

MUUTOKSEEN VARAUTUMINEN HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN JA REKRYTOINNIN AVULLA

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Jenni Sandkvist & Lotta Eklund
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Jenni Sandkvist ja Lotta Eklund	
Työn nimi Muutokseen varautuminen henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin avulla	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 10.6.2018	Sivumäärä 97
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Digitalisaatio tulee muokkamaan pysyvästi työelämäämme. Henkilöstöjohtamisella voidaan varautua muutoksesta selviytymiseen. Henkilöstöjohtamisella turvataan organisaatiossa henkilöstön osaaminen, motivaatio sekä työhyvinvointi.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkimustehtävänä on tutkia, miten osaamisen uudistamisella voidaan tukea muutokseen varautumista. Tarkastelemme digitalisaation tuomia muutoksia työelämässä, millaisia osaamistarpeita nämä muutokset aiheuttavat sekä miten kohdeorganisaatiossa pyrkii vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kohdeorganisaationa toimi suuri suomalainen pankkiorganisaatio. Tutkimuksen analyysissä on käytetty teoriaohjaavaa analyysia eli tutkimusta on ohjannut teoreettinen viitekehys.</p> <p>Kohdeorganisaatiosta tunnistettiin digitalisaation tuomia muutoksia yleisesti, henkilöstötyön tasolla ja lisäksi strategisella tasolla. Tunnistimme tulevaisuuden HR-työn muuttuvan liiketoimintakeskeisempään sekä strategisempaan suuntaan. Tulevaisuuden osaamisvaatimuksista löysimme neljä kriittistä metaosaamista: laaja-alainen osaaminen, digiosaaminen, asiakasymmärrys ja innovatiivisuus. Kriittisten metaosaamisten tunnistamisen jälkeen löysimme keinoja, joilla kohdeorganisaatiossa osaamista pyritään uudistamaan. Näitä keinoja ovat koulutus, sisäinen työkierto sekä uuden osaamisen rekrytointi ulkoa.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että muuttuvaan työelämään suhtaudutaan positiivisesti. Digitalisaatio mahdollistaa uusien asioiden oppimista, mutta samalla se edellyttää henkilöstön halukkuutta oman osaamisen laajentamiseen. Osaamisen uudistaminen ei ole tulevaisuudessa pelkästään ylimmän johdon vastuulla, vaan siihen osallistuvat kaikki organisaation työntekijät. Tulevaisuuden henkilöstöammattilaisilta vaaditaan liiketoimintaorientoituneisuutta sekä ymmärrystä strategisuuden tärkeydestä. Rekrytointiosaaminen korostuu, sillä halutaan löytää ja houkuttaa parhaat tulevaisuuden osaajat organisaatioon. Tähän liittyen myös työntajamielikuvan luomisesta tulee iso osa organisaation rekrytointiprosessia.</p>	
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, aineeton pääoma, rekrytointi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimustehtävä sekä keskeiset käsitteet	7
1.2	Tutkimuksen rakenteesta	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1	Henkilöstöjohtaminen	9
2.1.1	Henkilöstöjohtaminen käsitteenä.....	11
2.1.2	Erilaisia lähestymistapoja henkilöstöjohtamiseen	13
2.1.3	Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentät	15
2.1.4	Henkilöstöjohtamisen malleja.....	17
2.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	23
2.2.1	Henkilöstöstrategia.....	25
2.2.2	Henkilöstöpolitiikka.....	26
2.2.3	Henkilöstösuunnittelu osana strategista henkilöstöjohtamista	26
2.2.4	Rekrytointi/henkilöstötarpeen täyttäminen	28
2.3	Osaamisen johtaminen	30
2.3.1	Aineeton pääoma.....	33
2.3.2	Ydinosaaminen	34
2.3.3	Henkilöstön kehittäminen.....	36
2.3.4	Tietojohtaminen	38
2.4	Teorian yhteenveto	41
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	47
3.1	Kohdeorganisaation esittely	47
3.2	Tutkimusstrategia	48
3.3	Aineiston hankinta ja kuvailu.....	49
3.4	Aineiston analyysimenetelmä.....	50
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia	51
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	53
4.1	Pankkityön muutos.....	53
4.1.1	Digitalisaatio	53
4.1.2	HR-työn muutos	55
4.1.3	Henkilöstöstrategia muutoksen tukena.....	56
4.2	Osaamistarpeiden muutos	61
4.2.1	Osaamistarpeet strategiatyössä	61
4.2.2	Kriittiset metaosaamiset	67
4.3	Osaamisen uudistamisen keinot.....	72
4.3.1	Koulutus	72
4.3.2	Sisäinen työkierto.....	76
4.3.3	Uuden henkilöstön rekrytointi	77

4

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI 85
5.1 Jatkotutkimusaiheita..... 91

LÄHTEET 92

1 JOHDANTO

Teknologian kehitys on nopeampaa kuin koskaan. Käynnissä on teknologinen murroskausi, jonka avainsanoja ovat esimerkiksi digitalisaatio, robotisaatio ja keinoäly. Kiiski Kataja (2016) toteaa digitalisoitumisen ja internetin mahdollistamien uusien toimintatapojen synnyn tarkoittavan samankaltaista siirtymäaikaa mitä teollinen vallankumous tarkoitti aikoinaan ihmiskunnalle. Teknologian vaikutukset näkyvät tällä hetkellä konkreettisimmin ihmisten elämässä työelämän murroksena, ammattien katoamisena ja osaamisvaatimusten muutoksena. Teknologian uudistumisen myötä monia tehtäviä voidaan pitkälle automatisoida, mikä vähentää uuden ajan yrityksen työllistämistarpeita. (Kiiski Kataja 2016, 9-14.)

Digitalisaation myötä tapahtuvat toimialan muutokset edellyttävät henkilöstöltä uudenlaista osaamista. OP Ryhmä muovautuu koko ajan kohti monialaista palveluliiketoimintaa ja tässä muutoksessa koko organisaation tulee pysyä mukana. Se millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, on haastavaa määrittellä teknologian nopean kehityksen vuoksi. Eläkkeelle siirtynyt OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen toteaa, että OP Ryhmällä on kiire saada toimihenkilöt ymmärtämään taidon oppia uutta olevan keskeisessä asemassa tulevaisuudessa pärjäämisessä. Hänen mukaansa ihmisten pitää herätä siihen, ettei nykyistä työtä välttämättä ole tulevaisuudessa lainkaan. Työnantajalta vaaditaan aktiivisempaa roolia ja henkilöstön osaamisen uudistamisen täytyy olla yksi organisaation ydinprosesseista. (Helsingin Sanomat 2017.) Organisaation tulevaisuuden kilpailukyvyn turvaaminen osaamisen johtamisen tukemana on kuitenkin haastavaa, sillä tulevaisuuden osaamistarpeita ei voida ennakoita vain nykyisten osaamisten pohjalta (Oikarinen & Pihkala 2010, 68-69).

Työelämän murroksen myötä myös johtamisen tulee muuttua. Klementti ja Lyly (2016) toteavat, että inhimillisen pääoman hyödyntämisen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Työympäristön luominen sellaiseksi, jossa henkilöstö haluaa antaa parastaan päivittäin, nähdään tärkeänä. (Klementti & Lyly 2016.)

Henkilöstötyöstä poistuu tulevaisuudessa turhia rutiineja, jonka vuoksi aikaa jää kehittämiseen sekä oppimisen korostamiseen. HR-ammattilaisilta tullaan jatkossa vaatimaan myös enemmän osallistumista strategiaan keskusteluihin. (Platanou & Mäkelä 2016.) Avoimeksi kysymykseksi jää, miten

organisaatio voi hyödyntää HR-ammattilaisten tukea meneillään olevassa murroksessa (Klementti & Lyly 2016). Platanou ja Mäkelä (2016) nimeävät yhdeksi tulevaksi henkilöstöjohtamisen trendiksi datan hyödyntämisen sekä analytiikan käytön hr-työssä.

Tulevaisuuden osaajilta voidaan olettaa odotettavan hyviä vuorovaikutus- ja verkostoitumistaitoja. Jatkuva osaamisen kehittäminen on tärkeää ja työhön tarvitaan uudenlaisia näkemyksiä. Organisaatioissa tulee pohtia, millaista osaamista organisaatiosta löytyy, miten sitä pystytään sisäisesti kehittämään sekä kuinka paljon tulevaisuuden osaamista tarvitsee rekrytoida yrityksen ulkopuolelta. Henkilöstöstä on tullut merkittävä tekijä organisaation kilpailuedulle ja sitä kautta rekrytoinnit ovat nousseet tärkeään asemaan organisaation liiketoiminnassa (Beardwell & Clydon 2007, 189). Rekrytoinnin sanotaan olevan yksi henkilöstöjohtamisen strategisimmista prosesseista (Salojärvi 2013, 119). Rekrytointeja tapahtuu yhä enemmän myös uusien osaamistarpeiden johdosta (Viitala 2015, 98). Uudenlaisien osaajien löytäminen organisaation on haastavaa. Tästä syystä työntajamielikuva nähdään olevan tärkeässä osassa, jotta parhaat osaajat saadaan houkuteltua organisaatioon. Työntajamielikuvan luomisessa on tärkeää, että koko organisaatio on samoilla linjoilla ja vie yrityksen imagoa samaan suuntaan. (Salojärvi 2013, 125-125.)

Tämän tutkimuksen keskeinen teema on muutokseen varautuminen henkilöstön osaamisen kehittämisen ja uuden osaamisen hankinnan kautta. Olemme kiinnostuneita tutkimaan henkilöstön valmiuksista toimia digitalisaation myötä muuttuvassa ympäristössä. Haluamme selvittää, millä tavalla henkilöstön osaamista voidaan vahvistaa vai tarvitaanko organisaation osaamisen turvaamiseksi uutta henkilöstöä rekrytoinnin kautta? Määttä ja Ojala sekä Hyppänen toteavat, että organisaation menestys on riippuvaista siitä, miten henkilöstön osaamista pystytään hyödyntämään ja kehittämään, sekä toisaalta millainen valmius organisaatiolla on rekrytoida uutta osaamista. (Määttä & Ojala 1999, 94-95; Hyppänen 2013, 107.)

Tässä tutkimuksessa keskitymme ensisijaisesti finanssialaa koskeviin muutoksiin. Pyrimme samalla kuitenkin tarkastelemaan yleisellä tasolla työelämän tulevaisuuden suuntaa, sillä digitalisaation myötä tapahtuvat muutokset koskettavat organisaatioita toimialasta riippumatta. Henkilöstönjohtamista ja osaamista on tutkittu paljon, mutta digitalisaation merkitys henkilöstöjohtamisessa ja osaamisen uudistamiseen vaatii tarkastelua.

Pyrimme tunnistamaan kohdeorganisaation tulevaisuuden osaamistarpeita sekä kuinka osaamistarpeet vaikuttavat pankkialan henkilöstöön: miten heidän osaamisen tulee muuttua sekä millaista osaamista heiltä tullaan vaatimaan. Tämän jälkeen selvitämme, kuinka uudenlainen osaaminen aiotaan organisaatioon hankkia. Tarkastelemme sitä, voidaanko nykyisen henkilöstön osaamisen uudistamisella saavuttaa digitalisaation vaatimat uudet osaamisvaatimukset ja edellyttääkö osaamisen uudistaminen rekrytointeja organisaation ulkopuolelta.

1.1 Tutkimustehtävä sekä keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on tarkastella, miten osaamisen uudistamisella voidaan tukea muutokseen varautumista. Tutkimustehtävän syventämiseksi muodostimme kolme alatutkimuskysymystä:

- 1) Miten digitalisaatio näkyy OP:n henkilöstöjohtamisessa?
- 2) Millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan?
- 3) Miten tarvittava osaaminen aiotaan hankkia?

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla tavoittemme on selvittää, millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on työelämän muutokseen ja kuinka muutokset näkyvät henkilöstöammattilaisten työssä. Lisäksi pyrimme selvittämään, miten henkilöstöammattilaiset omalla toiminnallaan tukevat osaamisen uudistamista muutoksessa. Toisessa alatutkimuskysymyksessä kartoitamme tulevaisuuden osaamistarpeita. Määrittelemme tulevaisuuden osaamistarpeita henkilöstöstrategian näkökulmasta sekä pyrimme löytämään konkreettisia osaamisia, joita tulevaisuuden työntekijöiltä odotetaan. Kolmas alatutkimuskysymys keskittyy tulevaisuuden osaamisen saavuttamisen keinoihin. Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää ja syventää ymmärrystä henkilöstön osaamisen uudistamisen ja uuden osaamisen rekrytoinnin merkityksestä tulevaisuuden menestyksen turvaamisessa.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimus toteutetaan osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmää (Strategy, Accounting and Leadership as Practice). Tutkimusaineisto koostuu tätä tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista sekä aiemmin tehdyistä haastatteluista. Aineisto on kerätty OP Ryhmän keskusyhteisön johdolta ja alueosuuspankkien johdolta.

Keskeiset käsitteet tutkimuksessamme ovat henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, aineeton pääoma ja rekrytointi. Henkilöstöjohtamisen termi kattaa alleen muut tutkimuksessamme käytettävät käsitteet. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaiken työn, jolla varmistetaan liiketoiminnan vaatima työvoima, sen osaaminen, motivaatio sekä työhyvinvointi (Viitala 2015, 20). Strateginen henkilöstöjohtaminen puolestaan kuvaa sitä, miten nykypäivänä henkilöstöammattilaisen rooli sekä organisaation henkilöstötoimintojen tulisi muokkaantua jatkuvasti strategisempaan suuntaan sekä kuinka henkilöstö tulisi nähdä strategisena voimavarana (Vanhala ym. 2002, 317).

Osaamisen johtamisella viitataan koko johtamisen järjestelmään, joka sisältää kaiken tarkoituksenmukaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2007, 170). Osaamisen johtamisen voidaan katsoa koostuvan osaamistarpeiden tunnistamisesta, tavoitteiden asettamisesta, nykytilan

arviointista, kehityssuunnitelmien tekemisestä organisaation eri tasoille, menetelmien ja yhteistyökumppanien valinnasta, osaamisen hankinnasta sekä oppimista tukevasta johtamisesta (Hyppänen 2013, 115). Osaamisen johtaminen pitää sisällään henkilöstön kehittämiseen liittyviä käsitteitä, joista nostamme tärkeimmäksi aineettoman pääoman (Salojärvi 2013, 147-148). Aineeton pääoma muodostuu ei-fyysisistä arvolähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005, 40). Aineeton pääoma kuvaa organisaation sisäistä vahvuutta ja toimivuutta sekä organisaation voimaa ja vuorovaikutusta markkinoilla. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16.)

Rekrytointi ja työntajamielikuva kietoutuvat nykyään vahvasti yhteen ja nämä nähdään strategisesti tärkeinä prosesseina organisaatiossa (Salojärvi 2013, 123-125). Beardwell ja Clydon (2007, 189) toteavat, kuinka oikeiden henkilöiden löytäminen organisaatioon rekrytoinnin keinoin on noussut tärkeään asemaan sen myötä, kun henkilöstöstä on tullut avain asia kilpailuedun luomisessa.

1.2 Tutkimuksen rakenteesta

Tämä tutkimus rakentuu ensimmäiseksi johdannosta, jossa määrittelemme tutkimuksen tavoitteen, tutkimustehtävän sekä lyhyesti tutkimuksen rakenteen. Toinen luku käsittää kokonaisuudessaan tutkimuksemme teoreettisen viitekehyksen, joka sisältää kolme isompaa alalukua: henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen sekä osaamisen johtaminen. Kolmannessa luvussa esitellään kohdeorganisaatio, käydään läpi tutkimuksen strategiaa, aineiston hankinta- ja analyysimenetelmiä. Näiden lisäksi kolmannessa luvussa pohditaan tutkimuksen eettisyyttä sekä luotettavuutta. Neljännessä luvussa esitellään aineistosta löydetyt tulokset. Haastatteluaineistosta löytyneet tulokset on analysoitu teemoittelulla. Teemat, joiden pohjalle analyysi rakentuu ovat pankkityön muutos, tulevaisuuden osaamistarpeet sekä uuden osaamisen hankkiminen. Viidennessä luvussa käydään läpi tuloksiin perustuvat johtopäätökset sekä esitämme jatkotutkimusaiheita, joihin tässä tutkimuksessa ei pystytty vastaamaan.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstö nähdään nykyään organisaatioissa tärkeänä, jos ei tärkeimpänä kilpailutekijänä sekä voimavarana. Viitala (2003, 10) huomauttaa: "On muistettava, että henkilöstöstä riippuu koko yrityksen olemassaolo." Tähän liittyen voidaan todeta, että organisaation toiminta nähdään olevan ihmisten varassa. Henkilöstö on kivijalka toiminnalle, mutta samalla se on todella hauras voimavara. Tämä tekee henkilöstöjohtamisesta erittäin tärkeää nykypäivän organisaatioissa. (Viitala 2015, 8.) Henkilöstöjohtaminen on nykyään vahvasti läsnä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Se on osa kaikkien johtavassa asemassa olevien työtä, joka opitaan parhaiten käytännön kautta. (Viitala 2003, 19.)

Viitala (2003, 20-21) tuo esiin muutamia kehitysaskelia, joihin henkilöstöjohtamisen kehukset vahvasti liittyvät. Ensimmäinen näistä on ihmiskäsityksen muutos; ihminen nähtiin ennen laiskana, sekä ulkoisilla asioilla motivoituvana. Nykyään käsitys on eri, sillä ajatellaan, että ihminen motivoituu nimenomaan sisäisistä palkkioista sekä on perusolemukseltaan oppimishaluinen. Toinen seikka on se, kuinka käsitys tiedosta on muuttunut enemmän dynaamiseen suuntaan staattisuuden sijaan. Seuraavana

kehitysaskelena Viitala on nähnyt oppimiskäsityksen muutoksen. Oppimista on ennen pidetty passiivisena tiedon siirtona henkilöltä toiselle, mutta nykyään oppija nähdään aktiivisena ajatusten muokkaajana. Kolme viimeistä kehitysaskelta liittyvät informaatioteknologiaan, asiakaslähtöisyyteen sekä globalisaatioon. Viitala mainitseekin, että informaatioteknologian kehitys on ollut hurjaa ja tuotantokeskeisyydestä on siirrytty asiakaslähtöisyyteen. (Viitala 2003, 20-21.)

Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat monet eri tieteenalat sekä erilaiset teorit (Viitala 2007, 37; Peltonen 2010, 15). Henkilöstöjohtaminen kuuluu johtamisen ja organisoinnin tieteenalaan, joka puolestaan kuuluu liiketaloustieteisiin. Johtaminen ja organisointi tieteenalana pyrkii ymmärtämään, jäsentämään sekä tulkitsemaan johtamiseen liittyviä ilmiötä sekä organisaatioiden muodostumista. Teoreettisia ideoita johtamisen ja

organisoinnin tieteenala löytää kuitenkin monilta muiltakin tieteenaloilta. (Peltonen 2010, 15-16.) Yksi suurimmista vaikuttajista henkilöstöjohtamiseen on tullut psykologiasta, tarkemmin työpsykologiasta sekä organisaatiopsykologiasta. Henkilöstöjohtamisen on katsottu tukevan myös organisaatiokäyttäytymistä. Organisaatiokäyttäytyminen oppiaineena tutkii organisaatioissa tapahtuvaa vuorovaikutusta yksilön sekä organisaation välillä sekä näiden kahden käyttäytymistä. (Viitala 2003, 19-22; Viitala 2007, 37; Peltonen 2010, 15.) Peltonen (2010, 16-17) toteaa myös muilla tieteillä olevan vaikutusta johtamiseen ja sitä kautta myös henkilöstöjohtamiseen. Hänen mielestään tärkeimpinä taustatieteenaloina johtamiselle voidaan nähdä olevan sosiologia, antropologia, valtio-oppi sekä jo aiemmin mainittu psykologia. Näiden lisäksi maininnan saavat myös taloustiede, kasvatustiede sekä yhteiskuntafilosofia. (Peltonen 2010, 16-17.) Kaikki nämä tieteenalat antavat ymmärrystä johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen ilmiölle, mutta yhtä selittävää teoriaa henkilöstöjohtamiseen ei ole löydetty (Viitala 2003, 22).

Henkilöstöjohtamisen luonne on Viitalan (2003, 225) mukaan muuttunut merkittävästi 1900-luvun alkupuolelta aina 2000-luvulle. Aivan 1900-luvun alkupuolella henkilöstöön liittyviä toimintoja pidettiin vapaaehtoisina ja toiminta oli jopa lähellä sosiaalitoimintaa, sillä työnantaja järjesti työntekijöilleen esimerkiksi asuntoja (Viitala 2003, 225; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 302). 1900-luvun puolen välin molemmin puolin henkilöstöön liittyvä toiminta oli paljon työsuhdeasioiden hoitoa ja kehiteltiin myös erilaisia systeemejä työn tueksi. 1900-luvun puolivälin jälkeen ongelmana nähtiin olevan henkilöstöhallinnon sekä yrityksen johtamisen eriytyminen toisistaan. 1980-luvulla alettiin ymmärtää henkilöstöjohtaminen strategiseksi kilpailutekijäksi ja ajatus tästä vahvistui 1900-luvun loppupuolella ja siihen alettiin kiinnittää yritysten strategioissa enemmän huomiota. 2000-luvulle saavuttaessa henkilöstöön liittyviä järjestelmiä on alettu pitämään erittäin suuressa asemassa, sillä yhä entisestään on ymmärretty henkilöstön vaikutus kehityksen mahdollistajana. (Viitala 2003, 225-226.)

Vanhala ym. (2002, 299-301) ovat nimenneet samaiset aikakaudet erilaisina työsuhdemalleina. Termi malli johtaa kuitenkin harhaan, sillä kysymys on enemmänkin ideaalityypeistä. Näissä erottuvat kullekin mallille tyypilliset erityispiirteet sekä sisäinen logiikka. Työsuhdemallien muodostumiseen vaikuttaa kuitenkin suuresti yksittäisen yrityksen sisällä tapahtuvat muutokset ja erilaisissa yrityksissä voi olla käytössä piirteitä useista työsuhdemalleista.

Työsuhdemalleista varhaisinta kutsuttiin paternalistiseksi. Niin kuin Viitala jo aiemmin totesi 1900-luvun alun toiminnasta, kuului tähän oleellisesti työntekijöistä huolenpito työn ulkopuolisten asioiden kohdalla, kuten koulunkäyntimahdollisuuksien järjestämisessä sekä terveydenhuollosta. Tämä malli on kuitenkin liittynyt pienyrityksiin ja isojen yritysten kohdalla mallin ei ole katsottu näyttävätyvän. 1900-luvun puolenvälin jälkeen yritysjohto huomasi myös työntekijöiden olevan neuvotteluosapuoli yrityksissä, sillä he alkoivat valvoa omia etujaan. Tähän vaiheeseen kuului oleellisesti työntekijöiden poistuminen johdon holhouksen alaisuudesta. Tämän ajan työsuhdemallia on

kutsuttu nimellä pluralistinen työsuhdemalli. Pluralistinen työsuhdemalli vakiintui yrityksiin 1970-luvun tienoilla, mutta edellinen, paternalistinen työsuhdemalli piti kuitenkin pintansa, varsinkin suurissa yrityksissä aina 1980-luvun puoliväliin saakka. (Vanhala ym 2002, 302-304.) Nopeasti, heti 1980-luvulla työsuhdemallissa tapahtui jälleen muutosta. Esiin nousi joustava, toiselta nimeltään dualistinen työsuhdemalli. Työsuhdemallille oli tyypillistä työntekijöiden segmentointi, jolla tarkoitettiin henkilöstön jakamista kahteen lohkoon: kantahenkilöstöön sekä tukihenkilöstöön. Myös ulkoistamisesta alettiin puhua tämän mallin aikakaudella enemmän. Joustava työsuhdemalli on kuitenkin saanut myös kritiikkiä osakseen varsinkin 1990-luvun alun laman aikoihin, jolloin solmittiin paljon määräaikaista työsopimuksia. Nykyään joustavan mallin idea on mennyt ajatusmaailmaltaan pidemmälle, esimerkiksi etätömahdollisuuden kautta. (Vanhala ym. 2002, 305-306.)

2.1.1 Henkilöstöjohtaminen käsitteenä

Henkilöstöjohtamisen sanasto on jokseenkin sekavaa ja käytännössä samoihin asioihin voidaan viitata eri käsitteillä. Onnistunein käänös Viitalan (2015) mielestä englanninkielen sanasta *human resource management* (HRM) suomen kieleen olisi kuitenkin henkilöstövoimavarojen johtaminen, jossa tulee esiin henkilöstö nimenomaan voimavarana. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää kaikki ne toiminnot, joilla pyritään mahdollisimman hyvin ylläpitämään henkilöstön motivaatiota sekä hyvinvointia ja osaamista. (Viitala 2015, 22.)

Aikaisemmin henkilöstöjohtamisesta käytettiin yleisesti termiä henkilöstöhallinto, mutta nykyään se ei vastaa sitä millaista henkilöstöjohtamisen toimintakenttä oikeasti on, dynaaminen sekä moninainen. Käsitettä henkilöstöhallinto voidaan kuitenkin käyttää puhuttaessa hallinnollisista rutiineista, joita henkilöstöjohtamiseen liittyy. (Viitala 2015, 22.) Vanhala ym. (2002) toteavat myös vanhemman henkilöstöhallinnon sekä nykyisin vallalla olevan henkilöstöjohtamisen välillä olevan eroja. Eroiksi he ovat huomioineet seuraavia:

- HRM:n proaktiivisuus
- HRM:lle henkilöstö on voimavara, ei kustannuserä
- HRM ei ole vain yksittäinen osa yrityksen toimintaa vaan se linkittyy tiiviisti liiketoimintastrategiaan sekä strategisiin prosesseihin
- HRM:ssä henkilöstötyötä jaetaan henkilöstöasiantuntijoiden sekä linjajohdon välille
- HRM linkittyy myös organisaatiokulttuuriin
- HRM nostaa esiin oppimisen, joustavuuden, tiimityöskentelyn sekä sitoutumisen. (Vanhala ym. 2002, 314.)

Legge (2005, 109-114) näkee henkilöstöjohtamisella olevan sekä eroja, mutta myös joitakin samankaltaisuuksia myöskin aiemmin käytössä olleeseen *personnel management* (PM) käsitteeseen. Samankaltaisuuksina huomioidaan

henkilöstökäytäntöjen liittyminen vahvasti organisaation tavoitteisiin sekä yrityksen johtamiseen. Myös henkilöstön kykyjen esiin tuominen, niiden kehittäminen kilpailuedun luomisessa sekä oikeiden henkilöiden asettaminen oikeisiin tehtäviin nähdään tärkeänä molemmissa käsitteissä. Legge (2005, 113-114) määrittelee kuitenkin kolme selkeää eroavaisuutta HRM:n sekä PM:n välillä. Ensinnäkin HRM painottaa henkilöstönkehittämisen ohella myös johdon kehittymistä. Toinen seikka joka erottaa käsitteitä toisistaan liittyy siihen ketkä johtavat ja ketä. PM uskoo, että on tärkeää, että kaikki johtajat johtavat henkilöitä, kun taas HRM uskoo, että on tärkeää, että tietyt henkilöt huolehtivat ihmisten johtamisesta ja tietyt tehokkuudesta sekä resursoinnista. Viimeisin Leggen mainitsema eroavaisuus liittyy siihen, että HRM, toisin kuin PM nähdään osana organisaation kulttuuria ja lisäksi se linkittyy organisaation strategiaan tiiviisti.

Henkilöstöjohtamisen termin alla on paljon muita termejä, joita yrityksissä käytetään. Henkilöstötoiminnot sekä henkilöstöfunktio käsitetään yleensä synonyymeiksi, jotka tarkoittavat toimintakokonaisuutta, jossa hoidetaan henkilöstöjohtamisen tehtäviä, kuten rekrytointia sekä palkitsemista. Näitä toimintoja on alettu kutsua myöskin henkilöstöprosesseiksi, sillä yrityksissä on suuntauduttu enemmänkin prosessisuuntaiseen johtamistyyliin. Henkilöstöammattilaisista puhutaan silloin kun puhutaan henkilöistä, jotka työskentelevät henkilöstöjohtamisen tehtäväkentällä. Tätä työtä kutsutaan myös henkilöstötyöksi. Henkilöstökäytännöistä puolestaan puhutaan silloin, kun tarkoitetaan koko henkilöstöjohtamisen infrastruktuuria eli niitä järjestelmiä, jotka on todettu toimiviksi ja tuottaviksi henkilöstöjohtamisen saralla. (Viitala 2015, 22-23.)

Torrington ym. (2011, 6) toteavat myös henkilöstöjohtamisen termin olevan monimutkainen. He löytävät tälle syyksi sen, että termiä on usein käytetty kahdella eri tavalla. Ensinnäkin he mainitsevat sen, kuinka sitä on käytetty kuvaamaan johtamiseen liittyviä toimintoja. Toisaalta termiä on käytetty erottumaan perinteisestä henkilöstöjohtamisesta (*personnel management*) ja viemään ajattelua yhä enemmän ihmislähtöiseen suuntaan, joka palvelee enemmän nykypäivän organisaatioita. Taulukko yksi havainnollistaa Torringtonin ym. (2011) ajatuksia, kuinka perinteinen henkilöstöjohtaminen *personnel management (PM)* eroaa henkilöstövoimavarojen (HRM) johtamisesta.

TAULUKKO 1. Personnel managementin (PM) sekä Human resource managementin (HRM) ero. (Torrington ym. 2011, 9)

	Personnel management	Human resource management
Time and planning perspective	Short term, reactive, ad hoc, marginal	Long term, proactive, strategic, integrated
Psychological contract	Compliance	Commitment
Control systems	External controls	Self-control
Employee relations perspective	Pluralist, collective, low trust	Unitarist, individual, high trust
Preferred structures/systems	Bureaucratic/mechanistic, centralised, formal defined roles	Organic, devolved, flexible roles
Roles	Specialist/professional	Largely integrated into line management
Evaluation criteria	Cost minimisation	Maximum utilisation (human asset accounting)

2.1.2 Erilaisia lähestymistapoja henkilöstöjohtamiseen

Tieteelliseen keskusteluun viitaten henkilöstöjohtamista voidaan lähestyä jakamalla se kahteen alueeseen, kovaan sekä pehmeään henkilöstöjohtamiseen. Se kuinka yritys näkee henkilöstönsä sekä miten henkilöstöjohtamisen käytäntöjä toteutetaan yrityksessä, vaikuttaa siihen voidaanko henkilöstöjohtamisen sanoa olevan kovaa vai pehmeää. (Viitala 2015, 41.) Kovan henkilöstöjohtamisen pääajatuksena henkilöstö on resurssi muiden yrityksen resurssien joukossa ja tämä korostaakin rationaalisuutta sekä henkilöstön resurssiluonnetta. Henkilöstövoimavarat nähdään passiivisena ja keskitytään tarkkaan kustannustehokkuuteen liittyviin seikkoihin. Henkilöstö nähdään lähinnä kustannustekijänä. (Viitala 2015, 41-42; Peltonen 2008, 101.) Peltonen (2008, 100) toteaa osan organisaatioista hyödyntävän henkilöstöä kuten mitä tahansa resurssia ja palkitsemisen sekä rankaisemisen avulla ohjaa heitä kohti organisaation tavoitteita.

Pehmeä henkilöstöjohtaminen puolestaan näkee henkilöstön tärkeänä voimavarana sekä kilpailuedun saavuttamisen mahdollistajana. Lähestymistapaa voidaan sanoa myös ihmisorientoituneemmaksi. (Peltonen 2008, 101.) Lähestymistapa korostaa henkilöstön sitouttamista, joka puolestaan vaikuttaa liiketoiminnassa menestymiseen. Sitouttamisen keinoina nähdään olevan henkilöstön vapaus toteuttaa itseään. Lisäksi työhyvinvointi nähdään tärkeänä elementtinä. Työntekijät nähdään aktiivisena tuotantoketjun osana, eikä passiivisena, niin kuin kova henkilöstöjohtaminen uskoo heidän olevan. Kova tai pehmeä henkilöstöjohtamisen lähestymistapa näkyvät kuitenkin harvoin yksin yrityksessä. Usein molemmat tavat voivat esiintyä rinnakkain tai jompikumpi voi olla määräävämmässä asemassa ja toinen hiukan sivummalla. Voi olla kuitenkin niin, että henkilöstön sitoutumisen kannalta on haitallista, jos

kova henkilöstöjohtaminen ottaa määräävän roolin yrityksessä. Usein ylin johto katsoo asioita taloudellisin silmin ja tukee enemmänkin kovaa henkilöstöjohtamista, kun taas alemman tason edustajat korostavat pehmeämpään lähestymistapaa. (Viitala 2015, 41-42; Legge 2005, 105-106.)

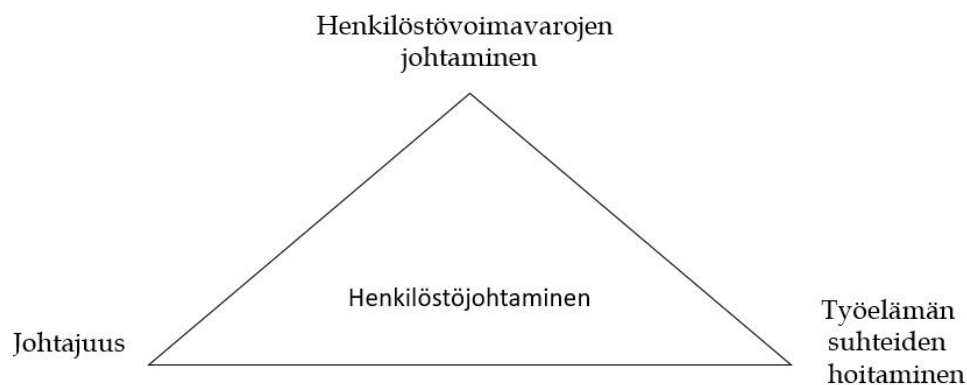
Henkilöstöjohtamista on viime vuosikymmeninä lähestytty myös toiselta kantilta. Alueen tutkimuksessa on alettu olemaan kiinnostuneita siitä, minkälainen yhteys henkilöstöjohtamisella sekä yleisesti henkilöstökäytännöillä on yrityksen tuloksellisuuteen sekä strategiaan. Kahden vaihtoehdoisen ajattelumallin paremmuus onkin ollut yksi kiistellyimmistä aiheista, puhuttaessa henkilöstöjohtamisen liittämisestä strategiaan ja yleisestikin henkilöstöjohtamisen saralla. (Boxall & Purcell 2003, 47; Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2011, 21.) Väittelyn kohteena on ollut ajatus siitä, onko olemassa yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja, jotka johtavat parhaaseen lopputulokseen henkilöstöjohtamisen saralla (Torrington ym. 2011, 21). Toinen ajattelumalli uskoo, että on löydettävissä kaikille sopivia henkilöstökäytäntöjä (*best HRM practices*), jotka voitaisiin uskoa parhaiten toimiviksi. Malli on syntynyt, kun on koettu tarpeelliseksi löytää tiettyjä piirteitä henkilöstöstrategiassa, jotka toisivat organisaatiolle kilpailuetua verrattuna muihin. (Peltonen 2008, 101.) *Best practices*-mallia kutsutaan myös universaaliksi malliksi, sillä uskotaan, että nämä parhaat mallit toimisivat yleisesti organisaatiosta toiseen (Boxall & Purcell 2003, 47). *Best practices*-ajattelu liitetään isomassa kuvassa strategisen henkilöstöjohtamisen yleismalleihin, josta puhumme jäljempänä. Viitalan (2015, 42) mukaan nykypäivänä tutkimuksissa vallassa oleva kontingenssiteoreettinen ajattelutapa, joka nähdään universaalina mallina vastakohtana. Kontingenssiteoreettinen näkökulma uskoo, että jokaisella yrityksellä tulee olla sellaiset käytännöt, jotka sopivat sille kulloiseenkin tilanteeseen. Tätä ajattelumallia kutsutaan myös nimellä *best-fit*. Uskotaan myös, että sekä yrityksen sisältä, että ulkoa tulee vaatimuksia, joihin yrityksen tulee henkilöstökäytännöillään pystyä vastaamaan. (Viitala 2015, 42; Boxall & Purcell 2003, 51, 61; Torrington Ym 2005, 32-39.) Boxall ja Purcell (2003, 69-71) toteavat väittelyn päätteeksi kirjassaan, että molempia ajattelumalleja tarvitaan, ne ovat tärkeitä sekä molemmat ovat isossa roolissa organisaatiossa.

Best fit sekä *best practise* jaottelun jälkeen 1990-luvun alkupuolella vahvistui näkemys resurssiperusteisesta organisaatiosta (Boxall & Purcell 2003, 71-72). Henkilöstöjohtaminen on nähty viime aikoina yhä enemmän strategisena tekijänä liiketoiminnassa. Tässä ajattelussa on voimistunut näkemys resurssiperusteisuudesta. Henkilöstövoimavarat nähdään yhä enemmän strategiselle kilpailukyvyille välttämättömänä perustana. Torrington ym. (2011, 69) toteavat, että suuntaus keskittyy siihen, kuinka organisaation sisäiset voimavarat ovat yhteydessä strategiaan sekä organisaation suorituskykyyn. Yrityksen kilpailukykyisyys perustuukin lähestymistavan mukaan sellaisille kyvykkyyksille sekä taidoille, joita toisien on vaikeaa kopioida itselleen (Viitala 2015, 55). Resurssiperusteisessa johtamisessa avain asemassa onkin henkilöstön osaamisen sekä tiedon johtaminen. Tämän mallin perusteella ymmärretään se,

kuinka laaja prosessi strateginen henkilöstöjohtaminen on ja kuinka paljon eri kokonaisuuksia siihen liittyy. (Boxall & Purcell 2003, 87-88.)

