

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Työkierto osaamisen johtamisen prosessissa

Case: Sokotel Oy

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Antti Vähäjylkkä
Helmikuu 2015

Ohjaajat:

Jari Stenvall
Pasi-Heikki Rannisto

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä: VÄHÄJYLKKÄ, ANTTI

Tutkielman nimi: Työkierto osaamisen johtamisen prosessissa
Case: Sokotel Oy

Pro gradu -tutkielma: 88 sivua

Aika: Helmikuu 2015

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, työkierto, hiljainen tieto, oppiva organisaatio, fokusryhmähaastattelu

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten työkierto osana osaamisen johtamisen prosessia voi edistää hiljaisen tiedon siirtymistä ja organisaation oppimista. Tutkimus toteutettiin Sokotel Oy:ssä, joka on Suomen osuuskauppojen keskuskunnan (SOK) tytäryhtiö. Sokotel Oy harjoittaa liiketoimintaa matkailu- ja ravitsemusalalla. Yritys operoi Suomessa kuutta Radisson Blu Hotellia ja kuuttatoista Sokos Hotellia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui strategisen henkilöstöjohtamisen ja siitä rajattujen alakäsitteiden muodostamaan kokonaisuuteen. Henkilöstöjohtamisen teemoista tutkimus rajattiin osaamisen johtamiseen, josta tarkasteltiin yksilön ja organisaation oppimista käsittelevää tieteellistä keskustelua. Osaamisen johtamisen keinoista tutkimuksen kohteena oli työkierto. Sitä tarkasteltiin hiljaisen tiedon luomisen ja jakamisen näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin suorittamalla fokusryhmähaastattelu Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiehille eli hotellien osasto- ja palvelupäälliköille. Haastateltavia ryhmiä oli neljä. Osasto- ja palvelupäälliköt haastateltiin omina ryhminään. Haastatteluihin osallistui kahdeksantoista henkilöä. Saatu aineisto litteroitiin sanataarkasti. Muodostuneesta aineistosta tehtiin laadullinen sisällönanalyysi teoriasidonnaisella menetelmällä.

Tutkimustulokset osoittavat, että työkiertoa voidaan pitää yhtenä tehokkaana osaamisen johtamisen menetelmänä, koska se saa aikaan yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Se mahdollistaa hiljaisen tiedon virtaamisen yksilöiden välillä, tietojen ja taitojen jakaantumisen eri ihmisille tukien siten yksilöiden sekä organisaation oppimista. Tutkimuksen empiirinen osuus tukee tutkimuskirjallisuudesta tehtäviä johtopäätöksiä. Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiesten mukaan työkierto edistää vuorovaikutuksen syntymistä, hiljaisen tiedon virtaamista, organisaation oppimista ja parhaiden käytäntöiden välittymistä. Heidän mielestään hotelli- ja ravintola-alalla menestyminen on koko ajan enemmän riippuvaista sekä tiedosta että osaavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä. Sen saaminen on nykyään vaikeaa.

Tulevaisuudessa on tärkeää löytää tutkimuksen avulla parhaat käytännöt siihen, miten ihmisiin varastoitunutta hiljaista tietoa voidaan käyttää nykyistä paremmin uuden ja tärkeän tiedon tuottamisessa. Myös henkilöstöjohtamisen parhaiden käytäntöjen vaikuttavuuteen on haettava tutkimuksen keinoin vastauksia.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ	1
1.1	TUTKIMUSKOHDE SOKOTEL OY	3
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET	3
1.3	TUTKIMUKSEN TARVE JA AIEMMAT TUTKIMUKSET	5
1.4	TUTKIMUSONGELMA JA ALATUTKIMUSONGELMAT	7
2	HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN	8
2.1	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITYS	8
2.2	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEISET KÄSITTEET	10
2.3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	13
2.4	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEET	15
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	17
3.1	OSAAMISEN JOHTAMINEN TIETEELLISESSÄ KESKUSTELUSSA	18
3.2	OSAAMISEN JOHTAMINEN HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALALLA	22
3.3	OPPIMINEN STRATEGISENA TAVOITTEENA JA MENESTYSTEKIJÄNÄ	25
3.4	OSAAMISEN JOHTAMISEN OSA-ALUEET	28
4	TYÖKIERTO JA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN	29
4.1	HILJAINEN TIETO TUTKIMUSKIRJALLISUUDESSA	29
4.2	TYÖKIERTO OPPIMISEN TUKENA	36
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS	41
5.1	LAADULLINEN TUTKIMUS	41
5.2	TUTKITTAVAT KOHTEET JA AIKATAULU	42
5.3	FOKUSRYHMÄHAASTATTELU	44
5.4	TUTKIMUSAINEISTON KERÄÄMINEN	48
6	TUTKIMUSTULOKSET	49
6.1	TUTKIMUSAINEISTO	49
6.2	SISÄLLÖNANALYYSI AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄNÄ	50
6.3	TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI	52
6.3.1	<i>Teoriasta empiriaan</i>	52
6.3.2	<i>Osaaminen Sokotel Oy:ssä</i>	53
6.3.3	<i>Työkierto Sokotel Oy:ssä</i>	58
6.3.4	<i>Työyhteisön hiljainen tieto</i>	69
6.3.5	<i>Työyhteisön vuorovaikutus</i>	72
6.3.6	<i>Yhteenveto tutkimusaineiston analyysistä</i>	76
7	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	79
8	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	82
8.1	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	82
8.2	TUTKIMUKSEN EETTISYYS	83
9	POHDINTAA	85
10	LÄHTEET	88

1 JOHDANTO JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Osaava henkilöstö on yksi keskeisimmistä yrityksen strategisista menestystekijöistä. Tämä näkökulma on vahvistunut etenkin asiantuntija-aloilla viimeisten vuosikymmenten aikana. Nykyisessä yritysten johtamisen resurssilähtöisessä ajattelussa korostuvat inhimilliset voimavarat eli työvoima ja sen osaaminen. Yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamisen peruspilarina pidetään ydinosaamista, jota voi syntyä vain yrityksessä työskentelevien ihmisten kautta. (Viitala & Jylhä 2011, 220. ks. Aho, Stähle & Stähle 2011, 93)

Strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella (Strategic Human Resource Management, SHRM) tarkoitetaan prosessia, jossa henkilöstövoimavarojen johtaminen sulautetaan osaksi koko organisaation strategista johtamista. SHRM on johtamisen osa-alue, jossa määritellään henkilöstövoimavarojen tavoitteet, luodaan ja päivitetään henkilöstöstrategia tavoitteiden saavuttamiseksi sekä laaditaan ja ylläpidetään organisaation henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöpolitiikka koostuu henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueilla noudatettavista säännöistä ja periaatteista, joiden on oltava sopusoinnussa toimintaympäristön lainsäädännön ja kulttuurin kanssa. (Viitala & Jylhä 2011, 221. ks. Massey 1994, 27–30)

Organisaation on kyettävä jalkauttamaan henkilöstöpolitiikkansa osaksi operatiivisia toimintojaan. Tähän tarjoaa ratkaisun henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM). Henkilöstövoimavarojen (Human Resource, HR) johtaminen nivoutuu organisaation kaikille tasoille, kuten organisaation rakenteiden ja asiakassuhteiden kehittämiseen, prosessien suunnitteluun, tieto- ja palkitsemisjärjestelmien luomiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Edellä mainittujen resurssien optimaalisella käytöllä organisaatiolle voidaan tuottaa lisäarvoa. (Lawler & Boudreau 2012, 10. ks. Barrett & Mayson 2006, 452 ks. Järnlström & Luoma 2014, 44)

Kilpailun kiristyessä asiakassuhteiden hoitoon ja uusien ratkaisujen kehittämiseen on panostettava koko ajan enemmän. Se edellyttää yritysten työntekijöiltä jatkuvaa kykyä luopua vanhoista toimintatavoistaan, omaksua nopeasti uutta tietoa ja soveltaa sitä yrityksen prosesseissa. Tällöin keskeisiksi käsitteiksi nousevat ydiosaaminen (Core Competence), aineeton pääoma (Intellectual Capital) ja osaamisen johtaminen (Knowledge Management). (Viitala & Jylhä 2004, 160) Myös Tukian, Kivisen ja Taskisen mukaan olemme siirtyneet yhteiskuntaan, jossa tiedon ja osaamisen merkitys kasvaa. Aineetonta pääomaa korostava jakso ei ole ohimenevä vaihe vaan pikemminkin kehityssuunta, joka vaikuttaa yhteiskunnan eri tasoille. Tämä muutos vaikuttaa siten, että johtamistyön sisältö ja

käytännöt muuttuvat. Vanhoilla johtamistavoilla ei enää saavuteta tehokkaasti yrityksen tulostavoitteita. Tietoa ja osaamista ei enää nähdä hallinnan välineinä vaan enemmän organisaation pääomana. (Tukia, Kivinen & Taskinen 2007, 34)

Osaaminen voidaan siis ymmärtää osaksi työntekijöiden aineetonta pääomaa. Edwinssonin ja Malonen (1997, 11) mukaan yleisimmin aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaatioiden tietoon liittyviä resursseja, joiden avulla pyritään luomaan arvoa. Aineeton pääoma on siis organisaation tietämystä ja kollektiivista kykyä muuntaa sitä toiminnaksi hyödyntämällä organisatorista oppimista. (Reinhard ym. 2001; Roos ym. 1998, 794–820) Strategisesti tärkeiden tietojen ja taitojen tunnistaminen ja yhdistäminen ovat siis liiketoiminnan kannalta ydinosaamista. Tämän tietotaidon vaaliminen, kehittäminen ja uudelleensuuntaaminen on osaamisen johtamista. (Viitala & Jylhä 2004, 161. ks. Lönnqvist 2012, 99.)

Koska työelämässä korostetaan nykyisin yksilön ja organisaation jatkuvan oppimisen tarvetta, on yrityksen strategisen johdon mietittävä ratkaisuja henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ylläpitämiseen ja jakamiseen. Yrityksen työntekijöille on kertynyt koulutuksessa ja työssä oppimisen kautta paljon tietoa ja taitoja, joita he hyödyntävät päivittäin. Tästä työpaikan käytänteisiin integroituneesta tietotaidosta käytetään termiä hiljainen tietämys (Tacit Knowledge). Se on yksi yrityksen suurimmista potentiaaleista, mikä piilee työntekijöissä. Olennaista onkin se, miten yritys saa tämän tietotaidon jaettua työntekijöiden kesken, kehitettyä edelleen ja hyödynnettyä sitä jokapäiväisessä toiminnassaan. (Virtainlahti 2009, 9. ks. Nurminen 2000, 30)

Työkiertoa (Job Rotation) voidaan pitää yhtenä tehokkaana osaamisen johtamisen välineenä, jonka avulla voidaan muun muassa vaikuttaa hiljaisen tiedon jalkautumiseen, uusien esimiesten valmennukseen, erilaisten prosessien kehittämiseen, henkilöstön valmennukseen uusiin työtehtäviin, verkostojen luomiseen, asiantuntemuksen tilapäiseen siirtoon, uusien työmenetelmien kehittämiseen ja tuotannon laatuun. (Ichniowski, Shaw & Prennushi 1997, 313. ks. Lideman-Valkonen 2001, 9. ks. Roger & Bakas 2007, 66) Työkierrosta voidaan käyttää myös nimitystä tehtävä- tai henkilökierto. Työkiertoa ei voida pitää ratkaisuna työyhteisön ongelmiin, mutta sitä voidaan pitää yhtenä tehokkaana henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä sillä edellytyksellä, että se on suunnitelmallista ja että uutta osaamista hyödynnetään vielä kierron päätyttyä. (Lideman-Valkonen 2001, 10)

1.1 Tutkimuskohde Sokotel Oy

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työkiertoa osaamisen johtamisen prosessissa. Tutkimus on tapaututkimus, joka toteutetaan Sokotel Oy:ssä, joka on Suomen osuuskauppojen keskuskunnan (SOK) tytäryhtiö. Sokotel Oy harjoittaa liiketoimintaa matkailu- ja ravitsemusalalla. Yritys operoi Suomessa yhteensä kuutta Radisson Blu Hotellia ja kuuttatoista Sokos Hotellia. Pääkaupunkiseudulla yritys operoi neljäätoista hotellia. SOK:lla on hotelliliiketoimintaa myös Pietarissa ja Tallinnassa. Eri brändeillä toimivia ravintoloita hotelleissa on useita. Yritys on siis osa S-ryhmää, joten sen liiketoiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen. (Herranen 2004, 302. ks. Tammitie 2007, 63. ks. Sokotel Oy:n verkkosivut)

Sokotel Oy työllistää Suomessa ja ulkomailla yhteensä noin 2000 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä (noin 80 prosenttia) on hotellien operatiivisen tason työntekijöitä. Koko henkilöstöstä noin kymmenen prosenttia on tulosvastuullisia esimiehiä ja saman verran hallinnon ja tukitoimintojen työntekijöitä. Yrityksen henkilöstö on melko nuorta. Työntekijöiden keski-ikä on noin 35 vuotta, ja kolmannes työntekijöistä on alle 30-vuotiaita. Yli puolet on osa-aikaisissa työsuhteissa.

Valtakunnallisesti yritystä voidaan pitää merkittävänä oman liiketoiminta-alansa toimijana. Pääkaupunkiseudulla sen markkinaosuus on noin 30 prosenttia ja valtakunnallisesti noin 20 prosenttia. (Juntunen 18.6.2014)

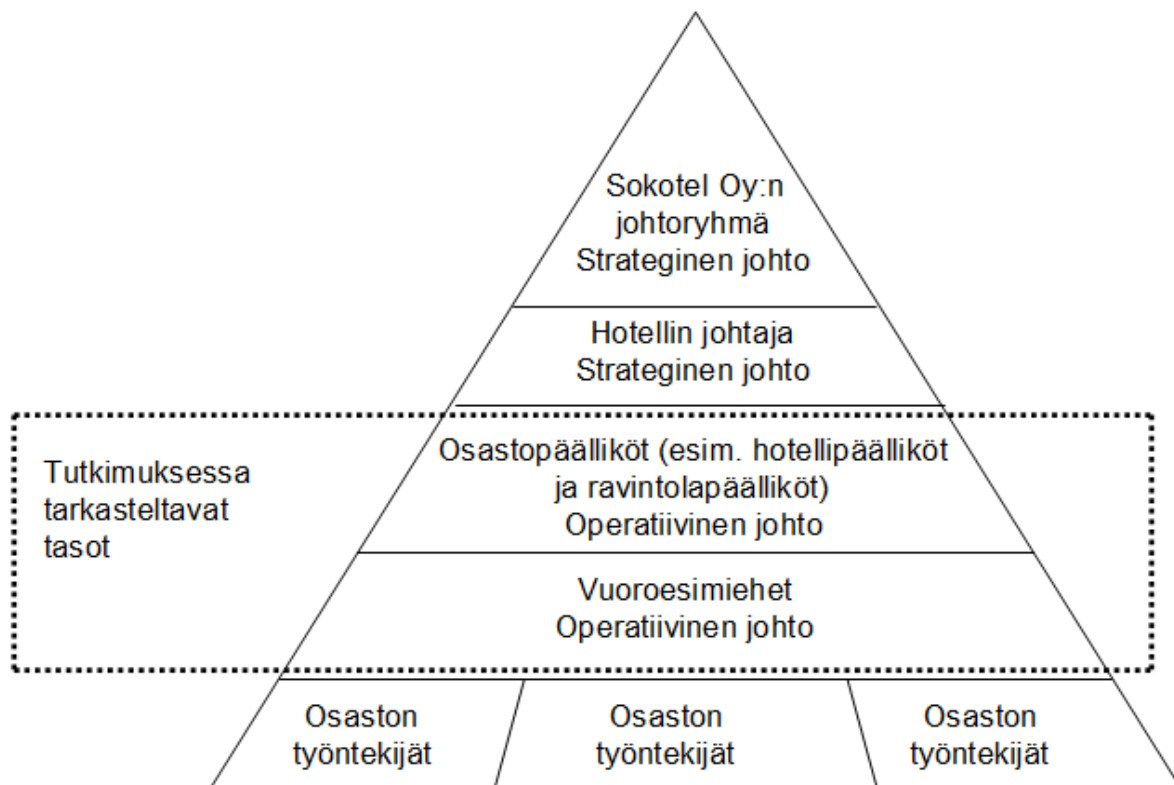
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään Sokotel Oy:n pääkaupunkiseudun (Helsinki, Espoo, Vantaa) toimipisteiden (hotellit) osaamisen johtamisen nykytilaa ja hotellihenkilökunnan työkierron mahdollisuuksia yrityksen osaamispääoman kasvattamisessa. Tutkimustuloksilla pyritään tarjoamaan sekä teoreettisia että käytännönläheisiä vastauksia yrityksen johdolle siitä, miten työkierto on tällä hetkellä toteutettu ja miten se kannattaisi jatkossa toteuttaa, jotta se tukisi yrityksen sisäisiä prosesseja liiketoiminnan operatiivisella tasolla. Lisäksi tutkimuksella osallistutaan osaamisen johtamista käsittelevään akateemiseen keskusteluun tuomalla siihen työkierron näkökulma hotelli- ja ravintola-alalta.

Tutkimus toteutettiin Sokotel Oy:n pääkaupunkiseudun toimipisteissä. Se oli perusteltua toteuttaa pääkaupunkiseudulla, koska siellä sijaitsee yli puolet yrityksen toimipisteistä. Hotellien välimatkat

ovat myös melko lyhyet, jolloin työkierron kehittämismahdollisuudet ovat hyvät. Tutkimuksen empiirisen osuuden mahdollisti hotellien operatiivisen tason esimiehille (osastopäälliköt ja palvelupäälliköt) toteutettu fokusryhmähaastattelu. Neljään haastatteluun osallistui yhteensä 18 henkilöä. He työskentelivät yhdeksässä hotellissa.

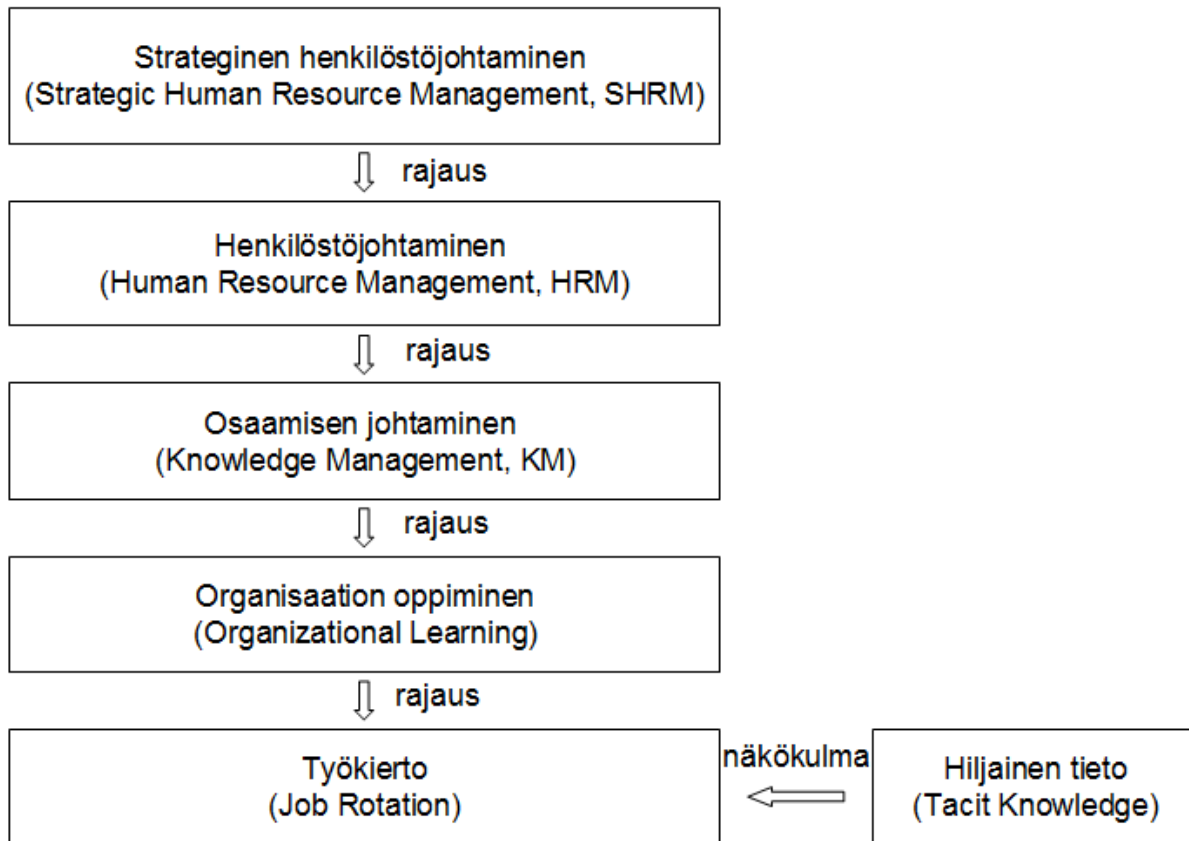
Tässä tutkimuksessa työkierrolla tarkoitetaan yksittäisen toimipisteen sisällä tapahtuvaa ja yrityksen eri toimipisteiden välillä tapahtuvaa työkiertoa. Toimipisteen sisällä se voi tapahtua hotellin eri osastojen välillä, jotka on yleensä jaettu vastaanotto-, ravintola-, keittiö-, kokous- ja kerroshoitopalveluihin. Eri toimipisteiden välillä tapahtuvassa työkierrossa henkilö tekee töitä useammassa saman yrityksen hotellissa. Kuviossa 1 kuvataan ja rajataan tutkimuksen tarkastelutasot Sokotel Oy:n yleisessä organisaatiossa.



Kuvio 1. Tutkimuksen rajaus Sokotel Oy:ssä

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen henkilöstöjohtamisen ja siitä rajattujen alakäsitteiden muodostamaan kokonaisuuteen. Kuviossa 2 on esitelty tutkimuksen teoreettisen osuuden käsitteiden hierarkkisuus ja teorian rajaus. Tutkimuksen pääluvuissa 2, 3 ja 4 avataan kuvion 2 käsitteet ja esitellään niiden muodostama teoreettinen kokonaisuus tutkimusongelman näkökulmasta. Toinen pääluku käsittelee henkilöstöjohtamisen tieteellistä keskustelua ja teoriaa. Kol-

mannessa pääluvussa tarkastellaan osaamisen johtamisen kokonaisuutta ja neljännessä käsitellään työkiertoa osaamisen kehittämisen keinona. Työkiertoa tarkastellaan tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon luomisen ja jakamisen näkökulmasta.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimuksen tarve ja aiemmat tutkimukset

Henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä on tutkittu paljon osana HR -tutkimusta. Kuitenkin hotelli- ja ravintola-alan henkilöstötutkimusta on laiminlyöty pitkään. Tutkimustulosten mukaan HR -käytäntöjään kehittämällä hotellit voivat saada merkittävää kilpailuetua. (Bouncken 2002, 25) Hotelli- ja ravintola-alalla on omaa tieteellistä tutkimusta, jonka tuloksia julkaisee muun muassa tieteellinen aikakauslehti Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism. Viime vuosina siinä julkaistujen tieteellisten artikkelien teemoista nousevat esille erityisesti matkailun yleiset kehitys suunnat, asiakaslähtöinen tutkimusote ja maantieteellisesti monipuolinen tutkimus. Henkilöstölähtöistä tai muita suoraan tämän tutkimuksen aiheen lähellä olevia tutkimusraportteja ei lehdessä ole julkaistu vuoden 2002 jälkeen, jolloin teemaksi nousi henkilöstön osaaminen ja sen johtaminen hotelli- ja ravintola-alalla.

Tämän tutkimuksen aihepiiristä ei löydy uutta suomalaista tieteellisen vertaisarvioinnin läpäissyttä hotelli- ja ravintola-alan tutkimusta. Henkilöstöjohtamisen, osaamisen johtamisen ja niiden temaattikkaa lähellä olevaa tutkimusta on tehty Suomessakin paljon, ja se nivoutuu luontevasti osaksi aihealueen kansainvälistä tieteellistä keskustelua. Suomessa on tehty osaamisen johtamisesta lukuisia väitöskirjoja, ja suomalaisten tutkijoiden kirjoittamia artikkeleita on julkaistu alan kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä. Työkiertoa käsittelevää suomalaista tutkimusta löytyy edellisiin teemoihin verraten vähän. Aihetta sivutaan kuitenkin usein henkilöstön osaamisen kehittämistä käsittelevässä keskustelussa, koska sitä pidetään yhtenä tehokkaana henkilöstön kehittämisen menetelmänä. Lisäksi hiljaista tietoa käsittelevässä keskustelussa työkierto nousee ilmiönä usein esille. (Virtainlahti 2009, 127) Kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa työkiertoa on tutkittu suhteellisen paljon. Usein työkiertoa käsitellään työelämän joustavuutta, yritysten kilpailukykyä ja organisaation oppimista käsittelevässä tutkimuksessa.

Sokotel Oy:lle yrityksen työkierron kehittämisen tutkiminen on perusteltua siksi, että tutkimustulokset osoittavat hotelli- ja ravintola-alan olevan tieto-orientoitunut. Panostamalla tiedon kulun nopeutumiseen organisaatiossa voidaan luoda sellaista osaamista, jota kilpailijan on vaikea kopioida. Tämä tuo yritykselle kilpailuetua. (Bouncken & Pyo 2002, 2) Tietoon ja osaamiseen perustuvassa liiketoiminnassa tarvitaan jaettava johtajuutta, joka edellyttää asiantuntijoiden kykyä ja halua osallistua siihen. (Lehtimäki 2013, 65) Asiantuntijuutta tarvitaan hotelleissa useilla eri organisaation tasoilla, joten on löydettävä keinoja jakaa tietoa ja osaamista. Sokotel Oy:ssä on huomattu, että hotelli- ja ravintola-ala muuttuu koko ajan enemmän kauttakulkualaksi muuhun työelämään. Sokotel Oy:n henkilöstöpäällikön mukaan on nähtävissä kehityssuunta, jossa yhä harvempi työntekijä tekee tällä alalla pitkän työuran. Hänen mielestään nykyään on tyypillistä, että hotelleissa työskennellään muutamia vuosia esimerkiksi opintojen ohessa. Tämä johtaa siihen, että yrityksessä oleva osaaminen vähitellen heikkenee, kun esimerkiksi vuokratyöntekijät eivät sitoudu yrityksen ja itsensä kehittämiseen yhtä hyvin kuin vakituudessa työsuhteessa olevat. (Juntunen 18.6.2014)

Henkilöstöjohtamisen tutkiminen on siis tärkeää, jotta alan parhaita käytäntöjä voitaisiin jalkauttaa yritysten käyttöön. Alasoinin mielestä henkilöstöjohtamisen tutkimusta kehittämällä on mahdollista parantaa yritysten kehittämistoiminnan vaikuttavuutta. Tämä edellyttää kuitenkin tutkimusmetodologian kehittämistä ja suurempaa kiinnostusta HRM -periaatteiden ja -käytäntöjen kausaalisia mekanismeja kohtaan. (Alasoini 2007, 88) Kotila toteaa artikkelissaan, että henkilöstöjohtamisen tutkimuksella voidaan kehittää entistä parempia henkilöstökäytäntöjä, jotka edistävät yritysten kilpailuasemaa. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa käytetään kuitenkin usein laajoja kvantitatiivisiin

tutkimusmetodeihin perustuvia kyselytutkimuksia, jotka vahvistavat käsitystä siitä, että henkilöstöalan parhaiden käytänteiden soveltaminen vaikuttaa yritysten tuloksellisuuteen. Näillä menetelmillä ei kuitenkaan aina päästä ongelmien ytimeen. Jatkossa henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa pitäisi kiinnittää huomiota menetelmien monipuolisuuteen. Esimerkiksi laajoja kyselyaineistoja pitäisi täydentää haastatteluilla. Henkilöstöjohtamiseen panostaminen on pitkäaikainen prosessi, jonka tulokset näkyvät usein viiveellä. (Kotila 2005, 81) Tämän takia alan tutkimuksen ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden välinen yhteys pitää ymmärtää aikaa ja muita resursseja vievänä prosessina. Parhaimmillaan tutkimukseen panostaminen voi kuitenkin olla tuottava sijoitus tulevaisuuteen.

1.4 Tutkimusongelma ja alatutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- Miten työkierto osana osaamisen johtamisen prosessia voi edistää hiljaisen tiedon siirtymistä ja organisaation oppimista?

Alatutkimusongelmat ovat:

- Miten työkierto tukee hiljaisen tiedon integroitumista yrityksen osaamispääomaan?
- Miten hiljainen tieto voi edistää hotelli- ja ravintola-alan yrityksen oppimista?

Tutkimusongelma on muotoiltu edellä esitetyllä tavalla, koska Sokotel Oy:tä kiinnosti selvittää työkierron mahdollisuutta yrityksen osaamispääoman kehittämisessä. Tutkimuskirjallisuudesta nousee esille hiljaisen tiedon ja organisaation oppimisen yhteys työkierron onnistuneelle toteuttamiselle. Työkiertoa pidetäänkin yleisesti yhtenä tehokkaana osaamisen johtamisen keinona, koska sen aikaansaama ihmisten välinen vuorovaikutus tukee hiljaisen tiedon syntymistä ja jakamista. (Hovila & Okkonen 2006, 107) Luvussa neljä esiteltävässä Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen teoriassa esitetään yhteys hiljaisen tiedon syntymisen ja leviämisen sekä organisaation oppimisen välillä. Jatkuvalla oppimisella ja yritysten toimintojen kehittämisellä on havaittavissa yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Stähle ja Grönroos toteavat, että noin 95 prosenttia yrityksen kilpailukykyvystä on muuta kuin täsmällisessä muodossa olevaa eksplisiittistä tietoa. Tällöin yritysten kilpailukyvyssä korostuu inhimillisen osaamisen ja organisaation oppimisen rooli. (Stähle & Grönroos 1999, 91) Sydänmaanlakka arvioi, että yrityksessä on noin 10–20 prosenttia muodollista, dokumentoitua ja helposti siirrettävää tietoa, joka on sidottu yrityksen tuotteisiin, prosesseihin, ohjeisiin ja menettelytapoihin. Näin ollen se ei lähde pois työntekijän mukana. Loput 80–90 prosenttia tiedosta on piilevää hiljaista

tietoa, joka on varastoitunut yrityksen työntekijöihin. Sydänmaanlakka toteaa, että tehokkaalla osaamisen ja tiedon johtamisella hiljaisen tiedon muuntaminen havaittavaksi tiedoksi voitaisiin jopa kaksinkertaistaa. (Sydänmaanlakka 2004, 201) Yrityksessä tiedon virtaamisessa ja jakamisessa korostuu yksilöiden välinen vuorovaikutus. Niinpä työkierron tutkimisella ja kehittämisellä on merkittävä tehtävä, kun halutaan vahvistaa yrityksen henkilöstön osaamista ja sen kilpailukykyä.

2 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

Tässä luvussa luodaan katsaus henkilöstöjohtamisen laajaan käsitteeseen. Sen alle voidaan sijoittaa monia eri alakäsitteitä ja niihin liittyviä tieteellisiä keskusteluja. Sen takia alan käsitteet ovat melko laajoja ja usein vaikeasti määriteltäviä. Kaikille henkilöstöhallinnon tarkastelunäkökulmille on kuitenkin yhteistä se, että ne pyrkivät ymmärtämään yritysten tärkeimmän omaisuuserän, henkilöstön, merkitystä yrityksen menestyksellisessä toiminnassa. (Armstrong 2006, 2)

2.1 Henkilöstöjohtamisen kehitys

Henkilöstöjohtamisen juuret ovat 1800-luvun puolivälissä, kun teollinen vallankumous nosti läntisissä teollisuusmaissa esiin kouluttamattoman työvoiman johtamiseen liittyviä ongelmia. Maailmansodat ja niiden väliin sijoittunut lama-aika 1920–1930-luvuilla pakottivat yritysjohtajat länsimaissa miettimään aiempaa tietoisemmin keinoja yritysorganisaatioiden toimintojen kehittämiseen. Tuohon aikaan sijoittuu kolme merkittävää ajatussuuntaa. Rationalismi eli niin kutsuttu taylorismi pyrki kaikin keinoin toimintojen tehostamiseen, jolloin työntekijän hyvinvointiin ei kiinnitetty juuri huomiota. (Ainamo & Tienari 2002, 189. ks. Järvelä & Luotonen 2010, 161) Tälle ajattelutavalle vastapainona syntyi Mayon ihmissuhteiden koulukunta, joka painotti ihmisen osallistuttamista organisaation toimintaan ja korosti sosiaalisen ympäristön merkitystä työviihtyvyydelle. 1940-luvulla toisen maailmansodan aikana ja sen jälkeen yrityksiin ryhdyttiin palkkaamaan henkilöitä, joiden tehtävänä oli kehittää työtä ja työympäristöä inhimillisemmiksi. Heitä pidetään ensimmäisinä henkilöstöammattilaisina. Myös julkinen valta ryhtyi säätelemään työsuhteita ja ihmisten kohtelua työpaikoilla. (Viitala 2013, 32. ks. Vanhala & von Bonsdorff 2013, 113. ks. Kirjonen 2008, 62)

Henkilöstöjohtaminen nousi kehittämisen tutkimuksen kohteeksi erityisesti 1960- ja 1970 -luvuilla. Tuolloin myös suomalaisissa yrityksissä henkilöstöhallinto eriytyi omaksi selkeäksi toiminnokseen. Samoihin aikoihin johtamistyö alkoi muuttua ammattilaisjohtajien tehtäväksi. (Möttönen 2013, 188

ks. Helsilä & Salojärvi 2009, 14) Henkilöstöhallinto otti itselleen aiemmin esimiehille kuuluvia tehtäviä ja muuttui vähitellen hallinnolliseksi esikuntaelimeksi. Ongelmaksi muodostui henkilöstöhallinnon eriytyminen johtamisesta. Tämä kehitys jatkui 1980-luvulle saakka. Tehokkuusajattelu alkoi korostua 1980-luvun lopulla ja henkilöstöhallinnon rooli painottui enemmän suunnitteluun. Määrällisten asioiden suunnittelun lisäksi korostui työn suunnittelu sekä työkäytäntöjen ja organisaation kehittäminen. Henkilöstöjohtaminen alettiin vähitellen nähdä strategisena kilpailukeinona. 1990-luvulle tultaessa yritysten voimakas tietointensiivistyminen pakotti yritykset tekemään henkilöstösuunnittelua pidemmälle eli strategiselle aikavyöhykkeelle ja tarkempia suunnitelmia vuodeksi kerrallaan. (Viitala 2013, 33. ks. Kamensky 2000, 147. ks. Järnlström & Luoma 2014, 45)

Henkilöstöjohtaminen oli 2000-luvun alkupuolella ristiriitaisessa tilanteessa ja on 2010-luvulle tultaessa pysynyt pääosin samanlaisena. Henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä, mutta samalla halutaan painaa henkilöstökustannukset mahdollisimman pieniksi. Työntekijöiltä odotetaan joustavuutta, mutta kuitenkin heitä sitoutetaan yrityksiin muun muassa erilaisilla palkitsemismenetelmillä. Yritysten omaa henkilöstötyötä tekevien työntekijöiden määrää on monin paikoin vähennetty, mutta samalla yrityksiin ulkopuolelta ostattavan henkilöstötyön määrä kasvaa. (Viitala 2013, 34) Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen kiinnostuksen kohteet siirtyvät enemmän organisaatiosta ja järjestelmistä yksilöön sekä yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten tulkintoihin henkilöstökäytänteistä. (Uotila & Viitala 2014, 75)

Helsilä ja Salojärvi lähestyvät henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta historian kautta. He tunnistavat henkilöstöhallinnon kehityskaaresta neljä vaihetta, jotka ovat hallinnollinen (1950-luku), kehittämisskeskeinen (1980-luku), strateginen (1990-luku) ja postmoderni vaihe (2000-luku). Postmodernin henkilöstöjohtamisen käsite on melko vaikea määritellä, koska strategisen henkilöstöjohtamisen ajatukset näkyvät vielä voimakkaasti nykyhetkessä. On kuitenkin havaittavissa heikkoja signaaleja siitä, että käsitykset henkilöstöjohtamisesta ovat muutoksessa. 2000-luvulla on virinnyt keskustelua sille olennaisista prosesseista. Ajatuksen ydin on siinä, että henkilöstöjohtamisella voidaan tuottaa organisaatiolle merkittävää lisäarvoa liiketoimintastrategiasta riippumatta. Tämä edellyttää, että henkilöstöjohtamisen prosesseista on tunnistettu ne, jotka luovat organisaatiolle erilaisuutta ja imagoa. Lisäksi näitä prosesseja kehitetään samalla tavoin kuin organisaation brändiä. Koska tätä ajattelutapaa ei ole vielä yleisesti ja yhteisesti tunnistettu tai nimetty, Helsilä ja Salojärvi nimittävät tätä kehityssuuntaa postmoderniksi henkilöstöjohtamiseksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 26)

2.2 Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet

Henkilöstöjohtamisen käsitteistön tarkka määrittely ei ole mahdollista, koska se ei ole tieteellisessä keskustelussa täysin jäsentynyt. (Kotila 2005, 36) Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen kaksi keskeisintä käsitettä ovat strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM) ja henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM). Puhekielessä käytetään myös termejä strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Tutkimuskirjallisuudessa nousevat usein esille myös termit henkilöstöhallinto, henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöstrategia. Henkilöstöalan käsitteiden monimutkaisuutta kuvastaa esimerkiksi se, että Stenius ja Vanhala määrittelevät termin henkilöstöjohtaminen sisältävän strategisen henkilöstöjohtamisen, henkilöstöpolitiikan ja -käytännöt sekä henkilöstöhallinnon. (Stenius & Vanhala 2013, 26). Alan käsitteistön tulkinta ja käyttö ovat siis hyvin tutkijakohtaisia.

