

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Maria Di Piazza

Tutkintotyö

Human-Centered Competence Transfer (H-CCT) -menetelmä

Muutokseen varautuminen vähentää aikaa ja resursseja, joita muutokseen tarvitaan.

Työn ohjaaja: Milja Valtonen

Tampere 12/2010

Tekijä(t): Maria Di Piazza

Työn nimi: Human-Centered Competence Transfer (H-CCT) - menetelmä

Sivumäärä: 55

Valmistumisaika: 12/2010

Työn ohjaaja: Milja Valtonen

TIIVISTELMÄ

Osaamisen siirto (Competence Transfer, CT) on monille organisaatioille ajankohtainen haaste. Tässä yhteydessä osaamisen siirto ajatellaan tapahtuvan joko yrityksen sisällä tai eri yritysten välillä. Erityisen haastavaksi sen tekee se, että osaamisen siirto tapahtuu enenevässä määrin eri kulttuuritaustaisten organisaatioiden välillä, mikä tarkoittaa erilaisia tapoja kommunikoida, erilaisia projektin managerointikäytäntöjä, organisatorisia eroja jne. Haastetta tuo myös se, että globaalissa markkinataloudessa yrityksen on uudistuttava jatkuvasti sekä sisällöllisesti että menetelmien tasolla, ja näin ollen pystyttävä paremmin hyödyntämään olemassa olevaa osaamiskapasiteettiaan.

CT:hen liittyy mahdollisuuksia, mutta myös haasteita tai uhkia, joiden tiedostaminen ja hallinta ovat avainasemassa osaamisen siirtoprojektia suunniteltaessa. Tämä työ yrittää vastata näihin haasteisiin, joita tulee eteen CT-projektin suunnittelutarpeiden kartoittamisessa ja niiden menetelmien valintaprosessissa, joilla saavutetaan onnistunut CT-projekti. Nykyiset CT-prosessin suunnittelun tueksi kehitetyt mallit eivät huomioi tarpeeksi tätä osaamiskapasiteetin hyödyntämistä eivätkä monikulttuurisnäkökulmaa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Ensimmäiseksi työssä kartoitettiin ne tekijät, jotka ovat avainasemassa CT-projektin suunnittelussa ja läpiviennissä. Avaintekijät valittiin haastattelujen ja CT-prosessimenetelmien analyysin perusteella. Tutkimuksen perusteella avaintekijöiksi osoittautuivat yritys- ja organisaatiokulttuuri, kansainväliset työympäristöt, työntekijöiden osaaminen ja alustaidot, toimintamallit ja -prosessit, vastuunsiirto projektissa, riskit sekä muutoksen hallinta ja johtaminen työorganisaatiossa. Merkittävimmiksi epäonnistuneen CT-projektin tekijöiksi osoittautuivat humanitekijöiden huomiotta jättäminen ja vakiintumattomat toimintamallit ja -prosessit.

Tutkimustulosten innoittamana työssä kehitettiin CT-projektin suunnittelun ja läpiviennin tueksi Human-Centered Competence Transfer (H-CCT) -menetelmä, joka ottaa huomioon organisaatioiden vaatimukset siirrolle, mutta toisaalta myös siirron vaatimukset organisaatioille. Kehitetty malli on ”ihmisläheisempi”, erityisesti monikulttuurisnäkökulmat ja olemassa olevan kompetenssin huomioonottava. Työssä käytiin yksityiskohtaisesti läpi kehitetyn menetelmän toteuttamisvaiheet ja esitellään ne toimenpiteet, jotka vaaditaan menetelmän eri vaiheita suoritettaessa.

Tutkimustulosten perusteella todettiin, että menetelmän avulla yritys voi parantaa näkemystään nähdä osaamisen siirtoprojekti kokonaisvaltaisena liiketoiminnan kehittämishankkeena, eikä vain osana tehostamishanketta, jolla pyritään kustannussäästöihin tai toiminnan tehostamiseen yrityksessä.

Avainsanat osaamisen siirtäminen, H-CCT –menetelmä, muutosjohtaminen,
alaistaidot, projekti

Writer(s): Maria Di Piazza

Thesis: Human-Centered Competence Transfer (H-CCT) - method

Pages: 55

Graduation time: 12/2010

Thesis Supervisor: Milja Valtonen

ABSTRACT

Competence Transfer is a current challenge for many organizations. In this context, competence transfer is understood to happen within an individual organization or between different organizations. An additional level of challenge appears if the organizational parts or different organizations represent different cultural backgrounds, which means different ways of communicating, different project management practices, organizational differences etc. The challenge is also that in global marketing, an organization has to continuously renew itself both on content and methods levels, thus being able to more intensively utilize the existing competence capacities.

Competence Transfer provides many prospects, but also challenges and threats. These challenges and threats are key factors, and it is important to be aware of these factors and be able to manage these matters in order to design CT project successfully, especially in multicultural environment. This thesis tries to tackle challenges which rise during the evaluation of CT project design planning and the choosing correct methods for implementing the competence transfer project. Current CT process models do not consider the utilization of competence capacities and multicultural aspects sufficiently.

The thesis work follows the qualitative evaluation approach. First, the factors which play key role when planning and implementing a CT project were evaluated. These factors were collected by interviews and based on analysis of the CT methods. Also, prior work related to the research context are reviewed and analyzed. Based on the analysis, the following key factors were found: organizational culture, international working environments, employees' competence and subordination skills, action models and processes, transfer of responsibility in projects, risks, the transition management and administration in a working organization. The most evident factors in an unsuccessful CT project were the facts that human factors were mainly omitted and used action models and processes were diverse and unsteady.

As a result of our qualitative evaluation process, a new design concept called Human-Centered Competence Transfer (H-CCT) method is proposed, which takes into account organization's needs for transfer but also the transfer's needs for organization. The proposed model is more human-oriented; it especially takes into account multicultural aspects and tries more efficiently utilize the existing competences. Implementation phases of the proposed concept and actions related to these phases are presented in detail.

Finally, possible enhancements to the proposed H-CCT method are discussed. With help of the H-CCT method, an organization will get better insights into a CT project, and see the project as an entire business development process instead of as a part of booster process, which only aims at cost saving.

Keywords competence transfer, H-CCT method, management of change, project, knowledge transfer

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	8
2	TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	11
2.1	TYÖN LÄHTÖKOHTA	11
2.2	TAVOITE	11
3	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN STRATEGIA JA MENETELMÄVALINNAT	13
3.1	KONSTRUKTIIVINEN TUTKIMUS(OTE).....	13
3.2	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS.....	13
4	COMPETENCE TRANSFER	16
4.1	SYYT JA TAUSTAT OSAAMISEN SIIRTOON	16
4.2	OSAAMISEN SIIRTÄMINEN	17
4.3	HAASTATTELUT	19
4.4	CT-PROSESSIN LÄPIVIENNIN SUUNNITTELUSSA HUOMIOITAVAT TEKIJÄT.....	20
4.4.1	<i>Organisaatiot sekä yritys- ja organisaatiokulttuuri</i>	20
4.4.2	<i>Kansainväliset työympäristöt</i>	24
4.4.3	<i>Työntekijöiden osaaminen ja alaistaidot</i>	25
4.4.4	<i>Osaamisen toimintamallit ja –prosessit</i>	26
4.4.5	<i>Vastuun siirto projektissa</i>	26
4.4.6	<i>Riskit</i>	27
4.4.7	<i>Muutoksen hallinta ja johtaminen työorganisaatiossa</i>	28
5	COMPETENCE TRANSFER -PROJEKTI	31
6	KEHITTÄMISHANKE	34
6.1	MENETELMÄN KEHITTÄMISEEN JOHTAVIA SYITÄ.....	34
6.2	C-CEI–MENETELMÄÄN POHJAUTUVA H-CCT-MENETELMÄ.....	35
6.2.1	<i>Toiminto- ja osaamisanalyysi</i>	37
6.2.1.1	<i>Toiminto- ja osaamisanalyysin suorittaminen</i>	38
6.2.2	<i>Toimintaympäristöanalyysi</i>	39
6.2.2.1	<i>Toimintaympäristöanalyysin suorittaminen</i>	40
6.2.2.2	<i>Havaintojen tulkinta</i>	41
6.2.3	<i>Riskianalyysi</i>	42
6.2.3.1	<i>Riskien luokittelu- ja toimenpidekartoitusesimerkki</i>	43
6.2.3.2	<i>Riskien hallinnasta projektin hallintaan</i>	46
6.2.4	<i>Menetelmän edut ja haasteet</i>	47
6.3	JATKOTOIMENPITEET JA KEHITTÄMISIDEAT	50
7	LOPPUPUHEENVUORO	51
	LÄHTEET	52

Keskeinen sanasto ja käsitteet

Competence Transfer	<i>Competence Transfer (CT)</i> eli osaamisen siirrolla tarkoitetaan hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämistä toiselle osapuolelle ja/tai organisaatiolle. Se tapahtuu yleensä yrityksissä ja organisaatioissa, joissa siirretään työtehtäviä. Ulkomaisissa yhteyksissä osaamisen siirrosta saatetaan käyttää myös nimitystä <i>knowledge transfer</i> , mikä tarkoittaa yleensä enemmän hiljaisen tiedon siirtämistä vanhemmalta työntekijältä nuoremmalle tai perimätiedon siirtämistä ihmisryhmältä toiselle. (Koskinen & Pihlanto 2006)
C-CEI - järjestelmä	<i>Customer-Centered ERP Implementation (C-CEI) -menetelmä</i> on kehitetty järjestelmähankkeen tueksi. C-CEI- menetelmän on kehittänyt Tampereen teknillinen yliopisto yhdessä ohjelmistotekniikan ja teollisuustalouden laitoksen kanssa. Menetelmän tarkoituksena on pienentää yrityksen riskiä valita toimintaansa sopimaton järjestelmä ja sitouttaa henkilöstö hankkeeseen. (Vilpola & Kouri 2006) Menetelmä on kolmivaiheinen: toiminto-, toimintaympäristö- ja riskianalyysi. Menetelmän tuloksena yritys saa uuden tavoiteltavan toimintamallin kuvauksen, toiminnanohjausjärjestelmän priorisoidun vaatimusmäärittelyn, toimintaympäristön kuvauksen ja kehitysehdotukset sekä lisäksi riskianalyysin.
Heuristiikka	<i>Heuristiikka</i> on löytämisen ja keksimisen tiedettä ja taidetta (Valpola 2000). Sana tulee kreikan kielen ilmaisusta <i>heureka</i> , "löysin". Heuristiikka on myös epäformaali menetelmä ongelmanratkaisuun. Sitä käytetään metodina, joka nopeasti johtaa yleensä riittävän lähelle parasta mahdollista lopputulosta. Heuristiikkaa ovat nyrkkisäännöt, akateemiset arvaukset, intuitiiviset päätökset tai maalaisjärki. Kyseessä on valmiiden, etukäteen mietittyjen tai hankittujen ratkaisumallien soveltaminen ongelmanratkaisussa, sekä tietokoneohjelmissa, että ihmisten päässä. Yksinkertainen esimerkki heuristiikasta on "yritys ja erehdys". Kun valitaan ruuvia laatikosta polkupyöräremontissa, lähinnä sopivimman valintaan ei käytetä mittareita eikä lajittelua, vaan kokeillaan parhaalta näyttävää vaihtoehtoa ja tarvittaessa uusitaan yritys.
Ekspatriaatti	<i>Ekspatriaatti eli expat</i> nimitystä käytetään kotimaansa ulkopuolella toimivasta työntekijästä, työharjoittelussa ulkomailla olevasta opiskelijasta tai ylipäänsä ulkomailla työskentelevästä. (Kotimaisen kielen tutkimuskeskus 2008)
ICT	<i>Information and Communication Technology (ICT)</i> nimitystä käytetään informaatio- ja viestintäteknologiasektorista. Synonyyminä käytetään usein informaatioteknologia (IT). ICT

	koostuu kaikista käytettävistä teknisistä välineistä käsitellä tietoa ja tukea viestintää, mukaan lukien sekä tietokone- ja verkkolaitteiden että tarvittavat ohjelmistot.
ERP	<i>ERP (Enterprise Resource Planning) –järjestelmä</i> eli toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen tietojärjestelmä, joka integroi eri toimintoja, kuten tuotantoa, varastonhallintaa, laskutusta ja kirjanpitoa.

1 Johdanto

Osaamisen siirto (Competence Transfer, CT) on monille organisaatioille ajankohtainen haaste. Tässä yhteydessä osaamisen siirto ajatellaan tapahtuvan joko yrityksen sisällä tai eri yritysten välillä. Erityisen haastavaksi sen tekee se, että osaamisen siirto tapahtuu enenevässä määrin eri kulttuuritaustaisten organisaatioiden välillä, mikä tarkoittaa erilaisia tapoja kommunikoida, erilaisia projektin johtamismenetelmiä, organisatorisia eroja jne. Lisähaastetta tuo myös se, että globaalissa markkinataloudessa yrityksen on uudistuttava jatkuvasti sekä sisällöllisesti että menetelmien tasolla, ja näin ollen pystyttävä hyödyntämään olemassa olevaa osaamiskapasiteettiaan tehokkaammin.

Osaamisen siirtämiseen liittyy mahdollisuuksia, mutta myös haasteita tai uhkia, joiden tiedostaminen ja hallinta ovat avainasemassa CT-projektia suunniteltaessa. Syyt CT-projektiin ovat moninaiset ja sen läpiviennillä on usein merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön. Usein yritysmaailmassa unohdetaan se tosiasia, että osaamisen siirtoprojekti ei ole vain yksi projekti muiden joukossa, vaan se sisältää monia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat työntekijöihin, työympäristöön ja kustannuksiin yrityksissä. Myös yrityksen liiketoiminnan häiriötön jatkuvuus projektin rinnalla asettaa lisähaasteita projektin suunnittelulle ja toteutukselle.

Kartoitettaessa osaamiseen vaikuttavia tekijöitä on helppo huomata, että monilla yrityksillä ei ole usein riittävästi valmiuksia kartoittaa tulevan CT-prosessin suunnitteluun tarvittavia tietoja. Vaikka tarjolla olevien siirtomenetelmien ja toimintatapojen kirjo on kattava, on yrityksen usein hankala kartoittaa omat CT-prosessitarpeet ja siirtomenetelmät, ja näin ollen valita itselleen sopiva menettelytapa asioiden läpiviemiseen.

Tässä työssä on pyritty vastaamaan näihin haasteisiin, joita tulee esiin CT-projektin suunnittelutarpeiden kartoittamisessa ja niiden menetelmien valintaprosessissa, joilla saavutetaan onnistunut CT-projekti. Nykyiset ovat CT-prosessin suunnittelun tueksi kehitetyt mallit eivät huomioi tarpeeksi olemassa olevan osaamiskapasiteetin hyödyntämistä eivätkä monikulttuurisnäkökulmaa.

Työssä esitetty H-CCT-menetelmä pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin. Sen tavoitteena on pienentää yrityksen riskiä valita osaamisen siirtoprojektiin sopimattomat CT-strategia, -menetelmät ja -prosessit, sekä sitouttaa yrityksen henkilöstö muutokseen. H-

CCT-menetelmällä pyritään myös ennakoimaan koko henkilöstön (projekti, siirto sekä tuleva henkilöstö) mahdollinen osaaminen ja koulutustarve projektia ajatellen sekä tunnistaa kulttuuri- ja organisaatioerot, jotka usein ovat haasteita siirron onnistumiselle.

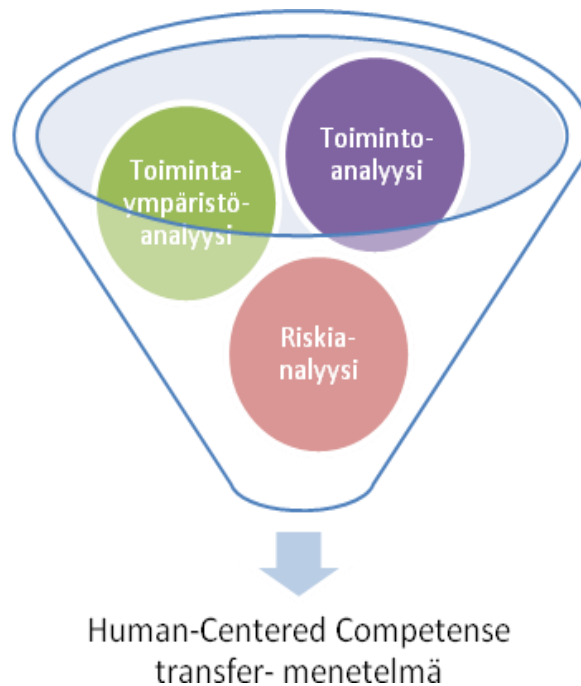
H-CCT-menetelmässä otetaan huomioon myös organisaatioiden vaatimukset siirrolle, mutta toisaalta myös siirron vaatimukset organisaatioille. Tällainen lähestymistapa antaa monipuolisemman näkökulman CT-projektin menetelmien vaatimuksiin ja itse projektin läpivientiin. Menetelmässä keskitytään havainnoimaan siirrettävän osaamisen ja työprosessin kriittisiä toimintoja sekä niihin liittyviä haasteita ja ongelmia. Menetelmässä ei keskitytä havainnoimaan ainoastaan yleisellä tasolla yrityksessä tapahtuvia prosesseja, vaan siinä keskitytään myös yrityksen toimintaympäristön (käyttäjät, tehtävät, laitteet ja fyysinen sekä sosiaalinen ympäristö) analysoimiseen ja näiden vaikutukseen osaamisen siirrossa. Tällaisen tarkastelun etuna on se, että sen avulla yritys voi parantaa ja tehostaa siirrettävää työprosessia ja yrityksen viestintää sekä saada aikaan kokonaisnäkemys omasta liiketoiminnastaan.

