

*Päivi Lohikoski*

# Aineettoman pääoman uudistuminen:

## Tapaustutkimus it-alan yrityksessä

Päivi Lohikoski: Aineettoman pääoman uudistuminen: Tapaustutkimus it-alan yrityksestä [Renewal of intellectual capital: Case study in an it-company] Informaatiotutkimus 25(2), p. 27-40.

This research was made to create new knowledge about knowledge-based organizations renewal ability and employees wellbeing at work in changing environment. The main purpose was to investigate what is the present state of intellectual capital in an knowledge-based organization. Theoretical background is based on the main elements of learning organization and intellectual capital. Research methods were qualitative and the empirical analysis was based on the interviews within organization.

Main outcome of the study was that it seems easy to try to control the changing work environment with the methods known from mechanical organizational structure. This doesn't work in knowledge-based organization, because it causes reactive renewal of intellectual capital instead of proactive renewal. It also causes burn-out cases within highly educated experts and also effects partner relationships causing unnecessarily strict contracts and relations with distrust.

*Address: Päivi Lohikoski, Department of Finnish, Information Studies and Logopedics, PO BOX 1000, 90014 University of Oulu, Finland.  
Email: paivilohikoski@suomi24.fi*

## JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastellaan muuttuvassa ja dynaamisessa teknisessä tuotekehitysympäristössä toimivaa informaatioalan asiantuntijaorganisaatioita. Tutkittavan organisaation henkilöstö vastaa erään it-alan suuryrityksen sisäisiin tietoprosesseihin liittyvistä tehtävistä. Tutkimuksessa selvitettiin organisaation aineettoman pääoman uudistumisen mekanismien keskeisimpiä elementtejä oppivan organisaation teorian näkökulmasta. Aineettoman pääoman osa-alueista painotettiin henkilö-, rakenne- ja suhdetähtämiä. Tarkasteltuja tekijöitä olivat myös esimiestyö ja johtaminen sekä työhyvinvointi. Oppivasta organisaatiosta, muutoksenhallinnasta,

laadunhallinnasta, mutta erityisesti työhyvinvoinnista kirjoitetaan paljon tällä hetkellä monilla eri tieteenaloilla. Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA:n) uusimman tutkimuksen mukaan yhdeksän kymmenestä suomalaisesta arvioi työpaikkojen polttavan ihmiset ennenaikaisesti loppuun. (Torvi & Kiljunen 2005, 37.) Tämän takia työelämän kehittämiseen tarvitaan uusia näkökulmia ja eri tieteenaloja yhdistäviä menetelmiä työelämän laadun parantamiseksi. Artikkelin perustuu pro gradu-tutkielmaan, jonka tein tutkittavalle yritykselle keväällä 2005. (Lohikoski 2005.)

Kiinnostuin tekemään pro gradu -tutkielmani kyseiselle organisaatiolle sen aineettoman pääoman uudistumisesta, koska olin aikai-

semmin ollut tutkittavan organisaation jäsen. Työssäoloaikana ehdin olla osallisena useissa organisaatiomuutoksissa, joissa oma tiimi, työtehtävät ja työtoverit vaihtuivat muutaman kuukauden välein. Useilla työntekijöillä tutkitavassa organisaatiossa oli työuupumusoireita ja vaihtuvuus henkilöstön keskuudessa oli varsin suurta. Kiinnostuin henkilöstön pahoinvoinnin mahdollisista syistä ja halusin etsiä vastauksia kysymyksiin organisaatioteorian, johtamisoppien sekä muiden tieteenalojen kirjallisuudesta. Tässä artikkelissa esitetään pro gradu -tutkielmani teoreettinen tausta ja empiirinen toteutus sekä tutkimustulokset.

## TAUSTA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksessa tarkastellaan Oulussa toimipaikkaa pitävän it-alan organisaation aineettoman pääoman uudistumisen ominaispiirteitä keväällä 2005. Tarkennetut tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten aineeton pääoma uudistuu?
2. Kuinka uudistuminen tukee organisaation tavoitteita?
3. Kuinka uudistuminen vaikuttaa aineettomaan pääomaan?
4. Kuinka uudistuminen tukee asiakassuhteita?
5. Mikä on aineettoman pääoman nykytila?

Tutkimuksen keskeisin tarkoitus on selvittää aineettoman pääoman uudistumisen tavat ja kanavat, joiden avulla muutostarve välittyy. Lisäksi keskeisenä tutkimusongelmana on uudistuminen suhteessa organisaation tavoitteisiin. Tutkimuksessa selvitetään myös partnerisuhteiden tila tutkimushetkellä organisaation jäsenten näkökulmasta. Viimeinen tutkimuskysymys on kattavin tutkimuksen kannalta, sillä sen avulla voidaan selvittää aineettoman pääoman nykytila. Tämän selvittäminen on oleellista, jotta tulevat henkilöstöhallinnon prosessit ja koulutukset voitaisiin suunnitella vastaamaan todellisia tarpeita. Lopuksi nykytilasta tiivistetään yhteenvedossa yhtenäinen kokonaisuus SWOT-analyysin avulla.

## *Toimintaympäristön muutokset ja it-organisaatiot*

Tuotannontekijät muuttuivat 1980-luvulla ja siksi organisaatioiden strategiat liittyivät yhä enemmän taloudellisiin arvoihin. Kylmän sodan jälkeen 1990-luvulla suurimmat muutokset olivat EU:n synty, Japanin lama ja lisäksi vaikutti Itä-Euroopan kaupanteon uudet mahdollisuudet. Tällä aikakaudella syntyi taloudellisia liittoumia, monikansallisia yhtiöitä ja yhteistyön ja kaupankäynnin muodot moninaistuiivat. (Harrison & Kessels 2004, 6.)

Kilpailu on kiristynyt kaikilla aloilla viimeisen kymmenen vuoden aikana, toimintaympäristöt ovat muuttuneet yhä ailahtelevammiksi ja tulevaisuuden ennustaminen on vaikeutunut. Kansainvälistymisen ja kiihtyvän teknologisen kehityksen takia on tullut lähes mahdottomaksi saavuttaa pitkäkestoista suojattua kilpailuasemaa. (Vanhala 2002, 138.) Muuttuvassa ja verkostoituvassa maailmassa organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa uudistumis- ja oppimiskykyä. Siksi joustavuus ja uudistumiskyky ovat sen tärkeimpiä ominaisuuksia. (Stähle & Laento 2000, 35.) Muutokselle on nykyisin ominaista nopeus ja sen ennakoimisen vaikeus. Puhutaan muutoksen hallinnasta. Tähän liittyy kuitenkin paradoksi, sillä eihän dynaamista, kaoottista ja luovaa projektia voi hallita. Hallitun muutoksen toteuttamiseen voi kuitenkin vaikuttaa ohjaamalla ihmisiä osallistumaan mahdollisimman paljon muutoksen toteuttamiseen.

Organisaatio pystyy mukautumaan helposti muutoksiin kehittämällä, suunnittelemalla ja hallinnoimalla informaatioprosesseja ja informaatioresursseja. Uusien asioiden oppimisen ohella syntyy uusia innovaatioita ja luovuus kasvaa. Tehokkaan oppimisen ja poisoppimisen kautta voidaan keskittyä perusteltuun ja tehokkaaseen päätöksentekoon. (Choo 1998, 5.) Uudet tavoitteet ja strategiat eivät välttämättä ole johdon henkilöstölle etäännytetysti suunnittelema dokumentti, vaan myös se keskustelu ja vuoropuhelu, joka suunnitelmien ympärillä on käyty. Tällaisen vuoropuhelun kautta syntyy yhteinen ymmärrys, joka on ainoa todellinen jokapäiväisessä elämässä toteutuva strategia tavoitteisiin pääsemiseksi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 126-127.)

