

Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessi

Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM): henkilöstöprosessit.

Tiivistelmä

Tekijä Strandén, Kristiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 70	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimalli Strateginen henkilöstöjohtaminen: strategiset henkilöstöprosessit		
Tutkinto Tradenomi (YAMK), uudistuva johtaminen.		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Johanna Kuisma, sivutoiminen tuntiopettaja, LAB- ammattikorkeakoulu, Liiketoimintayksikkö.		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Salainen		
<p>Opinnäytetyön aiheena on osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessimallin kehittäminen. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen kuuluu strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) strategiaan henkilöstöprosesseihin. Strategiset henkilöstöprosessit ovat luonteeltaan strategisia, organisaation tavoitteisiin kytkettyjä ja tavoitetilan saavuttamista edistäviä.</p> <p>Kyseessä on konstruktiiivinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli konkreettinen tuotos. Tutkimusmenetelminä käytin havainnointia, PDSA-laatuympyrää, teoriasuuntautunutta sisältöanalyysiä, käytännöstä nousevaa tietoa, ja strategisen johtamisen työkaluista käytössäni oli Service Blueprinting.</p> <p>Keskeisenä tuloksena syntyi osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimalli. Prosessimalli luosillan strategian ja arjen tekemisen välille. Prosessimalliin on kuvattu työntekijän palvelupolkuosaamisen kehittämisen näkökulmasta.</p> <p>Tulosten perusteella osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä keskeisimmät kontaktipisteet tapahtuvat lähiesimiehen kanssa. Lähiesimiehen johtamisosaamisella näyttäisi olevan merkittävä vaikutus hyvän henkilöstökokemuksen syntymiseen.</p>		
Asiasanat Strateginen henkilöstöjohtaminen, osaaminen, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, henkilöstöprosessit, elävä strategia, digitaalisuus, työntekijän palvelupolku		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Strandèn, Kristiina	Thesis, UAS	2021
	Number of Pages	
	70	
Title of Publication		
<p>Competence management and development process model</p> <p>Strategic human resource management: strategic personnel processes</p>		
Name of Degree		
Master of Business Administration (UAS), renewable management.		
Name, title and organization of the supervising teacher		
Johanna Kuisma, lecturer, LAB University of Applied Sciences		
Name, title and organization of the client		
Undisclosed		
<p>This thesis' theme is competence management and development process model improvement. Competence management and development are part of the strategic human resources management's (SHRM) strategic personnel processes. Strategic personnel processes are strategic in nature, linked to the organization`s goals and promote the achievement of optimal results.</p> <p>This is a constructive research. The goal is to solve problems on a practical level by creating a new construction. In other words, a concrete result. The research method used was observation, the PSDA cycle, theory focused content analysis, practice emerging knowledge- and Service Blueprinting from strategic management tools.</p> <p>As the main result, the competence management and development process model were born. The process model builds a bridge between strategy and daily practice. The process model is a representation of the employee service path, from the competence management's point of view.</p> <p>Based on the results from competence management and development, the main contact points take place with the immediate superior. The immediate superior's leading skills seems to have a remarkable impact in providing a good personnel experience.</p>		
Keywords		
Strategic human resource management, competence, human resource development (HRD), competence development and management, personnel processes, living strategy, digitalization, employee service path.		

Sisällys

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Opinnäytetyön rakenne.....	5
1.2	Aiheen ajankohtaisuus.....	8
1.3	Kehittämistyön alustavat tavoitteet.....	13
2	TIETOPERUSTA	14
2.1	Strategia	14
2.1.1	Strateginen johtaminen.....	17
2.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM)	18
2.2.1	Henkilöstöstrategia	23
2.2.2	Henkilöstöprosessit.....	25
2.3	Osaaminen	26
2.3.1	Yksilön osaaminen.....	27
2.3.2	Organisaation osaaminen	30
2.4	Osaamisen kehittäminen	32
2.4.1	Vastuumatriisi	35
2.4.2	Osaamiskartta	36
2.4.3	Osaamiskortti.....	37
2.4.4	Kehittämissuunnitelma.....	37
2.4.5	eHRM	39
2.5	Prosessiajattelu	41
2.5.1	Prosessijohtaminen	43
2.5.2	Prosessien hallinta.....	44
2.5.3	Prosessien uudistamisen lähtökohdat.....	45
2.6	Kapeikkoteoria.....	45
3	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	49
3.1	Konstrukttiivinen tutkimus	49
3.2	Kehittämistyön tarkennetut tavoitteet	50
3.3	Kehittämistyötä tukeva menetelmä	51
3.3.1	PDSA-laatuympyrä	51
3.3.2	Service Blueprinting.....	58
3.3.3	Teoriasuuntautunut sisältöanalyysi	61
3.4	Kehittämistyön tulos.....	62
4	POHDINTA	65

	2
5 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI.....	68
LÄHTEET	70

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on strategialähtöisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) strategiin henkilöstöprosesseihin kuuluva osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Strategisten henkilöstöprosessien luonteeseen kuuluu, että ne ovat aidosti strategisia, organisaation tavoitteisiin kytkettyjä ja tavoitetilan saavuttamista edistäviä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 91.)

Tutkimuksellisen kehittämistyöni kohteena on osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessin(malli) kehittäminen. Aiheeni valikoitui oman työhistoriani ja -kokemukseni kautta työskennellessäni henkilöstöhallinnon eri tehtävissä henkilöstön kehittämisen (HRD), osaamisen kehittämisen ja strategisen henkilöstön kehittämisen jalkauttamisen parissa. Tässä opinnäytetyössä keskityn tarkastelemaan erään yrityksen (Yritys X) osaamisen kehittämisen prosessin jalkauttamista ja sen esteitä. Työskentelin yrityksessä vuosina 2019–2020, jolloin keskeisin työtehtäväni oli tukea strategian toteutumista käytännössä.



KUVIO 1. Strategian ja arjen tekemisen välinen kuilu (Meltovaara 2019).

Yrityksessä oli samoja haasteita kuin monissa muissakin yrityksissä. Johto ihmetteli/pohti, miksi strategia ei toteudu käytännössä. Havaintojeni perusteella muutos ei jalkautunut käytännön toimintaan asti.

Käytännön työssä huomasin, että esimiesten työ oli pääasiassa tulipalojen sammuttelua, eli hyvin reaktiivista proaktiivisuuden sijaan. Kaipasin osaamisen johtamiseen rakenteita – mallia, mutta sellaista ei näyttänyt löytyvän. Tutkin asiaa laajemmin ja havaitsin, että monet organisaatiot painiskelevat samojen asioiden parissa johdon ihmettellessä ja pohtiessa, miksi strategia ei toteudu käytännössä. Näin näytti olevan tutkimukseni kohteena olevassa Yritys X:ssäkin.

Myös minä kuuluin niihin, joilla työkokemuksestani huolimatta ei ollut tarvittavaa osaamista prosessimallin luomiseen. Ryhdyin hankkimaan teoreettista näkemystä aihealueesta, koska halusin ratkaista käytännön työssä esiin nousseen ongelman.

Olen toiminut yli 10 vuotta esimies- ja kehitystehtävissä enkä muista nähneeni aiemmissakaan organisaatioissa osaamisen johtamisen prosessimallia. Kaipasin oman työni tueksi selkeää prosessimallia, joka näyttäisi askel askeleelta strategialähtöisen osaamisen johtamisen ja kehittämisen konkreettiset vaiheet.

Korkeakouluopinnoissani olen tarkastellut osaamisen johtamista ja kehittämistä eri näkökulmista. Opintojeni aikana olen havainnut, että organisaation menestyminen on kiinni siitä, miten hyvin työtuloksiin siellä työskentelevät ihmiset pääsevät. Se, miten hyvin työtuloksiin päästään, on puolestaan kiinni organisaation kyvystä saada esille yksilön osaamispotentiaali. (Karjalainen & Karjalainen 2000,58.)

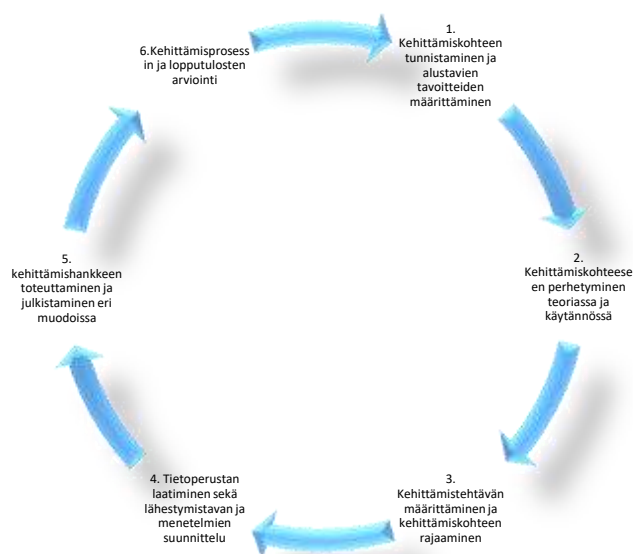
Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen käytännössä (Hätönen 2011,6). Sydänmaanlakan (2012,16.) arvion mukaan tulevaisuuden organisaatioissa osaaminen ei enää ole riittävä menestystekijä, vaan osaamisen kehittämisprosessin hallinta tulee kriittiseksi menestystekijäksi.

Osaamisen kehittämisprosessia tarvitaan, jotta osaamista voidaan kehittää, uudistaa ja johtaa nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti. Prosessien hallinta tarkoittaa, että prosessimalli tuo näkyväksi ne

toimenpiteet ja resurssit, joita tarvitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Soikkanen 2012, 20.)

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne mukailee tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia KUVIO 2. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 24). Toteutan tutkimuksellinen kehittämistyön konstruktivisen tutkimuksen keinoin. Konstruktivisen tutkimuksen menetelmiä hyödynnetään uusien innovaatioiden luomisessa. Prosessimallin testaaminen käytännössä, mittareiden valitseminen ja prosessin jalostaminen ovat jatkotutkimusaiheita.



