

## **Kansainvälinen osaaminen ja sisäinen motivaatio – henkilöstöriskienhallintaa sosiaalisena aikakautena**

Yanina Rintanen



<b>Tekijä(t)</b>	
Yanina Rintanen	
<b>Koulutusohjelma</b>	
Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
Kansainvälinen osaaminen ja sisäinen motivaatio – henkilöstöriskienhallintaa sosiaalisena aikakautena	71 + 10
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kansainvälisen osaamisen ja motivaation merkitystä yrityksen henkilöstöriskienhallinnalle nyt sosiaalisena aikakautena ja tulevaisuudessa. Henkilökunnan osaaminen on nyt ratkaisevassa asemassa ja tulee korostumaan yritysmaailman kansainvälistyessä entisestään.</p> <p>Yritykset tarvitsevat toiminnalleen elinehtoista avainosaamista, mutta samanaikaisesti erikoisosaajista on kasvavaa pulaa. Sosiaaliseen aikakauteen liittyy olennaisesti sosiaalinen media, mikä on lisännyt tiedon määrää ja tuonut tiedon jakamiseen jatkuvasti tehokkaampia keinoja. Sosiaalisen median avulla mahdollistetaan asiantuntijoiden vuorovaikuttaminen ja työntekijän osaamisen hyödyntäminen, mutta ennen kaikkea sitä tulisi voida ymmärtää ja osata käyttää hyvien tulosten saamiseksi. Sosiaalinen aikakausi edellyttää monilta muutoksia asenteisiin sekä tuttuihin toimintatapoihin; kehittyäkseen on oltava itse kehityksessä mukana. Motivaation osalta opinnäytetyötä on rajattu sisäiseen motivaatioon.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui pääasiallisesti lähdekirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista. Teoriaosuus käsitteli kansainvälistä osaamista, henkilöstöriskienhallintaa, sisäistä motivaatiota, modernia rekrytointia sekä tulevaisuuden edelläkävijäyritysten toimintaa. Tietoperustan keskeisinä lähteinä käytettiin Vartian, Hurmerinnan ja Kaijalan teoksia kansainvälisen kanssakäymisen taidoista, sosiaalisen aikakauden menestyksekkästä johtamisesta ja nykyaikaisen osaamisen rekrytoinnin tärkeydestä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin yksilöhaastattelujen avulla sekä hyödyntämällä olemassa olevaa aineistoa. Tutkimusta varten haastateltiin Suomessa toimivan kansainvälisen ja tulevaisuuden tavoittearvoja edustavan yhdistyksen puheenjohtajaa sekä tulevaisuudentutkijan haastattelua. Molemmista asiantuntijahaastatteluista laadittiin yhteenveto. Teoriaa hyödynnettiin empiirisen aineiston keruun jälkeen pohdinnassa ja johtopäätösten tekemisessä. Tutkimus toteutettiin keväällä 2017.</p> <p>Johtopäätöksissä todettiin, että tietyllä tavalla motivoituneiden ja mahdollisimman kansainvälisten ihmisten rekrytoimisella voidaan minimoida tulevien muutosten aiheuttamia riskejä. HR:n tulevaisuuden toimenkuvaan kuuluu henkilöstön osaamiseen keskittyminen ja sitoutuneen yrityskulttuurin mahdollistaminen, joka perustuu yhteisöllisyyteen ja arvojohtamiseen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä niin työnantaja- kuin työntekijäpuolella, sekä potentiaalisten työnhakijoiden tunnistamiseksi rekrytointiprosessissa.</p>	
<b>Asiasanat</b>	
kansainvälinen osaaminen, henkilöstö, sisäinen motivaatio, rekrytointi, riskienhallinta, sosiaalinen aikakausi	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	2
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	3
1.3	Iberianhevosityhdistys ry.....	4
2	Tutkimuksen toteutus .....	6
2.1	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät .....	6
2.2	Puolistrukturoidut teemahaastattelut .....	7
2.3	Aineiston analysointi .....	7
3	Kansainvälinen osaaminen .....	9
3.1	Globalisoituminen .....	9
3.2	Osaaminen .....	11
3.2.1	Kivijalkana muutos yksilöosaamisesta yhteisö- ja ydinosaamiseen .....	12
3.2.2	Hiljainen tieto ja asiantuntijuus .....	15
3.3	Kulttuurituntemus .....	17
3.3.1	Individualismi ja kollektivismi .....	18
3.3.2	Kulttuurin ja kielen yhteenkuuluvuus .....	18
3.3.3	Uskonnon vaikutus kulttuuriin .....	19
3.4	Kulttuuriosaaminen – tulevaisuuden merkittävä voimavara .....	20
3.4.1	Kulttuurikompetenssi .....	20
3.4.2	Monikulttuurinen johtaminen .....	23
4	Kansainvälisyys henkilöstöriskien hallinnassa .....	24
4.1	Mitä on riskienhallinta? .....	24
4.2	Riskienhallintaprosessi ja riskienhallinnan keinot .....	24
4.3	Riskienhallinnan tavoitteet .....	26
4.4	Kansainvälisyys riskinä .....	28
4.4.1	Kulttuuriset riskit .....	28
4.4.2	Poliittiset riskit .....	29
4.5	Henkilöstöriskit .....	30
4.5.1	Avainhenkilöriskit .....	31
4.5.2	Muutosten vastustamisen riski .....	31
5	Parempia työntekijöitä .....	33
5.1	Motivaatio .....	34
5.1.1	Ei aina se raha – sisäisen motivaation merkitys .....	35
5.1.2	Sisäisen motivaation hyödyt .....	37
5.2	Sitoutuminen .....	38
5.3	Vapaaehtoisen motivaatio .....	40
6	Rekrytointi sosiaalisena aikakautena .....	42

6.1	Rekrytointi ja sen tavoitteet .....	43
6.2	Rekrytointi muutoksessa .....	44
6.3	Sosiaalinen johtaja .....	45
6.4	Sosiaalinen rekrytoija .....	46
6.5	Sosiaalinen työntekijä .....	49
6.6	Rekrytoinnin lähitulevaisuus .....	51
7	Sosiaalisen aikakauden uusia yritysmuotoja .....	52
7.1	Sosiaalinen organisaatio ja sen hyvät puolet .....	52
7.2	Vapaaehtoisuus ja vapaaehtoispankit .....	53
7.3	Tulevaisuuden kansainväliset vapaaehtoistoimintamallit .....	54
7.4	Joukkoistaminen .....	56
7.5	Tulevaisuuden innovaation edelläkävijät – miten ja miksi? .....	56
7.6	Googlen aikakausi .....	59
8	Haastattelujen toteutus ja tulokset .....	61
8.1	Haastattelujen tausta ja toteutus .....	61
8.2	Yhteenveto asiantuntijahaastatteluista .....	62
8.3	Tulosten yhteenvetotaulukko .....	66
9	Pohdinta .....	67
9.1	Johtopäätökset .....	67
9.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	69
9.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	69
9.4	Opinnäyteprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	70
	Lähteet .....	72
	Liitteet .....	79
	Liite 1. Kulttuurienväliset vuorovaikutus- ja toimintakompetenssit koottuina .....	79
	Liite 2. Haastattelukysymykset .....	80
	Liite 3. Hyödyllisiä linkkejä aiheesta kiinnostuneille .....	81

# 1 Johdanto

Maailmassa on tapahtunut muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana nopeammin kuin koskaan. (Akava 2017). Kansainvälisyys ja globaalin talouden vaikutukset ovat jo alkaneet näkyä työpaikkojen ja työn muutoksissa sekä työvoiman liikkuvuudessa. (Lasonen & Halonen 2009, 85).

Kansainvälisessä yrityksessä toimimiseen ei enää riitä se, että osataan pintapuolisesti noudattaa vieraista kulttuureista kirjoitettuja käytösohjeita tai ruokailu- ja neuvottelutapoja, vaan on osattava kommunikoida niin, että viesti menee perille toisen kulttuurin edustajalle sellaisena kuin sen on tarkoitettu. Tämä tarkoittaa uudenlaista kestävästä kansainvälistä osaamista. (Vartia 2009, 11). Monipuolisen kulttuuritietämyksen ja kielitaidon merkitys korostuu kansainvälisissä verkostoissa toimittaessa; kielitaitoa pidetään jo perusedellytyksenä osaamiselle. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2014a, 7). Kulttuurienväliselle osaamiselle on kysyntää, mutta erikoisosaajista on kasvavaa pulaa. (Kaijala 2016, 1.1; Lasonen & Halonen 2009, 85).

Ihmisen toiminnasta syntyy yritykselle suurin osa sen riskeistä, mutta niihin voidaan lähes poikkeuksetta vaikuttaa, niiltä voidaan suojautua ja niihin voidaan varautua. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017a). Oikean henkilöstön valinta on erittäin tärkeässä roolissa ja kuuluu myös osana yrityksen riskienhallintaan. (Hiltunen 2015, 38). Henkilöstö on aina ollut keskeinen voimavara yritykselle, ja yrityksen kansainvälistyessä henkilöstöriskien osuus kasvaa, sillä arvioitavaksi tulevat kansainvälisen toiminnan osaajat eli avainhenkilöt. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017b). Osaamisen rooli siis korostuu kansainvälistymisen yhteydessä, jolloin yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota avainosaamiseen ja välttää tilannetta, joissa avainosaaminen on vain yhden henkilön varassa, sillä siitä saattaa muodostua yrityksen suurin riski. Taistelu parhaista ja kehittyvimmistä työntekijöistä on käynnissä. (Kaijala 2016, 1.1).

Tiedon määrä on lisääntynyt, ja sen jakamiseen on kehitetty aina vain tehokkaampia keinoja ja tapoja. (Leino 2011, 41). Työyhteisöä on aika kehittää sosiaalisempaan sekä työntekijöitä motivoivaan ja innostuvaan suuntaan. On luotava työyhteisöjä, jossa ihmisiä kannustetaan innovointiin ja rohkaistaan testaamaan uusia ideoita. Sosiaaliselle liiketoiminnalle on annettava mahdollisuuksia modernisoimalla yrityksen vanhat tavat toimia. (Hurmerinta 2015, 17-18.)

Johdon assistenttityön koulutus keskittyy paljon kieliin, ja johdattaa sitä kautta eri kulttuureihin opettaen niin sosiaalisia kuin teknisiäkin taitoja. Olen opiskelujeni aikana päässyt

opiskelijavaihtoon Espanjaan, sekä suorittanut työharjoitteluni Yhdysvalloissa kansainvälisesti toimivassa suuryrityksessä. Olen syntynyt Yhdysvalloissa ja elänyt lapsuuteni toisessa kulttuurissa. Kaikki ulkomaankokemukseni ovat antaneet perspektiiviä omaan elämäni ja auttaneet ymmärtämään erilaisia yrityskulttuureja. Opinnoissani ja työharjoittelussani olen todennut, että tärkeimmät liiketoiminnan osa-alueet ovat henkilökunta, toimintatavat sekä tuotteet. Näistä vaikeimmin muutettava osa-alue on henkilökunta, sillä sen muuttaminen vaatii usein paljon aikaa, jota markkinoiden nopeisiin muutoksiin sopeutuvalle yritykselle ei useinkaan ole. Tästä lähti liikkeelle muun muassa ajatus siitä, että henkilökuntaa tulisi etsiä tietyillä kriteereillä alusta lähtien, jolloin myöhempi muutostarve jäisi pienemmäksi. Omakohtainen kokemus, mielenkiinto valittuja teemoja kohtaan sekä tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys olivat suurimmat syyt tämän tutkimuksen toteuttamiseen.

### **1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kansainvälisen osaamisen ja sisäisen motivaation merkitystä yrityksen henkilöstöriskienhallinnalle sosiaalisena aikakautena, ja selvittää sitä, mitä niillä tarkoitetaan. Tutkimuksen tavoitteena oli edelleen selvittää, mitkä ominaisuudet tekevät ihmisestä hyvän työntekijän, sekä argumentoida miksi oikeanlaisen henkilöstön valinnalla on niin suuri merkitys yritykselle.

Nykyinen sosiaalinen aikakausi, toiselta nimeltään palvelu- ja asiakaslähtöisyyden kulttuuri, edellyttää monilta muutoksia omiin asenteisiin sekä tuttuihin toimintatapoihin. On ryhdyttävä ajattelemaan asiakaslähtöisemmin, ja palveluhalukkuuden on korostuttava entisestään. (Hurmerinta 2015, 17.) Tiedon määrä on lisääntynyt ja sen jakamiseen on kehitetty aina vain tehokkaampia keinoja ja tapoja. (Leino 2011, 41). Sosiaalinen media liittyy olennaisesti sosiaaliseen aikaan. Se ei kuitenkaan ole uutta tekniikkaa, vaan ennemminkin uusi toimintatapa, jonka perusajatuksena on mahdollistaa asiantuntijoiden vuorovaikutus ja jokaisen työntekijän osaamisen hyödyntäminen. Sosiaalinen aikakausi ei kuitenkaan tarkoita pelkästään sosiaalista mediaa. (Ojala 2008, 190.) Jatkuvat muutospainet tänä sosiaalisena aikakautena ovat yritysten haasteena etenkin nyt, kun liiketoiminta on globaalimpaa kuin koskaan ennen, erityisesti kansainvälistä osaamista tarvitaan.

Tässä opinnäytetyössä käytin hyväksi lähdekirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia, sekä keräsin aineistoa asiantuntijahaastattelujen avulla eri aiheista. Ensimmäinen haastattelu käsitteli kansainvälistä osaamista ja toinen yritysmailman tulevaisuuden näkymiä. Esitän asiantuntijahaastatteluista yhteenvedon myöhemmin tässä tutkimuksessa (luku 8.1). Valitsin haastateltavaksi kansainvälisen yhdistyksen kahdesta eri syystä: yhtäältä siksi, että

näkemykseni mukaan sosiaalisen aikakauden yritysten suuntana on yhteisöllisyys, joka tällä hetkellä toteutuu parhaiten yhdistysmuotoisessa toiminnassa, ja toisaalta siksi, että kyseisessä yhdistyksessä kansainvälinen huippuosaaminen on sen toiminnan ydin. Muutenkin tämän yhdistyksen arvot vastaavat esittämiäni sosiaalisen aikakauden tavoitearvoja. Näkemykseni siis on, että tulevaisuuden yritys toimii kuin aatteellinen yhdistys vain sillä erotuksella, että yritysten toiminta on pääasiallisesti taloudellista. Lyhyt esittely kyseisestä yhdistyksestä on luvussa 1.3. Tutkimuksen pohjaksi valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, sillä halusin kuvata tarkastelemaani ilmiötä syvällisemmän näkemyksen kautta.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Olen pyrkinyt rajaamaan ja esittämään tutkimustyöni siten, että se olisi looginen ja hyvin ymmärrettävissä. Tutkimuksen ulkopuolelle jätän muun muassa suomalaisen kulttuurin, työhyvinvoinnin, rekrytointiprosessikuvaukset ja vapaaehtoistoiminnan. Motivaatio-osuudessa keskitytään pääsääntöisesti sisäisen motivaation.

Tutkimuksen pääkysymys oli:

- Mitkä asiat yhdistävät nykyisen sosiaalisen aikakauden menestyneitä yrityksiä?

Pääkysymyksen tukena oli kaksi alakysymystä:

- Miksi henkilökunta on tärkein, minkä vuoksi sen muuttaminen on vaikeinta yrityksille, ja miksi siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota nopeasti muuttuvassa yritysympäristössä?
- Miksi henkilökunnan tulee olla erilaista kuin ennen, ja miksi sen tulee olla mahdollisimman kansainvälisesti osaavaa?

Tämä tutkimus painottuu kirjallisuuteen sen neutraalimman ja objektiivisemmän luonteen vuoksi. Haastatteluiden osalta totesin, että niiden lukumäärää oli vaikea lisätä siitä syystä, että kilpailuhenkisinä organisaatioina ne eivät useinkaan halua julkistaa todellisia tulevaisuuden strategioitaan tämän aiheen osalta.

Tutkimuksen rakenne etenee siten, että johdannon jälkeen esittelen lyhyesti tässä työssä esimerkkinä käyttämäni Iberianhevosyhdistys ry:n sekä valitsemani tutkimusmenetelmän. Tämän jälkeen esitän työn teoreettisen osuuden (luvut 3-7), jossa taustalla vaikuttaa nykyinen sosiaalinen aikakautemme. Luvuissa käsittelen ensin kansainvälisen osaamisen merkitystä ja sen osuutta henkilöstöriskien hallinnassa, ja sitten työntekijän sisäisen motivaation merkitystä, rekrytointin muutosta sekä sosiaalisen aikakauden arvoista syntyneitä uusia innovatiivisia ilmiöitä ja yritysmuotoja. Tämän jälkeen kerron haastatteluiden toteut-

tamisesta ja haastatteluista saaduista tuloksista. Lopuksi yhdeksännessä luvussa pohdin tutkimuksen johtopäätöksiä, jatkotutkimusehdotuksia sekä tutkimuksen luotettavuutta.

### 1.3 Iberianhevosyhdistys ry

Asiantuntijayhteisöksi valitsin Iberianhevosyhdistys ry:n edellä mainitsemieni kriteerieni lisäksi oman työkokemukseni ja kiinnostukseni pohjalta. Olen ollut yhdistyksen apujoukoissa mukana auttamassa tarpeen mukaan useamman vuoden ajan, joka auttaa minua ymmärtämään yhdistyksen toimintaa paremmin. Kriteereistäni tärkeimpänä pidin sitä, että lähdemateriaalin pohjalta yhdistyksen arvot vastaavat sosiaalisen aikakauden tavoitearvoja. Yhdistys toimii vapaaehtois pohjalta voittoa tavoittelematta, ja sillä on vakuuttavaa kulttuurikompetenssia sekä alan huippuosaamista.

Iberianhevosyhdistys ry on Suomen ensimmäinen rekisteröity PRE-hevosten ja niistä polveutuvien hevosten rotuyhdistys. Se on aloittanut toimintansa keväällä 2006, ja se toimii edelleen aktiivisesti. Yhdistykseen kuuluu lähemmäs tuhat jäsentä ympäri maata. Lyhenne PRE tulee espanjankielisistä sanoista *Pura Raza Española*, joka suomeksi käännettynä tarkoittaa puhtasrotuista espanjalaista hevosta. Yhdistyksen ensisijainen tarkoitus on ajaa PRE-hevosien (entiseltä nimeltään andalusianhevonen tai andalusialainen) asiaa Suomessa, mutta tarjoaa apuaan myös PRE-hevosista polveutuville suosituille risteytyshevosryhmille, joita on useita. Yhdistyksen jäseniin kuuluu niin PRE-hevosten omistajia, kasvattajia, kouluttajia kuin niistä haaveilevia suomalaisia. Jäsenyys on avoin kenelle tahansa asiasta kiinnostuneelle. Liittyminen on maksutonta eikä yhdistys kerää jäsen- tai vuosimaksua. (Iberianhevosyhdistys ry 2016.)

Nykyinen puheenjohtaja on myös yksi perustajajäsenistä, ja hänet tunnetaan Suomessa ja Espanjassa PRE-hevosiin ja niistä polveutuviin rotuihin liittyvän tiedon ja taidon hallitsemisesta. Yhdistys toimii myös Espanjassa, ja siellä se tarjoaa erilaisia tilaisuuksia näihin hevosiin tutustumiseen, ja pyrkii havainnollisesti lisäämään PRE-hevosten omistajien ja hankinnasta kiinnostuneiden PRE-tuntemusta ennen hevosen ostoa ja sen jälkeenkin. Näin ensimmäinen tutustuminen rotuun ei tapahdu oston kautta, vaan ostajalla on jo ennen ostovaihetta tuntuma kyseiseen hevosrotuun, ja näin mitä todennäköisimmin vältetään virhepäätöksiltä. Rotutietouden lisäämiseksi yhdistys pyrkii myös löytämään ostoa suunnittelevan henkilön kotiseudun läheisyydestä sellaisia PRE-hevosten omistajia, jotka olisivat innokkaita kertomaan ja esittelemään hänelle oman PRE-hevosensa. Tämän avulla ostaja saa konkreettista tietoa myös siitä, miten rotu sopeutuu Suomen oloihin. (Iberianhevosyhdistys ry 2016.) Valitsin tämän rotuyhdistyksen siitäkkin syystä, että sekä oma pitkä hevosharrastukseni että säännöllinen Espanjan matkailuni johdatteli minut jo yli 15 vuotta sitten kyseisen rodun pariin; nykyään olen myös yksi näiden hevosten omistajista.



Vielä 10 vuotta sitten ei PRE-hevosia ollut Suomessa kuin muutama yksilö. Suomessa Suomen Hippos ry toimii tahona, joka ylläpitää kaikkien hevosten rekisteriä Suomessa. Palonen, Hippos ry:n jalostuspalvelujen vastaava, kertoo PRE-hevosten määrän Suomessa lisääntyneen, ja vuoden 2017 alussa laskettuna niitä on jo 128 yksilöä; ainoastaan seitsemän PRE-hevosta on syntynyt Suomessa, ja loput on tuotu pääosin Espanjasta. (Palonen 2017; Suomen Hippos ry 2017).

## 2 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitän tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja haastattelujen yhteenvedon. Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin teemoittelun, ja tutkimuksessa pyrin muodostamaan synteessin eri tutkimusten ja teorian pohjalta. Tutkimustuloksia ja niiden taustaa esitelen myöhemmin luvussa kahdeksan. Tutkimuksen lopussa luvussa yhdeksän esitän vielä johtopäätökset yhdessä muiden pohdintojen kanssa.

### 2.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tämä opinnäytetyö perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän siksi, koska se mahdollistaa ilmiöstä hyvän kuvauksen tekemisen ja tarkentaa teoriaa eli ilmiöstä saadaan syvällisempi näkemys. (Kananen 2010, 41-42).

Itse tutkimusprosessi voidaan jakaa vaiheiltaan viiteen eri osaan, joita ovat ideointitaso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. (Vilkkä 2015, 37). Menetelmällä tarkoitetaan tekniikkaa, jolla kerätään, analysoidaan ja tulkitaan jotakin ilmiötä. Kun puhutaan tieteellisestä menetelmästä, tarkoitetaan oikean menetelmän valintaa tietyssä tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkimustyön eri vaiheissa tarvitaan erilaisia menetelmiä, joita ovat tiedonkeruu, tietojen analysointi ja tietojen tulkinta. Edellä mainitut menetelmät jaetaan vielä kahteen ryhmään, joita ovat laadullinen ja määrällinen menetelmä. (Kananen 2010, 26, 28.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä ja myös tässäkin tutkimuksessa tavoitteena on saada tietoa, joka auttaa ymmärtämään merkityksiä. (Vilkkä 2015, 43).

Laadullista tutkimusta voidaan kuvailla prosessiksi. Siinä tutkija itse suorittaa aineistonkeruun, joten tästä syystä tutkimuksen näkökulmien ja tulkintojen voidaan olettaa kehittyvän prosessin etenemisen myötä. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu myös, että työn eri vaiheita ei pysty välttämättä etukäteen tarkasti määrittelemään. Tutkimuksen kokonaisuutta koskevat valinnat voivat siis muodostua pikkuhiljaa tutkimuksen edistyessä. Keskeisintä on kuitenkin löytää ne työtä johtavat ajatukset ja ideat, joita tehdyt ratkaisut tukevat. Tutkijan näkemysten kehittyessä tutkimuksen tarkastelu voi kohdentua aivan uusiin mielenkiinnon kohteisiin, joten työn rajaaminen on myös tästä syystä tärkeää. (Valli & Aaltola 2015, 74, 77.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kolme erilaista tutkimusnäkökulmaa: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin huomioon ottaminen tarkoittaa, että tutkija selvittää ja kuvaa tutkittavan asian tai ilmiön liittymistä erilaisiin yhteyksiin, kuten sosiaalisiin kulttuuri-

siin ja ammatillisiin. Anttila (1996) kuvasi intention huomioon ottamista tutkijantutkimustilanteen tarkkailuna kuten millaisia motiiveja ja tarkoituksia tutkimukseen liittyy. Prosessi on tutkimusaikataulun ja aineiston laatimisen edellytysten suhde tutkimukseen. Tarkoituksena on, että tutkija ymmärtää tutkimaansa asiaa. (Vilka 2015, 76-77.)

Tutkimuksen aineiston luonteeseen ja sen keräämiseen vaikuttavat tutkijan omat mielenkiinnon kohteet ja niiden tarkastelunäkökulmat, mutta silti tutkijalle olisi tärkeää olla valmis muuttamaan omia alkuperäisiä ajatuksiaan. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan siksi pitää eräänlaisena oppimistapahtumana. (Valli & Aaltola 2015, 74-75, 77.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää tutkittavasta asiasta totuutta, vaan näyttää sen aikana esiin tulleiden tulkintojen kautta jotakin sellaista, joka ei ole välittömän havainnon tavoitettavissa. Tällaiset havainnot ovat kuin arvoituksia, joita tutkimuksen on tarkoitus ratkaista. (Vilka 2015, 76.) Edellä kuvatut periaatteet toteutuvat tässä tutkimuksessa hyvin monilta osin.

## **2.2 Puolistrukturoidut teemahaastattelut**

Valitsin tähän opinnäytetyöhön aineistonkeruumenetelmäksi yksilöhaastatteluna toteutetun teemahaastattelun. Haastattelun eri muodoista päädyin puolistrukturoituun haastatteluun eli teemahaastatteluun, koska sen avulla kykenin tuomaan esiin tutkittavan omia kokemuksia ja saamaan hänen äänensä kuuluviin. Teemahaastattelussa on se hyvä puoli, ettei se sido haastattelua tiettyyn tutkimusmenetelmään eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, kuinka paljon aiheeseen syvennyttään. Valitussa aineistonkeruumenetelmässä ihmisten tulkinnat ja heidän antamansa merkitykset asioille ovat keskeistä, kuten myös niiden synnyttämä vuorovaikutus. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Laadullisen tutkimushaastattelun muita eri muotoja yksilöhaastattelun lisäksi ovat lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. Tavallisesti tutkimushaastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluna. Yksilöhaastattelun avulla voidaan tutkia henkilön omakohtaisia kokemuksia hyvin ja lisäksi se antaa tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. (Kananen 2010, 53; Vilka 2015, 78). Tästä syystä valitsin yksilöhaastattelun sopivaksi metodiksi tutkimukseeni.

## **2.3 Aineiston analysointi**

Aineiston paljous ja elämänläheisyys tekevät laadullisen tutkimuksen analyysivaiheen vaativaksi, mutta mielenkiintoiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 220).

Laadullisen eli kvalitatiivisen aineiston Rantala määrittelee yleensä sellaiseksi aineistoksi, joka on tekstimuodossa ja jota ei haluta tai voida muuttaa numeromuotoon. Usein laadul-

lista aineistoa on esimerkiksi tutkijan itse keräämää haastatteluaineisto, joka on ensin tallennettu digitaaliseen muotoon, ja josta se on purettu eli litteroitu joko osittain tai kokonaan. Haastattelun lisäksi laadullista aineistoa ovat muun muassa internetistä ladatut blogit ja sanomalehtikirjoitukset. (Valli & Aaltola 2015, 109.) Käsittelin yllä olevassa luvussa valitsemaani tutkimusaineiston muotoa, joka oli haastattelu.

Hirsjärven ym. (2007, 219.) mukaan aineistonanalyysitapoja on olemassa monia, mutta ne voidaan kuitenkin karkeasti jaotella kahteen joukkoon: *selittävään* ja *ymmärtävään*. Lähestymistavassa, jossa pyritään ymmärtämiseen ja jota käytin omassa tutkimuksessani, käytetään useimmiten laadullista analyysin lisäksi johtopäätösten tekemistä. Rantalan mukaan taas laadullisen aineiston analyysillä käytännössä tarkoitetaan aineiston läpikäymistä useaan kertaan, tekstien pohtimista, vertailemista, tulkitsemista ja edellä mainittuihin liittyvää teoretisointia. (Valli & Aaltola 2015, 110.) Kvalitatiivisia analyysitapoja on monia, mutta tässä tutkimuksessa olen käyttänyt teemoittelun analyysimenetelmää. Teemoittelu tai tematisointi tarkoittaa analyysivaiheessa aineistosta sellaisten nousevien piirteiden tarkastelua, jotka ovat yhteisiä joko useammalle haastateltavalle tai yhdelle, jos haastateltavia on vain yksi. Alkuperäisten teemojen lisäksi tavallisesti esiin nousee paljon muitakin teemoja, jotka usein voivat olla mielenkiintoisempia kuin alkuperäiset lähtöteemat. Analyysissä korostuneet teemat pohjaavat tutkijan näkemyksiin haastateltavien kerronnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on edennyt vaiheittain: aluksi järjestin teemahaastattelun aineiston teemoittain, jonka jälkeen luin sen läpi monta kertaa. Tämän jälkeen muistiinpanojen avulla tein aineiston litteroinnin, ja esitin siitä omat tulkintani etsien teoriasta mahdollisia yhteneväisyyksiä ja kytkentöjä. Analyysissä ja yhteenvedon teossa tavoitteenani oli tiivistää ja esitellä aineistosta mielenkiintoisin, mutta samalla oleellisin.

Kuitenkaan pelkkä tulosten analysointi ei yksinään riitä osoittamaan saatuja tuloksia, vaan niistä olisi tarkoitus luoda *synteesejä*, joita käyttämällä kootaan pääasiat yhteen. Niiden avulla tutkimuksen alussa asetettuihin kysymyksiin annetaan selkeät vastaukset. Tämän jälkeen tutkijan olisi pohdittava tutkimusalueellaan saavutettuja tuloksia myös siltä kantilta, mikä niiden mahdollinen laaja-alaisempi merkitys olisi. (Hirsjärvi ym. 2007, 225.) Olen tutkimuksessani tähdännyt synteiesien tekemisen lisäksi tulosteni ja johtopäätösteni hyödynnettävyyteen.

### 3 Kansainvälinen osaaminen

Tämän luvun pääpaino on kansainvälisessä osaamisessa, osaamisen tasoissa sekä osaamisen muodonmuutoksessa yksilöosaamisesta yhteisöosaamiseen. Tarkastelen kulttuurikompetenssia voimavarana, johon osana kuuluu kieli ja uskonto. Näitä tekijöitä tutkin myös johdon kannalta.

Yksi nykyisen korkeakoulutuksen keskeisistä tavoitteista on kansainvälistyminen osana globalisoitumista. Yritystasolla kaikki tiettyssä markkinatilanteessa vallitsevat kulttuuriset ja sosiaaliset identiteetit ovat kansainvälisyyttä eli kulttuurienvälisyyttä. (Lasonen & Halonen 2009, 86,109.) Kansainvälistä osaamista on ennen kaikkea kyky sopeutua kansainvälisessä kanssakäymisessä esille tuleviin tilanteisiin. Sillä tarkoitetaan valmiuksia kuten joustavuus, itsenäisyys, epävarmuuden sietokyky ja kyky sopeutua yllättäviin tilanteisiin. (Vartia 2009, 26.) Kansainvälisissä verkostoissa toiminen edellyttää myös uudenlaista ja monipuolista kielitaitoa. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2014a, 7). Dalai Lamakin (1998) on sanonut, että tärkeintä on kuitenkin halu oppia. (Lahti 2008, 11). Joustavuutta tarvitaan, sillä markkinamuutos ja osaamistarpeen muutos eivät ole uusia ilmiöitä; niillä on vain nyt uudet aiheuttajat ja aikaisempaa nopeampi vauhti. (Kaijala 2016, 3.7).

Suomi on vasta muuttumassa maaksi, jota voidaan sanoa laajemmin monikulttuuriseksi. Suomen perustuslaki takaa jokaiselle oikeuden ajatuksen vapauteen ja oman kulttuurin harjoittamiseen, mutta suomalaiset lait ja elämisen arvot ovat kuitenkin rakentuneet suomalaisen ajattelun perustalle. Se ei kuitenkaan ole riittävä lähtökohta kansainvälisesti menestyväälle liiketoiminnalle, vaan on määriteltävä ne pelisäännöt, joilla Suomi-peliä pelataan onnistuneesti ja harmonisesti kaikkien osapuolten näkemyksiä ja kulttuureja kunnioittaen ja niistä oppien. Olisi tärkeää myös käyttää hyväksi ne resurssit, joita kansainvälisesti kokeneilla suomalaisilla ja uussuomalaisilla eli Suomessa vakituisesti asuvilla maahanmuuttajilla on hallussaan. (Vartia 2009, 25-26.) Kansainvälisessä yrityksessä toimimiseen ei enää riitä se, että osataan pintapuolisesti noudattaa vieraista kulttuureista kirjoitettuja käyttöohjeita tai ruokailu- ja neuvottelutapoja, vaan on osattava kommunikoida niin, että viesti menee perille toisen kulttuurin edustajalle sellaisena kuin sen on tarkoitettu. Tämä tarkoittaa uudenlaista kestäväää kansainvälistä osaamista. (Vartia 2009, 11.)