H-CCT-menetelmällä pyritään myös ennaltaehkäisemään siirtoprosessissa ilmeneviä riskejä, kuten aikataulus, koulutus ja viestintä. Ennaltaehkäisy etuna on se, että projektissa pystytään ennakoimaan aikatauluviiveet, informaatiokatkokset ja väärin arvioidut tai puutteelliset resurssit, joista seuraa yleensä ylimääräisiä kustannuksia.

H-CCT-menetelmän hyötyinä voidaan pitää myös muun muassa sitä, että hankkeen kannalta keskeiset henkilöt saavat kattavan kuvan siirrettävästä osaamisesta ja sen haasteista, toimintaan tarvittavien muutosten määrästä ja laajuudesta sekä riskeistä projektin läpiviennin aikana. Tällainen menettelytapa sitouttaa yrityksen henkilöstön paremmin muutosprosessiin ja antaa paremman kuvan tulevasta. Menetelmän etuna on myös se, että sen perusteella voidaan arvioida projektin toteuttamismielekkyyttä ja kustannussäästöjä todellisemmalla pohjalta ja kysyä ”Päästäänkö CT-projektilla siihen, mihin pyrittiin?”.

H-CCT-menetelmän avulla pystytään myös kartoittamaan yrityksen työntekijöiden projektiin liittyvä osaaminen sekä muu osaaminen, joka ei suoranaisesti liity siirrettävään prosessiin. Työntekijän kokonaisvaltaisen kompetenssin kartoitus edesauttaa yrityksen mahdollisuutta hyödyntää kyseisen työntekijän osaamista nykyisessä, että tulevassa liiketoiminnassa.

H-CCT-menetelmä sisältää kolme eri vaihetta, jotka on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Kolmevaiheinen H-CCT-menetelmä

Toimintoanalyysin tehtävänä on siirrettävien kriittisten toimintojen ja niihin liittyvän osaamisen tunnistaminen yrityksen nykyisessä toimintamallissa. Analyysillä pyritään ensisijaisesti kartoittamaan nykyiset toiminnot, niihin liittyvä osaaminen, sekä mahdolliset toimintojen ongelmakohdat. Toimintoanalyysi suoritetaan haastattelemalla projektiorganisaatiota ja projektiin liittyviä työntekijöitä (nykyinen ja uusi organisaatio).

Toimintaympäristöanalyysillä pyritään hahmottamaan CT-prosessiin osallistuvan työntekijän työrutiineita, kuten käytännön tiedonkulku. Analyysin avulla voidaan todentaa myös mm. kasaantuneet päällekkäiset vastuut ja organisaatioiden kulttuurierot.

Riskianalyysin avulla pyritään tunnistamaan ja luokittelemaan ne riskit, joita ilmenee yrityksen nykyisissä toimintatavoissa ja ne mahdolliset riskit, jotka aiheutuvat itse CT-projektin läpiviennistä. Vaiheiden yksityiskohtaisempi kuvaus on esitetty luvussa 6.2.

2 Työn tausta ja tavoitteet

Tässä luvussa esitellään lyhyesti ne syyt, jota johtivat uuden menetelmän kehittämiseen. Luvussa esitellään myös tavoitteet ja haasteet, jotka pyrittiin ratkaisemaan kehitettävällä menetelmällä.

2.1 Työn lähtökohta

Ajatus parantaa yritysten valmiuksia osaamisen siirtoprojektin (Competence Transfer, CT) suunnitteluprosessin läpiviemiseksi sai alkunsa työskennellessäni CT-projektissa noin puolentoista vuoden ajan. Osaamisen siirrolla tarkoitetaan tässä yhteydessä hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämistä toiselle osapuolelle ja/tai organisaatiolle. Toimin projektissa oman osaamisalueeni koulutusmateriaalin tekijänä, kouluttajana ja myöhemmin niin sanottuna 'help deskinä' puolalaisille ja suomalaisille kollegoilleni.

Projektissa osaaminen siirrettiin osa-alue kerrallaan uudelle organisaatiolle Puolaan. Siirtoprosessi ei kuitenkaan sujunut hyvin ja sai aikaan paljon tarpeetonta stressiä, turhautumista, kiirettä ja kommunikaatio-ongelmia. Myös motivaatio hiipui ennen niin vireässä ja innovatiivisessa työyhteisössä. Projektin edetessä sain paljon informaatiota ja palautetta niin suomalaisilta kuin puolalaisilta työtoveriltani projektin vaikutuksista työyhteisöön, työmotivaatioon ja innovaatioon.

Työyhteisön ongelmien inspiroimana syntyi tämän työn aihe. Työn lähtökohtana oli löytää ratkaisuja siihen, miten projekti olisi voitu viedä eteenpäin onnistuneemmin. Olisiko paremmalla valmistelulla saatu aikaan hallitumpi ja osapuolia tyydyttävämpi osaamisen siirto? Olisiko alaiskouluttamiseen ja -taitoihin osattu keskittyä paremmin, jos olisi ymmärretty sen tarpeellisuus?

2.2 Tavoite

Osaamisen siirto on monille organisaatioille ajankohtainen haaste. Erityisen haastavaksi sen tekee se, että osaamisen siirto tapahtuu enenevässä määrin eri kulttuuritaustaisten organisaatioiden välillä. Nykyiset CT-prosessin suunnittelun tueksi kehitetyt mallit eivät huomioi tarpeeksi tätä monikulttuurisnäkökulmaa. Nykyisten mallien puutteena on myös kyvyttömyys tunnistaa ja hyödyntää jo olemassa olevaa työntekijöiden

kompetenssia. Näiden edellä mainittujen epäkohtien innoittamana, työn tarkoituksena oli kehittää ”ihmisläheisempi”, erityisesti monikulttuurisnäkökulmat ja olemassa olevan kompetenssikapasiteetin huomioonottava menetelmä CT-projektissa vaadittavien toimintatapojen ja -menetelmien kartoittamisen tueksi käyttäen apuna C-CEI menetelmän rakennetta.

Työn tavoitteena oli myös tutkia CT-projektin vaiheita, jotta kehitettävä menetelmä vastaisi sen tarpeita kaikilla osa-alueilla. Vaiheiden analysoinnissa hyödynnettiin myös työn tekijän omakohtaista CT-projektikokemusta sekä CT-projekteissa olleiden työntekijöiden projektikokemusta.

Työn tarkoituksena oli myös pyrkiä profiloimaan ne menetelmällä saavutetut edut, jotka olisi saavutettu, jos työorganisaatio olisi valmistautunut projektiin työssä kehitetyn menetelmän avulla.

3 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen strategia ja menetelmävalinnat

Aluksi tässä luvussa esitetään lyhyesti teoriaa konstruktiiivisesta tutkimusotteesta. Tässä luvussa esitellään myös työssä käytetyn kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiat.

3.1 Konstruktiiivinen tutkimus(ote)

Työssä kehitettiin asetelma eli konstruktiiivinen tutkimus(ote), jonka avulla aikaan saatiin C-CEI -menetelmää soveltava uusi Human-Centered Competence Transfer -menetelmä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on olemassa olevan käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli ratkaisu. Se on tavoitteiltaan selvästi normatiivista eli ohjeita tuottavaa ja lähtökohdiltaan johtamiseen liittyvien ongelmanratkaisumenetelmien kehittämistä (Oikkonen 1994, 76). Konstruktiiivisessa tutkimusotteessa luovuus ja innovatiivisuus ovat ongelmanratkaisumenetelmän konstruoinnin lähteinä ja sen heuristisuus ilmenee ratkaisun askeleittain tapahtuvana kehittämisenä ja koetteluna.

Konstruktiiivisella tutkimusotteella on empirian eli kokemuksen kautta kiinteä kytkentä käytäntöön. Esimerkkitapauksen (case) käyttö on tyypillistä tutkimukselle. Konstruktio rakentamisessa on tärkeää sitoa se aikaisempaan teoriaan, mikä on yksi keskeinen ero pohdittaessa konstruktiiivisen tutkimuksen ja konsultoinnin välistä rajapintaa.

Työssä pyrittiin myös holistiseen otteeseen, mikä tarkoittaa sitä, että työn edetessä pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman kattava ymmärrys tutkittavasta asiasta.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eli tässä tapauksessa CT-projektia ja sen luonnetta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada kokonaisvaltaisempi kuva ja syvempi käsitys CT-projektin eri vaiheista.

Kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteitä on mm. se, että se ei sisällä hypoteeseja. Siinä pyritään etenemään ilman ennako-odotuksia aineiston pohjalta. Harvoin kuitenkaan ennako-odotuksista päästään kokonaan, joten ne olisi hyvä kirjata ns. ennako-oletuksiksi. (Eskola & Suoranta 2005, 19–20)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoria on mukana keinona ja päämääränä. Keinona teoria auttaa tutkimuksen tekemisessä ja päämääränä se pyrkii kehittämään teoriaa edelleen. Keinona tutkimusmenetelmä tarvitsee tausta- ja tutkimusteoriaa, joiden tarkoituksena on auttaa muodostamaan tutkimuskysymykset ja sen, mitä aineistosta etsitään (tutkimusteoria) sekä vertaamaan aineistoa taustoja vasten (taustateoria). Teoria voi olla laadullisessa tutkimuksessa myös päämääränä. Tämä tulee esiin silloin, kun tehdään induktiivista päättelyä aineiston pohjalta eli edetään yksittäisistä havainnoista yleiseen. Tällöin pyrkimyksenä on luoda uutta teoreettista tietoa. (Eskola & Suoranta 2005, 81–83)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoria on selkeästi päämäärä. Siinä suoritetaan laadulliselle analyysille tyypillistä induktiivista päättelyä, jossa pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella. Aineistoa pyritään tarkastelemaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostoen siitä esiin merkityksellisiä teemoja.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia yksiköitä ei valita kovin suurta määrää ja niitä tutkitaan perusteellisesti, jolloin tärkeää on aineiston laatu. Aineiston koolla on silti myös merkitystä, aineiston tulisi olla kattava suhteessa siihen, millaista analyysia ja tulkintaa siitä aiotaan tehdä. Aineisto pyritään valitsemaan tarkoituksenmukaisesti ja teoreettisesti perustellen. (Eskola & Suoranta 2005, 18, 60–61)

Jotta C-CEI -menetelmää voidaan soveltaa uuden menetelmän kehittämisessä, on CT-projektin luonnetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä ymmärrettävä. Koska työn tarkoituksena oli kehittää uusi menetelmä, CT-prosessiin vaikuttavia asioita ja syitä osaamisen siirtoon selvitettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla.

Työssä tutustuttiin myös CT-prosessiin ja siihen liittyvistä ilmiöistä kertovaan kirjallisuuteen, työmenetelmiin ja tutkimuksiin. Menetelmän kehittämisen pohjaksi pyrittiin luomaan 'uutta teoreettista tietoa', jotka ovat tunnusomaisia kaikille eri CT-projektin vaiheille. Esimerkkinä tällaisesta on tiedon etsintä kansainvälisistä

työympäristöistä ja projektityöskentelytavoista sekä tiedon sovellus CT-prosessiin. Tilastolliseen yleistämiseen tässä työssä ei pyritty.

4 Competence Transfer

Tässä luvussa kerrotaan, mitä tarkoitetaan osaamisen siirtämisellä ja pureudutaan niihin syihin, jotka johtavat yrityksissä CT-projektiin. Tässä luvussa käsitellään myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat oleellisesti projektin läpivientiin ja sitä kautta sen suunnitteluun ja onnistumiseen.

4.1 Syyt ja taustat osaamisen siirtoon

Globalisaatio ja sen myötä kilpailun kiristyminen markkinoilla ovat omalta osaltaan vaikuttaneet niihin syihin, miksi osaamisen siirtoa yrityksissä suoritetaan. Globalisaatio edellyttää yrityksiltä tehokkaampaa erikoistumista ja sitä kautta vahvaa verkostoitumista eri tuottajien kanssa. Kiristyvän kilpailutilanteen takia yritykset sijoittavat toimintojaan sinne, missä ne ovat kilpailukyvyn kannalta edullisia. Kansainvälinen *benchmarking eli vertailuanalyysi*, joka tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, on myös lisännyt yritysten paineita leikata kustannuksia ja olla entistä tehokkaampia. (Palvelut 2020 2008)

Yhteistyöstä, innovatiivisuudesta ja kustannustehokkuudesta on siis tullut yritysten kilpailuvaltteja, jotka ruokkivat globalisaatiota ja sen myötä syitä, jotka johtavat osaamisen siirtämiseen yrityksissä kansainvälisen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi.

Työvoiman lisätarve on monesti suurin syy esimerkiksi ICT-alalla osaamisen siirtoon. Usein olemassa olevan toimipaikan rekrytointimahdollisuudet eivät ole riittävät. Osaavaa työvoimaa ei ole saatavilla tarpeeksi tai yksinkertaisesti markkinoilla ei ole tarpeeksi työntekijöitä, joita voidaan kouluttaa tehtävään. Tämä tarkoittaa kilpailumielessä sitä, että toimipiste ei pysty kasvamaan riittävän nopeasti markkinoiden tarpeita ajatellen. Tällaisessa tapauksessa osaamisen siirto voi tapahtua joko yhden maan sisällä tai eri maissa sijaitsevien toimipisteiden välillä. (Jaakkola, Henno & Linna 2010)

Toinen syy, joka johtaa osaamisen siirtoon on toimintojen tehostaminen toimintoja keskittämällä. Joissakin tapauksissa myös toimipisteiden määrää halutaan karsia toiminnan yleisen tehokkuuden nimissä. Silloin yleensä poistuvien toimipisteiden osaaminen siirretään päätoimipaikoille. (Jaakkola, Henno & Linna 2010)

Tällaisia osaamisen keskittämisiä on nähty paljon viime aikoina Suomenkin markkinoilla. Esimerkkinä Taloussanomien pörssitiedote 1.9.2010.

”Lehdistötiedote 1.9.2010 9:50

Sanoma-konserni keskittää tietotekniikkapalvelujaan. Järjestely kattaa tietyiltä osin konsernin kaikki Suomen toiminnot sekä optiona osan Baltian toiminnoista.

Suomen mittakaavassa merkittävä järjestely toteuttaa Sanoman strategiaa jatkuvasti kehittää organisaatiota sekä hakea kustannussäästöjä ja synergiaetuja eri toiminnoista.

”Tietotekniikkapalvelujen keskittäminen maatasolla paitsi tehostaa ja yhdenmukaistaa toimintatapojamme, myös tekee jaettujen palvelujen tuottamisen mahdolliseksi”, sanoo Sanoman tietohallintojohtaja Päivi Hokkanen” (Taloussanomat 2010)

Kolmas syy osaamisen siirtoon, joka on monesti edellisenkin syyn takana, on kustannusten optimointi kilpailukyvyyn tehostamiseksi. Selvimmin tämä syy näkyy, kun karsitaan kustannuksia siirtämällä osa tehtävistä halvemmän kustannustason maihin tai ulkoistamalla tehtävät alihankkijalle tai vuokratyövoima- palveluyrityksille.