Strategisen henkilöstöjohtamisen käsite pyritään kirjallisuudessa ja käytännössä linkittämään yrityksen kestävään kilpailuun. Sitä voidaan soveltaa myös yrityskäytäntöön ja reaalielämään. Tällöin on mahdollista esittää väite, jonka mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä sillaksi yrityksen henkilöstöressurssien sekä strategisten kyvykkyyksien välille. Strateginen henkilöstöjohtaminen siis sovittaa yhteen henkilöstöstrategian ja yritysstrategian ja kontribuoi siten yrityksen kilpailukykyyn. (Becker & Huselid 2006, 899. ks. Lumijärvi 2006, 187)

Syrjälän mukaan strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation ylimmällä tasolla tapahtuvaa toimintaa. Tässä ajatusmallissa henkilöstöjohtaminen kytketään osaksi organisaation strategisen johtamisen prosesseja. Määriteltäessä organisaation tulevaisuutta strategisella tasolla työskentelevät johtajat tunnustetaan tasavertaisiksi kumppaneiksi muun muassa omistajien ja ammattiyhdistysliikkeen kanssa. (Syrjälä 2010, 404) Kotila toteaa, että selvää jakoa henkilöstöjohtamisen (HRM) ja strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) välille ei ole onnistuttu tekemään. Termejä käytetäänkin ristiin ja toistensa korvikkeina. Tyypillistä on kuitenkin määritellä strateginen henkilöstöjohtaminen sillaksi liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välillä. Se voidaan nähdä yläkäsitteenä, joka yhdistää johdon ja työntekijät liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön kokonaisuudessaan. Samalla henkilöstöjohtaminen voidaan ymmärtää tätä toteuttavaksi alakäsitteeksi. (Kotila 2005, 9)

Massey jaottelee organisaation henkilöstötoimen strategiseen, henkilöstöpoliittiseen ja henkilöstöhallinnolliseen tasoon. Hänen mukaansa strategisella tasolla luodaan henkilöstön käyttöä ohjaavat yleiset linjat. Henkilöstöpolitiikalla jalkautetaan strategiset tavoitteet osaksi organisaation toiminta-

tapoja ja hallinnollisella tasolla toteutetaan päivittäisiä henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä. (Massey 1994, 27) Juutin ja Luoman mukaan henkilöstöpolitiikalla on perinteisesti ymmärretty niitä toimintaperiaatteita, joita yritysten henkilöstöasioiden hoidossa halutaan noudatettavan henkilöstöhallinnolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöhallinto terminä väistyi 1980-luvulla ja sen korvasi henkilöstöjohtaminen. (Juuti & Luoma 2013, 17–20) Viitalan mukaan henkilöstöstrategia muodostuu joukosta henkilöstöön liittyviä linjauksia. Niiden on mahdollistettava liiketoimintastrategian toteuttaminen. (Viitala 2013, 50) Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Se opastaa henkilöstöasioiden käytännön hoitamisessa. Henkilöstöpolitiikka muodostuu periaatteista, jotka koskevat tärkeitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita. (Viitala & Jylhä 2011, 221 ks. Viitala 2013, 52)

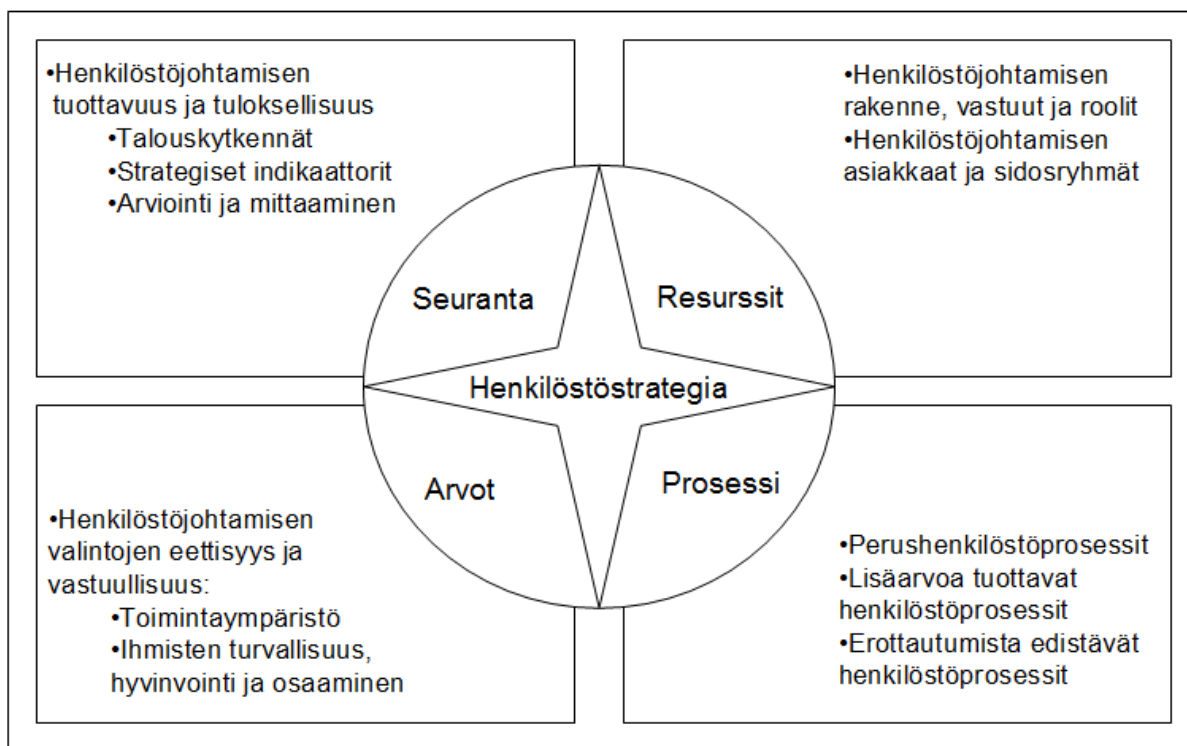
Henkilöstöjohtamisen käsitteen luonteesta on käyty paljon tieteellistä keskustelua, mutta tarkkaa määritelmää sille ei ole. Keenoyn mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä käsitteenä, joka toimii tarkastelunäkökulmasta riippuen muotoaan muuttavana hologrammina. (Keenoy 1999, 1–23) Vielä 1900-luvun alussa henkilöstö nähtiin vain kustannuksena ja yhtenä tuotantotekijänä muiden joukossa. Vasta 1960–1970-luvuilla henkilöstöjohtamisen voidaan sanoa syntyneen Yhdysvalloissa, kun henkilöstö miellettiin kustannusten lisäksi myös resurssiksi. Siellä sillä on yhä omat kulttuuriset erityispiirteensä. Yhdysvaltalaisen henkilöstöjohtamisen rinnalla puhutaan usein eurooppalaisesta henkilöstöjohtamisesta. Näissä eri henkilöstöjohtamisen kulttuureissa painottuvat osittain keskenään erilaiset käytännöt. (Kotila 2005, 6) Tutkimustulokset osoittavat, että eri henkilöstöjohtamisen kulttuureissa parhaiksi havaittuja käytäntöjä kopioidaan yrityksissä. Tätä kutsutaan isomorfismiksi. Nykyään ollaan kiinnostuneita erityisesti parhaiden käytäntöjen vaikuttavuudesta yrityksen tulokseen. (Boglund, Hällstén & Thilander 2011, 570–588. ks. Stenius & Vanhala 2013, 27) Viitala muistuttaakin, että yritysmaailmassa hyviksi havaitut henkilöstöjohtamisen käytännöt eivät välttämättä toimi kaikkialla ongelmitta. Niiden toimivuuteen vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala, koko ja organisaatiokulttuuri. (Viitala 2013, 27)

Vasta 1980- ja 1990-luvuilla yritykset alkoivat ymmärtää henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden. Henkilöstöjohtaminen koetaankin yhdeksi nykyaikaisen yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. (Kotila 2005, 6–8. ks. Viitala 2013, 3) Syrjälän mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä organisaatiotutkimuksen valtavirran mukaan kolmelle eri tasolle. Vähiten kehittyneellä tasolla se nähdään hallinnollisena asiana. Tässä mallissa henkilöstöä ei nähdä niinkään voimavarana, vaan henkilöstöhallinto tuottaa perinteisiä hallinnollisia palveluita. Kehittyneemmällä tasolla henkilöstö nähdään organisaation voimavarana. Tällöin mukana ovat jo toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyssä, tarvittavan osaamisen varmistamisessa sekä henkilös-

tön hyvinvoinnissa ja motivaation ylläpidossa. Kehittyneimmällä tasolla on strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, jossa henkilöstö ymmärretään organisaation menestymisen kannalta strategiseksi tekijäksi. (Syrjälä 2010, 403. ks. Koskinen 2006, 80)

Vaikka henkilöstöjohtamisen määritelmiä on useita, Vanhalan mukaan on havaittavissa selkeä muutos siinä ajattelussa, että henkilöstöjohtaminen olisi pelkkä hallinnollinen prosessi. Tämä on nykyään vanhentunutta ajattelua, koska se nähdään yrityksen strategisena menestystekijänä. (Vanhala 1995, 33) Kotila tiivistää käsitteiden määrittelystä käytyä keskustelua toteamalla, että henkilöstöressurssien johtaminen on selkeästi erottuva uusi asennoitumistapa henkilöstön johtamiseen. Tämä ajattelutapa pyrkii saavuttamaan kilpailuedun kyvykkään ja sitoutuneen henkilöstön avulla. Apuna johtamisessa käytetään monia kulttuuri-, rakenne-, ja henkilöstötekniikoita. (Kotila 2005, 8) Henkilöstöjohtaminen ymmärretäänkin nykyään kokonaisvaltaisena toimintana, joka sisältää sekä hallinnollisen että inhimillisen johtamisen. Viitalan mukaan henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan tehtäväkokonaisuutta, jolla huolehditaan siitä, että yrityksessä on oikeanlainen, riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. (Viitala & Jylhä 2011, 220)

Helsilä ja Salojärvi tiivistävät henkilöstöjohtamisesta käytävää tieteellistä käsittekeskustelua toteamalla, että alan teoksissa ja artikkeleissa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta jäsennetään yleensä siihen kuuluvien prosessien ja osa-alueiden kautta. Heidän mielestään henkilöstöjohtaminen on kuitenkin parhaimmillaan paljon enemmän kuin osiensa summa. Kuviossa 3 hahmotetaan Helsilää ja Salojärveä mukaillen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja alan käsitteiden keskinäisriippuvuutta. Mallin yhdistävänä käsitteenä on henkilöstöstrategia, jonka he määrittelevät olevan ”...*niitä linjauksia ja tavoitteiden määrittelyjä, joita henkilöstöjohtamiselle on organisaatiossa asetettu*”. Ytimen ulkopuoliset lohkot kuvaavat henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia, joita ovat resurssit, henkilöstöjohtamisen prosessit, arvot ja eettisyys sekä seuranta. Resursseilla tarkoitetaan niitä toimintatapoja ja kokoonpanoja, joilla henkilöstöasioita johdetaan. Henkilöstöjohtamisen prosesseilla tarkoitetaan muun muassa prosesseja, joilla yritys toteuttaa lakisääteisiä velvollisuuksiaan ja pyrkii luomaan kilpailuetua. Arvot ja eettisyys sisältyvät vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Tähän kuuluvat organisaation yleiset ja yhteiset arvot. Henkilöstöjohtamisen seuranta sitoo aiemmat kolme ulottuvuutta strategisiin tavoitteisiin mallin ytimessä. Se siis sisältää ne mittarit ja menettelyt, joiden avulla voidaan seurata ja arvioida henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 30)



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet Helsilää ja Salojärveä mukailien (Helsilä & Salojärvi 2009, 30)

2.3 Henkilöstöjohtamisen teoreettinen viitekehys

Henkilöstöjohtamisen teorioita on vaikea määrittellä, koska useiden tutkijoiden mielestä sellaisia ei ole olemassakaan eikä edes yhtä asiaa selvittävää tieteenalaa löydy. Tutkimuskirjallisuudessa esitetään enemmän malleja kuin teorioita. Alan käsitteistö on monitulkintaista ja usein käyttäjän oman määrittelyn ja halujen mukaista. (Syrjälä 2010, 403. ks. Viitala 2013, 40) Jos teorian kriteerinä pidetään sitä, että se on käsitteellisesti jäsentynyt ja empiiristesti testattu ajatusrakennelma, henkilöstöjohtaminen ei täytä näitä kriteereitä. Siihen ovat vaikuttaneet useiden eri tieteenalojen teoriat ja mallit. Se tuo tarkasteluun jonkin verran hajanaisuutta mutta samalla myös monipuolisuutta. Koska henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yritysten inhimillisten voimavarojen käyttöön, on käyttäytymistieteillä sille paljon annettavaa. Etenkin työ- ja organisaatiopsykologia ovat tarjonneet lisää välineitä ymmärtää henkilöstöjohtamista. (Viitala 2013, 40) Stenius ja Vanhala toteavat, että henkilöstöjohtamisen tutkimukselle ovat tyypillisiä erilaiset paradigmat ja jännitteet. Näistä he mainitsevat muun muassa strategisen ja operatiivisen, henkilöstöjohtamisen kovan ja pehmeän ulottuvuuden sekä työnantaja- ja työntekijälähtöiset keskustelut. (Stenius & Vanhala 2013, 25)

Ihmisten johtamisen tarkastelu liiketaloustieteissä on jakautunut ainakin kolmeksi tieteenalaksi, joilla ovat omat tieteelliset lehtensä ja tutkijansa. Johtajuus (Leadership) käsittelee johtajan ja esimiehen roolia ja tehtäviä osana henkilöstöjohtamista. Organisaatiokäyttäytyminen (Organizational Behavior) tutkii organisaation inhimillistä kenttää eli yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä. Henkilöstöjohtaminen keskittyy pääasiassa henkilöstöprosessien ja -strategioiden tarkasteluun. Näitä käsitteitä ei voida tarkasti erottaa ja ne liittyvät käytännössäkin voimakkaasti toisiinsa. (Viitala 2013, 40)

Viitalan mukaan henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on 1990-luvun lopulta lähtien erotettu neljä keskusteluteemaa:

- Henkilöstöjohtamisen yhteydet taloudelliseen ympäristöön
- Henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksellisuuden välinen yhteys
- Henkilöstöjohtamisen rakenteet ja toimintamallit
- Tietämystä ja osaamista käsittelevä keskustelu

(Viitala 2013, 41)

Karkea jako tieteellisessä keskustelussa on henkilöstöjohtamisen käytänteiden erottelu niin sanottuun kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen. Käytännössä nämä lähestymistavat esiintyvät harvoin täysin puhtainta mutta kuitenkin rinnakkain.

Kova HRM on ajattelutapa, joka korostaa henkilöstön roolia yhtenä liiketoiminnan resurssina. Siinä ajatellaan, että ihmistä voi ohjata kannustimien ja kontrollin kautta toimimaan tehokkaasti yrityksen tavoitteiden puolesta. Ajattelutapa on rationaalinen, ja keskeisenä asiana pidetään liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian välistä yhteyttä. Kova HRM pitää tärkeänä sitä, että yritykseen luodaan liiketoimintastrategiaa tukevat rekrytointi-, palkitsemis- ja kehittämisjärjestelmät. (Armstrong 2006, 364)

Pehmeä HRM on ajattelutapa, joka korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta. Sen kannattajat uskovat, että ihmiset tekevät parhaiten töitä organisaatiossa, jossa he voivat toteuttaa itsensä, vaikuttaa organisaatioon ja kokea kehittyvänsä työssään. Tässä lähestymistavassa henkilöstöä pidetään voimavarana ja uskotaan siihen, että sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö on sekä liiketoiminnan että kilpailun kannalta keskeisin tekijä. Pehmeä HRM korostaa jatkuvaa henkilöstökäytäntöjen kehittämistä, yhteistyötä ja sitoutumista. Tällaisia käytäntöjä ovat muun muassa hyvä esimiestyö, avoin vuoropuhelu työpaikalla ja tehokas osaamisen kehittäminen. (Armstrong 2006, 364)

Viitalan tekemästä henkilöstöjohtamisen keskusteluita käsittelevästä jaottelusta tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti tietämystä ja osaamista käsittelevää teemaa.

2.4 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ei ole mahdollista määritellä yksiselitteisesti, koska alan käsitteistö ei ole selkeää. Tutkimustulosten mukaan henkilöstötyössä yksi tärkeimmistä kompetensseista on henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueiden hallinta. Näistä Boselie ja Paauwe mainitsevat muun muassa henkilöstön hankinnan, urajohtamisen, henkilöstön ja rakenteiden kehittämisen, henkilöstön sitouttamisen ja henkilöstön määrän säätelyn. (Boselie & Paauwe 2004, 554) Juuti ja Luoma listaavat henkilöstöhallintoon kuuluviksi asioiksi henkilöstösuunnittelun ja -hankinnan, henkilöstön perehdyttämisen ja työnopastuksen, palkkahallinnon, koulutustoiminnan, sisäisen tiedotuksen, henkilöstöohjauksen ja muun henkilöstöhallinnon. (Juuti & Luoma 2013, 17) Luoma jaottelee HR -käytännöt rekrytointiin, suoritusarviointiin, palkitsemiseen, kehittämiseen, urajohtamiseen sekä suorituksen, osaamisen ja kyvykkyyksien johtamiseen. (Luoma 2014, 87. ks. Ramstad 2008, 31)

Sydänmaanlakka tiivistää henkilöstöjohtamisen laajaa tehtäväkenttää kattavasti kuvion 4 mukaisesti. Tässä tutkimuksessa tarkasteltava henkilöstöjohtamisen osa-alue, organisaation kehittäminen, on rajattu kuviosta.

Henkilöstö/oheispalvelut -Luontaisedut ja palvelut -Harrastus- ja tyky-toiminta -Eläkeasiat -Työterveyshuolto -Työsuojelu -Vakuutukset	Yhteistoiminta kysymykset -YT-neuvottelukunnat -Suhteet liittoon -Suhteet luottamusmiehiin	Perehdyttäminen -Prosessit -Materiaalit -Seuranta	Organisaation kehittäminen -Osaamisen johtaminen -Tiedon johtaminen -Tiimijohtaminen -Muutosjohtaminen -Palautejärjestelmät
Henkilöstöhallinnon ohjeet ja järjestelmät -Henkilöstökäsikirja -Lomakkeet -Tietojärjestelmä	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEHTÄVÄALUEET / OSAAMISALUEET		Suorituksen johtaminen -Työkalut -Koulutus -Seuranta
Palkka- ja työsuhteasiat -Palkkahallinto -Tulospalkkiot -Työlainsäädäntö -TES-tuntemus			Henkilöstön hankinta -Rekrytointi -Internet -Oppilasyhteistyö ja messut
Henkilöstön kehittäminen ja koulutus -Tiedottaminen -Koulutustarpeiden kartoitus -Koulutuksen toteutus -Uudet opetusteknologiat	Esimiesten kehittäminen -Esimieskoulutus -Johtajuusarviot -Urasuunnittelu	Sisäinen Tiedotus -Tiedotustilaisuudet -Tiedotteet -Ilmoitustaulut -WEB	Henkilöstösuunnittelu ja strateginen henkilöstöjohtaminen -Ulkoistaminen -Toimenkuvaukset -Henkilöstötilastot -Organisointi

Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet Sydänmaanlakkaa mukailien (Sydänmaanlakka 2004, 248)

Tässä tutkimuksessa tarkastelu rajataan osaamisen johtamiseen. Tarkastelunäkökulma on nimenomaan osaamisen kehittämisen johtamisessa. Tällöin voidaan puhua tiedon, tietämyksen tai osaamisen johtamisesta. Henkilöstön osaamisen johtamista voidaan pitää tärkeänä asiana, koska yrityksen kilpailukyky riippuu ennen kaikkea siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. (Viitala 2013, 170. ks. Helsilä & Salojärvi 2009, 145) Osaamisen johtamisen merkitystä henkilöstöjohtamisen osana korostaa se, että sen jalkauttaminen työyhteisön arkeen on esimiehen vastuulla. Viitalan mukaan esimiehiltä vaaditaan selkeää roolin ottamista ja ammatillisia edellytyksiä, jotta osaamisen johtaminen konkretisoituu osaksi työyhteisön prosesseja. Esimiehellä on tärkeä rooli koko työyhteisön jatkuvassa uudistumisessa. Yksittäisiä muutoshankkeita tärkeämpää on organisaation jatkuva osaamisen kehittäminen ja oppiminen. Näiden toimintojen tasapainottaminen yrityksen muiden suoritusten kanssa on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. (Viitala 2002, 120. ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 233)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen (Knowledge Management) voidaan Ståhlen ja Grönroosin mukaan ymmärtää menetelmäkokonaisuudeksi, jolla pyritään hallitsemaan ja ohjaamaan yrityksen inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta. (Ståhle & Grönroos 1999, 209) Knowledge Management on käsitteenä kuitenkin melko epämääräinen. Siitä käytetään myös suomennoksia tiedon johtaminen tai tietämyksen hallinta. (Sydänmaanlakka 2004, 186) Helsilä ja Salojärvi toteavat, että henkilöstöjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa osaamisen johtamisella voidaan myös yleisesti viitata kaikkiin toimenpiteisiin, joilla organisaatio pyrkii hankkimaan, kehittämään ja sitouttamaan osaamistaan. Tällöin osaamisen johtamisessa korostuvat rekrytointi, kyvykkyyksien johtaminen sekä osaamisen kehittäminen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 149) Kaiken kaikkiaan osaamisen johtamisessa on kysymys tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän viisaasta hallinnasta ja tavoitteellisesta johtamisesta. Onnistunut tietämyksen hallintaprosessi tarvitsee hyvän teknisen infrastruktuurin, sopivan kannustinjärjestelmän ja organisaation sisäisiä sääntöjä. (Hannula, Kukko & Okkonen 2003, 2)

Osaamisen johtamisen edellytys on, että yrityksen visio, strategia ja tavoitteet ovat selvillä. Tämän jälkeen on määriteltävä ydinosaamisalueet, jotka luovat merkittävää kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota yritys pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassaan tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. Ydinosaamisen selkeyttämisen jälkeen on määriteltävä osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Arvion pohjalta luodaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka otetaan käyttöön ja muunnetaan yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2004, 291) Osaamisen johtamisessa voidaan erottaa erilaisia kehitystasoteiteita. Ensimmäisellä asteella osaamisen kehittäminen on yksittäisten henkilöiden tai ryhmien koulutustoimintaa, joka ei liity yrityksen strategiaan päämääriin. Toisella asteella pyritään osaamisen kartoittamiseen ja taltioimiseen laajempaa käyttöä varten. Tavoitteena voi myös olla tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoitus. Kolmannella tasolla osaamisen johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena ja yrityksen strategiaan kytkeytyvänä toimintana. Tällöin osaamisen kehittämisen keinovalikoima on laaja ja kehittämistoimintaa tapahtuu useilla tasoilla aina yksilöstä verkostoihin. Nykyään osaamisen johtamisesta voidaan erottaa myös neljäs taso, jossa tavoitteena on uuden innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen sekä yrityksessä että sen verkostoissa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 149)

3.1 Osaamisen johtaminen tieteellisessä keskustelussa

Osaamisen keskeinen merkitys teollistuneissa korkean teknologian maissa on yleisesti tunnustettu. Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut sitä mukaa, kun perinteiset teolliset työpaikat ovat vähentyneet ja tehneet tilaa palvelu- ja asiantuntija-ammateille. Useissa tutkimuksissa onkin todettu, että Länsi-Euroopan ainoita keinoja menestyä globaalissa taloudessa ja kilpailussa on panostaa osaamiseen, innovaatioihin ja verkostoitumiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 145) Suomen kilpailukyky on yksittäisillä mittareilla mitattuna todettu maailman huipuksi. Investoinnit maamme eivät ole kuitenkaan lisääntyneet enää 20 vuoteen. Sijoittajat eivät siis ole kiinnostuneita tuottavuudesta, joka Suomessa useilla aloilla jää pienemmäksi kuin kilpailevien maiden, koska kustannustasomme on niin korkea. Koska perinteinen tuotanto valuu Suomesta halvempien kustannusten maihin, jäljelle jää vain mahdollisuus investoida aineettomaan varallisuuteen, kuten osaamiseen, innovaatioihin ja ihmisten yhteistyöhön. Niitä pitäisi oppia johtamaan ja kehittämään yhtä strategialähtöisesti ja tehokkaasti kuin investointeja aineellisiin asioihin. Tämä tarkoittaa osaamisen johtamisen strategialähtöistä kehittämistä. (Ojala 2005, 3)

Keskustelu tiedon, osaamisen ja oppimisen hallinnasta käynnistyi useilla tieteenaloilla lähes samanaikaisesti 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Osaamisen johtamisen opillista kotia ei voida yksiselitteisesti määrittää, mutta nykyisen Knowledge Managementin kehittäjät saivat vaikutteita organisatioteoriasta, johtamistieteistä ja taloustieteistä. 1990-luvun alussa organisatorisen oppimisen käsite jalostui oppivan organisaation ideaalimalliksi samoihin aikoihin, kuin kasvatustieteilijät nostivat esiin ajatuksen elinikäisestä oppimisesta. Tämä näkökulma alkoi kiinnostaa myös johtamisen tutkijoita. Yritysten tullessa entistä riippuvaisemmiksi henkilöstönsä inhimillisestä pääomasta, tiedosta ja osaamisesta, syntyi 1990-luvulla neljä tiedon ja osaamisen teoreettista tarkastelunäkökulmaa:

- Osaamisen johtaminen (Knowledge Management)
- Aineettoman pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management)
- Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management)
- Oppiva organisaatio (Learning Organization)

(Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 11 ks. Kostiainen 2009, 51)

Kansainvälisen näkökulman osaamisen johtamista käsittelevään keskusteluun tuovat Holma, Lappalainen ja Pilkevaara. He erottelevat osaamisen johtamisen tutkimuksen kolmeen pääsuuntaukseen, joita ovat pohjoisamerikkalainen, eurooppalainen ja japanilainen tutkimustraditio. Pohjoisamerikkalaiselle traditiolle on tyypillistä käytännönläheisyys ja nojautuminen eksplisiittiseen tietokäsityk-

seen. Eurooppalainen traditio nähdään näistä kolmesta pääsuuntauksesta eniten tieteellisenä, syvällisenä ja ihmisiin kytkeytyvänä. Japanilainen tutkimustraditio keskittyy uuden tiedon tuottamiseen ja sen välittämiseen organisaation sosiaalisissa rakenteissa. (Holma, Lappalainen & Pilkevaara 1997, 37) Ojalan mukaan osaamisen johtamisen kirjallisuus on usein aika teoreettista tai käsikirjamaista. Amerikkalaisessa kirjallisuudessa on kuitenkin runsaasti tapauskuvauksia, mutta suomalaisia ja eurooppalaisia yritysesimerkkejä on vähän. (Ojala 2005, 2)

Helsilän ja Salojärven mukaan osaamisen johtaminen ei ole käsitteenä yksiselitteinen, koska se sisältää useita lähestymistapoja. Toimivia osaamisen johtamisen käsitteen tarkastelunäkökulmia ovat henkilöstön kehittäminen, kompetenssien kartoittaminen ja tiedon tallentaminen. Strateginen ja aineeton pääoma tarjoaa kuitenkin kokonaisvaltaisimman tarkastelutavan. Strateginen näkökulma on kiinnostunut erityisesti siitä, miten kilpailun kannalta olennaisia kyvykkyyksiä voidaan tunnistaa, hyödyntää ja kehittää. Aineettoman pääoman näkökulma keskittyy tarkastelemaan sitä, miten sen elementtejä kehitetään ja mitataan. Salojärven väitöstutkimus osoitti, että yritykset pitivät osaamiseen liittyviä voimavaroja tärkeimpinä kilpailutekijöinään. Kuitenkin vain viidennes yrityksistä johdatti osaamistaan systemaattisesti. Niissä yrityksissä, joissa osaamisen johtaminen oli osa päivittäisiä prosesseja, se tarkoitti strategista kykyä hahmottaa tulevaisuutta ja muuttua sen mukaisesti (Helsilä & Salojärvi 2009, 148) Näin ollen strateginen johtaminen ja osaamisen johtaminen ovat riippuvuussuhteessa. Näyttää siltä, että suurin osa yrityksistä tiedostaa osaamisen johtamisen tärkeän roolin menestyksen kannalta, mutta vain harvat niistä kykenevät hyödyntämään sitä osana strategista suunnitteluaan. Samansuuntaisia näkemyksiä tutkijoilla oli jo vuosituhannen vaihteessa. Ståhle ja Grönroos toteavat, että monilla yrityksillä on edelleen paljon käyttämättömiä sisäisiä voimavaroja. Niiden käytön edellytys kuitenkin on, että yritykset osaavat rakentaa voimavaroistaan uusia osaamisen yhdistelmiä. (Ståhle & Grönroos 1999, 10).

Huotarin 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmen lopulla julkaiseman strategista osaamisen johtamista käsittelevän väitöskirjan tutkimustuloksista ilmeni, että strateginen johtaminen on edellytys strategiselle osaamisen johtamiselle. Se muodostuu viidestä luokasta, jotka ovat strateginen johtaminen, osaamisen strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen, aineettoman pääoman johtaminen ja tutkiminen. Näistä strateginen johtaminen on varsinainen ydinluokka. Haastattelujen ja muun aineistonsa pohjalta Huotari toteaa, että kokonaisvaltaisen strategisen johtamisen edellytys on toiminnan, aineettoman pääoman ja johtamisen samanaikainen toimivuus. Huotarin tutkimustulokset tukevat aiempia suomalaisia tutkimustuloksia, joissa korostuu osaamisen johtamisen kokonaisuus. (Huotari 2009, 180) Sydänmaanlakka tukee Huotarin käsitystä yritysstrategian ja osaamisen johtamisen välisestä riippuvuussuhteesta. Hänen mielestään osaamisen johtaminen lähtee yrityksen stra-

tegiasta, visiosta ja tavoitteista. Näiden kaikkien elementtien on oltava selvillä, jotta voidaan määrittellä yrityksen ydinosaaminen. Sydänmaanlakka pitää strategiaa toimintatapojen kokonaisuutena, jolla yritys pyrkii kohti visiotaan, eli mielikuvaa tulevaisuudestaan. (Sydänmaanlakka 2004, 138)

Paakkanen tiivistää väitöskirjassaan osaamisen johtamista käsittelevää tieteellistä keskustelua toteamalla, että se on yksi oppivan organisaation sateenvarjokäsitteistä. Tämä näkökulma osaamisen johtamisesta voidaan sijoittaa Salojärven ajattelun mukaan aineetonta pääomaa käsittelevän keskustelusuunnan alle. Paakkasen mukaan Suomessa osaamisen johtaminen on ymmärretty viisaana huolenpitona tiedosta ja osaamisesta. Yleisesti osaamisen johtaminen voidaan nähdä kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa on kysymys organisaation tasolla tapahtuvista oppimiseen ja osaamiseen liittyvistä kehitysprosesseista. (Paakkanen 2008, 90) Paakkasen näkemys osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation välisestä riippuvuudesta saa paljon tukea oppivaa organisaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta. Virtainlahti toteaa oppivan organisaation olevan paras perusta osaamisen ja tietämyksen kehittämiseksi, kun sillä tarkoitetaan organisaatiota, jossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että henkilöstö osaa hahmottaa yrityksen toiminnan kokonaisuuden ja tunnistaa oman työnsä merkityksen koko prosessissa. Lisäksi tiedon on liikuttava vapaasti organisaatiossa horisontaalisesti ja vertikaalisesti. (Virtainlahti 2009, 228) Tieto ei virtaa yrityksessä ilman ihmisen toimintaa. Näin ollen oppivan organisaation toimivuudessa korostuu yksilön aktiivisuus tiedon tuottajana ja jakajana.

Viitala tarkastelee osaamisen johtamista myös organisaation oppimisen kannalta. Hänen mukaansa organisaatioon liittyvää osaamista ja oppimista käsittelevän keskustelun voi liiketaloustieteissä katsoa alkaneen 1980-luvun alussa. Näin ollen keskustelun aiheita ei voi pitää uusina, mutta uutta ovat tulkinnat ja määrittelyt, joiden kautta ilmiöitä on tehty näkyviksi ja tuotu tiedeyhteisön arvioitaviksi. Keskeisiksi teemoiksi ovat 2000-luvun alussa nousseet organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydinosaamisen, osaamisen johtamisen ja strategisen osaamisen ympärillä käyty keskustelut. Osaamisen johtaminen on mahdollista nähdä laajana kokonaisuutena, jonka sisälle voidaan sijoittaa organisaation osaamista ja oppimista sekä oppivaa organisaatiota käsittelevät keskustelut. Näihin teemoihin liittyvien keskustelujen runsaus kertoo ainakin siitä, että liiketaloustieteessä on vahvistunut tarve korostaa inhimillisen osaamisen merkitystä yrityksille. (Viitala 2002, 9–12) Tämä ajatus saa laajaa tukea alan tutkimuskirjallisuudesta. Hannula ym. toteavatkin yritysten ja niiden toimintaympäristöjen muuttuvan koko ajan enemmän tietointensiivisemmiksi. Selviytyäkseen markkinoilla niiden on kyettävä luomaan keinoja hyödyntää paremmin henkilöstövoimavarojaan ja älyllistä pääomaansa. Yritysten kompetenssien, tietojen ja taitojen merkitys korostuu koko ajan. Tästä esimerkkinä he mainitsevat sen, että rahoitusmarkkinoilla yrityksiä

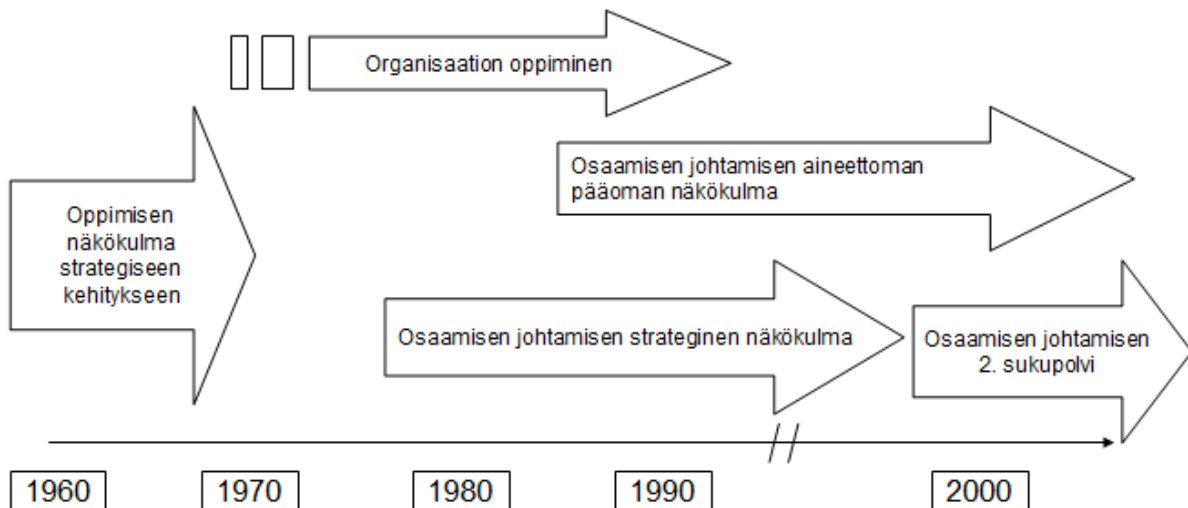
arvotetaan entistä enemmän aineettomien pääomaerien perusteella. (Hannula, Kukko, Okkonen 2003, 19)

2000-luvun alussa myös Virkkunen pitää osaamisen johtamista uutena poikkitieteellisenä tutkimus- ja kehittämistyön alueena. Hänen mukaansa lyhyessä ajassa on syntynyt laaja yritysten osaamisen luonnetta ja sen arvioinnin sekä kehittämisen menetelmiä käsittelevä kirjallisuus. Siinä korostuvat myös aineetonta omaisuutta ja menestyneiden yritysten osaamisen johtamisen käytäntöjä käsittelevät ratkaisut. Aihetta käsittelevä keskustelu on sen verran uutta, että kirjoittajat ovat keskittyneet etupäässä teorioihin, menetelmiin ja tulevaisuuden visioihin. Vähemmän on keskusteltu siitä, millaisia toiminnan muutoksen hallintaan liittyviä käytännön ongelmia yritykset ovat pyrkineet uusilla menetelmillä ratkaisemaan ja miten yritykset ovat liittäneet osaamisen kehittämisen osaksi johtamiskäytäntöjään. Virkkusen mukaan osaamisen johtamisessa on jo sen lyhyestä historiasta huolimatta tapahtumassa olennainen lähestymistavan muutos. Kehittämistyön painopiste on siirtymässä olemassa olevan tiedon hallinnasta uuden tiedon tuottamiseen. Tämä oikeuttaa puhumaan osaamisen johtamisen toisesta sukupolvesta. (Virkkunen 2002, 5–11)

Stenberg toteaa viime vuosikymmenien osaamiseen liittyvän tutkimuksen olleen enimmäkseen toimiala- tai klusterikohtaista. Tietämyksestä puhutaan aineettomana pääomana, jossa tarvittavien tietojen, taitojen ja osaamisen ennakointi sekä arviointi ovat sen kehittämisen keskeisiä keskustelunaiheita. (Stenberg 2012, 13) Kautto ym. liittävät osaamista käsittelevään keskusteluun osaamisperustaisen kilpailun teorian. Se soveltaa taloustieteen, organisaatiotutkimuksen ja käyttäytymistieteiden teorioita. Monitieteisyydestään huolimatta osaamisperustaisen kilpailun teoria pohjautuu kuitenkin merkittävästi resurssi-, kyvykkyyks-, ja kompetenssiteorioille. Tässä teoriassa yrityksen aineelliset ja aineettomat resurssit nähdään keskeisinä yrityksen kilpailukykyyn lähteinä. Aineettomat resurssit mielletään henkilöstön inhimilliseksi pääomaksi, jossa kumuloituneella tietotaidolla on suuri merkitys. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2007, 87)

Kuten edellä on todettu, osaamisen johtamista käsittelevä tiedeyhteisön keskustelu on hyvin laajaa ja monipuolista tarkastelulähtökohdasta riippuen. Yksinkertaistaen voi todeta, että osaamisen johtamista käsittelevässä keskustelussa on havaittavissa kaksi päähaaraa, joista toinen lähestyy keskustelua strategisesta ja toinen inhimillisen pääoman näkökulmasta, johon linkittyy voimakkaasti organisaation ja yksilön oppimista käsittelevä keskustelu. Vaikeaksi osaamisen johtamista käsittelevän keskustelun analysoinnin tekee käsitteiden runsaus ja niiden vaikea määrittely. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eri tutkimuksissa monet käsitteet ovat ristiriitaisessa hierarkiassa keskenään. Siinä, missä jollekin tutkijalle osaamisen johtaminen on inhimillisen pääoman kehittämisen alakäsi-

te, toiselle se voi olla sen yläkäsite. Tällöin alan tutkimusta tehtäessä korostuu käsitteiden määrittely ja tutkimustulosten analysointi aina tutkimuskohtaisesti. Yhteistä näille eri näkökulmista kumpuaville keskusteluille on kuitenkin se, että ne ovat käynnistyneet varsin lyhyen ajan sisällä. Lisäksi keskusteluista välittyy ajatus ihmisen ja organisaation suorituskyvyn nostamisesta johtamisen keinoin. Kuvioon 5 tutkija on tiivistänyt osaamisen johtamisen tieteellistä keskustelua.



