

EVTEK-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

OSAAMISEN KARTOITTAMINEN JA KEHITYSSUUNNITELMAN LAATIMINEN
MUUTTUVASSA ORGANISAATIOSSA

Janne Herkama
Kansainvälisen liiketoiminnan suun-
tautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2008

EVTEK-AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Kansainvälinen liiketoiminta
Opinnäytetyön nimi:	Osaamisen kartoittaminen ja kehityssuunnitelman laatiminen muuttuvassa organisaatiossa
Tekijä:	Janne Herkama
Vuosi:	2008
Sivumäärä:	29 + 1 liitesivu

Tiivistelmä:

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Yrityksen SAP-asiantuntijoiden osaamisen tasoa kahdessa eri organisaatiossa ja laatia sen pohjalta kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmaa laadittaessa otettiin huomioon myös organisaatioiden esimiesten näkemykset siitä, millaisia tavoitteita he asettivat kyseisten organisaatioiden toiminnalle.

Esimiesten käsityksiä muutosprosessin tavoitteista tutkittiin haastattelemalla kahta muutosprosessista vastaavaa ylemmän keskitason johtajaa ja keräämällä tutkijan tekemiä muistiinpanoja muutosprosessin etenemisestä. SAP-asiantuntijoiden osaamista kartoitettiin kehityskeskusteluissa tehtyjen osaamisarvioiden pohjalta. Suomessa kehityskeskusteluihin osallistui 10 henkilöä ja ulkomaan toimipisteessä 16. Haastatteluista ja muistiinpanoista poimittiin keskeiset kehityskohteet ja näitä verrattiin osaamiskartoituksen tuottamiin tuloksiin. Näiden pohjalta määriteltiin keskeiset kehityskohteet.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että osaaminen on organisaatioissa eri tasolla. Molempien organisaatioiden osaamista on kehitettävä monipuolisemmaksi vastaamaan asiakkaiden vaatimuksia. Tämä tarve tuli esille myös esimiesten välisissä keskusteluissa.

Keskeinen johtopäätös tutkimuksen tuloksien pohjalta on, että tiimien välistä oppimista on kehitettävä jatkossa entisestään. Tätä suositellaan jatkettavaksi organisaatiossa.

Avainsanat: johtaminen, muutos, muutosjohtaminen, osaaminen, osaamisen kartoittaminen

EVTEK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Program: International Business Administration
Major:
Title: Team knowledge analyze and development plan in changing organization structure
Author: Janne Herkama
Year: 2008
Pages: 29 + 1 appendixes

Abstract:

The aim of this dissertation was to assess the level of SAP specialists' competence in two organizations, one in Finland and the other in low cost country. Further, purpose was to explore managers' views on visions concerning the utilization. On the basis of the competence assessment and the manager's views on utilization key development actions were identified.

The managers' views of utilization were explored by interviewing two managers in charge of the process and by making notes on progress of the process. These notes were gathered by researcher involved in the process. The competence level of SAP specialists was analyzed by means of competence assessment information produced in development discussions. In Finland 10 SAP specialists participated in the development discussions and 16 in low cost country. The key development actions were identified on the basis of the results.

The results indicate that the level of competence in both organizations should be expanded and developed further in order to meet the customers' requirements more adequately. In addition, the study shows that the level of competence between organizations is unbalanced.

Therefore, this dissertation suggests that the team knowledge transfer and team base learning should be encouraged.

Keywords: change management, organization, organization learning and strategy

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	<u>1</u>
1.1 Muutos organisaatiossa	<u>1</u>
1.2 Tutkimustehtävä ja -menetelmä	<u>3</u>
2 ORGANISAATION RAKENNE JA OSAAMISEN JOHTAMINEN	<u>4</u>
2.1 Organisaatio määritelmissä	<u>4</u>
2.2 Organisaation rakenne	<u>4</u>
3 OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN	<u>6</u>
4 TUTKITTAVANAN OLEVAN YRITYKSEN KUVAUS	<u>8</u>
4.1 Yrityksen liiketoiminta	<u>8</u>
4.2 Yrityksen henkilöstön kasvu halvemman tuotannon maissa	<u>10</u>
4.3 Yrityksen tuotantostrategia	<u>12</u>
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	<u>13</u>
5.1 Menetelmän kuvaus	<u>13</u>
5.2 Aineiston kerääminen ja käsittely	<u>14</u>
6 TUTKIMUSTULOKSET	<u>16</u>
6.1 Esimiesten käsityksiä organisaatioiden tavoitteista	<u>16</u>
6.2 Organisaatioiden osaaminen	<u>18</u>
6.2.1 Sovellustason osaaminen	<u>18</u>
6.2.2 Käyttöjärjestelmätasoinen osaaminen	<u>19</u>
6.3 Organisaation kokemuksesta oppinen	<u>22</u>
6.4 Yhdessä oppinen	<u>23</u>
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	<u>25</u>
7.1 Kehityskohteet SAP-organisaatiossa	<u>25</u>
7.2 Tutkimuksen arviointi	<u>26</u>
7.3 Päätelmät ja tulevaisuuden näkymät	<u>27</u>
LÄHTEET	<u>28</u>
LIITTEET	<u>2</u>
LIITE 1. Osaamisen arviointitaulukko	<u>2</u>
	—

KUVIOT

KUVIO 1 Yrityksen tunnusluvut vuonna 2007	<u>8</u>
KUVIO 2 Yrityksen organisaatorakenne	<u>9</u>
KUVIO 3 Yrityksen liiketoiminta-alue 1 -organisaatio	<u>10</u>
KUVIO 4 Liiketoiminta-alueen tuotanto-organisaatio	<u>10</u>
KUVIO 5 Henkilöstön kehittyminen halvemman tuotannon kohteissa vuosina 2004–2007	<u>11</u>
KUVIO 6 Yritys on vahvasti kehittänyt osaamistaan Pohjoismaissa	<u>11</u>
KUVIO 7 Yrityksen asiakkaiden haasteet osana liiketoiminnan muutosta	<u>13</u>
KUVIO 8 ITIL-toimintamalli Yrityksen organisaatiossa, esimerkkinä SAP-ryhmä	<u>17</u>
KUVIO 9 Ratkaistujen tapausten työmäärä eri organisaatioissa	<u>18</u>
KUVIO 10 SAP-tuoteosaaminen eri organisaatioissa	<u>19</u>
KUVIO 11 Käyttöjärjestelmätasoinen osaaminen	<u>20</u>
KUVIO 12 SAP-tuoteosaamiskartta	<u>20</u>
KUVIO 13 SAP-tuotantomalli	<u>21</u>
KUVIO 14 Kokemuspohjaisen oppimisen ulottuvuudet Kolbin (1984) mukaan	<u>22</u>

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tzinerin (1990) esimerkki suhteellisesta arviointimenetelmästä	<u>7</u>
TAULUKKO 2 Yrityksen osaamiskeskukset	<u>12</u>
TAULUKKO 3. Yrityksessä yleisesti käytössä oleva osaamisen arviointikriteeristö	<u>15</u>
TAULUKKO 4 Perinteistä oppimista ja yhdessä oppimista ohjaavien normien erot	<u>23</u>
TAULUKKO 5 Dechantin, Marsickin ja Kaslin (1993, 10–11) määrittelevät tiimioppimisen vaiheet	<u>24</u>

1 JOHDANTO

1.1 Muutos organisaatiossa

Tämän työn aiheena on osaamisen kartoittaminen organisaatiossa, joka pyrkii tuotannon tehostamiseen muuttamalla organisaatorakenteita. Tutkittava organisaatio, jota kutsutaan tästä eteenpäin Yritykseksi on merkittävä suomalainen tietoyhteiskunnan luoja. Kireä kilpailu IT-palveluiden tuottamisessa vaatii kustannustehokkuutta ja laadullisesti korkeataasoista palvelua (Marriott 2007). Kova kilpailu johtaa usein toiminnan tehostamiseen ja muutokseen. Toiminnan muutos on myös Yritykselle välttämätön, jotta konserni pärjää kilpailuilla IT-markkinoilla. Tämä työ keskittyy tutkimaan SAP-teknisiä palveluita tuottavan organisaation toiminnan tehostamiseen. Jotta palveluita pystytään tuottamaan tehokkaammin, on organisaation rakenteissa ja toiminnassa tapahduttava muutoksia. Tässä työssä tarkastellaan osaamisen kartoittamista ja kehityssuunnitelman laatimista muutoksen kontekstissa.

Muutoksen yhtenä tehtävänä on siirtää toimintoja halvemman kustannustason maihin. Tutkimus kohdistuu muutosprosessiin, jossa yhdistetään osaamista Suomessa ja Tsekissä. Tutkimuksen kohteena olevat sovellustukipalveluita tuottavat tuotanto-osastot ovat suunnilleen samankokoisia. Suomessa työskentelee 10 henkilöä ja ulkomaan toimipisteessä 16 henkilöä. Tutkimusta tehtäessä organisaatiomuutos on parhaillaan käynnissä. Johdan tätä muutosta omassa organisaatiossani. Osaamisalue, jolla työskentelen, on nostettu yhdeksi keskeiseksi menestyksen tekijäksi yrityksen toiminnassa.

Muutos on prosessi, jonka yksi merkittävä tekijä on muutosjohtaminen. Karlof ja Lövingsson (2004, 149–50) määrittelevät muutosjohtamisen ihmisten sitouttamiseksi muutoksiin sekä muutoksen tehokkaaksi johtamiseksi organisaatiossa. Tämän opinnäytetyön yksi keskeinen käsite on muutos. Näin ollen muutos ja sen johtaminen muodostavat tälle työlle viitekehyksen, jossa osaamisen kehittymistä tarkastellaan.

Muutos vaatii aina toimiakseen viisi muuttujaa. Ensimmäisessä vaiheessa muutos käynnistyy tarpeiden määrittelyllä. Muutoskohteet pyritään tunnistamaan ja samalla harkitaan, missä järjestyksessä muutos toteutetaan. Muutostarve kertoo, miksi tämä muutos on tar-

peellinen ja mitä sen avulla tavoitellaan. (Karlof & Lövingsson 2004, 149–50.)

Toinen vaihe on yhteisen näkemyksen luominen. Organisaatiolle kerrotaan, millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Organisaation yhteinen näkemys tarvitaan, jotta suunnitelmat voidaan toteuttaa halutulla tavalla. Yhteisellä näkemyksellä voidaan kohdistaa muutokseen suunnatut voimat tuloksiin ja määritellä yhteisesti sovittavat mittarit. (Karlof & Lövingsson 2004, 149–50.) Muutos etenee aina tarpeiden määrittelystä yhteisten näkemyksien luomiseen ja sitä kautta niiden ankkuroimiseen käytäntöön. Muutostarpeiden määrittely on yksi kulmakivi onnistuneen muutoksen läpiviennissä. (Valpola 2004, 29.)

