden ja palvelujen muutoksena ja kehittymisenä. Kuitenkin käytännössä kaiken uudistumisen takana on organisaation palveluksessa olevien yksilöiden kyvyt. (Viitala 2005, 52)

Organisaatioiden oppimisen kohde ja tulokset sekä syvyys ja laajuus vaihtelevat. Oppiminen voi tapahtua olemassa olevien ajatus- ja toimintamallien sisällä tai se voi kyseenalaistaa ja uudistaa toimintaa ohjaavia ajatus- ja toimintamalleja. Näistä kahdesta oppimisesta voidaan puhua käsitteillä yksi- ja kaksisilmukkainen oppiminen (Argyris 1977), pinta- ja syvätason oppiminen ja rutiini- ja uudistava oppiminen. Pintaoppimista tapahtuu, kun yrityksessä päädytään korjaamaan nykyistä toimintamallia toiminnan tuloksia koskevan arviointitiedon perusteella. Syväoppiminen taas tarkoittaa taustatekijöiden syvällisempää tarkastelua ja se edellyttää organisaation jäsenten suurta havainnointiherkkyyttä ja henkistä joustoa. Kolmantena oppimisen tasona voidaan pitää oppimaan oppimista. Se tarkoittaa kykyä tiedostaa oppimisstrategiat ja niiden kehitystarpeet. Organisaatio arvioi kykyään uudistaa vallitsevia ajatusmalleja ja toimintaa niiden varassa. (Viitala 2005, 54)

Myös organisaation oppiminen voidaan esittää oppimiskehänä (kuviokuva 3). Organisaation oppimisen lähtökohta on organisaation toiminta, josta kerätään systemaattisesti monipuolista palautetta. Palautejärjestelmät ovat organisaation oppimisessa avainasemassa. Niiden kautta saadaan aineksia esimerkiksi vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen. Tämän perusteella kehitetään organisaation ajatus- ja toimintamalleja sekä osaamista.



Kuvio 3. Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000, 51)

## 4 Osaamisen johtaminen

### 4.1 Osaamisen määrittelyä

Organisaation yksilöiden osaamisista muodostuu se perusta, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Yrityksen menestyksen takana oleva osaaminen on hierarkkinen ja monimutkainen yksilöiden osaamisen kombinaatio. Lopputuloksena syntyvä yrityksen osaaminen on kaiken aikaa liikkeessä, ja sitä on vaikea kuvata yksinkertaisesti. (Viitala 2005, 109) Siksi osaamisen käsitettä onkin mielekkäintä lähestyä määrittelemällä yksilön osaamista.

#### 4.1.1 Yksilön osaaminen ja ammattitaito

Yksilötason osaamisesta käytetään monia eri käsitteitä. Englanninkielisissä teksteissä käytetyt käsitteet ovat ”skills”, ”competencies” ja ”capabilities”. Näistä ensimmäinen kääntyy useimmiten suomeksi ”taidot”, jolla viitataan johonkin erityisosaamiseen, jonka voi opettaa ja jota voi soveltaa jossakin käytännön työtehtävässä. Kahden jälkimmäisen useimmin käytetyt suomennokset ovat ”pätevyys” ja ”kyvykkyys”. Näiden osalta Viitala pitää parhaana Garavanin ja McGuiren (2001) määritelmää, jonka mukaan kyvykkyys viittaa laajempiin työelämässä tarvittaviin metataitoihin ja pätevyys johonkin nimenomaiseen työtehtävään liittyviin valmiuksiin. (Viitala 2005, 113)

Työtehtävien edellyttämistä valmiuksista on viime vuosina vakiintunut puheessa termi kompetenssi eli ammattitaito. Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Se on määritelty monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyydeksi suoriutua työtehtävistä. Ammattitaito on kokonaisvaltainen asia, jota on vaikea jaotella osa-alueisiin. Osaamisen kehittäminen kuitenkin edellyttää, että sitä kyetään jotenkin erittelemään ja arvioimaan yksityiskohtaisemmin. Viitala havainnollistaa ammattitaitoa pyramidin avulla (kuvio 4). Pyramidin kerrokset edustavat erityyppisiä ammattitaidon osa-alueita. Mitä lähempänä pyramidin perustaa osa-alue on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia eli niitä valmiuksia, joita työelämässä tarvitaan toimialasta ja tehtävästä riippumatta. Mitä lähempänä pyramidin huippua ollaan, sitä lähemmin osa-alue liittyy suoritettavaan työtehtävään.



Kuvio 4. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Pyramidin huipulla on ammattialan osaaminen. Näihin tuotannollisiin kvalifikaatioihin kuuluvat tekniset perusvalmiudet, joiden varassa henkilö pystyy hoitamaan sisällöllisesti omaa tehtäväänsä. Ne koostuvat alaa koskevasta teoreettisesta tiedosta, sille keskeisten menettelytapojen ja työkalujen tuntemuksesta ja soveltamisen taidoista. Näihin taitoihin henkilö on erikoistunut koulutuksensa ja uravalintojensa kautta. (Viitala 2005, 116)

Osaksi teknisiä valmiuksia tai heti niiden ympärille sijoittuvat liiketoimintaosaaminen ja organisaatio-osaaminen. Liiketoimintaosaaminen on useimmiten hyödyksi kaikille yrityksen toimijoille riippumatta erityisalasta. Sitä voidaan pitää yrityksessä toimivilta vaadittavana ”yleissivistyksenä”. Sen lisäksi tarvitaan organisaatio-osaamista, joka käsittää yrityksen liikeidean, strategioiden, historian, rakenteen ja systeemien tuntemusta. Siihen liittyy myös yrityksen ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuntemus. Tämän osa-alueen osaaminen karttuu kokemuksen myötä, mutta sitä voidaan tukea

esimerkiksi hyvällä perehdyttämällä ja sisäisellä koulutuksella. (Viitala 2005, 117)

Sosiaalisiin taitoihin sisältyvät muun muassa vuorovaikutustaidot, tunneäly ja ristiriitojen ratkaisukyky. Sosiaalisesti taitava henkilö pystyy ymmärtämään itseään ja muita, hänellä on tilannetajua, ja hän pystyy sujuvasti kommunikoimaan muiden kanssa. Koska valtaosa työtehtävistä suoritetaan nykypäivänä ryhmissä ja tiimeissä, sosiaaliset taidot edustavat työelämän vaatimuksiin nähden ydinpätevyyttä. (Viitala 2005, 117)

Luovuus ja ongelmanratkaisukyky on erotettu omaksi osa-alueeksi, vaikka niihinkin sisältyy osin persoonallisia asioita, kuten kyky sietää epävarmuutta. Luovuus on kykyä ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomissa tilanteissa. (Viitala 2005, 118)

Persoonalliset valmiudet liittyvät työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten motivoituneisuus, oma-aloitteisuus ja luottamus omaan pystyvyyteen. Nykypäivän työelämässä korostuvat usein myös epävarmuuden sekä paineen sietokyky. Näiden taitojen kehittyminen ihmisessä on monen asian summa, eikä niihin voida ulkopuolelta vaikuttaa yhtä suoraviivaisesti kuin kognitiivisiin taitoihin. (Viitala 2005, 118)

Kaikki pyramidin osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. Niiden voi ajatella rakentuvat hierarkkisesti myös siten, että mitä lähempänä perustaa jokin työelämäosaaminen on, sen kriittisempi se on pyramidin yläosien pätevyyksien esiintymiselle. (Viitala 2005, 119)

#### 4.1.2 Organisaation osaaminen

Yritystason osaamisen määrittely on lähtökohtana koko yrityksen muiden tasojen osaamisen määrittelylle. Se on tiiviisti yhteydessä yrityksen strategiseen suunnitteluun. Organisaatiotasolla määriteltävät osaamiset perustuvat strategiavalintoihin, ja ne ovat yrityksen strategisen kilpailuedun tärkeimmät tukipilarit. Tällaisia osaamisia kutsutaan ydinosaamiseksi, strategiseksi osaamiseksi tai kriittiseksi osaamiseksi.

Ydinosaaminen on yrityksen kilpailuedulle ratkaisevaa osaamista, joka kehittyy pitkän ajan kuluessa. Ydinosaaminen on ihmisten tulkinta siitä, minkä he uskovat tuottavan asiakkaille sen lisäarvon, josta he ovat valmiita maksamaan. Usein ydinosaaminen liittyy ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai yrityksen sidosryhmäsuhteisiin. Ydinosaamiset eivät ole kaikilla alan toimijoilla samankaltaisia, vaikka myös perustaidot ovat välttämättömiä. Ydinosaamista on vaikea kopioida tai sellaisenaan siirtää. (Viitala 2005, 82)

Yrityksessä on muutakin tärkeää osaamista kuin ydinosaamista. Viitala esittelee Longin ja Vickers-Kochin (1995) näkemyksiä siitä, kuinka

organisaation osaamista voidaan jaotella. He ovat jaotelleet yrityksen osaamiset neljään ryhmään sen perusteella, miten kriittisiä ne ovat strategiselle kilpailukyvyllä.