Kuvio 5. Osaamisen johtamista koskevan tieteellisen keskustelun kehittyminen 1900-luvulta lähtien

3.2 Osaamisen johtaminen hotelli- ja ravintola-alalla

Hotellien palvelun laatu riippuu merkittävästi niiden kyvystä hankkia, kehittää, kerätä ja jakaa tiedollisia voimavaroja. Osaamisen johtamista on hyödynnetty monilla toimialoilla, mutta hotellialalla sitä on laiminlyöty. Suomalaista tutkimustietoa tai kirjallisuutta aiheesta ei juuri löydy ja kansainvälistäkin tutkimusta on niukasti. Tästä johtuen osaamisen johtamista on hotellialalla sovellettu usein alkeellisesti. Laajalle levinneet hotelliketjut voisivat hyödyntää monia osaamisen johtamisen menetelmiä, koska niiden täytyy pitää yllä yleistä palvelutasoa ja palvelun laatua. (Bouncken 2002, 25) Vaikka osaamisen johtamisen tutkimusta ei ole hotellialalla paljon tehtykään, tutkijoiden mielestä osaamisen johtamista käsitteleviä yleisiä tutkimuksia ja periaatteita voi soveltaa myös hotellien johtamisessa. Osaamisen johtamisen tutkimusta on kuitenkin hotellialalla lisättävä, koska dynaamisella ja kilpailullalla alalla oikealla tiedolla ja erityisesti sen jakamisella on jatkossa entistä suurempi rooli. (Baytok, Hüseyin Soybali & Zorlu 2013, 160)

Bounckenin mukaan hotellit vaativat työntekijöiltään kykyä selviytyä erilaisista asiakkaista ja heidän mieltymyksistään. Hotellityöntekijöiden tarjoamien palveluiden taso vaihtelee, koska he eivät

aina täysin ymmärrä asiakaspalvelutilanteiden seurauksia. Tämän takia työntekijöiden tiedon kasvattaminen asiakkaiden mieltymyksistä ja niitä vastaavista palvelutoimenpiteistä on entistä tärkeämpää. Tämä vaatii tiedon saamista yksilöltä koko hotellin henkilöstön käyttöön hyödynnettäväksi tulevilla asiakaspalvelutilanteissa. Ongelmia tiedon virtaamisessa kuitenkin ovat muun muassa:

- Työntekijöiden nopea vaihtuvuus
- Työntekijöiden kierto hotellien välillä
- Epäsäännölliset ja kausittaiset vaatimukset ja asiakkaiden mieltymysten vaihtelut
- Merkittävä osuus osaamattomia ja alhaisen statuksen työntekijöitä alalla

Tämän takia hotellien osaamisen johtamisessa pitäisi kiinnittää huomiota tiedon tunnistamiseen, tuottamiseen, kokoamiseen, tallentamiseen, takaisinsaamiseen ja jakamiseen. Edellä mainituilla tiedon prosessoinnin toimenpiteillä voitaisiin saada aikaan koko yritystä koskeva laadun tason nosto. (Bouncken 2002, 27) Erityisesti tiedon jakamisen tärkeys korostuu hotellialalla. Työntekijöitä on kannustettava ja motivoitava keräämään tietoa asiakkaiden mieltymyksistä. Kerätty tieto täytyy tallentaa ja jakaa työyhteisössä tietojärjestelmien tai epävirallisten yhteyksien kautta, jolloin asiakkaita voidaan palvella paremmin. Tiedon jakaminen sosiaalisissa verkostoissa edellyttää hotellin työntekijöiden välistä luottamusta. (Strategic Direction 2005, 15–17) Toisaalta tutkimustulokset osoittavat, että hotellialan esimiehet eivät ole ymmärtäneet työntekijöissään piilevää arvokasta tietoa alan käytänteiden ja tiedon keräämisen kehittämisessä. Alalla tarvittavaa tietoa on pääasiassa kerätty suoraan hotellien asiakkailta ja matkatoimistoilta. (Tzortzaki & Mihiotis 2012, 242)

Hotellityössä vaadittava osaaminen voidaan jakaa karkeasti täsmälliseen (Explicit) ja hiljaiseen (Tacit) osaamiseen. Täsmällisellä osaamisella tarkoitetaan esimerkiksi työntekijälle kirjalliseen muotoon tehtyjä ohjeita. Tämän kaltaisen osaamisen siirtäminen on melko yksiselitteistä. Hiljaisen osaamisen siirtäminen on monimutkaisempaa. Se vaatii aina työntekijöitä ymmärtämään prosessin, jossa osaaminen syntyy. Tämä prosessi on aina kontekstisidonnainen. Toinen tapa luokitella hotelli-työssä vaadittavaa osaamista on eritellä se yksilölliseen ja kollektiiviseen osaamiseen. Osaamisen johtamisella hotelleissa on erityisesti pyrittävä edistämään oppimista, pääsemään eroon turhasta tiedosta ja parantamaan yrityksen kykyä ennustaa tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Näiden asioiden edistämiseen tarvitaan sekä kovia että pehmeitä osaamisen johtamisen keinoja. Pehmeillä keinoilla tarkoitetaan niitä toimia, jotka edistävät muun muassa avoimuutta, luottamusta ja laajennettua henkilökohtaista kommunikaatiota. Kovilla keinoilla tarkoitetaan niitä toimia, jotka liittyvät esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen tiedon hankintaan, tiedon varastointiin tai organisaation rakentamiseen. (Bouncken 2002, 30)

Bouncken jakaa hotellityössä vaadittavat osaamisen muodot neljään kategoriaan:

- Tehtäväkohtainen osaaminen (Task-Specific Knowledge)
- Tehtävään liittyvä osaaminen (Task-Related Knowledge)
- Transaktiivinen muisti (Transactive Memory)
- Asiakaskohtainen osaaminen (Guest-Related Knowledge)

Tehtäväkohtaisella osaamisella tarkoitetaan tarkoin määriteltyjä ja rutinoituja toimenpiteitä. Tällainen osaaminen voidaan usein siirtää esimerkiksi tietokantoihin, mutta sen tuominen palvelutilanteeseen vaatii paljon äänetöntä osaamista. Hyvä tehtäväkohtainen osaaminen mahdollistaa palvelutapahtuman vähemmällä tiedostamisella, jolloin työntekijälle jää enemmän mentaalista kapasiteettia huomioida asiakasta. Tehtäväkohtainen osaaminen mahdollistaa hotellin jatkuvan hyvän palvelun.

Tehtävään liittyvällä osaamisella tarkoitetaan työntekijöiden jaettua osaamista ja kykyä hoitaa omaan toimialaan liittyviä tehtäviä. Siihen liittyvä osaaminen lisää yksilöiden kykyä suoriutua laajemmista työtehtävistä ja jakaa niihin liittyviä arvoja ja laatustandardeja. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kykyä selviytyä tehtävistä hotellin eri osastoilla.

Transaktiivisella muistilla tarkoitetaan ryhmäkohtaista osaamista. Se sisältää hajautettua tietoa muiden organisaation jäsenten kognitiivisista malleista, jolloin työparien täytyy ymmärtää jotain toisen työntekijän osaamisesta, mieltymyksistä, heikkouksista ja työarvoista. Transaktiivinen muisti edistää tietotaitoa, koska ryhmän jäsenet osaavat ennustaa paremmin toistensa käytöstä. Tällöin esimerkiksi ryhmässä löydetään oikea henkilö oikeaan tehtävään.

Asiakaskohtaisella osaamisella tarkoitetaan hotellityöntekijän tietoa siitä, mitä tietty asiakas haluaa nyt ja tulevaisuudessa ja mitä tietyn hotellin asiakasryhmä yleisesti haluaa. Asiakkaiden muuttuvat mieltymykset voivat muokata vaatimuksia hotellin tehtäväkohtaista tai tehtävään liittyvää osaamista kohtaan ja siten edellyttää hotellien välistä oppimista. (Bouncken 2002, 30–33) Asiakaskohtainen osaaminen voidaan siis nähdä hotellityöntekijöiden bränditietoisuutena. Jos työntekijä työskentelee useassa eri tavalla brändätyssä hotellissa, on hänen kyettävä mukauttamaan oma tehtäväkohtainen osaamisensa hotellin asiakkaiden vaatimusten mukaiseksi.

Hotellialan osaamisen johtamista käsittelevästä tieteellisestä keskustelusta välittyy selkeä näkemys siitä, että menestyksekkäs toiminta vaatii henkilöstön osaamisen johtamista ja panostamista tiedon

hallintaan. Tämä näkemys välittyy etenkin uusimmasta alan tutkimuksesta. Hotellialaa koskeva osaamisen johtamisen tutkimusta ja kehitystyötä on pitkään laiminlyöty. Tämä näkyy kansainvälisissä artikkeleissa muun muassa siten, että hotellialan henkilöstöä ei pidetä kovin arvostetussa asemassa. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että monissa maissa hotellihenkilöstö on heikosti koulutettua ja palkattua. Hotellialan kansainvälisessä tutkimuksessa korostuvat matalapalkka-alojen ongelmat esimerkiksi työvoiman osaamisessa ja sitoutumisessa. Samoja ilmiöitä on havaittavissa suomalaista työelämän tutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa.

3.3 Oppiminen strategisena tavoitteena ja menestystekijänä

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamista tarkastellaan erityisesti organisaation oppimisen näkökulmasta. Tämä on perusteltua siksi, että yksilöiden vuorovaikutuksen kautta koko organisaation oppimisella on tärkeä tehtävä hiljaisen tiedon syntymisessä ja jakamisessa. (Virtainlahti 2009, 230) Yksilötasolla osaaminen muodostuu ihmisen tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kontakteista, verkostoista ja asenteista. Tiedot vanhenevat nykyään nopeasti perustietämystä lukuun ottamatta. Näin ollen taidot ja kokemus sekä niihin liittyvä hiljainen tieto korostuvat sitäkin enemmän. Nopeasti vanhenevaa tietoa ja ammattitaitoa on päivitettävä uusiutuvassa työelämässä jatkuvasti. Tähän tarvitaan paitsi oppimismahdollisuuksia myös oikeaa asennetta. Yrityksen kannalta ihmisten osaamisesta on hyötyä vasta silloin, kun sitä sovelletaan toimintaan ja sen avulla saavutetaan aiempaa parempia tuloksia. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä eli kyvystä toimia yhdessä ja luoda vuorovaikutuksen kautta uutta osaamista. Se edellyttää osaavia yksilöitä, jotka hallitsevat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja. Tällaista tietotaitoa on muun muassa kyky hyödyntää tietotekniikan apuvälineitä ja verkostoja, jotka tukevat ihmisten yhteistyötä sekä oppivan organisaation ilmapiiriä ja kulttuuria. Siinä ihmiset ovat valmiita jakamaan osaamistaan, uskaltavat kyseenalaistaa vanhaa ja kokeilla uutta virheidenkin uhalla. (Ojala 2005, 3–5)

Monien tutkijoiden mielestä yksilöä täytyisi pitää koko yrityksen osaamisen ja tietämyksenhallinnan perusyksikkönä, koska suurin osa organisaatiossa olevasta tiedosta on työntekijöissä. Ilman yksilöitä yrityksessä ei ole osaamista ja tietämystä, mitä hallita tai minkä avulla kehittää menestyksekkäästi liiketoimintaa. Tämän ajattelutavan mukaan osaamisen ja tietämyksen hallinnan lähtökohdaksi voi jossain määrin pitää yksilöä sekä hänessä olevaa osaamista. Henkilöstöjohtamisen kannalta osaamisen johtamista on perusteltua tarkastella jo siksikin, että sen tarkoituksena on nimenomaan kehittää yksilöiden tietämystä ja osaamista. (Hannula, Kukko & Okkonen 2003, 2)

Järvisen ja Poikelan mukaan useiden oppimista käsittelevien teoreettisten mallien ongelmana on se, että ne tarkastelevat ilmiötä vain yksilön, ryhmän tai organisaation lähtökohdista. He ovat luoneet mallin, jossa nämä oppimisen tasot yhdistyvät. Siinä oppiminen tapahtuu näiden tasojen väleissä. Järvisen ja Poikelan mielestä on kuitenkin liian yksinkertaistavaa puhua oppimisen tasoista. Kyse on pikemminkin erilaisista oppimisprosesseista, jotka tapahtuvat erilaisissa konteksteissa. Järvisen ja Poikelan oppimisen prosessimallin mukaan yksilön oppiminen on aina kontekstisidonnainen ilmiö. Ryhmän oppimisen kuvaus ilman yksilön oppimista on siis mahdotonta. Näin ollen organisaation oppiminen muodostuu mahdottomaksi ilman yksilön ja ryhmän oppimisprosesseja. (Järvelä & Poikela 2001, 286)

Lehtonen tiivistää organisaation oppimisen tieteellistä keskustelua väitöskirjassaan toteamalla, että kollektiivista osaamista käsittelevä kirjallisuus tarkastelee ilmiötä yleensä kehittämisen tai oppimisen lähtökohdista. Toinen tieteellisen keskustelun päähaara tarkastelee organisaation oppimista teoreettisena ilmiönä ja toinen pyrkii tarjoamaan käytännöllisiä ratkaisuja oppivan organisaation kehittämiseksi. Lehtonen korostaa, että yksilöiden oppiminen on välttämätön ehto organisaation oppimiselle, mutta kaikkien organisaatioon kuuluvien yksilöiden oppiminen ei ole vielä organisaation oppimista. Se poikkeaa yksilön oppimisesta siten, että se tuottaa muutoksia organisaation ajattelu- ja toimintatavoissa. (Lehtonen 2002, 27)

Tutkimustulostensa perusteella Lehtonen toteaa, että organisaation osaaminen muodostuu kolmesta tekijästä, jotka ovat sosiaalinen pääoma sekä ammatillinen ja kollektiivinen osaaminen. Sosiaalisella pääomalla Lehtonen tarkoittaa niitä edellytyksiä, joita yksilöllä on oltava käyttääkseen ja kehittääkseen omaa osaamistaan. Se siis vaikuttaa ammatillisen osaamisen kehittymiseen ja sitoo yrityksessä olevat ammatilliset osa-alueet yhteen. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan työtehtävissä vaadittavaa lisäarvoa tuovaa substanssiosaamista. Se muodostaa kollektiivisen osaamisen lisäarvoa tuottavan ytimen. Se on organisaatiossa pitkän ajan kuluessa kehittyvä niin sanottu yrityksen yhteinen ylimatillinen osaaminen. (Lehtonen 2002, 178)

Stenberg lähestyy organisaation oppimista yrityksen ydinprosessien hallinnan kautta. Yrityksen menestyksen ehto on toimiva ydinprosessi, joka on sen tärkein liiketoimintaprosessi. Se muodostuu loogisesti toisiinsa liittyvistä avaintoiminnoista. Liiketoiminnan onnistuminen edellyttää niiden hallintaa. Tämä edellyttää yritykseltä jatkuvaa datan, tiedon ja tietämyksen käyttöä sekä uuden tiedon luomista ja jakamista. Tätä strategisesti merkittävää ydinosaaamista voidaan pitää keskeisenä liiketoiminnan kilpailukyvyyn osana. Ydinosaaaminen sisältää yrityksen hallitsevat vaikuttavuutta lisäävät kyvykkyudet ja taidot. Niistä voi kehittyä ainutlaatuisia ja vaikeasti jäljiteltäviä kilpailutekijöitä.

Ydinosaaminen ilmentää kollektiivista oppimista ja on yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä merkittävässä asemassa. Kollektiivinen oppiminen edellyttää siis organisaation oppimista, jolla tarkoitetaan yrityksen kykyä uusiutua ja kehittää toimintaansa. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan sellaista yhteisöä, jonka jäsenet tietoisesti kehittävät ja uudistavat omaa ja yhteisönsä toimintaa. Näin ollen yritys oppii ja uudistaa itseään henkilöstönsä kautta. (Stenberg 2012, 15) Stenbergin ja Sydänmaanlakan ajatukset organisaation oppimisesta ovat varsin yhtenevät. Sydänmaanlakan mielestä se voidaan määritellä ”*organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa.*” Uusiutumisen tarkoittaa organisaation kykyä ja valmiutta hankkia jatkuvasti uutta osaamista. Se voi olla ydinosaamista tai muuta osaamista, joka sidotaan organisaation toimintatapoihin, prosesseihin ja ohjeisiin. (Sydänmaanlakka 2004, 54)

Strategiakeskeisen yrityksen johtamisen yksi päätavoitteista on siis saada aikaan oppimista. Perusajatuksena on se, että strateginen ja operatiivinen johtaminen ovat erilaisia mutta vahvasti toisiinsa liittyviä jatkuvia prosesseja. Näillä molemmilla johtamisen ulottuvuuksilla on muun muassa omat aikaperspektiivinsä, raportointi-, kommunikointi- ja oppimisprosessinsa. Silti molempien johtamisen ulottuvuuksien täytyy lisätä kilpailijoitaan paremmin yrityksen arvoa ja tulosta strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kilpailukyky perustuu yrityksen kykyyn tuottaa enemmän arvoa tärkeimmille sidosryhmilleen kuten asiakkailleen, investoijilleen ja henkilöstölleen. Hyvä kilpailukyky näkyy esimerkiksi liikevaihdon kasvuna, tulosten paranemisena ja yrityksen arvonnousuna. Edellä mainitut asiat voivat perustua strategisen johdon kykyyn uudistaa yrityksen toimintatapoja asiakaskunnan ja toimintaympäristön muuttuessa. Myös operatiivinen johtaminen vaikuttaa yrityksen kykyyn nostaa tuotteiden ja palveluiden arvoa ja siten lisätä kilpailukykyä. Strategiakeskeisen yrityksen menestyminen perustuu siis siihen, että oppimista tapahtuu yrityksen johtamisen strategisella ja operatiivisella tasolla ja että nämä tasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näin ollen strategisen johdon on huolehdittava siitä, että esimerkiksi yrityksen rakenteet, johtamisprosessit ja -käytännöt, kehittämissuunnitelmat, henkilökohtaiset tulostavoitteet ja oppimissuunnitelmat on asetettu niin, että ne tukevat yrityksen strategisia tavoitteita (Oiva 2007, 60)

Tutkijat näyttävät olevan melko yksimielisiä siitä, että organisaation oppiminen on sen menestymisen ehto. Yksilön ja organisaation oppiminen nähdään suurimmaksi osaksi erillisinä prosesseina, mutta ne elävät tiiviissä riippuvuussuhteessa keskenään. Ilman yksilön oppimista ei tapahdu organisaation oppimista, mutta organisaatio tarjoaa puitteet yksilön oppimiselle ja vuorovaikutukselle.

3.4 Osaamisen johtamisen osa-alueet

Osaamisen johtaminen voidaan nähdä menetelmäkokonaisuutena, jolla pyritään ohjaamaan ja hallitsemaan yrityksen inhimillistä pääomaa ja aineetonta osaamista. (Ståhle & Grönroos 1999, 209) Osaamisen johtamista käsittelevästä keskustelusta on löydettävissä myös omat teemansa. Yksi niistä on yksilön ja organisaation oppimisen ympärillä käytävä keskustelu. Erilaisista keskustelulähtökohdista syntyy jännitteitä, joita ovat organisaation oppiminen versus yksilön oppiminen ja asioiden johtaminen versus ihmisten johtaminen. Näiden ulottuvuuksien varassa käytävä keskustelu on yksinkertaistavaa, mutta sen ensisijainen tehtävä on kytkeä tutkimuksen kohdeilmiöitä muihin teoreettisiin keskusteluihin ja asemoida ne osaksi muita keskusteluja. Yhtenä ulottuvuutena voidaan lisäksi nähdä muutoksen, kehityksen ja uudistumisen johtamista käsittelevä keskustelu. (Viitala 2002, 10)

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen tarkastelu rajataan organisaation ja yksilön oppimiseen. Tarkastelunäkökulma on erityisesti siinä, miten osaamisen johtaminen voi edistää yrityksen ja siihen kuuluvien yksilöiden oppimista. Yksilön oppimista käsitellään sen verran kuin on tarpeen organisaation oppimisen ymmärtämiseksi. Yksilön oppimisprosessien sisältöjä käsitellään vain vähän. Osaamisen johtamisen keinovalikoima on laaja ja vaikeasti määriteltävä, mutta kaikilla keinoilla pyritään edistämään yksilön ja organisaation oppimista. Yksi tapa jaotella osaamisen johtamisen keinoja on luokitella ne sen mukaan, siirtyykö osaaminen hiljaisena vai eksplisiittisenä tietona. Toinen tapa on se, koskevatko toimenpiteet yksilöä vai koko työyhteisöä. Tutkimuskirjallisuudessa osaamisen johtamisen keinoina mainitaan muun muassa:

- uuden työntekijän perehdyttäminen
- työnopastus
- parityöskentely
- mestari-kisälli -malli
- tiimityö
- mentorointi
- kehityskeskustelut
- suunnitelmallinen koulutus ja itseopiskelu
- dokumentointi
- sijaisuudet
- työkierto

(Hovila & Okkonen 2006, 107. ks. Virtainlahti 2009 117. ks. Helsilä & Salojärvi 2009, 169)

Tässä tutkimuksessa yhtenä osaamisen johtamisen keinona tarkastellaan työkierron merkitystä hiljaisen tiedon luomisessa ja jakamisessa. Työkiertoa voidaan pitää menetelmänä, joka saa työpaikoilla aikaan yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Sitä ja yksilön oppimista pidetään organisaation oppimisen edellytyksinä.

4 TYÖKIERTO JA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN

4.1 Hiljainen tieto tutkimuskirjallisuudessa

Michael Polanyi kehitti teoriaa hiljaisesta tiedosta 1940-luvulta lähtien. Tietoteoriassaan hän oli erityisen kiinnostunut siitä, miksi jonkun asian osaajat eivät kyenneet selittämään sitä, miten he taitonsa osaavat. Polanyin motto oli: ”Tiedämme enemmän kuin osaamme ilmaista”. Hän kehitti termin Tacit Knowledge, hiljainen tieto. Se on siis osaamisen alue, jota ei voida ilmaista formaalilla kielellä. Polanyin mukaan tiedoissamme ja taidoissamme on kolme tasoa:

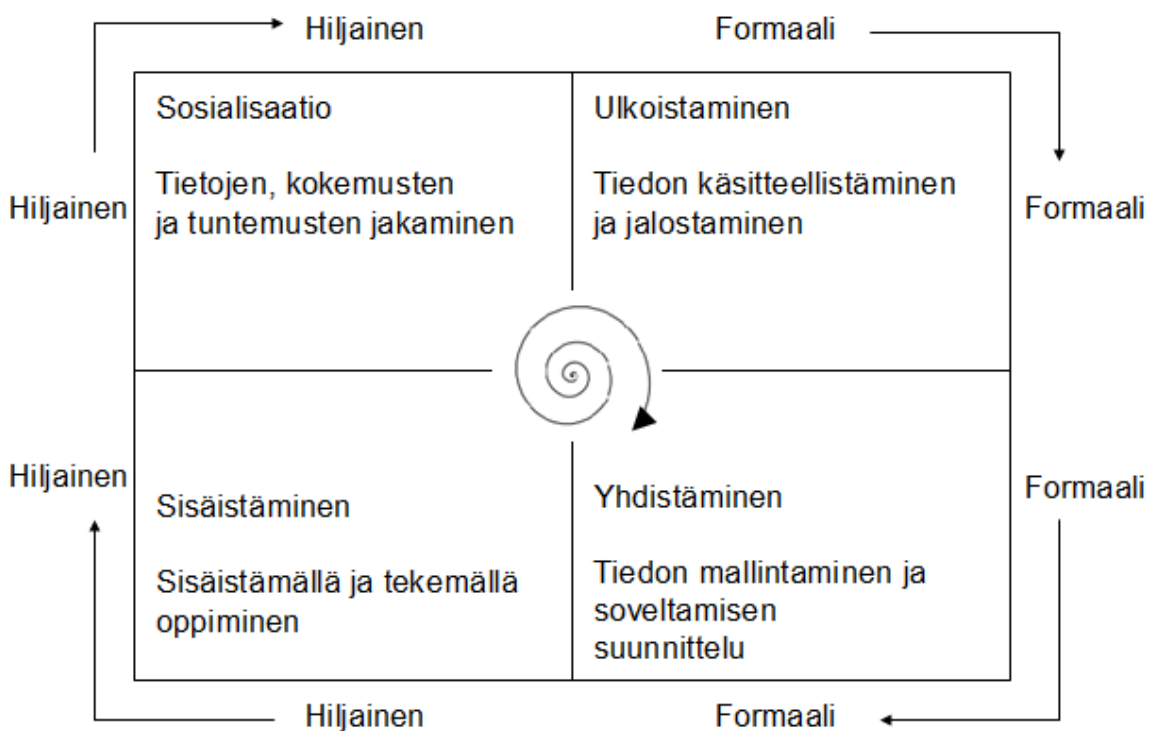
1. Taso, jonka voimme artikuloida jollakin kielellä (puheella, numeroilla tms.)
2. Taso, joka on artikuloimaton ja huomiomme ulkopuolella, mutta johon huomio voidaan kohdentaa ja sen jälkeen kuvata tai artikuloida
3. Taso, jota ei voida tai osata huomioida ja jota siitä syystä ei voida artikuloida eli kuvata

Artikuloimattoman tiedon muuttuminen artikuloiduksi tapahtuu siten, että uusi alue tietoa tai taitoa pääsee tasolle, jossa se havaitaan. Jokainen taito (esimerkiksi oppiminen) sisältää aina sekä tietoista että tiedostamatonta tietoa. Juuri sen takia osaajan on vaikea havainnollistaa osaamistaan muille niin, että he oppisivat sen. Juuri tämän henkilökohtaisen ja tiedostamattoman tiedon luonteen takia osaaja ei kykene hyödyntämään taitojaan laajemmin eri yhteyksissä. (Polanyi 1966, 5. ks. Vuorensyrjä 2000, 121. ks. Toivonen & Asikainen 2004, 13)

Nonaka ja Takeuchi nostivat 1990-luvun puolivälissä hiljaisen tiedon tiedeyhteisön keskustelun aiheeksi. Tuoreena ja Polanyin teoriaa täydentävänä näkökulmana keskusteluun he esittivät teorian-
sa tiedon luomisesta ja hiljaisen tiedon jakamisesta, joka jäi Polanyin tietoteoriassa ongelmalliseksi. (Virtanen, 2014, 19) Tieto voi Nonakan ja Takeuchin mukaansa ilmetä kahdessa muodossa, hiljaisena (Tacit) tai eksplisiittisenä (Explicit Knowledge). Eksplisiittinen tieto on muodollista tietoa, joka voidaan ilmaista tarkasti sanoin tai numeroin. Se on siis tietoa, jota voidaan siirtää paperilla, tietokannoissa tai muussa formaalissa muodossa. Heidän mielestään hiljainen tieto on henkilökohtaista kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita on

vaikea kuvailla sanallisesti. Hiljainen tieto on usein luonteeltaan emotionaalista, joten sitä on vaikea eritellä tai dokumentoida. Tiedostettu osaaminen on rationaalista ja siksi helpompi muuntaa sanalliseen muotoon. Yksilölle on kuitenkin merkityksellistä käyttää sekä tunne- että järkipäistä tietoutta. Tunne ja järki elävät vuorovaikutuksessa, ja josta kehittyy uutta hiljaista tietoa ja tiedostettua osaamista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–61)

Polanyin tietoteoriaan perustuen Nonaka ja Takeuchi kehittivät teoriansa tiedon tuottamisesta yrityksessä. Teorian vaiheet on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6. Uuden tiedon syntyminen Nonakaa ja Takeuchia mukaillen

Teoriaa havainnollistaa malli, jossa on neljä vaihetta.

1. Sosialisaatio, jossa uutta tietoa jaetaan ja omaksutaan tiedostamatta (Tacit to Tacit). Esimerkiksi uusi työntekijä sopeutuu yrityksen arvoihin ja käytäntöihin.
2. Ulkoistaminen, jossa olemassa olevaa hiljaista tietoa käsitteellistetään eli puretaan auki formaaliin muotoon (Tacit to Explicit).
3. Yhdistäminen, jossa tiedostettua tietoa sovelletaan ja yhdistellään uusin tavoin (Explicit to Explicit).

4. Sisäistäminen, jossa uudet käytännöt automatisoituvat ja painuvat hiljaiseksi tietämykseksi (Explicit to Tacit).

Nonaka ja Takeuchi korostavat, että yksilöiden hiljainen tieto on yrityksen tiedonluonnin perusta. Heidän mielestään kaikki tieto on johdettavissa riippumatta siitä, onko se näkyvää vai hiljaista tietoa. Tästä asiasta tutkijat ovat kuitenkin aika erimielisiä. Esimerkiksi Virtainlahti suhtautuu kriittisesti ajatukseen kaiken hiljaisen tiedon johtamisesta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–73. ks. Nonaka 1991, 97 ks. Virtainlahti 2009, 74)

Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon syntymisen malli kuvaa tietotaidon kehittymisen jatkuvuutta. Se on spiraalimaista ja vaikuttaa inhimillisiin menestystekijöihin. Tietojen, kokemusten ja tunteusten jakaminen on sosialisatiota, joka on avain inhimillisten menestystekijöiden kehittämiseen. Se myös käynnistää hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin. Sosialisatio on siis tiedon yhteisöllistä jakamista. Sitä tapahtuu esimerkiksi kokouksissa ja tapaamisissa, jotka ovat luonteeltaan enemmän epämuodollisia. Sosialisatiossa tietoa, kokemuksia ja tunteuksia jaetaan. Tämän sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyy uutta hiljaista tietoa. Stressi, paine ja muodolliset tilanteet heikentävät vapaata assosiaatiota. Sen takia sosialisatio on tehokkaampaa rennoissa tapaamisissa, joissa ryhmän koko on luonnollinen ja sopiva sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Ulkoistaminen on vaihe, jossa sosialisatian esiin nostamat asiat jatkojalostetaan käsitteelliseen muotoon. Näin ollen hiljainen tieto saa formaalin muodon, jolloin siitä voidaan keskustella termeillä ja tietoa voidaan jakaa edelleen. Ulkoistaminen voi tapahtua erilaisissa muodollisissa tilanteissa, esimerkiksi suunnittelukokouksissa. Hiljainen tieto pyritään siis muokkaamaan eksplisiittiseen muotoon, jotta sitä voidaan jakaa organisaation muille jäsenille. Tämän jälkeen uusi tieto pyritään integroimaan organisaation aiempaan tietoon esimerkiksi ohjeiden, sääntöjen ja strategian kautta. Tätä vaihetta kutsutaan yhdistämiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Sisäistämässä uusi osaaminen kiinnittyy hiljaiseen tietoon. Tässä vaiheessa edellä kuvatut vaiheet läpikäynyt uusi tieto näkyy yrityksen käytännön toiminnassa ja siitä on tullut organisaation osaamis-pääomaa. Yrityksen prosesseissa syntyy uusia ajatuksia ja tunteuksia siitä, miten asia voitaisiin tehdä paremmin. Näin siirrytään taas sosialisatian vaiheeseen, jossa ajatuksia jaetaan ryhmän sisällä ja esimiehille. He kannustavat yksilöitä kehittämään asioita edelleen, jolloin ne kehittyvät käytännön tasolla toimiviksi konsepteiksi. Tästä seuraa toiminnan kehittymistä, ja organisaatio op-

pii. Jos mikä tahansa edellä kuvatuista vaiheista estetään, organisaatio ei kehity. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71. ks. Kesti 2005, 55. ks. Hovila & Okkonen 2006, 47 ks. Salmela 2008, 2)

Virtainlahden mukaan hiljainen tieto on tullut yhä merkittävämmäksi tietojohdantamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvässä tiedeyhteisön keskustelussa. Osa tutkijoista haluaa korostaa hiljaisen tiedon roolia erottamalla sen muusta tietojohdantamisesta ja käyttää siitä termiä hiljaisen tiedon johtaminen (Tacit Knowledge Management). Hiljaisen tiedon tai tietämyksen johtamista käsittelevää kirjallisuutta on vain vähän saatavilla. Näin ollen hiljaisesta tietämyksestä keskustellaan osana tietojohdantamista tai osaamisen johtamista. (Virtainlahti 2009, 72)

Hiljainen tieto liittyy läheisesti yrityksen johtamiseen, koska siinä on yrityksen liiketoimintaan ja kilpailukykyyn olennaisesti liittyvää tietämystä. Johtamisen haasteena on tunnistaa ja saada käyttöön työntekijöiden hiljainen tietämys. Yritykset ovat riippuvaisia työntekijöistään, koska lähes kaikki yrityksen tieto on varastoitunut heihin. Tämän vuoksi monet yritykset ovat pyrkineet muuntamaan hiljaisen tiedon näkyväksi ja vähentämään siten riippuvuuttaan työntekijöistään. Tämä on kuitenkin vaikeaa siksi, että hiljaista tietoa ei voi täysin johtaa ja hallita, koska sitä ei voi yksinkertaisesti erottaa ihmisestä. Hiljainen tietämys on siis hyvin henkilökohtaista, koska se on syntynyt pitkän oppimisprosessin tuloksena. Se on myös niin henkilökohtaista, että työntekijän voi olla vaikeaa tiedostaa tai tuoda sitä esille. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa on ymmärrettävä se, ettei sitä voida muuntaa yksiselitteisesti eksplisiittiseen muotoon ilman, että osa tiedosta menetetään. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa pitäisikin löytää tasapaino siihen, mitä tietoa voidaan muuttaa eksplisiittiseksi esimerkiksi kodifioimalla sitä. Samalla täytyy ymmärtää, mikä tietämys vaatii omakohtaisen kokemuksen ja mestarin läsnäolon, jotta tieto voidaan jakaa edes osittain hiljaisessa muodossa. Virtainlahden mukaan hiljaisen tietämyksen johtamista käsittelevässä keskustelussa yhdistyvät seuraavat tekijät:

- Yrityksessä on tiedettävä, mitä osaamista siltä löytyy
- Yrityksessä on tiedettävä, kenellä tämä osaaminen on
- Yrityksessä on tunnistettava tietämyksessä oleva potentiaali

(Virtainlahti 2009, 74)

Lahtinen toteaa, että tietämyksenhallinnan tieteellisessä keskustelussa perinteinen tapa ymmärtää tietoa on niin sanottu tiedon arvoketju eli data–informaatio–tieto–viisaus -malli. Sen perustana on ajatus yksilöstä aktiivisena tiedon muokkaajana eli konstruoijana. (Lahtinen 2013, 4) Yrityksessä dataa voidaan yksittäisenä tekijänä pitää melko merkityksettömänä, jos yksilö ei kykene hyödyntä-

mään ja jalostamaan sitä informaatioksi ja edelleen tiedoksi. Jalostuakseen tiedoksi informaatio on sulautettava osaksi yksilöllä jo olevaa käsitystä kyseessä olevasta asiasta. Lahtinen tiivistää tietämyksenhallinnan tieteellistä keskustelua toteamalla, että tieto ymmärretään luonteeltaan tilannekohtaisena sekä paikallisiin ja erikoistuneisiin käytäntöihin sitoutuneena. Tiedon sijaan puhutaankin mieluummin tietämisestä (Knowing), jolla viitataan siihen, että osaaminen on jotain muuta kuin yksilöön varastoitunut tieto. Tietäminen on sosiaaliseen toimintaympäristöön sitoutunutta ja aktiivisessa käytännön toiminnassa näkyvää. Tämä näkemys sisältyy useisiin tietämyksen hallintaa käsitteleviin teorioihin. Tieto on siis asioihin liittyvää ja tietäminen toimintaan liittyvää. Tietäminen ei ole muuttumatonta kyvykkyyttä vaan aktiivista sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Tietämisen jakamista voi tapahtua vain prosessissa, jossa osallistuvilla henkilöillä on mahdollisuus oppia tietty taito. Näin ollen tietämistä ja osaamista voidaan tutkia vain tutkimalla käytänteitä. Tieto on juurtuneena käytänteisiin eikä ole erotettavissa niistä. (Lahtinen 2013, 4. ks. Virtainlahti 2011, 33) Samansuuntaiseen lopputulokseen on ajattelussaan päätenyt myös Toom, jonka mielestä hiljainen tietäminen voidaan erottaa hiljaisesta tiedosta. Hiljainen tietäminen tarkoittaa ammatillisen tiedon käyttöä ja taitavaa toimintaa, jota ei voi tarkasti verbalisoida. Vastavasti hiljainen tieto voidaan nähdä ajattelun ja toiminnan produktina ja kasaantuneena hiljaisena tietopohjana. (Toom 2008, 33–43)