Kolmannessa vaiheessa organisaatio huolehtii muutoskyvystään. Organisaatiolla on oltava muutosvoimaa toteuttaa suunnitellut muutokset. Yrityksen muutoskyky on yksilöllistä ja riippuu yrityksen kulttuurista sekä henkilöstön luottamuksesta itseensä. Organisaation muutoskykyyn voidaan vaikuttaa johdon asenteella ja kasvattamalla henkilöstöä ottamaan vastuuta muutoksesta. (Karlof & Lövingsson 2004, 149–50.)

Neljännessä vaiheessa toteutetaan ensimmäiset toimenpiteet. Muutos konkretisoituu tällöin ensimmäisinä näkyvinä toimenpiteinä. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö ja organisaatio kartoittavat tarkkaan ensimmäiset toimenpiteet siitä, miten muutosta edistetään. Tällöin organisaation on keskityttävä muutosviestintään. Ensimmäiset toimenpiteet antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville muutoksille. Ne osoittavat organisaatiolle, että muutos ei ole pysähtynyt pelkästään keskustelun asteelle. (Karlof & Lövingsson 2004, 149–50.)

Viidennessä eli viimeisessä vaiheessa muutos ankkuroidaan käytäntöön. Muutoksen ankkurointivaihe kestää muutoksen luonteesta ja laajuudesta riippuen päiviä, kuukausia tai useita vuosia. Ankkurointivaiheessa suunnitellut muutokset toteutetaan sovittujen mittareiden mukaisesti ja organisaatio alkaa toimia muutoksen mukaisesti. Organisaatiomuutoksessa ankkurointivaihe kestää vähintään yhden niin sanotun vuosisuunnittelukierron. Yritysten fuusioita tarkastelleissa tutkimuksissa ehdotetaan seurantajaksoksi kahden tai kolmen vuoden sijasta jopa kymmentä vuotta. (Karlof & Lövingsson 2004, 149–50.)

Muutosjohtamisesta on tehty useita lopputöitä. Esimerkiksi EVTEK-ammattikorkeakoulussa vuosien 2002–2005 aikana muutosjohtamista käsiteltiin viidessä lopputyössä. EVTEKin lopputöissä on käsitelty muutoksen johtamista liiketoimintamallien käyttöönoton (Jokilampi 2005) ja prosessien kehittämisen näkökulmista (Sarja 2004). Tä-

mä lopputyö keskittyy kahden eri kulttuurissa sijaitsevan organisaation osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen. EVTEK-ammattikorkeakoulun lopputöissä tällaista näkökulmaa ei ole sovellettu viime vuosina.

1.2 Tutkimustehtävä ja -menetelmä

Tämän soveltavan opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on tarkastella, miten kehittää kahden eri tuotanto-osaston osaamista muutosprosessissa ja miten tukea organisaatioiden yhteenkuuluvuutta. Lisäksi tavoitteena on selvittää SAP-asiantuntijoiden osaamisen tasoa kahdessa eri organisaatioissa, joista toinen on Suomessa ja toinen Tsekeissä. Osaamiskartoituksen pohjalta tavoitteena on laatia suunnitelma siitä, miten kahden eri ryhmän toimintaa voidaan yhtenäistää ja kuinka saada organisaatiolle kustannushyötyjä halvemmän kustannuksen toimipaikoista.

Opinnäytetyön tutkimustehtävä on jaettu kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitetään, mitkä ovat kohdeyrityksen tavoitteet tässä muutosprosessissa, jossa kahden eri tuotanto-osaston toiminta sulautetaan yhdeksi virtuaaliseksi organisaatioksi. Tämä tutkimuskysymys on:

- Mitkä ovat virtuaaliorganisaation esimiesten tavoitteet kyseisen organisaation kehittämisessä?

Toisessa tutkimuskysymyksessä kartoitetaan osaamista kahdessa eri tuotanto-osastossa. Tämä tutkimuskysymys on:

- Millaista osaamista ja valmiuksia kummallakin tuotanto-osastolla on yhden yhteisen virtuaaliorganisaation kehittämiseksi?

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyritään tunnistamaan kehityskohteita, joissa yhdistyy ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen näkökulmat. Tällöin tarkastellaan sitä, mitkä ovat muutosprosessille asetetut tavoitteet ja mitkä ovat tämän hetkiset resurssit osaamisen ja valmiuksien suhteen toteuttaa kyseiset tavoitteet. Tämä tutkimuskysymys on:

- Miten virtuaaliorganisaation osaamista tulisi kehittää?

Tämä soveltava opinnäytetyö on laadullinen. Aineistoa tutkimukseen kerättiin kolmella menetelmällä. Ensinnäkin esimiesten käsityksiä siitä, miten organisaatioita tulisi kehittää, selvitettiin haastattelemalla. Haastattelun osallistui kaksi muutoksesta vastaavaa ylemmän keskitason johtajaa. Haastattelujen tueksi kerättiin tutkijan tekemiä muistiinpanoja johtoryhmässä käytyjen keskustelujen pohjalta. Lisäksi tässä opinnäytetyössä käytetään aineistona tuotanto-osastoissa tehtyjen kehityskeskusteluiden tuottamaa tietoa yksittäisten työntekijöiden osaamisesta. Nämä kehityskeskustelujen tuottamat tiedot osaamisesta toimivat tässä työssä osaamisen kartoittamisen välineinä.

2 ORGANISAATION RAKENNE JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

2.1 Organisaatio määritelmässä

Organisaatiokäsitteellä on useita merkityksiä. Jo noin 60 vuotta sitten organisaatio on määritelty järjestelmäksi, joka koostuu kahden tai useamman ihmisen toimintojen tai kykyjen tietoisesta koordinoimisesta. Organisaatio vaatii tehtävien hoitoon joukkoa ihmisiä, jotka tavoittelevat yhteistä päämäärää. Organisaation toiminta edellyttää virallista suunnitelmaa päämäärän tavoittamiseksi. (Karlof & Lövingsson 2004, 168.)

Freedman ja Tregoe (2003, 17–18) määrittelevät strategian valintojen muodostamana kehyyksenä, joka määrittelee organisaation toiminnan luonteen ja suunnan. Valinnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, mitä tuotteita ja palveluita tarjotaan, mitä markkinoita palvelemaan ja mitä ei sekä mitä valmiuksia tarvitaan tuotteiden saamiseksi markkinoille. Strategia määrittelee organisaation suunnan, johon organisaatiota johdetaan.

2.2 Organisaation rakenne

Karlof ja Lövingsson (2004, 170) jakavat organisaation perusrakenteet seitsemään luokkaan. Näistä luokista ensimmäinen on yksinkertainen rakenne. Siinä on oleellista, että virallisia rakenteita ei ole. Kaikki työntekijät tekevät kaikkia työtehtäviä. Toiseksi he määrittelevät toimintorakenteen, joka perustuu yrityksen päätehtäviin kuten tuotantoon, hallintoon, henkilöstöhallintaan ja markkinointiin. Kolmas rakenne on divisioonarakenne, jossa organisaatio on rakennettu divisiooniksi nimettyihin alaryhmiin. Neljäs on matriisirakenne,

jossa organisaatio on jakautunut kahden tai useamman ulottuvuuden kuten toimintokokonaisuuden, tuotteen tai markkinoiden muodostamiin kokonaisuuksiin (esim. projektiorganisaatio). Viidentenä he mainitsevat virtuaalisen organisaatorakenteen, joka on yrityksen fyysisten rajojen ulkopuolelle ulottuva organisaatio. Kuudentena Karlof ja Lövingsson mainitsevat rakenteeltaan edellisten välimuotoihin sijoittuvat organisaatiot, joissa on edellä mainittujen perusrakenteiden muunnoksia tai siirtymämuotoja sekä seitsemäntenä prosessiajatteluun perustuvan rakenteen, jossa toimintavirran kautta pyritään takaamaan optimaalinen toiminta.

Matriisiorganisaatio on yhdistelmä, jossa pyritään yhdistämään perinteisen organisaatorakenteen edut ja projektitoiminnan vaatima joustavuus. Matriisiorganisaatiossa henkilö kuuluu samanaikaisesti kahteen eri ryhmään, asiantuntijayksikköön ja tuotantoryhmistä tai työprosesseista vastaavaan yksikköön. Matriisiorganisaatiossa valta ja vastuusuhteet eivät ole yhtä yksiselitteisiä kuin linjaorganisaatiossa. Esimerkiksi projektipäällikkö tai virtuaaliorganisaation vetäjä joutuu aina panostamaan viestintään linjaesimiesten kanssa. Linjaesimiesten vastuulla on yhteistyö henkilöstöhallinnon alueelle liittyvissä kysymyksissä. Työnjohdollinen vastuu puolestaan on projektipäälliköllä tai virtuaaliorganisaation esimiehellä. Matriisiorganisaatiossa työskentelevällä henkilöllä on useampia esiesimiehiä riippuen vallitsevasta työtilanteesta. Matriisiorganisaation luonteeseen varsinkin projektiorganisaatiossa kuuluu kilpailu perusorganisaation resursseista. Myönteisessä mielessä kilpailu edistää luovaa ongelmanratkaisua ja tehostaa projektiryhmän toimintaa. (Ruuska 1999, 50–51.)

Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) määrittelevät virtuaalisen organisaation tietoverkkojen välityksellä toimivaksi organisaatioksi. Organisaation tiimin tai projektin jäsenet toimivat usealla eri paikkakunnalla tai eri maissa. Tällaista organisaatiota voidaan myös kutsua hajautetuksi organisaatioksi. Organisaation jäsenet työskentelevät yhteisten toimeksiantojen toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi eri paikkakunnilla käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa. Lipnack ja Stamps (2000) määrittelevät virtuaalitiimiksi joukon ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Humala 2007, 9).

3 OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN

Osaaminen muodostuu tiedosta, taidosta, asenteista, kokemuksesta ja kontakteista. Nämä mahdollistavat hyvän suorituksen. Asenteeseen kuuluu myös motivaatio käyttää omia taitojaan. Osaaminen näkyy konkreettisesti osaamisen siirtymisessä toimintaan. Osaaminen on myös oppimisprosessin tulos, jota voidaan kehittää ja harjoitella. (Sydänmaanlakka 2004, 150.)

Organisaation osaaminen voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joista ensimmäinen on organisaatiokohtainen osaaminen. Se liittyy suoraan organisaation toimialaan tai rakenteisiin. Toisena voidaan pitää liiketoimintaan liittyvää osaamista, kuten myyntitaitoa tai kyvykkyyttä johtaa projekteja. Kolmas osaamisalue on henkilökohtainen osaaminen, kuten esimerkiksi sosiaaliset taidot ja kyvyt työskennellä ryhmässä. Ydinosaamisella tarkoitetaan osaamista, joka on yrityksen liiketoiminnan perustana ja jossa organisaatio pyrkii olemaan paras. Ydinosaamisen vastakohta on hygieniosaaminen, jolla viitataan yleisosaamisen vähimmäistasoon valituilla markkinoilla. Osaamisen hallinnalla (competence management) tarkoitetaan osaamisen houkuttelemista, kehittämistä ja säilyttämistä. (Karlof & Lövingsson 2004, 178–179.)

