

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2021

Eija Laine

KOHTI STRATEGISEMPAA HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ

– Osaamisen ennakointi pk-yrityksessä

Eija Laine

KOHTI STRATEGISEMPAA HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ

- Osaamisen ennakointi pk-yrityksessä

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin osaamisen kehittämisen tilannetta pk-yrityksen strategiatyössä. Tunnistamalla osaamisen kehittämisen asemoitumisen nykytila löydettiin kehittämiskohteita, joita parantamalla osaamisen kehittämisen hyödyntämistä voidaan edistää. Kehittämiskohteita parantamisella mahdollistetaan osaamisen ja osaamistarpeiden ennakoitavuus.

Osaamisen kehittämisestä huolehditaan yrityksissä hyvin eri tavoin. Suuremmissa yrityksissä tilanne on pääosin hyvä, mutta valtaosassa pieniä ja keskisuuria yrityksiä osaamisen kehittämisestä uupuu systemaattisuus ja tulevaisuuden osaa- ja osaamistarpeiden ennakoinnissa on puutteita. Yrityksen henkilöstömäärän ollessa pieni, osaamisen hallinta onnistuu yleensä vielä hyvin. Yrityksen kasvaessa ja henkilöstömäärän lisääntyessä tilanne muuttuu ja osaamisen kehittämisen koordinaatiolle syntyy luontainen tarve. Tuomalla osaamisen kehittäminen saumattomaksi osaksi yrityksen strategiatyötä mahdollistetaan ennakointi ja voidaan varautua osaa- ja osaamistarpeiden muutoksiin ajoissa.

Osaaminen on yritykselle arvokasta pääomaa, joka kannattaa tunnistaa ja tuoda strategiatyön ytimeen. Osaamisen johtamisessa ja osaamisen ennakoidussa johtamisessa keskeistä on määritellä yrityksen strategian edellyttämät ydinosaamiset sekä niitä tukeva muu tarvittava osaaminen. Tarkastelemalla olemassa olevaa osaamista ja tarpeita voidaan tunnistaa osaamisen kehittämisen kohteet ja mahdolliset osaamisvajeet, joihin tulee reagoida.

Tutkimusstrategiana opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta, joka soveltuu syvällistä ja yksityiskohtaisempaa tietoa tuottavana tutkimuksen lähestymistapana yrityksen prosessin tai toimintatapojen tutkimiseen. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselytutkimusta ja havainnointia.

ASIASANAT:

Osaamisen kehittäminen, osaaminen, ennakointi, henkilöstöjohtaminen, strategiatyö, pk-yritys

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Business Development

June 2021 | number of pages 59, number of pages in appendices 3

Eija Laine

TOWARDS STRATEGIC COMPETENCE DEVELOPMENT

- Foresight of competence management in a SME

This thesis explored the situation of competence development in SME strategy work. By identifying the current state of competency development positioning, development targets were found. Foresight of competence and skills needs will be improved by improving the connection of competence development, knowledge of skills and strategy work of an organization.

Knowledge development is taken care of in very different ways in enterprises. In larger companies, the situation is mainly good, but in majority of small and medium-sized enterprises lacks systematicity and there are shortcomings in the prediction of future competencies and skills needs. When a company has low headcount, skills management is usually successful. As the company grows and headcount increases, the situation changes and there is an inherent need for competence development coordination. By bringing the development of competence and skills into a seamless and equal part of strategy work, anticipation is enabling timely preparedness for changes in skills and skills needs.

Knowledge is valuable capital for a company that is worth identifying and bringing to the heart of strategy work. Key to competency management and proactive management of skills is to define the core competencies required by the firm's strategy and the other necessary skills to support them. By examining existing skills and needs, it is possible to identify skills development targets and potential skills shortfalls to which there should be a response.

As a research strategy, the thesis uses a case study that is suitable for in-depth and more detailed information as a research approach to the study of a company's process or practices. Survey research and observation were used as research methods.

KEYWORDS:

Competence development, knowledge resources, foresight, personnel management, strategy work, SME

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tausta ja toimeksianto	8
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.3 Tutkimusmenetelmät	11
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN STRATEGIATYÖSSÄ	14
2.1 Kehittyvä henkilöstöjohtamisen ja strategiatyön vuoropuhelu	14
2.2 Henkilöstöjohtamisen uudistamiseen vaikuttavia tekijöitä	18
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	20
3.1 Kehittyvä henkilöstön johtaminen	23
3.2 Yksilötason ja organisaatiotason osaaminen	24
3.3 Osaamistarpeiden tunnistaminen	26
3.4 Osaamisen kehittäminen strategiatyössä	27
4 CASE-TUTKIMUS OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ STRATEGIATYÖSSÄ	31
4.1 Tutkimuksen toteutus ja aineiston kerääminen	31
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
5.1 Osaamisen kehittäminen ja strategiatyö	35
5.2 Osaamisen ja osaajatarpeen varmistaminen	38
5.3 Osaamisen ennakointi ja kilpailu osaajista	41
5.4 Arvio nykytilanteesta ja kehittämissuositukset	44
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
6.1 Tulosten arviointi	48
6.2 Kehittämissuositusten arviointi	50
7 POHDINTA	52
7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	53
7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	53
7.3 Lopuksi	54
LÄHTEET	55

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen asiakirjat.

KUVAT

Kuva 1 Osaamisen merkitys yrityksille on kasvava (Teknologiateollisuus ry 2021)	7
Kuva 2 Opinnäytetyön viitekehys	10
Kuva 3 Strategisen henkilöstöjohtamisen kehitys (Helsilä & Salojärvi 2013, 49.)	15
Kuva 4 Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko (Helsilä & Salojärvi 2013, 53.)	16
Kuva 5 Henkilöstöstrategian tehtävät (Helsilä & Salojärvi 2013, 67)	18
Kuva 6 Oppivan organisaation periaatteet, menetelmät ja työkalut. (Kamensky 2015, 4.7.)	22
Kuva 7 Osaamisen kehittämisstrategian sisältö (Hakanen 2004, 178)	28
Kuva 8 Osaamistarpeiden valinta ja priorisointiprosessi (Ojala 2008, 146.)	29
Kuva 9 Aihesanojen esiintyminen vastauksissa	37
Kuva 10 Osaamisen kehittämiseen ja strategiatyöhön liittyvät maininnat	38
Kuva 11 Osaamisen ja osaajatarpeen teeman sanapilvi	41
Kuva 12 Sanapilvi osaamisen ennakkoinnista ja kilpailukyvvystä	43
Kuva 13 Kysymyssarjan väittämien tulokset	45
Kuva 14 Kehittämiskohteiden arviointikuvio	46

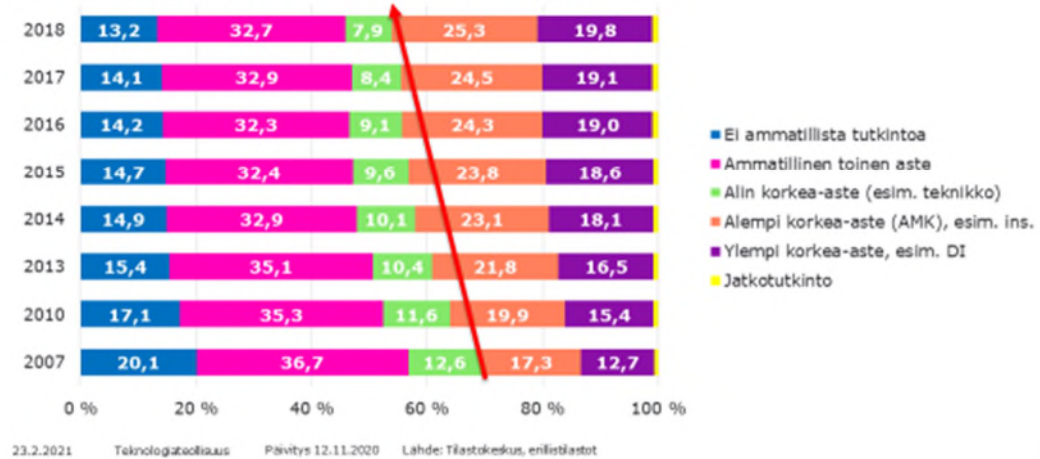
1 JOHDANTO

Kehittyvä teknologia ja digitalisaatio muokkaavat työtä ja työelämää aiempaa vauhdikkaammin. Käynnissä olevalla kehityksellä on merkittäviä vaikutuksia osaamiseen, yritysten toimintaan ja koko työelämään. Työvoima on liikkuvaa ja työstä tulee yhä useammin projektiluonteista. Kehityksen myötä yrityksille syntyy tarve uudistua ja kehittyä, jotta niiden kilpailukykyisyys ja elinvoima säilyy muutoksen keskellä. Yritysten uudistuessa työ ja työn tekeminen niissä muokkautuu, mikä johtaa usein uudenlaisiin osaamistarpeisiin. Kehittyvän teknologian ja työelämän myötä syntyvät osaamistarpeiden muutokset ovat jo nähtävissä ja ne koskettavat kaikkia yrityksiä kaikilla toimialoilla. (Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2019:3, 15-16.)

Teknologinen kehitys ja muutokset toimintaympäristössä avaavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joista hyötyvät parhaiten yritykset, jotka omaavat valmiudet reagoida nopeasti muuttuvaan tilanteeseen. Yrityksissä seurataan megatrendejä ja muutoksesta kertovia heikkoja signaaleita ja pyritään tunnistamaan niistä tärkeimmät, jotka huomioidaan toiminnan suunnittelussa. Muutoksien havaitsemiseen tarvitaan osaamista ja muutoksiin vastataan osaamisella. Toimintaa tulee osata johtaa ja kunkin tehtävän tekemiseksi tarvitaan osaamista. Osaamistarve on hyvin moninainen ja osaamista ajatellaan usein yksilöiden osaamisten kautta. Yrityksen toiminnan kannalta yhtä tärkeää on tunnistaa yrityksen osaamisen kokonaisuus – yrityksen osaaminen.

Korkeamman osaamisen tarve kasvaa koko ajan työelämässä

2019-2020 : Rekrytoitavista 60% on korkeakoulutettuja



Kuva 1 Osaamisen merkitys yrityksille on kasvava (Teknologiateollisuus ry 2021)

Osaamisen kehittämiseen on kiinnitettävä jatkossa yhä enemmän huomioita kaikissa yrityksissä, jotta tarvittava osaaminen voidaan turvata. Yritykset rekrytoivat tulevaisuudessa yhä koulutetumpaa henkilöstöä. Teknologiateollisuus ry:n vuosia 2007-2018 koskevassa tilastossa (kuva 1) on esitetty alan henkilöstön suorittamien tutkintojen jakautuminen koulutusasteittain. Katsottaessa rekrytoitujen henkilöiden koulutustaustojen kehitystrendiä nähdään, että korkeakoulutuksen osuus on kasvava. (Teknologiateollisuus ry 2021.) Koulutetumman henkilöstön tarve perustuu työelämän suuntaukseen kohti tietoa jalostavampaa tietotyötä. Tietotyölle leimallista on luovuus, älyllisyys ja rutiinittomuus sekä tavoite tuottaa uutta abstraktia ja teoreettista tietoa (Hislop 2009, 71).

Osaamiselle asetetut edellytykset täyttävän osaajan löytyminen, tai henkilöstön uudelleen kouluttaminen, on usein aikaa vievää. Aikaa säästyy, jos yrityksessä kyetään huolehtimaan osaamisen kehittämisestä pitkäjänteisesti ja ennakoiden. Katsomalla tulevaisuuteen ja arvioimalla tulevia tarpeita osaajatarpeeseen voidaan reagoida proaktiivisemmin. Tarkastelemalla olemassa olevaa osaamista suhteessa yrityksen omiin strategisiin tavoitteisiin voidaan havaita, onko yrityksessä riittävästi liiketoiminnassa tarvittavaa osaamista, vai tuleeko osaamispääomaa kasvattaa tai kehittää tavalla tai toisella. Työsuojelurahaston HERMES-hankkeessa on toteutettu laaja tutkimus pk-yritysten henkilöstöjohtamisesta, tarpeista ja tulosvaikutuksista. Vaasan yliopiston kokoaman HERMES-hankkeen loppuraportin (Viitala ym. 2016) tulokset vahvistavat, että yrityksissä on

vielä paljon tehtävää osaamisen kehittämisessä ja osaamisen ennakkoivassa hyödyntämisessä strategisesti. Loppuraportin mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen on varsin vaatimatonta. (Vaasan yliopiston Työsuojelu-loppuraportti 2016, 134-135.)

Osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta huolehditaan yrityksissä hyvin eri tavoin. Luoman ja Viitalan mukaan (2017, 33) valtaosassa pienistä ja keskisuurista yrityksiä (pk-yritykset) osaamisen kehittämisestä uupuu systemaattisuus ja tulevaisuusaspekti tarkastelussa puuttuu miltei täysin. Myös henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja laadussa olevat suuret erot näkyvät erityisesti pk-yrityksissä. Suurissa yrityksissä henkilöstön määrä on tuonut luonnollisen tarpeen panostaa henkilöstöjohtamiseen ja sen käytäntöihin pieniä yrityksiä huomattavasti useammin. Suurissa yrityksissä osaamisen kehittäminen on useimmiten kiinteä osa toiminnan suunnittelun kokonaisuutta. Pk-yrityksissä henkilöstöjohtamisesta vastaa usein toimitusjohtaja tai talousjohtaja oman työnsä ohella, mikä näkyy henkilöstöjohtamisen käytännöissä kokonaishallinnan ja jatkuvuuden puutteena. Yritykselle on selkeää etua, kun henkilöstöä johtamaan valitaan ammattilainen, joka kykenee kehittämään henkilöstöjohtamista pitkäjänteisesti ja strategisesti hyödyntäen. (Viitala 2021, 243.)

Pk-yritykset tarvitsevat uusia osaajia nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön TEMin vuoden 2021 tammikuussa julkaiseman tutkimuksen mukaan (Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2019?) merkittävä määrä uusista työpaikoista syntyy pk-yrityksiin. Raportin tulokset nostavat esiin osaamisen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen tärkeinä kehittämiskohteina. Yritysten ilmoittamista ongelmista suurimpia olivat osaajien saatavuus ja rekrytointiongelmat. (Räisänen & Ylikännö 2021, 53.)

1.1 Työn tausta ja toimeksianto

Kipinä osaamisen johtamiseen liittyvästä opinnäytetyöstä syntyi Teknolohi-teollisuuden työelämän kehittämisen asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen ja opinnäytetyön tekijän työelämäyhteistyötehtävissä tekemien havaintojen innoittamana. Asiantuntijoiden työssään tekemien havaintojen mukaan erityisesti pienten kasvavien yritysten osaamisen hyödyntäminen oli vielä vaillinaista ja kaipaa tehostamista. Myös opinnäytetyön tekijän työelämä- ja yritys-yhteistyössä vuosien varrella hankittu kokemus on osoittanut, että yritysten osaamisen johtamiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja prosesseja kehitteä. Osaamisen suunnitelmallisella kehittämisellä on onnistuessaan suoria vaikutuksia

muun muassa siihen, kuinka kiinnostavana yritys näyttäytyy uratoiveita omaaville työntekijöilleen tai yrityksen ulkopuolisille osaaajille.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on tietotekniikan toimialalla toimiva pk-yritys. Opinnäytetyön osapuolet sopivat, että yrityksen nimeä ei käytetä lopullisessa opinnäytetyössä. Yksilöivät tiedot yrityksestä jäävät siten opinnäytetyön tekijän tietoon.

Yrityksessä oli käynnistymässä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämistyö ja suunnitelma henkilöstön osaamisten kartoittamiseksi oli valmistumassa. Kehittämistyölle syyksen antoi henkilöstömäärän kasvu. Yritystoiminnan alkuvaiheessa, henkilöstömäärän ollessa vielä vähäinen, osaamisen hallinta oli helpompaa. Ihmiset tunsivat yrityksensä liiketoiminnan tavoitteet sekä toisensa ja toistensa osaamiset hyvin, eikä osaamiseen liittyviä ongelmia esiintynyt. Sittemmin henkilöstömäärän lähdettyä kasvuun henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjen tarkastelulle ja kehittämiseksi oli syntynyt luontainen tarve. Yrityksen liiketoiminta perusta on tietotyössä, joten henkilöstön osaamisella on yrityksen toiminnan onnistumisen kannalta keskeinen merkitys.

Valmius kehittää henkilöstön osaamista parantaa mahdollisuuksia varmistaa yritykselle osaamiset, joita se tarvitsee strategiansa toteuttamisessa. Hallitulla osaamisen johtamisella on vaikutusta yrityksen sisäiseen työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin sekä henkilöstön sitoutumiseen. Osaamisen johtamisella on vaikutusta myös yrityksestä muodostuvaan kokonaismielikuvaan, joka näkyy yrityksestä ulospäin. Henkilöstöjohtamisen käytännöillä, jonka yksi osa on osaamisen kehittäminen, on siten merkittäviä vaikutuksia yrityksen kilpailukykyisyyteen.

Edellytykset saada kilpailuetua kasvavat, kun yrityksen johdolla on osaamista ja ymmärrystä nähdä henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet toiminnan ja toiminnan suunnittelun osallisena. Ennakoivalla ja suunnitelmallisella osaamisen kehittämisellä on mahdollista lisätä sellaista osaamista, jota yritys tarvitsee toteuttaakseen strategiaansa menestyksellisesti. (Juuti 2017, 24.) Erityisesti silloin, kun yritys uudistaa strategiaansa olemassa olevan osaamisen tunnistamisen merkitys kasvaa entisestään.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten osaamisen kehittäminen voidaan kytkeä tiiviimmin yrityksen strategiatyöhön, jotta osaamisen ennakointia ja osaamispotentialin

hyödyntämistä voidaan parantaa. Tutkimusongelmaa lähestytään pääkysymyksellä, jota tukemaan laadittiin apukysymys. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten osaamisen kehittäminen on asemoitu toimeksiantajayrityksen strategia-työssä?
- Miten osaamisen kehittämisen ja strategiatyön yhteyttä voidaan kehittää, jotta osaamistarpeiden ennakoitua voidaan parantaa?