4.2 Osaamisen siirtäminen

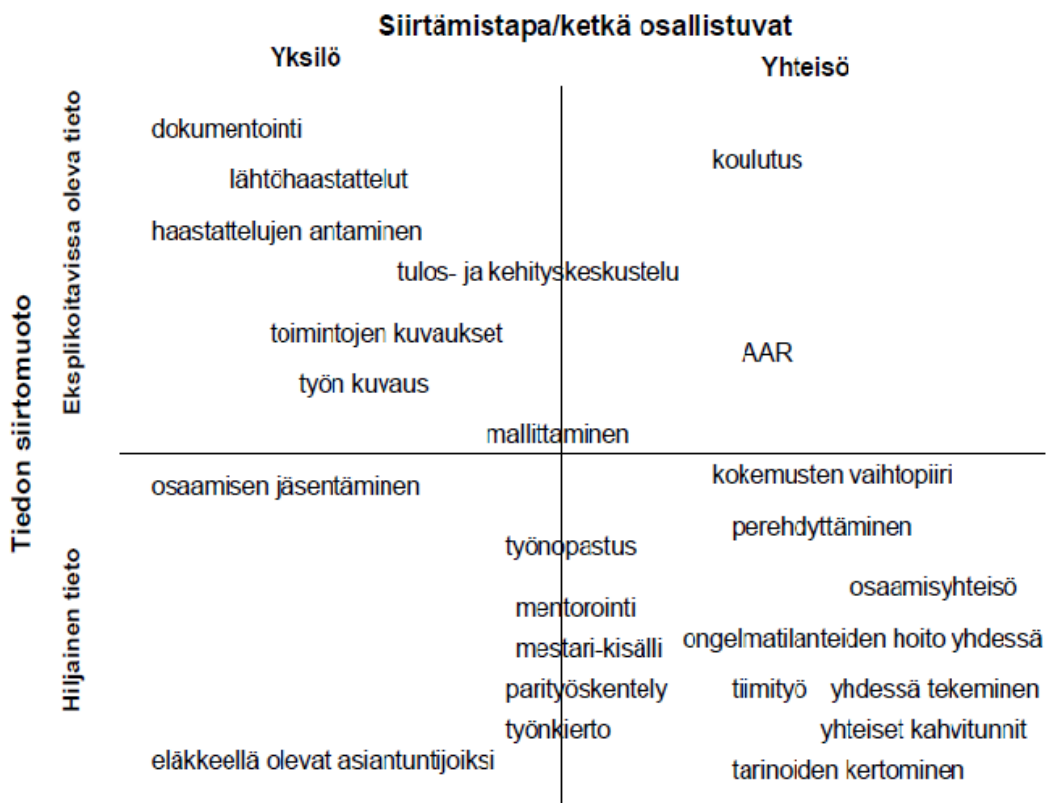
Siirrettävä osaaminen eli kompetenssi jaotellaan kahteen eri osa-alueeseen; organisaatio-osaamiseen sekä henkilökohtaisten tietojen ja taitojen siirtämiseen. (Koskinen & Pihlanto 2006)

Organisaatio-osaamisella tarkoitetaan organisaation toimintatapoihin, sääntöihin, yhteisösuhteisiin ja arvoihin liittyvää osaamista. Organisaatio-osaamiseen liittyy myös kiinteästi yhteisöllisyys: tehtäviimi ja yksilö muodostavat osaamisen, osaaminen ei siis muodostu pelkästään yksilötasolla. Tämän osaamisen siirto ei aina ole selkeää tai välttämätöntä, jos vastaanottava organisaatio on täysin erilainen esim. eri kansallisuutta. Tiedon siirto voi johtaa konflikteihin ja väärinkäsityksiin, jos se ei ole perusteltua ja siirtoa ei ole suunniteltu huolella.

Henkilökohtaisella osaamisella puolestaan tarkoitetaan yksilön omaa koulutusta ja työkokemusta tai työtehtävää. Oman osaamisen siirrossa ei aina ole helppoa erottaa oma työtehtävä ja omat toimintatavat organisaation toimintatavoista. Monesti ongelmia

tuottaa myös se, että työtehtävä on osa suurempaa prosessia, jonka osa-alueet ovat epäselviä siirtoa vastaanottavalle.

Kuvassa 2 on esitetty osaamisen siirtämisen erilaisia tapoja. Siirtomenetelmät vaihtelevat siis suuresti sen mukaan siirretäänkö organisatorista vai henkilöosaamista. (Valtiokonttori 2007)



Kuva 2. Osaamisen siirtomenetelmät suhteessa siirrettävän tiedon muotoon ja siirtämiseen osallistuviin henkilöihin (Okkonen 2006)

CT-prosessissa pyritään siirtämään kaikki organisaatiossa oleva tieto, joka liittyy siirrettävään työprosessiin sekä henkilötason tieto, joka oleellisesti liittyy siirrettävään työtehtävään. Kaikkia siirrettäviä asioita ei välttämättä kuitenkaan pystytä tunnistamaan eikä välttämättä siirtämään vaikka olisi tunnistettukin.

Monesti siirretään myös asioita, joita ei ole välttämätöntä ja joka on jopa haitallista siirtää uuden toimivan yksikön tai yksilön sekä yrityksen strategian kannalta ajateltaessa (Koskinen & Pihlanto 2006). Tämän takia oikean siirrettävän osaamisen kartoittaminen on tärkeää. Myös osaamisen siirtämismenetelmän valinta ei ole välttämättä aivan yksinkertaista. Tämän vuoksi kumpikin osa-alue olisi tarpeellista tehdä tavoitteellisesti.

Kunakin organisaation lähestyminen tiedon siirtämiseen ja kartoittamiseen on omanlaisensa, eikä sitä tämän vuoksi tulisi tehdä liian kapeasti esimerkiksi keskittymällä ainoastaan tietojärjestelmiin. (Okkonen 2006)

4.3 Haastattelut

Uuden menetelmän kehitystyö aloitettiin kartoittamalla ne avaintekijät, joita tarvitaan onnistuneen CT-projektin läpiviemiseksi. Haastatteleamalla CT-prosessiin osallistuneilta eri sidosryhmiä (projektipäälliköt, esimiehet, alaiset (projektityöntekijä)) saatiin kerättyä tutkimuksen empiirinen aineisto. Haasteltavien valinnassa pyrittiin mahdollisimman kattavaan otokseen projektissa toimineista henkilöistä. Haastattelun otos oli pieni, mutta riitti antamaan kuvan ongelmakohdista. Haastateltavien CT-projektikokemukset olivat joko kansallisia ja/tai kansainvälisiä. Haastatteluilla selvitettiin haastateltujen näkemyksiä CT-prosessin johtamisen ja prosessin läpiviennin nykytilasta. Haastateltavien annettiin myös esittää omia kehittämisideoitaan siitä, miten CT-prosessia voitaisiin kehittää.

Haastatteluissa haastateltaville esitettiin seuraavanlaisia kysymyksiä:

1. Millaisia syitä yleisesti ottaen yrityksellä on osaamisen siirtoon (Competence Transfer, CT)?
2. Mitä tekijöitä/näkökulmia (organisaatio, kulttuuri, prosessit ym.) tulisi mielestäsi huomioida CT:n suunnittelussa. Miksi?
3. Millaisia riskejä ja haasteita näet CT-projektin läpiviennissä?
4. Mikä niistä on ollut mielestäsi haastavin?
5. Minkä tyyppisissä CT-projekteissa olet ollut mukana? (Ulkoinen CT, sisäinen CT, suunnittelu ym.)
6. Mitä toivoisit CT-projektin/prosessin suunnittelijan ottavan huomioon suunnitellessaan prosessia, kun mietitään sitä sinun asemastasi (esimies, työntekijä, projektipäällikkö)?
7. Mitä koulutusta sait projektia varten?
8. Oliko siitä hyötyä? Koitko, että olisit tai joku muu projektissa olisi tarvinnut lisää tai muunlaista koulutusta tai ohjeita?
9. Vapaa sana

Tutkimuksen perusteella onnistuneen CT-projektin avaintekijöiksi osoittautuivat yritys- ja organisaatiokulttuuri, kansainväliset työympäristöt, työntekijöiden osaaminen ja

alastaidot, toimintamallit ja -prosessit, vastuun siirto projektissa, riskit sekä muutoksen hallinta ja johtaminen työorganisaatiossa.

Haastatteluista kävi selvästi ilmi esimiehen ja alaisen eriävät näkemykset siirron suorittamisesta ja siirron syistä. Esimiehille oli annettu jonkinasteista **koulutusta**, mutta alaisille ei. Alaiset katsoivat, että he olisivat tarvinneet koulutusta siirron suorittamiseen. Esimiesasemassa olevat näkivät siirron laajemmin ja ymmärsivät muutkin kuin kustannussäästöihin perustuvat perustelut siirroille. Alaiset taas olivat paremmin perillä **kulttuureiden ja organisaation** vaikutuksista siirtoon. Alaisille **riskit** liittyivät osaamisen siirtoon, kun taas esimiehille aikatauluihin ja liiketoimintaprosesseihin. Alaiset ottivat herkemmin kantaa **vastuunsiirtämiseen ja toimintaympäristön** toimimiseen sekä **kommunikaatio**-ongelmiin. Osa haastateltavista katsoi, että nykyinen **osaamisprosessi** oli huonosti kuvattu, mikä aiheutti ongelmia omassa ja vastaanottavassa organisaatiossa. Myös osa haastateltavista oli sitä mieltä, että **huonosti johdettu osaamisen siirto** oli aiheuttanut **motivaation puutetta** ja osan työtekijöiden irtisanoutumisista prosessin aikana.

4.4 CT-prosessin läpiviennin suunnittelussa huomioitavat tekijät

Moni tekijä vaikuttaa CT-prosessin läpivientiin ja sitä kautta sen suunnitteluun. Seuraavissa aliluvuissa on esitelty tekijöitä, jotka muun muassa Tsalapatas et al. ovat **Know-how Transfer Methodologies**- artikkelissaan (Tsalapatas, Hariklia & Stav, John B. Engh, Erik 2007) maininneet tärkeäksi osaksi osaamisen siirron suorittamista. Näitä ovat mm. kulttuuri- ja osaamiserot, prosessit, organisaatiot ja pedagogiset taidot. Tekijöitä on täydennetty haastatteluaineiston ja muiden siirtomenetelmien perusteella sekä työn tekijän omista kokemuksista.

4.4.1 Organisaatiot sekä yritys- ja organisaatiokulttuuri

”Organisaatio on paikka missä ihmiset työskentelevät yhdessä, työyhteisö.”
(Sydänmaanlakka 2004, 232)

Maailmassa on monenlaisia yrityksiä, organisaatioita ja niiden toimintakulttuureja. Niitä erottaa toisistaan organisaatiokulttuurin lisäksi organisaatorakenteiden erilaiset ulottuvuudet eli tapa toimia, johtaa ja tehdä työtä. Lämsän ja Hautalan mukaan nämä

ulottuvuudet on jaoteltu viiteen eri osioon; työnjako, ohjaus- ja valvontaketju, valvontajännite, keskittämisen ja hajauttamisen aste sekä muodollisuuden aste (Lämsä & Hautala 2004).

Työn jaolla tarkoitetaan organisaatiossa niitä ratkaisuja, jotka määrittelevät miten työ on jaettu eri osatehtäviin yrityksissä, esim. myynti, markkinointi, tuotanto, logistiikka. Se kertoo myös sen, mitä yksilön edellytetään tekevän omassa työssään. Onko työ pitkälle erikoistunutta yksinkertaista liukuhihnatyötä vai vaatiiko se moniosaamista, jolloin työntekijän oletetaan osaavaan monta erilaista työtä. (Lämsä & Hautala 2004)

Moni ”vanhan ajan” tehdastyö Suomessa oli yksinkertaista liukuhihnatyötä. Tämän päivän globaali markkinatalous vaatii kuitenkin yrityksiltämme moniosaajia, koska osaltaan jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa työtä tehdään yhteisöissä. Toiminta on usein projektimuotoista, ja tehtävät vaihtelevat paitsi projektien välillä, myös yhden hankkeen sisällä tehtävästä toiseen. Työn jako muuttuu ja tämän vuoksi uusia taitoja on opeteltava läpi työuran. (Malone 2010)

Työn jakoperusteet ovat usein hyvin organisaatio- ja kulttuurisidonnaisia ja ne vaikuttavat paljon siihen, miten uusi prosessi ja sen työnjako saadaan istutettua uuteen organisaatioon.

Ohjaus- ja valvontaketjulla tarkoitetaan niitä periaatteita, jotka kertovat kuka vastaa ja kenelle organisaatiossa. Se sisältää kunkin työntekijän aseman tuomat oikeudet ja velvollisuudet työtä tehdessä. (Lämsä & Hautala 2004)

Tämä organisaatiotekijä ja sen vaikutukset CT-projektin onnistumiseen ovat suurimmillaan silloin, kun osaamisen siirtoa tehdään kansainvälisessä organisaatiossa tai toiseen organisaatioon, jolla on eri kulttuuritausta.

Valvontajännite kertoo siitä, montako alaista kullakin esimiehellä on. Suurien valvontajännitteen omaavassa yrityksessä esimiehellä on monta alaista, kun taas pienen valvontajännitteen omaavassa vain muutamia. Suuri jännite tarkoittaa yleensä organisaatiomuotoa, jossa on vähän hierarkiaportaita. (Lämsä & Hautala 2004)

Keskittämisessä ja hajauttamisessa on taas kyse vallan jaosta. Joissakin organisaatioissa ylin johto tekee kaikki ratkaisut, joissakin puolestaan on päätöksen teko

hajautettu hyvin alas organisaatiota. Ensimmäistä organisaatiomallia kutsutaan keskitetyksi ja jälkimmäistä mallia hajautetuksi. (Lämsä & Hautala 2004)

Tänä päivänä yritysten toimintamallit kehittyvät teollistuneissa maissa entistä hajautetummiksi organisaatioiksi. Kun tehtävät kehittyvät yksilöllisistä yhteisöllisiksi, rutiininomaisista vaihteleviksi ja konkreettisista abstrakteiksi, muuttuvat myös niiden johtamistavat. Päätöksentekoa hajautetaan siten organisaation kaikille tasoille ja osastoille. (Malone 2010)

Jotta voidaan suunnitella parhaiten tiedonkulku CT-projektissa, osaamisen siirron kohteena olevan organisaation valvontajännitteen sekä hajauttamisen tai keskittämisen laadusta on hyvä olla tietoinen. Väärinkäsityksiä voi tulla etenkin, jos oletetaan näiden organisaatorakenteiden olevan aina samanlaisia. Oletus aiheuttaa usein tarpeetonta kitkaa ja tietokatkoja, jotka viivyttävät ja vaikeuttavat CT-projektin onnistumista.

Organisaation muodollisuusaste viittaa siihen, missä määrin organisaatiossa oletetaan noudatettavan kirjallisia ja kirjoittamattomia sääntöjä ja määräyksiä. Mikäli organisaatio on kovin muodollinen, kullakin työntekijällä on vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, mitä hän tekee, miten ja milloin hän työnsä tekee. Tähän vaikuttaa yleensä paljon kansalliset kulttuurierot. Suomessa muodollisuusaste on kansan keskuudessa jo ihan erilainen verrattuna esim. Aasian maihin. (Lämsä & Hautala 2004)

Muodollisuusaste on hyvä ottaa huomioon suunniteltaessa CT:n viestintää ja viestintäkanavia sekä kanavia, joiden kautta osaamista siirretään.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan määrätyn ihmisyhteisön tapaa ajatella ja toimia. Niihin liittyy olennaisesti yrityksen ja sen työntekijöiden arvot, normit, tabut ja erilaiset roolit (Juuti 2006). Arvot määrittelevät sen, mitä yhteisesti pidetään tärkeänä ja tavoiteltuna. Normit antavat työyhteisön jäsenille mallin tai ohjeita siitä, mikä on työyhteisössä sopivaa käyttäytymistä ja mikä ei. Se luo myös ihmisten välille yhteistoimintaa. Tabut ovat taas niitä asioita ja ilmiöitä, joita ei ”ääneen” saa sanoa. Huumori, politiikka ja uskonto sisältävät paljon erilaisia tabuja kaikissa kulttuureissa. (Lämsä & Hautala 2004)

Roolit ovat tässä yhteydessä erilaisia käyttäytymismalleja. Esimerkiksi esimiehen odotetaan käyttäytyvän tietyllä tavalla. Organisaatiokulttuureihin saattaa kuulua myös

ns. sankarit, kuten meidän suomalaisten tuntema talousvaikuttaja Jorma Ollila (Lämsä & Hautala 2004). Hänen ollessaan Nokian toimitusjohtajana vuosina 1992–2006 yhtiö nousi mitään sanomattomasta firmasta maailman johtavaksi ja suurimmaksi matkapuhelinyhtiöksi.

Organisaatiokulttuurit voidaan jaotella seuraavanlaisiksi kokonaisuuksiksi (Peltonen 2007):

Klaanikulttuurissa toimitaan joustavasti. Organisaatio on keskittynyt yhtenäisyyden ja identiteetin ylläpitämiseen. Yhteisöllisyys ja toisten palveleminen ovat keskeisiä arvoja.

Hierarkiakulttuuri yhdistää sisäisen yhtenäisyyden ja sisäisen vakauden tavoittelun.

Adhokratia panostaa organisaation ja ympäristön kohtaamisiin eri yhteyksissä. Latinan *ad hoc* tarkoittaa tilapäistä, tarkoitukseen sopivaa. Adhokratialla tarkoitetaan johtamistapaa, joka korostaa joustavia projektimaisia rakenteita ja tiimityötä.

Markkinakulttuuri keskittyy menestymään suhteessa ulkoisiin kilpailijoihin. Sisäisesti markkinakulttuuri korostaa tuloksellisuutta, päämääriä ja voittajien palkitsemista.

Yritysjohto voi yrittää vaikuttaa organisaatiokulttuuriin myös eri tavoin. Seuraavassa on esitelty viisi eri mahdollista tapaa vaikuttaa organisaatiokulttuuriin (Peltonen 2007):

- Organisaation arvojen tiivistäminen naseviin lausahduksiin (Nokian “Connecting people”, Giganttiin ”Se nyt vaan on niin tyhmää maksaa liikaa”).
- Rituaalien ja seremonioiden korostaminen (yrityksen juhlat)
- Organisaatiolle ominaisen kielen käyttäminen (slangit)
- Yrityksen historiaa koskevien sankaritarinoiden kertominen (Nokian ensimmäinen GSM puhelu Tampereella)
- Arvojen virallinen luettelointi esimerkiksi ydinarvojen luetteloksi

Edellä mainitut organisaatioiden ulottuvuudet ja erilaisten organisaatioiden kulttuurit vaikuttavat oleellisesti osaamisen siirtämiseen. Monesti työn erilaiset tavat toimia, johtaa ja tehdä työtä aiheuttavat konflikteja CT-projektin aikana, jos osaamisen siirtäjillä ei ole kunnon tietoa organisaatiosta, jolle osaaminen siirretään. Eri kulttuurien analysointiin on kehitetty useita eri malleja, joista tunnetuimmat ovat kehittäneet Lewis (Lewis 2005) ja Hofstede (Hofstede&Hofstede 2004).