Tietotyölle ovat tyypillisiä ylityöt ja työn kuluttavuus. Tietotyöläiset tekevät ylityötä suhteellisesti enemmän muihin työntekijäryhmiin verrattuna. Tämä tosin on hieman tasaantunut viime vuosina, mutta edelleen he kokevat työn vievän voimavaroja omalta elämältään liikaa. (Siltala 2004, 265.) Johdon rooli muuttuvassa työympäristössä on keskeinen. Kilpailu kovenee ja ihmisiltä vaaditaan jatkuvaa innostusta uuden oppimiseen. Kuinka motivoida ihmisiä muutokseen ja jatkuvaan oppimiseen, jos elämäntilanne yksityiselämässä on raskas tai muutokselle ei vain nähdä järkevää syytä? Muutoksen pelko aiheuttaa aina muutosvastarintaa, ja johdon on erittäin tärkeää osata suhtautua muutokseen oikealla tavalla. (Järvinen 1998, 82-85.)

## TEORIATAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET

Aineettomaan pääomaan liittyvää keskustelua on käyty vasta 1990-luvun alkupuolelta lähtien erityisesti taloustieteen piirissä. Käytännön liikelämässä sen keskustelujen vaikutukset ovat vielä vähäisiä. (Hussi 2001, 66.) Aineettomasta pääomasta on kirjoitettu viime vuosina paljon ja englanninkielisessä kirjallisuudessa siitä käytetään myös termejä älyllinen pääoma (intellectual capital), tietopääoma (knowledge assets) ja näkymättömät voimavarat (invisible assets). (Lönnqvist & Mettänen 2003, 25.) Yllättävää on, että yritysmaailmassa aineettomalle pääomalle lasketaan vain harvoin mitään konkreettista arvoa. 1990-luvulla tehtiin kyselytutkimus 500 yritykseen niiden aineettomasta pääomasta. Näistä yrityksistä 76 prosenttia ei ollut laskenut mitään konkreettista arvoa aineettomalle pääomalleen. Toisen laajan englantilaisen tutkimuksen mukaan yritykset hyödyntävät vain noin 20 prosenttia kaikesta osaamisestaan, joka heillä olisi käytettävissään. (Brooking 1996, 8-11.)

*Aineeton pääoma eli tietopääoma* (IC/Intellectual Capital) koostuu Lönnqvistin ja Mettänen mukaan inhimillisestä pääomasta, johon sisältyvät tiedot, taidot, kokemus, luovuus ja innovatiivisuus sekä koulutus. *Suhdepääomaan* kuuluvat suhteet asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Lisäksi siihen kuuluvat imago ja brändit sekä sopimukset sidosryhmien kanssa. *Rakennepääoma* koostuu patenteista, tekijänoikeuksista, teknologiasta, tietojärjestelmistä, toimintaprosesseista, arvoista ja kulttuurista sekä johtamisfilosofiasta. (Lönnqvist

& Mettänen 2003, 26-27.)

*Hiljainen tieto* (Tacit Knowledge) on ihmisen henkilökohtaista tietoa, jota on hankalaa muuttaa sanalliseen muotoon ja kommunikoida muille. Hiljaista tietoa kertyy pitkän ajan kuluessa kokemuksen kautta ja se näkyy henkilön intuition, näkemyksinä ja tietotaitona. (Choo 1998, 8.) Michael Polanyi (1891–1976) oli unkarilainen lääketieteen tutkija, joka loi käsitteet eksplisiittinen tieto (explicit knowledge) ja hiljainen tieto (tacit knowledge). Ikujiro Nonaka on kuitenkin myöhemmin tehnyt tunnetuksi tacit knowledge -käsitteen tutkimalla paljon hiljaista tietoa yritysmaailmassa. (Koivunen 1997, 75.)

*Organisaatiokulttuuri ja käsitys organisaatiosta* muuttuvat yhteiskunnallisten muutosten ja ihmiskäsitysten myötä jatkuvasti. Organisaatiokulttuuri peilaa sen yhteisiä arvoja sekä sen jäsenten käsitystä organisaation tehtävästä ja yhteisestä päämäärästä. Organisaatiokulttuuri kuvastaa sitä, miten organisaatiossa tulisi käyttäytyä. Organisaatio rakentuu siis sosiaalisista suhteista sekä sen sisä- että ulkopuolella. Organisaatioita voidaan tarkastella niiden rakenteen, tyyppin tai ympäristön perusteella. Luonnollisesti myös johtajan rooli muuttuu organisaation rakenteen mukana. (Hofstede 1993.) Organisaatio voidaan myös esimerkiksi määritellä sarjaksi erilaisia jatkuvasti kehittyviä viestintäkulttuureja. Organisaatioita on monenlaisia, mutta kaikille niille on yhteistä se, että sisäisten toimintojen on oltava sopusoinnussa tehtävän, tekniikan, ulkoisen ympäristön sekä organisaation jäsenten tarpeiden ja vaatimusten kanssa. (Aula 2000, 44.)

*Uudistumiskyky* on organisaation johdon ja muun henkilöstön ominaisuus, joka ilmenee heidän toimintatavoissaan. Uudistumiskyky vaikuttaa suoraan organisaation kykyyn toteuttaa strategiaansa ja vastata muutoksiin ympäristössä. Kilpailukyky perustuu nopeaan uudistumiskykyyn sekä erilaisten mahdollisuuksien tehokkaaseen hyödyntämiseen ennakoivasti. Johdon on kyettävä erottelamaan todelliset mahdollisuudet kaiken tarjolla olevan joukosta. Uudistuksiin liittyvä päätöksenteko on tehtävä harkitusti. (Stähle et al. 2002, 10.) Uudistumiseen liittyy kiinteästi oppiminen, sillä oppimista tapahtuu aina sekä muutoksen aikana että sen jälkeen.

*Oppiminen* voi tarkoittaa oppimisen tulosta tai tuotetta sekä prosessia, jolla tulokseen on päästy. Oppimista voi tapahtua joko yksilön tai organisaation tasolla. Organisaatio oppii aina, kun organisaatioon virtaa tietoa. Tieto voi olla

uutta osaamista, ymmärrystä, tietotaitoa, uutta tekniikkaa tai uusia käytäntöjä. Tämän takia kaikki organisaatiot muuttuvat, uudistuvat ja siksi oppivat uutta. Tämä toimii niin hyvässä kuin pahassakin. Organisaation oppiminen sisältää opittavan tuotteen tai asian, oppimisprosessin sekä oppijan, henkilön joka on toimijana prosessissa. (Argyris & Schön 1996, 3.) Uudistuminen liittyy kiinteästi oppimiseen, koska muutoksesta seuraa aina toiminnan uudistumista ja uudistuminen edellyttää oppimista. Oppiminen ja muutos kulkevat aina käsi kädessä. Muutos on syy oppimiseen, kun taas oppiminen on tapa toteuttaa muutos. Muutosvalmius syntyy oppimisvalmiuden kautta ja oppimisvalmius on myös oppimisprosessi. Muutoksen johtamisen voidaan sanoa olevan organisaation, tiimien ja yksilöiden oppimisen johtamista. (Ojala 2002, 98.) Oppimista voi tapahtua sekä yksilön että organisaation tasolla. Oppiminen toimii niin hyvässä kuin pahassakin. Oppiminen voi olla myös negatiivisesti organisaation päämääriin vaikuttavaa. (Argyris & Schön 1996, 3.)

### *Henkilöpääoman oppimisen johtaminen*

Useissa oppivan organisaation ja johtamisen teorioissa painotetaan prosesseja, organisaation rakenteita sekä johtajalta ja työntekijöiltä vaadittavia monia eri ominaisuuksia, joista keskeisimpinä usein muutoksensietokyky. Johtaja voi vaikuttaa ihmisiin omalla esimerkillään. Vaikuttamisessa on aina kyse vuorovaikutussuhteesta, johon tarvitaan vähintään kaksi osapuolta. (Järvinen 1998, 19.) Asiantuntijaorganisaatiossa johdon on keskeistä viestiä organisaation visio ja arvot henkilöstölle sekä innostaa ihmisiä saavuttamaan yhteisiä päämääriä. Esimiehet ovat asiantuntijaorganisaatiossa uusien haasteiden edessä, koska luovat ja korkeasti koulutetut henkilöt eivät sovi tekemään tarkasti määriteltyjä rutiininomaisia tehtäviä. (Sveiby 1997, 61-61.) Kirjallisuuden perusteella proaktiivisesti uudistuvan tieto-organisaation johtajan olisi hyvä olla oppimisen johtaja, visioija, uudistaja, esimerkillinen itsensä kehittäjä, ihmisten tukija ja innostaja. Lisäksi hänellä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvä organisointikyky.

