

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jarkko Parviainen

IT-PALVELUYHTIÖN OSAAMISSTRATEGIAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2015
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä(t)
Jarkko Parviainen

Nimeke
IT-PALVELUYHTIÖN OSAAMISSTRATEGIAN KEHITTÄMINEN

Toimeksiantaja (Salainen)

Tiivistelmä

Asiantuntijan ammattitaito syntyy koulutuksen ja käytännön työkokemuksen yhdistelmästä. Yrityksissä ammattitaidon kehittymistä organisaation tavoitteiden mukaiseksi ohjataan osaamisstrategialla. Erityisesti tietointensiivisessä asiantuntijatyössä osaamisen strateginen kehittäminen on keskeinen tekijä organisaation kilpailukyvyn kannalta.

Tässä kehittämistehtävässä selvitettiin erään IT-palveluyhtiön organisaation esimiesten kokemuksia osaamisstrategiasta - sen luomisesta, toteuttamisesta ja jalkauttamisesta, sekä heidän odotuksiaan uuden strategian suhteen. Aineisto kerättiin kuudelle esimiehelle toteutettuna teemahaastatteluna. Kerätyn aineiston avulla selvitettiin organisaation käyttämä osaamisstrategia ja luotiin siihen kehitysehdotuksia.

Työn tutkimuksellisessa osuudessa havaittiin, että vaikka organisaatiolla oli tehokkaat prosessit kilpailukyvyn säilyttämiseksi, esimiehet eivät osanneet kuvailla valittua osaamisstrategiaa sanallisesti. Aineiston perusteella organisaatio toimii markkinassa, jossa toimivilla organisaatiolla ei ole löydettävissä merkittäviä kilpailuetuja. Selviytyäkseen organisaatio oli päätenyt noudattamaan Leenamaija Otalan osaamisen kehittämisen perusstrategioista jäljittelijä-strategiaa. Valitulla strategialla on vaikeata saavuttaa kilpailuetuja. Kehitysehdotuksissa ehdotettiin tapoja, joilla organisaatio voi muuttaa toimintaansa strategisemmaksi ja tulevaisuuteen katsovammaksi.

Kieli
suomi

Sivuja 50
Liitteet 3
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
Strategia, henkilöstöstrategiat, osaamisen johtaminen, kehittäminen



THESIS
May 2015
Degree Programme in Technology
Competence Management
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author(s)
Jarkko Parviainen

Title
DEVELOPMENT OF AN IT-COMPANY'S LEARNING STRATEGY

Commissioned by (classified)

Abstract

Craftsmanship of an expert is formed through the combination of training and experience. In companies the development of craftsmanship to meet a company's goals is directed through a learning strategy. Especially in information intensive professions strategic development of know-how is vital for a company's competitive ability.

In this thesis an IT-services company was studied and a group of supervisors at two levels were interviewed for their experiences about learning strategy in the company – its creation, implementation and deployment, as well as their expectations about the company's new strategy. Research data was gathered through themed interviews from six supervisors. The data was used to determine the company's current learning strategy and to devise development suggestions for the future.

It was found that although the company had effective processes to maintain competitive ability, none of the supervisors interviewed were able to describe the company's learning strategy or strategy in general. The research data suggests that the company is operating in a market environment where there is little possibilities for competitive advantage. To survive, the company has evolved to follow the Imitator basic strategy as described by Leenamajja Ojala. It is difficult to create competitive advantages when using that strategy. Development suggestions consist of ways the company can change its operation to be more strategic and future-oriented.

Language
Finnish

Pages 50
Appendices 3
Pages of Appendices 3

Keywords

Strategy, personnel strategy, competence management, development

Sisällys

1.	Johdanto	6
2.	Mitä osaamisstrategialla tarkoitetaan?	6
2.1.	Osaamisstrategian tehtävä	8
2.2.	Osaamisstrategian luominen.....	10
2.3.	Osaamisstrategian käyttöönotto	11
2.4.	Strategian toteuttamisen ja toteutumisen arviointi	13
3.	Osaaminen kilpailutekijänä?	15
3.1.	Muutokset toimintaympäristössä ja hyperkilpailu.....	15
3.2.	Kilpailuetu	17
3.3.	Kilpailuedun suhde osaamiseen	20
3.4.	Asiakkuuden osaamisarvo	21
4.	Aiemmat tutkimukset	22
5.	Osaamisstrategian kehittämistehtävän määrittely	24
5.1.	Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset	24
5.2.	Tutkimusmenetelmät	25
5.3.	Tutkimusaineiston kerääminen, käsittely ja analysointi.....	26
5.4.	Validiteettiin ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset.....	27
5.5.	Peittomatriisi	28
6.	Tutkimustulokset.....	31
6.1.	Käsityksiä osaamisstrategiasta	31
6.2.	Kokemuksia osaamisstrategian luomisesta	33
6.3.	Kokemuksia osaamisstrategian toteutuksesta	35
6.4.	Kokemuksia osaamisstrategian jalkautuksesta.....	35
6.5.	Toiveet osaamisstrategian suhteen	36
7.	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	37
8.	Kehitysehdotukset	43

8.1.	Yksikkötason osaamisstrategian muodostaminen	43
8.2.	Luovien kumppanuuksien muodostaminen	44
8.3.	Strategisen ajattelun levittäminen organisaatiossa	45
8.4.	Strategian, strategian toteuttamisen ja sen toteutumisen arviointi	45
9.	Pohdinta	47
LÄHTEET		49

LIITTEET

LIITE 1	Haastattelukutsu
LIITE 2	Esimerkkejä tulevaisuuteen katsovista kehityskeskustelukysymyksistä
LIITE 3	Leenamaija Ojalan osaamisen perusstrategiat

1. Johdanto

Asiantuntijan ammattitaito syntyy koulutuksen ja käytännön työkokemuksen yhdistelmästä. Yrityksissä ammattitaidon kehittymistä organisaation tavoitteiden mukaiseksi ohjataan osaamisstrategialla. Erityisesti tietointensiivisessä asiantuntijatyössä osaamisen strateginen kehittäminen on keskeinen tekijä organisaation kilpailukyvyn kannalta.

Toimeksiantava organisaatio on kansainvälinen IT-palveluyhtiö, jossa keskeinen myytävä tuote on asiantuntijaosaaminen uusimmista tiedonhallinnan teknologioista, menetelmistä ja prosesseista. Organisaatiolla on joitakin valmistuotteita, mutta suurin osa työstä toteutetaan asiantuntijatyönä asiakasprojekteissa käyttäen alan uusimpia teknologioita ja menetelmiä. Organisaatio kohtaa kovenevaa kilpailua markkinassa, jossa kilpailijoiden määrä on kasvanut jatkuvasti.

Toimeksiantavan organisaation aiempi kolmivuotinen strategiakausi on päättymässä ja organisaatio on siirtymässä kausittaisesta strategiasta jatkuvan strategian prosessiin. Yhtenä muutoksen tavoitteena on vastata nopeasti kehittyvän alan vaatimiin muutoksiin ja kiristyvään kilpailuun huippuosaajista. Samalla muutos vaikuttaa organisaation tapaan hallita osaamisstrategiaa ja sen jalkautusta.

Tässä kehittämistehtävässä selvitetään toimeksiantavan organisaation esimiesten kokemuksia osaamisstrategiasta - sen luomisesta, toteuttamisesta ja jalkauttamisesta, sekä heidän odotuksiaan uuden strategian suhteen. Tuloksia käytetään osaamisstrategian ja sen jalkauttamisen kehittämisessä ja toimeksiantajan henkilöstön motivointiin.

2. Mitä osaamisstrategialla tarkoitetaan?

Osaamisella yleisesti tarkoitetaan asiaa, jonka yksilö tai yhteisö osaa tehdä. Ydinosaaminen on erikoistumista ja sen kautta saavutettua erityisosaamista. Strategia sen sijaan tarkoittaa perusluonteista toimintasuunnitelmaa (Kotimaisten kielten keskus

2012b, 148), jolla pyritään saavuttamaan tietty päämäärä. Seuraavaksi kuvaan lähteiden avulla, mitä osaamisstrategia tarkoittaa yrityksen kannalta ja mikä merkitys sillä on toimeksiantavan organisaation näkökulmasta.

Osaamisstrategia kuuluu henkilöstöstrategiaan. Riitta Viitala toteaa, että henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. Siinä otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen muutamien vuosien aikajänteellä sekä siihen, miten ne aiotaan varmistaa. (Viitala 2013, 50.)

Timo Santala kuitenkin haastaa Viitalan näkemyksen strategiasta *suunnitelmana*. Santalan mukaan suunnitelmia toki tarvitaan, mutta strategia on pystyttävä summaamaan maksimissaan 35 sanalla. Kirkkaasti läpiajattelu strategia sisältää Santalan mukaan kolme elementtiä: tulostavoitteet, pelikentän määrittelyn ja asiakasedun. Tulostavoitteet on tarpeen pitää mukana, jotta ydinstrategia eli ”keinoryväs” tavoitteiden saavuttamiseksi saa oikean mittakaavan. Strategian tulee luoda suunta, jota edetään tietäen, mitä asioita painotetaan ja mitä ei. (Santala 2009, 18.)

Viitala kuitenkin täydentää näkemystään strategiasta kirjassaan *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön* seuraavasti: Yrityksen strategisen tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä yrityksen kaikilla tasoilla. Lähtökohtana on määrittellä, millä ”alavisioilla” ja ”alastrategioilla” yrityksen visiota ja strategioita tuetaan ja minkä tavoitteiden kautta sekä millä keinoilla niihin käytännön tasolla mennään. (Viitala 2004, 15.)

Osaamisstrategia voidaan siis edellä mainitulla tavalla nähdä osaksi henkilöstöstrategiaa. Leenamajja Otalan kuvaus osaamisstrategiasta vahvistaa tätä tulkintaa: Osaamisstrategia kuvaa toisaalta osaamisen merkitystä yrityksen liiketoimintastrategiassa. Toisaalta osaamisstrategia on valinta siitä, miten osaamishaasteisiin vastataan. (Ojala 2008, 141.)

2.1. Osaamisstrategian tehtävä

Otalan mukaan osaamisstrategian tehtävä on auttaa valitsemaan yrityksen strategian kannalta oikeat osaamiset ja kehittämistoimet ja kohdentamaan huomio, resurssit ja kehittämistoimet tukemaan mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteita. Osaaminen on erilaisessa asemassa yrityksen perusstrategiassa. Se näkyy myös osaamisstrategiassa eli siinä, millaiset asiat painottuvat osaamis pääoman johtamisessa. (Ojala 2008, 142.)

Ojala jatkaa kuvaamalla vaihtoehtoisia perusstrategioita osaamisen roolille strategian toteuttamisessa. Nämä perusstrategiat on kuvattu tarkasti liitteessä 3. Otalan mukaan osaamisjohtaja-perusstrategiaa noudattava organisaatio on edelläkävijä, joka johtaa alansa osaamisen kehittämistä ja jolle osaamisstrategia on keskeinen strategia. Haastaja-perusstrategiaa noudattava organisaatio sen sijaan painottaa innovatiivisuutta ja etsii uusia keinoja tehdä osaamisjohtajan hallitsemia asioita paremmin kuin osaamisjohtaja. Jäljittelijä-perusstrategiaa noudattava organisaatio hyödyntää muiden osaamista ja pyrkii luomaan kilpailukykyä tehokkuudellaan. Erikoistuja-perusstrategiaa noudattava organisaatio sen sijaan panostaa erikoisosaamisiin ja kapeaan osaamis sektoriin. (Ojala 2008, 143.)

Lankinen, Miettinen ja Sipola toteavat, että yrityksen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin pitäisi kuulua oleellisena osana organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen laaja-alainen hyödyntäminen. Heidän mukaansa tiimeille olisi annettava runsaasti vastuuta oman työnsä ja sen tavoitteiden kehittämiseksi. Samalla yksilöiden kehittymistä olisi aktiivisesti tuettava. Yrityksen koulutus ja esimiehen henkilökohtainen tuki tiimien ja yksilön kehittämisessä koetaan merkittäväksi motivaatiotekijäksi. Johdon, esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden olisikin yhdessä arvioitava säännöllisesti, kuinka hyvin henkilöstön osaamiset ja kokemukset vastaavat nykyisiä ja tulevia tarpeita ja kuinka hyvin henkilöstön kehittäminen, valmennus ja urapolun ohjaus on kytketty liiketoiminnan strategiaan ja johtamiseen. (Lankinen, Miettinen ja Sipola 2004, 33.)

Lankisen ym. mukaan henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen sekä ns. ”hiljaisen tiedon” ja kokemuksen hyödyntäminen ovat tulleet strategiassa ja toiminnan kehittämisessä tärkeiksi tekijöiksi kilpailukykyyn säilyttämisen kannalta. Taidot,

osaaminen ja kokemus siirtyvät erittäin hitaasti organisaation sisällä yksilöiltä toisille ja työyhteisöstä toiseen. Tarvittaisiin useita keinoja ja ohjelmia, jotta organisaatiossa hankittu taito ja osaaminen saataisiin nopeasti siirtymään mahdollisimman monelle. (Lankinen ym. 2004, 34.)

Yritysten johtamisessa ja kehittämisessä on joitakin painopistealueita, jotka ovat osoittautuneet tärkeiksi:

- Yrityksissä, jotka toimivat tehokkaasti ja yksinkertaisesti, mutta toteuttavat joustavia toimintamuotoja, on luotu yhteinen käsitys ja selkeät toimintatavat ja sellaiset käytännöt, joiden perusteella tulokseteko, kehittäminen ja päätökset toteutetaan.
- Viestintä hoidetaan koko organisaatiossa nopeasti ja laajasti eri välineitä käyttäen.
- Henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä pidetään huolta kaikissa tilanteissa.
- Johto arvioi säännöllisesti organisaation kehittämiskohteita, esteitä ja kriittisiä kysymyksiä sekä liiketoiminnan tarpeiden että henkilöstön kehittämisen kannalta.
- Yritykset, jotka ovat määrittäneet henkilöstön johtamisen ja kehittämisen oleellisiksi liiketoimintaan liittyviksi prosesseiksi, tekevät mittauksiaan ja arvioitaan säännöllisesti henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyden ja toiminnan laadun selvittämiseksi. Vertailuja tehdään muiden yritysten parhaisiin menetelmiin ja käytäntöihin, joista valitaan sopivia kehittämiskohteita. (Lankinen ym. 2004, 44.)