Sydänmaanlakka (2004, 152–153) tarkoittaa ammatillisella osaamisella sitä, että henkilö osaa toimia motivoituneesti ja suoriutua tehtävästään tavoitteiden mukaisesti. Ammatillinen osaaminen vaihtelee eri toimialoilla ja tehtävissä. Älykkäässä organisaatiossa johtamista arvostetaan toimintona. Johtaminen nähdään organisaation avainosaamisena. Vuorovaikutus osaamisella puolestaan tarkoitetaan kykyä viestiä tehokkaasti. Vuorovaikutuksen osapuolet pystyvät olemaan empaattisia, jämäköitä sekä vaikuttamaan organisaatiossa ja verkostoitumaan eri sidosryhmien kanssa.

Johtamisosaamisen Sydänmaanlakka (2004, 155–158) jakaa kuuteen osaamisalueeseen. Ensimmäinen osaamisalue on visiointi. Esimies on suunnannäyttävä. Toinen osaamisalue on tuloksellisuus, jossa esimies parantaa oman ja ryhmässä suoritusta tehokkaasti. Kolmas osaamisalue on valtuuttaminen, jossa esimiehellä on kykyä jakaa valtaa ja vastuuta. Neljäs osaamisalue on tiimin johtaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimiehellä on kykyä toimia tiimissä ja johtaa tiimiä tehokkaasti. Viides osaamisalue on valmentaminen eli esimiehellä on oltava kykyä kehittää alaisiaan. Kuudes eli viimeinen osaamisalue keskittyy muutoksen

johtamiseen. Esimiehen on osattava sitouttaa työntekijöitään muutokseen. Tehokkuusosaamisella Sydänmaanlakka puolestaan tarkoittaa organisaation kykyä toimia tehokkaasti havainnoida puutteita toiminnassa.

Henkilöstön arviointijärjestelmiä on lukuisia. Niiden käyttö riippuu arvioitavana olevasta henkilöstöryhmästä, sekä siitä, kuka mittauksen suorittaa ja miten systemaattinen arviointi halutaan suorittaa. Absoluuttista arviointijärjestelmää käytetään usein silloin, kun halutaan vertailla useasta eri näkökulmasta henkilöiden suoritusta. Absoluuttista arviointia hyödynnetään usein myös silloin, kun arvioija ja arvioitavat ovat eri organisaatiotasolla. (Kauhanen 2004, 81.)

Suhteellisessa arvioinnissa samaa työtä tekeviä henkilöitä vertaillaan keskenään. Heitä voidaan verrata paremmuusjärjestys- tai pakkojakaumamenetelmää hyödyntäen. Näissä menetelmissä arvioija sijoittaa ennalta ilmoitetun määrän henkilöitä eri suoriutumisryhmiin. Arvioija käyttää Taulukon 1 mukaista jakaumaa sijoittamalla sopivan määrän henkilöitä kuhunkin osaamista ilmaisevaan luokkaan, joita on viisi. Kolmas tapa suhteellisessa vertaamisessa on parivertailu, jossa vertaillaan henkilöitä ryhmän sisällä toisiinsa. (Kauhanen 2004, 81.)

TAULUKKO 1 Tzinerin (1990) esimerkki suhteellisesta arviointimenetelmästä (Kauhanen 2004, 82)

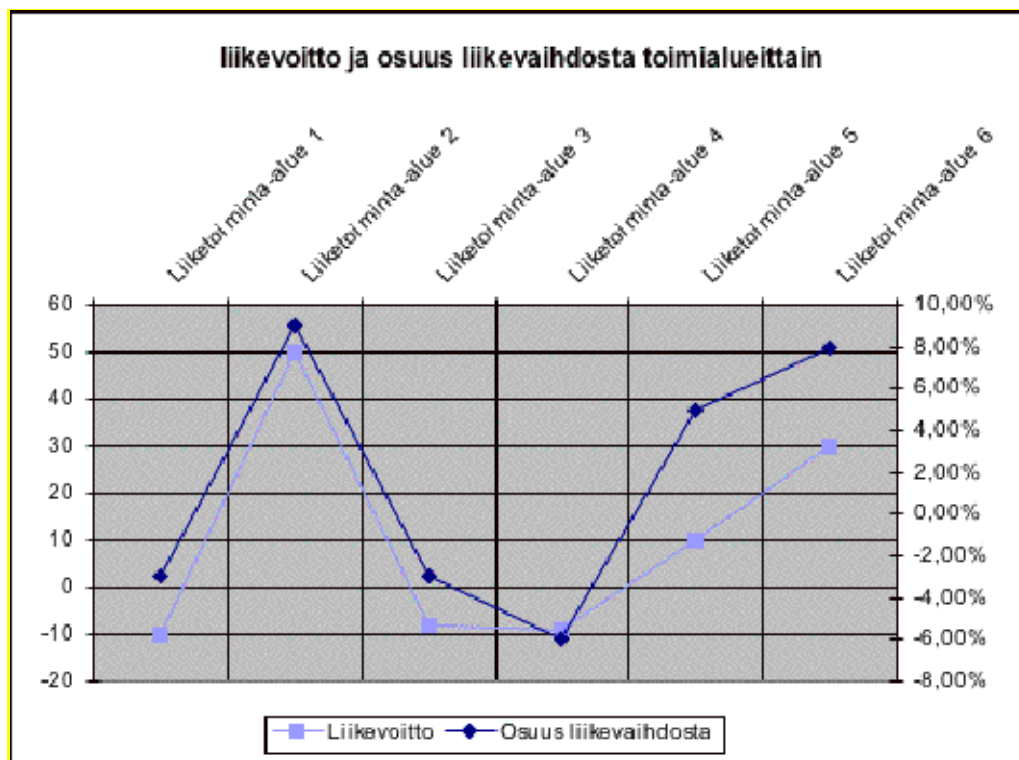
Erinomainen	Hyvä	Keskinkertainen	Tyydyttävä	Huono
20%	30%	30%	10%	10%

Henkilöstöarviointi on useassa yrityksessä osa esimies-alaiskeskustelua. Tästä käytetään myös toista nimitystä, joka on kehityskeskustelu. Arviointi pohjautuu kehityskeskustelun yhteydessä tehtävään itsearviointiin, jonka pohjalta esimies määrittelee suorituksen käyttäen organisaatiossa johtamisjärjestelmän osana olevia arviointimenetelmiä. (Kauhanen 2004, 82.)

4 TUTKITTAVANAN OLEVAN YRITYKSEN KUVAUS

4.1 Yrityksen liiketoiminta

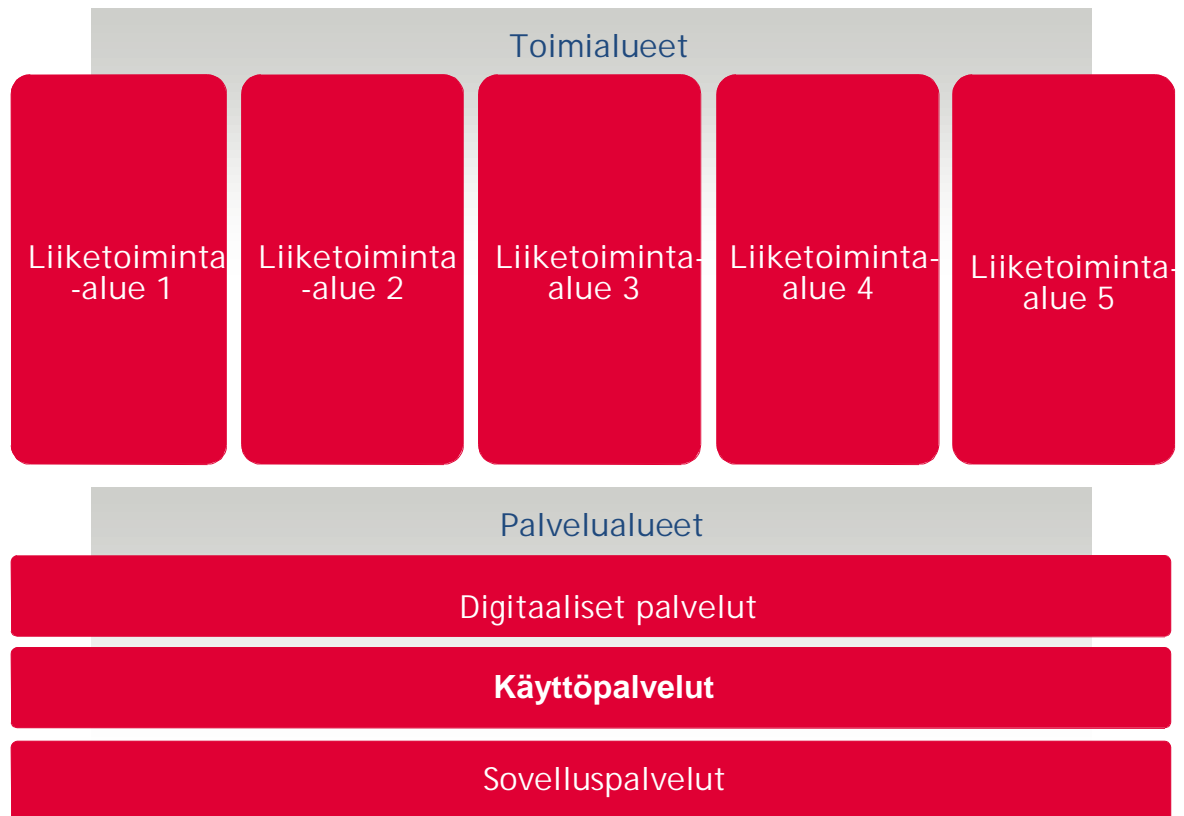
Yritys on yksi tehokkaan tietoyhteiskunnan pääarkkitehteistä ja yksi Euroopan suurimmista tietotekniikan palveluyrityksistä. Yritys konsultoi, kehittää ja hoitaa asiakkaidensa liiketoiminnan ydinjärjestelmiä verkottuvassa maailmassa. Palvelut perustuvat syvään asiakastoimialojen ja viimeisimmän tietotekniikan osaamiseen. Yhtiöllä on noin 16 000 asiantuntijaa ja toimipaikat lähes 30 maassa. (Yritys 2008a). Konsernin kasvu on vahvasti keskittynyt nimetyille toimialueille, jotka on esitelty kuviossa yksi.