#### 3.1 Globalisoituminen

Terminä globalisaatio on laajempi kuin kansainvälistyminen. Yleisellä tasolla globalisaatio on valtioiden ja globaalien alueiden välisen integraation ja keskinäisen riippuvuuden kasvua. Globalisaatioon liitetään usein myös kulttuuri ja sosiaaliset tekijät. (Valtiovarainminis-

teriö 2003,10.) Liike-elämässä määritelmät globalisaatiolle liittyvät yrityksen kilpailukykyyn. Yritysten kilpailutilanne on kehittynyt tasolle, jota yleisesti kutsutaan nimellä globalisaatio – se on maailmanlaajuista kilpailua, jolle on ominaista kansainväliset sidokset ja joihin yhdistyvät maat, instituutiot ja ihmiset toisistaan riippuvaisessa, globaalissa taloudessa. (Deresky 2011, 18). Globalisaation yksi selvistä vaiheista on tuotannollisen toiminnan luonteen muuttuminen siten, että osaamisesta on tullut entistä tärkeämpi tuotannon tekijä. Uusien laitteiden ja koneiden hankintaa tärkeämmäksi kaiken kasvun pohjana on tullut paremminkin työvoimaan sidottu tekninen kehitys. Työvoiman tasalaatuisuus ja oppiarvojen mukaan luokittelu ovat myös katoamassa, ja tilalle ovat tulleet tieto ja taito. Pääoma ei takaa tuottoisaa tulevaisuutta, sillä sitä syntyy ja katoaa nopeasti, mutta osaaminen on ja pysyy. (Piekkola 2008, 10.)

Globalisaation vauhdin kiihtymistä kuvastaa monikansallisten yritysten määrän kasvu: vuonna 1988 monikansallisia yrityksiä oli maailmanlaajuisesti 18 500 kappaletta. Vuosituhannen vaihteessa niitä oli 63 000, ja nykyisin toistasataatuhatta. Maapalloistuminen eli globalisaatio on vaikuttanut myös siihen, että tiedon saatavuus ja avoimuus on parantunut olennaisesti. Verkostoitumisen avulla miljoonat kehitysmaiden asukkaat ovat nousseet köyhyydestä, ja sellaisilla teollisuusmailla kuten Suomella on korkea hyvinvointi. (Akava 2017.) Suomessa on tapahtunut kansainvälistymistä voimakkaasti 2000-luvun aikana, ja työvoiman liikkuvuus on globalisoitunut. Lisäksi kansainvälistä kokemusta hankitaan matkustamalla ja työskentelemällä sekä opiskelemalla ulkomailla. Monet start-up-yritykset avaavat toimintansa suoraan globaalimarkkinoilla ilman, että pyrkivät perinteiseen tapaan saamaan ensin vahvan jalansijan kotimaassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2014a, 7.)

Globalisaation varjopuoliksi voidaan katsoa kiristyneet kansainväliset markkinat ja kilpailu sekä se, että kestävän kehityksen sijaan vallalla on usein kestävätköön kulutus ja tuotanto. Myöskään yhteiskunnalliset järjestelmät ja rakenteet eivät ole muuttuneet, ja niin sanottu globalisaation hallinta on melkoisen puutteellista. (Akava 2017.)

Maailma on muuttunut nopeammin kuin koskaan viimeisten vuosikymmenten aikana. (Akava 2017). Muutoksen tahti on niin nopea, että ennen tärkeät asiat saattavat muuttua toissijaisiksi tai jopa täysin merkityksettömiksi yllättävän nopeasti. Druckerin (2008, 24) mukaan tulisi taukoamatta seurata asioita, muuten itsekkin muuttuu nopeassa tahdissa museokappaleeksi. Jokin nykyisessä muutostahdissa ja sitä vauhdittavassa teknologiassa on aivan erilaista kuin ennen. Ja vaikka ihminen on aina kokenut maailman muuttuvan ympärillään enemmän tai vähemmän, nyt hän usein kokee maailman muuttuvan ympärillään nopeammin kuin mihin hänen sopeutumiskykynsä riittää. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 14.)

### 3.2 Osaaminen

Moni yritys on ollut ymmällään muutoksen ja osaamistarpeen nopeasta muutoksesta nyt, kun globalisaation sekä digitalisaation vauhti on kasvamassa entisestään. Tämä on haasteellinen tilanne monille hyvälle työntekijöille, jotka ovat palvelleet yhtiöitä kymmeniä vuosia vanhojen toimintatapojen mukaan, mutta joutuvat nyt muuttumaan ja oppimaan uutta. (Kaijala 2016, 3.7.)

Osaaminen määritellään yleisesti tilaksi, jossa asia sujuu kuin itsestään, miettimättä tai tarvitsematta kiinnittää siihen tietoista huomiota. (Toivonen & Asikainen 2004, 15-16). Yrityksillä osaamista ei ole ilman henkilöstöä, ja henkilöstö onkin yrityksen tärkein voimavara. Se ei ole vain heitto, vaan tosiasia niin pienessä kuin keskiuurissakin yksilön tai ryhmän ammattitaitoon ja motivaatioon perustuvissa yrityksissä. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017c, 4.) Deloitte Suomen HR-teknologiapalveluista vastaava johtaja Eva Tuominen (2015) kertoo yrityksen nettisivuilla, että yrityksissä on alettu huomaamaan, miten tärkeä oma henkilöstö on ja kuinka se on todellista kilpailuetua tuottavista tekijöistä kaikista tärkein. *Deloitte Touche Tohmatsu eli Deloitte* on yksi maailman suurimmista tilintarkastusyhtiöistä, jonka repertuaariin kuuluu myös asiantuntija- ja konsultointipalvelujen tarjoaminen. Yhtiö tutkii paljon työelämän trendejä, erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään myös Deloitte tuoretta tutkimustietoa.

Työntekoon liittyvistä osaamisen lajeista tärkeimpiä ovat (Suomen riskienhallintayhdistys 2017d):

- Ammatillinen osaaminen
- työssä tarvittava erityisosaaminen
- työtä tukeva osaaminen (esimerkiksi tietokoneen käyttö, kielitaito)
- työkokemuksen myötä karttuva "hiljainen tieto"
- johtamistaito
- sosiaaliset taidot
- ja yleissivistys.

Osaamisen tason kartoittaminen on tärkeää yritykselle. On hyvä tutkia, onko se riittävä nykyisiin työtehtäviin. Mitä pienemmästä yrityksestä on kysymys, sen tärkeämmäksi muodostuu itse yrittäjän tai toimitusjohtajan monipuolinen osaaminen tai osaamisen puute ja yksipuolisuus, sillä yksipuolinen osaaminen voi vaarantaa koko yrityksen toiminnan. Kokeneetkin henkilöt tarvitsevat jatkuvaa koulutusta menetelmien tai laadun muuttuessa, ja on myös suositeltavaa tarkistaa työtehtävien sopivuus kullekin työntekijälle ja selvittää

kunkin työntekijän varamiestilanne mahdollisia poissaoloja silmällä pitäen. Yrityksen tulee panostaa osaamisen tarkistamiseen, sillä nimenomaan monipuolinen osaaminen on taito, jolla yritys voi vastata hallitusti ja nopeasti yllättäviin tilanteisiin. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017d.)

Nykyisin erotetaan toisistaan yksilön osaaminen ja yhteisön osaaminen. Yksilön osaamisella tarkoitetaan henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi niitä taitoja, kokemusta ja kontakteja sekä asenteita, joiden avulla hän tekee hyviä työsuorituksia. (Ojala 2008, 50.) Kokemukseen liittyy myös motiivit ja niin sanottu hiljainen tieto, josta kerron tarkemmin luvussa 3.2.2. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös tunneäly sekä asenteet ja persoonallisuus, jotka ovat erityisen tärkeitä tekijöitä jatkuvaa joustamista vaativissa tilanteisiin muuttuvissa tilanteissa. (Ojala 2008, 50-51).

Helsingin yliopiston kognitiivisen aivotutkimuksen yksikön tutkija Katri Saarikiven (2015) mukaan empatia on tulevaisuuden etsitty piirre sosiaalisessa työntekijässä, ja on kaiken yhteistyön pohjakyky. Määrittelen sosiaalista työntekijää tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 6.5. Työyhteisössä empatia merkitsee taitoa hyvään yhteistyöhön ja hyvää ongelmanratkaisukykyä. Kaikilla empatiaa on, mutta toisilla enemmän. Nyt kun tekoäly on tulossa avuksemme työelämän moniin tehtäviin, olisi hyvä keskittyä niiden asioiden kehittämiseen, joissa olemme koneita parempia. Jarvis (2011, 42) sanoo kirjassaan, että tee mitä parhaiten osaat ja osta muut palvelut muilta osaajilta. Inhimillisten resurssien viisaampi käyttö on tulevaisuudessa avainasemassa, korostaa myös suomalainen tulevaisuudentutkija Wilenius tämän tutkimuksen luvussa 8.2 esitettävässä haastattelun yhteenvedossa. (Oikarinen 15.12.2016).

### **3.2.1 Kivijalkana muutos yksilöosaamisesta yhteisö- ja ydinosaamiseen**

Osaaminen eli *kompetenssi* on niin yksilö-, tiimi-, ryhmä- kuin organisaatiotason resurssi. (Ojala 2008, 50). Kehittyneiden maiden työelämän on nähty jo käyneen läpi merkittäviä rakennemuutoksia, ja työntekijöiden koulutustaso on noussut. (Turunen 2012, 9). Monilla on jo kulttuurienvälisen kanssakäymisen taito hallussa, ja silloin osaaminen käsittää jo tiedon kohdemaan kulttuurista ja heille monikulttuurinen ympäristö on luonnollinen olotila ja työympäristö. Näitä ympäristötekijöitä on osattu käyttää tunne- ja asennekompetenssien kehittämiseen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. (Lasonen & Halonen 2009, 110-111.)

Työssä osaamisen tasot jaetaan aloittelijasta asiantuntijaan siten, että osaaja on alussa vasta-alkaja, sitten edistynyt vasta-alkaja, sen jälkeen osaaja, taitaja ja lopulta asiantunti-



ja. (Toivonen & Asikainen 2014, 21). Lasosen ja Parikan teoksessa (2000, teoksessa Lasonen & Parikka 2009, 87) kerrotaan, että osaaminen yleisemmin ajateltuna on inhimillistä pääomaa, jolla tarkoitetaan asiantuntijan osaamista työmarkkinoiden resurssina.

Osaaminen muodostuu pääsääntöisesti koulutuksesta ja työkokemuksesta. Edellä esittämini mukaisesti sosiaalisen aikakauden sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan Salmenhaaran mukaan työntekijän sosiaalisia kontakteja ja verkostoja sekä kykyä käyttää niitä hyödyllisesti henkilöiden ja ryhmien välillä. (Lasonen & Halonen 2009, 87.) Osaaminen nähdään myös näiden kaikkien edellä mainittujen kokonaisuutena. (Ojala 2008, 50). Käsitte- len asiantuntijuutta tarkemmin seuraavassa luvussa (3.2.2).

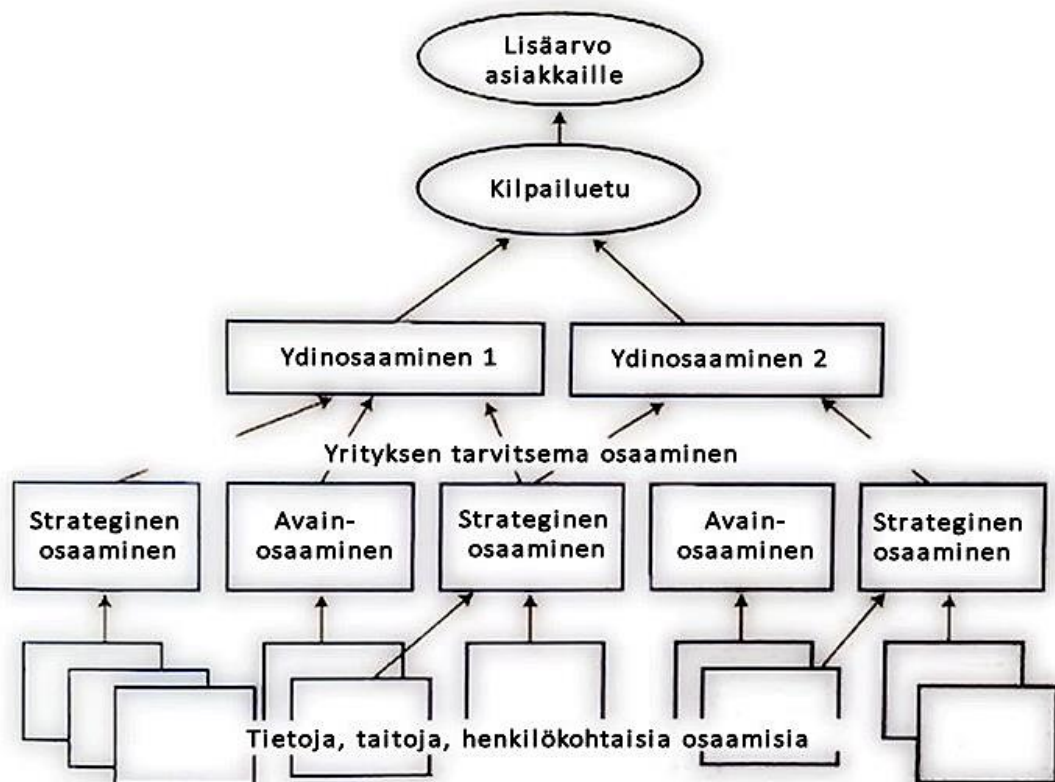
Kulttuuriosaaminen on myös edellä esitetyn mukaisesti oleellinen osa asiantuntijuutta. Lasosen (2001, 2003) mukaan kulttuurienvälinen osaaminen laajasti ymmärrettynä sisältää henkilökohtaisia ominaisuuksia, ydinosaamista ja ammatillisia taitoja. Ydinosaamiseen puolestaan kuuluvat organisointitaidot, kommunikointi- ja sosiaaliset taidot, konfliktien ja ongelmien ratkaisutaidot, kielitaidon sekä kulttuurien tuntemuksen ja ymmärtämisen sekä oman alan metodologinen pätevyys. Lisäksi ammatilliseen osaamiseen kuuluu tietenkin perusammattitaito ja erikoistumisosaaminen sekä tekninen ja sosiaalinen järjestyvyys, vuorovaikutustaidot ja monimuotoisuuden ymmärtäminen tuotanto- ja asiakaspalvelujärjestelmissä. Kaikki nämä osaamisalueet integroituvat osaamisen kokonaisuudeksi, ja niistä syntyy kyky toimia tehokkaasti monikulttuurisissa työympäristöissä ja niissä oppimiseen. (Lasonen & Halonen 2009, 88.)

Intuitio on myös tärkeä osa asiantuntijuutta. Intuitiivinen tilanteen ymmärtäminen on asiantuntijan ydinosaamista, ja se on tärkeämpää kuin mitkään säännöt. Intuitiota on vaikea pilkkoa osiksi ja analysoida, sillä se on kokonaisvaltaista osaamista, joka on laadullisesti erilaista kuin muu osaaminen: se ei enää ole sanoina ja puheena, vaan on muuttunut kokemukselliseksi ja niin sanotuksi ajatuksettomaksi asioiden hallitsemiseksi kuten käveleminen ja monet muut arkiset toimet ja teot. Intuitio on olennaisen suoraa käsittämistä ja niihin reagoimista ilman tietoista harkintaa. Asiantuntija tietää intuitiivisesti mitä pitää tehdä ja mihin pitää pyrkiä. (Toivonen & Asikainen 2014, 29-30.)

Organisaation osaamiseksi eli yhteisöosaamiseksi yksilön osaaminen muuttuu silloin, kun yrityksessä jaetaan ja kehitetään kunkin yksilön osaamista yhdessä ja yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Tämä onkin se resurssi, johon yrityksessä tulee kiinnittää erityistä huomiota, ja tällaisen organisaation osaamisen eli yhteisöosaamisen syntymistä tulee ohjata ja tukea. On yrityksen toimintastrategian ja tavoitteiden kannalta tärkeää määrittellä minkälaista osaamista yritys tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa sille tärkeimmän osaamisen

kehittämiseksi. Tällainen kriittinen osaaminen on yleensä myös se osaamisen alue, joka kehittyy ja muuttuu nopeimmin ja eniten. (Ojala 2008, 53.)

Edelleen avainosaamista on se osaaminen, jota tarvitaan yrityksen toimintaan, mutta ydinosaamista vain se osa, joka tukee yrityksen strategiaa, luo kilpailuetua ja tekee yritykselle tietä uusille markkinoille. (Ojala 2008, 54.) Ydinosaaminenkaan ei ole yhden ihmisen taito vaan kokonaisen organisaation osaamista. Hyvä ydinosaaminen ja oivallukset voivat johtaa edelläkävyyteen ja huippumarkkinoiden tarjoamiin massiivisiin tuottoihin. (Ojala, 2008, 54-56.) Seuraava kaavio auttaa hahmottamaan, millaisen prosessin osaaminen käy läpi tullakseen yrityksessä tarvittavaksi ydinosaamiseksi.



Kuvio 1. Ydinosaamisen muodostuminen (Ojala 2008, 55)

Ydinosaaminen on siis perusta kaikelle ja etenkin yrityksen strategialle, ja siten myös arvokas resurssi. Yrityksen osaamispääomaan kuuluvat erään määritelmän mukaan työyhteisön ihmiset, heidän osaamisensa ja heidän osaamisensa edellytyksenä oleva sitoutuminen, motivaatio ja innostus. (Ojala 2008, 56-57.)

Viimeisten parinkymmenen vuoden ajan on erilaisin tutkimuksin osoitettu, että yrityksen markkina-arvo muodostuu sen ei-rahamääräisistä ja ei-fyysisistä resursseista kuten yrityksen imagosta ja brändistä sekä kustannustehokkuudesta, poiketen näin totutusta yri-

tysmittarista, jonka mukaan yrityksen markkina-arvo on sama kuin yrityksen kirjanpitoarvo. Tämä on ratkaiseva muutos, ja esimerkiksi Applen markkina-arvosta 95 prosenttia perustuu sen aineettomiin resursseihin. Yrityksessä tietoa jalostamalla ja toimintatapoja muuttamalla voidaan kehittää lisää aineetonta pääomaa eli aineettomia resursseja. (Ojala 2008, 29.)

Kulttuurienvälisestä johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan verkostojen ja kontaktien rakentamista, yhdessä oppimista sekä niiden tukirakenteiden ylläpitoa. Ennen kaikkea se on sellaisen organisaatiokulttuurin luomista, jossa on kyse tietojen jakamisesta osallistujien kesken. Pettigrew (1979) mukaan organisaatiokulttuurilla (*organizational culture*) tarkoitetaan organisaation totuttuja normeja, arvoja ja toimintamalleja. (Viitala 2013, 18). Jotta tämä onnistuisi, olisi luotava yhteistoiminnallinen ilmapiiri ja rakennettava luottamusta. Yksi hyvä esimerkki yhteistoiminnallisuuden toimivuudesta on hakuohjelmayhtiö Google, jossa työ ja sen fyysinen ympäristö on toteutettu tukemaan tällaista työympäristöä. Googlessa työtä organisoidaan tiimeittäin, ja fyysinen ympäristö on toteutettu kannustamaan yhdessä olemiseen ruokailutiloja myöten. (Lasonen & Halonen 2009, 124.)

### 3.2.2 Hiljainen tieto ja asiantuntijuus

Edellä esitetyn lisäksi osaamiseen liittyy olennaisena osana työntekijän hallitsema *hiljainen tieto*. Michael Polanyi (1983) jakaa tiedon kahteen eri lajiin: hiljaiseen tietoon (*tacit knowledge*) ja näkyvään tietoon (*explicit knowledge*). Hiljaisen tiedon avulla ihminen tietää milloin näkyvä tieto on todellista – ilman hiljaista tietoa ei ole näkyvää tietoa. (Viitala 2005, 131.)

Nonakan (1994) mukaan hyvä työsuoritus perustuu vahvaan, hiljaiseen tietoon, jonka varassa on suuri osa organisaation osaamisesta. (Viitala 2013, 177; 2005, 132). Hiljainen tieto on kuitenkin osin näkymätöntä. Tästä syystä yritysten tulisi keskittyä sen esille saamiseen ja hyödyntämiseen. Toistaiseksi yritykset eivät ole onnistuneet tässä kovin helposti. (Viitala 2005, 132.) Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö osaa jotakin, mutta ei tiedä kuinka hän sen osaa. Tätä hiljaista tietoa ei siten kovin helposti voida jakaa muille, sillä se on jo niin kiinteä osa omistajansa toimintaa ja ajattelua, ettei se ole tunnistettavissa. (Toivonen & Asikainen 2004, 16.)

Tällaista hiljaista tietoa pidetään merkittävänä voimavarana henkilöstön riskienhallinnassa. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 121). Hiljaista tietoa opitaan ensin tietoisesti opiskellen, mutta monet opituista asioista muuttuvat jo oppimisvaiheessa eittietoiseksi osaamiseksi. Työssä tarvittavat yleistaidot kuten ajattelutaidot, vuorovaikutus-,

motivoitumis- sekä päätöksentekokyky ovat tällaista osaamista. Myös työssä tarvittavat ”erityistaidot” syntyvät näin työtä tekemällä, kokemalla, kokeilemalla ja reagoimalla työssä eteen tuleviin tilanteisiin ja seuraamalla kokeneempia työntekijöitä. (Toivonen & Asikainen 2004, 15.)

Huippuosaajan eli asiantuntijan osaaminen on hiljaista tietoa, eli mitä paremmin jonkin asian osaa, sen todennäköisempää on, että tuon taidon syntymiseen ei ole vastausta. Jos siihen löytyisi vastaus, hiljaisen tiedon siirtämisessä kaikkien osattavaksi ei olisi ongelma. (Toivonen & Asikainen 2004, 5.) Tutkimukseni lisäaineistossa kerrotaan, että asiantuntijuuden katsotaan muodostuvan neljästä pääelementistä: teoreettisesta tai käsitteellisestä tiedosta, käytännöllisestä tai kokemuksellisesta tiedosta, toiminnan säätelyä koskevasta tiedosta ja itsesäätelytiedosta sekä sosiokulttuurisesta tiedosta. (Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2011, 83.) Työelämän asiantuntijuus vaatii pätevyyttä, ammattitaitoa, ominaisuuksia, kykyä ja valmiuksia eli kvalifikaatioita. Nämä kvalifikaatiot muuttuvat muutoksen mukana, joka tarkoittaa sitä, että myös ammattilaisen on kyettävä kehittämään ja muuttamaan omia kvalifikaatioitaan. (Vilka 2015, 10.) Lasosen ja Parikan (2000, teoksessa Lasonen & Halonen 2009, 87) mukaan erityisesti asiantuntijuus osana kulttuurienvälisestä osaamista on yrityksen aineetonta pääomaa.

Historiaan on kuitenkin jäämässä se aika, jolloin yksi ihminen hallitsi useita eri tieteenaloja asiantuntijana, sillä tietoa on nykyisin tarjolla enemmän kuin yksi ihminen pystyy hallitsemaan. Nykyisin yrityksissä puhutaankin hajaantuneesta osaamisesta ja asiantuntijuudesta. Yhä useammin asiantuntijuuteen viitataan tiimityöskentelyn ja erilaisten yhteistyöprojektien ja verkostoitumisen yhteydessä. Kyky luoda uutta osaamista ja tietoa yhdessä muiden kanssa onkin nykyisin asiantuntijuuden uudempi määritelmä. (Ojala 2008, 51.)

Myös yrityksen asiakkailla on hiljaista tietoa ja he lähettävät hiljaisia signaaleja, joiden lukemiseen on panostettava, sillä yrityksen menestys on kiinni asiakaspalvelun laadusta ja asiakkuuksien hoitamisen onnistumisesta. (Ilmonen ym. 2016, 121). Erään sveitsiläisen lääkeyhtiön pääjohtaja Franz Humer on tutkivassa kirjallisuudessa käytetty esimerkki hiljaisten signaalien lukijasta: hän osaa lukea aavistuksenomaisia signaaleja ja erottaa muutokset ilmapiirissä, minkä lisäksi hän osaa poimia monilta huomiokyvottomilta huomaamatta jäävät pinnan alla liikkuvat yrityksen menestykselle tärkeät virtaukset. Tämä on nonverbaalia viestintää. (Lasonen & Halonen 2009, 116.)

Ikääntyvien työntekijöiden eläkeiän lähestyessä on monissa yrityksissä kehitetty erilaisia projekteja hiljaisen tiedon siirtämiseksi konkareilta uusille työntekijöille. On kuitenkin osoittautunut ongelmalliseksi keksiä keinoja, millä tällainen tieto saataisiin jaettavaan muotoon.

(Ojala 2008, 52). Paljon arvokasta kokemukseen perustuvaa tietoa tullaan menettämään, kun uusi sukupolvi jää yksin työmaalle.

### 3.3 Kulttuurituntemus

Latinankielinen sana *cultura* on alun perin tarkoittanut maanviljelyä, mutta on ajan kuluessa muuttunut tarkoittamaan kaikkea ihmisen toimintaa. Historiassa kulttuurilla tarkoitettiin myös sukupolvelta toiselle siirtynyttä perintötietoa kansanrunojen, uskomusten, perinnetuokien ja kansantanssien muodossa. (Frisk & Tulkki 2005, 6.)

Kulttuuri on nykykäsitteenä monimerkityksellinen ja siitä löytyy useita määritelmiä asiayhteydestä riippuen. Määritelmät koskevat muun muassa maan kulttuuria, kuvataidetta, elämäntapaa tai maailmankuvaa. (Lasonen & Halonen 2009, 73.) Koulutus- ja työympäristössä kulttuurilla kuitenkin tarkoitetaan keskitetysti oppilaitoksen oppimiskulttuuria tai työpaikan työkulttuuria. Kulttuuri ymmärretään silti aina avoimeksi ja muuttuvaksi, ja usein myös sekoittavaksi sosiaalisiksi ja yhteisöllisiksi ympäristöiksi. (Lasonen & Halonen 2009, 9.) Tässä tutkimuksessa käytän kuitenkin antropologien Plogin ja Batesin määritelmää kulttuurista tarkoittamaan yhteisten uskomusten, arvojen, tapojen, käytöksen ja tuotteiden järjestelmää, jota yhteisön jäsenet käyttävät vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja joka välittyy sukupolvelta toiseen oppimalla. (Frisk & Tulkki 2005, 6).

Koska käyttäytyminen ja sellaiset tavat kuten puhenopeus ja äänenvoimakkuus eri maissa heijastavat osaa kyseisen maan kulttuuriperimästä, koetaan itselle vieras kulttuuri normeineen ja tapoineen hämmentäväksi tai jopa epämiellyttäväksi. Tällaiset vieraan kulttuurin normatiiviset puolet kuten ihanteet, arvot ja asenteet sekä erilaiset säännöt eri vivahteineen ja niiden mukaisesti toimiminen on monille vaikeaa. On hyvä pitää mielessä, että se mikä yhdessä kulttuurissa on hyväksyttyä ja tavoittelemisen arvoista, voi olla laitonta tai ainakin moraalitonta toisessa. (Frisk & Tulkki 2005, 7.) Kansainvälisissä yrityksissä toimivien on kuitenkin hyväksyttävä nämä erilaisuudet, ja niiden onkin todettu vaikuttaneen työntekijöiden arvoihin ja asenteisiin. (Vartia 2009, 21). Jäävuoriteoriaa on käytetty usein myös kulttuurista, eli pikaiselle katsojalle kulttuurista näkyy vain sen huippu kuten käyttäytyminen, pukeutuminen, puhe ja niin edelleen. Uskomukset ja tabut muodostavat kuitenkin suurimman osan kulttuuria, mutta jäävät helposti piiloon. (Vartia 2009, 18.) Näiden lisäksi kulttuurin muovautumiseen vaikuttavat maan historia, taloustilanne, maantieteellinen sijainti, poliittiset ja ilmastolliset olot sekä kieli.

### 3.3.1 Individualismi ja kollektivismi

Länsimainen globaali ajattelu suosii kulttuureissaan individualismia kollektivismiin nähden. Pohjoismaissa ihminen on ensisijaisesti itsenäinen yksilö ja työntekijä, eikä niinkään jonkin yhteisön, suvun tai perheen jäsen. (Lahti 2008, 79.)

Yksilökulttuurissa eli *individualistisessa* kulttuurissa ihmisen omat edut tulevat ennen perheen tai suvun etua, jolloin yhteiskunta kantaa suuren vastuun muiden yksilöiden hyvinvoinnista. (Frisk & Tulkki 2005, 6-7). Väestöliiton (2017) uusimman julkaisun mukaan Suomi on näiden yksilöä ajattelevien kulttuurien joukossa. Nyky-Suomessa voi kuitenkin menestyä vain yksilöllinen yhteisöllisyys. Tällä tarkoitetaan yhteisöllisyyttä, jossa jätetään tilaa ihmisten yksilöllisyydelle, mahdollistetaan moniarvoisuus ja monikulttuurisuus sekä hyväksytään erilaiset yhteisöllisyyden muodot. Tällainen yhteisöllisyys on vahvistunut Suomessa ja tullut statuksellisen ja toiminnallisen yhteisöllisyyden rinnalle. (Nylund & Yeung 2005, 73.) Suuri enemmistö eli yli 70 prosenttia globalisoituneen maapallomme yli 6 miljardista asukkaasta elää silti *kollektiivisessä* eli yhteisöllisessä kulttuurissa, joissa yksilön ja ryhmän tavoitteet ovat usein samat tai ainakin lähes samat. Näihin yhteisöllisiin kulttuurimaihin kuuluvat muun muassa Aasia, Afrikka, Etelä- ja Keski-Amerikka, samoin Etelä-Euroopan maat. (Vartia 2009, 125.) Näissä ryhmäkulttuureissa hyväksyntää ja arvostusta haetaan ensisijaisesti perheestä, jolloin perheen etu menee aina yksilön oman edun edelle, ja perhe on myös tärkein sosiaalinen turvaverkko. (Frisk & Tulkki 2005, 7.)

### 3.3.2 Kulttuurin ja kielen yhteenkuuluvuus

Kotimaisten kielten keskuksen Kotuksen julkaiseman tutkimuksen mukaan monipuolinen kielitaito on nykyisin edellytys moniin työtehtäviin ja muodostuu osaksi ydinosaamista, jota käsitellin edellisissä luvuissa. Suomen kielen toimintaohjelma korostaa suomen kielen taidon ylläpitämisen lisäksi monipuolisen kielitaidon merkitystä. (Hakulinen, Kalliokoski, Kankaanpää, Kanner, Koskenniemi, Laitinen, Maamies & Nuolijärvi 2009, 9.)

Tavallisessa keskustelussa 90 prosenttia ihmisten välisestä kommunikaatiosta on sanatonta; tähän tulokseen on tultu useimmissa tutkimuksissa. (Vartia 2009, 75). Silti puhutun ja kirjoitetun kielen merkitystä osana kulttuuria ei pidä väheksyä, sillä kieli on avainasemassa kulttuurienvälisyydessä, ja kieli on kulttuurin ja identiteetin osoittaja ja rakentaja lapsen syntymästä alkaen. Kieli toimii kulttuurienvälisenä opetus- ja oppimisvälineenä. (Lasonen & Halonen 2009, 13, 28.) Kieli ja kulttuuri ovat parit, eli kieli muuttaa kulttuuria ja kulttuuri muuttaa kieltä. Jos jostain syystä menettää kielensä, kadottaa todennäköisesti myös kulttuurinsa. (Vartia 2009, 69.)