### *Oppimisen tuki ja keinot sekä oppimisen esteiden poistaminen*

Organisaatiossa tarvitaan tietty infrastruktuuri, joka mahdollistaa oppimisen tukiverkoston ja erilaiset keinot, joilla oppimista voidaan edistää. Elinikäinen oppiminen edellyttää ympäristöltä oppimisen infrastruktuuria, joka koostuu opintuuttajista, kanavista opin jakamiseksi, yhteisistä toimintaperiaatteista osaamisen määrittelyssä ja siirtämisessä sekä erilaisista oppisuorituksista ja tavoitteiksi sopivista tutkinnoista. (Ojala 2000, 102-104.)

Oppimisen tukitoimia kehitettäessä on hyvä tehostaa hiljaisen tiedon siirtämistä kokeneilta työntekijöiltä toisille. Osaavalla työntekijällä olevaa hiljaista tietoa voi siirtää toisille työntekijöille socialisaation avulla, yhdessä tekemällä ja toimimalla. Lisäksi hiljaista tietoa voi siirtää rajallisesti myös kommunikoidulla sekä muuttamalla tietoa eksplisiittiseen muotoon. Yhteisen kielen avulla hiljaisesta tietovarannosta voidaan ammentaa uusia tapoja ajatella sekä uusia tapoja toimia eli innovoida. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-65.)

Oppimisen tueksi, ihmisten osaamisen hallintaan, prosessien tutkimiseen ja niihin liittyvien tietojen tallennukseen on olemassa myös tietoteknisiä apuvälineitä. Näiden avulla organisaatio pystyy helpommin mukautumaan muutoksiin ja vastaamaan erilaisiin haasteisiin, kun se tietää oman henkilöstönsä potentiaalain, kehitystarpeet, kontaktit ja kaikki tähän liittyvät yhteiset prosessit. (La Ferla 2003, 1-2.)

Yhtä tärkeää kuin tukea oppimista, on oppia tunnistamaan ja poistamaan oppimisen esteet. Organisaation oppimiselle on olemassa monenlaisia esteitä: Ihmisillä on taipumus nähdä vain oma sijaintinsa organisaatiossa. Lisäksi ihmiset usein näkevät vain omien hyvien tekojensa vaikutukset. Toisten tekemisten vaikutuksia ei sen sijaan kyetä näkemään kokonaisvaltaisesti. Lisäksi on tyypillistä, että ongelmien ratkaisun sijaan pyritään usein löytämään syntipukki tai moititaan systeemiä etsimättä todellista syytä ongelmien takana. (Senge 1999, 62-64.) Organisaation oppimisen esteitä ovat myös jäykät ja aikaa vievät rutiinit. Kokemuksesta oppiminen on menestyksen kannalta todella tärkeää. Jos organisaation muistia ei osata hyödyntää rakentavalla tavalla kokemuksista oppimalla, toistetaan samoja virheitä usein vuodesta toiseen. (Ojala 2002, 259-263.)

### *Yhteinen visio ja tavoitteet*

Jokainen organisaatio tarvitsee yhteisen vision eli päämäärän. Johdon tehtävä on kommunikoida visio koko organisaation yhteiseksi voimavaraksi ja tavoitteeksi. Visiosta tulee yhteisen suunnan antava voimavara vain, jos ihmiset todella uskovat omien toimiansa vaikuttavan lopputulokseen. Yleisesti organisaation kaikilla tasoilla ajatellaan ongelman aiheuttajien olevan systeemi itsessään, asiakkaan kohtuuttomat vaatimukset tai jokin muu syy kuin esimiehen tai johdon omien toimien seuraukset. Tämän vuoksi kaikki toimet keskittyvät asioiden korjaamiseen sen sijaan, että itse pyrittäisiin muuttamaan todellisia ongelman aiheuttajia, niitä ongelmia, jotka haittaavat kulkua yhteiseen suuntaan ja yhteisiin päämääriin. Reaktiivisesta toiminnasta pitäisi siirtyä proaktiiviseen toimintaan. (Senge 1990, 231-232.)

Orgaanisen kasvun periaatteen mukaan kaikkien työntekijöiden on tiedettävä yhteiset tavoitteet ja päämäärät, jotta sekä yritys että yksittäinen työntekijä voisivat ottaa vastuun henkilöpääoman kehittämisestä oikeaan suuntaan. Työntekijöiden on tiedettävä mitä taitoja he tulevat tarvitsemaan, jotta voivat itse toimia aktiivisesti yrityksen henkilöpääomaa lisäävästi. (Brooking 1996, 57-58.) Aktiivinen suuntaa näyttävä rooli on mahdollinen, jos selvitetään tukeeko organisaatiokulttuuri tavoitteiden saavuttamista, onko organisaatiolla tarvittava tietämys, taidot ja kyvyt strategian toteuttamiseen vision suuntaisesti. Lisäksi pitää tietää, tukevatko organisaation rakenne, kommunikointikanavat ja käytännöt strategian toteutumista. Myös palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien riittävyys pitää tutkia. Tärkeää on myös selvittää, onko organisaatiolla yhdessä oppimiseen ja muutokseen tarvittava osaaminen sekä tässä erityisesti johtamisosaamisen tilanne. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 91.)

### *Arviointi ja palkitseminen*

Työntekijöiden arviointiin ja palautteen antamiseen liittyy kiinteästi palkitseminen. Yrityksissä keskitytään usein mittamaan toiminnan tuloksellisuutta ja kannattavuutta. Näiden mittareiden perusteella ihmisille on totuttu maksamaan erilaisia palkkioita ja bonuksia. Tällaisesta palkkausjärjestelmän takia keskitytään tekemään oleellisen sijasta juuri niitä asioita joita mitataan. (Moilanen 2001, 103-105.) Työntekijän

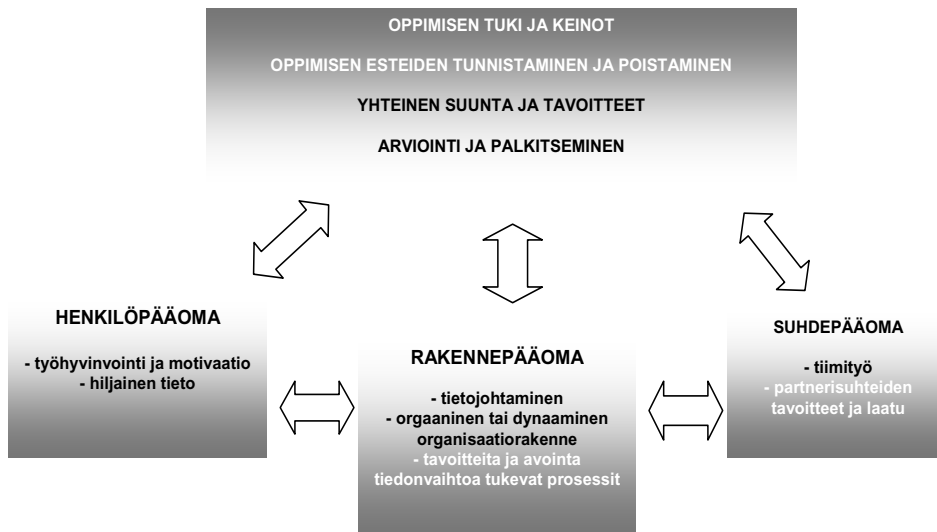
on välttämätöntä saada kokea onnistumisen tunteita ja saada ajantasaista kiitosta hyvin tehdystä työstä. Riittämätön palkitseminen on yksi työmotivaation laskun ja työuupumisen riskitekijä. (Aro 2001, 55-56.)