KUVIO 1 Yrityksen tunnusluvut vuonna 2007 (Yritys 2007b, 10)

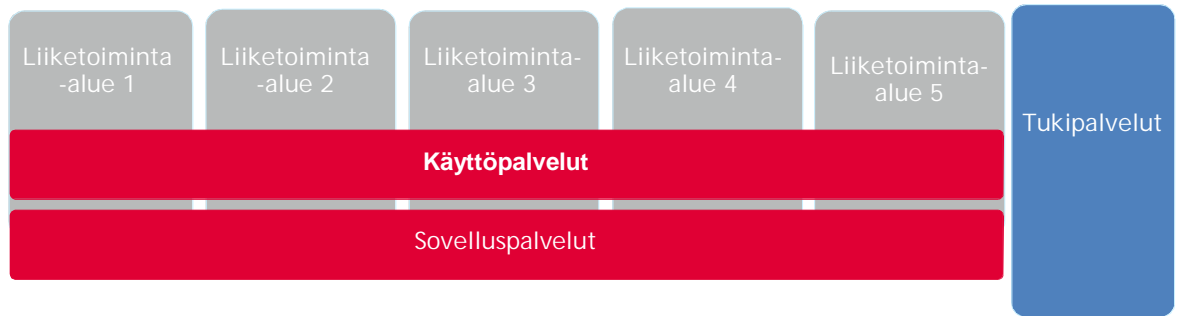
Yrityksen liiketoiminnassa on havaittavissa kaksi liiketoiminta-aluetta Liiketoiminta-alue 1 ja Liiketoiminta-alue 5, joiden liikevoitto on kehittynyt muita liiketoiminta-alueita vahvemmin. Liiketoiminta-alue 5 keskittyy operaattori- ja matkapuhelinliiketoimintaa. Merkittäviä asiakkaita ovat mm. Nokia ja Sony Eriksson. Liiketoiminta-alue 2 tuottaa ICT-palveluita pääasiassa Pohjoismaissa ja valituilla sektoreilla Pohjoismaiden ulkopuolella (Yritys 2007b,10.)

Yritys on jakautunut viiteen osaamisorganisaatioon toimialoittain sekä näitä tukeviin organisaatioihin (Kuvio 2). Software Center -organisaation (SC) tarkoituksena on tuoda kaikille osaamisorganisaatiolle käyttöön palvelut halvemman kustannuksen maissa. Tutkimuksen kohteena oleva ulkomaan yksikkö toimii osana Software Center -organisaatiota Tšekissä. (Yritys 2007b, 1–2.)



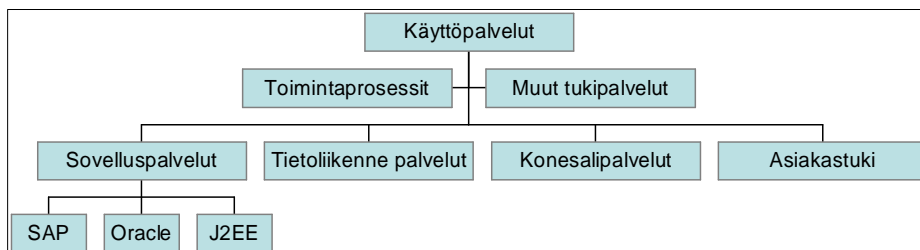
KUVIO 2 Yrityksen organisaatorakenne (Yritys 2008b)

Liiketoiminta-alue 2 -organisaatio tuottaa ICT-käyttöpalveluita kaikille liiketoiminta yksiköille (Kuvio 3). Liiketoimintaosaaminen on jaettu viiteen liiketoimintayksikköön konsernin rakenteen mukaisesti. käyttöpalvelut tuottaa keskitetysti ICT-tuotantopalveluja ja tarjoaa resursseja liiketoimintayksiköille. (Yritys 2008b.)



KUVIO 3 Yrityksen liiketoiminta-alue 1 -organisaatio (Yritys 2008b)

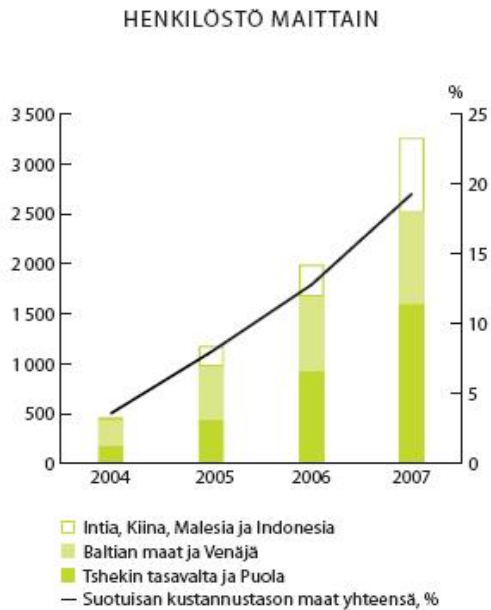
Käyttöpalvelu-organisaation(KP) päätavoite on tuottaa ICT-käyttöpalveluita. Yrityksen valitsemille kohdemarkkinoille. Sen tavoitteena käytännössä on toimittaa kustannustehokkaita ja tuotelähtöisiä infrastruktuuripalveluita asiakkaille ja ohjata kriittisiä prosesseja ja palveluita, jotka eivät kuulu liiketoiminnan ytimeen. Käyttöpalvelut on jakautunut kuvion neljä mukaisesti eri tuotantoalueisiin. Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan asioita Sovelluspalvelu -organisaation (SP) tasolla. Tutkittavana olevat organisaatiot ovat SP:n sisäisestä SAP-organisaatiosta. SAP-ryhmän tavoitteena on tuottaa SAP teknisiä palveluita yrityksen asiakkaille. (Yritys 2008b.)



KUVIO 4 Liiketoiminta-alueen tuotanto-organisaatio (Yritys 2008b)

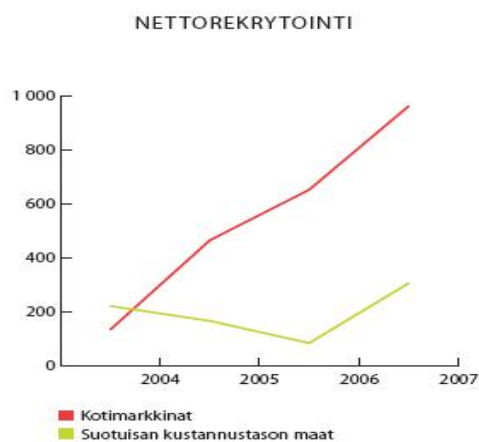
4.2 Yrityksen henkilöstön kasvu halvemman tuotannon maissa

Yritys on vuosien 2006–2008 aikana ollut usein esillä medioissa henkilöstömuutosten vuoksi. Vuoden 2007 vuosikertomuksesta voidaan havaita yrityksen henkilöstön määrän kasvu halvemman tuotantokustannuksien maissa. Kehitys on ollut suotuisaa, ja sen seurauksena myös tämän opinnäytetyön aihevalintaan vaikutti henkilöstömäärän kehittyminen halvemman kustannuksen maissa (Kuvio 5). (Yritys 2007b, 20.)



KUVIO 5 Henkilöstön kehittyminen halvemman tuotannon kohteissa vuosina 2004–2007 (Yritys 2007b, 20)

Toisaalta konserni on myös vahvasti rekrytoinut osaamista Suomen ja muiden Pohjoismaiden osaamiskeskuksiin samalla seurantajaksolla (Kuvio 6). Konsernin osaamisen keskittyminen halvemman kustannuksen maihin seuraa vahvasti konsernin strategiaa kasvattaa osaamista Pohjoismaiden ulkopuolella. Yrityksen strategia Aasian maissa on perustunut asiakaslähtöiseen lähestymiseen. Yritys siirtyy uusille markkinoille vain vahvan asiakasvaatimuksen kautta hyödyntämällä asiakkaalta saatua maaosaamista ja tukemalla asiakkaan liiketoimintaa. (Yritys 2007b, 20.)



KUVIO 6 Yritys on vahvasti kehittänyt osaamistaan Pohjoismaissa (Yritys 2007b, 20)

Siirtämällä jatkuvanpalvelun osaamista halvemman kustannuksen maihin kuten Intiaan, Kiinan ja Tšekkeihin Yritys on voinut vahvistaa projekti- ja konsultointiosaamista Pohjoismaissa (Yritys 2007b, 20.)

4.3 Yrityksen tuotantostrategia

Yritys on luonut useiden eri toimialojen tuntemusta ja erilaista osaamista kattavia tuotantokeskuksia, jotka tarjoavat joustavan tuotantoympäristön yhtiön kaikille liiketoimintalueille ja asiakkaille. Näiden useita eri toimintoja kattavien keskusten lisäksi Yrityksellä on tiettyihin toimialoihin keskittyviä keskuksia (Taulukko 2). Kaikki nämä toimipisteet muodostavat yhdessä maailmanlaajuisen osaamisverkoston. (Yritys 2007b, 15.)

TAULUKKO 2 Yrityksen osaamiskeskukset (Yritys 2007b, 15)

sijainti	osaamisalue
Tšekki	<ul style="list-style-type: none"> • kaikki osaamis- ja palvelualueet • sovelluspalvelut • sovelluskehitys ja toiminnanohjaus • osaamista useilta eri toimialoilta • SAP Basis –osaamiskeskus
Intia	<ul style="list-style-type: none"> • sovelluskehitys • Banking- ja Healthcare-osaamiskeskukset • tietoliikennealan tuotekehityspalvelut
Liettua	<ul style="list-style-type: none"> • sovelluspalveluita pohjoismaisille asiakkaille
Valko-Venäjä	<ul style="list-style-type: none"> • sovelluspalveluita tietoliikenne- ja pankkitoimijoille
Puola	<ul style="list-style-type: none"> • tietoliikennealan tuotekehityspalvelut
Kiina	<ul style="list-style-type: none"> • tietoliikennealan tuotekehityspalvelut

Yrityksen asiakkaat toimivat kilpailuilla toimialoilla, joissa uusien palveluiden innovointi perustuu tietotekniikkaan (Kuvio 7). Tehokkuusvaatimuksien ollessa korkeita Yritykseltä odotetaan teollismaista tuotantoa. Näitä palveluita ovat mm. sähköiset pankkipalvelut. Näillä toimialoilla digitalisointiaste on osassa toimintaa korkea ja tietotekniikkapalvelujen kasvu pohjautuu uusiin palveluihin ja palvelumuotoihin. Lisäksi aloilla, joilla digitalisointiaste on vielä alhainen, on runsaasti hyödyntämätöntä potentiaalia, kuten esimerkiksi julkisella sektorilla ja kaupanala. Näissä tietotekniikka otetaan tulevaisuudessa käyttöön myös liiketoimintaprosesseissa, joissa sitä ei ole aiemmin hyödynnetty. (Yritys 2007b, 10.)



KUVIO 7 Yrityksen asiakkaiden haasteet osana liiketoiminnon muutosta (Yritys 2007b, 10)

Yrityksen tavoitteena on olla lähellä asiakkaan liiketoimintaa ja tukea asiakkaiden liiketoiminnan kehittämistä. Tästä hyvänä osoituksena on Yrityksen panostaminen asiakkaiden ja Yrityksen ylimmän johdon säännöllisiin tapaamisiin. (Yritys 2007b, 10.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Menetelmän kuvaus

Aineistonkeruumenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valittiin teemahaastattelu, jonka idea on käydä tutkittavan kanssa läpi tietyt aihealueet (Eskola & Suoranta 1998, 88). Haastattelija käy vapaasti läpi haastateltavan kanssa ennalta suunnitellut teema-alueet. Teema-alueiden järjestykset voivat vaihdella haastateltavien välillä. Haastattelussa pyritään siihen,

että tutkittava kertoo mahdollisimman yksityiskohtaisesti tutkittavasta ilmiöstä siten, että kuvauksesta kävisi ilmi haastateltavien ajatukset ja kokemukset (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Koska tutkimuksen kohteen oleva yksikkö on toiminut hyvin lyhyen aikaa, tietoa sen osaamisesta on saatavilla hyvin vähän. Teemahaastattelu toimii aineistonkeruutapana silloin hyvin, jos aikaisempaa tietoa tutkimuskohteesta on melko vähän saatavilla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Näin ollen teemahaastattelu arvioitiin toimivaksi aineistonkeruutavaksi tähän opinnäytetyöhön.