Kielitaito katsotaan tulevaisuuden avaintaidoksi kansallisissa ja kansainvälisissä yhteyksissä. Silti parin viime vuosikymmenen ajan on kielientarjonta perusopetuksessa ja lukiossa kuitenkin vähentynyt. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK & Hollmén 2014b, 5.) Puhutun kielen lisäksi kullakin kulttuurilla on oma tyypillinen elekielensä. Väärinkäsitykset kansainvälisessä kanssakäymisessä syntyvät usein juuri eri kulttuurien erilaisista elekielistä ja niiden vääränlaisesta tuikinnasta. Tämä on erityisesti meille suomalaisille usein ongelma, sillä me olemme usein kimiräikkösiä kivikasvoinemme, ja me pidämme eloisaa eteläeurooppalaista ongelmallisena lukea. (Vartia 2009, 75.) Meidän on vaikeaa arvioida oikein sitä, onko nyökkääminen yhteisymmärryksen merkki, tai merkitseekö hymy ystävällisyyttä vai esimerkiksi vaivautuneisuutta. Onko katsekontaktin välttäminen epäluotettavuutta vai jotain muuta? (Lahti 2008, 87.) Kielen ja varsinkin elekielen avulla siirtyvät siis myös tunteet kanssakäymisessä puolin ja toisin: amerikkalaisia arvostellaan usein ylisanojen käytöstä ja suomalaisia puolestaan alisanoista. (Vartia 2009, 72).

Kielitaitoa pidetään jo perusedellytyksenä osaamiselle, ja se on arkipäivää niin isojen kansainvälisten yritysten toiminnassa kuin myös pk-yrityksissä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2014a, 7.) Suomen kansainvälistyessä työelämän kielitaitotarpeet ovat monipuolistuneet: usein englanninkieltä vaaditaan osattavaksi jo kaikilla organisaatiotasoilla ja kaikissa työtehtävissä, mutta englanninkielen osaaminen ei kuitenkaan yksin riitä. Työelämässä on kasvava tarve henkilöille, jotka osaavat useampia vieraita kieliä parantamaan suomalaista kilpailuetua. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2014a, 24.) Elinkeinoelämän keskusliitto EK teki syksyllä 2013 kartoituksen jäsenyritystensä kielitaitotarpeista. Kyselyn mukaan englantia oli ennakkoidusti elinkeinoelämässä yleisimmin käytetty vieras kieli, mutta kuten edellisessä kappaleessa mainitsin, kysely toi esille selkeän ja kasvavan tarpeen useamman vieraan kielen taitajille. Syyksi kielitaidon kysynnän tarpeelle jäsenyritykset mainitsivat yrityksen toimintaympäristön muutoksen ja liiketoiminnan yleisen kansainvälistymisen. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK & Hollmén 2014b, 5.)

### **3.3.3 Uskonnon vaikutus kulttuuriin**

Samoin kuin kieli, uskontokin on keskeinen osa yksilön identiteettiä. (Lahti 2008, 84-85,101). Uskonnon osuutta kulttuurissa on siis tärkeää huomioida, vaikka usein uskonnon vaikutus on niin hienosäkeistä, että se on vaikeasti huomattavissa. Uskonnon merkityksen näkee kuitenkin päivittäin, sillä se säätelee ajanlaskua, juhlia, ruokailutapoja, pukeutumista ja yhteiskunnan etiikkaa tavalla, jota ei aina ymmärretä uskonnon synnyttämäksi. On maita, joissa uskonnon merkitys on voimakkaampaa kuin toisissa, mutta länsimaissakin uskonto saattaa olla taustavaikuttajana poliittisessa ja yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. (Vartia 2009, 30.)

Uskonnot ovat aiempaa painotetummissa merkityksessä myös koulutuksessa: diplomaatit on perinteisesti koulutettu paitsi kielten myös kulttuurien ymmärtämiseen, mutta nyt myös ymmärtämään eri uskontojen merkitystä ja sitä, miten ne vaikuttavat maiden sisäpoliittisiin asetelmiin ja ulkopoliittikkaan. Myös kansainvälistä politiikkaa opiskelevat paneutuvat uskontojen vaikutukseen kulttuuriin. Uskontojen ja niiden luoman arvopohjan merkitys ei saisi jäädä vähäiseksi yhdelläkään yhteiskunnallisella sektorilla. (Vartia 2009, 29.)

### **3.4 Kulttuuriosaaminen – tulevaisuuden merkittävä voimavara**

Erityisesti maailmanlaajuista toimintaa harjoittavalle yritykselle on suurta merkitystä sillä, että se taloudellisen ja teknisen osaamisen lisäksi omaksuu uudenlaisia kykyjä, mikäli se haluaa paremmin sisällyttää omaan toimintaansa ympäröivien kulttuurien vaatimukset. Näin siksi, että kulttuuristen yhteentörmäysten vaara on kasvanut, mikä ilmenee sisäisesti esimerkiksi johtamistapojen ja henkilökunnan välisenä kitkana. Myös yllättävää ulkoista ongelmaa voi esiintyä kohdemarkkinoilla viranomaisten tai asiakkaiden vastarintana. (Joutsenvirta & Uusitalo 2009, 8.)

Kulttuuriosaamisen taitotaso on siis korostunut kansainvälisessä liike-elämässä, jossa tavoitteena on tehokas yhteistyö. Erilaiset kansainväliset tilanteet vaativat erilaista osaamista, ja tällainen osaaminen on aina jossain määrin kontekstisidonnaista, vaihdellen osallistujien kulttuurienvälisen kokemuksen, tavoitteiden ja toimintakontekstien mukaan. (Lasonen & Halonen 2009, 14-15.) Vieraassa kulttuuriympäristössä hyvin pärjäävät yksilöt ovat taitavia luovimaan myös tutussa bisnes- ja kotiympäristössään, sillä heidän kulttuurienvälinen herkkyytensä soveltuu myös ihmissuhdetaitoihin. Tällainen herkkyyys kulttuurisia ominaispiirteitä kohtaan vaikuttaa parhaassa tapauksessa kaikkeen tekemiseen. (Vartia 2009, 50, 56.)

#### **3.4.1 Kulttuurikompetenssi**

Jos haluaa oikeasti ymmärtää eri kansalaisuuksia, on tunnettava maan historiaa, poliittisia rakenteita, taloudellisia trendejä, maata kohdanneita traumoja sekä monia mutakin tärkeitä yhteiskunnallisia ilmiöitä. (Lahti 2008, 84-85, 101). Meille ihmisille on tyypillistä ennakoida kaikki kohtaamiset omien kokemustensa perusteella, ja usein ennakoimmekin väärin silloin, kun arvioimme vieraan kulttuurin ilmiöitä. (Vartia, 2009, 49). Tällaiset erehdykset tulevat etenkin yrityksille kalliiksi, ja siksi hyvä kulttuuriosaaminen, *kulttuurikompetenssi* eli taito reagoida oikein vieraassa kulttuurissa on tärkeä taito kansainvälisissä kohtaamisissa.

Paino kulttuurikompetenssissa on perinteisesti annettu arvoille, mutta oikeammin siinä tarvitaan asenteiden lisäksi myös paljon taitoa ja tietoa. Kulttuurikompetenssista on ole-



massa useita määritelmiä, mutta kaikissa korostuu se seikka, että kulttuurienvälinen osaaminen on nykyisin keskeinen osa ammatillista osaamista. (Lasonen & Halonen 2009, 119, 122.) Aiheesta yleisessä käytössä olevaan terminologiaan kuuluvat tyypillisesti sellaiset käsitteet kuin kulttuurienvälisyys (*interculturality*), kulttuurienvälinen (*intercultural*) sekä monikulttuurinen (*multicultural tai cross-cultural*). Näillä jokaisella käsitteillä on historialliset lähtökohtansa ja perusteensa. (Lasonen & Halonen 2009, 11.)

Erään määritelmän mukaan yksilön taito toimia oikein uudessa ja poikkeuksellisessa tilanteessa on kulttuurikompetenssia. (Vartia 2009, 58). EU:ssa käyttöön otetun määritelmän mukaan kulttuurikompetenssi on yksilön kyky omaksua, käyttää ja muuttaa kulttuuria. (Suomen kuntaliitto 2012). Kolmannen määritelmän mukaan kulttuurikompetenssiin kuuluvat yksilön asenteet itseä ja toisia kohtaan, sekä positiivinen asenne kulttuurienväliseen kehittymiseen. Neljäs määritelmä taas esittää kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen kompetenssin muodostuvan kulttuurienvälisestä tietoudesta, osaamisesta sekä kulttuurienvälisen kommunikaation tehokkuudesta.

Professori Salo-Leen mukaan kulttuurienvälinen kompetenssi muodostuu kulttuurienvälisen viestinnän kolmesta tärkeästä osasta: kyvystä viestiä toisesta kulttuurista tulevien ihmisten kanssa niin, että saavuttaa heidän kunnioituksensa ja luottamuksensa, kyvystä mukauttaa oma ammattitaitonsa paikallisiin olosuhteisiin ja rajoitteisiin, sekä kyvystä mukautua niin, että toisessa kulttuurissa oleminen ja siellä työskentely koetaan itselle luontevaksi ja palkitsevaksi. (Vartia 2009, 45.) Taylor (1994, teoksessa Lasonen & Halonen 2009, 119.) esittää kulttuurien välistä kompetenssia transformoivaksi prosessiksi, jossa molemmat osapuolet mukautuvat ja sopeutuvat toistensa kulttuureihin. Tällaisen yhdessä luodun kolmannen eli hybridisen tilan tai todellisuuden syntymisen voidaan katsoa olevan ideaalitalanne kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa. Kaikki yllä oleva viittaa siihen, että kulttuurikompetenssi on tärkeä tutkimisen kohde.

Edelleen, kulttuurienväliset kompetenssit jaetaan tyypillisesti Bloomin taksonomian avulla. Nämä kulttuurilliset kompetenssit jaetaan *affektiivisiin* (asenteet ja tunteet), *kognitiivisiin* (tiedot) ja *psyykomotorisiin* (taidot, toiminta ja käyttäytyminen). Edellisiin voidaan lisätä Fantinin ja Sercun (2000 & 2004, teoksessa Lasonen & Halonen 2009, 111) taholta sellaisia valmiuksia kuten kunnioitus, empatia, joustavuus, kärsivällisyys, uteliaisuus, avoimuus, huumorintaju ja epä tietoisuuden sieto. Suomalaistutkimuksissa Jokikokko (2002, teoksessa Lasonen & Halonen 2009, 111) jakaa kulttuurikompetenssikyvyt tietoisuuteen, taitoihin, asenteisiin ja toimintaan, missä tietoisuuden ulottuvuus käsittää kulttuuristen tietojen lisäksi kyvyn tunnistaa asenteita ja käytöstä, ja missä tieto ja taito ovat eri ulottuvuuksia. Viestinnän näkökannalta katsottuna yksilön kyky löytää uutta ja olla vuorovaiku-

tuksessa sekä hankkia ja hallita tietoa, taitoa ja asenteita, katsotaan Sercun mukaan olevan keskeinen kulttuurienvälinen kompetenssi. Tämän tutkimuksen lopusta liiteosiossa on kaaviona Holdenin (2002, teoksessa Lasonen & Halonen 2009, 120-121) laaja malli kulttuurienvälisestä kompetenssista (liite 1). Se on laadittu erityisesti liike-elämän tilanteissa vaadittavista taidoista. (Lasonen & Halonen 2009, 119).

Erittäin mielenkiintoisena tämän opinnäytetyön kannalta pidän Friedmanin ja Antalin (2005, 70) kulttuurienväliseen kompetenssiin sisällytettyä ihmisen kykyä tutkia hiljaisia olettamuksia, jotka ilmentyvät käytöksessä, sekä avoimuutta testata erilaisia toiminta- ja ajatustapoja. Näiden kykyjen avulla yksilö pystyy löytämään erilaisia todellisuuksia yhteisen ymmärryksen luomiseksi yhteisen toiminnan muodostumisessa. Myös Fantinin (2000) mukaan tällainen yhteistyön aikaansaaminen toisten kanssa on ydinkompetenssia. (Lasonen & Halonen 2009, 117.)

Työelämässä kulttuuriosaaminen eli kulttuurienvälinen kompetenssi voi olla erillinen asiantuntija-alue tai se voidaan ajatella osaksi asiantuntijuutta, ja usein se liittyykin muuhun ammatilliseen osaamiseen. (Vartia 2009, 47). Nykyisten *interaktiokompetenssin* eli kulttuurien välisen kompetenssitutkimusten lisäksi tarvitaan uutta tutkimusta sellaisella alueella kuin kansainvälinen asiantuntijatyö. Toistaiseksi vähän huomiota osakseen saanut luovuuden ja mielikuvituksellisuuden kompetenssi korostuu entisestään tietoyhteisöissä ja asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tiedon siirtäminen, jakaminen ja uuden tiedon synnyttäminen ovat pääosassa. (Lasonen & Halonen 2009, 123.) Tämän opinnäytetyön kannalta näin varsin kiinnostavana sen, että yhteistoiminnallisen kulttuurienvälisen oppimisen ja kyvyn toimia verkostoissa katsotaan kietoutuvan läheisesti toisiinsa, sillä verkostoissa toimiminen on kriittisen tärkeää menestyksen kannalta. (Lasonen & Halonen 2009, 117).

Muutoksen merkitys nousee mielenkiinnon kohteeksi kulttuurienvälisyydessä, sillä korkea kulttuurienvälinen kompetenssi voi antaa joustavuutta ja osaamista tarvittaviin muutoksiin silloin, kun työelämässä tarvitaan myös laajempaa organisaatiotason muutosta. Lasonen ja Halosen (2009, 118-119.) mukaan kulttuurienvälinen tiimi voi monine taitoineen ja erilaisine perspektiiveineen olla ”muutosagentti”, ja siten vaikuttaa edistävästi yhteistoiminnallisen kulttuurienvälisen oppimisen kautta uuden syntymiseen. Tältä pohjalta myös luovuus luetaan kulttuurien väliseen kompetenssiin. Muutoksen huomioiminen on siksikin tärkeää, että kansainvälisessä kanssakäymisessä nopeasti muuttuvilta tilanteilta ei voida välttyä, sillä yhden loogisuus voi olla toisen epäloogisuutta, ja edellisenä päivänä solmittu sopimus onkin seuraavana päivänä rauennut. (Vartia 2009, 48). Myös ilmapiiriin katsotaan kuuluvan kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen keskiöön, ja sen merkitys korostuu erityisesti vuorovaikutusprosessin kriittisissä vaiheissa. Kulttuurien välissä eläminen voi olla myös

haasteellista, sillä edellä kuvatun kaltaisessa kolmannessa todellisuudessa eli ”ei-kenenkään maalla” eläminen voi johtaa irrallisuuteen. (Lasonen & Halonen 2009, 81, 118.)

Yksinkertaisesti katsottuna kansainvälisessä kanssakäymisessä on lopulta kyse ihmisten kohtaamisesta, ja kulttuurien kohtaaminen opettaa meitä näkemään asioita uusin, erilaisin silmin. Tutkijat Scollon ja Wong Scollon (Vartia 2009, 11,18-19,147.) tähdentävät kulttuurienvälisestä kommunikaatiosta, että kulttuurit eivät voi kohdata toisiaan, vaan että kohtaamisessa on kysymys erilaisten olosuhteiden muokkaamien ihmisten kohtaamisesta. Puhuttaessa kansainvälisen kanssakäymisen strategiasta, tarkoitetaan nykyihmistä monikulttuurisen todellisuuden keskellä. (Vartia 2009, 148). Ihminen pitää omaa tapaansa katsoa asioita objektiivisena, vaikka näin ei aina olekaan. Kun ensin ymmärtää, miksi itse toimii tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa, on helpompaa analysoida, miksi toisen maan kansalainen toimii eri tavalla. Kun ymmärtää, että suomalainen tapa toimia on vain yksi tapa monien joukossa, vasta sen jälkeen on valmis avoimesti oppimaan muilta ja saamaan suurimman hyödyn kansainvälisestä kanssakäymisestä. (Vartia 2009, 19.) Toisen ihmisen vilpittömän kunnioittaminen on avain onnistumiseen kansainvälisen dialogin rakentamisessa. (Vartia 2009,12).

### **3.4.2 Monikulttuurinen johtaminen**

Ensisijaisesti yksilön ja organisaation hyvinvointi, organisaation oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen toimintakyky ja tuloksellisuuden edistäminen ovat monikulttuurisen johtamisen (*diversity management*) tavoite. (Lahti 2008, 18).

Monikulttuurisessa johtamisessa on kysymys ajattelu- ja toimintatavan kokonaisvaltaisesta uudistamisesta. Sen työkenttään kuuluu ennakkoluuloton ja täysmittainen resurssien käyttö ja kehittäminen, jolloin katse suunnataan uusien kykyjen ja ominaisuuksien avaamiseen mahdollisuuksiin ongelmien ja erilaisuuksien sijaan. Tämä on pitkäkestoinen prosessi eikä niinkään erillinen projekti, ja tässä prosessissa kaikki syntyy yksilön ajatuksista pohjautuen arvokkaaseen, näkymättömään osaamiseen ja onnistumiseen. (Lahti 2008, 17.) Toki valmennuksellakin voidaan kehittää kulttuuriherkkyyttä, mutta parhaiten oppii olemalla läsnä kulttuurienvälisissä tilanteissa ja harjoittamalla systemaattista reflektointia oppimisessaan noviisista asiantuntijaksi kehittyttäessä. Yritysten tuloksen on tutkimuksissa todettu nousseen yli 20 prosenttia kulttuurivalmennuksen ansiosta. (Vartia 2009, 47-48, 58.)

## 4 Kansainvälisyys henkilöstöriskien hallinnassa

Tässä luvussa perehdyn siihen, mitä kansainvälisyys tarkoittaa yritysten henkilöstön osalta, ja mitä riskejä siihen sisältyy.

### 4.1 Mitä on riskienhallinta?

Hyvällä riskienhallinnalla tarkoitetaan sellaista luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä työtä, jota yritykset tekevät toimintansa jatkuvuuden ja henkilöstönsä hyvinvoinnin turvaamiseksi. Riskienhallinta on myös kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa, jolla riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen määrä vähenee. Tällainen työ tapahtuu tilanteiden arvioinnilla, suunnittelulla sekä käytännön teoilla, joihin kukin henkilöstön jäsen osallistuu ainakin oman työnsä osalta. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017a.)

Ihmisen toiminnasta syntyy yritykselle suurin osa sen riskeistä, ja siksi hyvä uutinen onkin se, että niihin voidaan lähes poikkeuksetta vaikuttaa, niiltä voidaan suojautua ja niihin voidaan varautua. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017a). Riskien tulee kuitenkin olla tunnistettavissa ennen kuin niitä voidaan hallita. (Ilmonen ym. 2016, 85). Riskit tunnistaa siitä, että niiden seurauksena voi olla vahinko. Vahingon syntyminen ei siis johdu kohtalosta vaan se on seurausta usein pienten arkipäiväisten asioiden huomiotta jättämisestä. Kun tällaisiin asioihin kiinnitetään ajoissa huomiota, vahingot eivät pääse yllättämään, sillä pienetkin häiriöt voivat käynnistää koko yrityksen toimintaa uhkaavan tapahtumaketjun. Eri riskiryhmään kuuluvat tietoisesti otetut yritysriskit esimerkiksi ajan ja vaivan säästämiseksi. Yritys voi siis ottaa tietoisia riskejä nähdessään jonkin hyvän mahdollisuuden. Kaiken kaikkiaan yritystoiminnan tekee järkeväksi se, että riskien ottaminen on harkittua ja järkevää. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017a.)

Viime aikojen merkittävät suuret ja jatkuvat muutokset liiketoimintaympäristössä ovat osaltaan vaikuttamassa yrityksen toiminnan riskeihin. Painopiste riskienhallinnassa onkin siirtymässä periteisestä vahinko- ja tapaturmariskikeskeisyydestä yrityksen varsinaiseen toimintaan liittyvien riskien laajaan ja systemaattiseen hallintaan. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017e.)

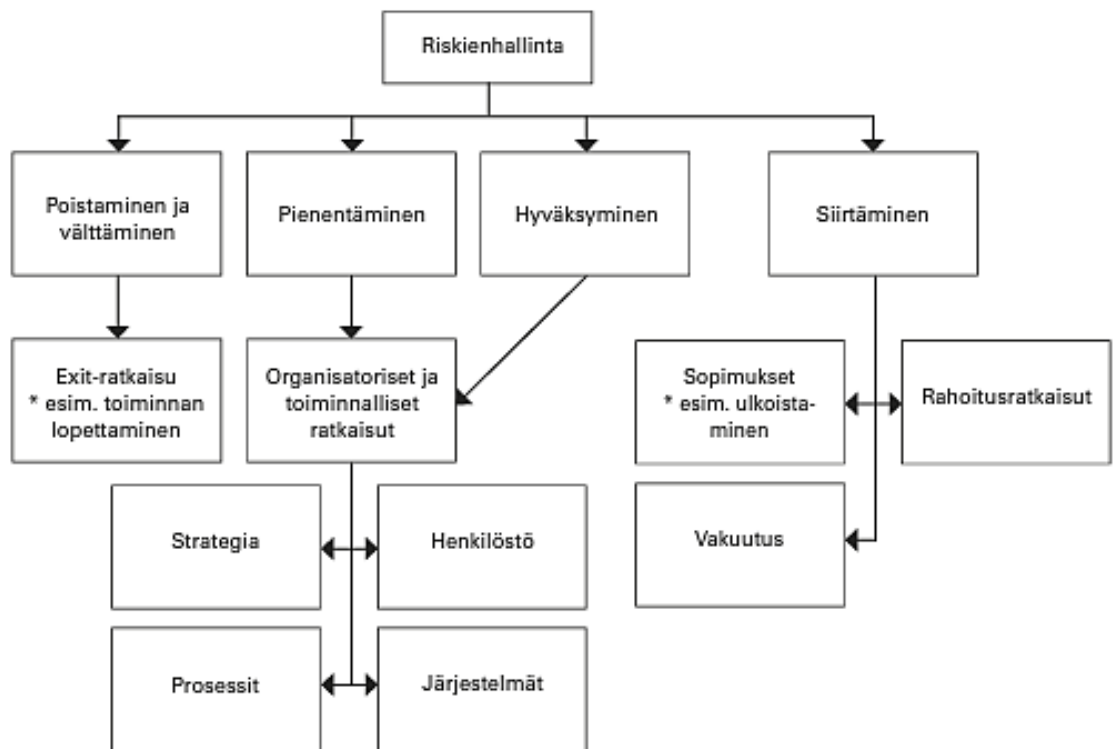
### 4.2 Riskienhallintaprosessi ja riskienhallinnan keinot

Ensimmäinen vaihe riskienhallinnassa on tietenkin riskien tunnistaminen. Yritykselle kaikkein kalleimmiksi tulevat sellaiset riskit, joita ei ole tunnistettu tai joihin ei ole varauduttu.

(Suomen riskienhallintayhdistys 2017c, 3.) Niin yrityksen kuin sen sidosryhmienkin kannalta on ensiarvoisen tärkeää kriittisten ja merkittävien riskien tehokas tunnistaminen ja arviointi. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017e).

Riskejä esiintyy ja niitä pyritään hallitsemaan monessa eri yritystoiminnon yhteydessä. Riskikartoituksen osalta on monissa yrityksissä vakiintunut käytäntö, jossa vuosittain tai puolivuositain listataan erityyppisiä yritystoimintaan liittyviä riskejä, arvioidaan niiden toteutumisen todennäköisyys ja taloudelliset vaikutukset sekä kirjataan riskienhallintatoimet riskien varalle. (Hiltunen 2015, 80.)

Riskienhallintatoimenpiteet jaetaan karkeasti omiin toimenpiteisiin ja riskien siirtämiseen. Pääsääntöisesti yrityksen tulisi pystyä hallitsemaan riskinsä itse, mutta jos se ei ole mahdollista, riskienhallinta voidaan siirtää vakuutusyhtiöille, rahalaitoksille tai muille sopimus-kumppaneille. Suuri merkitys riskienhallinnan onnistumisessa on henkilöstövalinnoilla ja -koulutuksella sekä palkitsemisella, sillä niiden vaikutukset näkyvät riskienhallintatavoitteiden asettamisessa, käytäntöön viennissä sekä johtamisessa ja mittaamisessa. (Ilmonen ym. 2016, 29, 130.) Alla oleva kuvio selventää yrityksen riskienhallinnan prosessia.



Kuvio 2. Riskienhallintaprosessi (Ilmonen ym. 2016, 130)

On kuitenkin hyvä tiedostaa, että aivan kaikkeen ei voida kohdistaa riskienhallintatoimenpiteitä. Yrityksen on punnittava hyödyt versus kustannukset, ja kartoitettava yrityksen ris-

kienhallintakyky sekä riskinkantohalu, ja sen mukaan keskityttävä kaikkein kriittisimpien riskien hallintaan kuten yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen. (Ilmonen ym. 2016, 190-191).

Henkilöriskien sekä ympäristöriskien hallintaan kuuluu selkeänä osana riskien poistaminen ja pienentäminen. Tyypillisenä esimerkkinä tästä pidetään ulkoistamista, mutta sen osalta yrityksen olisi hyvä tiedostaa ulkoistamisen mahdollisesti synnyttämät uudet riskit, esimerkiksi riippuvuusriski sopimuskumppanista. Yleisin riskienhallintakeino on vakuuttaminen, mutta senkin osalta on hyvä muistaa, että riskien siirto vakuutusyhtiölle ei anna 100 prosentista suojaa. Vakuuttaminen on joko lakisääteistä (henkilökunta) tai vapaaehtoisia (toiminta), ja varsinkin vapaaehtoisten sopimusten vakuutusehtoihin kannattaa tutustua tarkkaan. Myös riskienhallinta voi muuttua, kun erilaiset riskit saavat uusia painoarvoja. Tällaista tapahtuu erityisesti kansainvälisessä yritys ympäristössä toimittaessa, jolloin esimerkiksi poliittisten riskien merkitys kasvaa. (Ilmonen ym. 2016, 190-191.)

Riskienhallintastandardit ovat viitteellisiä ohjeita riskienhallinnasta vastaaville, ja niiden tarkoituksena on antaa riskienhallinnalle mahdollisimman laaja pohja. Yrityksen kannattaa hyödyntää niitä soveltuvin osin. Esimerkkinä kansainvälisistä riskienhallintastandardeista keskeisimpiä ovat COSO ERM -malli tai ISO/DIS 3100 -standardi. Riskienhallinnassa on toimialakohtaisia painotuksia, joista tässä opinnäytetyössä keskityn osaamiseen liittyviin riskeihin henkilöriskien osana. Näin ovat etusijalla avainhenkilöiden menettämiseen liittyvät riskit tai työn henkisen kuormittavuuden riskit. Erilaiset henkilöriskit ovat korostetussa asemassa esimerkiksi konsultointialalla. (Ilmonen ym. 2016, 30, 40.)

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on tuoda henkilöstöjohtamisen näkökulmia yrityksen johtamiseen, päätöksentekoon sekä hyvien käytäntöjen ja hallintotapojen alueille. Tavoitteena on hyvä pitää kaikkia palvelevien toimintamallien etsiminen ja soveltaminen. Riskienhallinnalla ei kuitenkaan pyritä johtamaan yritystä, vaan sillä luodaan lisäohjausta yhtiön liiketoimintastrategiaan kunkin yrityksen tarpeiden mukaisesti. Muita yrityksen ohjaavia osia ovat muun muassa henkilöstöhallinto, tietohallinto sekä mahdollinen tuotanto. Johto päättää riskienhallinnan laajuuden, ja varsinaisesta toteutuksesta vastaa yrityksen operatiivinen taso eli hallitus, henkilöstö ja niin edelleen. (Ilmonen ym. 2016, 56, 62, 68.)

### **4.3 Riskienhallinnan tavoitteet**

Edellä esitetystä seuraa, että tavoitteena riskienhallinnalla tulee olla yrityksen päätöksenteon tukeminen niin, että johto voi rauhassa tehdä liiketoimintapäätöksensä. Yrityksen tulee kuitenkin olla tietoinen riskiensä kokonaisuudesta eli riskikuvastaan. Riskikuvaan voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia. Kun päätökset on tehty, riskienhallinnan tavoitteena

on olla mukana toteutuksessa siten, että tavoitteet saavutetaan ja mahdollisesti jopa ylitetään. (Ilmonen ym. 2016, 10.)

Organisaatiossa asetettuja tavoitteita joudutaan mahdollisesti tarkentamaan ja muuttamaan. Myös itse organisaatio voi muuttua merkittävällä tavalla: eteen voi tulla laajennustarve uusille markkinoille, yritystä voi kohdata jokin onnettomuus, toiminta voi keskeytyä, suurta hävikkiä voi syntyä – vahinkojen suuruus siis määräytyy sen mukaan, miten hyvin riskeihin on varauduttu. Riskienhallinnalla näihin asioihin voidaan vaikuttaa jo ennakolta, kunhan vain käytetään tervettä järkeä ja tavoitehakuksia käytännön toimia. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017a.)

Alla oleva taulukko havainnollistaa yrityksen kannattavaa ja pitkäjänteistä toimintaa tavoitteellisuuden näkökulmasta. Taulukkoon on sijoitettu henkilöriskit yhtenä osa-alueena. Riskiryhmien tärkeysluokat luokitellaan kriittisestä vähemmän kriittiseen. Esimerkiksi riskienhallinnassa henkilöstön toiminnan osalta yritys on kriittisesti riippuvainen avainhenkilöistä ja esimerkiksi vähemmän riippuvainen työsuhteen jatkuvuudesta. Kaavion värit tummasta vaaleaan esittävät riippuvuuden tasoa niin, että tummin väri tarkoittaa selvää riippuvuussuhdetta ja vaalein väri tarkoittaa epävarmempaa riippuvuutta.

Taulukko 1. Riskienhallinnan tavoitteellinen toiminta (Ilmonen ym. 2016, 101)

1 Toimintaympäristö	2 Markkinat	3 Toimitilat	4 Koneet	5 Henkilöstö	6 Asiakkaat	7 Järjestelmät	8 Yhteistyökumppanit
lain-sääädäntö	rahoitus	Omistus/vuokra	vanha/uusi	avainhenkilöt	sijainti	tuotantojärjestelmät	rahoittajat
viranomaismääräykset	raaka-aine	vanha/uusi	varakoneet	osaaminen	lukumäärä	tietojärjestelmät	toimittajat
luvat	kilpailijat	sopiva/pieni	tehokkuus	ikäntyminen	maksukyky	logistiikkajärjestelmät	alihankkijat
verotus	markkinointi	sijainti	investointitarve	jatkuvuus	ostoehdot	tuotekehitys	
	kansainvälistyminen	investointitarve		motivaatio			



Kriittinen riippuvuus



Tunnistettu riippuvuus



Mahdollinen riippuvuus

## 4.4 Kansainvälisyys riskinä

Kansainvälistyvän yrityksen riskienhallinta vaatii lisäyksiä riskienhallintaohjelmaan, sillä punnittavaksi tulevat lisäksi kulttuuriset sekä poliittiset riskit. Kansainvälistyminen ja etenkin monikansallinen yritys tarvitsevat eri yksiköiden välistä tehokasta riskienhallintajärjestelmää sen riskikentän mutkistumiseen vaikuttavan verkostoitumisen ja muiden yhdistämistoimien johdosta. Näin riskienhallinnasta saadaan riittävän tehokas ja yhdensuuntainen. (Ilmonen ym. 2016, 30, 188.)

### 4.4.1 Kulttuuriset riskit

Kulttuuri on hyvin laaja käsite, ja sitä on soveltuvin osin käsitelty tässä tutkimuksessa sivulta 12 kohdasta 3.3 alkaen. Kulttuuriset riskit ovat niin sanottuja ulkoisia riskejä, ja riskienhallinta-alueena ne ovat usein myös melko abstrakteja, joten niiden lisääminen riskienhallintaohjelmaan on usein haastavaa. Huomioitavaksi riskienhallinnan osalta tulevat oman organisaation ja vieraan yhteiskunnan arvopohjat, joihin kuuluvat niin uskonnolliset kuin arvopohjaiset järjestelmät. Asiaa ei tule kuitenkaan ohittaa, sillä kulttuuririskit muuttuvat nopeasti vahingoiksi eli realisoituvat, jos yrityksessä vallitsee väärinkäsityksiä, kommunikointi on virheellistä tai harkitsematonta, tai jos osapuolten odotukset ovat ristiriidassa ja liian erilaisia kohdemaiden kulttuurien välillä. On korostettava, miten tärkeää kulttuuririskien tiedostaminen on ja sitä, kuinka ne tulisi ymmärtää ja huomioida ajoissa. (Ilmonen ym. 2016, 188.) Tässä kulttuuriosaaminen astuu uudelleen päärooliin.