Ihmisille on tärkeää kuulla, että he ovat saaneet jotain aikaan, heidän työnsä on vaikuttanut lopputulokseen, menestymiseen ja toisten toimintoihin. Monen henkilön työssä sisäinen palaute on ensisijaista. Sisäinen palaute voi olla esimerkiksi tietoa oman ammatillisen kompetenssin kehittymisestä. Tähän tarvitaan tavoitteita, joiden saavuttamista henkilö itse voi seurata. Tämän lisäksi ihminen tarvitsee myönteistä palautetta ja kriittistä palautetta. Myönteinen palaute ilman palkanlisiä koetaan yleisesti turhana henkilöstön keskuudessa. (Salmimies & Salmimies 1998, 139-141.)

### *Rakenne- ja suhdepääoma*

Organisaation aineeton pääoma koostuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomasta. Tutkielmassa ja tässä artikkelissa oppimisen ja uudistumisen tärkeimpiä elementtejä tarkastellaan jakamalla organisaatio henkilö-, rakenne- ja suhdepääomaan. Henkilöpääoman merkitys on tärkeä erityisesti itälällä, jossa tärkein tuotannontekijä on ihminen ja hänen henkinen suorituskykynsä. Siksi ihmisen hyvinvoinnin huomioiminen pitäisi olla työpaikalla toiminnan keskeisimpiä asioita. (Ojala & Ahonen 2003, 70-71.) Organisaation oppiminen ja uudistumiskyky perustuvat aina yksilön oppimiskykyyn. Organisaatio ei voi uudistua ja mukautua uusiin tilanteisiin ilman yksilöiden oppimistarpeiden huomioimista. Osaaminen ja uusi tieto voidaan välittää yksilöltä ryhmälle keskustelujen, tarkkailun, kokemusten jakamisen ja kyseenalaistamisen avulla. (Ojala & Ahonen 2003, 49-51.)

Lamavuosina 1990-luvulla Suomessa käytettiin tehokkuuden lisäämiseksi keinoina saneerausta, eli henkilöstön supistamista. Enää ei kuitenkaan ole mahdollista tuoda riittäviä säästöjä tällä tavalla. (Grönroos & Ståhle 1999, 53-65.) Työ- ja kansaneläkejärjestelmän työkyvyttömyyseläkemenot olivat vuonna 2002 yhteensä 2853 miljoonaa euroa eli 18,5 prosenttia kokonaiseläkemenoista. Aineettoman pääoman menetykset huonon työkyvyn, sairauspoissaolojen ja ennenaikaisen eläkkeellesiirtymisen takia nousevat suuremmiksi kuin vuosittaiset talouden



**Kuvio 1. Organisaation aineettoman pääoman proaktiivisen uudistumiskyvyn tärkeimmät elementit.**

kasvuluvut. Paras keino lisätä kansantalouden kasvua on edistää ihmisten työssä viihtyvyyttä ja työkykyä. (Ojala & Ahonen 2003, 12-13.) On laskettu, että yritykset voivat saada 10-20 kertaisina takaisin sen rahan, jonka ovat sijoittaneet hyvinvointiin työssä. Hyvinvointi työssä on juuri se kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. (Ojala & Ahonen 2003, 49-51.) Kuviossa 1 havainnollistuu aineettoman pääoman uudistumisen kannalta tärkeimmät osatekijät.

Rakennepääoma vaikuttaa siihen kuinka hyvin henkilöpääoma ja suhdepääoma kehittyvät ja kuinka hyvin niitä voidaan hyödyntää. Rakennepääomaan kuuluvat henkilöpääoman tietojärjestelmät, osaamisen hallinta, johtamisen käytännöt, sekä työyhteisön hyvinvointi. (Ojala & Ahonen 2003, 108.) Kärjistetyksi voidaan sanoa, että erilaiset rakenteet joko tukevat tai eivät tue menestyksestä toimintaa. Rakenteilla voidaan pystyttää raja-aitoja, pönkittää niiden olemassaoloa tai vahvistaa tiedon vapaata virtaamista ja yhdessä oppimista. Organisaatorakennetta madaltamalla saadaan tehoa prosesseihin ja reaaliaikaista arvoa asiakkaalle. Rakenteiden tulisi mahdollistaa asioiden mahdollisimman mutkaton eteneminen organisaation sisällä, sidosryhmiin ja asiakkaisiin. Mikäli näin ei ole, muodostuu virallisen rakenteen rinnalle helposti ns. piilorakenne, jota noudatetaan virallisesta organisaatiosta huolimatta. (Rastas &

Einola-Pekkinen 2001, 82.)

Mekaaniselle organisaatorakenteelle on tyypillistä pitkälle ositettu työnjako ja tehokas valvonta. Tämän lähestymistavan mukaan hyvän organisaation ja hyvän koneen välillä ei välttämättä ole suurta eroa. Nykyisin tämän mallin jäljet ovat nähtävillä laatustandardien käyttöönotossa. Laatustandardeilla pyritään toimintojen tarkkaan erittelyyn ja työtehtävien toteuttamiseen aina samalla tavalla. (Sarala & Sarala 1999, 16.) Mekaaninen yritystoimintamalli toimii hyvin vakaisissa olosuhteissa ja silloin, kun toiminnot ovat helposti ennustettavissa. Tämä malli sopii hyvin rutiinityön tekemiseen, jolloin työssä on yleensä paljon toistoa ja työt ovat hyvin ennustettavissa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 161.) Mekaanisen rakenteen heikkoutena voidaan pitää todellista huonoa toimivuutta muuttuvassa ympäristössä. Lisäksi se on altis tuottamaan paljon ongelmia henkilöstön tuottavuuteen. Mekaanisella työympäristöllä on myös taipumus heikentää työntekijöiden motivaatiota ja työssä viihtymistä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 161.)

Organisessa ympäristössä tähdätään hallittuun kasvuun, keskustelemaan yrityskulttuuriin ja joustavaan muuntumiskykyyn. Orgaaninen ympäristö muuntautuu jatkuvasti sisältäpäin, koska se pyrkii jatkuvasti uudistumaan ja arvioimaan omaa toimintaansa. Tämä ympäristö

on nimenomaan ihmisten ympäristö, usein asiantuntijaorganisaatio, jossa ratkaisuja ja toimintaa ohjaa epälineaarinen ajattelu. Asiantuntija toimii hyvin pitkälle hiljaisen tietonsa eli osaamisensa varassa. Tällaisessa ympäristössä viestintä työntekijöiden välillä on todella tärkeää, sillä kommunikaatio on koko yrityksen kehittymisen avain. Vain dialogissa syntynyt tieto kehittää orgaanista yritys ympäristöä. Kaikkien osapuolten tulee päästä vaikuttamaan lopputulokseen. Tiedonvirran tulee olla kaksisuuntaista. (Grönroos & Stähle 1999, 90-99.)

Dynaamisessa yritys ympäristössä joukko yrityksiä päätyy tekemään yhteistyötä yhdistämällä toimintojaan erilaisiksi yhteistyöprojekteiksi. Tällaiset yhteistyömuodot ovat tavallisia multimedia-alalla. Dynaamisessa yritys ympäristössä ei ole kyse fuusiosta eikä yritysostosta. Yrityksien rajat hämärtyvät tällaisessa ympäristössä ja niistä muodostuu yhtenäinen globaali liittouma, jonka tavoitteena on jatkuva innovointi. Yhteiseen tavoitteeseen päästään tällaisen dynaamisen yritys ympäristön avulla, joka voi olla konsortio tai virtuaaliorganisaatio. (Stähle & Grönroos 1999, 100-110.)