KUVIO 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 24).

Ensimmäinen pääluku

Ensimmäisessä pääluvussa kuvailen ja perustelen kehittämiskohteena olevan aiheen ajankohtaisuutta. Kehittämistyöni kohdentuu liiketoiminnan ja työelämän kehittämisen osaamisen johtamisen ja kehittämisen osa-alueelle. Tavoitteena on osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessin kehittäminen ja uudistaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 24-25).

Kehittämistyöni on ongelma- ja uudistamisperustainen. Lähdän kehittämistyössäni etsimään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan/haasteeseen, jossa osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessimalli puuttuu tai on ainakin vaikeasti löydettävissä. Uudistamisperustaiseksi kehittämistyön tekee se, että etsin uusia näkökulmia osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen erilaisia rajapintoja kohtaamalla. Tavoitteena on osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintaprosessin uudistaminen työelämälähtöisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 26-27.)

Ensimmäisen pääluvun kolmannessa alaluvussa määrittelen kehittämistyön alustavat tavoitteet kehittämiskohteen tunnistamisen perusteella. *Tarkennan kehittämistehtävää* ja rajaan kehittämisen kohteen tietoperustan käsitejärjestelmän perusteella (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 25).

Toinen pääluku

Toisessa pääluvussa avaan tietoperustan ja määrittelen keskeisimmät käsitteet. Keskeisimmät käsitteet jäsentävät kehittämiskohdetta ja määrittelevät *näkökulman*, josta katsoen etenen kehittämistyössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 25, 29.)

Tietoperustassa pyrkimykseni on saada keskeisimmät näkökulmat ”keskustelemaan” keskenään. Tietoperusta toimii valitsemani kehittämismenetelmän, *teoriasuuntautuneen sisältöanalyysin* teoreettisena viitekehyksenä. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 34-35.)

Kriittiseen arviointiin kuuluu asioiden eri puolien punnitseminen, vahvuuksien ja heikkouksien tietoinen pohtiminen ja tiedon luotettavuuden ja merkityksen analysointia. Tietoperustaa laatiessani toimin tavoitteellisesti ja järjestelmällisesti ja pyrin tarkastelemaan mahdollisimman puolueettomasti eri näkökulmia. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 32)

Laadin käsitekartan tietoperustan jäsentämisen ja käsitteiden välisten hierarkiasuhteiden hahmottamisen tueksi. Kirjoitin tärkeimmän kehittämistyöhön liittyvän asian eli osaamisen kehittämisen, digitaalisesti tyhjän paperin keskelle. Tämän jälkeen kirjoitin ympärille avainsanoja, jotka liittyvät keskellä olevaan sanaan ja yhdistin sanat viivalla keskimmaiseen sanaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 35.)



KUVIO 3. Käsitekartta tietoperustan luomisen välineenä.

Kolmas pääluke

Kolmannessa pääluvussa kuvaan kehittämistyön prosessin, konstruktivisen tutkimuksen lähestymistavan ja kehittämistyössä käyttämäni menetelmälliset ratkaisut: PDSA-laatuympyrä, Service Blueprinting ja teoriasuuntautunut sisältöanalyysi.

Lähestyn osaamisen johtamisen ja kehittämisen teemaa laajasta näkökulmasta, hyödyntäen konstruktivisen menetelmän keinoja. Tavoitteenani on osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessin käytännönläheinen kehittäminen (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 25-26).

Neljäs pääluke

Neljännessä pääluvussa kerron kehittämistyön tulosten julkistamisesta ja tulosten kaupallistamisesta, koska nämä ovat keskeinen osa tutkimuksellista kehittämistyötä (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 26). Koska kehittämistyöni tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään, olen suunnannut aikaa ja resursseja muutosten toteuttamiseen eli implementointiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 26).

Viides pääluke

Viidennessä pääluvussa arvioin kehittämisprosessin toteutumista ja lopputulosta, sekä pohdin eettisten kysymysten mukana oloa koko prosessin ajalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2018, 26).

1.2 Aiheen ajankohtaisuus

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen on noussut sekä Suomessa että globaalisti tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen trendiksi (Kauppinen 2019a,1). *Kun henkilöstön kehittämisen halutaan olevan proaktiivista*, reaktiivisuuden sijaan, *tulee* koko

henkilöstöjohtamisen uudistaa toimintakulttuuriaan siten, että se tukee työntekijöiden jaksamista ja yksilöstä itsestään lähtevää proaktiivisuutta. (Nurmi 2018,26.)

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen on tänä päivänä eräs suurimmista haasteista yritysten kehittämisessä, sillä osaamisen kehittämisen tarpeet ovat yhä yksilöllisempiä (Kauppinen 2019b, 1). Suomen väestö ja työelämä on muuttunut viime vuosina yhä kansainvälisemmäksi. Lisäksi digitaalisuus, toimintakulttuurien muutos ja sukupolvien rakenne on muuttamassa työelämän muotoja. Nämä edellyttävät uudenlaista lähestymistapaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Alasoini & Houni 2019, 34; Kauppinen 2019b,1.)

Osaamisen kehittäminen on henkilöstöhallinnon ydintehtäviä. ETLA arvioi, että yritykset investoivat vuosittain noin 1,5 miljardia euroa henkilöstökoulutukseen. Elinkeinoelämän keskusliiton arvion mukaan summa on suurempi. Tämä päivän keskustelun aiheita työpaikoilla on, miten osaamisen kehittymistä tuetaan ja miten varmistetaan jatkuvan oppimisen toteutuminen. (EK 2020,3, 18.)

Tulevaisuuden työelämä Suomessa

Suomalaisen työn liiton (2017) tekemän Made by Finland -kampanjatutkimuksessa mukaan tulevaisuuden työelämän merkittävimpinä taitoina korostuu 2017-2027 vuosien aikana:

1. **Teknologian** käyttö 89%
2. Kyky **sopeutua** muutokseen 78%
3. Jatkuva oman **ammattitaidon kehittäminen** 75%
4. Kyky toimia eri **kulttuureissa** 74%
5. Kyky **markkinoida omaa osaamista** 73%
6. **Luova ajattelu** ja halua hakea uusia ratkaisuja 72%
7. **Asiantuntijuus** 62%
8. **Itseohjautuvuus** 59%

9. **Ryhmätyötaidot** 55%
10. **Ihmissuhdetaidot** 53%
11. **Paineensietokyky** 52%
12. Vaatimus **jatkuva** tavoitettavuudesta 48%
13. Pitkäjänteisyys/**hyvä keskittymiskyky** 38%
14. **Fyysinen kunto** 23%
15. **Kädentaidot** 19%

KUVIO 4. Eri asioiden merkityksen muutos Suomen työelämässä 2017- 2027.

Myös Opetushallitus (2019,31.) on listannut julkaisemassaan Osaaminen 2035, raportissa osaamiset vuonna 2035 – TOP 15. Lista on koottu osaamisen ennakointifoorumin 30 toimialaryhmän tärkeimpinä pitämien osaamisten listauksista ja niiden osaamismainintojen määrästä.

Tärkeimmät osaamiset vuonna 2035 – TOP 15

1. Asiakaslähtöinen palveluiden kehittämisosaaminen
2. Kestävän kehityksen periaatteiden tuntemus
3. Tiedon arviointitaidot
4. Digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisosaaminen
5. Digitaalisten alustojen hyödyntämisosaaminen
6. Innovaatio-osaaminen
7. Vuorovaikutus-, viestintä-, ja kommunikointitaidot
8. Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen
9. Digitaalisen teknologian luova käyttötaito
10. Digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot
11. Ongelmanratkaisutaidot

12. Luovuus
13. Oppimiskyky
14. Monikulttuurisuustaidot
15. Kokonaisuuksienhallinta

KUVIO 5. Tärkeimmät osaamiset vuonna 2035- TOP 15 (Opetushallitus 2019,31).

TOP 15 -osaamisten listauksessa yhtenä tulevaisuuden teemana on *osaaminen ja osaamisen kehittäminen*. Opetushallituksen näkemyksen mukaan osaamisen johtaminen ja kehittäminen liittyy tulevaisuudessa nykyistä vahvemmin oppimiseen ja digitalisaation hyödyntämiseen. Osaamisen kehittämisen keskiössä nähdään yksilön kokonaisvaltainen hyvinvointi. (Opetushallitus, 33.)

Oppimiskyvyn osalta tulevaisuuden teemoiksi nostettiin *pois oppimisen kyky* sekä *oppimisherkkyydestä huolehtiminen*. Kyky sopeutua muutokseen nähtiin myös merkittävänä tulevaisuuden oppimistaitona. Muutosvalmiuden metataitoina mainittiin ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, oppimiskyky, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä tiedonarviointitaidot. (Opetushallitus 2019, 5, 33.)

Johto- ja asiantuntijatehtävien tulevaisuuden osaamistarpeiksi nimettiin mm. etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta, tiedon arviointitaidot, digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen, digitaalisten toimintojen tutkimus ja kehittäminen, monialaisten verkostojen johtaminen, osaamisen tuotteistaminen, mobiilisovellusten hallinta ja hyödyntäminen, älykkäisiin järjestelmiin liittyvä osaaminen. (Opetushallitus 2019, 5-6.)

Myös *esimiesten roolin* nähdään tässä raportissa muuttuvan yhä enemmän perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta kohti työyhteisön osaamisen, hyvinvoinnin, motivaation ja luovuuden valmentamista. *Kaikkien vastuulle nousee johtotasosta työntekijätasolle itsensä ja työkykyisyytensä johtaminen*. (Opetushallitus 2019,16.)

Näiden tulevaisuuden trendien myötä henkilöstön kehittämisen suunta on muuttumassa operatiivisesta strategiseen (Nurmi 2018, 23; Viitala 2014,153.) Osaamisen kehittäminen ja johtaminen tulee nousemaan yritysten strategisen johtamisen ytimestä (EK 2020, 3).