Haastattelujen tueksi kerättiin tutkijan tekemiä muistiinpanoja, jotka ovat luonteeltaan subjektiivisia. Koska tutkija on osa tarkastelemaansa muutosta, ovat myös muistiinpanot ja keskustelujen aikana tehdyt huomiot osa tutkijan omaa osaamista. Teemahaastatteluiden ja keskusteluiden avulla haluttiin selvittää virtuaaliorganisaation esimiesten käsityksiä siitä, millaisia tavoitteita he ovat asettaneet muutosprosessille.

Tutkimuskysymykseen kaksi etsittiin vastauksia tarkastelemalla sitä, minkälainen osaamistaso SAPin teknisen tason ryhmällä on. Tavoitteena oli kartoittaa vertailuaineistoa molempien ryhmien osaamisesta eri osaamisalueilla. SAP-asiantuntijoiden osaamista päätettiin kartoittaa Yrityksessä käytössä olevien mittareiden avulla. Tavoitteena ei ollut kartoittaa osaamista yksilöiden tasolla, vaan selvittää, millaista osaamista kullakin tuotantoyksiköllä on eri maissa.

5.2 Aineiston kerääminen ja käsittely

Teemahaastattelu toteutettiin haastatteleamalla kahta muutoksesta vastuussa olevaa esimiestä. Molemmat esimiehistä työskentelevät Suomessa ja heidän vastuullaan on johtaa tuotanto-osastojen yhdistymistä. Toinen esimiehistä vastaa kyseessä olevan sovelluspalvelun tuotannosta ja toinen kaikista sovelluspalveluista liiketoiminta-alueella.

Esimiesten käsityksiä tavoitteista selvitettiin useamman keskustelun pohjalta sekä tekemällä kerran kuukaudessa viikon mittainen matka Tsekkien osaamiskeskukseen. Kuukausittaisella matkalla tavoitteena oli luoda avoimet suhteen Tsekkien organisaation avainhenkilöihin ja tuoda tämän kautta paikalliselle organisaatiolle tukea sekä selvittää kehityskohteita yhteistyössä eri organisaatioiden vetäjien kanssa.

Organisaation osaamista kartoitettiin Suomen organisaatiossa osana kehityskeskustelun

arviointia marras-joulukuun vuonna 2007 välisenä aikana, jolloin kehityskeskusteluihin osallistui 10 henkeä. Kehityskeskustelut kestivät keskimäärin tunnista puoleentoista tuntia. Kehityskeskusteluiden pohjana käytettiin Yrityksen virallista kehityskeskustelulomaketta, josta osaamistulokset liitettiin erilliseen osaamistilastoon (Liite 1.) Arvioinnin perustana on käytetty henkilöarviointijärjestelmää soveltuvin osin (TAULUKKO 3). Kehityskeskustelun pohjalta tein arvion työntekijän osaamistasosta asteikolla 1-5. Tässä opinnäytetyössä esitellään vain ryhmien keskiarvoja.

TAULUKKO 3. Yrityksessä yleisesti käytössä oleva osaamisen arviointikriteeristö (Yritys, kehityskeskustelulomake 2007a)

taso	määritelmä
taso 1	Osaamista ei vielä ole osoitettu. Henkilöllä on perusosaaminen. The competence has not yet been demonstrated, basic knowledge only.
taso 2	Osaaminen osoitettu, vaatii ohjeistamista ja seurantaa. Knowledge and some basic skills demonstrated, requires supervision.
taso 3	Hyvä osaaminen ja tietämys. Henkilö kykenee itsenäiseen työskentelyyn. Good knowledge and skills, works independently, has sound experience in using the competence.
taso 4	Korkealle kehittynyt osaaminen. Kykenee antamaan ohjeistusta ja opastamaan muita. Highly developed knowledge and skills, provides guidance and direction.
taso 5	Eriytynyt osaaminen ja taidot. Exceptional knowledge and skills, perceived as an authority in this competence area.

Osaamisen arviointi suoritettiin Tsekkien ryhmässä kahteen kertaan. Siellä osaamisen kartoittamisen teki paikallinen SAP Service Coordinator ensimmäisessä vaiheessa. Toisessa vaiheessa osaaminen kartoitettiin intialaisten konsulttien avulla. Tavoitteena oli saada mahdollisimman vertailukelpoinen materiaali, jotta osaamisen kehittymistä pystyttäisiin analysoimaan molemmissa organisaatioissa.

Työntekijöiden osaamisen kartoittamista varten rakennettiin mittari hyödyntämällä Yrityksen aikaisempia kehityskeskusteluiden arviointimenetelmiä ja tästä johdettuja kartoitustyökaluja. Konzernin tapana on arvioida jokainen henkilö kehityskeskusteluissa yhteistyössä esimiehen ja alaisen kanssa. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin keskusteluista saatua yhteenvetoa jatkuvanpalvelun ryhmätasolla.

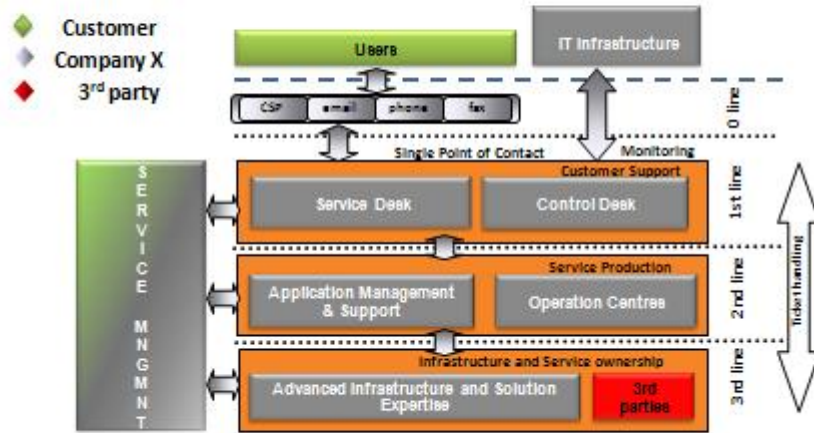
6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Esimiesten käsityksiä organisaatioiden tavoitteista

Organisaation tavoitteet seuraavat vahvasti Yritys konsernin tavoitteita siirtää toimenpiteitä kustannustehokkaasti halvemman tuotannon maihin. Yrityksen KP keskittää vahvasti ICT-palveluiden tuotantoa Tšekeissä sijaitsevaan osaamiskeskukseensa. Haastatteluiden ja keskusteluiden pohjalta havaittiin, että Yrityksen KP on eri elinkaareissa eri palvelualueilla. Eri tuotanto-organisaatiolla on eri lähtökohdat hyödyntää Tsekkien ja muiden halvempien kustannuksien maiden tuotantokapasiteettia. Osana tätä prosessia organisaatio kehittää mittareita työnsiirron vaikutuksista sekä kerää tietoa siitä, miten saavutettuja muutoksia on päästy hyödyntämään Suomessa ja Ruotsissa. SAP yhtenä osa-alueena hyödyntää vahvasti Tsekkien toimintoja kuten myös tietoliikenne ja helpdesk palvelut. Sen sijaan muissa palvelua tuottavissa ryhmissä Tsekkien ja Valkovenäjän hyödyntäminen on vasta alkuvaiheessa.

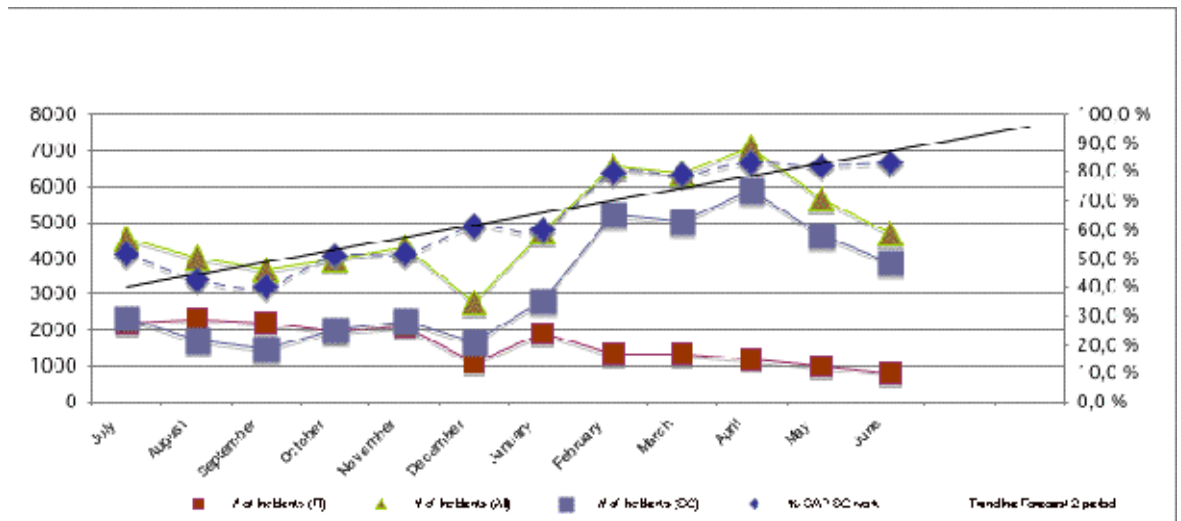
Sovelluspalvelut (SP) esimiesten tavoitteena on rakentaa Tsekkeihin vahva osaamiskeskittymä nimetyille teknologia-alueille. Yksi tällainen osaamisalue on SAP. Kun toimintaa alettiin siirtää Tsekkeihin, aloitettiin toiminnan seuranta KPI-lukujen (Key Performance Indicators) valossa ITIL-prosessin (Informaation ja teknologian infrastruktuurikirjasto eng. Information Technology Infrastructure Library) mukaisesti kolmella eri tasolla (Kuvio 8).

Support Model



KUVIO 8 ITIL-toimintamalli Yrityksen organisaatiossa, esimerkkinä SAP-ryhmä (Yritys 2008b)

Yritys mittaa eri tuotantotasolla organisaatioiden KPI-tuloksia (Kuvio 9). Asiakkaiden jatkuvia palveluita seurataan esimiestasolla. Tavoitteena mittaamisella on seurata eri ryhmien työn ratkaisu- ja reagointiaikojen toteutumista sekä työkuorman siirtoa halvemman kustannuksen maihin. Tuloksissa mitataan kunkin organisaation reagointi ja vasteaika sekä käsitellyt tapaukset. Olen seurannut SAP-ryhmän osalta tuloksia sisäisestä portal-sivustosta koko ryhmän olemassaolon ajan. Tuloksia raportoidaan ryhmien sisällä kuukausittain tiimipalaverissa, joihin osallistuu kunkin maayksikön jäsenet.