1. **Tukiosaamiset** ovat niitä osaamisia, joiden avulla muut osaamiset saadaan kanavoitua asiakkaan kokemaksi lisäarvoksi. Tällaisia ovat esimerkiksi taloushallinnon ja henkilöstöfunktion osaaminen. Nämä osaamiset ovat myös mahdollisia ulkoistaa.
2. **Perusosaamiset** ovat kaikille alan toimijoille välttämättömiä. Ne ovat samanlaisia kaikilla alan yrityksillä, joten ne eivät riitä kilpailuedun saavuttamiseen. Perusosaaminen sisältää esimerkiksi atk-osaamisen tietotekniikka-alalla tai kouluttamiseen liittyvän osaamisen koulutusorganisaatiossa.
3. **Kriittinen osaaminen** on sitä osaamista, joka erottaa yrityksen kilpailijoista ja tuo yritykselle merkittävää kilpailukykyä. Kriittinen osaaminen tuo asiakkaalle sen lisäarvon, josta hän on valmis maksamaan.
4. **Kriittinen kynnys** tarkoittaa sitä osaamista, jota yrityksellä ei vielä ole. Kriittinen kynnys sisältää niitä taitoja ja toimintamalleja, joita yrityksen on kehitettävä saavuttaakseen kilpailuedun tulevaisuudessa.

(Viitala 2005, 85)

## 4.2 Osaaminen johtamisen kohteena

Johtaminen on toimintaa, jolla on aina jokin tiedostettu kohde. Tyypillisiä johtamisen kohteita yrityksissä ovat esimerkiksi kasvun aikaansaaminen tai markkinaosuuden kasvattaminen. Osaaminen on melko uusi asia johtamisen kohteena; henkilöstön kehittäminen mainitaan johdon tehtävämäärittelyissä vain harvoin. (Viitala 2005, 18)

Tullakseen jokapäiväiseksi osaksi organisaation toimintaa osaamisen johtamisen tulisi päästä samanlaisen huomion kohteeksi kuin muutkin yrityksen menestyksen ehdot. Tämä on mahdollista vasta sitten, kun ihmiset tiedostavat sen tärkeyden ja alkavat toimia tietoisesti sen edellyttämällä tavalla. Joskus tähän riittää yhdenkin vaikutusvaltaisen henkilön oivallus, joka vähitellen laajenee koko organisaation yhteiseksi asiaksi. Tätä vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan avulla tapahtuvaa prosessia kutsutaan eksternalisoitumiseksi. Siinä jokin asia vähitellen muuttuu yhteisön yhteiseksi asiaksi ja saa yhdenmukaisen tulkinnan. Lopulta kukaan organisaatiossa ei enää kyseenalaista sitä, vaan sitä pidetään totuutena ja itsestäänselvyytenä. (Viitala 2005, 18)

Tällainen eksternalisoituminen on vielä suhteellisen harvinaista osaamisen johtamisen kohdalla. Yleensä vain yrityksen henkilöstöammattilaiset ovat tietoisia ilmiöstä ja sen merkityksestä. Viitala on listannut muutamia sellaisten yritysten tunnusmerkkejä, jotka ovat onnistuneet eksternalisoimaan osaamisen johtamisen:

- osaamisen johtaminen on osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa
- osaaminen on samanlaisen huomion ja systemaattisen tarkastelun ja toiminnan kohteena kuin muutkin yrityksen menestymisen perustekijät
- yrityksen rakenteet ja järjestelmät tukevat osaamisen kehittymistä
- osaaminen sekä sen edistämiseksi tehtyjen toimien tehokkuus ovat jatkuvan arvioinnin kohteena
- osaaminen ja sen edistäminen on huomioitu palkitsemisjärjestelmissä
- yrityksessä on ammattitaitoa osaamisasioiden hoitamiseen
- kaikki esimiesasemassa toimivat henkilöt on valmennettu osaamisen johtamiseen ja se muodostaa luonnollisen osan heidän työtään
- yrityksessä on osaamisen johtamisen erityisosaajia tukemassa muuta organisaatiota
- asiaa käsitellään yrityksen viestinnässä.

(Viitala 2005, 21)

### 4.3 Osaamisen johtaminen prosessina

Kuten yrityksen muutkin toiminnot myös osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation vision, strategia ja tavoitteiden kirkastamisesta. Yrityksessä täytyy pohtia, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tämä määrittelee, mitä on yrityksen ydinosaaminen; osaaminen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Tämän jälkeen ydinosaaminen on konkretisoitava organisaation eri tasoille osaamisalueiksi. (Sydänmaanlakka 2000, 122)

Konkreettinen osaamisen kartoitus tapahtuu organisaation osaamiskeskustoissa eli organisaation osastoilla. Osaamiskeskustoja voivat olla esimerkiksi teknisen suunnittelun osasto tai talousosasto. On tärkeää, että osastolla on kyky luoda lisäarvoa ja sillä on tiettyä erityisosaamista. Osaamiskeskustasolla määritellään se ydinosaaminen, mikä on tärkeää osaston toiminnalle. Osaamiskeskustuksen kehitystarpeet selvitetään kartoittamalla, mitä osaamista osastolla on nykyhetkellä, mitä osaamista pitäisi olla ja mistä osaamisesta tulisi mahdollisesti luopua. Kehitystarpeiden perusteella syntyy osaamiskeskustuksen kehityssuunnitelma. (Sydänmaanlakka 2000, 123)

Seuraavaksi nämä kehityssuunnitelmat viedään yksilötasolle. Yksilö hoitaa tiettyjä työtehtäviä, joihin liittyy tietyt tavoitteet ja osaamisen vaatimukset. Osaamiskeskustuksen kehityssuunnitelmat ja siinä työskentelevien henkilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat on

kytkettävä toisiinsa. Käytännössä tämä tapahtuu suunnittelu- ja kehityskeskustelujen avulla. (Sydänmaanlakka 2000, 124)

## 4.4 Tietojohtaminen

Tietojohtaminen on hyvin monialainen ja –ulotteinen käsite. Englanninkieliset termit *information* ja *knowledge* käännetään usein sanaksi tieto, mikä hankaloittaa tietojohtamisen (*knowledge management*) ymmärtämistä ja käsittelyä. Informaation hallinnasta käytetään termiä tietohallinto, kun taas tietojohtaminen keskittyy tiedon, osaamisen ja tietämisen strategiseen johtamiseen. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 134)

Tietojohtaminen käsittää tietohallinnon lisäksi inhimilliseen ajatteluun ja kokemukseen perustuvaa osaamista. Tietojohtamiseen sisältyy myös tavanomaiseen henkilöstöjohtamiseen kytkeytyviä asioita, jotka edistävät informaation hyödyntämistä ja sen muodostumista tiedoksi. Tietojohtamisessa ihmisten johtaminen on siis yhtä tärkeää kuin informaation hallinta. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 135)

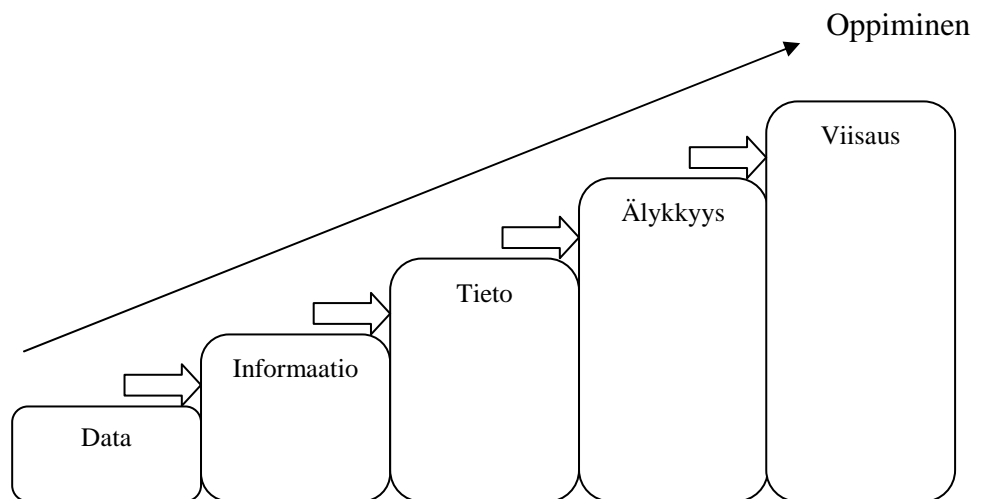
Morten T. Hansen on kollegoineen (1999) tutkinut amerikkalaisten konsultointialan yritysten tietojohtamista, ja he havaitsivat, että on olemassa kaksi toisiaan täydentävää tietojohtamisen strategiaa: kodifiointistrategia ja personointistrategia. Yrityksen toimiala vaikuttaa siihen, kumpi strategia on tarkoituksenmukaisempi ja missä suhteessa strategioita hyödynnetään. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 137)

Kodifiointistrategiassa tärkeää on organisaation ja sen jäsenten toiminnassa kertyneen, kokemukseen perustuvan tiedon tallentaminen tietojärjestelmiin ja –kantoihin. Tavoitteena on, että tallennettu tieto olisi jokaisen saatavilla ja hyödynnettävissä silloin, kun ratkaisua ongelmaan tarvitaan. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 137)

Personointistrategiassa tieto- ja viestintäteknikkaa käytetään viestintävälteenä. Keskeisintä on, että henkilökohtainen tieto ja osaaminen jaetaan vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten ja asiakkaan kanssa. Personointistrategian tavoitteena on yksilöityjen ratkaisujen löytäminen asiakkaiden ongelmiin, minkä vuoksi hiljaista tietoa pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 137)

### 4.4.1 Mitä on tieto?

Tiedon käsitettä käytetään usein sekaisin informaation ja datan kanssa, vaikka niillä ei suinkaan ole sama merkitys. Sydänmaanlakka (2000) havainnollistaa käsitteiden eroa asettamalla ne hierarkkiseen järjestykseen (kuvio 5).