Suhdepääomassa on keskeistä kumppanuussuhteiden laatu. Kumppanuudessa tarvitaan hyvin toimivia ihmissuhteita asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Menestys riippuu suoraan siitä kuinka hyvin asiakkaan kanssa keskustellaan ja kuinka paljon siirtyy sekä syntyy uutta tietoa palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. (Sveiby 1997, 23.) Kumppanuus on uuden talouden ydintaito ja yrityksen kilpailukyvyen perusta. Kumppanuus tarkoittaa sekä yrityksen sisäistä toimintakulttuuria että ulkoisia partnerisuhteita. Molemmissa tapauksissa toimijoina ovat aina ihmiset, joiden varaan kumppanuus rakentuu ja joiden taitoihin se perustuu. Tästä syystä kumppanuudesta on tullut sekä yksilön että yrityksen tärkeä kompetenssi, joka on mahdollista oppia hallitsemaan. (Grönroos & Stähle 1999, 34-37.)

## TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

### *Laadullinen tutkimus*

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että aineistoa voidaan tarkastella monella tavalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistolle

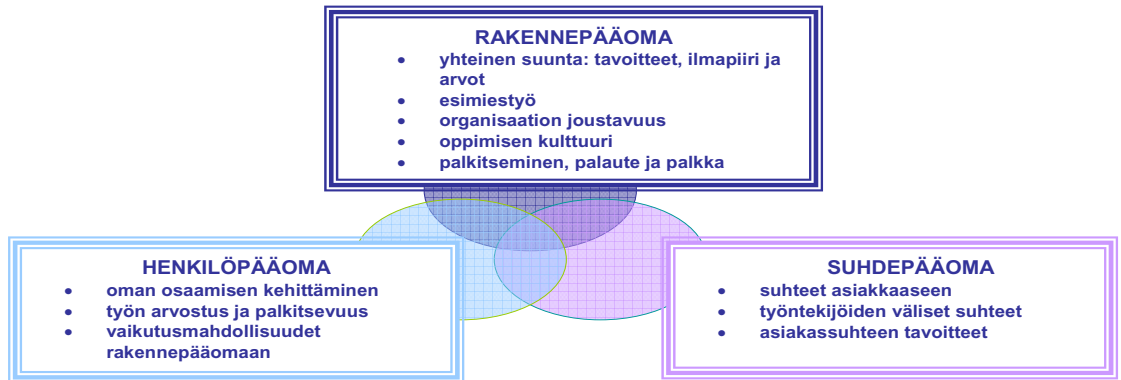
on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja monimutkaisuus. (Alasuutari 1995, 74-75.) Laadullinen aineisto on pala tutkittavan organisaation maailmaa, koska se on eräänlainen näyte tutkimuksen kohteen kielestä ja kulttuurista. (Alasuutari 1995, 76.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selittää tiettyjä ilmiöitä kyseisessä organisaatiossa, mikä on laadulliselle tutkimukselle olennaisempaa kuin ilmiöiden paljastaminen tai todistaminen. (Alasuutari 1995, 209.)

Tutkimus tehtiin teemahaastatteluna, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Tällaisessa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastattelijä voi vaihdella kysymysten järjestystä. Puolistrukturoiduille haastatteluille on tyypillistä, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Teemahaastattelussa voidaan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Tämä menetelmä sopii hyvin tilanteisiin sekä aiheisiin, jotka vaativat syvällistä pohdintaa (Hirsjärvi & Hurme 1988, 35-36).

Haastattelemisen tutkimuksen osana on vuorovaikutustilanne, jolle on luonteenomaista seuraavat piirteet: Haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama, haastattelijä joutuu motivoimaan haastateltavaa välillä, haastattelijä tuntee roolinsa, mutta oppii sen vasta haastattelun aikana. Lisäksi haastattelulle on tyypillistä, että haastattelijä on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Tämä toteutui tässä tutkimuksessa, sillä tutkija on ollut tutkittavan organisaation jäsen. Teemahaastattelu sopii hyvin aineettomaan pääomaan liittyvien asioiden käsittelyyn, koska tähän tarkoitukseen se on riittävän joustava menetelmä. Lisäksi se antaa haastateltavalle riittävästi tilaa vastaamiseen omin sanoin. Teemahaastattelun avulla myös ns. harmaiden alueiden esille saaminen on mahdollista haastateltavaa motivoimalla. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 35-36.) Kaikki haastattelut on tärkeää pitää ehdottoman luottamuksellisina. Haastateltujen on voitava luottaa tutkijan salassapitovelvollisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43.) Tämän takia otteet haastatteluista merkittiin vain anonyymeillä kirjaintunnuksilla.

### *Tutkittava organisaatio*

Tutkittava organisaatio on laaja-alainen asiantuntijaorganisaatio, joka on erikoistunut



**Kuvio 2. Haastattelun pääteemat.** Tärkeimmät asiat henkilö-, rakenne- ja suhdepääomassa oppivan organisaation teorian näkökulmasta.

insinööriyöhön, ympäristötekniikkaan ja informaatiopalveluihin. Yrityksellä on toimipisteitä mm. Oulussa, Tampereella, Vaasassa, Espoossa, Vantaalla sekä Helsingissä. Ulkomailla toimipisteitä on mm. Kiinassa, Intiassa sekä Ruotsissa. Tämä tutkimus kohdistui informaatiopalveluita tuottavaan yrityshaaraan. Tutkittavan organisaation tuotteet ovat monipuolisia informaatioteknologian palveluita, jotka vaativat työntekijöitä korkeaa koulutustasoa, vahvaa käytännön osaamista ja erinomaista kielitaitoa. Suurin osa heistä työskentelee teknisinä kirjoittajina, erilaisten työkalujen pääkäyttäjinä, suunnittelijoina sekä muissa informaation hallintaan liittyvissä tukitehtävissä asiakasorganisaatioissa.

### *Aineiston keruu ja analyysi*

Tutkimukseen osallistui Oulussa kaksi tiimiä, joissa yhteensä on 37 henkilöä. Samoilla esimiehillä on alaisia myös toisella paikkakunnalla samoissa tehtävissä. Yhteensä työntekijöitä aiemmin mainituissa tehtävissä on 76 henkilöä. Vaikka haastatellut valittiin satunnaisesti, oli haastateltujen henkilöiden taustamuuttajat lähes samankaltaiset suhteessa muun tiimin taustamuuttajiin, koska henkilöstö tutkittavassa yrityksessä on hyvin homogeenista. Tyypillistä oli noin 30 vuoden ikä, koulutustaustana FM,

työssäoloaika keskimäärin kolme vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa. Tutkittavista naisia oli 70 prosenttia sekä miehiä 30 prosenttia. Eräs merkittävä taustatekijä yrityksessä on historia suuremman teknologiayrityksen palvelufunktiona, joka ulkoistettiin muutamia vuosia sitten tähän tutkittavaan organisaatioon. Haastatteluun osallistui sekä uusia työntekijöitä että vanhoja aikaisemmin ulkoistettuja työntekijöitä.

Erityisen mielenkiintoinen asetelma oli se, että osa haastatelluista työskentelee asiakkaan tiloissa ja osa tekee työtään etätöinä pelkästään tietoverkkojen välityksellä. Tämä asetelma oli mielenkiintoinen erityisesti tutkittaessa yrityksen rakenne- ja suhdepääomaa.

Aineisto tutkimukseen kerättiin tutkittavan it-alan yrityksen kahden eri tiimin jäseniltä. Haastattelut olivat teemahaastatteluita, jotka suoritettiin maaliskuuhun vaihteessa 2005. Haastattelun teemat eli aihepiirit oli jaettu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomaosioihin. Haastatteluihin kutsuttiin satunnaisesti 14 henkilöä kahdesta eri tiimistä. Tutkija haastatteli 11 henkilöä yrityksen kokoustiloissa tai haastateltavien omissa työhuoneissa. Haastattelut kestivät puolesta tunnista yli tuntiin riippuen haastateltavasta. Menetelmänä teemahaastattelu sopi hyvin aineettoman pääoman tarkasteluun, koska henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa oli



mahdollista saada selville myös aiheen harmaat alueet. Tutkimuksen pääteemat on havainnollistettu kuviossa 2.