Erään haastateltavan näkemys oppimiskohteen vaikuttavista tekijöistä:

”Oppimiskohteen tuntuu vaikuttavan hyvin paljon kokemus ja se, onko koulutettavilla henkilöillä esim. saman yrityskulttuurin tausta. Useimmissa tapauksissa oppimiskohteus yliarvioidaan, mutta olen ollut mukana myös projektissa, jossa osaaminen siirtyi selvästi oletettua nopeammin. Tässä ennakoitua paremmin tapahtuneessa CT:ssä pääsyy oli varmasti se, että uudella tiimillä oli pitkä kokemus saman firman palveluksessa samankaltaisissa projekteissa. Lisäksi koulutus oli laadultaan hyvää, ja uusi tiimi otettiin heti mukaan päätöksentekoon yms. (Siirto oli yhden maan sisällä uudelle paikkakunnalle. Lisäksi työtä tehtiin jo valmiiksi useammalla eri paikkakunnalla, joten ”etätiimiläisiin” oli totuttu.)” (Osastopäällikkö)

4.4.2 Kansainväliset työympäristöt

Moni yritys on tänä päivänä laajentunut eri maihin ja sisältää erilaisen yrityskulttuurien lisäksi kansallisia piirteitä, jotka vaikuttavat CT-projektin onnistumiseen. Kulttuurierot monikulttuurisissa tiimeissä voivat aiheuttaa monia viestintäongelmia ja sitä kautta väärinkäsityksiä. Suomalaiset ovat yleisesti ottaen hyvin suoria kommunikoinnissaan. Saksalaiset taas ovat ystävällisiä ja suoria henkilökohtaisissa suhteissaan, mutta kohteliaita ammattiasioissa. (Mikluha 1998)

Tällainen erilainen kommunikointikäyttäytyminen saattaa aiheuttaa ongelmia CT-projektissa. Saksalaiset mahdollisesti loukkaantuvat suomalaisten suoruudesta. Saksalaisten keskuudessa suomalaisen esimiehen tyly viesti työn toimimattomuudesta ja tavaran toimitusten hitaudesta saatetaan kokea hyvinkin negatiivisena asiana, ei rakentavana asiana. Suomalaisen suoruus voi aiheuttaa myös ongelmia kiinalaisten kanssa toimiessa. Kiinalaisen mielestä kasvojensa menettäminen suorien moitteiden yhteydessä on pahinta, mitä ulkomaalainen voi tehdä. Kasvojen menettämisen pelko yleensä aiheuttaa myös sen, että kiinalainen vähättelee asiaa, kun asiat menevät pieleen, eikä kerro suoraan totuutta. (Mäkilouko 2003)

On hyvä tuntea kunkin kansallisuuden ominaispiirteet, kun suunnittelee työn siirtoa. Moni asia voi tarkoittaa eri asioita eri kulttuureissa. Myös omien kansallispiirteiden tuntemus on eduksi luotaessa kulttuurien välistä luottamusta. Tietoisuus oman ja toisen kulttuurin eroista ja se, että pystyy tunnistamaan nämä erot, on ensimmäisiä askelia kohti yhteisymmärtämystä kulttuurien välille. Ymmärrys luo tullessaan myönteisen työskentelyilmapiirin, mikä helpottaa osaamisen siirron onnistumista. Organisaatio oppii myös uusia tapoja ratkaista ongelmia ja tehdä työtä, jos se osaa käyttää

kulttuurierojen ymmärtämystä hyväkseen ja haastaa omat näkemyksensä ”oikeasta” tavasta ratkaista haaste. (Bibikova & Vadim 2010)

4.4.3 Työntekijöiden osaaminen ja alaistaidot

Alaistaidot ovat niitä taitoja, joita alainen tarvitsee pärjätäkseen työyhteisössä. Yleisesti ottaen sellaisiksi määritellään mm. tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen. Alaistaitoihin kuuluvat niin ikään omasta ammatillisesta osaamisesta huolehtiminen sekä kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. (Arvassalo 2006)

Näiden alaistaitojen lisäksi CT-projektissa oletetaan osaamistaan siirtävällä työntekijällä olevan pedagogisia taitoja. Pedagogiikalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tapaa, jolla osaamisen siirto-opetus järjestetään, sekä sen näkemyksellisiä periaatteita (organisaatio- ja kulttuurierot) ja aikatauluttamista. Näitä taitoja ei valitettavan usein työntekijöillä entuudestaan ole. Tästä syystä moni ammattilainen, jolla on vahva ammattipätevyys, ei aina ole paras opettamaan osaamistaan toiselle. Olisikin hyvä, jos CT-projektin suunnittelussa osattaisiin ottaa huomioon pedagogisen osaamisen puute.

Monessa CT-projektissa koulutetaan esimiehiä johtamaan muutostilanteita ja viemään eteenpäin projektia, mutta unohdetaan alaisille annettavan koulutuksen tarpeellisuus. Alaisten kouluttaminen motivoi työntekijöitä muutostilanteessa ja kartoittaa samalla alaisten olemassa olevaa osaamista. Näitä tietoja voidaan siirtoprojektin aikana käyttää myös hyödyksi, mikäli alaisia tarvitsee jatkokouluttaa uusiin tehtäviin.

Haastateltavien mietteitä alaistaitojen kouluttamisesta:

”Mahdollisesti olisi ollut tarpeen lyhyt ”kouluttajakoulutus” tärkeimmille henkilöille, jotka osallistuvat kouluttamiseen.” (Suunnittelija)

”Eryityisesti CT:hen liittyvää täsmäkoulutusta en saanut ollenkaan, mutta yleisiä esimiestaitoihin, kouluttamiseen ja muutosjohtamiseen liittyvää koulutusta on ollut tarjolla runsaastikin.” (Projektipäällikkö)

”Itse en saanut koulutusta CT:n läpivetoon enkä tiedä kuinka moni muukaan sitä sai, sillä sain ”opettamisesta” palautetta henkilöiltä, joille oli jo muiden työntekijöiden toimesta opetettu asioita, kun olin oman osa-alueeni toiminnoista pitänyt koulutuspäivän. He kertoivat minulle, että ensimmäistä kertaa opettaminen oli käsitelty varsinaista työn tekoa ja työtä oli tehty käytännössä, eikä vaan oltu pidetty kalvosulkeisia tunti tolkulla.” (Projektityöntekijä)

”CT managerit olisivat varmaan tarvinneet jotain koulutusta, koska CT:n alkua ei sujunut kauhean hyvin ja kukaan ei ollut perillä mitä milloinkin tapahtuu. Mitään varsinaista suunnitelmaakaan ei tainnut olla...” (Projektityöntekijä, expatti)

4.4.4 Osaamisen toimintamallit ja –prosessit

Ennen osaamisen siirron alkua koko siirrettävä osaaminen olisi syytä olla hyvin kuvattuna prosessimielessä. Prosessi on jatkuva sarja suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen. Prosessin toteuttaminen ja prosessin mukaisesti toimiminen voi viedä aikaa, tilaa, vaatia resursseja tai asiantuntemusta. Prosessissa tapahtumat ja suoritteet toistuvat samankaltaisina jostain määritellystä näkökulmasta tarkasteltuna. Prosesseja voivat olla tuotteen valmistus, laadunparantaminen tai tuotteen myynti. Prosessi eroaa projektista siinä, että projektilla on alkua ja loppu. (Pelin 2009)

Usein olemassa olevalla organisaatiollakaan ei ole kunnollista kuvaa osaamisprosessin vaiheista varsinkin silloin, jos se koostuu monista pienistä palasista ja toiminnoista. On myös hyvä kuvata ne toiminnot, joita ei normaalisti kuvattaisi prosessiin, kuten työntekijöiden tapa siirtää tietoa prosessin aikana. Jos organisaatiolla ei ole kunnollista kuvaa osaamisesta, osaamisen siirtäminen ja siirtämisen suunnittelu on erittäin vaikeaa. Siirto vaikeutuu vielä entisestään, jos työ on jatkuvaa prosessia ja se tarvitsee siirtää pala kerrallaan niin, että toiminnot jatkuvat uudessa ja vanhassa työpisteessä.

Erään haastateltavan mielteitä työyhteisöjen eroista CT:ssä:

“Kulttuurierot on varmaan otettu jollain tapaa huomioon CT:ssä, mutta toimintamallit organisaation sisällä eroaa suomalaisesta tavasta toimia, tai ehkä paremminkin suomalainen toimintamalli eroaa muiden maiden toimintamalleista... Ainakin oman kokemuksen perusteella suomalainen voi työskennellä melko vapaasti/itsenäisesti ilman tarkkaa prosessia/ohjausta, kun taas esim. puolassa projektipäällikön (tai jotain muuta vastaavaa) asema on huomattavasti merkittävämpi.” (Expatti)

4.4.5 Vastuun siirto projektissa

Vastuun siirto CT-projektissa ei aina ole yksiselitteinen varsinkin, jos siirtoprojektissa ei ole määritelty kriteerejä ja mittareita, joiden perusteella vastuu osaamisesta ja työstä siirtyy kokonaan vastaanottavalle organisaatiolle.

Kriteeristön ja mittariston luominen on erittäin tärkeää vaihe siirtoprojektin suunnittelussa. Se edesauttaa aikatauluissa pysymistä ja siirron tekijän kouluttamista ja mahdollista sopeuttamista uuteen työnkuvaan. Siirron edetessä olisikin tärkeää jatkuvasti verrata edistymistä olemassa oleviin mittareihin ja sen perusteella tarkistella projekti-aikataulussa pysymistä. Mikäli aikataulu näyttää lipsuvan, voidaan tarvittaessa lisätä toimenpiteitä, jolla saadaan aikataulu jälleen järkeväksi.

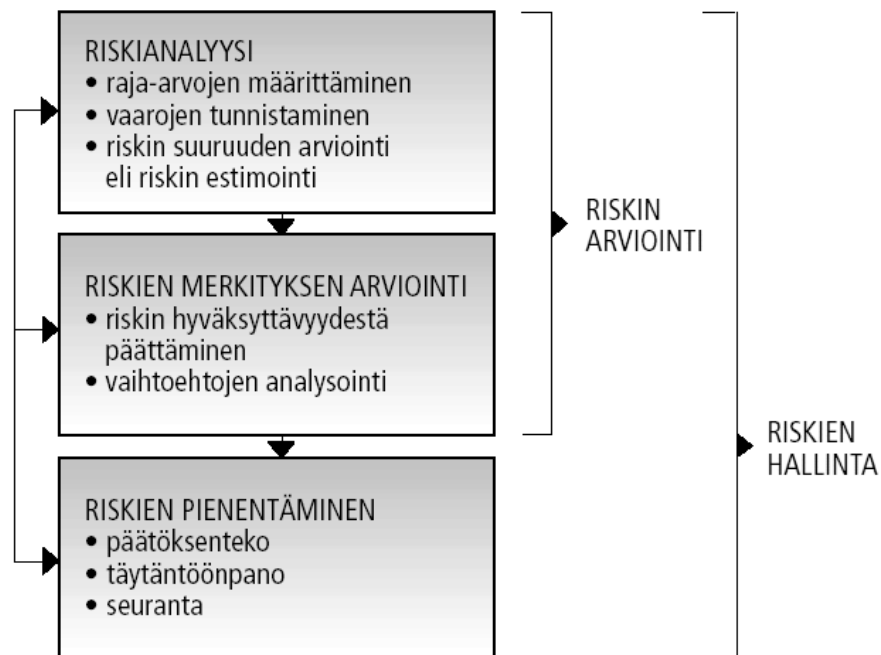
4.4.6 Riskit

Riski on vahingon mahdollisuus. Lähes kaikki riskit ovat ihmisten aiheuttamia ja siksi niihin voidaan vaikuttaa ja varautua sekä suojautua. Riskeissä ei ole kyse kohtalosta, vaan arkipäivän pienistä asioista. Jos riskeihin ei ole osattu, huomattu tai ehditty ajoissa kiinnittää huomiota, ne pääsevät yllättämään. Pienetkin häiriöt voivat käynnistää tapahtumaketjun, joka uhkaa koko CT-projektin onnistumista. Riskejä otetaan usein myös tietoisesti ja harkiten, esimerkiksi ajan ja vaivan säästämiseksi. Riski voi liiketoiminnassa olla myös mahdollisuus. Yritystoiminta edellyttää järkevää riskien ottamista. (Pelin 2009)

Mahdollisia riskejä CT-projektissa on monia. Esimerkkinä riskeistä voidaan mainita muun muassa viestintä- ja kommunikaatio-ongelmat, henkilöstön osaaminen ja motivaatio-ongelmat sekä aikataulun pettäminen.

Hyvään projektisuunnitelmaan kuuluu mahdollisten riskien ja ongelmien kartoitus. Aina ei kuitenkaan voida ennakoida kaikkia riskejä. On kuitenkin arvioitu, että suhteessa käytettyyn riskien kartoitusaikaan, potentiaalisten ongelmien ennakointi on säästänyt työaika ja rahaa. (Pelin 2009)

Kuvassa 3 on esitetty riskienhallinnan osa-alueet projektissa. Riskienhallinnalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa riskien tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja pienentämiseksi (Työsuojeluhallinto 2010).



Kuva 3. Riskienhallinnan osa-alueet (Työsuojeluhallinto 2010)

4.4.7 Muutoksen hallinta ja johtaminen työorganisaatiossa

Yleensä työntekijät, jotka ovat valmiita riskipanostuksiin, tekemään turhalta tuntuvaa työtä ja valmiita epäonnistumisiin, tuntevat, että he voivat vaikuttaa työhönsä ja, että heillä ja heidän työpanoksellaan on merkitystä kokonaisuuden kannalta. He luottavat esimiehiinsä sekä näiden avoimuuteen ja rehellisyyteen muutostilanteissa. He eivät tunne oloaan uhatuksi, eikä heillä ole vääriä mielikuvia siitä, mihin suuntaan työyhteisö muutostilanteessa on menossa.

CT-prosessissa johtamisen haasteena on usein työntekijöiden epävarmuus CT-prosessin aiheuttamasta tuloksesta, sillä osaamisen siirtäminen on aina muutos. Moni ihminen kokee väistämättä epävarmuutta tulevista muutoksista varsinkin, kun kyseessä on oma työ, joka siirretään toiselle osapuolelle. Muutoksen esteenä voivat olla väärät mielikuvat, omien etujen menettämisen pelko, uusien ratkaisujen arvioidut riskit, hyviksi havaitut vanhat toimintatavat ja/tai esimerkiksi epäily tarpeellisten resurssien puutumisesta. Yrityksen kehittyminen kuitenkin vaatii yleensä muutosta ja sitä kautta työntekijöiltä uskallusta muuttua. (Vilo 2009)

Miksi kaikki voi kuitenkin mennä pieleen CT-prosessissa? Miksi innostunut ja innovatiivinen organisaatio voi kadottaa ”itsensä” CT-projektin edetessä? Selitys on

yleensä yksinkertainen - Muutoksen johtaminen on suoritettu huonosti tai sitä ei ole ollenkaan.

”On sanottu, että suurin osa muutoksista epäonnistuu. Lisäksi muutostilanteessa työtehtäviin käytetty aika vähenee jopa 75 %. Tämä tarkoittaa sitä, että muutos on johdettava – muuten se on kaaos.” (Mercuri Online 2008)

Mitä sitten tarkoitetaan muutoksen johtamisella? Mitä se edellyttää ja mitkä ovat sen haasteet innovoinnin ja kehityksen hedelmällisen maaperän säilyttämiseksi?

Avoimuus, läpinäkyvyys; pysyäkseen mukana muutosvauhdissa organisaatioiden toiminnan on oltava avointa ja läpinäkyvää. Se kuitenkin edellyttää kaikkien työntekijöiden sitoutumista näihin tavoitteisiin. Tämä on monessa organisaatiossa todellinen haaste. Vanhat organisaatiomallit, joiden jäykkyys ja arvovaltakysymykset estävät avoimuuden, ovat todellinen kompastuskivi muutoksen toteutumiselle. Töiden uudelleenorganisointi, hierarkian vähentäminen, yhteistyön lisääminen eri toimijoiden välillä, kehittäminen ja ihmisten töiden liittäminen saumattomasti yhteen lisäävät avoimuutta työpaikoilla (Vilo 2009). Avoimuus ei aina myöskään ole itsestänselvyys edes ”matalakynnyksisessä” matriisiorganisaatiossa. Joskus työ on niin ”salaista”, että muutoksista kerrotaan vasta viime hetkellä, jolloin työntekijät eivät ehdi sopeutua muutokseen. Tämä jos mikä tappaa innovatiivisen organisaation ja johtaa muutosvastarintaan. Vaikka organisaatio olisi muutokseen tottunut, avoimuttomuus voi johtaa luottamuspulaan. Ilmiötä voidaan kutsua myös mielekkyyisperiaatteeksi. Jos ihmiselle ei ole selvitetty tarpeeksi avoimesti ja ajoissa, miksi muutos tapahtuu ja miten muutoksen edut ovat haittoja suuremmat, ihmisten on vaikea ymmärtää muutosta ja hänen on vaikea työskennellä muutoksen puolesta. Työntekijöiden on ymmärrettävä myös paikalleen jäämisen uhka (ulkopuolelta tulevat muutospaineet) – Jos emme uusiudu, meillä ei ole enää töitä (Ek 2009).

