

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Mikko-Matti Laaksonen

**PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN JA HILJAISEN TIEDON
SIIRTYMINEN PEREHDYTTÄMISPROSESSISSA**

Pro gradu – tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	11
1.1 Tutkimuksen taustaa	11
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus	12
1.3 Tutkimuksen rakenne	13
2. OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN	15
2.1 Osaamisen johtaminen	15
2.2 Tietojohtaminen	21
2.3 Tiedonlajit	26
2.3.1 Blacklerin tiedonlajit	30
2.3.2 Poikelan tiedonlajit	31
2.4 Hiljaisen tiedon ulottuvuudet tietojohtamisessa	32
2.5 Osaamisen ja tiedon siirtämisen työkalut	36
2.5.1 Mentorointi	37
2.5.2 Työyhteisöt (Communities of Practice)	39
2.5.3 SECI -malli	41
2.5.4 Suhdeverkostot	43
3. PEREHDYTTÄMINEN	44
3.1 Tavoitteet	45
3.1.1 Tavoitteet organisaation näkökulmasta	45
3.1.2 Tavoitteet uuden työntekijän näkökulmasta	47
3.2 Perehdyttämisen merkitys	48
3.3 Perehdytysprosessi	51
3.3.1 Työpaikkaan perehdyttäminen	52
3.3.2 Työyhteisöön perehdyttäminen	53

3.3.3 Työhön perehdyttäminen eli työnopastus	54
3.4 Perehdyttämisen ongelmakohtia	57
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	61
4.1 Teorialähtöinen sisällönanalyysi	61
4.2 Tutkimuskohde ja osalliset	62
4.2.1 Tapausryityksen esittely	62
4.2.2 Palveluneuvojan työn esittely	63
4.3 Tutkimusprosessi.....	64
4.3.1 Kentälle pääsy	65
4.3.2 Aineiston keruu	65
4.4 Aineiston analyysi.....	66
4.5 Raportointi	67
5. PEREHDYTYS JA HILJAISEN TIEDON SIIRTYMINEN PEREHDYTTÄMISPROSESSISSA.....	69
5.1 Perehdyttämisen osa-alueet uusien palveluneuvojien näkökulmasta.....	70
5.1.1 Työhön perehdyttäminen eli työnopastus	70
5.1.2 Työyhteisöön perehdyttäminen.....	71
5.1.3 Työpaikkaan perehdyttäminen	73
5.2 Perehdyttämisen osa-alueet kokeneiden palveluneuvojien näkökulmasta.....	75
5.2.1 Työhön perehdyttäminen eli työnopastus	75
5.2.2 Työyhteisöön perehdyttäminen.....	76
5.2.3 Työpaikkaan perehdyttäminen	78
5.3 Uusien ja kokeneiden palveluneuvojien näkökulmien vertailu.....	80
5.3.1 Työnopastukseen liittyvien näkökulmien vertailu.....	80
5.3.2 Työyhteisöön liittyvien näkökulmien vertailu	81
5.3.3 Työpaikkaan liittyvien näkökulmien vertailu.....	82
5.4 Perehdyttäminen osa-alueittain	84

5.4.1 Perehdyttäminen työnopastus osa-alueessa	84
5.4.2 Perehdyttäminen työyhteisö osa-alueessa	86
5.4.3 Perehdyttäminen työpaikka osa-alueeseen	88
5.5 Hiljaisen tiedon alueet ja hiljaisen tiedon siirtyminen perehdyttämisessä	90
5.5.1 Hiljainen tieto ja työnopastus	90
5.5.2 Hiljainen tieto ja työyhteisö	92
5.5.3 Hiljainen tieto ja työpaikka.....	94
5.6 Uusilta palveluneuvojilta tulleet perehdyttämisen kehittämiskohteet	96
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	98
6.1 Sisällöllistä pohdintaa.....	98
6.2 Menetelmällistä pohdintaa	101
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys.....	102
7. LÄHTEET	104

LUETTELO KUVIOISTA

sivu

KUVIO 1	Muutos ja osaaminen (Viitala 2005:29)	18
KUVIO 2	Muutos, osaaminen ja tieto	19
KUVIO 3	Tietojohtaminen osana osaamisenjohtamista	20
KUVIO 4	Tiedon jäävuori (Nonaka & Takeuchi 1995)	28
KUVIO 5	Tiedon spektri (Wong & Radcliffe 2000)	29
KUVIO 6	Informaatio, tieto ja osaaminen (Poikela 2001:104)	32
KUVIO 7	Hiljaisen tiedon tekninen ja kognitiivinen taso (Nonaka & Takeuchi 1995)	34
KUVIO 8	Hiljaisen tiedon jaottelu (Sharmer 2001)	35
KUVIO 9	Mentoroinnin muodot (Juusela ym. 2000:18)	39
KUVIO 10	Tiedon spiraali (Nonaka & Takeuchi 1995:71)	41
KUVIO 11	Työnopastuksen viisi askelta (Kangas 2003:14)	55
KUVIO 12	Tutkimusprosessi	64
KUVIO 13	Raportoinnin puumalli	67
KUVIO 14	Onnistumisen jana puumallissa	68
KUVIO 15	Perehdyttämisen osa-alueiden sisältämät teemat (uudet tulokkaat)	74
KUVIO 16	Perehdyttämisen osa-alueiden sisältämät teemat (kokeneet)	79
KUVIO 17	Perehdytyksen osa-alueiden teemojen vertailu	83
KUVIO 18	Perehdytyksen onnistuneisuus	89
KUVIO 19	Hiljaisen tiedon osa-alueet ja niiden huomioiminen perehdytyksessä	95

VAASAN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Tekijä:	Mikko-Matti Laaksonen	
Tutkielman nimi:	Perehdyttämisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen perehdyttämisprosessissa	
Ohjaaja:	Jukka Vesalainen	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Yksikkö:	Johtamisen yksikkö	
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
Aloitusvuosi:	2003	
Valmistumisvuosi	2017	Sivumäärä: 108

TIIVISTELMÄ

Nykyajan organisaatioilta edellytetään jatkuvaa muutosta. Tämän seurauksena henkilöstön osaamisesta ja tiedosta on tullut merkittävä kilpailutekijä. Onnistunut perehdytysprosessi takaa yritykselle sitoutuneemman ja valmiimman työntekijän. Perehdytyksessä tärkeää onkin juuri osaamisen ja tiedon jakaminen ja siirtyminen kokeneelta työntekijältä uudelle tulokkaalle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella perehdytysprosessin eri osa-alueiden toteutusta sekä arvioida niiden onnistumista. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin saamaan selville perehdytykseen liittyviä hiljaisen tiedon alueita ja tutkia siirtyikö hiljaista tietoa perehdytyksen yhteydessä kokeneelta perehdyttäjältä uudelle tulokkaalle. Tarkoituksena oli myös tuoda ilmi asioita miten perehdytysprosessia voitaisiin kehittää.

Teoreettinen viitekehys perustui osaamisen ja tiedon johtamisen tarkasteluun ja määrittämiseen. Tiedon johtamisessa syvennyttiin vielä hiljaisen tiedon määrittämiin. Perehdytysprosessissa osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen nivoutuvat kiinteästi toisiinsa.

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla perehdytyksessä mukana olleita vasta-aloittaneita ja kokeneita palveluneuvoja Nordea Pankki Suomi Oyj:n Satakunnan toimipisteissä.

AVAINSANAT: osaamisen johtaminen, tietojohdaminen, perehdyttäminen

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Nykypäivän työyhteisöissä vallitsevaksi tekijäksi on noussut muutos ja sen johtaminen. Työtehtävät ovat kehittyneet ja monipuolistuneet, minkä seurauksena myös työntekijöiden ammattitaitovaatimukset ovat kasvaneet. Tämän päivän yritykset haluavat työntekijöistään moniosaajia. Nämä haasteet sekä työnantaja, että työntekijämarkkinoilla ovat nostaneet muutospainetta ja niistä selviytymisen yhä useamman yrityksen ja organisaation työlistan kärkeen. Erityisesti Suomessa yhtenä suurimpana muutospaineen aiheuttajana tänä päivänä ja lähivuosina tulee olemaan suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen. Paineita aiheuttaa valtavan tietomäärän, erityisesti hiljaisen tiedon, menettäminen näiden ammattiosaajien poisjäännin seurauksena.

Tärkeää on kuitenkin huomata, että vaikka muutos aiheuttaakin paineita niin se luo myös mahdollisuuksia. General Electricin Steve Kerr onkin osuvasti todennut tulevaisuuden menestymisen avaimiksi yrityksissä ” *Älä ylläty, että tulet yllättymään* (Ulrich 1996: 151).” Muutos on työyhteisöissä jatkuva, mutta hyvällä valmistautumisella yllätyksen suuruutta pystytään hallitsemaan. Muutosjohtamisessa erityisesti osaamisen ja tiedon merkitys on kasvanut. Työntekijöiden hallussa olevasta tiedosta on tullut organisaatioiden tärkein kilpailutekijä ja pääoma. Muutosjohtamisen tärkeimmiksi työkaluiksi onkin noussut osaamisen ja tiedon johtaminen (Stähle & Gröönroos 1999: 10; Sydänmaalakka 2002: 167-8). Työntekijöiden perehdyttäminen nousee tärkeään rooliin osana tätä valmistautumista. Uuden työntekijän perehdyttämisprosessin kehittäminen takaa yritykselle sitoutuneemman ja kannattavamman työntekijän nopeammin kuin aikaisemmin. Kokeneempien ammattiosaajien vuosien mittaan kehittynyt tietotaito tulisikin jo perehdytysvaiheessa saada jalostettua uusien osaajien käyttöön.

Tutkimusaihe on valittu koska sekä perehdyttämisestä että sen kehittämisestä ja hiljaisen tiedon tunnistamisesta ja jakamisesta on tullut ajankohtainen haaste etenkin suomalaisissa organisaatioissa. Nordean henkilöstöjohtaja Pekka Ojala toteaaakin Satakunnan Kansassa 13.2.2008

olleessa artikkelissa, että nykyisen ikärakenteen mukaisesti lähes 40 prosentilla Nordean suomalaisesta henkilöstöstä on mahdollisuus jäädä eläkkeelle vuoden 2017 loppuun mennessä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan perehdytysprosessin kehittämismahdollisuuksia tapausorganisaation kontekstissa. Merkittäväksi osaksi tutkimusta nostetaan myös hiljaisen tiedon osa-alueiden tunnistaminen ja hiljaisen tiedon liikkumisen tutkiminen perehdytysprosessissa. Tapausorganisaationa ovat Nordea Pankki Suomi Oyj:n Satakunnan alueen toimintayksiköt.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää uusien työntekijöiden kokemuksia perehdytysprosessin toimivuudesta tapausorganisaatiossa. Tavoitteena on myös selvittää ja kuvata minkälaista hiljaista tietoa liittyy perehdyttämisen eri osa-alueisiin, sekä miten hiljainen tieto esiintyy käytännön toiminnassa kokeneen perehdyttäjän ja uuden perehdytettävän välillä.

Tutkimuksessa perehdyttämisen prosessi on jaoteltu kolmeen eri osa-alueeseen:

1. Työyhteisöön perehdyttäminen
2. Työpaikkaan perehdyttäminen
3. Työhön perehdyttäminen (työnopastus)

Tutkimusongelman tutkimuskysymykset voidaan jakaa kahteen osaan;

Pääkysymykseen,

- Miten uudet työntekijät ovat kokeneet perehdytysprosessin eri osa-alueet kohdeyrityksessä ja mitkä ovat niiden mahdollisia kehittämistarpeita?

ja pääkysymystä täydentävään lisäkysymykseen

- Minkälaista hiljaista tietoa tapausyrityksen perehdytysprosessin eri osa-alueisiin liittyy ja siirtyikö hiljaista tietoa perehdytysprosessissa?

Tutkimus on rajattu koskemaan uusien yrityksen ulkopuolelta tulleiden palveluneuvojien perehdytysprosessia. Perehdytysprosessilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka liittyvät uuden palveluneuvojan perehdyttämiseen niin että hän voi toimia itsenäisesti ja kannattavasti työtehtävässään. Tutkimuksen odotetaan antavan arvokasta tietoa tulevaisuuden perehdytysprosessien onnistuneeseen läpiviemiseen.

Tutkimusongelmia käsitellään uusien palveluneuvojien sekä kokeneempien palveluneuvojien osalta. Pääpaino kohdistuu uusiin palveluneuvojiin, jotka ovat aloittaneet työnsä vuoden 2007 aikana. Uusien palveluneuvojien osalta tutkimus kohdistuu siis rajatun perehdytysprosessin toimivuuden tarkasteluun (pääkysymys) ja hiljaisen tiedon konkreettisen siirtymisen tutkimiseen perehdytysprosessin eri osa-alueissa. Kokeneempien palveluneuvojien osalta tutkimusongelmia käsitellään vain pääkysymystä täydentävän lisäkysymyksen avulla. Kokeneempien palveluneuvojien osuus tutkimusongelman osalta on siis tuoda ilmi perehdyttämisen osa-alueisiin liittyvät hiljaisen tiedon alueet.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen taustasta ja tutkimusaiheen valinnasta. Tärkeäksi osaksi ensimmäistä lukua muodostuukin juuri tutkimusaiheen merkitys nykypäivänä. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä tutkimusraportin rakenne.

Toisessa luvussa tehdään kirjallisuuskatsaus aihepiiriin. Luvussa käsitellään osaamisen johtamisen ja tietojohtamisen teoriaa sekä luodaan katsaus tiedon eri lajeihin. Lisäksi luvussa käsitellään osaamisen ja tiedon siirtämiseen tarkoitettuja työkaluja. Vaikka osaamisen johtaminen ja tietojohtaminen on tässä luvussa esitetty omina kappaleinaan, niin erityisen tärkeänä voidaan pitää niiden kiinteää sitoutumista toisiinsa ja sen esille tuomista. Tarkoituksena ei siis ole tehdä erityistä erittelyä näiden kahden välille vaan esitellä niiden muodostamaa yhtenäistä kokonaisuutta.

Tutkimusraportin kolmannessa luvussa keskitytään perehdyttämisen teoriapohjaan. Luvussa esitellään perehdyttämisen tavoitteita sekä merkitystä. Lisäksi luvussa nähdään tärkeänä tutkimukseen liittyvien perehdyttämisen kolmen eri osa-alueen esittelemisen ja niiden merkityksen ymmärtämisen koko perehdytysprosessissa.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset lähtökohdat. Niitä seuraavat tutkimuksen kohteen ja osallisten esittely. Lisäksi havainnollistetaan tutkimusprosessin kulku, aineiston keruu, analyysi ja raportointityyli.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Kahdessa ensimmäisessä kappaleessa esitellään perehdytyksen näkökulmia alkaen uusista palveluneuvojista päätyen kokeneisiin palveluneuvojiin. Kolmannessa kappaleessa tehdään vertailua uusien ja kokeneiden näkökulmien yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Neljännessä kappaleessa keskitytään hiljaisen tiedon alueiden esittelemiseen sekä niiden siirtyvyyden käsittelemiseen. Luvun lopuksi esitellään uusilta tulokkailta esiin tulleita perehdyttämisen kehittämisehdotuksia.

Tutkimusraportin viimeisessä kuudennessa luvussa on esitetty johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2. OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN

2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on noussut merkittävään rooliin nykypäivän organisaatioissa. Erityisesti osaamista on alettu pitää tärkeänä tekijänä kilpailuedun saavuttamisessa. Hyvänä esimerkkinä on PA-Consulting Groupin vuonna 2003 tekemä tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä ovat Suomessa toimivien suurimpien yritysten ja julkisorganisaatioiden tärkeimmät painopistealueet strategisen henkilöstöjohtamisen alueella. Ylivoimaisesti tärkeimmäksi painopistealueeksi nousi organisaatioiden henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hallinta (Viitala 2005: 12).

Osaamisen johtaminen on kuitenkin osoittautunut varsin monimutkaiseksi aiheeksi sekä teorian että käytännön tasolla. Englanninkielinen termi *Knowledge Management* on käännetty suomeksi kuvaamaan sekä osaamisen johtamista että tietojohdosta (Viitala 2005: 32). Lisäksi osaamisen johtamisen keskusteluihin on liitetty vielä termejä kuten oppiva organisaatio, organisaation oppiminen, älyllinen ja henkinen pääoma ja ydinosaaminen. Organisaatiotasolla näiden osaamisen johtamiseen liittyvien terminologioiden johdosta on ollut vaikeuksia hahmottaa sitä miten osaamista oikeastaan johdetaan. Viitala (2005: 7) toteaaakin, että osaamisen johtamisen ympärillä pyörivä hämmennys ei ole mikään ihme, sillä samalla kun osaamisen johtaminen nähdään yrityksissä keskeisenä kilpailutekijänä, niin kuitenkin sen järjestelmällinen johtaminen on osoittautunut hyvin hankalaksi.

”Monesti ongelmana ei ole se, etteivätkö esimerkiksi yritysten henkilöstöammattilaiset jo tuntisi osaamisen johtamisen kentän käsitteitä ja tempukirjoa. Ongelma on usein pikemminkin siinä, miten saada omassa organisaatiossa tapahtumaan aidosti jotakin sen suuntaan menevää toiminnan muutosta (Viitala 2005: 8).”

Osaamisen johtamista on määritelty monien eri tutkijoiden näkökulmista. Alun perin osaamisen johtamisen voidaan nähdä juontavan juurensa Hamelin ja Prahaladin (1994) kirjasta *Competing for the Future* (Sydänmaanlakka 2000: 168). Kirjassaan he esittelevät ydinosaamisen käsitteen. Hamelin ja Prahaladin mukaan organisaatioiden ydinosaaminen on kaiken sen taidon ja teknologian

summa, jolla yritys pystyy tarjoamaan erityistä hyötyä asiakkailleen (Hamel & Prahalad 1994: 202–236).

Viitala (2005) määrittelee osaamisen johtamisen seuraavasti:

”Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2005: 14).”

Osaamisen johtamisen tärkeimpinä pääkohtina voidaan nähdä olevan kaksi toisiinsa kiinteästi liittyvää tekijää: Yrityksen tulevaisuuden tahtotila ja ihmiset. Ilman tulevaisuuteen suuntautuvaa osaamisen johtamisen strategiaa ei yritys pysty todella hyödyntämään osaamisen johtamistaan. Ulrichin (1996: 1-15) mukaan millä tahansa alalla yritys harjoittaa toimintaa niin menestyviä yrityksiä ovat ne jotka pystyvät sisäistämään henkilöstönsä osaamisen organisaation käyttöön nyt ja tulevaisuudessa. Ulrich painottaa asiaa vielä seuraavasti:

”Ei ole niinkään tärkeää kysymys siitä kuka tekee parhaimman tuotteen nykyhetkenä kuin kysymys siitä millä organisaatiolla on kyky tehdä parhain tuote uudelleen ja uudelleen sopeutumalla jokaiseen markkinatilanteeseen (Ulrich 1996: 10).”

Useimmiten yrityksissä keskitytään nykyhetken osaamisen kartoittamiseen ja mietitään sekä suunnitellaan mitä osaamista kenenkin tulisi parantaa. Näitä kartoituksen tuloksia verrataan edellisiin tuloksiin ja katsotaan miten osaaminen on kehittynyt. Tämän kaltainen toiminta ei missään nimessä ole turhaa. Se ei vaan hyödynnä osaamisen johtamisen todellista potentiaalia. Todellisesta osaamisen johtamisesta voidaan puhua vasta kun tulevaisuuden tahtotila on nostettu korkeimmalle jalustalle. Kysymys on siis siitä millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Viitala (2005) kiteyttää tämän varsin osuvasta sanoestaan ”Jos ei tiedetä, mitä aiotaan tehdä, ei ole mahdollista tietää, millaista osaamista tarvitaan (Viitala 2005: 15).”

Toisena osaamisen johtamisen pääkohtana ovat ihmiset. Organisaatiotasolla tarkasteltuna osaamisen johtaminen on melko uusi alue johtamisen kohteena. Yrityksien ja toimivien johtajien tehtävälialta löytyykin useimmiten yrityksen toiminnan kehittäminen kuin itse henkilöstön kehittäminen. On kuitenkin väärin ajatella, että osaamisen johtaminen olisi yksistään johtajien toimenkuvaan liittyvä johtamisen kohde. Vastuu osaamisen johtamisesta

jakautuu kaikille työntekijöille. Työntekijät antavat yritykselle työpanoksensa, mutta mikä tärkeintä tämän panoksen takana on heidän osaamisensa ja sen jatkuva kehittäminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen työntekijä vastaa itse omasta osaamisensa kehittämisestä ja johtajien tavoitteena on luoda työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tarvittavat resurssit. Kuten jo mainittua vastuu osaamisen johtamisesta kuuluu kaikille. Kaikki kuitenkin saa alkunsa jostakin ja niin myös osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisella ei pystytä saamaan aikaan merkittäviä tuloksia, jollei koko organisaatio ole sitoutunut toimintaan. Tämä tarkoittaa myös ylintä johtoa. Ylin johto on itse asiassa suurimpana vastuun kantajana jos ajatellaan yrityksen strategian mukaista kokonaisvaltaista osaamisen johtamista. Ylin johto määrittelee yrityksen suunnan, tavoitteet ja niiden toteuttamiseen käytettävät välineet. Eli toisin sanoen sen, mitä työntekijät organisaatiossa tekevät. Ylin johto on ratkaiseva tekijä sille miten suureksi kilpailutekijäksi osaaminen voidaan nostaa. (Viitala 2005: 23-24.)

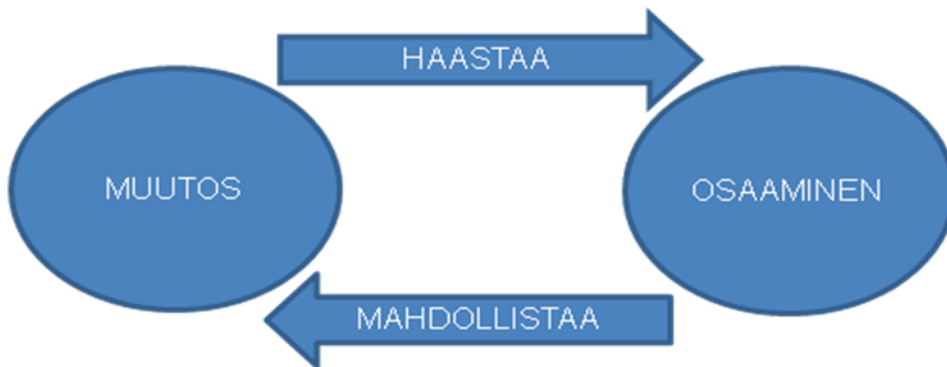
Ihmisten väliset suhdeverkostot ovat myös merkittävässä asemassa osaamisen johtamisessa. Ei ole pelkästään riittävää, että ihmiset kehittävät vain omaa osaamistaan vaan yksilöiden osaaminen on myös saatava muidenkin käyttöön. Tämä voidaankin nähdä yhtenä osaamisen johtamisen suurista haasteista erityisesti organisaatiotasolla. Suhdeverkostoissa on kysymys siitä sosiaalisesta pääomasta, jota on näkymättömyytensä vuoksi vaikea hallita. (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 11.)

Osaamisen johtamisesta on olemassa lukuisia hyviä esimerkkejä. Erityisesti Japanilaiset yritykset ovat jo kauan aikaa sitten tiedostaneet osaamisen ja tiedon johtamisen merkityksen yrityksen merkittävimpänä kilpailutekijänä. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi tuovat esille muutamia hyviä esimerkkejä siitä kuinka osaamisen ja tiedon johtamisen tavoitteet ovat nitoutuneet yhteen luodakseen yritykselle halutun tulevaisuuden. Honda kehitti energiaa säästävän moottorin juuri oikeaan aikaan ennen öljykriisiä. Sony taas oli vakuuttunut aggressiivisesta vientistrategiastaan aikana jolloin länsimaalaiset pitivät japanilaisia tuotteita halpoina ja huonosti tehtyinä. Canon puolestaan mullisti kameramarkkinat yksilinsisellä kamerallaan. Kaikki nämä esimerkit kuvastavat hyvin osaamisen johtamista. Markkinoiden valloittamiseen on käytetty erilaisia strategioita, mutta menestyksen voidaan nähdä pohjautuvan pitkälti juuri osaamisen ja tiedon onnistuneeseen johtamiseen. Oleellista esimerkeissä on se, että osaamista vaalitaan hyvin pitkälle näissä yrityksissä.

Työntekijöitä kannustetaan kehittämään osaamistaan, jakamaan tietoisuuttaan, haastamaan nykyhetken tuotteet ja liiketoimintamallit sekä näkemään tulevaisuuden enemmin mahdollisuutena kuin uhkana. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

”Oli aika, jolloin säästäjien näkeminen sijoittajina oli useimmille pankkiireille varsin uutta (Hamel & Prahalad 1994: 50).”

Edellä mainittujen japanilaisten yritysten menestykseen vaikuttavana ajatuksena onkin ollut osaamisen merkitys muutoksen aikaan saamiseksi. Seuraava kuvio toimiikin hyvänä esimerkkinä siitä miten muutos ja osaaminen ovat vuorovaikutuksessa keskenään.



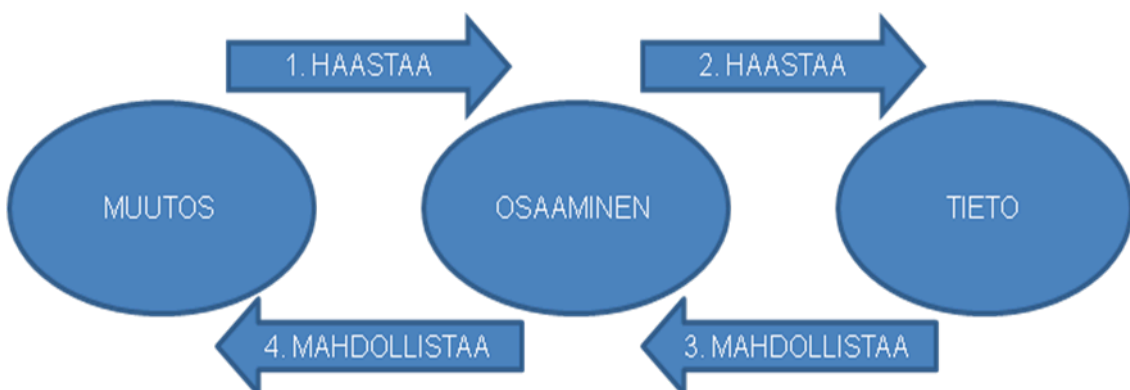
Kuvio 1. Muutos ja osaaminen (Viitala 2005: 29).

Muutoksen johdosta nykyinen osaamisen taso ei ole enää riittävää. On kyettävä kehittämään osaamista, jotta pystyttäisiin vastaamaan muutoksen haasteisiin. Vastavuoroisesti osaamisen kehittäminen mahdollistaa muutoksen toteuttamisen.

Kuten jo aikaisemmin on mainittu osaamisen johtaminen ja tietojohdaminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Tiedon johtamisen voidaan ajatella olevan tärkeänä tekijänä osaamisen johtamisessa. Tietojohdamista käsitellään tässä tutkimuksessa myöhemmissä luvuissa. Jotta ymmärrettäisiin näiden kahden liittyminen toisiinsa, on hyvä tarkastella esimerkkiä japanilaisesta Hoshiden Electronics – yrityksestä. Yrityksellä oli visio leipäkoneesta, joka mullistaisi

sen aikaisen leipäkoneteollisuuden. Kotileipurin ei tarvitsisi kuin laittaa leivän tekoon tarvittavat raaka-aineet koneeseen ja kone hoitaisi loput. Suunnittelu vaiheessa kaikki näyttikin hyvältä. Testausvaiheessa kone tuotti kuitenkin leivän joka oli palanut päältäpäin ja raaka sisältäpäin. Suurimpana ongelmana oli itse taikinan muovaamisprosessi (*twisting stretch*) leipäkoneessa. Avuksi pyydettiin mestarileipuria, joka osaisi kertoa miten taikinan muovaamisprosessin tulisi toimia. Mestarileipuri ei kuitenkaan osannut pukea sanoiksi tätä liikettä jota hän käytti taikinan muovaamiseen. Niinpä leipäkoneen suunnittelutiimi suuntasikin mestarileipurin leipätehtaalle oppiin ja seurasivat leipurin työtä ja käsien liikettä taikinaa muovatessaan. He jopa itse osallistuivat taikinan muovaamisprosessiin. Tästä viisastuneena he palasivat työpöytänsä ääreen ja suunnittelivat oppimisen kokemukseen perustuen leipäkoneen joka muovasi taikinaa täydellisesti ja tuloksena oli herkullinen leipä. Tarinan opetus on siinä että tieto mahdollisti osaamisen oppimisen. Taikinan muovaamiseen tarvittavan tiedon avulla suunnittelutiimien osaaminen karttui ja he pystyivät siirtämään osaamisensa leipäkoneen rakentamiseen oikealla tavalla. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

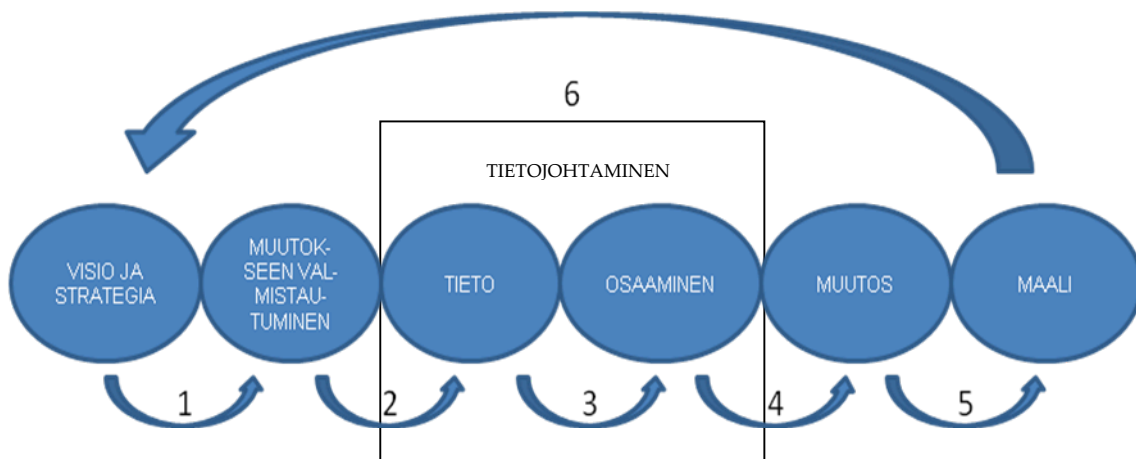
Edellä kuvattua leipäkoneen kehittämiseen liittyvää prosessia voidaan selventää käyttämällä apuna aikaisemmin esitettyä Viitalan (2005: 29) kuviota muutoksen yhteydestä osaamiseen. Tarkoituksena on tuoda esille tiedon merkitys osaamisen kehittämisessä. Tämä havainnollistetaan liittämällä alkuperäiseen kuvaan vielä tiedon ulottuvuus. (Kuvio 2. vrt. Kuvio 1.)



Kuvio 2. Muutos, osaaminen ja tieto.

Kuvassa muutos haastaa ensiksi nykyisen osaamistason. Leipäkoneen kehitysprosessissa suunnittelijoiden tieto taikinan oikeanlaisesta muovaamisesta ei ollut riittävää. He eivät siis osanneet suunnitella konetta niin että se muovaisi taikinan samanlaisesti kuin mestarileipuri sen tekee. Uuden leipäkoneen tekeminen siis haastoi suunnittelijoiden osaamisen. Tämän haasteen jälkeen suunnittelijat lähtivät mestarileipurin oppiin ja saivat tietoa siitä miten taikinaa tulisi muovata oikeanlaisesti. Kuvassa toinen nuoli kuvaa tätä tiedon hankkimista. Suunnittelijat siis omaksuivat mestarileipurilta tarvittavan tiedon. Kolmas nuoli kuvaa itse tiedon siirtymistä osaamiseen. Suunnittelijat pystyivät nyt siirtämään tietonsa leipäkoneen suunnittelemisen ja rakentamisen osaamiseensa. Tämä johti lopulta siihen, että he pystyivät suunnittelemaan ja rakentamaan koneen joka tuotti herkullista leipää. Eli nuolen neljä mukainen osaaminen mahdollisti muutoksen eli uudenlaisen leipäkoneen.

Edellisen kuvion jälkeen onkin hyvä perehtyä siihen miten osaamisen johtaminen voidaan nähdä organisaation sisäisenä toimintona. Tietojohtaminen havainnollistetaan mukaan yrityksen liiketoimintaprosessiin osana osaamisen johtamista. Koska edellä on käsitelty tiedon ja osaamisen merkitystä muutoksessa niin on hyvä käyttää tässäkin kohtaa esimerkkinä kuviota strategian mukaisen muutoksen toteuttamisesta (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Tietojohtaminen osana osaamisenjohtamista.

Visio kuvaa yrityksen tavoiteltua tulevaisuuden tilaa. Strategialla tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja millä visio saavutetaan. Strategia synnyttää muutokseen valmistautumisen. Muutokseen valmistautumisessa selvitetään mikä on nykyinen osaamisen taso ja minkälaista osaamista muutoksen toteuttamiseen tarvitaan. Näin saadaan siis tietoa muutoksen toteuttamista varten. Tämä tieto siirretään seuraavaksi osaamisen kehittämiseen jotta muutos pystyttäisiin työntekijöiden toimesta toteuttamaan. Osaaminen taas mahdollistaa muutoksen toteuttamisen ja lopuksi muutos saavuttaa strategian mukaisen maalinsa. Osaamisen johtaminen kuvaa tässä koko prosessia strategiasta maaliin eli muutoksen onnistuneeseen toteutukseen. Tietojohtaminen toimii osaamisen johtamisen sisällä keskeisenä elementtinä muutosprosessissa.