Haastattelujen jälkeen tulokset litteroitiin mahdollisimman pian, jotta tunnelmat ja yksityiskohdat olisivat vielä tutkijalla muistissa. Haastattelut litteroitiin esiin tulleiden keskeisten teemojen mukaan, ja tulokset lajiteltiin ja käsiteltiin teemoittain. Tulokset analysoitiin osa-alue kerrallaan. Lopuksi tutkimuksen yhteenvedossa käytettiin SWOT -analyysiä, jolla voidaan määrittellä organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhkakuvat. (Vanhala 2002, 121.)

Tutkimuksessa noudatettiin Hirsjärven ja Hurmen (2000, 67) kaavion mukaista teema-alueiden luokittelua osana tutkimusta. Tässä mallissa tutkimus etenee tutkimusongelman määrittelyvaiheesta ja ilmiöiden pääluokkien (kuvio 1) määrittelyvaiheesta teema-alueiden määrittelyyn (kuvio 2). Haastattelukysymysten määrittelyn ja haastattelujen jälkeen tulokset analysoitiin luokittelemalla ja tulkitsemalla tulokset keskeisten teemojen pohjalta.

## TUTKIMUKSEN TULOKSET

### *Aineettoman pääoman uudistuminen*

Aineeton pääoma uudistui tutkittavassa yrityksessä pääasiassa asiakkaan tilausten perusteella, henkilöstön vaihtuessa sekä työntekijöiden yhdessä oppimisen avulla. Yrityksen arvot, tavoitteet ja strategia eivät olleet työntekijöillä tiedossa, vaan kaikki haastateltavat mainitsivat keskeisimpänä arvona taloudellisen tuoton:

*Me ollaan täällä tekemässä rahaa yritykselle, sillä siisti.* (Henkilö A kysymykseen rakennepääoman teemasta arvot.)

Lisäksi tutkittavan yrityksen organisaatio-rakenteessa ilmeni piirteitä mekaanisesta organisaatorakenteesta. Asiakkaan prosessit ja tilaukset sitoivat töiden suunnittelun yksityiskohtaisesti tiettyihin raameihin ja aikatauluihin, joihin vaikuttaminen koettiin lähes mahdottomaksi. Hyvänä puolena aineettoman pääoman uudistumisen tavoissa oli henkilöstön yhdessä oppiminen, joka on mahdollista hyvän yhteishengen takia. Hyvän yhteishengen syitä ovat työntekijöiden samanlainen koulutustausta sekä

samanlainen ikärakenne. Johto koettiin etäiseksi ja näkymättömäksi, mutta kymmenen yhdestätoista vastaajasta (10/11) koki esimiehet helposti lähestyttäviksi samanarvoisiksi työtovereiksi. Kuitenkin heidän vaikutusmahdollisuutensa työolosuhteisiin nähtiin lähes olemattomiksi kuuden (6/11) vastaajan mielestä:

*Asiakkaalle luvataan mitä vain, eikä osata olla tiukkana vaatimusten suhteen.* (Henkilö H kysymykseen yrityksen rakennepääoman teemasta esimiehet.)

Proaktiivisesti uudistuvan oppivan organisaation onnistumiseksi tarvitaan dynaaminen tai orgaaninen rakenne, joka mahdollistaa uusien parempien toimintatapojen synnyn. Esimiehiltä vaaditaan tällaisessa ympäristössä uudenlaisia ominaisuuksia. Kaikilta esimiehiltä vaaditaan kykyä motivoida ihmisiä, kannustusta uuden oppimiseen ja oppien jalostamiseen sekä organisaation tietämyksen hallintaa. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 118.) Mukavien esimiesten lisäksi haastateltavat kaipasivatkin työolosuhteisiinsa lisää suunnitelmallisuutta, ennakoitua muutoksiin, esimiehiltä parempaa neuvottelutaitoa, jämäkkyyttä ja asioiden parempaa kokonaisvaltaista hallintaa.

### *Uudistuminen ja tavoitteet*

Tavoitteet ovat tärkeä peruste ja motivaatiotekijä niin yksilö-, tiimi-, kuin organisaatiotasonkin päätöksenteossa. Jaettu visio voi olla kauaskantoinen tavoite, joka on kaikilla organisaation jäsenillä tiedossa. On tärkeätä, että kaikki ovat sitoutuneet tähän visioon ja haluavat tavoitella sitä. Yrityksen on todella vaikeaa menestyä nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ilman kaikilla tiedossa olevia pitkäntähtäimen tavoitteita. (Senge 1990, 9.)

Organisaatiolla tulisi olla oppimisen ja uudistumisen suunnitelma, joka ei ole tiettyyn aikaan tai paikkaan sidottu koulutautumisohjelma, vaan oppimisen toimintakulttuuri, joka näkyy jokapäiväisissä rutiineissa. Työn ja oppimisen pitäisi yhdistyä luontevalla tavalla organisaation arjessa. Tämänkaltainen ympäristö tukee ja kannustaa henkilöstön kykyä sopeutua uusiin olosuhteisiin ja innovatiivisuuteen työssä. (Harrison & Kessels 2004, 155.) Silloin, kun kaikilla organisaatiossa on selkeä tavoite, ei ihmisiä

tarvitse kehottaa uudistumaan. He itse haluavat uudistua ja tietoisesti pyrkivät parantamaan työnsä laatua ja olosuhteita. (Senge 1990, 9.)

Tutkittavassa yrityksessä suurimmat ongelmat liittyvät tavoitteiden, sitoutuneisuuden, arvioinnin ja palkitsemisen prosessien puutteellisuuteen. Haastattelujen perusteella tutkittavassa yrityksessä henkilöstöllä ei ollut selkeitä henkilökohtaisia tavoitteita työssään, kuten alla oleva näyte haastattelusta hyvin tilannetta kuvaa:

*Ei ole mitään tavoitteita. elämä on täysin kullosenkin työtilanteen mukaan. Jos on tulossa jotain uutta niin sitten annetaan koulutusta äkkiä. Pääedellä hypätään uuteen. Joku joka ehtii, niin antaa sitten neuvoja häthätää. Täällä on liikaa kiinni yhdestä ihmisestä nuo kaikki työt. (Henkilö A kysymykseen: Millaisia tavoitteita sinulla on?)*

Tämänsuuntaisia vastauksia antoivat lähes kaikki haastatelluista (10/11). Lisäksi vastaukset osoittivat, että arvioinnin, palkitsemisen ja palautteen antamisen prosessit olivat puutteelliset kaikkien vastaajien (11/11) mielestä:

*Virallista palautekanavaa ei ole. Tulee joskus ihansattumalta. Maililla tai muuten. Arvostus ei näymitenkään palkassa. Sehän ei näymitenkään palkassa, että miten hyvin tai huonosti teet työsi. Se on aivan sama. (Henkilö I kysymykseen: Palkka-, palaute ja palkitseminen, mitä ajatuksia se sinussa herättää?)*

Tutkittavan yrityksen muut kuin taloudelliset tavoitteet eivät olleet henkilöstöllä tiedossa, myöskään henkilökohtaisia tavoitteita heillä ei ollut. Työt ja koulutukset suunniteltiin aina asiakkaan tilausten mukaan. Lisäksi puutteelliset arvioinnin, palkitsemisen ja palautteenantamisen prosessit laskivat ihmisten suoritus tasoa ja motivaatiota.

### *Uudistumisen vaikutuksia aineettomaan pääomaan*

Ihmisten osaamisen hyödyntäminen, ja kykyjen ylärajoilla työskentely on palkitsevaa. Yrityksessä on tärkeää miettiä millaista osaamista yrityksessä saa käyttää: Pelataanko vain varman päälle, vai onko ihmisillä vapaus innovoida, vapaus kokeilla ja epäonnistuaakin

välillä. Arvostetaanko uusien tapojen kokeilua, vai ainoastaan sen tekemistä, minkä jo ennestään osaa. Yrityksen rakenteesta riippuu, miten siellä käsitellään tietoa. Mekaanisessa rakenteessa sitä pyritään säilyttämään, organisaatiossa uudistumaan ja dynaamisessa pyritään innovoimaan uusia tapoja toimia. (Stähle et al. 2002, 91-94.)