Koska toimeksiantava organisaatio toimii voimakkaasti kilpaillulla ja osaamisen näkökulmasta nopeasti kehittyvällä alalla, osaamisen strateginen kehittäminen on erittäin tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Osaamisstrategiaa kehittäessä Lankisen, Miettisen ja Sipolan havainnot tulee ottaa vakavasti huomioon. Hiljaisen tiedon tehokas jakaminen on tärkeää etenkin niiden teknologioiden osalta, joista ei juuri muutoin voi saada koulutusta tai tietoa kokemuksista kyseisen teknologian soveltamisesta projekteissa.

2.2. Osaamisstrategian luominen

Strategiatyössä liikutaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä samoin kuin abstraktin ajattelun ja konkreettisten toimintasuunnitelmien välillä. Työssä tarvitaan siis sekä analysointia että synteisien laatimista. Lisäksi strategiatyössä on tarpeen tarkastella sekä yritystä ympäröivän maailman näkökulmasta että ympäröivää maailmaa yrityksen näkökulmasta. Tarkastelunäkökulma vaihtelee siis ulkoa sisään ja sisältä ulos. Strategiatyöstä voi laatia yleisen mallin, jonka osat esiintyvät kaikessa strategiatyössä. Tärkeimpiä osia ovat menneisyys, nykyisyys, ulkomaailma, tulevaisuus, muutosvaatimukset, toteutus ja seuranta. (Karlöf 2004, 33.)

Strategiatyön voi jakaa kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa päätetään strategian sisällön ratkaisevista strategisista pyrkimyksistä: mitä aiomme tehdä? Toisessa osassa on vuorossa ratkaisevan tärkeä sanoista tekoihin siirtyminen, jonka on määrä turvata tuleva menestys: miten pyrkimyksemme toteutetaan? (Karlöf 2004, 34.)

Sydänmaanlakan mukaan strategisen osaamisen kannalta on tarpeellista keskittyä nimenomaisesti ydinosaamisten kehittämiseen. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassaan tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. Sitä on sellainen organisaation syvällinen osaaminen, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja jonka varassa yritys voi kehittää myös uusia tuotteita. Ydinosaamisten määrittely ei kuitenkaan ole hänen mukaansa helppo tehtävä, vaan se vaatii organisaation syvälistä tuntemusta. (Sydänmaanlakka 2007, 144 – 145.)

Skenaariot toimivat mainiona strategioiden laadinnan perustana. Skenaariot antavat toimintavarmuutta strategisten valintojen tekoon. Uusille markkinoille meno ja merkittävien investointien tekeminen sisältävät riskejä, joiden minimoimiseksi vaihtoehtoisten skenaarioiden laadinta antaa hyvää pohjaa. Avainhenkilöiden strategisen ajattelun valmiuksien kehittäminen voi – tai itse asiassa sen tulee – olla edellä mainittujen skenaarioiden käyttötarkoitusten tukena. Skenaariotyöskentelyn aikana pyritään haastamaan luotuneita asenteita ja ajatusmalleja. Tulevaisuuden ennustaminen historiallisten trendien kautta johtaa harvoin menestykseen. Liika analyttisyys vie

helposti tilaa luovalta intuitiolta. Voimassa olevat strategiat on hyvä siirtää syrjään skenaarioita pohdittaessa. Näin voidaan löytää tuoreita näkemyksiä asiakkaita, kilpailua, teknologian vaikutuksia ja yhteiskunnallisia muutoksia koskeviin peruskysymyksiin. (Santalainen 2009, 40.)

2.3. Osaamisstrategian käyttöönotto

Mantereen, Aaltosen, Ikävalkon, Hämäläisen, Suomisen ja Teikarin mukaan strategian viestintä vaatii jatkuvuutta ja viestintä ei ole pelkkää tiedottamista. Vaikeiden ja abstraktien asioiden ymmärtäminen vaatii asioista tiedottamisen lisäksi myös tulkinnan ja omaksumisen tukemista. Omakohtaiset elämykset ja oivallukset johtavat tuloksiin paremmin kuin sanan kuuleminen passiivisesti. Osallistumalla strategiakeskusteluun voidaan helpottaa paitsi strategian viestimistä myös strategian toteuttamiseen sitoutumista. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen, Teikari, 38 – 39.)

Santalainen vahvistaa Mantereen ym. näkemystä kirjassaan *Strateginen ajattelu & toiminta* toteamalla, että strategisen ajattelun hyöty moninkertaistuu silloin, kun ajatukset pystytään siirtämään organisaatioon. Santalainen jatkaa, että *ajatteleva organisaatio* oppii ennakoivasti ja toimii samalla joustavasti. Crossan, Lane ja White (1999) kuvaavat yksilöiden strategisen ajattelun siirtymistä organisaatiotasolle kolmen eri tason prosessina:

1. *Yksilötasolla* reflektion ja intuition tulokset tulee tulkita ja jalostaa organisaation tulevan elinvoimaisuuden kannalta käyttökelpoiseen muotoon. Se saattaa tarkoittaa organisaatiossa käytetyn ja hyväksytyen kielen käyttämistä keskusteluissa ja dialogeissa. Tuloksena on organisaation todellisuuden entistä syvällisempi tiedostaminen ja sen todeksi eläminen.
2. *Ryhmätasolla* ajatukset integroidaan yhdeksi tavaksi ymmärtää todellisuus. Ryhmissä tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla yksilöiden ajatukset sopeutuvat ja muuntuvat yhteiseksi tahtotilaksi ja sitoutumiseksi.
3. *Organisaatiotasolla* strateginen ajattelu institutionalisoituu toimintaprosesseihin, järjestelmiin, sääntöihin ja toiminnan rutiineiksi. Prosessit, järjestelmät, jopa rutiinit, voivat organisaatiotasolla olla sekä uudistavia että jatkuvuutta turvaavia. (Santalainen 2009, 32 – 33.)

Institutionalisoitumisen kautta syntyy ajatteleva organisaatio. Ajattelevan organisaation prosessit, järjestelmät ja rutiinit ovat tietointensiivisiä ja dynaamisia. Ajattelevan organisaation strategia perustuu enemmän ajatteluun kuin mekaaniseen mallien ja työvälineiden soveltamiseen. (Santalainen 2009, 32 – 33.)

Santalaisen kuvaama strategisen ajattelun siirtyminen eri organisaatiotasolle mukailee Pentti Sydänmaanlakan kuvaamaa organisaation oppimisen prosessia ja sen eri tasoja. Sydänmaanlakan mukaan yksilön, tiimin (eli Santalaisen ryhmätason) ja organisaation oppimisen yhteenliittymisen kannalta tärkeitä ovat hyvät kontaktiverkostot eri tasojen sisällä ja välillä. Yksilöt luovat mahdollisuudet jatkuvalle oppimiselle kyseenalaistamalla ja omaa toimintaa määrätietoisesti kehittämällä. Tiimit mahdollistavat osaamisen jakamisen ja yhdessä oppimisen. Organisaation yhteinen visio ja arvot ohjaavat oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 48 – 55.)

Kuten kappaleessa 2 on todettu, myös Lankinen ym. tukevat ajatusta säännöllisestä vuorovaikutuksesta johdon ja työntekijöiden välillä.

Lähdeaineiston valossa strategian jalkauttaminen voidaan nähdä kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena: organisaation johto luo vision suuntaamaan organisaation kehittymistä sekä kuvaa keinot ja reunaehdot vision saavuttamiselle strategian kautta. Työntekijät tulkitsevat johdon tukemana strategian vaikutukset toimintaan arjessa (*strategisen ymmärryksen ja merkityksen luominen*) ja kehittävät uusia toimintatapoja organisaation eri tasolle. Johto arvioi uusia toimintatapoja yhdessä työntekijöiden kanssa (*strategisen ymmärryksen vertailu*), jonka tuloksena joistakin toimintatavoista syntyy uusia parhaita käytäntöjä (*strategiaa toteuttava toiminta*).

Mutta kuinka strategian jalkautus tapahtuu osaamisstrategian näkökulmasta?

Organisaation strategia ohjaa organisaation henkilöstöstrategiaa, jonka osa osaamisstrategia on. Näin ollen strategisen ymmärryksen muodostuessa tulee muodostua käsitys myös henkilöstö- ja osaamisstrategioista, joilla organisaation strategiaa toteutetaan. Strategisen ymmärryksen muodostamiseen kirjallisuudessa on kuvattu erilaisia vaihtoehtoja. Kuvaan seuraavassa kaksi esimerkkimenetelmää.

Suominen, Karkulehto, Sipponen ja Hämäläinen kuvaavat *tavoitekehät* –menetelmän, jossa yrityksen (tai organisaation) eri tasot on kuvattu sisäkkäisinä kehinä. Kehien ulkopuolelle kirjoitetaan koko yrityksen strategiset päämäärät ja näihin liitetään seuraavan sisemmän tason (esimerkiksi yksikötason) strategiset päämäärät. Tällä tavoin jatketaan, kunnes päästään omaan organisaation osaan saakka. Työstämisen aikana paljastuu, mitkä yrityksen strategiset päämäärät koskettavat itseä ja mitkä eivät. Kun organisaation eri tasojen strategiset päämäärät on yhdistetty, voi pohtia mitä toimenpiteitä ne vaativat mm. osaamisen kehittämisen näkökulmasta. (Suominen, Karkulehto, Sipponen, Hämäläinen 2009, 95 – 98.)

Mantere ym. puolestaan kuvaavat *osaamistarinaan* perustuvan menetelmän. Kyseisessä menetelmässä luodaan ryhmissä tarinoita, joissa kuvataan konkreettisesti mitä valittu strategia tarkoittaa käytännön työn kannalta. Keskustelun lopuksi syntyneitä tarinoita käytetään strategiaan perustuvien ihanneroolien luomiseen. Roolien avulla mahdollistetaan jokaiselle oman strategisen roolin oivaltaminen ja toteuttaminen. (Mantere ym. 2009, 90 – 116.)

2.4. Strategian toteuttamisen ja toteutumisen arviointi

Strategiatyölle on leimallista eteenpäin katsominen. Visioita määritellään ja strategioita laaditaan, jotta voitaisiin varmistaa organisaation menestys tulevaisuudessa. Menneeseen palaaminen strategian toteutumista arvioimalla jää helposti vähemmälle huomiolle. Strategian toteuttamisessa onnistuminen ei automaattisesti tarkoita strategian toteutumista. Strategian toteuttamisen arviointi eli sen arviointi, onko strategian eteen tehty työ ollut onnistunutta, on itse asiassa hieman eri asia kuin strategian toteutumisen arviointi, eli ovatko strategian sisällään pitämät tavoitteet ja valinnat itse asiassa toteutuneet. On siis eri asia arvioida vaivannäön laatua (strategian toteuttamista) kuin lopputulosta (strategian toteutumista), joka saattaa riippua muistakin asioista kuin toteuttajien ponnistuksista. Kun arvioidaan strategian toteutumisen kokonaisuutta, strategian toteutumisen ja toteuttamisen lisäksi arvioinnin on koskettava myös itse strategiaa. Miltä osin aiemmin tehty strategia on edelleen ajankohtainen ja miltä osin sitä

tulee tarkistaa? Kuinka hyvin organisaation jäsenet kykenevät uudistamaan strategiaa olosuhteiden muuttuessa? (Mantere ym. 2006, 154 – 155.)

Strategian toteutumisen arvioinnissa on tärkeää seurata myös sellaisia asioita ja tapahtumia, joiden mittaaminen numeroissa voi olla aiheetonta tai hankalaa. Tällaisia numeroilla hankalasti mitattavia asioita ovat esimerkiksi johtamistavat tai viestinnän toteutuminen. Toisaalta on muistettava, että itse luvut kertovat harvoin paljon ilman niihin liitettyä tulkintaa. (Mantere ym. 2006, 156.)

Strategian vaatimien osaamisalueiden kehittymisen analysoitiin ja arviointiin Bengt Karlöf kuvaa ”osaamiskukan”, joka kertoo mitä osaamista organisaatio tarvitsee ja miten nykytilanne poikkeaa tavoitetilanteesta kullakin osaamisalueella. Hänen mukaansa organisaation osaamisalueet ovat yhä tavallisempi strategiatyön analysointiparametri. Syynä on se, että yksilöiden merkitys toiminnan kehittämisessä on kasvanut sitä mukaa kuin teollisuustuotannon osuus bruttokansantuotteesta on laskenut kehittyneissä maissa yhä pienemmäksi. Osaamisanalyysi on luonteeltaan erilainen sen mukaan, tehdäänkö se strategiatyötä ennen vai jälkeen. Tavoitetilanteeseen pääsemiseksi tarvittavan osaamisen mukaista vaatimusprofiilia on vaikea määrittää, ennen kuin on päätetty mitä haasteita yrityksellä tai organisaatiolla on edessään. (Karlöf 2004, 60 – 61.)

Usein käytetään seuraavaa etenemisjärjestystä:

1. Laaditaan luettelo osaamisalueista, joita tarvitaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.
2. Jaetaan osaamisalueet kolmeen luokkaan:
 - välttämättömät
 - tärkeät
 - ne jotka voidaan ostaa ulkopuolelta
3. Kartoitetaan nykyinen osaaminen.
4. Laaditaan yrityksen tarpeiden pohjalta ihanteellinen osaamisprofiili.
5. Analysoidaan osaamiskuiluja.
6. Laaditaan toimintasuunnitelma kuilujen täyttämiseksi.

Eri osaamisalueiden nykytilannetta ja tavoitetilannetta voi havainnollistaa eri väreillä. (Karlöf 2004, 60 – 61.)

3. Osaaminen kilpailutekijänä?

Tarkastelen seuraavaksi osaamista kilpailutekijänä globaalisti, yrityksen näkökulmasta ja yksilön näkökulmasta. Historiassa työ ja työnteko ovat kehittyneet rajallisia osaamisia vaativasta mekaanisesta, fyysisestä suorituksesta kohti yhä monipuolisempaa ja syvällisempää osaamista vaativaa asiantuntijatyötä. Työnteko ei ole enää yhden tarkkaan rajatun osaamisen (esim. työkonen operoinnin) suorittamista ja yrityksen tuote ei aina ole fyysinen esine tai hyödyke. Nykyään yrityksen keskeisin tuote voi olla palvelu, jota yritys tuottaa. Toimeksiantava organisaatio toimii tällaisesta erinomaisena esimerkkinä.

Toimeksiantava organisaatio tuottaa IT-palveluita useille eri toimialoille, erikoistuen tiedon hallinnan osaamisalueelle. Organisaation tärkein tuote on osaaminen, jota organisaatiolla on. Organisaatiossa tehty työ on asiantuntijatyötä, joka tarkoittaa, että työntekijällä on jotakin erityisosaamista jota hän kehittää ja hyödyntää työssään. Tällä tavoin ajateltuna toimeksiantavan organisaation tärkein resurssi on asiantuntijatyön suorittava asiantuntija.