Joustavuus ja sallivuus; vapaata keskustelua haasteista ja kokemuksista, tiedon ja osaamisen jakamista. Tämä voi olla monessa organisaatiossa vaikeaa, vaikka yhteistyötä tehdäänkin saman lopputuloksen aikaansaamiseksi yli oman organisaation rajojen. Johtaminen ja organisaatorakenne eivät tue aina avointa kanssakäymistä. Kehittämisprosessien ja verkostojen johtamiseen ei aina kiinnitetä riittävästi huomiota, koska johtamista ei ole totuttu näkemään organisaatioiden välisen toiminnan osana: ”enhän minä voi niille mennä sanomaan, mitä niiden pitäisi tehdä...” (Sotarauta & Lakso 2000). Muutoksessa tämä organisaatioiden välinen kuilu vaikeuttaa muutosta.

Luottamus; avoin ilmapiiri ei synny ilman luottamusta. Miten muutoksista viestitään yrityksen sisällä ja erilaisille sidosryhmille? Herättääkö viestintä luottamusta? Otetaanko työntekijät mukaan muutokseen vai tungetaanko vain valmiiksi annettuun muottiin? Kuten huomataan tässäkin kohtaa, moni asia liittyy ketjuna toiseen. Suurten muutosten, kuten tietojärjestelmä uudistusten tai töiden siirto ulkomaille, onnistumisen edellytyksenä on aktiivinen viestintä eri osapuolien välillä. Viestintä siis luo avoimuutta ja luottamusta. Viestinnän parantamiseksi ihmiset, jotka ovat muutoksen keskellä, tulisi ottaa mahdollisimman varhain mukaan muutoksen suunnitteluun, jotta itsenäisyysperiaate toteutuisi - "minä itse ja minun vapauteni valita" on tärkeä motivaation kannalta. (Ek 2009)

Edellisiä perusteita muutoksen onnistumiselle voidaan myös tarkastella kriittisen massan kannalta. Kriittisen massan edellytyksenä on siis edellä mainittu mielekkäisyysperiaate ja itsenäisyysperiaate. Kolmantena on tuen ja palautteen tarve. Se, että minä ja työni olemme tärkeitä ja arvostettuja myös muiden mielestä. Johtamalla muutos väärin voidaan siis torpedoida nämä kriittisen massan edellytystekijät hyvinkin tehokkaasti. (Ek 2009)

”Medici ilmiö” -kirjassa onkin osuvasti sanottu; ”Ehkä tärkein välimaastossa menestymisen edellytys on motivaation säilyttäminen. Jos motivaatiosi säilyy, pystyt toipumaan virheistä ja pitämään ideasta kiinni, kunnes koittaa menestyksen aika. Jos kadotat motivaatiosi, täydellinen epäonnistuminen on miltei väistämätön.” (Johansson 2005, 182)

5 Competence Transfer -projekti

Kuten edellä on mainittu, johtamalla muutos väärin ja valitsemalla siihen väärät menetelmät voidaan torpedoida nämä kriittisen massan edellytystekijät hyvinkin tehokkaasti. Tässä luvussa käydään läpi eräs CT-projekti, jossa olin läsnä. Kyseinen projekti on tyypillinen esimerkki epäonnistuneesta siirtoprojektista. Siirto tapahtui Puolaan, jossa työtä tekevää organisaatiota alettiin rakentaa uusista ja organisaatiossa jo olleista työntekijöistä. Toimin projektissa yhtenä alaisena, joka siirsi työnsä usean projektin osalta Puolaan. Toimin myös pitkään puolalaisten ja suomalaisten 'help deskinä' ja hoidin osaamisen siirron tukitoimintoja. Minkäänlaista koulutusta tai opastusta en siirron suorittamiseen saanut. Minut irtisanottiin projektista tuotannollistaloudellisista syistä laman alussa. Projektin tämän hetkisestä tilanteesta olen saanut tietoja entisiltä työtovereiltani.

Ensimmäinen projektin epäkohta oli **huono esimiestyö**. Esimiehet olivat kokemattomia johtamaan muutosta, koska heitäkään ei ehditty/osattu kouluttaa tarpeeksi. Huonolla esimiestyöllä ja siirtoprojektin suunnittelulla kadotettiin vallinnut erittäin innovatiivinen ilmapiiri. Avoimuuden puute esimiehen ja alaisten välillä ei myöskään toiminut. Alaisia ei kuunneltu ja tilanne näytti erittäin epävarmalta, mikä aiheutti väestökadon. Alaisten irtisanoutuminen aiheutti monia hätiköityjä ratkaisuja ja vinoutuneita työkuormia. Alaisista tuntui, että johtaminen ei tukenut uutta tilannetta, sillä esimiehet eivät tienneet mitä ja miten toimia. Tyytymättömyyden napina ja hiljainen kapina täytti ennen niin joustavan, ”yhteen hiileen puhaltavan” työyhteisön. Henkilöstö ei ymmärtänyt täysin, mikä muuttuu ja mitä itseltä edellytetään esim. ammattitaidon suhteen.

Toinen siirtoprojektissa eteen tullut ongelma koski kommunikointia, mikä selittyy **kulttuuri- ja organisaatioeroilla**. Kulttuuri- ja organisaatioerojen vuoksi kommunikointi suomalaisten ja puolalaisten välillä oli vaikeaa. Monesti suomalaiset olettivat puolalaisen organisaation toimivan yhtä joustavasti, kuin mihin suomalaisten keskuudessa oli totuttu. Palautetta annettiin suoraan, mikä aiheutti kitkaa ja väärinkäsityksiä. Myös viestintä oli vaikeaa, sillä puolalaisessa organisaatiossa ei ollut tapana viestittää suoraan työntekijältä toiselle niin kuin Suomessa. Kaikille menevät viestit tuli lähettää esimiehen kautta. Tämä tuli esille vasta silloin, kun huomattiin, että

tietyt viestit eivät tavoittaneet kaikkia. Viestintä- ja aikatauluongelmaa pyrittiin ratkaisemaan ekspatriaatin eli expatin lähettämällä Puolaan. Tämä oli hyvä alku, mutta epäonnistui valitettavasti siinä, että työntekijän omat työt estivät työntekijän keskittymistä siirtoprojektin avustamiseen Puolassa. Työntekijää ei irrotettu omista projekteistaan tekemään siirtoprojektia, mikä olisi ollut ensiarvoisen tärkeää.

Kolmas hyvinkin keskeinen asia onnistuneelle CT-projektille on **osaamisen siirtovastuun ja koulutuksen huolellinen suunnittelu**. Kyseisessä projektissa osaamisen siirtovastuu ja koulutuksen suunnittelu siirrettiin alaisten vastuulle välittämättä siitä oliko alaisilla kompetenssia tai valmiuksia itse siirtoprosessin toteuttamiseen. Kommunikaatio-ongelmien vuoksi myöskään siirtoaikataulut eivät toimineet. Aikataulut olivat epäonnistuneita ja väärin ajoitettuja. Aikataulun mukaan siirrettiin toimintoja, joita vastaanottava organisaatio ei ollut valmis vastaanottamaan. Vastaanottopäästä puuttui useasti myös henkilö, joka olisi työn vastaanottanut. Organisaatio oli uusi, joten rekrytointi ei toiminut ilmeisesti suunnitellussa aikataulussa. Eräs työntekijä siirsi osaamisensa 10 henkilölle, joista loppujen lopuksi yksi hoiti tulevaa työtä ja tämän jälkeen vastuu saattoi vielä muuttua henkilöltä toiselle noin kerran kuussa. Oli hyvin vaikea tietää kenen kanssa siirtoa kulloinkin teki, kun Puolassa vastuut vaihtuivat tiuhaan.

Neljäntenä epäonnistuneen siirtoprojektin tunnusmerkkinä voidaan pitää **välinpitämättömyyttä itse kompetentin siirtäjää kohtaan**. Monesti kompetentin siirtäjällä on hyvinkin suuri epätietoisuus siitä, mitä siirtoprojektin jälkeen hänelle tapahtuu, uhkaako kenties työttömyys. Siirtoprosessin stressaavuutta lisää myös itse siirtoprojektin kesto. Kyseisessä projektissa tällaisen stressaavan tilanteen alla on voitu olla jo vuosia, koska siirtoa on jo tehty lähes kolme vuotta. Alun perin siirtoprosessi piti suorittaa loppuun kahdessa vuodessa. Nyt lähes kolmen vuoden jälkeen läheskään kaikilla kompetenttinsa siirtäjillä ei ole tietoa siitä, mitä siirron jälkeen tapahtuu. Epävarmuutta lisäävänä tekijänä työntekijät kokivat myös laman aikana tapahtuneet irtisanomiset. Osa kompetentin siirron tehneistä työntekijöistä sai lisäkoulutuksen jälkeen uusia töitä muista organisaatioista. Osa on vielä projektissa mukana expattina tai osana projektia lähinnä paikkaamassa ja tukemassa puolalaisen organisaation työtä tai projektin järjestelmäarkkitehtinä. Suunnittelutyö kun jäi vielä Suomeen.

Aikataulu venyi. Sen myötä siirtoprojekti ja sen rinnalla eteenpäin vietävät liiketoimintaprojektit venyivät. Kustannustappioiden suuruutta voi vain arvailla.

Työntekijät elävät vieläkin jokapäiväistä muutostilaa epävarmuudessa, joka ei tunnu loppuvan. Se aiheuttaa motivaation ja innovaation puutetta molemmissa organisaatioissa.

Yhteenvedoksi voidaan sanoa, että osaamisen siirrolla olisi pitänyt olla selkeä kaikilla osapuolilla (alaiset ja esimiehet, kumpikin organisaatio) tiedossa oleva toimenpideohjelma ja joustava aikataulus. Puolaan olisi pitänyt jo projektin alussa lähettää suomalainen työntekijä, joka toimii paikallisten esimiehien apuna ja huolehtii kommunikaation ja aikataulun toimivuudesta projektin aikana. Hänellä olisi pitänyt olla kattava kuva siirrettävästä osaamisesta ja prosessista, joka siihen liittyy. Hänen olisi pitänyt olla myös tietoinen kummankin organisaation tavoista ja kommunikaatiokäyttäytymisestä. Puolalainen organisaatio toimii niin kuin kiinalainen. Kasvojen menettämisen pelossa ollaan hiljaa virheistä ja aikataulu ”paniikista”, jolloin niihin on vaikea reagoida nopeasti. Yleisesti siirron aikana olisi mm. pitänyt huomioida organisaatio- ja kulttuurierot, esimiehien ja alaisten riittämätön organisaatio- ja kulttuuritietous sekä pedagogiset taidot.

Yhtenä tärkeänä onnistumisen tekijänä olisi ollut myös ns. kontaktihenkilö, johon siirron suorittajat olisivat voineet olla yhteydessä erilaisissa kommunikointi- ja ongelmanratkaisutilanteissa. Nyt siirron suorittajat joutuivat omakohtaisen kokemuksensa johdattamina tekemään omat tulkintansa asioiden kulusta ja tavoista ratkaista ongelmat.

Monia muitakin asioita olisi voitu ennakoida siirron huolellisella suunnittelulla ja asioiden ennakkoinnilla. Mikäli siirron suunnittelussa olisi käytetty menetelmää, joka kartoittaa siirrossa mahdollisesti olevat haasteet ja riskit olisi voitu säästyä monelta ongelmalta, aikatauluviiveeltä ja sen kautta kustannuksilta. Sen lisäksi olisi voitu paremmin hyödyntää hiljaista tietoa ja Suomeen jäävää osaamista muissa projekteissa.

6 Kehittämishanke

Tässä luvussa esitellään uuden menetelmän kehittämiseen johtaneita syitä sekä esitellään itse kehitetty menetelmä ja sen kolmivaiheinen prosessi. Luvussa tarkastellaan myös menetelmän etuja ja haasteet. Lopuksi pohditaan jatkotoimenpiteitä ja mahdollisia kehityskohteita.

6.1 Menetelmän kehittämiseen johtavia syitä

Osaamisen siirto on monille organisaatioille ajankohtainen haaste. Erityisen haastavaksi sen tekee se, että osaamisen siirto tapahtuu entistä useammin eri kulttuuritaustaisten organisaatioiden tai osapuolien välillä, mikä tarkoittaa erilaisia tapoja kommunikoida, erilaisia projektin managerointitapoja, organisatorisia eroja jne. Lisähaastetta tuo myös se, että globaalissa markkinataloudessa yrityksen on uudistuttava jatkuvasti sekä sisällöllisesti että menetelmien tasolla. Työn alkuvaiheessa noin vuosi sitten ei vielä puhuttu osaamisen siirrosta ja sen vaikutuksesta niin laajasti kuin nyt. Moni organisaatio ei edes ymmärtänyt tarvitsevänsä siirtomenetelmiä ja toimintatapoja, saati menetelmää kartoittaakseen osaamisen siirtoon tarvittavia tietoja. Laman myötä siirtoprosesseja on ollut enemmän ja niihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota.

CT-prosessin sisällön tutkimuksissa ja siihen liittyvistä ilmiöistä kertovissa kirjallisuudessa ja tutkimuksissa ilmeni, että konsulttifirmoissa ja kirjallisuudessa on tarjolla erilaisia menetelmiä ja valmennuksia osaamisen siirtämiseen ja, että tutkimukset ja kirjat pursuavat tietoa siitä, miten motivoidaan työntekijöitä muutokseen. Muutoksen johtamismenetelmiä on useita ja tapoja, miten toimia jopa satoja. Tutkimuksen myötä ilmeni myös, että toimintatapojen ja käsitteiden viidakosta on vaikea löytää yritykselle sopiva siirtotapa ja -menetelmä. Menetelmiä (niin johtamis- kuin siirtomenetelmä) on myös vaikea soveltaa, koska ei tiedetä niiden tapaa soveltaa omaan organisaatioon ja oman työn siirtämiseen. CT-projektien läpiviennissä moni ongelma johtuu juuri tästä.

Mallin kehitystyö aloitettiin kartoittamalla ne avaintekijät, joita tarvitaan onnistuneen CT-projektin läpiviemiseksi. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteluilla CT-prosessiin osallistuneilta eri sidosryhmiltä. Haastatteluilla selvitettiin haastateltujen näkemyksiä CT-prosessin johtamisen ja prosessin läpiviennin nykytilasta.

Haastateltavien annettiin myös esittää omia kehittämisideoitaan siitä, miten CT-prosessia voitaisiin kehittää. Työssä tutustuttiin myös CT-prosessiin ja siihen liittyvistä ilmiöistä kertovaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tutkimuksen perusteella avaintekijöiksi osoittautuivat yritys- ja organisaatiokulttuuri, kansainväliset työympäristöt, työntekijöiden olemassa oleva osaaminen ja alustaidot, toimintamallit ja -prosessit, vastuun siirto projektissa, riskit sekä muutoksen hallinta ja johtaminen työorganisaatiossa. Merkittävimmiksi epäonnistuneen CT-projektin osatekijöiksi tutkimuksessa nousivat humanitekijöiden huomiotta jättäminen (työntekijän kompetenssi, kulttuurista jne.) ja vakiintumattomat toimintamallit ja -prosessit.

Koska nykyiset CT-prosessin suunnittelun tueksi kehitetyt mallit eivät huomioi tarpeeksi osaamiskapasiteetin hyödyntämistä eivätkä monikulttuurisnäkökulmaa, työssä kehitettiin nämä edellä mainitut ongelmakohdat huomioon ottava menetelmä, Human-Centered Competence Transfer (H-CCT) –menetelmä.

6.2 C-CEI–menetelmään pohjautuva H-CCT-menetelmä

Tutkimustulosten innoittamana työssä kehitettiin CT-projektin suunnittelun ja läpiviennin tueksi Human-Centered Competence Transfer (H-CCT) –menetelmä, jolla pyritään helpottamaan CT-projektin suunnittelua. Kehitetty malli pyrkii olemaan ”ihmisläheisempi”, erityisesti monikulttuurisnäkökulmat ja jo olemassa olevan kompetenttien huomioonottava menetelmä.