Kaikki tutkijat eivät kuitenkaan ole samaa mieltä osaamisen johtamisen ja tiedon johtamisen edellä kuvatuslaisesta liitoksesta. Toiset tutkijat näkevät itse tiedon johtamisen suurempana kokonaisuutena kuin osaamisen johtamisen. Näin ollen osaamisen johtaminen kuuluu heidän mukaansa tiedon johtamisen alueeseen. Stähle & Grönroos (1999) esimerkiksi tuo esiin yrityksen tietopääoma – käsitteen, joka mahdollistaa osaamisen kehittymisen. Osaamisen johtamisen tutkijoiden tapaan Stähle ym. painottaa osaamisympäristön luontia, jotta kilpailussa pystyttäisiin menestymään. Yksilöiden henkilökohtainen osaaminen ei tuo kilpailuetua, jollei yksilöiden osaamista ole kytketty toisiinsa ja muodostettu osaamista kehittäviä toimivia kokonaisuuksia. Stählen ym. näkemys kuitenkin perustuu vahvasti siihen, että osaaminen lukeutuu suurempana nähtävän tietopääoman ja tiedon johtamisen alueeseen.

Tässä tutkimuksessa on osaamisen johtaminen käsitelty suurempana kokonaisuutena kuin tietojohtaminen. Tietojohtaminen nähdään kiinteästi liittyvän osaamisen johtamiseen ja toimivan tärkeänä tekijänä osaamisen johtamisen alueen sisäpuolella. Tämän kaltainen näkemys voidaan nähdä yleisempänä osaamisen ja tietojohtamisen alan tutkijoiden keskuudessa.

2.2 Tietojohtaminen

Kuten jo osaamisen johtaminen kappaleessa on todettu osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Englanninkielinen termi *knowledge management* onkin suomeksi käännetty tarkoittamaan sekä osaamisen johtamista että tietojohtamista (Viitala 2005: 32).

Tiedon merkitys yhteiskunnassa ja organisaatioissa on kasvanut. Organisaatiotasolla tiedosta on tullut yksi merkittävimmistä menestystekijöistä. Yhtenä aikaisimmista tiedon merkityksen korostajista organisaatiotasolla voidaan pitää Peter F. Druckeria. Drucker lanseerasi jo 60-luvulla termit tietotyö (*knowledge work*) ja tietotyöntekijä (*knowledge worker*). Myöhemmässä kirjassaan *Post-Capitalist Society* (1993) Drucker tuo ilmi tietoyhteiskunta käsitteen (*the knowledge society*). Tietoyhteiskunnassa talouden pääresurssina ei enää ole raha, luonnonvarat tai työväestö vaan tieto. Tietoyhteiskunnassa tietotyöntekijät (*knowledge workers*) ovat kaikkein merkittävimmässä asemassa. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

”Kaikkein suurin haaste joka kohtaa johtajia kehittyneissä maissa on työntekijöiden tiedon ja palvelujen tuottamisen kasvattaminen. Tämä haaste, joka tulee dominoimaan johtajuuden painopistettä useita vuosikymmeniä, määrittelee loppujenlopuksi yrityksen kilpailukyvyn. Vieläkin tärkeämpää, se tulee määrittämään yhteiskunnan ytimen ja jokapäiväisen elämän laadun teollistuneissa maissa (Drucker 1991).”

Druckerin sanoilla on paljon painoarvoa tänäkin päivänä. Tietojohtamisen tutkimuksissa ja myös organisaatiotasolla on alettu keskittyä yhä enemmän siihen miten tietoa syntyy ja miten sitä pystytään tuottamaan. Fahey ja Prusak (1998) ovatkin todenneet, että eksplisiittinen tieto faktoina esitettynä on pelkästään dataa, ei tietoa. Tietoon liittyy kiinteästi ihmisten toimet, tulkinta ja päätökset datan perusteella. Uutta tietoa syntyy näin ollen usein dataa tulkitsemalla ja käyttämällä.

Tiedon merkityksen korostumisessa vaikuttavana tekijänä on nähtävissä myös tiedon jakamisen ja siirrettävyyden tuomat hyödyt organisaatioissa. Kuten johdannossa jo todettiin ihmiset vaihtavat työpaikkoja useammin kuin ennen ja tärkeiden osajien eläkkeelle jääminen on todellisuutta nykypäivänä. Seurauksena on alettu huolestua tiedon määrän vähentymisestä organisaatioissa.

”Tiedän etten pysty pysäyttämään ihmisiä kävelemästä ulos ovesta, mutta miten pysäytän heidät viemästä tietojaan mukanaan? (Labarre, 1998: 48).” Työntekijöiden lähdön seurauksena organisaatiot eivät menetä pelkästään ihmispääomaansa vaan myös ihmisiin sitoutuneen tietopääomansa (Droege & Hoobler 2003: 50).

Näiden tekijöiden seurauksena tiedon johtaminen ja erityisesti hiljaisen tiedon osuus tietojohdamisessa on noussut merkittävään asemaan sekä organisaatioissa että tietojohdamisen alan tutkimuksissa. Spender (1996) toteaaakin että yrityksille muodostuu kilpailuetua, kun hiljainen tieto yhdistetään erityisillä tavoilla eksplisiittisen tiedon kanssa.

Tietojohdamisen alan kehittyminen tulee myös hyvin esille alan kirjallisuudessa käytetyistä määritelmistä. Seuraavassa on kerätty joitakin tietojohdamisen aikaisempia määritelmiä.

O'Dell (1997) määrittelee tietojohdamisen olevan systemaattisten keinojen käyttöä, joiden avulla tietoa pystytään löytämään, ymmärtämään ja käyttämään arvon luomisessa.

Bassi (1997) määrittelee tietojohdamisen prosesseiksi, joiden avulla yritys luo, löytää ja hyödyntää tietoa parantaakseen organisaation toimintakykyä.

Wiig (1998) määrittelee tietojohdamisen olevan systemaattista, eksplisiittistä ja tarkoituksenmukaista tiedon uudistamista ja käyttöä, jonka avulla pystytään maksimoimaan yrityksen tietopääomaan liittyvä tehokkuus ja uudistumiskyky.

Tarkastelemalla näitä aikaisempia määritelmiä voidaankin todeta niiden perustuneen pitkälti eksplisiittisen tiedon käsittelemiseen. Hyvän näkökulman asiaan antaa myös Scarbrough ja Swanin (2001) tekemä tutkimus tietojohdamisen määritelmistä. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan mitä painopisteitä tai teemoja esiintyi tietojohdamisen kirjallisuudessa vuonna 1998 ja sitä edeltävinä aikoina. Tuloksista käy ilmi, että melkein 70 % tutkimukseen otetusta kirjallisuudesta käsitteli pääpainoisesti informaatioteknologiaa ja vain 5 % henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita.

Hildreth ja Kimble (2002) ovatkin varsin jyrkästi ottaneet kantaa näiden tietojohdamisen perinteisten määritelmien paikkaansa pitävyyden puolesta. He tuovat ilmi, että tietojohdamisen määritelmien mukainen tietojohdamisen harjoittaminen tuottaa vain rajallisia tuloksia organisaatioissa. He painottavatkin, että on olemassa myös tietoa, joka sijaitsee ihmisissä, ei vain koneissa ja dokumenteissa. Jos tämä ihmisissä sijaitseva tieto jätetään huomioimatta, emme voi puhua tietojohdamisesta vaan pelkästään informaation johtamisesta (*information management*).

Tämä Hildreth ja Kimblen esittelemä ihmisaspekti ja siitä johdettavissa oleva hiljainen tieto onkin noussut varsin merkittävään rooliin nykypäivän tietojohdamisen alan kirjallisuudessa. Seuraavassa on kerätty joitakin tietojohdamisen uudempia määritelmiä.

Beijerise (1999) määrittelee tietojohdamisen olevan organisaation tavoitteiden saavuttamista strategiasta johdetulla motivoinnilla ja edesauttamalla tietotyöläisiä kehittämään, jakamaan ja käyttämään kykyään tulkita dataa ja informaatiota. Data ja informaatio saavat uudenlaisen merkityksen ihmisten kautta.

Weber (2007) määrittelee tietojohdamisen olevan kaiken tietovarannon mieltämistä ja hyödyntämistä, keinona kehittää organisaation prosesseja. Tietojohdamiseen kuuluvat resurssit, metodit ja työkalut, joilla pystytään saavuttamaan tietojohdamisen päämäärät. Tietovarantojen luonteen vuoksi organisaatioiden prosessit kehittyvät kun tietovarantoja jaetaan työyhteisön jäsenten kesken.

Scharmer (2001) on varsin hyvin tuonut esille tämän tietojohdamisen alan kehittymisen. Hän jaottelee sen kolmeen eri vaiheeseen. Jokaisesta vaiheesta on erotettavissa oma erityinen painopisteensä. Ensimmäisessä vaiheessa tietojohdaminen keskittyi informaatioteknologian ympärille. Periaatteena oli tallentaa tietoa eri tietolähteisiin, kuten esimerkiksi ohjekirjoihin ja raportteihin, jotka mahdollistivat tiedon jakamisen eteenpäin. Tässä vaiheessa tietojohdamisen fokus oli keskittynyt pelkästään eksplisiittisen tiedon ympärille.

Toisessa vaiheessa eksplisiittisen tiedon rinnalle nousi hiljainen tieto. Tieto käsitettiin ihmisten toimintaan sitoutuneeksi hiljaiseksi tiedoksi. Tässä vaiheessa tietojohdamisella tarkoitettiin eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen avulla hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi ja näin ollen koko organisaation käyttöön. Scharmer tuo tässä kohtaa esille Nonakan ja Takeuchin kehittämän tiedon spiraali – mallin. Tiedon spiraali – mallissa uutta tietoa luodaan niin sanotusti läpi raja-aitojen sekä yksilöiden, osastojen, divisioonien ja organisaatioiden välillä. Spiraalin ideana uuden tiedon luomisessa on siis eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon jatkuva vuorovaikutus. Tämän toisen vaiheen fokuksena oli siis uuden tiedon luominen.

Mielenkiintoa herättävä on Scharmerin tietojohdamisen kolmas vaihe. Tässä vaiheessa tietojohdamisessa astutaan tavallaan uudelle alueelle. Tiedon spiraaliin viitaten Scharmer toteaaakin, että Nonakalta ja Takeuchilta jäi puuttumaan vastaus yhteen kysymykseen. Mikä itse asiassa on se voima joka liikuttaa tiedon spiraalia? Tämä ratkaiseva kysymys johdattaa meidät suoraan tietojohdamisen kolmanteen vaiheeseen.

Tietojohdamisen kolmannessa vaiheessa mennään vielä syvemmälle tietojohdamisen ytimeen mitä kahdessa edellisessä vaiheessa voidaan ajatella mentävän. Tämän vuoksi kolmas vaihe aiheuttaa myös hankaluuksia selittää tarkasti mitä vaiheella tarkoitetaan. Scharmer on vaiheen kuvauksessaan käyttänyt esimerkkejä muiden johtamisen alan tutkijoiden samankaltaisista tietoisuutta kuvaavista termeistä. Hän toteaa, että tämä vaihe on hyvin lähellä sitä mitä Nonaka ja Konno (1998) kuvaavat termillä "originating ba" tai mitä Senge (1990) kutsuu termillä "personal mastery". Ehkä parhaan esimerkin siitä mitä Scharmer itse asiassa tarkoittaa tällä tietojohdamisen kolmannella vaiheella, hän tuo esiin käyttämällä jo tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen luvussa aikaisemmin kuvattua esimerkkiä Nonakan ja Takeuchin esittelemästä leipäkoneen tekemisprosessista. Eksplisiittinen tieto kuvaa leiväntekoprosessissa tietynlaisia tietoja leivästä, kuten paino, hinta ja raaka-aineet. Hiljaista tietoa kuvaavat taas leivän tekemiseen liittyvät konkreettiset toimet, kuten taikinan muovaaminen ja leivän paistaminen. Tietojohdamisen kolmas vaihe, josta esiintyvistä tiedosta Scharmer käyttää nimitystä "self-transcending knowledge", liittyy siihen tietoisuuteen mikä leipurilla oli kun hän ensimmäistä kertaa keksi leipoa leivän ylipäättänsä. Tällä tarkoitetaan sellaista hiljaista tietoa mitä ei ole vielä sisäistetty jokapäiväiseen toimintaan. Fokuksena tässä kolmannessa vaiheessa on siis prosessien ja hiljaisen tiedon kehittymisen mahdollistavien olosuhteiden luominen. (Scharmer 2001.)

Miten tietojohdamisen kolmas taso voidaan sitten nähdä organisaatiotasolla? Sanna Virtainlahti on hyvin selventänyt tämän kolmannen vaiheen organisaatiotasolla nähtäväksi. Organisaatiotasolla tämä tarkoittaa hiljaisen tiedon merkityksen ymmärtämistä liiketoiminnalle. Tietojohdamisen kolmannessa vaiheessa yrityksen tehtävänä on luoda ne edellytykset ja puitteet, joiden avulla työntekijät pystyvät luomaan uutta hiljaista tietoa sekä hyödyntää jo käytössään olevaa hiljaista tietoaan. Suurimman osan organisaatioista voidaan kuitenkin nähdä olevan vasta tietojohdamisen ensimmäisessä tai toisessa vaiheessa. (Virtainlahti 2006: 48-50.)

Sharmerin (2001) tietojohdamisen kolmas vaihe eli "*self-transcending knowledge*" toimii myös hyvänä esimerkkinä siitä kuinka tietojohdaminen on sitoutunut osaamisen johtamiseen. Scharmer toteaaakin, että kilpailuedun saavuttaminen tietojohdamisen kolmannessa vaiheessa tarkoittaa sitä, että johtajat pystyvät haastamaan todellisuuden ja tavallaan hiljaisesti tuntemaan tulevaisuuden mahdollisuudet liiketoiminnalle. Tätä samaa kutsutaan intuitioksi. Intuitio on osa hiljaista tietoa. Intuitio tarkoittaa havaitsemista, ajattelua ja kykyä nähdä sisäisesti. "Johtamis- ja organisaatiokulttuuriin liitettyä intuitio voidaan nähdä liiketoiminnallisena kykynä ennakoita asioita (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005: 33)." Tämä tulevaisuuteen kohdistuva ehkä jopa visionäärinen ajatus liiketoiminnasta on yksi osaamisen johtamisen tärkeimmistä tekijöistä.

2.3 Tiedonlajit

Tietoa on kuvattu vuosien saatossa monin eri määrityksin. Conklin (1997) on jaotellut tiedon sekä formaaliin tietoon (*formal knowledge*) että informaaliin tietoon (*informal knowledge*). Formaalin tiedon hän on kuvannut tietona jota löytyy kirjoista ja dokumenteista. Näin ollen se on myös helposti jaettavissa eteenpäin. Informaalinen tieto on taas tietoa, jota käytetään formaalin tiedon luomiseen. Informaalinen tieto on siis ajatuksia, kysymyksiä, päätöksiä, kertomuksia, mielipiteitä jne. Määrittely perustuu siis pitkälti siihen mitä tieto on ja miten se on luotu.

Brown ja Duguid (1998) määrittelevät tiedon hieman eri näkökulmaa käyttäen. Heidän määrittelynsä voidaan nähdä perustuvan itse tiedon ominaisuuksiin ja miten sitä käytetään.

"Organisaatioissa oleva tieto, josta ydinosaaminen muodostuu, on enemmän kuin jaettavissa oleva eksplisiittinen tieto (*know-what*). Ydinosaaminen vaatii vaikeammin määriteltävissä olevaa tietoa (*know-how*) – erityistä kykyä siirtää eksplisiittinen tieto (*know-what*) käyttöön (Brown & Duguid 1998: 28)."

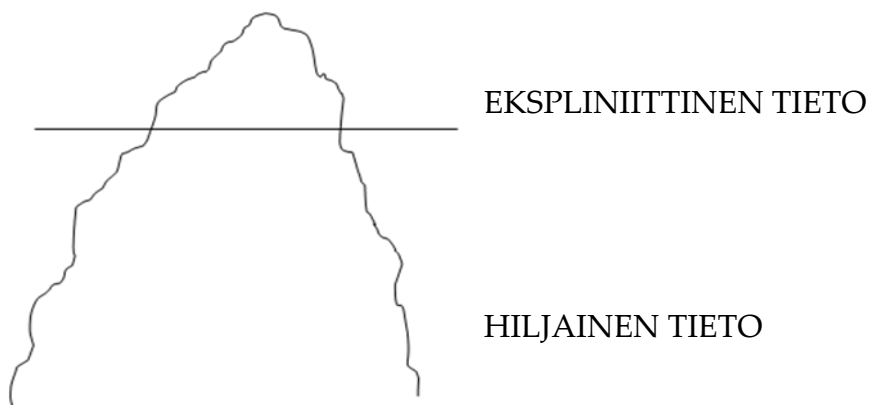
Sanches (1997) puolestaan jakaa organisaatioissa esiintyvän tiedon kolmeen eri kategoriaan. Nämä ovat "tietää miten" (*know-how*), "tietää miksi" (*know-why*) ja "tietää mitä" (*know-what*). Erotuksena Brown ja Duguidin määrittelyyn, Sanchesin määrittely ei perustu siihen mikä tieto on eksplisiittistä ja mikä hiljaista vaan pyrkimykseen ymmärtää eri tietoisuuksia jostakin ilmiöstä. "*Tietää miten*" viittaa tietämykseen miten joku tietty systeemi tai prosessi toimii ja miten sen sisällä olevat eri osat ovat yhteyksissä toisiinsa. "*Tietää miksi*"

viittaa myös jonkun tietyn prosessin sisäisiin tekijöihin. Kyseessä on tieto siitä, miksi joidenkin tiettyjen prosessien osien täytyy olla yhteydessä toisiinsa luodakseen toimivan kokonaisuuden. ”Tietää mitä” viittaa taas tulevaisuuteen. Kahden edellisen seurauksena tavallaan syntyy ”tietää mitä” -tietoa. Se on siis tietoa siitä mitä uusia prosesseja tai tuotteita pystytään suunnittelemaan kun tiedämme mitä eri prosessit sisältävät ja miten ne toimivat.

Edellä olevat tiedon määrittelyn esimerkit kuvastavat hyvin tiedon määrittelyn monimuotoisuutta. Hildreth ja Kimble (2002) toteavatkin, että vaikka tiedon määrittelyssä on käytetty monia eri termejä, niin ehkä yleisimmin esiintyvänä tiedon määrittelyä voidaan pitää tiedon erottelusta hiljaiseen tietoon (*tacit knowledge*) ja eksplisiittiseen tietoon (*explicit knowledge*).

Tiedon erottelun eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon toi ensimmäistä kertaa esille Michael Polanyi 1960 – luvulla. Polanyi painotti vahvasti juuri hiljaisen tiedon merkitystä. Hän näki ihmisten omaavan hyvin henkilökohtaista hiljaista tietoa, joka vaikuttaa kaikessa ihmisten toiminnassa. Tätä hiljaista tietoa ihmiset eivät kuitenkaan pysty kuvailemaan. ”Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan (Polanyi 1996: 4).”

Nykypäivänä tunnetuimman tiedon jaottelun eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon tekivät japanilaiset liiketoimintastrategian professorit Nonaka ja Takeuchi. He määrittelevät eksplisiittisen tiedon olevan tietoa jota pystytään ilmaisemaan sanoin ja numeroin. Eksplisiittinen tieto on myös helposti siirrettävissä ja uudelleen käytettävissä koska sitä pystytään varastoimaan erilaisiin ohjekirjoihin ja manuaaleihin. Hiljainen tieto on taas tietoa joka on hyvin henkilökohtaista ja tiettyyn kontekstiin sidottua. Hiljainen tieto perustuu hyvin vahvasti yksilöiden arvoihin, tunteisiin, kokemuksiin ja toimintaan. Tämän luonteensa vuoksi sitä on myös vaikea havaita, kuvata tai jakaa muiden ihmisten kanssa. Nonaka ja Takeuchi korostavat hiljaisen tiedon merkitystä käyttämällä vertauskuvanaan jäävuorta. Eksplisiittinen tieto on vain jäävuoren veden pinnan yläpuolinen osa koko tiedon jäävuoresta. Pinnan alapuolinen osuus on hiljaista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995.)



Kuvio 4. Tiedon jäävuori (Nonaka & Takeuchi 1995).

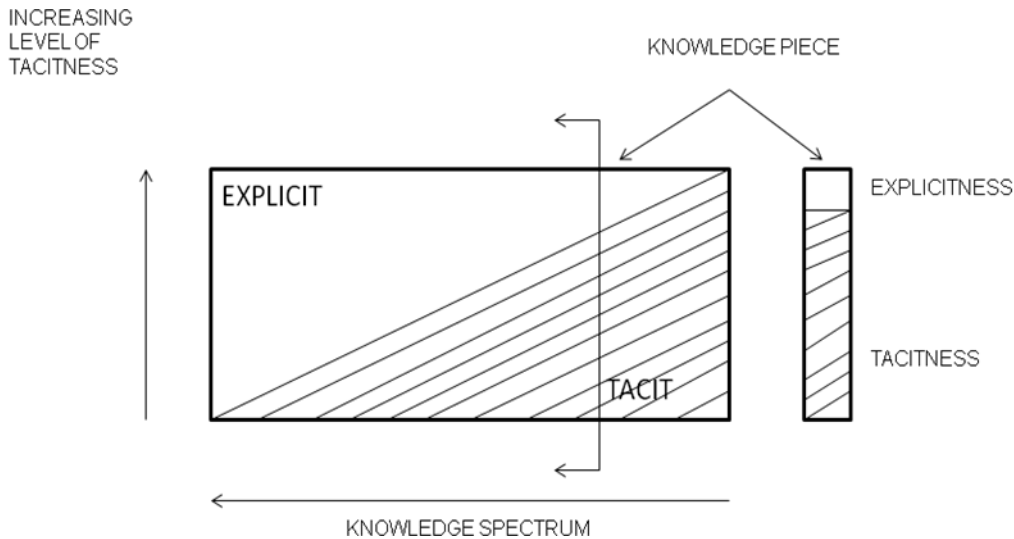
Erotteluna Polanyin tiedon jaottelusta on hyvä huomata, että Polanyi määrittelee hiljaisen tiedon olevan ihmiselle itselleen tiedostamatonta, kun taas Nonaka ja Takeuchi määrittelevät sen olevan vaikeata saada ihmisistä esiin. Ero on pieni mutta varsin merkityksellinen.

Tämä tiedon kahtiajako eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon on kuitenkin saanut osakseen paljon kritiikkiä. Hislop (2005: 19) sanoo, että kyseessä on niin sanottu "joko - tai" jako. Tieto siis käsitetään joko eksplisiittiseksi tai hiljaiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että eksplisiittinen ja hiljainen tieto eivät edusta spektrin ääripäässä olevaa tietoa vaan pikemminkin kahta erillään olevaa puhdasta tiedon muotoa. Hislopin kritiikki perustuu pitkälti Nonakan sanontaan. "On olemassa kahta erityyppistä tietoa: eksplisiittistä ja hiljaista (Nonaka, Toyama & Konno 2000: 7)."

Tsoukas (1996) ja Clark (2000) puolestaan kritisoivat tiedon kahtiajakoa sillä, että heidän mielestään ei ole edes olemassa sellaista tietoa, joka olisi täysin eksplisiittistä vaan jokaisella tiedolla on myös hiljainen ominaisuus.

Edellä esitetyllä kritiikillä voidaankin nähdä olevan yhtäläisyyttä Leonard ja Sensiperin (1998) esittelemään tiedon määrittelyyn. He kuvaavat tietoa jatkumona. Heidän mielestään tiedon voidaan ajatella esiintyvän eräänlaisessa spektrissä. Toisessa ääripäässä tietoa on melkein kokonaan eksplisiittistä (*explicit*). Tieto on siis tietoa, jota myös muut yksilöt pystyvät ottamaan käyttöönsä. Spektrin toisessa ääripäässä tietoa on taas melkein kokonaan hiljaista

(*tacit*). Tieto sijaitsee ihmisten aivoissa ja kehoissa. Se on melkein kokonaan tiedostamatonta tai vain vähän tiedostettua. Erotuksena Nonakasta, Leonard ja Sensiper kuitenkin painottavat, että suurin osa tiedosta sijaitsee näiden kahden ääripään välillä. Wong & Radcliffe (2000) ovat luoneet skaalan (kuvio 5.) , joka kuvastaa edellä esitettyä Leonard ja Sensiperin tiedon määrittystä.



Kuvio 5. Tiedon spektri (Wong & Radcliffe 2000).

Kritiikin kohteena on ollut myös tiedon yksilösidonnaisuus. Spender (1996) toteaa sekä Polanyin että Nonakan ja Takeuchin tiedon määrittelyksen perustuvan yksilöiden hallussa olevaan tietoon. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että yksilöt omaavat tietoa, mitä muut pystyvät oppimaan. Spender tuokin esiin myös organisaatiotason ryhmätietoisuuden. Ryhmätietoisuus koostuu sekä eksplisiittisestä tiedosta, että hiljaisesta tiedosta. Eksplisiittisenä ryhmätietona ovat esimerkiksi organisaation dokumentoimat säännöt ja työohjeet. Hiljaisena ryhmätietona puolestaan ovat esimerkiksi organisaation epäviralliset rutiinikäytännöt, työtavat ja systeemien yhteisymmärrys.

Organisaatiotaso ei ole kuitenkaan ainut taso millä ryhmätietoisuutta voi esiintyä. Hislop (2005: 21) tuo ilmi myös mikrotason ryhmätietoisuuden mitä esiintyy organisaation sisäisissä työyhteisöissä (*Communities of Practise*).

2.3.1 Blacklerin tiedonlajit

Blackler (1995) on tutkinut yleisimmin esiintyviä tiedon määräytyksiä organisaation oppimisen kirjallisuudessa. Tutkimuksensa perusteella hän teki jaottelun viiteen eri tiedon lajiin: kehollistettuun (*embodied*), ankkuroituun (*embedded*), sisäistettyyn (*embrained*), kulttuuristettuun (*encultured*) ja koodattuun (*encoded*). Seuraavassa on esitelty Blacklerin tiedonlajit:

Kehollistettu tieto (*embodied*) on pitkälti tekemiseen sitoutunutta tietoa ja vain osittain eksplisiittistä. Ryle (1949) kuvailee kehollistettua tietoa sanoin "tietää miten" (knowledge how). Blackler esittelee hyvänä esimerkkinä olevan taitavan käsityöntekijän omaavan tiedon. Kehollistetun tiedon nähdään perustuvan myös aistinvaraisuuteen, kasvokkain käytyihin keskusteluihin ja fyysisiin vinkkeihin. Se on tiettyyn kontekstiin sitoutunutta tietoa, jota voidaan hankkia tekemällä oppimalla. Kehollistettu tieto on siis ihmisessä sijaitsevaa subjektiivista tietoa, johon liittyy ihmiset taidot ja hiljainen tieto (Viitala 2005: 130).

Ankkuroitua tietoa (*embedded*) esiintyy rakenteissa ja rutiineissa. Sitä voidaan nähdä esiintyvän myös teknologioissa, rooleissa ja formaaleissa proseduureissa. (Blackler 1995) Ankkuroitu tieto on tietoa, jota uusi työntekijä omaksuu ja johon hän sopeutuu yritykseen tullessaan, kuten esimerkiksi työvälineisiin ja teknologiaan liittyvää tietoa. Tieto on luonteeltaan objektiivista eli se on olemassa yksilöstä riippumatta. Se on siis tietoa, joka jää yritykseen työntekijän poislähdettyäkin. (Viitala 2005: 129-130.)

Sisäistetty tieto (*embrained*) on riippuvaista käsitteellisistä tiedoista ja kognitiivisista kyvyistä (Blackler 1995). Ryle (1949: 28) kuvailee sisäistettyä tietoa sanoin "tietää että" (knowledge that). Sisäistettyyn tietoon sisältyvät sisäistetyt faktat ja toimintaperiaatteet. Tieto on luonteeltaan subjektiivista eli ihmisessä olevaa (Viitala 2005: 129).

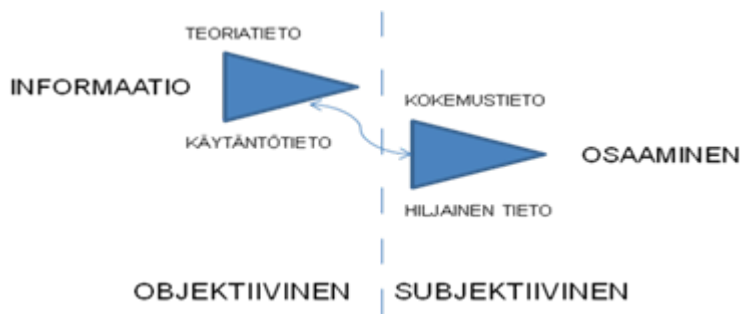
Kulttuuristettu tieto (*encultured*) liittyy yhteisymmärryksen saavuttamisen prosessiin. Sosialisatio ja akkulturaatio ovat osana prosessia. Sosiaalisesti rakentuneet prosessit riippuvat hyvin pitkälti kielestä (Blackler 1995). Kulttuuristettu tieto on ihmisessä olevaa subjektiivista tietoa. Se on pitkälti ajan saatossa muodostunutta yhteistä tietoa, johon liittyvät kertomukset, vertaukset ja tarinat (Viitala 2005).

Koodattua tietoa (*encoded*) ilmaistaan erilaisten merkkien ja symbolien avulla. Tämän tiedon lajin perinteisiä muotoja ovat kirjat, manuaalit ja toimintaohjeet. Nykypäivänä tämän kaltaista tietoa esiintyy myös elektronisessa muodossa, jota on helppo siirtää edelleen (Blackler 1995). Koodattu tieto on siis ihmisen ulkopuolista objektiivista tietoa (Viitala 2005).

Useat tutkijat ovat sitä mieltä että, vaikka tiedon jaottelulla eri lajeihin onkin analyttisiä etuja, niin jaottelu on kuitenkin harhaanjohtavaa kun ajatellaan koko organisaatiossa olevan tiedon monipuolisuutta (Hislop 2005: 33). Tsoukas (1996) esimerkiksi tuo ilmi, että erottelu hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon ja yksilö- tai ryhmätietoon ei ole toimiva ratkaisu, koska silloin ei huomioida niiden yhtäläistä esiintymistä. Blackler puolestaan toteaa, että ”on virheellistä olettaa että kehollistettu, ankkuroitu, sisäistetty, kulttuuristettu ja koodattu tieto voitaisiin järkevästi nähdä toisistaan erillään olevina. ”Tieto on monipuolista ja monimutkaista, yhtäältä tiedostettua ja abstraktia, implisiittistä ja eksplisiittistä, jaettua ja yksilöllistä, fyysistä ja mentaalista, kehittyvää ja paikallaan pysyvää, kielellistä ja koodattua (Blackler 1995: 1032).”

2.3.2 Poikelan tiedonlajit

Poikela (2001: 104-105) on jaotellut tiedon kolmeen lajiin; teoritietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon. Jaottelullaan hän ottaa kantaa tiedon jakamisessa perinteisiksi muodostuneisiin tapoihin, kuten esimerkiksi tiedon jakamiseen käsitteelliseen ja käytännölliseen tietoon tai symboliseen ja esineelliseen tietoon. Perinteiset jaottelut eivät tee selvää erottelua siitä missä ja kenen hallussa tieto on. Ne eivät myöskään kerro miten joku pystyy hankkimaan, tuottamaan tai soveltamaan tietoa. Poikela havainnollistaa teoritiedon, käytäntötiedon ja kokemustiedon välistä suhdetta triangulina (kuvio 6.). Teoriatieto ja käytäntötieto ovat kuviossa vasemmalla eli objektiivisella puolella ja niillä tarkoitetaan yksilön ulkopuolella olevaa tietoa. Poikela kuvaa vasemmanpuoleista kolmiota myös nimellä koulutusmaailma. Kokemustieto on taas kuvion oikealla eli subjektiivisella puolella ja sillä tarkoitetaan yksilön kokemusperäistä ja persoonallista tietoa. Tästä oikeanpuoleisesta kolmiosta hän käyttää nimitystä työ – ja ammattimaailma. Kuvio havainnollistaa prosessin, jossa yksilön informaatio muuttuu osaamiseksi.



Kuvio 6. Informaatio, tieto ja osaaminen (Poikela 2001: 104).

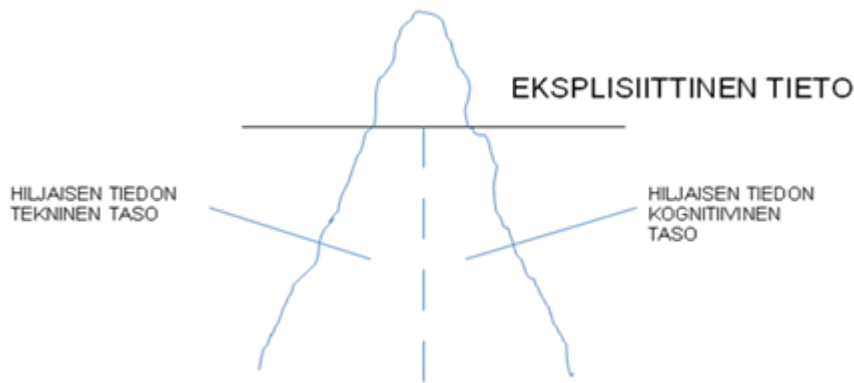
Teoriatiedolla tarkoitetaan käsitteelliseen ja symboliseen muotoon muokattua informaatiota, jota voi olla kirjoissa, tietoverkoissa ja asiantuntijoilla. Teoria tieto muuttuu yksilölle merkitykselliseksi vasta kun hän prosessoi sitä. Käytäntötietoa ovat konkreettiset asiat kuten kone tai rakennus, jossa tieto esiintyy esineellistetyssä muodossa. Käytäntötieto edellyttää myös prosessointia, sillä esineellistetyssä muodossa oleva tieto ei tule ymmärretyksi ilman havaintoja, käsitteitä ja kokeiluja. Kokemustietoa syntyy kun teoriatieto ja käytäntötieto yhdistyvät omakohtaiseen kokemukseen. Toisin sanoen kokemustietoa syntyy ajattelun ja tekemisen kautta. Kokemustieto on tietoa, jota syntyy vain oppijassa itsessään. Kokemustieto voi olla myös hiljaista tietoa, jota on vaikea tiedostaa tai pukea sanoiksi. (Poikela 2001:104.)