2.1.3 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentät

Henkilöstöjohtamisen saralla ajatellaan, että ihminen on yrityksen toiminnan ydin ja ihmisten avulla myös muut toiminnot yrityksessä mahdollistuvat. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä sisältää ne toiminnot yrityksissä, joiden avulla varmistetaan tarpeellisen työvoiman olemassaolo sekä tämän työvoiman osaaminen, motivaatio sekä hyvinvointi. (Viitala 2015, 20.) Tämä tehtäväkenttä on jaettu yleisesti kolmeen ryhmään: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, johtajuuteen/ihmisten johtamiseen sekä työelämänsuhteiden hoitamiseen (Viitala 2003, 12; Vanhala ym. 2002, 310). Kuvio 1 havainnollistaa tekijöiden välisiä yhteyksiä.



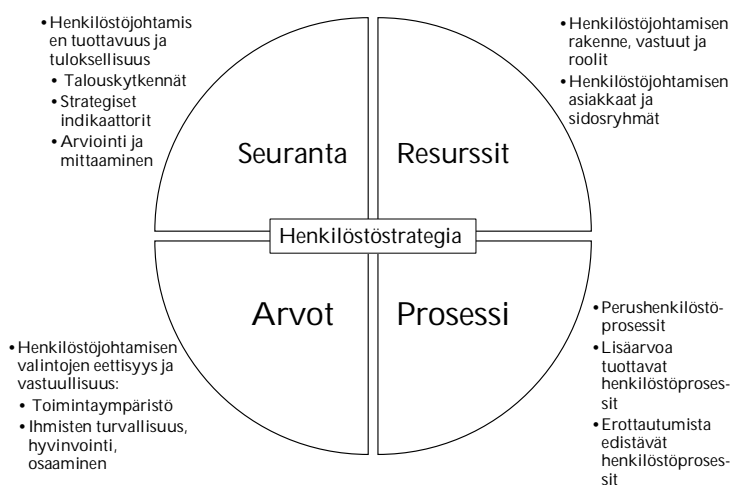
KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä, mukailen Viitala (2003, 12).

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän osa-alueita on hankalaa erottaa toisistaan, mutta suomalaisessa liiketaloustieteessä käsittely on painottunut henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä johtajuuteen (Viitala 2003, 12). Johtajuuteen sekä esimiestyöhön kuuluu monia käytännön toimia liittyen henkilöstöjohtamiseen. Johtajat luovat yrityskulttuuria johtamistyyllillään sekä toteuttavat operationaalisen tason henkilöstöjohtamisen tehtäviä kuten kehittävät, irtisanovat, rekrytoivat sekä palkitsevat. Johtajuuteen kuuluu näiden lisäksi myös yksittäisen työntekijän motivointi, ohjaus sekä kokonaisvaltainen tukeminen. Johtajuus on esimiestyön inhimillinen ulottuvuus. Tästä syystä puhutaan ihmisten johtamisesta. (Viitala 2015, 21; Viitala 2003, 14.)

Työelämän suhteiden hoitamiseen kuuluu Viitalan mukaan olennaisesti työnantajan sekä työntekijän keskinäisten suhteiden ylläpito. Nykypäivänä on erittäin tärkeää, että työnantaja noudattaa sille asetettuja velvollisuuksia, kuten noudattaa voimassa olevia työehtosopimuksia. Tällainen suhteiden ylläpito sekä hoitaminen korostuvat varsinkin vaikeampina aikoina, sillä tällöin konfliktit

henkilöstön sekä työnantajan välillä ovat todennäköisimpiä erilaisten elvyttämistä kohentavien toimien johdosta. Tällaisia toimia voivat olla esimerkiksi irtisanomiset. Tällaisissa tilanteissa korostuu henkilöstöammattilaisen rooli. (Viitala 2015, 21.)

Beardwellin ja Clydonin (2007, 5-6) mukaan henkilöstöjohtamisella viitataan niihin toimiin organisaatiossa, joissa keskitytään suhteisiin, työn johtamiseen sekä niiden henkilöiden johtamiseen, jotka tekevät tämän työn. Kun tämän kaiken pilkkoo pienempiin osiin, voidaan todeta, että henkilöstöjohtaminen keskittyy rekrytointiin, oppimiseen ja kehittämiseen, palkitsemiseen, kommunikaatioon, yhteistyöhön sekä suorituskyvyn johtamiseen. Beardwell ja Clydon (2007) kuitenkin toteavat, että käsitteenä henkilöstöjohtaminen on kovasti kiistelty sekä sille ei ole runsaasta käytöstään huolimatta löydetty yhtä ja ainoaa selitystä (Beardwell & Clydon 2007, 4). Helsilä ja Salojärvi (2013, 29) toteavat, että henkilöstöjohtaminen on onnistuessaan paljon enemmän kuin sen eri osa-alueiden summa. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet he ovat käsittäneet alla olevassa kuviossa kaksi näkyvän mallin mukaisesti.



KUVIO 2. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. (Helsilä & Salojärvi 2013,30).

Mallin keskiöön he ovat asettaneet henkilöstöstrategian. Helsilä ja Salojärvi (2013, 29) tarkoittavat henkilöstöstrategialla linjauksia sekä tavoitteita, joita organisaatio on asettanut henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstöstrategian ympärille mallissa muodostuvat henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet, joiksi Helsilä ja Salojärvi ovat luokitelleet resurssit, prosessit, arvot sekä edelliset kolme yhteen liittävä seuranta. Resurssointiin liittyy roolitukset henkilöstöjohtamisen sisällä, muun muassa se kuka hoitaa mitään osa-alueita sekä tehtäviä. Prosessi-

ulottuvuus pitää sisällään kolmen eri tason prosesseja. Karkeasti voidaan todeta, että ensimmäisellä tasolla huolehditaan se, että asiat tulee hoidettua lain edellyttämällä tavalla. Toisella tasolla huolehditaan henkilöstöjohtamisen prosesseista, joiden avulla kyetään tuottamaan lisäarvoa sekä strategista kilpailuetua organisaatiolle. Kolmannella tasolla puolestaan huolehditaan siitä, että pystytään erottautumaan kilpailijoista, luodaan myönteistä imagoa organisaatiosta ja tätä kautta edistetään organisaation houkuttelevuutta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 29-31.)

Kolmas mallin ulottuvuuksista pitää sisällään arvot sekä eettisyyden. Toisaalta Salojärvi mainitsee myös vastuullisuuden tämän ulottuvuuden kohdalla. Tämä tarkoittaa käytännössä henkilöstöjohtamisen osalta sitä, että noudatetaan yrityksen yhteisiä arvoja sekä pidetään huolta organisaation vastuullisuudesta esimerkiksi työhyvinvoinnin keinoin. Neljäs mallin ulottuvuuksista liittyy edelliset kolme yhteen strategisten tavoitteiden kanssa. Se käsittää henkilöstöjohtamisen tavoitteiden seurannan sekä arvioinnin taloudelliselta sekä organisaation kannalta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 31-32.)

Peltonen (2008, 95-96) puolestaan puhuu samassa yhteydessä niin henkilöstöjohtamisen kuin henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä henkilöstöhallinnon, eli hän ei tee näiden käsitteiden välille suurta eroa. Hänen mukaansa henkilöstöjohtamisella viitataan kolmeen asiaan; johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimintoihin ja kolmantena henkilöstöosastoon. Henkilöstöulottuvuuden johtamistyössä tulisi varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen omalta osaltaan muun muassa henkilöstön resursoinnin sekä kehittämisen kautta. Henkilöstötoiminnoilla puolestaan tarkoitetaan niitä toimintoja, joilla varmistetaan henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukaisuus organisaatiossa. Henkilöstötoimintoihin kuuluvat Peltonen mukaan muun muassa seuraavia toimintoja: rekrytointi, työsuhteasiat, perehdytys, urasuunnittelu sekä työsuhteen päättäminen. Henkilöstötoiminnot kulkevat siis läpi henkilön työuran organisaatiossa. Henkilöstöosasto pitää sisällään henkilöstön, jotka ovat vastuussa henkilöstötoimintojen onnistumisesta organisaatiossa. Henkilöstöosastosta vastuussa on yleensä henkilöstöjohtaja ja alempia toimia henkilöstöosastossa ovat muun muassa henkilöstöpäälliköt, palkanlaskijat sekä henkilöstöassistentit. (Peltonen 2008, 95-97.)

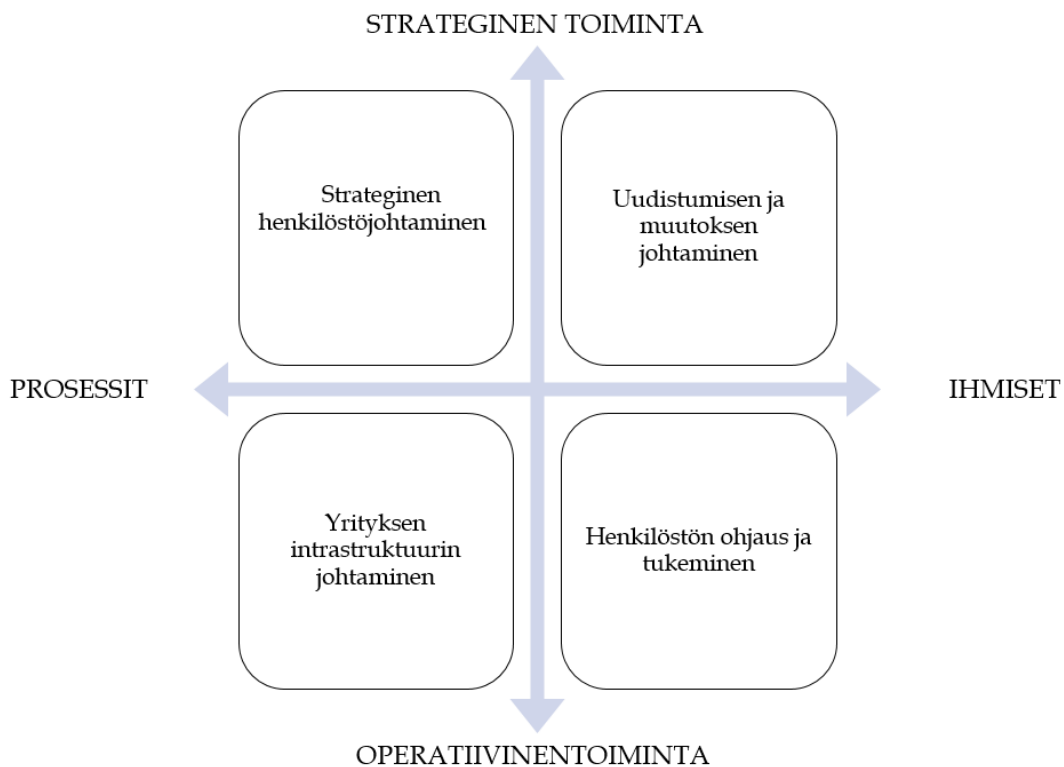
2.1.4 Henkilöstöjohtamisen malleja

Yksi henkilöstöjohtamisen tunnetuimmista malleista on *Ulrichin neljän henkilöstöjohtamisen roolin malli*. Ulrichin (1997, 45-46) mukaan henkilöstöjohtamisen rooleja on ennen tarkasteltu näihin kohdistuvien muutosten näkökulmasta. Hänen mukaansa näitä muutoksia ovat olleet:

- o operatiivisesta strategiseen
- o laadullisesta määrälliseen
- o valvonnasta yhteistyöhön
- o lyhytaikaisesta pitkäaikaiseen
- o hallinnollisesta konsultoivaan

- o toimintokeskeisestä liiketoimintakeskeiseen
- o sisäisestä ulkoiseen ja asiakaskeskeisyyteen
- o vaatimuksiin reagoivasta aktiiviseen
- o tehtäväkeskeisestä ratkaisukeskeiseen.

Näitä muutoksia on alettu pitää kuitenkin liian yksinkertaistettuina. Nykypäivänä henkilöstöammattilaisen täytyy pystyä täyttämään yhä monimutkaisempia sekä ristiriitaisia rooleja tuottaakseen lisäarvoa liiketoiminnalle. Ulrich toteaaakin, että todellisuudessa henkilöstöammattilaisen roolit eivät ole vain jompaakumpaa, niin kuin muutosten kohdalla tarkastelussa oletetaan. Ulrich onkin tämän perusteella luonut henkilöstöjohtamisen neljän roolin mallin. Tämä malli perustuu tavoitteisiin, sillä yritykselle lisäarvon tuottaminen vaatii sitä, että määritellään tarkasti tavoitteet, eikä keskitytä vain suoritettaviin tehtäviin. Kun nämä tavoitteet on selvitetty, voidaan määritellä roolit ja niihin liittyvät tehtävät joilla tavoitteisiin päästään. Alla olevassa kuviossa kolme on esitelty rooleihin liittyvät tehtävät sekä kuinka ne ovat yhteydessä organisaation prosesseihin, ihmisiin, strategiaan sekä operatiiviseen toimintaan.



KUVIO 3. Ulrichin henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 1997, 47)

Kuviossa akselit tarkoittavat henkilöstöammattilaisen painopistealueita sekä tehtäviä. Painopistealueet jakautuvat pitkäaikaisista/strategisista lyhytaikaisiin/operatiivisiin. Henkilöstöammattilaisella on tärkeä rooli pystyä

toimimaan sekä strategisesti, että operatiivisesti eli keskittyä niin pitkän- kuin lyhyenkin aikavälin tavoiteisiin. Tehtävät jakautuvat Ulrichin mallissa prosesseista ihmisiin; työkalujen sekä järjestelmien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Ulottuvuuksien avulla määräytyvät henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia: 1) strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, 2) yrityksen perusrakenteiden johtaminen, 3) henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen ja 4) muutoksen ja uudistumisen johtaminen.

Rooleille on tärkeää kolme eri tekijää; roolin tavoitteet, rooliin liitettävä nimike sekä roolin suorittamiseen liittyvät tehtävät. Nämä ovat esiteltyinä taulukossa kaksi. (Ulrich 1997, 45-48.)

TAULUKKO 2. Henkilöstöjohtamisen tehtävät sekä roolit, Ulrich (1997, 47)

Rooli	Tavoite	Nimike	Tehtävä
Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen	Strategian toteuttaminen	Strateginen kumppani	Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi
Yrityksen perusrakenteiden johtaminen	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen	Hallinnollinen asiantuntija	Organisaatioprosessien uudelleen suunnittelu: jaetut palvelut
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	Henkilöstön osaamisen ja sitouttamisen kasvattaminen	Henkilöstön kehittäjä	Henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle
Muutoksen ja uudistumisen johtaminen	Uudistuneen organisaation luominen	Muutoksen edistäjä	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen: muutoskyvyn varmistaminen

Ensimmäistä roolia, strategisten henkilöstövoimavarojen johtamista kutsutaan nimikkeellä strateginen kumppani. Strategisena kumppanina henkilöstöammattilainen kyseenalaistaa strategiaa ja muokkaa sitä toimivammaksi, sekä yhdenmukaistaa yrityksen liiketoimintastrategiaa sekä henkilöstökäytäntöjä toisiinsa. Henkilöstöammattilaiset myös tunnistavat ne seikat henkilöstökäytännöissä jotka vievät liiketoimintastrategiaa eteenpäin. Tavoitteena strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa on strateginen toteuttaminen. Tällä pyritään myös siihen, että henkilöstöstrategian avulla saadaan myös liiketoimintastrategia toimimaan paremmin. Ulrichin (1997, 49) mukaan tullakseen strategiseksi kumppaniksi, henkilöstöammattilaisten on selviydyttävä viidestä haasteesta, jotka ovat: laadittujen strategisten suunnitelmien toteuttaminen, tasapainoitettun mittariston luominen, henkilöstösuunnitelmien sovittaminen liiketoimintasuunnitelmiin, helppojen sekä väliaikaisten ratkaisujen välttäminen sekä saatava organisaatio

keskittymään osaamiseen. Nämä viisi haastetta voittaakseen henkilöstöammattilaisten tulee muun muassa osallistua liiketoiminnan suunnitteluun, ymmärtää liiketoimintaa liittyviä kysymyksiä, osallistua työryhmiin sekä hallita yrityksen toimintatavat sekä johtamiskäytännöt. (Ulrich 1997, 48-50.)

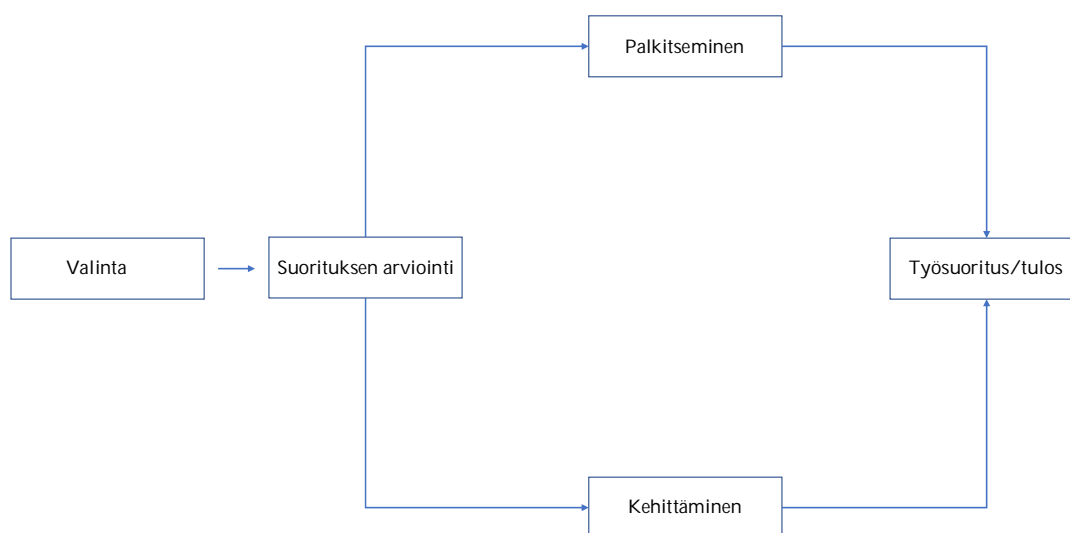
Toisena roolina Ulrich näkee henkilöstöammattilaisella olevan yrityksen perusrakenteiden johtamisen. Heidän tulisi kehittää tehokkaita henkilöstöprosesseja liittyen esimerkiksi palkkaukseen, urakehitykseen sekä palkitsemiseen. Onnistuessaan tällainen toiminta tuottaa yritykselle lisäarvoa, joka kumoaa ajatusta jonka mukaan tämä rooli olisi merkityksettömämpi kuin muut. Tämän roolin tavoitteena nähdään hallinnollinen tehokkuus ja nimike roolille on hallinnollinen asiantuntija. Hallinnollista tehokkuutta henkilöstöammattilaiset voivat lisätä varmistamalla sen, että järjestelmät sekä henkilöstöprosessit toimivat tehokkaasti. Toinen keino lisätä tehokkuutta on panostaa yrityksessä sellaisiin esimiehiin, jotka panostavat tuottavuuden nousuun. (Ulrich 1997, 50-51.)

Kolmas rooli Ulrichin mallissa on henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. Tämän roolin tavoitteena on muokata yrityksen henkilöstöä sitoutuneempaan sekä osaavampaan suuntaan. Varsinkin sellaiset yritykset, joissa osaamispääoma on oleellisessa osassa tarvitsevat hyvää henkilöstöammattilaista kehittämään tätä pääomaa jatkuvasti. Roolin nimikkeeksi onkin muodostunut henkilöstön kehittäjä. Henkilöstön sitouttaminen on kokenut jonkun verran kolausta muun muassa suurien henkilöstövähennyksien johdosta, joten henkilöstöammattilaiset nousevat entistä tärkeämpään rooliin. Henkilöstön kuunteleminen, heidän tarpeisiin vastaaminen, sekä päivittäisten ongelmien kuunteleminen ovat avain asemassa sitouttamisen ja osaavamman henkilöstön kehittämisessä. (Ulrich 1997, 52-53.)

Viimeinen neljästä avainroolista on muutoksen ja uudistumisen johtaminen. Uudistumisella tässä yhteydessä tarkoitetaan kokonaisvaltaisempaa muodonmuutosta, kun taas muutoksella viitataan organisaation suunnittelukykyyn sekä toteuttamisen parannukseen. Muutoksen keskellä henkilöstöammattilaisella on tärkeä rooli henkilöstön sitouttamisessa muutokseen; saada henkilöstö vakuutettua uudesta ja pääsemään eroon vanhasta. Roolin nimikkeeksi onkin muodostunut muutoksen edistäjä. Tässä roolissaan henkilöstöammattilaiset auttavat omalta osaltaan muutoksen toteuttamisessa. He pohtivat kuinka vanhat käytännöt saadaan linkitettyä uusiin, kilpailukykyisempiin käytänteisiin sekä kuinka nämä uudet muutokset saadaan toteutettua mahdollisimman hyvin ja suunnitelmallisesti. Henkilöstöammattilaisilla on siis ymmärrystä muutokseen liittyvistä kriittisistä prosesseista ja tämän takia ovat hyödyksi yritykselle näissä tilanteissa. (Ulrich 1997, 45-70.)

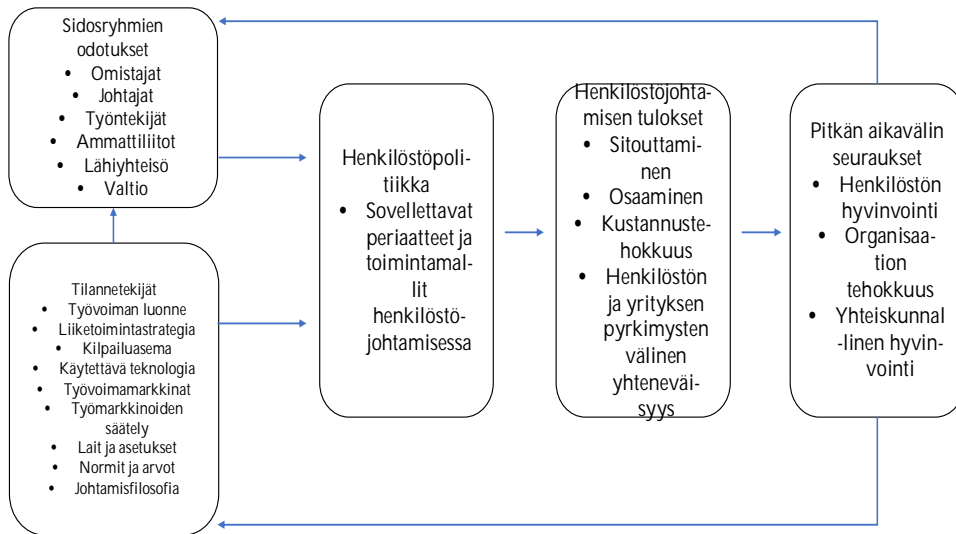
Edellä käsitellyn Ulrichin mallin lisäksi kirjallisuudessa on esitetty lukuisia muitakin henkilöstöjohtamisen malleja. Peltosen (2008, 98) mukaan liiketoimintastrategian yhdistäminen henkilöstökäytänteisiin on strategisen henkilöstöjohtamisen ydin. Tämän yhdistämisen tarkastelun myötä

henkilöstöjohtamisen saralla on havaittu kolmenlaisia malleja. Näistä ensimmäisinä tutustutaan yleismalleihin. Peltonen (2008, 99) näkee yleismallien idean näin: ”Ne etsivät yleispäteviä, kaikissa tilanteissa toimivia henkilöstön johtamisen järjestelmiä.” Yleismalleihin lukeutuu tunnettu tapa, joka tarkastelee henkilöstötoimintojen kytkeytymistä toisiinsa. *Michiganin malliksi* kutsutussa henkilöstöjohtamisen mallissa tarkastellaan henkilöstötoimintojen toisiinsa liittymistä henkilöstön työsuhteen ja sen etenemisen näkökulmasta. Mallin perusideana on henkilöstön paras mahdollinen hyödyntäminen suorituksen tason nostamisen avulla. Työsuorituksen parhaaseen esiintuontiin pyritään vaikuttamaan erilaisten henkilöstövalinta, koulutus- sekä palkitsemisen menetelmillä. Mallissa korostuu henkilöiden voimavarat sekä niiden hyödyntäminen, kuvion 4. mukaisesti.



KUVIO 4. Michiganin malli. (Peltonen 2008, 99) Mukailten Fombrun, Tichy & Devanna (1984).

Puolestaan seuraavassa, *Harvardin mallissa* henkilöstöjohtaminen nähdään yhteiskunnallisesti organisaation keskeisenä toimintona. (Peltonen 2008, 98-100.) Harvardin malli on toinen lähestymistapa, joka voidaan liittää yleisiin malleihin. Harvardin mallissa nostetaan esiin myös sidosryhmät sekä yhteiskunta ja se nähdäänkin laajempuna prosessina. Keskiössä tässä mallissa on nimenomaan ympäristön vaikutukset henkilöstöjohtamisen muotoutumiseen. Tämä on havainnollistettu kuviossa 5.



KUVIO 5. Harvardin malli. (Viitala 2015, 37) Mukailten Beer ym. (1984).

Toiset liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen kytköksistä havainnoivat mallit ovat yhteensopivuusmalleja. (Peltonen 2008, 102; Viitala 2015, 53). Nämä ovat perinteisempiä sekä enemmän vallassa olevia. Yhteensopivuusmallien perusideana on se, että henkilöstöstrategian sekä liiketoimintastrategian tulisi olla linjassa ja toimia yhteen esimerkiksi ulkoisten vaatimusten kanssa. Henkilöstöjohtamisen prosessien, kuten henkilöstöpolitiikan tulisikin tukea liiketoimintastrategian kehittymistä. Laadittaessa henkilöstöstrategiaa, tulee ottaa huomioon pitkántähtäimen suunnitelmat, joita yritys on laatinut liiketoimintastrategiassaan sekä seikat, jota strategiassa vaaditaan henkilöstöjohtamiselta. Henkilöstöstrategia ei siis voi olla samankaltainen eri yrityksissä vaan henkilöstöjohtaminen tulee luoda niin, että se tukee organisaation strategisia linjauksia. Tämän lisäksi yrityksen tulee huomioida henkilöstöstrategiaa luodessaan myös yrityksen ulkoiset sekä sisäiset tekijät, joita ovat esimerkiksi toimialan kehitys, työvoiman muutokset, henkilöstön vaihtuvuus sekä osaaminen. (Viitala 2015, 53-55.) Mallin ajatukset tunnetaan parhaiten *best-fit* tai tilannemallin nimellä (Peltonen 2008, 103).

Edeltävät mallit ovat lähteneet siitä ajatuksesta, että organisaatiossa valitaan ensin liiketoimintastrategia ja laadittaessa henkilöstöstrategiaa pohditaan, kuinka henkilöstön toimintatavat saadaan vastaamaan liiketoimintastrategian pyrkimyksiä. Uusin suuntauksista, yhdistelmämallit pyrkivätkin kääntämään ajatusta siihen suuntaan, että organisaatioissa on mahdollista myös osaamisen ja vahvuuksien perusteella luoda liiketoimintastrategiaa. Yhdistelmämallia voidaan tarkastella myös resurssilähtöisenä ajatteluna ja tästä kehitettyä näkökulmaa kutsutaan joko henkilöstökimppujen tai henkilöstöyhdistelmien otteeksi. (Peltonen 2008, 103.) Tässä suuntauksessa keskitytään yrityksen sisäisiin voimavaroihin sekä siihen,

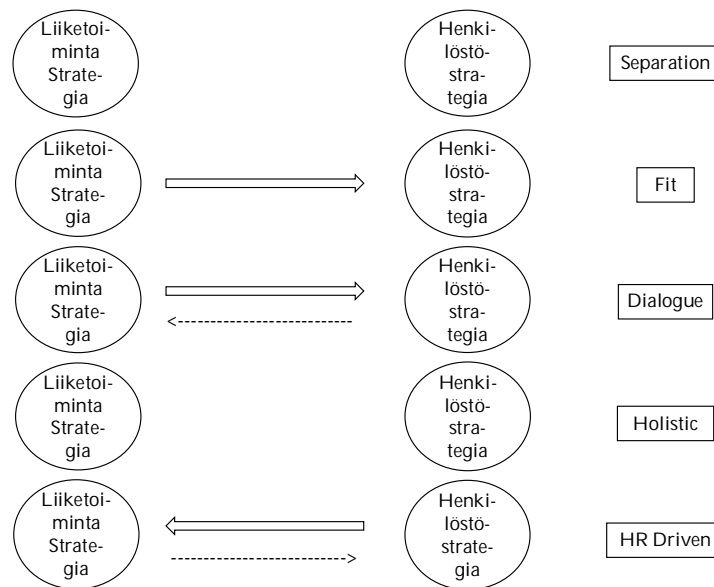
kuinka näiden avulla voidaan edetä markkinoilla. Ajattelutavassa uskotaan, että yrityksen sisäisillä voimavaroilla pystytään luomaan kilpailuetua markkinoilla. (Viitala 2015, 55.) Peltonen (2008, 103) toteaa, että mallin näkökulmasta organisaation kilpailuetu tarvitsee muodostuakseen jonkin ainutlaatuisen tavan toimia. Tämä perustuu siihen, että yritysten tulisi luoda omien kyvykkyyksien varassa jotain sellaista osaamista, mitä muiden on vaikea kopioida. Osaaminen nousee ratkaisevaksi rooliin suuntauksessa, joten myös henkilöstövoimavarojen johtamisella on keskeinen rooli. Henkilöstöammattilaisten tulisikin miettiä sitouttamisen sekä kehittämisen keinoja, jotta osaaminen saataisiin esiin. (Viitala 2015, 55-56.)

2.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Yrityksissä muodostuvia strategioita katsotaan olevan kolmen tasoisia. Ensimmäisessä näistä määritellään yrityksen perusidea, eli se minkälaisessa liiketoiminnassa aiotaan olla mukana. Toisella tasolla määritellään, miten näillä valituilla markkinoilla aiotaan menestyä. Tätä toisen tason strategiaa kutsutaan liiketoimintastrategiaksi. Vanhala ym. (2002, 315) toteavat, että jo alusta alkaen liiketoimintastrategiaa tulisi lähteä suunnittelemaan olemassa olevien henkilöstöressurssien perusteella eikä irrallaan näistä ominaisuuksista. Alimmalla, eli operatiivisella tasolla laaditaan strategiat, joilla saadaan liiketoimintastrategiat onnistumaan. Myös strateginen henkilöstöjohtaminen kuuluu näihin operatiivisen tason strategioihin. Strategisen henkilöstöjohtamisen ydinajatuksena nähdään, että kun pystytään toteuttamaan valittua kilpailustrategiaa, tulee henkilöstön olla riittävän osaavaa sekä motivoitunutta. (Viitala 2003, 10.) Buxall ja Purcell (2003, 41) muun muassa toteavat, että strategisen johtamisen kehittämiseksi on ehdottoman tärkeää, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on mukana strategiaprosessissa.

Monissa yrityksissä henkilöstövoimavarat ovat ratkaisevassa asemassa, kun tehdään strategisia valintoja. Liiketoimintastrategiat asettavat ehtoja sille, miten henkilöstövoimavaroja johdetaan. Strategiset valinnat ovat vahvasti yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja ne keskenään muodostavat yhteen nivoutuvan prosessin. Ilman liiketoimintastrategiaa yrityksen sisällä tapahtuva strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on mahdotonta. Tämä edellyttää myös johtavassa asemassa olevien henkilöiden aitoa kiinnostusta henkilöstöstrategiaa kohtaan. (Viitala 2015, 48.) Käsitteelle on löydetty monia eri selityksiä, mutta näistä tiukimman mukaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta puhutaan vasta silloin kun nähdään selvä yhteys henkilöstöasioiden hoitamisessa sekä yrityksen tuloksen välillä (Vanhala ym. 2002, 316). Vanhala ym. (2002, 316) kiteyttävät kolme seikkaa, jolloin organisaatiossa voidaan katsoa puhuttavan strategisesta henkilöstöjohtamisesta: henkilöstön mieltäminen voimavaraksi, jolla katsotaan olevan vaikutusta organisaation menestykseen, resurssikeskeinen ajattelu sekä strateginen henkilöstösuunnittelu liitetään liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun.

Peltonen (2010, 97) toteaa, että nykypäivänä henkilöstöstrategia sekä liiketoimintastrategia pyritään kytkemään yhteen niin, että ne tukevat organisaation yleisstrategiaa. Tässä on olennaista, että henkilöstöstrategiset valinnat lähtevät liiketoimintastrategian näkökulmasta. Peltonen (2010, 97) kokoaa, että vanha ns. henkilöstöhallinto eroaa uuden ajattelun strategisesta henkilöstöjohtamisesta muun muassa henkilöstöjohtamisen identiteetissä, työntekijäkuvassa sekä johtamisotteessa. Viitala (2015) toteaa strategiasta yleisesti muun muassa seuraavaa: strategia voi olla yrityksen valitsema suunta, johdonmukainen toimintamalli, pelisäännöt tai tavat, joilla päämääriin aiotaan päästä. Hän mainitsee myös kaksi erilaista strategia-ajattelun muotoa: Sveibyn ajatuksiin perustuvan rationalistisen strategia-ajattelun, sekä resurssiperustaisen strategia-ajattelun. Viimeisenä mainittu on etenkin 1990-luvun jälkeen voimistanut asemaansa ja on alettu keskittyä enemmän siihen, kuinka muutoksen keskellä yritykseen tulisi rakentaa sellaiset voimavarat, joiden avulla pystytään vastaamaan vaihteluihin nopeasti ja tehokkaasti. (Viitala 2015, 48-50.) Kuvio 6. hahmottaa, kuinka henkilöstöstrategia sekä liiketoimintastrategia voivat muodostua yhdessä.



KUVIO 6. Potentiaaliset yhteydet liiketoimintastrategian sekä henkilöstöstrategian välillä, mukaillen torrington ym. (2011, 61)

Ensimmäisessä vaihtoehdossa näiden kahden välillä ei ole yhteyttä ja ne muodostuvat kumpikin ominaan. Tällainen oli mahdollista vielä muutama kymmenen vuotta sitten, joskin vielä nykyäänkin pienissä organisaatioissa tällaista voi ilmentyä. Seuraavalla tasolla henkilöstö nähdään jo osana strategian onnistumisesta. Kolmas, dialogiksikin kutsuttu malli vie vuorovaikutuksen vielä eteenpäin. Tämä malli ymmärtää, että yhteistyötä näiden kahden välillä tarvitaan, mutta se jää kuitenkin melko rajalliseksi. Seuraavat mallit, holistinen sekä HR-lähtöinen malli näyttävät jo paljon suuremman osallistumisen ja

lähentymisen HR-strategian ja liiketoimintastrategian välillä. Ensimmäisessä näistä henkilöstö nähdään jo olevan avainasemassa kilpailuedun luomisessa ja uskotaan, että ei voi olla liiketoimintastrategiaa ilman henkilöstöstrategiaa. Viimeisin malleista asettaa henkilöstöstrategian jopa parhaaseen asemaan. Tässä mallissa ajatellaan, että jos henkilöstö on se, josta organisaatio saa suurimman kilpailuedun, tulisi strategian suunnittelun lähteä henkilöstön osaamisesta ja kyvykkyyksistä. (Torrington ym. 2011, 61-63.)

2.2.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia kuuluu yrityksissä operatiivisen tason suunnitelmiin, joten sen avulla pyritään varmistamaan liiketoimintastrategian toteutuminen sekä pääseminen siinä asetettuihin päämääriin. Vanhala ym. (2002, 312) toteavat, että henkilöstöstrategia on pitkän tähtäimen suunnitelma, joka kytkeytyy yrityksen liiketoimintastrategiaan ja jossa määritellään tulevaisuuden tarpeet niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Sen avulla myös henkilöstön määrä ja laatu pyritään varmistamaan sekä liittymään organisaation liiketoimintastrategiaan. (Vanhala ym. 2002, 312, 322.) Henkilöstöstrategiassa pyritään määrittämään tarvittava henkilöstön määrä sekä esimerkiksi osaaminen, jota yrityksen henkilökunnalla tulisi olla. Sen tärkeimpinä osa-alueina voidaan pitää henkilöstön osaamisen kehittämistä, henkilöstöhankintaa, palkitsemista sekä työhyvinvointiin liittyviä teemoja. (Viitala 2015, 50; Viitala 2003, 13.)

Henkilöstöstrategiassa tulisi selvittää millä tavalla yrityksessä tullaan henkilöstöasioita hoitamaan. Tässä kohtaa Viitala esittää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: mitä henkilöstöön liittyviä toimia tehdään itse ja mitkä ostetaan ulkoa, mitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita halutaan kehittää, sekä minkälainen organisaatio henkilöstöasioita valitaan hoitamaan. (Viitala 2015, 50-51.) Myös *people-strategy*, suomennettuna ihmisstrategia termiä on käytetty henkilöstöstrategiasta puhuttaessa ja se onkin yleistynyt varsinkin englanninkielisessä kirjallisuudessa. Tällaisella ilmauksella on haluttu korostaa nimenomaan ihmisen merkitystä yrityksen menetyksen avainasiana. Tämän ihmisstrategia-ajatuksen mukaan ihmisen voimavarat ovat yrityksessä ratkaisevassa asemassa ja tästä syystä ilmaus edustaakin niin sanottua pehmeää henkilöstöjohtamista. Strategian tavoitteisiin kuuluu enemmän ihmisten suorituskyvyn lisääminen ja sen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla, kuin esimerkiksi henkilöstökustannusten laskeminen. (Viitala 2015, 51-52.)

Varsinkin palvelu- sekä tietointensiivisissä yrityksissä henkilöstökysymysten tulisi nousta esiin vahvasti yrityksen strategiassa. Tutkimuksessamme tutkimme OP Ryhmää, jonka toiminta kattaa nämä molemmat osa-alueet. Palvelualan yrityksissä yrityksen menestys riippuu paljon siitä, miten asiakkaita kohdellaan ja minkälaisia henkilöitä asiakkaat kohtaavat, kun he tulevat yritykseen. (Viitala 2015, 52-53.)