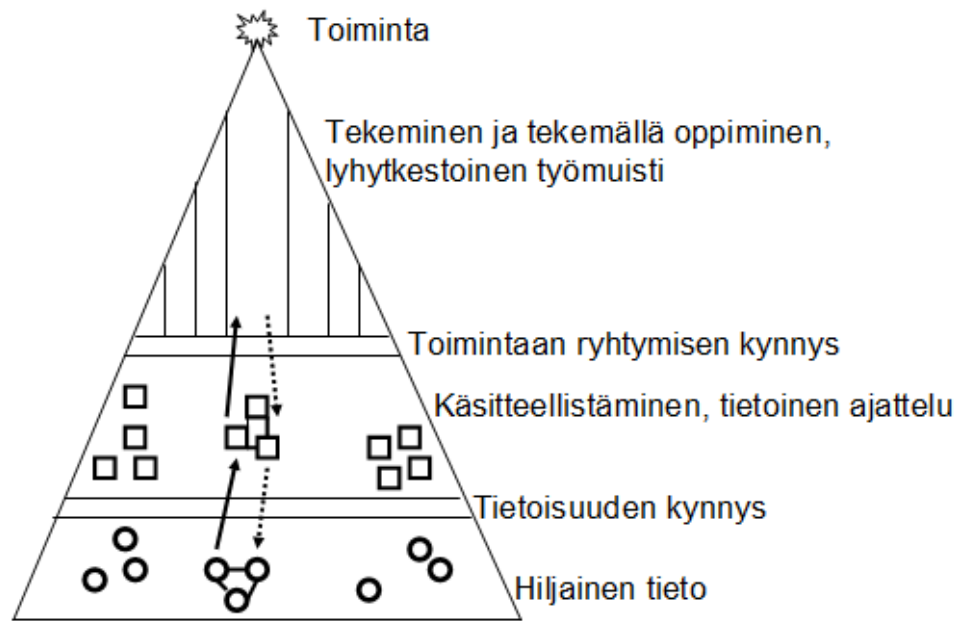
Stähle ja Grönroos eivät täysin yhdy Lahtisen esittämään näkemykseen tiedon arvoketjun käsitteiden sisällöistä. Heidän näkemyksensä tiedon ja osaamisen suhteesta ovat Lahtisen kanssa samansuuntaisia, vaikka käsitteet poikkeavatkin toisistaan. Stähle ja Grönroos toteavat, että vaikka sana tieto viittaakin abstraktiin asiaan, se ei tarkoita sitä, että tietoa ei voisi hallita. Tieto ymmärretään yleensä informaation synonyymiksi, mutta todellisuudessa se on jotain henkilökohtaisempaa. Sitä voidaan pitää aktiivisena käsitteenä, koska se sisältää sekä informaation että vaikutuksen. Informaatio on siis saanut inhimillisen ulottuvuuden. Seuraava taso on osaaminen. Siinä tietoa kyetään soveltamaan tehtävien suorittamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. Yrityksen tietopääomaan sisältyy koko edellä kuvattu prosessi, jossa informaatio jalostuu tiedoksi ja tieto osaamiseksi. Kun organisaation osaamista hyödynnetään tuottamaan sille sekä aineellista että aineetonta pääomaa, muodostuu yrityksen substanssi. Näin ollen yrityksen tietopääoma tarkoittaa kaikkien sen piirissä toimivien ihmisten taitoja ja osaamista sekä yrityksen käytössä olevaa informaatiota. (Stähle & Grönroos 1999, 49)

Yrityksen tietopääoma voidaan ymmärtää aineettomaksi ja dynaamiseksi käsitteeksi, koska ihmisten väliset suhteet, yhteydet ja linkit ovat vaikeasti havaittavaa pääomaa. Käsitteen dynaamisuutta korostaa se, että uutta tietoa syntyy jatkuvasti. Osaaminen, vaikutussuhteet ja informaation virtaus

ovat siis yrityksen systeemin perusta, koska kaikki kolme tekijää ovat tiiviissä riippuvuussuhteessa. Ilman sisäisiä suhteita tieto ei voi virrata. Jos osaamisen taso on riittämätöntä, tiedon virtaamisesta ei ole mitään hyötyä. Ilman tiedon virtaamista paraskaan osaaminen ei toimi yrityksen kasvun strategisena takeena. (Stähle & Grönroos 1999, 75) Näin ollen tämä ajattelumalli tukee näkemystä työkierron merkityksestä yrityksen osaamisen välittäjänä ja korostaa osaamisen merkitystä yrityksen kasvulle ja kilpailukyvyille. Sydänmaanlakka kirjoittaaakin, että vain jaetulla tiedolla on merkitystä organisaation kannalta. Hyvä tiedon varastointi on sen tehokkaan jakamisen edellytys. Tiedon jakamisen merkitys on korostunut nykyään, koska tiedon määrä on suuri. Se edellyttää kulttuuria, joka rohkaisee vapaaseen ajatusten, ideoiden ja toimintatapojen vaihtamiseen. Tekniset järjestelmät tarjoavat mahdollisuuksia tiedon jakamiseen, mutta henkilökohtaisten kontaktien, epävirallisten verkostojen ja ihmisten välisen kommunikaation merkitystä ei pidä unohtaa. (Sydänmaanlakka 2004, 189)

Kesti kytkee hiljaisen kokemuksellisen tietotaidon tiukasti organisaation oppimiseen. Hiljainen tieto on yksilöllistä, mutta sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta siitä muodostuu yhteisöllinen tietovaranto. Yhdessä tärkeiksi koettujen asioiden prosessointi auttaa assosioimaan ja yhdistelemään mielipiteitä ja näkemyksiä, jolloin syntyy uutta tietoa ja oppimista. Hiljainen tieto sisältää organisaation kannalta myös haitallista tietoa. Se piiloutuu työntekijöiden aiempiin kokemuksiin epäonnistumisista. Näin ollen työyhteisöissä ei välttämättä edes haluta yrittää, koska hiljaisen tiedon perusteella epäonnistuminen nähdään onnistumista todennäköisempänä. Pelko siis voittaa mahdollisen onnistumisen tuoman ilon. Hiljaiseen tietoon kuuluvat myös erilaiset ”kootut selitykset”, joita voidaan pitää toiminnan kehittymisen kannalta huonoina puolustusmekanismeina. Niiden poistaminen on tärkeää mutta vaikeaa, koska ne ovat juurtuneet tiukasti yhteisön toimintakulttuuriin. Kesti korostaa, että oppivassa organisaatiossa johdon on annettava esimiehille riittävästi valtaa toteuttaa omia kehitysideoitaan. Jos se sanelee kehittämistarpeet tai johtamiskulttuuri on liian byrokraattinen, työyhteisöt eivät opi jalostamaan omaa hiljaista tietoaan. (Kesti 2010, 67–69)

Kesti on kehittänyt Nagamacin aivotoiminnan teoriaa kuvaamaan organisaation hiljaisen tiedon kautta tapahtuvaa oppimista. Hän on sijoittanut alkuperäiseen malliin kaksi kynnystä, jotka suodattimien tavoin estävät tiedon kulkua alueelta toiselle. Nämä ovat tietoisuuden kynnys ja toimintaan ryhtymisen kynnys. Kestin näkemystä hiljaisen tiedon ja oppimisen mallista havainnollistetaan kuviossa 7.



Kuvio 7. Hiljaisen tiedon ja oppimisen malli Kestiä mukaillen (Kesti 2010, 70)

Kestin mukaan tuntemuksista ja kokemuksista rakentuva hiljaisen tiedon varasto on kolmion alin osa, joka kuvaa suurta tiedostamatonta tietotaidon määrää. Yksittäiset kuviot kolmion osien sisällä voidaan ymmärtää osa-alueeseen kuuluviksi yksittäisiksi tiedoiksi ja taidoiksi, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kolmion keskelle sijoittuu tietoisin ajattelun alue, jossa mielessä olevat asiat jäsennellään ja tieto valmistellaan mahdollista käyttöönottoa varten. Ylimpänä on tekemisen alue, jossa meneillään olevaa toimintaa prosessoidaan. Näin ollen tekemisen kohteena on hyvin rajallinen määrä asioita, koska ihminen ei kykene pitämään yhtä aikaa mielessään monta asiaa. Kolmion huipulla on se tehtävä, johon tekemisen huomio on kohdistettu. Ajattelun osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään niiden välissä olevien suodatinkerrosten läpi. Ne siis muodostavat kynnyksen tiedon kulkemiseen alueiden välillä. Hiljaisen tiedon ja tietoisin ajattelun välillä on tietoisuuden kynnyks. Tietoisuuteen nousevien asioiden on siis ylitettävä se. Jos kynnyks on liian paksu, hiljainen tieto ei pääse nousemaan yksilön tietoisuuteen. Jos se on liian ohut, yksilö analysoi liikaa tunteitaan ja tekemisiään, jolloin tietoinen ajattelu ylikuormittuu. Hiljainen tieto siis keskustelelee tietoisin ajattelun kanssa siitä, milloin on oikea hetki ottaa hiljaisen tiedon asioita tietoiseen käsittelyyn. Kun tietoinen ajattelu päättyy johonkin toimenpiteeseen, on mielen ylitettävä vielä toimintaan ryhtymisen kynnyks. Sen paksuuteen vaikuttavat yksilön motivaatio ja odotukset toiminnan lopputuloksesta. (Kesti 2010, 71)

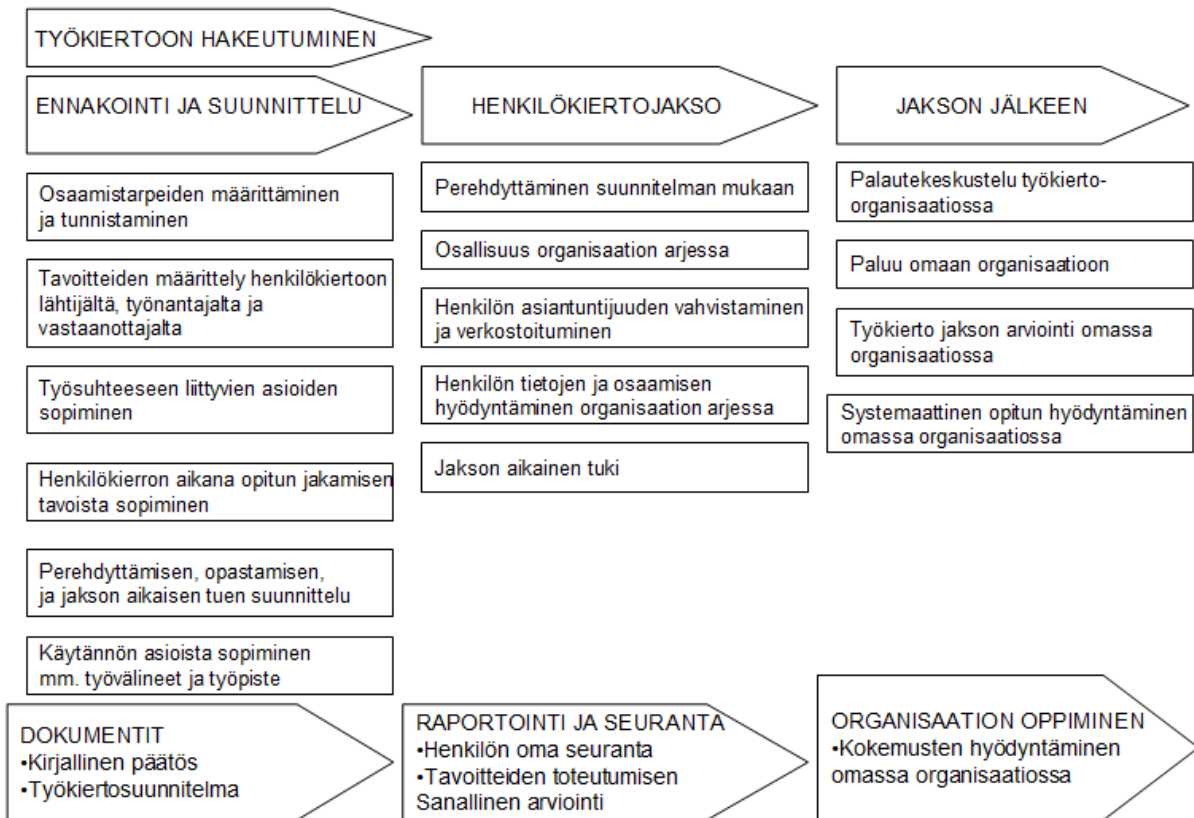
Kirjallisuuden perustella voi todeta, että hiljainen tieto ja tietäminen ovat yrityksen keskeisimpiä aineettomia pääomia, joissa piilee suuri potentiaali mutta myös riskejä. Osaamisen johtamisen keinoilla voidaan kuitenkin merkittävästi vaikuttaa siihen, muodostuuko yritykseen oppivan organisaation toimintakulttuuri ja käytänteitä. Organisaation oppimisen edellytyksenä on siihen kuuluvien yksilöiden oppiminen. Yksilöiden oppimisen kannalta on tärkeää heidän keskinäinen sosiaalinen vuorovaikutuksensa. Lisäksi yksilön sisäisiin oppimisprosesseihin liittyviin asioihin, kuten motivaatioon ja aktiivisuuteen, voidaan vaikuttaa hyvällä työn johtamisella. Tämän takia yrityksen johdon onkin syytä vaalia niitä osaamisen johtamisen käytänteitä, jotka edistävät uuden tiedon syntymistä ja jakamista. Tieto on siis saatava yrityksessä virtaamaan yksilöiden toimenpiteillä, jotta se sitoutuu yrityksen käytäntöihin samalla kehittäen niitä.

Osaamisen johtamisen keinovalikoimasta työkiertoa voidaan pitää yhtenä hyvänä työvälineenä, jotta saadaan aikaan edellä kuvatun kaltaista kehitystä. Ojala tiivistää vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen merkitystä toteamalla, että ihminen voi olla huippuosaaja vain pienellä alueella. Kaikki asiat ovat nykyään niin monimutkaisia, että niitä voidaan harvoin ratkaista yhdenlaisen osaamisen varassa. Nykyään työkyky perustuu siis olennaisesti osaamiseen ja ammattitaitoon. Jatkuva työelämän muutoksessa, pätkätöiden ja kasvavan epävarmuuden aikana, oma osaaminen on yksilön paras turva. Se on pääomaa, jonka kasvattamiseen jokaisen on panostettava. Siksi siihen kuuluvat yhä keskeisempinä kontaktit ja verkostot sekä suhteet muihin osaajiin. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat sidoksissa toimintaympäristöön, koska ne ovat usein sosiaalisia tapahtumia. Vuorovaikutustaidot ja kyky verkostoitua ovat keskeistä osaamista työelämässä. (Ojala 2005, 3)

4.2 Työkierto oppimisen tukena

Työkiertoa ilmiönä on tutkittu melko paljon osana osaamisen johtamista ja oppivaa organisaatiota. Siitä käytetään myös termejä henkilökierto, tehtäväkierto ja urakierto. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8) Suomalaista tutkimuskirjallisuutta aiheesta löytyy kuitenkin vähän. Suurin osa Suomessa tehdystä tutkimuksesta on tehty julkisessa hallinnossa. Työkierron tavoitteena on henkilöstön osaamisen, hallinnollisten käytäntöjen ja työskulttuurin kehittäminen. Siinä henkilö vaihtaa oman työnsä tietyksi ajaksi erilaisiin tehtäviin, joita ovat esimerkiksi sijaisuudet ja projektitehtävät. Työkierto luo verkostoja ja vahvistaa yhteistyötä. Se kehittää yksilön muutosvalmiutta ja hyvinvointia. Työn sisällön vaihtelu tarjoaa mahdollisuuden työkunnon ja motivaation ylläpitoon ja paranemiseen. Työn sisällön monipuolistaminen on myös hyvä keino osaamisen ja monitaitoisuuden kehittämiseen. Työkierto on parhailtaan kaikkia osapuolia kehittävää tiedon ja osaamisen vaihtoa. Siinä tehtäviä vaihtava työntekijä vie uuteen toimintaympäristöön omia näkemyksiään ja saa vasti-

neeksi paljon uutta osaamista omaan työhönsä. Sen hän vie takaisin omaan työympäristöönsä. Näin ollen yhden työntekijän tehtävien vaihtaminen saa aikaan ihmisten, tiedon ja osaamisen siirtoa useammassa paikassa. (Hovila & Okkonen 2006, 63) Työkiertoprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat työkiertoon hakeutuminen, suunnittelu, toteutus ja työkierron jälkeinen vaihe. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 32) Työkiertoprosessia on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Työkiertoprosessi Valtionhallinnon henkilökierto-opasta mukaillen (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 18)

Työ- ja elinkeinoministeriön asettaman HEUREKA-työryhmän tehtävänä oli henkilökierron ja uraohjauksen kehittäminen Työ- ja elinkeinoministeriössä ja sen aluehallinnossa. Työryhmän tavoitteena oli lisätä ja systematisoida työkiertoa. Loppuraportissaan se totesi, että työelämä muuttuu koko ajan syklisemmäksi ja monipuolisempaa ammattitaitoa vaativaksi. Näin ollen ihmiset voivat joutua tekemään työelämänsä aikana jopa kolmea ammattiuuraa. Näin on myös silloin, kun työntekijä työskentelee yhden työnantajan palveluksessa. Tämä kehitys vaatii aktiivista kouluttautumista useaan kertaan työuran aikana. Viime vuosina osaamisen kehittämisen painotus on suurissakin yrityksissä ollut työpaikan sisällä tapahtuvassa työssä ja työkierrossa. Työryhmä totesi, että työkierrolla on jatkossa entistä suurempi rooli työssä jaksamisen tukemisessa sekä hiljaisen tiedon siirtämisessä eläkkeelle jäävältä henkilöstöltä nuoremmille työntekijöille. Työyhteisön piilevät voimavarat saadaan paremmin käyttöön, kun on mietitty tarkasti keinot, joilla tehtävästä toiseen siirtyminen tapah-

tuu joustavasti. Tutkimusraportista selviää, että työkiertoon osallistuneiden henkilöiden kokemukset olivat erittäin positiivisia. Yksilötasolla positiivisia vaikutuksia olivat muun muassa ammatillisen osaamisen kehittyminen, itseluottamuksen ja ammatillisen itsetunnon vahvistuminen, johtamisen kehittyminen, työhyvinvoinnin edistyminen sekä uusien uravaihtoehtojen löytyminen ja urakehitys. Asenne omaan työhön ja sen tekemiseen kehittyi myönteiseksi vastavuoroiselle oppimiselle ja kokemusten jakamiselle. Yhteisötasolla työkierrolla arvioitiin olevan myönteisiä vaikutuksia erityisesti työyhteisön toimintatapojen arviointiin ja kehittämiseen, työyhteisön dynamiikkaan, vertaisyhteisötyöskentelyyn ja verkostoitumiseen sekä ydintehtävääalueiden ja osaamisen kartoittamiseen. (Hiltunen ym. 2009, 2–10)

Työyhteisöjen esimiehiin kohdistuvien kehittämistarpeiden on nähty lisääntyneen ja muuttuneen viime vuosina entistä vaativammiksi. Tämä edellyttää esimiehiltä jatkuvaa itsensä kouluttamista ja kehittämistä. Näiden taitojen kehittämisen painopiste on siirtynyt viime vuosina yritysten ulkopuolisista koulutusohjelmista yritysten sisäisiksi työkeskeisiksi ohjelmiksi. Tällöin kehittämiskeinoista työkierto korostuu muun muassa projektioppimisen ja toiminnassa oppimisen kanssa. (Mäkelä, Viitala & Säntti 2011, 125) Swift ja Hwang ovat tutkineet esimiesten osaamisen jakamista oppivassa organisaatiossa. Tulokset osoittavat selvästi, että organisaatioiden pitäisi keskittyä sellaisiin prosesseihin, jotka edistävät kognitiivista ja affektiivista luottamusta. Työkierron avulla voidaan lisätä kognitiivista ymmärrystä organisaatiossa, mikä lisää luottamusta sitä kohtaan. Tutkijoiden mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tiedon jakamiseen vaikuttavat työpaikalla olevat sosiaaliset verkostot ja yksilöiden välillä vallitseva luottamus. Organisaation johto voi kannustaa ja motivoida yksilöitä tiedon jakamiseen palkitsemisen avulla. Tällainen toiminta tukee oppivan organisaation kulttuuria, mikä kannustaa tiedon jakamiseen ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn lisääntymiseen. (Swift & Hwang 2013, 33)

Suomalaisessa tutkimuksessa työkierto on nähty myös hyvänä keinona monistaa parhaiksi katsottuja käytäntöjä työpaikkojen sisällä sekä kehittää luovuutta ja uudistavaa oppimista edistävää työilmapiiriä. (Mäkelä 2014, 183) Työkiertoa kehittämällä voidaan lisätä ihmisten osallistumista ja vaikuttamista omaan työhönsä. (Syvänen, Tikkamäki, Tappura & Loppela 2014, 332) Henkilöstön tuottavuuden kannalta on tärkeää, että ihmiset kokevat voivansa vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Pienistä asioista kumuloituu ylivoimaista osaamista, kun henkilöstön annetaan vaikuttaa työmenetelmien kehittämiseen. (Kesti 2010, 141. ks. Pietiläinen & Kesti 2012, 182)

Ringdalin tutkimuksesta selviää, että työn tuottavuutta ja yrityksen kilpailukykyä voidaan lisätä työn toiminnallisella joustavuudella. Sen lisäämisessä työkierto on yksi vaihtoehto, kun työntekijät

tekevät erilaisia töitä eri toimipisteissä. Tärkeä elementti yrityksessä on henkilökunnan kouluttaminen ja kehittäminen, jotta voidaan tukea yksilöiden ja yrityksen motivaatiota. (Ringdal & Van der Meer 2009, 526) Pennell on myös tutkinut työnkuvien joustavuuden merkitystä. Tutkimustuloksista selviää, että joustavat työnkuvat voivat tarjota nopeampaa oppimista. Pennellin havaintojen mukaan esimerkiksi työkierrolla voidaan kehittää tehtävien sisältöjä ja koulutusta sekä rakentaa tarvittavaa osaamista. Oikein suunniteltuna työkierto voi olla hyvä työkalu inhimillisen pääoman kehittämistarpeisiin. (Pennell 2010, 281) Fraser ja Hvolby toteavat yksilöiden olevan työn toiminnallisen joustavuuden myötä monitaitoisempia ja ongelmanratkaisukykyisempiä. Työkierto on yksi työn toiminnallista joustavuutta lisäävä tekijä. Sen hyötynä on myös tehokkaan tiimityön lisääntyminen. Kun työkiertoa ja tiimityötä käytetään ryhmässä hyödyksi samanaikaisesti, voidaan organisaatiossa kasvattaa suorituskykyä ja lisätä tehokkuutta. (Fraser & Hvolby 2010, 76)

Maxwell, Richard ja Sandra ovat tutkineet työn suunnittelua, motivaatiota ja tiimityötä. Heidän mielenkiintonsa on ollut erityisesti siinä, kuinka yrityksen kilpailukykyä ja yksilöiden tuottavuutta voisi parantaa ja kuinka sitoutuneita työntekijät oikeasti ovat tulostavoitteiden saavuttamiseen. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että työkierron avulla työnantaja kykeni arviomaan työntekijöiden kiinnostuksenkohteita ja taitoja. Työkierto antoi mahdollisuuden työntekijöille päästä syvemmälle yrityksen liiketoimintaan ja kulttuuriin. Lisäksi havaittiin, että työkierto voisi helpottaa työntekijöiden sopeutumista yritykseen. (Maxwell, Richard & Sandra 2008, 434) Tutkimuksissa on havaittu, että ikääntyminen voi johtaa sopeutumisvaikeuksiin työelämässä. Vanhemmat työntekijät kokevat helposti, että heidän osaamisensa ei riitä työn sisällön vaatimuksiin. Näin ollen he tarvitsevat pidemmän sopeutumisajan muutoksiin. Tutkijat pitävät työkiertoa yhtenä keinona tehostaa työhön sopeutumista ja torjua negatiivisia vaikutuksia työpaikan muutostilanteissa. Erityisesti työkierrosta saatava kokemus rohkaisee yksilöitä ja lisää uskoa vaikeuksien voittamiseen. (Niessen, Swarowsky & Leiz 2010, 376)

Collis ja Fiester toteavat, että työkierto-ohjelmat rakennetaan organisaation resurssien ja tarpeiden mukaisesti. Työkierron käynnistämiseen vaikuttaa esimerkiksi halu lisätä yrityksen tulosten laatua ja antaa työntekijöille mahdollisuus erilaisiin urapolkuihin. Ehkä tärkein syy käynnistää työkierto on ennaltaehkäistä pysähtyneisyys ja tylsistyminen työhön. Työntekijät, jotka ovat osallistuneet työkiertoon, ovat yleensä joustavampia muuttuviin olosuhteisiin ja heillä on muita enemmän työssä vaadittavia taitoja. Työkiertoon osallistuneet ovat myös enemmän sitoutuneita työhönsä. Vaikka työkierrosta löytyy paljon positiivisia ulottuvuuksia, on syytä muistaa, että se yleensä lisää työtä ja laskee tuottavuutta siellä, mistä työntekijät lähtevät työkiertoon. Työkierron pituus voi olla vuosi tai jopa enemmän. Tehokkaasti toteutettu työkierto-ohjelma sisältää suunnitelman ainakin siitä, kenet

voi tai kannattaa irrottaa työkiertoon ja mitkä työt on mahdollista suorittaa työkierrossa. Suunnitelmaan pitäisi kirjata myös se, milloin työkierto on pakollista ja missä tapauksissa siitä voi kieltäytyä. Ennen työkierron käynnistämistä on myös selvitettävä siihen lähtevien tiedot ja osaaminen. Järkevää on myös selvittää työntekijöiden ja esimiesten työkiertoon kohdistamat odotukset. (Collis & Fiester 2008, 34) Valtionhallinnon henkilökierto-oppaan mukaan työkierron on aina perustuttava vapaaehtoisuuteen, mutta siihen hakeutuvia voidaan motivoida myös rahallisilla bonuksilla. Työkiertojaksot voidaan pitää myös paljon lyhyempinä, jopa muutaman viikon mittaisina. Tärkeintä on, että työkierron pituus ja tavoitteet on asetettu yksilön ja yrityksen näkemykset huomioiden. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 30)

Gómezin, Cabreran ja Lorenten tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa yhteys työkierron ja organisaation oppimisen välillä. Niissä korostuu jatkuva henkilöstön kouluttamisen tarve. Tiimipohjainen koulutus ja työkierto vaikuttivat positiivisesti organisaation oppimiseen. Tutkimuksen mukaan inhimillinen pääoma on yksi yrityksen tärkeimmistä strategisista menestystekijöistä ja työkierto on väline siirtää oppimista ja osaamista yrityksessä eteenpäin. Koulutusstrategialla ja kyvyllä oppia on suuri merkitys, kun halutaan sitouttaa korkeasti koulutettua henkilöstöä yritykseen. Koulutusstrategialla havaittiin olevan yhteys henkilöstön joustavuuteen ja luovuuteen. Työkiertoa voidaan siis pitää tehokkaana koulutustekniikkana, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden hankkia laaja-alaista työkoemusta, lisää mahdollisuuksia määrittää ja laajentaa omaa ammatillista uraa sekä lisää yksilön motivaatiota ja sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Tutkimustulosten mukaan yrityksessä tiedonsiirron eteneminen ja integroituminen tehostuu ja yhteenkuuluvuudentunne voi lisääntyä. (Gómez, Cabrera & Lorente 2003, 234) Lundvall, ja Nielsen ovat myös havainneet yhteyden työkierron ja organisaation oppimisen välillä. Heidän mielestään organisaation on helpompi parantaa oppimiskykyään, kun sen käytännöissä yhdistyy toiminnallinen joustavuus ja esimerkiksi työkiertoa käytetään kehittämisen välineenä. (Lundvall & Nielsen 2007, 207)

Tutkimuskirjallisuudessa korostuu käsitys, että työkiertoa voidaan pitää yhtenä tehokkaana henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä. Siitä saatavat positiiviset vaikutukset koskevat sekä työkierrossa olevaa yksilöä että hänen organisaatiotaan. Työkierto lisää ihmisten välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa tehokkaan oppimisen. Se ehkäisee myös työpaikan rutiinien betonoitumisen ja ihmisten työhön tylsistymisen negatiivisia vaikutuksia. Työkiertoprosessin käynnistäminen ei kuitenkaan aina ole täysin ongelmaton, sillä onnistuakseen se vaatii paljon suunnittelua ja valmistelua. Yksilötasolla on sovittava työkierron aikaisista työehtoja koskevista yksityiskohdista, muun muassa palkkauksesta. Näin ollen työkierto voi lisätä hetkellisesti työnantajan kuluja. Työkiertoon investoivan yrityksen täytyy muistaa, että työkiertoprosessi ei pääty siihen, kun työntekijä palaa

yritykseen. Erityisen tärkeää on, että työkierrossa saatu uusi osaaminen jalkautetaan systemaattisesti alkuperäisen organisaation osaamiseen ja käytänteisiin.

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttavat tutkittavan aiheen luonne ja siitä haluttavan tiedon laji. Tämän tutkimuksen aihealue on poikkitieteellinen, koska osaamisen johtamista ja siihen liittyviä ilmiöitä voidaan tarkastella usean tieteenalan näkökulmasta. Kauppatieteitä kiinnostavat asiat, joilla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Hallintotieteet tarkastelevat erityisesti organisaation rakenteisiin ja prosesseihin liittyviä kysymyksiä ja kasvatustieteet kiinnittävät huomionsa oppimisen teemoihin. Ei siis olekaan ihme, että osaamisen johtamista käsitteleviä väitöskirjoja ja muita tutkimuksia on tehty kaikilla edellä mainituilla tieteenaloilla. Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ja kuvataan tutkimuksen empiirisen aineiston hankintaprosessi.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaetaan perustasolla kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin. Tämä tutkimus toteutetaan laadullisilla menetelmillä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuutena. Ne puolestaan ilmenevät ihmislähtöisinä ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina, esimerkiksi toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisena ja yhteiskunnan rakenteina. Merkitys voidaan siis ymmärtää asiana, joka tarkoittaa jollekin jotakin. Merkitykset paljastuvat ihmisten haluina, uskomuksina, käsityksinä, ihanteina ja arvoina. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selventää ihmisen omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Näiden oletetaan sisältävän asioita, joita ihminen pitää elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilka 2005, 97, 181)

Laadullisessa tutkimuksessa perehdytään yleensä ihmisen elämismaailmaan. Tämä tarkoittaa niiden merkitysten kokonaisuutta, joka muodostuu sellaisista tutkimuksen kohteista, joita ihmistutkimuksessa on. (Varto 1992, 23) Koska laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, on muistettava, että todellisuus on moninainen eikä sitä voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tutkittavat tapahtumat muovaavat toisiaan riippuvuussuhteissa. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista löytää tutkittavasta asiasta monensuuntaisia suhteita. Sen takia on tutkimuskohdetta lähestyttävä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessään tutkijan täytyy muistaa myös arvolähtökohdat, koska ne vaikuttavat käsityksiimme tutkittavasta kohteesta.

Tutkijan on mahdotonta saavuttaa täydellistä objektiivisuutta, koska hän elää vuorovaikutussuhteessa tutkimuksensa kanssa ja tulkitsee sitä omista lähtökohdistaan. Näin ollen laadullisella tutkimuksella voidaan saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä tutkittavasta ilmiöstä johonkin aikaan, paikkaan ja kulttuuriin rajoittuen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään pikemminkin löytämään ja paljastamaan tosiasioita ja niiden välisiä suhteita kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2004, 152) Voidaan siis todeta, että laadulliset tutkimusmenetelmät tarjoavat hyvin kokonaisvaltaisen lähestymistavan ihmisen ja hänen kokemansa todellisuuden tutkimiseen.

Laadullisen tutkimuksen kolme yleisintä elementtiä ovat aiempi aiheesta tehty tutkimus ja teoria, empiirinen aineisto, joka on yleensä muutettu tekstimuotoon, ja tutkijan oma päättely. Laadullisessa tutkimuksessa aineistona voidaan käyttää esimerkiksi tilastoja tai analysoida aineistoa määrällisesti. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan puolestaan hyödyntää aineistoina tekstejä tai muita vastaavia yleensä laadullisiksi määriteltyjä aineistoja. Esimerkiksi tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää molempia tutkimusotteita sekä monenlaisia aineistonkeruumenetelmiä. Laadullinen ja määrällinen tutkimus eroavat siis siinä, että niiden tutkimusasetelmat ovat erilaisia. Tästä huolimatta tutkimusotteilla on myös yhteistä pinta-alaa tutkimuskentällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 6)

5.2 Tutkittavat kohteet ja aikataulu

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto kerättiin toteuttamalla Sokotel Oy:n osastopäälliköiden ja palvelupäälliköiden ryhmähaastattelut myöhemmin kuvattavalla fokusryhmämenetelmällä. Haastateltavana oli kaksi osasto- ja kaksi palvelupäälliköiden ryhmää. Osasto- ja palvelupäälliköt haastateltiin eri ryhmissä, jotta voitiin välttää esimies-alaisuuden mahdollisesti mukanaan tuomia jännitteitä, jotka olisivat voineet vaikuttaa haastatteluiden sisältöön.

Ryhmien kokoaminen aloitettiin joulukuun 2014 alussa keskustelemalla toimeksiantajan edustajan kanssa haastatteluiden käytännön toteutuksesta. Keskustelussa päädyttiin ratkaisuun, että Sokotel Oy:n edustaja välittää osasto- ja palvelupäälliköille tiedon tulevasta haastattelusta ja tiedustelee halukkaita osallistujia. Liitteenä lähetettiin tutkijan kirjoittama lyhyt tiedote tutkimuksen aiheesta, tavoitteista, aikataulusta ja kerättävän tiedon luottamuksellisuudesta. Tavoitteena oli kuvata mahdollisimman tiiviisti, mutta olennaisia seikkoja korostaen se, mihin haastateltavia pyydettiin osallistumaan. Alkuperäinen ajatus oli, että puolet haastatteluista toteutettaisiin Tampereen toimipisteissä. Tämä olisi antanut mahdollisuuden vertailla kahden kaupungin välisiä haastattelutuloksia analyysi-

vaiheessa. Tästä ajatuksesta kuitenkin luovuttiin, koska Tampereelta ei löytynyt riittävästi kiinnostusta osallistua haastatteluihin. Siksi kaikki haastattelut päätettiin toteuttaa pääkaupunkiseudulla.

Toimeksiantajan edustaja lähetti tutkijalle yhteystiedot potentiaalisista haastateltavista joulukuun puolivälissä. Työntekijöitä oli pyritty kokoamaan mahdollisimman monesta pääkaupunkiseudun Sokotel Oy:n toimipisteestä. Lopullisissa haastatteluissa pääkaupunkiseudun 14:stä Sokotel Oy:n hotellista oli edustus yhdeksästä. Toimeksiantajan edustaja lähetti kymmenen osasto- ja kymmenen palvelupäällikön yhteystiedot. Hän arvioi, että helpoin tapa toteuttaa haastattelut olisi se, että tutkija sopii itse haastatteluajankohdat haastateltavien kanssa. Aiemmassa tiedotteessa oli jo kerrottu, että haastattelut toteutetaan jossain myöhemmin päätettävässä Sokos Hotellissa.

Tutkija lähetti joulun jälkeen haastateltaville sähköpostin, jossa kerrottiin tiiviisti jo aiemmin lähetetyn tiedotteen keskeiset sisällöt. Kaikki yhteydenpito haastateltaviin pyrittiin pitämään mahdollisimman tiiviinä, koska joulusesongin aikana esimiehillä ei välttämättä ole aikaa keskittyä asioihin, jotka eivät suoranaisesti liity sen hetkisten töiden hoitamiseen. Tiiviillä viesteillä pyrittiin siihen, että ne eivät päätyisi lukematta roskakoriin. Jokaista postin saajaa pyydettiin ilmoittamaan tutkijalle, mikäli hän ei halua osallistua tutkimukseen. Tällä pyrittiin sulkemaan pois se mahdollisuus, että haastateltavat eivät lopulta kuitenkaan vaivautuisi paikalle, jolloin ryhmähaastattelu ei toteutuisi. Haastattelut päätettiin toteuttaa helmikuun alussa. Varhaisella tiedottamisella mahdollistettiin työvuorosuunnittelu siten, että halukkaat pystyivät osallistumaan haastatteluun.

Tutkija lähetti haastateltaville viestin, joka sisälsi tiedot haastatteluajankohdista ja esityksen ryhmäjaosta. Se sisälsi myös PowerPoint-esityksen, johon oli luonnosteltu haastattelun kysymysrunko ja yleiset ohjeet. Esityksessä avattiin myös tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja kuvattiin fokusryhmähaastattelun toteuttamistapa. Haastateltavia pyydettiin myös lähettämään osallistumisvahvistus sähköpostilla tai tekstiviestillä. Kaikki kutsutut vahvistivat osallistumisensa. Haastateltavilta tuli muutamia toiveita oman haastatteluajankohdan muuttamisesta. Ne oli mahdollista toteuttaa, koska jokaiseen ryhmään jäi vähintään neljä haastateltavaa, mitä voidaan vielä pitää fokusryhmähaastattelussa toimivana ryhmäkokona. Haastattelupaikaksi varmistui Sokos Hotel Vaakuna Helsingissä. Tämän tiedon varmistuttua tutkija lähetti kaikille haastateltaville viimeiset ohjeet. Juuri ennen haastattelua kaksi henkilöä joutui perumaan osallistumisensa.