KUVIO 9 Ratkaistujen tapausten työmäärä eri organisaatioissa

Useamman esimiesasemassa olevan henkilön näkemysten pohjalta voidaan todeta, että incidenttien määrien ja ratkaisuaikojen mittaaminen pelkästään 1 ja 2 tasolla ei vaikuta kustannustehokkuuteen Suomessa. Keskusteluiden pohjalta voidaan vetää johtopäätös, että tuotannon kehittymisen seurantaan tulisi kehittää lisää mittareita. Näin ollen SAP-ryhmän ja SP:n vetäjien kanssa yhdeksi tavoitteeksi vuodelle 2008 asetettiin End-to-End palvelun mittareiden kehittäminen.

SP- ja SAP-esimiesten tasolla pidetyn idea-workshopin (03/2008) yhtenä keskeisenä keskustelun aiheena oli, miten Tsekkejä ja muita halvemman tuotannon maita hyödynnettäisiin jatkossa palveluita tuottaessa. Tällä hetkellä organisaatiossa keskitytään hyödyntämään organisaation osaamista jatkuvien palveluiden tuottamisessa. Tulevaisuudessa pyritään luomaan malli, jossa kaikki jatkuvan palvelun tuottamiseen tuotettava palvelu tapahtuu halvemman kustannuksien maissa ja asiakkaanhallinta sekä vaativampi projektityö Suomessa ja Ruotsissa.

Asiakkaan palveluita syvällisesti tuntevan henkilön (Service Manager, SM) tulisi SP:n vetäjän mukaan olla lähellä asiakasta. Jos asiakas esimerkiksi on suomalainen, on hänen oltava Suomesta. SM:n rooli tulisi näin kasvamaan kohti matriisiorganisaation työnhjajan roolia. SM:n vastuulle tulisi myös asiakaskohtaisen KPI:n seuraaminen.

SAP-tason KPI:tä seuraisi jatkossakin SAP-palveluista vastaava esimies. Jo aloitettua suunnitelmaa jatkuvien palveluiden siirtämisestä yhteen virtuaaliorganisaatioon tulisi jatkaa ja kehittää niin, että myös Problem Management -palvelut siirrettäisiin osittain jatkuvia palveluita tuottavan organisaation vastuulle. Jatkossa End-to-End mittaaminen kattaisi myös tämän alueen. Workshopin keskeinen viesti oli, että hyvin alkanutta kehittämistä on jatkettava ja uusia toimintatapoja on etsittävä ja kehitettävä.

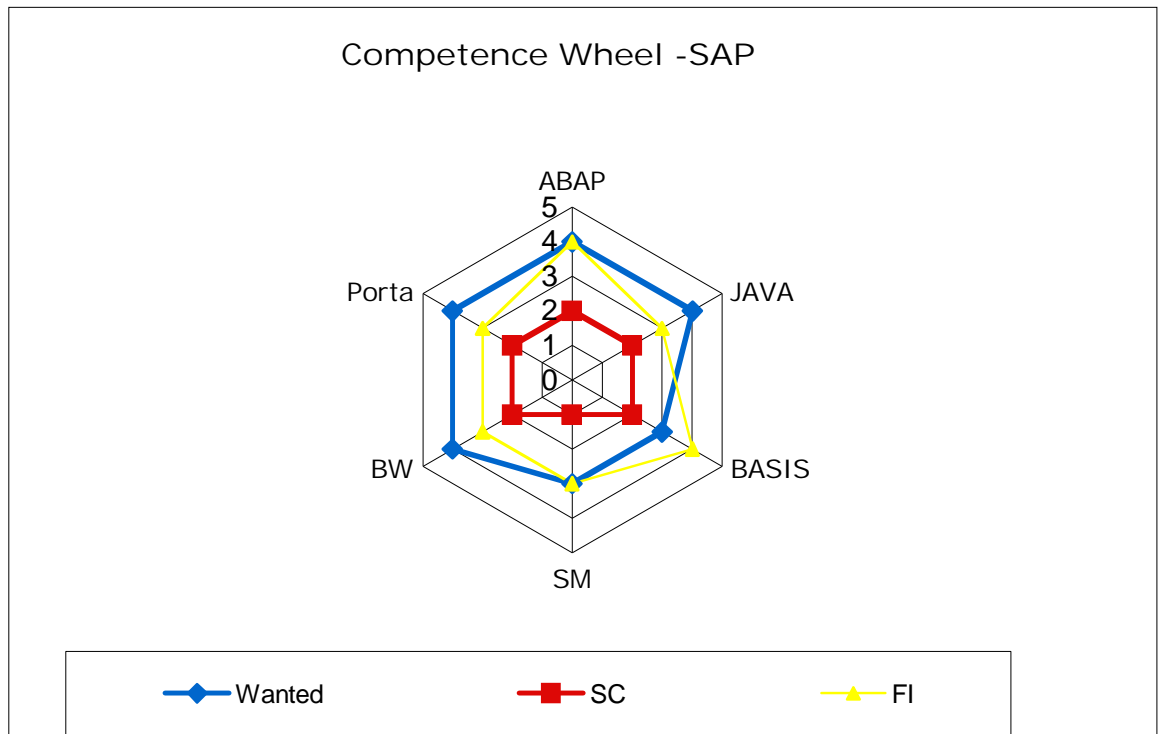
6.2 Organisaatioiden osaaminen

6.2.1 Sovellustason osaaminen

Organisaatioiden osaamisen kartoittamisessa hyödynnettiin Tsekkien organisaatiossa kouluttamassa olleita intialaisia konsultteja. Heidän tehtävänä oli luoda ja kehittää Tsekkien

organisaation osaamista sekä arvioida heidän nykyistä osaamistaan.

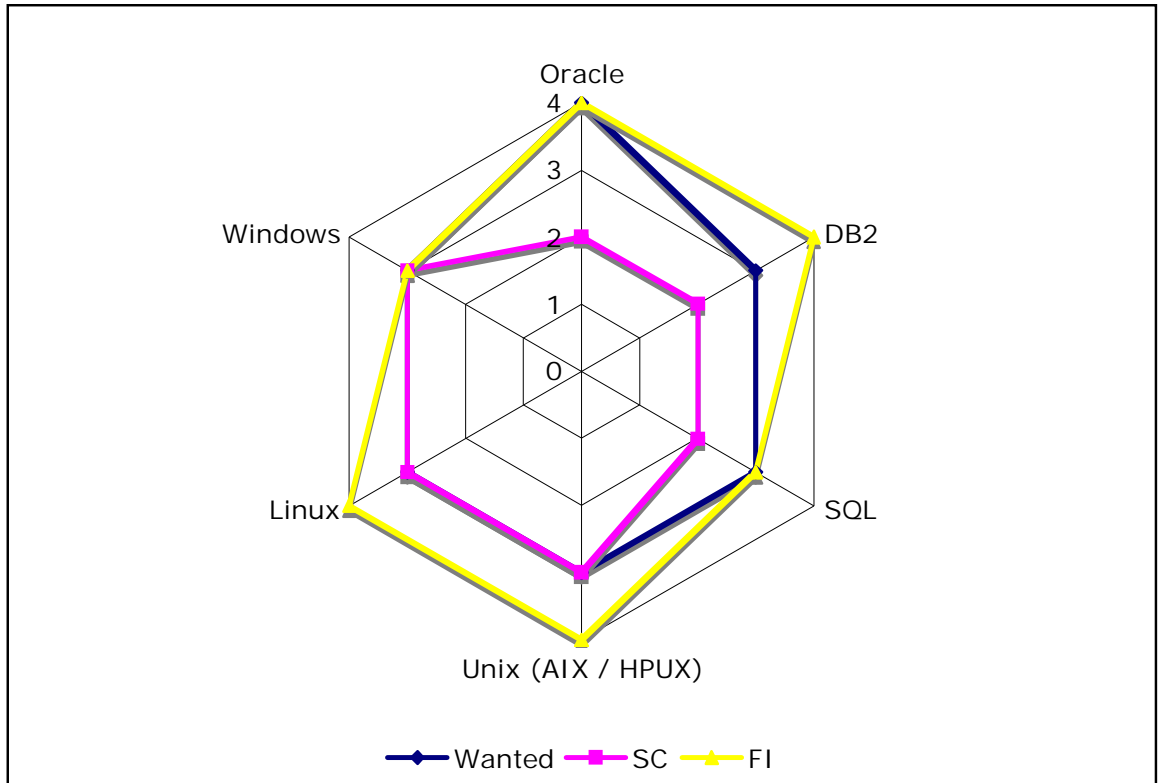
Arviointituloksia analysoitaessa havaittiin, että sovelluspuolella SAP Basis -osaaminen on jakautunut eri tasolle eri organisaatioissa, mutta kummassakaan kohdeorganisaatioissa keskiarvolla mitattava osaaminen ei ole tavoitetilassa (Kuvio 10). Organisaatioiden tulisi erityisesti kehittää Solution Manager -tekniikkaan (Solman) liittyvää osaamista sekä levittää Portal-osaamista (EPxx) laajemmalle.



KUVIO 10 SAP-tuoteosaaminen eri organisaatioissa

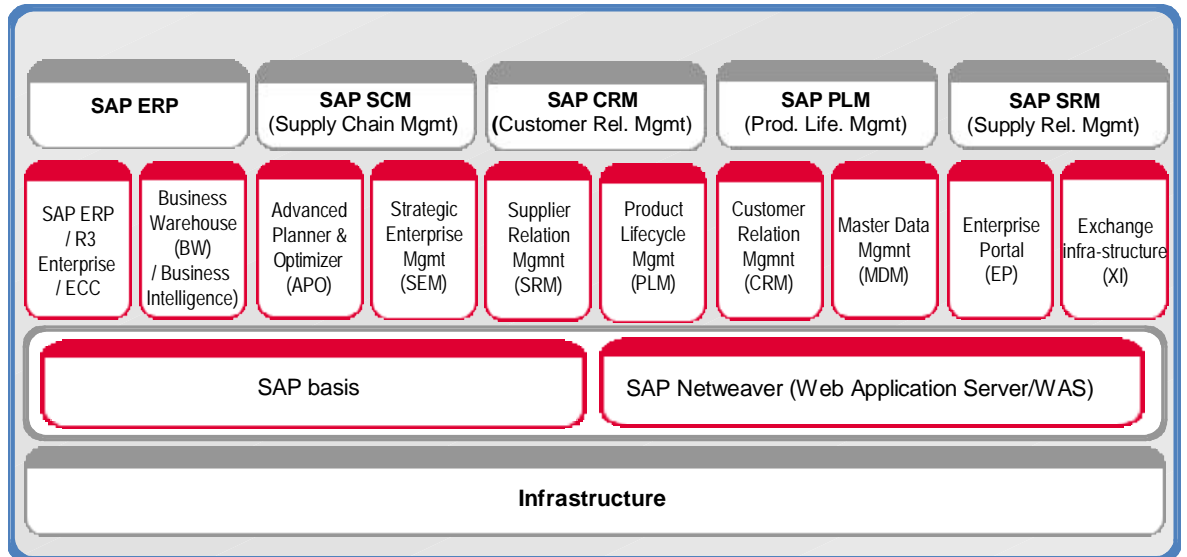
6.2.2 Käyttäjärjestelmätasoinen osaaminen

Arviointituloksia analysoitaessa havaittiin, että Tsekkien organisaation osaaminen on keskittynyt Unix-tekнологiaan pohjautuvaan käyttäjärjestelmätason osaamiseen ja näitä tukevien tietokantaratkaisujen osaamisen kehittämiseen. Ottaen huomioon SAPin maailmalla tapahtuva kehittyminen ja Microsoftin vahva levinneisyys tulisi Microsoft teknologiaan perustuvaa osaamista vahvistaa huolimatta siitä, että tuotantoa rakennetaan enemmän teollisuusmaiseen muotoon, jossa tekninen osaaminen on jakautunut Kuvion 11 mukaisesti eri sisäisiin tuotantoryhmiin.