2.4 Hiljaisen tiedon ulottuvuudet tietojohtamisessa

Tiedon erottelun eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon toi ensimmäistä kertaa esille Michael Polanyi 1960 – luvulla (Vuorensyrjä 2000: 121-122). Polanyi määrittelee eksplisiittisen tiedon termillä *focal knowledge* ja hiljaisen tiedon termillä *tacit knowledge*. (Polanyi 1966).

Vaikka Polanyita pidetäänkin itseoikeutetusti eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon erittelyn uranuurtajana niin on kuitenkin huomattava, että on olemassa vahvaa näyttöä siitä, että Polanyi oli itse asiassa kiinnostunut enemmänkin hiljaisen tietämisen prosessista *tacit knowing* eikä niinkään yksistään hiljaisesta tiedosta *tacit knowledge*. Polanyin sanoin; ”Tieto on toimintaa, jota voitaisiin paremminkin kuvailla tietämisen prosessina ”(Gourlay Stephen 2002: 8).

Varsinaisen suosion hiljainen tieto sai tietojohdamisen alalla japanilaisten taloustieteen tutkijoiden Nonakan ja Takeuchin läpimurtoteoksen *The Knowledge Creating Company* (1995) kautta. Teoksessaan he tunnustavat Polanyin filosofiansa lähteeksi, mutta haluavat tuoda hiljaisen tiedon käytännöllisemmälle tasolle, osaksi organisaatioiden tiedon määrittelyä ja kulkuprosessia. Nonakan ja Takeuchin tietojohdamisen malli asettaa hiljaisen tiedon organisaatioiden ytimeen. Heidän pääajatuksenaan on, että organisaatioiden täytyisi keksiä keinoja hiljaisen tiedon esille tuomiseen ja kommunikointiin. Nonakan ja Takeuchin määritelmässä Polanyin hiljaisen tiedon ulottuvuus on jaettu kahteen osaan. Hiljaisen tiedon tekniseen tasoon (*technical*) ja kognitiiviseen tasoon (*cognitive*) (kuvio 7). Hiljaisen tiedon teknisellä tasolla tarkoitetaan yksilöiden osaamista ja taitoa eli konkreettista tietotaitoa (*know how*). Tekninentaso muokkautuu ja kehittyy yksilöissä tekemisen ja suoran kokemuksen kautta (*here and now*). He myös painottavat tässä kohtaa, että teknistä tasoa pystytään kehittämään tekemällä oppimisen kautta, mutta tähän kehittämiseen ei vaadita kielellistä ilmaisua. Hiljaisen tiedon kognitiivisella tasolla tarkoitetaan yksilön sisäistettyjä uskomuksia, näkemyksiä ja mielikuvia joita yksilöt pitävät itsestäänselvyyksinä. Kognitiivista tasoa pystytään kehittämään ja siirtämään sosiaalisten kanssakäymisten ja haasteellisten mentaalimallien välityksellä. Esimerkiksi keskustelemalla työhön kiinteästi liittyvistä ongelmista tai luomalla mielikuvaharjoituksia todellisista tilanteista ja tulevaisuuden visioista. Nonaka ja Takeuchi tuovat myös esille hiljaisen tiedon kognitiivisen tason osalta, että sen saavuttaminen voi tapahtua myös eksplisiittisin keinoin. Tässä yhteydessä he käyttävät termiä sisäistäminen (*internalization*). Tämän he kuvailevat olevan hyvin lähellä tekemällä oppimista (*learning by doing*). Sisäistämällä siis tarkoitetaan eksplisiittisen tiedon muuttamista hiljaiseksi tiedoksi. Käytännössä tämä tapahtuu niin että henkilö oppii ensiksi tekemisen ja kokemuksensa kautta eli luomalla itselleen hiljaista tietoa. Tämän jälkeen kun henkilö lukee muiden ihmisten kirjoittamia ohjeita tai oppaita liittyen juuri samaan tekemiseen hänen hiljainen tietonsa rikastuu. (Nonaka & Takeuchi 1995.)



Kuvio 7. Hiljaisen tiedon tekninen ja kognitiivinen taso (Nonaka & Takeuchi 1995).

Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon määritelmästä on kuitenkin huomattava, että vaikkakin he määrittelevät, että hiljainen tieto täytyy muuttua kielelliseen tai numerolliseen muotoon siirtyäkseen niin tämä ei kuitenkaan ole hiljaisen tiedon siirtymisen ensisijainen muoto. (Nonaka ja Takeuchi 1995: 9.)

Baumard tuo tietojohdamiseen eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon rinnalle uuden kolmannen ulottuvuuden; implisiittisen tiedon (*implicit knowledge*). Hän jakaa organisaatioiden henkilöstön hallussa olevan artikuloimattoman tiedon kahteen eri ulottuvuuteen; implisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon. Implisiittinen tieto on tietoa, jonka olemassa olon pystymme mahdollisesti tiedostamaan, mutta emme halua tuoda sitä ilmi. Hiljainen tieto on taas tietoa, jonka olemassa olon tiedostamme, mutta emme pysty tuomaan sitä ilmi. Molemmille tiedon ulottuvuuksille on yhtenäistä se, että niitä ei pystytä kielellisesti ilmaisemaan. Vaikka Baumard on erotellut implisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon eri ulottuvuuksiinsa niin rajanveto näiden kahden välille on varsin häilyväinen. Implisiittisen oppimisen ja päätöksenteon tutkimukset tarjoavat todisteita siitä että ihmisillä näyttäisi olevan hallussaan tietoa, jota he eivät tiedosta oppineensa tai edes omaavansa. (Baumard 1999: 54-58.)

Choo tuo myös esiin uuden ulottuvuuden hiljaisen tiedon tutkimuksissa. Siinä missä hänen edeltäjänsä keskittyivät hiljaisen tiedon määrittelemiseen yksilötasolla, Choo käsittelee hiljaista tietoa myös ryhmätasolla. Yksilötasolla oleva hiljainen tieto on tietoa, jota on vaikeaa ilmaista sanallisesti. Tämä

hiljainen tieto käy ilmi käytännön työtaitoina ja sen hankkiminen tapahtuu tekemällä oppimisen kautta. Työryhmien osalta Choo tuo esiin ryhmätietoisuuden ulottuvuuden. Ryhmätietoisuus muodostuu ryhmän jäsenten keskuuteen yhdessä tekemisen ja hiljaisen ymmärtämisen kautta. Choon mukaan useat tutkijat ovat havainneet, että ryhmä itsessään voi omata jäsenistään erillään olevan tietoisuuden, jonka muodon voidaan nähdä olevan yksilötason hiljaisen tiedon kaltaista. (Gourlay 2002.)

Hiljaisen tiedon määrittelyssään Scharmer on myös käyttänyt kahtiajakoa. Hänen mielestään Polanyin ja Nonakan & Takeuchin määritelmillä tarkoitetaan tietoa joka on, ankkuroitua (*embedded*) ja sisäistettyä (*embodied*) jokapäiväisissä toiminnoissa. Tätä hiljaisen tiedon ulottuvuutta hän kutsuu nimellä sisäistetty hiljainen tieto (*embodied tacit knowledge*). Toisesta hiljaisen tiedon ulottuvuudesta hän käyttää nimitystä vielä sisäistämätön hiljainen tieto (*not-yet-embodied tacit knowledge*). Scharmerin mukaan nämä kaksi ulottuvuutta eroavat merkittävästi toisistaan. Sisäistetty hiljainen tieto perustuu pelkästään tekemiseen kun taas vielä sisäistämätön hiljainen tieto, jota Scharmer kutsuu myös nimellä self-transcending knowledge (kuviokuva 8), perustuu mielikuvitukseen ja kokemukseen. Hän myös painottaa, että vain self-transcending knowledgeella on merkitystä organisaatioiden kilpailuedun saavuttamisessa. (Scharmer 2001.)



Kuvio 8. Hiljaisen tiedon jaottelu (Sharmer 2001).

Clark (2000) puolestaan tuo uudenlaisen käsitteen hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon rinnalle. Hän kutsuu tätä käsitettä nimellä *explacit knowledge*. Nimi on yhdistelmä eksplisiittisestä ja hiljaisesta tiedosta (explicit + tacit = explacit). Tällä hän tuo esille eksplisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon näkemisen yhtenä kokonaisuutena. Esimerkiksi kirjoitettu teksti, mitä usein pidetään kodifioituna tietona, sisältää myös hiljaisen tiedon elementtejä. Ilman näitä elementtejä tekstistä ei voisi saada mitään selvyyttä. Näitä hiljaisen tiedon elementtejä ovat esimerkiksi kirjoitetun kielen ja sen rakenteen ymmärtäminen.

Edellä esitettyjen tutkijoiden määritykset hiljaisen tiedon ulottuvuuksista kuvaavat hyvin hiljainen tieto -käsitteen monimuotoisuutta. Hiljaisen tiedon käsitettä onkin mahdotonta lokeroida koskemaan vain tiettyjä yhtäläisiä piirteitä.

2.5 Osaamisen ja tiedon siirtämisen työkalut

Organisaatioissa työskentelevien johtajien rooli osaamisen ja tiedon siirtämisessä liittyy pitkälti oikeiden olosuhteiden luomiseen. Oikeilla olosuhteilla tarkoitetaan sellaisen kulttuurin aikaansaamista, jossa työntekijät kommunikoiivat vapaasti ja vuorovaikutusta tapahtuu molempiin suuntiin. Tsoukas (1996: 22) painottaakin, että johtajien työ ei ole enää niinkään tietojen kerääminen alaisistaan, vaan pikemminkin saada työntekijät löytämään uusia kommunikointikeinoja ja jakamaan sitä tietoa mitä kukin omistaa. Hislop (2005: 39) tuo myös vahvasti esiin oikeanlaisen kulttuurin luomisen yhtenä tärkeänä keinona. Hän kuitenkin painottaa, että keinoja on olemassa varsin monia. Seuraavassa on esiteltyä muutama Hislopin antama esimerkki.

- Tiedon jakamiseen perustuvan kulttuurin kehittäminen.
- Työyhteisöjen (Communities of practice) kehittäminen.
- Tiedon jakamista tukevien ja kannustavien foorumien kehittäminen.
- Laadukkaan mentorointisysteemin kehittäminen.

Seuraavissa alaluvuissa on esiteltyä Hislopin edellä mainittuihin esimerkkeihin liittyviä keinoja osaamisen ja tiedon siirtämiseen.

2.5.1 Mentorointi

Mentorointi on yksi vanhimpia keinoja osaamisen kehittämisessä ja tiedon siirtämisessä. Mentorointia voidaan nähdä tapahtuvan kahdellakin eri tavalla. Toisaalta se voi olla tiedostettu menetelmä osaamisen kehittämiseen tai yhtäältä mentorointia voi tapahtua tiedostamattomasti sosiaalisten kanssakäymisten välityksellä. Juusela, Lillia & Rinne (2000: 15-16) määrittelevät mentoroinnin kolmella eri käsitteellä.

1. Mentorointi on vuorovaikutussuhde. Mentorin ja mentoroitavan välille muodostuu huolehtiva, osallistuva, kehittävä ja auttava vuorovaikutussuhde. Mentori tuo vuorovaikutussuhteeseen oman osaamisensa, tietämyksensä, aikansa ja vaivannäkönsä lisätäkseen ja kehittääkseen mentoroitavan henkilön tietämystä ja taitoja. Mentori siis reagoi mentoroitavan tarpeisiin tavalla, jolla yksilön tuloksellinen toiminta kehittyy.

2. Mentorointi on tavoitteellista toimintaa. Mentorointi nähdään prosessina, jonka tavoitteena ei niinkään ole mentoroitavan urakehitys vaan ennemminkin tukea mentoroitavaa havaitsemaan itsessään piilevät kyvyt ja kasvupotentiaalin sekä kannustaa häntä kehittämään niitä. Organisaation järjestämän mentoroinnin tavoitteet on kuitenkin myös aina oltava samansuuntaiset organisaation tai yksikön tavoitteiden kanssa.

3. Mentorointi on menetelmä. Mentorointi perustuu kahden ihmisen vuorovaikutussuhteeseen, mutta koko mentoroinnin ympärille on rakennettu systematiikka ja sarja prosesseja joiden kautta mentoroinnista syntyy kehittämismenetelmä. Mentorointiprosessiin kuuluu esimerkiksi se, että mentorit ovat huolella valittuja henkilöitä, jotka on koulutettu ja valmennettu tehtäväänsä. Lisäksi mentorointiprosessista on tehty suunnitelma minkä mukaan systemaattisesti edetään vaiheesta toiseen.

Edellä esitetyt kolme mentoroinnin näkökulmaa auttavat hahmottamaan seuraavaksi esiteltäviä mentoroinnin muotoja. Shea (1992) on jakanut mentoroinnin muodot kolmeen eri päätyyppiin. Nämä ovat spontaanit tilanteet, tavoitteellinen vuorovaikutussuhde ja strukturoitu ohjelma. (Juusela ym. 2000.)

Spontaanit tilanteet ovat tilannesidonnaista mentorointia. Tällä tarkoitetaan kaiken aikaa elämässämme tapahtuvaa mentorointia. Spontaanien tilanteiden johdosta mentorointia siis esiintyy jopa ilman että sitä edes huomataan. Mentori huomaa jonkun tilanteen, tarjoaa apuaan ja toinen vastaan ottaa tarjotun avun.

Kumpikaan sekä mentori että mentoroitava ei välttämättä juuri kyseisellä hetkellä tajua sen merkitystä, mutta myöhemmin mentoroitava huomaa olevansa kiitollinen auttajalleen. Spontaanit tilanteet siis mahdollistavat mentoroinnin niin, että apua tarvitseva huomaa saaneensa apua ilman konkreettista avun pyytämistä. (Juusela ym. 2000: 17.)

Tavoitteellinen vuorovaikutussuhde perustuu konkreettiseen mentorointiin, jossa mentori ja mentoroitava ovat keskenään tekemisissä pidemmän aikaa kuin verrattuna spontaaneihin tilanteisiin. Ajanjakso voi olla kuukauden mittainen tai vaikkapa kestää koko eliniän. Tavoitteellinen vuorovaikutussuhde nähdään vapaamuotoisena mentorointisuhteena, jossa kuka tahansa voi ottaa mentorin roolin. Esimies tai esimerkiksi toinen työtoveri alkaa muistuttaa mentoria kun hän tavallaan siirtyy pois omasta roolistaan kohti ystävän roolia. Näin mentori on kykenevä tunnistamaan oppijan tarpeet ja tarkastelemaan tilannetta oppijan kannalta. Vaikka vuorovaikutussuhde onkin vapaamuotoinen niin se sisältää kuitenkin aina tavoitteen tai aihealueen johon keskitytään. Aloitteen tekijänä voi olla kumpi osapuoli tahansa. "Haluatko, että autan sinua hoitamaan tämän asian?" tai "Voisitko auttaa minua kehittymään paremmaksi myyjäksi?" Tämän kaltainen vapaamuotoinen mentorointisuhde onkin yleisin mentorointitapa. (Juusela ym. 2000: 17.)

Strukturoitu ohjelma lähtee liikkeelle aina organisaation tarpeista ja tavoitteista. Mentoroinnista on tehty suunnitelmallinen ohjelma ja ohjelman läpivieminen on organisoitu järjestelmällisesti. Strukturoituun ohjelmaan liittyvät asiat kuten tukimateriaalien valmistus, mentoreiden ja mentoroitavien valitseminen sekä heidän kouluttamisensa, mentoroinnista tiedottaminen ja arviointijärjestelmän luominen. (Juusela ym. 2000: 18.)

Vaikka mentoroinnin kolme eri muotoa on esitetty eriteltyinä, niin on kuitenkin hyvä huomata, että useimmiten ne kuitenkin esiintyvät päällekkäin organisaatioiden sisällä. Esimerkiksi spontaaneissa tilanteissa tapahtuva mentorointi voi olla hyvinkin hallittua ja edetä järjestelmällisesti kun taas strukturoidun ohjelman sisällä mentorointi voi tapahtua joustavasti ja vapaamuotoisesti. (Juusela ym. 2000: 17.)

SPONTAANIT TILANTEET	TAVOITTEELLINEN VUOROVAIKUTUS- SUHDE	STRUKTUROITU OHJELMA
TILANNEKOHTAINEN- SPONTAANEJA KOHTAAMISIA/ TAPAAMISIAMENTORIN JAMENTOROITAVAN VÄLILLÄ	TAVOITTEELLINEN VUOROVAIKUTUSSUHDE , JOSSAMENTORI AUTTAA MENTOROITAVAA TIETYLLÄ KEHITTÄMISEN ALUEILLA	PITKÄKESTOINEN OHJELMA, JOKA POHJAJTUU ORGANISAATION TAVOITTEISIIN JA SISÄLTÄÄ TULOSEN ARVOINNIN

Kuvio 9. Mentoroinnin muodot (Juusela ym. 2000:18).

2.5.2 Työyhteisöt (Communities of Practice)

Wenger (2004: 2) näkee osaamisen ja tiedon siirtämisessä tärkeimpänä keinona tietynlaisien yhteisöjen luomisen. Näitä tiedon siirtämisen yhteisöjä hän kutsuu nimellä *Communities of Practice* (COP). Suomennoksena tästä olen käyttänyt nimitystä työyhteisöt.

”Työyhteisöt ovat ihmisryhmiä, joilla on yhteinen kiinnostus sitä kohtaan mitä he osaavat tehdä ja jotka ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa toisiensa kanssa, jotta he oppisivat tekemään sitä mitä he osaavat vielä paremmin (Wenger 2004: 2).”

Työyhteisöt muodostuvat kolmesta perustekijästä: Tiedon alueesta (*Domain*), yhteisöstä (*Community*) ja käytännön toiminnasta (*Practice*).

- *Domain* eli tiedon alue toimii yhteisön muodostumisessa vaikuttavana tekijänä. Tärkeää on huomioida, että vaikka työyhteisö on henkilöiden välinen verkosto, niin sen tulee rakentua jotakin varten. Tiedon alue ei siis ole pelkästään tietylle ryhmälle annettu tehtävä vaan se on enemmänkin tietylle ryhmälle yhteinen tiedon alue, jota täytyy tutkia ja kehittää.
- *Community* eli yhteisö koostuu siitä ihmisryhmästä, jolle tiedon alue (*Domain*) on yhteensopiva ja yhteisön jäsenten kesken merkitsevä. Yhteisö siis muodostuu ihmisistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiensa kanssa voidakseen keskustella ongelmista ja jakaa tietoa jäsentensä kesken. Tärkeää yhteisön muodostamisessa on huomata, että yhteisö ei pelkästään tarkoita samaa työtä tekeviä ihmisiä vaan yhteisön muodostamisessa tulisikin ottaa

huomioon kaikki ne ihmiset kenelle yhteisö luo merkityksen. Tämän jälkeen tulisi määrittää miten hyvin he tuntevat jo toisensa, ovatko he vuorovaikutuksessa keskenään ja jos eivät, niin mitkä tekijät ovat olleet esteenä sille.

- *Practice* eli käytännön toiminta tarkoittaa kaikkia niitä toimia mitkä mahdollistavat tiedon jakamisen ja kehittämisen yhteisössä (*Community*). Näitä ovat muun muassa kuvaukset työtapauksista, dokumentit ja kertomukset kokemuksista.

Wengerin mukaan työyhteisöjen avulla tietoa pystytään varsinaisesti johtamaan. Vaikka Wenger onkin painottanut työyhteisöjen osalta niiden merkitystä erityisesti tiedon siirtämisessä, niin hän tuo myös ilmi, että työyhteisöllä voidaan nähdä merkitystä myös osaamisen kehittämisessä ja siirtämisessä. Työyhteisön jäsenet kuuluvat tavallaan kahteen paikkaan. Yhtäältä he ovat jäseniä organisaationsa työyhteisössä ja toisaalta jäseniä oman työpaikkansa työyhteisössä tai työtiimissä. Tämä tekee heistä tiedonjakajia. Ajatellaan, että uusi ratkaisu johonkin tiettyyn ongelmaan löytyy työpaikan työyhteisössä. Jäsenet soveltavat tätä ratkaisua omassa työssään ja samalla jakavat tietoa siitä muiden työkavereidensa kesken. Tämä tiedon jakaminen mahdollistaa oppimisen kehittämisen tai jopa kokonaan uuden oppimisen sekä yhteisön jäsenten keskuudessa, mutta myös muidenkin työtovereiden osalta. Saman voidaan ajatella kulkevan myös toisinkin päin eli omassa työtiimissä löydetty ratkaisu jaetaan työyhteisössä. (Wenger 2004: 5.)

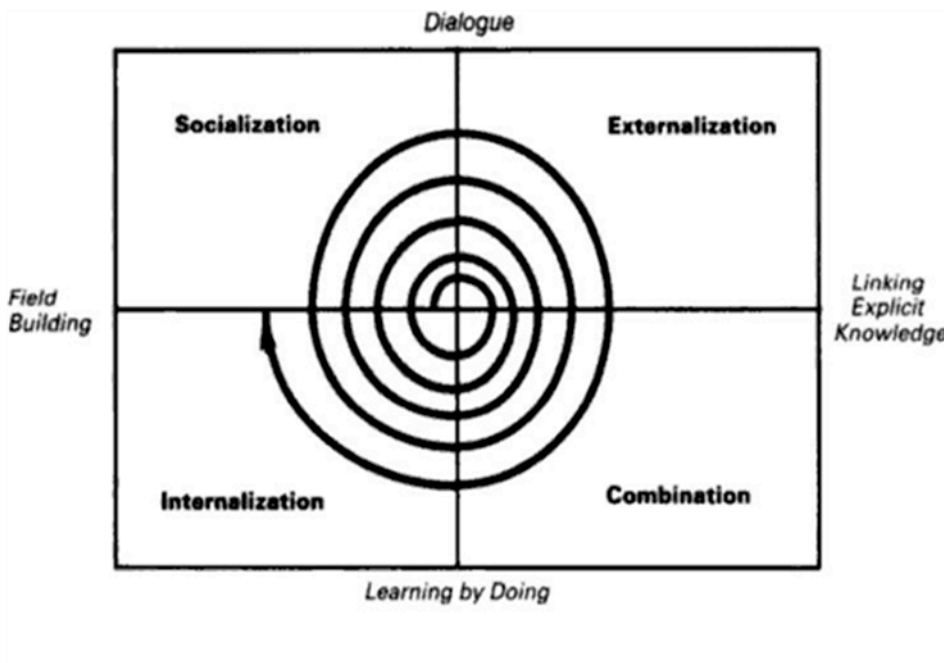
Työyhteisössä vastuu tiedon ja osaamisen johtamisesta on yhteisön jäsenillä. Wenger näkee yrityksen johdon tehtäväksi toimia niin sanottuna sponsorina. Erotuksena perinteiseen johtamiseen työyhteisö ei raportoi johtajille tarkasti siitä mitä on saatu aikaiseksi vaan kun johtajat näkevät että yhteisö pystyy tuottamaan lisäarvoa niin heidän tehtäväkseen jää yhteisön tukeminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhteisölle luodaan sen toimintaan tarvitsemat resurssit ja yhteisön kautta tulleet kehittämisideat huomioidaan sekä otetaan käyttöön organisaatiossa. (Wenger 2004: 7.)

Wenger ei kuitenkaan tarjoa niinkään tietoa konkreettisesti siitä, millä tavoin tietoa siirretään tai uutta tietoa syntyy työyhteisössä. Hän tuo esiin enemmänkin tärkeitä kysymyksiä siitä mitä asioita pitäisi huomioida työyhteisöjä rakennettaessa. Wengerin näkemyksen voidaankin ajatella

perustuvan siihen tietämykseen työyhteisön toimivuudesta kun se vain on oikein rakennettu.

2.5.3 SECI -malli

Nonaka & Takeuchi (1995) ovat esitelleet tiedon siirtämiseen oman nelivaiheisen mallinsa. Tästä he käyttävät nimeä SECI – malli. Mallissa tieto muutetaan hiljaisesta tiedosta sosialisointiin (*socialization*), ulkoistamiseen (*externalization*), yhdistämiseen (*combination*) ja sisäistämiseen (*internalization*) kautta näkyväksi eli eksplisiittiseksi tiedoksi.



Kuvio 10. Tiedon spiraali (Knowledge spiral, Nonaka & Takeuchi 1995: 71).

Sosialisointiossa tieto muunnetaan hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. Tämä tapahtuu pääosin kokemusten jakamisen kautta. Yksilö voi hankkia ja lisätä hiljaista tietoaan ilman kielellistä ilmaisua. Esimerkiksi mestari voi siirtää hiljaista tietoaan oppipojalle. Tämä tapahtuu pääosin havainnoimalla ja imitoimalla itse mestaria työssään sekä konkreettisesti itse työtä tekemällä. Organisaatioissa samankaltaisena menettelynä voitaisiin nähdä perehdyttäjän ja perehdytettävän välinen suhde työnopastuksessa.

Ulkoistamisessa tieto muunnetaan hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon. Näistä neljästä tiedon muuntamisen vaiheesta ulkoistaminen on pääroolissa kun ajatellaan uuden tiedon luomista. Ulkoistaminen synnyttää uutta eksplisiittistä tietoa hiljaisesta tiedosta. Käytännössä tämä tapahtuu erilaisten käsitteiden, mallien, kielikuvien ja oletusten muodossa. Näiden keinojen avulla ihmiset saadaan kielellisesti ilmaisemaan itseään paperille. Kokoamalla yhteen eri ilmaisuja tai malleja saadaan tietoa siitä mitä ihmiset tietävät, mutta eivät osaa sanoa.

Yhdistämisessä tieto muunnetaan eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi. Tällä tarkoitetaan olemassa olevan tiedon monipuolistamista. Ihmiset vaihtavat tietoja keskenään käyttämällä eri työkaluja tiedon vaihtamiseen, kuten esimerkiksi dokumenttien jakamista, puhelinkeskusteluja ja tietokantojen ylläpitämistä. Ihmiset siis samalla kokoavat yhteen tietoa, lisäämällä, jaottelemalla, tekemällä yhteenvetoja ja poistamalla turhaa tietoa.

Sisäistämässä tieto muunnetaan eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. Tämän voidaan ajatella muistuttavan hyvinkin paljon tekemällä oppimista. Sisäistäminen käyttää tavallaan hyödyksi kaikkia edellä mainittuja tiedon muuntamisen vaiheita. Kun yksilö vertaa työnteon kokemustaan lukemaansa niin hänen hiljainen tietonsa sisäistyy eli tavallaan voimistuu. Sisäistämisen tärkeimpänä kohtana voidaankin nähdä kirjoitettujen dokumenttien, ohjeiden ja käsikirjojen vertaamista tekemällä saatuun omaan kokemukseen. Kirjoitetut ohjeet perustuvat toisten yksilöiden kokemuksiin, joten lukemalla näitä yksilön voidaan ajatella epäsuorasta kokevan toisien yksilöiden kokemuksia. Samalla eksplisiittinen tieto siirtyy sisäistämisen kautta yksilön omaavaksi hiljaiseksi tiedoksi.

Hiljaisen tiedon luomisessa ja siirtymisessä voidaan mallista erottaa olennaisiksi osa-alueiksi sosialisatio, ulkoistaminen ja sisäistäminen. Kokemuksen siirtoon pohjautuva sosialisatian mestari-oppipoika – malli voidaan nähdä olevan käytössä monilla aloilla. Ulkoistamisen avulla taas saadaan paperille niitä hiljaisen tiedon tietämyksiä mitä jotenkin pystytään ilmaisemaan. Sisäistämisen avulla yksilö kehittää omaa hiljaista tietoaan vertaamalla kokemuksiaan ja tekemällä oppimistaan saatavilla oleviin ohjeisiin ja dokumentteihin. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005.)

Moilanen ym. (2005) ei näe SECI –mallin yhdistämistä niin tärkeänä tekijänä hiljaisen tiedon luomisessa ja siirtymisessä verrattuna mallin sosialisatioon,

ulkoistamiseen ja sisäistämiseen. Tämä varmasti on osittain totta, sillä yhdistämisessä tieto muutetaan eksplisiittisestä eksplisiittiseen. Mielestäni on kuitenkin huomattava, että esimerkiksi kokemuksen pohjalta eksplisiittisen tiedon muuttaminen uudelleen eksplisiittiseksi tiedoksi voi johtaa myös hiljaisen tiedon siirtymiseen. Kokenut työmies esimerkiksi korjaa ohjeissa lukevan asian kirjoittamalla ohjeen uudelleen perustuen hänen henkilökohtaiseen hiljaiseen tietoonsa.

Nonaka ja Takeuchin kehittämä tiedon siirtämisen SECI – mallissa voidaan nähdä monia yhtäläisyyksiä Wengerin työyhteisön (communities of practise) (ks. 2.5.2) kanssa. Molemmissa malleissa yhteisöjen ja vuorovaikutuksen suhde on edellytyksenä tiedon siirtämiseen ja osaamisen kehittymiseen. Erotuksena Wengeristä voidaan kuitenkin huomata, että Nonakan ja Takeuchin – malli keskittyy myös tuomaan ilmi niitä konkreettisia keinoja millä tavoilla tietoa pystytään siirtämään.

2.5.4 Suhdeverkostot

Edellä esitetyt Wengerin yhteistoiminta yhteisöt ja Nonakan ja Takeuchin SECI – malli tarjoavat hyviä keinoja tiedon ja osaamisen siirtämiseen. Molemmissa malleissa vuorovaikutuksen merkitys yhteisöissä ja tiimeissä on merkittävässä roolissa. Suhdeverkostot muodostavat tavallaan vielä suuremman kokonaisuuden minkä alaisuuteen molempien edellä mainittujen tiedon ja osaamisen siirtämisen keinojen voidaan ajatella lukeutuvan. Suhdeverkostoilla tarkoitetaan sekä organisaation sisäisiä, että ulkoisia verkostoja. Suhdeverkostojen avulla osaaminen ja tieto saadaan myös muiden käyttöön. Suhdeverkostojen avulla organisaatiolla kertyy sosiaalista pääomaa. Näkymättömyytensä vuoksi sosiaalista pääomaa on kuitenkin erittäin vaikea hallita ja johtaa. Työntekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja muodostavat verkostoja tavallaan itse tietämättäänkin. Tätä verkostojen luontia tapahtuu jatkuvasti sekä organisaation sisällä että myös sen ulkopuolella. Suhdeverkostojen luontiin tulisi kuitenkin myös kannustaa ja ohjata työntekijöitä sekä korostaa suhdeverkostojen merkitystä jokapäiväiselle työn tekemiselle kuin myös organisaatiolle. (Juusela ym. 2000: 11.)

3. PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisen voidaan nähdä juontavan juurensa teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisestä. Toisen maailmansodan jälkeinen teollisuuden kasvu johti siihen, että työntekijöitä kaivattiin nopeasti lisää massatuotannon vaatimuksien johdosta. Näihin aikoihin Suomessa aloitettiin järjestelmällinen työnopastajakoulutus. Keskeisenä tavoitteena oli taitavaan työsuoritukseen perustuva häiriötön tuotanto. Perehdyttämisen malli perustui siis pitkälti taylorilaiseen käsitykseen työstä. Perustana oli että työtehtävän suorittamiseen löytyy yksi paras malli, jossa työn suunnittelu ja toteuttaminen nähdään erillisinä toimintoina. Lisäksi oppimiskäsitys perustui pitkälti behavioristiseen malliin, jossa kouluttaja on tärkeimmässä asemassa ja työntekijä pelkästään tiedon vastaanottajana. (Kjelin & Kuusisto 2003: 36.)

Nykyään työelämän suunta on muuttunut monipuolisempaan suuntaan. Organisaatiot ovat kasvaneet, lainsäädäntö on lisääntynyt ja teknologia on kehittynyt. Nämä kaikki tekijät ovat lisänneet osaamisen tarvetta ja merkitystä sekä yksilöiden että organisaatioiden keskuudessa. Kjelin ja Kuusisto tuovat nykypäivän osalta tietotyön merkityksen esille. Uuden tiedon tuottaminen ja soveltaminen ovat tietotyössä tärkeimmässä roolissa. ”Tietotyöksi voidaan lukea kaikki sellainen työ, jossa tietoa käsitellään ja käytetään siten, että päätöksenteko, ongelmien ratkaisu, toiminnan ymmärtäminen, suuntaaminen tai kehittäminen helpottuu (Kjelin & Kuusisto 2003: 19).” Tietotyöllä ei tarkoiteta pelkästään huippuasiantuntijoiden työtä vaan asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa tarvitaan nykyään monissa eri työtehtävissä. Tällaisia ovat esimerkiksi esimies, suunnittelija, myyjä ja palveluneuvoja.

Tietotyön johdosta myös perehdyttämisen toteuttamiseen on kiinnitettävä huomiota. Lepistö (2001: 4) tuokin ilmi, että perehdyttämistä ei tulisi nähdä vain yksipuolisena toimintona vaan enemmänkin yhteisenä oppimisprosessina. Tähän oppimisprosessiin kuuluvat niin uusi työntekijä kuin myös työyksikön koko henkilöstö. Perehdyttäminen on siis osa koko henkilöstön kehittämistä.

Kjelin ja Kuusisto (2003) painottavat kuitenkin, että ristiriitaa on edelleenkin nähtävissä perehdyttämistoiminnoissa. Vaikka yrityksiä toimintaympäristöt ovat muuttuneet ja osaamisesta on tullut merkittävä kilpailutekijä, niin silti perehdyttämisessä on edelleenkin nähtävissä perinteeseen pohjautuvia malleja.