5.3 Fokusryhmähaastattelu

Fokusryhmähaastattelu on valikoidussa ryhmässä tapahtuva ja haastattelijan ylläpitämä keskusteltu ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Siitä voidaan käyttää myös nimeä Focus Group -haastattelu. Se tuottaa monipuolisen ja rikkaan aineiston, jota ei saataisi muilla menetelmillä. Fokusryhmähaastattelu kehitettiin markkinointitutkimuksen piirissä 1920-luvulla markkinointikampanjoiden arviointiin. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507) 1930-luvulta sitä ryhdyttiin käyttämään myös sosiaalitieteissä. Tuolloin todettiin, että on tarpeen luoda uusia täydentäviä haastattelumuotoja perinteisten tiedonkeruumenetelmien rinnalle. Niiden ongelmana oli haastattelijan liian määräävä asema suhteessa haastateltavaan, minkä vuoksi kysymyksiin ei saatu aitoja vastauksia. Kyselyillä ei niin ikään päästy tarpeeksi syvälle tutkittavien kokemus- ja tunnemaailmaan. Samoin yksilöhaastatteluja pidettiin työläinä ja kalliina, kun käytössä ei ollut kehittyneitä tietojenkäsittelymenetelmiä. Nykyisin fokusryhmämenetelmä on levinnyt ja vakiintunut useille tieteenaloille. (Möttönen 1997, 243)

Fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä. Sen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja vastaamaan kysymyksiin miksi, miten, mitä ja kuinka. Päämäärä on siis sama kuin muissakin laadullisen tutkimuksen menetelmissä. Laadullisesta tutkimuksesta on esitetty useita eri määritelmiä, joissa korostuvat tutkimustapa, erilainen filosofinen tausta määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuja ja aineistonkeruumenetelmät. Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään erityisesti tutkittaessa ilmiöitä, joista ei ole aikaisempaa tietoa, tai etsittäessä uusia näkökulmia jo tunnettuihin ilmiöihin. Laadullinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi. Se ei siis ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. Koko laadullisen tutkimuksen kirjolle on yhteistä elämismailman tutkiminen. Siinä korostuvat merkitykset, jotka ilmenevät mitä moninaisimmin tavoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5)

Stewart ym. ovat erotelleet fokusryhmämenetelmän neljä ydinelementtiä. Ensimmäinen niistä on tutkimuksen keskittyminen sellaiseen asiaan, jonka kaikki fokusryhmään osallistuvat ovat kokeneet ja jakavat keskenään. Tällöin voidaan puhua ryhmän fokusoitumisesta. Toinen ydinelementti korostaa sitä, että fokusryhmämenetelmän tavoitteena on ymmärtää ryhmän vuorovaikutusta kokonaisuutena. Tällöin huomioidaan ryhmän sisäiseen tiedonkäsittely ja päätöksenteko. Ryhmädynamiikkaan vaikuttavat muun muassa ryhmän koostumus, vuorovaikutus ja tutkimusympäristö. Kolmas elementti on ajatus syvällisestä ja perusteellisesta tiedosta. Tällöin keskustelun aiheeksi on valittava sellaisia teemoja, joihin ajatellaan voitavan vastata ryhmässä verbaalisesti. Neljäntenä fokusryhmä-

haastattelua kuvaavana elementtinä pidetään humanistista näkemystä, joka korostaa empatiaa, avoimuutta, aktiivista kuuntelemista ja erilaisia tapoja olla vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. (Stewart, Shamdasani & Rook 2007, 8–13)

Fokusryhmähaastattelua käytetään sekä itsenäisenä tutkimusmenetelmänä että yhdistettynä johonkin toiseen menetelmään. Sitä on käytetty esimerkiksi ennen laajaa kyselytutkimusta tutkittavan aiheen kieleen tutustumiseen tai kyselytutkimuksen jälkeen syventämään saatua tietoa. Fokusryhmähaastattelua käytetään myös tutkimuksessa, jonka avulla pyritään kehittämään palveluja, toimintaa tai viestintää. Tällöin tutkittavina asioina voivat olla ihmisten näkemykset ja mielipiteet, yleiset normit, ryhmän sisäinen vuorovaikutus, kieli ja ilmaisut. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507) Fokusryhmähaastattelu on siis menetelmänä joustava ja soveltuu siten erilaisiin tutkimuksiin. Sitä on käytetty organisaatioiden kehittämistoiminnassa selvittäessä muun muassa erilaisten ohjelmien vaikutuksia ja vastaanottoa. Tavoitteena on siis ollut tuottaa tietoa päätöksentekijöille. (Möttönen 1997, 243) Tässä tutkimuksessa fokusryhmämenetelmää voitiin pitää perusteltuna tiedonkeruumenetelmänä, koska sillä saatiin hyvin selvitettyä operatiivisen tason esimiesten näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä, minkä jälkeen tieto oli raportoitavissa yrityksen johdolle.

Fokusryhmähaastattelu on keskustelutilanne, jossa esimerkiksi ryhmän sisäinen hierarkia tulee esille siinä, kuka puhuu eniten, kuka on hiljaa tai kenet keskeytetään. Yksittäisten näkemysten ja mielipiteiden lisäksi tutkija voi olla kiinnostunut ryhmän yhteisistä normeista ja ihanteista. Tällöin hän haluaa tietää, kuinka jaettuja mielipiteet ovat ja mitä tapahtuu, jos joku ei noudata normia. Fokusryhmähaastattelussa pyritään siis saamaan mahdollisimman paljon vuorovaikutusta osallistujien kesken. Taltioitu keskustelu muodostaa tutkimusaineiston. Haastattelijalla on käytössään haastattelurunko, jossa on viidestä kahdeksaan teemaa. Kysymykset ovat yleensä avoimia. Ristiriitatilanteissa haastatteliija voi esittää selventäviä kysymyksiä, jolloin ymmärrys asiasta syvenee. Johdattelevia kysymyksiä on syytä välttää. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1510 ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 57–59)

Krueger ja Casey kirjoittavat, että fokusryhmähaastattelu sopii tutkimuksiin, joissa tarkoituksena on selvittää haastateltavien ajatuksia ja tunteita jostakin asiasta sekä selvittää motiiveihin, mielipiteisiin ja käytökseen vaikuttavia tekijöitä. (Krueger & Casey, 2000, 24) Se ei kuitenkaan sovellu kaikkien aihepiirien tutkimiseen. Niitä ovat esimerkiksi asiat, joihin liittyy häpeää tai muita voimakkaita tunteita, esimerkiksi alkoholiin, seksuaalisuuteen, lasten hyväksikäyttöön, veronkiertoon, haastateltavan taloudelliseen tilanteeseen tai mahdollisiin tuomioihin liittyvät asiat. Tällaisten aiheiden käsittelyssä kysely ja yksilöhaastattelu ovat toimivampia menetelmiä. Samoin silloin, jos tavoit-

teena on kerätä mahdollisimman paljon asiantietoa tutkittavasta aiheesta tai tutkijoita kiinnostaa tutkittavien mielipiteiden jakautuminen, kysely on parempi tutkimusmenetelmä. (Hirsijärvi ym. 2009, 207)

Yhteen fokusryhmähaastatteluun osallistuu yleensä neljästä kymmeneen henkilöä ja sitä ohjaa yksi tai useampi haastattelija. Useimmissa tutkimuksissa on järjestetty vähintään kolme fokusryhmähaastattelua eri osallistujille, mutta aineiston riittävää kokoa ei usein ole mahdollista tietää ennakoon. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin aineiston kyllästymisestä tai saturaatiosta, jolla tarkoitetaan sitä, että uudet haastattelut eivät tuo enää uutta tietoa asiasta. Haastateltavien valinnassa tavoitteena ei ole tilastollinen edustavuus. Pyrkimyksenä on saada kokoon ryhmä, joka pystyy keskustelullaan tuottamaan asiasta erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia. Fokusryhmään osallistuvien on kyettävä kuuntelemaan ja osallistumaan ajoittain vilkkaaseenkin keskusteluun. Usein haastateltavat löytyvät yhden avainhenkilön kautta tai niin kutsutulla lumipallomenetelmällä, jossa tutkittavat nimetään muita mahdollisia osallistujia. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507 ks. Aira 2005, 1073)

Tässä tutkimuksessa oli haastateltavien kartoittamiseksi käytettävä avainhenkilömenetelmää, koska tutkijalla ei ollut toimeksiantajan edustajan lisäksi muita kontakteja yrityksen työntekijöihin. Näin ollen toimeksiantajan edustaja esitti itse listan henkilöistä, jotka olisi hyvä kutsua haastatteluun.

Mäntyrannan ja Kailan tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan fokusryhmien muodostamisessa on pidetty tärkeänä haastateltavien homogeenisuutta ja fokusoitumista, jolla tarkoitetaan ryhmän koostamista joidenkin ennalta tiedettyjen asioiden suhteen homogeeniseksi. Tämä helpottaa haastattelutilanteessa käytävää keskustelua. Haastatteluryhmää yhdistäviä tekijöitä voivat olla yhteinen ammattitaito ja yhteiset kokemukset. Osa tutkijoista on korostanut tietyissä tapauksissa sukupuolten erottelua eri ryhmiin. Tätä näkemystä on perusteltu naisten ja miesten käsitysten eroilla, mahdollisilla ryhmän sisäisillä seksuaalisilla jännitteillä sekä yleisellä miesten hallitsevalla asemalla keskustelussa. Lisäksi on korostettu sosiaalisen aseman ja koulutustaustan yhtenäisyyttä fokusryhmässä. Suomalaisen tutkimuksen mukaan sukupuoli tai sosioekonominen asema eivät ole kovinkaan merkittäviä tekijöitä keskustelussa. Sen sijaan eri-ikäisillä haastateltavilla oli hyvin erilainen keskustelun tempo. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1510)

Tässä tutkimuksessa ainoa merkittävä jako fokusryhmien muodostamisessa tehtiin organisaatiossa olevan aseman perusteella, kun osasto- ja palvelupäälliköt jaettiin omiin ryhmiinsä. Tällä menetelmällä jakautumista tapahtui todennäköisesti myös haastateltavien koulutustasossa ja sosioekonomi-

sessä asemassa. Tutkija ei löytänyt perusteita henkilöiden jakamiseksi ryhmiin sukupuolen perusteella.

Haastattelijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, ammattitaustalla ja kokemuksella voi olla merkittävä vaikutus haastattelujen onnistumiseen ja aineiston laatuun. Hänellä pitäisi olla kokemusta haastatteluryhmien vetämisestä. Haastattelijan korkea sosiaalinen asema tai koulutus voivat vaikuttaa haastateltavien käsityksiin ja aiheuttaa hämmennystä. Niinpä haastattelijan ei ole syytä korostaa omaa asemaansa. Hänen on kuitenkin hyvä tietää perusteet keskusteltavasta asiasta, mutta asiantuntijan rooli saattaa olla jopa haastattelutilannetta vaikeuttava tekijä. Tällaisessa tilanteessa asiantuntijahaastattelijan voi olla vaikea olla osallistumatta liikaa keskusteluun ja sitä kautta vaikuttamatta haastateltavien mielipiteisiin. Fokusryhmähaastatteluille on tyypillistä, että keskusteluissa nousee esille tutkimuskysymysten kannalta uusia tärkeitä teemoja. Haastattelijan tehtävänä on luoda salliva ilmapiiri, joka mahdollistaa erilaisten käsitysten esittämisen tutkittavasta aiheesta. Lisäksi hänen on tärkeää tiedostaa ja hallita omaa sanatonta viestintäänsä. Hän ei siis ole täysin ryhmän ulkopuolinen henkilö vaan vaikuttaa kaikissa tilanteissa kertyvään aineistoon. Haastattelutilanteessa myös haastateltavat vaikuttavat toisiinsa. Haastattelijan täytyy muistaa, että hän on vastuussa tapahtumista. Joskus siinä saattaa nousta esiin voimakkaasti eriäviä mielipiteitä. Ne eivät ole ongelma, päinvastoin. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1510)

Ryhmähaastattelutilanteissa voi ilmaantua useita ongelmia. Näihin haastattelijan on syytä varautua ennakkoon. On tiedostettava, että ryhmähaastattelun sopiminen voi olla hankalaa, koska useiden ihmisten aikataulut täytyy sovittaa yhteen. Aineiston taltioinnissa on huomioitava, että kiivaassa keskustelussa tapahtuu päälle puhumista, joten tallenteista ei välttämättä kaikilta osin saa selvää. Haastateltavista ehkä kaikki eivät uskalla kertoa avoimesti omia mielipiteitään, koska ryhmän ilmapiiri ja haastateltavien henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat tilanteeseen. Tämä on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä. Haastattelussa kerätty aineisto olisi syytä litteroida mahdollisimman nopeasti, koska silloin asiat ja puheenvuorot ovat haastattelijalla vielä hyvin muistissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 58 ks. Hirsijärvi ym. 2009, 211) Ryhmähaastattelussa on myös vahvuuksia. Ryhmä voi tukea muistamaan asioita, jos kysymyksessä ovat muistinvaraiset asiat. Lisäksi ryhmä voi auttaa väärinymmärrysten korjaamisessa. (Hirsijärvi ym. 2009, 211)

Haastateltavat eivät voi olla riippuvuussuhteessa haastattelijaan, joka ei esimerkiksi voi olla haastateltavien esimies. Jos riippuvuussuhde on olemassa, on perusteltua käyttää ulkopuolista haastattelijaa laadullisten ja eettisten syiden takia. Aineiston analysointia kuitenkin helpottaa, jos tutkija on

itse toiminut haastattelijana. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1510) Fokusryhmähaastattelua suunniteltaessa tutkijan on perehdyttävä omaan asemaansa ja toimintaansa ryhmässä. Alku on usein vaikein kohta, sillä tutkittavat tuottavat nopeasti ideoita. Tutkijan kannattaa tehdä haastattelussa muistiinpanoja, joita voi hyödyntää sekä haastattelun aikana että aineiston analyysissä. Ryhmälle on täsmennettävä, että kerrallaan voidaan käsitellä vain yhtä teemaa. (Stewart ym. 2007, 96)

5.4 Tutkimusaineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen empiirisen osuuden muodostavat fokusryhmähaastattelut toteutettiin 2–3.2.2015 Sokos Hotel Vaakunassa Helsingissä. Toimeksiantajan edustaja tilasi hotellista haastatteluita varten sopivat tilat ja hoiti muutkin käytännön järjestelyt. Näin ollen tutkijan täytyi vain ilmoittaa haastatteluiden toteuttamiselle käytännön vaatimukset. Haastattelua varten tutkijalla oli käytössään kymmenen henkilön kokoustila, joka oli varustettu audiovisuaalisilla laitteilla. Haastattelut toteutettiin kahtena päivänä siten, että kumpanakin päivänä haastateltiin yksi palvelu- ja yksi osastopäälliköiden ryhmä. Ensimmäisessä haastattelussa haastateltavia oli kuusi ja loppuisissa neljä. Ryhmät oli hyvä pitää mahdollisimman samankokoisina, jotta jokaisessa niistä olisi käytettävissä saman verran aikaa kysymysten käsittelyyn. Haastattelut oli perusteltua jakaa kahdelle päivälle, koska se mahdollisti haastatteluajankohdan vaihtamisen toiseksi. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Koska haastattelutilanne vaatii tutkijan jatkuvaa tarkkaavaisuutta ja hyvää havainnointikykyä sekä vireystilaa, ei ollut perusteltua haastatella useita ryhmiä saman päivän aikana.

Ennen haastatteluiden alkua nautittiin toimeksiantajan tarjoamat kahvit. Sen aikana seurusteltiin vapaasti. Tarkoituksena oli tutustuttaa haastattelutilanteeseen osallistuvia toisiinsa ja tutkijaan ja näin vähentää mahdollista tilanteeseen liittyvää jännitystä. Tutkijalla ei ollut tietoa siitä, tunsivatko samassa ryhmässä olevat haastateltavat toisiaan. Haastattelun alussa hän kytki tallentimen päälle, jonka jälkeen jokainen haastateltava esitteli itsensä. Sen jälkeen keskustelussa edettiin teemoittain. Haastateltavista taltioitiin kirjallisesti myös perustiedot eli haastatteluajan ja -paikan lisäksi nimi ja työpaikka. Haastattelussa tutkija heijasti videotykillä apukysymyksiä valkokankaalle rytmittäen näin keskustelun etenemistä. Keskustelun ylläpitämisen lisäksi hän seurasi ryhmän reaktioita ja teki muistiinpanoja haastateltavien sanattomasta viestinnästä ja muista analyysin kannalta olennaisista asioista, kuten jonkin asian painottamisesta äänellä tai eleillä.

Haastattelun päätyttyä tallenne siirrettiin tietokoneelle digitaaliseen muotoon ja otettiin varmuuskopio. Tallentimen käyttö on perusteltua fokusryhmähaastattelussa, koska se mahdollistaa sanatarkan taltioinnin ja myöhemmin litteroinnin. (Mäntyranta & Kaila 2012, 1510) Tallentimen käyttöön liit-

tyy myös haasteita. Sen esillä pitäminen saattaa vaikuttaa tutkittavien käyttäytymiseen ainakin haastattelun alussa, koska tallentimeen puhumista saatetaan jonkin verran vierastaa. (Grönfors 1982, 138) Tämän takia tutkija hankki mahdollisimman huomaamattoman ja korkeatasoisen laitteen, joka tallensi puhetta monen metrin päästä. Kenenkään haastateltavan ei tarvinnut puhua suoraan tallennuslaitteeseen, joten haastattelu pysyi keskustelunomaisena. Tallennuslaitteella pitäisi olla hyvä erottelukyky, koska suuremmissa ryhmissä tapahtuu usein päälle puhumista. Tutkija harjoitteli tallentimen käytön ennen haastatteluita ja tarkisti sen toimivuuden aina ennen haastattelun alkua. Haastatteluaineiston litterointi aloitettiin haastatteluiden jälkeisenä päivänä, jotta tutkijan muistikuvat olisivat mahdollisimman tuoreessa muistissa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona fokusryhmähaastatteluista muodostui yhteensä 5 tuntia 33 minuuttia haastattelutallenteita. Pisimmän ja lyhimmän haastattelun ero oli noin 20 minuuttia. Haastattelut kestivät siis jokaisella ryhmällä lähes saman verran. Niiden aikaerot selittyvät ryhmäkokojen eroilla. Pisimpään kestäneessä haastattelussa haastateltavia oli kuusi ja lyhimmissä neljä. Tutkija aloitti aineiston litteroinnin haastattelujen jälkeisenä päivänä, jotta haastattelutilanteen sosiaaliset suhteet olisivat paremmin muistissa. Litterointi tarkoittaa haastattelutallenteiden muuttamista tekstimuotoon ennalta sovittujen litterointimerkkien avulla. (Vilka 2005, 180) Sen tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksestä. Tutkittaessa ihmisten mielipiteitä ja näkemyksiä riittää aineiston sanatarkka litterointi. Jos tutkittavana asiana ovat esimerkiksi ryhmän yhteiset normit tai vuorovaikutus, on tarkempi litterointi tarpeellinen. Tällöin kirjataan ylös esimerkiksi päälle puhumiset ja tauot. (Mäntyranta & Kaila 2012, 1511) Haastattelutallenteiden litterointi tehtiin kahdella tietokoneella siten, että toiselta koneelta ohjattiin tallennetta hidastetulla puhenopeudella kuulokkeisiin ja samanaikaisesti toisella kirjoitettiin puhetta tekstiksi. Tutkijan arvion mukaan kahden tietokoneen ja hyvän äänenkäsittelyohjelman käyttö nopeutti aineiston litterointia merkittävästi. Kuitenkin koko haastatteluaineiston litterointi oli työlästä. Sanatarkka litterointi tuotti 58 sivua tutkimusaineistoa. Aineiston litterointi kesti kaksi päivää. Siihen käytettyä aikaa voi kuitenkin pitää kohtuullisena. Yleinen arvio on, että litteroinnin tarkkuudesta riippuen yhden tunnin litterointi kestää 6–12 tuntia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 48)

6.2 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Siinä aineistoa tarkastellaan eritellen sekä aineiston yhtäläisyyksiä että eroja. Sitä myös pilkotaan, kootaan ja tiivistetään tutkimusongelman kannalta olennaisella tavalla. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tässä tapauksessa tutkittavat tekstit olivat fokusryhmähaastattelun litteroituja tallenteita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97) Tällöin aineistosta esiin nousevia teemoja ja luokituksia on syytä tarkastella tutkimuksen teorian pohjalta.

Sisällönanalyysin ohella puhutaan myös sisällön erittelystä. Siitä voidaan käyttää myös termiä kvantifiointi, jossa kuvataan määrällisesti jotakin tekstin tai dokumentin sisältöä. Tutkimusongelmasta riippuen voidaan esimerkiksi laskea tiettyjen teemojen esiintymistiheyttä tutkimusaineistossa. (Vilka 2005, 139) Sisällönanalyysista puhutaan, kun tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. Sillä voidaan siis tarkoittaa niin laadullista sisällönanalyysiä kuin sisällön määrällistä erittelyäkin. Näitä molempia menetelmiä voidaan hyödyntää samaa aineistoa analysoitaessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97) Sisällönanalyysiä käytettäessä onkin tärkeää muistaa laadullisen tutkimuksen kokonaisvaltainen luonne tutkittavan ilmiön tarkastelussa.

Sisällönanalyysissä voidaan käyttää aineisto- tai teorialähtöistä lähestymistapaa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jokin toiminnan logiikka. Siinä lähdetään siitä ajatuksesta, että tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, mutta ennen analyysiä, millaista toiminnan logiikkaa hän lähtee aineistostaan etsimään. Tämän jälkeen tutkija pelkistää aineistoaan, mikä tarkoittaa tutkimusongelman kannalta epäolennaisen informaation karsimista pois. Tämän jälkeen jäljelle jäänyt olennainen informaatio pilkotaan ja kootaan uudelleen johdonmukaisiksi kokonaisuuksiksi. Seuraavaksi jokainen ryhmä nimetään ryhmän sisältöä parhaiten kuvaavalla käsitteellä. Tutkimuksen tuloksena muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Tuloksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan ilmiön merkityskokonaisuutta. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimus pohjautuu jo lähtötilanteessa teoriaan. Tutkimuksen alussa kuvataan tutkimusta suuntaavaa teoriaa tai ajatuskokonaisuutta. Sisällönanalyysivaiheessa aiemmat tutkimukset ohjaavat merkittävästi käsitteiden ja luokitusten määrittelyä sekä analyysiä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä perimmäisenä ajatuksena on uudistaa tutkimuksen antamien merkitysten avulla teoreettista käsitystä tutkittavasta asiasta. (Vilka 2005, 141. ks. Aira 2005, 1074)

Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnainen tutkimus. Tätä aineiston analyysin lähestymistapaa voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä ja vahvistusta. Analyysivaiheessa teoria siis kulkee empiirisen aineiston rinnalla. Aineistoa analysoidessaan tutkija voi tehdä huomioita oman aineistonsa vastaavuudesta aiempiin tutkimuksiin. Abduktiivisen päättelyn perusajatuksena on siis se, että uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia vain, kun havaintojen teko perustuu johonkin johtoajatukseseen. Tämä ajatus on luonteva, koska aineiston tarkastelua ohjaavat usein tutkijan omat ennakkokäsitykset tai perehtyneisyys tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15)

Tämän tutkimuksen analyysissa sovellettiin abduktiivista päättelyä. Tämä oli perusteltua siksi, koska tutkimuksen teoriaosuudessa nousi esille aiempien tutkimusten kautta tutkittavaan ilmiöön liittyviä keskeisiä teemoja, kuten esimerkiksi vuorovaikutus työpaikalla ja tiedon virtaus. Nämä teemat vaikuttivat myös haastattelukysymysten valmistelussa. Näin ollen oli tärkeää tiedostaa teorian vaikutus tutkijan suhtautumiseen omaan aineistoonsa. Hän uskoi, että tutkittavan aiheen teoriaan perehtyminen ei voi olla vaikuttamatta hänen tapaansa luokitella ja analysoida aineistoa.

Fokusryhmähaastattelun tulosten esittämisessä noudatetaan samoja periaatteita kuin muussakin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Niitä ei esitetä juurikaan numeroina vaan esimerkiksi luokiteltuina teema-alueina. Prosenttilukuina esitetyt jakaumat eivät ole aina luotettavaa tietoa, koska haastateltavien määrä on pieni. Numeerinen esitystapa saattaa jopa luoda virheellisen mielikuvan aineiston yleistettävyydestä. Tulososassa esitetyt näkemykset tai käsitykset kuvataan yleisesti tekstinä ja suorina lainauksina. Tulosten esittäminen ei saa jäädä pinnalliseksi kuvailuksi, vaan niihin on sisällytettävä tutkijan tulkintaa. Yleensä fokusryhmäaineiston analyysi tuottaa teemoja tai luokkia, jotka nimitetään ja joiden sisältö kuvataan. Usein näihin teemoihin tai luokkiin liitetään aineistosta poimittuja esimerkkejä, jotka kuvaavat luokan sisältöä. Tekstilainauksissa kerrotaan yleensä siteeratusta henkilöstä perustiedot. (Mäntyranta & Kaila 2012, 1152) Näin ollen tutkijan vastuulle jää arvioida oman tutkimuksensa aineiston laajuutta ja numeerisen esittämisen toimivuutta. Tutkimusmenetelmiä käsittelevä kirjallisuus mahdollistaa kuitenkin taulukoiden ja jakaumien käytön laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä. Jos tutkija käyttää numeerista esitystä fokusryhmähaastattelun tulosten sisällöllisen analyysin tukena, on muistettava tutkimuksen tapausluonteisuus. Tämän takia numeerista esittämistä tärkeämpää onkin se, millaisia tulkintoja tutkija tekee niiden pohjalta ja miten hän perustelee analyysinsä. (Hirsijärvi ym. 2004, 213)

6.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkijalle jäi kaikista haastatteluista mielikuva, että suurista asiakokonaisuuksista haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä. Suurimmat erot puheenvuoroissa tulivat esille eri hotelliyksiköiden käytännöissä, kun haastateltavat kertoivat vertaillen tai esimerkkien avulla oman hotellinsa toimintatavoista. Haastatteluissa vallitsi välitön ja avoin ilmapiiri, mikä ilmeni paikoin huumorina ja nauruna. Haastateltavat osallistuivat kaikissa ryhmissä keskusteluun melko tasaisesti ja kommentoivat toistensa puheenvuoroja. Tutkijalle ei jäänyt mistään haastattelusta ajatusta, että joku ei olisi uskaltanut sanoa mielipidettään esimerkiksi ryhmän sisäisten jännitteiden takia. Tutkimustulosten analysoinnissa haastatteluihin osallistuneiden henkilöllisyydet on salattu peitenimillä. Osastopäälliköistä käytetään peitenimeä OP ja palvelupäälliköistä PP. Haastattelija on merkitty H-kirjaimella. Osasta sitaatteja tekstiä on välillä poistettu haastateltavan henkilöllisyyden suojaamiseksi tai analysoinnin kannalta merkityksettömänä. Poistetuista teksteistä on maininta sitaatin sisällä suluissa. Samaan kappaleeseen kirjoitetut sitaatit ovat henkilöiden jatkuvaa keskustelua. Yksittäiset sitaatit keskusteluista esitetään omina kappaleinaan.

6.3.1 Teoriasta empiriaan

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi toteutettiin lukemalla tekstimuotoon muutettu aineisto monta kertaa. Samalla tutkija teki muistiinpanoja esiin nousevista teemoista. Niiden tueksi hän luki tutkimuksen teoriaosuutta ja hahmotteli siitä esiin nousevia teemoja. Teoriaosuuden ja aineiston yhteistarkastelun jälkeen keskeisiä teemoja olivat työyhteisön osaaminen, työkierron mahdollisuudet ja haasteet, työyhteisön hiljainen tieto ja työyhteisön vuorovaikutus. Edellä luetellut teemat nousivat esiin melko selkeästi, koska tutkija käytti teoreettisen viitekehyksen keskeisimpiä käsitteitä fokusryhmähaastattelun runkona (kuvio 2). Teemojen selkiytymisen jälkeen tutkija merkitsi tutkimusaineistoon kutakin teemaa koskevat osuudet. Tämä helpotti aineiston analyysin raportointia. Analyysivaiheessa esiin nousseita teemoja tarkastellaan seuraavissa luvuissa tutkimusaineiston ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Lopuksi koko analyysistä tehdään yhteenveto, jota tarkastellaan tutkimuskirjallisuuden kautta.

6.3.2 Osaaminen Sokotel Oy:ssä

Tutkimusaineiston perusteella palvelupäälliköt pitivät henkilökunnan osaamista suurimmaksi osaksi hyvänä, mutta yksilöiden välillä on suuria eroja osaamisessa ja asenteessa työhön. Työkokemuksen pituus hotelli- ja ravintola-alalla nähtiin merkittävänä osaamista vahvistavana tekijänä. Joillekin on kertynyt osaamista useammilta osastoilta, jolloin heille voidaan antaa erilaisia työtehtäviä. Tämän palvelupäälliköt kokivat hyväksi asiaksi etenkin työvuorojen suunnittelun takia ja ruuhka-avun antamisessa toiselle osastolle. Tällaiselle monitaitoisuudelle on jatkossakin suuri tarve. Palvelupäälliköiden mielestä esimiesten on tunnettava alaistensa osaamisen taso, jotta heidät voidaan sijoittaa oikeisiin ja osaamistaan vastaaviin työtehtäviin.

PP: *”Ainaki selkeesti välillä on se, että se osaaminen ei ole kauhean tasalaatusta. Et on ihmisiä, joilla on niinku tosi rautanen se ammattitaito ja osaa paljo ja tietää todellaki mitä tekee. Mut sitte on niitä vähä heikompiaki, et jos sitä sais vähä niinku tasasemmaksi sitä osaamista. Totta kai ihmisillä on eri pitunen kokemus, tausta ja näin, mutta se on ehkä yks mitä pitäis saada kehitettyä.”*

PP: *”Toki se aika vaikuttaa, et kuin kauan olet ollu alalla. Ku sulla on se tietotaito ja rutiini ja sä osaat suhtautua tilanteisiin ja osaat kiireen keskellä priorisoida. (osa tekstistä poistettu) Mutta on se niinkin, että voi olla ihan tuore tapaus ja homma toimii. Asenne just ja motivaatio! (osa tekstistä poistettu) Toki jokaisella on omat vahvuutensa. Toinen on vahva tekninen suorittaja ja toisella on paremmat sosiaaliset taidot. Et se sitte nostaa siellä missä toinen jää vähä laahaamaan. Mut semmonen tasalaatusuus.”*

PP: *”Mun mielestä asenteesta lähtee kaikki liikenteeseen. Sitä kautta... jokaiselle voi opettaa perustaidot. Kyllä jokainen osaa kaataa viiniä lasiin, mutta periaatteessa se, että osaa lukea sitä ihmistä, et mitä se osaa ja haluaa tehdä... Ja mitä se haluaa kehittää. Ja sitä kautta kanssa pystyy myös laittaa ihmiset oikeille paikoille töihin. Et sitä kautta tulee se palvelupäällikön tai osastopäällikön rooli tosi tärkeeksi. Että näkee mitä se ihminen osaa ja missä se on vahva ja käyttää sitä siinä.”*

PP: *”No meillä ainaki jokainen osaa sen oman tontin tosi hyvin, et siinä ei niiku sen suhteen ole ongelmaa. Mut just sitte se, et ymmärrettäis se mitä se toinen osasto tekee niin siinä saattaa olla sit sitä kehitettävää. Et ois hyvä käydä siellä toisellaki osastolla kattomassa, et tietää miks ne tekee asiat näin...”*

PP: ”*Moniosaaminen on mun mielestäni aika valtti. (osa tekstistä poistettu) Mut sanotaan näin, et se on toisaalta vähä persoonakysymyksen, että millasia tehtäviä pystyy laittamaan kenellekin..*”

Osastopäälliköiden keskusteluista välittyi palvelupäälliköitä selkeämmin ajatus henkilöstön osaamisen muutoksista pidemmällä ajalla hotelli- ja ravintola-alalla. He olivat myös huolissaan suomenkielisen osaavan henkilökunnan saatavuudesta ja sitoutumisesta nyt ja tulevaisuudessa etenkin ravintoloihin ja hotellien kerroshoitopalveluihin. Toisaalta osastopäälliköt ymmärsivät sen, että osa-aikaisten työntekijöiden on vaikea sitoutua yritykseen, kun heille ei voi aina tarjota riittävästi työtunteja. Huoli pitkään alalla olleiden osaavien työntekijöiden eläkkeelle siirtymisestä ja niin sanotun monitaitoisuuden häviämisestä huolestutti heitä useassa kohdassa keskusteluja suoraan ja välillisesti.

Vastaanottovirkailijoiden saatavuuden ja osaamisen nähtiin olevan hyvällä tasolla, koska ammattikorkeakouluista valmistuvia restonomeja työllistyy suoraan vastaanottovirkailijan tehtäviin. Näyttää siltä, että hotelli- ja ravintola-alalla uralla eteneminen edellyttää karrieerin kaltaista pitkäjänteisyyttä. Päästäkseen johto- tai asiantuntijatehtäviin on hankittava osaamista ja kokemusta alan perustehävistä. Restonomien sijoittumista työelämään selvittänyt tutkimus tukee tätä käsitystä. Noin puolet alle 25-vuotiaista restonomeista koki, että heidän tekemänsä työ vastasi melko huonosti tai ei ollenkaan heidän koulutustaan. Iän lisääntyessä koulutuksen ja työn vastaavuus lisääntyivät. Korkeakoulututkinnosta huolimatta työelämän edustajat kaipasivat enemmän käytännön osaamista etenkin ruoka- ja ravitsemuspalveluissa. (Mikkonen & Mertanen 2013, 22) Tutkimustuloksia tukevia kommentteja esitettiin myös erityisesti osastopäälliköiden haastatteluissa.

OP: ”*Majoituksen puolelle (vastaanottoon) on helppo saada (työvoimaa). On koulutukset kunnossa ja työkokemusta löytyy. Suomessa on niin hyvin koulutettua, et sitä löytyy. Peruskoulutustaso on hyvä.*”

OP: ”*Mä näen sen ehkä niin että tällä hetkellä koulutetaan kahta porukkaa. Ihan niitä vastaanottovirkailijoita ja sitte ammattikorkeakoululuista tulee restonomeja. Mut tää sit kuitenkin kasautuu niin, että tosi moni restonomi aloittaa sen työn kuitenkin respasta vastaanottovirkailijan työpaikalta. Että restonomit saattaa viedä vastaanottovirkailijan tehtäviä, koska ammattikorkeakoulusta ei voi periaatteessa suoraan valmistua esimieheksi vaikka onki esimieskoulutus. Ku tarvitaan kuitenkin se osaaminen ensin siellä työpaikalla ennen ku voit nousta vuoro esimieheksi*”

OP: *”Ravintolapuolelle on vaikeampi sitte saada, ku paikkoja on niin paljo mistä valita. Ja kerros- puolelle sitte niin oishan se kiva saada suomenkielistä henkilökuntaa.”*

OP: *”Ja mä sanon, että tarjoilijat ja varsinkin suomea puhuvat tarjoilijat ovat katoavaa kansanpe- rinnettä (hyväksyviä kommentteja muilta). Et mun kokemus on semmonen tästä nuoresta sukupol- vesta. On hämmästyttävää nähdä se motivaatioero, mikä on esimerkiksi suomalaisten ja esimerkiksi virolaisten ja hollantilaisten ja mitä ikinä tuleekaan... Et tavallaan se motivaatio ja palveluasenne on näillä ihan eri.”*

H: *”Suomalaisilla se on siis huonompi?”*

OP: *”Kyllä. Tää on selkeesti nähtävissä.”*

Osastopäälliköt tunnistivat yhteyden vahvan osaamisen ja pitkän työkokemuksen välillä, mutta sii- hen yhdistyi yleensä muutosvastarinta negatiivisena ilmiönä organisaation muutostilanteissa. Ylei- sestä osastopäälliköiden keskusteluista välittyi ajatus hotelli- ja ravintola-alan työntekijöiden työn arvostuksen jakautumisesta. Heidän mielestään hotellien vastaanottovirkailijat ja kokit ovat selkeäs- ti arvostetumpia kuin esimerkiksi tarjoilijat ja kerroshoitajat. Tämä vaikuttaa henkilökunnan saata- vuuteen. Henkilöstön osaamisella nähtiin melko suora yhteys onnistuneen asiakaskokemuksen tuot- tamiseen, mikä on menestyksekkään liiketoiminnan ehto. Tutkijan mielestä tämän tiedostaminen on kilpailussa menestymisen kannalta välttämätöntä. Asiakaskeskeisyyden painottamista ja osaamisen merkitystä tukevat myös tutkimustulokset. Hanhisen mielestä nykyisessä työelämässä osaamisesta ja tiedosta on tullut yritysten keskeinen tuotanto- ja kilpailutekijä. Korkean osaamisen lisäksi ratkai- sevaa on se, miten tehokkaasti osaamista kyetään hyödyntämään. Koska osaaminen on liiketoimin- nan ydin, on yritysten hallittava ja kehitettävä tätä tärkeintä resurssiaan. (Hanhinen 2011, 5)

OP: *”...niin tavallaan se henkilökunnan osaamisen pitää olla aivan jumalattoman laaja. Että sut voi laittaa paikasta toiseen. (osa tekstistä poistettu) Niin tavallaan semmosta jokapaikanhöylä- osaamista tarvitaan silleen, että sä pystyt sanomaan, että menetkö hoitamaan ton ja menetkö hoi- taan ton...”*

OP: *”En epäile sitä osaamista, mutta ku tehdään samaa hommaa samassa paikassa pitkään, niin se oikopolkujen ottaminen... Siitä tulee osa sitä työtä. Eli tehdään se itelle helpoksi eikä muisteta sitä, että se pitää tehdä sille asiakkaalle helpoksi. (osa tekstistä poistettu) Silloin se tarkoittaa sitä, että mennää sieltä mistä aita on matalin. Se menee ihan siihen palvelutilanteeseen. Se menee siihen kuin tasalaatuinen se tuote on... ruokatuote tai palvelutuote... Ja sitte siihen asiakaskokemukseen. (osa*

tekstistä poistettu) ...*Mutta sitte ku on oltu pitkään samassa paikassa, niin se vastaus on, että täällä on aina tehty näin. Ja se on sitte taas mun mielestä huono asia*”

OP: *”Nykyään on tosi vaikea löytää semmosta työntekijää, joka sitoutuu samalla tavalla. Ja vielä ku ne (vanhemmat työntekijät) on sellasia työmyyriä, että ne tekee kahden kolmen ihmisen työt. Et jos mä otan siihen ekstran (vuokratyöntekijä), ni mä saan ottaa siihen kaks ihmistä tekeen sen saman työmäärän. (osa tekstistä poistettu) Jos mä otan ekstratyövoimaa, niin kyllä sieltä saa vähä mitä sattuu ja taas nää konkarit ei tingi siitä laadusta vaikka kuin viimesiä vuosia viedään.”*

OP: *”Vuokratyöfirmasta voi tulla ihan mitä sattuu pahimmassa tapauksessa. Siellä on niitä vakka-reitaki, mutta se on aina riski, ja välillä se riski maksaa aika paljo. Se maksaa liikaa se tuotos panos...”*

H: *”Eli osaavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä on pulaa?”*

OP: *”Sitoutuneesta ennen kaikkea...”*

OP: *”Mut kyllähän me omalla...Tai tämä taloudellinen tilanne... Ylipäätään vaikeutetaan sitä koko ajan. Et esim ravintolapuolella me karsitaan aukioloista. Se tarkoittaa automaattisesti sitä, että on vähemmän työtunteja. Et ihan yhtä lailla... Mutta samalla tavalla ku työntekijän pitää kattoa peiliin, niin kyllähän meki sitä tilannetta mutkistetaan. Ku se sitoutuminen on vaikeampaa.. Kyllähän me ajatellaan joka ikistä työvuoroo, josta pystyis lyhentämään, et se vaan auttais meitä.”*

OP: *”Nii, että ei oo siis tarjota sitä työtäkään sitte...”* (myötäileviä kommentteja muilta)

OP: *”Mutta sitte ku löytää sen sitoutuneen ja loistavan helmen, (osa tekstistä poistettu) tehdään aika hyvin urapolkusuunnitelma. Et niihin pitää sitte iskeä kiinni ja panostaa sitte niiden koulutukseen ja antaa mahdollisuuksia näyttää osaamisensa ja kasvattaa niistä niitä...”*

OP: *”Mutta sitte jos haastattelee vastaanottoon, niin helposti on semmonen asenne, et pitääkö mun mennä kerrokseen tai pitääkö mun mennä aamiaiselle. Vaikka se on kuitenkin nykypäivää... Ja sitä me halutaan harjoittelijoillekin painottaa, että hotellissa työskentelevät tekee useita eri työtehtäviä eri osastoilla. Eikä ole toista parempaa tai huonompaa työtä.”*

Tutkimusaineistosta ilmenee, että hotelli- ja ravintola-alalla on paljon samoja haasteita kuin muillakin matalapalkka-aloilla. Ne kiteytyvät erityisesti suorittavan tason työntekijöihin, koska heidän työnpanoksellaan ja osaamisellaan on usein ratkaiseva rooli asiakaskokemuksen tuottamisessa. Niillä on kuitenkin suuri merkitys yrityksen menestykselle. Nuoret työntekijät ovat usein huonoimmin

palkattuja, osa-aikaisissa työsuhteissa olevia ihmisiä, jotka tekevät töitä opintojensa ohessa. Näyttää siltä, että hotelli- ja ravintola-ala on muuttumassa koko ajan enemmän kauttakulkualaksi työelämään. Yhä harvempi ihminen tekee koko työuransa hotellissa tai ravintolassa. Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiehet olivat huolissaan siitä, että osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä on koko ajan vaikeampi saada töihin. Erityisesti pääkaupunkiseudulla nuoren osaavan henkilökunnan saaminen on vaikeaa, koska korkeat elintasokustannukset heikentävät ihmisten motivaatiota työskennellä alalla pitkään. Ilmiön oireet ovat jo näkyvissä siten, että ulkomaalaisten työntekijöiden määrä hotelleissa lisääntyy koko ajan. Sundvallin nuorten työnhakua Uudellamaalla käsittelevän tutkimuksen tulokset tukevat analyysia. Sundvallin mukaan nuorten työnhaku onkin hyvin olennaista nähdä jatkuvasti muovautuvana prosessina, jolla ei aina ole selkeää päätepistettä. Näin ollen yksi ”väärä” uravalinta ei sitä kaada. Modernilta ja hybridisoituneelta työelämältä laaja-alaisine ammatteineen edellytetään saman asenteen omaksumista. Hyvän työpaikan piirteisiin nuoret listasivat hyvän sosiaalisen ilmapiirin, tasa-arvoisen ja joustavan esimiehen ja hyvän sijainnin suhteessa asuinpaikkaan. (Sundvall 2013, 63) Tutkija arvioi, että tutkimusaineistosta nousseet ongelmat osaavan ja sitoutuneen henkilöstön saamisessa jatkuvat myös tulevaisuudessa.

Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiehet tiedostivat ja ymmärsivät osaavan ja sitoutuneen henkilökunnan merkityksen menestykselle liiketoiminnalle. Kaikista keskusteluista välittyi viesti, että työelämä asettaa uusia haasteita osaamiselle. Hanhisen tutkimustulokset tukevat tätä käsitystä. Hänen mukaansa työelämä on jatkuvassa ja edelleen kiihtyvässä muutoksessa. Palvelualoilla asiakkaiden nopeasti muuttuvat tarpeet ja asiakaslähtöinen toiminta ovat johtaneet siihen, että yrityksissä tarvitaan jatkuvasti uudenlaista ammattitaitoa. Asiakkaille tarjottavien räätälöityjen kokonaisratkaisujen tuottamiseen tarvitaan tuote- tai palvelukohtaista vaihtelevaa osaamista. Tämän takia on tiedettävä, löytyykö tarvittava osaaminen työntekijöiltä ja onko heidän osaamisensa riittävää. Työelämän muutos vaikuttaa myös työn sisältöihin ja tekemistapoihin. Tiukasti määritellyt työ- ja tehtäväkuvaukset eivät ole enää nykyaikaa. Samojen ammattinimikkeiden alla työskenteleviltä henkilöiltä edellytetään hyvin erilaista osaamista. Työelämä edellyttää nykyään ammattikuvia, joissa työntekijöiden työtehtäviä voidaan vaihdella tarpeen mukaan. (Hanhinen 2011, 5)

Tällaisesta työn toiminnallisesta joustavuudesta puhuvat myös Ringdal ym. (Ringdal & Wan der Meer 2009, 526) ja Lundvall ym. työkiertoa käsittelevässä luvussa. (Lundvall ym. 2007, 207) Hanhisen mukaan puhutaan myös ”uudesta työstä”. Sillä tarkoitetaan työtä, jossa tieto, sosiaalisuus ja kommunikaatio asettuvat tuotannon keskiöön. Työntekijöiltä edellytetään aiempaa enemmän innovatiivisuutta, ongelmanratkaisukykyä, vastuullisuutta, aloitteellisuutta ja monenlaisia tietoteknisiä taitoja. (Hanhinen 2011, 5) Näitä samoja nykyään työelämässä vaadittavia taitoja korostivat monet

haastateltavat. Tutkijan mielestä Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiesten näkemykset työntekijöiden monitaitoisuuden tarpeesta yhdistyvät luontevasti edellä mainittuihin tutkimustuloksiin. Tulevaisuudessa hotellityöntekijän tehtäväkuvauksen pitää olla nykyistä joustavampi ja hänen on kyettävä työskentelemään eri osastoilla. Tämä edellyttää työntekijöiden ymmärryksen ja osaamisen kasvattamista hotellityön eri osa-alueilta.

Operatiivisen tason esimiehet korostivat keskusteluissa työntekijän sitoutumisen ja laajan osaamisen tärkeyttä hotellin toiminnoista. Maxwellin ym. tutkimuksissa työkierron nähtiin olevan hyvä keino saada työntekijät syvällisemmin ymmärtämään yrityksen kulttuuria. Myös sopeutuminen yritykseen tehostui työkierron myötä. (Maxwell ym. 2008, 434) Tutkija näkee yhteyden tältä osin tutkimustulosten ja haastatteluiden välillä. Oikein toteutettuna työkierto voisi toimia myös hyvänä sitouttamiskeinona, kun työntekijöiden ymmärrys yrityksestä kasvaisi. Haastateltavienkin mielestä osaamista ja hotelliliiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamista voitaisiin kehittää, jos työntekijät ymmärtäisivät paremmin sen, mitä toisella osastolla tehdään. Tutkijan arvion mukaan tulevaisuudessa osaavan henkilökunnan saamisessa on tärkeää onnistunut rekrytointi ja työntekijän sitouttaminen yritykseen. Sitouttamiskeinoja pitää olla erilaisia ja niitä täytyy käyttää rohkeasti. Lisäksi olisi hyvä selvittää jo rekrytointivaiheessa työntekijän odotukset omasta työstään.

6.3.3 Työkierto Sokotel Oy:ssä

Kaikilla haastatelluilla oli jonkinlaista henkilökohtaista kokemusta työkierrosta ja he pitivät sitä merkittävänä asiana oman ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta. Osalla heistä oli kokemusta hotelli- ja ravintola-alalta usean työnantajan palveluksesta, osa oli käynyt S-ryhmän esimieskoulutuksen kenttävaiheessa tutustumassa eri osastoihin tai eri hotelleihin ja moni haastateltava teki edelleen töitä useammalla osastolla. Kaikki haastateltavat pitivät työkiertoa positiivisena asiana mutta tiedostivat siihen liittyvät haasteet.

Sokotel Oy:ssä tapahtuu koko ajan työkiertoa, mutta se on hyvin yksilökohtaista ja työntekijän osaamisesta riippuvaa. Esimiehillä näyttää olevan suuri rooli siinä, miten he omalla toiminnallaan mahdollistavat ja kannustavat alaisiaan työkiertoon. Koko yritystä koskevaa työkierto-ohjelmaa ei tällä hetkellä ole, mutta kokeiluja löytyy lähihistoriasta muutamien vuosien takaa. Käytännössä yrityksen työkierto voidaan jakaa kahteen päähaaraan sen mukaan, onko kyseessä osa-aikaisessa työsuhteessa oleva työntekijä vai ei. Jos kyseessä on osa-aikainen työntekijä, hän tekee työkiertoa saadakseen itselleen riittävästi töitä. Kokoaikaisessa työsuhteessa olevista osa tekee töitä useammil-

la osastoilla tai eri hotelleissa. Tällaisen työkierron taustalla voidaan nähdä halu kehittää omaa osaamista tai saada vaihtelua työn sisältöön.

Palvelupäälliköt pitivät työkiertoa hyvänä osaamisen kehittämisen menetelmänä ja liiketoiminnan järkevän toteuttamisen kannalta tärkeänä. Heidän mielestään työkierto voisi toimia hyvänä keinona sitouttaa paremmin myös osa-aikaisia työntekijöitä yritykseen, koska työkierron avulla voidaan tarjota enemmän työtunteja. Samalla voitaisiin välttää vuokratyöyrityksistä ostettavan henkilökunnan määrää. Haastateltujen mielestä vuokratyöntekijöiden eli niin sanottujen ekstrojen palkkakustannukset ovat yrityksen omaa henkilökuntaa korkeammat, mutta osaaminen on usein heikompaa tai ainakin tasoltaan vaihtelevampaa. Vuokratyöyrityksistä pyritään saamaan mahdollisimman paljon hotelleissa jo aiemmin töitä tehneitä henkilöitä, mutta aina se ei ole mahdollista. Tutkimustulokset tukevat haastatteluissa esiin nousseita vuokratyövoimaan liittyviä ilmiöitä. Suomalaiset vuokratyöntekijät tekevät muita työntekijöitä harvemmin korkean ammattitaidon työtehtäviä ja ovat muita harvemmin esimiesasemassa. Vuokratyöntekijät tekevät myös muita työntekijöitä useammin osa-aikaista työtä, koska kokoaikaista työtä ei ole tarjolla. Opiskelun alkuvaiheessa opiskelijat työskentelevät useimmiten palvelualoilla, kun taas opintojen edistyessä todennäköisyys työskennellä korkeampaa ammattitaitoa vaativissa toimisto- ja hallintotehtävissä sekä tieteellisissä työtehtävissä kasvaa. Tutkimustulosten mukaan valtaosa opiskelijoista toivoo pysyvää työsuhdetta. (Tanskanen 2013, 44) Näiden tutkimustulosten perusteella on helppo vakuuttua haastateltavien näkemyksistä vuokratyöntekijöiden osaamisen tason epävarmuudesta.

Palvelupäälliköiden mielestä työkiertoa pitäisi lisätä erityisesti yksittäisten hotellien sisällä. Se lisäisi heidän mielestään joustavuutta työpaikalla, kun sairauslomatapauksissa, ruuhkatilanteessa tai muun äkillisen tilanteen sattuessa henkilöstöä voisi siirtää osastolta toiselle. Hotellien välistä työkiertoa on mahdollista tehdä, mutta tällöin esimerkiksi työvuorolistojen suunnittelu vaikeutuu. Hotellien välinen työkierto saman työvuorolistan aikana onkin siksi perustellumpaa osa-aikaisille työntekijöille, joilla on tarve saada työtunteja työpisteestä riippumatta. Palvelupäälliköiden mielestä työkierrolla on mahdollista saada aikaan osaamisen kasvamisen lisäksi myös positiivista vaihtelua, joka estää paikoilleen jämähtämisen ja rutinoitumisen negatiivisella tavalla. Nämä näkemykset saavat tukea muun muassa Collisin ja Fiesterin tutkimuksesta. Heidän mielestään yksi tärkeimmistä syistä ylläpitää työkiertoa on ennaltaehkäistä pysähtyneisyys ja tylsistyminen työhön. (Collis & Fiester 2008, 34). Työkierto lisää palvelupäälliköiden mielestä työn mielekkyyttä, laajentaa käsitystä hotelliliiketoiminnan kokonaisuudesta ja vahvistaa työntekijöiden keskinäistä arvostusta. Palvelupäälliköiden mielestä osastopäälliköillä ja heidän esimiehillään on suuri merkitys työkierron toimivuudessa. Palvelupäälliköiden esimerkit työkierrossa oppimisesta olivat hyvin konkreettisia.

PP: *"No meillä ainaki tuolla (mainitsee hotellin) on tilanne se, että me vähä jo hiippailtiin siihen suuntaan. Mä tein semmosen lyhyen tehokuurin respan puolella, että mä voin pahimman ruuhkan aikana tsekkaa sisään tai tsekkaa ulos. Ihan yksinkertaisimpia juttuja. Ei tarvi olla respan palvelupäällikkö. Nii, kyllä se tuo jo ihan omakohtaisena kokemuksena ihan älyttömästi lisää. Kiinnostus ja ku ymmärtää sen, että mitä ne tekee siinä kolmen metrin päässä, ku etäisyys ei ole sen pidempi.. Niin pystyy paremmin hahmottaan, et mitä työtehtäviä siellä on ja miten se vaikuttaa siihen heidän työryhtiinsä ja millon ne pystyy tulla sieltä avittamaan esim meitä tai sit vain myymään vaikka olutta tai kahvia siihen baarin puolelle. Mutta ku sä ymmärrät toisen työtä, niin sä voit omilla tekemisillä avittaa sitä plus et onhan se vaihtelua. Just niistä rutiineista karkuun."* (myötäileviä kommentteja muilta,)

H: *"Tuliko sellainen fiilis, että sitä haluais tehdä lisää?"*

PP: *"Kyllä, Se että sekä respasta että ravintolasta palvelupäälliköt koulutettiin näihin perusjuttuihin, mutta sitte se tyssäs jostain syystä. Mutta ei ole mitään syytä rajata sitä pelkkiin palvelupäälliköihin vaan mä tiedän että mulla on (mainitsee osaston) henkilökuntaa, joka mielellään oppis sen ihan perus tsekkaan sisään.. Ja tsekkaan ulos... Et ensinnäki ku siinä on jono, ni ne ajattelee, et tulisin auttamaan, mutta en osaa... Niin monet kokee sen samalla vähä turhauttavaks, ku ei sinne pysty meneen..."*

PP: *"Nii ja sit ei tule sitä leipiintymistä... Se oli ihana mennä sinne respan puolelle ku ekaa vuoroa oli menossa sinne virallisesti tekemään. Mulla oli oikein pieniä perhosia vatsassa ja oli aivan älyttömän hauska fiilis. Ja just tää, et milloin mua viimeksi silleen positiivisessa mielessä vähä kutkuttanu mennä työvuoroon.."* (myötäileviä kommentteja muilta)

PP: *"Helpommin varmaan pystyy niinku talon sisällä työkiertoa tekeen.. Siihen varmaan meillä suurin osa lähtis mielellään mukaan, ku se tois vähä vaihteluu.. Mut sitte toiseen taloon... Hmm.. meilläki on sellasia, jotka on ollu tosi kauan.. Nii en mä sais... En pysty edes kuvitteleen, et hei lähtisit sä nyt tonne tekemään... Nii ei ne ihan tosta noin vain lähtis.. Mä luulen et ne on niin... Kuitenkin se oma ilmapiiri tutut työkaverit. Ehkä just se, että ne on niin kauan ollu siellä ja niillä on sellanen turvallinen, ku ne tietää sen rutiinin ja tasan tarkkaan sen mitä ne menee tekemään. Ni mä en voi kuvitella ainakaan näitä tiettyjä ihmisiä, et mä saisin niitä innostumaan siitä."* (myötäileviä kommentteja muilta)

PP: *"No kyllä respassa on tehty paljo sitä, että tehdään (mainitsee hotellin nimen) kans. Varsinkin nyt, ku on tunnit kireellä (osa tekstistä poistettu). Mut siellä on hotellipäälliköt sumplineet ne niin,*

että ei ole oltu yhtä listaa, vaan on voinu olla yksittäisiä vuorojaki. Mut aina siinä on se ku sä alat tekeen yksittäisiä vuoroja, ni sä kuljetat niitä työkenkiäs ja työkampeitas aina mukana... Ni se on aina... ei se ole iso vaiva, mutta se on lähinnä vain ärsyttävää.”

PP: *”Mun mielestä se talon sisäinen työkierto on ehkä tässä tilanteessa taludellisesti paras, jos sieltä löytyy osaavaa henkilöstöä.”*

PP: *”Työntekijälähtöisesti pitäis lähtä työkiertoa kehittämään. Siellä on iso voimavara. Siihen ku vähä uhrais pennosia, nii se vois näkyä jopa sitoutuneempana henkilökuntana... Ja sillä tavalla yli rajojen joustavana, et pikkasen sitä omaa kynnystäki venytetään...”* (myötäileviä kommentteja muilta)

PP: *”Jos joka osastolla ois kaks työntekijää, jotka pystyis tekeen melkein kaikkia töitä talon sisällä, ni se auttais oikeasti tosi paljo. Vois laittaa kaks pätkävuoroo putkeen ja sillä vois säästää niissä minimityönneissa”*

PP: *”Plus antaa niitä työtunteja..”*

PP: *”Et se työkierto siis lisäis ja mahdollistais tehokkuutta.”*

Palvelupäälliköiden mielestä työkierto täytyy kuitenkin toteuttaa suunnitellusti. Huonosti suunniteltuna ja toteutettuna se heikentää työssä viihtyvyyttä.

PP: *”Mä jopa hain silloin (mainitsee hotellin nimen) töitä, koska mä ajattelin että ei tätä enää pysty täydellä päätä hoitaa... Että siitä ei tuu mitään, et kaikki kiertää koko ajan joka paikassa. Silloin ei mikään hoidu missään... Ei muuta ku hyvillä ja sillä rahalla palkattais jo vaikka ketä sitte tekemään niitä töitä... Jonku täytyy pysyä paikallaan, jonku täytyy tietää mitä tehään, jonku täytyy vetää ne narut, että siellä voidaan kiertää. Koska sit siitä ei tuu mitää... se on ihan hirveetä.”* (myötäileviä kommentteja muilta)

Osastopäälliköt suhtautuivat työkiertoon myös positiivisesti. Heidän kommentteistaan nousi esille erityisesti oppimisen ja työkierron välinen suhde. Moni kertoi esimerkkejä henkilökohtaisista oppimiskokemuksistaan työkierrossa. Osastopäälliköt pitivät sitä hyvänä keinona kehittää ja ylläpitää työssä tarvittavia tietoja ja taitoja. Tätä ajatusta tukevat tutkimustulokset. Pennell toteaa, että työkierrolla voidaan rakentaa työssä tarvittavaa osaamista. (Pennell 2010, 281) Osastopäälliköt tiedostavat, että työkierrossa pitää mennä hetkeksi pois omalta mukavuusalueeltaan, jotta voi oppia uutta. Näin ollen etenkin pitkään samalla osastolla työskennelleellä henkilöllä kynnys lähteä työkiertoon voi olla korkea. Osastopäälliköt laajensivat ajatteluaan yksilöiden ja työpisteiden oppimisesta palve-

lupäälliköitä enemmän koko yrityksen oppimiselle. Samalla he tarkastelivat hotellien välistä työkiertoa mahdollisuuksineen ja haasteineen. Etenkin hotellien välisen työkierron onnistumisen ehto on osastopäälliköiden mielestä se, että siihen sitoutuu useampi hotelli. On mahdotonta lähettää työkiertoon ketään, jos ei saa työntekijää tilalle. Tällainen koordinoitu toiminta edellyttäisi nykyistä enemmän yhteistyötä pääkaupunkiseudun alueen osastopäälliköiden kesken. Useista kommenteista (myös palvelupäälliköiden) välittyi näkemyksiä sen puolesta, että etenkin hotellien välinen kokoaikaisen henkilökunnan työkierto pitäisi toteuttaa muutamia vuoroja pidempiaikaisena vaihtona ja sen pitäisi olla suunnitelmallista.

OP. ” *Kyllähän se (työkierto hotellien välillä) kauniiksi sanoiksi pitkälle jää. Sehän ei oo siitä kiinni, ettenkö minä haluais. Minunhan pitäis saada omat kollegat mukaan siihen, et nekin haluais. Et jos mä yksin sanon, että läheppä Timo (nimi muutettu) (mainitsee hotellin nimen) ja jos mä en saa ketään sieltä tilalle, nii eihän se silloin onnistu... Et se pitää olla vastavuoroista. (osa tekstistä poistettu) Että meillähän se osaamisen kartottaminen siellä yksikössä on ihan ensimmäinen juttu mistä pitäis lähteä.* ” (hyväksyviä kommentteja muilta)

OP: ”*Mä näkisin et työkiertoa pitäis ehdottomasti lisätä osa-aikaisille... Ja sitte näitä kokoaikasia on vaikeempi... Niille pitäis ihan oma systeemi laittaa.. Se on sitte oma juttunsa. (osa tekstistä poistettu) Eikä se ole pelkästään henkilökohtaista oppimista, vaan se on talojen oppimista. Joka kerta ku mulla on työntekijä jossain muualla, ja ku se tulee takasi, ni mä käyn kysymässä et mitä siellä tehtiin kivasti ja onks mitään mitä me voitais parantaa... Kyl mä käyn aina kyseleen, koska me voidaan kehittyä yhdessä.* ” (hyväksyviä kommentteja muilta)

Osastopäälliköiden keskusteluista nousi esille ajatus, että heidän ideaalitulanteessaan hotellityöntekijät olisivat yleispäteviä, jotka voisivat tehdä kaikkia hotellin perustöitä. Tutkimustulosten mukaan monitaitoisuutta voi kehittää työkierron avulla. Fraser ja Hvolby toteavat työkiertoon osallistuneiden henkilöiden olevan monitaitoisempia ja ongelmanratkaisukykyisempiä. (Fraser & Hvolby 2010, 76) Osastopäälliköiden mukaan työkiertoa olisi syytä lisätä, koska tällä hetkellä osalla henkilöstöstä on paikoin puutteita perustaidoissa. Työkierto, perehdyttäminen ja esimiesten puuttuminen havaittuihin epäkohtiin nähtiin tärkeänä. Onnistuneen työkierron toteuttamisen ehtona pidettiin kuitenkin henkilökunnan nykyisen osaamisen kartoittamista. Tutkimustulokset tukevat osastopäälliköiden kokemuksia ja odotuksia työkierron positiivisista vaikutuksista. Collisin ja Fiesterin mukaan työkiertoon osallistuvat henkilöt ovat yleensä joustavampia ja heillä on muita enemmän työssä vaadittavia taitoja. He pitävät myös työkierron suunnitelmallisuutta tärkeänä. Ennen työkierron aloittamista on selvitettävä siihen osallistuvien henkilöiden tiedot ja osaaminen. (Collins & Fiester 2008, 34)

Sekä osasto- että palvelupäälliköt olivat sitä mieltä, että suunnitteluvastuu on pääasiassa osastopäälliköiden tehtävä.

OP: ”Meillä pitäis työkiertoa kovasti lisätä. Meillä on ihmisiä, jotka on ollu kaksyt kolkyt vuotta talossa töissä ja ne ei välttämättä ole tehny päivääkään töitä muualla. Niiden pitäis mennä muualle, että niiden silmät aukeis. Oppis uutta ja näkis miten asioita tehdään muualla ja kenties ymmärtäis, että omassa talossa jotkut asiat ovat äärimmäisen hyvin... Ja kenties sais sitä motivaatiotaki lisää sitä kautta, ku näkis muuallaki maailmaa.”

OP: ”Esimerkiksi palvelupäälliköiden työkiertoa ei meillä vähään aikaan ole ollut, mikä olisi hirveen hyvä välillä myös tässä vuoro-esimiesroolissa käydä kattomassa muiden yksiköiden tekemistä. Mulla on omakohtaistakin kokemusta työkierrosta toisesta hotelliyksiköstä. Ensin mua jännitti, siten mua ärsytti ku osas niin hyvin sen oman yksikön. Mutta se lopputulos, et oli pois hetken sieltä omasta yksiköstä, ni se motivoi kyllä... Et työkirrossahan sä joudut meneen sinne epä-mukavuusalueelle ja se saattaa hetkellisesti työntekijälle tulla se fiilis, että ei halua tehdä sitä, mutta loppujen lopuksi se on hyvä asia. Et mä kannatan kyllä ajatusta, et kokoaikaisia kierrätettäis enemmän.”

OP: Niinku mä tuossa jo aikasemmin sanoin, ni mä haluan kannustaa niitä ihmisiä siihen. (työkiertoon) Ja jakaa sitä mun osaston osaamista niille muille osastoille. Ja voin kyllä ylpeänä antaa ne sinne muille osastoille. Et mä laitan vaikka pääni pantiksi, et tämä pärjää.

OP: ”Pitää kattoo taloa kokonaisuutena.. Ku hirveen helposti tulee semmosta ajattelua, et siellä vastaanotossa ja te siellä keittiössä... Nii pitäis just kannustaa ihmisiä siihen, et menkää oikeesti kattomaan sinne respaan, et mitä siellä oikeesti tehdään. Tai menkääpä hoitamaan se (mainitsee lukumäärän) ihmisen breku (aamupala). Se kunnioitus kollegaa kohtaan nousee aika paljo sitä myötä, ku se tietämys kokonaisuudesta kasvaa.”

OP: ”Tota just tukee se ajatus työkierrosta, et meilläki ku porukka tekee töitä usealla osastolla, niin paljo matalammat on ne aidat osastojen välillä. Ku tiedät mitä ne tyypit oikeesti siellä osastoilla tekee.”

Niessenin ym. tutkimus tukee haastatteluissa esiin nousutta ilmiötä kokeneempien työntekijöiden muutosvastarinnasta ja urautumisesta omaan työhönsä. Työkiertoa voidaan kuitenkin pitää yhtenä keinona torjua työpaikan muutostilanteista johtuvia negatiivisia vaikutuksia, koska se tukee yksilöiden uskoa vaikeuksien voittamiseen. (Niessen ym. 2010, 376) Tutkijan mielestä tilanne on huolestuttava erityisesti silloin, kun työkiertoon lähteminenkin koetaan uhkaavana asiana. Erityisesti osas-

topäälliköt olivat samaa mieltä tutkimustulosten kanssa siitä, että työkierto voisi olla tehokas keino torjua muutosvastarintaa ja tehostaa työhön sopeutumista. Tutkijan mielestä työkierrossa työ pitäisi organisoida ja markkinoida työntekijöille siten, että se innostaisi ihmisiä lähtemään kokeilemaan uutta. Useissa haastateltavien kommenteissa nousi esille ajatus siitä, että työkierron pitäisi perustua nimenomaan vapaaehtoisuuteen. Haastateltavat eivät uskoneet, että työkiertoon pakottamalla saavutetaan osaamisen kehitystä. Zülch ja Börkircher käsittelevät tutkimuksessaan työn organisointia joustavampaan suuntaan. Siinä tarkastellaan henkilöstön erilaisia taitoja ja työaikajärjestelyitä. Tutkimustulosten mukaan monitaitoisen henkilöstön käyttäminen vaatii onnistuakseen myös työaikajoustoja. Työkierto voi lisätä työn tarjontaa ammattitaitoisille työntekijöille, kun osaaminen antaa mahdollisuuden joustavuuteen organisaatiossa. Sen avulla voidaan tarjota houkuttelevampia työtehtäviä ja saada perinteiseen jäykkään työnjakoon hyviä vaihtoehtoja työnkuvia laajentamalla. (Zülch & Börkircher 2012, 3007) Nämä työkierron mahdollisuudet nousivat esiin myös haastatteluissa monta kertaa. Niitä perusteltiin osaamisen lisääntymisellä, henkilöstökulujen säästöillä ja osastojen välisten raja-aitojen madaltumisella. Tutkijan arvion mukaan haastavaa voi olla se, miten työkierto saadaan markkinoitua niille työntekijöille, jotka ovat jo urautuneet omaan tehtäväänsä.

Tehokkaan työkierron toteuttamisen esteenä sekä palvelu- että osastopäälliköt näkivät erityisesti yrityksen käyttämän Tempus-järjestelmän toimimattomuuden ja liian vähäiset resurssit työntekijöiden perehdyttämiseen. Yritys on velvollinen tarjoamaan palkkalistoillaan oleville osa-aikaisille työntekijöille vapaita työvuoroja ennen kuin se ostaa työvoimaa vuokratyöyrityksistä. Tämän takia Sokotel Oy:ssä käytetään Tempus-järjestelmää, joka välittää vapaita työvuoroja tekstiviesteillä yrityksen osa-aikaisille työntekijöille. Käytännön kokemukset järjestelmästä eivät kuitenkaan ole hyviä, koska työntekijöitä ei tavoiteta järjestelmän kautta. Järjestelmää voi tällä hetkellä pitää melko turhana, koska kaikissa keskusteluissa todettiin yksiselitteisesti, että sen avulla ei saada työntekijöitä. Sekä palvelu- että osastopäälliköt korostivat esimiehen ja alaisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä ja henkilökohtaisia suhteita, jotta oikea työntekijä löydetään oikeaan vuoroon. Perehdyttämisen lisäämisen ongelmana pidettiin liian suuriksi kasvavia henkilöstökustannuksia.

OP: *”Mä haluaisin sanoa siitä lisätyön tarjoamisesta vielä sen, että se Tempus ei palvele meitä niin kuin sen pitäis meitä palvella. Et taas tässä se (mainitsee lukumäärän) osastopäällikköä ja keittiömestarit hakkaa sinne kaikki ne vuorot mitä on jääny... Ihan vain sen takia, että sieltä ei tuu mitään kenellekään. Ku senki ajan vois olla myymässä.”*

OP: *”Voin tehdä tunnustuksen, että olen sanonut suoraan palvelupäälliköille, et soittakaapa suoraan kollegalle ja jättäkää hakkaamatta vuoro sinne Tempukseen.”*

OP: *Mut me tehdään Tempuksen kans tuplatyö, ku me hakataan ne vuorot sinne ja sit ku sieltä ei tule kukaan, ni me joudutaan kuitenkin hankkimaan siihen vuoroon työntekijä ekstrafirmasta tai jostain muualta.*

H: *Eli henkilökunnan ja erityisesti osaavan henkilökunnan saamisessa teidän henkilökohtaiset kontaktit korostuvat?* (Myötäileviä kommentteja kaikilta)

Vaikka osa-aikaisen henkilökunnan saatavuusongelmat kulminoituvatkin Tempus-järjestelmään, palvelu- ja osastopäälliköt eivät nähneet sitä varsinaisesti ongelman aiheuttajaksi. Palvelupäälliköiden mielestä suurin ongelma on riittävän perehdyttämisen puuttuminen tarjolla oleviin työtehtäviin. He olivat selkeästi sitä mieltä, että osa-aikaiset työntekijät eivät uskalla lähteä tekemään töitä heille tuntemattomiin hotelleihin, koska pelkäävät joutuvansa liian suureen vastuuseen liian vähäisellä perehdyttämisellä. Samanlaisia puheenvuoroja käyttivät myös osastopäälliköt. Useissa hotelleissa on tarjolla työvuoroja, joissa pitää hoitaa esimerkiksi vastaanottoa ja siellä sijaitsevaa baaria. Useiden osastojen hallinta voi siis jonkin verran vähentää osa-aikaisten työntekijöiden halua ottaa vastaan työvuoroja. Palvelupäälliköt korostivat sitä, että hyvin hoidettu kalliskin perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin nopeammin kuin yleisesti luullaan. Perehdytyksessä pitää heidän mielestään mennä kuitenkin työn yksityiskohtiin, jotta työntekijä selviytyy työtehtävistään ja tuntee olonsa turvalliseksi ja ammattitaitoiseksi. Tällöin perehdytyksen on oltava niin perusteellista, että työntekijä tietää, missä ovat esimerkiksi viinikaapin avaimet.

PP: *”Ku siirtyy uuteen paikkaan vaikka on samat järjestelmät ja kaikki pitäis olla ihan samaa. Mutta ku sä oot uudessa ympäristössä, nii siinä tulee hetkeksi aikaa sellanen tosi tyhmä olo... Et joo hissi.. mä näen hissin, mut onkohan se toi varmasti..”*

PP: *”Nii ja sit se menee jus sellaseksi, et toimiiko se täällä avainkortilla... Täällä on viinit, fine mä löydän ne viinit, mutta missä on viinikaapin avain... Et kaikki tää... Sit sä etit sitä avainta vartin. Sit sä soitat jollekki kotiin, et mä en löydä viinikaapin avainta ja asiakkaat on siinä näin et...”* (myötäileviä kommentteja muilta, naurua)

Palvelupäälliköiden mielestä kaikkein kalleinta ja pidemmällä aikavälillä epäviisasta on tinkiä perehdyttämisestä ja käyttää vuokratyöntekijöitä. Heidän arvioidensa mukaan tässä toiminnassa kustannukset nousevat lopulta perehdyttämisestä kalliimmiksi ja toiminnan vaikutukset alkavat heijastua nopeasti asiakaskokemukseen. Palvelupäälliköiden mielestä asiakaskokemuksen laatu ei ole vielä tämän takia kärsinyt, mutta lähellä sitä pistettä ollaan. Moni osastopäällikkö oli asiasta samaa mieltä. Palvelupäälliköiden mielestä hotellien yksiköiden tuloksia ja tehoja tarkastellaan liian lyhyellä aikavälillä. Samalla unohdetaan, että henkilöstöön tehty panostukset tuottavat tulosta pidemmän

ajan kuluessa. Lisäksi he kertoivat osastopäälliköitä konkreettisempia esimerkkejä liian suppean perehdyttämisen aiheuttamista ongelmista. Palvelupäälliköt ymmärsivät myös osastopäälliköiden paineet tulostavasti esimiehinä. Molemmissa ryhmissä todettiin, että liiketoimintaa ei voi harjoittaa tappiollisesti.

PP: *”Mutta sitä perehdytystä mä ite nostaisin, ku sitte uskaltaa turvallisesti mennä sille toiselle osastolle ku tietää et siellä on vähä back uppia.. ja opetetaan.. sit sitä uskaltais mennä varmasti.”* (myötäileviä kommentteja muilta)

PP: *”Mutta se ei voi olla pakottamista.. Et tietysti jos joku haluaa laajentaa omaa ammattiosaamistaan ja saada lisää tunteja esimerkiksi Tempuksen kautta, niin totta kai kannattaa ottaa semmoisia... Sen pitäis olla kuitenkin semmosta, et sinne mennään ilon kautta ja järkevästi mietitään, et miten asiat opetetaan. Jos jokainen tietää, et joutuu suden suuhun, ku lupautuu jonnekin...”*

PP: *”Nii, se perehdytys pitää sitten tehdä huolella, että se kannattaa sitte... (osa tekstistä poistettu) Kyllä pitemmän päälle maksaa itensä takasi mun silmissä sekä työvihiytyydessä että sitte siinä, että sieltä ravintolasta voi ottaa respaan puoleksi tunniksi ruuhka-apuun..* (myötäilyä muilta)

H: *”Käykö siinä niin, että perehdyttämisessä päästään vasta alkuun ja sit huomataan että tää maksaa liikaa ja sit sitä hyötyä ei koskaan oikeesti ulosmitata?”*

PP: *”Kyllä..”*(myötäilyä muilta)

PP: *”Joku kultanen keskitie tässä pitäis löytää. Jokainen ymmärtää että tappiolla ei voi liikeyritystä pyörittää. Sehän on nyt ihan itsestään selvää.. (osa tekstistä poistettu) Mutta teidänkö tässä nyt hallaa sitte pitkälle tulevaisuuteen, ni se on mun mielestä pohtimisen arvoinen kysymys. Itse uskon että tehdään tällä ikuisella säästämisellä.”* (myötäileviä kommentteja muilta)

Hyvin hoidetusta perehdytyksestä ja työkierrosta kerrottiin myös kokemuksia.

PP: *”Joo! Ei ollu niin et heitettiin syvään päätyyn ja katottiin, et jäikö pintaan vai menikö pohjaan. Mut se oli taas semmonen kiva fiilis. Ja mä soisin, että kaikille tulis tasaisin väliajoin et ei aina tarttis vaihtaa firmaa... että tulee semmonen mukava kutkutus siitä, että taas tulee jotain uutta... (myötäilyä muilta) Et ehdottomasti pitäis enemmän harrastaa sitä (työkiertoa), mutta sitte se pitäis olla joittenki kohalla myöski vapaaehtoisuuteen ja kiinnostukseen perustuvaa. Jos sinne tullaan*

niskaperseotteella kannettuna täysin vastahankaan, niin ei se siitä mitään saa oli se siellä kolme viikkoa tai kolme päivää.”

Osastopäälliköt tiedostivat perehdyttämiseen liittyvät haasteet. Huonoja kokemuksia liian vähäisestä työhön opastamisesta löytyi. Muutama osastopäällikkö totesikin, että perehdyttäminen hoidettaisiin paremmin, jos siihen olisi varaa budjetoida enemmän. Tulostavasti esimiehinä he kokivat kuitenkin olevansa hankalassa välikädessä. Heidän mielestään perehdyttämistä annetaan ja tehtäviin neuvotaan, jos työntekijä sitä pyytää. Yleisesti ottaen osastopäälliköt pitivät perehdyttämiskäytäntöjä tämänhetkissä olosuhteissa hyvinä. Samalla he kuitenkin totesivat, että kaikkiin työn osaluokkiin ei voi perehdyttää, vaan työtä tekemällä oppii. Heidän mielestään työntekijöiden pitäisi useammin rohkaistua ottamaan haasteita ja tekemään töitä itsenäisesti. Pitäisi siis uskaltaa mennä epämuodolliselle alueelle. Osastopäälliköiden mielestä itse tekemällä oppii vastuun ottamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Perehdyttämisen toteuttamisessa palvelu- ja osastopäälliköiden näkemykset erosivat jonkin verran. Osastopäälliköiden mielestä suurpiirteisempi perehdytys riittää. Heidän ajattelutapansa oli enemmänkin se, että työ tekijänsä opettaa. Tähän ajattelutapaan voi vaikuttaa se, että osastopäälliköillä on yleensä pidempi työura hotelli- ja ravintola-alalla. He eivät ehkä kaikilta osin kykene samaistumaan nuoren vasta työuran aloittaneen työntekijän epävarmuuteen. Kuitenkin kaikki ryhmät arvioivat hiukan erilaisista painotuksista huolimatta hyvään perehdytykseen vaadittavan ajan melko samanmittaiseksi.