Kuvio 5. Tiedon hierarkia (Sydänmaanlakka 2000, 177, mukailtu)

Data on raaka-ainetta, josta informaatio syntyy. Se voi olla numeroita, tekstiä, kuvia tai niiden yhdistelmiä. Data ei sisällä suhteita tai merkityksiä; se on vain irrallista tietoa. Informaatio sen sijaan on merkityksellinen kokonaisuus, joka pitää sisällään viestin. Informaatiolla on lähettäjä ja vastaanottaja, ja se voi muuttua tiedoksi, kun sen ottaa vastaa joku henkilö. Se voi olla esimerkiksi sähköpostiviesti. Sydänmaanlakka esittää joitakin Davenportin ja Prusakin näkemyksiä tiedon hierarkian etenemisestä. Heidän mukaansa data muuttuu informaatioksi, kun

- se on kytketty kokonaisuuteen; näemme sen osana laajempaa kokonaisuutta
- se on analysoitu; ymmärrämme sen merkityksen
- se on korjattu: dataan liittyvät virheet on korjattu
- se on tiivistetty: raaka data on esitetty selkeämmässä muodossa.

(Sydänmaanlakka 2000, 177)

Tiedon käsite on laajempi, monimutkaisempi ja syvällisempi kuin informaation ja datan. Davenport ja Prusak ovat määritelleet tiedon seuraavasti: ”Tieto on jäsentyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehysten arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin”. (Sydänmaanlakka 2000, 178)

Olellista tiedon määritelmässä on se, että tieto on ihmisissä. Se syntyy ja sitä käsitellään ihmisten aivoissa. Tieto on sekä staattista että dynaamista. Davenportin ja Prusakin mukaan informaatio muuttuu tiedoksi

- tekemällä vertailuja: miten informaatio tästä tilanteesta eroaa aikaisempiin vastaaviin tilanteisiin verrattuna
- tekemällä johtopäätöksiä: mitä vaikutuksia informaatiolla on päätöksiin ja toimintaan
- selvittämällä yhteyksiä: miten tämä informaatio liittyy muuhun tietoon
- keskustelemalla: mitä mieltä muut ihmiset ovat asiasta.

Tietoa syntyy ajattelemalla ja kokemusten kautta. Kokemus voi olla vaikkapa kokous, kurssille osallistuminen, kirjan lukeminen tai kehityskeskustelu. Sosiaaliset taidot tiedon hankkimisessa ovat hyvin tärkeitä. Yksilön arvot ja uskomukset vaikuttavat siihen, kuinka hän havainnoi ja mitä tietoa hän vastaanottaa. (Sydänmaanlakka 2000, 178)

#### 4.4.2 Tiedon johtamisen alaprosessit

Tiedon johtamisen alaprosesseja ovat tiedon luominen, hankinta, varastointi, jakaminen ja soveltaminen. Näillä prosesseilla tuetaan esimerkiksi hiljaisen tiedon muuttamista havaittavaksi tiedoksi ja yksilön tiedon muuttamista ryhmän tiedoksi.

Uuden tiedon luominen voi tapahtua monella tavalla. Tuotekehitysosastolla sitä tapahtuu jatkuvasti. Yksilötasolla uutta tietoa voidaan luoda opiskelemalla itsenäisesti. Lisäksi uutta tietoa syntyy ideoimalla ryhmissä ja tiimeissä, muodostamalla poikkifunktionaalisia tiimejä ja järjestelmällä tehtäväkiertoa. (Sydänmaanlakka 2000, 172)

Tiedon hankinta tarkoittaa esimerkiksi kirjojen lukemista, tiedon hakemista internetistä tai benchmarkingia. Tiedon hankinta voi myös olla hiljaisen tiedon muuttamista havaittavaksi ja sen dokumentoimista siirrettävään muotoon. Tiedon hankintataidot ovat nykypäivänä hyvin tärkeitä, sillä tietoa on saatavilla paljon ja tarvitsemamme tiedon hankinnan tulisi tapahtua nopeasti. (Sydänmaanlakka 2000, 172)

Tiedon varastointi tarkoittaa hankitun tai luodun tiedon saattamista sellaiseen muotoon, että se on helposti kaikkien saatavilla. Tämä tarkoittaa tiedon käsittelyä, jäsentämistä ja editointia siten, että organisaation tietokannat ovat loogisesti organisoituja, luotettavia ja täsmällisiä. Tietoa varastoidaan erilaisiin dokumentteihin, pöytäkirjoihin ja toimintaohjeisiin. Varastoinnin tehostamiseksi tieto tulisi saada sähköiseen muotoon. (Sydänmaanlakka 2000, 173)

Toimiva varastointi on tehokkaan tiedon jakamisen edellytys. Tiedon tulisi olla aina kaikkien saatavilla, sillä vain jaetulla tiedolla on organisaation kannalta merkitystä. Tiedonjakelukanavia ovat esimerkiksi sähköposti, paperiraportit ja kokoukset. Tiedon jakaminen edellyttää organisaatiokulttuuria, joka rohkaisee tiedon jakamista, avoimuutta ja vapaata ajatusten sekä ideoiden vaihtamista. Myös epävirallisten kanavien

ja henkilökohtaisten kontaktien merkitys tiedon jakamisessa on kasvanut. (Sydänmaanlakka 2000, 173)

Organisaation lopullisen hyödyn ratkaisee se, kuinka hankittua, varastoitua ja jaettua tietoa osataan soveltaa. Usein organisaatiot pystyvät hyödyntämään vain pienen osan siitä tiedosta, mikä niillä käytettävänä on. Organisaatiossa käytetyt soveltamiseen tarkoitetut toimintatavat tulisi ensin selvittää; näin vältetään ylimääräiseltä työltä. (Sydänmaanlakka 2000, 174)

Tehokas tiedon johtamisen prosessi edellyttää tiettyjä asioita koko organisaatiolta, yksilöiltä, tiimeiltä ja yrityskulttuurilta. Yrityksen kannalta tärkeä asia on tiedonhallinnan viitekehys, jonka organisaation on määriteltävä tiedon johtamiselle. Viitekehys sisältää mm. oppimisen tukijärjestelmät, henkilöstöjohtamisen tietyt prosessit ja IT-työkalut. Lisäksi yrityksen on katsottava, kuinka oppimisen tukijärjestelmät tukevat tiedon johtamisen alaprosesseja. Tarkastelun kohteeksi kannattaa ottaa esimerkiksi yrityksen tilaratkaisut ja palkitsemisjärjestelmät. Yksilöiden ja tiimien kannalta olennaista on kyky ja erityisesti halu oppia, muuttaa, jakaa ja vastaanottaa sekä soveltaa tietoa. Organisaatiokulttuurin merkitys tiedon johtamisen prosesseissa on suuri; organisaation arvot, palautekulttuuri, kommunikointitavat ja johtamistyyli joko edesauttavat tai estävät tehokasta tiedon johtamista. (Sydänmaanlakka 2000, 174)

#### 4.4.3 Tiedon lajit

Organisaatiotutkija Frank Blackler (2002) on jakanut organisaatiossa olevan tiedon viiteen ryhmään: käsitteellinen, toiminnallistettu, kulttuurinen, koodattu ja ankkuroitu tieto. Blacklerin mukaan tietoa ei tulisi pitää objektina vaan osaamisena ja tietämisenä; tieto on ihmisten toimintaa. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 69)

Käsitteellinen tieto on tietoa jostakin. Se perustuu käsitteellistämisen taitoihin ja kognitiivisiin kykyihin, kuten kykyyn ymmärtää monimutkaisia suhteita. Käsitteellinen tieto voi sisältää muun muassa asiatietoja, käsitteitä ja kirjattuja toimintaperiaatteita. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 69)