Kartoitettaessa erilaisia jo olemassa olevia menetelmiä, löydettiin Customer-Centered ERP Implementation (C-CEI) –menetelmä, jossa oli sopiva ajatus ”ihmisläheisyydestä” kehitettävän menetelmän perustaksi. C-CEI-menetelmä kehitettiin Tampereen teknillisen yliopiston Ohjelmistotekniikan ja Teollisuustalouden laitosten yhteistyönä alun perin toiminnanohjausjärjestelmän implementointiin (Vilpola & Ilkka 2006). Sen on todettu soveltuvan myös muihin tietotekniikka- ja toiminnankehittämishankkeisiin, vaikka se sisältää pääosin vain järjestelmähankkeen kartoitusmetodeja. Koska sen tarkoituksena on löytää yritykselle sopiva ERP-järjestelmä, se ei sovellu sellaisenaan CT-projektin suunnittelun tueksi. Se sisältää kuitenkin menetelmärakenteen (toimintoanalyysi, toimintaympäristöanalyysi sekä riskianalyysi), jota voidaan hyödyntää myös kartoitettaessa CT-prosessin suunnitteluun tarvittavia tietoja. Niiden

perusteella pystytään valitsemaan projektiin soveltuvat siirtomenetelmät, osaaminen, aikataulu ja niin edelleen.

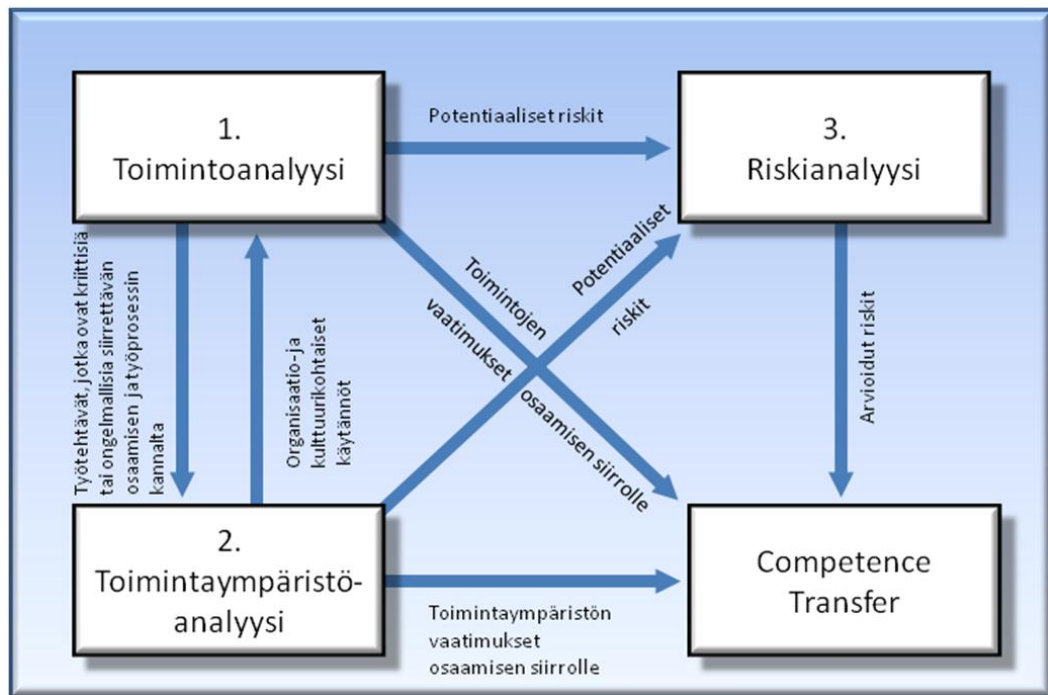
H-CCT-menetelmän tavoitteena on pienentää yrityksen riskiä valita CT-projektiin sopimaton CT-strategia ja -prosessi sekä sitouttaa henkilöstö muutokseen ja ennakoida koko henkilöstön (projekti, siirto sekä tuleva henkilöstö) mahdollinen koulutustarve sekä tunnistaa kulttuuri- ja organisaatioerot. Kehitetty menetelmä keskittyy myös havainnoimaan siirrettävän osaamisen kriittisiä toimintoja sekä niiden haasteita ja ongelmia. Menetelmä ei pyri kuvaamaan vain yleisellä tasolla tapahtuvia prosesseja, vaan keskittyy yrityksen toimintaympäristön (käyttäjät, tehtävät, laitteet ja fyysinen sekä sosiaalinen ympäristö) analysointiin ja näiden vaikutukseen osaamisen siirrossa. Menetelmällä pyritään myös ennalta ehkäisemään prosessissa ilmeneviä riskejä, kuten aikataulut, koulutus ja viestintä.

Menetelmä sisältää kolme vaihetta (toimintoanalyysi, toimintaympäristöanalyysi ja riskianalyysi), joiden avulla saadaan aikaan:

1. yrityksen siirrettävien toimintamallien (prosessien) ja niihin liittyvien osaamisten kuvaukset
2. yrityksen CT-projektissa vaadittavan osaamisen määrittely
3. siirrettävien toimintojen priorisoitu vaatimusmäärittely
4. toimintojen ja osaamisen toimintaympäristön kuvaus- ja kehitysehdotukset
5. osaamisen ja toimintojen siirron riskianalyysi

Edellä kuvattujen toimenpiteiden tehtävänä on auttaa yritystä hahmottamaan yrityksen CT-projektia sekä antaa käytännön ideoita sen toteuttamiseen.

Kuvassa 4 on esitetty H-CCT-menetelmän kolme vaihetta ja niiden sidonnaisuus toisiinsa.



Kuva 4. Kolmivaiheinen H-CCT-menetelmä

6.2.1 Toiminto- ja osaamisanalyysi

Toiminto- ja osaamisanalyysin tehtävänä on siirrettävien kriittisten toimintojen ja niihin liittyvän osaamisen tunnistaminen yrityksen nykyisessä toimintamallissa. Sen tehtävänä on myös määrittellä ne kriittiset taidot ja osaaminen, jota organisaatiot tarvitsevat CT-projektin läpiviennissä.

Analyysillä pyritään **kartoittamaan** nykyiset toiminnot, niihin liittyvä osaaminen sekä toimintojen ongelmakohdat ja kehitystavoitteet. Analyysi **antaa myös tietoa** siitä, mitä ja miten siirrosta tulisi tiedottaa ja miten kommunikointi siirron aikana tulisi suorittaa CT-projektissa mukana olevien kesken sekä näiden sidosryhmien välillä.

Analyysin **tuloksena saadaan** aikaiseksi projektin tulevat vaatimukset, siirrettävät toiminnot ja osaaminen sekä osaaminen, joka vaaditaan itse CT-projektin läpiviemiseksi. Analyysissä saadun tiedon perusteella pyritään aikaan saamaan myös parannettu uudelle organisaatiolle sopiva toimintojen kokonaisuus, joka perustuu olemassa olevaan ja sopii uuteen organisaatioon. Analyysin perusteella saatavat siirrettävien toimintojen kriittiset toiminnot eli toiminnot, jotka vaikuttavat oleellisesti koko työprosessin toimintaan. Ne määrittelevät myös toimintaympäristöanalyysin painopisteet.

6.2.1.1 Toiminto- ja osaamisanalyysin suorittaminen

Toiminto- ja osaamisanalyysi **suoritetaan** haastattelemalla projektiorganisaatiota ja projektiin liittyviä työntekijöitä (olemassa oleva organisaatio ja uusi organisaatio). Haastattelujen perusteella pyritään määrittelemään ne kriittiset toiminnot, joiden siirtäminen on välttämätöntä sellaisenaan. Samalla määritellään myös ne toiminnot, jotka tarvitsevat muutosta siirryttäessä uuteen organisaatioon. Haastattelut pyritään suorittamaan ryhmissä tai yksilöhaastatteluilla, joiden aikana pyritään kartoittamaan seuraavia asioita:

- ✓ siirtämisen tavoite ja aikataulu
- ✓ siirron kohteena olevan osaamisen eri osa-alueet
- ✓ ne yleiset toiminnot, jotka liittyvät oleellisesti siirrettävään osaamiseen
- ✓ yleisistä käytännöistä poikkeavat toiminnot
- ✓ tiedonsiirtoprosessit ja niiden poikkeamat
- ✓ nykyisten toimintojen kehittämistarpeet ja ongelmat sekä niiden kuvaus
- ✓ osaamiseen liittyvät sidosryhmät ja kuvaus
- ✓ meneillään olevat osaamiseen liittyvien projektien vaatimukset siirrolle
- ✓ organisaatioiden erilaisuuksista johtuvat vaatimukset
- ✓ kulttuurien erilaisuudesta johtuvat vaatimukset

Haastatteluilla kartoitetaan myös se perusosaaminen:

- ✓ jota voidaan hankkia uudelle organisaatiolle ilman nykyisen organisaation opetusta
- ✓ jota tuleva organisaatio tarvitsee vastaanottaakseen uudet toiminnot
- ✓ jota siirron suorittava organisaatio tarvitsee viedäkseen projektin onnistuneesti läpi
- ✓ jota tarvitaan osaamistaan siirtävien työntekijöiden uudelleensijoittamista silmälläpitäen, kuten uudelleen koulutustarve

Perusosaamista voivat olla yrityskulttuuritaidot ja -ymmärtämys, tekniset ja pedagogiset perustaidot, kielitaito, tiimityötaidot, johtamistaidot, alaistaidot, kulttuurierojen ymmärtäminen ym.

Haastattelussa pyritään selvittämään myös erilaisten teknisten järjestelmien (intra, extranet ym.), laitteistojen ja ohjelmistojen sekä niihin liittyvien käyttäjäprofiilien, tunnusten ja salasanojen aiheuttamat vaatimukset siirrolle.

6.2.2 Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöanalyysin keskeisenä tehtävänä on **toimintojen analysoiminen työympäristössä** käyttäjäkeskeisen menetelmän avulla. Sillä pyritään havainnoimaan osaamistaan siirtäviä työntekijöitä heidän suorittaessaan tavanomaisia työrutiineja, jotta saadaan selville asioita, jotka eivät toiminta-analyysissä näy. Tällaisia ovat mm. kasaantuneet päällekkäiset vastuut, käytännön tiedonkulku suullisesti tai paperilapulla ynnä muut. Analyysillä pyritään myös tunnistamaan eri organisaatioiden kulttuurierot sekä selvittämään nykyisten toimintojen ongelmat ja kehityskohteet käyttäjän näkökulmasta.

Analyysi **havainnollistaa** hankeen johtoryhmälle **työympäristöjen asettamat vaatimukset** toimintojen ja osaamisen siirrolle sekä siirron mahdolliset haasteet nykyisessä ja tulevassa työympäristössä.

Toimintaympäristön muodostavat käyttäjät, heidän osaamisen (työn) tavoite ja tehtävä sekä käyttöympäristö (ISO 13407:1999 Vuorovaikutteisten järjestelmien käyttäjäkeskeinen suunnitteluprosessi).

Käyttäjät ovat toimintaympäristössä yrityksen työntekijöitä, joiden osaaminen siirretään projektissa. Analyysissä tutkitaan käyttäjien osaamistaustaa (mitä osaamista kyseessä oleva tehtävä vaatii ja mitä tehtävään liittymätöntä osaamista työntekijällä on) ja selvitetään heidän valmiuksiaan siirtää osaamistaan. Käyttäjistä selvitettyjen tietojen avulla voidaan suunnitella käyttäjien ja osaamisen vastaanottajien koulutusta etukäteen niin, että se vastaa osaamis- ja vaatimustasoa ja, että siihen osataan varata riittävästi resursseja. Tietojen perustella voidaan myös suunnitella osaamisen siirtäjien jatkokouluttamista muihin tehtäviin tai heidän muun osaamisensa hyödyntämistä toisenlaisessa tehtävissä tai projektissa. Havainnointi itse käyttäjästä tehdään haastattelemalla käyttäjää ja kartoittamalla hänen muu osaamisensa.

Käyttäjien osaamisen tavoitteella tarkoitetaan toimintaympäristössä sitä päämäärää, jonka käyttäjä saavuttaa suorittamalla joukon tehtäviä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiettyjen työvaiheiden suorittamista jossakin prosessissa. Toimintaympäristöä tutkimalla

selvitetään myös työtehtävien piirteitä, joilla on vaikutusta siirrettävään osaamisprosessiin. Tämä voi esimerkiksi tarkoittaa työvaihetta, jota ilman tuotanto ei etene. Työtehtävistä selvitetään työvaiheet, niiden kesto, sekä se kuinka usein työtehtävä suoritetaan prosessin aikana ja mikä on sen vaikutus koko työprosessiin. Näin voidaan arvioida kuinka kriittinen työvaihe on liiketoimintaprosessissa ja kuinka kriittistä sen siirto on osaamisen siirtoprosessin onnistumisen kannalta.

Käyttöympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä fyysistä työympäristöä, kuten käyttäjän käyttämiä laitteita, ohjelmistoja, työtiloja ja materiaaleja, jotka kuuluvat olennaisesti käyttäjän työtehtäviin. Fyysisen ympäristön erityispiirteiden tunnistamisessa on se etu, että suunniteltaessa osaamisen siirtoa voidaan ennakoita nämä tarpeet uudessa organisaatiossa ennen varsinaista osaamisen siirtoa, jolloin siirto helpottuu. (Vilpola & Kouri 2006)

Toimintaympäristön asettamia vaatimuksia havainnoidaan käyttäjien todellisessa työympäristössä. Käyttäjät on valittu toimintoanalyysin perusteella. Havainnoitavat henkilöt ovat niitä henkilöitä, joiden työtehtävät ovat kriittisiä siirrettävän osaamisen ja työprosessin kannalta tai joiden tehtävien toimenkuva muuttuu tai on ongelmallista uudessa organisaatiossa.

6.2.2.1 Toimintaympäristöanalyysin suorittaminen

Työn kuvaamisen havainnointi aloitetaan sillä, että havainnoitava henkilö kirjaa ylös omaan työnkuvaansa liittyvät työtehtävät, käyttöympäristön ja dokumentit sekä sidosryhmät ja niiden vaikutuksen työtehtävien suorittamiseen. Tämän jälkeen voidaan suorittaa varsinainen havainnointi.

Havainnoinnin suorittaa yleensä toinen työntekijä, joka ei työtehtävää normaalisti suorita tai ulkopuolinen havainnoija. Havainnoitsijoita olisi hyvä olla kaksi, jolloin toinen voi olla varsinainen ”oppilas” ja toinen esittää tarkentavat kysymykset. Havainnoijat tekevät muistiinpanoja toiminnoista ja listaavat toimintaympäristössä esiintyvät asiat. Havainnoinnin jälkeen molempien havainnoijien tiedot puretaan yhteiseen tiedostoon. Yhdistämällä tähän työntekijän toimintakuvaus saadaan paras kokonaiskuva siirrettävästä osaamisesta.

Käyttäjien tietoteknisiä valmiuksia ja muutosvastarintaa on vaikea selvittää havainnoimalla. Näiden asioiden selvittämiseksi voidaan käyttää anonyymiä kyselyä.

Kyselyjä tehdään mahdollisimman laajalle siirtoporukalle, jolloin saadaan kattava otos eri työtehtäviä suorittavista henkilöistä. (Vilpolo & Kouri 2006)

6.2.2.2 Havaintojen tulkinta

Tiedon tulkinta- ja havainnointivaihe aloitetaan kokoamalla yksittäiset havainnot dokumenttiin. Tämän jälkeen tiedoista muodostetaan kulttuuri- ja vuorovaikutusmalli sekä fyysinen ja sekvenssimalli. Mallit tehdään jaotteleamalla havainnot tietyin perustein ja tarkastelemalla niitä. Liittämällä havainnot näin omiksi kokonaisuuksikseen saadaan esille erilaiset toimintatavat, riskit ja haasteet työtehtävän toimintaympäristössä.

Kulttuurimallilla kuvataan niitä havaintoja, jotka kuvaavat yksilöt ja heidän vaikutuksensa organisaation kulttuuriympäristöön. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi jonkun yksikön omia toimintatapoja, omia asenteita esim. ylitöiden suhteen tai asiakkaan tärkeyden korostamista yksikössä tehtävässä työssä.

Vuorovaikutusmallilla kuvataan taas erilaiset havainnoinnin kohteena olleet tehtävät ja vastuut sekä niihin oleellisesti liittyvät vuorovaikutustilanteet. Vuorovaikutusmallista nähdään, mitä erilaisia kommunikointitapoja ja -välineitä organisaatio käyttää ja keiden kanssa kommunikointi työsuorituksen aikana tapahtuu. Mallin avulla voidaan helpottaa ja yksinkertaistaa viestintää, kun tiedetään miten todellisuudessa viestit kulkevat. Se myös näyttää viestinnän riskikohdat.

Fyysisellä mallilla kuvataan havainnoin kohteena olevien työtehtävien käyttämät laitteet, ohjelmistot ja työolosuhteet siten miten havainnoitava henkilö niitä käyttää. Malli tuo esiin esimerkiksi ongelmat, jotka aiheutuvat ohjelmistojen tai työvälineiden puutteesta.

Sekvenssimalli kuvaa havainnoitavan työtehtävän suorittamista tapahtumaketjuna. Sekvenssimalleja voidaan tehdä useita, jos havainnoitavilla on useita työtehtäviä. Mallista nähdään muun muassa se, kuinka paljon aikaa kunkin työvaiheen suorittamiseen kuluu ja missä työvaiheissa olisi mahdollisesti tehostamisen tarvetta.