Tutkimuksen pääkysymyksen avulla selvitetään yrityksen osaamisen kehittämisen ja strategiatyöskentelyn tilanne. Selvittämällä strategiatyön nykyinen tilanne luodaan perusta, jolle voidaan alkaa rakentaa suosituksia toteutettavista kehittämissuunnista. Apukysymyksen avulla etsitään kehitysskeleiteja, jotka johtavat osaamisen kehittämisen ja strategiatyön suhteen tiivistymiseen. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään toimeksiantajayrityksen osaamisen kehittämisen prosessien uudistamisessa. Yrityksessä käynnistetty osaamisen johtamisen kehitystyö tähtää osaamisen ennakoituihin, mikä otetaan näkökulmana mukaan opinnäytetyön tulosten arvioinnissa ja johtopäätöksissä. Tuloksista pyritään johtamaan lisäksi suosituksia toimintasuuntia, jotka toteuttamalla johtavat strategisempaan osaamisen johtamiseen ja ennakoituihin.



Kuva 2 Opinnäytetyön viitekehys

Kuvassa 2 esitetty viitekehys jäsentää opinnäytetyön aihepiiriä ja kuvaa aiheiden välistä yhteyttä, jota työssä tarkastellaan. Opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena on parantaa toimeksiantajayrityksen osaamisen kehittämisen ja strategiatyön välistä suhdetta,

joka kehittyessään suotuisasti mahdollistaa osaamisen ennakkoinnin onnistumisen. Kilpailukyvyn ylläpito ja kehittyminen ovat mahdollisia silloin, kun kuvan 2 viitekehyksen elementit toimivat saumattomasti yhteen. Kehittämistyö on jatkuvaa toimintaa, mistä johtuen kilpailukykytavoitteilla on osaamisen kehittämislle ohjaava merkitys.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään sekä kyselytutkimusta että havainnointia. Hirsjärvi & Hurme toteavat (2015, 39), että kahden tai useamman toisiaan tukevan menetelmän käyttäminen on tutkimukselle eduksi, sillä ne täydentävät ja parantavat tutkimuksen tulosten analysointia ja vahvistavat tuloksia. Kyselytutkimuksen avulla kerätään toimeksiantajayrityksen edustajien näkemyksiä osaamisen kehittämisen asemoinnista yrityksensä strategiatyössä. Näkemysten avulla pyritään ymmärtämään syvällisemmin yrityksen tilannetta, mistä johtuen tutkimuksen lähestymistavassa on laadullisia piirteitä. Menetelmistä erityisesti kyselytutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun tavoitteena on tutkia lähemmin ja ymmärtää jotain tiettyä ilmiötä tai toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2017, 3.1.1). Myös Hirsjärvi & Hurme (2015, 41) tulkitsevat, että kyselytutkimuksella voidaan tutkia ilmiötä ja lisäävät, että vastauksista on usein havaittavissa myös vastaajien asenteita, teemaan liittyviä ajatuksia ja kokemuksia. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden subjektiivisista näkemyksistä johdetaan lähtötilanne, joka kuvaillaan. Tulosten tulokinnassa hyödynnetään induktiivisuuden periaatetta, jolloin yksittäisten vastausten tulokinnan kautta tutkittavasta tilanteesta rakentuu kokonaisnäkemys.

Toisena menetelmänä käytettävän havainnoinnin tarkoituksena on tuottaa tärkeää lisätietoa yrityksen toiminnasta ja sen erityispiirteistä kyselytutkimuksen tueksi. Havainnointi toteutetaan keskustelujen, tapaamisten ja yrityskäynnin yhteydessä. Havainnointi tehdään ei-reaktiivisena tarkkailuna, mikä tarkoittaa havaintojen tekemistä niin, että tarkkailun kohde ei ole siitä tietoinen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 37). Havainnoimalla kerätään tutkimuksen ja tutkimuskysymysten valmistelun kannalta tärkeää taustatietoa toimeksiantajayrityksen toiminnasta ja toimintaympäristöstä sekä asenteista ja ilmaisujen merkityksistä. Vilkan mukaan (2007, 120) havainnointi on erittäin hyvä menetelmä tutkia työelämässä esiintyviä toimintatapoja ja vuorovaikutusta eri henkilöiden välillä sekä saada tietoa sosiaalisista ja kulttuurillisista piirteistä. Myös Paalumäki ja Vähämäki (Puusa & Juuti 2020) vahvistavat, että havainnoimalla voidaan saada esiin arvokasta tietoa reaaliaikaisesti asiaan liittyvistä tilanteista ja ilmiöistä.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeella, joka sisältää avoimia kysymyksiä ja kysymyssarjan. Hirsjärvi & Hurme (2015, 44) siteeraavat Denziniä, jonka mukaan kyselylomaketta voidaan käyttää tietojen keräämiseen erityisesti silloin, kun kysymyksillä tiedetään olevan sama merkitys kaikille kyselyn vastaajille. Kyselylomakkeen käyttö aineiston keruussa sopii myös silloin, kun kerättävä tieto on faktatietoa ja tutkija tietää vastaajien omaavan tarvittavat tiedot vastaamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45). Kyselyn avoimet kysymykset ovat puolistrukturoituja ja kysymyssarja on strukturoitu. Puolistrukturoidut kysymykset ovat samat kaikille, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Vastaaja voi antaa vastauksensa täysin ilman valmiiden vaihtoehtojen ohjaavaa vaikutusta. Eskolan ja Suorannan mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47) kyse on puolistrukturoidusta haastattelusta silloin, kun kysymykset esitetään samalla tavalla kyselyyn osallistuville, mutta vastaaminen on täysin vapaata. Täysin strukturoidussa kyselyssä sekä kysymykset että vastausvaihtoehdot on määritelty etukäteen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45). Lomakkeella kerätty tieto on tutkimuksen pääasiallista aineistoa, jonka perusteella muodostetaan kuvaus osaamisen kehittämisen ja strategiatyön nykytilanteesta. Esitettävien avointen kysymysten tarkoituksena on kerätä vastaukset mahdollisimman monisanaisina ja kysyttyä asiaa monipuolisesti kuvailevina. Kysymyssarjan tarkoituksena on tuoda näkyviin vastaajien yhteisnäkemyksiä teemoista, josta voidaan johdattaa kehittämiskohteet. Havainnoinnin tarkoituksena on tukea tutkimuksessa esiin tullutta tietoa ja auttaa viime kädessä ongelmallisten tulkintojen ratkaisemisessa. Havaintoja tekemällä mahdollistetaan myös riittävät ennakkotiedot kyselylomakkeen valmistelussa, jotta kyselylomakkeelle muotoillut kysymykset olivat mahdollisimman osuvat ja turhien kysymysten esittäminen voidaan välttää. Havainnoimalla voidaan myös varmistua siitä, että vastaajien ja tutkijan käsitykset teemasta ja siihen liittyvistä käsitteistä ovat yhteneväiset. Havainnointiin liittyviä muistiinpanoja ei esitellä erillisinä, vaan ne tukevat tutkijaa kyselytutkimuksen valmistelussa ja myöhemmin tulosten tulkinnassa ja kehityssuositusten arvioinnissa.

Tutkimusstrategiana opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta (Case Study tai Case-tutkimus), joka soveltuu syvällistä ja yksityiskohtaisempaa tietoa tuottavana tutkimuksen lähestymistapana esimerkiksi yrityksen prosessin tai toimintatapojen tutkimiseen. Tapaustutkimus kohdistuu tyypillisesti tiettyyn kohteeseen, ilmiöön tai toimintatapaan, jota halutaan ymmärtää syvällisemmin. Tapaustutkimuksella tarkastellusta ilmiöstä, asiasta tai toiminnasta tuotetaan uutta tietoa ja kehittämis ehdotuksia ja -suuntia. Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on tyypillisesti vähän ja useimmiten tutkimus kohdistetaan yhteen tapaukseen. Tapaustutkimukselle ominaista on, että se lähtee liikkeelle

kehittämisiongelmaista ja aiheeseen liittyvään teoriaan ja käytäntöön tutustumisesta. Tätä vaihetta seuraa empiirisen aineiston kerääminen ja aineiston analysointi. Empiirisen aineiston keräämisen toteuttaminen ja tulosten analysointi ovat sidoksissa sekä ensi vaiheessa kerättyyn tietoperustaan että jatkotoimenpiteinä esitettäviin kehittämissuosituksiin tai -malleihin. (Ojasalo ym. 2015, 53-54.) Sekä kyselytutkimus että havainnointi tukevat valittua tutkimusstrategiaa erinomaisesti.

Yrityksen strategiatyön nykytilanteen selvittämisellä luodaan perusta kehittämissuosituksille, jota aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja tutkimusten kautta käytettävissä oleva tietous ohjaa. Johtopäätöksissä esitellään kehittämissuosituksia, jotka toteuttamalla voidaan edetä kohti osaamisen kehittämisen ja strategiatyön tiiviimpää yhteyttä. Kehittämisehdotukset kohdistuvat osaamisen kehittämisen ja strategiatyön kehittämiseen, jotta osaamistarpeiden ennakointia voidaan parantaa. Vilkan mukaan (2007, 20-21) ammatillisissa toiminnoissa käytetään tutkimuksellista asennetta, johon kuuluu taustatietojen kartoittaminen ja tiedonhankinta. Vilka toteaa, että tieteellisen tutkimukselle asetetut vaatimukset ja työelämän tavoitteet ja vaatimukset eivät ole ristiriidassa keskenään. Tieteellisen tutkimuksen vaatimukset ja työelämän vaatimukset tukevat toisiaan ja ovat siten yhdistettävissä.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN STRATEGIATYÖSSÄ

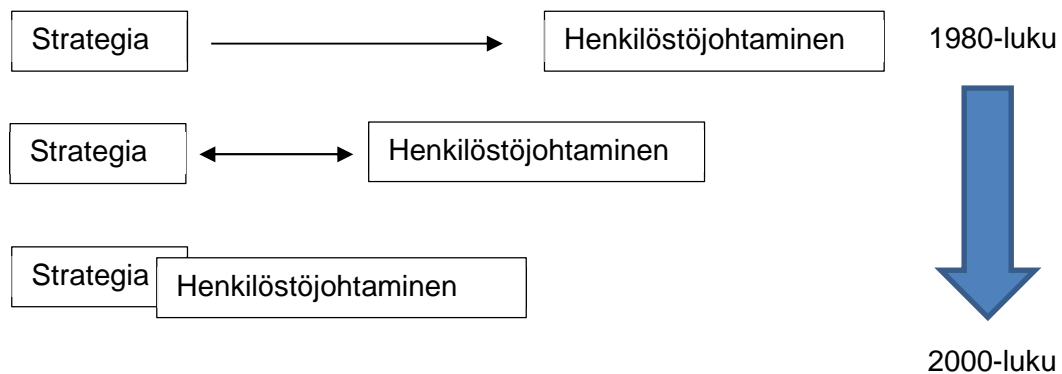
Henkilöstöjohtamisen strategiatutkimus on verrattain uutta ja vielä kehittyvää, minkä vuoksi ennakointinäkökulman sisältävää teoretietoa on saatavilla niukalti. Strategiatyökentelystä, henkilöstön johtamisesta ja esimiestyöstä on kirjoitettu lukuisia teoksia, jotka soveltuvat käytettäväksi opinnäytetyössä. Osaamisen kehittäminen on osa henkilöstöjohtamista, minkä vuoksi henkilöstöjohtamisen ja strategiatyön suhteen kehittymisen tarkastelu on perusteltua. Kehittymisen tarkastelulla voidaan nähdä, mihin suuntaan henkilöstöjohtaminen on kehittymässä ja vahvistaako se opinnäytetyön tavoitteen ajankohtaisuutta. Aiheeseen liittyvää käytännönläheistä kirjallisuustietoa on saatavilla hyvin.

Organisaation ylimmän johdon tehtävänä on käytännössä huolehtia strategiasta sekä strategisten linjausten luomisesta. Strategiatyöstä syntyvät myös puitteet kehittämiselle. Strategisista tavoitteista johdetut toimenpiteet ja niiden mukainen käytännön toiminta mahdollistaa strategian toteutumisen. Juutin & Luoman mukaan (2011, 169) strategian tuominen osaksi päivittäistä toimintaa on vaativa tehtävä, joka onnistuessaan ratkaisee menestyksen. (Juuti 2011, 169.)

Osaamisen kehittämisen merkitys korostuu vaiheessa, jossa yrityksen strategia siirretään osaksi käytännön toimintaa ja päivittäistä tekemistä. Juutin mukaan (2011, 169) keskeisin strategian toteuttamisen onnistumiseen vaikuttava osa-alue on yrityksessä oleva aineeton pääoma ja erityisesti osaaminen. Olemassa olevan osaamisen vastatessa strategian toteuttamisessa tarvittavaa osaamista, mahdollisuudet onnistua strategian toteutuksessa luonnollisesti paranevat. Strategisten tavoitteiden kytkeminen osaamiseen ja sitä kautta osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, vaatii johdon ja esimiesten välistä hyvää yhteistyötä. (Juuti 2011, 169.)

2.1 Kehittyvä henkilöstöjohtamisen ja strategiatyön vuoropuhelu

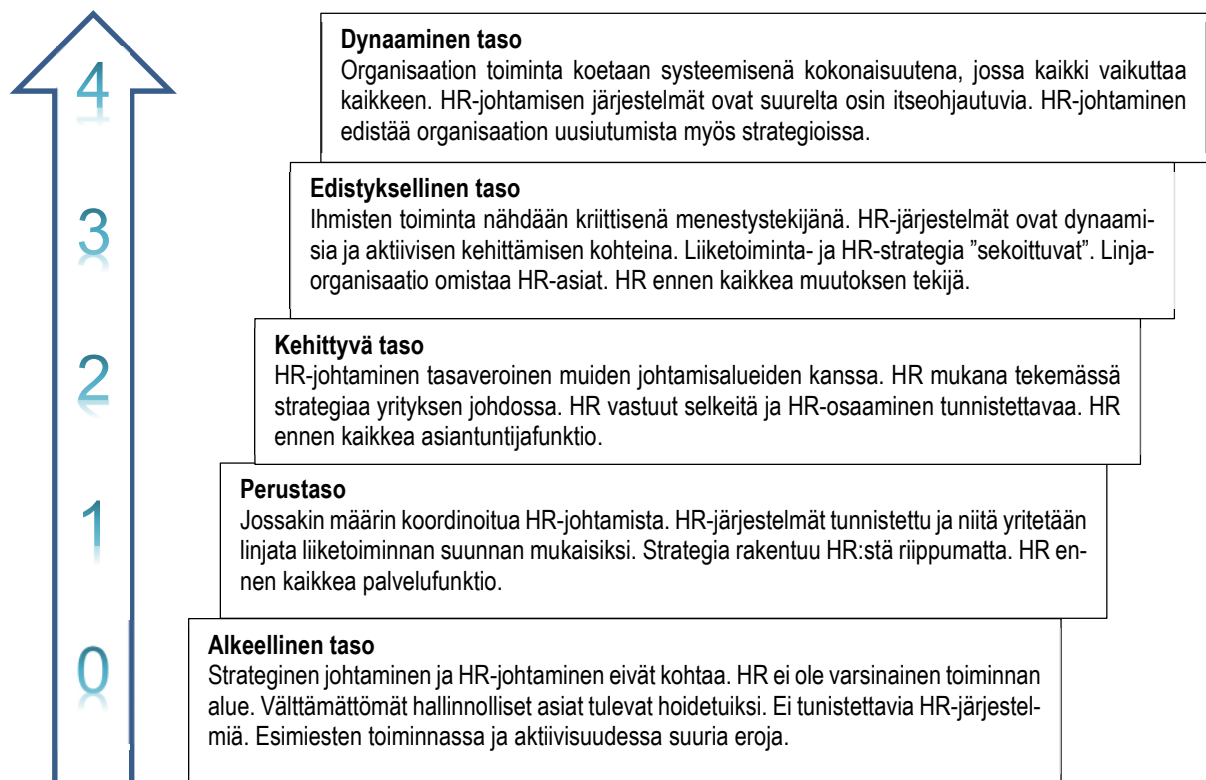
Panostaminen henkilöstöjohtamiseen on suomalaisittain varsin uutta, ja henkilöstön merkitys yhtenä menestystekijänä on tunnistettu vasta viime vuosikymmeninä. Henkilöstöjohtaminen ja strateginen johtaminen ovat alkaneet lähentyä toisiaan vasta 1980-luvulta alkaen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 48.) Helsilä & Salojärvi määrittelevät strategisen henkilöstöjohtamisen olevan strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välinen suhde ja näkökulma, jota kautta tarkastellaan organisaation toimintaa (2013, 49).



Kuva 3 Strategisen henkilöstöjohtamisen kehitys (Helsilä & Salojärvi 2013, 49.)

Kuva 3 havainnollistaa strategian ja henkilöstöjohtamisen välisen suhteen kehittymistä 1980-luvulta lähtien. Aiemmin henkilöstöjohtaminen oli alisteinen strategialle. Strategisen johtaminen määrittä ensin halutun suunnan ja tavoitteet, minkä jälkeen kokonaisuudesta johdetut toimenpiteet siirrettiin henkilöstöjohtamiseen. Yhteys strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä koettiin tarpeelliseksi, mutta se oli lähinnä pakollista ja yhden-suuntaista. Seuraavassa kehitysvaiheessa strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välille kehittyi vuorovaikutteisempi suhde. Henkilöstöjohtaminen tunnistettiin tasavertoiseksi ja arvokkaaksi kumppaniksi strategiasuunnittelussa toimintojen jäädessä kuitenkin erillisiksi. 2000-luvun alusta alkanut kolmas kehitysvaihe alkoi muokata voimakkaasti henkilöstöjohtamisen roolia yrityksissä. Mukaan tuli resurssiajattelu ja henkilöstö nähtiin yhtenä merkittävimmistä resursseista liiketoimintastrategian toteuttajana. Henkilöstön siirtyminen aiemmasta toteuttajan roolistaan kohti strategiatyön keskiötä käynnistyi. Kolmannessa kehitysvaiheessa nähdään myös, että yrityksen menestymisen tunnus-tettiin olevan yhtä kuin sen henkilöstöresurssit ja osaaminen. Henkilöstöjohtamisen ymmärretään olevan organisaation esimiesten ja johdon vastuulla, mikä mahdollistaa henkilöstöhallinnon roolin kehittymisen kohti organisaation muutoksen ja muuntautumisky-vyn varmistamista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 50-51.)