Asiantuntijan ammattitaito kehittyy koulutuksesta ja käytännön työkokemuksesta ja työ edellyttää itsenäistä suhtautumista ja otetta työhön sekä kokonaisuuksien hallintaa. Asiantuntijan on hankittava ja arvioitava tietoa, kehitettävä ratkaisuvaihtoehtoja ja tehtävä päätöksiä. Ratkaisut ovat usein kauaskantoisia ja kohdistuvat niin toimeksiantavan organisaation asiakkaana oleviin organisaatioihin kuin niissä työskenteleviin ihmisiin.

Miten kilpailu ja kilpailuetu vaikuttavat omalta osaltaan yrityksen osaamisstrategiaan?

3.1. Muutokset toimintaympäristössä ja hyperkilpailu

Toimintaympäristön muutosintensiteetin lisääntyminen on parin viime vuosikymmenen aikana muokannut radikaalisti yksittäisten yritysten ja julkisen palvelun organisaatioiden lisäksi kokonaisia toimialoja, jopa valtioita. Avautuva ympäristö on tehnyt tilaa uusille

tulokkaille. Samalla perinteisten toimijoiden olo on tullut entistä ahtaammaksi. Sääntelyn purkautumisen ohella globalisoituminen, teknologian muutosvaikutukset ja kulttuurien avautuminen ovat esimerkkejä voimista, jotka ovat muuttaneet organisaatioiden toimintaympäristön dynamiikkaa ja vaikeuttaneet tulevaisuuden 'lukemista'. Puhutaan hyperkilpailusta. (Santalainen 2006, 8.)

Sydänmaanlakan mukaan epävarmuus ja nopeat muutokset vaativat organisaatiolta paljon. Vakaassa kilpailuympäristössä suhteellisen yksinkertainen ja mekanistinen organisaatio riittää takaamaan menestyksen. Nopeasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa ympäristössä menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta ja uusiutumista, organisaation oppimista. Oppimisesta on tullut yrityksille todellinen kilpailutekijä. Tämä asettaa organisaatioille paljon uusia haasteita; organisaation kriittisiä menestystekijöitä ovat uusiutumiskyky, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus. Oppiminen on edellytys sille, että tämän päivän yritykset ovat kilpailukykyisiä ja pysyvät elossa jatkuvassa muutoksessa. (Sydänmaanlakka 2007, 27 – 28.)

Leenamaija Ojala täydentää Sydänmaanlakan näkemystä seuraavasti: Kilpailu käydään jatkossa yhä enemmän osaamisesta, oppimisen nopeudesta ja tiedon hyödyntämisestä, tietotekniikan mahdollisuuksien oivaltamisesta ja innovatiivisuudesta sekä suhteista asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, joiden avulla voidaan oppia vielä nopeammin. *Yritysten todellisia kilpailutekijöitä ovat ne järjestelmät ja toimintatavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja.* (Ojala 2008, 24.)

Santalaisen, Ojalan ja Sydänmaanlakan mukaan kilpailu tulee siis kiihtymään entisestään, Ojalan ja Sydänmaanlakan mukaan vastaus tähän kilpailuun on osaamisen kehittäminen, josta muodostuu paitsi yrityksen kilpailukyky, myös sen kilpailuetu. Kuinka tämä kaikki näkyy yksittäisen työntekijän näkökulmasta?

Työelämä tunkeutuu yhä syvemmälle ihmisten arkeen uuden tekniikan ja yhä kilpailullisemmaksi muuttuneen maailman myötä. Suomalaisen työelämän kehittämisessä tähän saakka vastannut järjestelmä ei näytä pystyvän vastaamaan yksilön ajankäytön autonomiaa koskeviin toiveisiin. Arvo- ja asennetutkimusten mukaan palkan

tai uralla etenemisen tavoitteet ovat jäämässä taka-alalle samalla kun työn merkityksellisyyden ja omaehtoisuuden rooli on kasvamassa. (Halava, Pantzar 2010, 9.)

Lähdeaineiston valossa voidaan todeta, että yritykset joutuvat toimimaan jatkuvasti vaikeammin ennakoitavissa, epävarmoissa olosuhteissa. Samalla kansalaisista on tullut yhä vaativampia. Konkreettisenä esimerkkinä tästä näen internet-kauppojen synnyn. Ihmiset käyvät verkkokaupassa, käyttävät aikaa vaihtoehtojen vertailuun, käyttäen suurta määrää ostokriteereitä tehdessään ostopäätöstä. Kun tätä vertaa historiaan, jossa ostokset tehtiin läheisestä kyläkaupasta, yksittäisen tuotteen tai palvelun vaatima osaamisen määrä oli paljon vähäisempi ja pysyvämpi. Vastaava on mielestäni totta myös yritysten välisessä kaupankäynnissä. Kaikki tämä vaikuttaa siihen, että yrityksen on taisteltava kilpailuedun saavuttamiseksi ja mietittävä etukäteen, mitkä osaamispanostukset tuottavat parhaimman hyödyn palvelun tai tuotteen näkökulmasta.

3.2. Kilpailuetu

Otalan ja Sydänmaanlakan mukaan organisaation osaaminen luo kilpailuetua. Mutta mitä kilpailuetu on? Vastaan tähän kysymykseen Pekka Lehtosen, Sirpa Pulkkinen ja Timo Santalaisen tekstien perusteella ja täydennän heidän näkemyksiään Bruce Greenwaldin ja Judd Kahrnin havainnoilla.

Pekka Lehtonen kuvaa kirjassa Strateginen yrittäjäyys yritysten tärkeimpiä kilpailuedun lähteitä. Lähteet 1-3 tarkoittavat kilpailukyvyn parantamista nykyisellä kilpailuareenalla. Lähteet 4-5 merkitsevät uuden areenan löytämistä, jossa voi ainakin jonkin aikaa toimia ilman toisten yritysten uhkaa. Kilpailuetu voidaan saavuttaa seuraavasti:

- 1) Alennetaan tuotteen (tavaran tai palvelun) tai palvelun valmistuskustannuksia parantamalla tuotantoteknologia ja/tai prosessien hallintaa.
- 2) Lisätään uusi toivottava tuoteominaisuus kehitetyn teknologian avulla.
- 3) Luodaan kilpailijoita parempi ominaisuus ostajan muilla ostokriteereillä; esim palvelutekijät.
- 4) Määritellään ei-palveltu asiakasryhmä.

- 5) Pyritään luomaan uudella teknologialla kokonaan uudet markkinat uudelle tuotteelle, määritellään ei-tiedostettu tarve. (Lehtonen 1999, 87 – 88.)

Sirpa Pulkkinen täydentää Lehtosen näkemystä kilpailuedun muodostumisesta. Pulkkinen mukaan erityyppisillä yrityksillä on käytettävissään hyvin erilaisia kilpailukeinoja. Kilpailuedun näkyvä muoto voi olla erilainen kuin sen lähde. Kilpailuedun lähde voi olla hyvinkin sisäsyntyinen. Se voi perustua esimerkiksi tuotantokapasiteetin tehokkaaseen hallintaan, ainutlaatuista palveluasennetta ja innovaatiohenkisyttä tukevaan yrityskulttuuriin, omiin jakelukanaviin, lisäpalveluiden tuottamaan lisäarvoon tai vaikkapa ainutlaatuisen tuotekehitykseen. (Pulkkinen 2003, 37.)

Michael Porterin mukaan joillekin yrityksille sopii erikoistuminen ja keskittyminen, kun toisten kannattaa tähdätä kustannusjohtajuuteen ja suuriin volyymeihin (Pulkkinen 2003, 37).

- **Kustannusjohtajuus.** Kustannusjohtajuuteen pyrkivän yrityksen tavoitteena ovat halvimmat tuotanto- ja jakelukustannukset. Vaikka hinnat olisivat halvemmat, volyymit takaavat menestyksen, ja halvemmat hinnat puolestaan kasvattavat todennäköisesti volyymia. Tavoitteena on oman alan määrällinen markkinajohtajuus. Voimavarat keskitetään ostotoiminnan, tuotannon ja jakelun mahdollisimman kustannustehokkaaseen toteuttamiseen.
- **Erilaistuminen.** Kaikki yritykset eivät voi nauttia pelkästään tehokkaan tuotannon mittakaavaeduista, joten niiden on pyrittävä erilaistumaan asiakkaiden mielissä. Ratkaisevaa on kohdeyleisön käsitys yrityksen ja sen tuotteen ainutlaatuisuudesta ja yliveraisuudesta. Kohderyhmän oletetaan olevan verrattain laaja.
- **Keskittyminen.** Yritys voi valita myös tiukan keskittymisen tien. Se voi keskittyä yhteen tai useampaan kapeaan markkinasegmenttiin, joissa sen tavoitteena on olla paras. Valitun segmentin sisällä yritys voi vielä valita strategiakseen joko erilaistumisen tai hintajohtajuuden. (Pulkkinen 2003, 37 – 38.)

Erilaistumisen realistisia hyödyntämisen mahdollisuuksia voidaan tarkastella myös yrityksen tilanteen mukaan. Philip Kotler jaottelee yritykset neljään ryhmään sen mukaan, miten ne voivat saavuttaa kilpailuetua erilaistumisen avulla. (Pulkkinen 2003, 38.)

- **Volyymialat.** Volyymiteollisuudessa yritykset voivat saavuttaa vain muutamia, mutta kohtalaisen suuria kilpailuetuja. Esimerkiksi rakennustarviketeollisuudessa toimiva yritys voi pyrkiä joko hintajohtajan tai erittäin pitkälle erikoistuneen yrityksen asemaan. Molemmat paikat voivat olla yhtä tuloksellisia.
- **Umpikujassa** olevilla yrityksillä on harvoja keinoja tavoitella etulyöntiasemaa ja kukin niistä on merkitykseltään vähäinen. Esimerkiksi terästeollisuudessa toimivan yrityksen on vaikea erilaistaa tuotteitaan tai alentaa tuotantokustannuksiaan. Yritykset voivat yrittää palkata parempia myyntimiehiä tai pitää asiakkaistaan entistä tiukemmin kiinni. Kaikki nämä ovat kuitenkin marginaalisia keinoja.
- **Pirstaloituneilla aloilla** toimivilla yrityksillä on lukuisia mahdollisuuksia erilaistumiseen, mutta jokaisen uuden mahdollisuuden tuottama kilpailuetu tai etulyöntiasema on vähäinen. Esimerkiksi ravintoloilla on lukemattomia tapoja erilaistua, mutta markkinaosuudet jäävät todennäköisesti pieniksi. Silti sekä pienet että suuret ravintolat voivat olla kannattavia tai kannattamattomia.
- **Erikoistumisen alueella** toimivilla yrityksillä on lukemattomia erilaistumisen mahdollisuuksia ja kaikki niistä voivat olla hyvin tuloksellisia. Esimerkiksi erikoistyökaluja tietyille markkinasegmentille tuottavista yrityksistä voivat menestyä niin pienet kuin suuretkin toimijat. (Pulkkinen 2003, 38.)

Santalainen haastaa Lehtosen ja Pulkkisen Michael Porterin oppeihin perustuvia näkemyksiä. Santalaisen mukaan organisaatio ei voi enää keskittyä yhteen kilpailuetuun tuovaan kilpailukeinoon ja syynä tähän on asiakkaiden lisääntynyt vaatimustaso. Tämä ilmenee siten, että asiakkaat tahtovat samanaikaisesti entistä korkeampaa laatua ja alhaisempia hintoja, joka ohjaa entistä voimallisemmin samanaikaiseen kustannusjohtajuuden ja korkean laadun tavoitteluun. Santalainen jatkaa toteamalla, että eri toimialat lähentyvät myös luovien kumppanuuksien kautta. Luovuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että synergiaetuja osataan etsiä entistä laajemmasta yhteistyöstä. Erilaisen osaamisen yhdistäminen laajentaa potentiaalia. Tuloksena aikaansaadaan hybridituotteita, -palveluja tai asiakasratkaisuja. (Santalainen 2006, 8 – 9.)

Greenwald ja Kahn täsmentävät kilpailuedun olemusta vuonna 2005 Harvard Business Review'ssä julkaistussa artikkelissaan All Strategy is Local. He toteavat kilpailuetujen

olevan asioita joiden vuoksi kilpailijat, joilla ei vastaavia etuja ole pysyvät poissa markkinasta. Kilpailuetu on heidän mukaansa siis markkinassa olevia toimijoita rajaava tekijä. Mikäli markkinassa rajaavia tekijöitä ei ole, eli yhdelläkään markkinassa olevalla yrityksellä ei ole merkittäviä kilpailuedun lähteitä tai ne voidaan nopeasti kuroa kiinni, markkinassa houkuttelee lisääntyvässä määrin uusia kilpailijoita. Tällaisessa markkinassa Greenwaldin ja Kahnin mukaan strategialla ei ole merkitystä ja organisaation ainoa vaihtoehto on löytää tavat joilla se toimii mahdollisimman tehokkaasti. Greenwald ja Kahn suosittelivatkin strategioiden luomista paikallisella tasolla, missä paikallisuus tarkoittaa esimerkiksi segmenttiä, tuotetta tai maantieteellistä aluetta. (Greenwald & Kahn, 2005.)

3.3. Kilpailuedun suhde osaamiseen

Santalaisen mukaan resurssit ja pätevyudet voidaan erottaa toisistaan. Resursseja hyödyntämällä ja yhdistämällä luodaan pätevyksiä. Pätevyudet ovat resurssien toimivuuden ilmentymä, resurssipohjan jalostettu muoto. Ydinpätevyudet ovat kilpailuedun saavuttamisen kannalta kiintoisimpia. Prahalad ja Hamel määrittivät ydinpätevyudet ”*organisaation kollektiiviseksi oppimiseksi koskien erityisesti monipuolisia tuotantotaitoja, joihin integroidaan erilaisten teknologioiden virtoja*”. Ollakseen vaikeasti jäljiteltäviä ydinpätevyuksien määrityksen aikana strategisen ajattelun on ulotuttava organisaation toiminnan useille alueille ja yhdisteltävä niissä piileviä ainutlaatuisia resursseja uutta luovalla tavalla. (Santalainen 2006, 11 – 12.)

Ydinpätevyuden tuottama kilpailuetu on useammin olemassa olevien resurssien vaikeasti jäljiteltävä yhdistelmä kuin kokonaan uusi pätevyys. Ydinpätevyksiä voidaan jäljittää kysymällä kolme kysymystä:

1. Mikä tai mitkä ovat sellaisia täsmällisiä osaamisia, joilla oma organisaatiomme erottuu muista?
 2. Onko tämä osaaminen ilmaistu näkyvästi jossakin vai onko se ajan mittaan kumuloitunutta hiljaista tietoa?
 3. Missä organisaation osassa kyseinen osaaminen tai osaajat sijaitsevat?
- (Santalainen 2006, 12.)