Tulevaisuuden työelämä maailmalla.

World EconomicForum on 2020 myös listannut tulevaisuuden osaamistarpeita. Osaamistarpeiden listauksessa on hyödynnetty kansainvälisten organisaatioiden HR-asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeista. WEF:n mukaan keskeisimmät tulevaisuuden taidot ovat seuraavat:

1. Kompleksinen ongelmanratkaisu taito
2. Kriittisen ajattelun taito
3. Luovuus
4. Sosiaaliset taidot
5. Yhteistyötaidot
6. Tunneäly
7. Päätöksentekokyky
8. Palveluorientoituneisuus
9. Neuvottelutaidot
10. Kognitiivinen joustavuus

KUVIO 6. World EconomicForum 2020 (World EconomicForum 2021).

Ihmisyystä tulee seuraava megatrendi

Tulevaisuuden tutkija, professori Sirkka Heinonen arvioi, että ihmisyystä on tulossa seuraava megatrendi. Sirkka Heinonen kuvaa, kuinka yhteiskunnassamme on havaittavissa merkkejä syvällisestä arvojen muutoksesta, niin uusimpien työelämästä tehtyjen tutkimusten kuin käytännössä tehtyjen havaintojen perusteella. (Tiedosta-lehti 2019.)

Tulevaisuudessa ihmiset odottavat työltään merkityksellisyyttä, yhdessä tekemistä, mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan ja tilaisuuksia hyödyntää omaa osaamis potentiaalia luovasti ja monipuolisesti omissa työtehtävissään. (Tiedosta-lehti 2019)

1.3 Kehittämistyön alustavat tavoitteet

Kehittämistyön alustavana tavoitteena kehittämiskohteen tunnistamisen perusteella ovat seuraavat:

- 1) Osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessimallin kehittäminen. Prosessimallinnuksessa määritellään koko prosessin kulku ja sen osat.
- 2) Tuottaa tietoa ja kasvattaa organisaatioiden osaamista osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvän osaamisen osalta.
- 3) Mittari: valmis osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessimalli.

2 TIETOPERUSTA

2.1 Strategia

Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jonka avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Strategia sanan juuret ovat lähtöisin muinaisesta kreikan kielestä, jossa *strategos* tarkoitti sotapäällikkyttä. (Kettunen 2007, 1.) Liike-elämän yritysten ja julkisten organisaatioiden johtamisessa strategiaa voidaan tehdä monella eri tavalla. Historian aikana strategisen ajattelun suuntauksia on ollut useita. Strategioita on tarkastelu eri aikakausina kymmenistä eri näkökulmista. (Vuorinen 2014, 19.)

Toisen maailmansodan jälkeen organisaatiot kasvoivat ja monimutkaistuvat. Liikkeyritysten johtamisen yhteydessä alettiin puhumaan strategisesta johtamisesta. Olennaista sotien jälkeisessä ajassa oli se, paljonko tavaraa tuotettiin ja mikä oli tuotannon yksikkökustannus. Tällä aikakaudella riitti perustarpeiden tyydyttäminen tai riittävän hyödyn tuottaminen. Sotien jälkeistä strategia-ajattelua nimitetään suunnittelulähtöiseksi strategiaksi, jossa on pohjimmiltaan kyse strategisesta tehostamisesta. (Vuorinen 2014, 21.)

Suunnittelulähtöisen strategisen johtamisen varhaisimpana suuntana pidetään Taylorismia. Taylorismille tunnusomaista oli mallintaa työntekijöiden työolosuhteet ja toimintatavat vastaamaan teollisen tuotannon tarpeita. Taylorismin jälkeen on syntynyt useita erilaisia strategisen johtamisen suuntia, mutta taylorismin vaikutukset ovat kuitenkin kaikkein selkeimmin nähtävissä yhteiskunnassamme. (Vuorinen 2014, 20-21.)

1970-1980-luvulla sekä myynti- että hankintatoiminta kansainvälistyivät räjähdysmäisesti. Tuotteita alettiin myymään ja valmistamaan ympäri maailmaa aina siellä, missä se oli kannattavinta, ja näin pyrittiin saamaan kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Tätä strategian valtavirtaa kuvataan shakin peluuna. Toimialojen analysointiin ja yrityksen otolliseen paikkaan hakeutumiseen perustuvaa *toimialan talousteoriana* voidaan pitää nykyaikaisen strategia-ajattelun ensimmäisenä päälinjana. (Vuorinen 2014, 22.)

Skenaariotyöskentelyn myötä suunnittelulähtöisyyteen otettiin mukaan piirteinä tulevaisuuden ennustamisesta ja muutosten ennakoinnista. Japanilaiset teollisuusyritykset puolestaan toivat strategiseen ajatteluun laatujohtamisen periaatteita ja korostivat organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden merkitystä. (Vuorinen 2014, 22.)

1990-luvun alussa strategiatyön painopiste siirtyi pois shakin peluusta. Tilalle tuli keskittyminen eli erikoistuminen johonkin, jotta organisaatio voisi saavuttaa ydinosaamista. Tästä sai alkunsa nykyaikaisen strategia-ajattelun toinen päälinja, *ressisiperustainen strategianäkemys*. (Vuorinen 2014, 23.)

2000-luvulle tultaessa strategiatyön keskeisimmiksi painopisteiksi muodostui *liiketoimintalogiikoiden ja liiketoimintamallien uudistaminen*. 2000-luvun strategiatyölle tunnusomaisia piirteitä ovat verkostomainen organisaatorakenne, liiketoiminnan kehittäminen aiempaa pidemmälle vietyjen erikoistumisien avulla sekä toimintaympäristön jatkuvien muutosten hyödyntäminen. (Vuorinen 2014, 24.)

Strategiatyön merkittävin viimeaikainen suuntaus on *Sinisen meren strategia*. Sinisen meren strategia pohjautuu itämaiselle strategia-ajattelulle. Perinteinen länsimainen strategia-ajattelu perustuu vihollisen voittamiseen taistelussa. Itämainen strategia-ajattelu pohjautuu luovuuteen, itseymmärryksen ja syvään elämänviisauteen. Tässä strategia-ajattelussa vihollinen voitetaan ilman taistelua. (Vuorinen 2014, 25.)

Strateginen suunnittelutyö

Strategiseen suunnittelutyöhön osallistuvien on hyvä tiedostaa erilaisten näkemysten olemassaolo. Ilman monipuolista näkemystä on mahdotonta ymmärtää kilpailevia mielipiteitä ja toteuttaa monipuolista, vaihteleviin tilanteisiin ja haasteisiin soveltuvaa strategiatyötä. Useimmat strategianäkemykset ovat syntyneet lääkkeenä juuri sen hetkiseen aikaan ja erityishaasteisiin. Siitä huolimatta hyvin monet varhaisimmatkin ajatukset ovat sovellettavissa myös nykypäivänä. (Vuorinen 2014, 19.)

Strategioiden tavoitteet ovat melko samanlaisia ajasta, maasta ja toimialasta riippumatta (Vuorinen 2014, 27). Liike-elämän yritysten tavoitteena on tehdä voittoa, ja strategialla haetaan lähtökohtaisesti taloudellista menestymistä: onnistumista

mitataan useimmiten rahassa. Julkisten organisaatioiden päätavoite ei ole voiton tekeminen, vaan esim. peruspalveluiden toteuttaminen, yrittäjyyden lisääminen, päästöjen vähentäminen jne. Tällöin onnistumista mitataan useimmiten muiden kuin taloudellisten tavoitteiden täyttymisenä. (Meltovaara 2019.) Käytän tässä työssä termiä *organisaatio* kuvaamaan niin liike-elämän yritysten kuin julkisten organisaatioiden organisaatorakennetta.

Strategian merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Jos on valittu väärä tie, ei ole merkitystä sillä, kuinka lujaa juoksee. Operatiivisella tehokkuudella ei voi korjata strategisia virheitä. (Sydänmaanlakka 2012, 228.)

Elävä strategia

Tässä kehittämistyössä strategiaa tarkastellaan elävän strategian näkökulmasta. Elävän strategian merkitys korostuu elävässä systeemissä. Tulevaisuudessa strategiseksi menestystekijäksi ei riitä se, että organisaatio on kerran valinnut oikean strategian, jota se noudattaa ja jonka suuntaa tarkistetaan kerran vuodessa. Nyt organisaatioiden välinen kilpailu käydään strategisella tasolla. Tässä kilpailussa menestyvät ne organisaatiot, jotka kykenevät muuttamaan omaa strategiaansa elävästi muuttuvassa toimintaympäristössä. Keskeisimpiä strategiatyön taitoja on joustavuus ja kyky hyödyntää digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia strategiaprosessien toteuttamisessa. (Vuori & Ritakallio 2018, 14.)

Teknologia ja digitalisaatio ovat muokanneet sitä, miten strategia on mahdollista suunnitella ja toteuttaa. Aikaisemmin datan saaminen tapahtui viiveellä ja oli kallista. Datan käsittely vaati myös paljon manuaalista työtä. Nämä rajoitukset ovat vähentyneet merkittävästi digitalisaation myötä, ja näin datan kerääminen ja käsittelyn kustannukset ja viiveet eivät enää rajoita strategiatyötä samalla tavoin kuin aikaisemmin. (Vuori & Ritakallio 2018, 12.)

2.1.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on johtamisenmalli, jonka tehtävänä on mahdollistaa strategian muuttuminen konkreettisiksi teoiksi (Vuori & Ritakallio 2018, 9-10). Strateginen johtaminen pitää sisältää suunnan määrittelyn, toimintaympäristön analysoinnin, strategian sisällön määrittelyn, joustavan toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin (Viitala 2013,48).