Kolmannesta kehitysvaiheesta ollaan siirtymässä eteenpäin, sillä neljäs henkilöstöjohtamisen kehitysvaihe on käynnistynyt. Helsilän & Salojärven mukaan kehitysvaiheessa siirrytään kohti dynaamista tasoa, jolloin henkilöstöjohtaminen sulautuu osaksi systeemistä kokonaisuutta ja jokapäiväistä tekemistä. Alati muuttuvassa dynaamisessa kokonaisuudessa kaikella toiminnalla ja ratkaisulla on vaikutusta yrityksen kaikkiin osa-alueisiin ja strategioihin. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on edistää uusiutumista myös strategiasuunnittelun kautta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 52-53.)



Kuva 4 Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko (Helsilä & Salojärvi 2013, 53.)

Kuvassa 4 on esitetty henkilöstöjohtamisen kehitysasteet. Myös näin tarkasteltuna henkilöstöjohtaminen lähentyy strategiaa ja näiden välinen vuoropuhelu lisääntyy. Henkilöstöjohtaminen kehittymisen myötä ihmisten toiminta ymmärretään kriittisenä menestystekijänä. Osaamisen kehittäminen on vahvasti sidoksissa ihmisten toimintaan. Tasoja vertailemalla voidaan tunnistaa oman organisaation taso ja johtaa kehittämistoimet.

Dynaamisessa vaiheessa henkilöstöjohtamisen ja strategiseen johtamisen integroituminen yhdistää henkilöstöjohtamisen yrityksen strategiasuunniteluun ja laadintaan. Yhdistäminen ja siitä saatavat hyödyt ovat mahdollisia kaiken kokoisille yrityksille. Malleja on useita, joista valitaan strategian toteuttamisen kannalta sopivin vaihtoehto. Kevein malli on asettaa henkilöstöjohtaminen palvelemaan strategisia tavoitteita, jolloin henkilöstöhallinnon rooli on toimia tavoitteellisesti sen jälkeen, kun strategia on luotu. Yrityksissä, joissa halutaan toimia ennakoiden ja jalostaa yksilöiden osaaminen organisaation osaamiseksi pitkäjänteisemmin, integroituminen on vahvempaa. Henkilöstöjohtaminen ja strateginen johtaminen voidaan tällöin sulauttaa toisiinsa. (Luoma & Viitala 2017, 14.)

Lawlerin & Boudreaun mukaan (Boudreau 2010; Cascio ja Boudreau 2012; Cascio, Boudreau ja Church, 2017; Lawler 2008 ja 2017) myös kansainvälisten johtajien ja tutkijoiden keskuudessa vallitsee kasvava yksimielisyys aineettoman pääoman, erityisesti osaamisen merkityksen nostamisesta yrityksen strategiassa. Kiinnittämällä huomiota osaamiseen yritys pystyy näkemään paremmin, millaista strategiaa yritys voi tai sen pitäisi toteuttaa. Henkilöstöjohtamisen osallistuvampi rooli organisaation strategisen suunnan kehittämisessä ja toteuttamisessa on suotavaa. Roolin kasvattaminen edellyttää yhtäältä yrityksen valmiuksien parantamista suuntaan, jossa osaaminen kyetään hyödyntämään strategiatyössä optimaalisesti, ja toisaalta henkilöstöjohtajilta liiketoimintastrategista osaamista, jotta ydinosaamisen yhdistäminen strategian suunnitteluun onnistuu ja kyvykkyydet voidaan hyödyntää. (Lawler & Boudreau 2018, 148.)

Yrityksen strategiaprosessin rinnalla rakentuu henkilöstöstrategia, jossa määritellään kattavasti henkilöstön tärkeimmät osaamisalueet ja kuvataan toimia osaamisen kehittämiseksi. Myös työpaikan arvot ja haluttu kulttuuri, työhyvinvointi ja muu henkilöstöä koskeva osa-alue käsitellään henkilöstöstrategiassa. Henkilöstöstrategia on päivittyvä ja osa jokapäiväistä toimintaa, jolloin se palvelee tavoitteita. (Kaijala & Tolvanen 2020, 20.)

Henkilöstöstrategiaa on syytä tarkastella hieman lähemmin. Helsilä & Salojärven mukaan hyvä henkilöstöstrategia koostuu neljästä henkilöstöstrategian kokoavasta pääkohdasta, jotka ovat

- Yleiset henkilöstöön liittyvät linjanvedot
- Liiketoimintastrategian täsmentäminen
- Erottuvuuden tuominen liiketoiminnalle
- HR-funktion toiminnan kehittäminen.

Henkilöstöstrategia kiinnittää henkilöstöjohtamisen osaksi strategiatyötä. Mikäli yrityksen henkilöstöstrategiassa on mainittuna pelkästään toimenpidealueet, kuten rekrytointi, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi, ollaan kehittämistyössä vielä alkutaipaleella. Hyvä henkilöstöstrategian kokonaisuuteen kuuluvat tehtävät on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5 Henkilöstöstrategian tehtävät (Helsilä & Salojärvi 2013, 67)

Henkilöstöstrategian tehtävien kehityssuunnat (kuva 5) kertovat, millä kehitysvaiheen tasolla henkilöstöjohtaminen yrityksessä on (vrt. kuva 4). Hyvä henkilöstöstrategia luo pohjan toimivalle henkilöstöjohtamisen kokonaisuudelle kiinnittäen sen osaksi liiketoimintaa. Aktiivinen vuoropuhelu yrityksen henkilöstön, esimiesten ja johdon edustajien kanssa varmistaa hyvälaatuisen henkilöstöstrategiatyön tuottaen lisäarvoa näille sidosryhmille. Henkilöstöstrategia kertoo henkilöstölle yrityksen arvomaailmasta ja henkilöstön voimavarojen vahvistamisesta ja hyödyntämisestä. Henkilöstöjohtamisessa se näyttää suuntaa ja antaa keinoja osaamisen ja toimintamallin kehittämiseen. Yrityksen ylimmälle johdolle henkilöstöstrategia selventää keskeisen menestymisen perustan sekä auttaa suunntaamaan ja parantamaan liiketoimintastrategiaa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 68.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen uudistamiseen vaikuttavia tekijöitä

Yrityksessä saattaa olla erilaisia käsityksiä siitä, millaisia hyödyntämisen mahdollisuuksia olemassa olevat vahvuudet ja osaaminen mahdollistavat. Johdon käsitys osaamisen kokonaisuudesta voi poiketa henkilöstön käsityksestä, jolloin kokonaisnäkemys ei tue uudistumista. Piiloon jäävät ydinosamiset haittaavat myös asiakashyödyn tuottamisessa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 158.)

Kirjavainen & Laakso-Manninen (2010) esittelevät Clark G. Gilbertiä mukaillen muutoshitauteen vaikuttavina tekijöinä resurssijäykkyyden ja rutiinijäykkyyden. Resurssijäykkyys ilmenee kykenemättömyytenä kohdentaa olemassa olevia resursseja uudella ja toimivammalla tavalla. Yrityksessä voi olla esimerkiksi osaamista, jota voidaan hyödyntää yhteistyössä asiakkaiden kanssa, mutta asiakkaat eivät tätä tunnista ja osaamista ei hyödynnetä. Rutiinijäykkyys on kyseessä silloin, kun vanhat prosessit säilytetään, eikä uudistumista tueta. Yrityksen toiminnan tehokkuushakuisuus pyrkii yleensä ylläpitämään olemassa olevia prosesseja, joita päivittäisessä toiminnassa ei horjuteta. Ajattelutavan uudistus pelkästään yrityksen johtotasolla ei riitä, vaan muutos on saatava koskemaan koko organisaatiota, jotta rutiinijäykkyys purkautuu ja uudistuminen etenee. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 160.)

Yrityksen johdon rooli uudistumisen mahdollistajana on keskeinen. Henkilöstön vahvuuksien ja osaamisten hyödyntäminen strategian toteutuksessa mahdollistuu osaamisen kehittämisen kautta. Yrityksessä on ensin tunnistettava, millaiset osaamiset ovat välttämättömiä strategian toteuttamisessa ja sen jälkeen on varmistettava, että tarvittavaa osaamista on käytettävissä. Menestymisen ratkaisee siis olemassa oleva osaaminen sekä se, miten hyvin osaamispotentiaalia kyetään hyödyntämään yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Strategista liikkumisvaraa saadaan, mikäli osaaminen on vahvaa ja monipuolista. (Viitala & Jylhä 2011, 208.)

"Jokaisen suuren tai pienen yrityksen menestys, ja viime kädessä selviytyminen, riippuu viime kädessä sen kyvystä kehittää ihmisiä. Tätä kykyä ei mitata millään tavanomaisilla taloudellisen menestyksen mittapuilla; vielä, vaan se on lopullinen mitta."

Peter F. Drucker (1909-2005)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Perinteistä ajattelutapaa ja toimintakulttuuria uudistamalla voidaan luoda kehitystä vastaavaa uudenlaista työkulttuuria ja toimintatapoja työyhteisössä. Uudistus mahdollistaa nopeamman muutoskehityksen ja sen myötä aineettomien voimavarojen paremman hyödyntämisen. Aineeton pääoma koostuu abstrakteista kokonaisuuksista, joita ovat osaaminen, luovuus, innovatiivisuus luottamus ja sosiaaliset suhteet. (Juuti 2011, 13.)

Uudenlaisen kulttuurin synty vaatii onnistuakseen aikaa, hyvän valmistelutyön ja oikean lähestymistavan. Yritykset, jotka ovat ryhtyneet kehittämistyöhön liian yksinkertaisin ja yleisin perustein, saattoivat todeta lopputuloksen olevan heikko ja kehittämistyöstä luovuttiin. Syynä tähän oli oletama, jonka mukaan yhden toimintamallin oletettiin soveltuvan jokaiselle yritykselle. Aineettomien voimavarojen, kuten tiedon, osaamisen ja kyvykkyyksien, parempi hyödyntäminen on mahdollista, kun lähestymiskulma on yrityksen oma kulttuuri ja strategia. (Ichijo & Nonaka 2007, 35.)

Kilpailuetua hakeva tai vaaliva yritys keskittyy liiketoimintastrategiassaan pohtimaan yhtäältä asiakkaan tarpeita ja toisaalta yrityksessä olevaa osaamista ja henkilöresursseja sekä näiden suhdetta toisiinsa. Vertailupohjaksi otetaan markkinoilla esiintyvä kilpailu. Kilpailutilanteissa menestyville kilpailukykyisille yrityksille yhteistä on, että niiden resursit ja osaaminen on kyetty mitoittamaan oikein kulloisenkin tarpeen mukaisesti. (Kamensky 2014, 160.)

Yrityksen valitsemaa strategiaa tukeva henkilöstön osaaminen on ratkaisevaa yrityksen menestymisen kannalta. Osaamisen johtamisessa keskeistä on kyetä ennakoimaan strategian toteuttamiseksi tarvittava osaaminen. Tunnistamalla henkilöstön olemassa oleva osaaminen ja vertaamalla näitä osaamisprofiileja strategian toteuttamiseksi tarvittavaan osaamiseen, voidaan tunnistaa osaamiskapeikot. Henkilöstön osaaminen on lisäksi kyettävä kanavoimaan yrityksen tavoitteiden kannalta optimaalisesti. (Viitala & Jylhä 2019.)

Yrityksen strategisessa ajattelussa tarkastellaan mennyttä, tunnistetaan nykyhetken toimintaympäristö ja katsotaan tulevaisuuteen moniulotteisesti. Strategiatyössä tunnustellaan yrityksen tulevaisuutta eri skenaariovaihtoehtojen avulla. Tässä strategiatyöprosessissa kirkastuva strategia luo yritykselle suuntaa ja vastaa kysymykseen, miten kohti tavoiteltua tilannetta edetään. (Santalainen 2017, 18.)

Valittua strategiaa toteuttaa käytännössä yrityksen merkittävin resurssi, joka on yrityksen henkilöstö. Tätä resurssia on kannattavaa johtaa johdonmukaisesti. Henkilöstöjohtamisessa keskeistä on osaamisen hankinta, osaamisen käyttäminen optimaalisesti, osaamisen ylläpitäminen, kehittäminen ja uudistaminen. (Kamensky 2015, 1.2.)

Yrityksen tulevaisuudelle suunnan antava strategia on yhteinen koko henkilöstölle. Strategiaa toteutetaan päivittäin eri tehtävissä toimivien henkilöiden toimesta sen hetken toimintaympäristön antamien signaalien mukaan. Strategian sisäistäminen ja ymmärtäminen auttaa henkilöstöä toimimaan toivotulla tavalla. Henkilöstö omaa paljon sellaista tietoa strategian toteutumisen mahdollisuuksista, jota yritys voi hyödyntää muutostarpeiden havainnoinnissa. (Kamensky 2015, 4.4.) Strategian toteuttamista edistetään ohjaamalla henkilöstöresursseja, ylläpitämällä ja kohdentamalla niitä sekä kehittämällä henkilöstön osaamista tarvittavaan suuntaan. Osaamisen kehittämisessä yhdistyvät organisaatio-, tiimi- ja yksilötaso. Vaikka yksilöllä on vastuunsa syvällisemmän ja monipuolisemman osaamisen kehittämisestä, painopisteen on luontevaa olla organisaatio- ja tiimitasolla käytettävissä olevien aikaresurssien näkökulmasta. (Kamensky 2015, 4.7.)

Lähtökohtana henkilöstön osaamisen johtamisen kehittämiselle on nykytilanteen havainnointi ja todentaminen. Osaamisen johtaminen on yksi prosesseista, jolla on selkeä yhteys päivittäiseen tekemiseen ja joka koskettaa kaikkia yrityksen eri tasoja. Osaamisen johtaminen ei ole yksinomaan henkilöstöjohton tehtävä, vaan osaamista johtavat myös esimiehet. (Tuomi & Sumkin 2012, 23.) Myös Kesti painottaa (2010, 64), että johdolla ja esimiehillä on merkittävä rooli strategisesti keskeisten aineettoman pääoman johtamisessa.

Pitkäjänteisempi osaamisen kehittäminen tarvitsee tuekseen oppivan organisaation kulttuurin. Oppivassa organisaatiossa toimitaan systemaattisesti ja pitkäjänteisesti sekä osaamisen paremman hyödyntämisen että kehittämistä edistävän kulttuurin vahvistamiseksi.

<ul style="list-style-type: none"> • Rekrytointipolitiikka ja henkilövalintojen monipuolisuus. Rekrytoidaanko aina ehdokkaista paras ja kokenein, vai valitaanko kehittymiskykyinen osaaja?
<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä perehdyttämisprosessi, jotta uusi työntekijä kykenee muodostamaan kuvan siitä, milaista osaamista ja kehittämistä yrityksessä arvostetaan.
<ul style="list-style-type: none"> • Laaja-alainen strategiatyöskentely lisää näkemystä ja parantaa kokonaishallintaa varmistaen liiketoiminnan kehittymisen strategian mukaisesti.
<ul style="list-style-type: none"> • Tiimityötä arvostavassa organisaatiossa on parempi yhteenkuuluvuuden tunne. Tiedonkulku ja osaamisen jakaminen paranevat, jolloin tiimi on tuottavampi.
<ul style="list-style-type: none"> • Yksiköiden, tiimien ja yksilöiden kehittämissuunnitelmat tehdään kaikilla tasoilla strategialähtöisesti tarpeita ennakoiden.
<ul style="list-style-type: none"> • Verkostot ovat perusta vuorovaikutussuhteille. Olennaisimmat verkostot tunnistetaan.
<ul style="list-style-type: none"> • Työnkiertoa arvostetaan. Liikkua voi organisatorisesti sivusuunnassa tai alemmalle tasolle, mikä avartaa näköaloja ja avaa toimintaa laajemmin.
<ul style="list-style-type: none"> • Vaativiin projekteihin osallistetaan henkilöitä, jotka kykenevät oppimaan ja kehittymään lisää toimiessaan osana projektiryhmää.
<ul style="list-style-type: none"> • Tietojärjestelmät ovat ajantasaisia ja kehittyneitä. Tietoa liikkuu runsaasti ja tietoilmapiiri on avoin. Osaamista ei piilotella, vaan se jaetaan kaikille hyödyksi.
<ul style="list-style-type: none"> • Round table -ryhmiin ja opintopiireihin on suositeltavaa osallistua. Suositus kattaa myös omaa organisaatiota laajemmat ryhmät, joissa henkilö voi kehittää ja syventää ammattitaitoaan.
<ul style="list-style-type: none"> • Kehitys- ja vuorovaikutuskeskustelut säännöllisesti toteutettuina keskustelutilanteina. Avoin, rehellinen ja kuunteleva ovat leimallista tilanteelle.
<ul style="list-style-type: none"> • Urasuunnitelmat ovat selkeitä ja mahdollisia kaikille. Henkilöille suunnitelma tuo motivaatiota ja selkeyttää kehittymiskohteita. Yritykselle se antaa muun muassa mahdollisuuden laatia varahenkilösuunnitelmia sairauksien ja poislähtöjen varalle.
<ul style="list-style-type: none"> • Palautejärjestelmät ja palkitseminen tukee osaamisen kehittämistä, ideointia ja eteenpäin vievää luovuutta.
<ul style="list-style-type: none"> • Analyttiset ja luovat työkalut ovat käytössä ja ne tukevat luovaa ilmapiiriä.
<ul style="list-style-type: none"> • Mentorointi ja coaching on mahdollistettu. Yksilöllistä valmennusta mentorin avulla. Mentori voi olla omasta tai jostain muusta organisaatiosta.
<ul style="list-style-type: none"> • Päiväkirjamerkintöjen kirjoittaminen liittyen tehtyihin päätöksiin, oppimistilanteisiin ja havaintoihin. Merkinnät toimivat kehittymistarkoituksessa.