Tutkijan mielestä työkierto ja perehdyttäminen pitää osaamisen kehittämisen menetelminä liittää toisiinsa. Ilman kummankin menetelmän käyttöä ei ole helppoa saada aikaan toivottua osaamisen kasvua. Näin ollen näitä menetelmiä on tarkoituksenmukaista käyttää yhdessä henkilöstön kehittämisessä. Benneltin mukaan perehdyttämisohjelmat voivat toimia työkierto-ohjelmien hyvänä tukena, koska niiden avulla yksilöt voidaan sitouttaa paremmin tehtäviinsä. (Bennelt 2003) Tutkijan mielestä olennaista on nähdä perehdytys Benneltin tavoin nimenomaan työkierron mahdollistavana toimenpiteenä eikä varsinaisena päämääränä.

OP: *”Nii ja onhan näitä käyny, et sulle tulee Tempuksen kautta työntekijä, joka jää ihan jyrän alle. Ja kyllä tässä firmassa se sana leviää työntekijältä toiselle aika äkkiä. Tyyliin et älä ikinä mene sinne, ihan hirveetä... (naurahuksia ja hyväksyviä kommentteja) Mut sitte siitä selviää sillä, et menis vaan...”*

H: *”Eli jos haluttais työkiertoa ja sitä kautta henkilöstön sitoutumista ja muuta, niin se edellyttäis tän hetkistä tilannetta parempaa ja perusteellisempaa perehdyttämistä?”* (hyväksyviä kommentteja)

OP: ”Totta kai perehdyttäisi enemmän, mutta tällä hetkellä siihen ei pystytä ihan siinä määrin, mitä mä haluaisin ja mikä ois ideaali tilanne. Et tavallaan yritetään paras sillä tuntimäärällä mihin pystytään. Ei se täysin riittämätöntä ole, mutta ymmärrän sen, että jää monia asioita kertomatta. Toki pitää muistaa, että on vaikea kertoa aina kaikkea...”

OP: ”Nii ja yksin ollessa vuorossa oppii parhaiten, koska niin kauan ku siinä on toinen vieressä, on aina helppo kysyä eikä niin että mieltii ja tekee itse... Mullaki oli kerran yks työntekijä joka teki aina vain jeesivuoroja. Ni sillan ku sille tuli eka oma vuoro, ni sitä jännitti tosi paljo ja mä sanoin, että nyt tsemppaat vaan. Sä tiedät tän ja jos mitään tulee, ni sä voit aina soittaa mulle. Ni sit se mielletön onnistumisen tunne sen ekan vuoron jälkeen. Et hei mä tein tän... Et ei saa liian pitkään hyssytellä..” (Hyväksyviä kommentteja muilta)

OP: ”Siperia opettaa.. Mä aina sanon kaikille... Ihan oikeesti... Sinne vaan itekseen tekemään, niin parhaiten oppii sillä...”

OP: ”Jos ei tarvis kattoo niin tarkasti tulosta, niin perehdytystä tehtäis paljo enemmän, Kaikki tekis työkiertoo. Niinku vois olla niin, et kuukausi siellä ja kuukausi täällä.”

Tutkimusaineiston perusteella Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiehet suhtautuivat työkiertoon positiivisesti. Sekä osasto- että palvelupäälliköt näkivät paljon mahdollisuuksia kehittää henkilöstön osaamista työkierron avulla. Se nähtiin myös työntekijän sitouttamiskeinona ja mahdollisuutena vähentää tylsistymistä työhön. Suurin työkierron este oli säästöpainesta johtuva henkilöstökulujen karsinta. Niiden takia työntekijöitä ei voida perehdyttää riittävän hyvin eri toimipisteiden tai osastojen tehtäviin, minkä seurauksena etenkin osa-aikaiset työntekijät eivät rohkene lähteä työkiertoon. Tämä aiheuttaa ongelmia osaavan henkilökunnan saatavuudessa Tempus-järjestelmän kautta ja lisää vuokratyöntekijöiden käyttöä sekä henkilöstökustannuksia. Työkiertoa tapahtuu yrityksessä koko ajan, mutta se johtuu yksittäisten työntekijöiden omasta aktiivisuudesta ja osaamisesta. Yksittäisen hotellin sisäistä työkiertoa on mahdollista kehittää melko pienillä panostuksilla. Se tukisi myös tutkimustuloksissa esiin nousutta käsitystä joustavien tehtäväkuvausten tärkeydestä. Kokonaisvaltaisemman työkierto-ohjelman tekeminen etenkin osa-aikaisille työntekijöille ei vaikuta kovin monimutkaiselta, mutta se vaatii osastopäälliköiden yhteistyön lisäämistä. Erityisesti hotellien välisen ja kokoaikaisen henkilökunnan työkierron tehostamiseen tarvitaan osastopäälliköiltä aktivoitumista ja nykyistä enemmän suunnittelua.

6.3.4 Työyhteisön hiljainen tieto

Palvelu- ja osastopäälliköt ymmärsivät hiljaisen tiedon ilmiönä ja tiedostivat sen tärkeyden, mutta monilla oli vaikeuksia sen määrittelyssä. Tämä on ymmärrettävää, koska hiljainen tieto on tutkimuskirjallisuudenkin mukaan paikoin niin tiedostamatonta, että sitä ei voida sanatarkasti määritellä. Useissa puheenvuoroissa hiljainen tieto tuotiin esille perehdyttämisen kautta ja se yhdistettiin pitkään kokemukseen hotelli- ja ravintola-alalla. Haastateltavat olivat huolissaan hiljaisen tiedon siirtymisestä kokeneilta työntekijöitä nuoremmille. Heidän mielestään työkierto, yhdessä tekeminen ja kokeneimmilta henkilöiltä kyseleminen ovat keinoja välittää hiljaista tietoa.

PP: *”Musta tuo hiljanen tieto on vähä semmosta, että sitä ei ikinä mieti itse tietoisesti. Mäki olen nyt (mainitsee luvun) vuotta tehny talossa, ni mä tiedän aika paljo siitä talosta. Mutta ei se ole mulla sellasta päivittäistä, että mä mietin. Mä jaan sitä tietoa sillon, ku joku tajuaa sitä kysyä. En mä sitä itse ymmärrä kertoa...”*

PP: *”Se on mun mielestä just sitä kokemuksen kautta tulevaa, et sit ku on niitä työvuosia, ni sitte sitä karttuu pikku hiljaa. Se on semmonen mitä ei voi opettaa.”*

PP: *”Se on semmosta, että ei sitä osaa edes itse aktiivisesti ajatella, et joku kaipasi tätä tietoa. Et se tulee sitte jossain keskustelussa tai joku kysyy...”*

PP: *”Mut sitte jos sä olet siellä työkierrossa ja käyt siellä, ni sähän opit näitä asioita siellä ja sitä kautta vaivihkaa tekemällä sitä työtä ja olemalla siinä kakkosena.”* (hyväksyviä kommentteja muilta)

PP: *”Siellä on niin paljo ihmisillä sitä tietoa, että et sä edes miellä sitä tiedoksi. Se on vain jotain minkä sä vain kaivat jostain muistilokerosta tarvittaessa tai sit se vain tulee selkärangasta. Ei semmosta pystyis seuraajalleen jättämään.”*

PP: *”Niin... Ne on just semmosia asioita, joita ei voi kirjottaa perehdytysohjeisiin.”*

PP: *”No meillä on paljo ihmisiä, jotka on ollu kolkyt vuotta talossa. Sieltä on monet tilaustarjoilijat lähdössä eläkkeelle tän vuoden aikana. Et niillä on se kokemus niin syvällä ja se on tosi haastavaa saada imettyä niiltä. Ensinnäkään siihen ei oo aikaa ja ei oo hirveesti mitään keinoakaan. Et ite mä olen aika paljo kyselly ihan suoraan ja yrittäny vaan tehdä perässä. Mut tosi haastavaa se on niiltä saada, et ne vie sen mukanaa.”*

Osastopäälliköt olivat huolissaan hiljaisen tiedon siirtämisestä pitkään alalla olleilta työntekijöiltä nuoremmalle sukupolvelle. Puheenvuoroissa nousi esille ajatus siitä, että vuosikymmenien aikana syntynyt hiljainen tieto vaatii siirtyäkseen toiselle henkilölle erityisesti aikaa ja yhdessä tekemistä. Näin ollen sen siirtymisestä on syytäkin olla huolissaan, koska aiemmin keskusteluissa esitettiin monta kertaa ajatus siitä, että yhä harvempi alalle tuleva nuori tekee hotellissa pitkän työuran. Muutama osastopäällikkö oli havainnut, että osa kokeneimmista työntekijöistä panttaa tietoa. He arvelivat tämän ilmiön takana olevan kokeneiden työntekijöiden ajatuksen saada arvostusta työyhteisössä tekemällä itsestään vaikeammin korvattavan. Osastopäälliköt haluaisivat patistaa myös kokeneita palvelupäälliköitä työkiertoon, koska silloin nuorempien työntekijöiden olisi pakko oppia työtehtäviä, jotka ovat vuosien saatossa hiljaisen tiedon syntymisen myötä vakiintuneet tietyille henkilöille. Tämä helpottaisi yrityksen toimintaa myös lomakauden aikana tai muulloin kokeneen työntekijän poissa ollessa. Työkiertoa ja työpaikan sisäistä vuorovaikutusta pidettiin siis keinona siirtää hiljaista tietoa.

OP: *”Se hiljainen tieto tulee työvuosien ja kokemuksen kautta. Se on niin tiedostamatonta, että ei edes osaa jakaa sitä. Et jos pyydetään kertoo, et miten sä teit ton, ni ei se edes osaa kertoa sitä. Mutta ku meidänki alalla tulee niin paljo tietoa, niin siinä mä nään sen johtamisen tosi tärkeenä asiana. Että se tiedon kulku ja jakaminen kaikille on tosi haastavaa välillä. Ku se määrä on niin suuri ja asiat muuttuu koko ajan.”* (muiden myötäileviä kommentteja)

OP: *”Hyvänä esimerkkinä (mainitsee hotellin nimen). Sieltä lähti heidän kokousisäntä. Se jäi eläkkeelle. Ollut lie kuinka monta kymmentä vuotta. Se määrätieto, joka hävisi sen miehen mukana, ei tullut takaisin. Siihen menee monta vuosikymmentä, et päästään paikkaamaan... Et vaikka hän kertoi sitä asiaa seuraajalleen kaks kuukautta, niin hirvittävästi jää kertomatta. Sen huomaa vieläkin, että siellä mietitään, et mites tämä tehdään.”*

H: *”Eli vahinko tapahtui ku tieto lähti?”*

OP: *”Nii, ja semmosessa vaiheessa ku tiedetään, et on joku, jolla on hirveesti hiljaista tietoa on jäämässä eläkkeelle, niin se rekrytointi pitää aloittaa aivan hirvittävän paljo aikasemmin.”*

OP: *”Ja se on niin, ku tietyt henkilöt on tehny tiettyjä asioita monta vuotta, niin hänellä on sitä hiljaista tietoa tosi paljo. Niin sen takia ois hyvä, että neki ois välillä pois. Silloin ne muut pääsis ja joutuis oppimaan tekemään hänen työtehtäviään, ku joskus siellä tiimin sisällä menee sellaset rajat, että mitkä tehtävät kuuluvat kenellekki. Ja se että opittais ristiin, ni se ei käy jos on aina joku, joka tekee aina samat työt.”* (muiden myötäileviä kommentteja)

OP: *”Meillä kyllä (tehtävät) keskittyy... Kyllä siellä on selkeet rajat, että mitä kukanenki tekee. Ja välillä mä ihan patistan niitä siihen, että tehkää toistenne töitä ristiin. Et sitten myös loma-aikoina asiat tulee hoidettua. Mutta ihan selkeet tämmöset vuosia kestäneet tavat toimia.”*

OP: *”Minusta ois tärkeätä se, että se jolla sitä hiljaista tietoa on, ei kokis omaa asemaansa mitenkään uhatuks, vaan pikemminkin niin, että häntä ja hänen osaamistaan arvostetaan. Ja siihen mä olen yrittänyt kannustaa ja jakamaan sitä tietoa.. Et se pitäis sillä tavalla tuoda esille, että ei oltais mustasukkasia siitä tiedosta ja sen jakaminen ei ole keltään pois.”*

OP: *”Nii, tieto on valtaa...”* (muiden myötäileviä kommentteja)

OP: *”Mä en ole kyllä huomannut mustasukkasuutta tiedosta, mutta semmosta tiedon panttaamista mä olen nähnyt. Et kaikki piti kysyä ja oikein nyhtää irti. Mut kyllä tietoa aika hyvin meillä jaetaan.”*

OP: *”...Ja ku meissäkin on hiljaista tietoa tosi paljo ihan ylipäättään. Ni silloin sen jakaminen esimerkiksi tapaamisissa ois tosi hyvä asia. Et voitais valita ne parhaat käytännöt porukassa.”*

Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiehet tunnistivat hiljaisen tiedon olemassa olon työpaikoillaan ja pystyivät esimerkkien avulla havainnollistamaan sen ilmenemistä. Sekä palvelu- että osastopäälliköt ymmärsivät hiljaisen tiedon jakamisen merkityksen yksilöiden oppimisen kannalta. Osassa puheenvuoroja hiljaisen tiedon välittymisellä nähtiin yhteys koko yrityksen oppimiseen. Kaikki haastateltavat olivat huolissaan siitä, miten hiljainen tieto saadaan siirrettyä kokeneilta työntekijöiltä nuoremmalle sukupolvelle. Sen siirtämiseksi pidettiin välttämättömänä käytännön kautta oppimista, keskusteluita ja vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Näin ollen nuorempien työntekijöiden nopea vaihtuvuus nähtiin välillisesti hankalana asiana. Toisaalta muutamissa puheenvuoroissa korostettiin sitä, että yritys omalta osaltaan vaikeuttaa osa-aikaisten työntekijöiden sitoutumista itseensä, koska se ei kykene tarjoamaan koko-aikaista työsuhdetta. Keskusteluissa suurin osa haastateltavista yhdisti osaamisen ja hiljaisen tiedon käsitteet toisiinsa. Kaikissa ryhmissä nousi luontevasti esille työkierto ja sen aikaansaama vuorovaikutus hiljaisen tiedon siirtämisessä ilman, että tutkijan olisi pitänyt herätellä kysymyksiä asioiden välillä mahdollisesti vallitsevista riippuvuussuhteista. Keskusteluissa esiin nousseiden esimerkkienkin kautta on helppo uskoa, että operatiivisella tasolla hiljaisella tiedolla on hotelli- ja ravintola-alalla suuri merkitys. Työntekijöiden hiljaisen tiedon ja osaamisen määrä vaikuttaa välittömästi asiakaskokemuksen laatuun ja sitä kautta liiketoiminnan tuloksellisuuteen.

Ohorin ym. tutkimustulokset tukevat haastattelussa esiin nousseita ilmiöitä Sokotel Oy:n hiljaisen tiedon luonteesta ja ilmenemisestä. Tutkimuksissa on havaittu, että jos pitkään alalla ollut kokenut työntekijä lähtee palveluorganisaatiosta ja vie mukanaan hiljaista tietoa, koko organisaation suorituskyky voi laskea merkittävästi. Hiljaisen tiedon poistuminen voi näkyä asiakaskokemuksessa. Tämän takia on tärkeää tiedostaa työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ja huomioida heihin varastoitunut hiljainen tieto. Työkierron voidaan nähdä edistävän myös hiljaisen tiedon välittymistä organisaatiossa ja estävän urautumisesta johtuvaa työtehtävien vakiintumista tietyille henkilöille. Työkierron avulla on mahdollista parantaa tietämyksen hallinnan politiikkaa ja siten yrityksen asemaa. Koska työkierron on todettu edistävän työntekijöiden monitaitoisuutta, täytyy kiinnittää huomiota sopivaan työkiertorytmiin. Jos työntekijä on liian kauan samalla osastolla, hän saattaa vähitellen menettää monia erilaisia taitoja, jotka vaikuttavat hänen kykyynsä suoriutua tehokkaasti palvelutehtävistä. Ohorin ym. mukaan hiljaista tietoa ja tiedollista osaamista on helpompi viedä eteenpäin organisaation eri tasoille työkierron myötä. Silloin voidaan saada yrityksen resurssit paremmin hyödynnetyiksi. (Ohori ym. 2012, 1492) Brunold ym. toteavat, että osaamiseen perustuvassa yrityksessä ei ole varaa menettää avainhenkilöitä ja tärkeää asiantuntemusta. Yksi tehokas keino selvittää näistä haasteista on työkierto. Sen avulla voidaan työntekijöitä valmentaa ja antaa heille mahdollisuus saada syvempää käsitystä yrityksen liiketoiminnasta sekä kehittää omaa osaamistaan. Työkierto toimii myös keinona rakentaa kollektiivista tietoa silloin, kun esimiehet ovat valmiita kuuntelemaan työkierrosta saatuja oppeja ja jalkauttamaan niitä oman organisaation toimintatapoihin. Näin toimimalla on mahdollista ennakoita riskejä ja vastata muutoksiin. (Brunold & Durst 2012, 182)

6.3.5 Työyhteisön vuorovaikutus

Sokotel Oy:n palvelu- ja osastopäälliköt pitivät työyhteisön vuorovaikutusta tiedon kulun ehtona. Tiedon määrä kasvaa alalla jatkuvasti, joten sen hallintaan ja suodattamiseen on panostettava koko ajan enemmän. Etenkin osastopäälliköt kokivat haasteelliseksi jatkuvan tiedon määrän kasvun ja informaatiomassasta olennaisen löytämisen. Heidän mielestään työajasta menee liian suuri osa uuden tiedon käsittelyyn ja saatujen ohjeiden siirtämiseen työyhteisön toimintatavoiksi. Teknisten järjestelmien myötä tiedon välitys on nopeaa, mutta samalla informaatiotulvan hallinta vie entistä enemmän aikaa. Osastopäälliköt kaipasivat nykyistä enemmän aikaa kollegoiden tapaamisille, joissa omia kokemuksia ja parhaiksi havaittuja käytäntöjä voitaisiin jakaa. Vuorovaikutusta ja sosiaalisten taitojen merkitystä voikin pitää nykyään työelämän yhtenä keskeisimpänä vaatimuksena. Hanhisen mukaan itsensä ilmaiseminen, toimiminen verkostoissa ja tiiviissä yhteistyössä sekä omien työtovereiden että asiakkaiden kanssa, ovat nykyisin työelämäosaamisen oleellisia osa-alueita. (Hanhinen 2011, 6)

OP: *"No se yksin työskentely on johtanut siihen, että on se sähköposti ja sitä käytetään aika aktiivisesti. Ja varmistetaan sillä, että kaikki saa sen tiedon."*

OP: *"Sokotelin tasolle tulevista ohjeistuksista pitäis tulla laajemmalla tasolla ohjeistusta jo senkin takia että verkostoitus. Ja vois kysellä mielipiteitä ja apua yksittäisiinkin asioihin. Tällä tasolla vois ylipäätään keskustella ja vaihtaa ajatuksia.. Ja yleisiä ajatuksia, ku meillä on tosi paljo semmosta ohjeistusta, että nyt pitäis tehdä näin ja noin..."*

OP: *"Nii, suurin osa asioista on kuitenkin sellaisia, että ne koskettaa meitä kaikkia. Silloin ei ole väliä on kyseessä Sokos Hotelli vai Radissoni. Tai sillä, et onko kyseessä valtakunnallinen tai paikallinen taso"*

H: *"Eli isommista uudistuksissa tarvis keskusjohtotasoista tukea enemmän?"* (myötäileviä kommentteja kaikilta)

OP: *"Mun mielestä hotellipääällikkötasolla me väkerretään ja väkerretään niitä samoja asioita hotelleissa eikä me hyödynnetä esimerkiksi markkinoinnillisesti meidän yhteistä osaamista. Mun edellisessä duunissa me tavattiin kerran kuukaudessa ja mä koin sen tosi hyvänä asiana. Mutta tässä hotellipääällikkönä me ei tavata."* (myötäileviä kommentteja muilta)

OP: *"Esimerkiksi budjetoinnin aikana pannaan talosuhallintoon varmasti ihan samoja kysymyksiä kaikki. Toiminnasta vois saada paljo joustavaampaa ja ketterämpää. Mutta ku kaikki vaan puuhaa omassa pienessä yksikössään, niin se tekee toiminnasta paljo jähmeempää ja vahvistaa raja-aitoja. (osa tekstistä poistettu) Ku tässäki on jo huomattu, että ihan samojen ongelmien kanssa painitaan kaikissa taloissa."*

OP: *"Mut tästähän me just puhuttiin syksyllä, et meidän pitäis tavata loppuvuoden härdellin jälkeen. Et ajatushan on lähtenyt jo liikkeelle tästä yhteisestä tekemisestä, koska silloin me saadaan myös kulut hallintaan paremmin..."*

OP: *"(osa tekstistä poistettu) ...ja voitais jakaa työtehtäviä paremmin, jos me tavattais useemmin. Ja tiedon kulku ois muutakin kuin sähköpostipomppottelua. Ja se vois auttaa meidän muitakin yksiköitä kuten HR:ää ja markkinointia."*

Palvelupääälliköiden keskusteluissa korostui erityisesti työpaikalla tapahtuva ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen kautta välittyvän tiedon merkitys hyvässä työn hoitamisessa. Kummankin palve-

lupäällikköryhmän keskusteluissa nousi esille se, että tekniset järjestelmät eivät voi korvata ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tämä asia selviää myös Sydänmaanlakan tutkimuksista. (Sydänmaanlakka 2004, 189)

PP: *”Meillä on just painittu siitä, että ravintolassa iltavuoro ja päivävuoro menee vartin päällekin. Aikasemmin meillä oli kolmen tunnin pätkä. Silloin kirjotettiin sähköposteja ja silloin se informaation katko oli ihan tärkeissäkin asioissa ihan toivoton. Mutta nyt se on pikkasen parantunu, ku pystyy puhuun ihmiselle eikä tarvi koneelta lukee.”*

PP: *”Nii se vaatii sen pienen hetken että ehtii oleen samaan aikaan..”* (myötäileviä kommentteja muilta)

PP: *”Meillä on joka viikko tiistaisin semmonen (osa tekstistä poistettu) ...pieni tilaisuus, jossa käydään viikko eteenpäin. Tämmönen orderipalaveri.”*

H: *”Ootteko kokenu ne hyödyllisiksi?”*

PP: *”Kyllä, on ne tarpeellisia... Ku on iso talo, nii ne vaikuttaa kaikkiin osastoihin.”* (myötäileviä kommentteja muilta)

Molemmissa henkilöstöryhmissä oltiin sitä mieltä, että Sokotel Oy:ssä vallitsee oppimista tukeva ja kannustava ilmapiiri, vaikka eletään taloudellisesti haasteellisia aikoja ja resurssit ovat tiukalla. Sekä palvelu- että osastopäälliköt vakuuttivat, että kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja kriittisiäkin kommentteja saa esittää. Kerrottujen mielipiteiden ja parannusehdotusten vaikuttavuudesta palvelupäälliköillä oli erilaisia kokemuksia.

PP: *”Kyllä meillä voi tehdä virheitä... Mutta eihän se ole suotavaa (nauraa) Mutta ei tule loskaa heti niskaan... Ja pystyy hyvin luomaan ideoita.. Mutta joskus toteutus saattaa olla vähä... Mutta otetaan huomioon ja kuunnellaan.”*

PP: *”Meillä on silleen, et periaatteessa juu, virheitä saa tehdä ja saa epäonnistua. Mut sitte on vähä niin, että jos asia ei onnistu ekalla kerralla, ni sit se koko systeemi unohdetaan. Et jos se ei heti toimi, ni ajatellaan, et tää on ihan huono juttu ja ei tätä ainakaan kannata jatkojalostaa.. Ja riippuu vähä siitä, että keneltä on idea tullu, et jatkojalostetaanko vai hakataanko vain päätä seinään. Semmoset ihmiset, jotka eivät monesti ole operatiivisessa toiminnassa yhtään mukana tai eivät ole olleet useisiin vuosiin, niin kertovat että minkä verran johonkin asiaan saa mennä aikaa tai kuinka paljon siihen oikeasti kuluu aikaa. Vaikka se ei ole mitään todellisuuspohjan tietoa. (Osa tekstistä poistettu) Mut tää on helppoa, ku ei ole tulostavasti... Niin täällä tupsuttaa menemään.. (myö-*

täileviä kommentteja muilta) *On aina helpompi löytää epäkohtia ku saada ratkaisuja aikaiseksi... Mutta epäkohdat pitää myös tunnustaa ensin.*”

Moni osastopäällikkö harmitteli sitä, että heillä ei ole riittävästi aikaa henkilöstölle. Osa heistä kaipasi nimenomaan aikaa sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Osastopäälliköt näkivät kuitenkin osaavan henkilöstön yrityksen menestyksekkään toiminnan kannalta erittäin tärkeänä. Keskusteluissa kävi ilmi, että osastopäälliköiden osallistumisessa asiakastyöhön on suuria eroja.

OP: *”Mitä nopeemmin se työntekijä kokee, et hän on tervetullut ja että virheitä sallitaan ja jokainen tekee tän joskus ensimmäisen kerran, ni sitä nopeemmin hän siihen (työhön) ryhtyy..”*

OP: *”Me mennään tulos edellä ja kaasu pohjassa. Ja ku me vastataan siitä tuloksesta, ni ei meillä ole hirveesti pelimerkkejä ratkaista... Henkilöstö on helppo paikka nipistää.”*

OP: *”Kyllä mulla riittävästi aikaa on (henkilöstölle) vaikka koko ajan onki kiire. Kyllähän henkilöstö on yks tärkeimmistä asioista.”*

OP: *”Ei me tällä alalla voida johtaa ihmisiä toimistosta käsin. Sähköpostin välityksellä tai muuta... Et pakko on ottaa aikaa. Et mieluummin mä otan ajan pois jostain muusta, vaikka kiire onki koko ajan. Se on se mun henkilökunta se asia, joka saa sen meidän hotellin tarinan elämään. Seinät on vain seiniä, mutta ihmiset tekee siitä semmosen mukavan lämpimän kodin mihin tulla. Kyllä mun täytyy pitää niistä huolta ja varmistaa se, et siellä on hyvä olla ja tulla takaisin, jos joku käy jossain.”*

OP: *”Et sä pysty johtamaan, jos sä et ole kontaktissa henkilöstön kanssa. Ei meidän työtehtävä ole olla toimistossa. Meidän työtehtävässä pitää olla sen henkilökunnan ja asiakkaiden parissa. Toki siihen kuuluu paljo muutaki.”*

OP: *”Jos mä saisin valita tän ideaalitulanteen, ni enemmän mä ottaisin aikaa henkilöstölle.”*

Pohjalaisen tutkimustulosten mukaan organisaatiossa oleva tietämys opitaan osallistumalla organisaation käytäntöihin, eli sosiaalisen vuorovaikutuksen rooli on tiedon välityksen ja oppimisen kannalta tärkeää. Erilaisiin käytäntöihin, ohjeistuksiin ja materiaaleihin on kiinnittynyt hiljaista tietoa, jota ei ole helppo artikuloida ja jota ei ole järjestetty systemaattisesti tai helposti saatavaksi. Osaminen on hajaantunut eri toimintaympäristöihin ja jakautuu eri ihmisten kesken. Uusien näkemys-

ten, uuden tiedon rakentamisen ja leviämisen kannalta sosiaalisessa dialogissa käytävää keskustelua pidetään tärkeänä. Yrityksen kokoukset ovat keskeisiä paikkoja, joissa tietoa voidaan jakaa ja käydä dialogia. (Pohjalainen 2014) Tämä näkemys tukee Nonakan ja Takeuchin näkemystä sosiaalisen vuorovaikutuksen merkityksestä uuden tiedon luomisessa ja jakamisessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71) Tutkimusaineiston mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen käytännöt ovat toimivia Sokotel Oy:ssä, vaikka kiire ajoittain aiheuttaakin haasteita. Esimiehet vakuuttivat tiedostavansa henkilöstön ja heihin varastoituneen osaamisen merkityksen yrityksen kehittämisen kannalta. Sekä osasto- että palvelupäälliköt korostivat sitä, että tekniset järjestelmät eivät voi koskaan täysin korvata ihmisten välistä vuorovaikutusta.

6.3.6 Yhteenveto tutkimusaineiston analyysistä

Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiehillä näytti olevan melko yhtenäinen käsitys yrityksen osaamisen tilasta ja työkierron mahdollisuuksista kehittää sitä. Tutkimusaineistosta esiin nousevia Sokotel Oy:n osaamisen johtamisen prosesseja voi tarkastella myös työelämää käsittelevän tutkimuksen ja työelämän megatrendien kautta. Tukia ym. esittävät artikkelissaan kolme ulottuvuutta, joilla tapahtuu muutoksia siirryttäessä kohti tietointensiivistä ja osaamispainotteista liiketoimintaa. Ensimmäinen muutosulottuvuus on työntekijöiden inhimillisen tiedon ja osaamisen käyttöönotto. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiedon ja osaamisen jakaminen sekä hyödyntäminen korostuvat kaikilla organisaation tasoilla riippumatta työntekijän hierarkkisesta asemasta. Toinen muutos koskee organisaatorakenteissa tapahtuvia muutoksia. Yritykset muuttuvat horisontaalisiksi ja verkostomaisiksi. Kolmas muutosulottuvuus on asiakkaiden mukaantulo yrityksen tarjoamien hyödykkeiden ja palvelujen määrän sekä laadun määrittelyssä. (Tukia ym. 2007, 35) Järvensivun ja Alasoinin tutkimustulokset tulevat tätä käsitystä. Heidän mielestään suomalaisessa työelämässä on meneillään johtamisen taustaideologioiden muutosprosessi. Siinä perinteinen rationaalinen johtamisajattelu väistyy tietoa ja verkostoitumista korostavien johtamis- ja organisaatio-oppien tieltä. (Järvensivu & Alasoini 2012, 36)

Tutkimusaineiston analyysin perusteella ensimmäinen muutosulottuvuus näkyy siten, että operatiivisen tason esimiehet tiedostavat yksittäisen työntekijän osaamisen merkityksen laadukkaiden hotellipalveluiden tuottamisessa. Tietoa ja osaamista on varastoitunut erityisesti kokeneisiin työtekijöihin hiljaisena tietona, mutta erot osaamisessa ovat suuria ja edelleen kasvavat yksilöiden välillä. Hotellityöntekijän pitäisi haastateltavien mielestä olla hyvä ja monitaitoinen osaaja, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot ja joka sitoutuu yritykseen. Tutkijan on helppo ymmärtää tämä näkemys tutkimustulostenkin valossa. Kuitenkin näyttää siltä, että Sokotel Oy:ssä ei ole kaikilta osin onnistuttu

luomaan sellaisia käytänteitä, jotka tukisivat tehokkaasti tiedon luomista ja jakamista kaikilla organisaation tasoilla. Etenkin suorittavan tason työntekijöiden hiljainen tieto ei välity tällä hetkellä toivotulla tavalla. Tutkijan arvion mukaan tämä ei voi olla vaikuttamatta pitkällä tähtäimellä asiakaskokemusten laatuun. Ratkaisuna havaittuun ongelmaan voisi käyttää nykyistä syvällisempää perehdytystä, työntekijöiden tehokkaampaa sitouttamista sekä lisätä joustavuutta hotellityöntekijöiden tehtävään. Tällöin työkierto voi olla yksi keino madaltaa hotellin eri osastojen välisiä raja-aitoja, kehittää monitaitoisuutta ja lisätä hiljaisen tiedon virtaamista tukevaa vuorovaikutusta yksilöiden välille. Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiehet pitivät myös työkiertoa tehokkaana osaamisen kehittämisen menetelmänä.

Toinen muutosulottuvuus koskee organisaatioiden muuttumista horisontaalisiksi ja verkostomaisemmiksi. Hotellien johtamistapaa voidaan kuitenkin yhä pitää melko perinteisenä ja linjaorganisaation kaltaisena. (ks. kuvio 1) Hotellinjohtajalla voi olla useampia yksiköjä johdettavanaan, mutta osasto- ja palvelupäälliköiden tehtävät ja asemat organisaatiossa on melko selvästi määritelty. Suorittavalla tasolla osa-aikaisten työntekijöiden voidaan nähdä verkottuvan yrityksen sisällä eri hotellien välillä ja luovan verkostoja muun muassa työkierron avulla. Tutkimusaineistossa tulosvastuulliset esimiehet vakuuttivat, että tulosvastuullisuus ja osastojen tehoajattelu eivät merkittävästi lisää osastojen välisiä raja-aitoja ja siten estä organisaation muodostumista horisontaalisemmaksi. Syynä osastojen välisiin raja-aitoihin nähtiin pikemminkin pinttyneet tavat ja organisaatiokulttuuri. Tutkijan arvion mukaan tulosvastuullisuus ei kuitenkaan lisää organisaation sisäisten raja-aitojen madaltumista. Hänen mielestään hotellien nykyinen osastokeskeinen organisaatio ei tue monitaitoisuuden lisääntymistä. Kuitenkin operatiivisen tason esimiehet korostivat sen merkitystä kilpailutekijänä hotellialalla. Tutkijan arvion mukaan nykyinen hotelliorganisaatio ei ole tarpeeksi joustava tukeakseen monitaitoisuuden kehittymistä ja organisaation oppimista.

Tutkimusaineistosta nousi esille etenkin osastopäälliköiden tarve kehittää omaa keskinäistä verkostoitumistaan. He uskoivat sen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäämisen tuovan lisäarvoa liiketoiminnalle. Tutkijan arvion mukaan eri hotelliosastojen ja eri hotellien välisten raja-aitojen madaltaminen ja verkostoitumisen kehittäminen edistäisivät hiljaisen tiedon jakautumista. Samalla tiedon virtaaminen alan parhaista käytännöistä edistäisi tuloksellista liiketoimintaa. Tutkijan arvion mukaan Sokotel Oy:ssä työvoimapolitiittiset tekijät ovat pakottaneet suorittavan tason työntekijöitä verkostoitumaan esimerkiksi työkierron avulla. Yritys ei ole kuitenkaan täysin ymmärtänyt verkostoitumisen ja organisaatorakenteiden merkitystä, tai ainakaan se ei ole ryhtynyt muokkaamaan niitä ja työn tekemisen käytänteitä riittävästi oppimista tukeviksi. Tutkija näkee tarvetta kehittää etenkin operatiivisen tason esimiesten ja kokoneiden kokoaikaisten työntekijöiden verkostoitumista.

Kolmas muutosulottuvuus on asiakkaiden mukaantulo yrityksen tarjoaminen hyödykkeiden ja palveluiden määrän sekä laadun määrittelyyn. Tähän ulottuvuuteen liittyviä asioita nousi tutkimusaineistosta esille melko vähän. Kaikissa haastatteluissa kuitenkin tuli selkeästi esille se, että Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiehet ymmärsivät asiakaskokemuksen tärkeyden menestyksekkään liiketoiminnan toteuttamisessa. Asiakkaan mukaantulo palveluprosessiin näkyy Sokotel Oy:ssä siten, että Sokos Hotellit on brändätty asiakkaiden erilaisten tarpeiden mukaan kolmeen luokkaan, jotka ovat solo-, break- ja originalhotellit. Näillä brändeillä on osittain erilaiset palvelukonseptit. Tutkija tulkitsee aineistoa siten, että palvelu- ja osastopäälliköt pitivät asiakaspalvelua universaalina asiana, jossa perimmäisenä lähtökohtana on aina asiakkaan halujen ja tarpeiden tyydyttäminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin korostuvat jo aiemmin esiin nousseet vaatimukset alan osaavasta ja sitoutuneesta henkilökunnasta.

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tällä tutkimuksella etsittiin vastausta kysymykseen, miten työkierto osana osaamisen johtamisen prosessia voi edistää hiljaisen tiedon siirtymistä ja organisaation oppimista. Tutkimuskirjallisuudesta nousee esille hiljaisen tiedon ja oppimisen välinen yhteys. Hiljainen tieto on yksilöön sitoutunut tietojen ja taitojen kokonaisuus, joka voidaan ymmärtää hänen osaamisekseen. Se on luonteeltaan persoonallista, emotionaalista ja pitkän ajan kuluessa muodostunutta, joten yksilön on vaikea jopa tiedostaa sen olemassa oloa. Yksilöiden hiljainen tieto on ehtymätön varanto organisaation oppimiselle. Vaikka hiljainen tieto on yksilöllistä, sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta siitä muodostuu yhteisöllinen tietovaranto. Yhdessä tärkeäksi koettujen asioiden prosessointi auttaa assosioimaan ja yhdistelemään mielipiteitä ja näkemyksiä, jolloin syntyy uutta tietoa ja oppimista.

Yksilön oppimista on pidettävä organisaation oppimisen edellytyksenä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan yksilön ja organisaation oppiminen nähdään suurimmaksi osaksi erillisinä prosesseina, mutta ne elävät tiiviissä riippuvuussuhteessa. Ilman yksilön oppimista ei tapahdu organisaation oppimista, mutta organisaatio tarjoaa puitteet yksilön oppimiselle ja vuorovaikutukselle. Kaikkien organisaatioon kuuluvien yksilöiden oppiminen ei ole kuitenkaan organisaation oppimista. Se poikkeaa yksilön oppimisesta siksi, että se tuottaa muutoksia organisaatiossa vallitsevissa ajattelu- ja toimintatavoissa. Ratkaisevaa organisaation oppimisessä on, että yksilöihin varastoitunut hiljainen tieto saadaan virtaamaan. Sen ehtona voidaan pitää sitä, että yrityksessä vallitsee oppimista tukeva kulttuuri, joka edistää muun muassa yksilöiden välistä sosiaalista vuorovaikutusta.

Työkiertoa voidaan pitää yhtenä tehokkaana osaamisen johtamisen menetelmänä, koska se saa aikaan yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Se mahdollistaa hiljaisen tiedon virtaamisen yksilöiden välillä ja tukee siten yksilöiden sekä organisaation oppimista. Vuorovaikutuksessa tapahtuva hiljaisen tiedon virtaaminen saa siis tiedot ja taidot jakaantuman yksilöiden välillä. Näin ollen työkierrossa ihmisten osaamisesta jää aina osa siihen organisaatioon, jossa hän oli kierrossa. Vastaavasti yksilö vie uutta tietoa ja parhaiksi kokemiaan käytäntöjä alkuperäiseen organisaatioonsa sinne palatesaan. Jotta yksilön uudet tiedot ja taidot integroituisivat yrityksen osaamispääomaan, edellyttää se systemaattista opitun tiedon hyödyntämistä omassa organisaatiossa. Työkierron voidaan nähdä tukevan myös oppivan organisaation kulttuuria, koska se voi vähentää ihmisten työhön tylsistymistä ja rutinoitumisen negatiivisia vaikutuksia.