2.2.2 Henkilöstöpolitiikka

Yrityksissä laadittua henkilöstöstrategiaa voidaan lähteä toteuttamaan henkilöstöpolitiikan avulla (Vanhala ym. 2002, 312; Viitala 2015, 52). Henkilöstöpolitiikan avulla määritellään toimenpiteet, joita suoritetaan operatiivisella tasolla henkilöstöstrategian tavoitteisiin tähdäten. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat muun muassa palkkoihin sekä kehittämiseen liittyvä keskustelu ja näiden lisäksi myös keskustelu rekrytoinnista. Henkilöstöpolitiikka jaetaankin yleisesti rekrytointi-, palkka-, ja kehittämissäpolitiikkaan. (Viitala 2015, 25.) Viitala (2015, 25) mainitsee muutamia kysymyksiä, joiden avulla näitä poliitikoita laaditaan:

- Millaisia työntekijöitä tarvitaan ja kuinka paljon?
- Miten ja mistä työntekijät rekrytoidaan?
- Miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään?
- Miten henkilöstöä palkitaan?
- Miten työntekijöitä tuetaan ja ohjataan johtamisen keinoin?
- Miten työntekijöitä tarvittaessa sijoitetaan uudelleen ja irtisanotaan?

Henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan, eli strategisen sekä operatiivisen tason toimia voi välillä olla hankalaa erottaa toisistaan eikä se aina välttämättä ole tarpeellistakaan. Kuitenkin tärkeintä näiden kahden yhteen liittämässä on se, että molemmat vievät yrityksen henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimintoja samaan suuntaan. (Viitala 2015, 52; Viitala 2003, 13-14.) Henkilöstöpolitiikka antaa ohjenuoran henkilöstöhallinnollisille toimille yrityksissä. Henkilöstöpolitiikka esimerkiksi kirjallisessa muodossa voi osaltaan kuvata organisaation pelisääntöjä. (Vanhala ym. 2002, 312.)

2.2.3 Henkilöstösuunnittelu osana strategista henkilöstöjohtamista

”Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista”, kiteyttää Viitala (2015, 57). Vanhala ym. (2002) puolestaan toteavat henkilöstösuunnittelun olevan prosessi, jossa laaditaan niin henkilöstöstrategiaa, henkilöstöpolitiikkaa kuin määritellään tavoitteet henkilöstöresursseille (Vanhala ym. 2002, 319). Henkilöstösuunnittelussa huolehditaan ennakoimalla sitä, että yrityksessä on jokaisella hetkellä oikea määrä tekijöitä sekä oikeaa osaamista oikeassa paikassa. Myös osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen, hyvinvointi sekä tavoitetietoisuus ovat tärkeä osa henkilöstösuunnittelua. Tähän liittyen, henkilöstösuunnittelu luo myös perustan tulevien muutosten onnistumiselle. (Viitala 2007, 50.) Henkilöstösuunnitelma antaa lyhyen aikavälin ohjenuorat, joilla henkilöstöstrategiaa toteutetaan. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tapahtuu käytännössä myös näiden henkilöstösuunnitelmien varassa. Viitala (2015, 60) toteaa, että jokaisessa yrityksessä tapahtuu jollain tasolla henkilöstösuunnittelua. Tämä voi olla äärimmillään vain johtajan päässä tapahtuvaa pohditaan, tai toisessa ääripäässä tarkkaa dokumentointia tulevista tarpeista, sekä toimintasuunnitelman laadintaa. (Viitala 2015, 57, 60.) Viitala

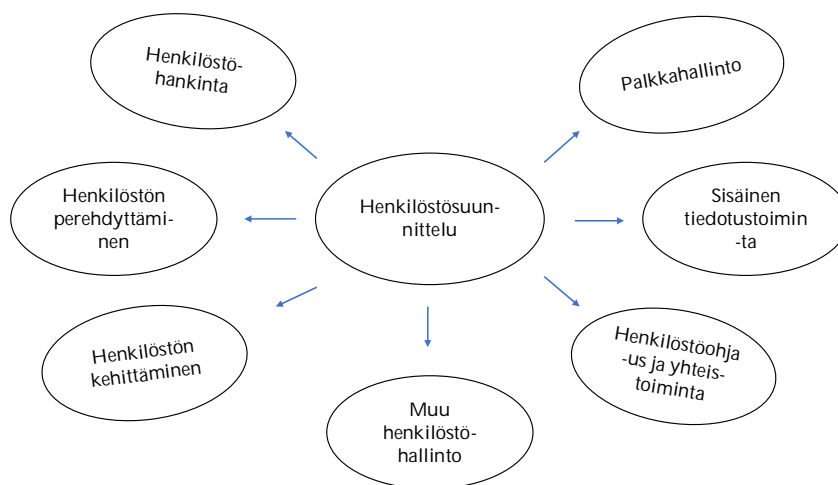
(2015, 60) kiteyttää: ”parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu nivoutuu saumattomasti yrityssuunnitteluun ja pohjautuu yrityksen strategioihin.”

Henkilöstösuunnittelusta tuli erillinen toiminto yrityksissä 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin se painottui työvoimasuunnitteluun. Tällöin suunnittelu oli rationaalista, perustuen lähinnä laskennallisiin menetelmiin sekä kustannustehokkuuteen. (Viitala 2007, 50.)

Aiemmin puhuimme, kuinka henkilöstöjohtaminen jaetaan ”kovaan” sekä ”pehmeään” henkilöstöjohtamiseen. Myös henkilöstösuunnittelulle voidaan tehdä samainen jaottelu. Edellä mainittu rationaalinen ajattelu edustaa kovaa henkilöstösuunnittelua. Kovassa henkilöstösuunnittelussa henkilöstö nähdään kustannuseränä, toiminta on hyvin teknistä sekä ylhäältä käsin valvottua. Tärkeimpinä suunnittelun päämäärinä nähdään henkilöstön oikea-aikainen sijoittelu sekä kustannustehokkuus. Voidaan sanoa, että kova henkilöstösuunnittelu on hyvin rationaalista. Tämä rationaalinen, kova henkilöstösuunnittelu on kuitenkin edelleenkin vallalla vahvasti, sillä organisaatioissa uskotaan, että henkilöstövoimavarojen aikainen suunnittelu sekä ennakointi, on tärkeää. (Viitala 2007, 50-52; Viitala 2015, 58.) Silti parina viime vuosikymmenenä ”pehmeä” henkilöstösuunnittelu on ollut enemmän ja enemmän suosiossa. Pehmeässä ajattelussa pidetään tärkeänä liiketoimintastrategiaa sekä suunnitelmia, mutta henkilöstöä ei nähdä kustannuseränä vaan organisaation tärkeänä pääomaeränä. Henkilöstösuunnittelu voidaan nähdä, päinvastoin kuin kovassa suunnittelussa, myös liiketoimintastrategian lähtökohtana. Huomio kiinnittyy laadullisiin tekijöihin, kuten osaamistarpeiden ennakointiin matemaattisten ennakoitien luontien sijaan. Pehmeä henkilöstösuunnittelu antaa myös enemmän vapauksia sekä vastuuta ratkaisujen etsimiseen eri puolille organisaatiota, joten valvonta ei tule vaan ylhäältä päin vaan esiintyy epäsuorana organisaatiossa. (Viitala 2007, 51; Viitala 2015, 58.)

Henkilöstösuunnittelu on oleellinen osa strategista henkilöstöjohtamista. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu muun muassa seuraavia toimia: huolehtiminen työvoiman määrästä sekä rakenteesta, työvoiman kohdentaminen, henkilökustannuksien ennakoiminen ja sääntely, osaamisen turvaaminen, henkilöstön hyvinvointi sekä motivaatio ja viimeisenä henkilöstömäärän sääntely. (Viitala 2015, 59.)

Näiden toimien myötä tuotetaan paljon tietoa, esimerkiksi henkilöstön lisäämis- sekä vähentämistarpeet, kehittämissuunnitelmat, urasuunnitelmat sekä henkilöstöbudjetit. Henkilöstösuunnittelu pitää sisällään kattavasti henkilöstöhallintoon liittyviä toimia. (Viitala 2015, 59.) Vanhalan ym. (2002, 326) kuviossa seitsemän henkilöstösuunnittelu on keskiössä ja ympärillä tarkastellaan toimintoja, joita nähdään liittyvän henkilöstösuunnitteluun.



KUVIO 7. Henkilöstösuunnittelu. (Vanhala 2002, 326).

Organisaatioissa voidaan laatia henkilöstösuunnittelun tuotteena henkilöstösuunnitelma tukemaan liiketoimintastrategian ohjausta. Tämä kuvaa kuinka paljon ja minkälaista osaamista organisaatiolla on käytettävissään. Suunnitelma ohjaa myös henkilöstöön liittyviä kustannuksia. Nämä suunnitelmat voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: resursointiin, joustavuuteen, säilyttäminen (*retention*) sekä supistaminen (*downsizing*). (Beardwell & Clydon 2007, 175.)

2.2.4 Rekrytointi/henkilöstötarpeen täyttäminen

Vanhalan ym. (2002, 327) mukaan henkilöstöhankintaan pidetään yhtenä henkilöstösuunnittelun osa-alueena. He toteavat henkilöstötarpeiden täyttämisen olevan työvoiman hankinnan ja ylläpidon keinoin erityisen tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Beardwell ja Clydon (2007, 189) toteavat, kuinka oikeiden henkilöiden löytäminen organisaatioon rekrytoinnin keinoin on noussut tärkeään asemaan sen myötä, kun henkilöstöstä on tullut avainasia kilpailuedun luomisessa.

Henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan rekrytointia eli henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä, joilla saadaan yrityksen tarvitsemat henkilöt sen palvelukseen (Viitala 2015, 98). Rekrytointiprosessiin liittyy sopivien kandidaattien identifiointia, houkuttelua sekä lopullista valintaa organisaatioon, sillä perusteella, että kyseiset henkilöt kohtaavat organisaation henkilöstövaatimusten kanssa (Beardwell & Clydon 2007, 190). Konkreettisesti tämä tarkoittaa työvoiman hankkimista sekä erilaisia henkilöstövalintoja. Uuden henkilön palkkaaminen organisaatioon on merkittävä prosessi ja sillä voi olla kauaskantoiset vaikutukset. Varsinkin taloudellisesti rekrytointi on iso panostus. (Viitala 2015, 98-99; Torrington ym. 2011, 158.) Tästä johtuen

henkilöstövalinta nähdään strategisena prosessina, kun sitä tutkitaan liikkeenjohdon näkökulmasta. Vanhala ym. (2002) mainitsevat strategisuuden perusteeksi myös kilpailuedun, jota inhimillinen osaaminen parhaillaan yritykselle antaa. (Vanhala ym. 2002, 329.) Prosessin epäonnistuessa siitä voivat pahimmillaan kärsiä niin uusi henkilö, yritys kuin yrityksen asiakkaat. Valittuun henkilöön kohdistuu yleisesti kovat odotukset. Häneltä odotetaan hyvää työsuoritusta, itsensä kehittämistä, sopeutumista organisaation sekä organisaatiokulttuuriin sekä ilmapiiriin vaikuttamista positiivisella tavalla. Tämä tukee sitä, kuinka paljon rekrytointiin tulisi panostaa ja nähdä vaivaa. (Viitala 2015, 98-99.)

Ennen rekrytointia suoritettiin yleensä silloin, kun vanha työntekijä lähti yrityksestä tai siitä syystä, että liiketoiminta kasvoi eikä selviydytty enää olemassa olevalla henkilöstöllä. Nykyisin yhä useammin uuden henkilöstön palkkauspäätökseen päädytään myös uuden osaamisen tarpeen tullen. (Viitala 2015, 98-99.) Yrityksen lähtiessä rekrytointiprosessiin tulisi heillä olla jonkunlainen rekrytointistrategia luotuna. Tässä vaiheessa mietitään päälinjat rekrytointiprosessille; minkälaista työvoimaa ollaan rekrytoimassa, mitä kanavia käytetään rekrytoinnin välineinä sekä yhtenä tärkeänä päätöksenä on pohtia, toteutetaanko rekrytoinnit sisäisenä rekrytointina vai ulkoisena rekrytointina. (Viitala 2015, 103-104.)

Vanhalan ym. (2002, 327-329) mukaan tärkeä kysymys, jota tulisi pohtia henkilöstöhankinnan yhteydessä on se, kuinka paljon tullaan rekryämään vapaisiin työtehtäviin henkilöitä yrityksen sisältä ja kuinka paljon ulkoisesti. Sisäisellä rekrytoinnilla pyritään yleensä löytämään henkilöitä ylempiin virkoihin organisaatiossa ja se liittyy useasti sisäisiin työnkiertojärjestelmiin voimakkaasti. Vanhala ym. (2002, 327-328) toteavat sisäinen rekrytoinnin hyväksi vaihtoehdoksi ja mainitsee neljä eri syytä miksi sitä olisi hyvä toteuttaa. Ensinnäkin henkilö on jo tuttu organisaatiolle, joten rekrytointi virheen mahdollisuus pienenee. Toiseksi perehdyttämiseen ei kulu yhtä paljon verrattuna ulkoiseen rekrytointiin. Kolmanneksi ylennys tilanteessa henkilö on hyvin motivoitunut ja viimeiseksi sisäinen rekrytointi on taloudellisesti edullisempaa kuin muunlainen rekryointi. Torrington ym. (2011, 161) näkevät sisäisessä rekrytoinnissa samoja hyötyjä kuin Vanhala ym. He lisäävät että, kun rekrytoidaan sisäisesti, henkilöllä on jo osaamista organisaatiossa vaadittavista asioista ja hän tuntee organisaation kulttuurin ennestään (Torrington ym. 2011, 161). Sisäisestä rekrytoinnista tunnistetaan omat haasteensa, kuten mahdollisesti syntyvät ristiriitatilanteet sekä sisäänpäinlämpiävyys (Vanhala ym. 2002, 327-328). Mahdollisten kandidaattien vähyys voi koitua haitaksi sisäisessä rekrytoinnissa (Torrington ym. 2011, 161).

Vanhala ym. (2002) toteaa ulkoisen rekrytoinnin kanavia olevan niin epävirallisia kuin virallisia. Molemmilla rekrytointikanavista on omat hyötynsä sekä haittansa. Epävirallisina kanavina voidaan pitää esimerkiksi aikaisemmin yrityksen palveluksessa olevien rekrytointia tai sellaisten henkilöiden rekrytointeja, jotka oma-aloitteisesti tulevat kysymään töitä organisaatiosta. Tällaisilla henkilöillä on jo varmasti tietoa yrityksestä, sekä sitoutuneisuutta

yrittäjä kohtaan. Voi kuitenkin olla, että ilmenee etteivät he täytäkään organisaation tarpeita halutulla tavalla. Virallisia kanavia ulkoisessa rekrytoinnissa ovat tunnetut kuten lehti-ilmoittelu sekä työvoimatoimiston kautta tehty rekrytointi. Näiden kautta on haastavaa löytää sopivia henkilöitä organisaatioon, mutta silti nämä keinot ovat yleisimpiä. (Vanhala ym. 2002, 328-329.) Kanavien monimuotoisuuden vuoksi työnantajien on hyvä välillä vaihdella ilmoituskanaviaan, kun kyseessä on erilaisia rekrytointitarpeita (Torrington ym. 2011, 162). Yrityksen sisäistä liikkuvuutta voidaan edistää kaksin eri keinoin: urakierron sekä tehtäväkierron avulla (Vanhala ym. 2002, 329-330).

Rekrytoidessa on myös tärkeää kiinnittää huomiota itse prosessiin. Tähän voidaan paneutua esittämällä kysymyksiä, joiden perusteella rekrytointia lähdetään suorittamaan. Näitä kysymyksiä on Beardwellin ja Claydonin (2007, 199) mukaan seuraavat: keitä haluamme, kuinka saamme heidät, miten tunnistamme heidät, kuinka tiedämme, että valitsemme oikeat ja näiden lisäksi keiden tulisi olla mukana prosessissa. (Beardwell & Clydon 2007, 199.)

2.3 Osaamisen johtaminen

Viitalan (2007) mukaan osaamisen johtamisella viitataan koko johtamisen järjestelmään, joka sisältää kaiken tarkoituksenmukaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2007, 170). Osaamisen johtamisen voidaan katsoa koostuvan osaamistarpeiden tunnistamisesta, tavoitteiden asettamisesta, nykytilan arvioinnista, kehityssuunnitelmien tekemisestä organisaation eri tasoille, menetelmien ja yhteistyökumppanien valinnasta, osaamisen hankinnasta sekä oppimista tukevasta johtamisesta (Hyppänen 2013, 115). Osaamisen johtamisen lähtökohdaksi on sellaisen osaamisen määrittely, jonka varassa asetetut päämäärät ja liiketoimintastrategia aiotaan saavuttaa. Yrityksen kilpailukykyyn kannalta ratkaisevasta osaamisesta on alettu käyttämään termejä strateginen osaaminen ja ydinkyvykyys. Viitala (2007) määrittelee strategisen osaamisen olevan sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteuttamisen kannalta elintärkeää. (Viitala 2007, 173.) Kirjallisuudessa osaamisen käsitteen määrittelmä on melko sekava, mikä heijastaa erilaisten käsitteiden epä johdonmukaisen käytön henkilöstön kehittämisen ja ammatillisen koulutuksen järjestelmissä, rakenteissa ja kulttuureissa (Le Deist & Winterton 2005, 28).

Organisaatioiden tulevaisuuden menestyminen on riippuvaista siitä, millaista osaamista henkilöstöllä on ja toisaalta, kuinka osaamista pystytään hyödyntämään ja kehittämään (Hyppänen 2013, 107). Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Näiden on oltava selvillä, jotta voidaan määrittellä ydinosoaminen. Osaamisen johtaminen on uusi ajattelumalli, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan organisaation henkilöstön kehittämiseen lähtien organisaation strategiasta. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta

organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. (Sydänmaalakka 2012, 131-136.) Osaamista voidaan hankkia henkilöstöä kehittämällä, uusia osaajia rekrytoimalla tai ostamalla osaamista (Hyppänen 2013, 107).

Onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää osaamisen käsitteen määrittelyä. Organisaation sisällä tulee löytää yhteinen merkitys sille, mitä osaamisella tarkoitetaan. Yksilötason osaaminen luo perustan organisaation osaamiselle. (Hyppänen 2013, 107.) Tarkasteltaessa osaamista yksilönä sidottuna, voidaan nähdä sen olevan osa organisaatiota, mutta samalla yksilön henkilökohtaisesti omistamaa. Yksilöllä on itsenäinen valmius soveltaa osaamistaan tietyissä keskustelu- tai ongelmatilanteissa. Osaamisen tarkastelu organisaation jäsenten välisenä kollektiivisena osaamisena on puolestaan sääntöjen, menettelytapojen, rutiinien ja yhteisten normien kautta rakennettu tieto, joka ohjaa organisaation toimintaa ja jäsenten välistä vuorovaikutusta. (Lam 2000, 491.)

Osaamisen hallinnan prosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen; osaamisen tunnistaminen, arviointi, hankinta ja käyttö. Osaamisen tunnistamisen vaiheessa halutaan tietää millä tavalla osaaminen on edustettuna organisaatiossa. Tässä vaiheessa pohditaan, miten voidaan tunnistaa ja määritellä tarvittavat taidot (nykyisessä tai tulevaisuudessa) tehtävien ja strategioiden suorittamiseen. Osaamisen arvioinnin vaiheessa määritellään työntekijän osaaminen. Lisäksi arvioidaan miten ja milloin työntekijä on hankkinut tarvittavan erityisosaamisen. Tavoitteena on kuvata miten yksilöiden väliset suhteet ja vaaditut osaamisalueet ovat edustettuina organisaatiossa. Osaamisen hankinnan vaiheessa suunnitellaan miten ja milloin organisaatioon hankitaan osaamista. Prosessin viimeinen vaihe käsittää osaamisen käytön; miten tietoja tuotetaan ja muunnetaan tunnistamis-, arviointi- ja hankintaprosessien avulla. (Berio & Harzallah 2005, 21-22.)

Viitala viittaa Longin ja Vickers-Kochin (1995) jaotteluun yrityksissä olevan osaamisen kaikilla alan toimijoille samankaltaisiin kynnysosaamisiin ja varsinaisiin ydinosaamisiin. Heidän mukaansa organisaation erityyppiset osaamisen voidaan jakaa kriittisen, perus- ja tukevan osaamisen alueisiin. Kynnysosaaminen koostuu perusosaamisesta sekä sitä tukevasta osaamisesta. Kynnysosaamisen täytyy olla kunnossa, jotta yrityksen toiminta on ylipäättään mahdollista. Perusosaaminen ei ole ratkaisevaa asiakkaan saaman lisäarvon kannalta, sillä perusosaaminen on yleensä kaikilla kilpailijoilla samankaltaista. Ydinosaamisen katsotaan olevan lisäarvoa tuottavaa osaamista ja sen kautta yritys erottuu kilpailijoistaan. (Viitala 2014, 174-175.)

Sydänmaalakka (2003) määrittelee osaamisen käsitteen koostuvan osaamisesta, taidoista, asenteista, kokemuksista ja yhteyksistä. Nämä mahdollistavat hyvän suorituskyvyn tietyissä tilanteissa. Määritelmässä keskeistä on tietojen, taitojen, asenteiden ja kokemusten yhteydet osaamiseen. Tieto on vain yksi osa osaamisesta. Asenteella on merkittävä vaikutus osaamiseen, esimerkiksi millainen motivaatio yksilöllä on käyttää taitojaan. Kokemuksen ratkaiseva rooli perustuu siihen, että monet osaamistarpeet tarvitsevat laajan kokemuspohjan ennen kuin ne voivat kehittyä. Osaaminen käy

ilmi konkreettisista toimista, kyvystä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Osaamisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero. Oman osaamisen tuominen toimintaan on tärkeää, sillä osaamisesta voidaan puhua vain silloin kuin yksilöllä on kykyä hyödyntää sitä käytännössä. Osaaminen on oppimisprosessin tuotos. Osaaminen ei ole osa ihmisen persoonallisuutta, vaan ihmiset voivat kouluttaa ja kehittää omaa osaamistaan. Osaaminen voi olla näkymätöntä eikä henkilö välttämättä aina tiedosta hänellä olevan tiettyä osaamista. Hyvä osaaminen johtaa korkeaan suorituskykyyn, mikä edelleen johtaa erinomaisiin tuloksiin. (Sydänmaalakka 2003, 107.) Yksilöiden osaamisella tarkoitetaan sitä kaikkea tietoa ja taitoa, jonka ihmiset tuovat mukanaan yritykseen ja hyödyntävät työssään. Yrityksen kilpailukyky on riippuvaista henkilöstön osaamis pääomasta. (Stähle & Grönroos 1999, 73.)

Alun perin kyvykkyyks-käsitteen (*competence*) määrittelyn kautta tiivistettiin tiedon, osaamisen ja oppimisen johtamisen ydinajatuksia. Kyvykkyyks merkitsee organisaation toimintamalleihin rakentuvaa dynaamista osaamista. Kyvykkyydet kytetään organisaation vision ja liiketoiminnan määrittelyyn, ja toisaalta tietämysresursseihin ja yksilöosaamiseen. Tämän kokonaisuuden hallintaa ja kehittämistä kutsutaan strategiseksi osaamisen johtamiseksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12.) Ydinkyvykkyyksien johtaminen on se strategisen osaamisen johtamisen osa, jossa tarkastellaan organisaation henkilöstön suhtautumista strategiaan. Lisäksi käsitellään miten henkilöstö hahmottaa yrityksen liiketoiminnan, ympäristöön sopeutumisen ja siinä kehittymisen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22-23.)

Sarala ja Sarala (1996, 32-33) jakavat organisaation kyvykkyydet säilyviin ja uudistuviin kyvykkyyksiin. Säilyvät kyvykkyydet sisältävät nykyistä toimintaa ylläpitävät peruskyvykkyydet ja sitä tukevat muut kyvykkyydet. Peruskyvykkyydet ovat toimialalla olevien organisaation hallinnassa ja ne ylläpitävät organisaatioiden toimintaa. Tavoiteltaessa keskimääräistä parempaa toimintaa ja erinomaista organisaatiota tarvitaan nykyistä tietotaitoa siirtävää eli uusiutuvaa oppimista. Uusiutuvassa oppimisessa pyritään toiminnan virheiden ja häiriöiden havaitsemiseen ja korjaamiseen, jonka jälkeen toiminta voidaan palauttaa normaalitilaan. (Sarala & Sarala 1996, 32-33.) Uusiutuvasta oppimisesta puhutaan "yhden palautekytkennän oppimisena" (*single-loop learning*) (Sarala & Sarala, 1996, 33; Argyris & Schön 1996, 20). Yhden palautekytkennän oppimisessa pyritään muuttamaan toimintastrategioita tai oletuksia tavalla, jolla pystytään säilyttämään nykyiset toimintamallit (Argyris & Schön 1996, 20). Tarkoitus on lähinnä korjata toiminnassa havaittuja virheitä. Uusiutuvalla oppimisella pyritään hiomaan nykyistä toimintaa ja luomaan joustavampia käytäntöjä. (Sarala & Sarala, 1996, 33.) Nykyisen kilpailuaseman vahvistamiseksi sekä lähitulevaisuuden turvaamiseksi organisaation täytyy pyrkiä luomaan sellaista toimintakyvykkyyttä, joka vahvistaa organisaation kykyä erottua kilpailijoista. Usein uusien luovien kyvykkyyksien kehittäminen ja hyödyntäminen edellyttävät koko toimintakulttuuriin muutosta. (Sarala & Sarala, 1996, 33.) Argyris ja Schön puhuvat "kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisesta" (*double-loop learning*), jolloin organisaatio kyseenalaistaa nykyiset toimintatavat

ja haluaa tehdä suuria muutoksia niihin. Kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisen seurauksena toimintaa tarkastellaan kriittisesti ja yleensä toiminnassa tehdään radikaaleja muutoksia niin organisaation arvojen kuin strategioiden ja normien tasolla. (Argyris & Schön 1996, 21; Sarala & Sarala, 1996, 33.)

2.3.1 Aineeton pääoma

Aineettoman pääoman merkitys organisaatioissa on kasvanut verrattuna perinteisimpiin fyysisiin tai aineellisiin hyödykkeisiin (Dalkir 2013, 16-17). Viitala toteaa yrityksen koko olemassaolon olevan riippuvainen henkilöstöstä (Viitala 2003, 10.) Aineeton pääoma edustaa koko organisaation työntekijöiden tiedon määrää ja heidän osaamistaan. Näiden tietovarojen arvo on vähintään yhtä suuri kuin tiedon uudelleen luomisen kustannukset. (Dalkir 2013, 16-17.) Kyky luoda uutta osaamista määrittelee organisaation keskeisen kilpailuedun ja arvon "tietämysyhteiskunnassa". Yksinkertaistaen näitä tulevaisuuden kasvun ja innovaatioiden lähteitä ovat työntekijöiden kyvyt ja tietotaito, organisaation rakenteista ja prosesseista oleva tieto sekä asiakas- ja yhteistyösuhteet, joita työntekijät muodostavat sidosryhmiensä kanssa. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16.) Organisaation merkittävämät voimavarat eivät ole aineellisia, mikä on haasteena johtajille, joiden tehtävänä on organisaation voimavarojen kehittäminen (Sveiby 1997, 9). Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan siten 1) osaamista, 2) organisatorista tietoa ja aineetonta varallisuutta sekä 3) vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat organisaation kasvuun ja talouksellisuuteen mutta jotka eivät ole organisaation aineellista varallisuutta, kuten koneita, laitteita tai finanssipääomaa. Täten aineeton pääoma kuvaa organisaation sisäistä vahvuutta ja toimivuutta sekä organisaation voimaa ja vuorovaikutusta markkinoilla. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16.)

Aineeton pääoma muodostuu ei-fyysisistä arvolähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin (Lönngqvist ym. 2005, 40). Organisaation aineetonta pääomaa voidaan tarkastella työntekijöiden pätevyyden (*compentece of the employees*) ja ulkoisen sekä sisäisen rakenteen (*external and internal structure*) näkökulmista. Työntekijöiden pätevyydellä tarkoitetaan kykyä työskennellä joustavasti vaihtelevissa tilanteissa luoden sekä aineellista että aineetonta arvoa organisaatiolle. Ulkoiseen rakenteeseen luetaan esimerkiksi asiakas- ja alihankkijasuhdet, sekä yrityksen imago, brändi ja tuotemerkit. Sisäiseen rakenteeseen kuuluvat patentit, käsitteet, mallit sekä tieto- ja hallintojärjestelmät. (Sveiby 1997, 10-12.)

Aineettoman pääoman osa-alueet voidaan jaotella inhimilliseen, osaamis- ja rakennepääomaan. Inhimillisellä pääomalla (*human assets*) tarkoitetaan yleisesti yksilöllisiä kykyä vastata annettuun työtehtävään. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16.) Inhimillinen pääoma muodostuu organisaation työntekijöihin ja johtoon liittyvistä asioista, kuten osaamisesta, henkilöominaisuuksista, asenteesta, tiedosta ja koulutuksesta. Inhimillinen pääoma on yksittäisten henkilöiden omistamaa, joten organisaatio ei pysty hallitsemaan sitä. (Lönngqvist ym. 2005, 31.) Osaamispääoma puolestaan kuvaa

sitä arvoa, jonka henkilöstö osaamisellaan ja innovatiivisuudellaan tuo organisaatioon ja luo organisaatiossa. Osaamispääomassa painottuvat henkilön taidot ja kokemukset, jotka ovat usein hyvin vaikeasti siirrettävissä toisille. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16) Rakennepääoma (*structural assets*) koostuu organisaation "omistamista" asioista, kuten arvoista, kulttuurista, työilmapiiristä ja prosesseista. Rakennepääomaan liittyvät asiat pysyvät usein organisaatiossa työntekijöiden poistumisesta huolimatta. (Lönngqvist ym. 2005, 31). Rakennepääoman näkökulmasta tietoa voidaan siirtää, ikään kuin rakentaa osaksi organisaatiota yhteisesti käytettäväksi ja hyödynnettäväksi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16)

Lönngqvist ym. (2005) erottavat aineettomasta pääomasta suhdetopääoman käsitteen (*relational assets*), jolla viitataan organisaatioon omaisuutena. Se koostuu erilaisista organisaation ja sen ulkopuolisten sidosryhmiin liittyvistä aineettomista tekijöistä. Ongelmallista näkemyksessä suhdetopääomasta organisaation omaisuutena on se, että esimerkiksi asiakassuhteet ovat yksittäisten ihmisten luomia. Työntekijän poistuessa yrityksen palveluksesta riskinä on näiden asiakassuhteiden menetys. (Lönngqvist ym. 2005, 31.) Aineettoman pääoman merkitys on suuri toimialasta riippumatta, ja erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa lähes kaikki resurssit muodostuvat aineettomasta pääomasta. Voidaan sanoa, että organisaatioiden menestys on riippuvaista aineettomasta pääomasta ja osaamisesta hyödyntää sitä. (Lönngqvist ym. 2005, 11-12). Vain inhimillisellä pääomalla voi olla operatiivista taitoa, jonka avulla organisaatio voi kehittyä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16). Työntekijöiden aineettoman arvon huomiointi organisaation taseessa on perusteltua, sillä ilman työntekijöitä ei ole organisaatiota. (Sveiby 1997, 10-12).

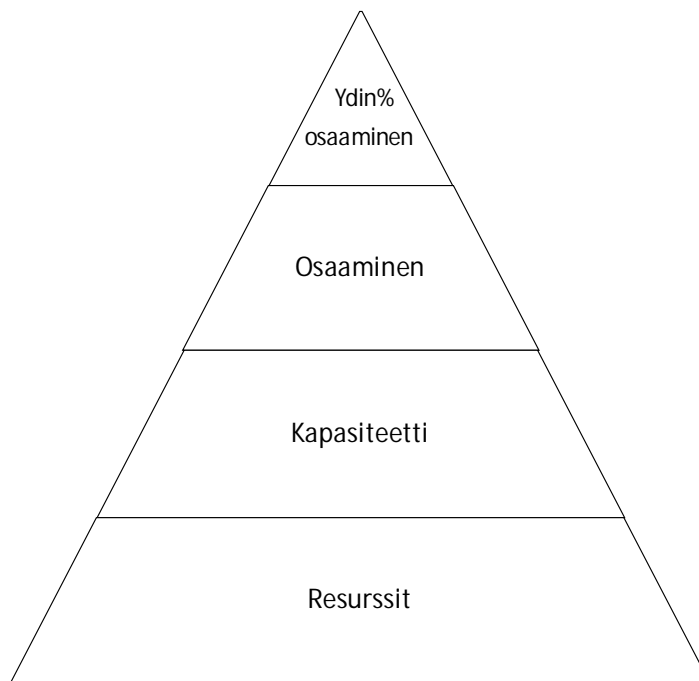
Stählen ja Grönroosin (1999) mukaan aineeton pääoma on yrityksen tietopääoman osa-alue. He määrittelevät tietopääoman muodostuvan yrityksen aineettomista omaisuuseristä sekä kyvystä käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen. Tietopääoma jaotellaan inhimilliseen pääomaan, joka sisältää osaamisen, motivaation ja sitoutumisen. Aineeton pääoma puolestaan koostuu datasta, informaatiosta, immateriaalioikeuksista ja organisaatiosta. Kolmas osa-alue on strateginen reservi, jolla on kyky tuottaa ja tuotteistaa innovaatioita. Tietopääoma on siis kaikkien yrityksen piirissä toimivien ihmisten henkilökohtaisia taitoja ja osaamista sekä yrityksen käytössä olevaa informaatiota. (Stähle & Grönroos 1999, 50-51). Tietopääoma on sekä aineeton että dynaaminen käsite. Aineettomaksi sen tekee suhteiden, linkkien ja yhteyksien näkymätön ja vaikeasti havaittavissa oleva olemus. Tietopääoman dynaamisesta olemuksesta puhutaan, sillä kyse on kaiken uuden tiedon ja innovaatioiden kehittymisestä, jota ei tapahdu ilman tiedon jatkuvaa liikettä eli *virtausta*. (Stähle & Grönroos 1999, 74-75).

2.3.2 Ydinosaaminen

Ydinosaaminen (*core competence*) on saanut yhä enemmän huomiota johtajien ja päätöksentekijöiden keskuudessa (Javidan 1998, 62). Ydinosaamista voidaan

kutsua organisaation aivovoimaksi (Strömmer & Viitala 1999, 175). Liiketoiminnassa menestyminen edellyttää organisaatiolta kykyä tunnistaa ja hyödyntää sen ydinosaamista (Bergenhengouwen 1996, 29). Ydinosaamista kehitetään organisaation sisäisessä toiminnassa, joten kilpailijoiden on haastavaa jäljitellä sitä (Hätönen 1998, 12). Ydinosaaminen ei vähene käytettäessä. Osaaminen parantuu soveltaessa ja jaettaessa, toisin kuin fyysiset varat, jotka heikentyvät ajan myötä. Osaaminen vaatii siis jatkuvaa ylläpitoa, sillä tieto heikkenee, jos sitä ei käytetä. Hamel ja Prahalad määrittelevät ydinosaamisen tarkoittavan: "organisaation kollektiivista oppimista ja erityisesti eri tuotantovalmiuksien koordinoimista ja monien teknisten prosessien integrointia". (Hamel & Prahalad 1994, 82; Le deist & Winterton 2005, 27.) Ydinosaaminen tarkoittaa asioita, joita organisaatio tekee hyvin. Ydinosaamisen tunnistamalla yritys voi tutkia mahdollisuuksia, joissa tällaiset osaamiset voivat johtaa uusiin tuotteisiin tai markkinoihin. Ydinosaaminen on mielekästä, jos se mahdollistaa uusille markkinoiden pääsyn, täyttää asiakkaiden tarpeet ja on vaikeasti jäljiteltävissä. (Javidan 1998, 62.)

Organisaation ydinosaaminen on yhdistelmä liiketoiminnan erikoisosaamista ja inhimillisiä taitoja, jotka ilmentävät organisaation tyypillistä luonnetta. Ydinosaaminen koostuu organisaation ominaispiirteitä sekä voimavaroista, kuten motivaatiosta, työntekijöiden ponnisteluista, teknisestä ja ammatillisesta kokemuksesta sekä yhteistyö- ja johtamisideoista. Ydinosaamiseen keskittyminen tekee organisaatiosta erittäin tehokkaan ja siten johtaa kilpailuetuun. Ydinosaaminen on osa organisaation yhteistä oppimisprosessia, ja ne muodostavat tuotteita, joissa sisäiset ja ulkoiset liiketoimintastrategiat, tuotannon logistiikka ja yksittäiset kompetenssit hahmottuvat. (Bergenhengouwen 1996, 30.) Javidanin (1998, 61-63) mukaan keskustelu ydinosaamisesta "kollektiivisena oppimisena" vaatii selkeyttämistä. Hän pitää määritelmää liian kapeana, sillä se keskittyy vain rajoitettuun osaan yrityksen arvoketjussa ja jättää huomiotta monia mahdollisuuksia muissa vaiheissa koko arvojärjestelmän kautta. Osaamisen, ydinosaamisen ja kykyjen käsitteistä puhutaan synonyymeina, joka aiheuttaa sekaannusta niiden välisistä suhteista. Yrityksen haasteena on se, kuinka ydinosaamista voidaan määritellä sekä millä tavoin tunnistaa ydinosaamisensa ja niiden vaikutukset. Javidan esittelee artikkelissaan päätöksentekoprosessin, joka yhdessä yritysten strategisen suunnittelun kanssa auttaa johtajia hyödyntämään täysimääräisesti yritysten osaamista ja kykyjä (kuvio 8). (Javidan 1998, 61-63.)



KUVIO 8. Kompetenssihierarkia, mukailleen Javidan (1998, 62)

Hierarkian alaosassa ovat resurssit, jotka ovat muiden osa-alueiden rakennuspalikoita. Resurssit ovat panoksia organisaation arvoketjuun (Javidan 1998, 62.). Barney jaottelee resurssit fyysisiin-, henkilöstö- ja organisaatioresursseihin. Jokaisella yrityksellä on runsaasti resursseja, mutta niiden käyttöönotto ei onnistu aina parhaalla tavalla. (Barney 1991; Javidan 1998, 62.) Hierarkian toisella tasolla on kapasiteetti, joka viittaa yritysten kykyyn hyödyntää resurssejaan. Kapasiteetit muodostuvat joukosta liiketoimintaprosesseja -ja rutiineja, jotka hallitsevat resurssien vuorovaikutusta. Hierarkian kolmas taso on osaaminen, joka on toimintojen ristikkäinen integraatio ja yhteensovittaminen. Ydinosaamiset ovat hierarkian korkein taso, joka on koko yrityksen osaamiskyvyn ydin. (Javidan 1998, 62.)