Ydinpätevyyksillä on kääntöpuoli: ydinjäykkyydet. Ydinjäykkyydet estävät uudistumisen. Ne aktivoituvat sisäänpäin lämpiävissä kulttuureissa, jossa on rajallinen määrä todellisuusterapiaa antavia ulkoisia kontakteja. Yksipuolinen henkilöstön kehittäminen ja avoimien toimien miehitys pelkästään sisäisillä valinnoilla johtaa samanlaisuuden vahvistumiseen. (Santalainen 2006, 12.)

3.4. Asiakkuuden osaamisarvo

Leenamaija Ojalan mukaan palvelussa tuloksen ratkaisevat ihminen ja ihmisten osaaminen, luovuus, kekseliäisyys ja halu ratkaista asiakkaan ongelma. Palveluissahan ei, kaupallisesta toiminnasta huolimatta, siirry omistusoikeutta. Tuottaja on vastuussa osaamisesta koko suhteen ajan. Asiakas myös osallistuu palvelun tuottamiseen joko henkilönä tai omistamansa tuotteen tai paikan muodossa. Tämä asettaa niin ikään uudenlaisia haasteita palvelutoiminnassa olevien sosiaalisille kyvyille, yhteistyötaidoille, osaamiselle ja mahdollisuuksille saada osaamisapua omasta organisaatiostaan. Kilpailukyky rakennetaan panostamalla ihmisiin, osaamiseen ja yhteistyöhön. (Ojala 2008, 18.)

Storbackan ja Penttisen mukaan hankalat ja paljon aikaa vievät asiakkaat ovat hyviä ja arvokkaita siksi, että he tuovat asiakkuuteen sellaista osaamista mitä yrityksellä ei ole itsellään. Samalla he pakottavat yritystä kehittämään uutta osaamista ja toimivat näin muutoksen alulle panevana voimana. (Storbacka & Penttinen, 31.)

Jotta asiakkuus voi kehittyä myönteisesti, tarvitaan usein asiakkaan aktiivista osaamispanosta. Jotkut asiakkaat voivat olla jopa asiakkuuskannattavuuden osalta huonoja, mutta he voivat samalla pakottaa yrityksen kehittämään uutta ja oppimaan uusia asioita. Yritys ei voi olla parempi kuin sen paras asiakas. Asiakkuuden arvon osalta yhteinen oppiminen on keskeistä. (Storbacka & Penttinen, 31.)

Oppimisen lähtökohtia on se, että tuntee itsensä ja oman organisaationsa. Vain itsensä tuntemisen kautta ja organisaationsa tuntemisen kautta voi oppia. Asiakkuus tuo oppimiseen lisäpanoksensa ja myös asiakkaan tai asiakasorganisaation tunteminen on oppimisen oleellinen lähtökohta. (Storbacka & Penttinen, 155.)

Usein asiakkuudet ovat niin monimutkaisia, että asiakkuuden arvon täydellinen ymmärtäminen vaatii syvällistä opiskelua. Asiakkaita ja yrityksen avainhenkilöitä tulee kouluttaa asiakkuuden kehittämiseksi, yhteisen oppimisen aikaansaamiseksi. Sen lisäksi, että opitaan lisää, lisääntyy myös ihmisten keskinäinen vuorovaikutus. (Storbacka & Penttinen, 155.)

4. Aiemmat tutkimukset

Toimeksiantavassa organisaatiossa ei ole vastaavaa kehitystyötä ja siihen liittyvää tutkimusta aiemmin toteutettu. Toimeksiantavaa organisaatiota koskevaa materiaalia ei näin ollen ollut saatavilla. Aikaisemmista tutkimuksista tätä opinnäytetyötä varten poimin Theseuksesta (www.theseus.fi) neljän opinnäytetyötä, joissa oli omaa työtäni vastaavia piirteitä. Kyseisissä opinnäytetöissä käsitellään osaamista ja osaamisstrategiaa eri näkökulmista. Opinnäytetöiden kysymysrunkoja on hyödynnetty tämän opinnäytetyön haastattelukysymyksiä suunniteltaessa.

Hyppänen-Joutsa on toteuttanut opinnäytetyönään tulevaisuuden osaaminen – alkukartoituksen Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä. Opinnäytetyön näkökulmana on ollut organisaation oppimiskyky osana strategista henkilöstöjohtamista. Alkukartoitus on ollut osa ”Tulevaisuuden osaaminen”-valmennusohjelmaa, jonka tavoitteena on ollut osaamisstrategian implementointi johtamiskäytäntöihin. Opinnäytteen tutkimuksellinen osuus on toteutettu kyselytutkimuksena, hyödyntäen Leenamajja Otalan oppivan organisaation testiä. Tutkimustuloksien mukaan tavoitteisiin ja arvoihin liittyviä kysymyksiä pidettiin yleisesti erittäin tärkeinä. (Hyppänen-Joutsa 2012.)

Lilja on toteuttanut Savon koulutuskuntayhtymälle, hotelli-, ravintola- ja cateringalalle osaamisen johtamista käsittelevän opinnäytetyön ”Osaamisen johtaminen ja ammatillisen opettajan kvalifikaatiot : Case: Savon koulutuskuntayhtymä, hotelli-, ravintola- ja cateringala). Opinnäytetyössä osaamisen johtamisen teemaa on lähestytty ammatillisen opettajan asiantuntijuusosa-alueiden, kvalifikaatioiden näkökulmasta. Liljan mukaan koulutusorganisaation keskeisin voimavara on osaamispääoma. Työn tutkimuksellisen

osuuden tarkoituksena on ollut selvittää osaamisen johtamisen toimeksiantavassa organisaatiossa. Työtä varten Lilja on toteuttanut teemahaastattelun osaamisen johtamisen teemoista. (Lilja 2013.)

Suuronen on toteuttanut Valtra Oy Ab:lle opinnäytetyön, jonka tavoitteena oli rakentaa toimeksiantavan organisaation kokoonpanotehtaaseen osaamisen johtamisen malli, joka vastaisi uuden tuotantofilosofian käyttöönoton asettamiin haasteisiin. Opinnäytetyö keskittyi tuotantohenkilöstön osaamisen johtamiseen ja sen mallintamiseen. Työn tutkimusmenetelmänä on käytetty konstruktivista tutkimusta ja benchmarking-menetelmää. (Suuronen 2012.)

Ikonen on toteuttanut opinnäytetyön ”Osaamispääoman johtaminen : Case: Mediatalo ESA”. Työssä käsitellään osaamispääoman johtamista ja sen vastuutahoja sekä kehittämistyökaluja. Työn tutkimuksellinen osuus on toteutettu kyselytutkimuksena, jossa on esitetty erilaisia väittämiä. (Ikonen 2009.)

Valikoituneista opinnäytetöistä Liljan toimeksiantava organisaatio on, vaikkakin toimii eri alalla, luonteeltaan lähimpänä oman opinnäytetyöni toimeksiantavaa organisaatiota. Molemmissa organisaatioissa keskeinen resurssi ja tuote on osaaminen. Suurosen opinnäytetyössä käsitelty tuotantofilosofian käyttöönoton tilanne vastaa oman opinnäytetyöni toimeksiantajan toimintafilosofian muutosta, joka on aiheuttanut paitsi strategisen, myös organisaatorakenteen muutoksen opinnäytetyöni toteutuksen aikana. Ikonen opinnäytetyössä käsitellään laajasti vastuutahoja, mikä on tärkeä huomioitava asia myös omassa opinnäytetyössäni. Hyppänen-Joutsan työssä käsitellään osaamisstrategian implementointia edeltävää alkukartoitusta ja sen aikana nousseita tärkeiksi koettuja asioita.

5. Osaamisstrategian kehittämistehtävän määrittely

5.1. Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena oli selvittää esimiesten kokemuksia toimeksiantavan organisaation osaamisstrategian nykytilanteesta, kartoittaa odotuksia tulevan osaamisstrategian osalta ja luoda osaamisstrategian luomiseen, toteutukseen ja jalkautukseen kehitysehdotuksia. Työ jakaantui kolmeen vaiheeseen: 1) tiedon keruu 2) aineiston analyysi 3) kehitysehdotusten muodostaminen.

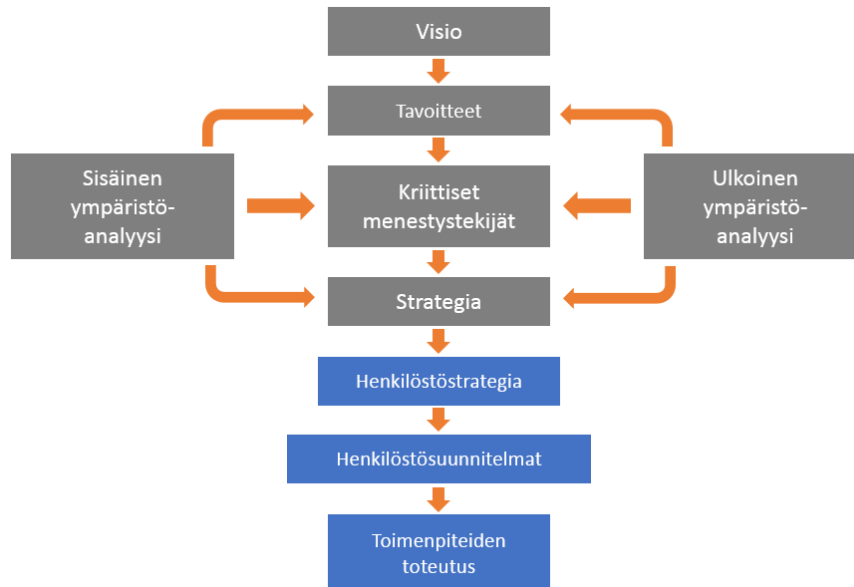
Tutkimuskysymykset:

1. Miten voimakkaasti kilpailtua alaa edustavan korkean teknologian yrityksessä osaamisstrategia tulee muodostaa?
2. Mitkä epävarmuustekijät vaikuttavat toimeksiantavan organisaation osaamisstrategian syntymiseen?
3. Miten suunnitelmallista osaamisstrategian kehittämistyö on opinnäytetyön toimeksiantavassa organisaatiossa?
4. Mihin suuntaan toimeksiantavan organisaation valitun osan osaamisstrategiatyötä tulisi kehittää?

Tiedonkeruu ja aineistoanalyysi toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, johon valittiin liiketoiminnoista vastaavia esimiehiä ja tiiminvetäjiä, yhteensä kuusi henkilöä.

Haastateltaviksi valitut liiketoiminnasta vastaavat esimiehet tekevät osaamisstrategian kannalta keskeisimmät päätökset, muodostavat osaamisstrategian organisaation kokonaisstrategiaan pohjautuen ja vastaavat valitun osaamisstrategian jalkautuksesta. Tiiminvetäjät toteuttavat liiketoiminnasta vastaavien esimiesten valitsemat toimenpiteet muun muassa kehityskeskusteluiden kautta.

Kehittämistehtävän sijoittuminen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen (Sydänmaanlakka, 139) kuvataan kuviossa 1 sinisellä värillä. Osaamisstrategia nähdään kehittämistehtävän näkökulmasta osana henkilöstöstrategiaa.



Kuvio 1. Kehittämistehtävän sijoittuminen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen.

5.2. Tutkimusmenetelmät

Ennen opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden aloittamista valitsin lähestymistavan tutkimukselle. Päädyin kvalitatiiviseen tutkimukseen, jonka toteutin teemahaastatteluina.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2000, 61). Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun näkökulma on päätetty ja haastattelija on tutustunut aiheeseen etukäteen. Haastattelu on puolistrukturoitu, etenee keskeisten teemojen varassa ja haastateltavaa ohjataan kysymyksillä. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat ja merkitykset asioille syntyvät aina heidän omista lähtökohdistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 – 48.)

5.3. Tutkimusaineiston kerääminen, käsittely ja analysointi

Kun haastattelua käytetään aineiston tuottamisen tapana, tuloksena on tyypillisesti laaja ja moniaineksinen tekstimassa, jota voi lähestyä monella eri tavalla. Kynnys siirtyä aineistonkeruuvaiheesta analyysiin onkin laadullisessa haastattelututkimuksessa usein korkea. Tästä syystä aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen on hyvä aloittaa keskenään samanaikaisesti ja mahdollisimman varhain. Aineiston kokoaminen ja käsittely kietoutuvatkin tiiviimmin toisiinsa kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 11.)

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysilla pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota; päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2000, 137.)

Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen kuvaavat analyysin vaiheita kehänä, jossa toistuvat seuraavat vaiheet:

1. Tutkimusongelman asettaminen ja tutkimuskysymysten tarkentaminen
2. Aineiston keruutavan valinta, aineiston keruu
3. Aineistoon tutustuminen, järjestäminen, rajaaminen
4. Aineiston luokittelu, teemojen/ilmiöiden löytäminen
5. Aineiston analyysi, teemojen/ilmiöiden vertailu, tulkintasäännön muodostaminen
6. Tulosten koonti, tulkinta, koettelu suhteessa aineistoon ja sen ulkopuolelle
7. Teoreettinen dialogi, uudelleen hahmottaminen, käytännön vaikutukset, jatkotutkimustarpeen identifiointi. (Ruusuvuori ym. 2010, 12.)

Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat kolme toisiinsa liittyvää, mutta samalla varsin erilaista osatehtävää, joiden eteen tutkija aineistonsa kanssa joutuu. Näiden kolmen elementin painotus voi vaihdella tutkimuksesta toiseen, tutkijan tutkimusvälineistöstä, tyylistä ja tutkimuskohteesta riippuen. Tutkimuksen vaiheet eivät saumattoman siististi seuraa toisiaan ajallisena jatkumona vaan eri vaiheista palataan usein aiempiin kysymyksiin niitä edelleen arvioiden ja tarkentaen. (Ruusuvuori ym. 2010, 11.)

Laadulliselle analyysille on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Aineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Tarvitaan analyttisiä kysymyksiä, jotka muotoutuvat ja tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa. Jotta päästäisiin dialogiin aineiston kanssa, se on opittava tuntemaan. Mikäli aineisto on tallennettu ääni- tai videonauhoituksin, yksi lähestymisvaihe aineiston ja tutkijan välillä on litterointi. Sen avulla aineistomassa muuntuu helpommin hallittavaan muotoon. Litterointi on olennainen osa aineistoon tutustumista ja sen tarkkuus on syytä määrittää suhteessa tutkimusintressiin ja analyysin tarkkuustasoon. Jos aineisto on laaja, aina ei ole järkevää litteroida sitä kokonaan, vaan tekstiksi purettavaksi voi valikoida tutkimusongelman kannalta olennaiset osat. Valikointiperusteen on oltava pohdittu ja perusteltu, ja sitä on noudatettava johdonmukaisesti. (Ruusuvuori ym. 13.)