Toiminnallistettu tieto on tietoa siitä, kuinka tulisi toimia ja tehdä asioita. Se on toimintaan suuntautunutta ja vain osittain eksplisiittistä. Toiminnallistettu tieto on vahvasti sidoksissa sosiaaliseen vuorovaikutukseen; se on kytköksissä organisaation jäsenten läsnäoloon, keskusteluihin ja kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Toiminnallistettu tieto hankitaan tekemällä, ja se on juurtunut työyhteisön käytäntöihin ja toimintatapoihin. Tällainen tieto voi olla esimerkiksi hiljaista tietoa siitä, kuinka koneet ja laitteet toimivat ja kuinka tulee menetellä, jos laitteistossa ilmenee vikoja. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 69)

Kulttuurinen tieto liittyy organisaatiossa oleviin tietorakenteisiin ja niihin asenteisiin, tunteisiin, joiden avulla organisaatiossa selitetään ja ymmärretään todellisuutta. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 68) Se tarkoittaa organisaation jäsenten yhteisiä merkityksiä, tulkintoja ja yhteistä ymmärrystä, joka Blacklerin mukaan on vahvasti sidoksissa kieleen. Yhteinen ymmärrys on sosiaalisesti rakennettua ja avointa neuvotteluille. Sitä voidaan arvioida uudelleen ja muuttaa; uudet oivallukset ja tulkinnat voivat kehittyä kulttuuriseksi tiedoksi eli uudenlaisiksi yhteisiksi tulkinnoiksi. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 70) Kulttuurinen, toiminnallistettu ja käsitteellinen tieto ovat subjektiivisia tiedon lajeja; ne ovat ihmisen sisäänrakennettuja käsityksiä, eikä niitä välttämättä osata pukea sanoiksi. (Viitala 2005, 130)

Ankkuroitu tieto liittyy työyhteisön toiminta- ja muiden sosiaalisten järjestelmien rutiineihin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi käytettävissä olevaan teknologiaan, virallisiin menettelytapoihin tai käytännön työn tekemiseen liittyvät rutiinit. Ankkuroitunut tieto on jokapäiväisessä toiminnassa hyödynnettävää tekniikkaa ja siinä syntyviä toiminta- ja viestintäkäytäntöjä. Huotari, Hurme ja Valkonen painottavat teknologiaan, interpersonaalisiin suhteisiin ja sosiaaliseen rakenteeseen liittyvien seikkojen ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtämistä. Tällaisesta osaamisesta saattaa tulla organisaation ydinosaamista, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 70)

Koodattu tieto on merkeistä ja symboleista koostuvaa informaatiota. Tällainen informaatio voi olla kirjallisessa tai digitaalisessa muodossa. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 71) Koodattu tieto voi olla esimerkiksi ohjeita ja toimintaperiaatteita. Tiedon lajeista koodattu tieto on ankkuroidun tiedon lisäksi objektiivista; se on olemassa yksilön ulkopuolella hänestä riippumatta. (Viitala 2005, 129)

Blackler korostaa tiedon moniulotteisuutta. Hän luonnehtii tietoa tilannesidonnaiseksi ja abstraktiksi, eksplisiittiseksi ja hiljaiseksi, yhteisölliseksi ja yksilölliseksi, fyysiseksi ja mentaaliseksi, dynaamiseksi ja staattiseksi sekä puhutuksi ja kirjallisesti koodatuksi. Viittä tiedon lajia ei pidä ajatella toisistaan erillisinä; ne auttavat ymmärtämään sitä asioiden moninaisuutta, johon tulisi kiinnittää huomiota keskusteltaessa tiedon tehtävästä organisaatiossa. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 71)

#### 4.4.4 Hiljainen ja eksplisiittinen tieto

Liiketaloustieteilijä Ikujiro Nonaka on kollegoineen soveltanut tiedon luomisen malleissaan käsitystä tiedon duaalisuudesta, joka perustuu länsimaiseen tieteenfilosofiseen käsitykseen tiedon eksplisiittisyydestä ja hiljaisesta eli piiloisesta luonteesta. Tietämisen kohteesta on olemassa sekä näkyvää, eksplisiittistä tietoa että hiljaista tietoa. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 65)

Hiljainen tieto on organisaation jäsenillä olevaa tietoa, joka kiinnittyy ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, arvoihin ja tunteisiin. Se on henkilökohtaista ja artikuloimatonta tietoa, jota on vaikea jakaa ja viestiä muille. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 66)

Hiljaiseen tietoon sisältyy sekä teknisiä että kognitiivisia osia. Tekniset osat liittyvät tekemiseen, esimerkiksi kädentaitoihin. Kognitiiviset osat liittyvät niihin mentaaliin malleihin, joiden avulla ihmiset hahmottavat, käsitteellistävät ja ymmärtävät todellisuutta. Mentaaliset mallit auttavat ihmisiä ymmärtämään ja ennakoimaan, kuinka asiat toimivat. Ne sisältävät uskomuksia, käsityksiä, asenteita ja odotuksia siitä, millaisia ilmiöt ovat tai miten yksilöt käyttäytyvät. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 66)

Hiljainen tieto syntyy kokemuksen ja tekemisen kautta. Ihminen ei välttämättä itsekään tiedosta hiljaisen tiedon olemassaoloa. Organisaation jäsenten yhteistyö ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat välttämättömiä seikkoja hiljaisen tiedon jakamisessa. Hiljaista tietoa voidaan myös pyrkiä tietoisesti muuttamaan eksplisiittiseksi. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 67)

Eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista sanoin, numeroin ja kuvin. (Lämsä, Uusitalo 2002, 164) Eksplisiittinen tieto on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltyä. Se on helposti käsiteltävissä, tallennettavissa ja jaettavissa. Esimerkiksi kokousmuistiot, toimintasuunnitelmat ja käyttöohjeet ovat eksplisiittistä tietoa. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 68)

#### 4.4.5 Tiedon elinympäristöt

Stähle ja Grönroos (1999) ovat tarkastelleet hiljaista ja eksplisiittistä tietoa niiden elinympäristöjen kautta. Organisaation toimintaympäristö voi olla mekaaninen, orgaaninen tai dynaaminen. Eri toimintaympäristöt tarjoavat puitteet eri tiedon muodoille.

##### **Mekaaninen ympäristö**

Tehokas organisaatio voidaan nähdä mekaanisesti toimivana koneena, jonka tärkeimpiä ominaisuuksia ovat ennakoitavuus, pysyvyys ja hallittavuus. Tämä näkemys oli ainoa oikea 1900-luvun alussa, mutta vähitellen mielenkiinto on suuntautunut muutoksen tutkimiseen lainalaisuuksien ja säännönmukaisuuksien sijaan. (Stähle, Grönroos 1999, 66)

Vaikka tällainen byrokraattinen, tayloristinen näkemys on suurelta osin vanhanaikainen ja kokonaisena yrityskulttuurina tehoton, mekanistinen toiminta voi palvella myös nykypäivän organisaatioita. Tarkasti hallittua toimintaa tarvitaan joustavimmissakin yrityksissä esimerkiksi

taloushallinnon, logistiikan ja laskutuksen järjestelmissä. (Stähle, Grönroos 1999, 82)

Mekaanisessa ympäristössä tiedon muoto on eksplisiittinen ja usein kirjallinen, ja tieto virtaa ainoastaan ylhäältä alas. Onnistuminen mekanistisessa toimintajärjestelmässä vaatii yksioilta ehdotonta kurinalaisuutta ja kykyä soveltaa annettuja ohjeita ja käskyjä. Mekaanisessa ympäristössä jokaisen on pysyttävä omassa tehtävässään ja hoidettava se moitteettomasti. Tehtävät ovat tarkkaan määriteltyjä ja kaikki olennainen tieto on kirjallisessa muodossa. (Stähle, Grönroos 1999, 82)

### **Orgaaninen ympäristö**

Monimutkaistuneet organisaatiot, kiristynyt kilpailu ja koulutustason nousu 1900-luvun puolivälissä johtivat siihen, että näkemys organisaation tehokkuudesta alkoi vaihtua. Yritystä ei enää nähty koneena, vaan vuorovaikutuskuviona. Ajatusmallin mukaan organisaatiot ovat orgaanisia, avoimia systeemejä, joiden elinehtona on jatkuva vuorovaikutus ympäristönsä kanssa. (Stähle, Grönroos 1999, 67)

Orgaanisessa toimintaympäristössä kehitystä hallitaan tasapainoisesti ja jatkuvasti. Yrityksen tulee kyetä jatkuvasti arvioimaan omaa toimintaansa ja parantamaan sitä. Orgaaninen systeemi kasvaa organismin tapaan; se kehittyy vähitellen, elää ja reagoi ajantasaisesti. Tällaista toimintaa vaaditaan yritykseltä asiakasrajapinnassa. Asiakaskohtaamiset ovat vuorovaikutustilanteita, joissa vaaditaan reagoitua nykyhetkeen. (Stähle, Grönroos 1999, 89)