2.3.3 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen (*Human Resources Development*) on suhteellisen nuori käsite akateemisessa kirjallisuudessa, mutta käytännön tasolla henkilöstön kehittämisestä on harjoitettu jo pitkään (Swanson, Holton & Holton 2001, 3). Erityisen kiinnostuksen kohteeksi se on noussut 1980-luvulta lähtien. Yhdysvallat on toiminut suunnannäyttäjänä henkilöstön kehittämisen suosion kasvussa (Strömmer & Viitala 1999, 196). Tutkimuskirjallisuudesta henkilöstön kehittämiselle löytyy lukuisia määritelmiä. Henkilöstön kehittämisen määritelmän moniselitteisyys selittyy sillä, että monet tieteenalat kuten aikuiskasvatus, psykologia, liikkeenjohto, taloustiede ja viestintä ovat kuvailleet käsitettä omasta näkökulmastaan. (Hätönen, 192). Henkilöstön kehittämisen yhteydessä puhutaan urakehityksestä (*career development*), organisaation ja

prosessin tehokkuudesta (*organizational and process effectiveness*), suorituskyvyn parantamisesta (*performance improvement*), strategisesta organisaatiosuunnittelusta (*strategic organizational planning*), henkilöstöjohtamisesta (*human resource management*) ja henkilöstöresursseista (*human resources*) (Swanson ym. 2001, 12).

Henkilöstön kehittämisen lähestymistavat voidaan esittää jatkumona behavioristisen ja konstruktivistien kehittämisenäkemyksien välillä. Behavioristisessa kehittämisenäkemyksessä painotetaan organisaation kehittämisistä (*organization development*). Henkilöstön kehittämisen ajatellaan olevan kohtalaisen mekaanista toimintaa. Organisaation kehittäminen on prosessi organisatorisen muutoksen järjestelmällisestä toteuttamisesta suorituskyvyn parantamiseksi. Toiminnassa puuttuviksi tai vaillinaisiksi havaittuja tietoja ja taitoja lisätään ja painopiste on koulutuksen järjestämisessä. Henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen prosessin (*personal training and development*) tavoite on kehittää yksilöiden osaamista järjestelmällisesti suorituskyvyn parantamiseksi. Behavioristinen toimintamalli on pysynyt pitkään yritysten henkilöstön kehittämistoiminnan mallina. (Viitala 2014, 190; Swanson ym. 2001, 304; Nadler & Wiggs 1986, 4-5; Hytönen 2007, 194.) Konstruktivistisen näkemyksen painopiste on sen sijaan henkilöstön ajattelumallien syvässä analysoinnissa ja kehittämisessä. Toiminnan ja koko yrityksen ajatellaan kehittyvän sen myötä, kun ajattelumalleja kehitetään. Konstruktivistisen näkemyksen keskeisiä kehittämisen toteutumistapoja ovat oppijälähtöisyys ja toiminnallisuus. (Viitala 2014, 190.)

Nadler ja Wiggs (1986) nimeävät henkilöstön kehittämisen tärkeimpinä tehtävinä työntekijän tehokkuuden maksimoinnin nykyisessä työtehtävässä, urakehityksen edistämisen sekä työntekijän sitoutumisen kasvattamisen organisaatioon tarjoamalla mahdollisuutta kehittää osaamistaan (Nadler & Wiggs 1986, 4-5; Swanson ym. 2001, 304). Garavan, Heraty ja Barnicle painottavat henkilöstön kehittämisen merkitystä organisaation liiketoimintastrategiaan ja kilpailukykyyn. Henkilöstön kehittäminen nähdään investointina organisaation inhimillisiin voimavaroihin eikä työvoiman aiheuttamana kustannuksena. (Garavan, Heraty & Barnicle 1999, 196; Hytönen 2007, 195-196.)

Strömmer ja Viitala kääntävät englanninkielisen termin "*human resource development*" suomeksi inhimillisten voimavarojen johtamiseksi ja kehittämiseksi. Heidän mukaansa henkilöstön kehittämisellä tavoitellaan organisaation laajentamista sekä työn johtamisen ja kehittämisen suunnan määrittelyä. Henkilöstön kehittämisen perinteisinä, konkreettisina tulosalueina on pidetty työtehtävien suorittamisen tehostumista, organisaation oppimista ja yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista. Organisaation oppiminen ymmärretään sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantamisena. Strömmer ja Viitala nimeävät edellä mainittujen tulosalueiden haasteeksi lyhyen ja pitkän aikajänteen tavoitteiden eroavaisuudet. (Strömmer & Viitala 1999, 196.)

Suunnitelmallisella henkilöstön kehittämisellä voidaan varmistaa, että organisaatio on sijoittanut henkilöstön toiminnan tavoitteiden mukaisesti

tehtäviin ja heillä on tarvittavat tiedot, taidot ja valmius suoriutua määritellyistä työtehtävistä. Henkilöstön kehittämisen tavoitteet ovat sidoksissa organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja arvoihin. (Hätönen 1998, 7.) Henkilöstön kehittämistoiminnan päämäärinä pyritään varmistamaan yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen, työtehtävien suoriutumisen tehostuminen, muutosten toteuttamisen mahdollistaminen sekä tukeminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistaminen sekä yksilöiden suoriutuminen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. Vain henkilöstön osaamista kehittämällä voidaan rakentaa yrityksen osaamista, sillä yrityksen osaaminen muodostuu sen henkilöstön osaamisesta. (Viitala 2014, 189.) Henkilöstön kehittäminen turvaa organisaatiolle osaavan henkilöstön nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen (Hätönen 1998, 7).

Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on vaikea arvioida ennakolta. Vaikka yksilöt olisivat oppineet ja muuttuneet paljon, muutosten vaikutukset eivät välttämättä näy käytännön toiminnassa. Suurimpia haasteita ovat henkilöstön kehittämisen ymmärtäminen erillisenä osana, jossa huolehditaan työntekijöiden, yksilöiden, ammattitaidosta. Ilman kokonaisvaltaisempaa lähestymistä yrityksen kehittämiseen nämä yksittäiset kehitystehtävät jäävät tehottomiksi. (Strömmer 1999, 194-196.)

2.3.4 Tietojohtaminen

Perinteisessä organisaation kehittämisajattelussa on jäänyt sivuun prosessit, joiden kautta yksilöt hankkivat, levittävät, varastoivat ja käyttävät tietoa. Organisatorisen ja tiedon johtamisen opeissa on kiinnitetty huomiota näiden organisaatiopiirteiden tarkasteluun. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 152). Keskusteluun osaamisen johtamisen rinnalle on noussut tietojohtaminen (*knowledge management*), jossa tarkastelun kohteena on, mitä tietoa yrityksessä on, joka voisi olla hyödyllistä muulle henkilöstölle. *Knowledge management* käsite kääntyy suomen kielelle kankeasti, ja kirjallisuudesta siitä puhutaan tietämyksen hallintana sekä tiedon ja osaamisen johtamisena. Tässä tutkimuksessa käytämme termiä tietojohtaminen. (Strömmer & Viitala 1999, 178.) Tietojohtamisen alkuperä on tietojärjestelmätieteessä ja tiedon tutkimuksessa, mutta tietojohtamisen nykyiset tutkijat ammentavat oppia esimerkiksi organisaatioteorioista, johtamistieteistä ja talousteoriasta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 11). Kirjallisuudesta tietojohtamiselle ei löydy yleisesti hyväksyttyä, kattavaa ja yksimielistä määritelmää ja sen monialainen ominaisuus on harvoja asioita, joissa eri määritelmässä ollaan yksimielisiä. (Dalkir 2013, 6.)

Tietojohtamisessa on kyse tiedon levittämisestä uusissa, aikaisemmin irrottamattomissa tai uusissa tilanteissa (Dalkir 2013, 21). Tietojohtaminen on prosessi, jossa hallinnoidaan osaamista nykyisten ja uusien tarpeiden tyydyttämiseksi, olemassa olevien ja hankittujen tietämysmäärien tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi sekä uusien mahdollisuuksien kehittämiseksi. (Quintas, Lefrere & Jones 1997, 388.) Tietojohtamisen avulla halutaan kehittää informaation saannin mahdollisuuksia. (Ranki 1999, 38)

Tietojohtaminen on strategioiden muotoilua ja toteuttamista, liiketoimintaprosessien parantamista sekä seuranta- ja arviointia, millaista tietoa on olemassa ja miten sitä hallitaan tehokkaasti. (Quintas ym. 1997, 385) Tietojohtaminen keskittyy tiedon lisäksi huolehtimaan taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämisestä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (Strömmer & Viitala 1999, 175).

Tieto on monitahoinen käsite, jolla on monikerroksisia merkityksiä (Nonaka 1994, 14). Tieto ei tarkoita dataa tai informaatiota, vaikka niitä usein käytetään toistensa synonyymeina ja erot ovat tulkinnallisia. (Sanchez & Heene 2004, 84-85) Data määritellään joukoksi erillisiä, objektiivisia faktoja tapahtumista (Davenport & Prusak 1998, 2). Informaatiolla on tietoa, jolla ei ole merkitystä, jos vastaanottaja ei osaa lukea sitä. Informaatio on monella tavalla ideaali kommunikointikeino täsmälliseen tietoon, sillä se on nopeaa, riippumatonta alkuperästä. Informaatio on staattista, systemaattista ja helposti levitettävissä suurelle yleisölle. Tieto on ominaisuudeltaan henkilökohtaisempaa. Tieto on aktiivinen käsite, sillä siihen voidaan sisällyttää informaatio sekä vaikutus. Informaatio muuttuu inhimilliseksi tiedon vaikutuksen myötä (Sveiby 1997, 40, 45; Stähle & Grönroos 1999, 49). Tieto on joukko uskomuksia kausaalisista yhteyksistä yksilön suhteesta ympäristöön (Sanchez & Heene 2004, 84-85). Tieto on kokemusten, arvojen, kontekstin ja asiantuntijatiedon sekoitus, joka tarjoaa puitteet uusien kokemusten ja tietojen arvioimiseksi ja sisällyttämiseksi niihin. Tieto on intuitiivista, joten sitä on vaikea määritellä sanoiksi tai ymmärtää täysin loogisesti. (Davenport & Prusak 1998, 4). Sveiby tunnistaa tiedolle neljä ominaisuutta. Tieto on äänetöntä, toimintasuuntautunutta, sääntöjä tukevaa ja jatkuvasti muuttuvaa (Sveiby 1997, 29-35).

Tiedolla on monia kausaalisia suhteita, mutta siitä voidaan erottaa kolme organisaatiolle tärkeää tiedon muotoa: miten-tieto (*know-how*), miksi-tieto (*know-why*) ja mitä-tieto (*know-what*). Miten-tieto on käytännöllistä tietoa siitä, miten organisaation systeemit ja prosessit toimivat. Mitä-tieto on välttämätöntä organisaation tehokkuuden ja luotettavuuden pysyvyyden säilyttämiseksi. Tietoa yksilöiden kehityksestä ja kyvystä suoriutua tietystä tehtävistä organisaatiossa kuvastaa miten-tieto. Miksi-tieto on teoreettista tietoa siitä, miksi jokin suunniteltu järjestelmä tai prosessi toimii. Sitä tarvitaan järjestelmän tai prosessisuunnittelun muokkaamiseen ja uudelleen luomiseen. Mitä-tieto on strategisesta tietoa tavoista hyödyntää saatavilla olevaa miten- ja miksi-tietoa organisaatiossa. Mitä-tiedon avulla strategiset johtajat voivat tunnistaa sellaiset arvonmuodostusmahdollisuudet, joita organisaatiot voivat reagoida ja kehittää tehokkaasti. (Sanchez & Heene 2004, 84-85.)

Tieto on olemukseltaan dynaamista ja siihen kuuluu paljon piilevää, hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on vaikea havaita ulkoapäin eikä sitä voi omistaa, sillä se on sitoutunut tiedon kantajaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22). Nonaka (1994) viittaa artikkelissaan Ponalyin (1966) luokitteluun tiedon jakamisesta kahteen luokkaan: "Eksplisiittinen eli näkyvä tieto (*explicit knowledge*) viittaa sellaiseen tietoon, joka on siirrettävissä fyysiseen ja

systemaattiseen kieleen. Hiljainen tieto (*tacit knowledge*) on syvästi juurtunut toimintaan, sitoutumiseen ja osallistumiseen tiettyyn kontekstiin.” (Nonaka 1994, 16). Näkymättömän olemuksen vuoksi hiljaista tietoa on vaikea ilmasta konkreettisesti muodossa, kuten tekstinä. Tyypillisesti hiljaisen tiedon arvo kasvaa sen mukaan miten vaikeasti havaittavissa se on. Tilanne on paradoksaalinen, sillä mitä haastavampaa tiedon artikulointi on, sitä merkityksellisempää se on organisaatiolle. (Dalkir 2013, 8.)

Tiedon muuntumisesta voidaan erottaa neljä vaihetta, joita kuvataan spiraalimallina (kuvio 9). Spiraalimalli rakentuu hiljaisen ja näkyvän tiedon keskinäisille muunnoksille. (Nonaka 1994, 18; Ruohotie 2000, 264.) Ensimmäistä vaihetta hiljaisen tiedon muuntumista hiljaiseen tietoon kutsutaan sosialisatioksi. Hiljainen tieto välittyy yksilöiden välillä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sitä voidaan hankkia ilman puhuttua kieltä ja tärkein tiedon hankintakeino on kokemus. Seuraava tiedon muuntumisen vaihe on yhdistäminen, jossa yksilöiden hallussa oleva näkyvä tieto kootaan laajemmaksi kokonaisuudeksi. Yksilöt jakavat ja yhdistävät tietoa, jolloin se saa eksplisiittisen muodon ja siitä voi syntyä uutta tietoa. Kolmanteen ja neljänteen tiedon muuntumisen vaiheeseen liittyvät sekä hiljainen että näkyvä tieto. Hiljainen ja näkyvä tieto täydentävät toisinaan ja voivat ajan myötä kasvaa keskinäisen vuorovaikutusprosessin kautta. Tämä vuorovaikutus käsittää kaksi erilaista toimintaa. Hiljaisen tiedon muuntamista näkyväksi tiedoksi kutsutaan ”ulkoistamiseksi”, jossa hiljainen tieto muutetaan ymmärrettävään muotoon ja näin se on kaikkien käytettävissä. Näkyvän tiedon muuttamista hiljaiseksi tiedoksi kutsutaan sisäistämiseksi. Sillä on samankaltainen olemus oppimisen kanssa. Näkyvä tieto muuttuu hiljaiseksi ja on osa yksilön henkilökohtaista osaamista. (Nonaka 1994, 18.) Näkyvän ja hiljaisen tiedon ero voidaan erotella näkyvän tiedon pyrkimyksenä edustaa lopputulosta ja hiljaisen tiedon olevan se tietämys tai prosessit, joita tarvitaan lopputuloksen saavuttamiseksi (Dalkir 2013, 8).



KUVIO 9. Tiedon muuntumisen spiraalimalli (mukaillen Nonaka 1994, 18; Ruohotie 2000, 264)

Yhteenvedona voidaan todeta, että tieto on luonteeltaan monimutkaisempaa kuin data tai informaatio, sillä se on subjektiivista, usein kokemuspohjaista ja kontekstista riippuvaista. (Dalkir 2013, 21.) Monimutkaisen luonteen vuoksi tiedon johtamisen haasteena on tiedon hyödyllisyyden arviointi sekä miten ja kuinka paljon tietoa halutaan siirtää muille (Quintas ym. 1997, 385). Tietojohtaminen on yksi vastaus haasteeseen yrittää hallita tätä monimutkaista tietotalousympäristöä (Dalkir 2013, 19).

2.4 Teorian yhteenveto

Tässä tutkimuksessa henkilöstö nähdään organisaation voimavarana sekä resurssina, jota tulee kehittää ja nähdä organisaation tärkeänä kilpailutekijänä. Henkilöstö nähdään olevan avainasemassa muutoksen onnistumisessa ja edellä esityt toimenpiteet, jotka liittyvät strategiseen henkilöstöjohtamiseen tulee suorittaa organisaatiossa hyvin. Tutkimuksen voidaan nähdä tukevan pehmeän henkilöstöjohtamisen linjaa sekä resurssiperusteista ajattelua liittyen henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisen kappaleen alla kävimme läpi

siihen liittyviä teemoja, käsitteen määrittelyä sekä tunnetuimpia malleja. Strategisen henkilöstöjohtamisen teemoissa korostuivat konkreettisemmin päivittäinen työ organisaatioissa. Osaamisen uudistamisen näkökulmasta osaamisen johtaminen tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan organisaation henkilöstön kehittämiseen lähtien organisaation strategiasta. Käsittelimme osaamisen johtamisen alla aineetonta pääomaa sekä ydinosaa, joka on tässä tutkimuksessa organisaation kilpailukyvyyn merkittävin lähde. Henkilöstön kehittämisen kappaleessa käsittelimme tarkemmin lähestymistapoja henkilöstön osaamisen uudistamiseen. Lopuksi käsittelimme tietojohtamista ja sen yhteydessä määrittelimme datan, informaation ja tiedon käsitteet, joiden ymmärtäminen korostuu tulevaisuuden osaamisvaatimuksissa. Taulukko 3. tiivistää henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen teoreettisen osuuden. Taulukko 4. puolestaan kokoaa yhteen osaamisen johtamisen teoriaosuuden.

TAULUKKO 3. Yhteenveto henkilöstöjohtamisen teoria osuudesta.

Henkilöstöjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö tärkeä kilpalutekijä sekä voimavara • Organisaation toiminta ihmisten varassa → hauraus • Läsnä jokapäiväisessä toiminnassa • Organisaatiokäyttäytyminen, psykologia, sosiologia, antropologia
Henkilöstöjohtamisen käsite	<ul style="list-style-type: none"> • Sanasto jokseenkin sekavaa • Henkilöstövoimavarojen johtaminen → henkilöstön motivaatio, hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpito • Aiemmin henkilöstöhallinto → ei vastaa dynaamisuuteen ja moninaisuuteen, hallinnolliset rutiinit • Personnel management • Henkilöstötoiminnot, henkilöstöfunktio, henkilöstöprosessit • Henkilöstötyö, henkilöstökäytännöt
Lähestymistapoja henkilöstöjohtamiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Kova vs. pehmeä henkilöstöjohtaminen → Miten henkilöstö nähdään ja kuinka henkilöstöjohtamisen käytäntöjä toteutetaan → usein organisaatiossa havaitaan molempia lähestymistapoja • Best fit vs. best practices • Resurssiperusteinen ajattelumalli
Henkilöstöjohtamisen tehtävät	<ul style="list-style-type: none"> • Jako kolmeen: johtajuus, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työelämysuhteiden hoitaminen • Toinen näkökulma: seuranta, resurssit, arvot ja prosessi
Strateginen henkilöstöjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Operatiivisen tason strategia • Yhteys henkilöstöasioiden ja organisaation tuloksen välillä • Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet • Henkilöstöstrategia: henkilöstömäärä, osaaminen, henkilöstön kehittäminen, palkitseminen, työhyvinvointi • Henkilöstösuunnittelu: oikea määrä henkilöstöä, oikeanlainen osaaminen → kova vs. pehmeä • Rekrytointi → merkittävä prosessi taloudellisesti, sisäinen työkierto vs. ulkoiset rekrytoinnit

TAULUKKO 4. Yhteenveto osaamisen johtamisen teoriaosuudesta.

Osaamisen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen johtaminen tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan organisaation henkilöstön kehittämiseen lähtien organisaation strategiasta • Osaamisen johtamisen lähtökohtana on osaamisen määrittely, jonka varassa asetetut päämäärät ja liiketoimintastrategia aiotaan saavuttaa • Osaaminen koostuu oppimisesta, taidoista, asenteista, kokemuksista ja yhteyksistä • Osaaminen ei ole osa ihmisen persoonallisuutta, vaan ihmiset voivat kouluttaa ja kehittää omaa osaamistaan • Osaamisen hallinnalla on neljä prosessia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Osaamisen tunnistaminen ○ Arviointi ○ Hankinta ○ Käyttö • Erityyppiset osaamiset voidaan jakaa kriittisen, perus- ja tukevan osaamisen osa-alueisiin • Yhden palautekytkennän oppimisessa pyritään muuttamaan toimintastrategioita tai oletuksia säilyttämällä samalla nykyiset toimintamallit • Kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisen seurauksena toimintaa tarkastellaan kriittisesti ja yleensä toiminnassa tehdään radikaaleja muutoksia
Aineeton pääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Aineeton pääoma edustaa koko organisaation työntekijöiden tiedon määrää ja heidän osaamistaan • Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Osaamista ○ Organisatorista tietoa ja aineetonta varallisuutta ○ Vuorovaikutussuhteita • Aineettoman pääoman kolme osa-aluetta ovat inhimillinen-, suhde- ja rakennepääoma
Ydinosoaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ydinosoaminen määritellään organisaation kollektiiviseksi oppimiseksi • Ydinosoaminen on yhdistelmä liiketoiminnan erikoisosaamista ja inhimillisiä taitoja, jotka ilmentävät organisaation tyypillistä luonnetta • Osaamisen, ydinosoamisen ja kykyjen käsitteistä puhutaan synonyymeina, joka aiheuttaa sekaannusta niiden välisistä suhteista
Henkilöstön kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön kehittäminen on prosessi, jossa kehitetään ja vapautetaan inhimillistä osaamista organisoimisen kehittämiseksi,

	<p>henkilöstön kouluttamiseksi ja kehityksen avulla suorituskyvyn parantamiseksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön kehittämistoiminnan päämäärinä pyritään varmistamaan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen ○ Työtehtävien suoriutumisen tehostuminen ○ Muutosten toteuttamisen mahdollistaminen sekä tukeminen ○ Toiminnan laadun varmistaminen ja parantuminen ○ Luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistaminen ○ Yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen • Henkilöstön kehittämisen lähestymistavat voidaan nähdä jatkumona behavioristisen ja konstruktivistisen näkemysten välillä • Behavioristisen näkemyksessä henkilöstön kehittämisen ajatellaan olevan kohtalaisen mekaanista toimintaa • Konstruktivistisen näkemyksen painopiste on henkilöstön ajattelumallien syvällisessä analysoinnissa ja kehittämisessä
Tietojohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tietojohtamisen tarkastelun kohteena on se, mitä tietoa yrityksessä on, joka voisi olla hyödyllistä muulle henkilöstölle • Tietojohtaminen on prosessi, jossa hallinnoidaan osaamista nykyisten ja uusien tarpeiden tyydyttämiseksi, olemassa olevien ja hankittujen tietämismäärien tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi sekä uusien mahdollisuuksien kehittämiseksi • Data määritellään joukoksi erillisiä, objektiivisia faktoja tapahtumista • Tieto on joukko uskomuksia kausaalisista yhteyksistä yksilön suhteesta ympäristöön • Tieto on intuitiivista, joten sitä on vaikea määritellä sanoiksi tai ymmärtää täysin loogisesti • Tiedosta voidaan erottaa kolme organisaatiolle tärkeää muotoa: miten-tieto (<i>know-how</i>), miksi-tieto (<i>know-why</i>) ja mitä-tieto (<i>know-what</i>) • Tiedon olemukseltaan dynaamista ja siihen kuuluu paljon piilevää, hiljaista tietoa • Hiljainen tieto on syvästi juurtunut toimintaan, sitouttamiseen ja osallistumiseen tiettyyn kontekstiin

	<ul style="list-style-type: none">• Tiedon muuntumisesta voidaan erottaa neljä vaihetta: sosialisatio, yhdistäminen, ulkoistaminen ja sisäistäminen
--	---

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kohdeorganisaation esittely

OP Ryhmä on osuustoiminnallinen finanssiryhmä, joka on perustettu vuonna 1902. OP Ryhmän muodostavat keskinäisessä yhteisvastuussa toimivat itsenäiset osuuspankit sekä ryhmän keskusyhteisöt tytäryhtiöineen. Vuoden 2017 lopussa OP Ryhmän muodostivat 167 jäsenosuuspankkia sekä niiden keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhtiöineen. OP Ryhmä toimii osuustoiminnallisesti, jolloin yhdessä tekemisen ja menestyminen jaetaan kaikkien osapuolien kesken. (OP Ryhmä 2018.)

OP Ryhmän keskusyhteisö on OP Osuuskunta. Keskusyhteisö toimii OP Ryhmän strategisena omistusyhteisönä. Keskusyhteisön tehtävä on edistää ja tukea tasapuolisesti jäsenluottolaitostensa sekä koko ryhmän kehitystä ja yhteistoimintaa. Keskusyhteisö ohjaa ryhmän keskitettyjä palveluita, kehittää ryhmän toimintaa, huolehtii ryhmän strategisesta ohjauksesta ja edunvalvonnasta sekä hoitaa yhteenliittymän keskusyhteisölle, rahoitus- ja vakuutusryhmittymän johdossa olevalle yritykselle kuuluvat ohjaus- ja valvontatehtävät. Päätöksenteossa keskusyhteisössä ylin valta on osuuskunnan kokouksella sekä sen valitsemalla hallintoneuvostolla. Operatiivinen päätösvalta on hallintoneuvoston valitsemalla johtokunnalla, joka koostuu ammattijohtajista.

(OP Ryhmä 2018.) Osuustoiminnallisuuden mukaisesti jäsenosuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Osuuspankit ovat yritysmuodoltaan osuuskuntia, joissa päätöksenteon perusarvoihin kuuluu jäsen ja ääni -periaate. Ylintä päätösvaltaa osuuspankeissa käyttää omistajajäsenistä koostuva edustajisto tai osuuskunnan kokous. Edustajisto valitsee pankille hallintoneuvoston, joka puolestaan valitsee pankille hallituksen. (OP Ryhmä 2018.)

OP Ryhmän liiketoiminnalla on kolme pääliiketoiminta-aluetta; pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuuden hoito. Suurin liiketoimintasegmentti on pankkitoiminta. OP Ryhmä on johtava asunto- ja yritysrahoittaja Suomessa. OP Ryhmä on tällä hetkellä myös johtava vahinkovakuuttaja Suomessa. OP Ryhmän terveys- ja hyvinvointipalvelut ovat toistaiseksi osa vahinkovakuutusliiketoimintaa. OP Ryhmänvarallisuuden hoito

on kattavin säästämisen ja sijoittamisen palveluverkosto Suomessa. OP Ryhmä tarjoaa jokaisella liiketoiminta-alueella monipuoliset ja kattavat palvelut. OP Ryhmän strateginen tavoite on muuttua digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi. Liiketoiminnan kehittämisen painopistettä siirretään asteittain yksittäisistä tuotteista kohti asiakaskeskeisiä palvelukokonaisuuksia. Tähän mennessä ollaan määritelty neljä palvelukokonaisuutta: Asuminen, Liikkuminen, Terveys ja hyvinvointi sekä Talouden hallinta. (OP Ryhmä 2018.)

3.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan ratkaisuja, joita tutkija tekee tutkimuksen menetelmien valinnan osalta. Tutkimusstrategiaa valittaessa tulisi ottaa huomioon yhdenmukaisuus tutkimuksessa tutkimusongelman, -tehtävän sekä -metodien kesken. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 132-136) pyrkivät tuomaan esiin kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen käsitteiden toisiaan täydentäviä piirteitä, eivätkä pyri tekemään näiden kahden välillä erottelua. Alasuutari (2011) toteaa, että vaikka nämä kaksi käsitystä voidaan erottaa toisistaan, voi niitä käyttää myös samassa tutkimuksessa. Hän lisää, ettei näe näitä kahta vaihtoehtoina toisilleen vaan ennemminkin jatkumona. (Alasuutari 2011, 32.) Vaikka osa tutkijoista vieroksuu kyseisten termien käyttöä sekä niiden erottelua, ne ovat juurtuneet vahvasti ihmisten mieleen ja mieltymyksiä on hankala muokata (Hirsjärvi ym. 2009, 132-136).

Tutkimuksemme strategiaksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksemme kohde on todellista elämää ja haluamme tutkia kohdettamme mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Hirsjärvi ym. (2009) mainitsevat nämä seikat laadullisen tutkimuksen lähtökohdiksi. He huomioivat arvolähtökohdat, joita ei voi välttää tulkitessaan laadullisen tutkimuksen aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2009 160-161.) Laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä voidaan nähdä olevan, että tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti todellisista tilanteista sekä tiedonkeruussa suositaan ihmisiltä kerättyä tietoa. Analyysissä käytetään tyypillisesti induktiivisia menetelmiä sekä aineistoin hankinnassa laadullisia metodeja. Näiden lisäksi tapaukset nähdään ainutlaatuisina, tutkimussuunnitelmaa muokataan mitä pidemmälle tutkimus etenee ja tutkittava joukko valitaan yleisesti tietyn tarkoituksen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 16-19) ovat löytäneet monia eri lähtökohtia ihmistutkimukselle. Kirjassaan he esittelevät yksitoista erilaista lähtökohtaa, joita tulisi ottaa huomioon ihmislähtöisessä tutkimuksessa. Seikoista käy ilmi, että tulisi muistaa ihmisten symbolisoivan maailmaa ja sen todetaan olevan tärkein piirre, joka luonnehtii ihmistä. Keskeisinä menetelminä nähdään tulkinta sekä ymmärtäminen, sillä ihmistä koskevassa tutkimuksessa on nimenomaan kysymys merkityksistä. Jokainen ihminen näkee maailmaa eri tavalla, esimerkiksi oman historiansa takia, joten se tulee ottaa huomioon. Kokemus on ihmistieteissä aina subjektiivinen ja täten emme voi myöskään olettaa, että

ihmistieteissä saadut tulokset olisivat täysin yleispäteviä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 16-19.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oletetaan intersubjektiivisuutta. Tällä tarkoitetaan, että vaikka jokaisella ihmisellä on omat käsityksensä todellisuudesta ja emme voi olla varmoja toisten käsityksistä täytyy meidän kuitenkin olettaa, että pystymme ymmärtämään asiat samalla tavoin kuin toiset ihmiset ymmärtävät. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aina mukana myös valtaa, joka puolestaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei esiinny niin voimakkaana. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 18-19.)

Tutkimusta tehdessä tulisi pohtia myös tieteenfilosofia kysymyksiä. Näillä tarkoitetaan muun muassa ontologian sekä epistemologian käsitteitä. Epistemologia keskittyy enemmän metodologian puoleen pohtien mikä metodi olisi paras lähestyttäessä tutkimuskohdetta. Hirsjärvi ym. (2009) puhuvat tässä yhteydessä metodin pätevyydestä. Ontologia puolestaan kyseenalaistaa todellisuutta ja kyseenalaistaa tutkittavan ilmiön luonnetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 129-130.)

3.3 Aineiston hankinta ja kuvailu

Sarajärvi & Tuomi (2009, 71) toteavat laadullisen tutkimuksen yleisimmiksi aineistonkeruumenetelmiksi haastattelun, kyselyn, havainnoinnin sekä dokumentteihin perustuvan tiedon. Näitä voidaan käyttää samassa tutkimuksessa myös useampia ja niitä voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 71.) Tutkimuksessamme tiedonkeruun menetelmäksi muodostuivat haastattelut. Hirsjärvi ym. (2009, 204-205) mainitsevat haastattelun etuna olevan esimerkiksi joustavuuden. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen vaatimalla tavalla. He toteavat samalla haastattelun olevan ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä johtuen suorasta kielellisestä vuorovaikutuksesta tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009 204-205.) Eskola ja Suoranta (2008, 85) toteavat haastattelujen olevan keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja johdattuksesta, mutta jossa molemmilla osapuolilla on vaikutusta toisiinsa. Haastattelut valikoituvatkin menetelmäksemme, sillä halusimme tutkittavasta asiasta tietoa mahdollisimman laajasti, sekä esimerkiksi pystyimme pyytämään perusteluja vastauksille, joita saimme.

Haastattelutyyppejä voidaan nähdä olevan monenlaisia. Näistä esimerkkeinä lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä syvähaastattelu. Nämä kolme tyyppiä erottuvat toisistaan strukturoinnin asteen perusteella (Sarajärvi & Tuomi 2009, 74-75). Valitsimme näistä kolmesta vaihtoehdosta teemahaastattelun, joka sopi tutkimukseemme parhaiten. Teemahaastattelut voidaan nähdä lomakehaastattelun sekä syvähaastattelun välimuotona, tarkemmin sanottuna puolistrukturoituina haastatteluina. Teemahaastattelussa kysytään pääosiltaan puoliavoimia sekä täysin avoimia kysymyksiä. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75.) Joitakin lähtökohtia haastattelulle on lyöty lukkoon, mutta

nämä voivat elää haastattelun edetessä. Nimensäkin mukaan teemahaastattelussa käytetään spesifien kysymysten sijaan ennalta määriteltyjä teemoja kysymysten asettelussa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48).

Laadulliselle tutkimukselle on olennaista, että sillä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ymmärtämään toimintaa sekä kuvaamaan jotakin ilmiötä tarkemmin. Tästä syystä haastateltavia valittaessa on tärkeää kohdentaa otanta heihin, joilla on mahdollisimman paljon tietoa sekä kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 85) Tähän tutkimukseen valitsimmekin tarkkaan harkiten henkilöitä OP Ryhmän sisältä, joilla on mahdollisimman paljon kokemusta henkilöstöjohtamisesta, sen strategisesta ulottuvuudesta sekä henkilöstön kehittämisestä. Tutkimuksessa primääriaineisto on koottu teemahaastatteluilla kevään 2018 aikana. Primääriaineistoa koostui kahdeksasta haastateltavasta. Lisäksi tutkimuksessa on mukana aiemmin kerättyä sekundääristä aineistoa, joka koostui kuudesta haastattelusta. Haastateltavat ovat henkilöstöalan ammattilaisia, joilla on vuosien kokemus erilaisista henkilöstöalan työtehtävistä. Haastatteluissa on ollut vaihtelevasti yhdestä kolmeen henkilöä läsnä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Yhteensä litteroitua aineistoa kaikista haastatteluista kertyi 150 sivua. Haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi haastateltavat on nimetty H1-H14 tunnisteilla.

3.4 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisen aineiston analyysissä puhutaan kolmesta erilaisesta päättelylogiikasta: induktiivisesta, deduktiivisesta sekä abduktiivisesta. Induktiivisessä päättelylogiikassa edetään yksittäisestä yleiseen, kun taas deduktiivisessä päinvastoin yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95).

Tuomen ja Sarajärven (2009, 95) mukaan edellä mainittujen analyysimuotojen lisäksi laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen sekä teorialähtöiseen analyysiin (ks. Eskola 2001; 2007), jotka pohjautuvat edellä mainituille kolmelle analyysimuodolle. Aineistolähtöisessä analyysissä luodaan aineiston perusteella uudenlaista teoriaa, eikä aikaisemmillä teorioilla tai havainnoilla nähdä olevan minkäänlaista merkitystä analyysin teolle tai lopputulokselle. Teorialähtöisellä aineiston analyysillä puolestaan tarkoitetaan sitä, että analyysi pohjautuu johonkin ennalta tunnettuun teoriaan, mutta tämän pohjalta tunnettua aikaisempaa tietoa tutkitaan esimerkiksi uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2000, 95-98.) Tässä tutkimuksessa analyysimuotona on käytetty näiden kahden välimuotoa, eli teoriasidonnaista aineiston analyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2000, 117) käyttävät tästä nimitystä teoriaohjaava aineiston analysointi. Tämä pohjautuu aineistolähtöiseen analyysiin, mutta käsitteitä ei luoda aineistoista vaan ne ovat jo valmiiksi tiedossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Aloimme käydä läpi tutkimusaineistoamme teemoittelun avulla. Jaoimme haastatteluissa käytyjä aiheita teemoihin, jotka pohjautuvat kolmeen tutkimuskysymykseemme. Teemoja syntyi yhteensä kolme: työelämän muutos,

tulevaisuuden osaamistarpeet sekä uuden osaamisen hankkiminen. Alateemoja syntyi kunkin pääteeman alle. Työelämän muutoksen alle syntyivät teemat digitalisaatio, HR-työn muutos sekä henkilöstöstrategia muutoksen tukena. Tulevaisuuden osaamistarpeiden alle rakensimme kaksi teemaa; osaaminen strategia työssä sekä neljä kriittistä metaosaamista. Viimeisen, uuden osaamisen hankinnan alle syntyivät alateeman koulutus, sisäinen työkierto sekä uuden henkilöstön rekrytointi. Nämä perustuvat jo teemahaastatteluissa käyttämillemme teemoille, mikä on Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan tyypillistä. Teemoittelussa nostetaan analysivaiheessa tutkimusaineistosta samankaltaisia piirteitä esiin, jotka ovat esiintyneet useilla haastateltavilla. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 93) toteavat, että teemoittelussa aineistoa pilkotaan sekä ryhmitellään tutkimuksen aihepiirien mukaan. Tutkijan oma päättely sekä tulkinta nousevat isoon rooliin teemoittelussa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173).

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta on totuttu tarkastelemaan käsitteiden reliabelius (tutkimustulosten toistettavuus) ja validius (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) kautta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Reliabelius ja validius perustavat ajatukselle tutkimuksen objektiivisesta kokonaisuudesta ja totuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoite ei ole saavuttaa tilastollisia yleistyksiä vaan pyrkimys on kuvata jotain tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Tässä tutkimuksessa lähtökohtana pidetään ajatusta ihmisten ainutlaatuisuudesta. Ihmisiä tutkittaessa ei ole kahta samanlaista tapausta, joten oletusarvona ei voi pitää samanlaisten tulosten saavuttamista. (Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 1997, 214.) Laadullisessa tutkimuksessa on mielekkäämpää puhua tutkimuksen luotettavuudesta ja uskottavuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tarkoitus on toimia tutkijan apuna rakentamaan käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, joten aineiston koolla ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston koon voidaan todeta olevan riittävä, kun kun uudet tapaukset eivät enää tuo mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineiston riittävydestä voidaan puhua sen kylläntymisestä eli saturaatiosta. (Eskola & Suoranta 1998, 62.) Tässä tutkimuksessa meillä oli yhteensä 14 haastateltavaa. Haastateltavien määrä oli riittävä tutkimustehtävän tavoitteen saavuttamiseksi, sillä haastattelut toivat kattavasti tietoa tutkimustehtävään vastaamiseksi. Uusissa haastatteluissa ei olisi saavutettu tutkimusongelman kannalta merkityksellistä lisätietoa.