Myös muutosaspekti olisi huomioitava kulttuuririskejä arvioitaessa, sillä kulttuurille on tyyppillistä muutos, vaikkakin usein hyvin hidas sellainen. Muutosta tapahtuu itse kulttuurissa niin sisäisesti ohjattuna kuin yhteiskunnan tai organisaatioiden ristipaineiden vaikutuksesta, eikä kulttuurillisista muutoksista yleensä selvitä ilman muutosvastarintaa. (Ilmonen ym. 2016, 189.) Toimintatavoista ei haluta luopua yksittäisen yrityksen sisälläkään. (Hurmerinta 2015, 26).

Lähes puolet suomalaisista yrityksistä on uudistanut organisaatiotaan muutaman edeltävän vuoden aikana. Alasoinin laatiman raportin mukaan tästä kovasta tahdista huolimatta suurin osa haastatelluista eli 80 prosenttia koki muutokset työpaikalla hyödyllisiksi, ja yli kaksi kolmasosaa koki muutosten myös vaikuttaneen myönteisesti työn mielekkyyteen. (Henttonen & LaPointe 2015, 19.) Muutosta ei tulisi käsittää hallitsemattomaksi ulkoiseksi tekijäksi, vaan muutos on yrityksen kannalta aina strategiaa ja prosesseja vaativa projekti. (Hurmerinta 2015, 27).



Kulttuuri on vahva ympäristötekijä yrityksille, ja sen muuttuminen tai muuttaminen vie paljon aikaa. Druckerin sanoin kulttuuri voi syödä strategian aamupalaksi tarkoittaen, että vaikka yrityksellä olisi omasta mielestään hyvät toimintatavat ja strategiat, eivät hyvätkään strategiat pysty toteutumaan, jos ne ovat kulttuurin kanssa selkeässä ristiriidassa. Yksi syy sille, miksi kansainväliset yrityskaupat ja integraatiot usein viivästyvät tai kokonaan epäonnistuvat on se, että kaksi kulttuuria ei kohtaa – erot niiden välillä ovat liian suuret. Jos tällaiseen tilanteeseen joudutaan, on selvää, että kulttuuririskien analysointi ja hallinta on jätetty liian vähälle huomiolle. (Ilmonen ym. 2016, 189.) Ongelmia syntyy kulttuuririskien hallinnassa myös siitä syystä, että käsitteet mielletään ensisijaisesti oman kulttuurin kautta, eli yhteytenä ovat oman kulttuurin vakiintuneet tulkinnat, sisällöt ja tavat. Ei ole kuitenkaan automaattisesti selvää, että toisessa kulttuurissa jo pelkästään sana riski tarkoittaisi samaa kuin omassa ympäristössä. Tästä seuraten olisi kulttuuririskien hallinnassa käsitteetkin syytä selvittää ja määritellä kaikille ymmärrettävään muotoon. (Ilmonen ym. 2016, 190.) Tästä asioiden, usein liian objektiivisesta tulkintaongelmasta olen myös aikaisemmissa yhteyksissä kirjoittanut tässä tutkimuksessa.

Erehdyksiä sattuu myös silloin, kun ei huomioida kulttuurillisia riskejä tuotteen lanseerauksessa vieraassa maassa. Globaalin tuotteen käyttötarkoitus ja nimi voivat yllättäen vieraassa maassa olla paikallisen uskonnon tai kulttuurikoodien vastainen, jolloin vastaanotto on negatiivinen. On sanomattakin selvää, että tällöin ei voida odottaa minkäänlaista menestystä yritykselle kyseisessä maassa. Ja vaikka ei oltaisi kaupallistamassa tuotetta vieraassa kohteessa, olisi aina hyvä selvittää jo pelkkien kauppaneuvottelujen onnistumisen takaamiseksi vieraassa kulttuurissa vaikuttavat omasta kulttuuristamme poikkeavat tekijät. Suomalaiset koetaan usein neuvottelukumppaneina liian hyökkääviksi, runnoviksi ja suoraviivaisiksi. (Ilmonen ym. 2016, 190.)

Innokkaassa ja vauhdikkaassa toiminnan laajentamisessa usein unohtuu tai aliarvioidaan kulttuuririskit ja niiden merkitys. Totuus on kuitenkin se, että kulttuuririskit vaikuttavat kaikkien toimintaan yrityksessä, niin koti- kuin kohdemaassa. Kulttuuria ja sen vaikutuksia yritystoiminnan eri tasoihin ei voida liikaa korostaa. (Ilmonen ym. 2016, 189.)

#### **4.4.2 Poliittiset riskit**

Poliittiset riskit eli maariskit ovat osa kansainvälistä riskienhallintaa. Ulkomaankauppaa harjoittavan yrityksen harkittaviksi tulevat siis kaupallisten riskien ja kulttuuririskien lisäksi kohdemaan mahdolliset poliittiset uhat, joita ovat esimerkiksi tuontitullit, kurssivaihtelut, boikotit, puoluejärjestelmät, työttömyys, eriarvoisuus sekä byrokratia. Poliittiset riskit voivat toteutua myös epäsuorasti aiheuttaen vahinkoa yritystoiminnalle ja koko kansantalou-

delle. Tällaisia epäsuoria riskejä ovat olleet esimerkiksi Venäjän vastaiset pakotteet. Poliittisia riskejä on usein vaikea arvioida, mutta olemassa on erilaisia menetelmiä tähän tarkoitukseen. Esimerkkeinä menetelmistä mainittakoon maan luottokelpoisuuden seuraaminen ja arvioiminen sekä erilaiset maariskiraportit, joita muun muassa suomalainen Finnvera tarjoaa palveluna yrityksille.

Poliittisten riskien välttäminen kokonaan on vaikeaa, mutta silti on hyvä varautua ennakoitavien mahdollisiin yllättäviin muutoksiin vieraassa kulttuurissa käyttämällä esimerkiksi yrityksen omien asiantuntijoiden kulttuuriosaamista tai ulkopuolista maakohtaista asiantuntijaa. (Ilmonen ym. 2016, 188.)

#### **4.5 Henkilöstöriskit**

Henkilöstöriskit ovat yrityksen henkilökuntaan liittyviä uhkia joko sisältä tai ulkoa päin, ja niiden realisoituessa voi yritykselle syntyä vahinkoa, ellei niiden varalta ole suojauduttu. Henkilöstö on aina ollut keskeinen voimavara yritykselle, ja onkin välttämätöntä ennakoida ja hallita henkilöstöriskejä. Yrityksen kansainvälistyessä henkilöstöriskien osuus kasvaa, sillä arvioitavaksi tulevat kansainvälisen toiminnan osaajat eli avainhenkilöt. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017b.)

Työturvallisuuteen liittyvät riskit ovat perinteinen osa yrityksen henkilökuntariskien hallintaa. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017b). Kuitenkin pienessä ja kansainvälistyvissä yrityksissä on avainosaaminen korostetussa asemassa henkilöstöriskejä arvioitaessa. Kun avainosaaminen on vain yhden ihmisen varassa, on yritys hyvin haavoittuva, jos avainosaajalle ei ole tarvittaessa käyttöön otettavaa varajärjestelmää. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017f.)

Muita kansainvälisenkin yrityksen henkilöstöriskienhallinnan piiriin kuuluvia riskialueita ovat operatiiviset riskit sekä projektiriskit. Näistä operatiiviset riskit liittyvät yrityksen sellaisen päivittäiseen toimintaan, josta voi aiheutua henkilöstön aiheuttamana välillistä vahinkoa yrityksen toiminnalle ja maineelle. Näin voi käydä, jos esimerkiksi yrityksen henkilökunnan asiantuntemus vieraasta kulttuurista ei ole riittävä. Projektiriskit puolestaan liittyvät yhä yleisemmin omaksuttuun projektityöskentelyyn. Samoin kuin operatiivisten riskien kohdalla, useimmiten suurimmat projektiriskitkin liittyvät inhimillisiin tekijöihin eli tässä tapauksessa joko projektihenkilöstön tai johdon puutteelliseen osaamiseen ja riittämättömiin resursseihin. Projektien johtaminen kansainvälistyvissä yrityksessä onkin erityisen haastavaa, sillä toiminta on nopeampoisempaa, ja tulokset saattavat olla pahimmassa tapauksessa täysin ennakoimattomia. (Ilmonen ym. 2016, 78, 80.)

#### 4.5.1 Avainhenkilöriskit

Osaamisen rooli korostuu kansainvälistymisen yhteydessä, jolloin yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota avainosaamiseen ja välttää tilannetta, jossa avainosaaminen on vain yhden henkilön varassa, sillä siitä saattaa muodostua yrityksen suurin riski.

Mikä sitten tekee jostain työntekijästä avainosaajan? Kokemus pitkältä ajalta tietyissä tehtävissä, ja mahdollisesti myös johtajana ja esimiehenä olo kyseisissä tehtävissä? Alan yleiset tiedot ja taidot? Ammattitaito ja koulutus vaiko työmenetelmien ja ohjelmistolaitteiden käyttötaito? Sosiaaliset taidot niin ryhmissä työskenneltäessä ja yhteistyökyky? Kielitaito ja asiakaskontaktit? Vastaus on, että kaikki nämä yhdessä ihmisessä tekevät hänestä avainhenkilön yritykselle. Mutta hänestä muodostuu avainosaaja erityisesti silloin, kun hän on vaikeasti korvattavissa, ja sellaisia henkilöitä voi olla yrityksen ulkopuolisissakin sidosryhmissä eikä vain yrityksen sisällä. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017f.) Tällaisen osaajan menettäminen tavalla tai toisella voi aiheuttaa yrityksen menestymiseen vaikuttavia vahinkoja, ja toiminta voi suorastaan laantua. Samoin voi yritykselle aiheutua vahinkoa, jos sen henkilökunnan osaaminen on puutteellista. Yrityksen on kuitenkin mahdollista hallita myös nämä osaamiseen liittyvät riskit. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017d.)

Avainosaamisen yhteydessä puhuttaessa käytetään termiä kyvykkyyspooli (*talent pool*) tarkoittamaan yrityksen sisäisten taitojen kokonaisuutta ja sisäistä rekrytointia. Tämä on tilanne, johon jokaisen yrityksen kannattaisi pyrkiä, sillä avainosaajan lähtö yrityksestä on sille todellinen uhka. Näin yrityksellä olisi työkalu, jolla se voisi ainakin osittain hallita avainosaajan menetyksen riskiä, ja se toimisi hyvänä apuna myös organisaatiomuutoksissa. Kun tiedetään harvan henkilön olevan koko elämänsä samassa työpaikassa, onkin erittäin selvää, että uhka jossain vaiheessa toteutuu. (Kaijala 2016, 6.3.) Onnistuneesta osaamisen rekrytoinnista kerron lisää tämän tutkimuksen luvussa 6 sivulta 42 alkaen.

#### 4.5.2 Muutosten vastustamisen riski

Muutosjohtaminen yrityksissä ei aina ota onnistuakseen monestakin syystä. Ensinnäkin johdon oma asenne muutokseen voi olla liian varovainen, eikä johdossa ehkä osata käyttää aseman tuomaa auktoriteettia riittävän vahvana muutoksen keskellä. Toisaalta taas aina ei tiedosteta tapaa, jolla muutoksen tärkeys yrityksen menestymiselle saataisiin viestitettyä riittävän selvästi työntekijöille. Lisäksi pelkän käskyttämisen sijaan pitäisi paneutua ihmisen johtamiseen laajemmin eli vetoamalla myös mielikuviin ja asenteisiin, ja jopa tunteisiin. Muutostarvetta ei henkilöstön taholta oteta useinkaan kovinkaan vakavasti. (Järvinen 2012, 2.3.)

Henkilöstö saattaa mieltää vieraaksi johtamistavan, jossa yllättäen vaaditaan tai jopa pakotetaan muutokseen, sillä nykyjohtajuudesta saattaa yrityksessä olla vallalla käsitys siitä, että johtaminen tapahtuu vain keskustellen ja sopien. Johdolla on kuitenkin valta ajaa muutosta yrityksen menestymisen ja hengissä selviämisen nimissä, ja tällaista sisäistä konfliktitilannetta kutsutaan muutoksen vastustamiseksi, ja se kuuluu sisällyttää yrityksen riskienhallintaan. (Järvinen 2012, 2.3.)

Lopulta muutoksessa pyritään kuitenkin henkilöstön asenteiden ja sitä kautta työkuulttuurin muutokseen, eikä sitä saavuteta pelkästään visuaalisin esityksin tai sähköpostiviestein, vaan johdon on vakuutettava henkilöstönsä siitä, että muutostarve on todellinen. On luonnollista, että jokainen työntekijä pitää alitajuisesti kiinni siitä, mikä on toiminut tähänkin saakka, ja saattaa pelätä uutta ja tuntematonta siihen saakka, kunnes hänet saadaan vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta. Esimiehen käytös ja osaaminen ovat tässä muutosprosessissa kaiken ytimessä, sillä on hänen tehtävänsä määrätietoisesti johtaa muutosta ja saada henkilöstönsä vakuuttuneiksi muutostarpeen todellisuudesta. (Järvinen 2014, 58; Järvinen 2012, 2.3.)

Osana muutosprosessia on joskus johtamiskirjallisuudessa esiintyvä ”vanhasta poisoppiminen”, jonka tulisi senkin olla osana henkilöstöriskienhallintaa, sillä sen merkitys on kiistämättä kriittinen muutosjohtamisessa. Poisoppimisella tarkoitetaan vanhan tiedon hylkäämistä tai poistamista joko tahallisesti tai vahingossa. Tutkimusten mukaan poisoppiminen katsotaan edellytykseksi uuden oppimiselle. Koska ihminen kuitenkin edelleen kokee vanhasta luopumisen vaikeaksi ja haastavaksi, olisi poisoppimisen oltava osana muutosjohtamisen hallitsemista, ettei kävisi niin, että muutosta ei sen takia saada aikaan silloin kun se olisi välttämätöntä. (Hislop 2013, 121.)

Kun mieli väsyä liikkumaan vanhan ja uuden väliä, voi työntekijästä joskus tuntua siltä, ettei hän jaksa enää ja että työn mielekkyys on kadonnut. Silloin muutosvastarinta syntyy väsymyksen seurauksena. Tällöin tilannetta on tietenkin käsiteltävä eri tavalla kuin kielteisyytenä uutta kohtaan tai asenteellisena ongelmana. Joka tapauksessa muutokseen sopeutumista helpottaa se, että katsotaan uutta tilannetta ennemminkin ammatillisen uudistumisen mahdollisuutena kuin häiriötekijänä. Parhailaan muutos on vaihe, jossa voi oppia uutta, saada uusia oivalluksia, ja lisäksi työntekijäkin pääsee vaikuttamaan organisaation toiminnan kehittämiseen. (Schaupp ym. 2013, 65.) On hyvä uskoa siihen, että muutos johtaa parempiin ja kehittyneempiin toimintatapoihin, jotka jatkossa helpottavat kaikkien työtä ja parantavat tulosta.

## 5 Parempia työntekijöitä

Yhä useamman yrityksen määritelmä sen tärkeimmistä ja merkittävimmistä kilpailueduista sekä menestystekijöistä ovat henkilöstö ja sen osaaminen. (Viitala 2013, 9). Käsittelin osaamista tarkemmin edellisissä luvuissa. Tässä luvussa esittelen niitä ominaisuuksia ja arvoja, jotka tulevaisuudessa tulevat olemaan entistä korostuneemmassa merkityksessä. Erityistä huomiota kiinnitän työhön sitoutumisen ja vapaaehtoistyötä tekevien arvoihin, joista mielestäni olisi paljon hyötyä myös yritysmaailmassa.

Yritykset tarvitsevat hyviä työntekijöitä. Kysymys kuulukin, mistä hyviä muutosmyönteisiä ja motivoituneita huipposaaajia löytyy? Muun muassa tämä ajatus on asetettu tutkimukseksi taustaksi. Vastausta ja johtopäätelmiä tähän kysymykseen ja aiheeseen avataan jo tämän luvun lopussa, jotta kokonaisuutta voitaisiin seurata paremmin. Tätä ennen luvussa esitetään aikaisempia tutkimustuloksia motivaatiosta ja siitä, kuinka erilaiset tekijät synnyttävät niitä.

Oikean henkilöstön valinta on erittäin tärkeässä roolissa ja kuuluu myös osana yrityksen riskienhallintaan. Apple, joka on yksi maailman tunnetuimmista ja menestyneimmistä teknologia-alan yrityksistä, on tehnyt useita oikeita valintoja yhtiön kriittisimmillä hetkillä, joista ainakin yksi on ollut oikeanlaisen henkilöstön valitseminen. Yhtiön jo edesmennyt perustajajäsen sekä entinen toimitusjohtaja Steve Jobs kykeni valitsemaan työntekijänsä hyvin perusteiden. Hän otti työntekijöikseen henkilöitä, jotka halusivat kehittää ja luoda uusia, ainutlaatuisia asioita sekä työskennellä tiimissä, jolla on yhteinen halu muuttaa maailmaa paremmaksi. Innostuminen ja motivoituminen syntyvät työn sisällön mukaan. Jobsin johtamiskykyjä on kylläkin paljon arvosteltu, mutta häneltä jos keneltä löytyi empatiakykyä ihmisiä kohtaan; hänellä oli erinomainen ihmisten lukutaito sekä kyky tunnistaa työntekijöidensä psykologisia vahvuuksia. (Hiltunen 2015, 38.)

Elämme yhteiskunnassa, jossa hyvinvoinnin taso on korkea, ja tarve itsensä toteuttamiselle on korostunut. Yrityksen arvopohja on yhä korostetummassa asemassa, ja siksi onkin tärkeää, että se sopii yhteen työntekijöiden arvomaailman kanssa. Työssä ei raha ole enää ratkaiseva tekijä, vaan työn tulee olla itselle sekä mielekäästä että merkityksellistä. Asenteet, varsinkin nuorten ikäpolvien keskuudessa, ovat hyvinvoinnin kehittyessä muuttuneet. (Järvinen 2014, 55.) Uudempi sukupolvi vaatii työnantajalta esimerkiksi luottamusta, vastuuta, vapautta ja hyvää johtajuutta. Yhä useampi haluaa tarkoituksen työlleen, mutta samalla joustavuutta siihen, kuinka työt tehdään. (Hurmerinta 2015, 66.)

## 5.1 Motivaatio

Motivaatio on monimerkityksellinen mysteeri. (Nylund & Yeung 2005, 84). Terminä motivaatio tarkoittaa halua, tarvetta ja tahtoa asioiden tekemiseen. Motivaatio saa ihmisen liikkeelle ja tekemään usein enemmän kuin pyydetään. Sen keskeinen voima on tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista. Motivoituneet ihmiset jopa ylittävät tavoitteet useammin kuin vähemmän motivoituneet kollegansa. (Järvinen 2014, 136.)

Motivaatio onkin yritysten avainsana, kun halutaan kehittää työsuorituksia. Ihminen motivoituu saadessaan tekemiselleen merkityksen tai kokiessaan työnsä hyväksytyksi ja arvostetuksi, jolloin työsuoritukset kumpuavat ihmisen sisäisestä tahtotilasta. Pelkät tiedot ja taidot eivät riitä, vaan tarvitaan siis myös omaa tahtoa. Motivoitunut henkilöstö olisi tavoitteena kaikessa yrityksen toiminnassa. (Viitala 2013, 16.)

Motivaatiota voidaan lähestyä useasta tieteenalan näkökulmasta, mutta tutkimuksista suurin osa löytyy psykologian alalta. Motiiveihin viitattaessa puhutaan *sisäisistä* ja *ulkoisista* tekijöistä, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. (Nylund & Yeung 2005, 84.) Ulkoinen motivaatio (*extrinsic motivation*) syntyy ulkoisten palkkioiden ja kannustimien haluamisesta. (Kuuluvainen 2015, 45; Viitala 2013, 17). Sisäinen motivaatio (*intrinsic motivation*) liittyy vahvasti arvoihin ja henkilökohtaiseen kasvuun sekä omiin aikaansaannoksiin. (Kuuluvainen 2015, 45; Viitala 2013, 17). Esimerkiksi ulkoinen motivaatiotekijä palkkatyössä on selkeästi palkka, ja sisäistä motivaatiota luovat työn mielekkyys ja itseohjautuvuus. (Kuuluvainen 2015, 45). Tässä opinnäytetyössä keskitytään ihmisen sisäiseen motivaatioon, ja selvitetään sen tärkeyttä työelämässä.

Motivaatio ja motiivit eivät kuitenkaan aina ole olleet sitä, mitä ne nykypäivänä ovat. Antiikin Kreikan aikana uskottiin, että ihminen hakee mielihyvää ja on kykeneväinen valitsemaan toimintansa järkiperaisella ajattelulla. Aikaisin 1700-luvulle tultaessa ajateltiin rationaalisesti, kun taas 1800-luvun ja 1900-luvun vaihteessa ihmisen tekemiset nähtiin vaitoihin perustavana toimintana. Freudin tutkimusten pohjalta motiiveja alettiin katsoa ristiriitojen kautta. Vasta 1930-luvulle tultaessa motiivit alettiin nähdä tarpeina. 1940- ja 50-luvulla motivaatio oli reagointia ulkoisiin ärsykkeisiin, ja edelleen 1960-luvulle siirryttäessä motiiveja alettiin ymmärtää samalla tavalla kuin nykypäivänä; motivaatio nähtiin ja nähdään rakentuvan itsensä toteuttamisesta sisäisen motivaation kautta. (Otavan opisto 2015.)

Työmotivaation keskeisimpiä tekijöitä ovat työssä saavutettavat asiat, tunnustukset, kokemus vastuusta sekä uramahdollisuudet. (Elo 14.4.2016). Aikaisemmissa tutkimuksissa

erityisen suuren huomion ovat saaneet motivaation *kognitiiviset* eli tietoon liittyvät prosessit, mutta psykologissa tutkimuksissa on yhä enemmän alettu painottaa ihmisen tunteita ja arvoja, jaettuja tavoitteita sekä sosiaalisia suhteita. (Nylund & Yeung 2005, 84).

Motivaatiosta on olemassa useampia teorioita. Ne jaetaan usein *sisältöteorioihin* ja *prosessiteorioihin*. Sisältöteoriat kuvaavat käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä tekijöitä, kun taas prosessiteoriat kuvaavat käyttäytymisen alun, sen ylläpidon ja lopetuksen. (Otavan Opisto 2015.) Maslow:n kehittämä tarveteorია on yksi tunnetuimpia motivaation sisältöteorioita. Sen mukaan palkan kannustinarvo häviää silloin, kun ihmisen fysiologiset ja turvallisuuden liittyvät tarpeet koetaan tyydyttyiksi. (Elo 14.4.2016). Toinen on Utahin yliopiston tunnetun johtamisen professorin ja alan kirjailijan Herzbergin *kaksifaktoriteoria*, jonka mukaan varsinkin sisäisesti palkitsevat tekijät, kuten arvostetuksi tuleminen kokemus, menestyminen, etenemismahdollisuudet ja työn mielenkiintoisuus lisäävät motivaatiota. (Järvinen 2014, 136; Kuuluvainen 2012, 58.) Hänen luomansa teorian avulla motivaatio jaetaan kahteen eri ryhmään: *perustarpeisiin* ja *motivointitekijöihin* (taulukko 2 alla).

Taulukko 2. Herzbergin kaksifaktoriteorian esimerkki (Provitera 2012, 58-59)

Perustarpeet	Motivaatiotekijät
Palkka	Merkityksellinen työ
Asema	Haastava työ
Turvallisuus	Tunnustusta työstä
Työolosuhteet	Tunne saavuttamisesta
Luontaisedut	Vastuun kasvu
Sopimukset ja hallinnolliset käytännöt	Kasvun ja edistymisen mahdollisuudet
Ihmissuhteet	Työ itsessään

### 5.1.1 Ei aina se raha – sisäisen motivaation merkitys

Työntekemisen alkuperäinen tarkoitus on hankkia toimeentulo. Tästä johtuen yrityksissä useimmiten ajatellaan ihmisen motivoituvan ulkoisista palkkioista kuten rahasta ja maineesta. (Järvinen 2014, 136.) Monesti yrityksen hallituksissa ja johtoryhmissä kiinnitetään huomiota vain siihen, minkälaisia palkitsemistasoja ja mittareita tulisi käyttää. Tutkimuksissa kuitenkin törmätään aina yhteen ja samaan asiaan: raha ei ole ainoa motivaatiotekijä. On olemassa paljon ihmisiä, jotka ovat tehneet tietoisena uravalinnan itselleen tärkeän työn ja tulojen maksimoimisen välillä valitsemalla työn tärkeyden, jolloin raha ei ole ollut heidän motivaattorinsa. Monelle tärkeimmät motivaatiolähteet tulevat itse työn sisällöstä,

työkavereista tai esimiehestä – ei rahasta. Tästä syystä näihinkin asioihin tulisi panostaa eikä keskittyä ainoastaan rahalla palkitsemiseen. (Hiltunen 2015, 98.) Palkalla, bonuksilla ja muilla etuuksilla ei kuitenkaan ole ensisijaisesti motivoivaa vaikutusta. Tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että ulkoisilla palkkioilla ja taloudellisilla kannustimilla on vaikutusta motivaatioon, mutta ne eivät ole paras lähestymistapa motivoimiseen. Sekä ulkoiset että sisäiset kannustimet täydentävät toisiaan. Usein ulkoisilla palkkioilla saattaa olla jopa sisäistä motivaatiota heikentävä vaikutus siirtämällä tehtävän suorittamisen syyn sisäisestä ulkoiseen. (Provitera 2012, 57-58.)

Johtamiseen paneutunut professori Viitala kirjoitti jo vuonna 2004 teoksessaan *Henkilöstöjohtaminen*, että korkean suoritustarpeen työssä omaavat henkilöt kokevat palkan merkityksen vähäisempänä, koska tyydytys työstä koetaan sisäisesti. Tätä ei kuitenkaan työelämässä usein oteta huomioon, koska edelleenkin ajatusmaailmaa pohjataan Jensenin ja Mecklingin kannusteteoriaan, jonka mukaan ihmistä palkitaan ja ohjataan kompensatioiden avulla. (Hurmerinta 2015, 66.)

Martelan ja Jarenkon (2014, 19) tutkimuksen mukaan käsiteltäessä motivaatiota modernin johtamisen näkökulmasta, parempia ja tehokkaampia työntekijöitä työyhteisöön saadaan korostamalla sisäistä motivaatiota. (Kuuluvainen 2015, 45). Hyvät esimiehet ymmärtävät, mikä työntekijöitä motivoi eniten: se on tunne siitä, että työntekijät pääsevät tekemään asioita, joilla on heille itselleenkin merkitystä, ja he kokevat yrityksen priorisoivan yhteisön merkityksen. (Scott 15.6.2015). Ylimmän johdon tarverakenteessa olisi hyvä välittää ajatusta siitä, ettei raha ole ainoana motivaation lähteenä yrityksen toiminnassa, koska henkilökunnalla on taipumusta seurata johdon esimerkkiä. Johdon tehtävään on huolehtia yrityksen talouspuolesta, ja tällöin rahasta tulee helposti ainoa asia mistä yrityksessä puhutaan. (Hiltunen 2015, 98).

Alasoinin (2010, teoksessa Henttonen & LaPointe 2015, 21) mukaan nuoremmat sukupolvet kiinnittyvät eri tavoin työelämään vanhempinsa verrattuna, sillä heidän toimintaansa ei niinkään ohjaa velvollisuusetiikka, vaan ennemminkin eläminen työssä sopusoinnussa omien yksilöllisten arvojensa mukaisesti. Vuonna 2013 tehty Nuorisobarometri osoitti tämän käytännössä: 15-29-vuotiaista vastaajista jopa 84 prosenttia asetti työn sisällön tärkeämmäksi kuin siitä maksetun palkan.

Yhdysvaltalaisen Rochesterin yliopiston tutkijat Ryan ja Deci (2000, 1) ovat löytäneet tutkimuksissaan ihmisten motivaatiolle ja hyvinvoinnille kolme psykologista perustarvetta, jotka tunnetaan paremmin itseohjautuvuusteorian (*Self-determination theory*). SOK:n



pääjohtajana pitkään toiminut Hiltunen kuvaa näitä perustarpeita hyvin teoksessaan *Johdattamisesta* (2015, 95.):

1. *Omaehtoisuus tai autonomia*

on ihmisen kokemus siitä, että hän saa päättää tekemisistään itse, ja että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja olosuhteisiin. Omaehtoinen työntekijä ei noudata käskyjä tai ohjeita pakon edessä, vaan siksi, että haluaa ja kokee asian tärkeäksi.

2. *Kyvykkyys ja mahdollisuus kykyjensä osoittamiseen ja vahvistamiseen*

on tärkeää kaikille. Ihminen nauttii riittävän haasteellisesta työstä, joka saa aikaan tunteen osaamisesta. Parhaimmillaan kokemus omista kyvyistä johtaa niin sanottuun *flow-tilaan eli työn imuun*, jossa kaikki sujuu kuin itsestään, ja ihmisen innostuneisuus ja tuottavuus ovat korkeimmillaan. Pahimmillaan motivaatio saattaa laskea, jos suoritus ei tunnu kulkevan eteenpäin tai jos työstä saa toistuvasti negatiivista palautetta. Työn haastavuudessa kuitenkin tulee olla balanssi; jos työssä ei ole tarpeeksi haastavuutta, ihminen tylsistyy. Jos taas työ on liian vaativaa, ihminen ahdistuu helposti.

3. *Yhteisöllisyys*

kumpuaa tarpeesta olla muiden kanssa tekemisissä. Työmotivaatio liittyy suurilta osin kanssaihmiisiin. Yhteisöllisyyteen liittyy myös halu nähdä oma työ merkityksellisenä muiden auttamisessa.

Motivoitunut ja tehokas työntekijä on tyytyväinen työntekijä ja toisinpäin. (Hurmerinta 2015, 33).

### **5.1.2 Sisäisen motivaation hyödyt**

Mitä sitten omalta työltä odotetaan? Jokaisella on erilaiset odotukset, mutta harvemmin ne kaikki kuitenkaan täyttyvät. Edellä esittämästäni poiketen joidenkin tutkimusten mukaan olisi virhe olettaa, että jokaista työntekijää motivoisi ja kiinnostaisi yrityksen tai yhteisön yhteinen hyvä. Monelle työntekijälle riittää säännöllinen kuukausipalkka ja se, että työ ei ole liian pitkästyttävää. Tällöin oman elämän sisältö koostuu perheestä, harrastuksesta ja muusta vapaa-ajan tuomasta ilosta. Haasteeksi muodostuu saada tämä ryhmä, jolla luontaisen tarverakenteen kärkipaikoilla ei ole yrityksen parhaaksi puurtaminen, innostumaan ja yrittämään parhaansa työssä. (Hiltunen 2015, 94.) Jotta työntekijä tekisi kaikkensa organisaation menestyksen eteen, työnantajan on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota

hyviin arvoihin, työkuultuuriin, työhyvinvointiin sekä omaan työnantajamielikuvaansa ja organisaation maineeseen. (Hurmerinta 2015, 22). Tunne oman tehtävän tärkeydestä tulisi olla voimanlähteenä jokaisessa yleishyödyllisessä organisaatiossa. (Drucker 2008, 150).

Työstä mielenkiintoista ja tärkeää tekee työntekijän vahvuuksien sekä hänen luontaisten lahjojensa hyödyntäminen kokonaisvaltaisesti. Kaikilla on opittua tietoja ja taitoja, jotka yhdistämällä luontaisiin lahjoihin erottuvat edukseen muihin verrattaessa. Se, miten vahvuuksia ja luontaisia lahjoja pystytään hyödyntämään, on yhteydessä siihen, kuinka mielekkääksi oma työ koetaan. Jokaisella on mahdollisuus kehittyä alansa erinomaiseksi ammattilaiseksi omia vahvuuksiaan kehittämällä. (Järvinen 2014, 137.) Filosofian tohtori Martela kirjoitti vuonna 2015 blogissaan tulevaisuuden työelämän menestystekijöistä. Siinä Martela kertoi, että voittajia ovat sellaiset yritykset, jotka keksivät keinoja yhdistää työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavuuteen. (Hurmerinta 2015, 66.)