Kuva 6 Oppivan organisaation periaatteet, menetelmät ja työkalut. (Kamensky 2015, 4.7.)

Kehittämistyö on jatkuvaa ja se on kiinteä osa yrityksen arkipäivän toimintaa. Kuvassa 6 on lueteltu oppivaan organisaatioon tyypillisesti kuuluvia periaatteita, menetelmiä ja työkaluja. Kesti mainitsee (2010, 63) Sengen systeemiteoreettisen lähestymistavan tunnistavan oppivassa organisaatiossa viisi periaatteellista sääntöä, jotka ovat tiimioppiminen, vision jakaminen, mentaaliset mallit, yksilöasenne ja systeemiajattelu.

3.1 Kehittyvä henkilöstön johtaminen

Yrityksissä on pitkään ollut vallalla käytäntö, jonka mukaan henkilöstöhallinto toimii irrallisena yrityksen henkilöstöasioita hallinnoivana asiantuntijayksikkönä. Henkilöstöhallinnan tehtävänä on ollut hallinnoida henkilöstöhallinnan järjestelmiä ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Hallinto on tuottanut dokumentteja ja lomakemalleja sekä ylläpitänyt tietoa esimerkiksi yrityksessä toteutettujen osaamisen kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden määristä. Tämä on toki edelleen tärkeää, mutta henkilöstöjohtaminen jää tällä tavoin toteutettuna tehottomaksi, ja ollessaan irrallaan päivittäisestä työnteosta henkilöstöhallinnon yhteys esimiehiin muodostuu löyhäksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 37.)

Henkilöstön päivittäinen johtaminen on aina esimiesten vastuulla, jota henkilöstöhallinnolla voidaan tukea. Jatkuva päivittäinen yhteistyö henkilöstöhallinnon ja esimiesten välillä auttaa henkilöstöjohtoa ymmärtämään yrityksen päivittäistä liiketoimintaa paremmin, jolloin se pystyy tukemaan esimiehiä henkilöstöresurssien ohjaamisessa ja kohdentamisessa. (Tuomi & Sumkin 2012, 33.)

Yhteistyön kehittämisen hyöty on merkittävä. Tuomi & Sumkin (2012, 34) kuvaavat henkilöstöjohtamisen muutosta Kone Oyj:ssä toteutetun strategisen ajattelutavan muutos-esimerkin avulla. Kone Oyj:ssä nostettiin osaamisen kehittäminen osaksi yrityksen päästrategiaa ja ydinprosesseja. Ison yrityksen henkilöstön osaamisen kartoittaminen ei edennyt riittävän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, joten prosessia nopeutettiin siirtymällä osaamisen kehittämisessä strategialähtöisyyteen. Muutoksen jälkeen osaamisen kehittämisen ja johtamisen lähtökohdaksi otettiin ennakointi, jossa kuvataan ydinosaamiset, työn prosessien uudistaminen, coaching ja vertaismentorointi. Lisäksi strategian jalkauttamiseen liittyvät kaikkien esimiestasojen valmennukset otettiin käyttöön, sillä esimiehen rooli onnistumisessa on keskeinen. (Tuomi & Sumkin 2012, 34.)

Yrityksissä pohditaan henkilöstön toimenkuvia ja rekrytointeja erilaisista syistä. Työntekijöitä jää eläkkeelle ja osa henkilöistä irtisanoutuu vaihtaessaan työpaikkaa. Toiminnan

kehittyessä ja yrityksen kasvaessa syntyy uusia tehtäviä ja tarve rekrytoida uusia osajia. Perinteisesti työpaikkailmoitus avataan vastaamaan poislähteneen työntekijän toimenkuvausta.

3.2 Yksilötason ja organisaatiotason osaaminen

Osaamisen laajaa kokonaisuutta voidaan tarkastella liiketoiminnan sekä organisaation ja henkilöiden kehittämisen kautta. Osaamiseen liittyvät kuusi tarkastelun näkökulmaa ovat:

- Tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus
- Teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen
- Yksilö- ja joukkueosaaminen
- Ydinosaaminen
- Vuorovaikutusosaaminen
- Osaamisen taso ja muutos sekä kehittämisen keinot.

Näkökulmat täydentävät toisiaan ja ottavat huomioon yrityksen ja yksilön osaamisen ja osaamisen kehittämisen. Yrityksen toiminnan kannalta sekä yksilön että tiimien toimivuus on tärkeää. (Kamensky 2015, 4.1.)

Yritysten nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja uudenlaiset osaamistarpeet asettavat erityisiä haasteita ennakoivalle osaamisen johtamiselle. Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen sekä osaamistarpeiden hahmottaminen alkaa määrittelemällä, mitä osaaminen on ja mitä sillä tarkoitetaan omassa organisaatiossa.

Yksilön osaaminen koostuu sellaisista tiedoista, taidoista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat häntä selviytymään hyvin hänelle kuuluvista työtilanteista ja tehtävistä. Yksilön osaamisen tiedot ja taidot karttuvat useilla tavoilla. Mukaan luetaan koulutuksen lisäksi muutoin hankittu osaaminen, kuten kokemuseräinen osaaminen, hiljainen tieto, verkostot ja kontaktit sekä asenne ja tahto. Osaamista arvioidessa huomioidaan yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka ovat työssä ja työyhteisössä toimimisen kannalta tärkeitä ja auttavat suoriutumaan työstä hyvin. Näitä ovat persoonallisuus ja asennoituminen, sopeutumiskyky, tunneälykyys ja kyky nähdä mahdollisuuksia ja motivoitua. (Ojala 2008, 50.)

Organisaation osaaminen (ydinosaaminen) on sen yhteistä näkemystä ja käsitystä tärkeistä ja tavoiteltavista asioista. Se on myös yhteisesti tunnustettua tapaa toimia. Yrityksessä yksilöiden omaavat osaamiset jalostuvat organisaation osaamiseksi, kun tietoa käytetään ja kehitetään yhdessä. Osaaminen lisääntyy myös toimintaa kehitettäessä ja pyrkiessä kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita. Organisaation osaamisen tunnistamisessa on tärkeää havaita olemassa oleva hiljainen tieto, jota ei ole puettu sanoiksi, mutta sen voi aistia. Organisaatiossa hiljaista tietoa ovat niin sanotut kirjoittamattomat säännöt ja sanattomat sopimukset sekä piiloasenteet ja arvot. Yrityksen on kannattavaa määrittellä, mitä osaamista sillä on nyt ja millaista osaamista se tarvitsee, jotta yritykselle laadittua strategiaa voidaan toteuttaa mahdollisimman onnistuneesti. Määrittelemällä tarvittavat osaamiset tulevat esiin myös strategisesti kriittiset osaamiset, joita tulee kehittää tai hankkia. (Ojala 2008, 53.)

Organisaation osaaminen voidaan jakaa useaan eri kategoriaan sen mukaan, miten tärkeää kunkin osaamisen arvioidaan olevan yritykselle strategisesti. Jako voidaan tehdä esimerkiksi tukiosaamiseen, yleiseen osaamiseen ja ydinosaamiseen. Tukiosaaminen ja yleinen osaaminen ovat yrityksen toiminnan kannalta tarpeellista osaamista. Ydinosaaminen on myös Ojalan mukaan yrityksen strategian kannalta tärkeintä osaamista. Ydinosaaminen on yhtä tai useampaa yritykselle kilpailuetua ja kilpaileviin yrityksiin nähden ylivoimaa tuovaa osaamista. Ydinosaaminen ei ole yksilöosaamista, vaan se on aina tietoisien ja pitkäjänteisen kehitystyön tuloksena syntynyttä organisaation osaamista. Ydinosaaminen voi perustua tutkimuksen ja tuotekehityksen myötä syntyneeseen osaamiseen, jota on vaikea siirtää tai kopioida. (Ojala 2008, 54-55.)

Ichijo & Nonaka siteeraavat Druckeria, jonka mukaan nykyisessä tietotaloudessa yksilöiden ja organisaatioiden tiedot ja osaaminen ovat ohittaneet fyysisen pääoman kriittisinä resursseina. Uudenlaista ydinosaamista on yrityksen kyky rekrytoida lahjakkaita ihmisiä ja huolehtia heidän mahdollisuuksistaan kehittää edelleen osaamistaan. Ydinosaamista on myös taito sitouttaa osaajat yritykseen mahdollisimman pitkään. (Ichijo & Nonaka 2007, 121.)

Yrityksen strategisesti merkittävin ydinosaamisen määrittely toteutetaan kaikilla merkittävillä osa-alueilla kaksivaiheisesti. Ensin tunnistetaan ne yrityksen osaamiset, jotka mahdollistavat strategian toteuttamisen. Sen jälkeen näitä todettuja osaamisia tarkastellaan ja arvioidaan, mikä osaamisia yhdistää ja millä tavoin ne ovat strategisesti merkittäviä. Ydinosaamista yrityksessä ovat osaamiset, jotka ovat ainutlaatuisia, tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja avaavat uudenlaisia liiketoiminnan mahdollisuuksia

tulevaisuudessa. (Tuomi & Sumkin 2012, 83.) Ichijo & Nonaka vahvistavat, että on tarkastettava yrityksessä olevaa osaamista ja tietoa, jotta voidaan arvioida niiden käytettävyyttä strategian toteuttamisessa. Toisaalta he tuovat esiin tärkeän näkökulman muistuttaessaan, että huomiota tulee kiinnittää myös osaamisen ja tiedon ajantasaisuuteen. Tunnistamalla vanhentunut tieto ja osaaminen voidaan reagoida ajoissa strategisesti tärkeisiin kilpailuympäristössä tapahtumassa oleviin muutoksiin vahvistamalla oikeanlaista osaamista. (Ichijo & Nonaka 2007, 121.)

3.3 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Yrityksen osaamistarpeita tarkastellaan sekä kulloinkin vallitsevan tilanteen mukaan että tulevaisuuteen katsoen. Osaamistarvetarkastelu on jatkuvaa toimintaa. Laajempi tarkastelu toteutetaan parin vuoden välein, tai aina kun yrityksen strategiaa muokataan tai kohdistetaan uudelleen. (Ojala 2008, 108-109.)

Osaamistarpeiden tarkastelussa lähtökohtina ovat:

- Nykyisen toiminnan osaamistarpeet
 - Yrityksen tehtävä ja arvot. Tehtävän menestystekijät.
 - Nykyisen toiminnan parantamiseen tarvittava osaaminen
- Strategialähtöiset osaamistarpeet
 - Asiakkaiden odotukset ja tarpeet
 - Toimintaympäristön muutokset
 - Visio, strategia ja strategiset tavoitteet
 - Työskentelyn muuttuminen
- Pitkän aikavälin osaamistarpeet
 - Toimialan ja toimintaympäristön kehitys pitkällä aikavälillä.

Osaamistarpeiden pohtiminen toteutetaan valitsemalla edellä esitellyjen lähtökohtien parista yritykselle sopivat näkökulmat tarpeen ja tarkastelulle ajatellun aikajänteen mukaisesti. Suositeltavaa on valita tarkasteluun useampia näkökulmia, jotta tulos on luotettavampi. (Ojala 2008, 108-109.)

Yrityksen osaamistarpeiden selvittämiseksi pohdintaa voidaan toteuttaa osallistamalla siihen koko henkilöstö. Pohtimalla yhdessä yrityksen tulevaisuuden kannalta merkityksellisiä ja tärkeitä asioita voidaan vahvistaa yhteistä näkemystä tulevaisuuden kuvasta,

visiosta, ja viedä strategiaa käytäntöön. Osaamistarpeiden selvittämiseksi voidaan pohdintatehtävissä käsitellä arvoja, menestystekijöitä sekä kustannus- ja prosessitehokkuutta. Keskustelussa esiin tulleet vastaukset kertovat niistä osaamistarpeista, jotka näihin aiheisiin liittyvät. Asiakaslähtöisten osaamistarpeiden hahmottamiseen liittyvää keskustelua voidaan Otalan mukaan (110-111) käydä seuraavan esimerkin pohjalta:

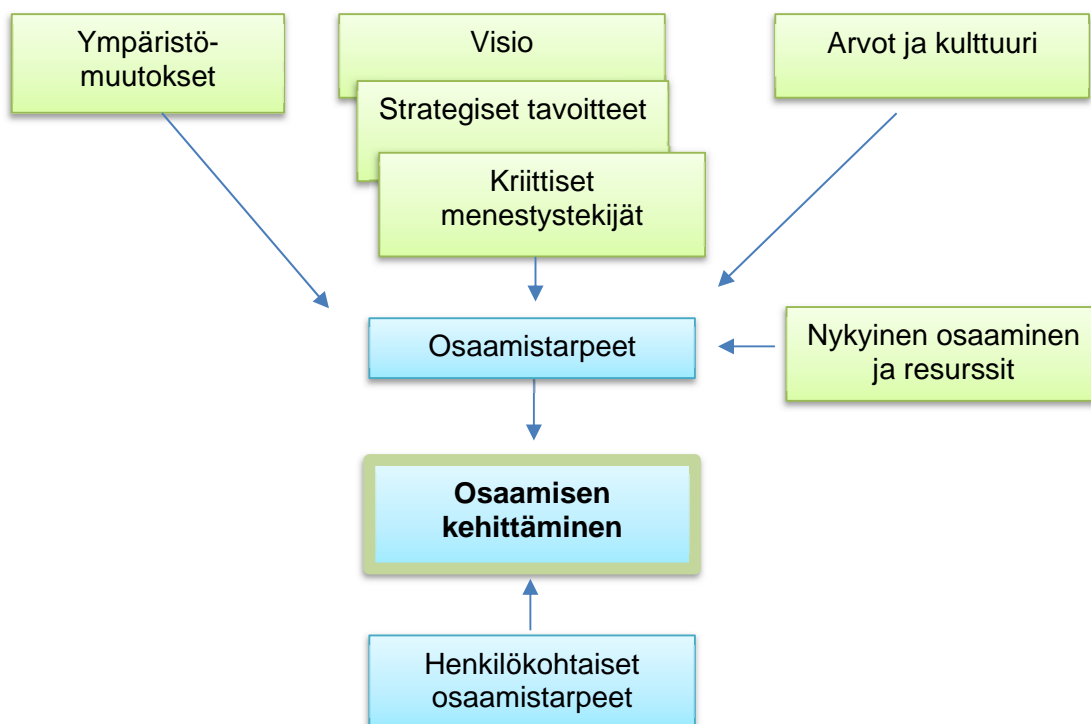
Mitkä ovat tärkeimmät asiakkaamme ja asiakasryhmämme?

1. Mitä asiakkaat odottavat meiltä?
 1. Millaisia parannuksia meidän tulee tehdä?
2. Millaisia muutoksia asiakkaiden tarpeissa tai maailmassa on tapahtumassa?
 2. Miten voimme vastata tähän muutokseen, jonka asiakkaamme kohtaavat?
3. Millaista osaamista kohdassa 1. ja 2. esiin nousseet asiat meiltä vaatii?

Pohdittaessa asiakaslähtöisyyttä esiin nouseva osaamistarve liittyy nykyhetkeen ja pidemmän aikavälin arvioon. Strategian toteutuskelpoisuuden arvioinnin kannalta osaamisen tilanne ja tuleva tarve on selvitettävä, sillä ne vaikuttavat suhdetähtämaan, rakennetähtämaan ja henkilötähtämaan. Suhdetähtäomalla tarkoitetaan hyviä sosiaalisia suhteita ja kehittävästä yhteistyöstä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Rakennetähtämaan sisältyvät asiakastietojärjestelmät, joilla asiakkaista saatavaa tietoa voidaan muuntaa osaamistarpeiksi ja sen kautta osaamisen kehittämissuunnitelmaksi. Henkilötähtäomalla tarkoitetaan yrityksen henkilöstön määrää ja osaamisen laatua. (Ojala 2008, 110-111.)

3.4 Osaamisen kehittäminen strategiatyössä

Hakasen mukaan (2004, 178) oppiminen on jatkuva prosessi sekä lopputulos. Osaaminen on jokaiselle yritykselle välttämättömyys ja olennainen osa strategian toteuttamisessa. Yrityksessä olevan osaamisen hallintaa varten on kannattavaa kehittää toimivia prosesseja, jotta osaaminen säilyy ja kehittyy ja tarvittavaa osaamista voidaan hankkia lisää. Osaamisen kehittäminen ja avoin tiedon jakamisen ilmapiiri vaikuttavat organisaation kyvykkyyden parantumiseen ja myös henkilöstön sitoutumiseen.