Strategisen johtamisen tavoitteena on mahdollistaa strategisissa tavoitteissa menestyminen (Vuorinen 2014,15). Perinteinen strateginen johtaminen etenee lineaarisesti ajassa: 1) strategian laatiminen ja 2) strategian toteuttaminen. Tuolloin oletus on, että vaihe yksi tapahtuu ensin, jonka jälkeen siirrytään vaiheeseen kaksi (Vuorinen 2014, 40).

Usein strategiatyöhön osallistuvat henkilöt ovat myös jaettu vastaavasti: 1) laatijat ja 2) toteuttajat. Vastaavanlainen jako tehdään usein myös *managementin* (asioiden johtamisen) ja *leadershipin* (ihmisten johtamisen) välillä. Todellisuudessa on kuitenkin kovin vaikeaa löytää tehtäviä, jotka tapahtuisivat vain asioita johtamalla ilman, että ihmisiä johdettaisiin mitenkään. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen keinokehoisen toisistaan erottamisen on joskus sanottu olevan suurin vahinko, mitä johtamiselle on koskaan tehty. (Vuorinen 2014,40.)

Edellistä hieman monimutkaisemmin etenevä malli jakaa strategisen johtamisen viiteen vaiheeseen: 1) vision ja mission määrittäminen, 2) päämäärien asettaminen, 3) strategian laatiminen, 4) strategian toimeenpano ja läpivienti, 5) mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen. Vaiheessa 5 onnistumista peilataan vaiheisiin 1- 4, ja pyrkimyksenä on prosessin jatkuva parantaminen. Näitä molempia edellä mainittuja malleja pidetään hieman kankeina ja rajoittuneina nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Vuorinen 2014,40.)

Nykyaikainen jatkuva strategisen johtamisen prosessi sisältää myös tiettyjä ennalta määriteltäviä vaiheita. Jatkuvan strategisen johtamisen prosessissa strateginen johtaminen jaetaan kolmeen vaiheeseen: 1) strategisen aseman analyysi, 2) strategian valinta, 3) strategian toimeenpano. Näitä kolmea vaihetta toteutetaan

joustavasti. Tämä lähestymistapa mahdollistaa edellisiä nopeamman reagoinnin toimintaympäristössä havaittuihin muutoksiin. (Vuorinen 2014,42.)

Tässä kehittämistyössä strategista johtamista tarkastellaan jatkuvan strategisen johtamisen prosessin näkökulmasta. Jatkuva strategisen johtamisen prosessi tukee elävän strategian toteuttamista. Prosessi elää toimintaympäristöjen muutosten mukana tarjoten strategiatyöskentelyyn joustavuutta ja ketteryyttä strategian uudistamiseen. (Vuori & Ritakallio 2018,11.)

2.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on saada henkilöstö, eli ihmiset, toimimaan niin, että heidän toimintansa tuloksena organisaatio menestyy ja onnistuu saavuttamaan tavoitteensa. Strategisen henkilöstöjohtamisen, eli SHRM:n (strategic human resource management), erityisenä kiinnostuksen kohteena on henkilöstövoimavarojen johtamisen ja korkean tuottavuuden välinen yhteys. (Suurnäkki 2006, 32.)

Tässä kehittämistyössä henkilöstöjohtamista tarkastellaan strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) näkökulmasta. Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat henkilöstöstrategia, henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, *osaamisen johtaminen ja kehittäminen*, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, uudelleen sijoittaminen ja irtisanominen sekä päivittäisjohtamisen teemat. (Pakarinen & Mäki 2014, 80.)

Rooli	Tavoite	Nimike	Tehtävä
Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen	Strategian toteuttaminen	Strateginen kumppani	Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen; organisaatioanalyysi
Yrityksen perusrakenteiden johtaminen	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen	Hallinnollinen asiantuntija	Organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu: jaetut palvelut
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	Henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kasvattaminen	Henkilöstön kehittäjä	Henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle
Muutoksen ja uudistumisen johtaminen	Uudistuneen organisaation luominen	Muutoksen edistäjä	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen: muutokkyvykkyyden varmistaminen

KUVIO 7. Strategisen henkilöstöjohtamisen roolit (Helsilä & Salojärvi 2013,40).

Henkilöstöjohtamisen historia

1950-luvun organisaatioissa henkilöstöön liittyvät kysymykset liittyivät työsuhdeasioihin, rekrytointiin, koulutukseen ja sosiaalisiin kysymyksiin. 1960-1970-luvulla alettiin puhua henkilöstöhallinnosta, henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöpolitiikasta. Samalla alkoi vakiintua käsitys niistä prosesseista, jotka tuolloin kuuluivat henkilöstöhallinnon piiriin. (Helsilä & Salojärvi 2009,14,24.)

Esimiehet olivat tuolloin syrjässä kaikista henkilöstöasioista. Henkilöstöhallinnolle muodostui hallinnoiva rooli, ja sitä hoitivat alan specialistit. 1980-luvulla alkoi kehittyä suuntaus, joka painotti kehittämisen roolia henkilöstöasioissa. Samoihin aikoihin alettiin puhua myös henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaisesta johtamisesta henkilöstöhallinnon sijaan. Käsitteet HRM (human resource management) ja HRD

(human resource development) syntyivät. Tuolloin kaikenlainen henkilöstön kehittäminen nähtiin arvokkaana asiana. (Helsilä & Salojärvi 2009, 14,24.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen ajatukset lähtivät liikkeelle 1980-luvulla. Strategisen henkilöstöjohtamisen peruseriaatteen, organisaatiostrategian ja työelämäkäytäntöjen yhteensopivuus, eli ns. pystytason integraatio, keksittiin vuonna 1984 yhtä aikaa sekä Harvardin Business Schoolin opetusohjelman kehitysprojektissa että Michiganin yliopiston tutkimushankkeessa. (Suurnäkki 2006, 63.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen uranuurtajana pidetään David Ulrichia. David Ulrichin tutkimukset ja julkaisut nostivat henkilöstöjohtamisen keskeisimmiksi painopisteiksi muun muassa ulottuvuudet tämä päivä ja tulevaisuus sekä prosessit ja ihmiset. (Helsilä & Salojärvi 2009, 15.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen käsite ei ole yksiselitteinen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) konseptin kehittäjä ensimmäisenä tutkijana yhdysvaltalainen Ropert Miles. Hän erotteli toisistaan perinteisen tayloristis-byrokraattisen, ihmissuhdekoulukunnan kehittämisen ihmissuhteisen ja ihmisvoimavaraisen henkilöstöjohtamisen jäsenyydet, joiden periaatteet perustuivat toisistaan poikkeaviin ihmiskäsityksiin. Ihmisvoimavaraisen henkilöstöjohtamisen ihmiskäsitykset pohjautuivat tuon ajan uusimpiin tutkimustuloksiin, ihmisten työelämän laadun ja työhyvinvoinnin sekä yksilöllisen ja kollektiivisen työkäyttämisen tuloksellisuuden yhteensulautumisesta. (Suurnäkki 2006, 62.)

Miles keksi tällä tavoin ihmisvoimavarakäytäntöjen *vaakatason yhteensopivuuden eli integraation*, jota voidaan täysimääräisesti soveltaa vain ihmisvoimavaraisessa henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisen toimintojen ja niiden edellyttämien työelämäkäytäntöjen vaakasuorassa yhteensovittamisessa vaaditaan, että eri toiminnot, kuten henkilöstön hankinta, tehtävien ja organisaatioiden muotoilu, terveyden edistäminen, palkitseminen, kehittäminen sekä arvioinnit ovat toisiinsa nähden johdonmukaisissa eli konsistenttisisuhteissa. (Suurnäkki 2006, 62.)

Pystytason integraatiossa henkilöstöstrategia ei mekaanisesti seuraa toimintastrategiaa, vaan strategisia pelivaroja muotoillaan sillä, että henkilöstövoimavaroista, terveydestä, suorituskyvystä ja työympäristöstä tehdyt luotettava analyysit sekä sen pohjalta laadittu henkilöstöstrategia on sulautettu organisaation strategiatyöskentelyn osaksi. Perinteisen HRM-konseptin rinnalle kehittynyt SHRM-konsepti pitää sisällään vaaka- ja pystytason integraatiot. (Suurnäkki 2006, 64.)

Suurnäkki (2006, 64.) toteaa, että pysty- ja vaakatasolla tapahtuvalla käytäntöjen yhteensovittamisella on vaikutuksia, jotka ovat joko kasautuvia tai laajentavat muiden käytäntöjen hyviä tai huonoja ominaisuuksia. Organisaatio, joka onnistuu yhdistämään tietämyksen johtamisen strategian vaakatasossa hyvin yhteen sovitettuihin SHRM- käytäntöihin muodostaa organisaatioon kattavan muotoilujäsennyksen, joka toimii optimaalisen tuloksellisesti. (Suurnäkki 2006, 65.)

Ihmisten johtaminen eli henkilöstöjohtaminen

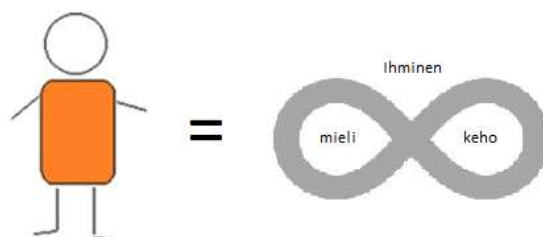
Ihmisten johtamisosaamisella nähdään olevan keskeinen vaikutus strategian toteutumisen kannalta. Koska organisaatiossa työskentelevät ihmiset mahdollistavat strategian toteutumisen käytännössä oman osaamisensa ja motivaationsa kautta, on johtamisosaaminen keskeisessä asemassa strategiatyössä. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa eniten se, kuinka hyvin organisaatiossa osataan johtaa tätä organisaation tärkeintä menestystekijää. (Sydänmaanlakka 2012, 111.)