Orgaanisen ympäristön tieto on paljon vaikeammassa ja moniulotteisemmassa muodossa kuin mekanistisessa ympäristössä. Koska orgaaninen ympäristö perustuu vuorovaikutukseen, tieto sijaitsee ihmisissä. Suurin osa ihmisten osaamisesta on hiljaista, kokemusperäistä tietoa. Tällaisessa ympäristössä ihmiset toimivat suoraan tuntemustensa ja taitojensa pohjalta. Yksilö ei välttämättä kykene itsekään selvittämään osaamistaan loogisesti, mutta se ilmenee hänen toiminnassaan. (Stähle, Grönroos 1999, 90)

### **Dynaaminen ympäristö**

Dynaamisesta näkökulmasta tarkasteltuna organisaatio nähdään kiihkeärytmisenä, jopa kaoottisena kokonaisuutena. Yrityksellä on tiiviit suhteet sidosryhmiin, asiakkaisiin, alihankkijoihin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Yritys on saumattomassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja sen muutosten kanssa. (Stähle, Grönroos 1999, 67)

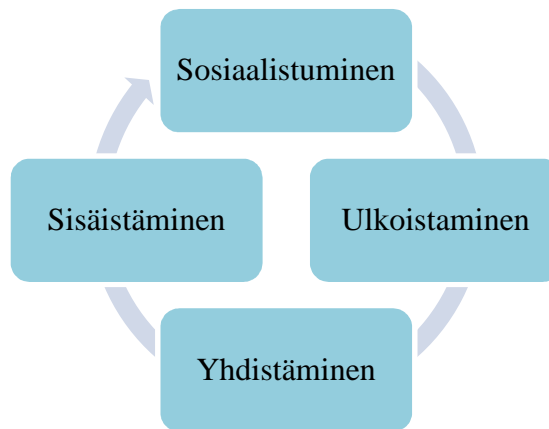
Dynaamisessa ympäristössä joudutaan kohtaamaan paljon tietämättömyyttä ja ennakoimattomuutta. Eksplisiittistä ja hiljaista tietoa tarvitaan myös dynaamisessa ympäristössä, mutta kolmantena tiedon muotona Stähle ja Grönroos esittelevät tässä yhteydessä intuitiivisen

tiedon. Tavoitteena on hylätä mahdollisimman paljon vanhoja ajattelumalleja ja tehdä tilaa uudelle potentiaaliselle tiedolle. Uusi tieto perustuu paljolti alitajuiseen tietovarastoon. Intuitio on tärkeä tiedon muoto, kun synnytetään jotain uutta. On myös tärkeää, että kaikenlaista informaatiota on paljon. Kaaos on ehdoton edellytys sille, että uusi näkökulma, tuote tai toimintatapa voi syntyä. (Stähle, Grönroos 1999, 101)

#### 4.4.6 Tiedon ja osaamisen sykliset vaiheet

Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välinen arvostus on riippuvainen esimerkiksi kulttuurista ja toimintaympäristöstä. Länsimaalaiset painottavat enemmän eksplisiittisen tiedon merkitystä kun taas japanilaiset keskittyvät hiljaiseen tietoon. Nonaka ja Takeuchi (1995) kuitenkin painottavat, että näitä kahta tiedon lajia ei tulisi tarkastella toisistaan erillisinä. Ne vaikuttavat toisiinsa ja yksilöiden luovan toiminnan kautta hiljaisesta tiedosta voi tulla eksplisiittistä ja päinvastoin. (Nonaka, Takeuchi 1995, 61)

Tiedon luominen ja muuttuminen on hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon kiertoliikettä. Tiedon muuntautumismalleja on olemassa neljä: sosiaalistuminen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (kuvio 6).



Kuvio 6. Tiedon ja osaamisen sykliset vaiheet. (Nonaka, Takeuchi 1995, 62, mukailtu)

Sosiaalistumisessa hiljainen tieto siirtyy hiljaisena tietona henkilöltä toiselle. Oppimista tapahtuu mallioppimisen ja kokemuksen avulla. Kokemusten jakamisen kautta syntyy uutta hiljaista tietoa, kuten ajattelumalleja ja teknisiä taitoja. (Nonaka, Takeuchi 1995, 62) Sosiaalistumista tapahtuu esimerkiksi silloin, kun uusi työntekijä oppii havainnoimalla ja tekemällä työtä yhdessä osaavien työntekijöiden kanssa. Tässä vaiheessa opitaan tietoja, taitoja, asenteita, arvoja, uskomuksia ja toimintamalleja. Uuden työntekijän perehdyttäminen on erityisen merkityksellinen sosiaalistumisen kannalta. (Lämsä, Uusitalo 2002, 165)

Tiedon ulkoistamisen tavoitteena on saada hiljaisesta tiedosta näkyvää, eksplisiittistä tietoa. Tämä on mahdollista artikulaation ja kielen avulla; hiljainen tieto tulisi kielellisen ilmaisun kautta saada täsmälliseksi. (Nonaka, Takeuchi 1995, 64) Prosessin onnistuminen edellyttää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä ja kokemuksia vaihdetaan tiiviisti. Ryhmätoiminta, palaverit, yhteiset tapahtumat ja tiimimäinen toimintatapa ovat käytännön keinoja artikulaation edistämiseksi. (Lämsä, Uusitalo 2002, 165)

Yhdistämisvaiheessa artikulaation tuloksena saatu eksplisiittinen tieto yhdistetään yrityksessä ennestään olevaan täsmälliseen tietoon. Tietoa vaihdetaan ja yhdistetään esimerkiksi dokumenttien, kokouksien, puhelin keskustelujen tai tietoliikenneyhteyksien avulla. Tiedon muokkaaminen, lajitteleminen ja yhdisteleminen voi synnyttää aivan uutta tietoa. (Nonaka, Takeuchi 1995, 67) Yhdistämisvaiheen tuloksena syntyy suunnitelmia, ohjeistuksia, tiedotteita ja toimintasääntöjä, jotka tallennetaan usein atk-pohjaiseen tietokantaan. Tässä vaiheessa syntyvä tieto ja osaaminen on säilyvää, ja se on henkilöstön saatavilla myös työntekijöiden vaihtuessa. (Lämsä, Uusitalo 2002, 166)

Sisäistämisvaiheessa yksilö ottaa edellisten vaiheiden osaamisen ja tiedon käyttöön omassa työssään. Käyttöönotto voi tapahtua perehdyttämisen, koulutuksen tai omaehtoisen oppimisen avulla. Tässä vaiheessa hyödynnetään, valikoidaan ja sovelletaan tietoa. Aiemmissa vaiheissa syntynyt eksplisiittinen tieto muuttuu vähitellen hiljaiseksi tiedoksi, ja uusi sosiaalistuminen voi taas alkaa. (Lämsä, Uusitalo 2002, 166)

## 5 Perehdyttäminen

### 5.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä prosessia, jonka aikana työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden tehtävänsä ja organisaation toimintatavat. Sen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistä. (Kauhanen 1996; 123)

Lepistön (2004) mukaan perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteena on

- antaa henkilölle perustiedot työpaikasta
- mahdollistaa tulokkaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön
- luoda hyvä yhteistyö uuden henkilön ja hänen esimiehensä ja työtovereidensa välille
- lyhentää oppimisaikaa
- poistaa epävarmuutta

- vähentää virheitä, tapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja, jotka voivat aiheutua työympäristön ja työtehtävien huonosta tuntemisesta
- valmentaa tulokas uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella
- turvata työyhteisön toiminta (nyt ja tulevaisuudessa).

(Lepistö 2004, 58)

Lisäksi Lepistö mainitsee yhdeksi perehdyttämisen tavoitteeksi sisäisen mallin aikaansaamisen. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa. Se syntyy ympäristöä koskevista havainnoista ja niiden tulkinnasta. Sisäiseen malliin vaikuttavat kokemuksen myötä karttuvat tiedot, oppiminen, tunteet ja arvot. (Lepistö 2004, 57)

Työhön liittyvään sisäiseen malliin kuuluvat

- näkemys sekä työyhteisön ja oman työn tavoitteista
- käsitys omasta tehtävästä osana koko työprosessia
- työmenetelmiä, materiaaleja ja työvälineitä koskeva tieto
- työnjakoa, omaa asemaa ja yhteistyösuhteita koskeva tieto.