Perehdyttäminen nähdään organisaatioissa edelleenkin hyvin kapea-alaisesti. Perehdyttämisen historiasta johtuen vielä tänäkin päivänä perehdyttämiseen keskitytään organisaatioissa työnopastusnäkökulmasta käsin. Tällä tarkoitetaan tiettyjen yksiselitteisten toimintamallien tarjoamista ja työvälineiden käytön opastusta. Kjelin ja Kuusisto kutsuvatkin tätä perehdyttämismallia säilyttäväksi perehdyttämiseksi. Olisi kuitenkin muistettava, että työnopastus on vain yksi osa koko perehdyttämisprosessia. ”Vielä nykyäänkin perehdytys käsitetään uusia työntekijöitä koskevaksi henkilöstöhallinnolliseksi osa-alueeksi, eikä osaksi tavoitteellista henkilöstöjohtamista (Kjelin & Kuusisto 2003: 36).”

3.1 Tavoitteet

3.1.1 Tavoitteet organisaation näkökulmasta

Organisaatioiden kannalta katsottuna perehdyttämisen tavoitteena on aina perimmiltään kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. Uuden työntekijän hankinta vaatii organisaatiolta taloudellisia investointeja. Lisäksi rekrytointiprosessi vaatii usein paljon suunnittelua ja aikaa. Uuteen työntekijään on siis jo investoitu paljon rahaa ennen kuin hänet on vielä edes valittu sopivaksi henkilöksi kyseiseen työhön. Tämän vuoksi perehdyttämisen tavoite yritykselle on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti kannattavaksi työntekijäksi. Näin hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin. (Kjelin & Kuusisto 2003: 14.)

Organisaatiokulttuurin omaksuminen nähdään myös tärkeäksi tavoitteeksi. Organisaatiokulttuuri muodostuu pitkälti yhteisen menneisyyden perusteella. Kokemukset ja yhteiset toimintatavat luovat tärkeän perustan, jonka voidaan nähdä pitkän ajan kuluessa hioutuvan organisaatiokulttuuriksi. Jotta organisaatio säilyttäisi yhteisiksi muodostuneet käytäntönsä ja toimintansa selkeyden uuden työntekijän tulisi mahdollisimman nopeasti omaksua organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Tällä pyritään varmistamaan organisaation toimintojen jatkuvuus ja tasaisen laadun tuottaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 15.)

Lepistö (2000: 63) tavallaan yhdistää nämä kaksi edellä mainittu tavoitetta yhdeksi puhuessaan taitavan työsuorituksen merkityksestä. Taitavalla työsuorituksella hän tarkoittaa sitä, että organisaation perehdyttämisen tavoitteena ovat työnsä tehokkaasti, luotettavasti ja laadukkaasti tekevät työntekijät.

Lepistö (2001: 2) tuo myös ilmi sisäisen yrittäjyyden tavoitteen. Tällä hän tarkoittaa työntekijän omatoimisuutta ja aktiivisuutta. Työelämän muutokset edellyttävät, että organisaatioilla on hallussaan työntekijöitä, jotka kykenevät itsenäiseen vastuunottoon ja aktiivisuuteen. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa organisaation puolelta uuden työntekijän tukemista ja kannustamista uudelleenlaiseen ajatteluun: oman itsensä johtamiseen. Työntekijän omaksuttua sisäisen yrittäjän ajattelu – ja toimintamallin hän työskentelee tavoitteellisesti ja haluaa kehittää omaa osaamistaan.

Lepistön sisäisen yrittäjyyden tavoite voidaan nähdä olevan liitoksissa myös organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin. Lepistö tuo tämän ilmi liittämällä sisäisen yrittäjyyden työelämän muutoksien hallintaan. Kjelin ja Kuusisto (2003) tuovat kuitenkin tulevaisuuden merkittävämmiin esille. He painottavat, että yhtenä perehdyttämisen tavoitteena on myös organisaatioiden panostus tulevaisuuteen. Uusien työntekijöiden tulo vahvistaa organisaatioiden muutos – ja kehityspyrkimyksiä. Tämän he näkevät olevan yhtenä organisaatioiden perimmäisenä tavoitteena uuden työntekijän rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä.” Jos perehdyttämisellä vain sopeutetaan tulokasta, ei organisaatio aktiivisesti hyödynnä perehdyttämistilanteen luomaa mahdollisuutta vahvistaa organisaation uudistumiskykyä (Kjelin & Kuusisto 2003: 16).”

Kjelinin ja Kuusiston mainitsema organisaation uudistumiskyky voidaankin ajatella olevan yhtenä perehdyttämisen vaikeimmista tavoitteista. Tämä tavoite kuitenkin tuo hyvin ilmi sen, kuinka paljon perehdyttämiseen tulisi itse asiassa kiinnittää huomiota ja ymmärtää sen tärkeys organisaatiotasolla. Yhtäältä uuden työntekijän odotetaan asettuvan sisälle organisaation kulttuuriin ja noudattavan yhteisiä toimintamalleja ja toisaalta tukemaan organisaation uudistumista ja kykyä tuoda ilmi uudistumisen kannalta tärkeitä uusia ajattelumalleja. Ristiriita tilanteessa on varsin todellinen. Kjelin ja Kuusisto (2003: 17) painottavatkin, että organisaation uudistumiskyvyn tavoite vaatii tulokkaalta ja organisaatiolta kykyä tasapainotella perinteiden säilyttämisen ja uudistumisen välillä.

3.1.2 Tavoitteet uuden työntekijän näkökulmasta

Uuden työntekijän osalta Lepistö (2000: 64) mainitsee että perehdyttämisen tavoitteena on luoda sisäinen malli työstä. Ihmiset havainnoivat ja käsittelevät ulkoista maailmaa eri tavoin. Arvot, normit ja menettelytavat muovaavat ihmisen käsitystä ympäröivästä maailmasta. Ihmisen kokemukset ja tiedot sekä fyysisestä että sosiaalisesta maailmasta ohjaavat hänen toimintaansa. Sisäisen mallin voidaankin ajatella olevan ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentama sisäinen vastine. Juuri tämä sisäinen malli on se joka ohjaa ihmisen kaikkea toimintaa. Sisäinen malli työstä sisältää eri toimintatapoja, ennusteita ja käsityksen asioiden merkitsevyydestä sekä keskinäisistä suhteista. Sisäisen mallin syntyyn vaikuttavat suuresti työympäristöstä tehdyt havainnot ja niiden tulkinta sekä työkokemuksen tai yleisen elämän kokemuksen myötä karttuvat tiedot. Tuntemukset kuten oppiminen, työnilo ja työtyytyväisyys työsuoritukseen vaikuttavat myös siihen, minkälainen sisäinen malli työstä syntyy ihmiselle. Sisäinen malli nähdään ihmisen toimintoja ohjaavana kokemusvarastona. Sisäiseen malliin työstä kuuluvan seuraavat asiat:

- koko työyhteisön ja oman työn tavoitteita koskeva tieto, näkemys siitä, mitä työssä pitää saada aikaan.
- koko työprosessia koskeva tieto, käsitys omasta tehtävästä prosessin osana ja prosessin häiriöitä ja muuttumista koskeva tieto.
- työmenetelmiä, materiaaleja ja työvälineitä koskeva tieto.
- työnjakoa, omaa asemaa ja yhteistyösuhteita koskeva tieto.

Sydänmaanlakka (2000: 55) tuo myös ilmi sisäisen mallin tärkeyden toimintoja ohjaavana tekijänä. Hän kuitenkin painottaa myös että sisäiset mallit olisi aika ajoin hyvä tehdä näkyviksi, koska ne voivat myös estää uudistumista. Sisäisten mallien näkyväksi tekeminen mahdollistaa niiden oikeudellisuuden vertaamisen nykytilanteeseen.

Kjelin ja Kuusisto (2003: 149) tuovat myös ilmi luottamuksen rakentamisen tärkeyden. Luottamus liittyy keskeisesti yhteistyön tehokkuuteen työyhteisössä. Vain osa organisaation tiedosta pystytään varastoimaan eri dokumentteihin. Suurin osa tiedosta riippuu pitkälti vuorovaikutuksesta. Sydänmaanlakka (2002: 169) tuo saman ilmi puhuessaan tiimitoiminnan ja

verkostoitumisen tärkeydestä. Hän esittääkin Savagen (1990) näkemyksen, että ainoastaan 10–30 % tiedosta, jota yrityksissä tarvitaan, voidaan varastoida erilaisiin tietojärjestelmiin tai manuaaleihin. Epäluottamus saa aikaan tiedon salaamista kun taas luottamuksen voidaan nähdä lisäävän tiedon jakamista. Luottaessamme uskomme sekä itseemme, että muihin. Tämä luottamus mahdollistaa oletuksemme siitä, että asioita käsitellään avoimin motiivein ja ilman kätkeytyjä tarkoituksia.

3.2 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisen merkitys on organisaatiolle varsin suuri. Onnistunut ja laadukas perehdyttäminen voi luoda yritykselle arvokkaan kilpailuedun suhteessa muihin yrityksiin. Perehdyttämisen merkitystä voidaan yksinkertaisimmillaan ajatella virheiden minimoimisena. Huonosti perehdytetty työntekijä ei tunnista eri työvaiheiden merkitystä toisiinsa, mikä usein heikentää työvaiheiden prosessin kaltaista sujuvuutta. Tämä puolestaan taas johtaa usein viivästyksiin aikatauluissa. Asiakas voidaan jopa menettää huonon asiakaspalvelun tai tuotteen seurauksena. Kangas toteaaakin osuvasti, että ”Hyvä laatu ei yleensä maksa paljon, huono laatu virheineen maksaa aina (Kangas 2003: 6).” Pahimmillaan yrityksen maine ja uskottavuus voivat heikentyä sekä sisäisesti työyhteisön että ulkoisesti asiakkaiden keskuudessa. (Kjelin & Kuusisto 2003.)

Perehdyttämisen avulla oppimista pystytään tehostamaan. Laadukkaan perehdyttämisen ansiosta työntekijä oppii työnsä nopeammin ja mikä tärkeintä hän oppii sen oikein. Virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät. Perehdyttämisen avulla perehdytettävä pystyy nopeammin itsenäiseen työskentelyyn, mikä puolestaan vähentää hänen tarvettaan kysellä neuvoja ja apua muilta. Tämän voidaan nähdä hyödyttävän koko työyhteisöä. (Kangas 2003.)

Yrityskuvalla on nykyään suuri merkitys. Ihmiset muodostavat mielikuvia organisaatioista kokemuksensa ja kuulemansa perusteella. Yrityskuva vaikuttaa myös työnhakijoiden keskuudessa. Toiset organisaatiot vain kuulostavat mielenkiintoisemmilta kuin toiset. Laadukas perehdytysprosessi ja onnistunut perehdytys luo edellytykset mielenkiintoisesta yrityksestä. Erityisesti kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden voidaankin ajatella olevan suuressa roolissa yrityskuvan kehittymisessä. Kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden kertomukset työpaikkakokemuksistaan vaikuttavat muiden opiskelijoiden ja

opettajien mielikuvaan kyseisestä yrityksestä. Tämä puolestaan vaikuttaa erilaisten yhteistyökumppanuuksien muodostumiseen yrityksen ja oppilaitoksien välillä sekä opiskelijoiden innokkuuteen hakea tulevaisuudessa töitä kyseisestä yrityksestä. (Kangas 2003.) Kjelin ja Kuusisto (2003: 23) painottavat myös yrityskuvan ja yrityksestä saatujen kokemusten merkitystä. Organisaatiot eivät enää kilpaile pelkästään asiakkaista vaan myös osaaajista. Ne organisaatiot jotka tiedostavat, että työntekijä on se joka päättää siitä, mihin organisaatioon hän haluaa tulla, tulevat voittamaan työnantajakilpailussa.

Perehdyttämisellä on merkitystä myös henkilöstön vaihtuvuutta ajatellessa. Onnistunut perehdytys saa uudessa työntekijässä aikaan positiivisia kokemuksia. Myönteinen ensivaikutelma saa tulokkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja hänestä tuntuu mukavalta aloittaa työt. Toisen ääripään voidaan ajatella olevan se, että uusi työntekijä kokee itsensä ulkopuoliseksi ja haittaavansa muiden työntekoa. Kjelin ja Kuusisto (2003: 114) tuovatkin ilmi juuri tunteiden tiedostamisen merkityksen perehdytyksessä. Uuden työntekijän aloittaessa työnsä hänen tunteensa ovat vahvasti läsnä. Perehdyttävän voidaankin nähdä olevan niin sanotusti kaikki aistit valppaina ja valmistautunut tekemään parhaansa. Emme kuitenkaan tarpeeksi usein pysähdy miettimään miten helposti tuotamme sekä pettymyksiä, että iloja. Ei varmastikaan kuullosta kovin innostavalta jos uusi työntekijä ohjataan ensimmäisenä päivänään lukemaan ohjeita ja tietoja yrityksen intranetistä. Tämän kaltainen negatiivinen ensivaikutelma voi jäädä vaikuttamaan häneen pitkäksikin aikaa. Tämä voi lopulta johtaa henkilön poissaolojen lisääntymiseen tai mahdollisesti työpaikan vaihtoon. ”On sanottu, että tulokas tekee jo muutaman sekunnin aikana alitajuisen päätöksen siitä, jääkö hän tähän työpaikkaan vai ei (Kangas 2003: 6).”

Kjelin ja Kuusisto (2003: 21) tuovat perehdyttämisen merkityksen ilmi myös henkilöstön luonnollisen vaihtuvuuden tapauksissa. Tätä he käsittelevät asiakassuhteen ja asiakasuskollisuuden puitteissa. Kokeneen työntekijän lähtö yrityksestä pois voi vaarantaa hänen muodostamien asiakassuhteiden hoitamisen ja näin asiakasuskollisuus joutuu koetukselle. Erityisen vaarallinen on tilanne, jossa uusi työntekijä sijoitetaan vähäisellä perehdyttämisellä suoraan hoitamaan kokeneen työntekijän asiakassuhteita. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle muodostuu vaikeaksi, jos uuden työntekijän ymmärrys asiakkaan tilanteesta ja historiasta on puutteellinen. Puhumattakaan tilanteesta, missä

uusi työntekijä ei ole vielä ehtinyt edes hahmottamaan kaikkia yrityksen palveluita ja prosesseja.

Perehdyttäminen nähdään myös hiljaisen tiedon välityksen kannalta erittäin tärkeäksi toiminnoksi. Kokeneet työntekijät omaavat usein valtavan määrän hiljaista tietoa. Tietoa mitä uusi työntekijä ei pysty saamaan itselleen vain lukemalla ohjeita, dokumentteja tai raportteja. Moilanen ym. (2005: 40) toteavatkin, että oman hiljaisen tietonsa tunnistavan perehdyttäjän tulisi jo perehdyttämisen yhteydessä siirtää hiljaista tietoaan perehdytettävälle. Erityisesti konkreettiseen työn tekemiseen liittyvien asioiden opastuksessa eli työnopastuksessa hiljaisen tiedon siirtyminen perehdyttäjältä perehdytettävälle lyhentää oppimisaikaa sekä samalla nopeuttaa työtehtävän omaksumista. Poikela (2001) painottaa myös tiedon jakamisen merkitystä oppimisessa. Ammatissa vaadittavan osaamisen tuottaminen ei voi perustua pelkälle koulutukselle vaan osaamisen tuottamiseen liittyy suurelta osin se miten oppiminen jatkuu työssä ja miten ammattiosaajien sanallinen ja sanaton tieto kyetään ottamaan yhteiseen käyttöön. Osaamisen tulee välittyä työnsä aloittavien tulokkaiden käyttöön, jolloin se tukee uuden tulokkaan oppimista ja ammatillista kehittymistä.

Työsuojelu ja työturvallisuus muodostavat myös tärkeän osan perehdytyksessä. Työturvallisuuslain mukaan yrityksellä on oltava työsuojelun toimintaohjelma. Työsuojelu nähdäänkin pääasiassa ennaltaehkäisevänä toimintana, jonka tarkoituksena on vähentää vahinkoja ja niiden aiheuttamia seurauksia. Työntekijälle tulisi myös kertoa työturvallisuuteen liittyviä asioita perehdyttämisen yhteydessä. Tällä on suuri merkitys, sillä aloittelija ei usein pysty tunnistamaan työhönsä liittyviä vaaratekijöitä. Hänelle tulisikin perehdyttämisen yhteydessä antaa tietoa siitä, mitä turvallisella työskentelyllä tarkoitetaan ja mitä osa-alueita siihen kuuluu. (Kangas 2003.)

Edellä mainitut hyödyt toimivat hyvänä esimerkkinä siitä miksi juuri perehdyttäminen tulisi nähdä erittäin tärkeänä osana organisaatioiden toimintoja. Perehdyttämisen kokonaishyötyjä on kuitenkin mahdotonta esittää tai arvioida laskennallisesti. "Kuka pystyy laskemaan esimerkiksi hyvästä työmotivaatiosta ja työssä viihtymisestä syntyvät säästöt? (Lepistö 2001:3)." Kjelín ja Kuusisto (2003: 22) painottavatkin varsin voimakkaasti, että organisaatioilla ei ole yhtään loogista, liiketaloudellista syytä jättää tulokas perehdyttämättä. Syinä ei voida pitää edes perehdyttämisen välittömiä

kustannuksia, sillä perehdyttämättä jättämisen välilliset kustannukset on hyvin helposti todettavissa selkeästi suuremmiksi.

3.3 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisen tulisi aina lähteä liikkeelle suunnittelusta. Suunnittelun pohjana toimii yrityksen henkilöstöpolitiikka. Siinä määritellään muun muassa minkälaista henkilöstöä, mistä ja miten yritykseen palkataan sekä miten uutta ja nykyistä henkilöstöä perehdytetään ja koulutetaan. Henkilöstöpolitiikka on siis pitkälti tulevaisuuteen suuntautuvaa. (Kangas 2003.)

Tavoitteiden määrittäminen tulisi aina ottaa huomioon perehdyttämistä suunniteltaessa. Perehdyttämisen tavoitteet kohdistuvat oppimiseen. Mitä erilaisia tietoja, taitoja sekä asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia ja miten hyvin? Nämä tavoitteet voidaan määritellä yleisluontoisestikin, mutta niitä olisi kuitenkin hyvä tarkentaa eri ryhmien mukaan (Kangas 2003). Esimerkiksi pankkialalla tavoitteiden voidaan nähdä olevan osittain erilaiset vertailtaessa esimerkiksi palveluneuvoja ja henkilökohtaisia palveluneuvoja.

Suunnitteluvaiheessa määritetyt tavoitteet tuodaan ilmi esimiehen ja alaisen välisessä orientointikeskustelussa. Keskustelussa selvennetään myös työntekijän rooli ja työtehtävät organisaatiossa. Orientointikeskustelu olisikin hyvä suorittaa viimeistään työsuhteen alussa. Sopivana ajankohtana nähdäänkin ensimmäinen tai toinen työviikko. Ei kuitenkaan ensimmäinen työpäivä. Huolellisella perehdyttämisen suunnittelulla varmistetaan se, että tulokkaan roolista on olemassa kuvaus ja työtehtävät sekä niiden tavoitteet on pohdittu etukäteen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 213.)

Suunnittelu vaiheen jälkeen siirrytään itse konkreettiseen perehdyttämiseen. Perehdyttäminen nähdään useiden tutkijoiden osalta yleisesti jakautuvan kolmeen eri osa-alueeseen. (Kangas 2003; Lepistö 2000 ja Kjelin & Kuusisto 2003). Osa-alueita ovat työpaikkaan perehdyttäminen, työyhteisöön perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen eli työnopastus. Kangas (2003: 4) tuo nämä kolme aluetta varsin hyvin esille. Hänen mielestään perehdyttämiseen kuuluu kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä

1. oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liike-idean sekä työpaikan tavat
2. oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat

3. oppii tuntemaan työtehtävänsä sekä tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa.

Tässä tutkimuksessa perehdyttämistä tutkitaan näiden edellä mainittujen kolmen osa-alueen osalta. Osa-alueet on tarkemmin esitelty seuraavissa kolmessa luvussa.

Perehdyttäminen voidaan kokonaisuudessaan nähdä kolmiosaisena toimintona. Ensimmäisenä on suunnittelu, toisena itse toteutus ja kolmantena arviointi ja seuranta. Vaikka arviointi ja seuranta ovatkin viimeisenä vaiheena, ei niitä tulisi kuitenkaan jättää vasta loppumetreillä hoidettavaksi. Kangas (2003) tuokin esille juuri jatkuvan seurannan ja arvioinnin merkityksen. Seuraamalla ja arvioimalla perehdyttämisen kulkua esimies ja perehdyttävä saavat hyviä viitteitä siitä missä asioissa on onnistuttu hyvin ja missä asioissa vähemmän hyvin. Näin perehdyttämistä pystytään kokonaisuudessaan jatkuvasti kehittämään.

3.3.1 Työpaikkaan perehdyttäminen

Organisaation arvot, visio ja strategia ovat pohjana jokaisen työntekijän työlle. Vain harvoin voidaan nähdä tilanne, jossa työntekijä voi täysin itse määritellä oman työnsä. Työn suuntaviivat tulevatkin organisaation tavoitteista. Työpaikkaan perehdyttämisen onnistuminen on pitkälti kiinni luottamuksen synnyttämisestä. Perehdyttämistilanteessa uusi työntekijä toimii uudessa ympäristössä. Perehdyttävä ja perehdytettävä opettelevat tuntemaan toisiaan sekä tulkitsevat organisaation tapahtumia omista näkökulmistaan. Luottamuksen syntyminen nähdäänkin hienovireisenä tapahtumana, johon liittyy paljon arviointia ja riskejä molempien osapuolien kannalta. Yhteinen tavoite on luottamuksen rakentamisessa tärkeänä tekijänä. Yhteisen tavoitteen perimmäisenä tarkoituksena on konkretisoida organisaation visio ja tukea yhteisiä arvoja. Tällä tarkoitetaan sitä, että vision ja arvojen vaikutus ymmärretään jokaisen työntekijän työroolien osalta. (Kjelin & Kuusisto 2003: 57.)

Ulrich (1996: 15) tuo ilmi hyvän esimerkin strategian, vision ja arvojen sisäistämisestä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Harley-Davidson oli suurissa vaikeuksissa 1980-luvun alussa erottuaan AMF:n hallinnosta. Yhtiö oli konkurssin partaalla sekä taloudellisesti, että henkisesti. Asiakkaat kokivat yhtiön tekemän laadun edelleen hyväksi, mutta eivät tunteneet yhteyttä

Harley-Davidsonin imagoon. Nykyään Harley-Davidson tunnetaan hyvän laadun ikonina, vapauden symbolina ja elämäntapana sekä nuorten, että vanhempien moottoripyöräharrastajien keskuudessa. Ulrich toteaaakin, että suurin yksittäinen tekijä, joka mahdollisti Harley-Davidsonin menestyksen, oli organisaation työntekijöiden yhtenäinen näkemys (*shared mindset*). Kun työntekijät sitoutuivat paremmin Harley-Davidsonin arvoihin ja liiketoiminta prosesseihin, he alkoivat rakentaa parempia pyöriä. Kyse ei kuitenkaan ollut pelkästään parempien pyörien rakentamisesta vaan työntekijät kokivat aitoa ylpeyttä saadessaan työskennellä juuri Harley-Davidsonilla. Yhtiön imago hyötyi suunnattomasti tästä työntekijöiden yhtenäisestä näkemyksestä, sillä huomaamattomastikin työntekijät siirsivät tätä yhteistä näkemystään myös asiakkaisiinsa. Tämän Ulrichin esittelemän yhtenäisen näkemyksen voidaan nähdä olevan hyvin pitkälti samankaltainen Kjelin ja Kuusiston yhteisen tavoitteen kanssa.

3.3.2 Työyhteisöön perehdyttäminen

Myönteisen ensivaikutelman tärkeys korostuu usein asiakaspalvelussa. Samaa voidaan ajatella myös perehdyttämisen osalta. Uuden työntekijän pitäisi kokea olevansa tervetullut ja tarpeellinen lisä nykyiseen työväestöön. Tämän kaltainen myönteinen ensivaikutelma mahdollistaa vankan pohjan tulevalle yhteistyölle. Myönteinen ensivaikutelma syntyy pitkälti ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Organisaation olisikin hyvä jo ennalta valmistautua ottamaan uusi työntekijä mahdollisimman hyvin vastaan. Tähän valmistautumiseen kuuluu tärkeänä osana se, että uuden työntekijän tulosta on tiedotettu jo etukäteen työyhteisölle. (Kangas 2003.)

Uuden tulokkaan ottaa vastaan usein esimies. Ellei esimies voi olla vastaanottamassa tulokasta, niin hänen on selvitettävä ja sovittava ketä ottaa tulokkaan vastaan. Lisäksi vastaanottajan on hyvä hankkia kaikki se materiaali valmiiksi mitä uudelle työntekijälle luovutetaan työsuhteen alkaessa. Vastaanottajan tulisi myös varata tarpeeksi aikaa keskustelemiseen tulokkaan kanssa. Tämä on erityisen tärkeää tilanteessa jossa sekä tulokas, että vastaanottaja ovat toisilleen tuntemattomia. Perehdyttämisohjelman läpikäynti kuuluu erittäin tärkeänä osana ensimmäisen päivän toimintoihin tulokkaan ja vastaanottajan välillä. Erityisesti kannattaa kuitenkin miettiä miten paljon asiaa sisällyttää ensimmäiseen päivään, sillä jos asiaa tulee kerralla hyvinkin paljon niin, välttämättä kaikki asiat eivät jää heti tulokkaan mieleen. (Kangas 2003.)

Kjelin ja Kuusisto (2003: 124) näkevät perehdyttämisen yhtenä tärkeimpänä tekijänä olevan sosiaalistumisen. Sosiaalistumisella tarkoitetaan työyhteisön tapojen omaksumista. Uudelle työntekijälle opetetaan mitä organisaatiossa arvostetaan ja mikä on tuomittavaa. Sisäistettyään riittävästi työyhteisön arvoja, hänet hyväksytään yhteisön jäseneksi. Kjelin ja Kuusisto painottavat kuitenkin, että sosiaalistumista tapahtuu kaiken aikaa organisaatioissa. Sitä ei nähdä vain prosessina joka päättyy jonakin päivänä vaan sosiaalistumista tapahtuu pitkin työhistoriaa. Onnistuneella sosiaalistumisella pystytään varmistamaan työyhteisön toimintakyky mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti.

Sosiaalistuminen työyhteisöön nähdään myös yksilön kannalta merkittävänä tekijänä. Uuden työntekijän roolia ei tulisikaan nähdä vain passiivisena tiedon vastaan ottajana vaan myös aktiivisena tarkkailijana, joka havainnoi ja omaksuu organisaation pelisääntöjä. Tarkkailuvaihe on tärkeä osa perehdyttämistä, sillä mitä nopeammin tulokkaan jännitys vähenee ja energiaa vapautuu, niin sitä nopeammin hän pääsee tarkkailuvaiheesta eteenpäin ja voi keskittyä itse työhön ja tuloksien saavuttamiseen. Nopealla sosiaalistumisella nähdään siis olevan merkitystä sekä yksilön että organisaation kannalta. Sisäistäessään työyhteisön tavat uusi työntekijä pystyy toimimaan tehokkaammin työyhteisössä ja käyttämään hyödyksi yhteisön voimavaroja. Onnistuneella perehdyttämällä voidaan uuden työntekijän sosiaalistumisen prosessia nopeuttaa. (Kjelin & Kuusisto 2003: 129.)

3.3.3 Työhön perehdyttäminen eli työnopastus

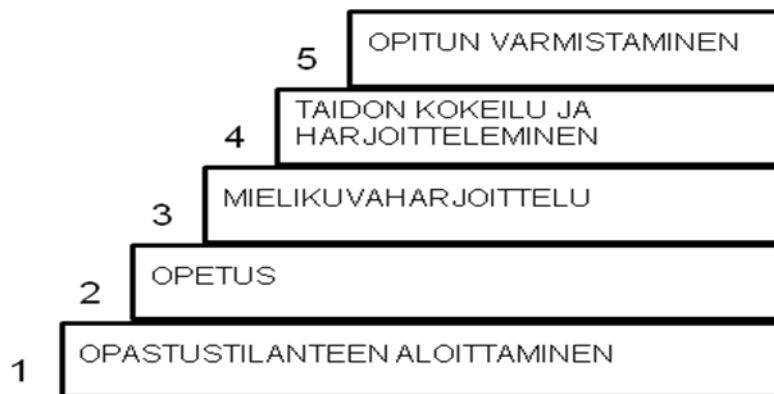
Työnopastuksella tarkoitetaan niiden välittömien tietojen ja taitojen opettamista, mitä uusi työntekijä tarvitsee työtehtävänsä suorittamista varten. Työnopastukseen kuuluu myös itsenäiseen oppimiseen ja omatoimiseen ajatteluun opettaminen. Hyvin hoidetulla työnopastuksella tarkoitetaan sitä, että uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti ja hoitamaan työhönsä liittyvät työtehtävät oikein. Tällä tarkoitetaan itsenäisen työnteon oppimista. Mitä nopeammin uusi työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn, sitä vähemmän hän tarvitsee neuvoja pienissä pulmatilanteissa ja näin myös virheiden korjaamiseen käytettyä aikaa säästyy muilta. (Kangas 2003.)

Lepistö (2000: 70) määrittelee työnopastuksen tavoitteet kolmen eri tason mukaan. Nämä tasot ovat:

1. organisaatioyksikön taso
2. yksilöllisten suoritusvaatimusten taso
3. yksilöllisten valmiuksien taso

Organisaatioyksikön tasolla työnopastukseen liittyy virheellisten työtapojen poistaminen tai pyrkimys tehtävien suorittamiseen uudella tavalla. Tavoitteen saavuttaminen määritellään sillä kuinka nopeasti kohdatut ongelmat on saatu poistettua tai uusi suoritustapa omaksuttua. Yksilön suoritustason tavoitteet määritellään taas työtehtävän suorittamisen kriteereinä ja selventämällä työtehtävän suorittamisen ydinkohdat. Yksilöllisten valmiuksien tasolla tarkoitetaan niiden tietojen, taitojen ja asenteiden määrittelyä mitä työtehtävässä vaaditaan. Tällä tarkoitetaan työntekijän kokonaistietämystä siitä prosessista, jonka osana hän suorittaa tehtävänsä. (Lepistö 2000.)

Kangas esittelee hyvän apukeinon työnopastuksen toteuttamiseen. Malli jakautuu viiteen eri askeleeseen (kuvio 11).



Kuvio 11. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas 2003: 14).

Ensimmäisellä askeleella eli opetustilanteen aloittamisella tarkoitetaan perehdytettävän lähtötilanteen arvioimista. Tarkoituksena on selventää mitä perehdytettävä jo osaa entuudestaan ja mitkä asiat hänen on vielä opittava. Kyseessä on siis oppimistavoitteiden arviointi. (Kangas 2003.)

Toisella askeleella eli opetusvaiheella tarkoitetaan työtehtävään liittyvien keskeisten ohjeiden antamista. Usein tämä tapahtuu niin, että perehdyttäjä näyttää koko työvaiheen ja perehdytettävä seuraa hänen suoritustaan. Nykyään työtehtävät muodostuvat varsin laajoista kokonaisuuksista, joten tässä vaiheessa opetus kannattaakin jakaa eri osa-alueisiin. Tällä varmistetaan se että perehdytettävä on omaksunut ja oppinut tietyn osa-alueen hyvin ennen seuraavan vaiheen opettamista. Toisessa askeleessa on siis kysymys työtehtävän kokonaiskuvan opettamisesta. (Kangas 2003.)

Kolmannella askeleella eli mielikuvaharjoittelulla tarkoitetaan sitä, että perehdyttäjä pyytää perehdytettävän kuvailemaan jonkun opettamansa työtehtävän vaihe vaiheelta läpi. Uusi työntekijä joutuu näin miettimään oppimaansa ja sisäistämään mitä tietyn työsuorituksen hoitaminen sisältää. Kyseessä on siis uuden työntekijän sisäisten mallien hahmottaminen. (Kangas 2003.)

Neljännellä askeleella tarkoitetaan itse käytännön työsuorituksen harjoittelua. Perehdytettävä suorittaa tietyn työvaiheen kohta kohdalta läpi perehdyttäjän tarkkaillessa työsuoritusta. Tärkeää tässä vaiheessa on antaa perehdytettävän arvioida suorituksensa ensiksi itse ja sen jälkeen perehdyttäjä kertoo oman arvionsa. Neljännessä askeleessa on siis kyse itse taitojen harjaannuttamisesta. (Kangas 2003.)

Viimeisessä kohdassa eli viidennessä askeleessa varmistetaan, että perehdytettävä on saanut tarvittavat tiedot ja omaksunut tarvittavat taidot hoitamaan työsuoritus itsenäisesti. Perehdyttäjän tehtävänä on tarkastella uuden työntekijän työtekoa silloin tällöin. Hyvänä opitun varmistamisen tapana nähdään myös se, että perehdytettävä ollut työntekijä käsketään opettamaan työ jollekin toiselle. Seuraamalla opetustilannetta perehdyttäjä pystyy huomaamaan kuinka hyvin opetus on itse asiassa mennyt perille. Viidennessä askeleessa on siis kysymys oppimisen varmistamisesta. (Kangas 2003.)

Kjelin ja Kuusisto (2003) tuovat esille myös varsin mielenkiintoisen näkökulman työhön perehdyttämiseen. He painottavat varsin voimakkaasti asiakkaan merkityksen ymmärtämistä. "Liiketoimintaan perehdyttämisessä kaikkein keskeisintä on tulokkaan perehdyttäminen asiakkaaseen ja asiakkaan toiminnan logiikkaan, olipa tulokas tulossa mihin tahansa tehtävään organisaatiossa (Kjelin & Kuusisto 2003: 203)." Työtehtävällä määritetään miten syvällisesti asiakkaaseen paneudutaan, mutta jokaisen tulisi kuitenkin ymmärtää mihin keskeisempien sidosryhmien ja yrityksen välinen suhde perustuu.