Tutkittavassa yrityksessä koulutukset nähtiin puutteellisina ja niissä ei ole riittävästi tavoitteellisuutta. Työntekijät kuitenkin opettavat ja ohjaavat toisiaan yhdessä tekemällä, ”opet-telemalla kantapään kautta”. Tämä on hyvä tapa siirtää työntekijöillä olevaa hiljaista tietoa, koska tietoa siirtyy ja uutta tietoa syntyy sosialisaa-tion avulla, yhdessä jaettujen kokemusten ja merki-tysten kautta (Nonaka & Takeuchi 1995, 225). Hiljaisen tiedon siirtämiselle voi olla monia esteitä, kuten ihmisten ajan puute tai ihmisten haluttomuus oman osaamisensa siirtämiseksi. Ongelmana voi olla myös maantieteellisesti pirstoutunut organisaatio, tai organisaatio, joka on jatkuvassa muutoksessa. (Grönroos 2003, 117-118.)

Kaikkien haastateltavien mielestä (11/11) työuupumus on ongelma tutkitussa työyhteisössä. Kaikkien vastauksissa tuli ilmi myös yleisimpiä rakennepääomaan liittyviä työuupumusta aiheuttavia tekijöitä. Kaikki haastateltavat mainitsivat suurimmaksi työuupumusta aiheuttavaksi tekijäksi resurssipulan. Yrityksessä on haastattelujen perusteella ollut pitkän aikaa liian paljon työtä tekijöihin nähden. Ylitöitä on tehty paljon myös henkilövaihdojen ja työuupumisesta johtuvien sairauslomien takia, kuten alla oleva ote haastattelusta hyvin kuvaa:

*Työuupumusta, on sitä. Ihmiset on lähteny muualle töihin. Turhat työt uuvuttaa, viikosta toiseen ettei tiedä mitä tekee, ei voi suunnitella omaa työtä, sopimukset säätelee kaikesta, kriisitilanteita on liikaa, resurssointi on ollut peestä. Ammattiylpeyttä on todella vaikea hakea: yhtä hyvin voisin olla kaupan kassalla. Homma tuntuu alhaiselta, vaikka täällä on hyviä ihmisiä ja taitavia ihmisiä, meitä kohdellaan kuin orjia. (Henkilö D kysymykseen: Onko työpaikalla ollut mielestäsi työuupumusta?)*

Tutkittavassa yrityksessä koettiin työn kannalta hankalana asiakkaan vaatimukset ja liian tarkasti määritellyt työnkuvat. Kaikki haastatellut olivat valmiita vastaanottamaan haasteellisempia tehtäviä, lisäksi useimmat haastatelluista (8/11) olivat sitä mieltä, että työntekijät eivät voi

käyttää työssään koko osaamistaan liian tarkkojen sopimusten takia. Lisäksi toisten kouluttamisessa nähtiin ongelmana ajan puute. Työtovereiden ohjaamiseen ei tutkittavassa organisaatiossa varattu aikaa, vaan opetusta ja ohjausta annettiin omien töiden ohella. Yleisimpiä työperäisiä syitä työuupumukselle ovat työn ylikuormittavuus, tavoitteiden ja roolien epäselvytykset ja ristiriidat, itsenäisyyden ja vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen, työn yksitoikkoisuus sekä vuoro-vaikutukseen liittyvät ongelmat. (Hakanen 1999, 16.) Haastattelujen perusteella tutkittavassa organisaatiossa reaktiivinen uudistuminen vaikuttaa aineettomaan pääomaan ennen kaikkea työuupumusta lisäävästi.

### *Proaktiivista uudistumista ja työtyytyväisyyttä työskentelemällä lähellä asiakasta*

Mielenkiintoinen poikkeus tässä tutkimuksessa olivat kaksi haastateltavaa, jotka työskentelevät asiakkaan tiloissa, kun muut haastatellut työskentelevät maantieteellisesti erillään asiakkaasta. Kaksi asiakkaan tiloissa työskentelevää oli muita tyytyväisempiä työhönsä, koska heidän työtään eivät säädelleet erilliset sopimukset eivätkä tarkoin rajatut tehtävät. Nämä kaksi asiakkaan tiloissa työskentelevää saivat kehittää uusia toimintatapoja yhdessä asiakkaan kanssa sekä sopia asioista suoraan kasvotusten:

*Teen aika vapaasti töitä. Omilla suhteillani hoidan noita juttuja.* (Henkilö X kysymykseen vaikutusmahdollisuuksista omiin työtehtäviin.)

Lisäksi yksi haastateltavista mainitsi asiakassuhteiden muuttuneen huonommiksi sen jälkeen, kun he olivat muuttaneet pois asiakkaan tiloista yrityksen omiin tiloihin:

*Entiedä, oikeestaan. Huonontuneet sen jälkeen, kun muutettiin pois niiden tiloista. On mennyt huonommaksi sen jälkeen.* (Henkilö K kysymykseen partnerisuhteista.)

Yhteenvetona asiakassuhteiden uudistumisesta voitiin sanoa niiden uudistuvan lähinnä reaktiivisesti erilaisten vaatimusten ja sopimusten avulla. Tämä uudistuminen valitettavasti pitää yllä passiivista epäluottamuksen leimaamaa yrityskulttuuria, jossa ei nähdä

vaikutusmahdollisuuksia työolosuhteisiin. Kuitenkin haastattelujen perusteella oli muutosta mahdollista saada aikaan, mutta se vaati runsasta kasvokkain viestintää ja luottamuksellisia suhteita asiakkaaseen.

Tärkeintä strategisessa kumppanuudessa on luottamus yritysten välillä. Ympäristössä tapahtuvat muutokset testaavat kumppanuussuhdetta koko ajan. Tutkimusten mukaan, aloitetuista kumppanuuksista epäonnistuu kaksi kolmesta. Strateginen kumppanuus vaatii yhteistä tavoitetta, strategiaa sekä avointa toimintaa. Perustana kaikella on luottamus. Tuloksena onnistuneesta kumppanuudesta on kustannushyötyä, ennustettavuutta ja innovaatioita kaikille osapuolille. (Vihma 2005, 25.) Bradley & Vozikis 2004 (tässä: Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 104) korostavat avoimen, kannustavan ja yhteistyötä tukevan viestintäilmapiirin merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Vastuullisuus, myönteiset asenteet viestintää kohtaan, yhteiseen päätöksentekoon osallistuminen ja kuuntelemisen taidot ovat tärkeitä. Luottamuksen rakentuminen vaatii siis monipuolista viestintäosaamista. Huotarin mukaan hyvien yhteistyökäytäntöjen voidaan nähdä olevan merkki siitä, että osapuolet luottavat toisiinsa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 106.)

### *Aineettoman pääoman nykytila*

Lopuksi tutkimuksen tulokset koottiin yhteen SWOT –analyysin avulla (Kuvio 3). Yrityksen aineettoman pääoman vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkakuvat voitiin analysoida helposti perustuen aineiston analyysin tuloksiin.

Tutkimuksen perusteella jatkuvasti muuttuvaa hektistä yritys ympäristöä pyrittiin hallitsemaan mekaaniselle organisaatiolle tyypillisellä tarkalla työtehtävien sääntelyllä, runsaalla raportoinnilla ja muodollisella viestinnällä. Lisäksi asiakkaan odotusten ja vaatimusten mukaan toimiminen vie pohjaa yrityksen omilta tavoitteilta ja proaktiivisen uudistumisen pyrkimyksiltä. Tämä kuitenkin aiheuttaa korkeasti koulutetuissa osaavissa työntekijöissä motivaation puutetta sekä työuupumusta, jonka mainitsi jokainen olevan varsin yleistä. Suurimmat syyt työuupumukselle olivat haastattelujen perusteella vaikutusmahdollisuuksien ja tavoitteiden puute, rikkonainen projektityö sekä puutteellinen palkitseminen. Stressiä syntyy



**Kuvio 3. SWOT -analyysi aineettoman pääoman nykytilasta tutkittavassa yrityksessä.**

ennen kaikkea silloin, kun ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ovat ristiriidassa yksilön odotusten tai suorituskyvyn kanssa (Ek 2000, 15-17). Uhkakuvana voidaan pitää reaktiivista uudistumista. Asiakkaan prosesseihin perustuva osaaminen ei ole omaa osaamista ja siksi se voi olla jopa liiketoimintariski. Lisäksi osaajien hakeutuminen paremmin palkattuun ja sisäisesti palkitsevampaan työhön on todennäköistä pitkällä aikavälillä.