Henkilöstöjohtamisessa on perinteisesti erotettavissa kaksi erilaista lähestymistapaa: kova ja pehmeä henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisen lähestymistapojen erot näkyvät erilaisina suhtautumistapoina henkilöstöön ja siinä, kuinka organisaatioiden päätöksenteossa huomioidaan henkilöstöön johtamiseen ja tarpeisiin liittyvät kysymykset. (Viitala 2014, 3-4.)

Ihmisten johtaminen on varmasti yksi vaikeimmista johtamisen lajeista. Ihmisten johtaminen edellyttää ihmisosaamista, kykyä kommunikoida, olla ja tehdä yhdessä, ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä, kehittää, toimia esimerkkinä, näyttää suuntaa ja saada muut seuraamaan. (Sydänmaanlakka 2012, 112.)

Ihminen on kokonaisuus

Tässä kehittämistyössä henkilöstöjohtamisen näkökulma on ihmisen näkeminen kokonaisuutena. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa yksilön ei nähdä olevan ainoastaan resurssi tai kustannustekijä, vaan hänellä nähdään olevan arvo sinänsä. Tämän näkemyksen mukaan henkilöstöjohtamisessa tulee tiedostaa ihmisen eri puolet. Ihminen on kokonaisuus ja tämä kokonaisuus vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen. (Sydänmaanlakka 2012, 235.)



KUVIO 8. Ihminen on kokonaisuus: keho ja mieli.

Kuviossa 8. esitetty silmukka (∞) on äärettömän symboli. Silmukassa on hahmotettu tapa, jolla sisäinen (*mikro*) ja ulkoinen (*makro*) palautesilmukka on otettu perustavaksi, kommunikaatioyhteyttä luovaksi ja ylläpitäväksi systeemiksi. (Keski-Luopa 2018, 251-252.)

Henkilöstöjohtaminen, jossa yksilö nähdään kokonaisuutena ja yksilöä kunnioitetaan, heijastaa toiminnassaan humanistisia arvoja. Näitä arvoja on otettu käyttöön huippuorganisaatioissa. Huippuorganisaatioissa on tiedostettu, että ilman yksilön syvällistä ymmärtämistä ja laajaa ihmisosaamista ei henkilöstöjohtamisessa saavuteta sille asetettuja tavoitteita. Ainoastaan yksilö, joka tuntee itseään arvostettavan, pystyy tuottamaan tarvittavaa energiaa. (Sydänmaanlakka 2012, 236.)

Johtamistavalla yhteys tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin

Strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) tutkimukset antavat varsin monipuolisen kuvan tekijöistä, joihin organisaatioiden kannattaa käytännössä panostaa pyrkiesään korkeaan tuottavuuteen. Suuntaukseen liittyy sekä empiiris- että teoriapohjaisia lähestymistapoja. (Suurnäkki 2006, 33.)

Yli kahdessa sadassa, pelkästään kymmenen viime vuoden aikana eri teollisuusmaissa tehdyissä, laaja-alaisissa tutkimuksissa on voitu selkeästi osoittaa kausaalinen suhde organisaatioiden ihmisvoimavaroja kunnioittavien työelämäkäytäntöjen ja organisaatioiden tuloksellisuuden välillä. (Suurnäkki 2006, 61.)

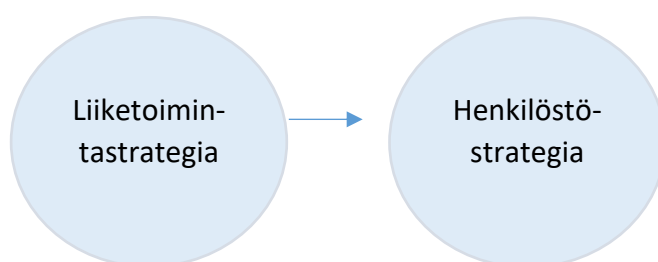
Suurnäkki (2006,61.) nostaa esille jo klassikoksi muodostuneen yhdysvaltalaisen tutkijan Mark Huselidin 1990-luvun alussa tekemän tutkimuksen. Tutkimuksessa ilmeni, että mitä enemmän yritys investoi henkilöstövoimavarojen monipuoliseen käyttämiseen, sitä tuloksellisempaa yrityksen toiminta oli. Myöhemmissä tutkimuksissa Huselid ja monet muut tutkijat pystyivät löytämään vieläkin voimakkaampia vaikutuksia taloudellista, rahoituksellista tulosta ja muuta tuloksellisuutta kuvaaviin mittareihin. (Suurnäkki 2006, 61.)

2.2.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on yksi operatiivisista strategioista, joka laaditaan tukemaan liiketoimintastrategian toteutumista (Viitala 2013,50). Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstöjohtajan, HR-asiantuntijoiden ja henkilöstön yhdessä laatimaa suunnitelmaa niistä toimista, joiden avulla strategiassa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. (Suurnäkki 2006, 29.)

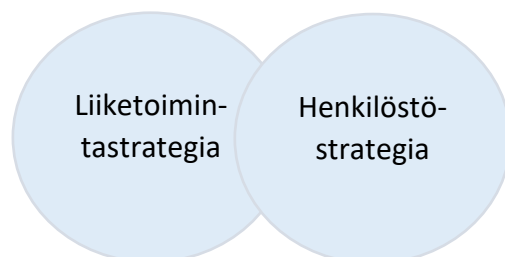
Henkilöstöjohtamisen alueella on perinteisesti eroteltu kaksi valtavirtaa henkilöstöstrategiassa: yhteensopivuusajattelu ja voimavaralähtöinen ajattelu. Perinteistä ja yleisesti vallalla olevaa yhteensopivuusajattelua on kritisoitu samoin perustein kuin rationaalista strategia-ajattelua yleensä. Yhteensopivuusajattelua toteuttavissa

organisaatioissa uskotaan, että liiketoimintastrategia voi toteutua kontrolloimalla asioita ylhäältäpäin. Liiketoimintastrategia annetaan tiedoksi henkilöstöjohdolle, jonka tehtävänä on laatia henkilöstöstrategia niiden resurssien varassa, joiden uskotaan riittävän liiketoimintastrategian toteuttamiseen. (Viitala 2013, 53-55.)



KUVIO 9. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suhde yhteensopivuusajattelussa.

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa (SHRM) henkilöstöstrategian näkökulma on voimavaralähtöisessä ajattelussa. *Voimavaralähtöisessä ajattelussa* huomio keskittyy sisäisten voimavarojen luomiseen ja tunnistamiseen sekä niiden varassa mahdollistuvaan strategiseen etenemiseen. Liiketoimintastrategia muodostetaan analysoimalla markkinoiden ja muun ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia ja tunnistamalla omia sisäisiä voimavaroja: strategista kyvykkyyttä ja siihen liittyviä osaamisia. (Viitala 2013,55.)



KUVIO 10. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suhde voimavara- lähtöisessä ajattelussa.

Voimavara- lähtöisessä ajattelussa yrityksen kyvykkyyden nähdään olevan osaamisen varassa. Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä korostuu henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys. Viime aikoina on voimavara- lähtöiseen ajatteluun alkanut yleistyä ilmaus *people-strategy*. Sanavalinnalla on haluttu korostaa ihmisten ratkaisevaa merkitystä organisaation tärkeimpänä voimavarana. Ihmisstrategiassa huomion keskipisteenä on ihmiset: miten ihmisiä johdetaan, kuinka he voivat, mitä he tarvitsevat onnistuakseen ja millaisilla menetelmillä heitä tuetaan. (Viitala 2013,51,55.)

Strategioiden kytkentöjen vaikutuksia voi tarkastella myös ulottuvuudella reaktiivinen - proaktiivinen. *Proaktiivinen*, ja samalla strateginen, ote toteutuu silloin, kun henkilöstöjohto osallistuu muun johdon kumppanina liiketoimintastrategian luontiin. *Reaktiivisesta* tilanteesta henkilöstöjohtaja saa tiedon liiketoimintastrategiasta ja pyrkii sen jälkeen tukemaan strategian toteutumista. Kysymys on silloin sopeutumisesta liiketoimintastrategian asettamiin ehtoihin ja vaatimuksiin. (Viitala 2013,57.)

2.2.2 Henkilöstöprosessit

Henkilöstöjohtamiseen kuuluvien prosessien määrä vaihtelee viiden ja viidentoista keskeisimmän prosessin välillä. Henkilöstöprosesseista voidaan erottaa ne prosessit, jotka rakentavat perustan ja kontaktin hyvälle henkilöstöjohtamiselle sekä ne, jotka voidaan suoraan kytkeä organisaation strategisiin tavoitteisiin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 91.)

Tässä kehittämistyössä henkilöstöjohtamisen prosesseja tarkastellaan strategisten henkilöstöprosessien näkökulmasta. Strategisten henkilöstöprosessien luonteen kuuluu, että ne ovat aidosti strategisia organisaation tavoitteisiin kytkettyjä ja tavoitetilan saavuttamista edistäviä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 91.)

Tässä kehittämistyössä näkökulma on strategisessa osaamisen johtaminen ja kehittämisen prosessissa sekä esimiestyössä ja johtamisessa. Esimiestyö ja johtaminen kuuluvat strategisten henkilöstöprosessien ryhmään. Esimiestyö ja johtaminen eivät ole itsenäisiä prosesseja, vaan ne ovat toimintaa, joiden varassa henkilöstöjohtamisen prosesseja toteutetaan käytännön tasolla. (Helsilä & Salojärvi 2009, 91.)

Strategiset henkilöstöprosessit

- johtaminen ja esimiestyö
- henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat
- *osaamisen johtaminen ja kehittäminen*
- kyvykkyyksien johtaminen
- suorituksen johtaminen – suoritusarviointi
- suorituksen johtaminen - palkitseminen

KUVIO 11. Strategiset henkilöstöprosessit (Helsilä & Salojärvi 2009, 6-8).