5.4. Validiteettiin ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset

Opinnäytetyön aikana kerätty materiaali käsiteltiin luottamuksellisesti ja vastaukset kerättiin anonyymisti.

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Tutkimustyössä käytetty menetelmä ei itsessään johda tietoon, vaan menetelmä on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2014.)

Laadullisissa analyysissa kysymykset validiteetista ja reliabiliteetista asetetaan toisin kuin kvantitatiivisissa analyysissa. Standardoiduille tutkimusinstrumenteille pohjautuvassa kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia mitataan joskus arvioimalla, saavutetaanko samoin aineistoin ilmiötä uudelleen lähestyttäessä samat tulokset. Ajattelu perustuu mittaamisen logiikalle, eli ilmiötä samalla välineellä mitattaessa tulisi tuloksen pysyä vakiona. Laadullisessa tutkimuksessa tarkkojen

instrumenttien sijaan korostuvat analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit. Systemaattisessa analyysissä avataan kaikki matkan varrella tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet. Luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle näytetään, mistä aineistoin kokonaisuus koostuu ja kuvataan ne aineiston osat, joille päähavainnot rakentuvat. Aineiston analyysin vahvuuksien esittelyn ohella on tärkeää käsitellä myös sen mahdollisia rajoituksia. Validiteetin arvioiminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa puolestaan sekä kerättyjen aineistojen että niistä tehtävien tulkintojen käypyyden arviointia. (Ruusuvuori ym. 2010, 26 – 27.)

Laadullisessa tutkimuksessa on siis mahdollista puhua tulosten läpinäkyvyydestä ja yleistettävyydestä. Tällöin ei kuitenkaan viitata yleistettävyyteen siinä mielessä, että väitettäisiin löydetyn ilmiön pitävän paikkansa myös laajemmassa joukossa. Kyse on ennemminkin *mahdollisen logiikasta*. (Ruusuvuori ym. 2010, 26 – 27.)

Opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantavan organisaation esimiesten kokemuksia osaamisstrategiasta laadullisen tutkimuksen menetelmin temahaastattelujen avulla, joten valittua tutkimusstrategiaa voidaan pitää validina.

5.5. Peittomatriisi

Peittomatriisilla kuvataan teoreettisen viitekehyksen, tutkimusongelmien, haastattelukysymysten ja tulosten välinen yhteys.

1. Miten voimakkaasti kilpailtua alaa edustavan korkean teknologian yrityksessä osaamisstrategia tulee muodostaa?
 - a) Mistä haastateltavat henkilöt kokevat kilpailuedun muodostuvan?
 - b) Millaisena haastateltavat henkilöt näkevät kumppanuuksien roolin kilpailuedun ja osaamisen kannalta?
2. Mitkä epävarmuustekijät vaikuttavat toimeksiantavan organisaation osaamisstrategian syntymiseen?
 - a) Mihin organisaation strategiseen tavoitteeseen viimeisimmät osaamisen kehittämisen toimet ovat liittyneet?
 - b) Miten asiakkaiden toiminta on vaikuttanut osaamisen kehittämiseen?

- c) Miten toimintaympäristö ja kilpailijoiden toiminta on vaikuttanut osaamisen kehittämiseen?
3. Miten suunnitelmallista osaamisstrategian kehittämistyö on opinnäytetyön toimeksiantavassa organisaatiossa?
- a) Kuinka haastateltavat henkilöt tunnistavat johtamansa toiminnon osaamishaasteet ja miten ne vaikuttavat osaamisstrategiaan?
- b) Millaisilla käytännöillä hiljaista tietoa siirretään osaajilta toisille?
- c) Millaisilla käytännöillä päätökset osaamisen kehittämisestä toteutetaan?
- d) Kuinka tehdyt päätökset osaamisen kehittämisestä ja osaamisstrategian muutoksista sekä niiden vaikutukset viestitään tiimeille ja tiimien asiantuntijoille?
- e) Miten valittujen päätösten toteutumista ja vaikutuksia seurataan ja kuinka tulokset vaikuttavat osaamisstrategiaan?
4. Mihin suuntaan toimeksiantavan organisaation valitun osan osaamisstrategiatyötä tulisi kehittää?
- a) Mihin strategiatyön vaiheeseen toimenpiteet tulisi kohdistaa?
- b) Mitkä toimenpiteet olisivat tehokkaimpia?

Taulukko 1. Peittomatriisi.

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys (luku)	Haastattelukysymys	Tulokset (luku)
1a	3	Miksi ja mitä asiakas ostaa organisaatiolta? Mikä on erottautumistekijänne?	6.1
1b	3	Millaista osaamista on tarvittu kumppaneilta? Mistä syistä kumppani(t) on nähty tarpeellisina?	6.2
2a	2.1 – 2.4	Mihin strategiseen päämäärään viimeisimmät osaamisen kehittämisen toimenpiteet ovat liittyneet? Mitkä toimenpiteistä ovat olleet yhteisiä koko organisaatiolle ja mitkä koskettaneet vain omaa toimintoasi? Mikä on ollut valittu osaamisstrategia toiminnossasi? Miksi? Mitkä epävarmuustekijät vaikuttavat osaamisstrategiaan liittyviin valintoihin?	6.1
2b	3.3	Mitä osaamisen kehittämisen toimenpiteitä on syntynyt asiakkaan toiminnan kautta tai asiakkaisiin liittyvien muutosten myötä?	6.2

2c	3.1, 3.2	Mitä osaamisen kehittämisen toimenpiteitä on syntynyt kilpailijoiden toiminnan kautta tai kilpailijoihin liittyvien muutosten myötä?	6.2
3a	2.2	Kenellä on mielestäsi vastuu organisaation osaamisen johtamisesta? Miksi? Mistä tiedät, että johtamiesi tiimien henkilöitä tarvitsee kouluttaa tai täytyy palkata uusia henkilöitä (tulevan vuoden aikana)? Ketkä henkilöt tai mitkä roolit vaikuttavat päätöksen tekoon? Miten osaamisstrategia näkyy päätöksenteon hetkellä?	6.1
3b	2.1	Kuinka sinä ja johtamasi tiimit jakavat tietoa keskenään? Kuinka tuet tiedon jakamista? Kuinka yksilöiden osaamista hyödynnetään koko työyhteisön toiminnan kehittämisessä? Miten hiljaista tietoa jaetaan?	6.1, 6.2
3c	2.2	Miten ja kenen kanssa valitset johtamasi toiminnon koulutukset ja muut osaamisen kehittämisen toimenpiteet tulevalle vuodelle? Miten ja kenen kanssa päätät, millaisia uusia henkilöitä palkataan toimintoosi? Kuinka taloudelliset resurssit ohjataan osaamisen kehittämisen osalta? Miten paljon keskustelua käydään ennen päätöksen tekoa?	6.3
3d	2.3	Kenelle ja kuinka kerrot valitsemasi toimenpiteet eteenpäin?	6.1, 6.2, 6.3, 6.4
3e	2.4	Miten seuraat toimenpiteiden toteutumista? Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä seurattavia kohteita? Miten muutokset valituissa seurantakohteissa vaikuttavat osaamisstrategiaan?	6.3

6. Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen teemahaastattelujen avulla kerätyt tutkimustulokset. Työn tarkoituksena oli selvittää toimeksiantavan organisaation esimiesten kokemuksia osaamisstrategian luomisesta, toteuttamisesta ja jalkauttamisesta sekä heidän odotuksiaan uuden strategian suhteen. Tulosten avulla oli tarkoitus luoda kehitysehdotuksia organisaation osaamisstrategian kehittämiseksi.

Tutkimusaineistosta on valittu tutkittua ilmiötä erityisen hyvin kuvaavia lainauksia. Haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi joitakin lainauksia on käsitelty: näitä tapauksia ovat viittaukset tiettyihin osaamisiin, organisaation osiin ja muihin henkilöihin sekä tunnistettavat puhemaneerit.

6.1. Käsitteitä osaamisstrategiasta

Osaamisstrategia kuvaa tulostavoitteet, toimintaympäristön ja asiakasedun, johon organisaation osaamisen kehittämiseksi pyritään. Osaamisstrategian tulee luoda suunta, jota edetään tietäen, mitä asioita osaamisen kehittämisessä painotetaan ja mitä ei. Suurin osa haastateltavista ilmaisi suoraan tai epäsuorasti, ettei yksikkö- tai liiketoimintotasolla ole luotu erillistä osaamisstrategiaa.

”...Meillä ei oo niinku yksiköittäin tai liiketoiminnoittain omaa osaamisstrategiaa, vaan kyllä se on yhtiötason osaamisstrategia.”

Osaamisstrategian tai sen taustalla olevien strategisten päämäärien kuvaaminen oli kuitenkin kaikille haastateltaville vaikeaa. Useimmat pystyivät nimeämään elementtejä, jotka vaikuttavat strategiaan, mutta osaamisstrategian tai edes yhtiön strategian kiteyttäminen yhdeksi lauseeksi osoittautui ylivoimaiseksi kaikille haastateltaville. Toiminnan taustalla nähtiin kuitenkin aina asiakas.

”...Osaamisstrategia on tavallaan vastata niihin, niinkun – – asiakaskunnan vaatimuksiin. Eli asiakkaista se lähtee.”

Vaikka strategiaa ei osata kiteyttää tai kuvailla, osaamisen kehittämiseen liittyvä toiminta koettiin järjestelmälliseksi ja päämäärähakuiseksi. Toimintaa kuvattiin jatkuvana ja sen keskeisenä välineenä oli kaksi kertaa vuodessa järjestettävät kehityskeskustelut.

”... Varmaan sitä käytännön asiaa tehdään aika systemaattisesti, mutta ei niin että sitä ajateltaisiin niin ehkä, niinku, osaamisstrategiana.”

”...Kyllähän toi osaamisen johtaminen muutenkin, kyllähän se on jatkuvasti arjessa.”

Kaikki haastateltavat myös ymmärsivät, että osaaminen on asiantuntijaorganisaation keskeisin tuote ja mitä seuraa osaamisen kehittämisen epäonnistumisesta. Jokainen haastateltava oli havainnut asiakkaiden vaatimustason nousun.

”...Jos sulla ei ole niitä osaamisia, mitä asiakkaat tarvii tai haluaa tai sen, sen niinku mitä asiakaskunnan palvelemiseksi tarvitaan niin, niin kyllä se siinä niinku äkkiä bisnekset loppuu tai alkaa näivettymään.”

Vastuu osaamisstrategiasta ja osaamisen kehittämisestä nähtiin organisaatiotasolla kuuluvan pääasiallisesti liiketoimintotasolle. Liiketoimintotason lisäksi haastateltavat jakoivat vastuuta myös jossakin määrin yksikkö- tai tiimitasolle. Henkilöroolien osalta haastateltavat kokivat kaikkien asiantuntijatasolta eriesimiestasolle pystyvän vaikuttamaan osaamisen kehittämiseen ja siihen tehtäviin strategisiin valintoihin.

”Tiiminvetäjillä, liiketoiminnon vetäjillä tietysti on se päävastuu, mutta kyllä sitä siellä sitten niinku tiettyjä asiantuntijoita on, jotka on... on kokeneempia ja sit selvästi haluavat ja ottavat sitä vastuuta itse niin sitä mielellään myös annetaan, että sieltä tulee hyviä aloitteita ja... ja myöskin haastamista ja muuta sitten... johdon suuntaan.”

”No meiän firmassa se on ikään kuin liiketoiminnassa”

Useimmat haastateltavista mainitsivat osaamisen ja ihmiset erottautumistekijöinä kilpailijoihin nähden.

”Selkeitä erottautumistekijöitä tietysti on, on niinku millaset henkilöt on töissä, millasta kokemusta heillä on... jaa... ja... tota, siellä on sit yks semmonen konkreettinen mitä voi näyttää on tietysti ne sertifioinnit ja toinen näistä merkittävä, on referenssit et millasia projekteja on tehty et onko juuri samantyyppisiä tai samalle toimialalle.”

6.2. Kokemuksia osaamisstrategian luomisesta

Kaikki haastateltavat totesivat, että osaamisen kehittämisen kohteita nousee tiimeistä, asiantuntijatasolta. Asiantuntijoiden esittämät toiveet huomioidaan tulevan vuoden suunnittelussa ja kuluvan vuoden toteutuksessa kaikilla esimiestasoilla.

”Tiiminvetäjät keskustelelee tiimiläisten kanssa ja niinku kartottaa näitä niinkun osaamisen tarpeita, jotka sitten konsolidoidaan toimintotasolle ja sitten toiminnot yhdessä kattoo et mitä toiveita on tullut ja mitä sieltä niinkun, kansan syvistä riveistä, halutaan opiskella.”

Yksikään haastateltavista ei maininnut, että yksikkö- ja yhtiötasolta annettaisiin liiketoimintatasolle suuntaviivoja osaamisen kehittämiseksi tai osaamiseen liittyviä päämääriä. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että vastuut osaamisstrategian suhteen ovat liiketoimintotasolla.

Haastateltavat tunnistivat asiakkaiden vaikutuksen osaamisen kehittämiseen liittyviin valintoihin pääasiassa asiakasvaatimusten kautta. Vaatimuksia havainnoidaan asiakaskontaktien, tarjouspyyntöjen, kilpailutusten ja asiantuntijoilta tulevan palautteen perusteella.

”No asiakkaaltahan, niin niiltähän tulee vaateita, jos lähtee ihan yksinkertaisista asioista, niin asiakkaathan ottaa teknologiat käyttöön ja vaatii ja haluaa meiltä niinku osaamista sinne.”

Yksi haastateltavista näki asiakkaan myös työntävänä voimana, joka oman osaamisen kehittämisensä kautta vaikuttaa organisaation päätöksiin osaamisen kehittämisestä. Asiakkaat hankkivat haastateltavan mukaan itselleen osaamista, jota organisaatio myy erikoisosaamisena.

”Nyt tekniikka on kehittyny ja asiakkaatki on huomannu, et ei se ole niin vaikeeta, jolloin tavallaan se lisäarvoketju – asiakkaat tulee meidän entiselle tontille ja meidän pitää kelata siten vaikeempia asioita.”

Kaikki haastateltavat huomioivat kilpailijat yhtenä vaikuttimena osaamisen kehittämiseen liittyvien päätösten takana. Kilpailijat nähtiin paitsi muutokseen

pakottavana voimana, myös yhtenä lähteenä osaamisen kehittämisen ideoille ja strategisille valinnoille.