Sisäinen motivaatio lähtee itsemääräämisoikeudesta. Siihen liittyy itsenäinen valinta yhdessä sen kanssa, mitä itse haluaa tehdä ilman, että tuntee oloaan pakotetuksi. Sisäisesti motivoitunut henkilö harjoittaa luonnostaan sellaista toimintaa, joka kiinnostaa häntä itseään. (Provitera 2012, 58.) Hän innostuu jo itse työstä, eikä motivoitu ainoastaan ulkoisilla palkkioilla tai edes välttämättä piittaa niistä. (Hurmerinta 2015, 66; Viitala 2013, 17.) Tällainen henkilö nauttii omasta työstään ja hänelle on tärkeää päästä ilmaisemaan itseään. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee saavansa työstään myös merkittäviä terveysvaikutuksia: hän voi paremmin, on onnellisempi ja työstään innostuneempi, sekä kärsii 125 prosenttia harvemmin työstä johtuvasta pohjaan palamisesta. (Hurmerinta 2015, 66.)

Hiltunen (2015, 96.) korostaa, että kunnianhimoisia ja työlleen omistautuvia ihmisiä tarvitaan etenkin johtotehtävissä, oli sitten kyse yrityksestä tai julkishallinnosta. Hän pelkää, että jos arvomaailma menee yhä enemmän siihen suuntaan, että kaikki ihmiset arvostavat enemmän vapaa-aikaansa kuin vastuullisia johto- tai asiantuntijatehtäviään, siitä ei seuraa mitään hyvää, päinvastoin.

## 5.2 Sitoutuminen

Samoin kuin aiemmin esitin hiljaisen tiedon tärkeän merkityksen yritykselle, myös sitoutuminen (*engagement, commitment*) on huomioitava erittäin tärkeänä ilmiönä. Sitoutumisen taso on suorassa suhteessa muun muassa toiminnan laatuun ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2013, 85.)

On todella yllättävää, miten edelleen niin sitkeästi uskotaan palkitsemisjärjestelmien ja erityisesti rahallisen korvauksen voimaan työntekijöiden sitouttamisenkin ollessa kyseessä. Julkisessa keskustelussa on ilmennyt, että rahallisella korvauksella ei ole ratkaisevaa asemaa edes työpaikan valinnassa. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 161.) Esimerkiksi hyvän suorituksen huomioiminen julkisesti on kuta kuinkin yhtä tehokas, ellei tehokkaampikin palkitsemistapa kuin raha, ja huomioimisella on usein suurempi sitouttava arvo kuin rahapalkkiolla. Kannattaakin muistaa, että ihminen sitoutuu lopulta toisiin ihmisiin. (Hiltunen 2015, 98.)

Turusen (2012, 9.) tekemässä väitöskirjassa käsitellään työorientaatioiden muuttumista. Käsite työorientaatio viittaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja odotuksiin niin työssä kuin organisaatiossa. Työhön sitoutumisen on viime vuosina epäilty heikentyneen, mutta tutkimustulokset ovat osoittaneet sen olevan edelleen vankkaa. Kyseinen tutkimus eri Euroopan maiden välillä osoitti, että työntekijän ammattiluokalla ja sosiaalisella asemalla on osittain tekemistä työhön sitoutumisen tasoon; sitoutumista tapahtui enemmän ylemmissä kuin alemmissä yhteiskuntaluokissa. Tutkimusta suomalaisten työntekijöiden sitoutumisesta selvittäessä kävi ilmi, ettei se muihin maihin verrattuna ollutkaan erityisen korkealla tasolla, vaikkakin näin olisi helposti voinut kuvitella olevan suomalaisten korkea koulutustaso huomioiden. Suomalaisten osalta saatujen tulosten selitettiin osittain johtuvan kulttuuritekijöistä.

Ammattitaitoiset ja motivoituneet työntekijät ovat tyytyväisimpiä työntekijöitä sekä yrityksen keskeinen voimavara. Onkin olemassa erilaisia asioita työntekijöiden sitouttamiseen yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin, kuten luottamus ja sen näyttäminen. Yrityskulttuuri on kuitenkin keskeisessä osassa henkilöstön sitouttamisen kannalta. Yrityksen kulttuuriin vaikuttavat muun muassa joustavuus, henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa, sekä kehittymismahdollisuudet. Näitä tekijöitä olisi hyvä voida tarvittaessa parantaa nopeasti teknologian sekä parempien prosessien avulla. Vahvimmin yrityskulttuuriin vaikuttaa silti organisaation johtamiskulttuuri. Työntekijä sitoutuu työnantajansa arvoihin silloin, kun hän kokee saavansa arvostusta ja viihtyy työssään. Organisaation menestyksen kulmakivi onkin työntekijä, joka on sitoutunut ja sitä kautta muita työntekijöitä innostuneempi, tehokkaampi sekä avoimempi muutoksia kohtaan. (Hurmerinta 2015, 21, 65, 67.)

Erään yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan ne organisaatiot, joiden työntekijät ovat työnantajansa vahvasti sitoutuneita, menestyivät vuonna 2014 lähes 20 prosenttia muita paremmin. Samanaikaisesti yritykset, joilla oli tyytymättömiä työntekijöitä, kokivat yli 32 prosentin laskun operatiivisissa tuloissaan. Tästäkin tutkimuksesta kävi selvästi esille se,

miten suuri merkitys työntekijätyytyväisyydellä on. (Hurmerinta 2015, 65.) Linkki kyseiseen tutkimukseen on liitteessä 3, kohdassa 9.

Sitoutuneista ja innostuneista työntekijöistä on paljon hyötyä, kuten aiemmin olen eittänyt. Tällaiset työntekijät myös innovoivat enemmän, sillä he eivät pelkää virheiden tekemistä, epäonnistumista ja uuden kokeilua. Työntekijät arvostavat luottavaa, rohkaisevaa ja innostavaa johtajaa – tämä on juuri sitä, mitä kaikkien johtajien tulisi tehdä. (Hurmerinta 2015, 22.)

Vuoden 2015 Deloitte Human Capital Trends -kyselyn mukaan lähes 90 prosenttia kyselyyn vastanneista HR- ja yritystoimintajohtajista kokee sitoutumisen suurimpana vaikeutenaan. Ainoastaan 13 prosenttia työntekijöistä on työnantajaansa erittäin sitoutunut. Henkilöstön sitoutuminen on maailmanlaajuisesti yksi yritysten suurimmista huolenaiheista, sillä henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen. Jos henkilöstö on sitoutunutta, on henkilöstön vaihtuvuus luonnollisesti vähäisempää, yritykset onnistuvat paremmin asiakaspalvelussaan ja houkuttelevat hyviä työntekijöitä. Näiden yritysten kannattavuus myös pidemmällä aikavälillä on parempi. Deloitteen blogissa kerrotaan kuitenkin, että ongelmaa on jo onneksi alettu huomioida johtotasolla. (Hurmerinta 2015, 65-66.)

Entinen IBM Software Group:in talousjohtaja ja nykyinen E4Globe:n toimitusjohtaja Eric Kimball on tutkinut henkilöstön sitoutumista. Hänen haastattelunsa henkilöstön sitouttamisesta ja sen tärkeydestä on osana Hurmerinnan (2015, 66-67.) kirjaa. Kimballin mielestä työntekijän sitoutuminen työhön on ymmärrettävä vahvaksi ja emotionaaliseksi siteeksi organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Sitoutuneista työntekijöistä on paljon hyötyä yritykselle, sillä mitä enemmän heitä on, sen paremmin yritys menestyy. Valitettavasti vain harvoissa yrityksissä onnistutaan saavuttamaan korkea työntekijöiden sitoutuneisuuden taso, sanoo Kimball. Hän korostaa vielä, että organisaatioita ei tulisi pitää vain pääoman, IT-järjestelmien, rakennusten ja kaluston yhdistelmänä, vaan on muistettava, että se rakentuu loppupeleissä ihmisistä. Kun yritys panostaa hyvään työkuultuuriin, arvoihin ja viihtyisään ympäristöön, ovat sen työntekijät poikkeuksellisen sitoutuneita. Tämä johtaa erinomaisiin tuloksiin myös liiketoiminnallisesti. Kimball muistuttaa lopuksi, että erinomaisten työntekijöiden sitoutumiseen keskittyminen on yrityksen tulevaisuuden valtava strateginen kilpailuetu.

### **5.3 Vapaaehtoisen motivaatio**

Vapaaehtoistyöstä on tehty monia tutkimuksia selvittämällä, mikä saa ihmisen tekemään työtä palkatta. Niiden tuloksena on päädytty siihen, että yksi tärkeimmistä syistä on ihmi-

sen halu auttaa. (Kuuluvainen 2015, 46.) Muita motiiveja vapaaehtoiseksi lähtemiselle on halu verkostoitua oikeanlaisten ihmisten kanssa, tai omien, sekä ammatillisten että henkilökohtaisten taitojen, kehittämisen halu. (Duunitori 2015). Näin vapaaehtoistoiminta tekee mahdolliseksi toteuttaa henkilökohtaisia arvoja toiminnassa. (Nylund & Yeung 2005, 117). Tutkimusten mukaan halu oppia uusia asioita, kansalaisvelvollisuuden täyttäminen, oma elämäntapa, samanhenkiset ihmiset ja yhteisön merkityksellinen tavoite ovat myös yleisiä motiiveja vapaaehtoistyölle. (Kuuluvainen 2015, 46).

Halu auttaa on siis keskeisin motivaatio vapaaehtoistyössä, mutta sen selvittäminen, mistä tämä motivaatio kulloinkin syntyy, kaipaa lisätutkimuksia. (Nylund & Yeung 2005, 97). On kuitenkin jo selvitetty, että vapaaehtoisen motivoitumista ei voi pakottaa, vaan se joko on tai sitä ei ole. (Kuuluvainen 2015, 48).

Vapaaehtoistyöstä on etua sen tekijälle, ja oikein ajateltuna myös yrityksille. Vapaaehtoistoiminta jalostaa sen tekijää; se kehittää eettistä arvomaailmaa ja syventää omaa identiteettiä. Se parantaa ihmisen taitoja osallistua ja kommunikoida sekä tapaa toimia ja vaikuttaa. Vapaaehtoistyö jalostaa ihmismieltä ja vähentää ihmisen susimaisia piirteitä toisia kohtaan. (Nylund & Yeung 2005, 70.) Yrityksen tulisi olla selvillä organisaationsa todellisista arvoista parhaan mahdollisen yhteensopivuuden saavuttamiseksi työn ja sen tekijän välillä. *Altruistisesti* eli epäitsekäästi ja pyyteettömästi motivoituneelle työntekijälle tulisi tarjota motivointia vastaavat puitteet. (Kaijala 2016, 6.3.) Tämän merkitystä tulisi korostaa siksikin, että altruismi on Puohiniemen (2002, teoksessa Nylund & Yeung 2005, 14) mukaan yksi keskeisimmistä arvoista suomalaisessa yhteiskunnassa. HelsinkiMission ja muutamien muiden tahojen vuonna 2015 teettämän tutkimuksen mukaan suomalaisista 1,4 miljoonaa oli mukana vapaaehtoistyössä. Tämä tarkoittaa sitä, että vuonna 2015 lähes joka kolmas suomalainen teki vapaaehtoistyötä 18 tuntia kuukaudessa. (Sakasti 2015a).

Kansainvälisen vapaaehtoisuuden määrä on nousussa viimeaikaisten tutkimusten mukaan, ja vapaaehtoisuudessa varsinkin vastavuoroisen antamisen merkitys työn sisältönä on korostunut. (Nylund ja Yeung 2005, 30).

## 6 Rekrytointi sosiaalisena aikakautena

Sosiaalisen rekrytoinnin tavoitteena on nimensä mukaisesti sosiaalinen yritysjohto ja sosiaalinen työntekijä. Luvussa vertaan eri aikakausien ajattelumalleja rekrytoinnin taustana, ja kerron lisäksi myös sosiaalisen aikakauden rekrytoinnin lähitulevaisuudesta.

Tämän tutkimuksen teemojen taustalla on ollut muuttuva ja globalisoituva maailma. Henkilöstöinvestointiajattelussakin voidaan odottaa kulttuurinmuutosta; niin työ kuin sen tekijätkin ovat muuttumassa. (Järvinen 2014, 56). Työn tekemisen ja työmarkkinoiden muutokset ovat yritysten ja osaamisen kehittämisen arkea. Perinteitä noudattava rekrytointiprosessi, johon kuuluu toimenkuva, työpaikkailmoitus ja työsopimus, on jo jäämässä melkein vain suorittavien tehtävien osaan. (Kaijala 2016, 1.1.) Teollinen aikakausi on nyt jäänyt historiaan, ja sen tilalle on syntynyt uusi, sosiaalinen aikakausi. (Hurmerinta 2015, 15).

Teollinen aikakausi oli massatuotannon ja tehokkuuden maksimoimisen aikaa. Siihen liittyivät myös voimakas hierarkia, yksisuuntainen viestintä ja henkilöstön tiukka kontrollointi, mikä sai aikaan organisaation sisäisen yhteistyön heikentymisen. Tällainen vanhanaikainen suoristuskulttuuri, suoritusjohtaminen, käskytyks- ja kontrollikulttuuri on hallinnut ja hallitsee edelleen organisaatioiden toimintaa suurimmassa osassa yrityksiä, ja monia esimiehiä arvioidaan ja palkitaan yhä liiketulosten perusteella. Jos näin halutaan jatkaa, arviointiin tulisi sisällyttää ainakin positiivisen ja vahvan työ kulttuurin rakentaminen, kuuntelemisen taito, kyky viestiä sekä työntekijöiden sitoutuneisuus. (Hurmerinta 2015, 15, 21.)

Kerroin tämän tutkimuksen alussa sosiaalisen aikakauden edellyttävän monilta muutosta ja sosiaalisen median olevan iso osa nykyistä maailmaamme. Sosiaalisen median perusajatuksena yritysmaailmassa on mahdollistaa asiantuntijoiden vuorovaikutus ja jokaisen työntekijän osaamisen hyödyntäminen. (Ojala 2008, 190). Teknologiateollisuus ry teetti jo vuonna 2011 selvityksen sosiaalisen median mahdollisista vaikutuksista yritykseen, ja sen tuloksien mukaan on syntynyt sellaisia uusia sosiaalisia toimintamalleja, joita käyttämällä yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa merkittäviä hyötyjä. (Leino 2011, 41.) Näitä uusia välineitä käyttämällä yritys voi huomata myös niiden tuomia hyötyjä rekrytoinnissa.

Työyhteisöä on aika kehittää sosiaalisempaan, työntekijöitä motivoivaan ja innostuvaan suuntaan. On luotava työyhteisöjä, jossa ihmisiä kannustetaan innovointiin ja rohkaistaan testaamaan uusia ideoita. Sosiaaliselle liiketoiminnalle on annettava mahdollisuuksia mo-

dernisoimalla yrityksen vanhat tavat toimia, mukaan lukien myös vanhat tavat rekrytoida. (Hurmerinta 2015, 17-18.)

## 6.1 Rekrytointi ja sen tavoitteet

Käytännössä rekrytoinnilla tarkoitetaan viestintää yritykseltä työnhakijoille. Rekrytoinnissa, niin kuin missä tahansa markkinoinnissa ja viestinnässä, olisi rakennettava pitkän aikavälin sisältösuunnitelma sekä määriteltävä kohderyhmiä puhuttelevat kanavat ja tyylit. Rekrytoinnissa ei riitä pelkästään se, että viestitään tietyille osaajaryhmälle. Kyse on pitkälti myös siitä, miten löydetään muutoskykyisiä moniosaajia. Tämän päivän rajoittunut osaaja on jo huomenna ruosteessa, mikäli hän ei kehitä taitojaan jatkuvasti nykyisessä nopeassa muutostahdissa. Kehittyvä organisaatio tarvitsee henkilön, joka kehittyy itse ja joka luonteeltaan pystyy jatkuvasti omaksumaan uutta tietoa ja elämäänsä muutoksessa. (Kaijala 2016, 3.1, 3.7.)

Yrityskuva, työntekijäkokemukset sekä työnantajabrändi ovat ratkaisevassa asemassa, kun joudutaan taistelemaan parhaista osaajista. Yhtiö, jota ei tunneta tai jolla on huono maine, ei saa hyviä työntekijöitä; ei ainakaan metropolialueilla, joissa kilpailu hyvistä työntekijöistä on erityisen kovaa. (Kaijala 2016, 3.1.) Myös huonosti hoidettu rekrytointiprosessi voi pilata työnhakijan hyvän mielikuvan työnantajayrityksestä. Jos hakija on kuullut yrityksestä negatiivisia asioita, on vaarana syntyä mielikuva siitä, että työnantajan arvot eivät kohtaa hakijan arvojen kanssa. Jos taas työnantaja ei anna työntekijöilleen vapautta olla sosiaalisesti aktiivisia, ei hyvä ja taidokas työntekijä hakeudu heidän palvelukseensa. (Hurmerinta 2015, 25, 136.)

Pelkkä yrityksen brändi ei kuitenkaan itsessään vielä kerro sitä, onko yritys hyvä paikka tehdä työtä vai ei. Tämän takia työnantajan tulisi pohtia omaa työnantajamielikuvaansa ja sitä, kuinka sellainen rakennetaan. Tietoisesti mielikuvaansa työntekijöiden kokemusten (*employee experience*) kautta rakentavat yritykset tietävät, että vain todelliset eli autenttiset kokemukset vaikuttavat mielikuvaan. Yritykset, jotka ymmärtävät hyödyntää tätä kokemustietoa, menestyvät, koska ne pystyvät houkuttelemaan yritykseen samaistuvia hakijoita. (Kaijala 2016, 3.1.) Rekrytoinnin osalta tulee miettiä, mitä haun yhteydessä yrityksestä halutaan viestiä tuleville työntekijöille ja millä tavoin. (Lahti 2008, 28.)

Kysymys onkin nyt siitä, millaisia työntekijöitä tullaan tarvitsemaan. Tarvitaanko työsuhteita vai tuloksia, käsipareja vai kehittymiskykyjä, cv:tä vai aikaansaannoksia, toimenkuvaa vaiko tavoitteita? Tällaisia esimerkkejä ovat modernin rekrytoinnin itselleen asettamat oikeat kysymykset. Pelkkä työntekijän palkkaaminen tai työsopimuksen tekeminen ei ole aitoa rekrytointia. Tarvitaan yhtiön arvomaailmaan ja tavoitteisiin sopivan osaamisen löy-

tämistä, tavoitteisiin sitoutumiskyvyn sekä kehittymiskyvyn löytämistä. Vanhan *substanssin* eli vanhan työkokemuksen merkitys vähenee samalla kun henkilökohtaiset ominaisuudet kuten uteliaisuus, tunneälykyys ja kyky uudistua ja omaksua uutta sekä kohderyhmän kanssa kommunikoinen kyky tulevat merkitsemään yhä enemmän. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä markkinoiden ja osaamistarpeiden muuttuessa kiihtyvässä tahdissa ja hyödynnettävän tiedon omaksumisnopeusvaatimusten kasvaessa. Näitä ominaisuuksia on melkein mahdotonta löytää hakijan CV:stä tai haastattelun kautta. Muuttuvissa olosuhteissa sellaisen henkilön palkkaaminen, joka ei ole halukas tai kykenevä kehittymään, tulee tuottamaan työnantajalle vaikeuksia. (Kaijala 2016, 1.1, 3.7, 6.3.) Rekrytoinnissa olisikin hyvä keskittyä työntekijän suoritusten tarkastelemiseen tavanomaisen CV:n sijaan. (Drucker 2008, 149).

## 6.2 Rekrytointi muutoksessa

Rekrytointi oli ennen tapana hoitaa usein lehti-ilmoitusten ja radiomainosten kautta. Sosiaalisen aikakauden mukanaan tuomien uusien mahdollisuuksien kuten internetin tultua yleiseen käyttöön, alkoivat useammat rekrytoijat hyödyntää www-palveluja ilmoittaessaan avoimista työpaikoista. Uuden teknologian tarjoamat sosiaaliset viestintävälineet sekä ihmisten tarve hyödyntää niitä, ovat mahdollistaneet sosiaalisen aikakauden synnyn myös rekrytoinnissa, sillä nykyihmiset haluavat päästä vaikuttamaan, kehittämään ja kehittymään itse, ja he haluavat saada osakseen arvostusta sekä olla sosiaalisempia. Tarve organisaatioiden toiminnan muutokselle on sosiaalisen median tultua kasvanut entistä enemmän, koska nyt vaaditaan sosiaalisen median kanavissa myös organisaatioiden läsnäoloa. (Hurmerinta 2015, 15, 134-135.)

Ennen suurennuslasin alla oli vain työnhakija; nyt tarkkailun kohteena tulevat yhä enenevässä määrin olemaan työnantajat ja rekrytoijat. Kyse ei ole myöskään enää pelkästään avoimen työpaikan ilmoittamisesta, vaan työnantajabrändin tärkeydestä ja vaikutusvoimasta sekä työkuulttuurista. Uuden aikakauden teknologian kehityksen ansiosta ihmiset ja organisaatiot pystyvät hyödyntämään uusia viestinnän ja vuorovaikutuksen välineitä. Koska ihmiset viettävät nykyisin paljon aikaa sosiaalisen median kanavissa, tulisi myös yritysten keskittyä tähän osa-alueeseen eli mennä sinne, missä ihmiset ovat. (Kaijala 2016, 3.1.) Myös rekrytoinnissa verkottuminen on nykyisin kaiken ydin, ja tästä syystä sosiaalinen media toimiikin tehokkaana rekrytoinnin työkaluna. (Leino 2011, 45).

Hyviä vinkkejä sosiaalisen aikakauden rekrytointiin on antanut Jani Kallio, noin 15 vuotta rekrytoinnissa toiminut Head Hunter Proselectumin ammattilainen. Kallion mukaan sosiaalisen median kanavat ja sosiaalinen rekrytointi kuuluvat jo niin olennaisena osana nyky-



päivää, että johtajien ja rekrytoijien tulisi tutustua niihin rohkeammin. Kalliokin korostaa, että mikäli sosiaalisen aikakauden työvälineitä ei oteta käyttöön, on yrityksellä sekä yhteisöllä vaarana tippua kehityksen kelkasta vauhdilla samaan aikaan, kun tähän panostaneet kilpailijat saavat etulyöntiaseman. Kallio kuitenkin muistuttaa, että lähes poikkeuksetta organisaatiossa tai yhteisössä on sellaisia työntekijöitä, joille sosiaalinen media on kiinteä osa omaa arkea – jopa intohimo. Organisaation kannattaisi tunnistaa näiden henkilöiden taidot ja, hyödyntää heidän osaamistaan yrityksen hyväksi sekä ottaa heidät osaksi työnantajan sosiaalista viestintää. Kalliokin korostaa, että niin yksilöiden kuin organisaatioiden tulisi muistaa, että muutokset vievät aikaa, ja niiden toteutumisen nopeus riippuu tapauksesta. Intohimo ja innostus ovat lähes aina ihmeidentekijöitä ja auttavat muutoksessa, Kallio lohduttaa. (Hurmerinta 2015, 136-138.)

Jotta rekrytointi olisi onnistunut, tulisi siis miettiä tarkkaan, minkälaista henkilöä ollaan hakemassa ja minkälaiseen työympäristöön, minkälaisia kompetensseja tällaisella työntekijällä tulisi olla nyt sekä tulevaisuudessa, ja millaiset toimintatavat ja kyvyt ovat avainasemassa. On tärkeää antaa rekrytoitavalle oikeanlainen kuva siitä, mihin hän on tulossa. Toimimalla näin mahdollistetaan molemminpuolisen soveltuvuus ja tehtävään sitoutuminen. Hakijan muutokapasiteetti olisi selvitettävä heti kättelyssä, sillä kaikissa ei valitettavasti ole ainesta kestämaan kovaa muutosta. (Kaijala 2016, 3.2, 3.7.)

### **6.3 Sosiaalinen johtaja**

Maailma on muuttunut ja muuttuu edelleen, ja sosiaalinen johtaja hyväksyy sen. Hän ottaa muutoksen avosylin vastaan loistavana mahdollisuutena, ja käyttää hyväkseen uuden aikakauden viestintävälineitä niin organisaation ulkoisessa kuin sisäisessä toiminnassa. Sosiaalinen johtaja haluaa tutustua teknologian uusimpiin sosiaalisiin toiminta- ja työtapoihin. Johtajat, jotka Suomessa johtavat sosiaalisesti, ovat perillä sosiaalisen median eri kanavista, bloggauksesta tai vloggauksesta ja kuuluvat Suomen johtajien edelläkävijöihin, ja näin he varmistavat organisaation menestymisen myös tulevaisuudessa. (Hurmerinta 2015, 45.)

Organisaatioiden päättäjät eivät tule menestymään enää viiden vuoden kuluttua, jos he ummistavat silmänsä koko sosiaalisen aikakauden rantautumiselta, organisaatioiden työntekijät ja asiakkaat siirtyvät tai ovat siirtymässä tai jo siirtyneet sellaisille kilpailijoille, jotka osaavat menetellä tämän uuden sosiaalisen aikakauden vaatimalla tavalla. (Hurmerinta 2015, 15-16.) On todella tärkeää, että esimiehet etsivät ja myös löytävät oman henkilökuntansa huippuosaamisen. Tämä on yksiä niitä asioita, jotka heidän tulisi ottaa huomioon *mallittaessa*. Mallittamisessa on kyse hiljaisen tiedon tekemisestä näkyvää eli niin sanotun

osaamisen käytännöllisen mallin luomisesta. Osaajien tietotaitoa pyritään mallittamisen avulla muuttamaan kaikkien käytettäväksi taitotiedoksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 50, 54.) Johdon tulisi olla myös perillä siitä, millaista osaamista ja tahtotilaa organisaatiossa on jo nykyisellään, sillä yrityksessä nimittäin saattaa olla ihmisiä, jotka eivät pääse hyödyntämään osaamistaan ja joiden kompetenssit eivät välttämättä ole oikeissa paikoissa. (Kaijala 2016, 6.3.)

Luvussa 5.2 tutkittiin henkilöstön sitoutumista, jossa entinen IBM Software Group:in talousjohtaja ja nykyinen E4Globe:n toimitusjohtaja Eric Kimball oli antanut asiasta Hurmerinnan (2015) kirjaan haastattelun. Tässä haastattelussa Kimball halusi antaa vinkkejä suomalaisille johtajille sosiaalisena aikakautena sitoutumiseen liittyen. Hän oli sitä mieltä, että raja vapaa-ajan ja työn välillä on nykyisin hämärtynyt, ja että nuorempi sukupolvi eli niin sanotut *millenniaalit* vaativat vuorovaikutusta sosiaalisen median kanavissa, jotka muuttuvat ja kehittyvät huimassa tahdissa. Myös työnkulku ja työpaikkojen dynamiikka tulevat muuttumaan uusien sosiaalisten viestintävälineiden avulla, ja kiinteät työpisteet alkavat vähentyä ja ne tullaan korvaamaan etätyöskentelyllä ja työntekijöiden toivomalla joustavuudella. Kimball toivoi suomalaisjohtajien kiinnittävän huomionsa siihen, että taistelu lahjakkaista työntekijöistä on jo vauhdissa, ja ennustusten mukaan tarve osaavista työntekijöistä tulee olemaan tarjontaa suurempi. (Hurmerinta 2015, 68-69.)

#### **6.4 Sosiaalinen rekrytoija**

Rekrytoinnin luonne ja tarpeet muuttavat nopeasti muuttuvan ympäristön ja uudenlaisten vaatimusten myötä. Myös rekrytoinnissa painopiste on siirtynyt muutoshenkisyyteen, kykyyn kestää muutoksia sekä siihen, kuinka muutoksista pystytään oppimaan ja opittua hyödyntämään. Tästä syystä rekrytoijankin tulee tarkastella kandidaatin suhtautumista muutokseen ja siihen, onko hänellä ylipäätään halua siihen; onko hän innostunut muutoksesta vai etsiikö hakija ennemminkin turvallista ympäristöä? Olisi myös selvítettävä, onko hakijalla taito saada muut mukaan muutoksiin, ja onko hänellä rohkeutta laittaa uusia asioita alulle? Nykymaailmassa, jossa tarpeet ja kilpailutilanteet muuttuvat jatkuvasti, tulee yrityksen HR olla liikkeenjohdon strategisena kumppanina. Nykyisin on käytettävissä jatkuvasti lisääntyvää ja todella suurta tietomassaa, *big dataa*, ja erityisesti suurten yritysten tulisi osata hyödyntää sitä. (Kaijala 2016, 3.7, 6.3.) Myös rekrytoinnin ammattilaisilla on usein paljon hyödyntämisen arvoista ja arvokasta hiljaista tietoa. (Lahti 2008, 143).

Rekrytoijan on liikutettava hakijoiden kanssa samoissa kanavissa. Sosiaalisen median kautta vahvistetaan niin työnantajamielikuvaa kuin mahdollistetaan ja helpotetaan hyvien työntekijöiden löytäminen. (Hurmerinta 2015, 136.)

Sosiaalisen aikakauden rekrytoija on aktiivinen sosiaalisen median kanavien käyttäjä. Hän rakentaa verkostoaan jatkuvasti ja on sen kanssa vuorovaikutuksessa. Hän satsaa positii-visen työnantajamielikuvan alituisen rakentamiseen, koska haluaa houkutellessaan organisaatioonsa parhaimmat osaajat. Kyse on nykyrekrytoinnissakin loppujen lopuksi organisaation sosiaalisten toimintatapojen ja hyvien arvojen välittämisestä suuremmalle yleisölle. Sosiaalisen rekrytoijan parhaisiin päätöksiin on ehdottomasti kuulunut siirtyminen perinteisistä kirjallisista hakemuksista ja printtimainonnasta modernin aikakauden tarjoamiin arvostettuihin kanaviin kuten Facebook Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn ja Pinterest. (Hurmerinta 2015, 134-135.) LinkedIn on yritysten käytössä erittäin tehokas työkalu mielenkiintoisten ihmisten rekrytointiin. (Ojala 2008, 28-29).

Sosiaalinen media toimii rekrytoinnin työkaluna tehokkaimmin silloin, kun yrityksellä on siellä hyvä ja mielellään kaksisuuntainen näkyvyys. Tämä kuitenkin vaatii vähintäänkin puoliaktiivista läsnäoloa verkostoissa sekä mediatiedottamista yrityksen avainhenkilöiltä. Jos kontakteja tuttaviiin, entisiin kollegoille tai asiakkaisiin ei ole, rekrytointia on vaikeampi edistää. Sopivia kandidaatteja yritysvoi todella helposti ja nopeasti löytää myös työntekijöidensä tai omien kontaktiensa avulla; suosittelu toimii edelleen hyvin rekrytoinnissa. (Leino 2011, 168-169.) Mikäli taas rekrytoija ei ole aktiivinen sosiaalisessa mediassa, hän tulee menettämään monta taitavaa ja nykyaikaista hakijaa. Sopivat henkilöt saattavat jättää hakematta avoimiin tehtäviin, jos he eivät löydä tietoa työnantajaorganisaatiosta tai rekrytointiprosessista myös sosiaalisen median kanavista. Työnhakijat haluavat mahdollisuuden päästä tutkimaan ja tutustumaan mahdolliseen uuteen työnantajaansa, sekä tämän arvoihin ennen päätöstään hakemuksen lähettämisestä. (Hurmerinta 2015, 135-136.)

On ymmärrettävää, että joitakin perustuvanlaatuisia rekrytointivirheitä voi sattua. Rekrytoinnissa sattuneisiin virheisiin tulee tottua ja niiden kanssa on pystyttävä elämään. Virheisiin lukeutuu esimerkiksi se, että ilmoituksissa keskitytään liikaa menneisiin, vaikka tavoitteena olisikin löytää työntekijä tulevaisuutta varten. Rekrytoijan tulisi keskittyä kertomaan yrityksen tavoitteista ennemmin kuin tehtävistä ja siitä, millaisten ihmisten kanssa työpaikalla ollaan tekemisissä ja miten yrityksessä toimitaan. (Kaijala 2016, 3.1.)