2.3 Osaaminen

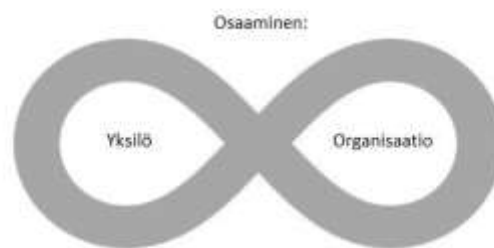
Osaaminen ilmenee, ja sitä myös arvioidaan, aina suhteessa johonkin (Hätönen 2011, 12). Merkityksen osaamiselle antaa se konteksti, jonka osana osaamista tarkastellaan (Soikkanen 2012, 26). Tässä kehittämistyössä osaamista tarkastellaan työkontekstissa osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Opetushallitus (2019,34) määrittelee osaamiset ja osaamistarpeet hyvin käsitteellisiksi ilmiöiksi, joita kukin tulkitsee omasta kontekstistaan käsin. Tämä ilmenee siten, että osaamiset voidaan ymmärtää eri tavoin.

Tässä kehittämistyössä työkontekstissa ilmenevän osaamisen nähdään tarkoittavan työtehtävän suorittamisessa tarvittavien tietojen ja taitojen monipuolista ja

luovaa käyttämistä, ajattelun taitoja, kykyä organisoida työtään ja työskennellä ryhmässä sekä oppimistaitoja. (Hätönen 2011,9.)

Viitalan (2013, 170-171.) mukaan osaamista olisi sen inhimillisestä luonteesta huolimatta kyettävä tarkastelemaan raaka-aineen tavoin. Organisaatioissa ei ole ole-massa mitään sellaista osaamista, joka syntyisi yrityksessä ilman ihmistä. Kaikki osaaminen on ihmisten osaamista.

Suurnäkki (2006,101.) jaottelee osaamisen yksilön osaamiseen ja organisaation osaamiseen. Tässä kehittämistyössä osaamisen nähdään muodostuvan yksilön osaamisen ja organisaation osaamisen yhdistelmästä. (Suurnäkki 2006, 56).



KUVIO 12. Osaaminen: yksilö osaamisen ja organisaation osaamisen yhdistelmä.

2.3.1 Yksilön osaaminen

Yksittäisen henkilön näkökulmasta osaaminen on tärkeää työtehtävästä suoriutumiseksi. Työtehtävän edellyttämä osaaminen hankitaan peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen keinoin. (Hätönen 2011,9.)

Yksilö osaamisella tarkoitetaan tässä kehittämistyössä ammattiin liittyvää teoreettista ja käytännön tietoa ja taitoa sekä yksilön fyysisiä ja psyykkisiä valmiuksia ja asenteita työtä kohtaan. Pelkkä osaaminen ei riitä takaamaan hyvää työtulosta.

Tarvitaan myös halua ja mahdollisuutta käyttää osaamista työssä ja työyhteisön kehittämisessä. (Suurnäkki 2006, 101.)



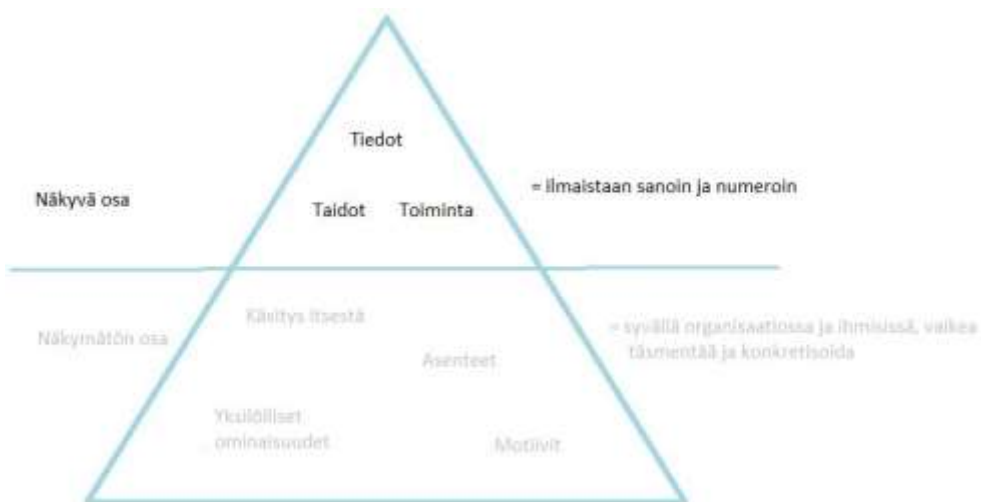
KUVIO 13. Yksilön osaaminen suhteessa työtehtävään.

Viitalan (2013,179.) toteaa, että osaamisella on ihmiselle monia perustavaa laatua olevia merkityksiä. Ihminen selviytyy työtehtävistään sitä sujuvammin ja luotettavammin mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta, ja osaaminen määrittää hänen asemaansa sosiaalisessa yhteisössä.

Yksittäisten työntekijöiden osaamisella on merkittävä vaikutus organisaation menestymiseen. Organisaatiossa luodut toimintamallit, prosessit ja rakenteet muuttuvat konkreettisiksi teoiksi ja kehittyvät vasta toiminnan kautta. (Viitala 2013,179.)

Tässä kehittämistyössä osaamisen nähdään rakentuvan aina siinä tilanteessa, jossa yksilö toimii ja niistä merkityksistä, joita yksilö luo omalle työlleen. Joissakin organisaatioissa osaaminen ymmärretään vain niinä ominaisuuksia ja asioina, joita voidaan mitata ja määritellä. (Hätönen 2011,9) Tässä kehittämistyössä osaamisen näkökulma laajennetaan näkymättömän osaamisen osa-alueelle. Näkökulma on, että yksilöillä on paljon hyödyntämätöntä (piilossa olevaa) kyvykkyyttä ja osaamis-potentiaalia, joka voi oikeanlaisissa olosuhteissa päästä esille.

Hätönen (2011,11) kuvaa *yksilön osaamista* osaamisen jäävuorimallissa Spencerin ja Spencerin (1993) termein näkyvä osa ja näkymätön osa. Näkyvään osaamiseen kuuluu yksilön tiedot ja taidot. Näkyvää toimintaa voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Näkymätöntä tai piilossa olevaa osaamista on vaikeampi mitata ja konkretisoida. Näkymätöntä osaamista on ihmisen motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet. Nämä heijastuvat yksilön toimintaan ja tulevat esille ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Hätönen 2011,11.)



KUVIO 14. Osaamisen jäävuorimalli (Hätönen 2011,11).

Oppiminen ja oppimiskyky kuuluvat luonnollisesti osaamisen ja osaamisen kehittämisen teemaan. Ihminen oppii luontaisesti kaikissa tilanteissa. Uuden oppiminen lisää itseymmärrystä ja kokemusta omasta kyvykkyydestä. Työhyvinvointitutkimusten mukaan ihmisen työhyvinvoinnille on tärkeää, että hän voi kokea olevansa pätevä sekä tarpeellinen työssään. (Viitala 2013,179.)

Hätösen (2011.6.) mukaan osaamisen kehittämisen painopisteen tulisi olla oppimisessa, sillä osaaminen syntyy oppimisen tuloksena. Kun kehitetään oppimistaitoja, kehitetään työkaluja hankkia osaamista.

Oppiminen voidaan määritellä hyvin monella tavoin. Tässä kehittämistyössä oppimisen nähdään olevan muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu koko ajan, ja osa oppimisesta on tietoista, osa ei-tietoista. (Sydänmaanlakka 2012, 32-33.) Ihmiset voidaan jakaa *oppimistyylin* perusteella neljään perustyyppiin, jotka ovat aktiivinen osallistuja, harkitseva tarkkailija, ajattelija ja käytännön toteuttaja. (Sydänmaanlakka 2012, 292,286.)

Oppimiskyky pitää sisällään uuden oppimisen lisäksi pois oppimisen kyvyn sekä oppimisherkkyydestä huolehtimisen. Tulevaisuuden työelämän osaamistarpeiden joukossa on myös oppimiskyky. Oppimiskyky saa uudenlaisia piirteitä, jotka näyttäytyvät henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen ja valmentamistaitojen kaltaisina osaamisina. (Opetushallitus 2019,33.)

Sydänmaanlakka (2012, 34.) määrittelee, että oman tietämättömyyden tunnistaminen on edellytys uuden oppimiselle. Kun ihminen tiedostaa, ettei tiedä, hän on usein halukas oppimaan. Viitala (2013,173.) korostaa, ettei yksilön osaamisen kehittäminen riitä, vaan samalla on kehitettävä organisaation osaamista. Organisaation osaamista kehitetään kehittämällä johtamisosaamista, prosesseja sekä organisaatiokulttuuria.

2.3.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen muodostuu siellä työskentelevien ihmisten osaamisesta. Kaikki organisaatiossa oleva osaaminen on lähtöisin ihmisestä. Tässä kehittämistyössä organisaation osaamista tarkastellaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Sydänmaanlakka (2012,16,) arvioi, että tulevaisuuden organisaatioissa osaaminen ei enää ole riittävä menestystekijä, vaan osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessin hallinta tulee kriittiseksi menestystekijäksi.

Osaamisen johtaminen poikkeaa perinteisestä koulutussuunnittelusta kahdessa suhteesta. Ensinnäkin osaamisen kehittämisen ja koulutustarpeiden arvioinnin lähtökohtana on aina organisaation strategia ja tavoitteet. Kaiken osaamisen kehittämisen tulee tukea organisaation strategisia tavoitteita. Toiseksi kyse ei ole ainoastaan työntekijöiden, vaan koko organisaation osaamisen kehittämisestä. (Suurnäkki 2006,101.)

Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen -käsitteellä viitataan prosessiin, jonka kautta organisaatio oppii (Viitala 2013,172). Organisaation oppimistaidot ovat organisaation toimintatapoja, prosesseja ja arvoja, jotka vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti organisaatiot oppivat. (Sydänmaanlakka 2012, 58.)

Sydänmaanlakka (2012, 59) on koontanut listan organisaation tärkeimmistä oppimistaidoista. Listassa esitetyt taidot pohjautuvat Peter Senge (1990) ja Michaelen Marguardt (1996) esittämiin osatekijöihin sekä Sydänmaanlakan itsensä esille nostamiin oppimistaitoihin.

Organisaation tärkeimmät oppimistaidot:

1. Systeemiajattelu
2. Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit
3. Strateginen oppiminen
4. Palautejärjestelmien käyttö
5. Itsensä johtaminen
6. Tiimioppiminen
7. Dialogi

8. Yhteinen visio
9. Tietojärjestelmien hyödyntäminen
10. Osaamisen ja tiedon jakaminen.

KUVIO 15. Organisaation tärkeimmät oppimistaidot (Sydänmaanlakka 2012,59).

Tässä kehittämistyössä organisaatioilla uskotaan olevan kyky oppia, koska organisaatioiden nähdään muodostuvan organisaatiossa työskentelevistä elävistä ihmisistä. Elävät ihmiset muodostavat elävän systeemin, joka elää vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Elävälle systeemille on tunnusomaista kyky kasvaa ja kehittyä, muuttaa muotoaan ja organisoitua uudelleen. Tällä hetkellä useissa organisaatioissa on käynnissä muutos kohti elävän organismin kaltaista organisaatiomallia. (Sydänmaanlakka 2012, 53.)

Organisaatioiden oppimistaitojen kehittymisen kannalta on tärkeä tiedostaa, mitä organisaation oppiminen on, jotta ymmärrämme paremmin, miten sitä voidaan tukea. Organisaation oppimista voidaan tukea suorituksen, *osaamisen* ja tiedon johtamisen avulla. Näiden prosessien kuvaaminen ja johtaminen edesauttavat organisaation oppimista. Nämä prosessit ovat osittain päällekkäisiä, mutta jokaisella niistä on oma tärkeä tehtävä. (Sydänmaanlakka 2012,24.)

Olisi suositeltavaa, että organisaatioissa pohdittaisiin yhdessä omaa osaamiskäsitettä osaamisen johtamisen ja kehittämisen pohjaksi jo liiketoimintastrategian suunnitteluvaiheessa (Hätönen 2011,10). Liiketoimintastrategiassa määritellään strategian toteutumisen kannalta tarvittava osaaminen sekä osaamisen arvioinnin ja kehittämisen keinot. (Viitala 2013, 185.)

2.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisestä käytetään useissa organisaatioissa käsitettä henkilöstön kehittäminen (*human resource development, HRD*). Tämä on luonnollista, sillä

perimmiltään kaikki organisaation toiminnan ehtona oleva osaaminen on ihmisten osaamista, joten ainoastaan ihmisten osaamista kehittämällä voidaan rakentaa organisaation osaamista. (Viitala 2013, 189.)

Viitalan (2013,189.) määrittelee henkilöstön kehittämistoiminnan päämääriksi:

1. yrityksen strategian vaatiman osaamisperustan turvaamisen
2. työtehtävien suorittamisen tehostumisen
3. muutosten toteuttamisen mahdollistamisen ja tukemisen
4. toiminnan laadun varmistamisen ja parantamisen
5. luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkimisen
6. yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkina kelpoisuuden vahvistumisen.

Henkilöstön kehittämisellä on keskeinen rooli organisaatioiden osaamisen kehittämisessä ja uudistamisessa, vaikkakaan se ei kata täysin koko osaamisen johtamisen aluetta. (Viitala 2013,189.)

Henkilöstön kehittämisen lähestymistavat voidaan nähdä jatkumona behaviorismi ja konstruktivinen kehittäminen näkemysten välillä. *Behavioristisen* näkemyksen mukaan henkilöstön kehittäminen on kohtalaisen mekaanista toimintaa, jossa henkilöstölle lisätään puuttuviksi havaittuja tietoja ja taitoja. Vertauskuvana on astia, jonka vajeita täytetään aina tarpeen mukaan. Painopiste on koulutusten ja kurssien järjestämisessä. Monissa organisaatioissa henkilöstön kehittäminen tapahtuu usein niin, että henkilöstön kehittämisen ammattilaiset keräävät yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä tietoa tarvittavasta osaamisen kehittämisestä ja organisoivat sitten sopivia koulutuskokonaisuuksia ja kursseja. (Viitala 2013,190, Nurmi 2018,26.)

Konstruktivisessa kehittämisajattelussa painotetaan henkilöstön ajattelumallien syvällistä analysointia ja kehittämistä. Sen taustalla on ajatus, jonka mukaan vasta

ajattelumallien kehittymisen kautta toiminta ja koko organisaatio voivat uudistua. (Viitala 2013,190.) Ajatus on, ettei toiminta voi muuttua kestäväällä ja ekologisella tavalla ilman ajattelutavan muuttumista (Nurmi 2018, 26).

Osaamisen kehittäminen on osa organisaation strategista kehittämistä (Suurnäkki 2006,102). Tässä kehittämistyössä osaamisen kehittämisen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa ja työntekijöillä on osaamista, joka näkyy toiminnan tehoutumisena ja laadun kehittymisenä sekä organisaation menestymisen edellytysten paranemisena. (Hätönen 2011, 6, Viitala 2013, 185.)

Rooliajattelu osaamisen kehittämisessä

Jokaisella meistä on päivän aikana erilaisista rooleja, ja erilaiset roolit sävyttävät toimintaamme (Soikkanen 2012, 48). Työroolin lisäksi olemme vanhempia, puolisoita, ystäviä, siskoja, veljiä ja niin edelleen. Roolit voidaan nähdä ikkunoina, joiden läpi näytämme eri puolia itsestämme. Eri tavat toimia eri tilanteissa osoittavat, kuinka laaja ja rikas kirjo tavoissa toimia meillä on. Samalla rooli auttaa oman käyttäytymisen, vuorovaikutuksen, erilaisten tilanteiden sekä ryhmien toiminnan ymmärtämistä. Ihmisellä on lähes rajaton määrä roolimahdollisuuksia. Rooliajattelun vahvuuksia ovat ymmärrettävyys, konkreettisuus ja toiminnallisuus. (Soikkanen 2012,48.)

Tässä kehittämistyössä rooliajattelu antaa kehikon tulkita ja tutkia osaamista työympäristössä. Samalla rooliajattelu tarjoaa laajan skaalan konkreettisia roolien tutkimiseen ja kehittämiseen liittyviä käytännön työvälineitä. Osaamisen kehittämisessä rooliajattelu tarjoaa luontevan sillan yksilön ja organisaation välille. (Soikkanen 2012, 48.)



KUVIO 16. Osaamisen kehittäminen suhteessa työrooliin.

Työroolia voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Tässä kehittämistyössä työroolia tarkastellaan työntekijän ja organisaation välissä olevana alueena, joka yhdistää molempia. Työrooli perustuu työtehtävään, ja työrooli määrittelee työtehtävän osaamisvaatimukset työntekijälle. (Soikkanen 2012, 56.)

Yksilöiden osaamisten ja roolien yhdistäminen on tehokkaan osaamisen johtamisen avainkysymyksiä. Työssä jaksamisen näkökulmasta roolien määrittely ja roolien rajojen tunteminen ovat keskeisessä asemassa. (Soikkanen 2012,56.)

2.4.1 Vastuumatriisi

Strategialähtöinen osaamisen kehittäminen alkaa strategian tarkastelusta (Hätönen 2011, 6). Strategiaa tarkastellaan vastuiden ja roolien näkökulmasta. Rooli- ja vastuumatriisi on *työkalu*, jota käyttämällä varmistetaan, että vastuut ja valtuudet määritellään, ymmärretään sekä informoidaan koko henkilöstölle. Vastuumatriisi on myös hyvä tarkistuslista, jotta kaikki strategian toteutumisen kannalta olennaiset asiat on otettu huomioon.

Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessin lähtökohtana on tukea liiketoimintastrategiassa asetettujen tavoitteiden toteutumista. Vastuumatriisin käyttö on se

muutos, joka osaamisen johtamiseen liittyy, sillä vastuualueiden ja osaamistarpeiden selkeä määrittely kytkee osaamisen kehittämisen strategiaan tavoitteisiin. Kaikkea muuta osaamisen kehittämiseen liittyvää organisaatioiden HR-ihmiset ovat tehneet jo aikaisemminkin. (Sydänmaanlakka 2012,131.)

Tässä kehittämistyössä rooli- ja vastuujakomenetelmänä käytetään RACI-*taulukkoa*. RACI-*taulukko* on projektinhallinnan työväline. Se sopii hyvin myös organisaation strategisten tavoitteiden edellyttämien vastuiden jakamiseen ja kuvaamiseen. (Lehtimäki 2009,119.)

RACI koostuu seuraavista käsitteistä: R = responsible, tämä henkilö suorittaa nimeytyn tehtävän tai on mukana suorittamassa sitä. A = accountable, tämä henkilö vastaa siitä, että kyseinen tehtävä tulee tehdyksi. C = consulted, tältä henkilöltä kysytään neuvoa ja ohjeita. I = informed, tätä henkilöä tiedotetaan tehtävän suorittamisesta. (Lehtimäki 2006, 119-120.)

RACI-*taulukko*on kuvataan, mitä tehdään, kuka tekee ja mihin mennessä, jotta strategia toteutuu käytännössä. Vastuualueiden huolellinen määrittely selkiyttää sen, kuka vastaa mistäkin strategian toteutumisen osa-alueesta. RACI-*taulukko*ssa ilmoitetaan suoritettavat tehtävät ja työroolit koko organisaation osalta. Ilman vastuumat-riisia voi käydä niin, että ihmisille jää eri kuva siitä, mitä pitää tehdä ja ennen kaikkea, kenen se pitää tehdä. (Lehtimäki 2006, 119.)