Kangas (2003) painottaa myös työturvallisuuden, siisteyden ja ergonomian tärkeyttä työnopastuksessa. Koneiden ja laitteiden vaaratekijät tulisi käsitellä samalla kun oikeat työmenetelmät opetetaan tulokkaalle. Jokaisella työntekijällä niin tulokkaalla kuin kokeneellakin tulisi olla selvillä miten toimia, jos onnettomuuksia tapahtuu. Siisteyttä pidetään usein itsestäänselvyyttenä. Tähän tulisi kuitenkin myös kiinnittää huomiota erityisesti työturvallisuuden näkökulmasta. Lisäksi uudelle työntekijälle olisi hyvä tuoda ilmi työergonomiaan liittyviä asioita, kuten ohjeita oikeista työskentelytavoista ja teknisten apuvälineiden järkevästä käyttämisestä.

3.4 Perehdyttämisen ongelmakohtia

Syynä perehdyttämisen toteuttamiseen huonosti tai jopa perehdyttämättä jättämiseen on usein kiire. Työyhteisön jäsenet ovat useinkin niin sidoksissa oman työnsä velvollisuuksiin, että aikaa vaan ei tahdo löytyä perehdyttämiselle. Uusi työntekijä voidaan nähdä jopa kilpailijana tai hänen odotetaan mukautuvan ja auttavan sen sijaan että aiheuttaisi lisätyötä. Tähän ongelmaan voidaan nähdä kaksikin eri ratkaisua. Ensiksikin työyhteisön jäsenille on myös osoitettava perehdyttämisen hyödyt. Tämä on erityisen tärkeää jos ajatellaan itse perehdyttäjää. Hänelle tulisikin selvittää miksi aikaa kannattaa uhrata tulokkaalle ja miksi hänen kannattaa jakaa tietoaan. Toinen ratkaisu löytyy ajankäytön suunnittelusta. "Ajankäytön suunnittelu on tehokkaan ajankäytön tärkeimpiä edellytyksiä myös perehdyttämisessä (Kangas 2003: 8)." Työsuhteen alkamisajankohtaa tulisikin tarkastella sen mukaan miten valmis organisaatio on perehdyttämisresurssien suhteen. Kriittiset tilanteet, kiireelliset sesongit tai merkittävät projektit ovat hyviä oppimistilaisuuksia, mutta myös ajanjaksoja jolloin perehdyttämiseen ei luultavasti ole aikaa panostaa (Kjelin & Kuusisto 2003: 242). Aikaa ei

kuitenkaan aina tarvitse olla paljoakaan. Tärkeintä kuitenkin on se miten aika käytetään. Kangas (2003) sanookin, että vain puolen tunnin mittainen työnohastus ilman häiriötekijöitä on yleensä huomattavasti tehokkaampaa kuin hieman pidempi aikainen ohastus keskellä asiakasruuhkaa.

Ajan voidaan nähdä muodostavan myös toisenlaisen ongelman. Tällä tarkoitetaan perehdyttämisen kestoa. Kjelin ja Kuusisto (2003: 205) toteavatkin, että kysymykseen milloin perehdyttäminen loppuu, ei voida antaa täsmällistä vastausta. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että perehdyttäminen loppuu kun sen tavoitteet on saavutettu. Tietotyössä on perehdyttämisen nähty kestävän vähintäänkin puoli vuotta. Oppiminen on kuitenkin yksilöllistä, joten tiettyä aikaa on mahdotonta sanoa. Perehdytyksen voidaan ajatella olevan loppusuoralla kun tulokas esittää enenevässä määrin kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osatakaan enää vastata.

Kuten jo mainittua oppiminen on yksilöllistä. Tämä on kuitenkin asia, jolle ei useinkaan anneta sitä arvoa mikä sille todellisuudessa kuuluisi. Oppimistyyllillä tarkoitetaan niitä yksilöllisiä oppimistapojen eroja, joita yksilöissä esiintyy. Yksi oppii parhaiten tekemällä, toinen näkemällä ja kolmas kuulemalla. Neljäs tarvitsee paljon opetusta ja rohkaisua kun taas viides opettelee mieluiten omin päin. Kuudes oppii parhaiten kun hän voi tehdä havaintoja, mutta seitsemännen on saatava itse kokeilla eri vaihtoehtoja. Oppimistyylien tunnistamisen avulla pystytään useinkin tehostamaan oppimista ja näin perehdyttämistä pystytään suorittamaan kunkin perehdytettävän oppimistyylin mukaisesti. (Kangas 2003.)

Dixon (2000) tuo esiin mielenkiintoisen ongelman tiedon lajien suhteen. Hän käyttää esimerkkinä jo aiemmin tässä tutkimuksessa tietojohtamisen yhteydessä esiteltyä Leonard ja Sensiperin kuvausta tiedon spektristä. Spektrin toisessa ääripäässä esiintyvää tietoa pystytään tallentamaan erilaisiin manuaaleihin, dokumentteihin ja tietojärjestelmiin. Spektrin toisessa ääripäässä tieto on pääasiassa ihmisten päässä hiljaisena tietona. Tunnistamalla minkälaista tietoa halutaan siirtää, pystytään valitsemaan paras tiedonsiirtämisen keino. Dixon tarkoittaa tällä yleisesti erilajisten tietojen siirtämistä tapauksista riippumatta. Tämä voisi olla kuitenkin hyvä huomioida myös perehdyttämisvaiheessa. Yhtenä tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää juuri hiljaisen tiedon alueita perehdytysprosessissa. Tämän tiedon

avulla pystytään selventämään myös miten tiettyihin perehdytysprosessin osa-alueisiin liittyvää tietoa olisi hyvä pyrkiä siirtämään.

Kuka on vastuussa perehdyttämisestä? Vastuunjako tulisi olla tarpeeksi hyvin selvennetty organisaation sisällä. Mikäli tätä ei ole tehty, voidaan hyvinkin helposti olla tilanteessa, jossa organisaation työntekijät odottavat jonkun muun hoitavan perehdyttämisen. Tämän kaltainen tilanne usein johtaa myös siihen, että tulokas saa vain pirstaleista tietoa eri henkilöiltä ja näin ollen hän ei pysty muodostamaan kokonaiskuvaa työstään (Kjelin & Kuusisto 2003: 243). Perehdyttämisen suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta kuuluvat aina uuden työntekijän lähimmäisen esimiehen vastuulle. Esimies voi hoitaa myös työnopastuksen itse tai delegoida sen kokeneelle työtoverille. Tavallisesti perehdyttäminen on järjestetty niin, että esimies ja työtoverit suorittavat perehdyttämisen suunnitelman mukaisesti yhdessä. Vastuu opastuksen asianmukaisuudesta on kuitenkin aina esimiehellä (Lepistö 2000).

Perehdyttämisen puutteellisuuteen voi johtaa myös väärä käsitys tulokkaan valmiuksista. Ongelma johtuu periaatteessa kahdesta eri käsityksestä. Joko tulokkaan odotetaan jo entuudestaan osaavan tiettyjä asioita tai hänen ei oleteta osaavan vielä käytännössä mitään. Kjelin ja Kuusisto (2003: 242) tuovat ilmi, että organisaation puolelta käsitys tulokkaan valmiuksista perustuu valitettavan usein stereotyyppiseen kuvaan siitä, mitä ihmisen oletetaan osaavan. Perusteellisella osaamisen kartoittamisella pystytään välttämään ongelman syntyminen. Kun tiedetään tulokkaan osaamisen taso, pystytään perehdyttäminen kohdentamaan oikeille tarpeille.

Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin suorittamatta jättäminen voi johtaa myös ongelmiin. Kjelin ja Kuusisto (2003: 245) toteavatkin, että perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla pystytään arvioimaan tulokkaan tilannetta ja koko perehdytysjärjestelmän toimivuutta. Erityisesti perehdyttämisen toteutumista tulisi seurata samanaikaisesti kun sitä toteutetaan. Kangas (2003) näkee hyvänä apukeinona tähän tarkistuslistan käytön sekä seurantakeskustelut. Perehdyttäjä voi merkitä tarkistuslistaan milloin joku listan asia on opetettu ja perehdytettävä voi tehdä saman omaan listaansa. Tämä helpottaa perehdyttämisen kohdentamista oikeisiin asioihin sekä antaa selkeän kuvan perehdyttämisen etenemisestä. Monet yritykset ovat ottaneet käytännökseen, että osapuolet varmistavat vielä listan allekirjoituksillaan että perehdyttäminen on suoritettu. Seurantakeskustelujen

avulla taas pystytään arvioimaan miten perehdyttämisessä on onnistuttu. Nämä keskustelut ovat kahdenkeskisiä tulokkaan ja perehdyttäjän tai tulokkaan ja esimiehen välillä. Keskustelujen avulla voidaan saada arvokasta tietoa tulokkaalta siitä miten hän näkee perehdyttämisen onnistuneen ja mitä kehittämisen varaa siinä olisi.

Perehdyttämisen arviointiin ja seurantaan voisi nähdä soveltuvan myös Yhdysvaltain armeijan kehittelemän toimintojen tarkastelu menetelmän AAR: n (*After Action Review*). Dixon (2000: 38) esittelee menetelmän jakautuvan kolmen tärkeän kysymyksen käsittelyyn:

1. mitä piti tapahtua?
2. mitä tapahtui?
3. mitkä asiat johtivat eroavaisuuksiin?

Perehdyttämisen toteuttamisen yhteydessä voisi ajatella suoritettavan vastaavanlaista seuranta. Kysymykset voisivat tosin olla paremminkin mitä piti oppia, mitä opittiin ja mitkä asiat johtivat mahdollisiin eroavaisuuksiin. Tämä voisi esimerkiksi tapahtua niin, että perehdyttäjä kirjottaisi vastauksen kysymykseen mitä piti oppia, perehdytettävä taas puolestaan kysymykseen mitä opin ja lopuksi molemmat voisivat vertailla yhdessä mitä eroavaisuuksia vastaukset sisältävät ja mistä ne mahdollisesti johtuivat. Tämän kaltaista vertailua voisi ajatella sovellettavan aina tietyn osaamisalueen opettamisen jälkeen tai sisällyttää vastaavaa seurantakeskusteluihin.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Terminä laadullinen tutkimus voidaan nähdä eräänlaisena sateenvarjona, jonka alaisuuteen voidaan lukea monia hyvin erilaatuisia laadullisia tutkimuksia. Laadullisesta tutkimuksesta on myös suomenkielisissä metodioppaissa ja tutkimusraporteissa käytetty erilaisia samaa tarkoittavia termejä. Näitä ovat esimerkiksi kvalitatiivinen, ymmärtävä, pehmeä ja ihmistutkimus. Laadulliseen tutkimuksen tärkeänä osana on metodologia. Metodologialla tarkoitetaan sääntöjä siitä, miten tiettyjä välineitä eli metodeja käytetään tutkimukselle asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Näin ollen metodologian tarkoituksena on aina jotenkin määrittää se, miten ja millaisia käsitteitä tutkimuksessa on käytetty todellisuuden hahmottamiseen, jotta tuloksena on tieteellistä tietoa. (Tuomi & Kuusisto 2004: 7-11.)

4.1 Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Sisällön analyysi nähdään menetelmänä, jota on mahdollista käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällön analyysi voi eri tutkimuksissa olla joko yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää eri analyysikonaisuuksiin. Näin ollen sisällön analyysin avulla pystytään tekemään monenlaisia tutkimuksia. Yleisesti ottaen laadullisesta analyysistä puhuttaessa käytetään termejä *induktiivinen* ja *deduktiivinen* analyysi. Jaottelun perustana on tulkinta tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta. Induktiivisella tarkoitetaan yksittäisestä yleiseen suuntaavaa päättelyä ja vastaavasti deduktiivisella yleisestä yksittäiseen. Tätä jakoa on pidetty ongelmallisena, sillä on olemassa myös kolmas tieteellisen päättelyn logiikka eli *abduktiivinen* päättely. Abduktiivisen päättelyn perustana on, että teorian muodostaminen on mahdollista myös silloin kun havaintojen tekemiseen liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi & Kuusisto 2004: 95-97.)

Tuomi ja Kuusisto (2004) esittelevätkin parempana mallina Eskolan (2001) käyttämän jaottelun aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Heidän mukaansa Eskolan esittelemässä jaottelussa erilaiset analyysiä ohjaavat tekijät pystytään ottamaan paremmin huomioon kuin jaottelussa induktiiviseen ja deduktiiviseen.

Tässä tutkimuksessa on käytetty teorialähtöistä sisällön analyysiä. Analyysin pääajatuksena on että se liittyy kiinteästi johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai

auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkimuksessa esitellään siihen liittyvä malli ja määritellään malliin liittyvät käsitteet. Selventäen voidaankin sanoa, että tutkittava ilmiö määritellään jonkin aikaisemmin tunnetun mukaisesti. Aineistoa ohjaavaksi tekijäksi muodostuu siis valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys (Tuomi & Kuusisto 2004: 99). Tässä tutkimuksessa tutkittavana ilmiönä oleva perehdyttäminen on valmiiksi jo aikaisemman teorian mukaisesti jaettu kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat työnopastus, työyhteisö ja työpaikka. Toisin sanoen tämän tutkimuksen teoreettisesta osasta löytyvät valmiiksi hahmotetut kategoriat, joihin perehdyttämisen aineistoa suhteutetaan sekä tieto siitä miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään.

4.2 Tutkimuskohde ja osalliset

Tutkimuskohteena ovat Nordea Pankki Suomi Oyj:n Satakunnan toimipisteet. Toimipisteiden valinta perustui vuoden 2007 aikana valittujen uusien henkilöasiakaspuolen palveluneuvojien mukaisesti. Tällä pyrittiin varmistamaan, että uusien palveluneuvojien kokemukset perehdytyksestä ovat vielä tuoreessa muistissa. Tutkimukseen osallistui yhteensä 11 palveluneuvojaa, joista 4 oli kokeneita perehdyttäjiä ja 7 uusia perehdytettävänä olleita tulokkaita. Paikkakuntina Satakunnassa olivat Pori, Nakkila, Harjavalta, Kokemäki ja Uusikaupunki. Jokaisella paikkakunnalla haastateltavina olivat vähintään yksi kokenut palveluneuvoja ja yksi uusi tulokas.

4.2.1 Tapausyrityksen esittely

Tapausyrityksenä tutkimuksessa toimii Nordea Pankki Suomi Oyj. Nordea luetaan tällä hetkellä Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurimmaksi finanssipalvelukonserniksi. Vaikka Nordean voidaankin sanoa olevan melko uusi tulokas Pohjoismaiden pankkimarkkinoilla, niin konsernin historia ulottuu kuitenkin jo 187 vuoden taakse. Näiden vuosien aikana on yhteensä tapahtunut 250 pankkien välistä yhdistymistä. Nordean rakenteelliset juuret muodostuvat neljästä Pohjoismaisesta pankista. Nämä ovat suomalainen Merita pankki, ruotsalainen Nordbanken, tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse. Vuoden 2001 joulukuusta alkaen kaikki konsernin osat alueet ovat toimineet Nordean nimellä. (<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/54782.html>)

Nordean konserni jakaantuu kolmen liiketoiminta-alueen kesken. Nämä ovat pohjoismainen pankkitoiminta (Nordic Banking), Private Banking ja yhteisö

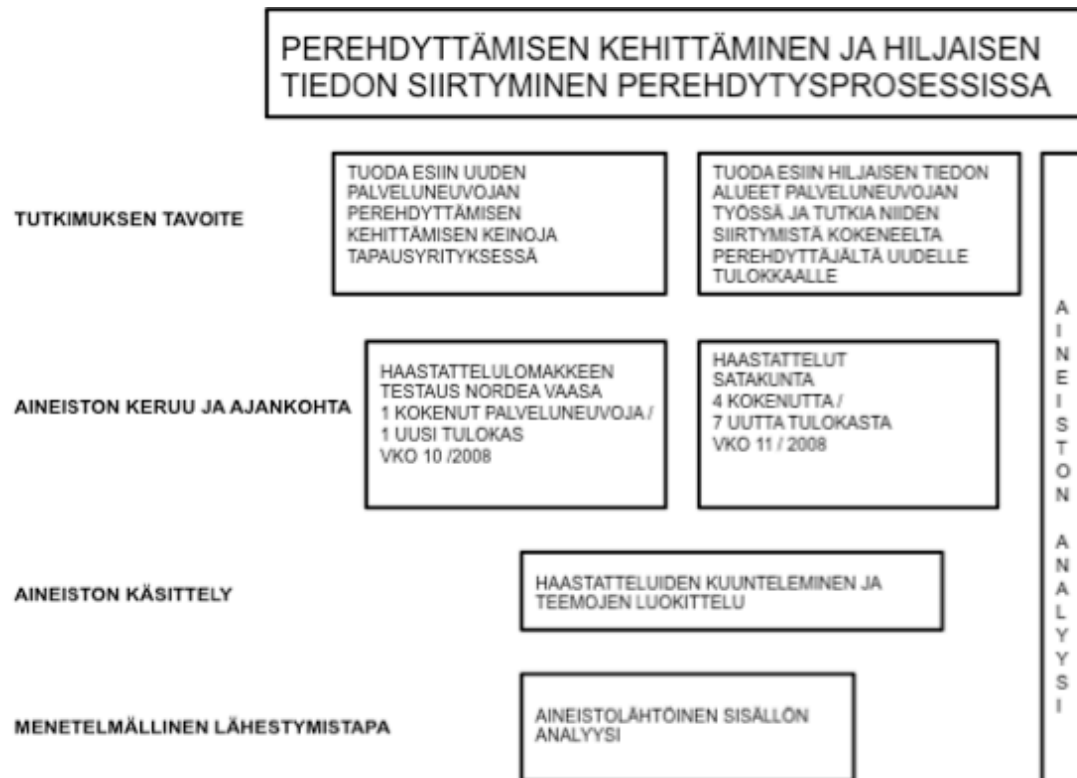
asiakkaat ja kansainvälinen pankkitoiminta (Institutional and International Banking). Nordealla on yhteensä 1400 konttoria ja henkilöstömäärä henkilötyövuosina mitattuna on 33 000. Asiakkaita Nordealla on 10 miljoonaa. Nordean osakkeita noteerataan Helsingin, Tukholman ja Kööpenhaminan pörseissä. Omistusosuudet kolmen suurimman osakkeenomistajan välillä jakaantuvat seuraavasti: Ruotsin valtio 19,9 % osakkeista, Sampo Group 10,9 % ja Nordea Danmark-fonden 3,9 %. Tiedot perustuvat syyskuun 2008 tilanteeseen. (<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/54782.html>)

4.2.2 Palveluneuvojan työn esittely

Palveluneuvojan työ vaatii laajaa osaamista. Palveluneuvoja ottaa vastaan asiakkaita tietämättä mitä pankkitoiminnan osa-alueita asiakas haluaa tulla hoitamaan. Kyseessä voi olla arkiset pankkiasiat kuten talletukset, nostot, pankkikortin vaihdot ja pankkitunnuksien luovuttamiset tai sitten vastaavasti vaikeammat asiakokonaisuudet kuten kuolinpesät, rahastot, lainan hakeminen tai vakuutusasiat. Tiettyjen palveluiden kuten laina-asiat tai vakuutukset ollessa kyseessä palveluneuvojan on osattava ohjata asiakas oikealle töissä olevalle asiantuntijalle tai varattava hänelle aika. Palveluneuvojan on siis oltava tietoinen kuka paikallisessa organisaatiossa hoitaa mitäkin asioita.

4.3 Tutkimusprosessi

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen kulkua, kentälle pääsyä ja aineiston keruuta. Seuraavaksi esiteltävän kuvio 12 tarkoituksena on selventää tutkimusprosessin kokonaisuutta, aineiston keruuta, käsittelyä, analysointia sekä tutkimuksen tavoitetta.



Kuvio 12. Tutkimusprosessi.

4.3.1 Kentälle pääsy

Ennen virallisia haastatteluja suoritettiin testaushaastattelu Vaasan Nordean toimipisteessä maaliskuun viikon 10 aikana vuonna 2008. Testaushaastatteluun osallistui yksi kokenut perehdyttäjänä toiminut palveluneuvoja ja yksi perehdytettävänä ollut uusi tulokas. Haastattelu-aika oli 1h / haastateltava. Testihaastattelut toimivat hyvänä apukeinona haastattelu lomakkeen toimivuuden tarkastamiseen, haastatteluajan riittävyys testaukseen sekä haastattelu varmuuden kehittämiseen.

Tutkimuksessa kentälle pääsy sujui varsin vaivattomasti. Haastattelut tapahtuivat Satakunnassa maaliskuun viikon 11 aikana vuonna 2008. Haastattelu ajankohdat olivat Porin Nordean konttorin johtajan toimesta valmiiksi aikataulutettu kyseiselle viikolle. Haastateltavat tiesivät etukäteen aikatauluista, joten kentälle pääsyn voi sanoa sujuneen mallikkaasti.

4.3.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu tapahtui haastatteluilla, jotka nauhoitettiin. Haastatteluissa katettiin tutkimuksen aihealueita eli perehdytyksen toimivuuteen, hiljaisen tiedon alueiden tunnistamiseen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen liittyviä teemoja. Haastattelu tehtiin temahaastatteluna. Tällä tavalla pyrittiin kattamaan tietyt alueet, mutta keskustelua myös tarvittaessa vietiin haastateltavan esille tuomiin suuntiin, mikäli ne koettiin tarpeellisiksi. Jokaisella paikkakunnalla ensimmäiseksi haastateltiin kokenutta perehdyttäjänä ollutta palveluneuvojaa ja sen jälkeen perehdytettävä olleita uusia tulokkaita. Järjestys oli ennalta suunniteltu ja tutkimuksen tarkoituksen mukainen erityisesti hiljaisen tiedon tutkimisen kannalta. Tällä tavalla pystyttiin saamaan kokeneelta palveluneuvojalta ensiksi esiin mahdollisia hiljaisen tiedon alueita palveluneuvojan työssä ja sen jälkeen pystyttiin uudelta tulokkaalta tiedustelemaan onko ilmi tulleista alueista saatu tietoa perehdytyksen yhteydessä. Kokeneita palveluneuvojia haastatellessani käytin hiljaisesta tiedosta termejä kuten dokumentoimaton tieto tai tietojärjestelmistä löytymätön tieto. Esimerkiksi löytyy äskettäin mainitsemastasi tietoa paperilla tai tietojärjestelmistä vai perustuuko tietosi ennemminkin pitkäaikaiseen kokemukseesi palveluneuvojana? Tällä tavalla tutkimuksessa pyrittiin selvittämään hiljaisen tiedon käsitettä, joka ei mahdollisesti olisi ollut kaikille haastateltaville tuttu aiheena. Haastattelijana toimiessani kirjoitin ylös esille kokeneilta tulleita hiljaisen tiedon alueita. Näin pystyin tiedustelemaan niistä

uusilta tulokkailta. Haastatteluihin oli varattu aikaa 1h / haastateltava. Haastattelu-aika oli riittävä. Haastateltavat eivät myöskään tietäneet etukäteen haastattelujen aiheesta. Tällä tavalla pyrittiin välttämään tutkimukseen osallistuvien mahdolliset ennenaikaiset keskustelut tutkimuksen aiheesta. Haastatteluihin oli etukäteen varattuna tietty rauhallinen työhuone. Näin vältyttiin haastattelujen keskeytyksiltä ja haastateltavana olleet pystyivät keskustelemaan pelkäämättä muiden työntekijöiden kuulemista.

4.4 Aineiston analyysi

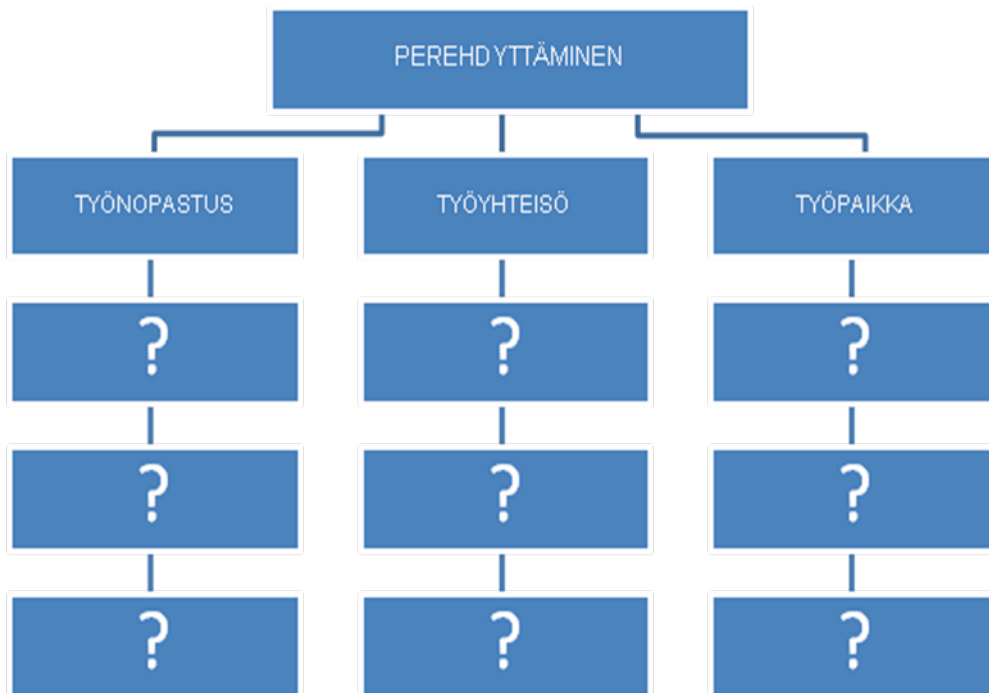
Aineiston analyysin aloitin harjoittelemalla testaushaastattelujen kuuntelua. Testaushaastattelujen avulla sain kokemusta analyysityylin toimivuudesta. Varsinaisen aineiston analyysi tapahtui samalla tavalla. Seuraavassa on esitelty aineiston käsittelyn ja analyysin vaiheita.

- Ensimmäisellä kuuntelukerralla kuuntelin läpi ensiksi kokeneiden palveluneuvojien haastattelut ja sitten uusien tulokkaiden haastattelut. Ensimmäisen läpikuuntelun jälkeen aloin jo hahmottamaan pienimuotoisesti esille tulleita asioita. En kuitenkaan kirjoittanut mitään vielä ylös paperille.
- Toisella kuuntelukerralla kirjoitin ylös haastatteluissa esiin tulleita toistuvia asioita ja lokeroin ne kunkin perehdytyksen kolmen eri osa-alueen alaisuuteen. Tämän jälkeen muodostin esiin tulleille asioille yhtenäiset kategoriat jotka otsikoin. Näin pystyin lokeroimaan asiat tiettyjen kategorioiden alaisuuteen. Näin ollen tutkimuksessa käytettyjen perehdytyksen kolmen eri osa-alueen alaisuuteen muodostuivat alakategoriat ja niiden alaisuuteen asiat mitä kukin kategoria pitää sisällään.
- Kolmannella kuuntelukerralla tarkistin alakategorioiden sisältävien asioiden paikkansapitävyyden ja merkitsin ylös hyviä viittauksia mitä voin hyödyntää raportointivaiheessa. Lisäksi kolmannen kuuntelukerran jälkeen pystyin erottelamaan paremmin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri kategorioiden ja niiden sisältävien asioiden välillä. Tällä tarkoitan kokeneiden palveluneuvojien ja uusien tulokkaiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.
- Neljännen kuuntelukerran aikana keskityin hiljaisen tiedon osa-alueiden tunnistamiseen kokeneiden palveluneuvojien osalta. Esiin tulleet hiljaisen tiedon alueet kirjasin ylös jokaisen perehdytyksen osa-alueen osalta. Näin pystyin muodostamaan hiljaisen tiedon alueet jotka toistuivat

haastatteluissa. Tämän jälkeen kuuntelin uusien tulokkaiden haastattelut ja merkitsin ylös olivatko he saaneet kyseisistä hiljaisen tiedon alueista tietoa perehdytyksen aikana.

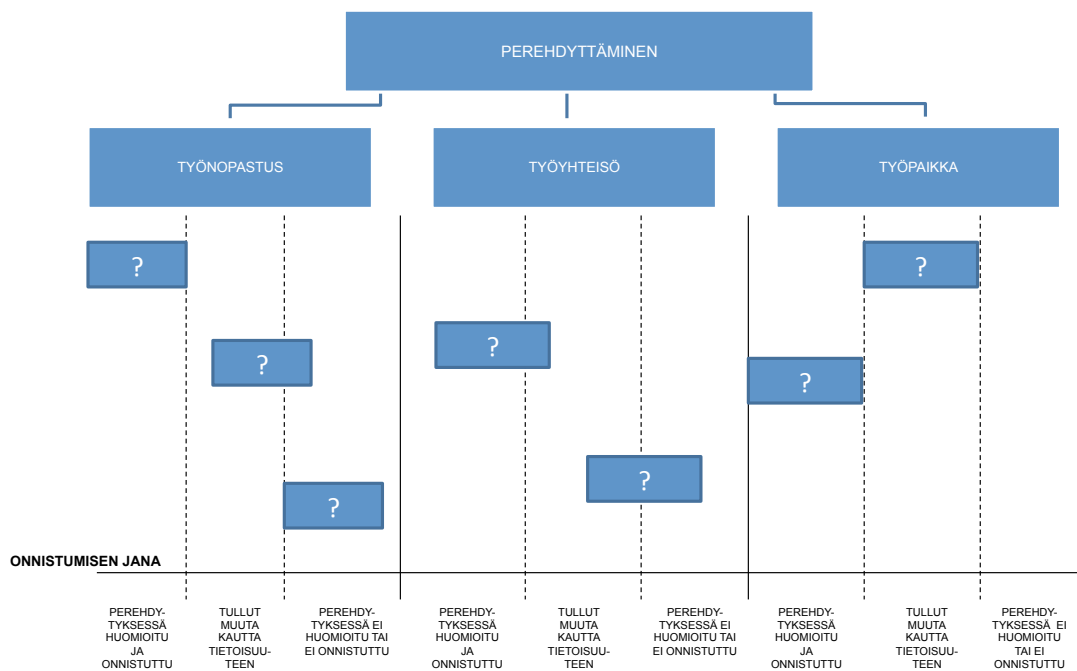
4.5 Raportointi

Tässä tutkimuksessa tulosten raportointi perustuu pitkälti niin sanottuun puumalliin. Puumalli helpottaa ja selkeyttää tulosten esittämistä. Seuraava kuvio 13 toimii esimerkkinä puumallista. Tutkimuksessa on keskitytty perehdytyksen kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat: työnopastus, työyhteisö ja työpaikka. Näin ollen myös puumalli on myös jaettu kyseisiin osa-alueisiin.



Kuvio 13. Raportoinnin puumalli.

Lisäksi perehdytyksen onnistumista käsiteltäessä (kappale 5.4) ja hiljaisen tiedon alueiden esittelemisen yhteydessä (kappale 5.5) on puumalliin lisätty niin sanottu onnistumisen jana. Onnistumisen jana jakaantuu jokaisen perehdytyksen osa-alueen sisällä kolmeen eri osa-alueeseen. Janan vasen pää kuvaa positiivisia kokemuksia, keskiosa kuvaa neutraaleita kokemuksia ja oikea taas vastaavasti negatiivisia kokemuksia. Tutkimuksessa löytyneet teemat ovat sijoiteltuina janalle sen mukaan miten uudet palveluneuvojat kokivat kunkin teeman perehdytyksen onnistuneen. Nämä alueet ovat kuvattuna seuraavassa kuviossa 14.



Kuvio 14. Onnistumisen jana puumallissa.

5. PEREHDYTYKS JA HILJAISEN TIEDON SIIRTYMINEN PEREHDYTTÄMISPROSESSISSA.

Tässä luvussa on esitetty perehdyttämisen ja hiljaisen tiedon siirtymisen tutkimuksen tulokset. Kappaleet 5.1 ja 5.2 sisältävät tiedon siitä mitä uusien perehdytettävänä olleiden palveluneuvojien ja kokeneiden perehdyttäjinä olleiden palveluneuvojien mielestä perehdyttämisen kolme eri osa-aluetta pitävät sisällään palveluneuvojan työssä. Kappaleessa 5.3 tehdään vertailu uusien ja kokeneiden palveluneuvojien näkökulmista. Ensimmäisten kolmen kappaleen voidaankin nähdä vastaavan kysymykseen "mitä" eli mitä perehdytyksen eri osa-alueet pitävät sisällään. Kappale 5.4 taas vastaa kysymykseen "miten" eli miten perehdyttäminen oli suoritettu kolmen eri perehdytyksen osa-alueen osalta uusien palveluneuvojien näkökulmasta. Kappaleessa 5.5 esitetään tulokset hiljaisen tiedon osa-alueista ja miten perehdytyksessä oli huomioitu kyseiset osa-alueet. Kappaleen voidaankin nähdä vastaavan molempiin kysymyksiin sekä "mitä", että "miten" hiljaisen tiedon ja sen siirtymisen osalta. Kappaleessa 5.6 esitetään perehdytettävänä olleiden uusien palveluneuvojien ehdotuksia mahdollisista perehdyttämisen kehittämiskohteista.

Tutkimuksen tulosten esittelemisessä on käytetty apuna eräänlaista "puumallia"(ks. kuvio 13) esittelemään haastatteluiden avulla löytyneitä teemoja (ks. kysymysmerkit (?) kuviossa 13). Tämän mallin avulla pystytään erottelemaan perehdyttämisen kolmen eri osa-alueen sisältämät teemat ja varmistamaan tutkimuksen johdonmukainen eteneminen sekä helppo luettavuus.