”Tiedettiin, että esimerkiksi kilpailijalla on jo tehty näin. Ja, ja sitten osittain myös sitten meillä omat tekijät, jotka oli rekrytoitu muista, muilta kilpailijoita tai toimittajataloilta niin, niin sieltäkin sit tietysti tuli sitä tavallaan palautetta ja kokemusta siitä, että joo, on ollu toimiva toimintamalli”

Yksi haastateltavista kuvaili strategisia valintoja, joita erityisosaamiseen ja kilpailijoihin nähden tehdään seuraavasti:

”Jos ajattelee niinkun osaamisen kehittämisen tarpeesta, niin, on ikäänkun osaamisia, joista on kova kilpailu. Siis ei ainoastaan et markkinapaikalla on niitä vähemmän, ääm, mut niinkun kaikki taistelee niistä niukoista resursseista ja se on johtanu ikäänku siihen strategiseen päätökseen, että koulutetaanko me ikäänku markkinapaikalle lisää näitä osajia vai ikäänku pelätäänkö me niin paljon sitä kilpailua, että me ei tehä mitään...”

Haastateltavat eivät nähneet tarpeelliseksi hankkia kaikkea osaamista omaan organisaatioon vaan suurin osa heistä totesi alihankkijaverkoston yhtenä erikoisosaamisen lähteenä. Alihankkijoita kartoitetaan yhden haastateltavan mukaan pääasiassa tarjoustyövaiheessa ja ettei tietoja alihankkijaverkostosta aktiivisesti ylläpidetä. Myös kumppaneilta haetaan erikoisosaamisia alihankintasopimusten kautta.

”Alihankkijaverkosto on sitten, siis alihankkijaverkoston muodostuminen, eli sit on niinkun kumppanit ja alihankkijat josta sitä tukee haetaan. Kun omaa väkeä on koulutettu niin alihankkijat on sitte semmonen josta semmosta erikoisosaamista jota ei itse kannata kouluttaa tai hankkia niin, niin hankitaan et tavallaan rupee semmonen ekosysteemi muodostumaan”

Kumppanit vaikuttivat haastateltavien mukaan osaamisen kehittämisen strategiaan valintoihin omien osaamistasovaatimustensa kautta. Kaikkia kumppaneita ei kuitenkaan nähty tasavertaisina, vaan kumppanivalintaan vaikutti haastateltavien näkemysten mukaan markkinatilanne.

”Tiettyjä asioita tulee aika suoraan sieltä, esimerkiksi ninku se et niinku tota tulee vaatimus... vaatimuksia siihen paljonko meillä pitää olla sertifioituneita henkilöitä...”

”...[Kumppanit] oikeestaan vaatii ja pyytää meitäki et meidän pitäis kaikkien koulutautua; meidän tehtävä on mummielest pyrkii ymmärtämään asiakast et mitä niistä pystyttäis hyödyntämään, koska niinku teknologiaa tulee ja menee,

osa niistä breikkaa kunnol läpi ja osast me ei enää kuulla koskaan kun niistä on vähän aikaa kohkattu. Et tavallaan meiän rooli on aika tärkeä siinä tulkata, et mihin niit voitaa käyttää.”

6.3. Kokemuksia osaamisstrategian toteutuksesta

Haastateltavat henkilöt kuvailivat osaamisen kehittämisen prosesseja jatkuvina ja ne ilmenivät pääosin kollegoiden kanssa käytyjen keskusteluiden kautta. Seurantaan nimettiin tyypillisemmin koulutettujen osaajien lukumäärä, liikevaihto (eli myydyt projektit) sekä sertifioituneiden osaajien lukumäärä.

”Sen markkinamekanismin kautta se tulee ja tietysti sitten tän kuormitusraportoinnin ja tarkastelun kautta et jos jotain on koulutettu, niin lähtee se ikäänkun vetämään.”

Vaikka alihankkijat mainittiin yhtenä paikkana, josta tukea haetaan, alihankkijaverkostoa ei kuitenkaan nähty seurannan kannalta mitattavana asiana. Myöskään kumppaneihin kohdistuvia mittareita haastateltavat eivät nimenneet.

Jotkut haastateltavista totesivat, että suunnitellut osaamisen kehittämisen toimet saattoivat jäädä toteutumatta arkisessa työssä tulevien haasteiden vuoksi. Tällaisina nähtiin esimerkiksi projektien akuutit resurssihaasteet, jotka työllistävät asiantuntijan siten ettei osaamisen kehittämiseksi jää aikaa. Yksi haastateltavista kuvasi tätä gurujen hautautumisena projekteihin, jolloin uusien osaajien perehdyttämiselle ei jää aikaa.

6.4. Kokemuksia osaamisstrategian jalkautuksesta

Haastateltavat näkivät osaamisstrategian jalkautuksen tiedotuksena organisaation ylemmiltä tasoilta alaspäin. Asiantuntijatasolta tulee palautteena asiakasprojektien kautta tunnistettuja uusia tarpeita. Kaikki haastateltavat totesivat, että keskustelua osaamisen kehittämisestä tapahtuu kaikkien organisaatiotasojen välillä. Keskustelua strategiasta ja siihen liittyvistä valinnoista ei haastateltavien mukaan ole käyty.

”Isot linjat niin nehän nyt niinku viestitään ihan jossain tilaisuuksissa tai sitten ne menee yksikkö-toimintotason tilaisuuksis... sittehän ihan niinku muuten... muuten... sanotaan jos nyt osaamisen kehittäminen on mennä sille tasolle, et se on ihan yksilötason osaamisen kehittämistä niin tottakai se menee ihan one-on-one keskusteluissa...”

Haasteeksi nimettiin se, ettei yhtiötasolta ole saatu riittävästi tietoa strategiasta tai osaamisstrategiasta ja niihin liittyvistä tavoitteista. Jotkut haastateltavista totesivat, että osaamisen kehittämiseen käytettävissä oleva aika ja budjetti ovat rajallisia. Tästä syystä tiedon puute koettiin haastavana muun muassa osaamisen kehittämisen valintoja tehtäessä.

”Tällä hetkellä niinkun sinänsä koko yhtiön tasolta ei oikein tuu minkäänlaisia tavoitteita siihen liittyen, eli jonkunlaisia linjauksia joko henkilöstöhallinnon tai sitten ylimmän johdon suunnalta olis syytä tulla.”

6.5. Toiveet osaamisstrategian suhteen

Useimmat haastateltavista kaipasivat henkilöstöhallinnon tukea osaamisen kehittämisen ja osaamisstrategiaan liittyviin asioihin. Toinen toistuva toive oli suurempi koulutusbudjetti.

Jotkut haastateltavista toivoivat myös organisaation olevan rohkeampi kokeilemaan uusia asioita ja sietämään paremmin sen myötä tulevia epäonnistumisia. Yksi haastateltavista toivoi ajankäytössä vapautta siten, että toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen jäisi enemmän aikaa myös asiantuntijatasolla. Samoin toivottiin fasilitoitua keskustelua strategiasta ja osaamisstrategiasta niiden luomisen ja jalkautuksen yhteydessä.

7. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä kehittämistehtävässä selvitettiin toimeksiantavan organisaation esimiesten kokemuksia osaamisstrategiasta - sen luomisesta, toteuttamisesta ja jalkauttamisesta, sekä heidän odotuksiaan uuden strategian suhteen.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pohdittiin, miten voimakkaasti kilpailtua alaa edustavan korkean teknologian yrityksessä osaamisstrategia tulee muodostaa. Toimeksiantava organisaatio toimii markkinassa, jossa kilpailijoiden määrä on ollut jatkuvassa kasvussa. Tämä viittaa Greenwaldin ja Kahnin havaintoon siitä, ettei markkinassa ole yksittäisille toimijoille merkittävää kilpailuetua tuovia rajoitteita. Haastateltujen henkilöiden nimeämät erottautumistekijät, kuten asiantuntijoiden kokemus, sertifiointit, organisaation referenssit, ovat kilpailukyvyn kannalta tärkeitä, mutta eivät tuo toimeksiantavalle organisaatiolle kilpailuetua. Voidaan nähdä, että organisaatio kuuluu Kotlerin kuvaamista neljästä erilaistumisryhmästä umpikujassa olevaan ryhmään.

Kilpailuedun saavuttamiseksi organisaation tulisi pystyä rajaamaan kilpailua Greenwaldin ja Kahnin mainitseamalla tavalla paikallisesti siten, että uudet ja olemassa olevat kilpailijat eivät pysty haastamaan organisaatiota ilman merkittäviä panostuksia. Tällaiseksi toimintamalliksi voidaan nähdä Santalaisen kuvaama osaamisten yhdistäminen luovien kumppanuuksien kautta ja hybridituotteiden, -palveluiden ja asiakasratkaisuiden tuottaminen. Haastateltujen perusteella toimeksiantava organisaatio ei tällaista strategiaa järjestelmällisesti toteuta.

Greenwald ja Kahn toteavat, että voimakkaasti kilpailluilla aloilla kannattaa keskittyä strategian sijasta tehokkuuteen. Ojala on nimennyt tehokkuuden maksimoivan toiminnan osaamisen perusstrategioihinsa Jäljittelijä-perusstrategiana. Noudattaako toimeksiantava organisaatio osaamisstrategiaan jäljittelijä-perusstrategiaa? Kysymykseen vastaamiseksi on tarkasteltava yrityksen osaamisstrategiaan liittyvää toimintaa tarkemmin siihen vaikuttavien epävarmuustekijöiden ja osaamisstrategian kehittämistyön suunnitelmallisuuden näkökulmista.

Toisessa tutkimuskysymyksessä käsiteltiin epävarmuustekijöitä, jotka vaikuttavat toimeksiantavan organisaation osaamisstrategian syntymiseen. Kaikki haastateltavat mainitsivat yhdeksi epävarmuutta luovaksi tekijäksi kysynnän muutokset markkinassa, jossa organisaatio toimii. Kaikki myöskin tarkensivat vastaustaan koskemaan kilpailijoita ja asiakkaita. Kilpailijat kehittävät uusia tuotteita ja palveluita ja asiakkaat asettavat entistä korkeampia vaatimuksia. Useimmat mainitsivat myös sisäisiä epävarmuustekijöitä, kuten työntekijöiden poistumisen. Lainsäädännön muutoksista tai muista vastaavista ulkoisista sääntelytekijöistä johtuvia muutoksia haastateltavat eivät maininneet lainkaan.

Haastateltavien viittaukset asiakkaisiin ja kilpailijoihin on tulkittavissa kilpailukykyyn liittyviksi epävarmuustekijöiksi. Heidän mainitsemansa asiakkaiden vaatimustason nousu ja kilpailijoiden kyky vastata näihin vaatimuksiin toimeksiantavaa organisaatiota nopeammin vastaa Otalan, Sydänmaanlakan ja Santalaisen näkemystä jatkuvasti kiihtyvistä kilpailusta. Molemmat maininnoista myös mukailevat Santalaisen näkemyksiä asiakkaiden vaikutuksista organisaatioiden kilpailukeinoihin: asiakkaat odottavat entistä parempaa laatua entistä alhaisemmalla hinnalla. Sekä laatu, että hinta on parannettavissa markkinoiden odotusten mukaiseksi toimintaa tehostamalla, eli kyseessä on kilpailukykyyn kannalta tärkeät kehityskohteet.

Haastateltavat mainitsivat kumppaneina erilaisia teknologiakumppaneita ja heidän mukaansa kumppanuuksien valinnassa on opittu käyttämään harkintaa. Kumppanuudet tuovat toimeksiantavan organisaation osaamisen kehittämistyöhön lisävaatimuksia asettamalla koulutus- ja sertifiointivaatimuksia, eli kumppanuus voi vaatia organisaatiolta merkittäviä panostuksia. Kaksi haastateltavista kertoi, että heidän kokemustensa mukaan kumppaneiden näkemys asiakkaiden kiinnostuksesta kumppanin teknologiaa tai palvelua kohtaan voi olla epärealistisen optimistinen, joten teknologiakumppanuussuhteisiin ryhdytään harkiten.

Santalainen toteaa, että eri toimialat lähentyvät luovien kumppanuuksien kautta, jossa luovuus tarkoittaa laajemman yhteistyön kautta etsityistä synergiaeduista. Santalaisen mukaan erilaisen osaamisen yhdistäminen laajentaa potentiaalia. Useimpien haastateltavien mainitsemat teknologiakumppanit ovat toimeksiantavan organisaation

kannalta samalla toimialalla tai hyvin lähellä sitä. Kyseessä ei ole Santalaisen nimeämä luova kumppanuus. Haastateltavista vain yksi oli ollut mukana toteuttamassa Santalaisen kuvaamaa luovaa kumppanuutta toista toimialaa edustavien organisaatioiden kanssa. Kumppanuuksiin liittyvät epävarmuustekijät vaikuttavat näin ollen pääasiallisesti toimeksiantavan organisaation kilpailukykyyn.

Työntekijöihin liittyvät poistumisen uhka oli yksi haastattelijoiden mainitsemista epävarmuustekijöistä. Haastateltavien huoli liittyi avainhenkilöiden poistumiseen ja siihen, että henkilö vie kaiken osaamisen ja kokemuksen mennessään. Yksi haastateltavista kuvasi konkreettisenä esimerkkinä uusien, kovan kilpailun alaisuudessa olevien osaamisten kouluttamisen ja riskin henkilöiden lähdöstä koulutuksen jälkeen. Tähän liittyy kasvavassa määrin Halavan ja Pantzarin havainto, että työntekijöiden kannalta palkka tai uralla eteneminen on jäämässä taka-alalle samalla kun työn merkityksellisyyden ja omaehtoisuuden rooli on kasvamassa. Henkilöiden palkkaamiseen liittyviä epävarmuustekijöitä haastateltavat eivät maininneet lainkaan. Haastatteluissa ei myöskään noussut esimerkkejä tilanteista, joissa rekrytoitavaksi pohdittaisiin muita kuin teknologiaosaajia. Tästä syystä haastateltavien henkilöstöön mainitsevat epävarmuustekijät vaikuttivat myös vain toimeksiantavan organisaation kilpailukykyyn.

Tutkimuksen avulla tunnistetut, toimeksiantavan organisaation osaamisstrategiaan vaikuttavat epävarmuustekijät ovat tulkittavissa lähes täysin kilpailukykyyn vaikuttaviksi epävarmuustekijöiksi. Kilpailua rajaavia, eli eri toimijoille kilpailuetua antavia epävarmuustekijöitä ei mainittu yhtä poikkeusta lukuunottamatta lainkaan.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin, miten suunnitelmallista osaamisstrategian kehittämistyö on opinnäytetyön toimeksiantavassa organisaatiossa. Karlöfin mukaan strategiatyön voi jakaa kahteen osaan, joista ensimmäisessä päätetään strategian sisällön ratkaisevista strategisista pyrkimyksistä (mitä aiomme tehdä?) ja toisessa siirrytään sanoista tekoihin (miten pyrkimyksemme toteutetaan?). Tärkeimpiä osia strategiatyössä ovat menneisyys, nykyisyys, ulkomaailma, tulevaisuus, muutosvaatimukset, toteutus ja seuranta. Työn aikana liikutaan abstraktin ajattelun ja konkreettisten toimintasuunnitelmien ja sisäisen ja ulkoisen tarkastelunäkökulman välillä.