Kun kaikki havainnoitavat tehtävät on näin jaoteltu neljään malliin, voidaan mallit yhdistää yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi. Yhdistetyn mallin etu on se, että siinä voidaan vertailla eri tehtävien malleja toisiinsa. Mallin avulla nousee esiin organisaatorakenne, -kulttuuri, toimintatavat sekä toimintaympäristön muutos- ja ongelmakohteet siirrettäessä osaamista toiseen organisaatioon. Yhdistetyistä malleista voidaan saada selville esimerkiksi se, että johonkin tietojärjestelmän tietoihin ei luoteta

ja työntekijät varmistavat aina tiedot toista kautta. Tätä kautta voidaan tehostaa tulevan organisaation toimintaa kiinnittämällä huomiota tietojärjestelmän toimivuuteen. Yhdistetystä mallista löydetään mahdollisesti myös ne toimintojen riskikohdat, jotka vaativat toimenpiteitä osaamisen siirtoa ajatellen.

6.2.3 Riskianalyysi

Riskianalyysin tehtävänä on CT-prosessin suunnitteluun ja läpiviemiseen sekä osaamisen siirtoon liittyvien riskien tunnistaminen ja analysointi. Sen tehtävänä on myös tunnistaa riskit yrityksen nykyisissä toimintatavoissa sekä siirrosta mahdollisesti aiheutuvien organisaatiouudistusten vaikutuksissa. Analyysillä pyritään luokittelemaan riskit osaamisen, projektin ja organisaation riskeihin.

Osaamisen riskeillä tarkoitetaan analyysissä niitä riskejä, jotka liittyvät osaamisen siirtäjään tai vastaanottajaan. Niitä voivat olla esimerkiksi puuttuvat yrityskulttuuritaidot ja -ymmärtämys, tekniset ja pedagogiset perustaidot, riittämätön kielitaito, huonot tiimityötaidot, johtamistaidot tai alaistaidot sekä kulttuurierojen ymmärtäminen.

Erään haastateltavan näkemys osaamisen riskeistä:

”Ihmisten tausta/kokemus kannattaisi huomioida. On huomattavasti helpompaa tehdä CT, jos muilla on jo kokemusta edes vähän vastaavista töistä. Suoraan koulunpenkiltä hankituille joutuu opettamaan paljon perusteita ennen varsinaista CT:tä. Lisäksi jos on jo vähän alaan liittyvää kokemusta, niin CT:n aikana tulee enemmän kysymyksiä.”

(Projektityöntekijä)

Projektin riskeillä tarkoitetaan taas niitä riskejä, jotka liittyvät projektin läpiviemiseen. Pelinin projektihallinta-käsikirjassa ne määritellään ” Mahdolliseksi negatiiviseksi poikkeamaksi projektin tavoitteista”. Niitä ovat mm. tekniset riskit, aikataulun riskit, taloudelliset riskit, sopimukseen liittyvät riskit sekä kansainvälisissä projekteissa kohdemaahan liittyvät riskit, esim. lainsäädäntö, poliittiset ja sotilaalliset riskit. (Pelin 2009)

Erään haastateltavan näkemys projektin riskeistä:

”Aikataulutus ja vastuunsiirto ovat riskejä ja haasteita CT:ssä. Liian nopeasti tehdyssä siirrosta toiset eivät ehdi ajautua sisään tekemiseen, liian pitkään tehtynä ja ilman vastuun totaalista siirtoa napanuora ei ikinä katkea ja kaikki vähänkin vaikeammat asiat kysytään, eikä yritetä ratkaista itse” (Projektityöntekijä)

Organisaation riskeiksi voidaan luetella ne riskit, jotka liittyvät organisaation toimintaan. Niitä on mm. siirto-organisaatioiden erilaiset ulottuvuudet, toimintatavat ja kulttuurit.

Riskianalyysin **tarkoituksena** on kuvata riskien aiheuttaja, mahdolliset vaikutukset hankkeelle tai organisaatioon, toimenpide-ehdotukset riskin ennaltaehkäisemiseksi sekä riskin todennäköisyys ja vaikuttavuus numeerisesti. Riskianalyysin tehtävänä on myös pyrkiä saamaan organisaatio arvioimaan ja tekemään analyysiä riskeistä koko projektin ajan.

Projektin potentiaaliset riskit saadaan analysoimalla toiminta- ja toimintaympäristöanalyysin tuloksia. Näiden perusteella suoritetaan arviointi ja luettelointi sekä saadaan ne riskit, jotka arvioidaan tapahtuvan CT-projektin aikana.

Analyysin **tuloksena saadaan** mahdollisuus reagoida ennaltaehkäisevästi toiminnan muutoksesta ja siirrosta, osaamisen puutteesta, kulttuuri- ja organisaatioeroista sekä projektin läpiviennistä aiheutuviin riskeihin.

6.2.3.1 Riskien luokittelu- ja toimenpidekartoitusesimerkki

Kun osaamisen siirron sudenkuopat on tunnistettu, arvioidaan niiden aiheuttamat riskit. Riskin suuruutta määritettäessä tulee ottaa huomioon tapahtuman haitalliset seuraukset projektin kulkuun sekä todennäköisyys, jolla ne toteutuvat. Riskin suuruus voidaan esittää numeerisesti tai sanallisesti luokitellen esimerkiksi taulukon 1 tavalla.

Taulukko 1. Esimerkki riskien luokittelumallista riskin projektille aiheuttamien seurausten vakavuuden ja esiintymistodennäköisyyden perusteella (Työsuojeluhallinto 2010)

	SEURAUKSET		
ESIINTYMINEN	Vähäinen	Haitallinen	Vakava
<i>Epätodennäköinen</i>	Merkityksetön riski	Siedettävä riski	Kohtalainen riski
<i>Mahdollinen</i>	Siedettävä riski	Kohtalainen riski	Merkittävä riski
<i>Todennäköinen</i>	Kohtalainen riski	Merkittävä riski	Sietämätön riski

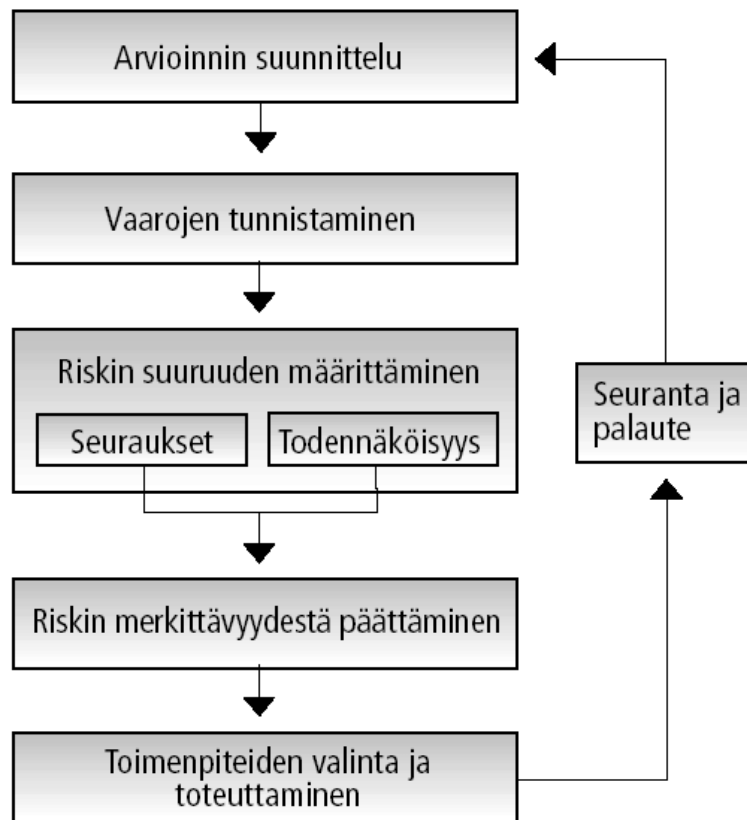
Luokittelun avulla voidaan arvioida riskin suuruutta ja toimenpiteiden tärkeysjärjestystä. Taulukossa 2 on esitetty riskien luokitteluesimerkki CT-projektissa.

Taulukko 2. Riskien luokitteluesimerkki CT-projektissa

	VAIKUTUS					
		<i>Hyvin pieni</i>	<i>Pieni</i>	<i>Kohtalainen</i>	<i>Suuri</i>	<i>Katastrofaalinen</i>
TODENNÄKÖISYYS	<i>Hyvin suuri</i>		CT-projektin päällikkö ei ole pää-toiminen Siirtoprojekti haittaa normaalia liiketoimintaa	Ihmisillä ei ole valmiuksia siirtää työtään Aikataulu venyy	Kommunikaatio projektissa ei toimi Kulttuuri- ja organisaatioerot aiheuttavat ongelmia	CT-hallintaa ja sen edellyttämää johtajuutta ei löydy
	<i>Suuri</i>				Aikataulut ovat epäonnistuneita tai väärin ajoitettuja Muiden tehtävien suorittaminen vie aikaa CT-projektilta eikä siihen kyetä hallitusti panostamaan	Ylin johto ei anna tarvittavaa tukea siirrolle
	<i>Kohtalainen</i>	Ihmiset eivät näe siirron mahdollisia hyviä puolia	Osaamisen vastaanottaja ei ole sitoutunut projektiin	Koulutusta ei viedä loppuun asti. CT:sta ei ole tiedotettu kunnolla, eikä viestintä ole läpinäkyvää	CT-projektin päällikkö on epäpätevä. Osaamisen siirtäjät ovat epävarmoja siitä, mitä siirto aiheuttaa heidän työnkuvaansa.	Ylin johto ei anna tarvittavia resursseja / aikaa siirrolle
	<i>Pieni</i>		Projektin byrokratia ja dokumentointi liian raskas	Pedagogista koulutusta ei ole riittävästi tarjolla	Projektiin liittyvä dokumentointi jää tekemättä Aikataulussa ei ole joustonvaraa	Siirtovastuut ovat epäselvät
	<i>Hyvin pieni</i>				Vastuunsiirrossa sooloillaan tai se jätetään tekemättä	Projektilla ei ole ohjausryhmää tai se ei toimi kunnolla

Riskin kasvaessa on ryhdyttävä toimenpiteisiin, jotta projektia ei vaaranneta. Matalan, merkityksettömän riskin alueella katsotaan, että riskin pienentämisellä ei enää tavoiteta merkittävää etua projektin onnistumisen kannalta. Kun riski kohoaa, riskin aiheuttavia olosuhteita tarkkaillaan. Mikäli riski on kohonnut lievästi ja voidaan puhua siedettävästä riskistä, pienentäviin toimiin ryhdytään, jos niiden katsotaan olevan kustannusten ja hyötyjen kannalta edullisia. Siedettävällä riskillä tarkoitetaan sitä, että riski on vähennetty niin alas kuin se käytännössä on kohtuudella toteutettavissa. Riski voi olla myös niin suuri, että projektivaihetta ei saa aloittaa tai jatkaa, ennen kuin riskiä on alennettu (Pelin 2009, Garvey 2009).

Kuvassa 5 on esitetty riskien tunnistamisen ja arvioinnin vaiheet.



Kuva 5. Riskien arvioinnin vaiheet (Työsuojeluhallinto 2010)

Kun riskin enimmäistaso ylitetään, on ryhdyttävä toimenpiteisiin. Taulukossa 3 on esitetty mahdollisia toimenpiteitä verrattuna riskin suuruuteen (Työsuojeluhallinto 2010). Kun riskin enimmäistaso ylitetään, on ryhdyttävä toimenpiteisiin.

Taulukko 3. Esimerkki yksinkertaisesta riskiin perustuvasta toimenpidesuunnitelmasta (Työsuojeluhallinto 2010)

RISKI	TOIMENPITEET JA AIKAJÄNNE
MERKITYKSETÖN	Ei tarvita toimenpiteitä eikä kirjaamisasiakirjoja.
VÄHÄINEN	Ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä ei tarvita. Pitäisi kuitenkin harkita kustannusvaikutus -suhteeltaan parempia ratkaisuja tai parannuksia, jotka eivät aiheuta lisäkustannuksia. Tarvitaan seuranta, jolla varmistetaan, että riski pysyy hallinnassa.
KOHTALAINEN	Riskin pienentämiseksi on ryhdyttävä toimiin, mutta ennaltaehkäisyn kustannukset on mitoitettava ja rajattava tarkasti. Toimenpiteet on toteutettava määrätyn ajan kuluessa. Jos kohtuulliseen riskiin liittyy erittäin haitallisia seurauksia, lisäarviointi voi olla tarpeen haitan todennäköisyyden tarkemmaksi toteamiseksi, jonka perusteella tehokkaampien valvontatoimenpiteiden tarve voidaan määritellä.
MERKITTÄVÄ	Projektivaihetta ei pidä aloittaa ennen kuin riskiä on pienennetty. Riskin pienentämiseen voidaan joutua osoittamaan huomattavia resursseja. Jos riski liittyy meneillään olevaan työhön, ongelma pitäisi korjata lyhyemmässä aikataulussa, kuin kohtuullisten riskien ollessa kyseessä.
SIETÄMÄTÖN	Projektivaihetta ei pidä aloittaa eikä jatkaa, ennen kuin riskiä on pienennetty. Jos riskin pienentäminen ei ole mahdollista edes rajoittamattomilla resursseilla, voidaan harkita projektin keskeyttämistä.

6.2.3.2 Riskien hallinnasta projektin hallintaan

Riskien hallinta on kokonaisnäkemys projektin epäonnistumistekijöistä ja toimenpiteistä vahinkojen pienentämiseksi ja poistamiseksi. Ennen kuin riskit voidaan tehokkaasti hallita, ne tulee tunnistaa ja arvioida. Riskien hallintaan kuuluu myös riskin suuruuden arviointi ja tarkoituksenmukaisten ennaltaehkäisevien toimenpiteiden valitseminen ja toteuttaminen (Garvey 2009). Riskien hallinnan osa-alueet on esitetty tämän työn luvussa 4.3.6.

Riskien hallinnan toimenpiteitä voidaan arvioida esimerkiksi seuraavien kriteerien mukaan (Pelin 2009):

- **Projektin stabiilisuuden kasvu:** mitä tehokkaammin toimenpiteellä saadaan pienennettyä suurimpia riskejä, sitä parempi se on.
- **Vaikutusten laajuus:** mitä useampaan riskiin tai useampaan henkilöön toimenpide vaikuttaa, sitä parempi se on.

- **Vaatimusten täytyminen:** mikäli toimenpiteen avulla voidaan korjata lainsäädännön, sidosryhmien tai itse asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa esiintyneet puutteet, se kannattaa toteuttaa.
- **Toiminnan sujuvuuden lisääntyminen:** mikäli toimenpiteen ansiosta osaamisen siirron sujuvuus lisääntyy, se kannattaa toteuttaa, vaikka vaikutus projektin suoritusnopeuteen olisikin vähäinen.
- **Kustannustehokkuus:** parhaat toimenpiteet eivät välttämättä ole kalliita. Usein hyvinkin pienillä parannuksilla saadaan aikaan merkittäviä tuloksia, lähes ilmaiseksi.

Hyvä riskienhallinta perustuu kokonaisvaltaiseen arviointiin, joka johtaa jatkuvaan CT-projektin parantamiseen. Se vaatii kuitenkin projektijohdolta jatkuvaa toiminnan seuraamista ja kehittämistä.

6.2.4 Menetelmän edut ja haasteet

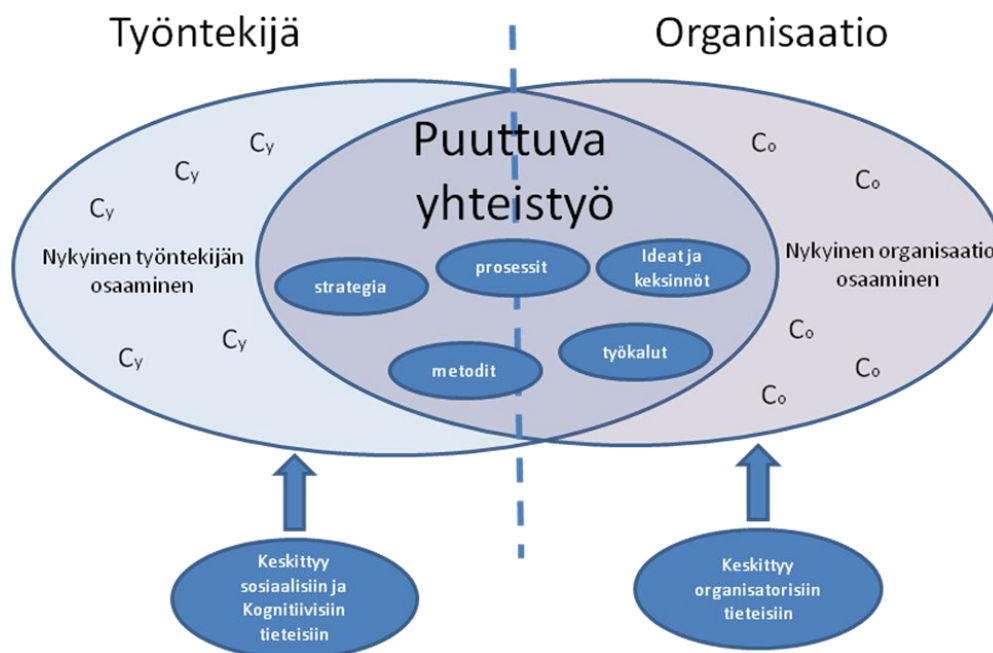
H-CCT- menetelmän etuna on se, että se antaa monipuolisen lähestymistavan CT-projektin läpivientiin. Menetelmä ottaa huomioon organisaatioiden vaatimukset siirrolle, mutta toisaalta myös siirron vaatimukset organisaatioille. Kuten C-CEI -järjestelmäkin, se sitoo hankkeen keskeiset henkilöt analyysien toteuttamiseen, mutta antaa sen myötä myös heille paremmat valmiudet toteuttaa riskialtis projekti. Menetelmän avulla voidaan siis kouluttaa oikein yrityksen niitä työntekijöitä, jotka ovat mukana osaamisen siirrossa. Menetelmän avulla he saavat monia projektiosaamisen ja sosiaalisen osaamisen taitoja, joita ei tyypillisissä yrityksen projektissa pystytä saamaan aikaan.