5.1 Perehdyttämisen osa-alueet uusien palveluneuvojien näkökulmasta

5.1.1 Työhön perehdyttäminen eli työnopastus

Tuotetuntemus nousi yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä palveluneuvojan ammatissa. Tuotetuntemuksella tarkoitettiin kokonaisvaltaista tuntemusta Nordealla tarjottavina olevista tuotteista aina pankkikorteista kuolinpesäasioiden hoitoon asti. Kokonaisvaltaisen tuotetuntemuksen sisällä erityisesti sijoitus-, vakuutus- ja lainapuolen tuotetuntemus mainittiin erityisen merkittävänä osaamisalueena.

H: Siinä tulee tietysti tosi laajasti asioita, että tarttisi osata niinkun ainakin vähän kaikkea. Perusteita ainakin sijoituksista. Vähän vakuutuksista, missä niitä tehdään, mistä sä saat apua ja mistä löydät niitä tietoja millai sä teet jotain laskelmaa. Samat sijoituksista, että jos asiakas ny kysyy että mihin laittaisin rahaa niin sulla on ees jotain mitä tarjota. Pitäisi tietää kaikki perusasiat ettei vaan sano no emmä tiedä.

Asiakaspalvelun roolia palveluneuvojan ammatissa myös korostettiin. Useat vastaajat painottivat kokonaisvaltaisuutta tässäkin kohdassa. Tällä tarkoitettiin kokonaisvaltaista näkemystä asiakkaan tarpeista. ”Asiakas ensin” – asenne tulisi johtaa asiakkaan kuuntelemiseen ja tarpeiden kokonaisvaltaiseen täyttämiseen.

H: Täytyy olla vakuuttava ja kuunnella sen ihmisen asioita, koska ne voivat olla tai varmasti ovatkin tärkeitä hänelle juuri sillä hetkellä. Täytyy myös olla kiinnostunut ja saada asiakkaalle semmoinen olo että hänelle on niinkun tarjottu kaikkii niitä mitä meil onkin ja sitten että vielä parhaimpia vaihtoehtoja. Tarvis siin sit pystyy kattoo vähän kokonaisvaltaisemmin sitä että ei vaan pelkästään jos tulee uutta korttia hakemaan ni sit katotaan vähän muutakin ja puhutaan muistakin palveluista. Tietysti kuitenkin aina asiakkaan ehdoilla.

Tärkeänä nähtiin myös palveluneuvojan työssä käytettävät työkalut. Tällä lähinnä tarkoitettiin tietojärjestelmien osaamista ja sisäisen intranetin käyttöä.

H: Eri sovellutukset tulee osata. Lähtien liikkeelle ihan korttien tilauksista ja asiakkaan perustamisesta aina laina- ja sijoituspuolen järjestelmiin. Ei

siinä sillai ole aikaa mieltä vaan sen pitäis tulla rutiininomaisesti. Intrasta löytyy kyllä tietoa ja sitä pitäisi osata hyödyntää.

Palveluneuvojan työn tavoitteet perustuivat pitkälti myyntitavoitteisiin ja tuloshakuisuuteen. Palveluneuvojilla ei ole henkilökohtaisia tulostavoitteita vaan tavoitteet muodostetaan yhtenä kokonaisuutena palveluneuvoja tiimille. Näistä tiimin tavoitteista vastaajat olivat hyvin perillä.

H: Semmoinen tuloshakuisuus ja just se myynti ja että asiakas palvellaan hyvin. Ehkä just se että sille tarjotaan jotain muutakin kuin mitä se on tullut hakemaan eli tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia.

Monet vastaajat toivat kuitenkin esille myös ”pehmeämpiä” tavoitteita palveluneuvojan työssä. Näistä erityisesti korostettiin asiakastyytyväisyyttä.

5.1.2 Työyhteisöön perehdyttäminen

Sisäinen toimintakulttuuri pitää sisällään työyhteisössä vallitsevia tapoja ja arvoja. Palveluneuvojat näkivät työyhteisönsä hyvin avoimeksi. Useat vastaajat totesivat työyhteisöä kuvastavan molemminpuolinen työkaverin auttaminen ja kunnioitus. Yhtenä tärkeänä työyhteisöä kuuluvana tekijänä nähtiin myös omana itsenä olemisen vapaus.

H: Tääl kyllä on huumoria aina tässä päivittäisessä työn tekemisessä ja tosi rento ilmapiiri ja sitten vielä se että kaikkien annetaan olla omii persoonia että saa palvella niinkun itse haluaa, tietenkin nyt jollain rajalla, mut et toi saa olla oma ittensä.

Asiakassuhteilla nähtiin myös olevan suurta merkitystä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että vaikka palveluneuvojilla ei ole yksilöityjä henkilökohtaisia asiakkaita niin asiakassuhteita nähtiin silti syntyvän ja ne koettiin erittäin tärkeiksi. Asiakassuhteilla nähtiin olevan merkitystä jopa kolmella eri tasolla: Asiakkaalle, palveluneuvojalle itselleen ja Nordealle.

H: Kyl sen huomaa että se on asiakkaille aika tärkeitä, koska ne mieluiten yleensä vaikka on palveluneuvoja eikä ole nimettyjä asiakkaita, mutta tosi monesti on kuullu jos kysyy onko teillä henkilökohtaista pankkineuvojaa niin ne sanoo sen palveluneuvojan nimen ja että he on aina hoitanut asiat tän kanssa ja vaikka niillä olis nimetty joku ihan muu, mut ne voi luulla

että se palveluneuvoja jonka kanssa ne on hoitanut asioita onkin se. Et kyl se on ihan selkeesti asiakkaalle tärkeätä ja kyl se on myös Nordean kannalta tärkeää. Helpommin se mun mielest sitoo asiakkaita, jos vaika asiakast kositaan johonkin muualle ni sit ne sanoo et mä haluun kysyy ekaks silt "Merviltä". Ne esimerkiks soittaa et millai ku mul tuli tällänen tajous. Ku jos ajattelee ettei oo mitään suhdetta henkilöstöön ni silloin ei oo mitää niin sanottua estettä asiakkaan ja sen toisen pankin välissä.

H: Ohan se ittellekin tietysti aina helpompi semmonen ku on aina tuttu asiakas ni tietää sen jutut jo valmiiks. Ettei se tuu sillai yhtäkkiä tohon ja anna henkilötunnustas ja sit aletaan tutkia mitä täl kaveril ny kaikkee onkaan. Et silloin sul on niinku heti mieles jo joku asia ja varmaa oppii jo tietää millä asioilla se voisi olla liikkeellä. Osaa niinkun valmistautua jo ihan erilaila, eikä välttämättä tarvitse puhua niistä säistä vaan osaa kysellä muitakin asioita kuin vaan pankkiin liittyviä.

Monet vastaajista myös totesivat että työyhteisöstä löytyy myös niin sanottuja kirjoittamattomia sääntöjä. Näitä voidaan myös kuvailla tavallaan kiellettyinä toimintamalleina. Kaksi kohtaa nousi erityisesti esiin; Käyttäytyminen kiiretilanteissa ja toisten auttaminen. Nämä kaksi asiaa liittyvät hyvinkin pitkälti toisiinsa.

H: Kyl hän niit on ihan niinku jokapaikassa on...tällästä omien etujen ajamista ei katsota kovinkaan suopeasti. Jos esimerkiksi puuttuu jonkun toisen ihmisen asioihin, jotka ei kuiteskaan kuulu itelle. Sit jos joku tarvitsee apua ni se ei kuulu hyviin tapoihin et jätetään joku oman onnensa nojaan. Varsinkin jos töissä on päällä kova kiire ni sit joku luistaa syömään ja jättää muut hoitamaan tilannetta.

Nordealaisuus -käsite merkitsi pitkälti sitoutumista työnantajaan. Monet vastaajat kuvasivat suhdettaan työnantajaa kohtaan tärkeäksi. He tunsivat kuuluvansa joukkoon ja olevansa ylpeitä juuri nordealaisuudestaan. Kuitenkin vanhempien työntekijöiden osalta vastaajat pitivät sitoutumista ehkä vielä vähän vahvempana.

H: Me nuoret ollaan kyl hyvin mukana työyhteisössä ja kyl hän se hyvältä tuntuu olla just nordealainen. Vanhemmist kyl huomaa eri tavall sen sitoutuneisuuden et tullaa aikaisemmi töihin ja lähdetään myöhempää ja omallakin ajalla just mietitään kaikkii asioita.

5.1.3 Työpaikkaan perehdyttäminen

Koko Nordea konsernin tavoitteen osalta tietämys ei ollut kovinkaan laajaa. Useimmat vastaajat kyllä muistelivat lukeneensa ja kuulleensa konsernin tavoitteen, mutta eivät osanneet suoralta kädeltä sitä sanoa. Monet vastaajat kuitenkin painottivat tietämystään Nordean arvoista.

H: En osaa kyl sillai tarkempaa sanoo mikä koko konsernin tavoite on. Arvot sen sijaan on tullu hyvinki tutuiksi.

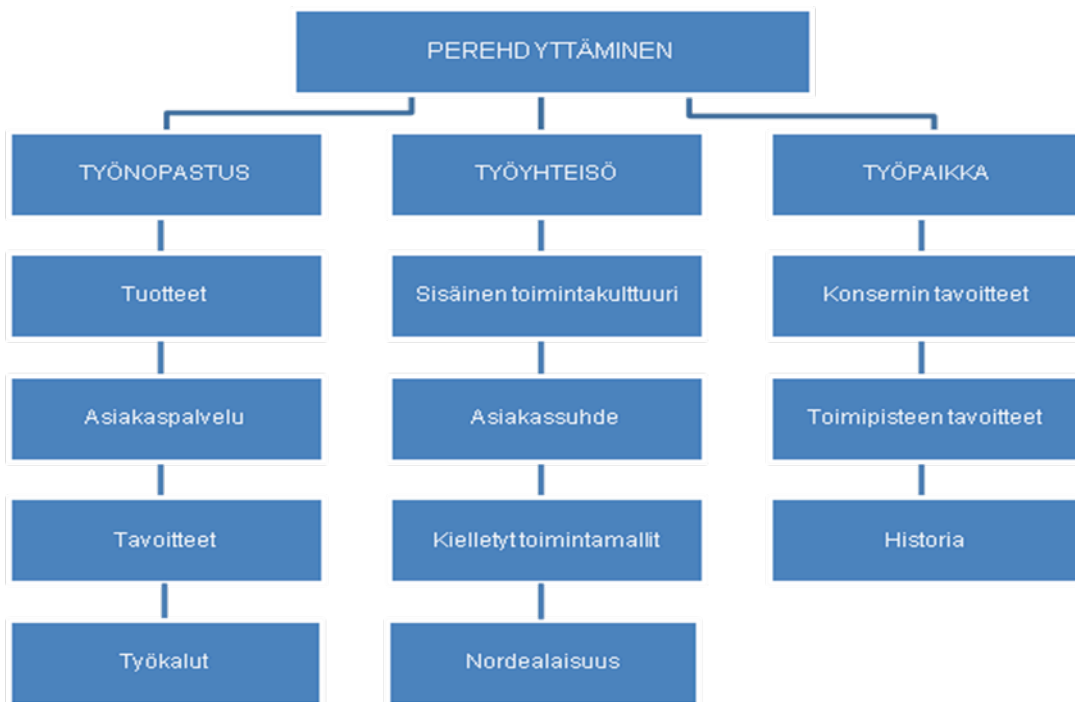
Toimipisteen tavoitetta ei myöskään ollut sisäistetty kovinkaan hyvin. Useimmat vastaajat totesivat kuitenkin olevansa tietoisia tämän hetken tavoitteista, mutta totesivat toimipisteen tavoitteen usein sekoittuvan useiden eri Nordean sisäisten kilpailujen johdosta.

H: Kyllähän niitä tavoitteita aina tässä vuoden vaihteessa käydään läpi, mut sit on kuitenkin niin paljon kaikennäköisiä kisoja ja kilpailuja ja just et on Nordea Openia ja sit on just vuositasolla tulokset ja alueellisii kilpailuja ja tietyistä tuotteista kilpailuja ja sit just noitten yhteistyökumppanien kans omat kilpailut ja sillai et tuntuu et niit on niin paljon et en mä osais sanoo mitkä on just tän toimipisteen tavoitteet. Niit on vähän liikaa niit tavoitteita ja semmossii et kuinka paljon pitäis parannusta tehdä just jossai kaikissa noissa kilpailuissa.

Historia kohta käsittää sekä Nordea konsernin historian että toimipisteen historian. Nordea konsernin osalta useimmat vastaajat kertoivat olevansa jokseenkin tietoisia konserniin liittyvästä historiasta Suomen osalta. Konsernin historia Suomen ulkopuolella ei ollut niinkään hyvin selvillä. Toimipisteen historia vastaavasti kuvastaa vastaajien tietämystä kyseisestä toimipisteestään. Kyseisen toimipisteen historia oli tietyille vastaajille tuttua, mutta yleisesti voidaan sanoa, että oman toimipisteen historia ei ollut kovinkaan tuttua.

H: Kyl sillai jonkin verran tietää tost konsernin historiasta ja jotakin missä maissa toimitaan, mut sit taas tää on niin kauheen iso firma et ei silleen niin kauheen tarkkaa tietoo ole. Suomesta sillai enemmänkin. Täst toimipisteest tietää pikkasen just sitä lähihistoriaa et mis ollaan ennen oltu ja just et mist on tähän muutettu.

Alla oleva kuvio osoittaa perehdyttämisen kolmen eri osa-alueen sisältä löytyneet teemat. Edellisissä kappaleissa on esitetty erikseen kunkin perehdyttämiseen liittyvän osa-alueen sisältämät teemat ja mitä ne pitävät sisällään uusien palveluneuvojien näkökulmasta.



Kuvio 15. Perehdyttämisen osa-alueiden sisältämät teemat (uudet tulokkaat).

5.2 Perehdyttämisen osa-alueet kokeneiden palveluneuvojien näkökulmasta

5.2.1 Työhön perehdyttäminen eli työnopastus

Tuotteiden laaja-alainen osaaminen nähtiin vastaajien keskuudessa erittäin tärkeänä tekijänä palveluneuvojan työssä. Palveluneuvojan tulee tietää mitä tuotteita on tarjolla ja osata kertoa niistä asiakkaalle. Tuotteiden osalta vastaajat korostivat erityisesti sijoitus - ja rahoituspuolen syvää osaamista.

H: Siin täytyy osata vaikka mitä eli täytys vähän niinku kaikki osata. Luotot on yks semmonen mikä tarttis hanskata hyvin. Sit on kaikki sijoitukset ja mitä niihin liittyy ja sit on tietenki niinku ylipäättäns kaikki se ku siinähan ihmiset tulevat kysymään ihan mitä vaan.

Asiakaspalvelun roolia painotettiin varsin voimakkaasti. Erityisesti vastaajat korostivat asiakkaan kuuntelemisen tärkeyttä. Kuuntelemalla asiakasta palveluneuvoja pystyy hahmottamaan kokonaisvaltaisen käsityksen asiakkaan tarpeista. Tärkeänä osa-alueena nähtiin myös asiakkaan ohjaaminen ja vastaanottaminen.

H: Asiakaspalvelun merkitys on hirveen tärkeää. Se lähtee ihan semmosest asiakkaan kohtaamisest ja semmosest palvelust et tavallaan osaa kuunnella sitä asiakasta ja samalla näkee sen kokonaisuuden et mitä se asiakas haluaa ja mitä muuta se vois tarvita.

H: Kyllähän tossa ihmiset saattaa kysyä ihan mitä vaan. Siäl saatetaan kysyä verotuksesta ja perintäasioista ja lahjotuksista ja kelan puoleen kuuluvista jutuista. Meijän työhönhan ei kuulu tietää kaikist näist asioist suoranaisesti, mut kyl ihmiset odottaa sitä ku ne tulee kysymään niist. Tietysti jos asia on hirveen vaikee ni ei sovi koskaan ottaa kantaa et sit ohjataan asiakas kysymään vero toimistosta tai sit just joltaki lakimieheltä eli ohjata asiakast sinne mist hän saa sen faktan tiedon.

Asiakaspalvelun osalta vastaajat korostivat myös selkeän ymmärryksen muodostamisen tärkeyttä asiakkaalle eli että asiakas tietää mitä hän on ottamassa.

H: *Kun asiakkaalle lähdetään myymään tuotteita niin kyl se ain täytyy tarkistaa et asiakas tietää mitä se on ostamassa tai minkä palvelun se on ottamassa tai mitä hyötyä siitä on sille.*

Palveluneuvojan työn tavoitteet nähtiin pitkälti tulostavoitteina. Tavoitteet perustuvat pitkälti palveluneuvojatiimille asetettuihin myyntitavoitteisiin, joita seurataan tarkasti. Näistä myyntitavoitteista vastaajat olivat hyvin tietoisia.

H: *Meil ei ole henkilökohtaisia tavoitteita, mut sitten tossa palveluneuvoja tiimissä meil on tavoitteet ja niit sit ynnätään ja seurataan. Ne perustuu just eri myyntitavoitteisiin.*

Useat vastaajat totesivat näkevänsä työssä myös ”pehmeämpiä” tavoitteita. Näistä erityisesti mainittiin asiakastyytyväisyys.

H: *Kyl mä ainakin itte ajattelen myös tavoitteena et saa asiakkaan tyytyväiseks ja just et asiakas viäl huomaa et olipa hyöä et toikin asia tuli hoidettua eli et samalla asiakas on saanu hoidettuu myös niit muitakin asioita mitä se itse ei ollu ees hoksannu.*

5.2.2 Työyhteisöön perehdyttäminen

Sisäinen toimintakulttuuri pitää sisällään työyhteisöä kuvaavia tekijöitä. Useat vastaajat kuvasivat työyhteisöään hyvin avoimeksi. Avoimuus perustuu pitkälti molemminpuoliseen auttamiseen, asioista puhumisen vapauteen ja toisiin työntekijöihin luottamiseen. Työyhteisössä työskentelevät tietävät, että apua voi aina kysyä ja sitä myös annetaan. Lisäksi vastaajat totesivat työyhteisössä vallitsevan myös suuri työtoverin kunnioitus, missä työtoverin persoonallisuutta arvostetaan ja vaalitaan.

H: *Meil on sellanen hyöä henki täällä et ihan ensimmäiseks vois sanoo avoimuuden et meil kyl uskalletaan puhua asioista avoimesti ja sit esimerkiks et tääl uskaltaa kenelt taahansa mennä kysyy neuvo ja kyl sitä apuu sit saakin. Kyl täält löytyy monia eri persoonallisuuksiakin, mut hirveen sopeutuvaiseks tätä kuitenkin voi kuvailla ja pystyy kyl luottamaan toisiin.*

Asiakassuhteella nähtiin olevan suurta merkitystä sekä asiakkaalle, Nordealle ja palveluneuvojalle itselleen. Asiakassuhteita nähtiin myös muodostuvan helposti vaikka palveluneuvojalla ei olekaan henkilökohtaisia yksilöityjä asiakkaita.

H: *Asiakassuhteet on kaiken a ja o. Ei meillä tapahdu myyntiä eikä tuu tuottoja jos sitä suhdetta ei oo. Meillä on tavallaan kyllä omiakin asiakkaita koska ne jotkut ihmiset menee aina samalle ihmiselle ja jos se ei oo siinä paikalle niin sit sitä kysytään et missä se ja se on. Mä tiedän sellasia palveluneuvojia ja uskallan jopa sanoa, että vaan sen tietyn palveluneuvojan hyöällä palvelulla ja persoonalla ni me pidetään ne tässä talossa. Ne luottaa siihen ihmiseen et se on mua kaksikut vuotta palvelut hyvin ja mä oon aina voinut siihen luottaa ni sil on suuri merkitys.*

Verkostoituminen tarkoittaa työyhteisön sisällä olevia verkostoja. Useat vastaajat painottivat verkostoitumisen tärkeyttä. Verkostoilla tarkoitettiin lähinnä tietoa siitä kenen puoleen olisi hyvä kääntyä tietyissä asioissa. Verkostoiden todettiin olevan merkityksellisiä juuri tiedon haku ja avun saanti kanavina.

H: *Tietysti tällöinen verkostoituminen työyhteisössä on tärkeä. Tääl tehdään kyl yhteistyötä läpi koko konttorin. Meil on ollu aina sellanen systeemi et on uskallettu pyytää apua ja sitä myös annetaan, mut tärkeä on just se et sä löydät sen avun ja tuen.*

Työyhteisön avoimuudesta johtuen monet vastaajat totesivat että toisten työntekijöiden pulaan jättämisestä ei nähdä kovinkaan toivottuna työskentelytapana. Molemminpuolinen auttaminen on tärkeä osa hyvin toimivaa työyhteisöä. Lisäksi työajan merkityksen ymmärtäminen nousi esiin. Useat vastaajat totesivat että työajasta ei sovi luistaa.

H: *Tää yhteisön rento ilmapiiri ja just se henki mikä tääl on ni se perustuu just siihen et kaveria ei jätetä pulaan et aina voi kysyä ja et tietää just sen et sitä apua on saatavilla. Semmonen omaan napaan tuijottelu et mul on nyt töitä ni et älä häiritse mua johtaa kyl ongelmiin pitkässä juoksussa. Semmost tääl ei kyl paljoo näekkään.*

H: *Työajan merkityksen ymmärtäminen on tärkeä. Esimerkiks silloin kun ovet avataan ni tulis huomioida et tarpeeksi ihmisiä on vastaanottamassa asiakkaita ja sit kun työt saadaa valmiiks ni ei se tarkoita sitä et silloin sais lähtee kottiin, jos varsinkin on muita töitä tai työaika vielä jäljellä.*

Monet vastaajat myös totesivat olevansa sitoutuneita työnantajansa. Nordealaisuuden merkitys nähtiin pitkälti ylpeytenä olla juuri nordealainen ja sitoumisena työnantajaa kohtaan. Useimmat vastaajat toivot kuitenkin ilmi että vanhempien työntekijöiden sitoutuminen voidaan nähdä tiiviimpänä verrattuna nuoriin.

H: Kyl must tuntuu et tälläset vanhat pankkilaiset ni me ollaan varmaan niin eri aikakaudelta et ollaan varmaan enemmän sitouduttu tähän. Varmaan sekin tekee sen et meikäläisen koulunkäynnistä on niin paljon aikaa et jos nyt vaihtas paikkaa ni ei se ois enää niin yksinkertast ku semmosen joka on just hiljattain valmistunut. Sil on tavallaa niinku ovet auki vaiks mihin.

5.2.3 Työpaikkaan perehdyttäminen

Nordean koko konsernin tavoite ei ollut useimmille vastaajille kovinkaan tuttu. Monet vastaajista näkivät konsernin tavoitteen aika kaukaisena käsitteenä ja sellaisena mikä ei kosketa niinkään paljoa juuri omaa työntekoa.

H: En sillai kyl tältä istumalt osaa sanoa ja kyl mä näen sen vähän kaukaisenakin, koska ei se sillai oo ihan jokapäiväisessä elämässä läsnä.

Toimipisteen tavoitteiden osalta vastaajat olivat paremmin tietoisia kuin konsernin tavoitteista. Vastaajat totesivat että toimipisteen tavoitteet ovat tulleet hyvin esiin ja niitä myös seurataan tarkasti. Tavoitteiden nähtiin pitkälti perustuvan myyntitavoitteisiin.

H: Kyl meil ain alkuvuodest isketää ne tavoitteet pöytään ja niit sit seurataan vuoden mittaan. Kyl ne ihan tutuiks on tulleet.

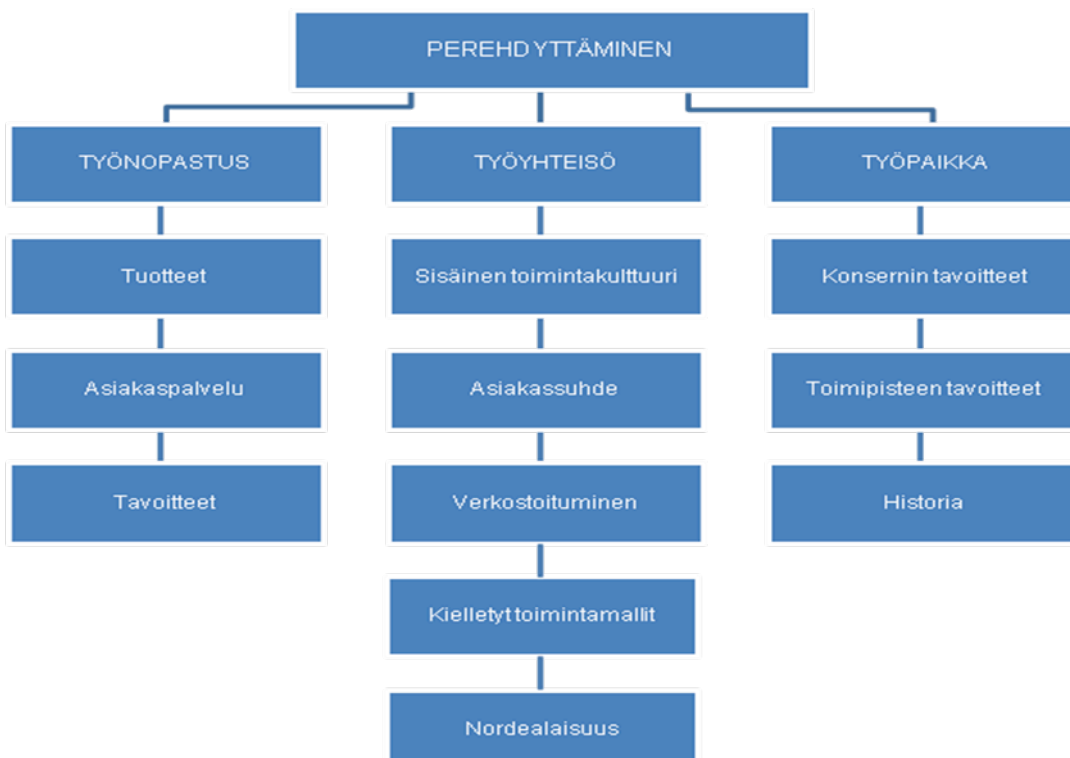
Historia käsittää kolme eri osa-aluetta; Nordean Konsernin historian, toimipisteen historian ja työntekijähistorian. Nordea konsernin historia oli vastaajille erittäin hyvin tuttua erityisesti Suomen osalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastaajat tiesivät hyvin mitkä pankit ovat yhdistyneet ja miten tähän tilanteeseen on päädytty juuri Suomessa. Kyseisen toimipisteen historiatietämys oli myös varsin tuttua vastaajille. Merkityksellisenä vastaajat pitivät myös tietämystä vanhoista työntekijöistä.

H: Kyllähän historialla on merkitystä et kyl kaikkien tulis tietää ainaki vähäsen koko konserninkin historiasta vaik kyl itelläkin tää kotimainen historia on tutumpaa ja tullut ihan jo monien työvuosien osaltakin

tutuksi. Tän toimipisteen historia on kans kyl tuttua ku tääl on kuiteski jo nii mont vuot työskennelly et muistaa ja tietää mitä tän toimipisteen historia pitää sisällään. Kyl se mun mielest ois ihan yleissivistävää kaikkien tietää et millon tähän on tultu ja minkämoist pankkitoimintaa ennen on ollu.

H: Siihen historiaan liittyy kyl myös nämä entiset toimihenkilöt. Mä kyl näkisen sellaisen tietämyksen myös jokseenkin tärkeänä. Niitäkin niinku meilläkin nyt on tätä porukkaa täst hävinny ni kysellään ja jos ei yhtään tiedä mittään et kuka tääl on töissä ollut ni sit voi olla vähän hankalaa jutustella niistä asiakkaan kanssa ja kertoa et mihin se on lähteny.

Alla oleva kuvio osoittaa perehdyttämisen kolmen eri osa-alueen sisältä löytyneet teemat. Edellisissä kappaleissa on esitetty erikseen kunkin perehdyttämiseen liittyvän osa-alueen sisältämät teemat ja mitä ne pitävät sisällään kokeneiden palveluneuvojien näkökulmasta.



Kuvio 16. Perehdyttämisen osa-alueiden sisältämät teemat (kokeneet).

5.3 Uusien ja kokeneiden palveluneuvojien näkökulmien vertailu

Tässä luvussa vertaillaan uusien ja kokeneiden palveluneuvojien näkökulmia perehdytyksen kolmessa eri osa-alueessa. Luvussa nivotaan yhteen kahdessa edellisessä luvussa esiin tulleita yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia siitä mitä perehdytyksen kolme osa-aluetta pitävät sisällään uusien ja kokeneiden palveluneuvojien näkökulmista. Osa-alueet on jaettu niin, että ensiksi luvussa 5.3.1 vertaillaan näkökulmia työnopastuksen osalta sitten luvussa 5.3.2 työyhteisön osalta ja lopuksi luvussa 5.3.3 työpaikan osalta.

5.3.1 Työnopastukseen liittyvien näkökulmien vertailu

Tuotteiden osalta uusien ja kokeneiden palveluneuvojien näkökulmat olivat hyvinkin samanlaisia. Molemmat osapuolet painottivat kokonaisvaltaisen tuotetietämyksen tärkeyttä palveluneuvojan työssä. Tällä tarkoitettiin lähinnä sitä että palveluneuvojan ei tarvitse osata kaikkea eri tuotteista, mutta mitä enemmän tietämystä on niin sitä parempi. Toisin sanoen palveluneuvojan tulisi osata ainakin vähän kaikista tuotteista. Erityisesti molemmat osapuolet painottivat sijoitus – ja lainapuolen erityistietämyksen merkitystä jokapäiväisessä työnteossa.

Asiakaspalvelun merkitystä korostettiin molempien osapuolten keskuudessa. Tärkeimpänä tekijänä sekä uusien että kokeneiden osalta nähtiin kokonaisvaltainen näkemys asiakkaan tarpeista. Tällä tarkoitettiin palveluneuvojan kykyä tuoda tiettyä lisäarvoa asiakaspalvelutilanteeseen. Lisäarvo syntyy pitkälti siitä, että asiakasta pystytään palvelemaan monipuolisemmin kuin vain hoitamalla tietty asia minkä vuoksi asiakas on pankkiin tullut. Esimerkiksi kyvyllä huomata joku toinenkin asia mikä voidaan samalla pankkivierailulla hoitaa.

Asiakaspalveluun liittyvien tekijöiden osalta voidaan kuitenkin nähdä myös merkittäviä eroja uusien ja kokeneiden palveluneuvojien näkökulmissa. Kokeneet palveluneuvojat painottivat useiden asioiden merkitystä juuri asiakaspalvelussa. Näitä olivat asiakkaan kuunteleminen kokonaisvaltaisen näkemyksen hahmottamisessa, asiakkaan ohjaus, asiakkaan vastaanottaminen ja selkeän ymmärryksen muodostaminen asiakkaalle.

Tavoitteiden osalta näkemykset olivat hyvinkin samanlaisia. Sekä uudet että kokeneet palveluneuvojat painottivat tuloshakuisuutta työnsä tavoitteena. Tällä tarkoitettiin tiettyjä myyntitavoitteita joita palveluneuvojatiimeillä on. Näistä

myyntitavoitteista vastaajat olivat hyvin tietoisia. Myyntitavoitteet voidaan tässä kohtaa rinnastaa niin sanottuihin ”koviin” tavoitteisiin. Tavoitteita jotka eivät liity myyntiin eli niin sanottuja ”pehmeitä” tavoitteitakin nähtiin palveluneuvojan työssä olevan. Molemmat osapuolet toivat erityisesti ilmi asiakastyytyväisyyden ylläpitämisen ja nostamisen työnsä ”pehmeänä tavoitteena”.

Lisäksi uudet palveluneuvojat korostivat myös tietojärjestelmien ja intranetin käytön merkitystä yhtenä tärkeänä tekijänä palveluneuvojan työssä. Tietojärjestelmillä tarkoitettiin eri sovellusten osaamisen merkitystä. Intranetillä tarkoitettiin Nordean sisäistä tietoverkkoa, jonka käytön oppiminen nähtiin merkityksellisenä juuri tiedon haku kanavana.

5.3.2 Työyhteisöön liittyvien näkökulmien vertailu

Sisäinen toimintakulttuuri nähtiin sekä uusien palveluneuvojien että kokeneiden palveluneuvojien osalta hyvin samanlaisena. Näkemyksissä korostettiin työyhteisön avoimuutta. Työyhteisössä asioista pystytään keskustelemaan avoimesti ja luottavaisesti. Työyhteisössä nähtiin myös vallitsevan positiivinen auttamisen kulttuuri. Työkaveria ei jätetä pulaan periaatteen mukaisesti apua saa aina kysyä ja apua myös annetaan. Molemmat osapuolet korostivat myös työtoverin kunnioitusta. Jokainen ihminen on oma persoonansa ja sitä tulisi kunnioittaa.

Vaikka palveluneuvojilla ei olekaan omia yksilöityjä asiakkaita niin molemmat osapuolet toivat esiin että asiakassuhteita kuitenkin esiintyy ja syntyy varsin useinkin. Sekä uudet että kokeneet palveluneuvojat painottivat varsin voimakkaasti asiakassuhteen merkitystä. Asiakassuhteella nähtiin olevan merkitystä asiakkaalle, palveluneuvojalle itselleen ja Nordealle.

Kokeneet palveluneuvojat ottivat esille myös verkostoitumisen tärkeyden työyhteisön sisällä. Pankin sisäiset verkostot nähtiin hyvin tärkeinä tiedon haku ja avun saanti kanavina. Verkostojen merkitys työssä korostuu tietoisuutena siitä ketä tekee ja hoitaa mitäkin asioita ja keneltä kannattaa mistäkin asiasta kysyä apua.