KUVIO 11 Käyttöjärjestelmätasoinen osaaminen

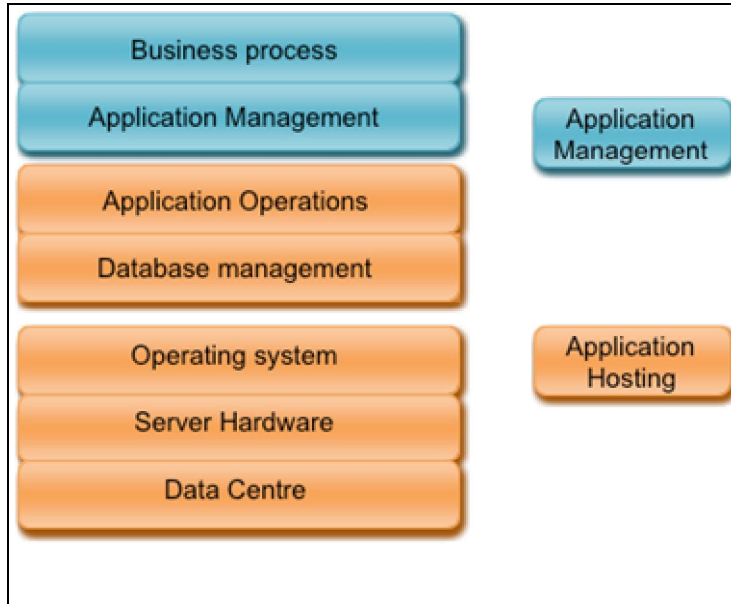
SAP-osaaminen jakautuu yleisesti asiakkaan talous- ja tuotantoprosessien tuntemiseen, näihin liittyvien SAP-moduulien osaamiseen sekä SAPin teknisen ympäristön hallintaan (Kuvio 12).



KUVIO 12 SAP-tuoteosaamiskartta (Yritys 2008b)

Aikaisemmin organisaatiossa Basis-osaaminen kattoi myös Infra-osaamisen eli käyttöjärjestelmät ja tietoliikenteen, mutta nykyinen malli tukee erikoistumista (Kuvio 13). Myös

Tsekkien koulutuksessa on huomioitu SAPin osaamisen vaatimukset. Henkilöitä palkattaessa on heidän taustaltaan pyritty löytämään perustason osaaminen käyttäjärjestelmistä ja tietokannoista. Osaamisen kartoitus tukee tätä perusolettamusta, että heillä on käytettävissä perustason osaaminen tunnetuista käyttäjärjestelmistä.



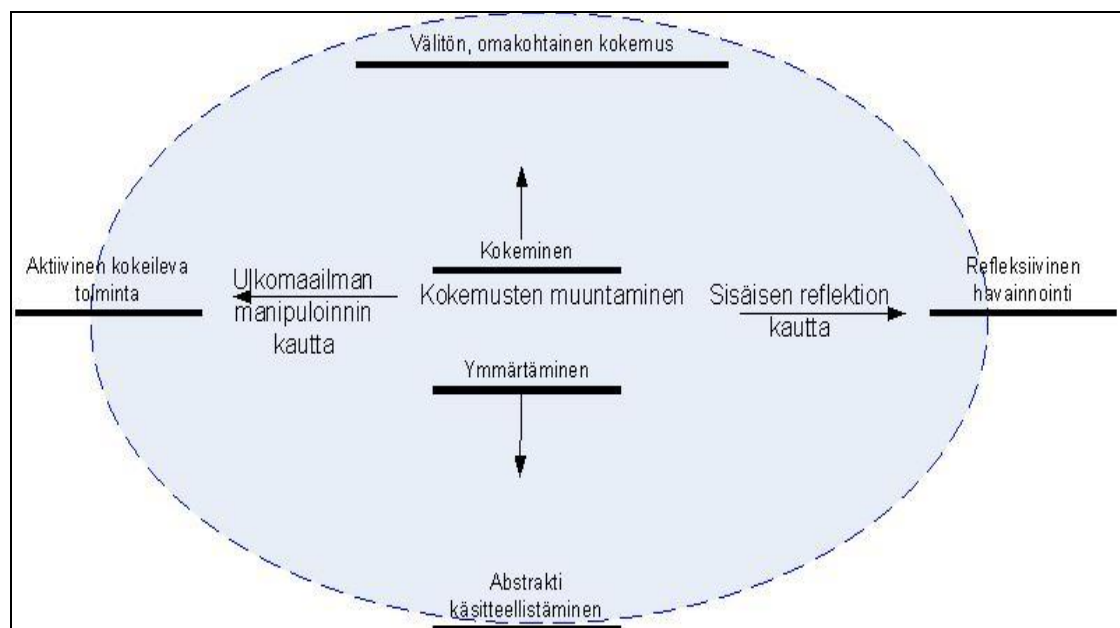
KUVIO 13 SAP-tuotantomalli (Yritys 2008b)

SAPin ratkaisulla pyritään tukemaan liiketoiminnan prosesseja ja luomaan yritykselle kilpailuetuja. Palvelutuottajan tavoitteena on optimoida SAPin tuotteet asiakkaan liiketoimintaan liiketoiminta tukevaksi sovelluskokonaisuudeksi.

6.3 Organisaation kokemuksesta oppinen

Sarala ja Sarala (1996, 138) määrittelevät yhdeksi oppimisen muodoksi kokemuksesta oppimisen. Heidän mukaansa työssäoppiminen on eräs luonteva tapa kehittää henkilöstön osaamista. He määrittelevät työssäoppimisen kehittyvän omista kokemuksista ja organisaation perinteistä. Organisaation oppimista voidaan tukea edistämällä monitaitoisuutta ja laajentamalla työtehtävien kirjoa esimerkiksi tutkimus- ja kokeiluprojektien avulla. Työssä oppimisen keskeisiä menetelmiä ovat kokemuksellinen oppiminen, yhteistoiminnallinen oppinen ja tiimioppiminen. Sahlberg ja Leppilampi (1994, 29) toteavat, että kokemuksellisen oppimisen tai kokemusoppimisen koulukunta on pyrkinyt selittämään oppimista jatkuvana syklisenä prosessina. Kokemusperäisessä oppimisessa oppija tekee havaintoja omien kokemusten perusteella. Havaintojen avulla syvennetään jo tunnettuja käsitteitä ja muodostetaan uusia.

SAP-ryhmän osaamisen kehittämisessä kokemuksella oppimisessa on merkittävä vaikutus kehitettäessä organisaatiota toimimaan vastuullisesti (Kuvio 14).



KUVIO 14 Kokemus pohjaisen oppimisen ulottuvuudet Kolbin (1984) mukaan (Sahlberg & Leppilampi 1994, 30)

Siirtämällä asiakasympäristöjen vastuullista ylläpitoa Tsekkien organisaatiolle heillä on mahdollisuus kehittyä Saralan ja Saralan (1996, 139) mallin mukaisesti vahvemiksi osajiksi SAP-palveluissa. Näin vapautuisi asiantuntijaresursseja projektityöhön Pohjoismaissa.

6.4 Yhdessä oppinen

Aikuiskoulutuksessa on yleisesti keskitytty yksilöoppiseen. Tavoitteiden ja vaatimusten muuttuessa haasteellisemmiksi organisaatiot ovat alkaneet tehdä töitä itseohjautuvissa ryhmissä ja oppiminen on alkanut tapahtua tiimeissä. Oppimista edistää ryhmän jäsenten keskinäinen riippuvuus. Yksittäisen jäsenen työllä on oltava merkitystä koko ryhmän toiminnalle ja laadulle (Taulukko 4). Ryhmän jäsenillä on oltava selkeät tavoitteet ja tehtävät ja heidän tulee suhtautua näihin vastuullisesti.

TAULUKKO 4 Perinteistä oppimista ja yhdessä oppimista ohjaavien normien erot (Sahlberg & Leppilampi 1994, 39)

Perinteisen oppimisen normit	Yhdessä oppiminen
Teen vain oman työni.	Autan muita menestymään.
Huolehdi vain omista asioistasi.	Ole vastuussa itsesi lisäksi myös ryhmästä.
Älä välitä siitä mitä muut tekevät.	Ota vastuu ryhmän tuloksista ja kerro muillekin ja kuuntele mitä muuta sanovat.
Älä neuvo muita.	Kysy muiden mielipidettä.
Älä pyydä apua.	Pyydä apua toisilta.

Osana SAP-ryhmän koulutusta on käytetty hyväksi Tsekkien SAP-ryhmän sisällä sovellettua tiimioppimismenetelmien mukaista koulutusta, jossa jokaiselle ryhmän jäsenelle määriteltiin aihealue, johon heidän tuli perehdyttää ryhmän muut jäsenet (Taulukko 3 ja 4). Tarkasteltaessa organisaation osaamisen kehittymistä Dechantin, Marsickin ja Kaslin (1996) mallin mukaisesti ovat tiimioppimisen ydinprosesseja asioiden jäsentäminen ja uudelleen jäsentäminen, kokeilu ja toiminta sekä rajojen ylittäminen ja näkökulmien integrointi (Taulukko 5). Täten organisaatioiden osaamista olisi hyvä kehittää mallilla, jossa molempien organisaatioiden jäsenet keskenään kehittäisivät SAP-palveluiden eri osaamisalueita hyödyntämällä edellä mainittuja prosesseja.

TAULUKKO 5 Dechantin, Marsickin ja Kaslin (1993, 10–11) määrittelevät tiimioppimisen vaiheet

vaihe	kuvaus
1. satunnainen oppiminen	Tiimitoiminnan aloitusvaihe. Tiimin jäsenet tarkastelevat asioita eri näkökulmista. Osallistumisaktiivisuus hyvin vaihtelevaa.
2. tiedonkeruuvaihe	Tiimin jäsenet ovat edenneet vaiheeseen, jossa asioita jäsenellään yhdessä ja niistä muodostetaan uusia yhteisiä jaettuja käsityksiä ja jäsennyksiä. Vain muutama jäsen kerää asiaan liittyvää tietoutta ja tuo sitä ryhmään.
3. synergiavaihe	Tiimi alkaa tarkastella kriittisesti aiemmin itsestään selvinä pidettyjä arvoja, toimintapuitteita ja uskomuksia. Jäsenet muodostavat yhteisen kielen ja yhteiset merkitykset, jotka koskevat heidän tapaansa tehdä tiimityötä. Jäsenet tukevat ja auttavat toisiaan kehittymään ja toimimaan aktiivisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
4. jatkuva oppiminen	Yhdessä tapahtuvasta asioiden uudelleen jäsentämisestä on tullut käytäntö. Jäsenet pystyvät integroimaan näkemyksiään. Erilaisuudesta on alkanut tulla uuden luomista edistävää käyttövoimaa. Tiimi kykenee levittämään työnsä tuloksia myös muualle organisaatioon. Tiimioppimisprosessista on alkanut tulla luonteva jokapäiväinen käytäntö, jota ei enää koeta muusta toiminnasta erillisenä.