Sisäisen mallin kehittyminen vaatii työpaikalla riittävän perusteellista opastusta työhön sekä perehdyttämisen työpaikan sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja työelämässä tarvitaan myös jatkuvaa täydennyskoulutusta. Työilmapiiriin tulisi olla motivoiva, kannustava ja rohkaiseva, jotta jokainen voisi ja haluaisi kehittää omaa työtään. (Lepistö 2004, 58)

## 5.2 Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu ja toteutus

Uuden työntekijän perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa hän tulee olemaan tekemisissä. Vaikka vanhalla työntekijällä ei virallista roolia perehdytyksessä olisikaan, kaikki omalta osaltaan ovat muovaamassa perehdytettävälle muodostuvaa vaikutelmaa työyhteisöstä. (Kauhanen 1996, 123)

Perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta vastaa uuden työntekijän lähin esimies. Hän voi hoitaa perehdytyksen itse, delegoida sen jollekin kokeneelle alaiselleen tai järjestää koulutetun työnopastajan. Voi olla, että esimies ei edes käytännössä osaa kaikkia opastettavia työtehtäviä, vaan paras perehdyttäjä usein on suorittavan tason työntekijä. Vastuu perehdytyksen toteutuksesta suunnitelman mukaan on kuitenkin esimiehellä. (Lepistö 2004, 59)

Uudelle työntekijälle nimetään yleisperehdyttäjä, joka usein on pitkään talossa ollut työntekijä, joka tuntee kaikki ja jonka kaikki tuntevat. Yleisperehdyttäjällä tulisi olla myönteinen suhtautuminen tehtävään,

työhön ja työnantajaan sekä rohkaiseva ja kannustava asenne. Perehdyttäjälle voi kuulua mm. seuraavia tehtäviä:

- yrityksen ja organisaation esittely
- avainhenkilöiden, kuten pääluottamusmiehen, oman luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun esittely
- tilojen ja kulkureittien näyttäminen, kulunvalvontalaitteiden esittely sekä niiden käytön opastaminen
- ruokalaan, taukotiloihin, työterveysasemaan, palkkakonttoriin ja vaatevarastoon tutustuttaminen

Työnopastajan tehtävänä on opettaa työtehtävät, oikeat ja turvalliset työmenetelmät sekä käytettävien työvälineiden käyttö ja huolto. Usein osa esimiehen ja perehdyttäjän tehtävistä siirtyy opastajalle. (Lepistö 2004, 59)

Monissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä perehdyttämishjelma on laadittu kirjalliseen muotoon. Se voi olla kattava ohjekirja tai ainakin lyhyt muistilista perehdyttäjälle. Kirjallisessa muodossa oleva perehdytysopas takaa sen, että kaikki tarvittavat asiat käydään läpi uuden työntekijän kanssa ja perehdytys toistuu samanlaisena. Perehdytysjakso kestää yleensä muutaman päivän riippuen organisaatiosta. Työnopastus sen sijaan voi kestää jopa kuukausia. (Kauhanen 1996, 123)

### 5.3 Perehdyttämisen hyödyt ja kompastuskivet

Hyvin suunnitellusta ja toteutetusta perehdyttämisestä hyötyy koko työyhteisö. Lepistö (2004) jaottelee hyödyt eri osapuolien kesken korostaakseen saatavien hyötyjen moninaisuutta.

Työntekijä hyötyy, koska

- epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät
- sopeutuminen työyhteisöön helpottuu
- työ on alusta alkaen sujuvampaa, kun työ opitaan tekemään oikein
- perehdyttävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille
- työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat
- ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen helpottuvat ja nopeutuvat
- laatutavoitteet saavutetaan nopeammin
- normaali ansiotaso saavutetaan nopeammin.

Esimies hyötyy, koska

- tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin
- työongelmien ratkaiseminen helpottuu
- hyvälle yhteistyöhengelle ja yhteistyölle muodostuu perusta
- esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa.

Työpaikka hyötyy, koska

- työn tulos ja laatu paranevat
- asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi
- virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän
- hävikin määrä on vähäisempi
- poissaolot vähenevät
- vaihtuvuus pienenee
- työvälineiden ja kalustojen huolto helpottuu ja syntyy kustannussäästöjä
- raaka-aineita ja tarvikkeita käytetään järkevästi
- hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa.

Todellisuudessa perehdyttäminen ei kuitenkaan välttämättä aina suju niin kuin kirjoissa, ja yllä mainitut hyödyt jäävät saavuttamatta. Useimmiten tärkeimmäksi esteeksi onnistumiselle esitetään ajan puutetta. Jos perehdytys hoidetaan omien työtehtävien ohella, siihen ei kyetä riittävästi panostamaan. Usein myös jää huomioimatta se aika, joka kuluu perehdytyksen valmisteluun ja suunnitteluun.

Riittämätön aika ei kuitenkaan välttämättä ole perimmäinen ongelma, vaan on myös mahdollista, että perehdyttämisen tärkeyttä ja merkitystä ei ole ymmärretty. Organisaation johdon tulisi varmistaa, että perehdyttämiseen on käytettävissä riittävästi aikaa, ja johdon tuen on oltava vankka. Jos perehdyttäminen ei saa tukea johdolta, yrityksen voimavarat suunnataan todennäköisesti toisaalle. (Lepistö 2004, 56)

Epäonnistuneen perehdytyksen syynä voi olla myös pelkkä väärinkäsitys; työyhteisössä kuvitellaan, että uusi työntekijä tietää tai osaa jo asian, vaikka näin ei olisikaan. Perehdyttämisen ongelmana saattaa olla myös lyhyt näköisyys. Työntekijä perehdytetään vain yksittäisiin tehtäviin ja tiedonpalasiin, eikä ajatella työn liittymistä kokonaisuuteen tai tehtäviä pitkällä tähtäimellä. (Heikkinen, toim. Poutiainen ja Vanhala 1999, 24)

## 6 Pankkipalvelujen ominaisuuksia

### 6.1 Pankkipalvelut asiakkaan näkökulmasta

Asiakkaan näkökulmasta pankkipalvelut ovat monimutkaisia kokonaisuuksia. Esimerkiksi lainaehtojen erilaisuus vaikeuttaa palvelujen vertailua ja mutkistaa päätöksentekoa. Pankkipalveluihin sisältyy vain vähän fyysisiä ja aistein havaittavia tekijöitä, mikä myös vaikeuttaa palvelujen vertailua valintatilanteessa. Asiakas pystyy usein arvioimaan palveluja vasta käyttökokemuksen jälkeen. Asiakkaan oma osaaminen ei välttämättä riitä arvioimaan pankkipalvelun tasoa, ja usein arviointi perustuukin osittain asiakkaan mielikuviin. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 28)

Valintaa tehdessään ja palvelua käyttäessään asiakas arvioi palvelun hyödyllisyyttä ja laatua. Koska pankkipalvelut ovat aineettomia, asiakas pyrkii käyttämään kaikkea havaitsemaansa vihjeenä palvelun laadusta. Pankkipalveluissa aistittavia tekijöitä ovat muun muassa esitteet, sopimuslomakkeet sekä palveluympäristö. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 28)

Pankkipalveluiden asiakkaille asiakaspalvelu ja palvelujen hinta kuuluvat keskeisten valintakriteerien joukkoon. Ylikoski, Järvinen ja Rosti (2002) esittävät suomalaisten kuluttajien keskuudessa suoritetun tutkimuksen (Holstius, Kaynak 1995) tulokset, joiden mukaan tärkeimmät pankin valintaan vaikuttavat tekijät ovat

- vastaanotto pankissa
- asioiden hoitamisen luottamuksellisuus
- henkilöstön ystävällisyys
- alhaiset palvelumaksut
- nopea ja tehokas palvelu
- edulliset lainaehdot.

(Ylikoski, Järvinen ja Rosti 2002, 35)

Valintapäätöksen tehtyään asiakas saattaa olla epävarma, oliko päätös oikea. Epävarmuus on ymmärrettävää, sillä pankkipalvelut ovat asiakkaalle tärkeitä palveluja, päätökset ovat usein sitovia ja valinta on voinut olla vaikeaa. Päätöksellä voi myös olla suuri taloudellinen merkitys asiakkaalle. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 36)

## 6.2 Asiakkaan tyytyväisyys pankkipalveluihin

Palveluarityksen laatu on asiakkaan käsitys palvelun onnistumisesta. Laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin palvelu tai tuote vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakas on itse laadun tulkitsija, ja laatua tuleekin tarkastella asiakkaan näkökulmasta. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 51)

Pankkipalveluiden asiakkaiden tyytyväisyys perustuu itse pankkipalveluihin, niiden käyttöön liittyviin sopimuksiin ja palveluprosessissa koettuun asiakaspalveluun. Pankkipalvelun tyytyväisyyden osatekijät ovat varsinaiset pankkipalvelut, asiakassuhde ja asiakaspalvelutilanne. Tyytyväisyys näihin ei välttämättä synny samanaikaisesti. Esimerkiksi kassapalveluiden laatu on mahdollista kokea heti palveluprosessin päätyttyä tai jo palvelun aikana, mutta tyytyväisyys tai tyytymättömyys lainaan tai eläkevakuutukseen syntyy pitkän ajan kuluessa. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 51)

Asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan tyytyväisyys muodostuu seuraavista osa-alueista:

- tyytyväisyys finanssipalveluun, jota asiakas on käyttämässä tai hankkimassa
- tyytyväisyys lisäpalveluihin ja erilaisiin asiakassuhteen tuomiin etuihin
- tyytyväisyys palveluympäristöön
- tyytyväisyys siihen, miten asiakkaasta pidetään huolta (tunnetyytyväisyys).