Haastattelujen perusteella toimeksiantava organisaatio mukauttaa liiketoimintatasolla osaamisen kehittämisen toimiaan jatkuvasti toimintaympäristöstään keräämänsä tiedon avulla. Haastateltavilla oli vaikeuksia pukea liiketoimintojen, yksikön tai koko organisaation osaamisstrategiaa ja strategiaa sanoiksi. Tästä näkökulmasta Karlöfin ensimmäinen kysymys (mitä aiomme tehdä?) on toimeksiantavassa organisaatiossa jatkuvassa muutoksessa ja vastaus on erilainen eri liiketoiminnoille eri ajanhetkillä. Vastaus on erilainen myös liiketoimintojen johtajien ja tiiminvetäjien välillä. Vastauksille on ominaista, että henkilöt keskittyvät nykyhetkeen ja sen asettamiin vaatimuksiin, jolloin ei voi puhua strategiasta tai strategisesta ajattelusta, sillä ajattelun taso on käytännön tasolla.

Karlöfin toinen kysymys: ”Miten pyrkimyksemme toteutetaan?” on kuitenkin toimeksiantavan organisaation kannalta varsin yksiselitteinen ja kaikki haastateltavat antoivat tähän yhteneväisen vastauksen. Toimintamallina on kehityskeskusteluprosessiin nojaava asiantuntijoiden osallistaminen ja kouluttaminen. Toiminta on säännöllistä (kehityskeskustelut käydään puolivuositain), keskustelevaa ja siinä huomioidaan asiakasta lähellä olevien avainosaajien palaute. Haastateltavien vastausten perusteella toiminnassa on myös Sydänmaanlakan kuvaamia yksilön, tiimin ja organisaation yhteenliittymisen kannalta tärkeitä kontaktiverkostoja eri tasojen sisällä ja välillä.

Sydänmaanlakan mukaan strategisen osaamisen kannalta on tarpeellista keskittyä ydinosaamisten kehittämiseen. Santalainen puolestaan näkee kilpailuedun kannalta tärkeimpinä ydinpätevyudet, jotka hän kuvaa osaamisten ja muiden resurssien yhdistelminä. Otalan kuvaus siitä, kuinka palvelussa tulokset ratkaisevat ihminen, ihmisten osaaminen, luovuus, kekseliäisyys ja halu ratkaista asiakkaan ongelma, mukailee Santalaisen näkökulmaa. Yhteenvetona osaamisen kehittämisen toimet tulisi siis kohdentaa ydinosaamisiin ja ydinpätevyyksiin, kilpailukyvyn kannalta olemassa olevien ylläpitämiseen ja kilpailuedun kannalta uusien luomiseen. Tämä puolestaan tarkoittaa, että organisaation on tiedettävä mitkä ovat sen kilpailukyvyn kannalta tärkeimmät ydinosaamiset ja ydinpätevyudet sekä resurssit joista ne muodostuvat, ja millä tavoin se voi luoda uusia kilpailuetua tuovia ydinosaamisia ja ydinpätevyksiä.

Sitä, osuvatko toimeksiantavan organisaation osaamisen kehittämisen toimet nykyisiin, eli kilpailukyvyn kannalta tärkeisiin ydinosaamisiin ja ydinpätevyyksiin ei tätä työtä varten tehdyn haastattelututkimuksen avulla pysty arvioimaan. Tulosten avulla on kuitenkin kyseenalaistettavissa se, tietääkö organisaatio mitkä osaamisten ja resurssien yhdistelmät ovat kilpailuedun luomisen kannalta oleellisia ja mihin suuntaan niitä tulisi kehittää.

Haastateltavat mainitsivat osaamisen kehittämisen seuraamiseen ja arviointiin erilaisia numeerisia mittareita. Osalle mittareiden nimeäminen vaikutti aiheuttavan ongelmia, mutta hetken pohdinnan jälkeen kaikki mainitsivat kuormitusasteen ja osaamisen kautta saadun liikevaihdon. Tämän lisäksi jotkut haastateltavista mainitsivat säännölliset keskustelut liiketoiminnon vetäjien kesken, joissa aiheena ovat osaamispanostukset ja niiden toteutumisen arviointi.

Karlöf esittää strategian vaatimien osaamisalueiden kehittymisen analysointiin ja arviointiin ”osaamiskukkaa”, joka kertoo mitä osaamista organisaatio tarvitsee ja miten nykytilanne poikkeaa tavoitetilanteesta kullakin osaamisalueella. Tämän kaltaista arviointia haastateltavat eivät kuvanneet, mikä vahvistaa aiemmin esittämäni näkemystä siitä, ettei organisaatio välttämättä tunne kilpailuedun kannalta tärkeitä ydinpätevyksiään ja –osaamisiaan riittävän hyvin. Haastateltavien nimeämät mittarit olivat kuitenkin kilpailukyvyn seuraamisen kannalta tehokkaita mittareita; niiden avulla pystyi nopeasti havaitsemaan muutokset osaamisen hyödyntämisessä.

Mantereen ym. mukaan strategian toteutumisen arvioinnissa on tärkeitä seurata numeeristen mittareiden lisäksi myös sellaisia asioita ja tapahtumia, joiden mittaaminen numeroissa voi olla aiheutonta ja hankalaa. He mainitsevat esimerkkeinä johtamistavat tai viestinnän toteutumisen. Liiketoimintojen vetäjien keskinäiset keskustelut osaamispanostusten arvioinnista toteuttavat tällaista toimintaa.

Pystymme nyt palaamaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen yhteydessä esittämäni kysymykseen: noudattaako toimeksiantava organisaatio osaamisstrategiaanaan jäljittelijä-perusstrategiaa?

Sydänmaanlakan mukaan vakaassa kilpailuympäristössä suhteellisen yksinkertainen ja mekanistinen organisaatio riittää takaamaan menestyksen. Hänen mukaansa epävarmuus ja nopeat muutokset vaativat organisaatiolta paljon; organisaation kriittisiä menestystekijöitä ovat uusiutumiskyky, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus. Otalan mukaan kilpailu käydään jatkossa yhä enemmän osaamisesta, oppimisen nopeudesta ja tiedon hyödyntämisestä, tietotekniikan mahdollisuuksien oivaltamisesta ja innovatiivisuudesta sekä suhteista asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Molemmat nostavat nopeuden yhdeksi tärkeäksi elementiksi osaamisen kehittämisen osalta. Peilattaessa kerättyä aineistoa Otalan ja Sydänmaanlakan näkemyksiin, toimeksiantavan yrityksen toimintamalli voi viitata kahteen keskenään erilaiseen johtopäätökseen:

Organisaation voidaan nähdä toteuttavan verrattain yksinkertaisia ja mekanistisia toimintamalleja kerätessään tietoa toimintaympäristöstään ja toteuttaessaan osaamisen kehittämisen toimenpiteitä. Tässä tapauksessa voidaan tulkita, että organisaatio on ainakin aiemmin toiminut verrattain vakaassa toimintaympäristössä.

Vaihtoehtoinen tulkinta on toimeksiantavan organisaation evoluutio kohti nopeita ja yksinkertaisia toimintamalleja ja rakenteita. Näiden avulla organisaatio kerää tehokkaasti tietoa toimintaympäristöstään ja toteuttaa joustavasti kilpailukyvyn kannalta tärkeitä osaamisen kehittämisen toimenpiteitä, uudistuen aina tilanteen niin vaatiessa.

Ensimmäistä tulkintaa heikentää se, ettei organisaatiolla ole selkeätä strategiaa tai osaamisstrategiaa. Vakaassa kilpailuympäristössä strategia olisi helppo muodostaa ja kommunikoida lähestulkoon muuttumattomana vuodesta toiseen. Vähäinen kilpailu mahdollistaisi tehottomien toimintatapojen olemassaolon. Koska strategia puuttuu, on jälkimmäinen tulkinnoista todennäköisempi. Tätä päätelmää tukee myös Lankisen, Miittisen ja Sipolan näkemys, että yrityksissä jotka toimivat tehokkaasti ja yksinkertaisesti, mutta toteuttavat juostavia toimintamuotoja, on luotu yhteinen käsitys ja selkeät toimintatavat ja sellaiset käytännöt, joiden perusteella tuloksenteko, kehittäminen ja päätökset toteutetaan. Päätelmää tukee edelleen myös Greenwaldin ja Kahnin havainto siitä, että voimakkaasti kilpailluilla aloilla kannattaa keskittyä strategian sijasta tehokkuuteen. Kerätyn aineiston perusteella toimeksiantava organisaatio toimii täsmälleen tällä tavoin. Näin ollen on perusteltavissa, että toimeksiantava organisaatio toteuttaa Otalan nimeämistä perustrategioista jäljittelijä-perustrategiaa.

8. Kehitysehdotukset

8.1. Yksikötason osaamisstrategian muodostaminen

Organisaatiolle olisi eduksi osaamisstrategian muodostaminen ja ydinpätevyyksien tunnistaminen yksikötasolle. Ydinpätevyyksien osalta on kuvattava resurssit, joista ne muodostuvat (osaamiset, asiantuntijat, asiakkaat/kumppanit, alihankkijat, laitteet ja niin edelleen). Yksittäisen yksikön osaamisstrategiaa muodostettaessa työssä tulee olla mukana yksikön liiketoiminnoista vastaavien lisäksi henkilöstöhallinnon ja toisten yksiköiden edustajia.

Osaamisstrategian avulla yksikön alaisuudessa toimiville liiketoiminnoille syntyy yhteinen pääsuunta osaamisen kehittämistyölle ja yhdeksi elementiksi arjessa tehtäville valinnoille muodostuisi tulevaisuuteen katsova toiminta. Liiketoiminnot pystyvät yhteisen osaamisstrategian avulla tunnistamaan helpommin osaamisia, joiden osalta osaamisen kehittämisen toimenpiteet voidaan toteuttaa yhdessä. Samalla liiketoiminnoilla kuitenkin säilyy oman segmenttinsä vaatima joustavuus. Yksiköiden osallistuminen toistensa osaamisstrategiatyöhön mahdollistaa organisaation läpi leikkaavaan yhteistyön. Henkilöstöhallinnon osallistuminen mahdollistaa aiempaa tarkemmin fokusoidun tuen yksiköille ja liiketoiminnoille valittua osaamisstrategiaa toteutettaessa.

Ydinpätevyyksien tunnistaminen vaatii strategisen ajattelun ulottumista organisaation toiminnan useille alueille, sillä resurssit joista ydinpätevyys muodostuu voivat olla jakautuneina organisaation eri osiin. Tunnistettujen ydinpätevyyksien avulla toimeksiantava organisaatio pystyisi havaitsemaan erilaisia vaihtoehtoja kilpailukyvyyn parantamiseksi, kilpailuedun synnyttämiseksi ja kohdistamaan oikeanlaisia osaamisen kehittämisen toimia asiakkuuksien näkökulmasta tärkeimpiin avainrooleihin ja -henkilöihin.

Yksikön osaamisstrategia voidaan muodostaa ja ydinpätevyudet tunnistaa mukailen Karlöfin kuvaamia vaiheita ja täydentämällä niitä Santalaisen ajatuksilla ydinpätevyyksistä:

1. Laaditaan luettelo osaamisalueista, joita tarvitaan yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi.
2. Jaetaan osaamisalueet kolmeen luokkaan:
 - välttämättömät
 - tärkeät
 - ne jotka voidaan ostaa ulkopuolelta (alihankkija tai toinen yksikkö)
3. Kartoitetaan nykyinen osaaminen ja muut resurssit, joita osaamisalueella tarvitaan ja korvamerkitään ne resurssit, joilla yksikkö erottuu kilpailijoistaan (eli tunnistetaan ydinpätevyudet).
4. Kartoitetaan missä organisaation osissa osaamisalueilla tarvittut osaamiset ja resurssit sijaitsevat. Ulkopuolelta ostettavien osaamisalueiden osalta kartoitetaan kumppani- ja alihankkijaverkostot.
5. Laaditaan yksikön tarpeiden pohjalta ihanteelliset osaamisprofiilit ja resurssipohja eri osaamisalueille.
6. Analysoidaan osaamis- ja resurssikuiluja.
7. Laaditaan toimintasuunnitelma kuilujen täyttämiseksi.

8.2. Luovien kumppanuuksien muodostaminen

Osaamisstrategiaa muodostaessaan yksikön kannattaa huomioida Santalaisen, Greenwaldin ja Kahnin näkemykset ja tunnistaa osaamisalueita, joilla luovien kumppanuuksien muodostaminen rajaa kilpailijoiden mahdollisuuksia tarjota vastaavia tuotteita ja palveluita. Kumppanuuksia kannattaa Santalaisen kehotuksen mukaisesti hakea eri toimialoilta ja Storbackan ja Penttisen havaintojen perusteella myös nykyisistä ja mahdollisista tulevista asiakkaista. Tällä tavoin toimeksiantava organisaatio pystyy suuntaamaan osaamisen kehittämistä entistä enemmän tulevaisuuteen ja tulevan kilpailukyvyyn ja –edun kannalta keskeisiin osaamisiin ja pätevyyksiin.

8.3. Strategisen ajattelun levittäminen organisaatiossa

Mantereen ym. toteamuksen mukaisesti strategian viestintä vaatii jatkuvuutta ja muitakin muotoja kuin tiedottamisen. Santalainen puolestaan toteaa, että ajattelevan organisaation strategia perustuu enemmän ajatteluun kuin mekaaniseen mallien ja työvälineiden soveltamiseen. Karlöfin kuvauksen mukaisesti strategiatyössä tarkastelunäkökulma vaihtelee ulkoa sisään, sisältä ulos ja liikkuu menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä.

Strategisen ajattelun ja osaamisstrategian jalkauttamisen kannalta toimeksiantavan organisaation kannattaa juurruttaa arkiseen toimintaan jokaisen työntekijän ja esimiehen aktiivinen osallistaminen strategian tulkintaan, toteutukseen ja kehittämiseen. Yksi tapa tätä varten on hyödyntää kehityskeskusteluita tuomalla niiden osaksi asiakkuuksiin ja tulevaisuuteen katsovia kysymyksiä. Kysymyksissä on syytä huomioida molemmat tarkastelunäkökulmat sekä sisältä ulos että ulkoa sisälle. Esimerkkejä tällaisista kysymyksistä on liitteessä 2.