Menetelmä antaa yritykselle keinot keskittää resurssit kriittisiin osaamisen siirto-osa-alueisiin, jolloin yrityksellä on paremmat mahdollisuudet säilyttää toimintakykynsä ja pyörittää liiketoimintaansa. Tämä mahdollistaa paremmin sen, että tehdyt päätökset tukevat liiketoiminnan kehittymistä eikä osaamisen siirto ole vain osana tehostamishanketta, jolla pyritään kustannussäästöihin tai toiminnan tehostamiseen yrityksessä. Menetelmän sisältämien tarkastelujen etuna on myös se, että sen avulla yritys voi parantaa ja tehostaa siirrettävää työprosessia ja yrityksen viestintää sekä se, että yritys saa aikaan kokonaisnäkömyksen omasta liiketoiminnastaan. Tämä osaltaan

auttaa yritystä tehostamaan oman liiketoimintaansa ydinosaamiseen ja sitä kautta aikaansaa kustannussäästöjä.

Menetelmän etuina on myös se, että se kartoittaa organisaation ja yksilön osaamisen ja tuo ne lähemmäksi toisiaan. Tämä taas edesauttaa yritystä paremmin hallitsemaan kokonaisosaamistaan ja kiinnittämään huomiota ns. puuttuvaan yhteistyöhön eri osaamisalueiden välillä. (Reinhardt & North 2003)

Kuvassa 6 on esitetty näiden osaamisalueiden liittyminen toisiinsa. Kartoittamisen myötä voidaan myös paremmin nähdä yrityksen työntekijöiden projektiin liittyvä osaaminen sekä se muu osaaminen, joka ei liity siirrettävään prosessiin. Tämä mahdollistaa niiden hyödyntämisen uusissa liiketoiminnoissa.



Kuva 6. Puuttuva yhteistyö yksilöllisen osaamisen (C_y) ja organisatorisen osaamisen (C_o) välillä (Reinhardt & North 2003)

Osaamisen kartoittaminen helpottaa myös oikeiden menetelmien valitsemista osaamisen siirtoon. Erilaiset osaamiset tarvitsevat erilaisia siirtomenetelmiä, jotta siirto onnistuu kunnolla. (Lazarova & Tarique 2005)

Tänäpäivänä myös yritysten osaamispääoman säilyttäminen on tärkeää ja tärkeä liiketoimintavaltti, jota yritykset monesti eivät vielä ymmärrä. Tosiasia on, että monet osaamisen alueista ovat sellaisia, joita ei pystytä dokumentoimaan, vaan ne on varastoitu työntekijöiden ymmärtämykseen ja osaamiseen. (Koskinen & Pihlanto 2006)

Koska menetelmä kartoittaa osaamista myös hiljaisen tiedon osalta, voidaan tunnistaa ne hiljaisen pääoman tiedot, joiden siirtäminen ja säilyttäminen ovat tärkeitä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Se, että voidaan ennakoita motivaation, innovaatioiden ja tietopääoman säilyminen yrityksessä, tuottaa kustannussäästöjä yritykselle. Ihmisten kouluttaminen uusiin haasteisiin on helpompaa, kun heillä on jo olemassa oleva työkuultuuritausta ja osaamispääoma.

Menetelmän etuina voidaan pitää sitä, että projektissa pystytään ennakoimaan aikatauluviiveet, informaatiokatkokset ja väärin arvioidut tai puutteelliset resurssit, joista seuraa yleensä kustannuksia.

Menetelmän tuomia muita etuja on muun muassa se, että sen myötä projekti dokumentoidaan paremmin, minkä jälkeen voidaan tehdä päätelmiä projektin onnistumisesta sekä toistaa projekti. Sen etuna on myös se, että sen perusteella voidaan arvioida projektin toteuttamismielekkyyttä ja kustannussäästöjä todellisemmalta pohjalta ja kysyä: aiheuttaako CT sen mihin sillä pyritään. Kaiken kaikkiaan menetelmä tuo monia hyötyjä yritykselle, joka harkitsee osaamisen siirto-projektin läpiviientä.

Haasteena menetelmän toteuttamisessa voidaan pitää haastattelujen ja havaintojen tekemistä ja niiden analysointia. Menetelmän läpiviennin tueksi suositellaan hankkimaan ulkopuolista konsulttiapua, varsinkin jos yrityksellä ei ole menetelmähallinnan asiantuntevaa henkilökuntaa palveluksessaan. Ulkopuolisen konsulttiavun käyttö tuo myös läpinäkyvyyttä hankkeeseen olemalla puolueeton ja tarpeeksi kattava. Yritykselle voi olla kannattavampaa myös hankkia menetelmän läpiviennin tueksi ulkopuolinen ohjausryhmä, joka tukee menetelmän läpiviientä ja valvoo vaiheiden oikeaoppista suorittamista sekä hankkii tarvittavia ulkopuolisia resursseja projektille. Oman haasteensa menetelmän onnistuneelle läpiviennille asettaa myös se, miten yrityksen liiketoiminnasta saadaan tarpeeksi irrotettua henkilökuntaa vain projektin käyttöön. Yritysten kun on pystyttävä samalla pyörittämään omaa jo käynnissä olevaa liiketoimintaansa, mitä todennäköisesti tehdään usein suhteellisen pienillä ja tarkkaan mitoitetuilla resursseilla.

6.3 Jatkoimenpiteet ja kehittämisideat

Työssä kehitettiin H-CCT-menetelmä, jonka toimintaperiaatteet ja vaaditut toimenpiteet kuvattiin vaihe vaiheelta. Työssä esitettiin myös perustelut sille, miksi kyseisen mallin käyttöönotto on tarpeellinen onnistuneen CT-projektin läpiviennin kannalta. Työssä ei kuitenkaan pyritty luomaan kiveen hakattuja toimintatapoja tietyn vaiheen suorittamiselle, sillä menetelmän toimivuutta ei ole vielä testattu käytännön tilanteissa.

Ajallisista rajoituksista johtuen menetelmän toiminnallisuutta ei voitu arvioida käyttökokemusten perusteella. Jatkoimenpiteitä ajatellen olisi erityisen tärkeää, että menetelmän toiminnallisuutta voitaisiin testata kohdeyrityksessä. Menetelmäprosessin läpiviennillä voitaisiin arvioida menetelmällä saavutettuja etuja ja havainnoida mahdollisia kehityskohteita.

Eräs tärkeä työssä esiin noussut epäkohta oli myös osaamista vastaanottavan organisaation ”näkyttömyys” CT-projektia suunniteltaessa. Kehitetty malli ei ota tätä näkökulmaa tarpeeksi huomioon, koska mallin kehityksen aikoihin siirron vastaanottavaa osapuolta ei ollut sitoutettu kyseiseen CT-projektiin riittävällä laajuudella. Sitoutumattomuus näkyi erityisesti siinä, että lähetettyihin haastattelupyyntöihin ei katsottu olevan tarvetta vastata. Vastaanottopäässä oli myös puutteita itse siirron vastaanottamisvalmiudessa, joka johtui luultavammin osaamattomuudesta ottaa vastaan uutta tietoa ja toimintaa. Yhtenä mallin kehittämisideana voidaan nähdä edellä kuvattu epäkohta.

Pitkällä aikavälillä mallin toivotaan päätyvän organisaatioiden kokeiltavaksi samalla pyrkien kehittämään sitä konsultointi- ja yritysasiantuntijoiden kanssa siten, että sitä voisi käyttää pohjana konsultoinnille. Tavoitteena on myös saada lisää erilaisia näkökulmia ja kehittämisideoita menetelmän parantamiseksi, jotta sitä voitaisiin oikeasti käyttää inhimillistämään siirtoprojektia ja tehostamaan sitä yrityksen kannalta (osaamispääoman pysyminen yrityksessä, kustannukset ym.) sekä parantamaan siirrossa olevien työntekijöiden mahdollisuuksia uudelleen koulutukseen.

7 Loppupuheenvuoro

Toivon, että tämä menetelmä antaa aseita esimiehille, jotka haluavat varmistaa omien alaistensa ja työryhmänsä menestyksen jatkossakin. Moni yritys ei ymmärrä, että osaamispääoman säilyttäminen on tärkeää ja tärkeä liiketoimintavaltti. CT-projekti oikein toteutettuna lisää myös yrityksen työntekijöiden tietopääomaa osaamisen siirtoprojektin toteuttamisen muodossa. Siirtoprojekti antaa työntekijöille moninaisia valmiuksia toimia erilaisissa tehtävissä. Usein unohdetaan tämä näkökulma täysin. Sanotaan, että ”yksi yrityksen menestystekijöistä on juuri osaaminen ja oppiminen. Jos yrityksen strategiset valinnat eivät ole onnistuneita, ei hyväkään osaaminen johda menestykseen.” (Ranki 1999, 11)

Tulisi siis kiinnittää huomiota myös olemassa olevan osaamisen säilyttämiseen, sillä kaikkea osaamista ei voi siirtää tai dokumentoida. Osaamisen siirtäjillä on usein paljon muutakin osaamista, kuin se minkä he siirtävät toisaalle. On sanottu myös, että kaikilla työnantajilla tulisi olla halu ja tarve pitää huolta henkilöstönsä työllistymismahdollisuuksista, työmarkkinakunnosta ja ohjata henkilöstö ajoissa uudelleenkoulutukseen (Ojala 2002, 40). Menetelmä mahdollistaa tulevaisuudessa toivottavasti paremmin tämän näkökulman toteutumista osaamisen siirtoprojektissa ja yrityksen näkemystä nähdä osaamisen siirtoprojekti kokonaisvaltaisena liiketoiminnan kehittämishankkeena, eikä vain osana tehostamishanketta, jolla pyritään kustannussäästöihin tai toiminnan tehostamiseen yrityksessä. Tällä työllä olen pyrkinyt antamaan paremmat valmiudet siihen.

Lähteet

Kirjallisuusviitteet

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Seitsemäs painos. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Garvey, Paul R. 2009. Analytical Methods for Risk Management. New York: Taylor & Francis Group

Johansson, Frans 2005. Medicin ilmiö: huippuovalluksia alojen välimaastossa. Helsinki: Talentum.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Uudistettu painos. Keuruu: Kustannus Osakeyhtiö Otava

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy .

Mikluha, Arja 1998. Kommunikointi eri maissa. Yrityksen tietokirjat. Kauppakaari Oyj. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkilouko, Marko 2003. Multicultural Leadership. Strategies for improved performance. Helsinki: Multikustannus/ Multiprint Oy

Olkkonen, Tauno 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Toinen painos. Teknillinen korkeakoulu Report No 152. Otaniemi, TTK OFFSET

Otala, Leenamaija 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY

Pelin, Risto 2009. Projektihallinnan käsikirja. Kuudes uudistettu painos. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Peltonen, Tuomo 2007, Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Ranki, Anneli 1999. *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Enterprise adviser-kirjasarja nro 11. Kauppakaari Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy*

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. *Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki :Talentum*

Valpola, Veli 2000. *Suuri Sivistyssanakirja. Helsinki: WSOY*

Vilpola, Inka & Kouri, Ilkka 2006. *Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla: Joutaako yritys vai järjestelmä? Teknologiateollisuus ry. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.*

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert-Jan 2004. *Cultures and Organizations: software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, New York, McGraw-Hill.*

Lewis, Richard D. 2005. *When Cultures Collide, 3. painos, Natl Book Network.*

Artikkelit

Arvassalo, Leija 2006. *Sana sanasta – ajan sanojen taustaa: Alaistaito [www-artikkeli]. [Viitattu 1.10.2010] Saatavissa: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>*

Koskinen, Kaj U. & Pihlanto, Pekka 2006. *Competence Transfer from Old Timers to Newcomers Analysed with the Help of the Holistic Concept of Man. Journal of Corporate Transformation. Knowledge and Process Management, Vol. 13, Issue 1, pp. 3–12. [Viitattu 1.10.2010] Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/>*

Lazarova, Mila & Tarique, Ibraiz 2005. *Knowledge transfer upon repatriation. Journal of World Business 40, pp. 361–373. [Viitattu 1.10.2010] Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/>*

Malone, Thomas W. Tietoviikko 26.5.2010. MIT-professori: "Nyky päivän koulutusjärjestelmä on suunniteltu valmistamaan ihmisiä tehdastyöhön". [www-artikkeli][viitattu 14.9.2010] Saatavissa: http://www.tietoviikko.fi/alan_mesta/article400398.ece?articlepage=1

- Mamia, Tero 12.1.2008. Tampereen yliopiston Porin yksikkö: Sosiaalitutkimuksen kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät [pdf-tiedosto][viitattu 16.3.2010].*
http://www.uta.fi/~tero.mamia/opetus/pori/kvali2009_1.pdf
- Okkonen, Jussi 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi 11.10.2006.*
 Tampereen teknillinen yliopisto/tiedonhallinnan laitos.
 [pdf-tiedosto] [viitattu 04.09.2010] Saatavissa:
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Okkonen_osmalli_111006.pdf
- Palvelut 2020. Kaksivuotisen Palvelut 2020 -hankkeen loppuraportti: Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto [pdf-tiedosto] [viitattu 16.04.2010] Saatavissa:*
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Services_2020_Compences_in_the_International_Service_Society.pdf
- Reinhardt, Kai & North, Klaus 2003. Transparency and Transfer of Individual Competencies – A Concept of Integrative Competence Management.*
Journal of Universal Computer Science, Vol. 9, No. 12 (2003), pp. 1372-1380.
 [Viitattu 12.09.2010] Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/>
- Tsalapatas, Hariklia & Stav, John B. Engh, Erik 2007. Know-how Transfer Methodologies within Outsourced Processes and Global Production Flow. Proceedings of the MIBES'07, September, pp. 980-990. [Viitattu 1.10.2010] Saatavissa:*
<http://mibes.teilar.gr/conferences/2007/poster/Tsalapatas-Stva-Engh.pdf>
- Vilo, Anna. Muutoksen johtaminen 2008. Enterprise Solutions Entersol Oy, koulutusmateriaali.*
 [pdf-tiedosto] [viitattu 11.9.2009] Saatavissa:
<http://www.entersol.fi/artikkelit/Muutoksen%20johtaminen.pdf>
- Sotarauta, Markku & Lakso, Timo 2000. Muutoksen johtaminen ja luova jännite: Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta. Suomen kuntaliitto*
 [pdf-tiedosto] [viitattu 11.9.2009] Saatavissa:
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050617102958Z.pdf>
 [Julkaistu painettuna. Suomen kuntaliitto 2000. ISBN 952-213-024-9]

Jaakkola, Hannu, Henno, Jaak & Linna Perti 2010, Software Development in a Multicultural Context: Adaptive and Learning Organizations, Proceedings of the MIPRO'10, May 2010, pp. 789-797. [viitattu 6.11.2010] Saatavissa: <http://ieeexplore.ieee.org/>

Internet lähteet

Bibikova, Anastasia & Kotelnikov, Vadim 2010. Managing Cross-Cultural Differences.

[www-sivu][viitattu 1.10.2010] Saatavissa:

http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/cross-cultural_differences.html

Ek, Ellen 2009. Muutoksen johtaminen ja esimiestyö muutoksessa. Medivire Työterveyspalvelut.

[PowerPoint-tiedosto] [viitattu 11.9.2009]

Saatavissa:

http://www.hallinto oulu.fi/yhallint/henkil_st_palvelut/www/private/intranet/OYPA/KEtukiesimintra7.ppt

Kotimaisen kielen tutkimuskeskus 2008. Vierassanat: ekspatriaatti.

[www-sivu][viitattu 2.10.2010] Saatavissa:

http://www.kotus.fi/index.phtml?i=491&s=2611#faq_491

Mercury Online 2008. Muutoksen johtaminen. [www-sivu][viitattu 11.9.2009] Saatavissa:

http://www.mon.fi/epages/GPL.sf/fi_FI?ObjectPath=/Shops/23052008-67237/Categories/eENG03

Valtionkonttori 2010. Kaiku. Osaamisen siirtäminen. [www-sivu][viitattu 1.9.2010]

Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16586>

Taloussanomien Pörssitiedotteet 2010. Sanoma keskittää tietotekniikkapalvelujaan.

[www-sivu][viitattu 1.9.2010] Saatavissa:

<http://www.taloussanomien.fi/tiedote/2/1441839>