Kiellettyinä toimintamalleina työyhteisössä nähtiin molempien osapuolten osalta omien etujen ajaminen. Tällä tarkoitettiin lähinnä sitä, että jos joku tarvitsee apua, niin hänen pitäisi pystyä myös luottamaan siihen että hän myös saa apua. Hyvä tiimihenki ja työnteon rentous perustuu pitkälti auttamisen

kulttuuriin. Uudet palveluneuvojat toivat myös esiin kiellettyinä toimintamallina käyttäytymisen kiiretilanteissa. Erityisesti toisten auttamisen merkitys korostuu kiiretilanteissa, silloin jokaisen tulisi huolehtia että työtovereita ei jätetä yksin. Kokeneet palveluneuvojat toivat taas esiin työajan merkityksen. He näkivät kiellettyinä toimintamallina toiminnan jossa työntekijä lähtee kotiin vaikkakin on saanut jo työnsä tehtyä, mutta työaika on vielä jäljellä. Työajan osalta kokeneet myös toivat esiin työnaloittamisajan. Kun ovet avataan, niin jokaisen velvollisuutena on tarkastaa, että riittävästi henkilöitä on ottamassa asiakkaita vastaan.

Nordealaisuudella oli suuri merkitys molemmille osapuolille. Sekä uudet että vanhat palveluneuvojat toivat esiin olevansa varsin ylpeitä juuri nordealaisuudestaan. Sitoutuminen työnantajaa kohtaan nähtiin kuitenkin olevan suurempaa kokeneiden palveluneuvojien osalta. Uudet palveluneuvojat kokivat kuitenkin kuuluvansa hyvin yhteiseen Nordea-porukkaan vaikka uskoivat kuitenkin kokeneempien olevan sitoutuneempia. Molemmat osapuolet totesivat kokeneiden suuremman sitoutumisen johtuvan pitkälti pitkän työuran kokemuksista.

5.3.3 Työpaikkaan liittyvien näkökulmien vertailu

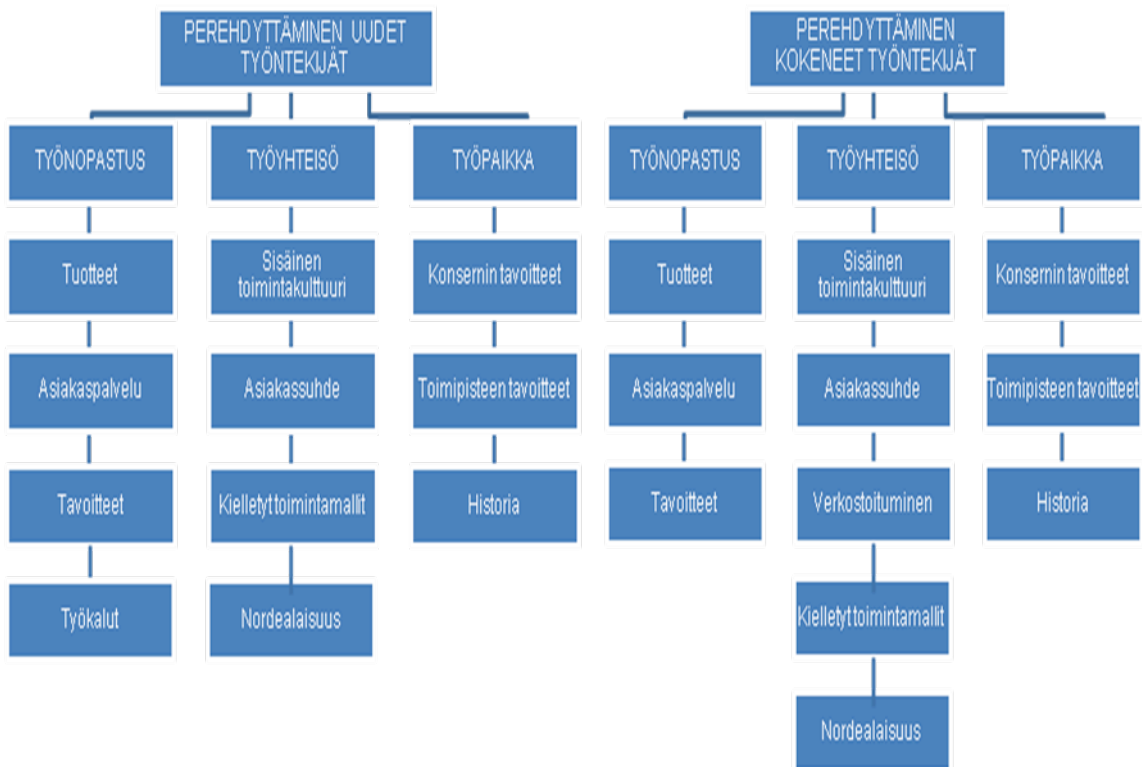
Koko Nordea konsernin tavoite ei ollut sekä uusien että kokeneiden palveluneuvojien osalta kovinkaan hyvin tiedossa. Tavoitetta ei osattu kertoa ja se myös nähtiin varsin etäisenä jokapäiväisestä työnteosta. Nordean uudet arvot olivat sen sijaan hyvinkin tuttuja molemmille osapuolille.

Toimipaikan tavoite oli paremmin selvillä kokeneilla työntekijöillä. Kokeneiden palveluneuvojien mukaan toimipaikan tavoitteet perustuvat tiettyihin myyntitavoitteisiin. Uudet palveluneuvojat eivät olleet hahmottaneet tietyn toimipaikkansa tavoitetta aivan selvästi. Tämän hetken tavoitteet heillä oli hyvin tiedossa, mutta kertoivat tavoitteiden sekoittuvan helposti Nordean erilaisten sisäisten kilpailujen johdosta.

Nordea konsernin historia oli hyvin tuttua vastaajille Suomen osalta. Konserni nähtiin kuitenkin niin laajana ja isona että tietämystä muiden maiden tapahtumista ei niinkään tiedetty. Toimipaikan historia oli varsin tuttua kokeneille palveluneuvojille ja he myös pitivät tätä tietoisuuttaan merkityksellisenä. Uusille työntekijöille toimipaikan historia oli jokseenkin tuttua ainakin lähimenneisyydestä käsin. Erotuksena uusiin palveluneuvojiin

kokeneet palveluneuvojat toivat myös esiin tietämyksen entisistä toimihenkilöistä. Tällä tietämyksellä he näkivät olevan merkitystä erityisesti asiakaspalvelussa.

Alla olevassa kuviossa on esitettyä tutkimuksessa löytyneet teemat sekä uusien palveluneuvojien että kokeneiden palveluneuvojien osalta. Teemat muodostuivat siis sen pohjalta mitä sekä uudet että kokeneet palveluneuvojat kertoivat tärkeiksi asioiksi työnopastuksen, työyhteisön ja työpaikan suhteen.



Kuvio 17. Perehdytyksen osa-alueiden teemojen vertailu.

5.4 Perehdyttäminen osa-alueittain

Tässä luvussa käsitellään uusien palveluneuvojien näkemyksiä siitä miten heidän perehdytyksensä toteutettiin kolmessa perehdytyksen eri osa-alueessa. Tulosten esittelyssä on myös käytetty apuna perehdytyksen onnistumisen mittaavaa janaa. Janan vasen pää kuvaa positiivisia kokemuksia, keskiosa kuvaa neutraaleita kokemuksia ja oikea taas vastaavasti negatiivisia kokemuksia. Tutkimuksessa löytyneet teemat ovat sijoiteltuina janalle sen mukaan miten uudet palveluneuvojat kokivat kunkin teeman perehdytyksen onnistuneen. Kappaleen lopussa olevasta kuviosta 18 on jätetty pois hiljaisen tiedon osa-alueet sekä niiden perehdytyksen onnistuneisuus. Nämä esitellään erikseen luvussa 5.5.

5.4.1 Perehdyttäminen työnopastus osa-alueessa

Työnopastuksessa perehdytys tapahtui pitkälti siten, että uusi tulokas seurasi muutaman päivän ajan kokeneen palveluneuvojan konkreettista työntekoa. Tämän tarkoituksena nähtiin, että uusi palveluneuvoja pääsee joustavasti lähelle itse työntekoa seuraamalla ja kuuntelemalla kokenemman palveluneuvojan työtä ja ohjeita. Tämän jakson jälkeen osia vaihdettiin jolloin uusi tulokas pääsi itse tekemään työtä ja kokenut palveluneuvoja seurasi ja ohjasi hänen työskentelyään. Vastaajille oli myös annettu linkkejä Nordean sisäiseen intranettiin itseopiskelua varten.

Tuotteiden perehdytyksen osalta oppiminen tapahtui pitkälti työnteon yhteydessä. Kuten eräs haastateltava totesi:

H: Asiat tulivat sitä mukaan kun asiakkaatkin tulivat eli sitä mitä se asiakas halus ni sitä sit opeteltiin.

Tuotteiden perehdyttämisen osalta monet vastaajista kokivat negatiivisena tietynlaisen tuotekokonaisuuden tietämyksen puutteellisuuden. Tämän nähtiin johtuvan juuri siitä seikasta, että perehdytyksessä he eivät voineet hoitaa tiettyä asiaa loppuun asti vaan hoitivat jonkun tietyn osa-alueen kyseisestä asiasta. Näin ollen kokonaiskuvaa tietyn case: n hoitamisesta ei ollut syntynyt. Erityisesti mainittiin lainapuolen asiat sekä kuolinpesät, joihin yleensä liittyy monia eri osa-alueita.

H: *Semmost konkreettista kokonaisuutta tietyist tuotteist jäi vähän kaipaamaan et nyt se on ollu vähän semmost palapelin sijoittelua omassa päässä.*

Jatkuvan kiireen todettiin myös haitanneen työnopastusta. Useat vastaajat totesivat asioiden opettelun keskeytyneen kiireessä. Tämän nähtiin myös haitanneen kokonaisuuden hahmottamisessa.

Monet vastaajista olivat aloittaneet työnsä kassapalveluista jonka jälkeen he olivat siirtyneet palveluneuvojiksi. Tässä yhteydessä he toivat ilmi osaamisen oletukset Nordean puolelta. Monet totesivat että ehkä osaamisen oletukset olivat vähän liialliset.

H: *Kyl siin varmaan ehkä oletettii et osaan jo näit juttuja.*

Perehdytyksen onnistuminen tuotteiden osalta voidaan kuitenkin sijoittaa myös osittain neutraaliin osa-alueeseen. Kaikki vastaajat totesivat tuotteita olevan niin paljon ja osaamisen oltava niin laajaa palveluneuvojan työssä, että kaikkia tuotteita ei voi mitenkään opettaa vaan oppiminen tapahtuu pitkässä juoksussa, ei yhtäkkiä. Positiivisena vastaajat näkivät sen että perehdytyksessä oli hyvin tuotu ilmi tätä asiaa. Vastaajat muun muassa totesivat että heille on hyvin tuotu esille että kaikkea ei voi osata heti ja aina voi kysyä apua missä asioissa tahansa.

Asiakaspalvelun osalta vastaajat useat vastaajat näkivät perehdytyksen onnistuneen hyvin. Vastaajat toivat ilmi, että heille oli tuotu esille kokonaisvaltaisempaa katsomista asiakkaan palveluista. Tällä he tarkoittivat sitä että asiakaspalvelutilanteessa tulisi myös tarkastaa asiakkaan muita palveluja ja katsoa voitaisiinko joku toinen asia hoitaa samalla kerralla kuntoon. Osalle oli kerrottu muun muassa teittelyn tärkeydestä ja ne joille sitä ei ollut mainittu kertoivat kuitenkin teittelyn tulevan jo luonnostaan, ilman erityistä mainintaa.

Työkalujen käyttämisellä tarkoitettiin lähinnä pankin eri sovelluksia ja sisäistä intranetiä. Useat vastaajat näkivät negatiivisena sen että perehdytyksessä sovellusten käytöstä ei tullut selkeää kuvaa. Vastaajat kuitenkin totesivat oppineensa sovellukset myöhemmin työnteon yhteydessä, mutta olisivat kaivanneet ehkä vähän rauhallisempaa opetteluä perehdytyksessä.

H: *Ois se ollu parempi just et ois ihan rauhallisesti käyty läpi et täällä sä teet tätä ja täällä tätä. Koska ainaki mul meni ens alkuun kauan ennen ku mä hahmotin näit eri sovelluksia.*

H: *Usein ku joku uus juttukin tulee ja siin on viäl asiakas ni se menee nii nopeesti siinä, et jos sais ihan rauhassa tutustua.*

Palveluneuvojalla voidaan nähdä kahdenlaisia tavoitteita. Näitä ovat niin sanotut ”kovat” tavoitteet eli myyntitavoitteet palveluneuvojatiimissä ja niin sanotut ”pehmeät” tavoitteet, joita kuvastavat muun muassa asiakastytyväisyyden ylläpitäminen ja sen nostaminen. Tavoitteiden osalta vastaajat totesivat ”kovien” myyntitavoitteiden tulleen hyvin esiin jo perehdytyksen yhteydessä.

H: *Kyl noi tiimitavoitteet on ihan numeroina selvät ja tuotu kyl esiin jo perehdytyksessä ihan perehdyttäjän ja esimiehenkin toimesta.*

Vastaavasti niin sanottuja ”pehmeitä” tavoitteita ei ollut otettu esiin perehdytyksessä.

H: *Semmost keskusteluu ei ol käyty perehdytyksessä et mitä mult odotetaan muuta ku myyntiä. Se ei ois kyl itse asiassa yhtään huonoo sanoo niit muita asioita oikeesti ääneen ja just se et mitä ois tavallaan hyöä työ.*

Uudet palveluneuvojat kertoivat kuitenkin saaneensa palautetta työstään perehdytyksen yhteydessä. Tämän palautteen he kokivat myös osittain helpottaneen ”pehmeämpien” tavoitteiden hahmottamisessa. Lisäksi useat totesivat saaneensa muiden koulutuksien yhteydessä tietoa niin sanotuista ”pehmeistä” tavoitteista.

5.4.2 Perehdyttäminen työyhteisö osa-alueessa

Työyhteisöön perehdyttämisen voidaan nähdä alkavan niin sanotulla talokierroksella, jossa esimies kiertää perehdytettävänä olevan uuden tulokkaan kanssa toimipisteen läpi esitellen uuden työntekijän muulle henkilökunnalle. Talokierroksen jälkeen uusi tulokas siirtyy työnopastus vaiheeseen.

Useat vastaajat totesivat, että heidät on otettu hyvin avoimesti vastaan työyhteisöön. Useimmissa tapauksissa työyhteisössä oli tiedetty hyvin jo etukäteen uuden työntekijän tulosta ja näin ollen useat toimihenkilöt olivat

käyneet myös esittelemässä itsensä uudelle työntekijälle. Vastauksia leimasi erityisen positiivinen kuva työyhteisöön vastaanottamisesta ja sopeutumisesta.

H: Tosi hyvin on otettu vastaan ja kaikki tiesikin jo etukäteen et mää niinku oon tulossa tänne. Mä oikein yllätyin ku viäl esimies tuli ja oikein halas mua et tervetuloa tänne.

Työyhteisöä kuvaavia tekijöitä kuten avoimuus, molemminpuolinen auttaminen ja työtoverin kunnioitus ei ollut kuitenkaan otettu perehdytyksessä esiin. Vastaajat kuitenkin totesivat, että nämä asiat ovat niin luonnostaan tulevia tekijöitä, että niitä tuskin tarvitsee erikseen edes mainita. Lisäksi monet vastaajat totesivat, että työyhteisöön sopeutuminen on pitkälti kiinni myös omasta aktiivisuudesta ja halusta tutustua uusiin ihmisiin.

Asiakassuhteilla nähtiin olevan suuri merkitys palveluneuvojan työssä vaikka yksilöityjä henkilökohtaisia asiakkaita ei ole heille merkittykään. Merkitystä nähtiin asiakkaalle, palveluneuvojalle itselleen sekä Nordealle. Useat vastaajat totesivat asiakassuhteen merkityksen olevan aika itsestään selvää pankkialalla, mutta kertoivat kuitenkin että sen merkitystä ei ollut otettu huomioon perehdytyksessä. Monet totesivat kuitenkin saaneensa myöhemmin tietoa asiakassuhteen merkityksestä muun muassa seuraamalla muiden työntekoa, epävirallisista keskusteluista ja eri koulutuksista.

H: Ei sillai perehdytykses kyl otettu esiin. Mä oon sillai pitkälti seurannu miten toiset palveluneuvojat hoitaa et kyl se ois hyvää kertoo et palveluneuvoja voi sanoo et mulle voi aina soittaa ja antaa korttia asiakkaalle ja muuta.

Nordealaisuuden merkitys tuli ilmi pitkälti sitoutumisena ja ylpeytenä työnantajaa kohtaan. Sekä uudet että kokeneet palveluneuvojat pitivät sitoutumista suurempana kokeneiden osalta. Uudet tulokkaat kuitenkin toivat ilmi, että he tuntevat myös olevansa ylpeitä nordealaisuudestaan ja tunsivat kuuluvansa hyvin yhteiseen joukkoon. Vastaajien mielestä myös perehdytys edesauttoi sitoutumista. Heti perehdytyksestä lähtien uudet tulokkaat oli otettu mukaan yhteisiin juttuihin, annettu vastuuta, pyydetty apua ja kysytty heidän mielipiteitään. Kaikkien näiden asioiden johdosta tulokkaat tunsivat itsensä nopeasti tärkeäksi osaksi työyhteisöä.

5.4.3 Perehdyttäminen työpaikka osa-alueeseen

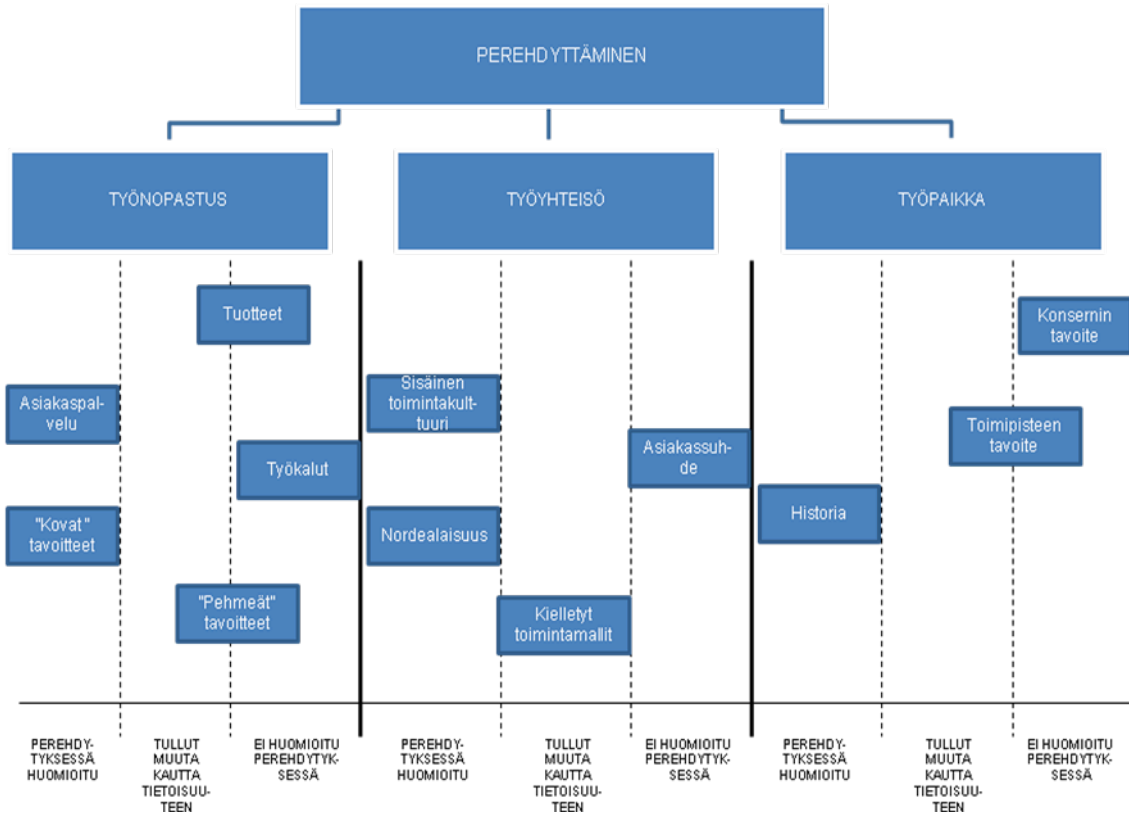
Työpaikan osalta perehdytys voidaan nähdä alkavan samaan aikaan työyhteisöön perehdyttämisen kanssa eli talokierroksella. Talokierroksen aikana uusi tulokas esitellään muulle henkilökunnalle ja samalla uudelle tulokkaalle kerrotaan mitä asioita missäkin osaa toimipistettä hoidetaan. Näin ollen uudelle tulokkaalle alkaa pikkuhiljaa kehittyä näkemys sekä omasta työpisteestään sekä muiden työpisteistä ja vastuualueista.

Konsernin tavoitteen osalta perehdyttäminen nähtiin negatiivisena. Vastaajat eivät tietäneet konsernin tavoitetta ja eivätkä myöskään olleet saaneet siitä tietoa perehdytyksen yhteydessä.

H: Ei sitä kyl otettu esiin ja voishan sitä kyl hiukan siinä sivuta just sitä että vähä just kerrottas tästä konsernista ja miten sil on mennyt ja miten se on vuosittain kehittynyt ja kuinka paljon on tavoitteet parantunu ja vähä tulevaisuudestakin just et mitkä on tulevaisuuden tavoitteet. On se sillai ihan mielenkiintost tietää et millases yritykses sä oot töissä.

Toimipisteen tavoitteiden osalta perehdytys koettiin osittain negatiiviseksi ja osittain neutraaliksi. Osalla vastaajista oli jonkin näköinen kuva siitä, että perehdytyksessä oli jossain vaiheessa mainittu toimipisteen tavoitteista, mutta useimmat totesivat niiden jääneen perehdytyksen ulkopuolelle. Osa muun muassa totesi, että toimipisteen tavoitteiden kertominen on voitu jättää tarkoituksella ulkopuolelle, koska uuden tiedon tulva on niin valtava alkuvaiheissa, että uutta tulokasta ei väkisin kannata sekoittaa kaikilla asioilla kerralla.

Konsernin historiasta uudet tulokkaat olivat saaneet tietoa perehdytyksen yhteydessä. Useat vastaajat kertoivat, että heille oli annettu linkkejä Nordean sisäiseen intranettiin, josta he olivat voineet käydä lukemassa tekstejä ja kuuntelemassa muutamia mediaotoksia konserniin liittyen. Vastaajat kokivat tämän olleen ihan riittävää konsernin historian kannalta.



Kuvio 18. Perehdytyksen onnistuneisuus.

5.5 Hiljaisen tiedon alueet ja hiljaisen tiedon siirtyminen perehdyttämisessä

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksessa perehdytyksen eri osa-alueiden sisältämiä hiljaisen tiedon alueita ja miten ne otettiin huomioon perehdytyksessä. Tutkimuksessa löytyneet hiljaisen tiedon alueet perustuvat kokeneiden palveluneuvojien näkemyksiin palveluneuvojan työssä vaadittavista tiedoista ja osaamisesta mitä ei ole dokumentoitu paperille. Se miten alueet sijoittuvat onnistuneisuuden janalle perustuu uusien tulokkaiden näkemykseen siitä otettiin kyseinen alue huomioon perehdytyksessä. Jos alue sijoittuu vasemmalle eli positiiviselle osa-alueelle uudet tulokkaat näkivät että kyseessä oleva hiljaisen tiedon alue oli huomioitu perehdytyksessä. Jos alue sijoittuu keskelle neutraalille osa-alueelle, niin uudet tulokkaat näkivät että aluetta oli ehkä käsitelty, mutta ei kovinkaan paljoa ja hyvin. Oikean puoleinen negatiivinen osa-alue kuvaa uusien tulokkaiden näkemystä, että kyseessä olevaa hiljaisen tiedon aluetta ei ollut huomioitu perehdytyksessä (Kuvio 19).

5.5.1 Hiljainen tieto ja työnopastus

Monet kokeneet palveluneuvojat totesivat, että asiakkaan kuunteleminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä palveluneuvojan työssä. Asiakkaan kuunteleminen ei tarkoita pelkästään asiakkaan kuuntelemista vaan siitä löytyy myös syvemmällä nähtävissä oleva merkitys. Todella kuuntelemalla asiakasta palveluneuvoja pystyy hahmottamaan kokonaisvaltaisen käsityksen asiakkaan tarpeista ja samalla palveluneuvoja pystyy aloittamaan luottamuksen rakentamisen asiakkaan kanssa. Kuuntelemisella nähtiin olevan syvempi hiljainen merkitys työnteossa ja tämän merkityksen ymmärtäminen ja hyödyntäminen takaa onnistumisen palveluneuvottelu tilanteessa sekä asiakassuhteen luomisessa.

H: Semmonen kokonaisvaltainen käsitys sen asiakkaan tarpeista lähtee pitkälti siitä et osaa kuunnella sitä asiakast, kuunnella sitä asiakast et mitä se oikeesti sanoo eikä sitä mitä se on sanovinansa...kyl se tulee pitkälti siitä kokemuksesta.

Molemmat osapuolet sekä uudet tulokkaat että kokeneet palveluneuvojat painottivat kokonaisvaltaisen käsityksen asiakkaan tarpeista olevan tärkeänä tekijänä palveluneuvojan työssä. Siinä missä tulokkaat mainitsivat lähinnä sen että asiakkaan palveluita pitäisi pystyä hahmottamaan tietojärjestelmästä, niin kokeneet toivat esiin juuri kuuntelemisen merkityksen asiakkaan kokonaisuuden ja tarpeiden hahmottamisessa. Kuunteleminen asiakkaan

tarpeiden tunnistamisessa nähtiin siis hiljaisena kokemuksen tuomana osaamisen alueena. Uudet tulokkaat kertoivat, että kuuntelemisen merkitystä ei ollut tuotu mitenkään erityisesti esiin perehdytyksessä vaan asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen oli pitkälti kiinnitetty huomioita vain tietojärjestelmien kautta.

Asiakkaan ohjaus nähtiin myös kokeneiden palveluneuvojien toimesta osaamisalueena joka sisältää hiljaista tietoa. Asiakkaan ohjauksella tarkoitetaan tässä kohtaa sekä toimipisteen sisällä tapahtuvaa asiakkaan ohjausta oikealle henkilölle että ulkoista muihin organisaatioihin suuntautuvaa asiakkaan ohjausta. Kokeneet palveluneuvojat kertoivat, että asiakas voi tulla aivan missä asioissa tahansa pankkiin ja odottaa saavansa hyvää palvelua. Palveluneuvojalle on siis ensiarvoisen tärkeää tietää kenen puoleen asiakas on hyvä johdattaa, jos ei itse tiettyä asiaa osaa selventää. Ulkopuolisesta ohjauksesta mainittiin erityisesti vero toimistot ja kansaneläkelaitos. Erityisesti ulkoisen ohjauksen nähtiin olevan pitkälti kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa, joka osaltaan vaikuttaa myös asiakastytyväisyyteen.

H: Kyl se näin vaan on että asiakkaat voivat tulla ihan missä asioissa tahansa tohon tiskille ja he jotenki olettaa et pankissa tiedetään kaikki. Kyl mä näkisin et se on sitä kokemuksen tuomaa osaamista et osaa just ohjata asiakast tietyl henkilölle tai neuvo asiakasta kääntymään esimerkiksi vero toimiston tai kelan puoleen tietyis asioissa ja kyl se kuuluu pitkälti just nykypäivän hyvään asiakaspalveluun.

Perehdytyksessä ohjaus oli lähinnä huomioitu sisäisen ohjauksen muodossa. Osa uusista palveluneuvojista kertoi saaneensa hyvinkin tietoa siitä kenelle pankin sisällä asiakkaita voi ohjata tietyissä asioissa. Muutamalle oli jopa tehty kartta siitä missä ketäkin on ja mitkä heidän vastuualueensa ovat. Osa taas kertoi, ettei perehdytyksessä oltu huomioitu ollenkaan sisäistä ohjausta. Uudet palveluneuvojat kuitenkin toivat myös ilmi, että ovat työnteon ohessa saaneet muuta kautta ja kokemuksen karttuessa enemmän ohjeita asiakkaiden ohjauksesta. Ulkoista ohjausta ei kuitenkaan ollut otettu ollenkaan huomioon perehdytyksessä.

Hiljaisen tiedon alueena työnopastuksessa tuli esille myös asiakkaan tietoisuus siitä mitä hän on ottamassa. Kokeneet palveluneuvojat painottivat kyseistä asiaa erityisen tärkeänä. Asiakkaalle on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää ja tietää minkälaisen palvelun tai tuotteen hän on ottamassa. Näin pystytään

varmistamaan, että asiakas saa juuri sen kaltaisen tuotteen tai palvelun mitä hän tarvitsee. Kyseisellä hiljaisen tiedon alueella nähtiin olevan yhteys myös aikaisemmin mainittuun asiakkaan kuuntelemiseen. Todella kuuntelemalla asiakasta saadaan selville mitä asiakas todella tarvitsee ja näin pystytään tarjoamaan asiakkaalle tuote joka kattaa asiakkaan tarpeet.

H: Se että mikä on asiakkaan ongelma ni sen oppii kokemuksen kautta näkemään ja... kuuntelemalla..ja kysymällä silt asiakkaalta sitä. Kuitenkin on ain täytyy vähä niinku tarkentaa sitä et tarkoitaks sä tätä vai tätä. Se on ihan sama kun asiakkaille lähdetään myymään tuotteita et kyl se täytyy niinku ain tarkistaa se et asiakas tietää mitä se on ostamassa tai minkä palvelun se on ottamassa ja mitä hyötyä sille siitä on.

Asiakkaan tietoisuus -osa-alue hiljaisena tietona oli hyvin huomioitu perehdytyksessä. Uudet tulokkaat painottivat että heille on kerrottu jo perehdytyksen aikana siitä miten tärkeää on varmistaa että asiakas todella tietää mitä on ottamassa.

5.5.2 Hiljainen tieto ja työyhteisö

Asiakassuhteilla on suuri merkitys pankkialalla. Tämä kävi varsin selvästi ilmi sekä kokeneiden että uusien palveluneuvojien kautta. Kokeneiden palveluneuvojien mukaan asiakassuhteet sisältävät hyvinkin paljon sellaista tietoa, mitä ei löydy pankin tietojärjestelmästä. Tämä tieto kehittyy useista palvelukerroista palveluneuvojan ja tiettyjen asiakkaiden välille. Hiljaisella tiedolla asiakassuhteissa tarkoitettiin tuntemusta asiakkaan palveluhistoriasta sekä yleisesti asiakkaan elämästä. Hiljaisen tiedon nähtiin eritoten helpottavan asioimista, kasvattavan asiakasuskollisuutta sekä tuovan mielihyvää sekä palveluneuvojalle että asiakkaalle itselleen.

H: Kyl ne asiakkaat vaan mielellään tulee sen tutun palveluneuvojan luokse uudestaan vaik mitään nimettyjä asiakkait ei meil olekkaa. Voin ihan suoraan kyl myöntää et se suhde mikä muodostuu on elintärkeää. Tiedän monia sellaisia asiakkaita jotka ovat meidän asiakkaitamme pelkästään hyvän ja tutun palvelusuhteen takia. Itellekin se on vaan hyöäksi et tuntee asiakkaan ni ei tartte aina lähteä ihan alusta liikkeelle.

Uudet tulokkaat toivat myös esiin sen, että heillekin on jo ehtinyt muodostua asiakassuhteita. Perehdytyksen yhteydessä ei ollut otettu esille asiakassuhteisiin liittyvää hiljaista tietoa. Uudet palveluneuvojat kuitenkin

totesivat, että tämän kaltaisen tiedon levittäminen on käytännössä aika mahdotonta pankkisalaisuus ja suuri asiakasmäärä huomioon otettuna.

Yhtenä hiljaisen tiedon osa-alueena tuli esiin myös verkostoituminen. Kun edellä mainitulla asiakassuhteella tarkoitettiin palveluneuvojan ja asiakkaan välistä suhdetta niin verkostoitumisella tarkoitetaan palveluneuvojan suhdetta organisaation ja erityisesti tietyn toimipisteen työntekijöihin. Kokeneet palveluneuvojat painottivat verkostoitumisen merkitystä työssään. Palveluneuvojan sisäiset verkostot luovat erinomaisen pohjan tiedon haulle sekä asiakkaan ohjaukselle. Uusien tulokkaiden mukaan verkostoituminen oli ollut esillä perehdytyksen yhteydessä ainakin jossain määrin. Tulokkaat kertoivat että heille oli useaan otteeseen painotettu kysymisen merkitystä. ”Tyhmiä kysymyksiä ei olekaan” – periaate sekä ”kaikilta saa kysyä” – periaate oli otettu useasti esille perehdytyksessä. Tulokkaiden mielestä verkostojen muodostaminen on ihmisistä riippuvaista, tapahtuu pitkälti ajan kuluessa ja tutustuessa paremmin työtovereihin eikä niinkään siihen erityisesti kehittämällä.

Kokeneet palveluneuvojat mainitsivat myös tiettyjä kiellettyjä toimintamalleja, jotka voidaan lukea hiljaisen tiedon alueeksi. Tätä hiljaisen tiedon aluetta voidaan kutsua kiellettyjen toimintamallien alueeksi. Kielletyt toimintamallit liittyvät erityisesti työajan käsitteeseen sekä muiden huomioon ottamiseen. Kokeneet palveluneuvojat painottivat työajan merkityksen ymmärtämistä kokemuksen tuomana tietoisuutena.

H: Se pitäis olla kaikkien tietoisuudessa et ku ovet avataa ni sillen kaikki on valmiudessa ja omalla paikallaan ottamassa asiakkaita vastaa ja kun lähtee omalta paikalta johonki ni tulee huolehtia että sinne jää tarpeeks palveluneuvojia hoitamaan asiakkaita. On myös muistettava et työaika loppuu sillen ku se on merkitty loppuvaks eikä aikaisemmin vaik asiakkait ei oliskaa. Kyl hän ne ajat on varmaan kaikille selvät, mut ehkä se itse merkitys on päässyt joiltakin unohtumaan tai sitä ei ol selvitetty tarkasti. Useimmil vanhemmil se tulee varmaa iha pitkäst kokemuksest selväks, mut kyl täs on huomannu et jotkut vanhemmatkin kaipais vähä lisävalaistusta.