Läpi tutkimusprosessin tunnistamme laadullisen tutkimuksen

lähtökohdan tutkijan keskeisestä roolista tutkimusvälineenä. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on itse tutkija, joten luottavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin ajan. (Eskola & Suoranta 1998, 210) Tässä tutkimuksessa tutkijoita on kaksi, jolloin voidaan puhua tutkijatriangulaatiosta. Koko tutkimuksen ajan olemme käyneet aktiivisista keskustelua näkemyksistämme. Avoimen kommunikaation kautta olemme päässeet yksimielisyyteen tutkimukseen liittyvistä erilaisista ratkaisuksista, kuten aineiston analyysistä ja raportin kirjoittamisesta. Eskola ja Suoranta toteavat kahden tai useamman tutkijan monipuolistavan tutkimusta ja tarjoavan laajempia näkökulmia. (Eskola & Suoranta 1998, 69.)

Käytettyjä lähteitä olemme pyrkineet arvioimaan sen perusteella, kuka ne on kirjoittanut ja milloin. Mikäli tietty tekijä on toistunut muissakin lähteissä, olemme voineet olettaa hänellä olevan aiheeseen tarvittavaa arvovaltaa kirjoittajana. Olemme käyttäneet tutkimuksessa tuoreita lähteitä, mutta hyödyntänyt myös vanhempaa lähteistöä. Tämän olemme tehneet erityisesti silloin, kun olemme viitannut alkuperäisiin teoksiin. Lisäksi olemme pyrkineet käyttämään tutkimuksessani monipuolisia lähteitä sekä peer reviewed-arvioituja tieteellisiä tutkimusartikkeleja, väitöskirjoja että muita julkaisuja, kuten oppikirjoja. Lähteiden uskottavuudessa olemme kiinnittäneet huomiota siihen, millaisia lähteitä niissä on hyödynnetty itsessään sekä tietysti punninnut julkaisijan arvovaltaa ja tunnettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 109- 110.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Pankkityön muutos

Tämän tutkimuksen kantava teema on muutos ja siihen varautuminen. Ensimmäisessä alateemassa keskitymme tarkastelemaan pankkityön muutoksia, johon merkittävin vaikuttava tekijä on digitalisaatio. Selvitämme miten haastateltavat määrittelevät digitalisaation ja millä tavalla sen nähdään vaikuttavan pankkityön muutokseen. Toisessa alateemassa tarkastelemme pankkityön muutosta HR-ammattilaisten työn näkökulmasta sekä selvitämme, miten henkilöstöstrategialla tuetaan muutokseen valmistautumista.

4.1.1 Digitalisaatio

Pohjola (2015) toteaa digitalisaation muuttaneen pysyvästi sekä finanssialaa että sen toimintaympäristöä. Haastatteluaineistossa digitalisaatio korostuu yhtenä merkittävimpänä koko OP Ryhmää koskevana muutoksena.

Kun me puhutaan digitalisaatiosta niin se tulee meillä vähän kahta kautta, tai siis montakin kautta kun se digitalisaatio on vähän siellä sun täällä ja onks se sitä automatisaatioo, vai onks se nykyliiketoimintojen digitalisoimista vai ihan uusia liiketoimintoja vai mitä. Niin se käsite jo sinänsä koskettelee meidän organisaatioo hyvin, sitä ei oo vaan yhdessä paikkaa vaan sitä on siellä täällä ja niin kun pitää ollakkin. (H14)

Finanssisektorin näkökulmasta haastateltavat näkevät digitalisaation koskettavan kaikkia organisaatiotasoja, mutta sen merkitys toiminnalle vaihtelee. Digitalisaatiolla voidaan tarkoittaa nykyisen palvelun automatisointia ja toisaalta se voi merkitä kokonaan uuden liiketoiminnan syntymistä. Saksen (2013) mukaan finanssialan perusideologia pysyy samana, mutta jatkuva murros muuttaa työskentelyä. Haastateltavien mukaan digitalisaatio näkyy työn luonteen ja tekemisen muutoksena, esimerkiksi prosessien virtaviivaistumisella.

Eräs haastateltavista toteaa, että kaikki perustekeminen, jota on mahdollista digitalisoida, tullaan varmasti digitalisoimaan. Yleisesti keskusteluissa korostuu näkemys, ettei digitalisaatiota pidetä uhkakuvana.

En mä jaksata tätä digitalisaatiota ja tätä muutosta nähdä niinku peikkona vaan päinvastoin taas mahdollisuutena oppia uusia asioita. (H4)

Digitalisaation myötä tapahtuvat muutokset koetaan pääsääntöisesti positiivisena asiana. Eräs haastateltava näkee Suomen osoittaneen jo Nokian myötä olevan teknologiassa edelläkävijä, ja hän on positiivisen toiveikas edelläkävijän roolin säilyvän myös tulevaisuudessa niin teknologiassa kuin finanssisektorilla. Monessa haastattelussa välittyi samankaltaisia ajatuksia. Yksi haastateltavista pohtii digitalisaation muuttavan kommunikaatiota ja tuovan kansainvälisen maailman paljon lähemmäksi, jolla toisaalta voi olla isoja vaikutuksia, mutta samalla se voi tuoda hyötyä OP Ryhmälle.

Eräs haastateltavista nostaa digitalisaation yhteydessä esiin näkökulman vastuullisuudesta.

[-] henkilöstönäkökulmasta just se, kun mä sanoin, et on se vastuullinen näkökulma, niin meidän pitää olla koko ajan tän tyyppiset mallit niin skarpissa kunnossa, et me pystytään vastaan niihinkin tarpeisiin, et joudutaan tekeen vähän jotain vaikeimpia päätöksiä, mut pystytään myös nopeesti adaptoitumaan siihen, et meille tulikin vaikk joku täysin uuden tyyppinen bisnes. Miten me varmistetaan, et meil on se osaaminen siellä ja up and running. [-] (H6)

Eläkkeelle siirtynyt OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen totesi Helsingin Sanomien haastattelussa, ettei nykyistä työtä ole välttämättä tulevaisuudessa lainkaan, sillä digitalisaation ennustetaan vievän työpaikkoja (Helsingin Sanomat 2017). Haastatteluissa ei välity samankaltaisia ajatuksia Karhisen kanssa. Moni haastateltava näkee digitalisaation mahdollisuutena uuden osaamisen ja työtehtävien syntyemisessä sen sijaan, että oltaisiin huolissaan katoavista työtehtävistä. Vaikka työtehtävien katoamisesta ei olla kovin huolissaan, HR:n tulee toimia vastuullisesti ja tukea työntekijöitä uuteen siirtymisessä. Eräs haastateltavista pitää tärkeänä, että johdolla on rohkeutta keskustella ääneen asioista, sillä toisella osapuolella ei ole välttämättä näkemystä siitä, mihin suuntaan maailma on muuttumassa. Hän uskoo muutoksen olevan haastavaa ja epäilee monien joutuvan käymään keskustelua itsensä kanssa siitä, voivatko olla mukana muutoksessa. Toisaalta hän toteaa, että monet ovat odottaneet muutosta, sillä finanssiala on pysynyt pitkään stabiilina.

Yksi merkittävin finanssialaa koskeva muutos on uusi maksupalveludirektiivi *Payment Services Directive* (PDS2), joka laajentaa maksupalvelulain soveltamisalaa tuomalla niin sanotut kolmannet palveluntarjoajat sääntelyn ja valvonnan piiriin (Finanssivalvonta 2018). Uusien kilpailijoiden tulon markkinoille uskotaan muuttavan erityisesti pankkien liiketoimintaa. Eräs haastateltavista luonnehtii digitalisaation olevan teknisen suorituksen sijaan muutos koko asiakaskäyttäytymisessä. Perinteisen pankkikonttoriliiketoiminnan täytyy muuttua digitaalisemmaksi, mikäli halutaan pysyä kilpailuissa mukana. Organisaation merkittävimmät voimavarat eivät ole enää aineellisia, mikä asettaa haasteen johtajille, joiden tehtävänä on

organisaation voimavarojen kehittäminen. (Sveiby 1997, 9.) Markkinoiden avautuminen tarkoittaa muutosta globaalimpaan suuntaan, mikä edellyttää ymmärrystä kansainvälisistä toiminnoista ja kaupan käynnistä. Pankit ovat haasteen edessä pohtiessaan kuinka perinteisiä pankkipalveluita tulisi muuttaa niin, että niiden tarjoaminen on mahdollista muuttuneessa kilpailuympäristössä. Eräs haastateltavista nostaa esiin huolen OP Ryhmän aliarvioivan joidenkin kilpailijoiden merkityksen, mutta toisaalta markkinoiden avautuminen nähdään myös mahdollisuutena luoda uusia kumppanuuksia.

Useat haastateltavat eivät usko digitalisaation myötä tapahtuvien muutoksien toteutuvan niin nopeasti kuin ollaan ennustettu. Teknologian kehittyminen mahdollistaa tiettyjen palveluiden automatisointia, mutta kehityksen ei nähdä olevan vielä niin pitkällä, että sillä voitaisiin korvata ihmisten välistä vuorovaikutusta vaativat tehtävät, ainakaan lyhyellä aikavälillä. OP Ryhmän kykyihin pärjätä digitalisoituvassa maailmassa uskotaan, sillä peruselementit ovat kunnossa ja resurssimielessä tilanne nähdään hyväksi. Muutoksien ja uudistumisen haasteeksi luonnehditaan perinteistä dilemmaa, kuinka toiminnan taustalla on pitkät perinteet ja asioita on totuttu tekemään tietyllä tapaa, joten uudistaminen on hankalaa ja hidasta. Uudistaminen tulee vaatimaan paljon työtä, mutta esimerkiksi uuden liiketoiminnan rinnalle tulon toivotaan vauhdittavan uudistumiskyvykkyyttä. Eräs haastateltavista pohtii aikanaan pankkiliiketoiminnassa tehtyjä muutoksia, jolloin vähennettiin konttorityöntekijän roolia ja siirryttiin itsepalveluun. Hän näkee, että tällä hetkellä muutoksen kohteena on nykyliiketoiminta, jota halutaan uudistaa erilaisia teknologioita hyödyntämällä.

4.1.2 HR-työn muutos

Digitalisaation liittyvässä keskustelussa puhutaan paljon manuaalisen työn häviämisestä. Dufva ym. (2017) toteavat, että automatisaatiolla ja digitalisaatiolla voidaan korvata rutiinityötehtäviä. He ennustavat työn sisällön määrittävän tulevaisuudessa enemmän verkostomaisen vuorovaikutuksen kautta. Haastateltavat näkevät digitaliseen maailman siirtymisen mahdollistavan uusia työvälineitä, joiden myötä HR:n työtä voidaan sujuvoittaa. Yhdeksi konkreettiseksi toimenpiteeksi nimetään meneillä oleva paperiton hr-hanke, joka digitalisoi HR-prosesseja ja siten vähentää manuaalista papereiden käsittelyä.

Et meillä on aika manuaalisia kuitenkin ja papereita pyöritellään et nyt saadaan mobiilisovellusta ja tämmöstä siihen. Se on ihan sellasta konkreettista muutosta sitten, mikä muuttaa myös millaisia työnkuvia meillä on HR:ssä ja työtarpeita et työn tekeminen muuttuu. (H10)

Paperitonta HR-hanketta pidetään hyvänä muutoksena, sillä haastateltavat kokevat HR:ssä olevan edelleen paljon käsin tehtävää, ylimääräistä aikaa vievää työtä. Eräs haastateltava kertoo esimerkkinä, että työsopimuksia kopioidaan ja käytetään monissa paikoissa allekirjoitettavana, jonka jälkeen ne postitetaan eteenpäin. Digitalisoimisen myötä työsopimuksien käsittelyprosessi muuttuu

yksinkertaisemmaksi ja tehokkaammaksi.

Eräs haastateltava kertoo hänellä olevan käsitys OP Ryhmän henkilöstöjohtamisen roolin olleen aiemmin hyvin administratiivinen. HR:n tehtävän kuva on ollut lähinnä antaa lausuntoja, tulkita TES:iä ja ylläpitää palkkahallintoa. Rutiininomaisen työn vähentyminen uskotaan mahdollistavan henkilöstöjohdolle aikaa olla mukana strategisessa liiketoiminnassa.

Toki tietysti me HR:nä yritetään myös haastaa itseämme siinä, että erilaisia työvälineitä ja katotaan, että mitä me saadaan enemmän esimerkiksi dataa irti ja mitä me sillä datalla tehdään ja pystytäänkö me oikeesti johtamaan numeroilla ja tiedolla vahvemmin ja paremmin. (H5)

Meidän pitää olla sen henkilöstödatan asiantuntijoita, meidän pitää pystyä olla ymmärtämään se mitä siellä ollaan tekemässä ja tarjota siihen oikeanlaista dataa. (H3)

Kuten Ulrichkin (1997, 45-46) toteaa, henkilöstöjohdon roolin luonnehditaan muuttuvan enemmän operatiivisesta strategiseen, liiketoiminnan strategiseksi partneriksi. Monet haastateltavat nostavat esiin HR-ammattilaisten muuttavan roolin myötä syntyvän osaamistarpeen henkilöstöön liittyvän datan käsittelyyn. Datan hyödyntäminen päätöksenteossa nimetään yhdeksi isoksi muutokseksi, jossa HR on omalta osaltaan viemässä sitä eteenpäin. Yhtenä esimerkkinä datan hyödyntämisestä HR-työskentelyssä eräs haastateltava kertoo, että pankin myyntirajapinnassa työskentelevien ihmisten suoriutumuksesta ja myyntikyvystä saadun datan perusteella voidaan analysoida, kuinka pitäisi järjestyä ja mitä pitäisi tehdä, jotta myyntiä saadaan kasvamaan.

4.1.3 Henkilöstöstrategia muutoksen tukena

Seuraavana alateemana pankkiorganisaatioiden muutoksessa keskitymme henkilöstöstrategian ja strategisen toiminnan muutoksen. Mitä muuttuu strategisessa suunnittelussa työelämän digitalisoituessa? Haastatteluissa tulee esiin seikkoja, joihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota ja joita tulisi kehittää. Muun muassa Jolkkosen ja Järllströmin (2014) tutkimuksessa löydettiin, että HR-ammattilaisen roolin tulisi mennä jatkuvasti strategisempaan suuntaan. OP Ryhmän henkilöstöstrategian pohjana on digitalisuus ja strategiaa on rakennettu digitalisaatio edellä. Haastatteluaineistosta voidaan tunnistaa kolme selkeää kärkeä, jotka nousevat lähes kaikkien haastateltavien puheesta liittyen henkilöstöstrategiaan. Lähes jokaisessa haastattelussa nousee esiin tämän tutkimuksen pääkohta eli uudistuminen sekä muutos. Haastateltavat uskovat, että OP Ryhmän liiketoimintastrategian sekä henkilöstöstrategian tulisi painottua siihen, mitä muutoksen ja uudistumisen aikakaudella tarvitaan ja mitä on järkevää tehdä ja miten. Eräs haastateltava henkilöstöpuolen keskijohdosta kiteytti henkilöstöstrategian tämänhetkistä tilannetta seuraavasti:

Oikeastaan meidän tän hetken kulmakivet on juurikin se, osaamisen uudistaminen, johtamisen ja kulttuurin uudistaminen. Et ne on niitä kolmea, mitkä lähtee myös sieltä strategiasta tulemaan. Ja se osaamisen uudistamisen tarve oikeastaan muodostuu jo siitä, että meidän strategiahan pohjautuu paljon digitalisaatioon, automatisaatioon, robotisaatioon, minkä myötä työtä tulee poistumaan meiltä. (H3)

Myös ylimmän johdon vastauksesta voidaan löytää täysin samat tavoitteet:

Osaamisen uudistaminen, johtaminen referenssiksi ja sitten kolmantena meidän kulttuurin saaminen että se on sitten tarpeeks rohkeeta ja uudistavaa. (H1)

OP Ryhmän henkilöstöstrategian kulmakiviksi nimetään osaamisen, johtamisen sekä kulttuurin uudistaminen. Kuten haastateltava edellä mainitsee, nämä tulevat OP Ryhmän liiketoimintastrategiasta. Toinen syy nostaa nämä esille ovat vallalla olevat ja tulevaisuudessa enemmän vaikuttavat digitalisaatio, automatisaatio sekä robotisaatio. Hyppänen (2013, 107) toteaa, että osaamista voidaan hankkia henkilöstä kehittämällä, uusia osaajia rekrytoimalla tai ostamalla osaamista. OP Ryhmässä, kuten myös muissa organisaatioissa, joudutaan miettimään millaista osaamista sekä johtamista tulevaisuudessa tarvitaan sekä pystytäänkö uudenlaista osaamista hankkimaan olemassa olevan henkilöstön kehittämisellä vai tarvitaanko kokonaan uusia osaajia organisaatioon.

Suurin osa haastateltavista nostaa nimenomaan osaamisen uudistamisen sekä kehittämisen keskiöön sekä tärkeimmäksi asiaksi OP Ryhmän henkilöstöstrategiassa tässä muutoksen keskellä.

Ainakin se vahva panostus oman henkilöstön osaamisen kasvattamiseen ja kehittämiseen. Se on varmaan semmoinen ihan numero yks. Tavallaan varmistetaan se, että me pidetään huolta omistamme. Toisaalta unohtamatta sit kuitenkin sit sitä, että asiakkaan tarve ohjaa kuitenkin meidän olemassa olon. käytetään mahdollisimman laaja-alaisesti kaikkea osaamisen hankinnan ja kasvattamisen muotoja. (H5)

Osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä strategisena asiana. Henkilöstön kehittämisen merkitystä painotetaan organisaation liiketoimintastrategiassa ja kilpailukyvyssä. Henkilöstön kehittäminen nähdään investointina organisaation inhimillisiin voimavaroihin eikä työvoiman aiheuttamana kustannuksena. (Garavan, Heraty & Barnicle 1999, 196; Hytönen 2007, 195-196.) Haastateltavan nostamat asiakkaiden tarpeet on huomioitu useissa muissa haastateltavien repliikeissä. Siihen uskotaan, että asiakas tuo rahan OP Ryhmälle ja heidän tarpeidensa täyttäminen on aina avainasemassa. Jotta asiakas saa parasta mahdollista palvelua, tulee henkilöstön osaaminen olla parhaalla mahdollisella tasolla. Seuraava haastateltava kertoo konkreettisen esimerkin siitä, kuinka osaamisen uudistamista on lähdetty edistämään organisaatioissa. Lisäksi toinen haastateltava mainitsee OP Ryhmän suuren muutoksen, jossa pyrkimyksenä on kasvattaa organisaatiota monialaisemmaksi.

Toinen teema meil on ollut tää osaamisen uudistaminen, eli käytännössä tarkoittaa meillä sitä, että viime syksynä lanseerattiin sellanen, että nyt tää uus tekeminen tarkoittaa sitä, et kaikkien pitäis jollain tavalla niinku uudistaa sitä omaa osaamista, kaikki saa käyttää siihen kolme tuntia kuukaudessa aikaa, ja sitte ollaan kannustettu ihmisiä joko laajentamaan sitä omaa osaamista tai syventämään, jos on tämmönen asiantuntija-alue, ja sitte varmaan kaikille tätä tämmöstä sähköstä liiketoimintaa, analytiikkaa, millä kärjellä se sitte kulkeeki, eli omaksumaan niitä uusia taitoja, joita tää sähkönen liiketoiminta meiltä kaikilta edellyttää, et siihen ollaan nyt panostettu paljo. (H4)

Meillä on tää iso tranformaatio elikkä ollaan tästä perinteisestä liiketoiminnasta siirtymässä siihen monialaiseen palvelu toimialaan niin tota se vaatii isoa uudistumista ja meillä tavoitteena on mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pystyttäs näyttää meidän olevassa olevalle henkilöstölle että mitä osaamista jää vanhaks ja millasia uusia vaatimuksia, osaamisia meille on tulossa, jotta annetas henkilöstölle myöskin mahdollisuus jo niin kun jos heitä kiinnostaa niin omaa osaamista ja kyvykkyyttä lähteä kasvattamaan näitä kohti. (H14)

Voidaan huomata, kuinka OP Ryhmässä mennään strategiassa uudistumisen sekä muutoksen kärjellä. Painotus on siinä, mitä organisaatiossa tulisi tapahtua, jotta pysyttäisiin mukana uudistumisessa. Tässä nähdään jo yksi konkreettinen keino, jota OP Ryhmä käyttää henkilöstönsä kehittämisessä. He ovat antaneet kolme tuntia/kuukausi työajasta henkilöstölle siihen, että he voivat haluamallaan tavalla kehittää itseään sekä parantaa osaamistaan. Erään haastateltavan puheessa ilmenee se, että henkilöstölle annetaan ennemmin tieto siitä, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, sekä kuinka tulisi uudistua pisyäkseen muutoksessa mukana. Lainauksessa viitataan nimenomaan suureen muutokseen, jossa OP Ryhmä pyrkii kehittämään toimintojaan niin, että tulevaisuudessa he olisivat monialainen palveluliiketoimija.

Osaamisen uudistaminen nähdään yhtenä OP Ryhmän strategisista hankkeista, joihin liittyy läheisesti henkilöstön kehittäminen sekä uudenlaisen osaamisen rekrytointi organisaation ulkopuolelta. Yleisesti näistä hankkeista mainitaan, että kokonainen strategia jalkautetaan hankkeiksi ja nämä hankkeet muokkaavat työtä pankeissa ja koko organisaatiossa. Kyseisten hankkeiden avulla saadaan näkymää siihen mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan.

Niin tää uudistaminenhan on oikeesti sellainen, että se on strateginen hanke, joka kerää alleensa tän pumpun. (H6)

Eräs haastateltava pohtii lisäksi sitä, kuinka OP Ryhmän tulisi pyrkiä vieläkin paremmin ennakoimaan minkälaisia muutoksia on tiedossa sekä kuinka näihin muutoksiin voitaisiin hyvissä ajoin varautua esimerkiksi osaamisen uudistamisen avulla. Tähän liittyen myös toinen henkilöstöammattilainen toteaa, että osaamisen muutos strategian kulmakivenä vaatii sitä, että suunnitelmallisuutta tulee ketteröittää. Tämän lisäksi tulee ennakoivasti viestiä, minkälaisia toimenpiteitä tarvitaan, jotta transformaatio organisaatiossa onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Ennakoivuus sekä vastuullisuus

nähdään tärkeinä. Nämä asiat ovat sellaisia, jotka yhdistävät HR:n tekemistä sekä strategista suunnittelua.

Johtamisessa sekä strategiatyössä halutaan muutosta päätöksentekoon sekä selkeyteen. Vartiainen (2016) toteaa artikkelissaan, että toimintaympäristön turbulenssin takia rakenteiden joustavuus sekä organisaation ketteryys muodotuvat avaintekijöiksi. Eräs haastateltava viittasi henkilöstökyselyyn, jossa pureuduttiin siihen, miten johtamista tulisi uudistaa muutoksessa selviytymiseen siten, että siinä olisi vähemmän hierarkisuutta sekä siilomaisuutta.

Meidän strategia vaatii nyt semmosta et selkeytetään vielä sitä et mihin nyt keskitytään ja lähetään niin kun näin ja sitten hän muistaakseni sano että tää muutos vaatii nyt sellasta selkeyttä ja hyvää johtamista ja meidän täytyy madaltaa meidän päätöksentekoa että sopivalla tavalla ja oikealla tavalla organisaatiossa. (H14)

Useat haastateltavat toteavat, että OP Ryhmässä on perinteisesti päätöksenteko ollut melko kankeaa, eikä omia ehdotuksiaan saa kovin helposti vietyä eteenpäin. Tämä johtuu pääasiassa OP:n osuuskunnallisuudesta. Holmströmin (1999) mukaan asia, joka erottaa osuustoiminnallisen organisaation pörssiyrityksestä on omistajien identiteetti; osuustoiminnallisessa organisaatiossa omistajia ovat yleisesti asiakkaat, kun taas pörssiyrityksessä omistajia ovat organisaatioon sijoittajat. Osuustoiminnallisessa organisaatiossa hidas ja jäykkä päätöksenteko katsotaan johtuvan muun muassa suuresta määrästä päättäjiä ja demokraattisten päätösten loppuun saattaminen nähdään hitaana. (Holmström 1999.) Tähän pyritään saamaan muutosta kokonaisuvaltaisesti. Muutos kulttuuriin liittyy siihen läheisesti. Kulttuurin muutokseen liittyen lisäksi yhtenäisyyttä halutaan lisätä OP Ryhmässä. Tähän kehittymiseen liittyy läheisesti se, että HR:n tulisi olla koko ajan yhtenäisempi ryhmätasolla ja asioiden tekemiseen tulisi löytää tietynlainen yhtenäisyys.

Ja nyt me ollaan itse asiassa just näillä näppäimillä katsomassa että miten me ryhmätasoisesti HR:nä, miten me organisoidutaan et varmasti kaikkien osaaminen HR:ssä pysyis oikealla tasolla ja kehittyis eteenpäin. Ja miten me voitais tehdä vähän enemmän samalla lailla asioita... Sit mä selitin et ei, me halutaan vaan vahvistaa sitä mikä siellä on ja mä en oo keräämäs mitään valtakuntaa tänne vaan me yritetään saada, et se osaaminen pysyy tietyllä tasolla ja tietyt toimintamallit ois vähän samanlaisii koska nyt se kirjo on et 180 erilaista tapaa toimia. Se ei oo kauheen tehokasta eikä järkevää. (H1)

Näiden seikkojen lisäksi, puhuttaessa henkilöstöjohtamisen ja OP Ryhmän liiketoimintastrategian muutoksista nousi puheeksi strategisen suunnittelun muodot.

Haastatteluaineistosta löytyy paljon kommentteja siitä, millainen strategiaprosessi tällä hetkellä on ja kuinka sitä on lähdetty kehittämään ja muuttamaan. Muutamit haastateltavat selventävät, missä vaiheessa tässä projektissa ollaan menossa. Haastatteluissa nousee esiin se, että strategiaprosessi on tällä hetkellä melko raskas ja sitä tulisi saada nopeutettua sekä ketteröitettyä.

Näkymän suhteen ollaan sitä mieltä, että strategian tulisi ulottua kauemmaksi kuin nykyinen strategiaikkuna. Siksi ollaankin alettu puhumaan "rullaavasta" suunnittelusta.

Meidän strategiaprosessikin on aika raskas siihen nähden miten nopeesti maailma muuttuu. Meidän pitäisi saada meidän henkilöstösuunnittelu ja resurssisuunnittelu mukaan siihen liiketoiminnan nopeutettuun suunnitteluun siihen. Tai no nopeutettu, me puhutaan enemmän rullaavammasta. [- -] Niin niin, mitä mä sanosin, me ollaan tekemässä sitä. Mutta se, että se olisi läpi talon niin ei voi nyt kyllä vielä et meillä menee tuolla semmonen jähmee vuosisuunnittelumaailma ja tää murentaa sitä ihan ehdottomasti. Ettei tapahtu niin, että pidetään kaikkee vanhaa suunnittelua ja sitten tulee joku uus, jolla vois korvata niin ei olla vielä siinä, että asiat ei jotenkin korvaatunu uudemmalla. (H10)

Et se meidän strategia, niin se antaa tietyn, mut nyt jos ajatellaan et sitä on puoltoistavuotta sitä strategiakautta jäljellä, et jos siihen pysähtyy meidän näkymä, se on aika hälyttävää, niin sillä yritetään luoda tätä vähän pidemmän ajan näkymää myös ja puhutaan näistä liiketoiminta kyvykkyyksistä. Eli siitä että mitkä on ihan meidän kilpailukykyetuja versus meidän kumppanit sitten, että missä me halutaan olla niin kun tosi hyviä, koska sinnehän meidän pitää sitä osaamistakin sitten joko hankkia ulkopuolelta tai kehittää omaa henkilökuntaa tai sekä että. (H3)

Mut nyt meillä on tulossa sellanen rullaava resursointi jossa me kvartaaleittain pyydetään liiketoimintoja kattoon eteenpäin taas rullaavasti 12 kuukautta, mikä teidän henkilöstö tai resursointi suunnitelmat siellä on kun tilanne elää. (H14)

Useat haastateltavat toteavat, että halutaan päästä eroon ennusteiden tekemisestä pelkästään menneen perusteella. Tavoite on pyrkiä siihen, että voitaisiin hyödyntää tietoa aktiivisesti ja olla koko ajan perillä missä mennään ja mihin ollaan menossa.

Ja sit sellainen tavallaan, et HR ottaa kans vahvemmin ehdottomasti kiinni siitä datan hyödyntämisestä ylipäätänsä, et kehitetään järjestelmää, dash boardeja ja tän tyyppisiä, et me saatais ketterästi myös sitä tietoa ja se olis sillei koko ajan käytettävissä eikä niin, että sit sillei no kuukausittain meillä pari tyyppiä vetää raporttia kasaan ja sit katotaan siitä, että jaaha, tällaista tää oli. Vaan, että päästäis siihen, että me siinä arjessa ollaan tietoisia, et missä mennään ja mihin me ollaan menossa. Ennemmin kun esimerkiks tehtiin sitä sillei, et tää oli toteuma. Jaaha, toltä näytti viime kuu. No mitä sitten? Ennustetaan menneestä. (H5)

OP Ryhmässä tapahtuu tällä hetkellä paljon asioita, jotta muutoksia ja uudistuksia strategiaprosessissa saataisiin aikaan.

Nyt me ollaan sit yhdessä suunniteltu miltä tää koko HR näyttäisi eikä sitä, että mitä palveluita minä tuon heille, vaan me yhdessä palvellaan kaikkia. Niin se on mun mielestä taas menny eteenpäin ihan hyvin. (H1)

Sanotaan loppuvuoden aikana tulee varmasti tapahtumaan, uskoisin että tulee varmasti tapahtumaan muutosta jo siinä että miten me tehdään asioita. Samoin kun tää HR:än uusi olemus, niin se sitä edistetään jatkuvasti ja millä aikataululla se sitten

menee, niin Outi voi siitä enemmän kertoa mutta kyllä mä näkisin että tän vuoden aikana tullaan tekemään jo paljon asioita. (H3)

Aineiston perusteella OP Ryhmässä pyritään luomaan henkilöstöpuolesta kokonaisvaltaista palvelua, joka on liiketoiminnan tukena järkevästi. Henkilöstöpuolella keskitytään siihen, että saadaan automatisoitua tiettyjä toimenpiteitä, jotta aikaa jää enemmän strategiseen suunnitteluun. Jälström ja Luoma (2014) ovat tutkimuksessaan havainneet, että strategisuus nähdään lupaavana tulevaisuuden piirteenä henkilöstöjohtamisessa suomalaisissa organisaatioissa. Ulrichin (1997, 49-50) mukaan, jotta henkilöstöammattilaisen nähdään toteuttavan strategisen kumppanin roolia, hän kyseenalaistaa strategiaa ja muokkaa sitä toimivammaksi, sekä yhdenmukaistaa yrityksen liiketoimintastrategiaa sekä henkilöstökäytäntöjä toisiinsa. Henkilöstöammattilaiset myös tunnistavat ne seikat henkilöstökäytännöissä jotka vievät liiketoimintastrategiaa eteenpäin. (Ulrich 1997, 49-50.) Haastatteluissa ilmenee, että näiden asioiden toteuttamiseksi myös OP Ryhmässä tehdään paljon toimenpiteitä, eivätkä ne ole vain sanahelinää.

4.2 Osaamistarpeiden muutos

Toisessa pääteemassa pyrimme tarkastelemaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Määrittelemme osaamistarpeita strategiatyön kautta ja tämän jälkeen kuvailemme neljä kriittistä metaosaamista, jotka tunnistimme aineistosta puhuttaessa tulevaisuuden osaamistarpeista OP Ryhmässä.

4.2.1 Osaamistarpeet strategiatyössä

Muutos aiheuttaa strategisesti vaatimuksen uudentlaiselle osaamiselle HR-ammattilaisille. Tähän liittyen muun muassa henkilöstöstrategian yhteys OP Ryhmän liiketoimintastrategiaan nousi aiheena esiin sekä se, kuinka strategista ylipäätään on OP Ryhmän henkilöstöammattilaisten toiminta. Muun muassa Legge (2005, 109-114) sekä Torrington ym. (2011, 6) nostivat esiin eroavaisuuksia perinteisen *personnel managementin* sekä nykyisin enemmän käytetyn henkilöstöjohtamisen välillä. Uudenlaisen ajattelun HRM- henkilöstöjohtamisen nähdään vaativan strategista osaamista enemmän kuin perinteisempi *personnel management*. (Legge 2005, 109-114; Torrington ym. 2011, 6.) Haastateltavilla on eriäviä näkemyksiä henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteydestä. Yhteyttä tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Keskustelua herättää paljon se, onko henkilöstösuunnittelu tai henkilöstöstrategia vain puhtaasti niin sanottua "nuppilukusuunnittelua". Useammankin haastateltavan mielipide on se, että OP Ryhmän henkilöstösuunnittelu on käytännössä vielä henkilöstömäärien seuraamista, ennakointia sekä parhaalla mahdollisella tavalla tulevaisuuteen

varautumista. Lisäksi käy ilmi, että suunnittelu on enemmän operatiivisella tasolla toimimista kuin strategisesti toimimista.

No mä sanoisin et se on vielä enemmän sitä nuppiluku suunnittelua koska sekin on meillä aika uutta niin nyt vasta toista vuotta ihan aidosti tehdään niitä ennusteita ja viime syksynä tehtiin ensimmäisen kerran tätä osaamisen muutosten kartoitusta siihen sitten. (H3)

No se on osa sitä resurssisuunnittelua ihan, eli tällä hetkellä voi ajatella, et jos puhutaan tämmösestä strategisesta resurssisuunnittelusta niin me ei olla siellä, tää on enemmän tämmöstä aika operatiivista, aika lyhyen aikajänteen suunnittelua vielä. (H3)

Voidaan nähdä, että aiemmin OP Ryhmässä on harjoitettu kovaan henkilöstösuunnitteluun viittaavaa ajattelua; aikaista ennakointia sekä kustannustehokkuutta. (Viitala 2015, 58). Pyrkimys on mennä kohti pehmeämpää henkilöstösuunnittelua. Muutamissa haastatteluissa todetaan tämän lisäksi, että pyrkimys on mennä liiketoimintalähtöisempään sekä strategisempaan suuntaan, mutta tähän ei olla vielä päästy. Klementti ja Lyly (2016) toteavat, että HR:llä on suuri tarve uudistua ja muuttua yhä enemmän liiketoiminnan strategiseksi partneriksi, mutta huomauttavat samalla siitä, ollaanko tästä johtuen ajautettu kauemmaksi työntekijöistä. Haastatteluissa tulee ilmi, että henkilöstöstrategia on osa koko organisaation liiketoimintastrategiaa ja siihen lisäksi tehdään people-suunnitelmat.

Elikkä se että mitä he ovat tekemässä, minkälaisilla resursseilla, minkälaisella osaamisella. Se kuinka hyvin he vielä hahmottavat tätä, että tämä on itseasiassa osa liiketoiminnan suunnittelua, on sit se toinen puoli. Mun mielestä me ei olla vielä hirveän hyviä siinä. (H3)

Mä luulen, et ihan tässä 2,5 vuodessa kun mä oon ollu täällä, niin meillä on kehittynyt, ollaan päästy lähemmäs liiketoimintaa ja siitä varmaan iso kiitos aika vahvoille, ammattitaitoisille HR-johtajille, joita meillä on. Mut kyl mun täytyy sanoa, et kyl mä nään jotenkin, että eihän HR ei tuu säilymään hengissä. Meillä ei oo uskottavuutta, eihän siinä oo mitään järkee, jos me ollaan joku Admin tai paperinpyörittäjä, koska sen voi automatisoida, mut semmoista strategista tukea ei voi. Ainakaan vielä. (H6)

Meillä on elementtejä olemassa, vaikka strategisesta henkilöstösuunnittelusta mutta ei me vielä olla niiku strategisia henkilöstösuunnittelijoita. Menossa sitä kohti. Missä me ollaan, no kohta puolesta välissä. (H11)

Näistä puheenvuoroista päätellen OP Ryhmässä ymmärretään strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeys ja se, että sitä tehdään systemaattisesti, mutta käytännössä nämä toimet eivät ole vielä toteutuneet. Eräs haastateltava mainitsee, että organisaatiossa on pyritty opettamaan sitä, että strateginen henkilöstösuunnittelu ei ole pelkästään henkilöstömäärien määrittelyä vaan siihen liittyy paljon muutakin. Jatkossa pyritään tuomaan ajatusta siitä, minkälaisia osaamisia organisaatiossa tarvitaan ja millaisella aikavälillä. Osassa

haastatteluista korostuu se, että ollaan menossa liiketoimintalähtöisempään suuntaan henkilöstöjohtamisen puolella. Keskijohdosta eräs haastateltava toteaa, että HR on muuttunut paljon liiketoimintalähtöisemmäksi mitä se on aikaisemmin ollut. HR toimii myös vahvasti liiketoiminnan tukena. Eräs konsulttina toimiva HR-ammattilainen toteaa kuitenkin, että HR-ammattilaisten tulee ehkä hieman tunkeutua liiketoimintaan mukaan ja näyttää itse, että heitä tarvitaan siellä. Tämä vaatii oikean tyyppistä osaamista sekä tietotaitoa henkilöstöjohtamiseen, jotka haluavat olla mukana liiketoiminnassa sekä sen kehittämisessä esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyn kautta.