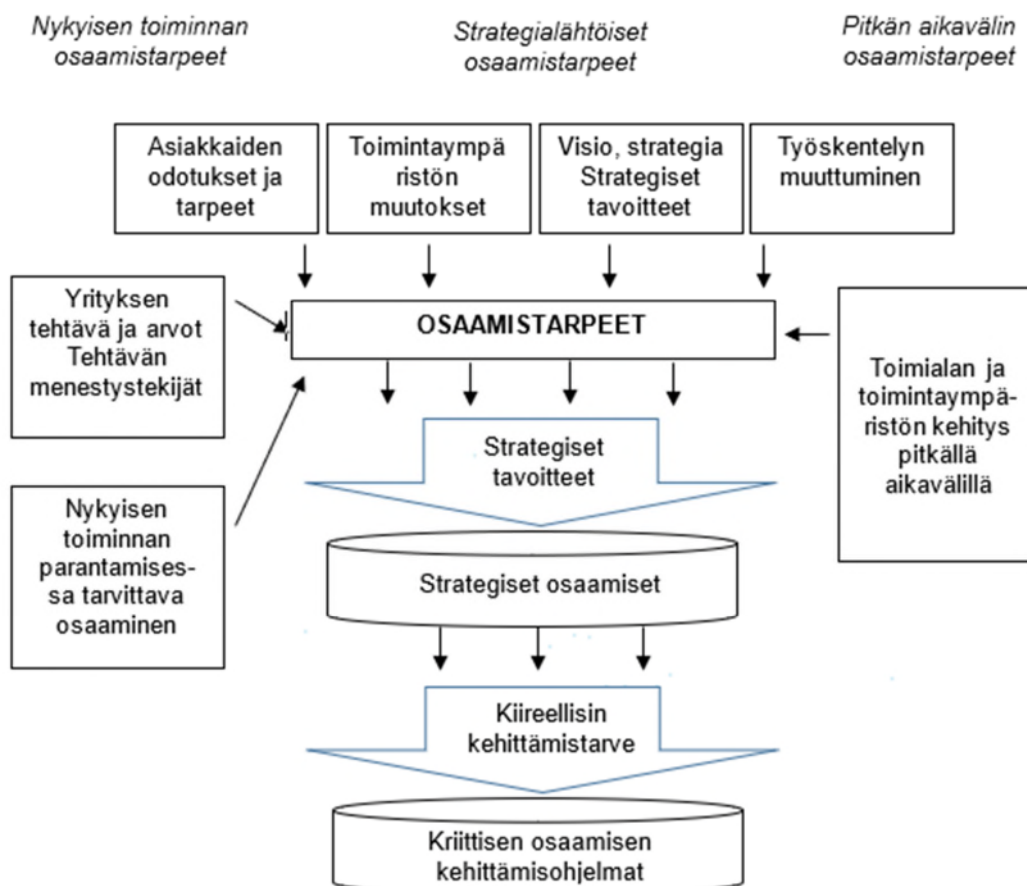


Kuva 7 Osaamisen kehittämisstrategian sisältö (Hakanen 2004, 178)

Yrityksen osaamisen kehittämisen muodostumiseen vaikuttavat hyvin monet yrityksen toiminnan kannalta keskeiset sisäiset ja ulkopuoliset havainnot (kuva 7). Yrityksen strategiatyössä syntyvät tavoitteista kiteytetty visio, strategiset tavoitteet ja yrityksen toiminnalle keskeiset kriittiset menestystekijät, jotka paljastavat, mitkä ovat sellaiset osaamistarpeet, joita yritys tarvitsee strategiansa toteuttamiseksi. Osaamistarpeiden tarkastelussa huomioidaan yrityksen arvot ja kulttuuri sekä yrityksen ympäristössä tapahtuvat muutokset. Ympäristömuutoksiin sisältyvät toimialalla, teknologisessä kehityksessä, kilpailuasetelmassa tai lainsäädännössä odotettavissa olevat muutokset. Osaamistarpeita verrataan olemassa olevaan osaamiseen ja käytettävissä oleviin resursseihin, jotta nähdään, onko osaamista riittävästi nykyisellään, vai tuleeko osaamista hankkia tai suunnata uudelleen. Näin muodostetun osaamisen kehittämisstrategian toteutuksessa huomioidaan lisäksi keskeisimmät henkilökohtaiset osaamistarpeet, jotka vaativat toimia. (Hakanen 2004, 178-179.) Kuvassa 7 esitetty henkilöstön osaamisen kehittämisstrategian prosessi painottaa tarvittavaa ydinosaamista ja on luonteeltaan ennakoiva.

Ojalan mukaan osaamistarpeiden priorisoinnilla valitaan osaamistarpeista sellaiset osaamiset, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä yrityksen strategian toteuttamisessa ja

tavoitteiden saavuttamisessa. Tärkeimmät osaamiset ovat kriittisiä yrityksen kilpailukykylle ja vahvistavat kilpailukykyä. Osaamistarpeiden valinnassa ja priorisoinnissa voidaan käyttää seuraavan kaavion valintamallia:



Kuva 8 Osaamistarpeiden valinta ja priorisointiprosessi (Ojala 2008, 146.)

Yrityksessä on runsaasti erilaista osaamista. Priorisointiprosessin tarkoituksena on asettaa osaamiset kriittisyysjärjestykseen, jotta pystytään selvittämään, millaisia kehittämistoimia tarvitaan osaamisen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. Kuvassa 8 lähtökohtana ovat osaamistarpeiden valintaan ja priorisointiin vaikuttavat kolme ajallista tarkastelun näkökulmaa. Osaamistarvevalinnan aikana katse kohdistetaan nykyhetken, lähitulevaisuuden ja pitkän aikavälin osaamistarpeisiin. Aikaperspektiivin lisäksi osaamistarpeisiin vaikuttavat tekijät huomioidaan priorisointia tehtäessä. Yritykselle merkittäviä näkökulmia ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa, toimintaympäristössä havaitut muutokset, yrityksen strategia, strategiset tavoitteet ja visio. Myös muutokset työskentelyssä huomioidaan. Tämän tarkastelun myötä syntyy käsitys osaamistarpeista, joista tunnistetaan

edelleen strategisten tarpeiden näkökulmasta strategiset osaamiset. Prosessin lopuksi nähdään, mitkä osaamiset ovat kiireellisimminkin kehittämistoimien tarpeessa. Osaamistarpeiden selvittäminen ja priorisointi ovat osa strategian vientiä käytäntöön. (Ojala 2008, 146.)

Osaamistarpeiden valintoja ja priorisointiprosessia voidaan tarkkailla osaamisen johtamisen aseman arvioinnilla suhteessa yrityksen strategiatyöhön. Tarkastelu tehdään neljästä eri suunnasta. Tarkastelussa käytettävät kysymykset ja näkökulmat ovat:

- Mikä on osaamisen johtamisen asemointi ja suhde strategiaan? Ovatko osaamisen johtamisen toimenpiteet johdettu strategiasta ja ovatko ne todellisuudessa tavoitteiden suuntaiset?
- Mikä merkitys osaamisen johtamisella on organisaatiolle?
- Mihin osaamisen kehittämisellä pyritään vaikuttamaan ja toteutuvatko vaikuttamistoimet optimaalisesti?
- Miten osaamisen kehittäminen kytkeytyy yrityksen jokapäiväiseen tekemiseen ja miten se näkyy kaikessa toiminnassa ja sen suunnittelussa?

Edellä kuvattujen näkökulmien avulla voidaan arvioida, miten osaamisen kehittäminen on asemoitunut yrityksen strategiatyössä. Tarkastelu tuo esiin osaamisen kehittämisen aseman lisäksi myös osaamisen johtamisen toimenpiteiden ja suuntauksien strategianmukaisuuden. Mikäli havaitaan, että toimet eivät ole täysin linjassa strategian kanssa, on tehtävä korjaavia toimia. (Tuomi & Sumkin 2012, 82.)

4 CASE-TUTKIMUS OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ STRATEGIATYÖSSÄ

Opinnäytetyön case-tutkimuksessa selvitetään, miten osaamisen kehittäminen on asemoitu toimeksiantajayrityksen nykyisessä strategiatyössä. Nykytilanteen ymmärtäminen on edellytys kehittämis ehdotusten tekemiselle.

4.1 Tutkimuksen toteutus ja aineiston kerääminen

Tutkimustiedon kerääminen aloitettiin tekemällä havaintoja käydyistä keskusteluista. Esiin nousseet havainnot yrityksen taustatiedoista ja henkilöstöjohtamisen tilanteesta ja uudistamisen visiosta muodostivat perustietokehyksen tutkimukselle. Ensimmäinen keskusteluista käytiin yrityksen toimitusjohtajan kanssa puhelimitse. Puhelun aikana keskusteltiin yrityksen yleisestä tilanteesta ja toiminnan kehittämisestä strategiatyön näkökulmasta. Toinen ja kolmas keskustelu käytiin yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa. Henkilöstöpäällikön kanssa käydyistä keskusteluista ensimmäinen toteutettiin paikan päällä yrityksen tiloissa ja toinen etäyhteydellä Microsoft Teams -kokouksena. Keskustelussa tarkasteltiin yrityksen toimintaa ja tavoitteita sekä tutustuttiin yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittymiskulkuun yrityksen perustamisesta nykypäivään. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijana hänen tietämyksensä ja asiantuntemuksensa toi tutkimuksen toteuttamisen kannalta merkittäviä taustatietoja niin yrityksen toiminnasta kuin sen kehitysvaiheistakin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, josta oli tutkijalle etua tutkimuksen edetessä. opinnäytetyön tutkimuskysymysten valmistelussa ja myöhemmin tutkimustulosten tulkinnassa. Tutkimuksen suuntaamisen ja tutkimuskysymysten asettelun kannalta havainnointi osoittautui ensiarvoisen tärkeäksi.

Tutkimuksen keskeisin analysoitava aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Sähköisen kyselylomakkeen etuina ovat tutkijan näkökulmasta nopeus ja taloudellisuus ja vastausten keräämiseen käytetyn ajan säästö (Valli 2018). Vastaajille sähköinen kyselylomake antaa vapauden valita, milloin he vastaavat kyselyyn. Kyselylomake on hyvä vaihtoehto käytettäväksi tilanteissa, joissa vastaajia ei voida tavata kasvokkain ja kysely on toteutettava muilla keinoilla. Kyselytutkimuksen aikana Suomessa oli Covid-19-viruksesta johtuen liikkumis- ja kokoontumisrajoituksia, mikä vaikutti osaltaan tutkimustavan

valintaan. Kyselytutkimus haluttiin lisäksi tehdä kaikille osallistujille samalla tavalla ja samansisältöisenä.

Kyselylomakkeen alkuun sijoitettiin lyhyt johdanto aiheeseen. Johdannon tavoitteena oli antaa vastaajille perustiedot aiheesta ja selite kyselyn tarkoituksesta. Vilkan mukaan (2007, 88) vastaajalle on annettava riittävästi tietoa, jotta vastaaminen on mahdollista tehdä. Hirsjärven ym. mukaan (Vilka 2007, 81) tutkijan on varmistettava teoreettisten käsitteiden siirtyminen tutkimukseen siten, että kyselyn vastaaja ymmärtää käsitteet tutkimuksen tekijän kanssa samalla tavalla. Tutkimuksen aiheen ja siihen liittyvien käsitteiden ymmärtäminen samalla tavalla osapuolten välillä on kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää. Yhteisen ymmärryksen tarkistamisen toteutettiin tekemällä havaintoja käytyjen keskustelujen ja tapaamisten aikana.

Kysely koostui kahdeksasta tutkimusasetelmaa avaavasta teemaan liittyvästä avoimesta kysymyksestä sekä yhdestä useita väittämiä sisältäneestä kysymyssarjasta. Avoimia kysymyksiä on hyvä käyttää silloin, kun halutaan kerätä spontaaneja vastauksia ilman, että niitä halutaan jollain tavoin rajoittaa (Vilka 2007, 86). Avoimet kysymykset ovat perusteltuja käyttää erityisesti silloin, kun kyse on ilmiön hahmottamisesta tutkimuksella. Kysymykset laadittiin teeman mukaisesti ja niin, että niihin saattoi halutessaan vastata hyvin laajasti. Pidemmät sanalliset vastaukset antavat tutkimuksen kannalta usein käyttökelpoista lisätietoa ja helpottavat siten tutkijan työtä. Vastauksien pituudelle ei asetettu rajausta, sen sijaan kyllä/ei -vastausmahdollisuus rajattiin pois kysymyksen asettelulla. Kysymyssarjassa esitetyillä väittämillä haluttiin selvittää vastaajien mielipiteitä vallitsevasta tilanteesta. Vastauksista etsittiin myös viitteitä kehittämiskohteista. Sarjan vastausasteikkona käytettiin yleisesti käytettyä Likertin viisiportaista asteikkoa, jossa asteikon ääripäiden vaihtoehtoina olivat ”erittäin huonosti” ja ”erittäin hyvin”. Vastausten pisteytykset ovat välillä 1-5, joista 1 antoi arvioksi ”heikko” ja 5 ”erinomainen”. Kyselylomakkeen kysymykset testattiin toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäälliköllä ennen kuin ne lähetettiin vastaajille. Henkilöstöpäällikkö osallistui kyselytutkimukseen yhtenä vastaajista.

Kyselytutkimuksen osallistujat rajattiin toimeksiantajayrityksen strategiatyöhön osallistuviin johdon edustajiin, joita olivat käytännössä yrityksen omistajat ja muu johtoryhmä sekä strategiatyötä tunteva esimiesten edustaja (n=7). Strategiatyöstä vastaa ja strategian linjaa yrityksessä sen ylin johto. Kyselytutkimuksen vastausten käytettävyyttä ja luotettavuutta on riippuvainen siitä, tuntevatko vastaajat riittävästi yrityksensä strategiatyötä arvioidakseen sitä. Ennakkoon oli tiedossa, että yrityksen henkilöstöllä ei ollut vielä

kokemusta yrityksen strategiaproseessista. Yrityksen strategiassa yhdistyvät tavoitteet, suunta ja ne toimet, joilla se toteuttaa strategiaansa ja menestyy (Kamensky 2014, 4.4). Yritysten sisäiset toimintatavat ovat aina yrityskohtaiset, joten toimintatavan tutkimus kohdennettiin koskemaan selvityksen kohteena olevaa yritystä. Tutkimukseen valittavien henkilöiden rajaus oli perusteltua tehdä tarkoin, jotta yrityksen oman strategiatyön ja osaamisen kehittämisen välinen tilanne voitiin selvittää. Vilkan mukaan (2007, 114) on tärkeää valita kyselyn vastaajiksi sellaiset henkilöt, joilla on omakohtaista kokemusta käsiteltävästä aiheesta.

Kyselytutkimus toteutettiin säilyttäen vastaajien anonymiteettiä, jotta vastaajat saattoivat vastata vapaammin ja avoimemmin esitettyihin kysymyksiin. Vastaajille kerrottiin tutkimuksen saatteessa, että vastaajaa ei voida yhdistää vastauksiin, vaan vastaukset käsitellään nimettöminä. Kyselystä on syytä jättää pois sellaiset kysymykset, joita tutkimuksen kannalta ei tarvita (Vilka 2007, 87). Koska kyselytutkimuksella haluttiin selvittää toimeksiantajayrityksen nykyistä toimintatapaa, vastaajien taustatiedoilla ei katsottu olevan merkitystä kyselytutkimuksen toteuttamisen tai tulosten analysoinnin kannalta, ne jätettiin pois. Taustatietoja ovat esimerkiksi vastaajan ikä, sukupuoli, koulutustausta ja ammatti. Tutkimustulosten johdosta tehtävät suositukset eivät koske yksittäisiä henkilöitä, vaan ne kohdistuvat yrityksen strategiatyöhön liittyvien toimintatapojen kehittämiseen.

Kyselytutkimus toteutettiin 4.5.-16.5.2021 käyttäen Webropol-kyselyohjelmistoa. Sähköisen kyselylomakkeen vastauslinkki lähetettiin tutkijan kannustavin saatesanoin varustettuna toimeksiantajayrityksen johdon edustajille toukokuussa 2021. Vastaajille annettiin vastausaikaa aluksi yksi viikko, minkä jälkeen vastauspyyntö uusittiin. Muistutuksen jälkeen vastausaikaa annettiin hieman lisää. Vastausajan päättymiseen mennessä vastaukset saatiin viideltä vastaajalta seitsemästä. Vastaajat vastasivat kukin kaikkiin kyselyssä esitettyihin avoimiin kysymyksiin sekä kysymyssarjaan. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli siten 71,4, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena.

Tutkimusaineiston pääosan muodostavat kyselylomakkeella kerätyt avointen kysymysten sanalliset vastaukset ja kysymyssarjan vastausvalinnat. Tutkimustyön alkuvaiheessa käytyjen keskustelujen ja toteutetun yrityskäynnin aikana tehdyt havainnot on hyödynnetty analysoitaessa annettuja vastauksia ja arvioitaessa kehittämissuosituksia.

Tutkimusaineistoon suhtauduttiin luottaen sen todenperäisyyteen. Kyselytutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastaukset kuvaavat nykytilannetta aidosti, sillä he ovat

yrittäjänsä ainoita asiantuntijoita, joiden näkemykset lähtötilanteesta voidaan katsoa olevan luotettavia. Ulkopuolisen on mahdotonta tietää, mikä yrityksen johdon strategia-työn tilanne kulloinkin on ja miten osaamisen kehittäminen on asemoitu strategiatyöhön nähden. Tutkimustulokset ovat siten tapauskohtaiset.

Tutkimuskyselyn vastausten raakatekstit järjestettiin ja jäsennettiin usealla eri tavalla aineistoon tutustumista, analysointia ja havaintojen etsimistä varten. Vastaukset ryhmiteltiin kysymyksittäin ja viiden vastaajan mukaan (Vastaaja A – Vastaaja E), minkä jälkeen vastaukset kategorisoitiin ja tiivistettiin. Ryhmittelemällä vastaukset vastaajittain pyrittiin löytämään eroavaisuuksia vastaajien välillä. Tutustuminen vastaajiin vastausten välityksellä avasi mahdollisuuden ymmärtää heidän motivaatioitaan ja asenteita strategiatyössä. Aineiston kategorisoinnilla pyrittiin tiivistämään vastaukset syvempien merkitysten löytämiseksi. Vastaajille esitettiin kysymyssarja, jossa oli seitsemän avoimia kysymyksiä tukevaa väittämää. Kysymyssarjan tavoitteena oli etsiä kokonaisnäkemyksiä nykytilanteen selvittämisen kannalta keskeisistä kysymyksistä. Vastaukset selkeyttivät joitakin avoimiin kysymyksiin saatuja vastauksia.

Aineistoon suhtautuminen on avointa ja neutraalia, mikä on tutkijan tutkimustyössä keskeistä (Puusa & Juuti 2020). Tutkijan tehtävänä on myös päättää, mikä aineistossa on tulosten kannalta merkityksellistä ja mikä voidaan jättää esimerkiksi asiaankuulumattomana huomiotta. Tutkimusaineistoon sisältyvät mielipiteet ja ilmaisut tulkitsee tutkija parhaan näkemyksensä mukaan. Yhtä oikeaa ratkaisua ei ole olemassa, vaan kyse on aina tutkijan tekemistä tulkinnoista.