Uuden strategian jalkauttamisen yhteydessä organisaation kannattaa käyttää Suomisen ym. kuvaamaa *tavoitekehät*-menetelmää. Sen avulla organisaation eri tasoilla työskentelevät henkilöt pystyvät tunnistamaan oman roolinsa osaamisstrategian toteuttamisessa. Menetelmään voidaan yhdistää Mantereen ym. kuvaamat osaamistarinat, jolloin strategian jalkauttamisen yhteydessä jokaiselle työntekijälle syntyisi selkeä käsitys oman työn sisältämisestä vastuista ja ihanneroolin kautta ihanteellisesta suorituksesta, jota strategian avulla tavoiteltu visio heiltä edellyttää.

8.4. Strategian, strategian toteuttamisen ja sen toteutumisen arviointi

Luotuaan osaamisstrategian organisaation on kyettävä arvioimaan strategiaa, strategian toteuttamista ja sen toteutumista luotettavalla tavalla.

Osaamisstrategian toteuttamisen arviointiin organisaation kannattaa kiinnittää erityistä huomiota strategian viestinnän ja henkilöstön sitouttamisessa onnistumisen arviointiin. Tämä oli haastateltavien erityisesti nostama kehityskohde yleisesti strategioista tehdyn

viestinnän osalta. Organisaation kannattaa siksi päättää puolivuositain tarkastettavat, yksikkö- ja liiketoimintokohtaiset seurantakohteet. Näitä voivat olla esimerkiksi: osaamisstrategiaa käsittelevät yhteiset keskustelutilaisuudet ja näiden keskusteluiden muistiinpanot, toteutuneet koulutukset, toteutuneet itseopiskelut ja niiden aiheet, toteutuneet sertifiointit ja niiden aiheet, poistuneet ja palkatut osaajat ja heidän osaamisprofiiliensa täsmäävyys yksikkökohtaisten osaamisalueiden osaamisprofiilien kanssa.

Osaamisstrategian toteutumisen arviointia organisaatio voi toteuttaa myöskin puolivuositain ja tässä organisaatio voi hyödyntää osaamisstrategiaa muodostettaessa tehtyjä analyysyjä.

Osaamisstrategian arviointi kannattaa suorittaa vuosittain, ennen seuraavan vuoden budjetointia. Organisaatio toimii erittäin kilpaillulla toimialalla, joten osaamisstrategian arvioinnissa on syytä kiinnittää erityistä huomiota strategian joustavuuteen ja siihen, onko strategian avulla mahdollistettu entistä nopeampi vastaaminen havaittuihin markkinamuutoksiin sekä kaikkein tärkeimpänä tarkastelukohteena: luotu kilpailuetua tuovia edistysaskeleita. Kysymyksiä, joihin arvioinnissa etsitään vastauksia ovat esimerkiksi:

- Miltä osin aiemmin tehty osaamisstrategia on edelleen ajankohtainen ja miltä osin sitä tulee muuttaa?
- Kuinka hyvin yksikkö ja liiketoiminnot kykenevät uudistamaan osaamisstrategiaa olosuhteiden muuttuessa?
- Onko osaamisstrategia edesauttanut uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä? Mitä uusia osaamisalueita on syntynyt?
- Kuinka suurelta osin kilpailu osaamisalueilla tapahtuu hinnalla ja kuinka paljon uusia kilpailijoita on havaittu vuoden aikana?

9. Pohdinta

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli selvittää esimiesten kokemuksia toimeksiantavan organisaation osaamisstrategian nykytilanteesta, kartoittaa odotuksia tulevan osaamisstrategian osalta ja luoda osaamisstrategian luomiseen, toteutukseen ja jalkautukseen kehitysehdotuksia. Toimeksiantava organisaatio toimii voimakkaasti kilpaillussa markkinassa.

Työn tutkimuksellisen osuuden tuloksina havaitsin, ettei toimeksiantavalla organisaatiolla ole voimassa olevaa osaamisstrategiaa ja haastateltavilla ei ole selkeää käsitystä toimeksiantavan organisaation strategiasta yleensä. Organisaatio kuitenkin toteuttaa yksinkertaisia ja tehokkaita toimintamalleja, joilla se on pysynyt kilpailukykyisenä haastavasta kilpailutilanteesta huolimatta. Johtopäätöksissä totean tämän vastaavan Greenwaldin ja Kahnin havaintoa markkinasta, jossa toimivat organisaatiot eivät ole pystyneet muodostamaan kilpailua rajaavia kilpailuetuja.

Kehitysehdotuksiksi ehdotan osaamisstrategian luomista yksikkötasolla, yksikkökohtaisten ydinpätevyysien tunnistamista, luovien kumppanuuksien muodostamista ja strategisen, tulevaisuuteen katsovan ajattelutavan juurruttamista organisaation toimintamalleihin. Kehitysehdotusten tarkoituksena on osaamisen kehittämisen ja päätösten kohdentaminen kilpailukykyyn parantamiseksi yksikkökohtaisissa asiakassegmenteissä ja kilpailuetujen etsiminen sellaisten ydinpätevyysien avulla, joita kilpailijat eivät pysty tuottamaan ilman merkittäviä panostuksia. Tämä edellyttää organisaatiolta erään haastateltavan toivomaa rohkeutta kokeilla uusia asioita ja epäonnistumisten sietokykyä.

Käytin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Menetelmä oli työläs, kuten aihepiiriä käsittelevät kirjat poikkeuksetta totesivatkin; haastattelun aikana puhuttua tekstiä syntyy valtavat määrät, minkä tuloksena läpikäytävää aineistoa kertyy runsain mitoin. Haastatteluin kerätessä sekä haastatteliija että haastateltavat pystyivät tarvittaessa esittämään tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla yhteinen tulkinta käsiteltävistä termeistä ja aiheista oli mahdollista säilyttää. Tämän ansiosta kerätyn aineiston laatu oli

varsin hyvä. Työn aikatauluun liittyvistä rajoitteista johtuen osa aineistosta olisi jälkepäin ajatellen ollut syytä kerätä esimerkiksi kyselylomakkeella, jolloin aineistoa olisi ehtinyt keräämään laajemmalla joukolla ihmisiä. Kyselylomakkeella kerätyn aineiston käyttökelpoisuus olisi voinut olla heikompi, mutta se olisi voinut täydentää haastatteluin kerättyä aineistoa ja kyselyn olisi voinut tarvittaessa helposti toistaa.

Opinnäytetyötä toteutettaessa tutustuin suureen määrään kirjallisuutta, tutkimustuloksia ja artikkeleita, joissa käsiteltiin strategiaa, osaamista, kilpailuetua, innovatiivisuutta ja osaamisen johtamista eri näkökulmista. Kirjoitustyön aikana oma ymmärrykseni strategiasta, sen tarkoituksesta ja sen ympärillä tehtävästä toiminnasta kasvoi. Jäin pohtimaan, kuinka suuri ero asiantuntijatyötä tekevän yrityksen liiketoimintastrategian ja osaamisstrategian välillä loppujen lopuksi on.

Mahdollisia jatkotutkimus- ja kehittämisaiheita ovat yksikkökohtaisen strategian muodostamiseen liittyvät aiheet, ydinpätevyyksien tunnistamisen tarkemmat vaiheet, osaamisstrategian vaikutusmahdollisuudet kilpailuedun synnyttämisessä. Myös kumppanuuksiin liittyvät tutkimusaiheet voisivat avata lisää sitä, millä tavoin Santalaisen kuvaama luova kumppanuus on käytännössä paras muodostaa.

LÄHTEET

- Elinkeinoelämän valtuuskunta. 2010. EVA Raportti: Kuluttajakansalaiset tulevat.
<http://www.eva.fi/blog/2010/09/29/eva-raportti-kuluttajakansalaiset-tulevat-miksi-tyon-johtaminen-muuttuu/> 1.11.2014
- Eskola, H., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.
 Tampere: Vastapaino.
- Greenwald, B., Kahn, J. 2005. All Strategy is Local. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2005/09/all-strategy-is-local> 5.4.2015
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyppänen-Joutsa, H. 2012. Organisaation oppimiskyky osana strategista henkilöstöjohtamista: Tulevaisuuden osaaminen –alkukartoitus Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/45837> 21.11.2014
- Ikonen, L. 2009. Osaamispääoman johtaminen: Case: Mediatalo ESA. Opinnäytetyö.
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/5382> 21.11.2014
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.
- Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum.
- Lehtonen, P. 1999. Strateginen yrittäjäyys. Helsinki: Multiprint.
- Lilja, L. 2013. Osaamisen johtaminen ja ammatillisen opettajan kvalifikaatiot: Case: Savon koulutus kuntayhtymä, hotelli-, ravintola- ja cateringala.
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/55066> 21.11.2014
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.
- Pulkinen, S. 2003. Mielipaikka markkinoilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tallinna: Vastapaino.
- Santalainen, T. 2006. Strategisen johtamisen ja ajattelun voima.
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/TyonTuuli/Santalainen.pdf> 1.11.2014

- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J., Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WSOYpro.
- Suuronen, J. 2012. Osaamisen johtaminen tuotantofilosofian muuttuessa: Tuotantotyöntekijän osaaminen. Opinnäytetyö.
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/44122> 21.11.2014
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen.
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf 1.9.2014
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen; Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Edita.
- Virtuaaliammattikorkeakoulu 2014. Tutkimuksen validiteetti.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html> 1.9.2014

1. VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

- Rooli 2014 organisaatiossa
- Kokemusvuodet esimiestyössä
- Kokemusvuodet toimeksiantavassa organisaatiossa

2. OSAAMISSTRATEGIA JA SEN MUODOSTAMINEN

- Osaamisen kehittäminen omalla vastualueella
- Kilpailuetu, epävarmuustekijät
- Kumppanuudet, asiakkaat ja kilpailijat
- Liiketoiminnan strategiset tavoitteet osaamisstrategian taustalla

3. SUUNNITELMALLISUUS JA KÄYTÄNNÖT OSAAMISSTRATEGIAN OSALTA

- Osaamishaasteiden tunnistaminen
- Hiljainen tieto
- Päätökset, viestintä ja seuranta

4. TOIVOMUKSET JA EHDOTUKSET

- Toivomukset ja ajatukset kehitystoimille

LIITE 2 ESIMERKKEJÄ TULEVAISUUTEEN KATSOVISTA KEHITYSKESKUSTELUKYSYMYKSISTÄ

Ehdotuksia tulevaisuuteen katsoviksi kysymyksiksi kehityskeskusteluiden osaamisen kehityssuunnitelman tueksi:

Kysymyksiä kaikille työntekijöille

- Mitä muutoksia olet havainnut asiakkuuksissa, joissa olet työskennellyt viime vuoden aikana?
 - Mitä uusia osaamistarpeita (teknologiat, menetelmät, jne) pystyt havaitsemaan?
 - Mitkä osaamistarpeet näyttävät jäävän vähemmälle?
 - Näyttääkö muutos pysyvältä?
- Jos olisit asiakas, mikä nykyisistä tai uusista osaamisista olisi kaikkein arvokkain?
- Miten havaitsemasi muutokset asiakkuuksissa tulisi huomioida omassa osaamisen kehittämissuunnitelmassasi?

Kysymyksiä projekti- ja palvelupäälliköille / asiakkuuksien avainhenkilöille

*Vastatessasi alla oleviin kysymyksiin **mahdollisella tapahtumalla** tarkoitetaan asiakkuuteen tai asiakkaaseen vaikuttavaa tapahtumaa, oli se kuinka todennäköinen tai epätodennäköinen tahansa. Katso asiakkuutta oman organisaation ulkopuolisesta näkökulmasta, esimerkiksi asiakkaan tai kilpailijan silmin.*

- Mitä mahdollisia tapahtumia näet asiakkuudessasi tuleville viidelle vuodelle?
 - Mitkä tapahtumista ovat epätodennäköisiä seuraavan neljän/kolmen/kahden/ensi vuoden aikana?
 - Mitkä ovat mielestäsi todennäköisiä seuraavan neljän/kolmen/kahden/ensi vuoden aikana?
 - Mitkä tapahtumista ovat mielestäsi lähes varmoja?
- Mitä vaikutuksia tapahtumilla voi olla osaamisten ja resurssien kannalta?
- Mihin tapahtumiin tulisi mielestäsi varautua ja miten?

Perusstrategia	Kuvaus
Osaamisjohtaja	Edelläkävijä, joka johtaa alan osaamisen kehittämistä, tuo ensimmäisenä markkinoille uusiin osaamisiin pohjautuvia tuotteita tai palveluja, hallitsee alan patenteja ja panostaa laajalti osaamisen kehittämiseen ja tutkimiseen. Koko henkilöstön pitää pyrkiä olemaan alansa huippu ja osaamista on johdettava erittäin taitavasti. Osaamisstrategia on keskeinen strategia.
Haastaja	Pyrkii rakentamaan ehkä uudenlaista osaamisrakennetta verkottumalla, kehittämällä uusia korvaavia osaamisia, joita voidaan soveltaa alan tuotteisiin ja palveluihin. Osaamisstrategian painopiste on innovatiivisuuden tukemisessa. On tärkeää kehittää organisaatiota ja johtamiskulttuuria innostavaksi ja sallivaksi. Ihmisiä kannustetaan kokeilemaan uutta ja hankkimaan tietoa erilaisista asioista. Tarvitaan olosuhteet, joissa tapahtuu paljon vuorovaikutusta, tietojen jakamista ja uuden luomista yhdessä. Tavoite on selkeä: löytää uusia keinoja tehdä osaamisjohtajan hallitsemia asioita paremmin kuin osaamisjohtaja, tunnistaa ja oppia niiden edellyttämää uutta osaamista mahdollisimman tehokkaasti.
Jäljittelijä	Hyödyntää muiden kehittämää osaamista. Oman kehittämistoiminnan osalta saadaan säästöjä ja jo koettua osaamista voidaan soveltaa tehokkaasti, mutta jäljittelijällä ei ole koskaan mahdollisuutta tehdä uusia läpimurtoja, eikä hyödyntää osaajien innostusta uuden luomisessa. Jäljittelijä panostaa henkilöstön perusammattitaitoon ja priorisoi perinteisiä oppimistapoja kuten koulutusta. Tehokkuus luo kilpailukykyä.
Erikoistuja	Panostaa erikoisosaamisiin, joita voidaan hyödyntää rajatusti, mutta joista saadaan hyvä lisäarvo tai jotka voivat tuottaa täysin uusia mahdollisuuksia. Erikoistuja voi olla myös hyvä kumppani monelle sellaiselle toimijalle, jotka eivät itse halua panostaa kapeaan osaamissektoriin. Erikoistuja panostaa tiettyihin erikoisosaamisiin ja niiden erilaisiin oppimismahdollisuuksiin.