Finanssiyhtiöt pyrkivät maksimoimaan asiakkaan tyytyväisyyden jokaisella tyytyväisyyden osa-alueella. Usein heikoimmalle huomiolle jää huolenpidon alue, vaikka se tarjoaisi eniten mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista ja sitouttaa asiakkaat pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Huolenpidon tunne on keskeinen tekijä asiakkaan palvelun laadusta saaman kokonaiskuvan muodostumisessa. Asiakas kokee yhtiön häntä kohtaan osoittaman huolenpidon erityisesti ollessaan vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa. On tärkeää muistaa, että vuorovaikutusvaikutustilanne on asiakkaalle lyhyt hetki, mutta asiakaspalvelijan työpäivä saattaa sisältää kymmeniä asiakaskontakteja. Kaikkia asiakkaita tulisi palvella hyvin ja antaa myönteinen kuva työnantajana toimivasta finanssiyhtiöstä. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 52)

Palvelutilanteet saattavat toki myös joskus epäonnistua, mikä aiheuttaa asiakkaassa tyytymättömyyttä. Tavallisia tyytymättömyyden syitä asiakaspalvelussa ovat seuraavat asiat:

- Asiakaspalvelijat näyttävät kyllästyneiltä.
- Asiakaspalvelija on ylikohtelias, ”kylmä” tai mielistelevä.
- Asiakas ei ymmärrä termejä, joita asiakaspalvelija käyttää.
- Asiakasta palvellaan robottimaisesti.
- Asiakas kokee olevansa vaivaksi.
- Palvelua ei sopeuteta asiakkaan tilanteeseen, vaan vedotaan sääntökirjaan.
- Asiakas juoksutetaan luukulta luukulle.

Asiakkaan tyytyväisyyden kannalta erityisen kriittisiä tilanteita asiakaspalvelussa ovat asiakaspalvelijan suhtautuminen tapahtuneeseen virheeseen, palvelun hitauteen tai asiakkaan erityistoivomuksiin. Kun nämä ongelmatilanteet hoidetaan mallikkaasti, asiakkaan tyytyväisyyttä ei vaaranneta. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 54)

### 6.3 Osaava henkilöstö pankkipalveluissa

Asiakkaiden lisäksi vähintään yhtä tärkeä pääoma finanssiyhtiölle on henkilöstö. Asiakkaiden näkökulmasta finanssiyhtiön henkilöstön tärkeys kulminoituu asiakaspalvelussa sekä yhtiön ja asiakkaiden välisessä yhteydenpidossa. Asiakaspalvelu on merkittävä kilpailutekijä finanssialalla, sillä itse pankkipalvelut eivät juuri poikkea toisistaan.

Yrityksen inhimilliset voimavarat eli henkilöstön osaaminen, taidot ja palveluhalu ovat yksi tärkeimmistä asioista asiakaspalvelun tuottamisessa. Palvelun onnistumisen kannalta on oleellista, miten nämä voimavarat organisoidaan ja miten niitä johdetaan. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 129)

Laadukas asiakaspalvelu edellyttää osaavia asiakaspalvelijoita, joilla tiedollisen osaamisen lisäksi on innostusta, yhteistyökykyä, motivaatiota sekä yrittäjähenkisyyttä. Asiakaspalvelijan osaaminen syntyy henkilökohtaisista ja ammatillisista vaikuttajista. Pankkialan palveluiden moninainen kehittyvä kirjo edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Myös asiakaspalveluun liittyvän vuorovaikutuksen hallinta vaatii jatkuvaa oppimista. Asiakaspalvelijan osaamisen muodostumista havainnollistaa kuvio 7.



Kuvio 7. Asiakaspalvelijan osaamisen neljä osa-alueita (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 131)

Henkilökohtaisista tekijöistä asiakaspalvelussa keskeisiä ovat yksilön ominaisuudet, sosiaalinen tausta, harrastukset, koulutus ja sekä henkinen että fyysinen hyvinvointi. Peruskoulutuksen lisäksi asiakaspalvelijalta edellytetään tunnetaitoja, jotka ovat vuorovaikutuksen perusta. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 131) Tunnetaito on joko henkilökohtainen tai sosiaalinen tunneälyyn perustuva kyky. Tunnetaitojen ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin. Erityisen tärkeä tunnetaito on empatia, joka tarkoittaa tajua muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista. Empatiataitojen merkitys korostuu ns. vaikeissa palvelutilanteissa, joista asiakaspalvelija joutuu selviytymään pankkialalla

hyvinkin usein. Asiakaspalvelija saattaa kohdata esimerkiksi asiakkaan, joka on juuri menettänyt omaisensa, jonka laina on irtisanottu tai jonka yritys on joutunut konkurssiin. Tällaisissa tilanteissa asiakkaiden kohtaaminen edellyttää kykyä asettaa asiakkaan asemaan, kuuntelun taitoa, omien tunteiden hallintaa ja toisen ymmärtämistä. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 93)

Ammatillisia vaikuttajia ovat perehdytys toimialaan ja työtehtäviin, työnantajan tarjoama koulutus, palkitseminen, yhtiön sisäinen kulttuuri sekä kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet. Pankkialan asiakaspalvelijan perusosaaminen sisältää esimerkiksi palveluiden tuntemuksen ja myynnin teknisen osaamisen. Perusosaamista täydentävät kokemus ja työnkierto. Varsinkin pankkialalla työssä oppimista pidetään välttämättömänä. Siirtymiset tehtävästä toiseen kasvattavat asiakaspalvelijoista moniosaajia. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 132)

Sisäinen yrittäjäyys tarkoittaa vastuun kantamista, tarvittavaa toimintavaltaa ja halua menestyä. Se edellyttää riittävän nopeaa päätöksentekoa ja itsensä likoon laittamista. Yrittäjämäinen toiminta edellyttää yhtiön ja yksilön tavoitteiden ja tahtotilan yhteensovittamista. Sisäisen yrittäjäyden tavoitteena on organisaation vireyttäminen ja organisaation tuottavuuden sekä innovatiivisuuden lisääminen. Se tehostaa yritystoimintaa ja saa aikaan parempia tuloksia. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 133)

Asiakaspalvelijan jatkuva itsensä kehittäminen on hyvin tärkeää nopeasti muuttuvalla pankkialalla. Tehokas kehittyminen tarvitsee yksilöiden aidon halun kehittyä ja organisaation tarjoaman mahdollisuuden siihen. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi ennakkoluulottomasti tarttua niihin kehittämiskohteisiin, jotka ovat hänen päätösvallassaan. On myös tärkeää, että koko henkilöstö osallistuu yhteiseen kehittämiseen. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 134)

Finanssiyhtiön henkilöstöjohtamisen haasteena on rekrytoida asiakaspalveluun sopiva henkilöstö, kouluttaa se tehtäviinsä ja ylläpitää työmotivaatiota siten, että henkilöstön vaihtuvuus pysyy alhaisena. Koska osaaminen on organisaation ihmisissä, henkilöstön vaihtuvuus voi viedä osaamista pois. Tällöin asiakassuhteet voivat vaarantua, koska usein asiakkaiden luottamus ja uskollisuus ovat tietyn asiakaspalvelijan varassa. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 130)

## 7 Perehdyttäminen toimeksiantajapankissa

Ajatus perehdytyskansion tekemisestä toimeksiantajalle syntyi arkipäiväisen keskustelun tuloksena normaalin työpäivän päätteeksi. Konttori tarjoaa aktiivisesti työharjoittelupaikkoja opiskelijoille, joten tarve organisoidulle ja johdonmukaiselle perehdytykselle oli ilmeinen. Aikaisemmin toimeksiantajalla ei ole ollut perehdytyskansiota tai muuta kirjallista materiaalia perehdytyksen tueksi. Tämän vuoksi jokaisen

perehdytyksen yhteydessä samat tiedot ja asiat on jouduttu etsimään ja tulostamaan uudestaan. Varmuutta siitä, että kaikki tärkeimmät seikat on uudelle työntekijälle kerrottu, ei ole ollut.

Perehdytyskansion sisällön suunnittelun aloitin haastattelemalla kirjallisesti kolmea uusinta konttorin työntekijää. Haastattelun (liite 1) kysymykset koskivat työntekijöiden kokemuksia toimeksiantajan perehdytyksestä. Haastateltavat saivat vapaasti esittää toiveitaan ja kommenttejaan perehdytykseen liittyen. Lisäksi haastattelin konttorin esimiehiä. Haastattelussa (liite 2) tiedustelin heidän näkemyksiään käytössä olevasta perehdytyksestä sekä kehitysehdotuksia tulevaa perehdytystä varten.