Syntynyttä kokonaiskuvaa yrityksen osaamisen kehittämisen ja strategiatyön nykytilanteesta on arvioitu tutkijan tekemien havaintojen perusteella. Havainnot on hyödynnetty aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa oikaisemaan ristiriitaisia viestejä. Yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvät havainnot on tehty toimeksiantajayrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelujen ja yritysvierailun yhteydessä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön tutkimusaineiston käsittely ja analysointi on toteutettu aineistolähtöisesti. Yksittäisten vastausten perusteella tehdyistä tulkinnoista on koostettu yleisempiä näkemyksiä toimeksiantajayrityksen tilanteesta. Kyselytutkimuksen tulokset esitellään noudattaen tutkimusaineiston analysoinnin yhteydessä muodostunutta kategorisointiin perustuvaa ryhmittelyä:

- osaamisen kehittäminen ja strategiatyö
- osaamisen ja osaajatarpeen varmistaminen
- osaamisen ennakointi ja kilpailukyky.

Tulkinnassa on hyödynnetty lisäksi kysymyssarjassa olleisiin väittämiin annettuja vastauksia, jotka kuvaavat vastaajien yhteisiä näkemyksiä osaamisen kehittämisen ja strategiatyön tilanteesta yrityksessä. Väittämiin tulleet vastaukset on analysoitu ja tulokset esitetty myös erillisenä kohtanaan. Vastausten perusteella on muodostettu kokonaiskuva osaamisen kehittämisen kytkeytymisestä yrityksen strategiatyöhön. Vastausten tulkinnassa on hyödynnetty tutkijan tekemät havainnot, jotka koskivat yrityksen perustietoja, tilannetta, toimintaympäristöä ja tavoitteita.

5.1 Osaamisen kehittäminen ja strategiatyö

Kyselyyn osallistuneilta kysyttiin, miten yrityksen strategia näkyy osaamisen kehittämisessä ja miten osaamiset huomioidaan yrityksen strategiatyössä. Vastaajat arvioivat, että osaamisen kehittämiselle strategiatyön näkökulmasta on tarvetta, vaikka pääosin tilanteen arvioitiin olevan hyvä jo nykyisellään. Osaamisen todettiin olevan yritykselle strategisesti tärkeää, mikä näkyi osaamisen kehittämisen merkityksen korostamisena vastauksissa. Osaamisen merkitystä on haluttu korostaa myös nostamalla osaaminen yhdeksi yrityksen arvoista. Vastaja B painotti asiaa seuraavasti:

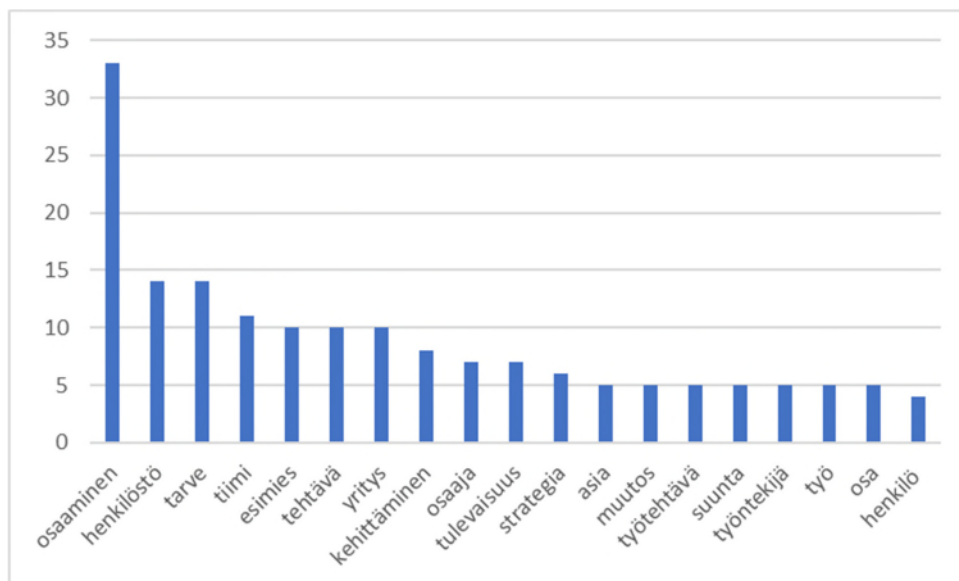
”Yrityksemme arvoihin kuuluu mm. asiantuntijuus, joten arvojemme mukaisesti henkilöstön kehittäminen on strategisesti tärkeää.”

Henkilöstön lisäosaamisen hankkiminen ja kouluttautuminen oli kaikkien vastaajien mielestä positiivinen ja kannatettava asia. Nykytilanteen toimivuuteen takeeksi nähtiin

yrityksen käytäntö, joka sallii hankkia osaamista tarpeen mukaisesti. Vastaajat arvioivat, että suhtautuminen lisäosaamisen hankkimiseen ja kouluttautumiseen on yleisesti ottaen kannustavaa ja joustavaa yrityksen toimintakulttuurissa. Aloitteellisuuden osaamisen ylläpitämiseksi ja lisäkoulutuksen hankkimiseksi koettiin olevan hieman enemmän yksilöiden kuin yrityksen vastuulla.

Strategiatyön toteuttamisen heikoksi kohdaksi vastauksissa paljastui selkeän kirjatun strategian puuttuminen. Vastaukset antoivat viitteitä siitä, että yrityksen strategia on määritelty yrityksen johtoryhmässä toistaiseksi sanallisesti ja käsittelemällä tavoitteiden suurempia linjauksia strategiatyöskentelyn yhteydessä. Tämä saattaa olla seurausta yrityksen tosiasiallisesta nopeasta kasvusta, mikä on yleinen syy yrityksen näkyvän strategian puuttumiselle. Vastaajien arviot henkilöstön osaamisen kehittämisen onnistumisesta erosivat myös näkyvän strategian puuttumisen vuoksi. Vaikutelma on, että strategiakeskusteltua on käyty yhteisesti johdon sekä esihenkilöiden ja henkilöstön välillä, mutta kiteytetyn kirjallisen strategian puuttumisen vuoksi strategia on saatettu ymmärtää henkilöstön parissa osittain väärin. Epätietoisuus yrityksen strategisesta suunnasta arvioitiin näkyvän niin, että henkilöstön esittämistä osaamisen kehittämisen toiveista katoaa fokus.

Kysyttäessä henkilöstön osaamisen varmistamisesta tulevaisuutta silmällä pitäen, vastaajien odotukset olivat myönteiset ja tilanne nähtiin kokonaisuudessaan hyvänä. Osaamiseen tunnistamiseen ja kartoittamiseen liittyvää työtä tehdään vastaajien mukaan eri puolilla organisaatiota, mikä loi selkeästi positiivisia odotuksia myös osaamisen mahdollisuuksille tukea strategiatyötä aiempaa paremmin. Osaamistarpeen ennakointia on tuettu hankkimalla osaamista ulkopuolisten palveluntarjoajien tarjoamista koulutuksista. Viidestä vastaajasta kaksi mainitsee rekrytoinnit yhtenä osaamisen varmistamisen keinona. Esihenkilöiden vastuu tulevaisuuden osaamistarpeiden havaintojen tuottamisessa ja varmistamisessa korostui kolmen vastaajan vastauksissa. Huomionarvoista on, että esimiehille annetun vastuullisen tehtävän toteuttamisen mahdollisuuksia saattaa heikentää se, että kirjattu strategia puuttuu. Voidaanko varmistaa, että esimiehillä on riittävät tiedot ja ymmärrys yrityksen strategiasta.



Kuva 9 Aihesanojen esiintyminen vastauksissa

Kuvassa 9 on esitelty kyselyn ensimmäisen, osaamisen kehittämistä ja strategiatyötä koskevan osion vastauksissa eniten esiintyneet aihesanat. Aihesanojen tarkastelulla haluttiin varmistaa, että vastaajat ovat pysytelleet teemassa vastauksia antaessaan. Eniten mainintoja sai ”osaaminen”, joka esiintyi kaikkien vastaajien vastauksissa useamman kerran. Yhteensä ”osaaminen” esiintyi vastauksissa 33 kertaa. Vastaajat korostivat vastauksissaan osaamisen merkitystä yrityksen tärkeänä menestystekijänä. Osaamiseen liitettiin käsitteinä laatu ja yrityksen arvot. Osaaminen oli myös huolen aihe osaajien saatavuuden varmistamisen näkökulmasta. Osaaminen yhdistettiin useimmiten henkilön osaamiseen. Seuraavaksi eniten mainintoja saivat henkilöstö ja tarve, kumpikin 14 mainintaa. Tiimi sai 11 ja esimies, tehtävä ja yritys kukin 10 mainintaa. Vähiten mainintoja sai henkilö, 4 mainintaa. Henkilö nousee kuitenkin mainintakertojaan useammin sisällytettynä esimerkiksi eniten mainintoja saaneeseen sanaan ”osaaminen”. Tarkastelemalla eniten esiintymiskertoja saaneita sanoja ja yhdistämällä ne huomataan, että kaikki sanat liittyvät kiinteästi kyselytutkimuksen aiheeseen. Voidaan olettaa, että vastaajat ovat pysyneet erittäin hyvin teemassa vastatessaan kyselyyn, mikä parantaa arviointia vastausten luotettavuudesta.

huolellisesti pohtien osaamisen kokonaisuutta ja siinä olevia aukkoja peilaten niitä tavoitteisiin. Korvaavan tai uusrekrytointin ollessa kyseessä valmisteluvaiheessa hyödynnettävistä toimintatavoista vastauksissa nousivat esiin vahvimmin

- tarkastelu sisäisten siirtojen mahdollisuuksista
- tehtäväkuvauksen uudelleen muodostaminen tarvelähtöisesti
- rekrytoivan henkilön sopivuuskuvaus.

Vastausten mukaan rekrytointeihin valmistauduttaessa osaamisia tarkastellaan yhteistyössä johdon ja esihenkilöiden kanssa. Avoimeksi tulevaa tehtävään voidaan hakea osaajaa niin talon sisältä kuin ulkoisella haulla. Vastaajien mukaan tarkastelu aloitetaan yrityksen sisäisellä tarkastelulla ja ellei tehtävään sopivaa henkilöä löydy, käynnistetään rekrytointi yrityksen ulkopuolisen osaajan palkkaamiseksi. Sisäisten siirtojen mahdollisuudet arvioidaan sen perusteella, miten hyvin henkilöiden osaamiset tunnetaan ja mikä on näkemys henkilöstön urakehitystoiveista.

Avoimen tehtävän tehtäväkuvaus pohditaan vastaajien mukaan uudelleen riippumatta siitä, onko kyseessä uusi tehtävä vai tehtävä, joka täytetään tehtävää aiemmin hoitaneen henkilön siirryttyä toisiin tehtäviin. Tarkastelu tehdään arvioiden kokonaisuutta sekä tarvetta. Tehtävää ei täytetä samoin perustein, kuin se oli täytetty aiemmin. Vastaaja D kiteytti tehtävän täyttämiseen johtavan toimintatavan seuraavasti:

”Ei haeta Mattia Matin paikalle.”

Kokonaistarkastelun nostaa esiin kaksi vastaajaa, jotka mainitsevat sopivuusarvioinnin tarkastelun yhdeksi tärkeäksi osaksi rekrytointin valmistelussa ja valintaperusteiden koamisessa. Valintaperusteita valmistellessa tehtävään valittavan henkilön sopivuutta halutaan tarkastella vastaajien mukaan yrityksen kokonaistoiminnan lisäksi myös tiimitasolla. Henkilön halutaan ”istuvan” osaamiseltaan ja ominaisuuksiltaan koko työyhteisöön sekä tiimiin mahdollisimman hyvin. Vastauksista ei kyetä tulkitsemaan, miten hyvin esihenkilöt tuntevat tiimissään olevien henkilöiden osaamiset. Tutkijan tekemien havaintojen perusteella työ osaamisen tunnistamiseksi oli yrityksessä vasta käynnistetty. Tämä vaikuttaa tulkintaan esihenkilöiden todellisen osaamisen tunnistamisen tilanteesta. Tutkijana tulkitseen, että esihenkilöiden tietotasoa on alettu kehittää, mutta kyselytutkimuksessa esihenkilöiden tiimensä jäsenten osaamisen tunnistamisella tarkoitetaan kokonaistuntemusta. Kokonaistuntemukseen katson kuuluvaksi tutkintoperusteisen osaamisen lisäksi arviot tiimin jäsenten persoonallisuuksista ja ominaisuuksista sekä heidän

työtehtävistään sekä selviytymisestään niissä. Näin ollen henkilöiden esimerkiksi harrastusten tai muun kiinnostuksen kautta hankkima osaaminen ja verkostoituminen sekä kokemuksen kautta hankittu osaaminen, eli niin sanottu hiljainen tieto, saattavat jäädä piiloon. Osaamisen hyödyntäminen ei tällöin ole optimaalista avoimia työtehtäviä täytettäessä. Tätä tulkintaa tukee myös se, että vastausten perusteella keskustelua avoimista työtehtävistä käydään valtaosin esihenkilön ja johdon välillä. Toisaalta on huomattava, että vastauksista on johdettavissa käsitys, jonka mukaan yrityksessä käydään kehityskeskusteluja, jonka yhteydessä tiedot henkilön muusta osaamisesta saattavat nousta keskusteluun. Vastauksista ei ilmene, millä tavalla tai kuinka usein kehityskeskustelut käydään ja ovatko kehityskeskustelumateriaalien yhteenvedot henkilöstöjohtamisen työvälineistössä sisäisiä siirtoja ja rekrytointeja ajatellen.

Kysymys ydinosaamisen tunnistamisesta herätti vastaajat pohtimaan osaamiskysymystä laajemmin ja aihe tunnistettiin melko haastavaksi. Vastaukset hajosivat poikkeuksellisesti tarkastelunäkökulmaltaan kahteen osaan. Osa lähestyi ydinosaamisen kysymystä edelleen henkilöiden osaamisen näkökulmasta, kun taas osa pohti asiaa vastakkaisesta suunnasta, eli asiakkaiden ja kilpailuedun kannalta. Vastauksissa arvioitiin, että yrityksen ydinosaamiset tunnistetaan tarkastelemalla laajasti yrityksen sijoittumista markkinoilla suhteessa kilpailijoihin, kilpailijoiden toimintaa ja markkinakehitystä yleisesti. Asiakkaiden tarpeet sekä asiakasmarkkinointi ovat osa yrityksen ydinosaamisen tunnistamista. Tunnistetuista ydinosaamisista juuri asiakasnäkökulma nousi vahvimmin esiin vastauksissa.

Tässä asiayhteydessä on perusteltua tarkastella, miten ydinosaamiset voidaan etsiä ja tunnistaa. Otalan mukaan (2008, 55) ydinosaamisella tarkoitetaan kilpailuetua luovaa pitkäaikaista kehittämistä vaativaa organisaation osaamista, jonka peruslähteinä ovat tiedot, taidot ja henkilökohtaiset osaamiset. Voidaan katsoa, että ydinosaamisen määrittämisessä ohjausvaikutus tulee merkittävässä määrin yrityksen ulkopuolelta. Ydinosaamiset paljastuvat, kun tarkastellaan, mitkä ovat yritykselle kilpailuetua tuovat strategisesti tärkeät osaamiset.

osaamista muulla tavalla. Ennakoinnin onnistumiseen vaikuttaa, miten pitkälle aikavälille ennuste tehdään. Vastaaja B arvioi osaamisen ennakoinnin ajallisia onnistumismahdollisuuksia seuraavasti

”Käytännössä voidaan ennakoida noin vuodeksi eteenpäin edes jonkinlaisella varmuudella.”

Ennakointi nähtiin yleisemminkin melko haastavana toteuttaa, sillä moni tekijä voi muuttuessaan ennalta arvaamatta vaikuttaa merkittävästi sekä osaaja- että osaamistarpeisiin. Yllättävät muutokset osaamisessa arvioitiin johtuvan ulkoisista tekijöistä, joihin ei voida juurikaan vaikuttaa, ja sisäisistä tekijöistä, joihin vaikutusmahdollisuudet ovat olemassa. Sisäisiä osaamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat vastausten mukaan esimerkiksi henkilöiden irtisanoutumiset ja perhevapaat. Mahdollisuudet vaikuttaa osaamisen säilyttämiseen ovat usein riippuvaiset käytettävissä olevasta ajasta. Irtisanoutumisen yhteydessä osaamista katoaa ja paikkoaikaa jää vähän. Perhevapaat antavat yleensä hieman enemmän aikaa valmistautua siihen, että osaamista on poissa käytöstä jonkin aikaa. Yksi vastaajista nostaa esiin seuraajasuunnitelmien merkityksen osaamisen säilyttämisen vahvistamisessa. Myös sisäinen koulutus nousee esiin yhtenä varautumisvaihtoehtona.

Osaamistarpeen arviointiin osallistuu vastausten mukaan yrityksen strategiatyötä tekevä johto. Vastaajista kolme painotti liiketalouden tunnuslukujen mittaroinnin ja toimintaympäristön analysoinnin merkitystä osaamistarpeiden ennakointityössä. Ennakoinnin yhteydessä käytettävänä mittareina mainittiin myyntiin ja markkinointiin liittyvät sekä liiketoiminnan kehittymistä mittaavat mittarit. Ennakointityötä tukee myös analyysit, joista mainittiin toimintaympäristön muutoksiin sekä kilpailija- ja markkina-analyysit. Yksi vastaajista mainitsee skenaariotyöskentelyn nimeltä, mutta skenaarioajattelu nousee myös kahdessa muussa vastauksessa, vaikka siitä ei esiinny suoraa mainintaa. Mittarit ja analyysit hyödynnetään osaamiseen liittyviä skenaariovaihtoehtoja luotaessa. Vastauksista voidaan päätellä, että osaamisen ennakointi on yrityksessä osa strategiatyötä ja sitä tehdään usein.