Mä luulen että business ei välttämättä osaa meitä kaivata vaan sinne pitää aina tunkeutua. Ja sit se on aina varmaan vähän persoonasta kiinni että kuinka, minkälaisia HR hommia haluaa tehdä. Kaikillahan meillä on niitä pakollisia mitkä on sitten hoidettava, mut et tavallaan millä tasolla halua sitten olla siinä toiminnan tai liiketoiminnan kehittämisessä. Et mä oon aina sanonu, et jos te haluutte tänne jonkun joka tykkää kaikesta, kauheen ikävästi sanottu, mut tyttöjen jutuista niin sitten tota mä olen väärä henkilö, et tota mun pitää istuu sit siellä missä pystyy asioihin vaikuttaa. Mut kyl mä tiedän et on paljon HR ihmisiä jotka ei tavallaan niin kun rohkaistu siihen, että vaatisi, että pitää päästä johtoryhmään. Eikä se oo mikää status-juttu vaan se on se juttu et ethän sä pysty tekemään niitä asioita jos ei, jos vaan lähdetään tekeen sitä, mitä joku pyytää. (H9)

Haastateltava toteaa lisäksi, että hän on henkilönä sellainen, joka näkee liiketoiminta kehyksen todella tärkeänä henkilöstöjohtamisen työssä, jopa niin tärkeänä, että vaikka henkilöstöjohtamisen perinteisempi puoli ei kiinnostaisikaan, voi toimia sillä saralla organisaatiossa.

Mua ei oo niin kun ikinä sillai HR- asiat kiinnostanu, et se on varmaan se niin kun se juttu. Et mua kiinnostaa se liiketoiminta ja se et miten menestytään ja sit mä osaan ne HR-jutut ja tiedän et mitä hyötyä sieltä saadaan et pystytään menestymään. (H9)

Tässä kommentissa korostuu kovaan henkilöstöjohtamiseen viittaava ajattelu, joka näkee henkilöstön tuloksen tekijänä muiden organisaation tuloksen tekijöiden joukossa. Toisaalta tämän lausahduksen perusteella ei voida päätellä sitä tarkoittiko henkilö asian juuri näin, vai näkeekö hän henkilöstöjohtamisen henkilöstön voimavarojen johtamisena ja henkilöstön tärkeänä voimavarana, jonka hyvinvoinnista sekä motivaatiosta on pidettävä huolta. Tämä seikka ei täysin tullut selväksi. Liiketoiminnallisesti menestymisen henkilö kuitenkin selvästi näkee tärkeänä henkilöstöjohtamisenkin kannalta.

Muidenkin henkilöiden haastatteluista tulee ilmi se, että OP Ryhmässä tuodaan esiin henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon strategianäkökulmaa ja sitä halutaan viedä eteenpäin. Muutamat mainitsevat henkilöstöjohtamiseksi toimittavan johdon kumppanina strategisesti, strategisena kumppanina. Tämä strateginen kumppanisuus mahdollistuu muun muassa digitalisaation sekä automatisaation kautta. Näiden myötä HR-työstä poistuu paljon operatiivista toimintaa ja työaika ja osaamista voidaan käyttää kohdistetummin ja paremmin johdon tueksi.

Ja sitten toinen on se mistä me juuri mainittiin niin se enemmän tämmöseksi strategiseksi kumppaniksi. Eliikkä niin kun hr:än työstäkin poistuu se semmonen operatiivinen paperin pyörittely. Mennään enemmän tämmöseen niin sanottuun itsepalvelumalliin. henkilöstö, esimiehet pystyy tekemään järjestelmän kautta, mobiilisti, enemmän itse, siinä ei tarte olla hr:ää sitten viemässä juuri niitä papereita tai leimauttamassa tai arkistoidmassa tai muuta että niin kun et sieltä vapautuu sitä. Niin sitten enemmän semmonen strateginen kumppani siinä puolessa sitten kanssa. (H3)

Eräs haastateltavista totesi kysymykseen, kuinka HR on mukana OP:n strategiatyössä seuraavasti:

Ihan samanailla kun kaikki muutkin johtoryhmän jäsenet, et ihan tasavertaisena tekijänä itsekin näissä meidän omassa strategiatöissä. (H4)

Kommentista voidaan todeta, että OP Ryhmässä on huomattu henkilöstötyön tärkeys, kuinka paljon sillä on vaikutusta liiketoiminnallisesti sekä kuinka tärkeää on, että henkilöstöpuolelta on henkilöitä mukana tukemassa ja kehittämässä strategiaprosessia sekä suunnittelemassa itse strategiaa. Henkilöstöpuolella olevaa strategiaa on muutamissa haastatteluissa kutsuttu henkilöstöstrategian sijaan *people-strategiaksi*. Sillä kuvataan, mitä yleinen strategia tarkoittaa henkilöstön näkökulmasta.

Niin tuotu tätä tämmöstä business-HR -ajattelua tänne, mitä niinku itseki edustan, että johdon kumppanina, ku mietitään strategiaa, niin HR:n tehtävänä on tehdä se niin sanottu people-strategia, eli meil on nyt tämmönen business-strategia, niin mitä tää tarkoittaa meidän ihmisten ja organisaation näkökulmasta. (H4)

People-strategia termi tulee ilmi myös useissa muissa haastatteluissa. Muutamat haastateltavat ovat sitä mieltä, että sitä ei välttämättä tarvitsisi laisinkaan organisaatiossa. Näissäkin vastauksissa kuitenkin välittyy se, että HR-puolta ei tule täysin jättää strategiatyön ulkopuolelle vaan jollain tavalla se joka tapauksessa on siinä mukana.

Niin, mun mielestä hr:n rooli on kriittinen, siis siinä alkuvaiheessa meidän pitää syöttää tänne aiheita, jotka liittyy ihmisiin, osaamisia, kyvykkyyksiä, määriä, laatua. Vaihtelee tän hr-uran aikana tää mun mielipide, että pitääks olla erikseen people-strategia vai eikö pidä. Nyt mä oon siinä vaiheessa, että ei pidä, vaan että ne hr- ja ihmisaiheet pitää syöttää siihen strategian alkuvaiheeseen sisälle niin, että siellä on selkeesti oikeissa kohdissa ne kysymykset, saatteet, tehtävät, ja sitten vedetään yhteen ja sit taas hr auttaa toimenpiteissä. Mä oon nyt siinä vaiheessa, mä oon muuttanu mielipidettä, mä tunnustan. Aloittelevana hr:nä mun mielestä oli äärimmäisen tärkeää, että ryhmällä pitää olla oma people-strategia. (H11)

Kuitenkin nähdään, että henkilöstökysymykset halutaan mukaan strategiseen suunnitteluun jo aikaisessa strategian luomisvaiheessa. Kysymys siitä, tuleeko olla täysin oma henkilöstöstrategia tai osan mainitsema people-strategia jakaa

kuitenkin jonkun verran mielipiteitä. Näiden tarpeesta kysyttäessä esiin nousee henkilön omakohtainen mielipide asiaan, jolla ei ollut tekemistä organisaation näkemyksen kanssa. Luoma (2014, 59) toteaa näiden kahden termin välillä olevan epämääräisyyttä. Henkilöstöstrategia termiä käytetään jopa tieteellisessä kirjoittamisessa yllättävän vähän ja voi olla, että haastateltavillakin on epäselvyyttä kumpaa termiä tulisi käyttää. (Luoma 2014, 59.) Tästä syystä haastatteluideissä saattaa välillä esiintyä termi "henkilöstöstrategia" ja välillä termi "people-strategia".

Haastateltavat huomioivat, että tärkeä osa henkilöstöstrategiaa on sen viestintä henkilöstölle. Yleisesti monet OP Ryhmän keskijohdon haastateltavat totesivat, että strategiaa on viestitty ahkerasti ja siihen on myös käytetty monia kanavia. Varsinkin osaamisen näkökulmaa painotettiin, että sen tulisi ainakin olla kaikilla tiedossa. Jatkovaa kehittämistä tarvitaan koko ajan.

Et se on kyl ollu hirveen systemaattista se viestintä Mut sit enemmän niiku se et kun mennään sinne yksilötasolle ja nyt me ollaan mun mielestä päästy tässä siihen yksilötason ratkasuja ja yksilötason viestintään ja yksilötason tukeen enemmän. Siellä rupee nyt ehkä enemmän huomaamaan sen, että just et kuinka hyvin onko sit aateltu et joo joo muuttuu mut ei just mulla. Ja nyt kun alkaa tulla sit se vaihe et itse asias mulla ja [henkilön nimi poistettu] muuttuu et tota kyl tää vaikutta meillä ihan kaikkiin. Nyt ollaan semmosessa mitäs minulle vaiheessa. Ihan sellanen, että vois aatella et pankkitoiminta jatkaa niinkun ennenkin nii mä toivon, että meillä ei ole missään nurkassa sellasta ihmistä, joka niiku näin ajattelis. (naurua) (H10)

Mä luulen, et ihmiset kättelee vähän sitä sieltä omasta perspektiivistä, mutta selkeesti se, että kontaktoidaan, sitä keskustelua käydään, niin kertoo siitä, että kyllä se strategia on mennyt hyvin alaskin siellä organisaatiossa hyvin monelle eri puolelle, halutaan käydä dialogia siitä, että hei, mitä tää tarkoittaa. (H6)

Näyttäis siltä, että se strategia on selvä, et tavallaan se strategia on hyvin jalkautunut tai se on viestiintynyt ja jotenkin iskostunut ihmisille, että muutosta on ja monialaisuuteen mennään kivijalkaa unohtamatta ja näin, mut sit sellainen, mikä vielä on varmaan yksilötasolla on jo vähän sit se, että mikä on mun vaikuttamisen mahdollisuus ja mikä mun suunta on, niin sitä varmaan näyttäytyy kyllä vielä. (H5)

Voidaan nähdä, että strategiaa on haastateltavien näkökulmasta viestitty ja asia on koettu tärkeäksi jalkauttaa tehokkaasti myös henkilöstölle. Eräs haastateltavista toivoo, ettei kukaan ei enää ajattele, että pankkiliiketoiminta pysyy täysin ennallaan, eikä uudenlaista osaamista tarvita.

Ydinkyvykkyyksien johtaminen on se strategisen osaamisen johtamisen osa, jossa tarkastellaan organisaation henkilöstön suhtautumista strategiaan. Lisäksi käsitellään miten henkilöstö hahmottaa yrityksen liiketoiminnan, ympäristöön sopeutumisen ja siinä kehittymisen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22-23.) Vastauksista voidaan todeta, että vaikka strategia nähdään viestittyneen hyvin henkilöstölle, on se tuottanut heissä epäluuloja siitä, miten nämä asiat vaikuttavat juuri häneen. Henkilöstön omia vaikuttamismahdollisuuksia pohdittiin sekä kuinka oma työ muuttuu.

Strandmanin (2009) tekemän tutkimuksen mukaan havaittiin, että strategiaviestintä tarvitsee onnistuakseen vuoropuhelua sekä osallistamista. OP Ryhmässä viestinnän onnistumisen syiksi löydettiin samankaltaisia seikkoja. Esimerkiksi viestinnässä tapahtunut arvokeskustelu sekä henkilöstön osallistaminen strategiakeskusteluihin nähtiin tekijöinä, jotka mahdollistavat strategiaviestinnän onnistumisen.

Ja näin jälkikäteen voi sanoa et musta se oli onnistunu kyllä, koska se viestintä aloitettiin sillä et käytiin arvokeskustelut. (H10)

Koska se keskustelu oli tosi paljon sitä et henkilöstö osallistettiin siihen. Miten tämä strategia istuu meidän arvoihin ja mitä se tarkoittaa. (H10)

Henkilöstön osallistamisella sekä strategian linkittämisellä arvoihin nähdään olevan positiivisia vaikutuksia siihen, kuinka henkilöstö ymmärtää strategiaa sekä ottaa sitä huomioon omassa päivittäisessä työssään. OP Ryhmän arvot näkyvät heidän työssään voimakkaasti, joten arvopuheen kautta myös strategiset päämäärät on saatu viestittyä henkilöstölle. Eräs näistä henkilöstön osallistamisen muodoista strategiaprosessiin on nimeltään hole- in- one tekeminen.

Ja sit varmaan yks tollanen hyvä juttu, tää digi hole-in-one. Tehtiin tällanen digijajokortti, jota edelleenkin on. Mitä digiosaamisia pitää missäkin rooleissa niiku olla ja tukemaan tavallaan sitä osaamiskeskustelua, joka on mun mielestä sekin semmonen et onneks aloitettiin aikasemmas vaihees ne osaamiskeskusteluiden harjottelut koska nyt ne oikeesti ne lunastaa paikkansa enemmän kun semmosessa staattisemmassa hetkessä ja maailmassa kun missä me oltiin viime vuonna et nyt ei voi olla. (H10)

Tällaisella konkreettisella keinolla on pyritty viestimään sitä, että organisaatio sekä työ tulee muuttumaan. Osaamista tarvitsee kehittää jatkuvasti ja digijassa täytyy pysyä ajan hermoilla.

Haastateltavat kokevat, että henkilöstöstrategia on hyvin ymmärretty henkilöstön keskuudessa. Kuitenkin on nähtävissä, että strategian viestiminen on aiheuttanut erilaisia reaktioita henkilöstön keskuudessa. Eräs haastateltava kuvailee strategian viestimistä jopa myrskyn aiheuttamisena. Tämä on kaikista radikaalein toteamus siitä, mitä viestinnällä on aiheutettu. Pelottavalla myrskyllä haastateltava tarkoittaa henkilöstön hämmennystä siitä, mitä tarkoitetaan esimerkiksi jatkuvalla osaamisen kehittämisellä. Heille ei ole ollut täysin selvää, kuinka nämä asiat vaikuttavat juuri heihin.

Se on voinu olla vähän niin kun hämmentävä kun meillä on puhuttu ja [henkilön nimi poistettu] on omilla kasvoillaan meidän hr-johtaja puhunu siitä oman työmarkkina-arvon kasvattamisesta, niin et mitä se niin kun tarkoittaa (H14)

Tiedon niin kun kerääminen ja vielä viestiminen sille henkilöstölle niin se on aikamoinen haaste, kun ei se sitten tapahdu niin selkeästi se muutos vaan se tapahtuu seillä täällä ja pyrähdyksinä ja se automaatio tapahtuu tuolla ja miten ennakoita ne

vaikutukset sitten, ne voi tulla joskus joku vähän aika nopeestikin niin se voi olla vähän hämmentävää et kyl me siitä ollaan hirveesti puhuttu siitä osaamisen uudistamisen tarpeesta, mut se voi olla vähän hämmentävää kun se ei oo vielä konkretisoitunu hirveesti. (H14)

Vastauksista voidaan huomioida, että haastateltavat puhuvat työmarkkina-arvon säilyttämisestä sekä kasvattamisesta. Joillekin termi voi olla vieras ja toiset taas saattavat ymmärtää termin, mutta konkreettinen toiminta tavoitteen saavuttamiseksi voi olla kysymysmerkki. Strategian viestimisen haasteena OP Ryhmässä on lisäksi se, että oletettu muutos ei ole tapahtunutkaan niin nopeasti kuin alun perin oli ajateltu. Tämä on nähty olevan hämmentävää henkilöstölle, sillä paljon puhutaan osaamisen kehittämisestä ja oman työmarkkina-arvon säilyttämisestä, mutta konkreettisesti muutoksia, jotka näitä vaatisi ei olla vielä kauheasti nähty. Luoma (2014, 68) toteaa myös, että kirjallisen esitysmuodon lisäksi, strategiaa tulee pohtia sekä asettaa sille kysymyksiä, jotta strategiasta tulee mahdollisimman helposti ymmärrettävä. Pelkkä kirjallinen viestiminen saattaa lähinnä pysäyttää strategia-ajattelun paikoilleen, jota ei tietenkään toivota jatkuvan uudistumisen keskellä. (Luoma 2014, 68.)

4.2.2 Kriittiset metaosaamiset

Henkilöstöstrategian viestinnän tavoitteena on luoda henkilöstölle ymmärrys niistä osaamisvaatimuksista, joita tulevaisuuden työelämässä tarvitaan. Johdon rooli on pohtia mihin suuntaan ollaan organisaationa menossa ja miltä tekeminen näyttää viiden vuoden kuluttua. Henkilöstö odottaa johdolta tietoa siitä, millaisia osaamistarpeita heiltä vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa ja mitä asioita heidän tulisi opetella varmistaakseen työpaikkansa säilymisen.

Tulevaisuudessa ne roolit tai tehtävät, mitä onkin, niin ne ei välttämättä oo just niit samanlaisii ku mitä ne on tänä päivänä, ja sit meil ei oo vielä sitä kristallipalloo. (H4)

Et ei oo sellasta yhtä reseptiä et opetelkaa nyt tätä. Et tottakai et mikä on kaikilla et pitää pysyä ajan tasalla et missä mennään maailmassa. Et jos sitä ei tee nii sitten on ihan sama et sä jäät jälkeen niiku auttamattomasti. (H1)

Osaamisen johtaminen koostuu osaamistarpeiden tunnistamisesta, tavoitteiden asettamisesta, nykytilan arvioinnista ja kehityssuunnitelmien tekemisestä organisaation eri tasoille (Hyppänen 2013, 115). Eräs haastateltava kertoo, että OP Ryhmässä ollaan tehty viime talvena 3-5 vuoden osaismuutosnäkökulma, jossa hyödynnettiin dataa määrittelyssä, mihin suuntaan OP Ryhmän tyypiset organisaatiot ovat menossa, mitä on tapahtumassa, minkälaisia muutoksia on näköpiirissä ja mitä se tarkoittaa osaamisena. Osaamisen tunnistamisen tavoitteena on määrittellä, millä tavalla osaaminen on edustettuna organisaatiossa ja miten voidaan määrittellä nykyisen sekä tulevaisuuden työtehtävien edellyttämät taidot (Berio & Harzallah 2005, 21-22). Erilaisien skenaarioiden avulla voidaan hahmotella tulevaisuuden suuntaa, mutta kuten monessa haastattelussa todettiin, heillä ei ole mahdollisuutta katsoa

kristallipallosta varmoja vastauksia. Aineiston perusteella tunnistamme neljä osaamista, joita tarvitaan digitalisoituvassa maailmassa pärjäämiseen: laaja-alainen osaaminen, digiosaaminen, asiakasymmärrys ja innovatiivisuus.

Ensimmäiseksi merkittäväksi metaosaamiseksi tunnistamme *laaja-alaisen osaamisen*. Lähes kaikissa haastatteluissa mainitaan laajojen kokonaisuuksien hallinnan olevan tärkeä kyky työssä menestymisen kannalta. Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo (2012) ennustavat muuttuvan työelämän menestyjien olevan määrätietoisesti oman osaamisensa erityislaatuista ja moninaisuutta kehittäviä sekä osaamisyhteisöihin aktiivisesti verkostoituvia työntekijöitä.

Meidän henkilöstössäkkin niistä toimihenkilöistä pitää tulla enemmän semmosia asiantuntijatyyppejä henkilöitä, jotka pystyvät katsomaan vähän isompia kokonaisuuksia, miettimään itse sitä tuottamaan asiakkaalle ne parhaimmat ratkaisut. (H3)

Me on se tulkittu näin, että nyt näe ihmiset, jotka on tehneet aika suppeesti yhtä asiaa niin nyt olis tosi hyvä ja kannattas niinku laajentaa sitä repertuaaria, että pystyis asiantuntijana jeesaamaan sitte näissä monissa lajeissa. (H4)

Räisänen (2018) toteaa, että ammattien sisällä on tapahtumassa suuri muutos, sillä työtehtävien sisällöt muuttuvat. Jotkut osat tiettyjen ammattien ihmistyöstä häviävät ja uudelleenorganisoituvat. Lisäksi hän ennustaa, että uusia tehtäviä tulee entisten tilalle. Aineistosta havaitsimme, että erityisesti manuaalisen työn poistuminen muuttaa monien työtehtävien sisältöä asiantuntijuutta painottaviksi, mikä edellyttää nykyisen osaamisen laajentamista isompien kokonaisuuksien ymmärtämiseen.

Laaja-alaisen osaamistarpeen taustalta voidaan tunnistaa myös asiakkaiden odotukset palvelulta. Asiakkaiden muuttuneet odotukset kokonaisvaltaisemmasta palvelusta edellyttävät asiakaspalvelijoilta kykyä pystyä tarjoamaan monipuolista palvelua asiakkaille ja laajaa hallintaa OP Ryhmän tarjoamista erilaisista palveluista yhden tuotteen sijaan. Eräs haastateltavista nimittää tätä uudenlaista työtehtävää hybridirooliksi.

Digitalisaatio vaikuttaa siihen, että työssä etenemisen polut ovat muuttuneet pirstaleisemmiksi eikä urapolku noudata selkeää kaavaa.

Kyllä ja se pitää itte siitä omasta osaamista huolta nii se on ehkä se tärkein ja avoin ja kuuntelet mitä ympärillä tapahtuu. Nyt kuitenkin tapahtuu sen verran nopeesti, ettei kukaan joka hetkellä pysty kertoo et nyt kuule sun pitäs tätä ettii. Et oppii ehkä itse ottamaan selvää nii se on kauheen tärkeä. Sen rooli korostuu koko ajan enemmän ja enemmän. (H1)

Haastatteluissa painotetaan työntekijän omaa vastuuta osaamisen kehittämisessä. Eräs haastateltavista toteaa digitalisaation syövä aivottoman työn, mutta samalla se lisää aikaa muulle tekemiselle. Lisääntynyt aika mahdollistaa oman osaamisen laajentamisen myös sivusuunnassa. Asenteella on merkittävä vaikutus osaamiseen (Sydänmaalakka 2003, 107). Monialaiseen osaamisen kehittäminen edellyttää työntekijältä kiinnostusta seurata mitä

ympärillä tapahtuu ja halua ottaa itse asioista selvää.

Toisena kriittisenä metaosaamisena aineistoista näyttäytyi *digiosaaminen*, jota luonnehdittiin jopa tärkeimmäksi osaamistarpeeksi ja sen merkityksen nähtiin kasvavan koko ajan.

Niin kyllähän ne on hyvin teknisiä rooleja tällä hetkellä, mitä me halutaan. Se on dataa, se on tekoälyä, se on avoimien alustojen tuntijoita, se on koodareita. Se on hyvin tämmöistä tech-puolta, mitä haluaa kaikki muutkin toimialasta riippumatta. (H6)

Tällä hetkellä OP Ryhmässä suurin osa ihmisistä rekrytoituu digiosaamista edellyttäviin työtehtäviin. Eräs haastateltava luonnehtii OP Ryhmän olevan softatalo, joka korostaa digiosaamisen merkitystä. Digiosaamisen määrittelyn haasteena on sen moninaisuus. Eräs haastateltavista avaa seuraavassa, mitä digiosaaminen voi tarkoittaa:

Mut niitä nastoja, niitä pitäis olla laajasti, esimerkiksi analytiikka, et ymmärretään et mitä se, mitä tässä mun tehtävässä tarkoittaa se, et mun pitää tuottaa dataa, mun pitää hyödyntää dataa, mun pitää luoda siitä analyysejä, mitä se tarkoittaa vaikkapa mun osaamisena, okei mun pitäis osata tota exceliä paljon paremmin kun nyt, niin kun tän tyyppisiä. (H3)

Muutama haastateltava puhuu finanssiälystä, joka voidaan liittää digiosaamiseen.

Sit varmaan semmoisen vision tää, että kun uudenlaista työtä syntyy, niin se asiantuntemus, se varmaan tarvii upgreidausta, mutta sitten jokuhan aina opettaa chatbotit ja tekoälyn ja muut ratkaisut, et se vaan saattaa muuntaa muotoaan. (H6)

Finanssiällyn määritellään tarkoittavan keinoälyä ja sitä, millä tavalla finanssiälyä voidaan hyödyntää rakentaessa tai parantaessa asiakaspalvelua, tai esimerkiksi miten sen avulla voidaan saada tehokkuutta liiketoimintaan. Finanssiällyn liittyen haastatteluissa pohditaan asiantuntijuuden hyödyntämistä uusien teknologioiden, kuten chatbottien ja tekoälyn kehittämisessä. Digiosaamisen yhteydessä muutamat haastateltavat mainitsevat myös robotiikan. OP Ryhmässä tarvitaan ihmisiä, joilla on ymmärrystä siitä, mitä kaikkea robotiikalla voidaan tehdä. Eräs haastateltava nimittää heitä robotiikan kouluttajiksi.

Haastateltavat nostavat tärkeäksi osaamiseksi kyvyn hyödyntää ja käsitellä dataa ja analytiikkaa. Tätä perustellaan sillä, että digitalisaatio tuo asiantuntijoiden työhön älyä datan kautta.

En mä nää sitä etteikö semmoiset asiantuntijaroolit, ei ne mihinkään häviä. Niitä tullaan, ne on vaan erilaisia mitä tarvitaan tulevaisuudessa. (H6)

Et kyl täällä varmasti aina tarvitaan matemaatikkoja ja tarvitaan riskien hallintaa ja rahan pesu estoo ja tämmösii asioita. Ne on vaan et niittenkin työ muuttuu siinä mielessä mutta sitä asiantuntijuutta tarvitaan. (H10)

Niin tähän tuo sit siihen asiantuntijan työhön paljo, et pitää oppia ymmärtämään, että

mitä nää työkalut on ja miten niitä voi siinä omassa työssä hyödyntää ja minkälaisia malleja rakentaa ynnä muuta, et se on sitte, se ei automatisoi sillai mitään, vaan se tuo sit semmosen osaamishaasteen, et täytyy tietää ja ymmärtää näistä uusista mahdollisuuksista ja opiskella niitä. (H4)

Asiantuntijatyötehtävien merkitys ei tule vähentymään, mutta heiltä odotetaan uudenlaista osaamista, ja sitä tarvitaan erilaisissa asioissa kuin aiemmin. Eräs haastateltava luonnehtii, että tällä hetkellä digiosaamisen pitää olla liiketoimintaymmärryksen kanssa vähintään välimaastossa, mutta jatkossa digiosaamisen merkitys kasvaa. Toisaalta moni haastateltava korostaa sitä, että edelleen tarvitaan finanssialan osaamista, sillä finanssialan regulaation ja liiketoiminnan ymmärryksen tarve eivät tule vähentymään toimiympäristön muutoksista huolimatta.

Kolmanneksi kriittiseksi metaosaamiseksi nostamme aineiston perusteella *asiakasymmärryksen*.

Aivan se ja sama, et kyllähän pankeilla asiakkaita on. Se on sit eri asia, miten niistä sit pidetään kiinni ja tavallaan siinäkin tulee tää uusi tapa tehdä töitä. Et sehän vois olla enemmän puhelinmyyntii eikä sitä, johon sä tarviit sitä linnaa siellä kirkon vieressä. (H9)

Muutoksen keskiössä on koko ajan asiakas ja asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen. OP Ryhmän haasteena on pohtia, kuinka muuttaa perinteisiä pankkipalveluita sellaisiksi, että ne pystyvät tuottamaan palveluita nykyisessä kilpailuympäristössä ja huomioimaan uuden sukupolven asiakkaat. Asiakastyö siirtyy entistä enemmän pankkikonttoreista digitaaliseksi vuorovaikutukseksi, joka edellyttää uudenlaista tapaa tehdä asiakastyötä. Eräs haastateltavista toteaa, että hän uskoo pankeilla riittävän asiakkaita myös tulevaisuudessa, mutta haasteena on asiakkuuksien säilyttäminen.

Asiakasymmärryksen taustalla pidetään tärkeänä liiketoimintaymmärrystä.

Sitten toisaalta sit taas se, että sä pystyt tunnistamaan asiakkaan tarpeet, tuottamaan hyvää asiakaskokemusta ja oot myynnillisesti orientoitunu. (H5)

Asiakaspalvelijoiden pitää nähdä miten arvot luodaan arvoketjussa. Onnistuneen asiakaskokemuksen luomisessa tarvitaan kykyä tunnistaa ja huomioida asiakkaan tarpeita ja samalla hallita digitaalista maailmaa. Digitaaliseen myynnin ja markkinoinnin kasvavan trendin uskotaan vievän tilaa perinteisemmäksi mielletyiltä markkinoinnilta. Proaktiivinen myynti nimetään yhtenä tärkeänä osaamisena asiakastyöskentelyssä. Myyntihenkilöiltä toivotaan ratkaisukeskeisyyttä ja jo edellä mainittua laaja-alaista osaamista.

Asiakasymmärryksen keskiössä on tärkeä muistaa ihmisyyden olevan kaiken toiminnan takana.

Et kuitenkin tämmönen tietty nöyryys ja tämmönen, niin kun ymmärrys tästä niin kun meidän arvoista ja tästä meidän niin kun tulokulmasta ja tästä ryhmädynamiikasta niin on tosi tärkeä. (H14)

Tää organisaatorakenne, mikä on just kun on ollaan osuustoiminnallinen yritys niin se tuottaa omat haasteensa. (H12)

OP Ryhmän organisaatorakenne- ja kulttuuri poikkeavat normaalista pörssiyritystä osuustoiminnallisuuden vuoksi. Haastatteluissa korostuu, että OP Ryhmässä työskennellessä on tärkeää ymmärtää mitä OP Ryhmän lähtökohdat tarkoittavat tavassa toimia. Arvojen merkitystä tekemisessä korostetaan ja puhutaan OP-yhteensopivasta henkilöstä. OP-yhteensopivan henkilön kuvaillaan toimivan OP Ryhmän arvojen mukaisesti vastuullisesti, noudattavan yhdessä tekemisen periaatetta ja käyttäytyvän ihmisläheisesti.

Aineiston perusteella neljäs kriittinen metaosaaminen on *innovatiivisuus*. Innovatiivisuuteen liitetään käsite startup-henkisyys. Tekesin julkaisussa startup-yrittäjyyden todetaan olevan ennen kaikkea markkinakokeiluna. Sitä edistää kulttuuri, jossa on runsaasta kokeilua, nopeita epäonnistumisia ja riskejä kaihtamatonta menestyksen etsimistä (Lahtinen ym. 2016, 39.) Haastateltavat näkevät innovatiivisuuden tärkeänä liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Tuleeko sieltä jotakin isoa, niin ne lähtee yleensä juuri näistä start up-maisesti pienesti rakennetaan, katsotaan että saataisiinko siitä rakennettua jotain merkittävää liiketoimintaa. (H3)

Tai mikä on osuuspankin uusi olemus niin ihan rohkeesti vaan kokeilee et ei oo sellasta totuutta tääl maailmassa. (H1)

Eräs haastateltava kertoo tullessaan taloon 80-luvulla, että työntekijöiltä vaadittiin täsmällisyyttä ja huolellisuutta, jolloin innovatiivisuudelle ei jäänyt tilaa. Tänä päivänä kulttuuri on muuttunut toisenlaiseksi ja esimerkiksi myyjältä odotetaan innovatiivisuutta. Innovatiivisuuden haasteena pidetään finanssialan tiukkaa säätelyä. Liialliset ohjeet, lait ja säännöt vaikuttavat tekemiseen niin paljon, että innovatiivisuus kaatuu nopeasti tiukkoihin rajoihin. Innovatiivisuus edellyttää rohkeutta. Eräs haastateltavista kannustaa henkilöstöä tekemään asioita rohkeammin. Hänen mielestään toimialan tiukasta säätelystä huolimatta ohjeita ei joka tilanteessa tarvitse noudattaa orjallisesti, vaan työskentelyssä voi käyttää maalaisjärkeä eikä jokaiseen asiaan tarvitse odottaa ohjeistusta ylemmältä tasolta. Hän kannustaa reagoimaan asiakaspalautteeseen ja viemään asioita itse eteenpäin.

Muutama haastateltava pohtii työntekijöiden halukkuutta nähdä asioita oman työroolin ulkopuolelle.

Mutta riittääkö se innovatiivisuus sit siihen, että näkis vähän pitemmälle kuin vain sen oman roolin ja oman työn, et tulis niitä hyviä ideoita, et joitakin asioita vois saada kehitettyä just tänne jopa tuotepuolelle. (H8)

Me tarvitaan ihmisiä jotka on hirveen hyviä verkostoitumaan talon ulkopuolella,

talon sisällä ja me tehdään niin kun yhdessä töitä. — pitäis aina miettiä sitä ryhmän parasta ja tehdä sillä lailla yhteistyötä, niin se on meille tässä murroksessa semmonen opettelemisen paikka. (H14)

Haastatteluissa välittyi usko siihen, että henkilöstöstä löytyy innovaatiokykyä, mutta haasteeksi tulee ideoiden vieminen eteenpäin. Innovatiivisuuden yhteydessä puhutaankin yhteistyötaitojen merkityksestä niin talon sisällä kuin ulkopuolella. Eräs haastateltava kertoo, että tällä hetkellä yhteistyötaitoja ja vuorovaikutusta nostetaan paljon esille ja niiden merkitys korostuu muutoksessa.

Tässä tutkimuksessa tunnistetut neljä kriittistä metasosaamista ovat haastateltavien mukaan OP Ryhmän edellytykset muuttuvassa työelämässä menestymiseen. Rastas ja Einola-Pekkinen (2001, 16) toteavat kyvyn luoda uutta osaamista määrittelevän organisaation keskeisen kilpailuedun ja arvon "tietämisyhteiskunnassa". Heidän mukaansa näitä tulevaisuuden kasvun ja innovaatioiden lähteitä ovat työntekijöiden kyvyt ja taitotieto, organisaation rakenteista ja prosesseista oleva tieto sekä asiakas- ja yhteistyösuhteet, joita työntekijät muodostavat sidosryhmiensä kanssa.

4.3 Osaamisen uudistamisen keinot

Iso transformaatio perinteisestä liiketoiminnasta kohti monialaistapalvelutoimintaa haastaa henkilöstön osaamista. Organisaatioiden tulevaisuuden menestyminen on riippuvaista siitä, millaista osaamista henkilöstöllä on ja toisaalta, kuinka osaamista pystytään hyödyntämään ja kehittämään (Hyppänen 2013, 107). Osaamisen uudistamisen keinojen teeman alla olemme keskittyneet käsittelemään koulutusta, sisäistä työkiertoa sekä uuden työvoiman rekrytointia.

4.3.1 Koulutus

Aikaisella varautumisella voidaan tarjota henkilöstölle mahdollisuus alkaa kehittää omaa osaamistaan muuttuneita osaamisvaatimuksia kohti. OP Ryhmällä on tavoitteena mahdollisimman aikaisessa vaiheessa näyttää henkilöstölle, mitä osaamista jää vanhaksi ja millaisia uusia vaatimuksia osaamiseen on tulossa. Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen varmistaa, että organisaatio on sijoittanut henkilöstön toiminnan tavoitteiden mukaisesti tehtäviin ja heillä on tarvittavat tiedot, taidot ja valmius suoriutua määritellyistä työtehtävistä. Henkilöstön kehittäminen turvaa organisaatiolle osaavan henkilöstön nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen. (Hätönen 1998, 7.) Osaamisen kehittämisen taustalla ovat jo aiemmin mainitut hyvät vuorovaikutustaidot, sillä ne ovat merkittävässä asemassa muutoksen läpiviennissä.

Tällänen yhteistyötaidot, vuorovaikutus ja esimerkiksi johtaminen on semmosia että me nostetaan niitä tosi tosi paljon, koska ne on johtamisenkin osa-alueen niitä millä tätä muutosta viedään läpi. (H10)

Koulutuksien avulla on tavoite selventää suuntaa, jonne ollaan menossa ja mitä muutos voi tarkoittaa yksilön tasolla. Henkilöstön kehittämisessä on olennaista panostaa esimiesten valmiuksiin tukea henkilöstä. Monessa haastattelussa tulee ilmi, että OP Ryhmässä järjestetään paljon johtamiskoulutuksia ja ohjelmia, joissa tuetaan esimiehiä uuteen siirtymisessä.

[- -] Jos mä katson ihan vaan sitä tarjontaa ja paljon me vaikka käytetään johonki johtamisen kehittämiseen, ja erilaisille esimiehille on erilaisia valmennuksia, niin kyl niit on ihan runsaasti, et kukaan esimies ei voi sanoo, että mitään en ole saanut, päinvastoin. (H14)

Mut jos mietitään, et mitä ollaan tehty ja missä ollaan menossa niin johtamiskoulutuksia, ohjelmia, niitä tarjotaan koko ajan enemmän, on luotu sellasia jotka tukevat juuri tähän uuteen menemistä niitä esimiehiä, koska ei henkilöt itse välttämättä pysty tekemään sitä muutosta tai vaikka haluaisivatkin tehdä, mut jos heille ei ole sitä mihin ollaan menossa ja mitä se tarkoittaa minulle, ihan niiku käyttäytymisenkin puolesta sitä tässä nyt tarvitaan. (H3)

OP:lla on kokonaan oma valmennusorganisaatio talon sisällä, joka toimii osaamisen kehittämisen alla. Yksi haasteltavista kertoo yli 4000 ihmisen osallistuneen erilaisiin valmennuksiin, joista yli 70 % oli toteutettu itse.

Mut tota vois sanoo, että se tilanne on vähän sellanen et tää osaamisen kehittäminen niin valtavaa, et se kumppanoituminen on yhä enemmän se, jos sanotaan et niitä muutostrendejä HR:ssäkin. (H14)

Osaamisen kehittämisessä ollaan kuitenkin tunnistettu kumppanoitumisen merkitys. Vaikka OP Ryhmässä tehdään paljon henkilöstökoulutusta omien asiantuntijoiden toimesta, ollaan ymmärretty, ettei ole tarkoituksenmukaista järjestää kaikkea koulutusta itse. Ulkoisten kumppaneiden hyödyntämistä koulutuksella ei ole rajoitettu vaan heidän hyödyntäminen koulutuksien järjestämisessä on toivottavaa.

Laaja-alainen osaaminen nostetaan yhdeksi merkittävimäksi osaamistarpeeksi tulevaisuudessa. Muutokseen varautuminen edellyttää oman osaamisen kehittämistä ja haastateltavat painottavat yksilön omaa vastuuta osaamisensa varmistamiseksi.