Haastattelumateriaalin lisäksi perehdytyskansion sisällön rakentamisessa olen käyttänyt osaamisen sekä tiedon johtamisen teoriaa. Sisällysluettelon kokoamisen aloitin pohtimalla, millaista tietoa pankissa on ja millaisessa muodossa tieto on. Suurin osa tiedosta on kirjallisessa muodossa pankin sisäisissä järjestelmissä, joten ensimmäinen haaste oli tärkeimpien tiedonpalasten tunnistaminen ja kerääminen. Huomattava osa tiedosta karttuu kokemuksen myötä, eikä sitä ole dokumentoitu. Tavoitteena oli saada myös tärkeimmät hiljaisen tiedon elementit kansioon. Tässä auttoi oma yli vuoden työkokemus toimeksiantajapankissa, joten kävin läpi mielessäni omia kokemuksia ja päivittäisiä asiakastilanteita.

Olen myös ottanut huomioon pankkialan asiakaspalvelun erityispiirteitä, joita on esitelty luvussa 6. Pankkialan asiakaspalvelijan ammattitaito koostuu osin samoista tekijöistä kuin yksilön ammattitaito yleensäkin, mutta tiettyjä yksityiskohtia kuten empatiataitoa painotetaan enemmän.

## 8 Yhteenveto

Perehdyttäminen linkittyy organisaation osaamisen ja tiedon johtamisen kenttään monin tavoin. Se on yksi merkittävimmistä vaiheista tiedon varastoinnin ja jakamisen prosesseissa. Perehdyttäminen on myös ratkaiseva tekijä organisaation ammattitaidon säilyttämisen ja parantamisen kannalta.

Perehdyttämisen tärkeyttä ei kuitenkaan aina ymmärretä tai tiedosteta. Tämän seurauksena perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen ei käytetä tarpeeksi aikaa ja voimavaroja. Säästäminen perehdyttämisen suhteen voi kuitenkin pidemmällä aikavälillä koitua hyvinkin kalliiksi. Perehdytyksen puutteiden vuoksi uuden työntekijän ammattitaidon kehitys voi hidastua tai jopa estyä, epävarmuus ja virheet lisääntyvät ja työn laatu heikkenee.

Myös perehdytysprosessin huolellinen suunnittelu ja toteutus vaativat paljon voimavaroja, mutta suunnittelun jälkeen prosessi toistuu samankaltaisena rutiinina ja palkitsee sekä organisaatiota että uutta työntekijää. Johdonmukainen ja kattava perehdytys helpottaa

perehdyttävää sitoutumaan työpaikkaan nopeammin; ammattitaitoinen vastaanotto saa tulokkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja toimii siten myös yrityksen imagon rakentajana.

Epäilemättä jokaisen organisaation tavoitteena on mahdollisimman ammattitaitoinen henkilöstö. Luvussa 4 esitellyn osaamispyramidin avulla voidaan pohtia, mihin yksilön ammattitaidon osa-alueisiin perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa.

Pyramidin alimmat kerrokset edustavat yksilön persoonallisia piirteitä. Nämä ovat suurelta osin sisäänrakennettuja ominaisuuksia ja elinikäisen oppimisen sekä itsetuntemuksen kehityksen tulosta. Rekrytointiprosessit ja työhaastattelut ovat työnantajan keinoja löytää tiettyjä luonteenpiirteitä omaavia yksilöitä. Organisaatio voi jossain määrin myös rohkaista yksilöitä esimerkiksi luovuuteen ja avoimella, kannustavalla ilmapiirillä kasvattaa työntekijöiden itseluottamusta.

Kahteen ylimpään pyramidin kerrokseen, oman alan ammattiosaamiseen ja organisaatio-osaamiseen perehdytyksellä voidaan melko suoraan vaikuttaa. Kirjallisen perehdytysoppaan tai –kansion tulisi sisältää kattava, mutta tiivis tietopaketti työnantajasta. Se voi sisältää esimerkiksi esitellyn organisaation historiasta, strategiasta ja arvoista. Lisäksi oppaassa on hyvä kertoa organisaation toimintatavoista ja järjestelmistä. Ammattiosaamiseen liittyvät tiedot ja taidot karttuvat ajan kuluessa, mutta perehdytysvaiheessa on hyvä käydä läpi tärkeimpiä seikkoja. Perehdytyksen suunnittelun yksi suurimmista haasteista onkin erottaa laajasta tiedon kirjosta ne asiat, jotka perehdytysoppaaseen kannattaa laittaa; opas ei saisi olla liian monimutkainen ja laaja.

Finanssialan organisaatioissa oleva tieto on hyvin monimuotoista. Organisaatio voidaan nähdä mekaanisena ympäristönä, jossa tietoa on erityisen paljon näkyvässä, eksplisiittisessä muodossa. Toimintaa ohjaavat useat lait ja normit. Viranomaisten säännöksiin perustuvat toimintatavat ovat ehdottoman tärkeitä käydä läpi huolellisesti jo perehdytyksessä, ja niitä tulee kaikkien kurinalaisesti noudattaa.

Vaikka suuri osa tiedosta on kaikkien työntekijöiden luettavissa ja opittavissa, ei hiljaisen, kokemusperäisen tiedon merkitystä pidä unohtaa. Pankkityö on päivittäistä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa; asiakasrajapinnassa tieto elääkin orgaanisessa ympäristössä. Suuri osa tiedosta sijaitsee ihmisissä. Pitkän uran tehneillä pankkialan ammattilaisilla voi olla hyvinkin suuri määrä kokemusperäistä tietoa, jota he eivät välttämättä edes itse tiedosta. Aktiivisella tiedon varastoinnilla, jakamisella ja keskustelulla voidaan saada ihmisissä piilevää tietoa näkyväksi.

Toimeksiantajan perehdytyskansioon olen pyrkinyt kokoamaan mahdollisimman kattavasti sen näkyvän ja hiljaisen tiedon, joka uudelle työntekijälle on hyödyllistä tai välttämätöntä. Olen myös ottanut huomioon ne seikat, jotka voivat nopeuttaa tuoreen pankkityöntekijän

ammattitaidon kehittymistä. Kun kansiota kokeillaan ensimmäisen kerran käytännössä, mahdolliset puutteet tai muutostarpeet korjataan.

## 9 Lähteet

Ammattiliitto Suora. [online] [viitattu 6.12.2009].  
<http://www.suora.fi/Resource.phx/sivut/sivut-suora/index.htx>

Huotari, Maija-Leena, Hurme, Pertti, Valkonen, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon. Helsinki. WSOY.

Kauhanen, Juhani 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Juva. WSOY:n graafiset laitokset. Juhani Kauhanen ja Werner Söderström Osakeyhtiö.

Lepistö, Irma. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. New York. Oxford University Press Inc.

Pinchot, Gifford, Pinchot, Elisabeth 1996. Älykäs organisaatio. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Poutiainen, Mia-Riitta, Vanhala Sinikka (toim.) 1999. Henkilöstön kehittäminen: avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulu. HeSE print.

Sarala, Urpo, Sarala, Anita 1997. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere. Tammer-Paino Oy. 4. painos.

Senge, Peter 2006. The Fifth Discipline. Lontoo. Random house Business Books.

Stähle, Pirjo, Grönroos, Mauri 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo. WSOY.

Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs Organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Vanhala Sinikka, Laukkanen Mauri, Koskinen Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. 3. painos.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Ylikoski, Tuire, Järvinen Raija, Rosti Pirre 2002. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Helsinki. Yliopistopaino.

## Liitteet

### Liite 1. Työntekijän haastattelu

1. Mistä pidit perehdytyksessä? / Mikä perehdytyksessä oli onnistunutta?
2. Mistä et pitänyt?
3. Mitä kaipaisit perehdytykseen enemmän/vähemmän?
  - Kirjallista materiaalia luettavaksi tai omaksi?
  - Intranetin kautta tapahtuvaa perehdytystä ja koulutusta?
  - Muuta?
4. Oliko perehdytys ajallisesti onnistunut? Olisitko kaivannut joidenkin asioiden läpikäymiseen enemmän aikaa?
5. Oliko perehdytys selkeä ja johdonmukainen?
6. Tunsitko itsesi tervetulleeksi uuteen työpaikkaasi? Mitkä seikat vaikuttivat asiaan?
7. Kokemuksia muista perehdytyksistä/vinkkejä toimeksiantajalle perehdytykseen

## Liite 2. Esimiehen haastattelu

1. Mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet?
2. Millainen perehdytyskansion ja –suunnitelman tulisi olla, jotta se palvelisi näitä tavoitteita mahdollisimman hyvin?
3. Mikä on perehdytyskansion rooli perehdytyksessä? Käydäänkö läpi yhdessä/itsenäisesti?
4. Mikä perehdytyksessä on erityisen tärkeää ja kriittistä?
5. Mitkä osa-alueet toimivat nykyisessä perehdyttämisessä hyvin?
6. Missä olisi parannettavaa?