Uudet palveluneuvojat kertoivat, että tietävät tarkkaan milloin työaika alkaa ja milloin se loppuu. Työajan merkityksestä he eivät olleet saaneet tietoa perehdytyksen yhteydessä. Tosin he totesivat myös samoja asioita, mitä

kokeneet palveluneuvojat toivat ilmi. Erityisesti uudet tulokkaat toivat esille, että ovat huomioimalla ja seuraamalla työyhteisön tapoja saaneet vaihtelevia käsityksiä työajan merkityksestä.

5.5.3 Hiljainen tieto ja työpaikka

Toimipisteen historian nähtiin sisältävän hiljaista tietoa. Monet kokeneet palveluneuvojat totesivat konsernin historiasta olevan runsaastikin tietoa luettavissa, mutta tiettyjen toimipisteiden historiasta he uskoivat tietävän vain niiden, jotka ovat työskennelleet kyseisissä paikoissa. Kokemuksen pohjalta he osasivat sanoa missä ennen nykyistä sijaintia oltiin ja jotkut myös sitä edeltäneitä aikoja. Toimipisteen historiaa pidettiin ainakin osittain tärkeänä tietona, jonka jokaisen pankkilaisen tulisi tiedostaa.

H: Kyl mun mielest ainaki, mä kuvittelisin et jokaiselle ihmiselle historialla on merkitystä sinäänsä että koska vaikka tää talo on tehty ja koska ja mistä tähän on tultu ja minkämoist pankkitoimintaa on ennen ollut ni kyllähän sil ainakin yleissivistävää merkitystä on.

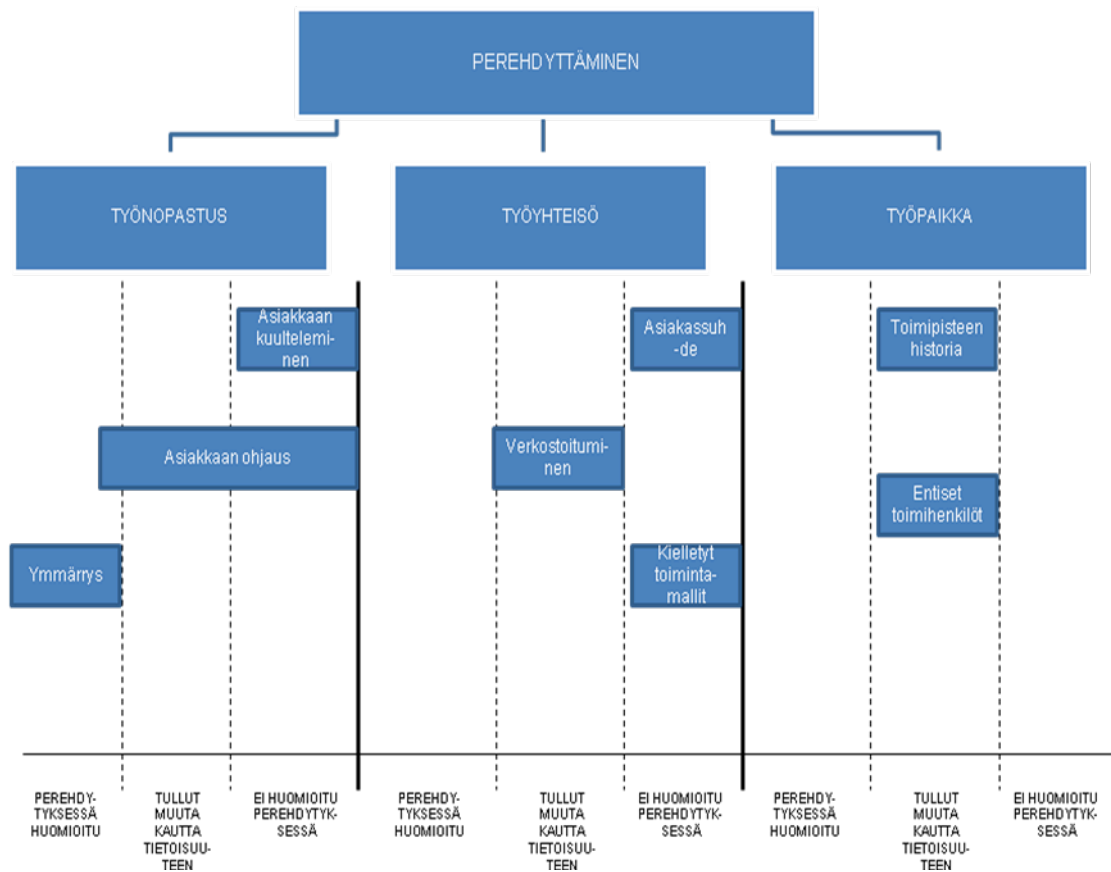
Perehdytyksen yhteydessä tietyn toimipisteen historiaa ei ollut huomioitu. Uudet tulokkaat totesivat myös että toimipisteen historian tietäminen voi helpottaa jokapäiväistä kanssakäymistä ainakin vanhempien asiakkaiden kanssa. Sen nähtiin helpottavan samaistumista nykyistä edeltäneisiin aikoihin, joista useat vanhemmat asiakkaat useastikin puhuvat. Uudet tulokkaat kuitenkin kertoivat, että olivat saaneet tietoa toimipisteen historiasta työnteon ohessa kuuntelemalla ja jutustelemalla kokeneiden palveluneuvojien kanssa.

Toimipisteen historiaan liittyvät kiinteästi myös entiset toimihenkilöt. Nämä entiset pankissa työskennelleet toimihenkilöt muodostivat myös yhden hiljaisen tiedon alueen. Kokeneet palveluneuvojat osasivat nimetä useita eläkkeelle tai muualle siirtyneitä entisiä pankkilaisia. Tämän tiedon nähtiin juontavan juurensa pelkästään pitkästä työurasta. Tiedolla nähtiin myös olevan osittaista merkitystä jokapäiväisessä työssä. Erityisesti vanhemmat asiakkaat useasti ihmettelevät, jos heidän ”pankki” tuttunsa onkin siirtynyt eläkkeelle tai muihin työhömiin ja kyselevät mitä heille nykyään kuuluu. Kokeneiden palveluneuvojien mielestä on vain positiivista, jos osaa kertoa jotakin kuulumisia asiakkailleen.

H: No siihen historiaan varmaan liittyy myös nämä entiset toimihenkilöt. Niitäki, niinku meil nyt sit tätä porukkaa on täst hävinny, ni niitähän

kysellään ja jos ei nyt tiedä yhtään mitään kuka täältä on töis ollu ja mihi se on lähteny. Meilt on mont kertaa iha kyselty et misäs se on, mitä varte ja miksei se oo enää tääl. Ei niist mitää sen tarkempaa tietoo kyl löydy et niist sit vaa puhutaa.

Uudet tulokkaat kertoivat, etteivät olleet saaneet tietoa entisistä työntekijöistä perehdytyksen yhteydessä. He myös olivat kokeneiden palveluneuvojien kanssa samoilla linjoilla siitä, että useasti entisistä työntekijöistä kysellään palveluneuvojan työssä. Kaikki uudet tulokkaat kuitenkin totesivat saaneensa tietoa entisistä työntekijöistä ajan kuluessa kuuntelemalla ja keskustelemalla kokeneempien työntekijöiden kanssa.



Kuvio 19. Hiljaisen tiedon osa-alueet ja niiden huomioiminen perehdytyksessä

5.6 Uusilta palveluneuvojilta tulleet perehdyttämisen kehittämiskohteet

Tässä luvussa esitellään uusilta tulokkailta esiin tulleita perehdyttämisen kehittämisehdotuksia. Tarkoituksena ei ole tuoda kaikkia yksityiskohtaisesti esille vaan esitellä muutamia haastatteluissa yleisimmin mainittuja ehdotuksia. Näitä ovat selkeä perehdyttämishjelma, perehdyttäjän omistautuminen perehdytykseen, tuotekokonaisuus, tavoitteet ja oppimistyylit.

Useat uudet palveluneuvojat toivat esille, että heille ei ollut laadittu minkäänlaista perehdytysohjelmaa aloittaessaan työnsä. Vastaavasti ne joille sellainen oli laadittu, se ei ollut vastannut kokonaisuuden osalta heidän odottamaansa. Erityisesti perehdytysohjelmaa kaivattiin selventämään oppimista. Perehdytysohjelma, jossa on selvä runko eri aihealueista ja mitä milloinkin on tarkoitus opetella, selventäisi erityisesti sitä mitä todellisuudessa palveluneuvojan työ pitää sisällään ja mitkä asiat on tärkeä osata erityisen hyvin.

Perehdyttäjän omistautumista perehdytykseen pidettiin tärkeänä asiana. Tulokkaan totesivat, että tietty nimetty perehdyttäjä, joka olisi täysin omistautunut perehdytykseen muutaman viikonkin ajan, olisi helpottanut huomattavasti oppimista. Tämä koettiin molemmin suuntaisena hyötynä sekä perehdyttäjän osalta että perehdytettävän osalta. Tietty nimetty perehdyttäjä pystyisi omistautumaan pelkästään perehdyttämiseen eikä joutuisi hoitamaan perehdytystä omien asioidensa välissä. Perehdytyksessä oleva uusi tulokas taas saisi turvaa perehdyttäjältä ja voisi rauhallisemmin opetella uusia asioita.

Tuotekokonaisuuden tietämys ja sen opettaminen nousi myös esiin kehittämisehdotuksena. Uudet palveluneuvojat totesivat, että kun tuotteita on niin valtavasti ja uuden oppiminen tapahtuu usein asiakkaan edessä, niin asioita pääsee unohtumaan ja oppiminen hidastuu. Monet toivoivat erityisesti tiettyä kaavamaista selkeyttä eri asioiden oppimiseen eli asioita käytäisiin tiettyssä järjestyksessä läpi eikä vasta silloin kun asiakas on tullut asioimaan tiettyssä opeteltavassa asiassa.

Tavoitteiden osalta toivottiin myös selkeyttä perehdyttämiseen. Tarkkaan määritellyt tiimitavoitteet oli tuotu perehdytyksen yhteydessä hyvin ilmi, mutta niin sanotuista pehmeistä tavoitteista ei ollut puhuttu. Miten palveluneuvoja tietää tehneensä työnsä hyvin jos tulokset jätetään huomioimatta? Mitä

tarkoittaa hyvä asiakaspalvelu? Mitkä ovat hyvän asiakaspalvelun tavoitteet yksittäisen palveluneuvojan osalta?

Oppimistyyleillä tarkoitetaan eri tapoja oppia. Uudet tulokkaat kertoivat, että oppiminen olisi varmasti helpottunut ja nopeutunut, jos heiltä olisi tiedusteltu miten he itse haluaisivat oppia. Perehdytyksessä tulisi siis huomioida, mikä oppimistyyli sopii kenellekin parhaiten. Yksi haluaa seurata pidempään kokeneen työtä kuin toinen, toinen taas tykkää itse heti tarttua toimeen, kolmas haluaa kysellä paljon ja neljäs taas tykkää itse ratkoa ongelmia.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Sisällöllistä pohdintaa

Palveluneuvojan työ vaatii todellista moniosaamista. Onnistunut perehdytysprosessi luo edellytykset moniosaamisen kehittymiselle ja näin ollen myös toiminnan jatkuvuudelle. Uudet tulokkaat totesivatkin, että selkeää kuvaa palveluneuvojan työstä ei tullut perehdytyksen yhteydessä. On tietenkin huomioitava myös valtava määrä toiminnallista tietoutta sekä tuotetietoutta mitä palveluneuvojalta vaaditaan. Tämä tietous ei varmasti tule nappia painamalla vaan työn ja oppimisen tuloksena. Työnkuvaa pystytään kuitenkin avaamaan jo perehdytysvaiheessa. Tässä hyvänä apukeinona on perehdytys suunnitelma. Perehdytys tulisikin aloittaa luomalla uudelle tulokkaalle yksilöllinen perehdytys suunnitelma. Yksilöllisyydellä tarkoitan tässä kohtaa sitä, että uuden tulokkaan kohdalla voidaan käyttää valmista perehdytys pohjaa, mistä käy ilmi palveluneuvojan toimenkuvaan kuuluvat asiat. On myös huomioitava, että uusien tulokkaiden osaamistasot voivat vaihdella hyvinkin paljon. Näin ollen tulokkaiden kanssa tulisi käydä perehdytys suunnitelma läpi yksilöllisesti ja muodostaa perehdytyksen molemmille osapuolille kuva siitä, mitä asioita tietyn tulokkaan perehdytys voisi pitää sisällään. Näin saadaan kokonaiskuva uuden tulokkaan osaamisen tasosta. Perehdytys suunnitelman luomisessa on myös hyvä huomioida uuden tulokkaan kannalta paras mahdollinen tapa oppia. Oletus siitä, että työ opettaa tekijäänsä on varmasti oikea, mutta se ei välttämättä nopeuta perehdyttämistä tai tee siitä onnistunutta kokemusta. On hyvä tiedostaa, että ihmiset oppivat eri tavoilla. Yksi oppii tekemällä heti itse, toinen katselemalla, kolmas kuuntelemalla, neljäs katselemalla ja sen jälkeen kokeilemalla jne. Mikä on paras tyyli uudelle tulokkaalle?

Perehdytys suunnitelman luominen ja ylläpitäminen toimii myös apuna tuotetietoisuuden kehittymiseen. Tuotekokonaisuuden oppiminen ja asiakokonaisuuksien ymmärtäminen vaatii aikaa oppimiselle. Tietyt laina- tai kuolinpesäasiat tulee hoitaa asianmukaisesti ja säännösten vaatimalla tavalla. Nämä ovat hyviä esimerkkejä asioista, joiden hoitamiseen kuluu aikaa. Uuden tulokkaan perehdyttämisessä tulisikin huomioida asioiden loppuun asti saattaminen. Uuden tulokkaan ottaessa vastuulleen tällaisen asian hoitamisen

olisi hänen hyvä olla mukana koko asiaprosessin loppuun asti saattamisessa. Näin tulokas oppii mitä kaikkea koko prosessin läpi viemiseen liittyy.

Säännölliset palaverit uuden tulokkaan ja perehdyttäjän välillä on hyvä keino pitää huolta perehdytyksen etenemisestä. Uusi tulokas ja perehdyttäjä voivat käydä läpi perehdytysohjelmaa ja hyödyntää tarkistuslistan käyttöä. Perehdytyksen tarkistuslistaan voidaan merkitä molempien osapuolien osalta, mitkä asiat ovat jo opittuja ja nähdään samalla, mitä pitäisi vielä opettaa. Tässä kohtaa ottaisin vielä käyttöön Yhdysvaltain armeijan kehittämän toimintojen tarkastelu menetelmän AAR:n (After Action Review). Tämän menetelmän voisi muokata perehdytyksen eri osa-alueiden arviointiin sopivaksi seuraavalla tavalla: perehdyttäjä, opetettuaan tietyn perehdytys suunnitelman osan, vastaisi osaltaan kysymykseen, mitä uuden tulokkaan piti oppia. Vastaavasti perehdytettävä kirjoittaisi vastauksensa kysymykseen mitä opin. Lopuksi molemmat voisivat vertailla vastauksiensa eroavaisuuksia ja tiedostaa, mistä eroavaisuudet mahdollisesti johtuivat. Näin pystytään hahmottamaan tarvitseeko uusi tulokas vielä lisäkoulutusta tietyn asiakokonaisuuden hoitamiseen vai osaako hän jo riittävällä tavalla toimia. Tästä olisi varmasti myös hyötyä itse perehdyttäjälle. Perehdyttäjä pystyy kehittämään perehdytystoimiaan huomaamalla, että tietyn asian perehdyttäminen ei välttämättä ollutkaan niin selvää, mitä hän ehkä itse oli kuvitellut sen perehdytyksensä jälkeen jo olevan.

Perehdyttäjän rooli perehdytyksessä on erittäin merkityksellinen. Uusien tulokkaiden näkemys oli, että perehdyttäjän omistautuminen perehdytykseen voi vaihdella suurestikin. Perehdyttäjäksi ei voi valita vain satunnaisesti jotakin henkilöä, joka sattuu olemaa samaan aikaan töissä. Vastuu uuden tulokkaan perehdytyksestä ja oppimisesta on koko organisaatiolla ja varsinkin lähimmällä esimiehellä tai hänen määräämällään perehdyttäjällä. Tätä vastuuta ei kannata vähätellä. Usein puhutaankin, että ainainen kiire sanelee perehdytysaikataulun ja näin perehdyttäjän omat työt jäävät rästiin. Mielestäni perehdyttäjänä toimivan henkilön valintaan sekä perehdytysaikatauluun on kiinnitettävä tarkkaa huomiota. Perehdyttäjän on oltava motivoitunut perehdytykseen. Hänelle tulisi myös varata riittävä aika perehdytyksen valmisteluun sekä itse opettamiseen.

Tavoitteet ovat tärkeä toimintaa ohjaava tekijä. Tavoitteiden tiedostaminen ja niihin pyrkiminen ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan ja antavat työntekijälle

tietoisuuden siitä mitä häneltä odotetaan. Palveluneuvojilla ei ole henkilökohtaisia tavoitteita, vaan palveluneuvojien tiimille on luotu omat tavoitteensa. Näistä tavoitteista uudet tulokkaat olivat hyvin saaneet tietoa jo perehdytyksen aikana. Näiden tavoitteiden voidaankin nähdä olevan ns. kovia tavoitteita eli tarkasti määriteltyjä tuloksia. Uudet tulokkaat sekä kokeneet palveluneuvojat kuitenkin painottivat myös ns. pehmeiden tavoitteiden merkitystä. Pehmeillä tavoitteilla tarkoitettiin yleisesti onnistunutta asiakaspalvelua. Mitä tarkoittaa hyvä asiakaspalvelu? Miten hoidan työni palveluneuvojana hyvin? Tutkimuksesta käy ilmi, että asiakassuhteilla on suuri merkitys palveluneuvojan työssä, vaikka henkilökohtaisia asiakkaita ei niin sanotusti olekaan. Uusille tulokkaille olisikin hyvä tuoda ilmi jo perehdytysvaiheessa asiakassuhteen merkitys, oikeanlainen hoito ja suhteen pysymisen varmistaminen. Näitä ns. pehmeitä arvoja ei ollut huomioitu perehdytyksessä. Tämä varmasti osaltaan johtuu siitä, että asiakassuhde tuli myös esiin yhtenä hiljaisen tiedon alueena. Kokeneet palveluneuvojat totesivat, että usein asiakassuhteet sisältävät sellaista tietoa, mitä tietojärjestelmien kautta ei pysty saamaan selville. Asiakassuhteen sisältävän hiljaisen tiedon nähtiin myös helpottavan palveluneuvojan työtä sekä kasvattavan asiakasuskollisuutta. Asiakassuhteen oikeanlainen hoitaminen voi äkkiseltään tuntua itsestään selvyydeltä, mutta mietitäänpä asiaa toiselta kantilta. Miten hoidan asiakassuhdettani oikeanlaisesti, vaikka minulla ei virallisesti ole asiakassuhdetta tai ei ainakaan juuri minulle merkittyjä asiakkaita. Merkityksellistä on myös huomata, että tietyn toimipisteen kokonaistavoitteista ei niinkään ollut saatu tietoa perehdytyksen yhteydessä. Vastaajat eivät myöskään osanneet kertoa sitä, mikä on Nordea-konsernin tavoite. Perehdytyksessä tulisi huomioida myös toiminnan kokonaisvaltaiset tavoitteet. Miten palveluneuvojien tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa koko toimipisteen tavoitteisiin ja erityisesti selventää, mikä on Nordea-konsernin tavoite kokonaisuudessaan sekä oman toimipisteen tavoite.

Kokeneet palveluneuvojat ja uudet tulokkaat painottivat tärkeäksi asiaksi asiakkaan kokonaisvaltaisen tarpeiden määrittelyn. Kokeneet palveluneuvojat painottivat kuuntelemisen merkitystä tarpeiden määrittelyssä. Kuuntelemalla asiakasta oppii hyvin tunnistamaan asiakkaan todellisen tarpeen. Asiakkaan tarpeen hahmottaminen kuuntelemalla on kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa. Tätä voitaisiin varmasti kutsua myös hiljaiseksi osaamiseksi. Uudet palveluneuvojat painottivat tietojärjestelmien kautta saatavaa tietoa.

Kuuntelemisen merkitystä ei ollut huomioitu perehdytyksessä. Siinä missä uudet palveluneuvojat tarkistavat tietojärjestelmästä asiakkaan tarpeen, kokeneet palveluneuvojat tunnistavat tarpeen kuuntelemisen kautta. Mielestäni tässä kohtaa on muistettava kaikkein tärkein asia eli asiakkaan tarpeiden täyttyminen. Mikä kertoo asiakkaan tarpeen paremmin; tietojärjestelmä vai asiakas? Tietenkin on tärkeää, että asiakas saa mahdollisimman kokonaisvaltaisen palvelun asioidessaan ja tietojärjestelmät toimivat tässä hyvänä apukeinona. Asiakkaan tarpeiden hahmottaminen kuuntelemalla vaatii varmasti kokemukseen perustuvaa tietoutta ja kehittyä ajan myötä myös uusien palveluneuvojien osalta. Kuuntelemisen merkitystä voisi kuitenkin jo perehdytyksessä tuoda esille.

Kokeneet palveluneuvojat korostivat myös sitä, että on ensiarvoisen tärkeää, että asiakas todella tietää, mitä tuotteita ja palveluja hänellä on käytössään ja mitä hän on ottamassa käyttöönsä. Tämä ”asiakkaan tietoisuuden luominen” koettiin olevan kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa. Perehdytyksen yhteydessä tämä oli hienosti huomioitu. Uudet tulokkaan painottivat, että heille on kerrottu asian merkityksestä. Hiljainen tieto oli siis liikkunut kokeneelta palveluneuvojalta uudelle tulokkaalle.

Tutkimuksesta nousi esille myös verkostoitumisen ja asiakkaan ohjauksen merkitys. Sisäisellä verkostoitumisella tarkoitettiin tietoisuutta työyhteisön jäsenten osaamisalueista. Palveluneuvojalle on tärkeää tietää, mistä hän saa apua tarvittaessa ja kenelle työyhteisössä hän voi asiakkaan ohjata.

6.2 Menetelmällistä pohdintaa

Tutkimuksessa käytetyn teorialähtöisen sisällönanalyysin haasteena on löytää ilmiöstä ulottuvuuksia teorian pohjalta muodostettujen ilmiön ominaisuuksien sisälle. Tutkimuksessa teorian pohjan muodosti perehdyttäminen. Ilmiön eli perehdyttämisen, ominaisuudet muodostuivat aikaisemmin esitellyn perehdyttämisen teorian jaon mukaisesti kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat työnopastus, työyhteisö ja työpaikka. Tarkoituksena oli siis löytää ulottuvuuksia näiden kolmen ominaisuuden sisälle. Teorialähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle analyysirungon muodostamisesta. Tutkimuksessa analyysirungon muodosti tuloksien esittelemisen yhteydessä käytetty puumalli. Useat haastattelujen kuuntelukerrat mahdollistivat sen, että ulottuvuuksien löytäminen kolmen eri perehdyttämisen osa-alueen sisälle sujui onnistuneesti.

Erityisen haastavaksi tutkimuksen voidaan nähdä tekevän hiljaisen tiedon alueiden löytäminen kokeneilta palveluneuvojilta. Tässä tärkeänä apukeinona oli oikein muodostetut jatkokysymykset. Kokeneita palveluneuvojia pyydettiin täsmentämään aina erikseen, mistä heidän kertomansa tieto on peräisin. Esimerkiksi löytyykö äskettäin mainitsemaasi tietoa paperilla tai tietojärjestelmistä vai perustuuko tietosi ennemminkin pitkäaikaiseen kokemukseen palveluneuvojana? Lisäksi haastatellessani käytin hiljaisesta tiedosta termejä kuten dokumentoimaton tieto tai tietojärjestelmistä löytymätön tieto. Tällä tavalla pystyin selventämään haastateltaville hiljaisen tiedon käsitettä, joka ei mahdollisesti ollut kaikille tuttu entuudestaan.

Hiljaisen tiedon osalta voidaan kuitenkin myös hieman kriittisesti ajatella, saatiinko kaikki hiljaisen tiedon mahdolliset osa-alueet esille. Näin ei varmastikaan ole. Hiljaista tietoa on sen luonteen vuoksi hyvinkin vaikea tutkia syvällisesti kvantitatiivisin menetelmin. Hyvänä apuna voisi olla etnografisen tutkimusmenetelmän käyttö, missä tutkija itse viettää aikaa kohdehenkilöitä havainnoimassa. Tämänlaiseen havainnointiin ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta. Tutkimuksen pääpainon kohdistuessa kuitenkin perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen voidaankin todeta teorialähtöisen sisällönanalyysin sekä haastattelujen olleen oikea tutkimusmenetelmä. Tätä tukevat myös hyvät tutkimustulokset sekä perehdytyksen että hiljaisen tiedon osa-alueilta.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Kaikessa tutkimukseen liittyvissä toimissa pyritään aina välttämään virheitä. Tämän vuoksi onkin syytä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluihin valitut henkilöt olivat viimeisen puolen vuoden sisällä tulleet perehdytetyiksi palveluneuvojan työhön, joten heidän kokemuksensa perehdytyksestä perustuivat tuoreessa muistissa oleviin tietoihin. Tällä varmistettiin juuri se, että kokemukset eivät pääse unohtumaan. Lisäksi haastatteluihin valittu perehdyttäjä oli juuri se henkilö, joka oli perehdyttänyt haastatteluihin valitut uudet tulokkaat. Perehdytyksen osalta olin varma, että saan hyviä tutkimustuloksia. Haastavaksi tutkimuksen tekeekin hiljaisen tiedon liittäminen tutkittavaan ilmiöön. Ennen varsinaisia haastatteluja kävin perehdytyksen sekä hiljaisen tiedon osalta keskustelua professorini kanssa siitä, miten hiljaista tietoa saisi parhaiten esille. Lisäksi suoritin testaushaastattelun Vaasan Nordean toimipisteessä, jonka perusteella olin

vakuuttunut tiedonkeruumenetelmästäni. Haastatteluihin oli varattu riittävästi aikaa jokaisen haastateltavan kohdalla. Lisäksi haastattelut suoritettiin sellaisessa paikassa, mihin muilla työntekijöillä ei ollut näkö- eikä kuuloyhteyttä. Tällä varmistettiin se, että haastateltavat uskalsivat puhua asioista rehellisesti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, joten mitään tietoa ei mennyt hukkaan. Tutkimuksesta ei myöskään annettu mitään tietoa ennen haastatteluja. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että haastatteluihin valitut henkilöt eivät keskustelisi asiasta etukäteen toistensa kanssa. Tietenkin täytyy tarkastella myös itseäni eli omaa puolueettomuuttani tutkijana. Olen työskennellyt kesätöissä Nordeassa ja saanut myös itse perehdytyksen siellä ollessani. Perehdytyksen teoriaa lukeneena en voi sanoa, ettenkö olisi miettinyt asiaa myös omien kokemusteni kautta ennen varsinaisia haastatteluja. En usko tämän kuitenkaan vaikuttaneen minuun puolueettomana haastattelijana, sillä henkilöasiakaspuolen palveluneuvojan työstä minulla ei ole aikaisempaa kokemusta. Oma kokemukseni perustuu yrityspuolelle. Tutkimus suoritettiin Satakunnan alueen Nordean toimipisteissä, joten tutkimuksen tuloksia voidaan pitää merkittävänä kyseisellä alueella. Oma oletukseni on, että tutkimusta voitaisiin varmasti hyödyntää myös muilla Nordean toimialueilla erityisesti Suomessa. Tutkimuksessa olen antanut kokonaisvaltaisen ja rehellisen selvityksen tutkimusaineiston koonnista, analysoinnista ja tutkimustuloksista.

7. LÄHTEET

- Bassi, L. J. (1997). *Harnessing the power of intellectual capital*. Training & development 51 (12), 25-30.
- Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in organizations*. London & thousand Oaks. Sage
- Beijerse, R. P. (1999). *Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon*. Journal of knowledge management. Vol. 3(2), 94-109.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1998). *Organizing knowledge*. California management review. Vol. 40(3).
- Choo, C. W. (1998). *The knowing organization – How organizations use information to construct meaning, create knowledge ,and make decisions*. New York: Oxford University Press.
- Clark, P. (2000). *Organizations in action: competition between contexts*. London: Routledge.
- Conklin, J. (1997). *Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy*. CogNexus institute, 1-41.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge – How companies thrive by sharing what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-904-0
- Droege, S. & Hoobler, J. (2003). *Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A network perspective*. Journal of managerial issues. Vol. XV number 1, 50-64.
- Drucker, P.F. (1991). *The New Productivity Challenge*. *Harvard Business Review November-December 1991* [online] [2014-09-10]. Available from Internet: <URL: <http://hbr.org/1991/11/the-new-productivity-challenge/ar/1>

- Fahey, L. & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review* 40:3 [online] [2014-09-10], 265-276. Available from Internet: <URL: <http://www.comp.dit.ie/dgordon/courses/researchmethods/Countdown/11DeadliestSins.pdf>
- Gourlay, S. (2002). *Tacit knowledge, tacit knowing or behaving?* Kingston business school. United Kingdom, 1-24.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-416-2
- Hildreth, P. M. & Kimble, C. (2002). *The duality of knowledge*. Information research. Vol. 8 (1), paper no. 142.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations*. New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-926206-3
- Juusela, T. & Lillia, T. & Rinne, J. (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 952-9660-31-6
- Kangas, P. (2003). *Perehdyttäminen palveluilla*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 951-810-214-7
- Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY. ISBN 951-0-31347-5
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksen tekijäksi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 952-14-0556-2
- Labarre, P. (2001). *People go, knowledge stays*. Fast company. Available from internet:<URL: <http://www.fastcompany.com/magazine/17/wyp17.html>
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). *The role of the tacit knowledge in group innovation*. California management review. Vol. 40(3), 112-132.
- Lepistö, I. (2000). *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. Helsinki: Kirjapaino Oy Merkur. ISBN 951-810-135-3
- Lepistö, I. (2001). *Työhön perehdyttäminen – taidon ja laadun varmistaja*. 4. painos. Helsinki: Alfabox Oy. ISBN 951-810-053-5

- Moilanen Raili, Markku Tasala & Sanna Virtainlahti (2005). *Hiljainen tieto näkyväksi*. Helsinki: Edita Prima Oy. 87 s. ISBN 951-37-4518-X.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-509269-4
- Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. (2000). *Seci, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*. Long range planning, 33(1), 5-34.
- O'Dell, C.A. (1997). *A current review of knowledge management best practice*. Conference on knowledge management and the transfer of best practices. London: Business intelligence. Teoksessa Hlupic, V. Pouloudi, A. & Rzevski, G. (2002). *Towards an integrated approach to knowledge management: Hard, Soft and abstract issues*. Knowledge and process management. Wiley & Sons, Ltd. Vol 9(2), 90-102.
- Ojala, P. (13.2.2008). *Nordea kohdentaa palveujen myyntiin Satakunnassa*. Satakunnan Kansa no. 17 s. 15.
- PA-Consulting Group (2003). *Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003*. Espoo: PA-Consulting Group.
- Poikela, E. (2001). *Ongelmaperustainen oppiminen yliopistossa*. Teoksessa Poikela, E. & Öystilä, S. (toim.) *Tutkiminen on oppimista – ja oppiminen tutkimista*. Tampere: University Press, 101–117.
- Polanyi, M. (1996). *The tacit dimension*. Garden city, New York: Doubleday & company.
- Ryle, G. (1949). *The concept of mind*. London: Hutchinson.
- Sanchez, R. (1997). *Managing articulated knowledge in competence-based competition*. Teoksessa Sanchez, R. & Heene, A. *Strategic learning and knowledge management*. 163-187.
- Scarbrough, H. & Swan, J. (2001). *Explaining the diffusion on knowledge management: The role of fashion*. British journal of management. Vol. 12, 3-12.
- Scharmer, C. O. (2001). *Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities*. Journal of knowledge management 5 (2), 137-150.

- Spender, J. -C. (1996). *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*. Strategic management journal. Vol. 17 winter special issue, 45-62.
- Spender, J. -C. (1996). *Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory*. Journal of organizational change management. Vol. 9(21), 63-78.
- Stähle, P. & Grönroos M. (1999). *Knowledge management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY. 213 s. ISBN 951-0-23591-1
- Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Painos 4. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 283 s. ISBN 952-14-0223-7
- Tsoukas, H. (1996). *The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach*. Strategic management journal. Vol 17 (winter special issue), 11-25.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-3. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 158 s. ISBN 951-26-4856-3
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard business school press. 283 s. ISBN 0-87584-719-6.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 952-5123-62-6.
- Virtainlahti, S. (2006). *Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua*. Licensiaatintutkimus n:o 154/2006. 151 s. Jyväskylän yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta. ISBN 951-39-2435-1.
- Vuorensyrjä, M. (2000). *Miksi älykkään koneen aikakautta ei koskaan tullut?* Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.) *Tieto ja tietoyhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus, 109–136. ISBN 951-662-795-1
- Weber, R. O. (2007). *Knowledge management in call centres*. The electronic journal of knowledge management. Vol. 5(3), 333-346.

- Wenger, E. (2004). *Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice*. Ivey business journal. January/february, 1-8.
- Wiig, K.M. (1998). *Knowledge management foundation- How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington: Scema press.
- Wong, W. L. P. & Radcliffe, D. F. (2000). *The tacit nature of design knowledge*. Technology analysis & strategic management. Vol. 12(4), 493-512.