Tutkimuksen empiirinen osuus tukee tutkimuskirjallisuudesta tehtyjä johtopäätöksiä. Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiesten mukaan työkierto edistää työpaikoilla vuorovaikutuksen syntymistä, hiljaisen tiedon välittymistä, organisaation oppimista ja parhaiden käytänteiden välittymistä. Heidän mielestään hotelli- ja ravintola-alalla menestyminen on koko ajan enemmän riippuvaista tiedosta sekä osaavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä. Henkilöstön merkitystä ei voi väheksyä, koska sen osaamisella on välitön vaikutus asiakaskokemukseen. Onnistuneiden asiakaskokemusten tuottaminen on menestyksekkään liiketoiminnan edellytys. Palvelu- ja osastopäälliköt olivat huolissaan siitä, että osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä on koko ajan vaikeampi saada töihin. Tällöin korostuu jo yrityksessä töissä olevien työntekijöiden sitouttaminen. Sokotel Oy:n operatiivisen tason esimiehet suhtautuivat työkierron lisäämiseen yrityksessä myönteisesti. Heidän mielestään sen mahdollisesti aikaansaamat positiiviset vaikutukset voivat tukea henkilöstön oppimista ja sitoutumista yritykseen.

Tutkijan arvion mukaan tutkimustuloksissa ei ilmene mitään dramaattista. Ne tukevat yllättävän hyvin henkilöstöjohtamista ja työkiertoa käsittelevien tutkimusten tulosten yleisiä linjoja. Useat tutkimuskirjallisuudesta esiin nousevat ilmiöt, haasteet ja mahdollisuudet saavat tukea myös empiriasta. Tutkimuskirjallisuuden ja tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella voi päätellä, että hotelli- ja ravintola-ala muuttuu koko ajan enemmän riippuvaiseksi tiedosta ja osaamisesta. Tällöin korostuu yrityksen inhimillisen pääoman johtamisen tärkeys. Etenkin osastopäälliköiden roolin merkitystä ja vastuuta korostettiin Sokotel Oy:n työkäytäntöjen kehittämisessä. Tämä ajatus saa tukea tutkimuskirjallisuudesta henkilöstöjohtamista käsittelevässä luvussa, kun Viitala korostaa esimiehen roolia osaamisen johtamisen prosessien jalkauttamisessa työyhteisön toimintatavoiksi. Hän toteaa, että esimiehiltä vaaditaan selkeää roolin ottamista ja ammatillisia edellytyksiä henkilöstön osaamisen johtamisen kehittämisessä. (Viitala 2002, 120) Tutkimustulosten perusteella on helppo yhtyä Viitalan arvioon henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta, jossa henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä, mutta samalla halutaan painaa henkilöstökustannukset mahdollisimman pieniksi. Työntekijöiltä odotetaan joustavuutta, mutta kuitenkin heitä sitoutetaan yrityksiin muun muassa erilaisilla palkitsemismenetelmillä. (Viitala 2013, 34) Tutkija näkee tämän kehityksen myös empiirisen aineiston perusteella hotelli- ja ravintola-alalla, jossa työurat ovat pirstaleisia ja määräaikaista. Toisaalta työelämää käsittelevien tutkimusten mukaan tällainen kehitys vallitsee työelämässä hyvin yleisesti, kuten HEUREKA-työryhmän loppuraportista selviää. (Hiltunen ym. 2009, 2–10)

Tutkija uskoo, että tämän tutkimuksen myötä Sokotel Oy:ssä on herätty uudelleen miettimään työkierron mahdollisuuksia henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Yrityksessä on ollut ja on yhä satunnaista työkiertoa, mutta osittain selvittämättömiksi jääneistä syistä työkiertokäytännöt ovat jää-

neet viime aikoina vähemmälle huomiolle. Tutkija arvioi, että jo haastatteluiden aikana operatiivisen tason esimiehille muodostui melko yhtenäinen käsitys tällä hetkellä vallitsevasta työkierron tilasta ja sen kehittämismahdollisuuksista Sokotel Oy:ssä. Haastatteluissa vallitsi hyvä ja kehittämistä tukeva ilmapiiri. Tämä ilmeni muun muassa siten, että osa haastatelluista jäi haastattelun jälkeen keskustelemaan kollegoidensa kanssa työkierron kehittämismahdollisuuksista ja tiedon kulun tehostamisesta. Monet kehittämistoimenpiteet ovat haastateltavien mielestä helposti toteutettavissa ja kustannustenkin osalta kohtuullisia. Tutkija uskoo, että kehitystyö henkilöstön osaamisen tuke- miseksi on jo ajatusten tasolla käynnistynyt monen esimiehen mielessä. Tutkimusraportti tullee tu- kemaan omalta osaltaan tilannetietoisuuden paranemista myös Sokotel Oy:n strategisessa johdossa. Sillä voi olla merkitystä henkilöstön kehittämiseen käytettävien resurssien lisääntymisessä. Tässä tutkimusraportissa ei julkaista toimenpidelistaa Sokotel Oy:n työkierron kehittämistarpeista. Yksi- tyiskohtaisesti kuvatut toimenpide-esitykset saattaisivat sisältää liiketoiminnan kannalta salassa pidettävää tietoa. Tutkija uskoo, että yrityksen työntekijät osaavat itse parhaiten arvioida ne toimen- piteet, joihin he ovat halukkaita ryhtymään työkierron edistämiseksi. Tämä tutkimus kuitenkin tu- kee henkilöstön ajatustyötä herättämällä ajatuksia työkierrosta ja tuomalla keskusteluun erilaisia näkökulmia. Tutkija lähettää Sokotel Oy:lle erillisen raportin, joka sisältää muun muassa toimenpi- de-ehdotuksia työkierron kehittämiseksi.

Operatiivisen tason esimiesten haastatteluissa korostui henkilöstön osaamisen kehittamisestä aiheu- tuvat kustannukset. Ne nähtiin perehdyttämisen ja työkierron esteinä. Tutkija tiedostaa, että tällä tutkimuksella ei voida saada vastauksia siihen, kuinka paljon työkiertoon pitäisi rahallisesti panos- taa, jotta sitä voitaisiin pitää tuottavana sijoituksena. Henkilöstön osaamiselle ja sitoutumiselle on lähes mahdotonta määrittää rahallista arvoa. Tutkija näkee tämän liiketaloudellisen problematiikan olevan akateemisen tutkimuksen ulottumattomissa, mutta tutkittu tieto voi parhaillaan lisätä roh- keutta tehdä taloudellisia sijoituksia henkilöstön osaamiseen. Tämän tutkimuksen tärkeimpänä käy- tännön vaikutuksena voi olla Sokotel Oy:n tilannetietoisuuden kehittyminen ja kiinnostuksen li- sääntyminen henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Tämän tutkimuksen perusteella ei voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä hotelli- ja ravintola-alan työkiertokäytänteiden kehittämisestä. Kuitenkin tutkimus osallistuu Suomessakin hyvin vaatimattomaksi jääneeseen hotelli- ja ravinto- la-alaa käsittelevään tieteelliseen keskusteluun ja tuo siihen henkilöstön osaamisen näkökulman. Tutkijan mielestä hotelli- ja ravintola-alalla tarvitaan lisää henkilöstöjohtamista käsittelevää tutki- musta. Tutkimuksen tuloksista nousee esille useita työelämän ja henkilöstöjohtamisen nykyisiä ja tulevaisuuden haasteita käsitteleviä kysymyksiä, joiden tutkimisessa ja ratkaisemisessa tiedeyhtei- söllä voi olla merkittävä rooli.

8 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keskeisimmät käsitteet ovat tutkimuksen reliaabelius ja validius. Näillä käsitteillä suoritetaan tutkimuksen laaduntarkkailua. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos toinen tutkija toistaisi tutkimuksen, hän päätyisi samanlaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin alkuperäisen tutkimuksen kanssa. Validius tarkoittaa käytettävän mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tämä edellyttää kriittistä ajattelua etenkin tutkimusmetodien arvioinnissa. Tutkielman validiudessa voi laadullisessa tutkimuksessa ilmetä ongelmia esimerkiksi silloin, kun haastateltava ja tutkija ymmärtävät keskeiset käsitteet eri tavalla. Jos näin on, aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä ei voida pitää pätevinä eli valideina. (Hirsijärvi ym. 2004, 216) Käsitteet reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin vaihtelevat. Osa tutkijoista soveltaa näitä perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, mutta jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä. Osa tutkijoista on hylännyt nämä käsitteet kokonaan ja luonut uusia termejä laadullisen tutkimuksen arvioinnin apuvälineiksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25)

Oleennaista on, että tutkija tarkkailee tutkimuksensa luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan ja käyttää luotettavuuden arvioinnissa useita menetelmiä. Eskola ja Suoranta toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, ja siitä syystä luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. He toteavat myös, että tutkimus on arvioitavissa pääasiassa tutkimusraportin tekstin perusteella. Siitä syystä keskeinen onnistumisen kriteeri on kirjoittaminen, joka lopulta jää muun tiedeyhteisön arvioitavaksi. (Eskola & Suoranta 1998, 211) Laadullisen tutkimuksen yhtenä perusvaatimuksena pidetään sitä, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. Tutkimusprosessin julkisuus sekä raportoinnin että tutkijakollegoiden arviointi parantavat tulosten luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141)

Kuten aiemmin on jo todettu, laadullisella tutkimuksella ei ole tarkoitus tuottaa absoluuttisia totuuksia tutkittavasta ilmiöstä vaan selventää ihmisen omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Näin ollen pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Kysymys on lopulta siitä, kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien konstruktioita ja kuinka hyvin tutkija tuottaa ne ymmärrettäviksi muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25) Laadullisella tutkimuksella siis aina vain raapaistaan tutkittavan ilmiön pin-

taa. Sitä ei koskaan kyetä kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkittavalle tai tutkijalle ilmenee. Täytyy ymmärtää, että tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Eskola & Suoranta 1998, 219–222)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään aktiivisella yhteydenpidolla tutkimuksen kohdeorganisaatioon ja tutkimuksen arvioijiin. Keskeneräinen tutkimusraportti on lähetetty monta kertaa sidosryhmien luettavaksi. Saadun palautteen perusteella tutkija on huomionnut olennaiset asiat. Tutkijan ja haastateltavien on ymmärrettävä tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeiset käsitteet samalla tavalla. Tämän varmistamiseksi haastateltaville lähetettiin hyvissä ajoin ennen haastattelua tiedote, joka sisälsi tutkimuksessa käytettävien käsitteiden määritelmät. Käsitteet kerättiin myös suullisesti ennen haastattelun alkua.

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi kesti yli puoli vuotta. Tutkija kokee käytetyn ajan ja tutkimuksen kiireettömän toteutuksen mahdollistaneen riittävän perehtymisen tutkimuskirjallisuuteen ja -aineistoon. Näitä voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta lisäävinä tekijöinä. Tutkija tiedostaa sen, että tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, miten tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet haastatteluissa. Tutkijan mielestä kaikissa haastatteluissa vallitsi avoin ilmapiiri eikä aiheiden käsittely vaikuttanut kenestäkään työpaikan sisäiseltä tabulta tai muuten vaikealta tai kiusalliselta asialta. Haastateltavien jako osasto- ja palvelupäälliköihin oli tietoinen ratkaisu, jolla pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Niinpä esimiehet ja alaiset eivät keskustelleet samoissa ryhmissä. Näin ollen keskusteluilmapiiri saattoi olla rennompi ja kriittisillekin ajatuksille myönteisempi.

8.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusprosessin aikana pieniltäkin tuntuvat valinnat ovat merkittäviä tutkimuksen eettisyyden kannalta. Tutkimuseettiset ongelmat voidaan jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäiseen kuuluvat tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Toiseen luokkaan kuuluvat tapaukset, joilla viitataan tutkijan vastuuseen tutkimustulosten soveltamisesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20) Tutkijan eettinen vastuu omasta tutkimuksesta ei siis pääty tutkimusprojektin päätyttyä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka tiivistävät tutkimuseettistä keskustelua toteamalla, että erityisesti ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. Mitä vapaamuotoisempi on tutkimuksen aineistonkeruutapa, sitä suurempi moraalinen vastuu tutkijalla on eettisten kysymysten ratkaisemisesta. Alan kirjallisuus tukee tutkijaa eettisissä kysymyksissä. Kaikenkattavia tutkimuseettisiä ohjeita ei ole kuitenkaan

mahdollista tehdä. Haasteena on muun muassa se, että niitä pitää tulkita sosiokulttuurisessa ja ajallisessa viitekehyksessä. Eettiset ohjeet elävät siis muun yhteiskunnan mukana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 21) Vaikka tutkimuseettistä ohjeistusta on nykyään runsaasti tarjolla, tutkijan vastuu oman tutkimuksen eettisistä valinnoista on jakamaton.

Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) noudattaminen on tutkimuksen uskottavuuden perusta. Opetusministeriön asettama Tutkimuseettinen neuvottelukunta on julkaissut vuonna 2012 ohjeet siitä, mitä on hyvä tieteellinen käytäntö ja miten sen loukkauksia pitää käsitellä. Tutkimuseettisten ohjeiden tarkoituksena on ehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä kaikissa tutkimusta harjoittavissa organisaatioissa. Neuvottelukunta kiteyttää HTK-käytännöt yhdeksään kohtaan:

1. Tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen käyttö
 2. Eettisesti kestävien tiedonhankinta- tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttö sekä avoimuus
 3. Asianmukaisen viittaustekniikan käyttö
 4. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti
 5. Tutkimuslupien ja eettisten ennakoarvioiden käyttö tarvittaessa
 6. Tutkimusprosessiin liittyvien oikeuksien, vastuiden, velvollisuuksien, käyttöoikeuksien ja aineistojen säilytyksen sopiminen osapuolten välillä ennen tutkimusprosessin alkua
 7. Rahoituslähteiden ja muiden merkittävien sidosryhmien raportointi
 8. Tutkijoiden esteellisyyden huomioiminen päätöksentekotilanteissa
 9. Hyvän henkilöstö- ja taloushallintoa noudattaminen ja tietosuojan huomioiminen
- (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6–7)

Tässä tutkimuksessa eettiset näkökulmat on pyritty huomioimaan tutkimusprosessin alusta lähtien. Tutkija selvitti edellä luetellut hyvän tieteellisen käytännön periaatteet itselleen ennen tutkimusraportin kirjoittamisen aloittamista ja pohti niiden soveltamista tutkimuksen käytännön valinnoissa. Eettisen arvioinnin jälkeen hän päätyi ratkaisuun, että tutkimus pidetään koko ajan mahdollisimman avoimena. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että yhteydenpito kohdeorganisaation ja muiden sidosryhmien kanssa pidettiin aktiivisena. Tämä tarkoitti aktiivista sähköpostiraportointia tutkimusprosessin etenemisestä.

Tutkimuksen eettistä perustaa vahvistettiin tutkimusprosessin alussa laaditulla kirjallisella sopimuksella, jossa selvitettiin eri osapuolille tutkimuksen tavoitteet ja vastuut sekä tiedotettiin kaikille tutkimuseettiset näkökulmat. Erityisen tärkeäksi eettisten kysymysten huomioimisen teki se, että tut-

kimuksen kohteena olivat ihmiset. Tällöin henkilöllisyyksien suojaamiseen ja henkilötietojen käsittelyyn täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Lisäksi tutkija käsitteli aineistossaan sellaisia tietoja, jotka sisälsivät liiketoiminnan kannalta salassa pidettäviä asioita. Tutkija säilytti tutkimusaineistoa ja henkilötietoja aina lukitussa tilassa eikä vienyt niitä missään vaiheessa verkkoon. Tutkimusaineistoa ei käsitelty kukaan muu.

Tutkijan mielestä tutkimusprosessia voidaan pitää hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti toteutettuna. Missään vaiheessa tutkimuksen aikana ei tullut esille asioita tai palautetta, että olisi toimittu eettisesti arveluttavasti.

9 POHDINTAA

Henkilöstöjohtamista käsittelevän tutkimuksen laajuus paljastui tutkijalle nopeasti tutkimusprosessin alussa. Pelkästään osaamisen johtamista käsitteleviä tieteellisiä keskusteluja löytyi useita. Samalla kun käytössä olevan tiedon määrä tuntui paisuvan hallitsemattomaksi, tutkijan oli pakko tunnustaa, että tutkittavan ilmiön riittävä teoreettinen tarkastelu pakottaa poikkitieteellisyyteen ja teorioiden tarkasteluun laajoina kokonaisuuksina. Olo tiedon määrän vuoksi oli hetkittäin ahdistunut. Jälkikäteen arvioituna haastavinta koko prosessissa oli ymmärtää se, mitä oli etsimässä. Oivalluksen tapahduttua tutkimusaiheesta käytännön ja teorian kokonaisuutena prosessin läpivieminen oli kuitenkin huomattavasti helpompaa kuin tutkimusongelmaa määriteltäessä olisi voinut kuvitella. Tiede ja tieteen tekeminen ei lopulta ole kovinkaan monimutkaista. Tutkimuksessa on vain tiedettävä päämäärä, mitä kohti kulkea. Tutkimusmenetelmät ja tiedeyhteisön tuki opastavat kyllä perille.

Perehtyminen osaamisen johtamisen tieteellisiin keskusteluihin avasi ovia mielenkiintoisiin maailmoihin. Syvälinen perehtyminen asioihin toimi samalla myös pysäyttävänä kokemuksena. Kun huomaa ymmärtävänsä jostakin asiasta paljon, tiedostaa samalla myös sen, miten vähän tiedosta nykyään voi kuitenkaan sisäistää. Tämä ajatus johdatti pohtimaan myös jatkotutkimusaiheita. Tutkimuskirjallisuuden mukaan osaamisen johtamisen tieteelliset keskustelut painottuvat jo toiselle sukupolvelle. Sen keskustelun keskiössä on ajatus siitä, että kehittämisen ja tutkimuksen painopiste siirtyy olemassa olevasta tiedon hallinnasta uuden tiedon tuottamiseen. Osaamisen johtamisen japanilaisen tutkimustradition painopiste on nimenomaan uuden tiedon tuottamisessa ja sen välittämisessä organisaation sosiaalisissa rakenteissa. Toisaalta tietoteoriat ja osaamisen johtamista käsittelevät keskustelut on yleisesti pidetty teoreettiselta taustaltaan toisistaan erillään, mutta niiden välinen vuorovaikutus on ymmärretty. Tiedeyhteisön keskustelua tarkastelemalla ei voi kuitenkaan välttyä

kysymykseltä, lähestyvätkö perinteiset tietoteoriat ja osaamisen johtamisen keskustelut toisiaan aiempaa enemmän. Ainakin ihmisen aktiivinen rooli olennaisen tiedon tuottajana tuntuu vahvistuvan.

Tiedon määrä on nykyään niin suuri, että se ylittää yksilön inhimillisen käsityskyvyn rajat. On vaikea hyväksyä ajatusta, että tiedon suodattamiseen, olennaisen tiedon löytämiseen ja hallintaan sekä uuden tärkeän tiedon tuottamiseen ei kiinnitettäisi jatkossa tutkimuksessa enempää huomiota. Edellä mainitut teemat ovat toki niin laajoja, että niiden tutkimuksessa tarvitaan useita eri tieteenaloja ja poikkitieteellistä lähestymistapaa. Nyt ja tulevaisuudessa tietotulvan keskellä onkin haastavinta ymmärtää, mikä on olennaista tietoa ja mitä tietoa kulloinkin tarvitaan. Tätä arviointityötä tuskin koskaan tekoäly voi korvata. Ihmisen inhimillisellä toiminnalla ja tiedon konstruoinnilla säilynee jatkossakin tärkeä rooli. Olennaista tulevaisuudessa onkin löytää parhaat käytännöt siihen, miten ihmisiin varastoitunutta hiljaista tietoa voidaan käyttää nykyistä paremmin uuden ja tärkeän tiedon tuottamisessa. Tutkimuksessa ei pidä myöskään unohtaa johtamista koskevan perustutkimuksen merkitystä. Se tuntuu olevan aliarvostetussa asemassa, mutta suuret innovaatiot ovat perinteisesti syntyneet perustutkimuksen avulla. Miksi näin ei olisi jatkossakin? Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja erityisesti niiden vaikuttavuuden tutkimiseen on alan tutkijoidenkin mielestä kiinnitettävä enemmän huomiota. Kaiken tietoa korostavan keskustelun rinnalla on muistettava, että inhimilliset voimavarat ovat ehkä merkittävin yritysten tulosta tekevä elementti. Millään tiedolla ei ole merkitystä, jos ei ole osaavaa henkilöstöä hyödyntämässä sitä.

Tutkimuksen empiirinen osuus herätti monenlaisia kysymyksiä ja ajatuksia. Ehkä eniten vahvistui tutkimuskirjallisuudessaakin jo kliseeksi muodostunut toteamus, että osaava henkilöstö on yrityksen tärkein tuottava elementti. Osaamisen, tiedon ja rautaisen ammattitaidon merkitys kasvaa asiakaspalvelualueilla koko ajan. Haastatteluissa esitetyt numerofaktat ja esimerkit vahvistavat tätä käsitystä. Samalla tutkijassakin herää huoli siitä, miten tulevaisuudessa saadaan osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä hotelli- ja ravintola-alalle, joka näyttää muuttuvan kauttakulkualaksi työelämään. Yhä harvempi työntekijä tekee elämänuransa hotellissa tai ravintolassa. Näin ollen esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen rooli alalla tulee kasvamaan. Esimiesten on oltava jatkossa entistä ammattitaitoisempia, jotta he kykenevät valmentamaan työntekijöistään alan moniosaajia. Samalla korostuu kyky hallita tietoa ja tietojärjestelmiä sekä luoda uutta olennaista tietoa. Esimiesten on myös kyettävä jalkauttamaan tieto työyhteisön toimintatavoiksi. Henkilöstöjohtamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota rekrytoinnin onnistumiseen ja henkilöstön sitouttamiseen.

Henkilöstöala on tutkijan mielestä ristiriitaisessa tilanteessa. Samalla kun vakuutellaan osaavan henkilöstön tärkeyttä ja sitoutumisen merkitystä, pyritään painamaan henkilöstökuluja mahdollisimman alas. Tämä toiminta tuo mukanaan lieveilmiöitä, jotka kääntyvät alkuperäistä tavoitetta, säästämistä, vastaan. Rahallisten kulujen lisäksi menetetään usein myös osaamista ja tietoa, jolle on vaikea määritellä hintaa. Kohdeorganisaation kannattaakin kehittää perehdyttämiskäytäntöjään ja miettiä rohkeita keinoja osaavan henkilöstön sitouttamiseksi yritykseen. Rahallinen panostus henkilöstöön näkyy hetken negatiivisena tilikirjassa, mutta oikein suunniteltuna ja toteutettuna sijoitus maksaa itsensä korkojen kera takaisin pidemmällä aikavälillä. Henkilöstöön panostaminen vaatii siis tahtoa ja rohkeutta.

10 LÄHTEET

- Aho, S. Stähle, S. & Stähle, P. 2011. Aineettoman pääoman mittaaminen: VAIC ja CIV -menetelmien kriittistä tarkastelua. *LTA* 1/11. s. 92–101.
- Ainamo, A. & Tienari, J. 2002. Suomalainen mallin viimeaikainen menestystarina: Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. *LTA* 2/02. s. 187–198.
- Aira, M. 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*. vol. 121. s. 1073–1077.
- Alasoini, T. 2007. Tutkimus käytännön palveluksessa. Mitä hyötyä HRM-vaikuttavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa? *Hallinnon Tutkimus* 2/07. s. 83–94.
- Armstrong, M. 2006. *Handbook of Human Resource Management*. Tenth edition 2006. Published by Kogan Page.
- Barrett, R. & Mayson, S. 2006. The ‘science’ and ‘practice’ of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, vol. 16. p. 447–455
- Baytok, A., Hüseyin Soybalı, H. & Zorlu, O. 2014. Knowledge Management Processes in Thermal Hotels: An Application in Afyonkarahisar Province, Turkey. *Journal of Economic and Social Studies*. vol. 4, 1/2014. p. 159–182.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. vol. 32, no. 6, Dec. 2006. p. 898–925.
- Bennett, B. 2003. Job rotation: Its role in promoting learning in organizations. *Development and Learning in Organizations*. vol. 17, no.4. p. 7–9.
- Boglund, A., Hällstén, F. & Thilander, P. 2011. HR transformation and shared services. *Personnel Review*. vol. 40/5. p. 570–588.
- Boselie, P. & Paaauwe, J. 2004. Human Resource Function Competencies in European Companies. *Personnel Review*. vol. 34/5. p. 550–623.
- Bouncken, R. 2002. Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. vol 3, issue 3-4. p. 25–59.
- Bouncken, R. & Pyo, S. 2002. Achieving Competitiveness Through Knowledge Management. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. vol 3, issue 3-4. p. 1–4.
- Brunold, J. & Durst, S. 2012. Intellectual capital risks and job rotation. *Journal of Intellectual Capital*. vol. 13, no. 2. p. 178–195.
- Collis, A. & Fiester, M. 2008. Job rotation, total rewards, measuring value. *HR Magazine*. vol. 53, issue 8. p. 33–34.
- Edvinsson, L. & Malone, M. 1997. *Intellectual capital*. HarperBusiness. A Division of Harper Collins Publisher.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Fraser, K. & Hvolby, H. 2010. Effective teamworking: Can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management*. vol. 16, no. 1/2. p. 74–94.
- Gomez, P., & Cabrera, R. & Lorente, J. 2004. Training practices and organisational learning capability; Relationship and implications. *Journal of European Industrial*. vol. 28, issue 2/3/4. p. 234–256.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.
- Hanhinen, T. 2011. Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 1/2011. s. 5–17.
- Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. e-Business Research Center, RESWARCH REPORTS 6. Published by Tampere University of Technology and University of Tampere. Tampere.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.
- Herranen, T. 2004. Yhdessä Eteenpäin. SOK 100 vuotta. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hiltunen, I., Bromberg, M., Laatikainen, P., Lindgreen, M., Piirainen, M., Tuominen, T., Koivumäki, K., Leinonen, M-L., Mönkkänen, K. & Riehungangas, R. 2009. Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus työ- ja elinkeinohallinnossa. HEUREKA-työryhmän loppuraportti 29.5.2009. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja Kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Holma, A., Lappalainen, K. & Pilkevaara, S. 1997. Näkymätön näkyväksi – tieto, osaaminen ja Knowledge Management. Teknillinen korkeakoulu. Koulutuskeskus Dipoli. Espoo.
- Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. eBRC Research Reports 32. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). Tampere.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja, Johtamistieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennsuhi, G. 1997. The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*. vol. 87. p. 291–314.
- Juntunen, S. Keskustelu muistio Sokotel Oy:n henkilöstöpäällikkö Sami Juntusen kanssa 18.6.2014. Muistio on sähköisenä tutkijan hallussa.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Management Institute of Finland MIF. Tampere.

- Järnlström, M. & Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta? Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (Toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302, Liiketaloustiede 107, Johtaminen ja organisaatiot.
- Järvelä, S. & Luotonen, K. 2010. Tuotantoprosessin rationalisoiminen ja ulkomaalaisille markkinoille murtautuminen taylorismin käyttöönoton ehtona Arabia-yhtiössä 1930-luvun alussa. Työelämän tutkimus 2/2010. s. 160–175.
- Järvelä, A. & Poikela, E. 2001. Modelling reflective and contextual learning at work. *Journal of Workplace Learning*. vol. 13, issue 7/8. p. 282–290.
- Järvensivu, A. & Alasoini, T. 2012. Mitä työelämän muutoksen tulevaisuussuuntautunut tutkimus voisi olla? Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2012. s. 31–43.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970–2010). *LTA* 1/00. s. 144–157.
- Kautto, M. Lindblom, A & Mitronen, L. 2007. Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperustaisen kilpailun teorian valossa. *LTA* 1/07. s. 84–96.
- Keenoy, T. 1999. HRM as a hologram: a polemic. *Journal of Management Studies*. vol. 36:1. p. 1–23.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit: avain organisaation kehittämiseen. Talentum. Helsinki.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. *WSOYpro Oy*. Juva.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen – Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita Oyj. Helsinki.
- Kirjonen, J. 2008. Työelämän tutkimus – tulenarkaa yliopistossa? Näkökulma lähihistorian käsikirjoitukseen. *Työelämän tutkimus* 1/2008. s. 61–71.
- Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu. Dark Oy. Vantaa.
- Kostiainen, T. 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa – Osaamiskeskuksen interventio sosiaalityöhön. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus, Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62, Helsingin Kauppakorkeakoulu. Helsinki.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. 2000. Focus groups. A practical guide for applied research. 3rd Edition. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks. California.
- Lahtinen, J. 2013. Tietoasiantuntijan rooli ja osaaminen hankkeessa - tapaustutkimus korkeakoulukirjaston asiantuntijuudesta tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. *Informaatiotutkimus*. 1/2013. s. 1–19.

- Lawler, E. & Boudreau, J. 2012. *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*. Stanford University Press. Stanford. California.
- Lehtimäki, H. 2012. Innovaatiokulttuurista yhteistyöetua – tarvitaan radikaalisti uudenlaista käsitystä johtajuudesta. *LTA* 3-4/2012. s. 63–67.
- Lehtonen, T. 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Lindeman-Valkonen, M. 2001. *Henkilökierto-opas*. Valtion työmarkkinalaitos. Valtiovarainministeriö. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Lumijärvi, I. 2006. Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen. *Työelämän tutkimus* 3/2006. s. 181–196.
- Lundvall, B.-Å. & Nielsen, P. 2007. Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*, vol. 28, issue. 3/4, p. 207–223.
- Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia, teoksessa: Viitala, R. & Järström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja – tutkimuksia 302.
- Lönnqvist, A. 2012. Aineeton pääoma on tärkeää tieto- ja palveluyhteiskunnassa. *LTA* 1/2012. s. 97–101.
- Massey, R. 1994. Taking a Strategic Approach to Human Resource Management. *Health Manpower Management*. vol. 20, issue 5. p. 27–30.
- Maxell, J., Richard, E. & Sandra, J. 2008. Work system design to improve the economic performance of the firm. *Business Process Management Journal*. vol. 14, issue 3. p. 432–446.
- Mikkonen, A. & Mertanen, E. 2013. Restonomit muuttuvien palvelualojen tienraivaajina. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 3/2013. s. 15–30.
- Mäkelä, L., Viitala, R. & Säntti, R. 2012. Lähiesimiehet vaatimusten ristipaineessa: Miten turvaverkot viritetään? Teoksessa: *Työelämän tutkimuspäivät 2011*. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö ja Työelämän tutkimuskeskus. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 3/2012.
- Mäkelä, T. 2014. Palvelumuotoilu osallistavana ja kokeilevana julkisten palvelujen kehittämismenetelmänä. Case Sporttipäiväkot. Teoksessa: *Työelämän tutkimuspäivät 2013*. Työn tulevaisuus. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö ja Työelämän tutkimuskeskus. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 5/2014.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*. vol. 124, no. 13. s. 1507–1513.
- Möttönen, S. 1997. Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston taloudellis-hallinnollinen tiedekunta. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

- Möttönen, T. 2013. Yritysjohtajakapitalismiin siirtyminen Suomessa; ammattijohtajuuden kasvu suomalaisissa suuryrityksissä. *LTA* 3-4/2013. s. 187–205.
- Niessen, C., Swarowsky C. & Leiz, M. 2010. Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. vol. 25, no. 4. p. 356–383.
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company. The best Japanese Companies offer a guide to the organizational roles, structures, and practices that produce continuous innovation. *Harvard Business Review*. vol. 69, issue 6. p. 96–104.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press. Published in 1995 by Oxford University Press, Inc.
- Nurminen, R. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja, Hoitotieteen laitos, Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Ohuri, K., Kobayashi, N., Obata, A., Takahashi, A. & Takahashi, S. 2012. Decision support for management of agents' knowledge and skills with job rotation in service-oriented organization. *System Science (HICSS)*, 2012 45th Hawaii International Conference on. p. 1492–1501.
- Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Akateeminen väitöskirja. Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto, Oulun yliopisto. Oulu.
- Otala, L. & Aura, O. (toim.) 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla - osaamispääoman raportointi. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Laboratory of Work Psychology and Leadership. Espoo.
- Paakkanen, T. Verkkokoulutuksen kehittäminen organisaatiossa – Vakuutusyhtiön työntekijöiden kokemukset Internet-pohjaisesta verkko-oppimisympäristöstä ja verkkokoulutuksesta oman oppimisen ja osaamisen kehittämisessä. Akateeminen väitöskirja, Johtamistieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Pennell, K. 2010. The role of flexible job descriptions in succession management. *Library Management*. vol. 31, issue. 4/5. p. 279–290.
- Pietiläinen, V. & Kesti, M. 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa: Perttula J. & Syväjärvi A. (toim.) *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus. Juva.
- Pohjalainen, M. 2014. Tiedon jakamista ja rakentamista edistävä organisaatiokulttuuri. *Informaatio-tutkimuksen päivät 2014*. Informaatiotutkimus vol. 33. no. 3/2014.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. Doubleday & Company, inc. Garden City, New York. Printed in the United States of America. First Edition.
- Ramastad, E. 2008. Miten työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöt (TOJ) sekä kehittämisprosessi vaikuttavat tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen? Vertailua tuloksellisuutta ja työelämän laatua parhaiten ja heikoiten edistäneiden kehittämisprojektien välillä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 2/2008. vol. 51. s. 29–41.

- Reinhardt, R., Bornemann, M., Pawlowsky, P. & Schneider, U. 2001. Intellectual Capital and Knowledge Management. Teoksessa Dierkes, M., Antal, A., Child, J. & Nonaka, I. (toim.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge, 794–820. Oxford University Press.
- Ringdal, K. & Van der Meer, P. 2009. Flexibility practices, wages and productivity: Evidence from Norway. *Personnel Review*. vol. 38, issue 5. p. 526–543.
- Rogers, S. & Bakas, V. 2007. Ombudsman for a day: a job rotation opportunity at the University Health Network. *Healthcare Quarterly*. vol. 10 no. 1. p. 66–74.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto [pdf-verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>), luettu 6.1.2015.
- Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation kehittämisessä. *Informaatiotutkimus*. vol. 27, no. 2/2008. s. 1–8.
- Sokotel Oy:n verkkosivut: (<https://www.s-kanava.fi/web/s/sokotel/liiketoiminta>), luettu 19.10.2014.
- Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Akateeminen väitöskirja. Informaatiotieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Stenius, M. & Vanhala, S. 2013. Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoksessa: Vanhala S. (toim.) Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston julkaisusarja 5/2013.
- Stewart, D. Shamdasani Prem, N. & Rook, D. 2007. Focus groups. Theory and practice. Second Edition. Applied social Research Methods Series, vol. 20. California: Sage Publications, Thousand Oaks. California.
- Strategic Direction. 2005. A problem shared: following in the footsteps of Marriott and Ritz-Carlton. How two Taiwanese hotel companies tackle knowledge-management issues. vol. 21 issue 5. p. 15–17.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Porvoo.
- Sundvall, S. 2013. Nuorten työnhakuun liittyviä kokemuksia Uudeltamaalta. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4/2013. s. 60–64.
- Swift, P. & Hwang, A. 2013. The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*. vol. 20, no. 1. p. 20–37.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Syrjälä, J. 2010. Henkilöstön johtaminen kriittisessä valossa. Tarinoita eri todellisuuksista. *LTA* 4/2010. s. 401–417.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Tappura, S. & Loppela, K. 2014. Luovuuden dialoginen johtaminen uudistumisen tekijänä. Teoksessa: Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Tam-

pereen yliopisto, Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö ja Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014.

- Tammitie, K. (toim.) Kohti omaa kauppaa – Näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä. Otava. Keuruu.
- Tanskanen, A. 2013. Opiskelijoiden vuokratyö Suomessa: Vuokratyöntekijöiden ja muiden opiskelevien työntekijöiden vertailu. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2013. s. 42–52.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen - Kehittämisen uusi taso. ai-ai OY. Helsinki.
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: Toom A, Onnismaa J. & Kajanto A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura.
- Tukia, H., Kivinen, T. & Taskinen, H. 2007. Knowledge Management diskurssina suomalaisissa terveydenhuoltoalan tieteellisissä ja ammatillisissa lehdissä. Hallinnon tutkimus 1/2007. s. 34–49.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.
- Tzortzaki, A. & Mihiotis, A. 2012. A three dimensional knowledgemanagement framework for hospitality and tourism. Foresight. vol. 14, no. 3/2012. p. 242–259.
- Uotila, T-P. & Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtamisella Tuloksiin. Teoksessa Viitala, R. & Järleström, M. (Toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302, Liiketaloustiede 107, Johtaminen ja organisaatiot.
- Valtionhallinnon henkilökierto-opas. 2012. Valtionvarainministeriö.
- Vanhala, S. 1995. Human resource management in Finland. Employee Relations. vol. 17, issue 7. p. 31–56.
- Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. 2013. Henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden trendejä. Teoksessa: Vanhala, S. (toim.) Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston julkaisusarja 5/2013.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys: Liiketoimintaosaamisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. Liiketoimintaosaaminen. 2011. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöosaaminen: Strateginen kilpailutekijä, Edita Publishing Oy. Helsinki.

- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No. 109, Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot, Akateeminen väitöskirja, Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Virkkunen, J. 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa: ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelyyn. Työministeriö. Helsinki.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress ja kirjoittajat.
- Virtanen, I. 2014. How Tacit Is Tacit Knowledge? Polanyi's theory of knowledge and its application in the knowledge management theories. Academic Dissertation. School of Information Sciences of the University of Tampere. Tampere.
- Vuorensyrjä, M. 2000. Miksi älykkään koneen aikakautta ei koskaan tullut? Teoksessa: Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. 2000. Tieto ja tietoyhteiskunta. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. Helsinki.
- Zülch, G. & Börkircher, M. 2012. Flexible work organization in manufacturing a simulation supported feasibility study. Simulation Conference (WSC). Proceedings of the 2012 Winter Simulation Conference. p. 2998–3009.