Saralan ja Saralan (1996, 149) mukaan emme voi vain luottaa siihen, että ihmiset organisoituaan tiimeiksi ja luottaa toiminnan kehittymiseen omaan tahtiin vaan tiimejä tulee opettaa toimimaan yhdessä. Tavoitteena on saada organisaatio kouluttamalla kehittymään tiimiksi. Kehittämällä tietoisesti tiimioppista voimme lisätä organisaatiotoiminnan joustavuutta ja muutosvalmiutta. Tiimit kykenevät paremmin ja luotettavammin tarkastelemaan kriittisesti käytössään olevia toiminta- ja ajattelutapoja. Tiimioppimisen prosessit johdattelevat tutkimaan omaa asennoitumista ja ennakkoluuloja yhteistyö- ja vuorovaikutustilanteissa.

Analyysien pohjalta voidaan todeta, että SAP-ryhmien tiimiosaamisen hyödyntäminen on

vaiheessa kaksi (2). Ryhmät kehittävät ja jakavat tietoa valikoidusti toisilleen hyödyntäen asiakasprojektien tuomaa osaamista mutta laaja-alaisempi osaamisen ja yhteisten työskentelytapojen hyödyntäminen vaatii vielä kehittämistä. Ottamalla vastuuta Tsekkien organisaatio mahdollistaa myös Suomen organisaatiomuutoksen kohti läheisempää yhteistyötä. Kehittämällä yhteisiä toimintatapoja ja hyödyntämällä kehittyntä osaamista Suomen organisaation luottamus Tsekkien organisaation osaamiseen kasvaa. Tavoitteena olisi lyhyellä aikavälillä päästä koko ryhmän toiminnan kannalta kolmanteen vaiheeseen (synergia-vaihe), jossa ryhmät alkaisivat muodostaa yhteistä toimintakulttuuria ja vähitellen siirtyisivät toimimaan yhdessä virtuaaliorganisaatiossa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Kehityskohteet SAP-organisaatiossa

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tutkimusaineistoihin ja teoreettiseen viitekehitykseen pohjautuen kehittämiskohteita, joihin organisaation kannattaa panostaa. Tämä opinnäyte-työ selventää muutamia aihealueita, joihin yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota kehittä-essään toimintamallia. Nämä kohteet esitellään seuraavissa kappaleissa.

Tutkittaessa organisaatioiden KPI-tuloksien ja incident-hallinnan siirtymistä Suomen orga-nisaatiosta halvemman kustannuksen organisaatioon voidaan tehdä alustava johtopäätös, että kannattaisi luoda yksi organisaatio, joka vastaisi päivittäisten jatkuvien palveluiden tuottamisesta. Vastuurajapintojen on oltava selkeät ja mahdollisimman läpinäkyvät asiak-kaille. Muutos mahdollistaisi organisaatiolle perustan kehittymiselle ja tilaisuuden hyödyn-tää laajemmin halvemman kustannuksen maiden resursseja yhden virtuaalisen organisaati-on alla.

Esimieskeskusteluiden ja omakohtaisten kokemusten perusteella voidaan todeta, että intia-laisten asiantuntijoiden kokemuksia ja osaamista olisi hyvä hyödyntää myös tulevaisuudes-sa. Toimintaa, jossa pitkän kokemuksen omaava asiantuntija kouluttaa ja tukee Tsekkien organisaation henkilöitä kasvamaan osaksi projektiliiketoimintaa ja laajentaa jatkuvien palveluiden teknistä vaatimusta Tsekkien organisaatiossa, tulisi jatkaa edelleen.

Suomen organisaation laajaa osaamista SAP-teknologiasta ja asiakasympäristöistä kannattaisi hyödyntää yhden organisaation kehittämässä tehokkaammin. Hyvä väline tähän olisi intialaisten aloittama Mentor-ohjelma. Sen pohjalta on mahdollista tulevaisuudessa hyödyntää kokemuksesta syntynyttä osaamista ja levittää sitä laajempaan käyttöön. Kehitystyössä olisi huomioitava myös kulttuurienväliset erot, jotka vaikuttavat esimerkiksi koulutamiseen ja tiedon jakamiseen.

Dechantin, Marsickin ja Kaslin (1996) määrittelemää mallia hyödyntämällä voitaisiin organisaation tiimiosaamista kehittää ja sitä hyödyntämällä olisi mahdollista tukea koko organisaation oppimista (vrt. TAULUKKO 5). Tavoitteeksi olisi asetettava itsenäisesti ohjautuva asiantuntijaorganisaatio, joka toimisi tehokkaasti yli maan rajojen.

Nyt käytyjen koulutuksien hyödyntämistä kannattaisi suunnitella mahdollisimman nopeasti. Tavoitteena tulisi olla sertifioidujen osaajien hyödyntäminen asennus- ja päivitysprojekteissa ja huoltokatkoksissa. IT-palveluita ostavissa organisaatioissa on alettu viimeisten vuosien aikana peräänkuuluttaa halvemmän kustannuksen palveluita. Tukemalla Tsekkien koulutusta ja tuomalla osaamista laajemmin esille asiakasrajapinnassa voidaan asiakkaille tuottaa luotettavaa ja teknisesti laadukasta palvelua halvemmilla tuotantokustannuksilla. SAP-koulutukset antavat asiantuntijoille hyvän teoreettisen koulutus pohjan sovellukseen. Osaajien kasvaminen Senior-tason osaajiksi vaatii kuitenkin laajamittaista osaamista käytännön ongelmista ja projektityöstä, jota voidaan saada vain osallistumalla.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyön rajaaminen oli aluksi hankalaa johtuen läheisestä aiheympäristöstä. Tavoitteena oli löytää organisaatiolle kehittämiskohteita ja selventää, miten osaamista voidaan rakentaa uusissa toimintakohteissa. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2002, 133) toteavat, on laadullista tutkimusta arvioitaessa otettava huomioon sen totuudellisuus, puolueettomuus ja luotettavuus. Tässä tutkimuksessa on erityisesti otettava huomioon, että tutkija on osa tutkittavaa kohdeorganisaatiota. Tämä asia on haaste totuudelle, koska tutkija ei pysty olemaan objektiivinen. Tutkijalla on aina omia ajatuksia, käsityksiä ja tunteita muutoksesta ja siitä, miten organisaatiota pitäisi kehittää. Ulkopuolinen havainnoida olisi saattanut tehdä tuloksista toisenlaisia havaintoja. Toisaalta, koska tutkija on osa muutoksen kohteena olevaa organisaatiota, on hänellä mahdollisuus myös tuoda esille organisaation hiljaista tietoa, jota ulkopuolisella ei välttämättä ole käytettävissä.

Tutkimusta olisi voitu tarkentaa kartoittamalla laajemmin Yrityksen tasolla organisaation näkemyksiä halvemman kustannuksen palveluiden vaikutuksesta ja tavoitteista. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin kuitenkin yhden palvelua tuottavan organisaation toiminnan kehittämiseen. Yritys on viimeisissä tiedotteissaan julkistanut, että kasvua ja tuotannon kehittymistä tavoitellaan laajemmin sovellustuki -organisaatioiden avulla koko konsernitasolla.

7.3 Päätelmät ja tulevaisuuden näkymät

Tämä opinnäytetyö tarjoaa näkökulmia siihen, mitä organisaation tulee ottaa huomioon, kun toimintaa rakennetaan uudella tavalla ja mitkä ovat suurimmat kysymykset, joihin on kiinnitettävä huomiota. Jatkossa Yrityksessä voitaisiin tehdä tutkimusta organisaation muutoksesta ottamalla huomioon organisaation kulttuurilliset ja kielelliset eroavuudet sekä konsernin johdon näkemykset muutoksen suunnasta ja osaamisen kehittämisestä.

LÄHTEET

- Dechant, Kathleen, & Marsick Victoria J. & Kasl, Elizabeth 1993. Towards a Model of Team Language. *Studies in Continuing Education* 15 (1), 1–14.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. Painos. Vastapaino, Tampere.
- Freedman, Mike & Tregoe, Benjamin 2003. Strategisen johtamisen taito. Suom. Palmroth, Inkeri. Helsinki, Rastor.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus.
- Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Iris Humala ja Infor Oy, Juva.
- Jokilampi, Aija-Maria 2005. Lean Management- ja Six Sigma-toimintamallit muutosjohtamisen näkökulmasta, EVTEK-ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, Espoo.
- Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik H. 2004. Johtamisen näkökulmat. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kauhanen, Juhani 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.–6. painos, Werner Söderström, Helsinki.
- Kolb, David A. 1984. *Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Lipnack, Jessica & Stamps, Jeffrey 2000. *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. 2. Painos. Wiley & Sons, New York.
- Marriott, Ian 2007. *Key Issues for IT Services and Sourcing, Global Delivery*, Gartner.
- Ruuska, Kai 1999. *Projektinhallinta*. Suomen ATK-kustannus Oy, Jyväskylä.
- Sahlberg, Pasi & Leppilampi, Asko 1994. Yksinään vai yhteisvoimin–yhdessä oppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Helsingin yliopisto ja Vantaan täydennyskoulutuslaitos, Vantaa.
- Sarala, Anita & Sarala, Urpo 1994. Alueellisten oppimiskeskusten kehittämisen opinto-ohjelma. Opintomateriaali 1/1994 (konsulttimateriaali, ei julkisesti myynnissä).
- Sarja, Vesa 2004. Materiaalihallinnon muutosjohtaminen SAP R/3 -tuotannonohjausjärjestelmän implementoinnin yhteydessä Kone Oy:ssä. EVTEK-ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, Espoo.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. *Älykäs johtajuus*. Talentum, Helsinki.

- Yritys 2007a. Yritys Xissa käytetty kehityskeskustelulomake. Julkaisematon materiaali.
- Yritys, 2007b. Yritys vuosikatsaus.
- Yritys 2008a. Yrityksen internet-sivut. Luettu 10.3.2008.
- Yritys 2008b. Myynnissä käytetty Yrityksen organisaatioesittely. Julkaisematon materiaali.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Tziner, Aharon 1990. Organization Staffing and Work Adjustment. Praeger Publishers, New York
- Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. WSOY, Juva
- Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Talentum, Helsinki.

LIITTEET

Liite 1. Osaamisen arviointitaulukko

	Tavoite	FI	SC
R/3			
WAS Abap			
WAS Java			
BW /BI			
NetWeaver			
EPxx			
XIxx			
ISA			
SolMan			