Mun pitää ite miettiä, millä mä säilytän oman markkina-arvoni ja opetella asioita niin, että mä pystyn ite näkemään sen, mihin suuntaan mun pitää mennä. (H8)

Mut meidän osaamisen kehittäminen on kuitenkin niin, että jokaisella ihmisellä itsellä on kuitenkin vastuu siitä että, niin kun monessa firmassa, että eihän niitä ratkaisuja kenellekkään tuoda vaan se lähtee siitä henkilöstä itsestä, täytyy olla aktiivinen. (H10)

Henkilöstön kehittämisessä yhtenä keskeisenä tavoitteena on ollut luoda intohimoa uuden oppimiseen ja uusien asioiden opiskeluun. Eräs haastateltava kuvailee, että henkilöstö pitää saada syttymään. Työtehtävän kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksia edellyttää motivaatiota ja sitoutumista myös työntekijän itsensä puolelta. Se koetaan positiiviseksi asiaksi, ettei henkilöstön kanssa ole tarvinnut enää käydä paljon keskusteluja siitä, mitä heille maksetaan lisää, mikäli he opettelevat tietyn asian, vaan oman osaaminen kehittäminen luo itsessään lisäarvoa. Työntekijöiden toivotaan pohtivan, miten he voivat säilyttää oman markkina-arvonsa ja millaisia asioita heidän tulisi opetella. Sydänmaalakka (2003) toteaa, ettei osaaminen ole osa ihmisen persoonallisuutta, vaan ihmiset voivat kouluttaa ja kehittää omaa osaamistaan (Sydänmaalakka 2003, 107). Eräs haastateltavista kuvailee johdon olevan tukena oivaltamaan sitä, mitä työntekijä voi itse tehdä tulevaisuuteen varautumisessa.

Haastatteluissa kerrotaan OP Ryhmässä puhuttavan 70-20-10 koulutusmallista. Uusien asioiden opettelussa ollaan alettu panostaa mallin mukaisesti enemmän monimuotoisempaan itseopiskeluun sekä työssä oppimiseen.

Et yhä enemmän mennään tietysti tämmöseen monimuotoisempaan itseopiskeluun ja sitten semmoseen työssä oppimiseen. Se on ehkä sellanen mitä me ollaan tässä tosi paljon vahvistettu ymmärrettävään mitä se niikun on. (H10)

Monimuotoisemmista oppimismuodoista huolimatta kymmenen prosentin luokkahuonekoulutusta pidetään edelleen tärkeänä finanssialan säätelyn vuoksi. Henkilöstöstrategian yhteydessä mainittiin jo yksi konkreettinen osaamisen tähän liittyvä kehittämiskeino, lukutunnit. Työntekijöille on varattu omaan kalenteriin lukutunti, jolloin hänelle on lupa ja velvollisuus opetella uusia asioita ja syventää omaa osaamistaan. Lukutuntien avulla voidaan varmistaa työntekijöiden osaamistason olevan riittävällä tasolla työssä suoriutumisen ja samalla halutaan kannustaa oman asiantuntijuuden kasvattamisessa työnantajan tukemana.

Oppimisen kannalta on havaittu, että on tärkeää ymmärtää kehittämistä ja pankin toimintaa. Päivittäisjohtamisen malli tukee henkilöstön oppimista. Eräs haastateltava kertoo erään tiimin joka aamuisesta 5-15 minuutin palaverista, jossa käydään läpi tavoitteet, eilisen saavutukset ja tämän päivän suunnitelmat. Konstruktivistinen näkemys henkilöstön kehittämisessä painottaa henkilöstön ajattelumallien syvällistä analysointia ja kehittämistä. Toiminnan ja koko yrityksen ajatellaan kehittyvän sen myötä, kun ajattelumalleja kehitetään. (Viitala 2014, 190.) Päivittäisjohtamisen mallin avulla tuetaan työntekijöiden suuntaamaan työtään tavoitteiden kautta ja seuraamaan tuloksia, joka parantaa oppimista. Eräs haastateltavista toteaa, että päivittäisjohtamisen kautta opetellaan omia vaikuttamisen mahdollisuuksia. Teknologian puolelta nostetaan esiin *scaled agile framework* eli safe-kehittämismalli, jolla voidaan tarkoittaa vapaasti suomennettuna skaalattua, ketterää kehittämistä. Laanti (2014) määrittelee *scaled agilityn* tarkoittavan tavoitetta ratkaista prosessin ongelmia hyödyntämällä

tiimin ketteryyttä ja adaptiivisuutta. Safe-kehittämismallissa tiimi saa paljon itse vastuuta ja toisilta opetaan parikoodaamisen avulla. Parikoodauksessa katsotaan toisen koodia ja sitä parannetaan ja kehitetään. Tiimillä on joka aamu päivittäisjohtamisen mallia mukaileva kokoontuminen, jossa kaikki kehittämistiimin jäsenet kertovat mitä ovat tehneet ja millaisia haasteita heillä on ollut. Eräs haastateltava luonnehtii, ettei palaveri ole masentava vaan enemmänkin voimaannuttava, sillä kaikki tietävät missä mennään ja samalla toisilta voidaan oppia valtavasti uutta.

Eräs haastateltava kertoi henkilöstölle järjestetystä mahdollisuudesta osallistua itse oman toiminnan kehittämiseen. Viitala toteaa konstruktivistisen näkemyksen keskeisiä kehittämisen toteutumistapoja ovat oppijalähtöisyys ja toiminnallisuus. (Viitala 2014, 190.) OP Ryhmässä ollaan kerätty toista tuhatta kehittämissideaa viime vuonna, jotka siirrettiin systemaattisesti kehittämissuppiloon. Näin henkilöstö voi itse seurata mitä ideoille tapahtuu ja osallistua tekemään *lean sprinttejä* viiden viikon ajan. Lean sprinttien taustalla on *lean six sigma*-ajattelu, jolla tarkoitetaan liiketoimintastrategiaa ja -menetelmiä, joilla lisätään prosessien suorituskykyä, joka puolestaan lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja parantaa tulosta. *Lean six sigma* on tunnustettu laajasti tehokkaaksi johtajuuden kehittämistyökaluksi. (Snee 2010.) Eräs haastateltava kertoo, että lean sprintin aikana kehitetään työtä, toimintatapoja ja lopputuloksena tavoitteena on mahdollistaa kaikille mielekkäämpää ja parempaa työtä. Osallistumalla konkreettisesti kehittämiseen henkilöstö oppii samalla kehittämismetodeja ja heillä kehittyy kykyä katsoa työtä laajemmasta näkökulmasta. Haastateltava toteaa, että tavallaan henkilöstön arvoketju ja prosessinäkökulma laajenee, kun he osallistuvat kehittämiseen.

Digiosaaminen herättää henkilöstössä paljon kysymyksiä. Henkilöstö on kokenut epäselvyyttä siitä, millaista digiosaamista heiltä odotetaan.

Tää digiosaaminen on tällänen et aattelee et meillä on toimihenkilöt, sit meillä on kehittäjiä ja prosessinkehittäjiä, jotka on syväosaajia jossain tekoälyn puolella ja kaikki puhuu niiku digiosaamisesta. Se osaaminen on aivan eri näissä eri rooleissa. (H14)

[- -]Tehtiin tällänen digiajokortti, jota edelleenkin on. Mitä digiosaamisia pitää missäkin rooleissa niiku olla ja tukemaan tavallaan sitä osaamiskeskustelua.[- -] (H10)

Hyppänen toteaa, että organisaation sisällä pitää löytää yhteinen merkitys sille, mitä osaamiselle tarkoitetaan (Hyppänen 2013, 107). Haastateltavien kertoman mukaan digiosaamisen aiheuttamaa hämmenystä on pyritty avaamaan digitaalisten osaamisen portaiden avulla. Digitaalisiin osaamisen portaisiin on tunnustettu kahdeksan kategoriaa, joissa avataan mitä kyvykkyyksiä yrityksellä pitää olla, jotta voidaan hyödyntää digitaalisen toimintaympäristön mahdollisuudet. Lisäksi ollaan avattu sitä, mitä johtaminen digitaalisessa ajassa on. Jokaiseen kyvykkyyteen liittyy perusosaaminen sekä suuntaa-antavasti erikoisosaaminen. Digitaalisen osaamisen portaiden avulla voidaan havainnollistaa mitä erilaisia asioita digiosaaminen tarkoittaa. Yhtenä konkreettisena esimerkkinä mainitaan digiajokortti.

Henkilöstöä halutaan kannustaa innovatiivisuuteen ja kokeilevampaan toimintamalliin. Nykyisen kilpailuaseman vahvistamiseksi sekä lähitulevaisuuden turvaamiseksi organisaation täytyy pyrkiä luomaan sellaista toimintakyvykkyyttä, joka vahvistaa organisaation kykyä erottua kilpailijoista. Usein uusien luovien kyvykkyyksien kehittäminen ja hyödyntäminen edellyttävät koko toimintakulttuuriin muutosta (Sarala & Sarala, 1996, 33). Yhtenä konkreettisenä toimenpiteenä uskaltavamman kulttuurin luomisesta on *kohtaamotuotantosarja*, jonka tavoite on synnyttää OP Ryhmän uutta asiakaskokemusta ja kohtaamista. Eräs haastateltavista kuvailee kohtaamosarjan olevan striimattu lähetys, jossa haastatellaan OP johtoa ajankohtaisista aiheista. Kohtaamosarjalla pyritään viemään samaa viestiä eteenpäin OP Ryhmän kaikille esimiehille ja henkilöstölle. Lähetys kuvataan liveinä, mutta se on mahdollista katsoa jälkikäteen tallenteena. Kohtaamotuotantosarjalla halutaan aktivoida henkilöstöä, erityisesti pankkikentällä. Kohtaamon avulla pyritään rohkaisemaan henkilöstöä tekemään asioita eri tavalla.

Haastateltavat nimeävät osaamisen kehittämisen haasteeksi oppimistuloksen mittaaminen. Stömmer toteaa, että henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on vaikea arvioida ennakolta. Vaikka yksilötasolla kehitystä olisi tapahtunut paljon, muutosten vaikutukset eivät välttämättä näy käytännön toiminnassa. (Strömmer 1999, 194-196.) Kohdeorganisaatiossa henkilöstön osaamisen kehittymisen seuraamisessa hyödynnetään jonkin verran henkilöstön opiskelusta saatavaa dataa. Eräs haastateltava nostaa esille erään palveluntarjoajan tuottaman mobiiliapplikaation, jossa on tuhansia eri aihealueisiin liittyviä e-kirjoja. Hän kertoo, että vuoden verran käytössä ollut palvelu tuottaa johdolle raportit kuinka paljon ja mitä henkilöstö on opiskellut. Verkkoympäristöä hyödynnetään myös esimerkiksi kielten opiskelussa. Johto saa tiedon henkilöstön osaamistasosta suoritettujen kielitestien perusteella.

4.3.2 Sisäinen työkierto

Merkittävä osa henkilöstön osaamisen tukemista on luoda mahdollisuuksia sisäiseen liikkuvuuteen. Monissa haastatteluissa kerrotaan OP Ryhmässä olevan paljon sisäistä työkiertoa ja siihen ollaan kannustettu usean vuoden ajan.

Ollaan annettu uraohjausta, ollaan annettu nyt ensimmäinen satsi et saa ihmiset sai ilmottautua. Koitetaan saada hirveesti sisäistä liikkuvuutta aktivoitua. (H1)

Tällä hetkellä HR panostaa koko ryhmätasolla sisäisen liikkuvuuden tukemiseen. Tavoitteena on laajentaa henkilöstön ymmärrystä erilaista asioista ja mahdollistaa monenlaisen osaamisen kehittäminen. Muutamassa haastattelussa puhutaan uravalmennuksesta, joka on tarkoitettu heille, jotka haluavat miettiä, mihin tulevaisuudessa voisi suuntautua. Sisäinen liikkuvuus edellyttää aktiivisuutta myös työntekijän puolelta. Eräs haastateltavista kertoo seuraavansa koko ajan sisäisiä työmarkkinoita ja ottavansa esimiehensä kanssa esille sen, mikä olisi seuraava juttu mihin hän voisi siirtyä. Hän kannustaa

olemaan valppaana ja seuraamaan keskustelua uusista työtehtävistä.

[-] esimerkiksi meillä on sellaisia liikkeellelähtöjä ollut, kun on tunnistettu, että liiketoiminnassa on tarve osaamiselle, niin sit on lähetty miettimään heidän kanssaan, et voisko tää olla sellainen, että tarjotaan tää nyt ensisijaisesti sisälle, ihmisille, jotka vois olla potentiaalisia ja kiinnostuneita ja lyödään siihen koulutusta ja perehdyttämistä ja tukea. (H5)

Uravalmennuksen tavoitteena on kasvattaa talon sisäisiä työmarkkinoita. Lähtökohtaisesti OP Ryhmässä on tavoitteena täyttää avoimet työtehtävät sisäisen rekrytoinnin kautta. Monissa haastatteluissa sisäisen rekrytoinnin arvioidaan olevan 50 % luokkaa koko rekrytoinneista. Eräs haastateltava kuvailee, että täytyy olla sensorit valppaina ja käydä jatkuvaa keskustelua liiketoiminnan kanssa, jolloin voidaan tunnistaa tarpeita ja kehittää uusia muotoja.

Yksi tunnistetuista osaamistarpeista oli innovatiivisuus. Sisäinen työkierron kautta nähdään, että se voisi synnyttää uusia innovaatioita. Henkilö, joka tutustuu niin pankki-, vakuutus- kuin varallisuudenhoidon maailmaan, oppii laajasti ymmärtämään erilaisia liiketoimia, mikä edesauttaa uusien ideoiden kehittämisessä.

4.3.3 Uuden henkilöstön rekrytointi

Digitalisaatio luo paljon uudenlaista osaamista vaativia tehtäviä organisaatioihin. Parviainen, Federley, Grenman ja Seisto (2017) toteavat tutkimuksessaan, että uusia työpaikkoja syntyy digitalisaation myötä muun muassa data-analytiikkaa vaativiin tehtäviin, robotiikkaan sekä digitaaliseen markkinointiin. Myös OP Ryhmään syntyy paljon samankaltaisia tehtäviä, joihin ei pystytä sisäisen kehittämisen keinoin tuomaan osaajia.

Jos sit mietitään tämmösiä oikeen niin kun syväosaajia, robotiikan, analytiikan, tämmösen puolelta niin mun näkemys on se ehkä, että se ei ole edes tarkoituksenmukaista, et me ruvetaan niitä kovia osaajia sisäisesti kouluttamaan, koska se vie niin paljon aikaa. Me ollaan niin kun aivan myöhässä sitten. (H3)

Syväosaaminen, esimerkiksi robotiikan ja analytiikan osalta ovat sellaisia, joita ei ole järkevää lähteä haastateltavien mielestä sisäisesti kouluttamaan. OP Ryhmän täytyy rekrytoida uutta osaamista talon ulkopuolelta pystyäkseen vastaamaan muutokseen tuomiin osaamistarpeisiin tällä sektorilla. Vanhala ym. (2002, 327) puhuvat rekrytoinnista henkilöstöhankinnan termillä. Tämä on yksi henkilöstösuunnittelun teemoista ja se nähdään tärkeänä toimintona organisaation kannalta. (Vanhala ym. 2002, 327.) OP Ryhmässä aiemmin käytyjen yhteistoimintaneuvottelujen päätyttyä (kevät 2018) ulkoiset rekrytoinnit aloitettiin jälleen uusiin osaamistarpeisiin vastaamiseksi.

Mutta kun uusittiin osaamista, niin ei kaikkiin löytynyt sisältä, eli rekrytoinnit on kesken ja ollaan nyt ulkona, kun voidaan olla ulkona, kun yt:t on päättynyt. Et kyllähän siinä kävi niin, et kun digiosaaminen pitää huomioida, uudet haasteet, niin on tiimejä, joihin ei löytynyt osaajia siitä uudistuksen kohteena olevasta porukasta, ja niitä haetaan nyt ulkoa. (H11)

Eritoten niin kun tämmöstä tavallaan voisko niitä luonnehtia teknologia orientoituneiksi tehtäviksi, vaikkapa justiin nää järjestelmänkehitys ja niiku uudet palvelut, tietyssä määrin myöskin analytiikka niin ne on ehkä niitä alueita joihin tarvitaan nyt mahdollisesti sitä uutta ehkä? (H3)

Muutos, sekä pääasiassa digitalisaatio vaativat paljon sellaista osaamista, jota ei tässä nopeassa tahdissa pystytä kehittämään sisäisesti. Monissa haastatteluissa nousee esiin termi teknologiaorientoituneet tehtävät. Nämä ovat suurimmassa osassa ulkoa rekryttaessa. Niin kuin kriittisten metaosaamien kohdalla jo keskustelimme, nämä ovat juuri niitä osaajia, joita OP Ryhmä tällä hetkellä eniten tarvitsee. Lisäksi on tunnistettu tehtäviä, joihin OP Ryhmä joutuu rekrytoimaan ulkoa.

Just toi compliers, riskienhallinta ja nää työt. Nii sehä on kilpailijalla et nehä on joutunut ihan hulluna rekrytoimaan kun niil tuli ne tietyt haasteet. Nii meil on se et jos toi viel lisääntyy nii mitä enemmän kysyntä lisääntyy nii kun tulee toi pääkonttori Suomeen toltä yheltä kilpailijalta nii sit tavallaan myös se kilpailu. (H11)

Riskienhallintatehtävät huomioidaan haastatteluissa digitaalisuuden ja automatisaation lisäksi. Nämä tehtävät ovat OP Ryhmässä sellainen, johon tarvitaan lisää henkilöstöä varsinkin nyt, kun kilpailijan pääkonttori siirtyy Ruotsista Suomeen. On huomattu, että rekrytointeihin vaikuttaa suuresti kilpailutilanne sekä organisaation kilpailijoiden liikkeet.

Ulkoisten rekrytointien ohella, uusiin osaamistarpeisiin pyritään vastaamaan myös siten, että OP Ryhmässä käytetään ulkoista työvoimaa, esimerkkinä vuokratyövoima.

Tää meidän strategisen resursoinnin mielessä niin kun paljon ulkoista työvoimaa niin meidän täytyy sit vielä olla viisaita sen kanssa, että katotaan et mitä se on se työvoimakustannukset ja mitkä esimerkiksi tuolla digitaalisessa liiketoiminnassa, uusissa liiketoimissa alkaa olla sellasta osaamista et niin kun vakiintuu. Ja me tiedetään et me tarvitaan niitä, niin me otetaan niitä viisaasti myöskin sisälle sit näitä kyvykkyyksiä, jotka tällä hetkellä on meidän ulkoista työvoimaa. Elikkä tän tyyppinenkin viisas ulkoisten osaajien sisäistäminen on osa sitä strategiaa. (H14)

Vuokratyövoimalla tarkoitetaan sitä, että työvoiman vuokrausyritys antaa käyttäjäyrityksen käyttöön henkilön vastinetta vastaan. Tämä on yleistynyt 2000-luvulta alkaen hurjasti suomalaisissa organisaatioissa. Vuokratyöntekijä on vuokrausyrityksen henkilöstöä ja esimerkiksi työsuhteeseen kuuluvat edut hoituvat sitä kautta. Käyttäjäyritys, tässä tapauksessa OP Ryhmä kuitenkin määrittelee työtehtävät sekä hoitavat henkilön johtamisen. Vuokratun henkilöstön käyttämisellä on katsottu olevan paljon etuja, kuten

rekrytointiprosessiin liittyvien kustannusten pienentyminen sekä hallinnollisten toimien hoituminen vuokratyöorganisaatiossa. (Viitala 2007, 95-96.)

Haastateltavat toteavat, että kyseisiä henkilöitä tullaan tarpeen mukaan sisäistämään, jos heistä näyttäisi olevan hyötyä organisaatiolle. Täten ei jouduttaisi kokonaan rekrytoimaan uusia henkilöitä vaan voitaisiin hyödyntää heitä, joilla on jo kokemusta organisaation kulttuurista, arvoista sekä toimintatavoista jollain tasolla. Vaihtoehdossa korostuu kustannustehokkuus, sekä halu kehittää jo aiemmin OP Ryhmässä työskennelleitä henkilöitä.

Henkilöstön kehittämisen näytellessä tärkeää roolia OP Ryhmässä sitä hyödynnetään myös rekrytointeja tehdessä.

Tota rekrytointimalleihin on rakennettu sellasia koulutusmalleja tai perehdyttämispolkuja. Et aikasemmin meillä oli ehkä enemmän sellasta et laitettiin paikka auki ja se oli siinä ja soveltu ja ei soveltu ja näin. Mut nyt on enemmän sillei että millasella pääsee tähän näin, millasella koulutuksella ja perehdyttämijaksolla et siinä työn ohessa kasvaa siihen uuteen tehtävään. (H10)

Nää menee nää rekrytointi ja kouluttaminen tässä aika rinta rinnan. Tälle vuodelle tähän meidän pitää panostaa kans et millä tavalla sitä pystytään sit systemaattisesti kanavoimaan ja tulevaisuuteen, kun tarkoitus on kuitenkin et kasvatetaan ihmisiä tulevaisuuden tehtäviin. Et pystyttäs ohjaa sitä paremmin. (H10)

Rekrytointeja tehdessä mietitään sitä, onko henkilöä mahdollista kehittää jatkossa eteenpäin organisaatiossa. Joitain hyviä henkilöitä tarvitaan organisaatioon ja näitä halutaan ottaa, jotta heitä voidaan kehittää tulevaisuudessa tarvittaviin tehtäviin. Tämä kannustaa sellaisia henkilöitä hakemaan töihin, joissa voi olla jatkon kannalta hyvä potentiaali, mutta jotka eivät tällä hetkellä ole vielä valmiita haastavimpiin tehtävään. Tähän liittyy läheisesti myös henkilön perehdyttäminen tehtävään oikealla tavalla. Perehdyttäminen katsotaankin jo osaksi rekrytointiprosessia. (Salojärvi 2013, 137). Paljon aikaa vaativissa perehdyttämisissä, esimerkiksi haastaviin tehtäviin kouluttautuesssa, tulisi henkilövalintoja tehdessä varmistua siitä, että henkilö on sitoutunut työhön sekä organisaatioon, eikä lähde koulutusjakson loputtua uuteen yritykseen. (Salojärvi 2013, 138).

Useat haastateltavat huomioivat, että lähes kaikilla aloilla, ei vain pankkisektorilla, tarvitaan tällä hetkellä digiajan osaajia. OP Ryhmä kilpaileekin omista osaajistaan todella ison joukon kanssa organisaatioita.

Jos miettii tietojärjestelmiä ja digitalisaatiota nii ihan kaikkien kanssa, et ihan hirveen vaikeeta löytää tiettyjä osaamisia. Et ei oo enää vaan niiku pankkisektorin kanssa vaan et paljon laajemmin. Et aikasemmin oli et haettiin vaan tähän pankki- ja vakuutusmaailmaan nii se on muuttunut ihan totaalisesti. Ihan erilaisten yhtiöitten kanssa kilpaillaan. (H1)

Kaikkien mahdollisten kanssa, että kaikkihan haluu näit samoja, ja kolmas on ehkä digitaalinen markkinointi, kaikki haluu myös niitä, että jos kattoo firmojen työpaikkailmotuksii, niin kaikkihan hakee näit samoja osaajia, että ne on nyt kuumaa kamaa. Tietysti meillä sitte, jos se yhdistyy tähän finanssialan osaamiseen, et sillai

tulee vaikka kilpailijalta, niin niiden suhteenhan me kilpaillaan vaan kilpailijoiden kanssa, mutta kyl semmosta ihan geneeristä, vaikka digitaalisen markkinoinnin osaajaa, niin sitä hakee Kesko ja sitä haetaan me, ja sitä hakee Fiskars ja kaikki. (H4)

OP Ryhmässä ymmärretään, ettei kilpailumenestys vain oman alan organisaatioiden kesken riitä, vaan lähes kaikki isommat ja pienemmätkin organisaatiot hakevat palvelukseensa tällä hetkellä saman tyyllisiä henkilöitä. Eräs haastateltava nostaa esiin digitalisaation myötä digitaalisen markkinoinnin osaamisen tarpeen. Kuten Parviainen ym. (2017) jo aiemmin totesivat, organisaatiot tarvitsevat digiosaamisen; koodaamisen ja analytiikan lisäksi myös digitaalisen markkinoinnin osaajia. Näistä kilpailevat OP Ryhmän kanssa tällä hetkellä monet organisaatiot. Haastatellut henkilöstöammattilaiset tiedostavat selvästi kilpailutilanteen erikoisosaajista.

Nii kilpailu niistä osaajista on valtavan kovaa ihan globaalistikin hyvät devarit on vaikeaa saada ja me kilpaillaan kaikkien muiden toimialojen kanssa, ei pelkästään finanssialan tyyppien kanssa. Sit meillä on vielä sitä tiettenkin että sun pitää osata jotain pankkijärjestelmiä ja sit sun pitää olla huippu, nii se rekrytointi haastaa sit HR:än et sen pitää olla ihan erilaista kun et laitetaan ilmoitus ja katotaan kuka hakee. Ne tyyppit ketkä osaa ne hommat nii ei ne mitään ilmoituksii lue. Ne pitää etsiä ja houkutella. Sen takii se työnantajakuva ja strategian innostavuus on tosi tärkeitä. (H11)

Kyllä, ei puhuta enää välttämättä edes suomalaisista, se voi olla Google se meidän kilpailija siel talent warissa missä me ollaan sillä osa-alueella. (H6)

Haastattelujen perusteella havaitaan, että ainakin tässä tilanteessa yritykset kilpailevat osaajista eikä päinvastoin. Kaikilla on tarve uusiin osaajiin digitaaliselle puolelle. Kilpailu hyvistä tekijöistä ei rajoitu Suomen rajojen sisäpuolelle vaan kuten haastateltava edellä sitaatissa toteaa, kilpailu on maailmanlaajuista, esimerkiksi Google nähdään yhtiönä kilpailevan samoista henkilöistä OP Ryhmän kanssa. Osaajien löytymisen ja houkuttelemisen organisaatioon ollessa hankalaa, tilannetta helpottaa suuresti positiivinen työnantajamielikuva. (Salojärvi 2013, 125). Se, että tänä päivänä löytää huipputyypit ja huippuosaajat, jotka sopivat organisaatioon nähdään todella vaikeana ja siitä syystä OP Ryhmässä on panostettu ja annettu lisäresursseja etenkin kaikista hankalimpiin rekrytointeihin.

Työnantajamielikuvaa tulisi kehittää jatkuvasti ja tärkein voimavara tähän on henkilöstövoimavarojen johtaminen (Viitala 2015, 103). Työnantajamielikuvan parantaminen sekä esille tuonti ovat OP Ryhmässä huomioitu, jotta henkilöt valitsisivat OP Ryhmän tarjoaman työn. Haastatteluissa nostettiin esiin sellaisia seikkoja, joiden vuoksi OP nähdään työnantajamielikuvaltaan positiivisena sekä houkuttelevana organisaationa.

No, varmasti niin kun tää meidän osuuskunta ja meidän arvot niin ne on sellasia mitkä auttaa siinäkin puolella, eli kaikki eivät halua tämmösiin pörssiyhtiöihin tai muihin missä niin kun on ehkä raadollisempaa tietyllä tavalla se työntekeminen, niin ne on varmaan niit semmosia. (H3)

Ja sit meidän rahat ei mee minnekään Caymansaarille, että omistajat on asiakkaat täältä tonne Pohjos-Suomeen, ja tota, se on jotenki tänä päivänä itse asias aika kova juttu. (H4)

Ensimmäinen asia, joka nousee OP Ryhmän kilpailuvalteista työnantajamarkkinoilla ovat OP Ryhmän arvot; ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhteistyö. Nämä nähdään houkuttelevina tekijöinä. Tämän lisäksi osuuskunnallisuuden uskotaan olevan mielenkiintoa luova tekijä. Kaikki eivät halua dynaamisiin pörssiyhtiöihin. Yksi haastateltavista toteaa, että varsinkin nuoria ei välttämättä nykyään houkuta isot pörssiyhtiöt, joissa ilmapiiri voidaan nähdä kovempaan, kuin osuustoiminnallisessa organisaatiossa. Osuustoiminnallisuus on arvomaailmaltaan nostanut päätään verrattuna pörssiyhtiöön, jossa voittoa taotaan osakkeenomistajille.

Kolmantena kilpailuedun lähteenä nähdään OP Ryhmän strategia ja sen huokuttelevuus.

No varmaan kuitenkin toi meidän uus strategia, et se on aika mielenkiintonen et ihmiset halua olla tekemässä isoo muutosta. Nii se on semmonen, mikä vetää tällä hetkellä. Sit kun me ollaan kotimainen. Ehkä noi on kaks semmosii isoi juttuja. Sit kun me ollaan vielä osuuskunta, et me ei olla siinä kvartaalitaloudessa, mikä on sitten ehkä kolmas, mikä vetoaa ehkä tiettyyn osaan porukasta. Tän tyyppisiä. (H1)

Meillä on aika hyvä tällä hetkellä tää vetovoima kun meillä on niin atraktiivinen tää strategia ja moni tuntee sen tietävän ja sit ollaan monen mielestä vähän tällänen digitalisaation edelläkävijä, tämmönen image meillä on. (H10)

Haastateltavat näkevät, että OP Ryhmä houkuttelee sillä, että he ovat lähteneet strategiassaan toteuttamaan suurta muutosta, jota muun muassa digitalisaatio vie eteenpäin. Digitalisaatioon liittyvät asiat on otettu huomioon ja tämä näkyy myös ulospäin mahdollisille työnhakijoille. Tähän liittyen OP Ryhmä nähdään modernina organisaationa. Moderniutta perustellaan muun muassa viestinnällä, digitaalisilla kanavilla sekä varsinkin kehittäminen ja teknologia organisaatiossa olevilla moderneilla työskentelyvälineillä sekä työskentelytavoilla. OP Ryhmää ei pidetä vanhanaikaisena pankkina vaan modernina organisaationa, joka tuottaa pankkipalvelujen ohella muita monipuolisia palveluita.

Moni ihminen on kommentoinu sitä et mä en ois tullu sellaseen vanhanaikaseen pankkiin mut kun he on seurannu mitä OP tekee nii miten me näytään, miten Karhinen näkyy Twitterissä ja kaikki muut. Miten me näytään uudistuvana, monialasena palveluyhtiönä nii se on valtavasti innostanu (H11)

Haastateltava edellä huomauttaa, kuinka organisaation johdolla voi olla vaikutusta työntajamielikuvan luomiseen. Myös sosiaalisen median näkyvyys voi olla vaikuttamassa organisaation työntajamielikuvaan, varsinkin uudemmalla digisukupolvella. Isona syynä hyvälle työntajamielikuvulle nähdään olevan uudistuminen sekä monialaisuus palveluyhtiössä. Uudistumisen tuloksia ollaan saatu tuotua esille hyvin.

Haastateltavat näkevät, että OP Ryhmässä työntajamielikuvaa on saatu oikealla tavalla vietyä eteenpäin.

Noniin kun sanoin niin meillä tällä hetkellä jotenkin niin kun ollaan tehty tutkimuksiakin niin me ollaan vaan kauheen atraktiivinen se johtuu siitä varmaan et me ollaan niin sillai modernilla tavalla saatu buustattua tätä työntajakuvaa. Me ollaan oikeissa foorumeissa oltu, oikeilla tavoilla esille, lähtipä se sitten slusheista tai rekrymessuista. (H11)

OP Ryhmä on ollut esillä oikeissa kanavissa ja viestinyt vakuuttavalla tavalla omaa brändiä sekä mainetta. Maineesta eräs haastateltava mainitsi, että OP Ryhmällä ei ole ollut sen kanssa minkäänlaisia haasteita verrattuna joihinkin kilpailijoihin.

Siis ku meillä on todella hyvä työntajakuva ja vielä parempi yrityksen maine mainetutkimusten mukaan. Ja tietysti se auttaa, että me ollaan taloudellisesti menestytty. Tottakai se auttaa. (H11)

OP Ryhmän maine on työntajamielikuvan ohella noussut tutkimuksissa hyviin tuloksiin. Eräs haastateltava näkee, että taloudellinen menestys vaikuttaa positiivisesti työntajamielikuvan luomiseen. Esimerkiksi Universumin tekemässä työntajamielikuva tutkimuksessa 2017, OP Ryhmä oli kolmantena heti Finnairin ja Google jälkeen kaupallisista organisaatioista. Tutkimus oli teetetty opiskelijoilla. (Universum Global 2017.) Sama tutkimus tehtiin myös 2018 ja tuore tulos oli, että OP Ryhmä on pitänyt kolmossijansa, Finnair sekä Google edelleen edellään. Tutkimuksessa havaittiin, että korkeakouluopiskelijat haluavat kotimaisiin pörssiyrityksiin ja kulttuurissa arvostetaan ystävällisyyttä sekä kunnioitusta. (Universum Global 2018.) Kilpaillessa hyvistä työntekijöistä tulee huomioida se, millaisia henkilöitä organisaatioon halutaan. Eräs haastateltavista pohti tätä seikkaa kilpailun yhteydessä.

No siis kyllä niin kun Op-yhteensopiva henkilö on sillai niin kun mä näkisin niin ensinnäkin nää arvot niin kun mitä meillä nyt oli, vastuullisuus, sit tämmönen yhdessä tekeminen ja tota tämmönen ihmissläheisyys. Et kuitenkin tämmönen tietty nöyryys ja tämmönen niin kun ymmärrys tästä niin kun meidän arvoista ja tästä meidän niin kun tulokulmasta ja tästä ryhmädynamiikasta niin on tosi tärkeä. Ja semmonen niin kun hyvä yhteistyö eri tahojen kanssa, että täällä ei voi lähteä niin kun vetämään niin kun omia akendojaan vahvasti ja näin, että kyllä tää on semmonen monimuotonen häkkyrä et täs niin kun täytys pystyy tekee yhdessä ja verkostoissa sitä työtä ja se arvo pohja ja sitten kuitenkin niin kun semmonen että täytyy tehdä ite paljon myöskin että ei me etitä mitään pelkkiä, tyypillisesti mitään pelkkiä, vaan ihan semmonen et ottaa ja tekee niitä töitä. (H10)

Neljän kriittisen metaosaamisen yhteydessä mainittiin OP-yhteensopiva henkilö, jonka merkitys korostuu ulkoisissa rekrytoinneissa. OP-yhteensopivalta henkilöltä odotetaan toimintatapoja, jotka tulevat suoraan OP Ryhmän arvoista. Henkilön odotetaan olevan vastuullinen, ihmissläheinen sekä osaa toimia yhdessä muiden ihmisten kanssa. Lisäksi nöyryys on ominaisuus, jota OP Ryhmä

arvostaa. Nykypäivänä rekrytoidaan paljon start-up tyyppisiä henkilöitä, sillä heidän katsotaan olevan hyviä verkostoitumisessa, joka nähdään myös yhtenä etuna. Heidän ongelmanaan voi silloin tällöin esiintyä "henkselien paukuttelua". Eräs haastateltava toteaa, että tullessa töihin OP Ryhmään tulisi ymmärtää, että pankit ovat heidän omistajia ja heitä kohtaa tulee käyttäytyä nöyrästi. Näiden lisäksi ahkeruus nostetaan esiin, ei jää pyörittelemään sormiaan vaan tarttuu tehtäviin oma-aloitteisesti.

Oikeiden henkilöiden organisaatioon rekrytoinnin keinon on noussut tärkeään asemaan sen myötä, kun henkilöstöstä on tullut avainasia kilpailuedun luomisessa (Beardwell & Clydon 2007, 189). Uuden henkilön rekrytointi nähdään merkittävänä prosessina, sillä voidaan nähdä olevan kauaskantoisia seurauksia sekä se on taloudelliselta kannalta iso panostus (Torrington ym. 2011, 158). Tästä syystä OP Ryhmän rekrytointiin on resursoitu muutamia henkilöitä ja tämän lisäksi OP Ryhmällä on ammattilaisia myös työntajamielikuvan luomisessa. Rekrytoinnissa käytetään lisäksi konsultteja sekä osa rekrytoinnin palveluista on ulkoistettua.

Kehittämiseen ja teknologian organisaation on vaan kaks rekrytoijaa plus ulkoistettu palvelu. Mut muutoinhan sit tavallaan sitä semmoista rekrytoinnin ja työnantajakuvaan ympärillä, niin on sitten noi kaks, jotka puhtaasti tekee tai 90 pinnasesti nyt suurin piirtein kehittäminen ja teknologiat organisaatio. Sit meillä on rekrytoinnin pääkäyttäjä ja sit on työnantajakuvaan tekevä henkilö, joka nyt on toistaiseks ainakin vielä in-house konsulttina rekrypalvelusta sisäistettiin hänet tänne. Ja sitten mä tässä. (H5)

Kehittäminen ja teknologia -organisaatiossa tapahtuvat haastateltavien mukaan kaikista haastavimmat rekrytoinnit. Näissä rekrytoinneissa tarvitaan syväosaajia ja rekrytoijilla tulee olla hyvä käsitys siitä, minkälaisia henkilöitä kyseisiin tehtäviin kannattaa palkata. Näiden henkilöiden lisäksi organisaatio käyttää ulkoista kumppania rekrytoinneissa.

Ja sitten kumppaneitten kans, et eihän niitä yksin, eikä tarttekaan, että partnerit, kumppanit keiden kans lähetään tekemään yhdessä jotka on jo siellä toimijoita mutta eikä oo järkee eikä kannataakaan lähtee alusta ite et sit ettii ne parhaat ja yrittää päästä niitten mukaan tekeen niitä. (H10)

OP Ryhmä käyttää suurilta osin kumppania rekrytoinneissa. Luottamus ulkoistetun palvelun ja OP Ryhmän välillä on suurta ja yhteistyö läheistä. Tästä haastateltavat mainitsevat esimerkkinä, että ulkoisen organisaation henkilöt esittäytyvät rekrytointitilanteissa OP Ryhmän henkilöstönä eivätkä oman organisaation työntekijöinä.

Muutamissa haastatteluissa nousee esiin, että yleisesti ollaan tyytyväisiä siihen, millaisella tasolla rekrytointi on organisaatiossa.