Vahvuuksia yrityksessä oli korkeasti koulutettu samankaltaisen taustan omaava henkilöstö, joilla oli hyvät suhteet työtovereihin ja lähimpiin esimiehiin. Lisäksi heillä oli vahva halu kehittyä työssään ja kehittää työyhteisöään. Mahdollisuutena yrityksellä olisi henkilöstön tehokkaampi hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä ja suunnittelussa. Tämä voisi tuoda yritykselle paitsi mahdollisuuksia tarjota parempaa palvelua nykyiselle asiakkaalle,

myös pitkällä tähtäimellä kannattavaa liiketoimintaa. Henkilöstön osaamista kannattaisi hyödyntää antamalla heille lisää vastuuta ja valtaa suhteessa asiakkaaseen. Tämä nopeuttaisi päätöksentekoprosesseja sekä antaisi mahdollisuuden uudistaa toimintaa nopeammin. Siltalan mukaan työhönsä tyytyväinen henkilöstö aiheuttaa vähemmän sairauspoissaoloja ja tekee enemmän tulosta kuin ylityöllistetty jatkuvasti ylitöitä tekevä henkilö (Siltala 2004, 291).

## LOPUKSI

Tutkimusaineiston perusteella dynamisessa yritys ympäristössä yritetään hallita muuttuvaa ja hektistä projektityöympäristöä mekaanisen organisaatorakenteen keinoilla, joita esimerkiksi yrityksessä ovat mm. tarkasti säädellyt työtehtävät, muodollinen raportointi sekä esimiesten välityksellä tapahtuva viestintä ja

kehitystyö. Tämä aiheuttaa kuitenkin korkeasti koulutetuissa ja luovissa työntekijöissä henkilökohtaisten kehittämistavoitteiden puutteen ohella työuupumusta ja motivaation puutetta. Tutkimusaineiston perusteella ne työntekijät, jotka työskentelivät asiakkaan tiloissa, kykenivät itse vaikuttamaan omiin työolosuhteisiinsa ja työn sisältöön. He olivat myös muita tyytyväisempiä työhönsä. He myös oppivat uusia asioita muita enemmän ja tehokkaammin. Lisäksi he kokivat pystyvänsä palvelemaan asiakasta muita paremmin tuomalla lisäarvoa partnerisuhteeseen.

Aineettoman pääoman uudistuminen alkaa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Tärkeintä menestyksekkään uudistumisen kannalta on tukea asiakasta palvelevan tiimin vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Lisäksi tarvitaan koulutusta, selkeitä lyhyen- ja pitkántähtäimen oppimistavoitteita, vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön sekä kannustavia arvioimisen, palautteen antamisen ja palkitsemisen prosesseja. Tämän lisäksi tarvitaan asiakkaan kanssa yhteinen strategia ja tavoitteet, joiden suunnitteluun kaikki osapuolet voivat osallistua. (Harrison & Kessels 2004, 155-156.)

Tutkimuksen tulokset olivat mielenkiintoisia ja yrityksen esimiehet ja henkilöstösasto olivat yllättyneitä aineettoman pääoman nykytilasta, joka heillä ei ollut tiedossa. Etäiselle johdolle ja jopa keskijohdolle oli työntekijöiden arki jäänyt täysin vieraaksi. Hyviä jatkotutkimuksen aiheita olisivatkin esimiesten aineettoman pääoman uudistumisen tutkiminen sekä tutkimuksen laajentaminen asiakkaan organisaation rajapinnoille. Nämä tulokset voisivat auttaa molempia osapuolia ymmärtämään toisiaan, sekä pääsemään tyydyttävämpään ja tuottavampaan partnerisuhteeseen.

Hyväksytty julkaistavaksi 18.5.2006.

## LÄHTEET:

- Alasuutari, Pertti (1995). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Aula, Pekka & Hakala, Salli (2000). Kolmet kasvat : Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat.
- Argyris, Chris & Schön, Donald.A (1996). Organizational learning 2 : Theory, method, and practise. Reading, Ma.: Addison-Wesley.
- Aro, Antti (2001). On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään. Helsinki: Edita.
- Brooking, Annie (1996). Intellectual capital : Core asset for the third millenium enterprise. Cornwall: T.J International.
- Choo, Chun Wei (1995). Information management for the intelligent organization : The art of scanning the environment. USA, Medford NJ:Information today.
- Choo, Chun Wei (1998). The Knowing Organization : How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press.
- Ek, Ellen, 2000. Vaikutusmahdollisuudet työhön ja stressinhallintakeinot - yhteys psyykkiseen toimintakykyyn. Työ ja ihminen 1/2000. 15-26 s.
- Grönroos, Mauri (2003). Mahdollisuuden aika. Kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Transatlanta.
- Grönroos, Mauri & Stähle, Pirjo (1999). Knowledge Management : Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Hakanen, Jari (1999). Ketkä uupuvat? Miesten ja naisten työuupumus tutkimusten valossa. Työterveiset 2/1999. 16-18 s.
- Harrison, Rosemary & Kessels, Joseph (2004). Human resource development in a knowledge economy : An organizational view. New York: Palgrave Macmillan.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1988) Teema-haastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000). Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hofstede, Geert (1993). Kulttuurit ja organisaatiot : Mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.
- Huotari, Maija-Leena, Hurme Pertti & Valkonen, Tarja (2005). Viestinnästä tietoon : Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, Pekka (1998). Esimiestyö ongelmatilanteissa : Konfliktien tuomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Koivunen, Hannele (1997). Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- La Ferla, Beverly (2003/2004). Mapping the way to process. IEE Engineering Management. December 2003/January 2004. 16-17 s.
- Lohikoski, Päivi (2005). Organisaation aineettoman pääoman uudistuminen : Tapaustutkimus tieto-organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto. Suomen kielen, informaatiotutkimuksen ja logopedian laitos. Informaatiotutkimus.

- Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula (2003). Suorituskyvyn mittaaminen : Tunnusluvut asian-tuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Moilanen, Raili (2001). Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). The Knowledge creating company : How japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Otala Leenamajja (2002). Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi (2001). Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi.
- Salmimies, Pekka & Salmimies, Raija (1998). Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita (1999). Oppiva organisaatio : Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Senge, Peter.M (1999). The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization. London: Random house.
- Siltala, Juha (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri (2000). Dynamic intellectual capital : Knowledge management in theory and practise. Helsinki: WSOY.
- Stähle, Pirjo & Laento, Kari (2000). Strateginen kumppanuus : Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Stähle, Pirjo, Stähle, Sten & Pöyhönen, Aino (2003). Analyzing dynamic intellectual capital : System based theory and application. Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 152. Lappeenranta University of Technology.
- Stähle, Pirjo et. al. (2002). Epävarmuus hallintaan -Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Helsinki: WSOY.
- Sveiby, Karl-Erik (1997). The New Organizational Wealth- managing & measuring knowledge based assets. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Torvi, Kai & Kiljunen, Pentti (2005). [online] Onnellisuuden vaikea yhtälö. Elinkeinoelämän valiokunnan (EVAn) kansallinen asenne- ja arvotutkimus.112s. Saatavana www-muodossa: <http://www.eva.fi/index.php?m=3&subm=2&action=1&id=37>
- Vanhala, Sinikka (2001). Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: Otava.
- Vihma, Päivi (2005). Kaikki etsivät kumppaneita. Yritysten yhteistyön hallinta on johtajien päällimmäinen puheenaihe. Talouselämä (5) 22-27s.
- Åkerberg, Annika (1998). Meanings of relationships in knowledge-intensive work contexts. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.