Kilpailun osaajista nähtiin jatkuvan edelleen tai säilyvän ennallaan. Erityisesti pitkän oppimisajan vaativan osaamisen omaavien osaajien arvioitiin olevan harvassa. Osaajien saatavuustilanteen ei nähdä paranevan, vaan haasteiden osaajien löytymiseksi arvioitiin jatkuvan koko toimialalla. Neljä vastaajaa viidestä kiinnitti erityistä huomiota yrityksen julkikuvan merkitykseen osaajien löytymisessä ja palkkaamisessa. Kilpailussa osaajista

vastaajat nostivat palkan rinnalle uudet yrityksen sisäiset tekijät, joilla on vaikutusta yrityksen vetovoimaisuuteen työpaikkana. Näitä tekijöitä mainittiin useita ja ne on yhdistelty vastauksista kolmeksi kohdaksi:

- Sisäiset hyvät ja joustavat toimintatavat, joita ovat toimivat tiimit ja hyvä yhteishenki. Mietitty palkkaus sekä mielekkäät ja merkitykselliset tehtävät ja toimenkuvat.
- Yrityksen hyvä johtaminen, johtamisen toimivat käytännöt sekä toiminnassa kautta linjan näkyvät arvot.
- Yrityksen linjaka viestintä, joka tukee yrityksen ihmisläheistä tarinaa yhtenäisesti.

Vastaaja E:n vastauksessa on hyvä johtolanka toimintatavaksi osaajien saatavuuteen varautumisessa:

”Hyviä tekijöitä on harvoin helppo löytää, mutta jatkamalla hyvän työnantajakuovan kehittämistä pystymme täyttämään tarpeet jatkossakin.”



Kuva 12 Sanapilvi osaamisen ennakoinnista ja kilpailukyvyistä

Kuvan 12 sanapilvi kuvastaa niitä teemoja, joita vastaajat käsitelivät osaamisen ennakointia ja kilpailukykyä koskeissa vastauksissaan. Verrattuna aiempien kahden








sanapilven teemoihin tässä kuvassa strategia nousee sanana huomattavasti vahvemmin esiin. Mukana on edelleen sana ”suunta”, joka antaa vaikutelman kehittyvästä strategiatyöstä. Mukana on myös teonsanoja, kuten kartoitetaan, järjestetään ja kehitetään.

5.4 Arvio nykytilanteesta ja kehittämissuositukset

Edellä kuvattujen tulosten perusteella voidaan arvioida, että osaamisen kehittäminen asemoituu yrityksen strategiatyöhön jo nykyisellään pääosin hyvin. Tämä näkyy useina eri osaamisen kehittämisen, osaajien saatavuuden ja varmistamisen toimina, joita vastaajat nostivat esiin arvioidessaan yrityksen strategiatyötä. Osaamista tarkastellaan eri näkökulmista, ja osaamisen puutteisiin puututaan pyrkien löytämään korvaavat tekijät poislähteneiden tilalle joko sisäisin siirroin, tai hankkimalla osaamista yrityksen ulkopuolelta. Osaamisen ennakoitiin johdon skenaariotyöskentelyssä monipuolisesti. Tärkein osa-alue osaamisen johtamisen kehittämisen edistämiseksi on johdon asenne. Kyselytutkimuksessa annetut vastaukset sekä tutkijan keskusteluissa ja vierailun aikana tekemät havainnot antavat vaikutelman, jonka mukaan yrityksen johdon suhtautuminen osaamisen kehittämiseen on erittäin myönteistä. Osaaminen on yritykselle tärkeä arvo ja ydinosaamisen merkitys kilpailukyvyllä tunnistettiin. Tutkimuksen vastauksen välittämä asenneilmapiiri tukee kehittämistyön jatkamista osaamisen kehittämisessä.

Tulosten mukaan yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilanne on verrattain hyvällä tasolla, kun tulosten muodostamaa tilannetta verrataan pk-yritysten tilanteeseen keskimäärin. Vuonna 2007 Järvisen ja Salojärven julkaiseman empiirisen tutkimuksen mukaan suomalaisten yritysten henkilöstöjohtamisen taso on noin 1,7 henkilöstöjohtamisen viisiaskelmaisessa kehitysportaikossa (Helsilä & Salojärvi 2015, 53). Tutkimustulosten mukaan arvioituna henkilöstöjohtamisen tilanne toimeksiantajayrityksessä on keskimääräistä parempi ollen kehittyvä ja vastaten siten tasoa 2. (vrt. kuva 4). Tason 2 kaltainen nykytilanne oli tunnistettavissa, sillä tuloksissa osaamisen merkitys yrityksen kilpailukyvyllä painottui, kehittämisen tarve tunnistettiin ja osaamisen kehittämiseen on kiinnitetty huomioita. Henkilöstöjohtamisen osallistumista nykyiseen strategiatyöhön täysipainoisesti ei kyetty tulkitsemaan riittävällä varmuudella. Toisaalta jos kehittämistyölle oli odotuksia ja tarvetta, voidaan olettaa, että yhteys ei ole nykytilanteessa vielä toivottavalla tasolla. Yrityksen siirtyessä kohti edistyksellistä ja dynaamisempaa tasoa (tasot 3 ja 4) osaamisen kehittämisen on integroituna yrityksen strategiatyöhön ja henkilöstöjohto mahdollistaa nykyistä enemmän muutokset ja uudenlaiset avaukset strategiatyössä.

Kyselytutkimukseen sisältyneen kysymyssarjan vastaukset tukevat hyvin annettuja avoimia vastauksia ja vahvistavat nykytilanteen olevan kokonaiskuvaltaan hyvä. Seuraavien kysymyssarjan tulosten perusteella voidaan nähdä, että kysytyjen aiheiden nykytilanne ei kaikilta osin ole riittävällä tasolla, vaikka sanallisten vastausten perusteella näin saattoi olettaa. Seuraavassa kuvassa (kuva 13) on esitetty väittämät ja niistä saadut tulokset. Vihreällä nuolella merkityissä aiheissa tilanne on hyvä. Keltaisella nuolella olevat aiheet ovat kohteita, joihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Punaisella nuolella merkitty kohta on kysytyistä aiheista kriittisin ja vaatii nopeimmin korjaavia toimenpiteitä.

Henkilöstö huolehtii osaamisestaan itsenäisesti		3,8
Henkilöstön osaaminen vastaa strategisia tarpeita		3,8
Yrityksessämme johto ja henkilöstö keskustelevat avoimesti tavoitteista		4,2
Kehittymis- ja uramahdollisuudet ovat henkilöstölle selkeät		3,6
Osaamistasomme riittää kattamaan tulevien vuosien tarpeet		3,8
Strategiatyössä huomioidaan olemassa olevat kyvykkyydet		4,3
Henkilöstö tunnistaa strategiset tavoitteemme		3

Kuva 13 Kysymyssarjan väittämien tulokset

Kuvassa 13 nähdään sekä väittämät että kuhunkin kohtaan annettujen vastausten yhteenlaskettu pisteytys. Vastaajat arvioivat, että esitetyistä väittämistä parhaiten toteutuu tällä hetkellä kyvykkyyksien huomioiminen strategiatyössä. Väittämä sai 4,3 pistettä, mikä lähellä erinomaista. Miltei yhtä korkealle arvotettiin yrityksen avoin ja keskusteleva toimintatapa, joka sai 4,2 pistettä. Yrityksen johdon ja henkilöstön väliset keskustelut tavoitteista on koettu toimivaksi ja yhteys on avoin. Vaikka yhteys on avoin ja tavoitteista käydään keskustelua, kehittymis- ja uramahdollisuuksien selkeyttämiselle nähtiin olevan tarvetta, sillä se arvioitiin esitetyistä väittämistä toiseksi heikoimmaksi pistein 3,6. Avoimissa vastauksissa esiin noussut kirjallisen strategian puuttuminen näkyy myös väittämien arvottamisessa, sillä heikoimmin, pistein 3,0, arvioitiin toteutuvan henkilöstön strategisten tavoitteiden tuntemus. Tutkimuksessa selvitettiin strategiatyöskentelyn nykytilaa, minkä vuoksi katsottiin johdon näkemyksen olevan riittävä.



Kuva 14 Kehittämiskohteiden arviointikuvio

Kysymyssarjan tulokset voidaan esittää myös kehämuotoisena (kuva 14), jolloin nähdään selkeämmin kehittämiskohteet. Kehäkuva tarkastellaan siten, että lähimpänä keskiötä olevat aiheet ovat niitä, jotka ovat heikoimmat. Siirryttäessä kuvan keskeltä kohti ulkokehää tulos paranee. Kehäkuva on ideaalinen ja tilanne on paras mahdollinen silloin, kun aiheet ovat tasapainoisesti sijoittuneina kehän ulkolaidoille. Myös kehämuotoisesti tarkasteltuna vastaajien arvioima kokonaistilanne yrityksessä on jo nykyisellään hyvä. Kehäkuva paljastaa kuitenkin kaksi lähempää tarkastelua vaativat aiheet, jotka liittyvät strategisten tavoitteiden tunnistamiseen ja kehittimis- ja uramahdollisuuksiin. Kehittämiskohteiksi nousivat

1. henkilöstön strategiatuntemuksen lisääminen
2. henkilöstön kehittimis- ja uramahdollisuuksien selkeyttäminen.

Strategisten tavoitteiden ymmärtämisellä ja kehittimis- ja uramahdollisuuksien selkeyttämisellä mahdollistetaan osaamistason nostaminen. Käymällä laajempaa keskustelua strategisista tavoitteista henkilöstön kanssa voidaan lisätä tavoitteiden tunnettuutta. Strategisten tavoitteiden tunnistamisen paranemisella voidaan vaikuttaa kehittimis- ja uramahdollisuuksien selkeytymiseen. Kehällä esitettyjen aiheiden voidaan todeta olevan kytköksissä toisiinsa, joten aiheisiin kohdistetuilla kehittämistoimilla on vaikutusta myös muihin kehällä esitettyihin aiheisiin.

Selkeiden kehittämiskohteiden ohella vastauksista nousee esiin osaajien saatavuuden varmistaminen ja ennakointi. Vastaajat luottavat osaajien saatavuuteen erityisesti hyvään ja vahvaan työntajamielikuvaan luottaen. Mielikuvaa halutaan pitää yllä ja siihen

kiinnitetään jatkuvaa huomiota. Vastauksista on kuitenkin nähtävissä huoli ennustettavuuden vaikeudesta tarkasteluaikaa pidennettäessä. Yrityksen toimialan ydintehtävissä tarvittavissa tietotyössä oppimisajat ovat pitkiä, joten huoli on oikeutettu. Resurssien näkökulmasta ennakkoinnissa tulee kiinnittää huomiota osaamisen varmistamisen lisäksi sijais- ja seuraajapohdintaan, jotta keskeiset osaamiset ja toiminnot voidaan turvata.

Strategian kannalta ennakkoinnin parantamisessa katse kiinnitetään toimintojen kehittämiseen. Kun osaamisen kehittäminen ja henkilöstöjohtaminen ovat tiiviissä yhteistyössä strategiatyöhön, luodaan edellytykset myös ennakkoinnille. Ennakointimahdollisuudet paranevat edelleen, kun osaamispääoma otetaan huomioon jo strategian suunnitteluvaiheessa. Tarvittavien osaamisten tarkastelu lähtee tulevaisuuden tarpeiden arvioinnista, josta syntynyttä osaamiskarttaa voidaan verrata olemassa olevaan osaamiseen. Vertailutilanteessa paljastuvat ne toiminnan kannalta tärkeät osaamiset, joissa esiintyy puutteita tai joihin kohdistuu kehittämistarpeita. Osaamistarkastelussa huomioidaan koulutuksen lisäksi kyvykkyydet, joihin kuuluvat arvoinnit henkilöiden aikaansaannosta, asiakasverkostoista ja kyvyistä hoitaa niitä, kyvyistä oppia ja kokemuksesta. Osaamisvajetta voi tunnistaa tarkkailemalla ryhmiä ja tiimejä, kuten johtoa, asiantuntijoita ja esihenkilöitä, ja niissä olevaa osaamista (Kaijala & Tolvanen 2020, 176).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä selvitettiin osaamisen kehittämisen asemaa pk-yrityksen strategia-työssä tietotekniikka-alalla toimivan kasvuyrityksen toimeksiannosta. Tavoitteena oli tunnistaa nykytilanne ja arvioida tilanteen perusteella kehittämissuositukset, jotka toteuttamalla on mahdollista toteuttaa osaamisen ennakointi aiempaa paremmin.

6.1 Tulosten arviointi

Tietotekniikka-alalla toimivassa yrityksessä osaamisella ja sen saatavuudella tunnistettiin olevan keskeinen merkitys yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Tarvittavaa osaamista tarkasteltiin usein vaativan osaamisen näkökulmasta, sillä ohjelmistojen ja ohjelmoinnin osaaminen on yrityksen rekrytoinneissa useimmiten perusvaade. Erityisesti kasvuhakuisuus johtaa usein tarpeeseen kehittää olemassa olevan henkilöstön osaamista tai kyseeseen tulee uusien osaajien rekrytointi. Henkilöstössä tapahtuu aina jonkin verran luontaista vaihtuvuutta, minkä vuoksi tulee tarvetta paikata syntynyttä osaamisvajetta. Osaamisen kehittämisellä voidaan parantaa yrityksen valmiuksia hyödyntää olemassa olevaa osaamista, tunnistaa yrityksen toiminnan kannalta keskeiset ydinosaamiset ja tuoda uutta sisältöä ja uusia avauksia strategiatyöhön ja tavoitteisiin. Tämä on osa ennakointia, jonka mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja strategiatyön aktiivisempi ja tiiviimpi yhteys ja vuoropuhelu. Pidemmän aikavälin osaamisen ennakointia haastavat yllättävät muutokset henkilöstössä. Opinnäytetyössä esitelty tietopohja vahvistaa, että kiinnittämällä huomiota yrityksen osaamisen kehittämiseen ja siihen, miten tieto hyödynnetään yrityksen tulevaisuuden visioinnissa, voidaan nostaa osaamisen hyödyntäminen ja ennakointi uudelle tasolle. Opinnäytetyön alkuosan teoriaosuudessa on esitelty kokonaisuuden tarkastelun tueksi kaavioita (kuvat 7 ja 8), joista nähdään osaamisen kehittämiseen vaikuttavat kaksi lähestymissuuntaa, yksilölähtöinen osaamistarve ja organisatiolle asetettu osaamistarve. Kaavioiden avulla voidaan varmistaa, että yrityksen kannalta keskeiset osaamistarpeet ja osaamiset tulevat huomioiduiksi osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa ja strategiatyössä.

Tutkimuksen tulokset loivat kuvan kasvuhakuisesta yrityksestä, jolle osaaminen ja osaajat ovat ensiarvoisen tärkeitä. Osaamisen kehittämistä ajatellen yrityksestä muodostuva sisäinen ja julkinen mielikuva ovat tärkeitä aiheita osaajien pysyvyyden ja osaajien

saatavuuden kannalta. Henkilöstön vaihtuvuus ja osaajien saatavuus vaikuttavat osaltaan olemassa olevan osaamisen kokonaisuuteen ja ennakointiin. Tutkimuksen aikana piirtyi yleiskuva yrityksestä, jonka henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista ja osaamisesta on huolehdittu ja halutaan huolehtia myös jatkossa hyvin. Tähän viittaa kyselyn tulosten ja myös julkikuvan kautta välittynyt kuva yrityksen ”Me-hengestä”, mikä on osaajien saatavuuden näkökulmasta positiivinen viesti yrityksen ilmapiiristä ja toiminnan dynaamisuudesta. Yrityksen johdon näkemykset yrityksen vetovoimaisuudesta näyttäytyivät positiivisessa valossa. Positiivisen vetovoimaisuuden taustalla vaikutti olevan aito tietoisuus osaamisen merkityksestä yrityksen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tutkimuksen perusteella voitiin katsoa, että yrityksen vetovoimaisuus oli tutkimuksen tulosten perusteella hyvä ja osaajien saatavuudessa ei ollut esiintynyt ongelmia. Osaajien saatavuuteen suhtauduttiin luottavaisesti. Osaamisen kehittäminen koettiin keskeiseksi toiminnoksi, jonka avulla arvioitiin voitavan varmistaa yrityksen osaamistarpeiden täyttämisen.

Osaamisen kehittämisen koettiin olevan tärkeää ja yrityksen strategiatyöskentelyssä osaamisen kehittäminen näkyi erilaisten osaamisen kehittämiseen liittyvien toimintojen kuvaamisena. Tuloksista on johdettavissa yhteisnäkemyks, jonka mukaan osaamisen kehittäminen on osa yrityksen strategiatyötä jo nykyisellään. Tässä yhteydessä on todettava, että kokemus osaamisen kehittämisen tilanteesta oli keskeisin tutkittava asia tutkimusongelman selvittämisen kannalta. Vastaaajien vastaukset kuvastivat heidän subjektiivisia arvioitaan nykytilanteesta, mistä johtuen vastausten luoma kuva otettiin huomioon sellaisenaan tuloksia tulkitessa. Johtopäätöksenä voidaan siten todeta, että osaamisen kehittäminen on osa yrityksen strategiatyötä. Johdon odotuksia osaamisen kehittämisen paremmalle hyödyntämiselle voitiin kuitenkin tunnistaa, vaikka nykyiseen strategiatyöskentelyn malliin ei kohdistunutkaan kritiikkiä. Vastauksista ei ilmennyt nykyisen yhteyden laatu, eli millainen yhteys osaamisen kehittämisen ja strategiatyön välillä todellisuudessa on ja ovatko ne tasavertaisessa vuorovaikutussuhteessa, vai onko osaamisen kehittämisen asema olla lähinnä tietoa antavana osapuolena. Yhteyden tiiviys on suositeltavaa varmistaa kehittämistyön jatkuvuuden kannalta. Osaamisen kehittämisen parantamisessa strategiatyöskentelyyn tulisi kiinnittää huomiota ja nostaa henkilöstöjohtaminen yrityksen johtamisen ytimeen kilpailukyvyn hyötyjen saamiseksi (Luoma & Viitala 2017, 97).