Rekrytoijan on erittäin tärkeää olla tulevaisuuskatseinen ja ymmärtää rekrytoidessaan tulevaisuuden painoarvo. Olisi hyvä katsoa nykyhetkestä eteenpäin vähintään yksi, mutta mielellään useampi vuosi. Tilanne on luonnollisesti erilainen, kun tarkoituksena on palkata työntekijä määräaikaiseen tai lyhytkestoiseen työsuhteeseen, mutta silloinkin kannattaa silti rekrytoida yrityksen arvojen mukaisesti ajattelevia osaajia. Rekrytoinnin riskienhallinnassa olisi huomioitava, että kaikki, mikä ennen työsuhteen alkua tapahtuu, on riskien minimoimista, ja että työn alkamisen jälkeen riskit varsinaisesti alkavat. Valinnan onnistu-

minen on osittain kiinni siitäkin, kuinka paljon uutta työntekijää pystytään perehdyttämään ja sitä kautta auttamaan häntä ymmärtämään yrityksen kulttuuria. (Kaijala 2016, 3.1.) Seuraava kaava on kehitetty auttamaan rekrytoijaa paremmin hahmottamaan sitä, mistä hyvä sosiaalinen työntekijä "koostuu" ja mitä ominaisuuksia hänellä tulisi olla:

$$\frac{\text{(perus- ja ydinosaaminen)} \\ \text{kyvykkyys + työn hallinta ja johtaminen + tiimityö + ongelmanratkaisu}}{\text{työn ja johtamisen sopivuus, kulttuurinen sopivuus}} \times \text{motivaatio}^2 \\ \text{(sopivuus tilanteeseen)}$$

Kuvio 3. Menestyksen rekrytoinnin kaava (Kaijala 2016, 5.1)

Jotta yhtälö toimisi, vaaditaan työnhakijalta kyvykkyyttä, työn hallintaa ja johtamisista, tiimityötaitoja sekä ongelmanratkaisukykyä, ja lisäksi motivaatiota riittävän haasteellisen työn tekemiseen. Lisäksi työn ja kulttuurin tulee sopia tekijälleen. (Kaijala 2016, 5.1).

*Kyvykkyys*, eli osaaminen kertoo hakijan teknillisistä ja ammatillisista mahdollisuuksista suoriutua työstä sekä sitä, kuinka hän pystyy työssä hyödyntämään jo aiemmin oppimaansa. Suomessa käytetään kyvykkyydestä termiä *substanssi*. On sanomattakin selvää, että tällaista osaamista tarvitaan missä tahansa tehtävässä, mutta rekrytointivirheitä tehdään, jos asiaa ylikorostetaan. Tärkeintähän on kuitenkin selvittää sitä, minkälainen henkilö kykenee oppimaan ja omaksumaan uutta substanssia muutospainneiden edessä. (Kaijala 2016, 5.1.)

*Työn hallinta ja johtaminen* kertovat henkilön kyvyistä saada työ tehtyä oikein ja ajallaan. Kyse on siis ainakin itsensä johtamisesta, organisointikyvystä ja ajan hallinnasta. Kun nämä asiat ovat henkilössä itseohjautuvia, voidaan niitä ryhtyä siirtämään myös organisaation toiminnan kehittämiseen, jolloin kyse on aidosta johtamisesta. (Kaijala 2016, 5.1.) Hakijalla on oltava kykyjä toimia toisten kanssa, sekä kykyjä vaikuttaa myös toisten tehokkuuteen. *Tiimityössä* ja projektien johtamisessa korostuvat työn organisointi, tavoitteiden määrittely ja kyky jatkuvaan tiimin kannustamiseen uusiin voittoihin. Tällaiset ominaisuudet eivät välity hakijan CV:n tai hakemuksen kautta, vaan niistä on osattava kysyä rekrytointitilanteessa. (Kaijala 2016, 5.1.)

Kyky itsenäiseen ajatteluun puolestaan kuvastaa henkilön ominaisuuksia ymmärtää ja ratkaista työssä ilmentyviä ongelmia sekä haasteita, eli tässä haetaan hakijalta *ongelman-*

*ratkaisutaitoja.* (Kaijala 2016, 5.1) Työn olisi myös *sovittava* hakijalleen. Sopivuutta kuvaavat henkilön mielenkiinto, motivaatio ja kyky tehdä juuri kyseisen toimenkuvan vaativia asioita. Sopivuutta on tärkeää selvittää jo rekrytointivaiheessa, sillä yleensä substanssillaan osaava eli kykyjensä puolesta tehtävään soveltuva henkilö voidaan palkata, mutta vain jos hän sitä itse haluaa ja on motivoitunut. (Kaijala 2016, 5.1.)

Henkilön *kulttuurista yhteensopivuutta* organisaation arvomaailmaan, visioon ja tahtiin tulee myös arvioida. Rekrytoinnissa alkutietoa hakijan yhteensopivuudesta voidaan hakea tämän työhistoriasta, josta voidaan osaksi päätellä, millaisissa olosuhteissa tekijä on tottunut työskentelemään ja millaisia arvoja hän noudattaa. (Kaijala 2016, 5.1)

*Motivaatiota* tulee olla, todettakoon se jälleen kerran. Se on yksi tärkeimmistä, mutta samalla vaikeimmista asioista selvittää. Motivaatiota kuvataan tässä osaamisen rekrytoinnin kaavassa merkillä m<sup>2</sup>, koska sillä on muita yhtälön arvoja merkittävämpi painoarvo. Jos hakijalla ei ole motivaatiota, ei hänen muillakaan kyvyillään juurikaan ole merkitystä tehtävää ja tavoitteita ajatellen. Kuitenkaan harva ihminen on niin motivoitunut, tunnollinen ja itseohjautuva, että kykenee motivoitumaan tehtävästä kuin tehtävästä. Kaiken edellä mainitun lisäksi hakijalla tulisi olla vielä kolme ominaisuutta, jotka ovat älykkyys, energia ja aiemmin tässä tutkimuksessa käsitelty sitoutuminen. Jos näistä viimeisin puuttuu, ei kahdella muullakaan ole merkitystä. (Kaijala 2016, 5.1.)

## **6.5 Sosiaalinen työntekijä**

Sosiaalinen työntekijä on työntekijänä ennen kaikkea tehokas ja motivoitunut. Hän ei toimi vanhojen ja perinteisten työskentelytapojen mukaan. Sosiaalinen työntekijä osaa hyödyntää sosiaalista mediaa, blogeja, verkostojaan ja muuta verkkomateriaalia, ei vain vapaa-ajallaan, vaan käyttämällä sosiaalisia viestintävälineitä myös työssään. Hän osaa hyödyntää sosiaalista mediaa asiakassuhteiden hoitamisessa sekä uusien etsimisessä ja löytämisessä. Sosiaalisen organisaation ja liiketoiminnan tärkein resurssi on työntekijät, jotka sitoutuvat oman organisaationsa missioon, visioon ja arvoihin. He myös uskovat tiimityöskentelyyn, arvostavat asiakasta ja ymmärtävät vuorovaikutuksen voiman. (Hurmerinta 2015, 33, 75.)

Kun työntekijät saavat hyödyntää työssään samoja sosiaalisia viestintävälineitä, joita he käyttävät myös vapaa-ajallaan, se vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja tyytyväisyyteensä. Uudet asiat, taitojen kehittämisen mahdollisuus sekä uusien ja tehokkaiden tapojen kautta työskentely innostaa työntekijöitä. Tyytyväisestä työntekijästä syntyy organisaation aito *brändilähettiläs*, jolloin sisäinen viestintä tehostuu ja hiljainen tieto kulkee helpommin ja

nopeammin organisaation läpi. Siispä sellaiset työntekijät, jotka viihtyvät omassa työssään ja ovat sitoutuneet organisaation arvoihin, ovat parhaimpia sisäisiä brändilähettiläitä rekrytoinninkin näkökulmasta. (Hurmerinta 2015, 33, 135.)

Organisaatio saa uudenlaista etua uuden ajan ainutlaatuisista ja sosiaalisesti vahvoista työntekijöistä sekä paremmasta työnantajamielikuvasta panostaessaan sosiaalisiin työntekijöihin. Yritys pystyy menestymään liiketoiminnallisesti paremmin kasvattamalla verkostojaan monipuolisesti ja kehittämällä sosiaalista työyhteisöä. Tällaiset asiat vaikuttavat muun muassa työnantajan valintaan töitä haettaessa. (Hurmerinta 2015, 77-78.) Myös työntekijä hyötyy pystyessään luomaan omaa asiantuntijuuttaan, oppimaan niin uutta kuin kehittämään vanhoja taitojaan, kasvattamaan verkostojaan ja saamaan työnantajan arvostusta sekä kiitosta osakseen modernista, sosiaalisesta ja tuottavasta aktiivisuudestaan. (Hurmerinta 2015, 78.)

Ei ole riittävää saada ihmisiä töihin, vaan on pystyttävä myös pitämään heidät töissä. Jo rekrytointivaiheessa molempien osapuolten etuja ajatellen olisi hyvä varmistaa, että työntekijä motivoituu siitä, mitä työnantajalla on tarjota. Lupausten lunastaminen on osa onnistunutta rekrytointia, mutta lupausten antamisessa on myös omat riskinsä silloin, kun niitä ei pystytä lunastamaan – ja tämä vahinko on iso toteutuessaan. (Kaijala 2016, 3.1, 3.2.)

Pysyvyys tarkoittaa tänä päivänä eri asiaa kuin kymmenen vuotta takaperin. 35-vuotiaiden joukossa pysyvyys saattaa merkitä pidempiä työsuhteita, kun taas esimerkiksi 25-vuotiaille työkulttuuri voi olla aivan erilainen. Todennäköisesti yhdellä ihmisellä on lähitulevaisuudessa kaksi tai jopa kolme eri työtä, ja samanaikaisesti hänellä saattaa olla loppu-työkin työn alla. Mitä pysyvyys siis tarkoittaa tässä tapauksessa? Pysyvyys on hyvä asia niin kauan, kun kummallakin osapuolella on toisilleen annettavaa ja he ovat innostuneita. Kun innostus alkaa hiipua, alkavat myös suunnat erkaantua, vaikka sekin voi joskus olla hyvä asia. (Kaijala 2016, 3.1.)

Usea työnantaja kuvittelee, että työntekijä on hänelle jotain velkaa siitä, että on saanut työpaikan. Tällainen ajatustapa pitää kääntää ylösalaisin, koska esimiehen tehtävänä on varmistaa työntekijän innostuneisuus ja hänen pysyvyytensä työssä. (Kaijala 2016, 3.1.) Tutkimusten mukaan merkittävä syy työntekijän suorituskyvyn heikkenemiseen ja työpaikan vaihtoon löytyy huonosta johtamisesta. Vastavuoroisesti taas silloin, kun johtamisessa onnistutaan, voidaan sillä maksimoida suorituskykyä ja aikaansaada sitoutumista. (Järvinen 2014, 58-59.) Lahjakkuuden säilyttäminen yrityksessä on enemmän tai vähemmän jokaisen organisaation haasteena. (Kermally 2004, 93).

## 6.6 Rekrytoinnin lähitulevaisuus

Työmarkkinoiden näin muuttuessa vauhdikkaasti onkin ollut keskeistä ymmärtää, miten sosiaalinen media vaikuttaa rekrytoinnin tapaan analysoida, markkinoida ja toimia globaalisti. Näiden suhteen työntekijöihin liittyvä data koki ensimmäisenä merkittävän muutoksen. Aikaisemmin tämä informaatio oli pelkästään rekrytointitoimistojen hallinnassa ja siten heidän myyntivalttinsa, mutta sosiaalisen median ansiosta työntekijädata tuli kaikkien saataville, ja nopeuden kriittisyyden ymmärtäneet yritykset alkoivat perustaa omia sisäisiä rekrytointitiimejä. (Kaijala 2016, 6.4.)

Tiedon avoimuus tulee tulevaisuudessa olemaan rekrytoijille haaste, sillä kaikki kykenevät olemaan yhteydessä kaikkiin, sillä 90 prosenttia maapallon ihmisistä löytyy verkosta. Kaikesta on tullut helpompaa; työkalut ovat kehittyneet, ihmisiä voidaan lähestyä ja heidät pystytään tavoittamaan nopeasti. Toisaalta tästä seurannee tilanne, jossa haluttuja työntekijöitä on jatkossa vaikeampi tavoittaa, sillä he poistavat itsensä ja tietonsa sellaisista avoimista verkoista kuten LinkedIn tai vastaavista rekrytoinnin alustoista. (Kaijala 2016, 6.4.)

Yhdysvalloissa on käytössä eräs rekrytointimalli, joka on keskitetty hakuprosessin ympärille. Rekrytointi on käytännössä ja pääasiallisesti rekrytoivien esimiesten suorittamaa ohjausta sen osalta, kuinka osaajien mielenkiinto organisaatiota kohtaan herätetään, miten kerätään kontakteja ja miten toimitaan erilaisissa *hubeissa* eli keskiöissä. Esimerkiksi jos yritys tarvitsee 50 ohjelmistosuunnittelijaa ja sillä on tiedossa, ettei vanhalla rekrytointitalvalla sopivien osaajien löytyminen onnistu maan rajojen sisältä, silloin kannattaa osaamista hakea kansainvälisen osaamisen hubeista. Kuvaan astuu jälleen kerran organisaation työnantajamaine: esimerkiksi Suomessa teknologiayritys Reaktor kykenee rekrytoimaan parhaimpia osaajia jopa suoraan kilpailijalta, mutta Nokialle sellainen ei varmastikaan tule enää olemaan niin helppoa. (Kaijala 2016, 6.4.) Luvussa 7.5. esittelen Reaktorin yhtenä tulevaisuuden edelläkävijäyrityksistä, joissa toiminta perustuu puhtaasti henkilöstöön ja heidän osaamisensa arvostamiseen.

Olisi tärkeää miettiä, kuinka haluttujen osaajien kiinnostus yritystä koskeviin mediakeskusteluihin saataisiin kasvamaan nyt ja tulevaisuudessa. Yritysten tulee jatkuvasti miettiä, mistä syystä ihmiset haluavat työskennellä heidän yrityksessään. Niiden on toimittava nopeasti ja niiden on keksittävä, kuinka työsopimuksia tehdään työntekijöille eikä vain yhtiölle sopiviksi. (Kaijala 2016, 6.4.)

## 7 Sosiaalisen aikakauden uusia yritysmuotoja

Sosiaalisen aikakauden mukana on tullut monia yritysten hyödynnettävissä olevia sosiaalisia ja innovatiivisia toimintamalleja, joista tässä luvussa esitän kansainvälisen vapaaehtoistoiminnan sekä erilaisia edelläkävijäyrityksiä.

Tällä uudella aikakaudella sosiaalisuudesta, yhteisöllisyydestä ja avoimuudesta on tullut yhä tärkeämpiä. (Hurmerinta 2015, 31). Globaalisten, sosiaalisten ja taloudellisten muutosten myötä jatkuvuuden, pysyvyyden ja kestäväen kehityksen perustaksi on tullut luovuus sekä kyky kehittyä ja kehittää uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Koivisto, Mikkonen, Vadén, Valkokari, Ahonen & Vainio 2011, 192).

Osallistava johtaminen liitetään organisaatiokulttuuriin, jossa arvostetaan työn tulosta, annetaan palautetta ja tunnustusta eikä korosteta statuseroja. Tutkimusten mukaan tällainen epähierarkkinen organisaatorakenne joustaa ympäristön muutoksissa ja on muutenkin sopeutuva. (Viitala 2013, 18.)

### 7.1 Sosiaalinen organisaatio ja sen hyvät puolet

Sosiaalisessa organisaatiossa asiat tehdään uusin ja sosiaalisin tavoin sekä positiivisella ja rohkealla asenteella. Sosiaalinen organisaatio on sisäisen viestinnän kehityksen edelläkävijä. Sosiaalisella aikakaudella vuorovaikutus on kaiken ydin. Kun yritys ottaa käyttöönsä sosiaalisia viestintävälineitä toimintansa kaikille osa-alueille, siitä tulee sosiaalinen organisaatio, jolla on avaimet menestykseen nyt ja tulevaisuudessa. (Hurmerinta 2015, 30-31.)

Organisaation sisäiset, kankeat ja vanhat toimintamallit kuten sähköpostittelu ja intran käyttö eivät enää palvele yrityksen tarpeita tarpeeksi hyvin. Organisaation uudemmat sisäisen median työkalut kuten SharePointin ja Yammerin käyttö vähentävät yritykselle ominaista sähköpostitulvaa, luovat yhteisöllisyyttä ja parempaa työtyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa sekä vahvistavat heidän sitoutuneisuuttaan, avoimuuttaan sekä positiivisuuttaan. (Hurmerinta 2015, 31, 33). Esimerkiksi Yammerin kautta voidaan kysyä koko työyhteisöltä vähemmän kiireellisistä asioista, tai esittää sellaisia kysymyksiä, joita ei välttämättä muutoin osata kysyä suoraan oikealta ihmiseltä. (Leino 2011, 45).

Sosiaalisen organisaation vahvuuksiin kuuluu tyytyväiset työntekijät ja asiakkaat, nopea tiedon kulku sekä mahdollisuus ideoiden helppoon ja nopeaan jakoon. Myös hyvä vuorovaikutus niin organisaation ulkoisessa kuin sisäisessä toiminnassa, nopeiden suunnan-



muutosten teon ketteryys sekä vankka työyhteisö ja yhteishenki ovat sosiaalisen organisaation hyviä puolia. Siinä modernisoidaan niin johtamisen, myynnin, markkinoinnin, viestinnän kuin asiakaspalvelunkin toimintatavat, unohtamatta rekrytointinkin toimintatapoja ja itse viestintävälineitä. Tällä tavoin uusiutuva organisaatio hyödyntää omia verkkosivujaan, sosiaalisen median kanavia, videoita sekä mahdollisesti blogia sen ulkoisissa ja sisäisissä toiminnoissaan. Kun työntekijä menestyy tehtävässään, koko organisaatio menestyy, ja se voi ja toimii sitä paremmin, mitä enemmän henkilöstöä valmennetaan sosiaaliin ja asiakaslähtöisiin toiminta- ja ajattelutapoihin sekä mitä modernimpia viestintävälineitä yritys ottaa käyttöönsä. (Hurmerinta 2015, 27, 33.)

## **7.2 Vapaaehtoisuus ja vapaaehtoispankit**

Tässä opinnäytetyössä vapaaehtoistyö on huomioitu siitä syystä, että motivaation merkitys vapaaehtoistyössä on keskeinen. Tutkimukseni motivaatio-osuudessa olen kertonut vanhasta palkitsemismallista, jossa organisaation työntekijälle tarjotut edut ja esisijaisesti palkka on ajateltu motivaatioksi työnteolle. Uusimpien tutkimusten mukaan nykyisen työväestön motiivina on kuitenkin useimmiten yhteisen hyödyn tavoittelu eikä niinkään yksilön oma etu. (Kuuluvainen 2015, 45.) Vapaaehtoistyö edustaa näin motivoituneiden ihmisten ääripäätä, sillä he ovat valmiita työhön jopa ilman palkkaa. Tästä syystä katson vapaaehtoistyön piirissä vaikuttavilla ihmisillä olevan jotain mielenkiintoista tarjottavaa erityisesti tälle tutkimukselle motiivien osalta sekä yleisesti yrityksille yhteistyöskentelyyn. Muutenkin olen tutkimuksessani havainnut merkkejä siitä, että tähän suuntaan ollaan menossa myös yritysmaailmassa – tavalla tai toisella.

Vapaaehtoistyö määritellään sellaiseksi työksi, jossa yleishyödyllinen toiminta lähtee tekijän omasta vapaasta tahdosta ja on palkatonta. Sen perinteisiä muotoja ovat olleet esimerkiksi erilaiset talkoot, armeliaisuustyö, hyväntekeväisyys, ja viime aikoina myös vapaaehtoistoiminta (Nylund & Yeung 2005, 13, 15).

Vapaaehtoistyö liitetään useimmiten vain sosiaali- ja terveysalaan, mutta siellä tehtävä työ edustaa todellisuudessa vain kahdeksaa prosenttia vapaaehtoistyön kentästä. Vapaaehtoistyö on kuitenkin suomalainen tapa tehdä yhdistystyötä, ja lähes jokaisessa yhdistyksessä on enemmän tai vähemmän vapaaehtoistoimintaa (Myllymäki & Hinkka 2016, 14-15.) Tätä työn muotoa on käsitelty julkisuudessa pääasiassa vain yhteiskunnallisen merkityksen näkökulmasta, ja asetelma on usein taloudellinen. Jotta vapaaehtoistyön luonnetta voitaisiin ymmärtää, on olennaista tarkastella sitä, mikä saa yksilön tekemään työtä vapaaehtoisena toisten hyväksi. Vasta sitten, kun tämä on tiedostettu, on mahdollista ymmärtää vapaaehtoistyön sisältöä ja panosta. (Nylund & Yeung 2005, 126.)

Virtuaalinen tietosanakirja Wikipedia oli sosiaalisten innovaatioiden joukossa ensimmäisiä vastaavanlaisia ilmiöitä. (Hurmerinta 2015, 19). Wikipediasta ei julkaista painettua versiota, ja sitä kirjoitetaan lähes 300 eri kielellä, ja se on sijalla kuusi internetin suosituimpien sivustojen listalla. Wikipedian kantavana ajatuksena on ollut se, että yhteistyön tuloksena syntyy ajan kuluessa laadukkaampia artikkeleita. (Wikipedia 2017.) Se perustuu avoimeen wiki-lähdekoodiin eli se on vapaasti kaikkien käytettävissä ja muokattavissa. Muita samaan malliin perustuvia ohjelmia ovat esimerkiksi OpenOffice-toimisto-ohjelma ja Firefox-selain, jotka ovat tuoneet suuren yleisön tietoisuuteen tämän tyyppiset vapaaehtoistyönä toteutetut yhteisöresurssit. (Koivisto ym. 2011, 97).

Nykyisin on paljon erilaisia organisaatioita, jotka kannustavat ihmisiä lähtemään kansainväliseen vapaaehtoistyöhön, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan muuta kuin kirkon piirissä tapahtuvaa avustamista ja vapaaehtoista työtä. Niistä muutamana esimerkkinä mainittakoon Social starters ja Go overseas. Social starters on uudenlainen vapaaehtoisten organisaatio ja hakusivusto, jonka tarkoituksena on hakea ja löytää osaavia ihmisiä auttamaan paikallisia ruohonjuuritason yrittäjiä eri maihin, esimerkiksi Brasiliaan ja Iso-Britanniaan, tavoitteena jakaa tietotaitoa ja ajaa kestäväää kehitystä. (Social starters 2016). Go overseas puolestaan on palvelu, josta löytää vapaaehtoisohjelmien lisäksi ulkomaille suunnattuja opiskelu- ja työharjoitteluohjelmia. Vapaaehtoisohjelmia on useita ympäri maailmaa, ja niistä voi vapaasti valita omien kiinnostuksenkohteidensa mukaan itselle parhaiten sopivan vaihtoehdon. (Go overseas 2017.)

### 7.3 Tulevaisuuden kansainväliset vapaaehtoistoimintamallit

Takana ovat ne ajat, jolloin Suomesta ja muista varakkaista länsimaista lähdettiin rahalla ja tiedolla auttamaan ainoastaan köyhiä kehitysmaita (esimerkiksi Lionsklubi), sillä nykyisin lähdetään jakamaan ja tekemään yhdessä. (Nylund & Yeung 2005, 30).

Vapaaehtoistoiminnan tulevaisuus on monitahoista, sillä sen avulla voidaan tarjota mahdollisuuksia uralla etenemiseen, antaa osallisuuden ja merkityksen tunnetta, ja moni löytääkin sitä kautta paikkansa yhteiskunnassa. Vapaaehtoistoiminnan piirissä päästään loistamaan, kartuttamaan kokemusta ja täyttämään työelämän tyhjiötä. (Toikkanen 22.9.2016.)

Kansainvälisessä yhteisöllisessä toiminnassa vapaaehtoistyö on Brudneyn ja Beth Gazleyn mukaan ottanut joitakin kärkimuotoja, joista yksi on lyhytaikainen eli *episodinen vapaaehtoisuus*. Kansainvälisten tutkimusten mukaan lyhytaikainen vapaaehtoisuus on muutostrendinä selkeässä nousussa; siitä käytetään myös nimeä *uusi vapaaehtoisuus*. (Nylund & Yeung 2005, 28.) Hyvä esimerkki on maailmanlaajuisesti tunnettu vapaaehtois-

työllä toimiva Euroopan johtava kansainvälinen teknologia- ja kasvuyritystapahtuma SLUSH. (Slush 2017). Tapahtuman takana on suomalainen voittoatavoittelematon yhteisö, joka rekrytoi vuosittain paljon vapaaehtoisia pari päivää kestävänsä massiiviseen tapahtumaansa. (Visit Helsinki 2016.) Muita kärkimuotoja kansainvälisessä vapaaehtoistoiminnassa ovat yritysten vapaaehtoisatoimintaprojektit, virtuaalivapaaehtoisuus sekä ylikansallinen vapaaehtoisuus. Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa on jo viimeisen kolmenkymmenen vuoden ajan tuettu ja rohkaistu yksilöitä tarjoamaan työpaikallaan sosiaalista tukea tai osallistumaan yhteisölliseen palvelutoimintaan vapaaehtoistyönä. Näitä kutsutaan yritysten vapaaehtoistoimintaprojekteiksi. Suomen Punainen Risti on suomalaisille tuttu malli vastaavanlaisista yritysten vapaaehtoistoimintaprojekteista. (Nylund & Yeung 2005, 28-29.)

Globalisaatio ja teknologia ovat tarjonneet myös uusia mahdollisuuksia kansainväliselle vapaaehtoisuudelle, joista virtuaalivapaaehtoisuus on uusi pitkäaikaisen vapaaehtoisuuden muoto ja vähemmän tutkittu suuntaus. Siinä joko työhön hakeutuminen ja/tai varsinainen työ tapahtuu teknologian avulla. Esimerkkejä virtuaalivapaaehtoisuudesta ovat mentorointi, tutkimus- ja taustatyö, käännöspalvelut sekä nettisivujen suunnittelu. *Cross-national volunteering* eli ylikansallinen vapaaehtoisuus nivoutuu trendinä kaikkiin edellisiin, sillä se voi olla osittain episodista, pitkäaikaista tai virtuaalista. Lisänä siihen tulee matkustuslottomuus, jolloin matkustetaan maasta toiseen vapaaehtoistyön toteuttamiseksi. (Nylund & Yeung 2005, 28-29.)

Yhteiskuntamuutokset ovat hitaita, mutta siitä huolimatta niissäkin on aina tarvittu erilaisia vapaaehtois- ja auttamistöitä muun työn rinnalle. Tutkimusten mukaan yritysten vapaaehtoisuudella on työntekijöiden taitoja harjaannuttava ja monipuolistava vaikutus, ja heidän asenteensa ja käytöksensä muuttuvat myönteisimmiksi. Lisäksi stressi vähenee, itsetunto kohoaa sekä syntyy tunne merkityksellisestä toiminnasta, ja luonnollisesti mielikuva yrityksestä tulee positiiviseksi. Tutkimuskirjallisuuden näkemys vapaaehtoistyöstä on molemminpuolinen *win-win-tilanne*. (Nylund & Yeung 2005, 29.) Tämän vahvistaa vuonna 2015 teetetty tutkimus suomalaisesta vapaaehtoistyöstä, jossa ajanpuute oli linkitetty henkilön tulojen määrään, eli mitä suuremmat tulot olivat, sitä useammin ajanpuute mainittiin syyksi sille, ettei vapaaehtoistyölle jää aikaa. (Sakasti 2015b, 16).

Yhdysvaltalaisen Vermontin yliopiston julkaiseman paikallisen tutkimuksen mukaan suurimman osan yritysten järjestämistä työn ulkopuolella tehtävien vapaaehtoistöiden todettiin parantaneen vapaaehtoistyöntekijöiden taitoja kymmenellä eri alueella, joihin kuuluvat johtamistaito, mentorointitaito, muiden motivointitaito, palautteen antamistaito, ajanhallintataito, julkisen esiintymisen taito, ryhmätyöskentelytaito sekä projektienhallintataito. Edel-

lisessä kappaleessa esittämäni *win-win -tilanne* vapaaehtoisuustyössä on myös selvästi *win-win-win -tilanne*, josta hyötyvät autettavat, auttajat sekä vapaaehtoistyötä tarjoava yritys itse. (Reidel 2017.)

#### **7.4 Joukkoistaminen**

Joukkoistaminen (*crowdsourcing*) terminä tarkoittaa avoimia, hajautettuja ongelmanratkaisu- ja tuotantomalleja, joissa yritykset hyödyntävät ison, vapaaehtoisen ihmisjoukon työpanosta ja osaamista. Joukkoistamisen innoittama ilmiö on laajentunut esimerkiksi joukkorahoitukseen, jossa yksittäisiltä yhteisöiltä ja kansalaisilta kerätään rahallista tukea tietyn hankkeen toteuttamista varten. Silloin tällöin työstä voi saada pienen korvauksen, mutta useimmiten työ tehdään ilmaiseksi, sillä jo pelkkä työn tekeminen tuottaa tekijälleen tarpeeksi tyydytystä. Joukkoistamisen kustannustehokkaalla toimintamallilla on pystytty kehittämään ja ylläpitämään isojaakin tietotekniikkahankkeita. (Hiltunen 2015, 102-103.) Tyyppillisiä tämän toimintamallin menestystarinoita ovat muuan muassa Linux-käyttöjärjestelmä ja aikaisemmin mainitsemani Wikipedia -tietosanakirja.

Tällaiset internetissä toteutetut, ja menestyneet joukkoistamishankkeet vaativat erityistä ammattitaitoa ja sisällön tuottamista. Siksi tällaiset hankkeet haasteellisuudellaan houkuttelevatkin alan huippuosaajia. Joukkohaasteisiin osallistujilla on paljon luottamusta hankkeiden toteutumista kohtaan. Erityisesti peliyrietykset ovat hyödyntäneet tätä toimintamallia ja löytäneet tavan, jossa onnistumiseen liittyvää sitoutumista ja hyvinolontunnetta mielenkiintoiseen työtehtävään pystytään käyttämään hyväksi. Juuri näistä peliyrietyksistä liikkuu paljon tarinoita siitä, kuinka uusia projekteja kehitetään kellon ympäri yhdistettynä rentoon, nuorekkaaseen ilmapiiriin, jossa ketään ei kammiteta. Nämä asiat ovat varmastikin ilmentymiä joukkoistamisen vaikuttavasta voimasta. Erityisesti tällaisissa tarinoissa tuntuu olevan mukana aiemmin mainittuja sisäisen motivaation ainesosia: autonomiaa, osaamisen hyödyntämistä ja yhteisöllisyyttä. (Hiltunen 2015, 102-103.)

#### **7.5 Tulevaisuuden innovaation edelläkävijät – miten ja miksi?**

Luvuissa 6.1 ja 6.2 nostin esiin työnantajabrändin yhtenä ratkaisevassa osassa olevana tekijänä metsästettäessä yritykseen osaaajia. Koska kilpailu on kovaa, ovat edelläkävijäyritykset ymmärtäneet panostaa brändinsä kehittämiseen, eikä ainoastaan markkinoinnin puolella vaan myös rekrytoinnissa. (Lahti 2008, 28.)

Tulevaisuudentutkijana ja professorina jo 20 vuoden ajan toimineen Markku Wileniuksen mukaan edelläkävijäyrityksissä toiminta pohjautuu kuitenkin vahvoihin ja yhteisiin periaatteisiin ja visioon, eikä juurikaan tarkasti asetettuihin tavoitteisiin. (Oikarinen 15.12.2016).

Tässä tutkimuksessa tulen hyödyntämään Wileniuksen antamaa haastattelua tarkemmin luvussa 8.2.

Reaktor Innovations on suomalainen IT- ja ohjelmistoalan yritys, joka uskoo muun muassa yhteisiin periaatteisiinsa ja visioonsa. Reaktoria oli perustamassa yli 15 vuotta sitten kuusi henkilöä, jotka halusivat tehdä asiat omalla tavallaan. Nyt jo suureksi kasvaneen yrityksen nettisivuilla kuvaillaan työntekijöitä teknologian asiantuntijoiksi, progressiivisiksi ja ennen kaikkea intohimoisiksi, uteliaiksi ja nöyriksi siitäkin huolimatta, että he tietävät olevansa alansa rautaisia ammattilaisia. Yritys koostuu 400 työntekijän tiimistä, joka on jakaantunut Helsingin lisäksi merkittäviin kansainvälisiin metropoleihin eli New Yorkiin, Tokioon ja Amsterdamiin. (Reaktor 2017.) Yrityksessä tiimityö ja yhteisöllisyys näkyvät vahvasti sen kaikessa toiminnassa.