Mä sanoisin et me ollaan aika ihan hyvillä kantimilla esimerkiks tämmösessä rekrytointi osaamisessa. (H14)

Sit me ollaan, meidän rekrytiimi on tehnyt tosi hyvää työtä siellä ollaan järjestetty sellasia Kumpula-tapahtumia joissa sitten joitakin muitakin yrityksiä kutsuttu ja kutsutaan alan opiskelijoita, ollaan siellä oikeilla apajilla ja pyydetään sitten niihin tapahtumiin ja sitä kautta ollaan saatu tosi hyviä, tosi hyviä rekrytointeja. (H10)

Rekrytointiosaamisen tasoon ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Tämä näkyy haastateltavan lainauksessa, jossa todetaan, että on oltu oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja sitä kautta saatu onnistuneita rekrytointeja suoritettua. Myös haastavammista rekrytoinneista on saatu hyviä kokemuksia.

No rekrytoinnissa nyt se näkyy ehkä sillä tavalla että no joo, no siis siinä mielessä me ollaan siinä rekrytoinnissa onnistuttu, et kun suurimmat volyymit ja ehkä haasteet on ollu siellä ryhmäpalveluissa ja kehittäminen ja teknologia organisaatiossa niin tota me ollaan saatu sinne täsmennettyä ja edistettyä sitä rekrytointia liiketoimintalähtöisesti niin että meillä erityisosaamista niin kun tän paitsi meidän tän brändin ja meidän tän työnantaja mielikuvan parantamiseksi ja modernisoimiseksi niin lisäksi tän kehittämisaamisaamisen ja tän tyyppisen rekrytointi volyymien hanskaamiseksi. (H14)

Liiketoimintalähtöisyyttä on haettu myös rekrytointeihin erityisosaamisten kautta. OP Ryhmässä nähdään olevan erityisosaamista monella sektorilla rekrytointeihin liittyen. Työntajamielikuvaan sekä brändiin rakentamiseen on löydetty osaajia, ja nämä tukevat hyvin rekrytointien onnistumista. Myös rekrytointivolyymeihin on keskitytty ja pyritty löytämään osaavia henkilöitä huolehtimaan tämän kaltaisista asioista.

Digitalisaation tuomia mahdollisuuksia on lähdetty pohtimaan OP Ryhmän rekrytoinneissa. Henkilöstöammattilaiset pohtivat kuinka voidaan hyödyntää tulevaisuuden keksintöjä henkilövalintoja tehdessä.

Mekin ollaan testattu tekoäly vähän rekrytoinneissa. Se tuo sellasii mielettömii mahdollisuuksii meille. Liiketoiminnas meillä on tietynlaisii hyödyntämisii mut myös siinä matchauksessa. (H11)

Digitalisaatio tuo moni hyötyjä myös rekrytointiprosesseihin. Yksi apukeino, jonka eräs haastateltavista mainitsee, on tekoäly. Tekoäly on vielä melko uusi asia organisaatiolle, mutta tulevaisuudessa siitä voi olla paljon hyötyä ja se tuo mahdollisuuksia rekrytointiin. Henkilövalinnoissa on haastavaa nähdä lyhyen haastattelun perusteella henkilön sopivuus organisaatioon. Tekoälyllä voidaan jatkossa tehdä esimerkiksi erilaisia testejä, joista selviää yksinkertaisin keinoin henkilön yhteensopivuus organisaatioon. Tähän liittyen tulee kuitenkin olla varovainen. OP-ryhmässä ollaan vielä alkutekijöissä tekoälyn hyödyntämisen suhteen, mutta tulevaisuudessa tekoälyn kehittyessä sitä tullaan varmasti hyödyntämään vielä paljon enemmän.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, miten osaamisen uudistamisella voidaan tukea muutokseen varautumista. Aluksi kartoitettiin työelämän muutoksia sekä miten digitalisaatio näkyy henkilöstöjohtamisessa. Tavoitteemme oli selvittää, miten henkilöstöammattilaiset pyrkivät vaikuttamaan osaamisen uudistamiseen. Sen jälkeen pyrimme selvittämään, millaisia osaamisvaatimuksia muuttunut työelämä asettaa henkilöstöstrategian kehittämiseksi. Lisäksi pyrimme määrittelemään konkreettisia, tulevaisuudessa tarvittavia kriittisiä metaosaamisia. Lopuksi käsitelimme keinoja, joilla osaamista voidaan uudistaa.

Digitalisaatiossa on kyse kokonaisvaltaisesta toimintatapojen uudistamisesta, joka sisältää myös uusien digitaalisten teknologioiden, kuten analytiikan, mobiiliteknologian ja robotiikan käyttöönottoa (Valtiokonttori 2015). Tässä tutkimuksessa havaitsimme, että työelämän muutoksiin suhtauduttiin positiivisesti. Digitalisaatioon nähtiin mahdollistavan uusien asioiden oppimista. Myönteistä suhtautumista voi selittää se, ettei digitalisaation myötä tapahtuneet muutokset ole tapahtuneet niin nopeasti kuin ollaan aluksi ennustettu. Muutoksen varautumiseen koetaan olevan edelleen aikaa. Kokemus muutosnopeudesta on kuitenkin riippuvainen esimerkiksi omasta työtehtävästä. Robotit korvaavat yhä enemmän rutiininomaisia tehtäviä, mutta työtehtävät, jotka edellyttävät ihmisten välistä viestintää ja tilannetajua, on haastavampaa korvata roboteilla (Kauhanen 2016).

Tarkastelimme työelämän muutoksien näkymistä organisaation strategiassa. Kohdeorganisaation liiketoimintastrategiassa sekä henkilöstöstrategiassa oli otettu digitalisaatio sekä sen tuomat uudenlaiset osaamistarpeet huomioon. Kohdeorganisaation strategia pohjautui digitalisaatiolle, automatisaatiolle sekä robotisaatiolle. Tästä syystä osaamisen kehittäminen nähtiin yhtenä strategisena kärkeenä, johtamisen sekä kulttuurin kehittämisen lisäksi. Voimmekin todeta strategian ottavan muutoksen, sekä sen vaatimat uudenlaiset osaamiset hyvin huomioon ja osaamisen kehittäminen on nostettu strategian keskiöön.

Toisen tutkimuskysymyksemme tavoitteena oli selvittää, millaista uutta osaamista tarvitaan. Lähdimme tarkastelemaan tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamista henkilöstöstrategian näkökulmasta. Henkilöstöstrategian ja

liiketoimintastrategian yhteys nähtiin kohdeorganisaatiossa ristiriitaisena. Pääsanomaksi voidaan todeta, että tavoitteena on päästä koko ajan lähemmäksi Torringtonin ym. (2011, 61) esiin tuomaa holistista mallia, jossa henkilöstö nähdään kilpailuedun luojana organisaatiossa. Liiketoimintastrategian muodostaminen on riippuvainen henkilöstöstrategiasta. Ilman henkilöstöstrategiaa liiketoimintastrategiaa ei pystytä muodostamaan. (Viitala 2015, 48.) Nykyhetkestä voimme päätellä, että vielä ei tässä tilanteessa olla, vaan yhteys on kohdeorganisaatiossa enemmän liiketoimintastrategialähtöistä. Henkilöstöammattilaisilta kaivattiin tulevaisuudessa entistä enemmän strategista osaamista, yhteyttä liiketoimintastrategiaan sekä yhteistyötä johdon kanssa strategia työssä. Viitalan (2015, 51) mukaan käsitettä *people-strategy* on käytetty kuvaamaan henkilöstöstrategiaa. Tässä ilmauksessa nostetaan ihmisten merkitystä vielä korkeammalle. Kohdeorganisaatiossakin käytettiin henkilöstöstrategiasta lisäksi nimeä *people-suunnitelma*. Nämä *people-suunnitelmat* tehdään liiketoimintastrategian pohjalta. Tämän kaltaisissa suunnitelmissa keskittyminen on kustannuksien sijaan esimerkiksi suorituskyvyn lisäämisessä, joka nähtiin henkilöstön kehittämisen myötä oleellisena kohdeorganisaatiossa.

Kohdeorganisaatiossa nähtiin henkilöstöjohtamisen olevan tällä hetkellä "nuppilukusuunnittelua". Nuppilukusuunnittelulla tarkoitetaan henkilöstömäärien resursointia; ennustetaan minkälaista osaamista ja kuinka paljon uutta henkilöstöä tullaan tarvitsemaan. Henkilöstöjohtaminen nähtiin perinteisinä henkilöstöhallinnollisina toimintoina. Vanhalan ym. (2002, 314) mukaan perinteinen ja uudenlainen henkilöstöjohtaminen eroavat muun muassa proaktiivisuudessa, henkilöstön näkemisessä voimavarana vs. kustannuseränä sekä siinä kuinka henkilöstöjohtamista liitetään organisaation kulttuuriin.

Viitala, Jälström ja Uotila (2014) tunnistavat tutkimuksessaan teknologisoitumisen yhdeksi keskeiseksi organisaatioiden henkilöstötyötä muuttavaksi megatrendiksi. Tässä tutkimuksessa havaitsimme henkilöstöjohtalon alkaneen hyödyntää datasta saatavaa analytiikkaa päätöksenteon apuna. Kerätty data henkilöstön työssä suoriutumisesta antaa johdolle miten-tietoa (*know-how*) siitä, kuinka kohdeorganisaation prosessit toimivat. (Sanchez & Heene 2004, 84-85). Saatua dataa sovelletaan toiminnan kehittämisen tueksi, mutta datan hyödyntämisessä aidosti kehittämisen tukena on vieä paljon tehtävää potentiaalinen realisoimiseksi. Luoma havaitsi samanlaisia tuloksia tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen käytänteiden kehityssuunnista. HR-ammattilaisten vastauksissa painottuivat kehittämistarve HR-käytäntöjen tietoteknisestä käytettävyydestä sekä yleisen sujuvuuden ja laadun painottaminen. (Luoma 2014.)

Henkilöstöjohtamiseen tulisi löytää henkilöitä, jotka ovat liiketoimintaorientoituneita sekä ymmärtävät strategisuuden tärkeyden. Tunnistimme kohdeorganisaatiosta niin kutsuttuun kovaan henkilöstöjohtamiseen viittaavaa ajattelua. Viitala (2015) toteaa, että kovassa henkilöstöjohtamisessa henkilöstö nähdään resurssina muiden organisaation resurssien joukossa, kun taas pehmeässä ajattelussa korostuu henkilöstön osuus

kilpailuedun tekijänä. Yleisesti voidaan todeta kovan henkilöstöjohtamisen pitävän pintansa vielä organisaatioissa, mutta pehmeät elementit alkavat pikkuhiljaa esiintyä enemmän. (Viitala 2015, 58.) Yleisesti kohdeorganisaatiossa nähtiin, että henkilöstöjohto on samalla lailla mukana esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyssä kuin muutkin strategiatyön osapuolet.

Yksi keskeinen kysymys tässä tutkimuksessa oli digitalisaation luomat tulevaisuuden osaamistarpeet henkilöstölle. Onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää yhteisen merkityksen löytämistä sille, mitä osaaminen tarkoittaa kohdeorganisaatiossa (Hyppänen 2013, 107). Bergenhenegouwen (1996, 30) mukaan oman ydinosamisen tunnistaminen tekee organisaatiosta tehokkaan ja tuo kilpailuetua. Pankkitoimialan näkökulmasta oman ydinosamisen ympärille rakennettu liiketoiminta ei riitä takamaan menestystä tulevaisuudessa. Markkinoiden globalisoitumisen myötä markkinoille on tullut uusia haastajia, joka edellyttää pankeilta uusia liiketoiminnallisia avauksia. Uusien liiketoiminta-avauksien myötä joudutaan pohtimaan mitä tämä tarkoittaa henkilöstön osaamisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että johto koki henkilöstön kysymykset tulevaisuuden osaamistarpeista haastaviksi. Muutos työpaikoilla ja koko työelämässä olevan entistä jatkuvampaa ja sitä kuvaillaan jopa normaaliolotilaksi. Jatkuva muutos edellyttää ihmisiltä valmiuksia toimia muuttuvassa ympäristössä. (Alasoini, Järvesivu & Mäkitalo 2012). Tässä tutkimuksessa havaitsimme, että kysymykset tulevaisuuden osaamisvaatimuksista aiheuttivat turhautumisen tunteita, sillä tulevaisuuden osaamistarpeet ovat johdolle vielä abstrakteja käsitteitä. Johto voi antaa yleispäteviä ohjeita, kuten kehottaa oman osaamisen laajentamiseen, mutta konkreettisemmalla tasolla tulevaisuuden osaamistarpeiden ennustaminen on haastavaa. Tässä tutkimuksessa tavoittemme oli tunnistaa tulevaisuuden kriittisiä metaosaamisia, joita henkilöstö tarvitsee muuttuvassa ympäristössä selviytymiseen. Löysimme neljä kriittistä metaosaamista, joita voidaan olettaa tulevaisuudessa tarvittavan: laaja-alainen osaaminen, digiosaaminen, asiakasymmärrys ja innovatiivisuus. Työelämän murros koskettaa myös muita toimialoilla, joten voidaan ennustaa näiden kriittisten metaosaamisien olevan merkityksellisiä myös muilla toimialoilla.

Rastan ja Einola-Pekkisen (2001, 16) mukaan kyky luoda uutta osaamista määrittelee organisaation keskeisen kilpailuedun. Kohdeorganisaatiossa panostetaan henkilöstön osaamisen uudistamiseen ja siihen on kaiken kaikkiaan hyvät valmiudet. Digitalisoituminen näkyy merkittävänä työtä muuttavana tekijänä finanssialalla. Halu panostaa henkilöstön kehittämiseen tukee mahdollisuuksia pärjätä työelämän muutoksissa. Toisaalta henkilöstön osaamisen uudistamisen haasteena on epävarmuus siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi kehittämiseen voi olla haastavaa, sillä heille ei voida antaa varmuutta opetellun tiedon tarpeellisuudesta vuoden päästä.

Yksi tunnistetuista osaamistarpeista oli laaja-alainen osaaminen, joka nojaa työntekijän vastuuseen itsensä kehittämisestä. Henkilöstön osaamisen

uudistamisen eteen tehdään kohdeorganisaatiossa paljon asioista. Tällä hetkellä voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstön osaamisen uudistaminen on melko paljon henkilöstön omalla vastuulla. Johto voi omalla toiminnallaan pyrkiä innostamaan henkilöstöä ja järjestää uuden oppimisille mahdollisuuksia. Kohdeorganisaatiossa uusien asioiden opiskeluun oli varattu työntekijöiden kalentereista lukutunnit, jolloin työntekijöillä oli mahdollisuus keskittyä opiskeluun. Viitalan ja Uotilan tutkimuksessa (2014, 107) monet vastaajat kokivat nykypäivän työelämän haasteeksi sen, ettei oppimiselle ole riittävästi aikaa. Organisaatioiden nopean muutosvauhdin vuoksi ei uskota, että oppimiselle olisi mahdollista järjestää riittävästi aikaa. Voidaankin pohtia, kuinka paljon arjen kiireen keskellä kalenterista varattu muutaman tunnin aika opiskelulle todellisuudessa tukee henkilöstön oppimista.

Kohdeorganisaation haasteena on kehittää nykyisen henkilöstön osaamista vastaamaan uusia vaatimuksia ja toisaalta löytää kokonaan uudenlaisiin työtehtäviin osaajia. Henkilöstön osaamisen uudistamisessa ollaan lähdetty ajatuksesta, että omassa työssä täytyy päästä kokeilemaan ja opettelemaan uutta. Henkilöstöltä toivotaan haastamista ja kyseenalaistamista sen sijaan, että eletäisiin kulttuurissa, jossa pyydetyt asiat tehdään mukisematta. Uutta osaamista ei voi olla ilman että muutetaan tapaa, kuinka asioita tehdään. Haasteeksi muodostuu se, miten saadaan ihmiset muuttamaan käyttäytymistään ja toimintatapojaan. Tämä koettiin pitkäksi ja tuskaiseksi työksi, jossa toiset etenevät nopeammin ja toiset hitaammin.

Yksi tunnistetuista muutoksessa pärjäämisen edellyttämistä osaamistarpeista oli innovatiivisuus. Alasoini ym. ovat tutkineet innovatiivisuutta Suomen työpaikoilla. Heidän raportissaan todetaan, että yksittäiset innovaatiot voivat parantaa kertaluontoisesti organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä, mutta pitkällä aikavälillä ratkaisevaa on innovatiivisuus. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014.) Pankkitoimialan innovatiivisuuden haasteena on toimialan tiukka säätely sekä hierakinen organisaatorakenne, jossa päätöksenteko on hidasta. Kohdeorganisaatiossa uskottiin talon sisällä henkilöstöä, joilla olisi hyviä ideoita, mutta niitä ei ole opittu viemään eteenpäin. Muutoksien esteeksi nähtiin myös erityisesti vanhempi henkilöstö, joiden keskuudesta muutokseen suhtaudutaan vastustavasti. Tämä heijastui koko toimintaan ja vaikeutti innovatiivisen toiminnan kehittämistä.

Konstruktivistisen henkilöstön kehittämisen painopiste henkilöstön ajattelumallien syvässä analysoinnissa ja kehittämisessä. Toiminnan ja koko yrityksen ajatellaan kehittyvän sen myötä, kun ajattelumalleja kehitetään. Toiminnallisuus on yksi keskeinen konstruktivistisen näkemyksen mukainen henkilöstön kehittämistapa. (Viitala 2014, 190.) Kohdeorganisaatiossa osallistuvuutta ja innovatiivisuutta pyrittiin edistämään kehittämismallilla, joka perustui henkilöstön osallistumiseen koko idean kehitysprosessin ajaksi. Osallistuminen kehittämistoimintaan voi auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin organisaation toimintaa sekä sitä, mitä vaiheita toiminnan muutokset edellyttävät. Kehittämismallin toimivuus on kuitenkin riippuvainen henkilöstön

innokkuudesta ideoida ja osallistua toiminnan kehittämiseen. Kuinka motivoida henkilöstöä keksimään uusia ideoita, jos muutosta pidetään jo valmiiksi pelottavana asiana?

Osaamisen uudistamisen haasteena voidaan nähdä hiljaisen tiedon merkitys henkilöstön osaamisessa. Esimerkiksi asiakasymmärrystä edellyttävät vuorovaikutustaidot tai kyky innovatiiviseen ajatteluun ovat kantajaansa sitoutunutta, vaikeasti konkreettiseen muotoon, kuten tekstiksi muutettavaa tietoa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22; Dalkir 2013, 8). Kohdeorganisaatiossa työntekijöitä kannustetaan yhteistyöhön osaamisen kehittämisessä. Esimerkiksi parikoodauksen ja päivittäisjohtamisen avulla pystytään jakamaan omaa osaamista koko tiimille. Kohdeorganisaatiossa oltiin saatu positiivisia kokemuksia tiedon jakamisesta tiimin muille jäsenille. Oman osaamisen jakaminen muille edellyttää työntekijän luottamusta siitä, ettei hänen oma asemansa vaarannu, vaikka muutkin oppivat hänen työtehtäviään. Kohdeorganisaatiossa on tunnistettavissa hierarkista ajattelua, jolla voi olla merkitystä yhteisöllisen henkilöstön kehittämisen menestykseen. Haastatteluaineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tulevaisuuden henkilöstön osaamisen uudistaminen on menossa yhteisölliseksi tiedon jakamiseksi. Henkilöstön osaamisen uudistaminen ei ole vain ylemmän johdon vastuulla, vaan siihen osallistuvat kaikki organisaation työntekijät.

Stömmer toteaa, että henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on vaikea arvioida etukäteen. Yksilötasolla oppimista voi tapahtua huimasti, mutta muutosten vaikutukset eivät välttämättä näy käytännön toiminnassa. (Strömmer 1999, 194-196.) Kohdeorganisaatiossa hyödynnetään jonkin verran henkilöstön oppimistulosten seuraamisessa verkkoympäristöjen tuottamaa dataa, mutta haastatteluaineistossa ei noussut esille muita osaamisen seuraamisen menetelmiä. Henkilöstöjohtossa on ymmärretty suoriutumisesta saatavan datan merkitystä toiminnan arvioinnille ja voidaan ennustaa, että tulevaisuudessa kehittämistyössä aletaan datan avulla luoda analyyseja henkilöstön osaamisen kehittymistä.

Henkilöstökoulutuksien järjestämisessä ollaan ymmärretty ulkoisten kumppaneiden merkitys, sillä kaikkea tarvittavaa osaamista ei löydy organisaatioista. Kohdeorganisaatiossa kumppaneiden hyödyntäminen osana henkilöstökoulutuksissa haluttiin kannustaa. Kumppaneiden hyödyntäminen kehittämistoimenpiteissä on perusteltua erityisesti asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä. Tulevaisuuden osaamistarpeiden muuttumisen perusteella voidaan ennustaa, että trendi kumppanoitumisessa tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

Osaamisen uudistamista voidaan mahdollistaa kouluttamisen lisäksi tukemalla sisäistä työkiertoa. Vanhala ym. (2002, 329-330) puhuvat yrityksen sisäisen liikkuvuuden edistävän urakierron sekä tehtäväkierron kautta. Sisäisen työkierron mahdollistamisella luodaan henkilöstölle tilaisuus oppia uusia työtehtäviä ja mahdollistaa työtehtävästä toiseen siirtymisen. Kohdeorganisaatiossa panostettiin paljon sisäisen liikkuvuuteen ja lähes kaikki avoimet työtehtävät avattiin ensiksi hakuun sisäisille

työmarkkinoille. Koulutus ja sisäinen työkierto eivät kuitenkaan riitä takaamaan osaamisen uudistumista. Osaamisen uudistuminen edellyttää myös uuden työvoiman rekrytoimista ulkoisilta markkinoilta. Henkilöstösuunnittelussa korostui kustannustehokkuus. Kustannustehokkuuden näkökulmasta pohdittiin, onko kannattavaa sisäistää ulkoista työvoimaa, uudistaa nykyisen henkilöstön osaamista kouluttamisella vai rekrytoida kokonaan uutta osaamista. Viitalan (2007, 50) mukaan henkilöstösuunnittelussa huolehditaan organisaation osaamistasosta, sen kohdentamisesta sekä henkilöstömäärästä. Kohdeorganisaatiossa on omat henkilöt toteuttamaan tämän kaltaista resursointia ja tämän kehittämiseen on panostettu. Muun muassa henkilöstösuunnittelusta pyrittiin tekemään tulevaisuudessa rullaavampaa ja digitalisaation myötä myös datan käyttö ja sen hyödyntäminen nousivat keskiöön myös henkilöstösuunnittelussa. Henkilöstösuunnittelu henkilöstöjohtamisen ohella voidaan myös jaotella kovaan ja pehmeään henkilöstösuunniteluun. (Viitala 2015, 58). Kohdeorganisaation henkilöstösuunnittelu voidaan nähdä edustavan kovaa henkilöstösuunnittelua, sillä siinä keskeisiksi teemoiksi muodostuvat henkilöstön oikea-aikainen sijoittelu sekä kustannustehokkuus. Kova henkilöstösuunnittelu on vielä vallalla useissa organisaatioissa, vaikka pehmeämpää mallia pyritään edistämään. (Viitala 2007, 50-52).

Yksi henkilöstösuunnittelun osa-alueista on henkilöstöhankinta. (Vanhala ym. 2002, 327). Pyrimme tutkimuksessamme selvittämään kohdeorganisaation henkilöstötarpeen täyttämistä rekrytoinnin keinoin. Rekrytointi sekä uuden henkilön palkkaaminen nähdään merkittävänä strategisena prosessina, jolla on vaikutuksia pitkälle eteenpäin. (Torrington ym. 200, 158). Tästä syystä kohdeorganisaatiossakin keskitytään rekrytointien onnistumiseen ja organisaation sisälle on muun muassa palkattu konsultteja tehostamaan rekrytointeja. Tämän lisäksi kumppanoitumista hyödynnetään ja rekrytointi on suurilta osin ulkoistettu. Kohdeorganisaatiossa on tilanne, jossa uuden osaamistarpeen vuoksi joudutaan hankkimaan lisää henkilöstöä. Niin kuin Viitala (2015, 98-99) toteaa, nykyään yhä enemmän rekrytoidaan uuden osaamistarpeen takia, eikä vain vanhan henkilön lähtiessä organisaatiosta. Henkilövalinnat nousevat ratkaisevaan osaan ja kohdeorganisaation näkemyksen mukaan heille yhteensopivin henkilö olisi sellainen, jolla on samanlaiset arvot kuin kohdeorganisaatiolla. Muun muassa nöyryys, yhdessä tekemisen taito sekä vastuullisuus nousivat esiin.

Työantajamielikuvan luominen on nykyään huomattu tärkeäksi rekrytointien yhteydessä, varsinkin kun osajien löytyminen saattaa olla haasteellista. (Salojärvi 2013, 125). Työnantajien tulee vakuuttaa hakijoitaan siitä, millainen organisaatio on kyseessä. Kohdeorganisaatiossa uskotaan heidän kilpailuedukseen rekrytointimarkkinoilla olevan heidän arvot, organisaation modernisuuden, osuuskunnallisuuden sekä kohdeorganisaation strategian. Kohdeorganisaatiossa uskotaan heidän olevan houkutteleva organisaatio hakijoiden näkökulmasta. Myös useamman tutkimuksen mukaan nähdään, että kohdeorganisaatiossa on tehty asioita oikein puhuttaessa työantajamielikuvasta.

Esimerkiksi Universum Globalin (2018) tutkimus korkeakouluopiskelijoille osoittaa, että OP Ryhmä pärjää työntajamielikuvatutkimuksessa hyvin. OP Ryhmä sijoittui kyseisessä tutkimuksessa toista vuotta peräkkäin kolmanneksi kaupallisen alan organisaatioista.

Tämän tutkimuksen perusteella uuden murroksessa tarvitaan järkevää henkilöstön kehittämistä, uudenlaisien osaamistarpeiden oikeanlaista tunnistamista sekä henkilöstöhankinnan strategista onnistumista.

5.1 Jatkotutkimusaiheita

Digitalisaatio ja sen ympärillä olevat kysymykset ovat mielenkiintoinen tutkimusaihe, sillä digitalisaatio tulee vaikuttamaan kaikkiin työtehtävistä ja hierarkiastasosta riippumatta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin henkilöstöjohtamattilaisten näkökulmaan muutokseen varautumisesta. Henkilöstöammattilaiset suhtautuivat positiivisesti digitalisaatioon eikä heidän puheestaan välittynyt huolta ennustetusta työpaikkojen katoamisesta. Luonnollinen jatkotutkimus olisi selvittää henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia muutoksesta ja siihen varautumisesta. Työntekijöiden keskuudessa suhtautuminen voisi ennustaa olevan toisenlaista, sillä heitä työtehtävien muutokset ja jopa kokonaan katoaminen ensisijaisesti koskettaa.

Yksi painopiste tässä tutkimuksessa oli henkilöstön osaamisen uudistaminen, jonka kattava käsittely vaatii henkilöstön näkökulman mukaan ottamisen. Tässä tutkimuksessa havaitsimme, että henkilöstöammattilaisten näkökulmasta henkilöstön osaamisen uudistamiseen panostettiin paljon ja erilaisia koulutuksia tarjottiin valtavasti. Henkilöstöammattilaisten puheesta välittyi usko toimenpiteiden vaikuttavuuteen henkilöstön osaamistason varmistamisessa. Tässä tutkimuksessa emme pystyneet vastaamaan siihen kokeeko henkilöstö uudistamistoimenpiteet hyvinä ja riittävinä osaamisensa varmistamiseksi, sillä emme käsitelleet omana osa-alueena osaamisen uudistamisen menetelmien mittaamista ja arviointia. Yksittäisiä oppimisen mittareita tuli esiin, mutta olisi mielenkiintoista jatkaa tutkimusta tilastollisesta näkökulmasta mittaamalla eri uudistamistoimenpiteiden tehokkuutta ja hyötyä.

Tutkimuksessa tarkastelimme henkilöstöstrategiaa ja havaitsimme, että strategisuudella nähdään olevan positiivisia vaikutuksia kohdeorganisaation henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstön kehittäminen sekä henkilöstöhankinta on alettu näkemään vähitellen organisaation strategisina tekijöinä. Jatkossa voisi olla mielenkiintoista tutkia lähemmin henkilöstöstrategian yhteyttä henkilöstön osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Lisäksi henkilöstön näkökulmasta voisi tutkia strategian ymmärrystä sekä heidän näkemystään siitä, miten strategia vaikuttaa heidän osaamisensa kehittymiseen.

LÄHTEET

- Alasoini, T., Järvensivu, A., & Mäkitalo, J. (2012). Suomen työelämä vuonna 2030: miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työllisyysja yrittäjyysosasto.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E., & Heikkilä, A. (2014). Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. *Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus*, 311, 2014.
- Alasuutari, P. Laadullinen tutkimus 2.0. 2011. *Vastapaino: Tampere*.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). Organizational learning: Theory, method, and practice. *Reading, Mass.*
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (Eds.). (2007). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson Education.
- Bergenhengouwen, G. J. (1996). Competence development-a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 29-35.
- Berio, G., & Harzallah, M. (2005). Knowledge management for competence management. *Journal of Universal Knowledge Management*, 1, 21-28.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R., & Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta*.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Finanssivalvonta 17.4.2018 "Uusi maksupalveludirektiivi – Payment Services Directive, PSD2", <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/PSD2/Pages/Default.aspx>) viitattu 24.5.2018
- Garavan, Thomas N., Noreen Heraty, and Bridie Barnicle. "Human resource development literature: current issues, priorities and dilemmas." *Journal of European industrial training* 23.4/5 (1999): 169-179.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*.2.painos Helsinki: Talentum.

- Helsingin Sanomat 14.10.2017 "OP-ryhmästä häviää tuhansia työtehtäviä jo lähivuosina, varoittaa eläkkeelle jäävä pääjohtaja Reijo Karhinen HS:n haastattelussa"
- <https://www.hs.fi/talous/art-2000005408658.html>, viitattu 26.1.2018
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Holmström B. (1999). The Future of Cooperatives: A Corporate Perspective, *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4, 404-417.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uud. p.). Helsinki: Edita
- Hytönen, T. 2007. *Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä*. Teoksessa Collin, K. & Paloniemi, S. (toim.) *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 189-220.
- Hätönen, H. (1998). *Osaava henkilöstö: Nyt ja tulevaisuudessa*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. *Long range planning*, 31(1), 60-71.
- Jolkkonen, K., & Järnlström, M. (2014). *Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit*. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 21-41). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot.
- Järnlström, M., & Luoma, M. (2014). *HENKILÖSTÖJOHTAMISEN STRATEGISUUS-RETORIikkaa VAI REAALITODELLISUUTTA?*. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 42-59). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot.
- Kauhanen, A. (2016). *Uusi työnjako*. In EVA (Ed.), *Robotit töihin!* Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta.
- Kauhanen, J. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen 2003*. Helsinki: WSOY.
- Kauppalehti 13.12.2017 "Muutokselle riittää yrityksissä kysyntää: "Nopeudesta ja ketteryydestä on tullut paljon tärkeämpää kuin aikaisemmin", <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/muutokselle-riittaa-yrityksissa-kysyntaa-nopeudesta-ja-ketteryydesta-on-tullut-paljon-tarkeampaa-kuin-aikaisemmin/2UDANTNe>, viitattu 26.1.2018
- Kiiski Kataja, E. (2016). *Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt*. Sitra.
- Kirjavainen, P., & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Edita.

- Klemetti, M., & Lyly, P. (2016). Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. *Työn tuuli* 1/2016, 7-13.
- LAANTI, M. (2014). Characteristics and principles of scaled agile. Teoksessa: *International Conference on Agile Software Development*. Springer, Cham, 2014, 9-20.
- Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme, K., Salminen, V., Härmälä, V., Wiikeri, J., Lamminkoski, H., Lähde, K., Mikkilä, K., Rouvinen, P., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Daziel, M., Barge, B., Meade, C. & Zhao, X. 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016. Valtioneuvoston kanslia.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization studies*, 21(3), 487-513.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Legge, K. (2005). HRM: Rhetorics and realities. *Basingstoke: McMillan*.
- Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 76-97). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., & Antola, . (2005). Aineettoman pääoman johtaminen. *JTO-palvelut*.
- Määttä, S., & Ojala, T. (1999). Tasapainoisen onnistumisen haaste. *Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard*, 2.
- Nadler, L. & Wiggs, G. D. (1986). *Managing human resource development*. San Francisco, Calif.: Jossey-BAss.,
- Nikander, P., Hyvärinen, M., & Ruusuvuori, J. (2010). Haastattelun analyysi. *Tampere: vastapaino*, 12.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Oikarinen, T., & Pihkala, T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa: *Uotila, Timo-Pekka (toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia*, 293.
- OP Ryhmän verkkosivu 2018, <https://uusi.op.fi/etusivu>, viitattu 15.5.2018
- Parviainen, P., Federlay, M., Grenman, K. & Seisto, A. 2017. Osaaminen ja työllisyys digimurrossa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 24/2017. Saatavilla: http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/24_OsaaminenJaTyollisyysDigimurrok- sessa.pdf/6add4f77-f6b5-4716-97b0-0bd17ca55bb6?version=1.0
- Pedler, M. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill
- Peltonen, T. (2008). Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KV-palvelu Oy. Oulu.

- Platanou, K., & Mäkelä, K. (2016). HR function at the crossroads of digital disruption. *Työn tuuli 1/2016*, 19-26.
- Pohjola, M. (2015). Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, [https://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti_Pohjola .pdf](https://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti_Pohjola.pdf). Viitattu 25.5.2018
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. (2001). Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi
- Quintas, P., Lefere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: a strategic agenda. *Long range planning*, 30(3), 322385-391.
- Räisänen, H. Ihmistyö ei häviä teknologiamurrokseen, mutta muuttuu. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 11. 2018
- Saksi, J. (2013). Johtajat toimialamurroksen keskiössä: Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. *Jyväskylä studies in business and economics* 135.
- Salojärvi, S. (2013). Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. *Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S.(toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.*
- Salojärvi, S. (2013). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. *Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S.(toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 143-172.*
- Sanchez, R., & Heene, A. (2004). The new strategic management. *New York.*
- Sarala, U. & Sarala, A. (1996). Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. [Lahti]: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (6. uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Snee, R. D. (2010). Lean Six Sigma—getting better all the time. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(1), 9-29.
- Strandman, K. (2009). Se vain ilmestyi. *Vuorovaikutukseen perustuva viestintä kuntaorganisaatiossa. Acta Universitatis Lapponiensis, 168.*
- Strömmer, R., & Viitala, R. (1999). Henkilöstöjohtaminen. Edita.
- Stähle, P., & Grönroos, M. (1999). Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY.
- Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio (8. [i. e. 9.] p.). Helsinki: Talentum.
- Swanson, R. A., Holton, E., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Torrington, D. , Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2011). Human resource management. 8th edition. Harlow, England; New York: Financial Times/Prentice Hall cop. 2011.
- Ulrich, D. (2007). Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

- Universum Global 2017, <https://universumglobal.com/fi/suomen-opiskelijatutkimus-ja-rankingit-2017/>. Viitattu 31.5.2018
- Universum Global 2018, <https://universumglobal.com/fi/2018/06/2018-opiskelijoiden-tyonantajakuvatutkimuksen-tulokset-ovat-valmiit/> Viitattu 8.6.2018
- Valtiokonttori 18.5.2015 "Valmiina digikiriin",
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B8B28514D-E7AA-4384-A6D6-6B85615A3D93%7D/92716>, viitattu 26.5.2018
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen A. (2002) Liiketoiminta ja johtaminen (3. uudistettu painos). Helsinki: KY-palvelu 2002.
- Vartiainen, M. (2016). Ketterä HR digitaalisessa maailmassa. *Työn tuuli 1/2016*, 4-6.
- Viitala, R., Järnlström, M., & Uotila, T. P. (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet (s. 1–11). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot.
- Viitala, R., & Uotila, T. P. (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet (s. 98-113). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot.
- Viitala, R. (2003). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki.
- Viitala, R. (2004). Osaamisen johtaminen esimiestyössä (5.p.). Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Viitala, R. (2015). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITE

HAASTATTELURUNKO – HR, OSAAMISTARPEET, MUUTOS – kevät 2018

Taustakysymys – kuka olet, mitä teet?

Mikä on OP Ryhmän henkilöstöstrategia ja sen keskeiset kulmakivet
Tunteeko OP:n henkilöstö HR-strategian?
Millä tavoin, missä ja kenelle henkilöstöstrategiasta on viestitty?

Miten henkilöstöjohtaminen on OP Ryhmässä organisoitu?
Millaisia tehtävänjakoja HR:n sisällä on?
Miten henkilöstöjohtamisen organisointi näkyy henkilöstön
kehittämisen ja rekrytoinnin suhteen?

Miten OP Ryhmän henkilöstöjohtaminen on muuttunut viime vuosina?
Millaisia muutoksia näköpiirissä lähitulevaisuudessa?

Miten digitalisaatio näkyy OP Ryhmän henkilöstöjohtamisessa?
Mitä se on muuttanut?
Mitä sen muuttaa tulevaisuudessa?
Millaiset asiat pysyvät "ennallaan" – ja miksi?

Millä tavoin finanssialan digitalisaatio vaikuttaa henkilöstön
osaamisvaatimukseen?
Millaista osaamista on tarpeen jatkossa kehittää?
Millaisin käytännön keinoin henkilöstön osaamista pyritään
kehittämään?
Mitä keinoja tarvittavan osaamistason turvaamiseksi käytetään?

Komentoi pääjohtajan tuoretta (esim. HS 14.10.2017) lausuntoa:
*OP-ryhmästä häviää tuhansia työtehtäviä jo lähivuosina, varoittaa
eläkkeelle jäävä pääjohtaja Reijo Karhinen HS:n haastattelussa*

Millaisia osaajia erityisesti uuden strategian viitoittaessa digitaalisuutta
hyödyntävän monialaisen palveluyrityksen maailmassa kaivataan?
Mistä heidät löydetään, kenen kanssa osaajista kilpaillaan?
Millaisilla seikoilla OP ryhmä erottautuu edukseen kilpailijoista?

Missä määrin OP Ryhmän HR itse vastaa kehittämistyöstä?
Kuinka paljon tukeudutaan yhteistyökumppaneihin?
Ketkä ovat tärkeimpiä yhteistyökumppaneita kehittämistyössä?