Osaamisen ennakointiin oli kiinnitetty niin ikään huomiota. Erityisesti tämä näkyi ydinosaamisen ja yleensä osaamisen tunnistamiseksi sekä osaajien saatavuuteen

varautumiseksi toteutetuissa toimissa. Ennakointinäkökulmana painottui toimintaympäristön asettamat vaatimukset, joiden kautta osaamisia tarkasteltiin. Osaamisen kartoittamisvaiheen nähtiin olevan keskeinen toimi, jolla tunnistetaan olemassa olevaan osaamiseen liittyvät tarkemmat tiedot. Ennakoinnilla haluttiin vastata erityisesti tuleviin osaamistarpeisiin ja ennakointia oli toteutettu strategiatyön yhteydessä. Tulevaisuuden eri toteutusvaihtoehtoja arvioiva skenaariotyöskentely on soveltuva toimintatapa pyrkiä näkemään tulevaisuuteen ja arvioida, mitkä asiat ovat strategisesti tärkeitä. Skenaariotyön onnistumisen mahdollistaa mahdollisimman laajat tiedot olemassa olevasta osaamisesta ja erityisesti siitä osaamisesta, jota yrityksen toiminnan kannalta on ehdottoman tärkeää ydinosaamista. Tuloksista ei noussut esiin sellaisia esteitä, jotka jarruttavat myönteistä kehitystä.

6.2 Kehittämissuositusten arviointi

Kehittämistoimet eivät olleet yritykselle uusi ajatus, vaan tarve panostaa henkilöstöjohtamiseen ja osaamisen kehittämiseen oli havaittu ja toimet osaamisen tunnistamiseksi oli aloitettu opinnäytetyön tutkimuksen alkaessa. Yrityksen nykytilanteesta muodostetun kuvauksen perusteella löydettiin kaksi kohdetta, joihin kohdistettavilla kehittämistoimilla voidaan tukea osaamisen kehittämiseen liittyvää kehittämistyötä. Merkittäviä hyötyvaikutuksia voidaan saavuttaa nostamalla yrityksen strategian näkyvyyttä. Osallistamalla henkilöstö strategian käsittelytyöhön tietoisuus ja ymmärrys yrityksen suunnasta ja tavoitteista kasvaa. Toiseksi kehittämiskohteeksi noussut ura- ja kehittymismahdollisuuksien selkeyttäminen on keskeisten osaajien ja ydinosaamisen pysyvyyden ja kehittämisen näkökulmasta aihe, johon kannattaa kohdistaa kehittämistoimia. Osaamisen kehittämiseksi tarvittavat yhteiset ja yksilölliset koulutukset ja kehittymistilanteet ovat strategisen ymmärryksen lisääntymisen myötä paremmin suunnattavissa ja kohdennettavissa, mutta myös perustellusti rajattavissa. Löydetyt kehittämiskohteet ovat yhteydessä toisiinsa niin, että strategisen ymmärryksen parantamisella voidaan selventää ura- ja kehittymismahdollisuuksien järkevyyttä. Näkyvän ja yhteisesti käsitellyn strategian merkitystä ei voida kyllin korostaa. Tuomi & Sumkin painottavat (2012, 14), että menestyvän yrityksen toiminnan ytimessä tulee olla tulevaisuuden tavoitteita visioivaan ja ohjaavaan strategiaan perustuva osaamisen johtaminen. Kytös osaamisen johtamisen ja strategiatyön välillä on kiinteä ja selkeä. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaamisella voidaan uudistaa yrityksen strategiaa. Strategiatyön tekeminen näkyväksi käsittelemällä

sitä yhteisesti yrityksen koko henkilöstön kanssa on jo itsessään osaamista vaativa ja opettavainen prosessi (Tuomi & Sumkin 2012, 18).

Opinnäytetyössä kokonaistavoitteena ollut ennakkoinnin parantaminen kehittyy jatkamalla kehittämistoimia, joita yrityksessä oli jo aloitettu. Toteuttamalla edellä kuvatut kehittämissuosituksot, joista merkittävimpänä kehitysaskelena henkilöstöjohtamisen tuominen strategiatyöskentelyn täysivaltaiseksi osallistujaksi, tuetaan osaamistarpeiden suunnittelua ja osaajatarpeiden ennakointia täysipainoisesti. Kehittämistoimien lähtötilanne yrityksessä oli tulosten valossa sekä havaintojen perusteella jo nykyisellään hyvä ja maaperä tuntui olevan otollinen edellä kuvatun kaltaiselle myönteiselle kehitykselle.

Esitetyt kehittämistoimet ovat mahdollisia toteuttaa toimeksiantajayrityksessä sellaisenaan. Myös missä tahansa yrityksessä, jossa halutaan parantaa osaamisen kehittämistä, kannattaa ryhtyä kehittämistoimiin. Huomioitavaa kehittämistyössä on, että lähtökohtana on aina kunkin yrityksen oma tilanne, joka tulee tunnistaa. Kehittämistyö kohdistetaan toimiin, joilla tavoitellaan osaamistiedon tuomista osaksi strategiatyöskentelyä.

7 POHDINTA

Yrityksen sisäisen toimintakulttuurin tutkiminen opinnäytetyönä oli yhtä aikaa haastava ja miellyttävä tehtävä. Opinnäytetyössä selvitettiin osaamisen kehittämisen asemaa pk-yrityksen strategiatyössä tietotekniikka-alalla toimivan kasvuyrityksen toimeksiannosta. Tavoitteena oli tunnistaa nykytilanne ja arvioida tilanteen perusteella kehittämissuositukset, jotka toteuttamalla on mahdollista toteuttaa osaamisen ennakointi aiempaa paremmin. Yrityksen nykytilannetta koskenut selvitystyö toteutui suunnitelmien mukaisesti ja vastausprosentti oli tutkimuksessa hyvä (71 %). Nykytilanteen kuvaus pystyttiin tunnistamaan ja se kuvattiin. Myös kehittämissuositukset on esitetty tulosten yhteydessä. Tarkempien kehittämissuositusten tekemiseksi tutkimustyötä olisi tullut jatkaa ja seurata yrityksen strategiatyöskentelyä läheltä huomattavasti pidemmän aikaa kuin mikä oli mahdollista tämän opinnäytetyön yhteydessä. Kehittämissuositusten tekeminen on vaativa tehtävä ja vaatii suositteijalta erityistä perehtyneisyyttä aiheeseen. Opinnäytetyön tutkimuksen tehtävänä oli vastata tutkimusongelmaan, mutta näen tutkimuksella olleen myös laajempaa merkitystä yrityksen yhteistoiminnan kehittymiselle. Tutkimukseen osallistuminen ja kysymysten vastausten pohtiminen mahdollisti osaltaan jo uudenlaisten ajatusten synnyn ja edisti osaltaan kehittämistyön jatkumiselle suotuisaa ilmapiiriä.

Arvioitaessa opinnäytetyön aihetta ja tutkimusongelmaa on katsottava, että aihe on tärkeä erityisesti yksittäisen yrityksen näkökulmasta, mutta myös laajemmin tarkasteltuna. Laajentamalla tutkimusjoukkoa koskemaan useampaa yritystä, saavutetaan jo merkittäviä hyötyjä yritysten yhteenlaskettujen osaamisen kehittämisen ja strategiatyön yhdistämistoimien tuloksista. Osaaminen ja sen hyödyntäminen yritysten toiminnassa täysimääräisesti on tärkeä aihe ja se tulisi nostaa esiin yleisemmin, sillä erityisesti pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ja hyödyntämisessä strategisesti on vielä paljon kehitettävää. Tätä näkökulmaa tukevat useat lähteet, joista tässä opinnäytetyössä on nostettu esiin Työsuojelurahaston HERMES-hankkeen tutkimustuloksista kirjoitettu Vaasan yliopiston raportti (Viitala ym.) sekä hankkeen tuloksista kirjoitettu teos Katveesta kilpailukyvyn ytimeen (Luoma & Viitala 2017), joihin on työssä viitattu. Aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja kirjallisuutta löytyi ennako-odotuksia paremmin ja niitä kyettiin hyödyntämään opinnäytetyön tietoperustassa.

7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa käytettiin kahta menetelmää, jotka olivat kyselytutkimus ja havainnointi. Tutkimuksen sujuvuuden ja tulosten tulkinnan kannalta tarkasteltuna kahden menetelmän käyttö oli ehdottoman hyvä ratkaisu, sillä menetelmät tukivat toisiaan saumattomasti. Opinnäytetyön myötä kertyneen tutkimuskokemuksen myötä on aiheellista pohtia, onko kyselytutkimusta mahdollista toteuttaa täysipainoisesti pelkästään yhden menetelmän turvin. Erityisesti silloin, kun tutkimusaineistoa kerätään lomakekyselyn avulla, havainnoinnilla voidaan tuoda tutkimukseen arvokasta lisätietoa. Kahden menetelmän yhdistämisellä voitiin parantaa tutkimustulosten analysointia ja kehittämiskohteiden valinnan kohdistamista todelliseen tilanteeseen. Tutkimuksen laadun parantamiseksi olisi ollut mahdollista toteuttaa myös osallistuvaa havainnointia, mutta se olisi vaatinut syvällistä ja pitkäaikaista perehtymistä osaamisen kehittämisen aseman tarkkailuun yrityksen strategiatyössä. Käytännössä se ei ollut mahdollista tämän opinnäytetyön toteuttamisessa. Opinnäytetyössä esitettyä tietoperustaa ja empiriaosan antia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä opinnäytetyössä määritellyn tavoitteen mukaisesti. Opinnäytetyön tulokset perustuvat yhden yrityksen tilanteen mukaisiin arvioihin, joten siltä osin opinnäytetyön tulokset eivät ole yleistettävissä. Tietoperustassa esitetyt kehittämismallit ja suositukset ovat sen sijaan hyödyllisiä kaikissa yrityksissä, jotka haluavat parantaa osaamisen kehittämisen ja strategian vastaavuutta toiminnassaan.

7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimus sisäisen viestinnän vaikutuksista strategiatyön onnistumisessa on hyödyllinen ja selkeä aihekokonaisuus tukemaan osaamisen kehittämistä ja strategiatyötä. Sisäinen viestintä on keskeisessä asemassa kaikessa strategiatyöhön liittyvässä tiedottamisessa ja keskustelussa. Viestinnällä vaikutetaan ratkaisevasti niin osaamisen kehittämisen toimenpiteiden esille tuomisen kuin strategian jalkauttamisen onnistumiseen, joten viestinnän onnistumisella on suuri vaikutus tavoitteiden saavuttamisessa. Kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet vievät aikaa ja vaativat tuekseen yrityksen johdon vahvan tuen ja sitoutumisen kehittämistyöhön. Kehittämistoimet ja niiden tarkoitus sekä johdon sitoutuminen ja tuki näkyvät viesteinä, teoissa ja sanoissa, mistä johtuen osana kehittämistyötä on pohdittava myös sisäistä viestintää. Opinnäytetyössä esiin kehittämiskohteenä noussut strategian näkyväksi tuominen ja sen käsittely henkilöstön kanssa vaatii

onnistuaakseen viestinnällistä suunnittelua ja panostusta. On tärkeää, että henkilöstö kykenee muodostamaan yrityksen strategisista tavoitteista oikean ja yhteneväisen kuvan samoin, kuin strategian laatijat ovat sen tarkoittaneet. Jos kuva jää epäselväksi, ristivedot tavoitteista jäävät voimaan ja henkilöstön tuki tavoitteiden saavuttamisessa jää väliin. Yhteinen visio strategisista saavutetaan johdonmukaisella sisäisellä viestinnällä.

7.3 Lopuksi

Opinnäytetyön tavoitteiden täyttymisen lisäksi erityistä oli, että opinnäytetyön tutkimus pysähdytti toimeksiantajayrityksen johdon pohtimaan yrityksensä osaamisen kehittämistä ja strategiatyöskentelyä sekä näiden välisen yhteyden kehittämistä. Tutkimuskysymysten äärelle pysähtyminen oli hedelmällistä, sillä se saattoi antaa yrityksen osaamisen kehittämistoimien tarkastelulle lisäsyvyyttä ja pontta siirtyä askeleen lähemmäs dynaamisempaa henkilöstön johtamista.

Lämmin kiitos kaikille teille, jotka olitte osallisena ja tukena tämän opinnäytetyöprosessini aikana!

Strategisella osaamisen kehittämisellä voidaan parantaa yritysten valmiuksia hyödyntää olemassa olevaa osaamista, ydinosaamisten tunnistamista ja tuoda uutta sisältöä ja uusia avauksia strategiatyöhön ja tavoitteisiin. Se, halutaanko realisoida hyödyt, on jokaisen yrityksen oma päätös.

LÄHTEET

- Aaltonen, T.; Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Sähköinen kirja. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö- Menestystekijänä tieto, luovuus ja oppiminen. Multiprint Oy. Helsinki.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Media. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. E-kirja. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. HYY Yhtymä.
- Hislop, D. 2013. Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction. 3th edition. Oxford University Press.
- Ichijo, K. & Nonaka, I. 2007. Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers. E-book. Oxford University Press Inc. USA.
- Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO Johtamistaidon opisto. Hansaprint Vantaa.
- Kajala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? Helsingin seudun kaupakamari / Helsingin Kamari Oy. Printon. Viro.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. E-kirja. Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti – Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Alma Talent Oy.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen - Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. WSOYpro Oy. WS Bookwell Oy. Juva.
- Lawler, E. & Boudreau, J. 2018. Human Resource Excellence. An Assessment on Strategies and Trends. Stanford Business Books. Stanford University Press. California.
- Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). 2017. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. BoDTM – Books on Demand. Helsinki.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus. 2019. Osaaminen 2035, Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 30.4.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY Oy Helsinki. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Räisänen, H. & Ylikännö, M. 2021. Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2019? TEM-analyysijä 104/2021. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 16.4.2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162692/Minne%20uudet%20ty%c3%b6paikat%20syntyiv%c3%a4t%20vuonna%202019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu ja toiminta. 2. painos. Talentum Media Oy. Hansaprint Oy, Turenki.

Teknologiateollisuus ry. 2021. Viitattu 4.5.2021. <https://teknologiateollisuus.fi/fi/vaikutamme/koulutus-ja-osaaminen/osaamistarpeet-osaaminen-ja-osaajien-saatavuus-ovat-yrityksille>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Valli, R. (toim.). 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. E-kirja. PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Sähkökirjalaitos. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Sähkökirjalaitos. Edita Publishing Oy.

Viitala, R.: Kultalahti, S. & Kantola, J. (toim.). 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopisto. Viitattu 3.5.2021 https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-723-1.pdf

Kyselytutkimuksen asiakirjat

Kyselytutkimus henkilöstön osaamisen kehittämisestä yrityksessä X

Hyvä yrityksen X johdon edustaja!

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn. Teen lopputyötä Turun ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa (YAMK). Aiheena työssäni on tutkia henkilöstön osaamisen kehittämisestä strategian näkökulmasta. Kysymykset on laadittu kartoittamaan yrityksenne osaamisen kehittämiseen liittyvää strategisen ajattelun tämän hetkistä tilannetta. Yrityksenne yhteyshenkilö opinnäytetyössäni on Xx Xx. Hän ei ole osallistunut kysymysten laadintaan.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ne tulevat ainoastaan tutkijan käyttöön. Vastauksista laaditaan opinnäytetyötä varten yrityksenne nykytilannetta kuvaava yhteenveto, jonka pohjalta arvioidaan mahdolliset kehittämiskohteet.

Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöhön ja kyselyyn liittyen, puh. xxx xxx xxxx / Eija Laine.

Kiitos ajastasi!

Tutkija/opiskelija
Eija Laine
Turun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden kehittämisen koulutusohjelma (YAMK)

Johdanto:

Yrityksen valitsemaa strategiaa toteuttaa henkilöstö. Yrityksessä näkyvä ja piilossa oleva osaaminen sekä kulttuurilliset asiat muodostavat yhtälön, joka näkyy organisaation osaamisessa. Hyödyntämällä olemassa oleva osaamiseen liittyvä tieto toiminnan suunnittelussa ja strategiatyössä voidaan saavuttaa kilpailuetua.

Kysely sisältää sekä avoimia kysymyksiä että väittämiä. Tutkimustulosten kannalta on tärkeää, että keskityt vastatessasi pohtimaan tilannetta yrityksessänne tällä hetkellä.

Vastaathan kaikkiin kysymyksiin!

Mikäli aihe ei sisälly omaan vastualueeseesi, voit vastata kysymykseen oman näkemyksesi mukaisesti.

1. Miten yrityksenne strategia näkyy henkilöstön osaamisen kehittämisessä?

--

2. Miten henkilöstön osaamiset huomioidaan strategiatyössä?

3. Miten varmistetaan, että henkilöstön osaaminen vastaa tulevia tarpeita?

4. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1 = Erittäin huonosti, 5 = Erittäin hyvin)

	1	2	3	4	5
Henkilöstö huolehtii osaamisestaan itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaaminen vastaa strategisia tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme johto ja henkilöstö keskustelevat avoimesti tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymis- ja uramahdollisuudet ovat henkilöstölle selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamistasomme riittää kattamaan tulevien vuosien tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiatyössä huomioidaan olemassa olevat kyvykkyudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö tunnistaa strategiset tavoitteemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Yksi sovelluskehittäjistänne lähtee ja yritykseenne on palkattava uusi osaaja. Miten rekrytointi-ilmoitukseen tuleva tehtäväkuvaus muodostetaan?

6. Yritykseenne halutaan rekrytoida uusi osaaja uuteen tehtävään. Mitkä asiat vaikuttavat tämän uuden tehtävän tehtäväkuvauksen syntyyn?

7. Miten yrityksenne ydinosaamiset tunnistetaan?

8. Millä tavalla tulevat osaamistarpeet ja henkilöstön resurssointi voidaan ennakoida?

9. Miten kilpailu osaajista tulee muuttumaan lähivuosina toimialallanne?