Reaktor poikkeaa niin sanotusta perinteisestä yritysmuodosta ja -hierarkiasta, sillä yritys on 100 prosenttisesti henkilöstönsä omistama. Tämä vapauttaa yrityksen sijoittajien asettamista nopeista voittopaineista ja mahdollistaa pitkäjänteisemmän suunnittelun ja päätösten tekemisen. Yrityksen suunnasta saavat päättää ne ihmiset, jotka tietävät yrityksestä eniten eli henkilöstö. Edes Reaktorin myyntitiimillä ei ole käytössä tulokseen sidottua palkkausta, vaan kaikki saavat yrityksen voitosta vuosittain yhtä suuren osuuden lisäpalkkiona silloin, kun voittoa syntyy. (Valtonen 29.2.2016.) Oman tietoni ja kokemukseni mukaan tämä palkitsemismalli kuulostaa hyvin paljon samanlaiselta, kuin suuren yhdysvaltalaisen hypermarketketjun Walmartin bonusjärjestelmä, jonka kehitti yrityksen perustaja Sam Walton aikoinaan 1980-luvulla, jolloin kaikki työntekijät saivat nauttia yrityksen menestyksestä, vaikka palkitsemismalli Walmartissa onkin sittemmin muuttanut muotoaan. Reaktorin blogikirjoituksessa kerrotaan tämän palkitsemisjärjestelmän olevan motivoiva, sillä yrityksen työntekijät eli *reaktorilaiset* viihtyvät työssään, vaikka työ onkin haastavaa. Reaktorilaisille rahaa tärkeämpää on tunne, joka syntyy yrityksen osan omistamisesta. (Valtonen 29.2.2016.) Reaktor on saanut tunnustusta myös ulkopuolelta, sillä se nimettiin Great Place to Work -instituutin järjestämässä vuosittaisessa tutkimuksessa Euroopan toiseksi parhaaksi työpaikaksi pienten ja keskisuurten yritysten joukosta vuonna 2011. Ensimmäisen paikan Reaktor nappasi vuonna 2008. (Kotilainen 27.5.2011.)

Suomessa on paljon innovaation edelläkävijöitä, joissa aiemmin esittelemääni vapaaehtoisuuden konseptia on ymmärretty käyttäen, ja tulokset ovat puhuneet niiden puolesta. Hyvää esimerkkiä näyttää aiemminkin mainitsemani Slush, joka on Euroopan johtava kansainvälinen teknologia- ja kasvuyritystapahtuma, ja joka rekrytoi paljon vapaaehtoisia avukseen vuotuisen kansainvälisen tapahtumansa taustajoukoksi. (Slush 2017; Visit Helsinki 2016.) Toinen hyvä esimerkki on Nordic Business Forum. Se on vuosittain järjestet-

tävä pohjoismaiden suurin seminaari ja samalla yksi Euroopan kärkibusinessseminaareista, joka kerää alan menestyneitä ja nimekkäitä ammattilaisia puhumaan ja jakamaan menestyksensä salaisuuksia. Tapahtuman järjestäjän tavoitteena on pyrkiä yhdeksi maailman merkittävimmistä businessseminaareista seuraavan viiden vuoden aikana pääfokukseensa kansainvälisyys. (Nordic Business Forum 2017.) Tapahtuma rekrytoi joka vuosi yli 200 vapaaehtoistyöntekijää Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opiskelijoiden joukosta. (Y-Studio 30.9.2016). Molemmat tapahtumat ovat erittäin hyviä esimerkkejä siitä, miten kansainväistyminen ja sosiaalinen aikakausi on huomioitu osana tulevaisuutta. Nämä toimintamallit ovatkin olleet menestyneitä, koska ne ovat kumpikin ajan hermolla.

Vuonna 2014 osallistuin itse sekä Nordic Business Forumiin, että Slushiin vapaaehtoisena työntekijänä. Omasta kokemuksesta voin sanoa, että tämän tyyppisissä organisaatioissa yhteisöllisyys näkyi kaikessa tekemisessä, ja ilmapiiri oli käsin kosketeltavan innostava. Oma motivaationi päästä kokemaan ja oppimaan uusia asioita oli korkealla, ja vaikka tehtävää oli paljon ja työpäivät lähes ympäröyoreitä, olivat kokemukset, ihmisten kohtaamiset, uusien taitojen oppiminen sekä erilaisten asiantuntijaesitysten kuuleminen riittävä palkka työstä. Mielestäni kaikki on pitkälti kiinni omasta asennoitumisesta, ja joitakin kokemuksia ei voi mitata rahassa.

Yhdysvaltalainen *Fortune 100 - Parhaat Työnantajat* -listaus kertoo, että vapaaehtoisen hyväntekeväisyyden ilmapiiriin vallitsee monissa yrityksissä, ja että vapaaehtoistyön tavoitteena on maailman parantaminen. Tähän alle olen listannut niistä 10 yritystä, jotka tarjoavat isoja kannustimia vapaaehtoistyöntekijöilleen. Pääsääntöisesti kaikki alla olevat yritykset antavat työntekijöilleen vähintään viisi palkallista päivää vuodessa vapaaehtoistyön tekemiseen, jotkut enemmänkin. Tämä voi tuntua vähältä mutta on paljon, kun muistetaan, että palkallista vuosilomaa amerikkalaisilla on yleensä vain kaksi viikkoa (Snyder 21.3.2015.):

Deloitte tunnetaan konsultointialan yrityksistä erittäin aktiivisesta opetuksen ja veteraanien auttamisestaan. Opetuksella halutaan parantaa työntekijöiden osaamistasoa. Yrityksen johdon mukaan jo lähes 40 000 työntekijää on ollut mukana heidän vapaaehtoisohjaisessa auttamistyössään. Autodesk, Salesforce, NetApp, Cadence ja VMWare ovat teknologia-alan yrityksiä, jotka käyttävät erilaisia kannusteita työajan sisällä tapahtuvaan vapaaehtoistyöhön, jolla pyritään parantamaan ympäröivän yhteisön teknologiaa sekä lähikoulujen kehittämistä. Kaikissa näissä yrityksissä tehtyjä vapaaehtoistyötunteja työntekijää kohti kertyy noin 40-50 tuntia kuukaudessa.

Lääkealan yritys Stryker on maksanut lahjoituksina 27,5 miljoonaa dollaria taloudellista tukea filosofialtaan samansuuntaisten yritysten auttamiseen ja terveydenhoidon parantamiseen globaalisti. Rahat on kerätty työntekijöiden järjestämällä vapaaehtoisilla tempauksilla. Vapaaehtoistunteja näiden projektien läpiviennissä syntyy joka vuosi 40 tuntia työntekijää kohti. Novo Nordis on puolestaan terveydenhoitoalan yritys, jonka toiminnassa on huomioitu sosiaalisen vastuun kantaminen ja yhteisöön kuuluvien ihmisten avuntarpeisiin vastaaminen. Yritys maksaa osittaista palkkaa siltä ajalta, kun työntekijä on vapaaehtoisuudessa työn ulkopuolella. Yritys on avannut oman sivuston, jossa avunpyynnöt ja auttajat kohtaavat. Vastaavia vapaaehtoistyöhön kannustavia malleja löytyy energia-alan yrityksestä NuStar Energy ja rakennusalan yrityksestä PCL Construction.

## 7.6 Googlen aikakausi

Kaikki tietävät Googlen. Googlen aikakaudella tarkoitetaan läpinäkyvyyttä. (Jarvis 2011, 68). Vuosi vuoden jälkeen tämä maailman suosituimman hakukoneen eli tiedonhakutyökalun ja vaikutusvaltaisimman internetsivun kehittänyt yritys todetaan maailman parhaimmaksi työpaikaksi jo kuudetta kertaa peräkkäin. Edellinen kappale nosti esiin sen, että yhteisöllisyys ja tiimityöskentely ovat uuden aikakauden tärkeimpiä toimintatapoja työssä. Tämän Google on ymmärtänyt, ja ainakin tähän asti yrityksen filosofian tulokset ovat olleet lupaavia. (Kaijala 2016, 3.5.)

Olisi helppoa ajatella, että se mitä Googlestä näkyy pelkällä pintaraapaisulla, on yrityksen koko kulttuuri ja että konttorin värikkäät säkkituolit ja laavalamput yhdessä olisivat sen menestyksen salaisuus. Tämä harhakuva ei voisi kuitenkaan olla kauempana totuudesta. On olemassa kolme osa-aluetta, jotka määrittävät Googlen kulttuuria: mielenkiintoisen mission löytäminen, läpinäkyvyys ja se, että työntekijät saavat äänensä kuuluville. Tämä ei kuulosta kovin ihmeelliseltä, mutta sisältää sitäkin enemmän. (Kaijala 2016, 3.5.) Poikkeus vahvistaa säännöt, ja niinpä poikkeuksia läpinäkyvyytstreendiin on oltava olemassa, ja niinpä juridiset palvelut kuten asianajotoimistot ja PR-ammattilaiset sekä Apple loistavat poikkeuksina. (Jarvis 2011, 297,303).

Google välittää työntekijöistään aidosti, ja sen HR-osastokin kantaa nimeä *People Operations*. Yritys haluaa edistää tiimiläistensä terveyttä ja hyvinvointia tarjoamalla heidän käyttöönsä erilaisia terveydenalan palveluja. Yrityksen periaatteisiin kuuluu, että työntekijöitä kannustetaan pitämään itsestään huolta, esimerkiksi matkustelemalla ja tekemällä vapaaehtoistyötä. Googlessa on vallalla ajatus, että työntekijöiden henkilökohtaisten taitojen kehittäminen toimii myös yrityksen eduksi. (Google Careers 2017.) Kaiken lukemani ja tutkimani pohjalta uskallan väittää, että juuri tällainen erilainen *tärkeimpiä ovat työntekijät* -

ajattelumalli on todellinen syy siihen, miksi vuosittain noin 2,5 miljoonaa ihmistä pyrkii Googleen töihin.

Ehkä yksi maailman tunnetuimmista rekrytointiprosesseista on Googlen HR:n varahenkilöstöpäällikkö Lazlo Bockin kehittämä ihmislähtöinen ja yhteisöllinen malli, jonka on todettu olevan hyvin toimiva. Lazlo pyrkii käytännössä saavuttamaan edellä mainitut tavoitteet noudattamalla muutamia ydinkohtia. Pääkohdat niistä voisi tiivistää seuraavasti (Kajjala 2016, 3.5.):

- Lahjakkaimpien työntekijöiden houkuttelemiseksi työlle täytyy asettaa inspiroivat tavoitteet.
- Kun ihmisiin luotetaan ja uskotaan, että he tekevät oikein, he voivat yllättää positii-visesti.
- Työntekijöitä rekrytoidessa ei kannata tyytyä kompromisseihin, sillä tarkoitus on löytää itseään parempia työntekijöitä.
- Kehityskeskustelujen yhteydessä ei tulisi korostaa palkkioita.
- Ihmisille tulisi kertoa suoraan siitä, miten he ovat suoriutuneet työtehtävissään. Myös alisuoriutumisesta on kerrottava, sillä se on jatkossa pohjana kehitykselle.
- Tärkeimmät asiat, mitä työntekijöiden hyväksi voi tehdä, ovat ilmaisia – tai ainakin melkein.
- Vältä tasapalkkausta ja maksa työntekijöille suoritusten mukaan näyttääksesi arvostavasi heidän taitojaan ja työtään.
- Kiinnitä huomiota pieniin signaaleihin, sillä ne voivat olla tarvittaessa avain positii-viseen muutokseen käyttäytymisessä.
- Kaikkia ei voi miellyttää, mutta älä anna sen estää uusien asioiden toteuttamista.
- Erinomaisen työkuulttuurin saavuttamiseen vaaditaan jatkuvaa oppimista, kokeilua ja uudistumista. Kun haluttu tulos on saavutettu, aloita taas alusta.



## 8 Haastattelujen toteutus ja tulokset

Tässä luvussa kerron alkuun asiantuntijahaastattelujen toteutuksesta, jonka jälkeen esitän yhteenvedon haastatteluista. Lopuksi selvennän haastatteluista saatuja tuloksia yhteenvetotaulukon muodossa.

### 8.1 Haastattelujen tausta ja toteutus

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua, jota käsittelin tämän tutkimuksen luvussa 2.2. Haastateltavaksi valitsin yhteisön, jonka tunnusmerkit vastasivat sosiaalisen aikakauden tavoitearvoja, joka toimii vapaaehtois pohjalta voittoa tavoittelematta, ja jolla on vakuuttavaa kulttuurikompetenssia sekä alan huippuosaamista.

Tässä tutkimuksessa on haastateltavana suomalaisen Iberianhevosyhdistys ry:n tämän hetkinen puheenjohtaja Nina Rintanen, jonka kansainvälinen kompetenssi on merkittävä, ja hän kuuluu monilta osin asiantuntijajoukkoon Suomen hevosmaailmassa hyvin monipuolisen erityisosaamisensa vuoksi. Espanjan kuningas on myöntänyt Rintaselle kunniamitalin ansioituneesta kulttuurinvaihdosta Espanjan ja Suomen välillä. Haastateltava on elänyt ja tehnyt työtä monissa erilaisissa kulttuuriympäristöissä, ja ulkomailla työskentely onkin ollut keskeisessä roolissa hänen kulttuurienvälisen osaamisensa kehittymisessä. Haastateltavalla on useiden kymmenien vuosien kokemus työelämästä niin yritys- kuin yhdistystoiminnassa. Tämän luvun lopussa olen myös käyttänyt materiaalina Oikarisen tekemää tulevaisuudentutkija Markku Wileniuksen haastattelua joulukuulta 2016 tulevaisuuden yrityksistä. Haastattelu pohjautuu Wileniuksen pitkän uran aikana tekemiin tutkimuksiin.

Haastattelua varten pyysin etukäteen luvan sen nauhoittamiseen, ja pyyntöön suostuttiin. Tämän jälkeen litteroin eli purin auki äänitetyn haastattelun. Kysyin myös yhdistyksen muita jäseniltä mahdollisuutta haastatteluun, mutta halukkaita ei valitettavasti ilmoittautunut. Tämän jälkeen laadin haastattelulle rakenteen, jonka avulla pyrin selvittämään tutkimuksessa esitettyjä teemoja. Etukäteen laaditut kysymykset ohjasivat haastattelutilannetta ja mahdollistivat sujuvan vuorovaikutuksen, jättäen kuitenkin haastateltavalle mahdollisuuden vaikuttaa antamalla uutta tietoa. Lopuksi kirjoitin haastattelujen tulokset puhtaaksi ja tein yhteenvetotaulukon tulosten hahmottamisen helpottamiseksi. Haastattelut suoritettiin joulukuussa 2016 ja helmikuussa 2017. Tämän opinnäytetyön haastatteluteemat esitän liitteessä 2.

## 8.2 Yhteenveto asiantuntijahaastatteluista

Iberianhevosyhdistys ry:n perustamisen syistä eli motiiveista vahvimpina näkyvät yhdistyksen oman hevostietouden tarjoamisen lisäksi tarve kulttuurienvälisen erojen selventämiseen puolin ja toisin, koska Suomessa oli silloin ja on edelleen vallalla monenlaisia vääriä käsityksiä espanjalaisista ihmisistä ja espanjalaisista hevosista. Haastateltavan motivaation lähteenä on pääasiallisesti toiminut muiden auttaminen itselleen tutuissa ja helppoissa mutta usein suomalaisille vaikeissa asioissa. Vapaaehtoistyöstä on muodostunut haastateltavalle todellinen ilonlähde, jonka puolesta puhuvat lähes päivittäin saadut uteliaat ja kiinnostuneet yhteydenotot. (Rintanen 1.2.2017.)

Haastateltavan mukaan usein onkin käynyt niin, että hevosenostaja on vasta myöhemmin oivaltanut saneensa suuren lahjan yhdistyksen tukitoiminnan muodossa, ja yhdistys saakin osakseen kiitosta säännöllisin väliajoin. Tällainen positiivinen energia ja palaute auttavat puheenjohtajan mukaan yhdistystä jaksamaan muiden hyväksi työskentelyä sekä kannustaa jatkamaan. Iberianhevosyhdistys edustaa arvoja, joissa erottuvat selvästi erittäin yksilöllinen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen palvelumuoto, jossa vallitsevat korkeat sosiaaliset ja moraaliset arvot. Osaaminen on korkealla tasolla ja se on monipuolista. Halu auttaa on selkein arvo yhdistyksen toiminnassa. (Rintanen 1.2.2017.) Nylund ja Yeung (2005, 21.) kirjoittavat, että vaikka arvoissamme on viime aikoina tapahtunut yksilöllistymistä, oikeudenmukaisuuden ja korkean sosiaalisen moraalien arvot ovat nousseet vuosituhannen vaihteessa. He lisäävät, että ulkomaisessa vertailussa juuri vastuuntunnon ja yhteisvastuun arvostus on suomalaisille tyypillistä.

Haastateltava, Iberianhevosyhdistys ry:n puheenjohtaja on elänyt kotimaansa Suomen lisäksi Espanjassa ja Yhdysvalloissa pitkään, ja hän hallitsee äidinkieltänsä suomen lisäksi sujuvasti englantia ja espanjaa, sekä selviytyy myös ruotsin, saksan, ranskan ja portugalin kielellä. Hän toteaa kuitenkin, että pelkkä kohdemaan kielen osaaminen ei ole riittävä voimavara monikulttuurisessa eli *cross-cultural* -kanssakäymisessä, vaan tarvitaan myös laajaa kulttuurituntemusta. (Rintanen 1.2.2017.)

Espanjalaisia koskevat stereotypiat nousevat esille yhdistyksen päivittäisessä toiminnassa suomalaisten kanssa. Stereotypioista yleisin koskee espanjalaisten epätasällisyyttä (*impunctuality*), mitä myös Graff (2008, 153) korostaa kirjassaan. Haastateltavan kokemuksen mukaan epätasällisyys Espanjassa kuitenkin vaihtelee selkeästi maakunnittain. Epätasällisyyttä esiintyy enemmän Etelä-Espanjassa, ja sitä tapaa vähemmän siirryttäessä Iberianniemimaalla pohjoisempaan. Kataloniassa täsmällisyystaso on jo samaa luokkaa kuin Suomessa. (Rintanen 1.2.2017.) Itselläni on paljon kokemusta niin Etelä-

Espanjan epätasällisestä *mañana*-asenteesta, jossa asiat hoidetaan epämääräisessä tulevaisuudessa, kuin myös esimerkiksi Barcelonan urbaanista kaupunkikulttuurista, jossa noudatetaan enemmän eurooppalaisille tuttuja käytäntöjä. Espanjan sisältä löytyy yleensä paljon eroavaisuuksia, joten stereotypiaa espanjalaisten epätasällisyydestä tulisi yleistää koskemaan koko maata. Haastateltavan näkemys espanjalaisten kohteliaisuudesta ja uskonnon merkityksestä kanssakäymisessä on samanlainen kuin Grafilla (2008, 31, 143), jonka mukaan espanjalaiset ovat yksi kohteliaimpia ja parhaiten käyttäytyviä kansoja, ja että uskonto vaikuttaa voimakkaasti heidän arvoihinsa. (Rintanen 1.2.2017). Myös oma kokemukseni on se, että uskonnon vahva läsnäolo ohjaa paljon espanjalaisten ajattelua sekä toimintatapoja.

Kuluttajista haastateltavan havainnot ovat samansuuntaisia kuin Uusitalon ja Joutsenvirran (2009, 76), eli että kuluttaja ei enää niele passiivisesti ihan mitä vain, vaan nykyisin osataan ajatella aktiivisesti. Haastateltava oli sitä mieltä, että suomalaisten kuluttajien on kuitenkin varottava katsomasta asioita liian "suomalaisittain" eli liian subjektiivisesti, sillä silloin voi joutua pettymään. Näin siksi, että kulttuurierot vaikuttavat kaupantekoon espanjalaisten kanssa, ja siksi, että eteläespanjalainen kauppias ajattelee ulkomaalaista hevosenostajaa usein vain "yhden kaupan" asiakkaana, jota ei tarvitse enää koskaan nähdä - silloin kaupan kohteellakaan ei ole myyjälle niin väliä. Tällainen ajattelumalli on haastateltavan mielestä usein perustana huijatuksi tulemiselle. (Rintanen 1.2.2017.)

Yhdistyksellä onkin tärkeä ennaltaehkäisevä asiantuntijarooli tässä kulttuurienvälisessä kaupassa. Itse olen monesti kuullut ja lukenut kauhutarinoita, joissa suomalainen on lähtenyt ilman asiantuntijaopastusta ostamaan netti-ilmoituksesta löytynyttä "edullista" hevosta vain valokuvien perusteella hänelle vieraaseen maahan kulttuuria tuntematta ja puutteellisen kielitaidon varassa. Lopputulos on useimmiten ollut se pahin mahdollinen, jolloin ostajalle on lopulta jäänyt vaivoikseen jalkavaivainen ongelmahewonen, jota ei uskalla edes taluttaa. Suomalaiset haluavat lähtökohtaisesti uskoa kaikista hyvää, jolloin ei välttämättä osata epäillä vilppiä. Toisen kulttuurin edustaja voi kuitenkin haistaa tässä mahdollisuuden ongelmahewosen helppoon kauppaan, jossa kaikki keinot käytetään. Friskin ja Tulkin (2005, 7) ajatuksia lainatakseni olisi hyvä aina muistaa, että erot voivat kahden eri kulttuuriedustajien välillä olla merkittäviä: se mikä toisessa kulttuurissa on hyväksyttyä ja tavoittelemisen arvoista, saattaa toisessa olla täysin moraalitonta. Tämä jälleen todistaa sen, että kulttuurituntemus ja -osaaminen eivät ole vähäpätöisiä asioita ja niiden ymmärtäminen auttaa muun muassa välttämään tämänkaltaisia ikäviä tilanteita. (Rintanen 1.2.2017.)

Lahti (2008, 143) kirjoittaa, että kulttuurien yhteensulauttaminen on haaste kenelle tahansa, mutta erityisesti johtajille, sillä yhteensulauttamiselle ei ole olemassa valmista mallia. Onnistuminen riippuu siis täysin johtajan omista taidoista. Tämän mukaan Iberianhevosyhdistyksen johto on tehnyt työnsä hyvin, sillä yhdistyksen toiminta on jatkunut pitkään, ja monet asiasta kiinnostuneet seuraavat heitä edelleen aktiivisesti osallistuen. Toiminnan onnistuminen perustuukin olemassa oleviin hyviin henkilösuhteisiin kaikkien sidosryhmien kanssa ja erityisesti vieraan kulttuurin myyjien kanssa. Tästä aiheesta kirjoittavat yhdenmukaisesti Lasonen ja Halonen (2009, 135) mainitsemalla, että on selvää, että eri ryhmien väliset henkilösuhteet ovat tärkeitä etnisten ryhmien välisten käsitysten muovaajina niin psykologisten sisältöjen kuin rakenteidenkin kannalta. Myös alan hiljainen tieto tulee yhdistyksen puheenjohtajan haastattelussa selkeästi esille. Hänen mukaansa yhdistyksen merkittävin riskialue onkin henkilöstöriskit avainosaamisessa, erityisesti hiljaisen tiedon osalta. Hän on Toivosen ja Asikaisen (2004, 16) kanssa samaa mieltä siitä, että hiljaista tietoa tulee olemaan vaikea siirtää eteenpäin, tässä tapauksessa esimerkiksi tulevaisuuden toiminnan jatkajalle. (Rintanen 1.2.2017.)

Työn tuloksista puhuttaessa Iberianhevosyhdistys ry:n saavuttamat tulokset ovat lopulta mitattavissa kulttuurien symbioosina eli sillä, miten hyvin suomalainen hevosenomistaja ja vireä espanjalainen hevonen ymmärtävät toisiaan. (Rintanen 1.2.2017.)

Halusin tässä tutkimuksessani hyödyntää aiemmin tehtyä haastattelua, jossa haastateltiin tulevaisuudentutkijaa ja Turun yliopiston professoria Markku Wilenius. Haastattelun aiheena oli Wileniusen tutkimus edelläkävijäyrityksistä ja periaatteista, joita yritykset noudattavat ja joiden vuoksi ne ovat menestyneet. Haastattelu löytyy kokonaisuudessaan julkisena Mandatum Life:n verkkosivuilla ja sen on laatinut Oikarinen. (15.12.2016).

Yrityksiä tutkiessaan Wilenius on huomannut, että edelläkävijäyrityksissä ammattilaiset ovat huippuluokkaa, mutta että yritys itse pitää huolen siitä, ettei siellä esiinny esimerkiksi oman edun tavoittelua. Wilenius kertoi haastattelussaan, että edelläkävijäyritykset panostavat yhä enemmän asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ja tapaan, jolla ne voisivat ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia samalla kun parantavat omaa liiketoimintaansa. Toisin sanoen yritykset keksivät menestyviä keinoja yhdistää yrityksen tuloksentuottaminen henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyden kanssa. (Wilenius 15.12.2016.) Itse palveluammattissa työskennelleenä olen tullut siihen tulokseen, että vaikka useimmiten yritykset mieltävät kuluttajat manipuloitavaksi massaksi, ne samalla tiedostavat sen, että asiakas haluaa tulla kohdelluksi yksilönä ja odottaa yksilöityä palvelua. Nykyasiakas huomaa kyllä lopulta, jos yrityksen arvot perustuvat ainoastaan taloudellisen hyödyn maksimointiin, ja jos taustalla ei ole todellista autenttista halua palvella ja halua asiakkaan ongelman ratkai-

semiseen. Wileniuksen mainitsemat tuloksentuottaminen ja henkilöstön sekä asiakkaiden tyytyväisyys voivat toteutua samanaikaisesti ja niin, ettei yksi sulje toista pois. Vasta näitä arvoja toteuttamalla yritys mielestäni pääsee todelliseen potentiaaliinsa.

Haastattelussa Wileniuskin otti esille sosiaalisen aikakauden mukanaan tuomat viestinnän uudet kanavat ja kertoi, kuinka ne ovat keino tehdä viestinnästä laadukkaampaa. Hänen mukaansa laadussa on kuitenkin kysymys isommista asioista, kuten syvällisemmästä yhteistyöstä asiakkaiden kanssa. Wilenius painotti, että menestyksen edellytyksenä on vastuun ja vallan jakaminen sekä ja viestinnän parantaminen. Työntekijöitä rekrytoidessa henkilön ammatillisten ja teknisten kykyjen rinnalle nousevat yhä merkittävämmässä määrin hänen sosiaaliset kykynsä. Wileniuksen mielestä hyvä esimerkki tällaisesta suomalaisesta yrityksestä on aikaisemmin tässäkin tutkimuksessa esiin nostettu Reaktor. Tässä yrityksessä painotetaan rekrytointiprosessin tärkeyttä, jotta sosiaalinen organisaatio ja yrityskulttuuri säilyisivät toimivina. (Wilenius 15.12.2016.)

Wileniuksen ohjeistus hyvälle tulevaisuudelle on energian ja luonnonvarojen lisäksi myös inhimillisten resurssien viisaampi käyttö. Hänen mukaansa tällä hetkellä suurin osa näistä voimavaroista valuu hukkaan tai on vajaakäytössä. Tulevaisuudessa teollisten yritysten hierarkiat eivät ole enää mahdollisia, Wilenius kommentoi. (15.12.2016.) Edellisessä pääluvussa oli puhetta juurikin tästä teolliseen aikakauteen liitettävästä vahvasta hierarkiasta ja yksisuuntaisesta viestinnästä. Ne kuuluvat osana yrityksen vanhanaikaista suorituskulttuuria, joka ei edistä organisaation sisäistä yhteistyötä, päin vastoin. Jos kuitenkin yritys valitsee tällaisella polulla jatkamisen, Hurmerinnan (2015, 15, 21) ratkaisu olisi tällöin liittää arvioinnin yhtälöön positiivinen ja vahva työkuulttuurin rakentaminen, kuuntelemisen taito, kyky viestiä ja työntekijöiden sitoutuneisuus. Wileniuksen mainitsemasta yrityksen inhimillisten resurssien järkevämmästä käytöstä on myös riskienhallinnan näkökulmasta tärkeää, että osaamisen tason kartoitus ja hallinta varmistetaan.

Olen käsitellyt tämän tutkimuksen aikana yhteisöllisyyttä muun muassa tärkeänä motivaation luojana Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian sekä Hiltusen pitkän johtajanuran pohjalta syntyneen teoksen avulla. Haastattelussa Wilenius korosti yhteisöllisyyden tärkeyttä nimenomaan organisaation johtamisessa. Vahvat, yhteiset periaatteet ja visio ovat edelläkävijäyritysten toiminnan kulmakivi, joka perustuu vähemmän perinteiseen tarkkojen tavoitteiden ja menneiden onnistumisten mittaamiseen.

### 8.3 Tulosten yhteenvetotaulukko

Edellisessä alaluvussa esitin yhteenvedon tehdyistä haastatteluista. Tässä luvussa esitän haastatteluista saaduista tuloksista tarkemman yhteenvedon taulukon muodossa (taulukko 3).

Taulukko 3. Yhteenvedo asiiantuntijahaastatteluiden pohjalta

	Rintanen		Wilenius
<b>Kansainvälinen osaaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelkkä kohdemaan kielen osaaminen ei ole riittävä voimavara monikulttuurisessa kanssakäymisessä → tarvitaan myös laajaa kulttuurituntemusta.</li> <li>- Toiminnan onnistuminen perustuu olemassa oleviin hyviin henkilösuhteisiin kaikkien sidosryhmien kanssa (erityisesti kohdemaan).</li> </ul>	<b>Sosiaalisen aikakauden rekrytointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrytointiprosessin tärkeyttä painotetaan sosiaalisessa yrityksessä.</li> <li>- Viestinnän uudet kanavat ovat keino tehdä viestinnästä laadukkaampaa → laadussa kysymys isommista asioista (esim. syvällisemmästä yhteistyöstä asiakkaiden kanssa).</li> <li>- Henkilön sosiaaliset kyvyt nousevat yhä merkittävimmässä määrin henkilön ammatillisten ja teknisten kykyjen rinnalle.</li> </ul>
<b>Kansainvälisyys henkilöstöriskien hallinnassa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuluttajien varottava katsomasta asioita liian subjektiivisesti.</li> <li>- Kulttuurierot vaikuttavat kaupante-koon ulkomaalaisten kanssa (ts. espanjalaisten).</li> <li>- Yhdistyksen merkittävin riskialue on henkilöstöriskit avainosaamisessa, erityisesti hiljaisen tiedon osalta → sitä tulee olemaan vaikea siirtää eteenpäin, tässä tapauksessa esimerkiksi tulevaisuuden toiminnan jatkajalle.</li> </ul>	<b>Sosiaalisen aikakauden yrityksessä toteutuvat arvot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edelläkävijäyritykset panostavat yhä enemmän asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen → yrityksen tuloksentuottaminen yhdistetään henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyden ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisen kanssa.</li> <li>- Menestyksen edellytyksenä vastuun ja vallan jakaminen sekä viestinnän parantaminen.</li> <li>- Vahvat, yhteiset periaatteet ja visio ovat edelläkävijäyritysten toiminnan perusta, joka pohjautuu vähemmän perinteiseen tarkkojen tavoitteiden ja menneiden onnistumisten mittaamiseen.</li> </ul>
<b>Motivaatio</b>	<p><u>Motivaatiota luovat:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muiden auttaminen sekä oman osaamisen ja tietotaidon vastikkeeton tarjoaminen.</li> <li>- Tarve kulttuurienvälisen erojen selventämiseen puolin ja toisin.</li> </ul>		

## 9 Pohdinta

Tässä viimeisessä luvussa kerron tutkimuksesta tekemäni johtopäätökset. Lopuksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioin tutkimuksen onnistumista prosessina ja omaa oppimistani.

### 9.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kansainvälisen osaamisen ja motivaation merkitystä yrityksen henkilöstöriskienhallinnalle sosiaalisena aikakautena. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt esittämään, miten uudentyyppisillä ja erilaisilla henkilöstövalinnoilla eli eri tavalla motivoituneiden ja mahdollisimman kansainvälisten ihmisten palkkaamisella voidaan vähentää tulevien muutosten aiheuttamia riskejä. Kilpailu hyvistä osaajista kiristyy, mutta toisaalta työnhakijoiden ja kuluttajien yrityksille asettamat vaatimukset kasvavat. Nykyisenä sosiaalisena aikakautena työympäristöä kohtaa uudet näkymät, joissa johdolta ja rekrytoinnilta vaaditaan avain- ja ydinosaamisen ymmärtämistä ja hallintaa.

Tutkimukseni toteaa moneen otteeseen osaamisen olevan kaiken perusta, mutta osaajana toimii aina ihminen; *human ja human resources*. Osaamisen muodoista hiljaisen tiedon katoamisen todennäköisyys nousi vahvasti yhtenä vaikeimmista henkilöstöriskeistä hallita. Asiantuntijoiden hiljaisen tiedon katoamisen riski olisi hyvä huomioida viimeistään siinä vaiheessa, kun tällä hetkellä pitkään työssä olleet asiantuntijat ovat jäämässä eläkkeelle. Ongelmana näyttäisi kuitenkin olevan se, että toistaiseksi ei ole keksitty metodeja, joilla tämä katoamassa oleva tietotaito saataisiin siirrettävään muotoon. Kansainvälinen osaaminen oli yksiä tämän tutkimuksen pääteemoja ja saamani tulokset vahvistava sen olevan tulevaisuuden elinehtoja; tässä globaalissa ja kansainvälistyvässä maailmassa yhden maan tapojen ja kulttuurin tunteminen ei riitä, vaan on osattava ja ymmärrettävä useampia. Suomalainen individualismi ja kiviävoisuus sekä muun maailman kollektivismi ja eloisuus tulevat luomaan lisähaasteita suomalaisyrityksille, joilla on tavoitteena kansainvälistyminen.

Toinen tutkimukseni pääkohtia oli sisäisen motivaation merkitys, etenkin yritykselle. Tutkimuksessa kävi ilmi, että painoarvo sisäisten arvojen osalta alkaa olla yhä tärkeämpää. Niin yritysten kuin yksilöidenkin arvopohja ja sitouttaminen ovat entistä korostuneemmassa merkityksessä, ja siinä siirtymä ulkoisista kannustimista ja perustarpeista sisäisten arvojen korostumiseen luovat myös uutta pohjaa motivoimiselle. Ihmisen arvomaailman muuttaminen ulkoapäin on usein hankalaa, vaatii paljon resursseja ja on hidasta, ja siksi se tulee usein yrityksille kalliiksi. Erityisesti monikulttuurisessa yrityksessä arvojen muuttaminen voi olla todella hankalaa. Vanhasta poisoppimiseen sisältyy myös riski muutok-

sen hidastumisesta tai jopa estymisestä, jolloin huomiota tulisi kiinnittää myös henkilövalintojen kustannuspuoleen pidemmällä aikajanelalla katsottuna.

Tutkimusta tehdessä havaitsin, ettei lähdekirjallisuudessa olla niinkään perehdytty rekrytoinnin kustannuksiin, vaan asioita on katsottu lähinnä yrityksen toimivuuden kannalta. Saamieni tulosten pohjalta ehdotukseni olisi rekrytoinnin onnistumisen ja näin ollen yrityksen henkilöstöriskienhallinnan kannalta tietyllä tavalla motivoituneiden ja osaavien työntekijöiden etsiminen muun muassa vapaaehtoistoiminnan parissa työskentelevien joukosta. Tämä vaihtoehto olisi hyvä siksi, että nämä ihmiset ovat toiminnallaan osoittaneet sisäisen motivaation olevan heidän suurin perusteensa työnteolle, joka on tulevaisuuden työntekijän halutuimpia ominaisuuksia.

Rekrytoinnin johtaminen sen enempiä kuin muukaan yritysjohtaminen ei nykyään ole silti helppoa. Kun yhtälöön lisätään vielä yritysten kansainvälistymistrendi, joiden mukana työpaikoille muutostekijöiksi virtaavat vieraat kulttuurit ja kielet sekä kansainvälistymisestä seuraavat riskit, puhutaan jo valtavasta määrästä tiedon ja osaamisen hallintaa kirjavassa arvoympäristössä. Kielitaitoa pidetään silti jo perusedellytyksenä osaamiselle ja sen katsotaan olevan tulevaisuuden avaintaito kansallisissa ja kansainvälisissä yhteyksissä. Hyvän kielitaidon saavuttamiseksi kieltenopiskelu kannattaisi sisällyttää opintosuunnitelmaan jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Mikä siis on pysyvää ja mikä muuttuvaa kansainvälisessä yritysmpäristössä? Tämän tutkimuksen tuloksena tutkitulle teoriatlle ja aineistolle oli yhteistä se, että muutos on pysyvää ja sen vauhti kiihtyvää. Yritysmpäristön kulttuuri muuttuu, ja toimintatavat muuttuvat. Teknologia tarjoaa uusia työkaluja ja mahdollisuuksia, joihin tarttuminen edellyttää muutosta ja lisäksi yritysmodot muuttuvat yhä yhteisöllisemmiksi. Ihmisten motivaatiot muuttuvat, ja tämän päivän työntekijäkunta muodostuu monesta eri sukupolvesta, joilla kaikilla näyttäisi olevan usein erilaiset arvot. Eriarvoisuuden vuoksi kokonaisen henkilökunnan motivointi on yritysjohdolle ja rekrytoijalle ja edelleen HR-osastoille entistä haasteellisempää. Yrityksen kannalta paras valinta olisi muutoskykyinen moniosaaja, kun taas uuden sukupolven työnhakijoille työnantajabrändillä, työkuulttuurilla ja ilmapiirin innostavuudella on suurin merkitys.

Totean johtopäätösten loppuun, että kaiken tutkimani perusteella näyttäisi siltä, että rekrytoinnin ja HR-osastojen merkitys kasvavat tulevaisuuden yrityksissä. Tässä kriittisimmässä keskiössä tulevat nimittäin sijaitsemaan työntekijöiden yritykselle elintärkeän avain- ja ydinosaamisen hahmottaminen ja sen hallitseminen.



## 9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kansainvälisen osaamisen ja sisäisen motivaation merkitystä yrityksen henkilöstöriskienhallinnalle sosiaalisena aikakautena. Aihe on niin monialainen ja mielenkiintoinen, että mahdollisuuksia laajempiin tutkimuksiin on tässä useitakin.

Tutkimusta tehdessäni huomasin, että vapaaehtoistyö edustaa sisäisesti motivoituneiden ihmisten sitä arvomaailman ääripäätä, joka mielestäni oli yhtäläinen sisäisestä motivaatiosta kirjoitetun lähdeaineiston kanssa. Kutsuisinkin näitä motivaation sisältyviä arvoja tulevaisuuden tavoitearvoiksi. Tästä syystä katson vapaaehtoistyön piirissä vaikuttavilla ihmisillä olevan jotain mielenkiintoista tarjottavaa erityisesti tälle tutkimukselle motiivien osalta, ja yleisesti yrityksille yhteisötyöskentelyn osalta. Tätä voisi aiheena sopia hyvin yhdeksi kannattavaksi jatkotutkimuskohteeksi. Lisäksi johtopäätöksissä edellä toteamani hiljaisen tiedon siirtäminen sukupolvelta toiselle nousi selkeästi esille ongelmana, johon ei toistaiseksi ole löytynyt toimivia keinoja, joten katson senkin olevan hyvä tutkimuskohde. Olen koonnut tämän tutkimuksen liiteosioon (liite 3) hyödyllisiä linkkejä opinnäytetyöni aiheista kiinnostuneille ja teemaa eteenpäin työstävien halukkaiden avuksi. Liitteessä on muun muassa muutamia mainitsemieni järjestöjen ja yhteisöjen nettisivulinkkejä, jotka toimivat yhteisöllisyyden puolesta.

## 9.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa tavoitteena on saavuttaa luotettavia tuloksia. Luotettavuus eli reliabiliteetti kertoo tutkimustulosten tarkkuudesta eli mittauksen kyvystä antaa tuloksia, jotka eivät perustu sattuman varaan ja mittaustuloksien toistettavuudesta. (Vilkka 2015, 124). Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus ja sen laatu tulisi voida varmistaa, mutta laadullisen tutkimuksen kohdalla arvion tekeminen työn luotettavuudesta on hankalampaa verrattaessa kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Yhteiskuntatieteisiin, joissa tutkimuksen kohteena on ihminen tai ihmisryhmä, luotettavuuden mittarit eivät sovellu niin hyvin johtuen siitä, että ihminen ei noudata toiminnassaan aina samaa kaavaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksistä ei siis ole ihan selvää näkemystä; se on tässäkin asiassa melko joustava. (Kananen 2010, 68, 71.)

Laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin olemassa luotettavuuskriteereitä, joita ovat arvioitavuus (dokumentaatio), ristiriidattomuus tulkinnassa ja luotettavuus tutkitun kannalta sekä saturaatio. (Kananen 2010, 71.) Eskola ja Suorannan mukaan (2000, 62-63) saturaatio eli kylläntymispiste saavutetaan silloin, kun tutkimusaineiston peruslogiikka alkaa toistaa itseään eikä lisäaineisto tuo mitään uutta tietoa tutkimusongelmaan. (Vilkka 2015, 98.)

Tämän opinnäytetyön osalta edellä mainittu saavutettiin monesti niin tutkimus- kuin kirjoitusvaiheessa, kun useimmat lähteet päätyivät samankaltaiseen lopputulokseen. Hirsjärven ym. (2007, 226) mukaan jos useampi taho päätyy samaan lopputulokseen, tuloksia voidaan näin ollen pitää luotettavina.

Työni luotettavuutta vahvistaa myös käyttämäni monipuolinen, relevantti ja ajankohtainen lähdemateriaali, jonka valitsin käyttämällä apunani hyvää lähdekritiikkiä. Käytin tutkimuksessa alan asiantuntijoiden kirjallisuutta sekä lausuntoja, joka lisää uskottavuutta ja asiantuntevuutta. Tallensin kaiken tutkimani materiaalin perusteellisesti lähteineen, jotta virheitä vältetään ja epäkohdan ilmaantuessa asian pystyi vaivattomasti tarkastamaan. Merkitsin tutkimuksessa käyttämäni lähteet oikeaoppisesti ja perusteellisesti, mikä antaa jo tutkimusta luettaessa luotettavan kuvan työstä. Olen myös pyrkinyt selittämään tutkimuksen eri vaiheita hyvin, mutta ytimekkäästi. Hirsjärven ym. (2007, 227) mukaan hyvä raportointi tutkimuksen kaikista toteutusvaiheista parantaa entisestään sen luotettavuutta.

Alasuutari toteaa kulttuuritutkimukseen viitatessaan, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja ja ymmärrettävästi selittää ilmiötä niin, että ne on mahdollista ajatella eri tavoin. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on kiinnittää mielenkiinto ainutlaatuihin, ja sitä kautta lisätä yleistä ymmärrystä. Tämä ei edellytä tavanomaista keskustelua tutkimuksen yleistettävyydestä. Alasuutarin mukaan tutkijan on osoitettava jo tutkimuksen aikana omat taitonsa yleistettävyyteen, joka tässä tarkoittaa kykyä tulkita asiaa yksittäistapausta korkeammalla tasolla, josta kertoo esimerkiksi tutkijan kyky yhdistää useampia havaintoja. Eskolan ja Suorannan (2000, 67) mukaan tällöin yleistettävyydessä on kyse tulkintojen syvyydestä ja kestävydestä. (Vilka 2015, 125.) Laadullisessa tutkimuksessa ei siis pyritä niinkään yleistettävyyteen vaan siirrettävyyteen, joka tarkoittaa tutkimustulosten pitävyyttä samankaltaisissa tapauksissa. (Kananen 2010, 70).

#### **9.4 Opinnäyteprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Tässä tutkimusprosessissa on ollut paljon muuttuvia tekijöitä. Opinnäytetyön suunnittelu- vaiheen aloitin keväällä 2016 suorittaessani työharjoittelua Yhdysvalloissa, jossa ehdotin oma-aloitteisesti haluavani työstää HR-projektia eteenpäin toimeksiantona. Selvisi kuitenkin projektin vaativan minulta fyysistä läsnäoloa koko projektin ajan, mikä opintosuunnitelman mukaan olisi ollut vain osittain mahdollista. Tämän jälkeen kyselin aktiivisesti muita mahdollisuuksia tutkimukseen, ja ehdotin niitä myös itse. Uudet projektihankkeet hukkuvat HR-osaston työkiireiden ja mannertenvälisten aikaerojen alle. Syksyllä 2016 tein pää-

töksen etsiä itselleni uuden aiheen. Toteutunut tutkimusaihe on mielestäni yleishyödyllinen ja sisältää paljon merkittäviä tuloksia ja havaintoja.

Tutkimusprosessin aikana olen oppinut erityisen paljon ongelmanratkaisukykyä, joista on hyötyä tulevaisuudessa. Lisäksi minun oli totuttava siihen, että vaikka suunnitelmat voivat muuttua, on muutoksiin pystyttävä varautumaan. Näin jälkikäteen koko prosessia arvioi-  
dessani voin todeta, että itseasiassa tässä projektissa toteutui tutkimuksen kohteena ollut muutos ja muutokseen sopeutuminen hyvin konkreettisesti. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat aiemmin mainitut tutkimuksen näkökulmien muuttuminen, ja näin siis kävi myös tässä tutkimuksessa. Tästä syystä minulta kului tutkimukseen suunniteltua enemmän aikaa, mutta omasta mielestäni lisäpanostus oli vaivan arvoista. Aikaa kului myös paljon opinnäytetyötä koskevaan menetelmäkirjallisuuteen tutustumiseen ja soveltamiseen.

Lopullinen aihe ja näkökulma löytyivät lopulta omien intressien kautta. Asetin siinä HR:n ja ihmisten tärkeyden yritysorganisaatiossa valokeilaan. Itse kirjoitusprosessi opetti minulle johdonmukaista kirjoittamistyyliä, aiheiden yhdistämistä ja tiivistämistä sekä paransi kirjoitustaitoa yleisellä tasolla. Teoreettisen tietopohjan kehittyminen ja aikaisempi ymmärrys auttoivat minua esimerkiksi haastattelutilanteessa ja yhteenvedon tekemisessä. Haastattelu suoritettiin helmikuussa 2017. Haastattelutilanteet olivat itselleni melko uusia tilanteita, mutta siihen nähden haastattelu sujui hyvin. Opinnäytetyöprosessin alku oli kivikkoinen ja haasteellinen, mutta alun jälkeen tutkimus sujui kuin itsestään.

Tämän työn tekeminen on ollut minulle erittäin hyödyllinen prosessi, sillä siitä on paljon hyötyä omaa uraani ajatellen. Teorian kautta tutkittu ja opittu tieto on laajentanut osaamistani ja ymmärrystäni tämän ajankohtaisen, maailmanlaajuisen ja sosiaalisen ilmiön osalta. Minun on varmasti mahdollista hyödyntää tutkimuksessa keräämääni tietoa niin omassa työhaussani kuin yritysten työnhakuprosessin kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä. Opinnäytetyön aihe on ollut minulle äärimmäisen mielenkiintoinen, mikä on auttanut säilyttämään motivaation tämän ajankohtaisen ja muitakin hyödyttämän ilmiön osalta.

## Lähteet

- Akava 2017. Nykyinen globalisaatio ja toimintatavat ristiriidassa. Luettavissa: [http://www.akava.fi/akava/tavoiteohjelmat/globalisaatiolinjaukset\\_-\\_enemmän\\_mutta\\_parempaa\\_globalisaatiota/globalisaation\\_edut\\_haitat\\_ja\\_uusimistarpeet](http://www.akava.fi/akava/tavoiteohjelmat/globalisaatiolinjaukset_-_enemmän_mutta_parempaa_globalisaatiota/globalisaation_edut_haitat_ja_uusimistarpeet). Luettu: 28.2.2017.
- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2011. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. 2. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Deresky, H. 2011. International Management: managing across borders and cultures. 7. painos. Pearson Education Inc. Upper Saddle River, NJ.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: käytäntö ja periaatteet. Talentum. Helsinki.
- Duunitori 18.9.2015. Tiesitkö? Tämä on työnhaun salainen ase. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tiesitko-tama-on-tyonhaun-salainen-ase/>. Luettu: 25.2.2017.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2014a. Kielitaito on kilpailuetu. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-2014.pdf>. Luettu: 28.2.2017.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK & Hollmén, J. 2014b. Kielitaito on kilpailuetu. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-2014.pdf>. Luettu: 28.2.2017.
- Elo, E. 14.4.2016. Raha ei aina motivoi. Kauppalehti. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/raha-ei-aina-motivoi/K3fJLZ9Z>. Luettu: 25.2.2017.
- Frisk, O. & Tulkki, H. 2005. Kulttuuriavain. Otava. Keuruu.
- Go overseas 2017. Luettavissa: <https://www.goverseas.com/volunteer-abroad/business>. Luettu: 2.3.2017.
- Google Careers 2017. How we care for Googlers. Luettavissa: <https://careers.google.com/how-we-care-for-googlers/>. Luettu: 4.3.2017.
- Graff, M.L. 2008. CultureShock! A survival Guide to Customs and Etiquette: Spain. Marshall Cavendish Editions. Tarrytown, NY.

Hakulinen, A., Kalliokoski, J., Kankaanpää, S., Kanner, A., Koskenniemi, K., Laitinen, L., Maamies, S. & Nuolijärvi, P. 2009. Suomen kielen tulevaisuus – kielipolittinen toimintaohjelma. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. Luettavissa: [http://scripta.kotus.fi/www/verkkojulkaisut/julk7/suomen\\_kielen\\_tulevaisuus\\_kotus\\_verkkojulkaisu\\_7.pdf](http://scripta.kotus.fi/www/verkkojulkaisut/julk7/suomen_kielen_tulevaisuus_kotus_verkkojulkaisu_7.pdf). Luettu: 1.3.2017

Henttonen, E. & LaPointe, K. 2015. Työelämän toisinajattelijat: vallataan tilaa mielekkäälle työlle. Gaudeamus. Helsinki.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Talentum Pro. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hislop, D. 2013. Knowledge Management in Organizations: a critical introduction. 3. painos. Oxford University Press. Oxford.

Hurmerinta, J. 2015. Kauppakamari. On aika muuttua: menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Iberianhevosyhdistys ry 2016. Luettavissa: <http://www.iberianhevosyhdistys.fi/>. Luettu: 2.10.2016.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 3. painos. Finva. Helsinki.

Jarvis, J. 2011. Y Google, ¿cómo lo haría? 5. painos. Gestión 2000. Barcelona.

Joutsenvirta, M. & Uusitalo L. (toim.) 2009. Kulttuuriosaaminen – Tietotalouden taitolaji. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Talentum. Helsinki.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. E-kirja. 2. painos. Sanoma Pro. Helsinki. Luettavissa: [https://ezproxy.haaga-](https://ezproxy.haaga-he-)  
he-

lia.fi:3411/teos/BAXBBXATFFFG#kohta:ESIMIESTY((d6)N((20)VAIKEUS((20)JA((20)VII SAUS((20. Luettu: 1.3.2017.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vain yhtiöön? E-kirja. Alma Talent verkkokirjahylly. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC>. Luettu: 27.2.2017.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Kermally, S. 2004. Developing and managing talent: a blueprint for business survival. Thorogood. London.

Koivisto, T., Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K., Ahonen, M. & Vainio, N. 2011. Rajoja ylittävä innovointi. Tampere University Press. Tampere.

Kotilainen, S. 27.5.2011. Tivi. It-firma Reaktor on Euroopan toiseksi paras työpakka. Luettavissa: <http://www.tivi.fi/Arkisto/2011-05-27/It-firma-Reaktor-on-Euroopan-toiseksi-paras-ty%C3%B6paikka-3139759.html>. Luettu: 3.3.2017.

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Helsinki.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Lasonen, J. & Halonen, M. (toim.). 2009. Kulttuurienvälinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä. Suomen Kasvatustieteellinen seura ry FERA. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Leino, A. 2011. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. Infor. Kopiajyvä Oy.

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara E. (toim.) 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Luettavissa:

[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf).

Luettu: 30.4.2017.

Myllymäki, R. & Hinkka, T. 2016. Yhdistysjohtamisen opas: yhdistys ei ole yritys. Ketterät Kirjat Oy. Karkkilan Painopalvelu Oy. Karkkila.

Nordic Business Forum 2017. What is Nordic Business Forum? Luettavissa:

<https://www.nbforum.com/company/#/publications/5628c6bc504e8e0c00be0b73?sh=false&sb=false>. Luettu: 3.3.2017.

Nylund & Yeung, A. B. (toim.). 2005. Vapaaehtoistoiminta – Anti, arvot ja osallisuus. Vastapaino. Tampere.

Oikarinen, M. 15.12.2016. Tulevaisuudentutkijat: uuden ajan yritys putsaa pois hierarkiat. Mandatum Life. Luettavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tulevaisuudentutkija-uuden-ajan-yritys-putsaa-pois-hierarkiat>. Luettu: 20.2.2017.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Porvoo.

Otavan opisto 2015. Oppimateriaalit - Motivaatioteoriat. Luettavissa:

[http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03\\_motivaation\\_emoitioiden/01\\_3.1\\_motivaatioteoriat?C:D=1465747&m:selres=1465747](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emoitioiden/01_3.1_motivaatioteoriat?C:D=1465747&m:selres=1465747). Luettu: 24.2.2017.

Palonen, P. 25.1.2017. Jalostuspalvelujen yksi vastaavista. Suomen Hippos ry. Sähköposti.

Piekkola, H. 2008. Globalisaatio, yritysten kansainvälistyminen ja työmarkkinat. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <http://docplayer.fi/1471930-Globalisaatio-yritysten-kansainvalistymisen-ja-tyomarkkinat.html>. Luettu: 1.3.2017.

Proviterra, M. J. 2012. Mastering Self-Motivation – Bringing together the Academic and Popular Literature. Business Expert Press Human Resource Management and Organizational Behavior collection. New York.

Reidel, J. 2017. How corporate volunteering programs produce work-related skills. University of Vermont. Luettavissa:

[https://www.uvm.edu/newsstories/news/how\\_corporate\\_volunteering\\_programs\\_produce\\_work\\_related\\_skills](https://www.uvm.edu/newsstories/news/how_corporate_volunteering_programs_produce_work_related_skills). Luettu: 13.3.2017.

Rintanen, N. 1.2.2017. Puheenjohtaja. Iberianhevosyhdistys ry. Haastattelu. Kirkkonummi.

Ryan, R.M. & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester. Luettavissa: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf). Luettu: 30.4.2017.

Saarikivi, K. 18.2.2015. Mitä jos empatia olisi tärkein taito? Suomi elää älystä. Luettavissa: <http://www.alykassuomi.fi/2015/02/mita-jos-empatia-olisi-tarkein-tyotaito/>. Luettu: 10.3.2017.

Sakasti – Palvelu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille ja toimijoille 2015a. Vapaaehtoistoiminnan tutkimus 2015. Luettavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content25B241>. Luettu: 25.2.2017.

Sakasti – Palvelu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille ja toimijoille 2015b. Vapaaehtoistyön tutkimus 2015 PowerPoint-esitys. Luettavissa: [sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/47CCE174E74CA087C2257E6C0025F29D/\\$FILE/Vapaaehtoisty%F6tutkimus\\_maaliskuu%202015.pptx](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/47CCE174E74CA087C2257E6C0025F29D/$FILE/Vapaaehtoisty%F6tutkimus_maaliskuu%202015.pptx). Luettu: 25.2.2017.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos: Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Scott, R. 15.6.2015. Forbes. The Best Volunteer Programs Do This. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/causeintegration/2015/06/15/the-best-volunteer-programs-do-this/#75c5629062b8>. Luettu: 25.5.2017.

Slush 2017. What is Slush? Luettavissa: <http://www.slush.org/about/what-is-slush/>. Luettu: 15.2.2017.

Snyder, B. 21.3.2015. Fortune. These 10 companies offer big incentives for volunteering. Luettavissa: <http://fortune.com/2015/03/21/companies-offer-incentives-for-volunteering/>. Luettu: 27.2.2017.

Social starters 2016. What we do. Luettavissa: <http://www.socialstarters.org/>. Luettu: 2.3.2017.



Suomen Hippos ry 2017. Luettavissa: <http://www.hippos.fi/>. Luettu: 25.1.2017.

Suomen kuntaliitto 2012. Lapsi kasvaa kulttuurin avulla. Luettavissa: <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutiskirjeet/kolumnit/2012/Sivut/lapsi-kulttuuri.aspx>. Luettu: 15.2.2017.

Suomen riskienhallintayhdistys 2017a. Etusivu. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/>. Luettu: 26.2.2017.

Suomen riskienhallintayhdistys 2017b. Henkilöriskit. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=henkiloriskit>. Luettu: 26.2.2017.

Suomen riskienhallintayhdistys 2017c. Henkilöriskien hallinta. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/uploads/henkiloriskit/henkiloriskien-hallinta-kirjanen.pdf>. Luettu: 26.2.2017.

Suomen riskienhallintayhdistys 2017d. Osaaminen. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=osaaminen>. Luettu: 26.2.2017.

Suomen riskienhallintayhdistys 2017e. Riskienhallinnan periaatteet. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinnan-periaatteet>. Luettu: 26.2.2017.

Suomen riskienhallintayhdistys 2017f. Avainhenkilöriskit. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=avainhenkilot>. Luettu: 26.2.2017.

Toikkanen, P. 22.9.2016. Vieraskirjoitus: Tulevaisuus on vapaaehtoistoiminnan. Avoine – ajatuksia järjestömaailmasta ja sähköisistä palveluista. Luettavissa: <http://blog.avoine.fi/kirjoitukset/tulevaisuus-on-vapaaehtoistoiminnan/>. Luettu: 23.2.2017.

Toivonen V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – Kehittämisen uusi taso. Mieli Kirjat. Helsinki.

Tuominen, E. 2015. Suomalaiset hakevat HR-teknologiasta kilpailuetua. Deloitte. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/human-capital/articles/suomalaiset-hakevat-hr-teknologioista-kilpailuetua---deloitte-fi.html#>. Luettu: 5.3.2017.

Turunen, T. 2012. Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitos. Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Väitöskirja. Unigrafia. Helsinki.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). PS-kustannus. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. painos. PS-kustannus. Juva.

Valtiovarainministeriö 2003. Globalisaatio ja kehittyvät maat. Luettavissa: [vm.fi/dms-portlet/document/0/438567](http://vm.fi/dms-portlet/document/0/438567). Luettu: 28.2.2017.

Vartia, N. 2009. Kotona kaikkialla – Kansainvälisen kanssakäymisen taitoja. Kirjapaja. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing. Porvoo.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Visit Helsinki 2016. Slush 2016. Luettavissa: <http://www.visithelsinki.fi/fi/juuri-nyt/tapahtumia/slush-2016>. Luettu: 15.2.2017.

Väestöliitto 2017. Yhteisöllinen ja yksilöllinen kulttuuri. Luettavissa: [http://www.vaestoliitto.fi/monikulttuurisuus/tietoa-monikulttuurisuudesta/monikulttuurinen\\_parisuhde/yhteisollinen\\_ja\\_yksilollinen\\_ku/](http://www.vaestoliitto.fi/monikulttuurisuus/tietoa-monikulttuurisuudesta/monikulttuurinen_parisuhde/yhteisollinen_ja_yksilollinen_ku/). Luettu: 15.2.2017.

Wikipedia 2017. Wikipedia. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>. Luettu: 3.3.2017.

Wilenius, M. 15.12.2016. Haastattelu. Tulevaisuudentutkijat: uuden ajan yritys putsaa pois hierarkiat. Luettavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli-/article/tulevaisuudentutkija-uuden-ajan-yritys-putsaa-pois-hierarkiat>. Luettu: 20.2.2017.

Y-Studio 30.9.2016. Suomen tunnetuin seminaari loikkaa ulkomaille. Luettavissa: <https://y-studio.fi/artikkelit/suomen-tunnetuin-seminaari-loikkaa-ulkomaille/>. Luettu: 3.3.2017

## Liitteet

### Liite 1. Kulttuurienväliset vuorovaikutus- ja toimintakompetenssit koottuina

(Lasonen & Halonen 2009, 120-121 pohjalta)

Kulttuurienvälinen kompetenssi	Holdenin määritelmä	Lisäykset teoriaan	Yhteenveto kulttuurienvälisestä kompetenssista
<b>Osallistuva kompetenssi</b>	Kyky sopeutua ja olla mukana vuorovaikutuksessa tuottavasti vieraalakin kielellä	Kyky kuunnella ja ymmärtää, ja kielitaito ( <i>transnationaalinen kuuntelutaito</i> ); kyky uuden löytämiseen ja vuorovaikutuksessa olemiseen; tiedon, taitojen ja asenteiden hankkiminen ja hallitseminen; kyky arvioida näkökulmia ja käytäntöjä kriittisesti	Taito viestiä vieraalla kielellä, kyky olla mukana vuorovaikutuksessa tuottavasti sekä arvioida ja käsitellä tietoja, taitoja, asenteita ja näkökulmia
<b>Interaktiivinen kääntäminen</b>	Kyky selventää tarkoitus ja määritellä merkitys yhdessä	Kyky tulkita, selittää ja samaistua kokemuksiin; Kyky tutkia hiljaisia oletuksia ja kokeilla erilaisia toimintatapoja (todellisuuden neuvottelu)	Kyky määritellä yhteinen merkitys ja kyky metatason tulkintaan sekä toimintatapojen kokeiluun
<b>Kulttuurienvälisessä verkossa toimiminen</b>	Kyky solmia ja ylläpitää verkostoja sekä toimia niissä	Kyky antaa ja saada tietoa (verkoissa toimivat ihmiset)	Kyky luoda ja toimia verkostoissa antamalla ja jakamalla tietoa
<b>Yhteistoiminnallinen kulttuurienvälinen oppiminen</b>	Kyky asettaa yhteisiä tavoitteita ja etsiä parhaita käytäntöjä	Kyky nähdä kulttuuriset erot resurssina ja oppia toisilta; metakognitiivisten strategioiden käyttö oppimisen ohjaamiseen	Kyky etsiä uusia ratkaisuja yhdessä ja oppia erilaisista näkemyksistä tietoisesta oppimisesta kautta
<b>Kulttuurienvälisen tiedon, kokemusten ja arvojen siirto</b>	Kyky muuntaa tieto käytökelpoiseksi ryhmän kannalta	Kyky kehittää omaa tietämistä (perspektiivin ilmaiseminen), kyky muuntaa ja kehittää osaamistaan ja integroida sitä muiden osaamiseen (perspektiivin ottaminen)	Kyky kehittää omaa tietämistä sekä integroida sitä muiden tietämiseen ja muuntaa tietoa ryhmän kannalta käyttökelpoisemmaksi
<b>Yhteistoiminnallisen ilmapiirin luominen</b>	Kyky yhteyden luomiseen ja tarkoituksen löytämiseen	Kyky herättää luottamus ja käyttää kieltä joustavasti osoittamaan kunnioitusta	Kyky luoda yhteys ja luottamus myös joustavalla kielenkäytöllä

## **Liite 2. Haastattelukysymykset**

1. Mikä on Iberianhevosyhdistys ry ja mistä se sai alkunsa?
2. Mikä teitä motivoi aloittamaan vapaaehtoistoiminnan?
3. Minkälaista kulttuuriosaamista työhöne vaatii?
4. Minkälaisia espanjalaiset ovat yhteistyökumppaneina?
5. Minkälaisia suomalaiset ovat ostajina?
6. Mitkä ovat yhdistyksenne suurimmat riskit?
7. Tuleeko asiantuntijuuden ja hiljaisen tiedon siirtäminen seuraavalle sukupolvelle ongelmalliseksi?
8. Miten mittaatte tuloksia?

### Liite 3. Hyödyllisiä linkkejä aiheesta kiinnostuneille

1. Go overseas – opiskelu-, työharjoittelu- ja vapaaehtoistyömahdollisuuksia eri puolilla maailmaa:  
<https://www.gooverseas.com/volunteer-abroad/business>
2. Social starters – lähde auttamaan ruohonjuuritason yrittäjiä maailmalle:  
<http://www.socialstarters.org>
3. Kansainvälinen vapaaehtoistyö ry:  
<http://www.kvtfinland.org/>
4. Vapaaehtoistöitä Suomessa:  
<https://www.vapaaehtoistyö.fi/helsinki>
5. Slush:  
<http://www.slush.org/>
6. Nordic Business Forum:  
<https://www.nbforum.com/>
7. Iberianhevosyhdistys ry:  
<http://iberianhevosyhdistys.fi/>
8. Great Place to Work Finland:  
<http://www.greatplacetowork.fi/>
9. Tutkimus tyytymättömien työntekijöiden suuresta vaikutuksesta organisaatioon:  
<http://good.co/blog/2013/11/13/workplace-happiness/>
10. Suomalaisen työelämän tilanne 2016 -tutkimus (Great Place to Work Finland):  
[https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/FI\\_Suomalaisen\\_työelämän\\_tila\\_2016\\_FI.pdf](https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/FI_Suomalaisen_työelämän_tila_2016_FI.pdf)