2.4.2 Osaamiskartta

Osaamiskartta on *työväline*, jonka avulla organisaatioissa voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti strategisten tavoitteiden saavuttamisen edellyttämästä osaamisesta. Osaamiskarttaan kuvataan kaikkien vastuualueiden sisältämien työroolien edellyttämä osaaminen. (Hätönen 2011,19,27.)

Osaamisten kuvaaminen ja nimeäminen luovat osaamisen kehittämiselle kehyksen, joka ohjaa osaamisen kehittämistä oikeaan suuntaan (Viitala 2013,182). Konkreettisen osaamiskartan varassa voidaan myös paremmin kehittää liiketoimintaa. Kun

osaamistarpeiden inventaario tehdään tietoisesti ja harkiten myös realistinen aika-
taulun suunnittelu osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2013,183.)

Osaamiskarttoja ei ole yleisesti saatavilla valmiina. Osaamiskartta räätälöidään ja
luodaan yksilöllisesti kyseisen organisaation tarpeisiin. Osaamiskartan laadintaan
kannattaa panostaa, koska se tulee jatkossa olemaan osaamisen arvioinnin, kehit-
tämisen ja seurannan työkalu. (Hätönen 2011,19,27.)

2.4.3 Osaamiskortti

Osaamiskortti tarkoittaa tässä kehittämistyössä vastualueiden työroolien ja osaa-
mistarpeiden yhdistelmää. Osaamiskortin avulla osoitetaan, mitä osaamista eri työ-
tehtävissä toimivilla henkilöillä tulee olla ja mitä osaamista tulee arvioida ja kehittää.
(Hätönen 2011, 27.)

Osaamiskortin avulla jokainen työntekijä pystyy paremmin hahmottamaan oman
työnsä merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Näin osaamiskortin
määrittely toimii samalla strategian toteutumisen ja arvioinnin välineenä. (Suurnäkki
2006, 102-103.)

2.4.4 Kehittämissuunnitelma

Osaamisen arviointi on lähtökohta osaamisen kehittämiseksi. Osaamiskarttojen ja
osaamiskorttien pohjalta voidaan analysoida organisaation ja sen henkilöstön osaa-
misen nykytilaa ja osaamistarpeita suhteessa organisaation tavoitteisiin. Tämän tie-
don pohjalta laaditaan strategian mukaiset tavoitteet suorituksen ja osaamisen ke-
hittämiseksi. Hyvä kehittäminen on suunnitelmallista ja henkilöstön tarpeista lähte-
vää (Hätönen 2011,49).

Kehittämissuunnitelmasta kannattaa tehdä mahdollisimman konkreettinen, sillä ke-
hittämissuunnitelma toimii hyvän kehittämisen pohjana. Hyvässä vaihtoehdossa

kehittämissuunnitelma laaditaan niin, että siinä on sama osaamisen logiikka kuin osaamiskartassa. (Hätönen 2011, 54.)

Koko organisaatiota koskeva osaamisen kehittämissuunnitelma laaditaan yleensä muutaman vuoden aikajänteelle (Viitala 2013,186). Tässä kehittämistehtävässä osaamisen kehittämisen näkökulma on yksilöllisten osaamistarpeiden kehittymisen tukeminen. Koko organisaatiota koskevan osaamisen kehittämissuunnitelman sisälle laaditaan jokaiselle oma henkilökohtainen kehittämissuunnitelma (Työministeriö 2000, 44).

Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma

Yksilön kannalta tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä on oma henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Tässä kehittämistyössä kehittämissuunnitelmasta käytetään nimeä kehityssuunnitelma.

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma on eräänlainen linkki yksilön kehittymismotivaation ja työtehtävän välillä. Kehityssuunnitelmaan kuvataan, mitä kehittyminen omalla kohdalla vaatii ja kuinka sen voi toteuttaa. Kehittämistarpeet voivat olla erilaisia sen suhteen, kuinka nopeasti muutos tulisi saada aikaan. Yksittäisen, virheellisen työsuorituksen muuttaminen on esimerkiksi nopeaa muutosta, mutta ajatelumallin muutos vaatii huomattavasti enemmän aikaa. (Hätönen 2011, 53.)

Hyvä kehityssuunnitelma perustuu aikuismaisen, itseohjautuvan ja kokemuksellisen oppimisen periaatteisiin. Tavoitteiksi asetetaan sekä yksilön omia että organisaation kannalta tärkeitä kehittymiskohteita. Tavoite tulee aina kokea omaksi, jotta kehittyminen olisi mahdollista. (Hätönen 2011,53.)

Ennen kehityssuunnitelman laatimista on hyödyllistä käsitellä työntekijöiden kanssa teorioita motivaatiosta, muistamisesta, kokemusten pohtimisesta eli reflektoinnista sekä oppimisesta ja siihen orientoitumisesta. Jokaisen työntekijän kanssa myös pohditaan hänelle luonteenomaista tapaa vastaanottaa tietoa. (Hätönen 2011, 51.)

Oleellista on myös kehittymisen arviointi. Kehittymisen arvioinnin avulla selvitetään, miten hyvin valittuihin tavoitteisiin on päästy. (Hätönen 2011,16, 49.) Samalla arvioidaan, miten hyvin osaamisen johtaminen toimii käytännössä. Jos jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, osaamisen johtamiseen todennäköisesti panostetaan riittävästi ja se näkyy myös käytännön tuloksissa. (Sydänmaanlakka 2012,170.)

2.4.5 eHRM

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen (SHRM) sisältyy tärkeänä peruseriaatteena sosioteknian noudattamisen periaate, jolla varmistetaan organisaation teknologisen järjestelmän ja toisaalta sosiaalisen ja ihmisjärjestelmän yhteensopivuus. (Suurnäkki 2006, 66.)

eHRM eli henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät ovat lisääntyneet viime vuosina, ja valtaosa suurista organisaatioista käyttää jonkinlaista eHRM-tekniologiaa (Vaasan yliopisto 2014, 5). Tietojärjestelmät voivat sisältää kattavasti työsuhteen elinkaareen kuuluvia alueita, kuten rekrytointiin, työsuhtetietojen hallintaan, osaamiskartoitukseen ja kehityskeskusteluihin liittyviä asioita. Olennaista on, että valittu järjestelmä sopii organisaation tarpeisiin, on toimiva ja mahdollisimman helppokäyttöinen. Tärkeänä pidetään sitä, että järjestelmästä saadaan erilaisia raportteja suoraan toiminnan suunnittelun perustaksi. (Hätönen 2011, 47.)

Digitaaliset johtamisalustat tulevat tulevaisuudessa uudistamaan henkilöstöjohtamisen fyysisiä työprosesseja ja työtoimintoja siten, että aikaa tulee vapautumaan ja osaaminen kohdistumaan suurempaa arvoa tuottaviin henkisiin toimintoihin. Näiden muutosten myötä henkilöstöjohtamisen trendit ovat siirtymässä kohti ihmiskeskisempää lähestymistapaa. Nämä uudet trendit edistävät itseohjautuvuutta, voimaantumista, tiimityöskentelyä, ketteriä prosesseja ja emotionaalista älykkyyttä. (Alasoini & Houni 2019, 4,16.)

Tässä kehittämistyössä eHRM-järjestelmiä tarkastellaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtaminen on muuttumassa operatiivisesta

strategiseen, ja tämän myötä myös lähijohtamisen malli tulee muuttumaan. (Nurmi 2018, 23; Viitala 2014,153.) Tulevaisuuden lähijohtamisen malleiksi tarjotaan valmentavan johtamisen mallia tai vaihtoehtoisesti jaetun johtajuuden ideaa (Viitala 2014,153).

Osaamisen arviointi ja osaamisen kehittäminen on myös muuttumassa elävien kehityssuunnitelmien suuntaan. eHRM-teknologia palvelee tällaisia tarpeita hyvin, mutta sen tuomia mahdollisuuksia on hyödynnetty vielä vähän tällä alueella. (Hätönen 2011,47.) Tässä kehittämistyössä eHRM näkökulma on Vincit LaaS- johtamisalustassa.

Johtaminen palveluna

Vincit LaaS eli Leadership as a Service on Vincitin henkilöstöhallinnon ja palvelumuotoilun yhteistyössä syntynyt henkilöstöjohtamisen digitaalinen palvelumalli. Mallin perusajatus on yksinkertainen. Sen sijaan, että tarjottaisiin kaikille työntekijöille samanlaisia johtamisratkaisuja, annetaan jokaiselle mahdollisuus saada juuri omiin tarpeisiinsa sopivaa johtamista, eräänlaisia johtamispalveluita. (Martela & Jarenko 2017, 288.)

Työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen ja tunnustaminen, ja niihin vastaaminen johtamispalveluna on uusi ajatus. Uudetkin johtamismallit nojaavat usein perinteisiin uskomuksiin. Yksi näistä uskomuksista on, että sama johtaminen kaikille olisi jotenkin tasa-arvoista. Sitä se ei palveluajattelun mukaan ole. (Martela & Jarenko 2017, 308.)

Tässä kehittämistyössä LaaS-johtamisalusta toimii osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessin toiminnanohjauksen välineenä. Toiminnanohjauksen taustalla on ajatus, että ihminen tunnistaa yleensä itse parhaiten omat tarpeensa. LaaS-mallissa työntekijä saa valita, milloin on kehittämisen ja kehittymisen aika ja milloin taas keskittyy jokapäiväiseen työhön. (Martela & Jarenko 2017, 296.)

Johtamispalveluiden hajauttaminen ei tarkoita hajaannusta. Päinvastoin yhteinen palvelumalli tarjoaa selkeät raamit, joiden sisällä valinnanmahdollisuudet lisääntyvät. Malli luopuu vanhasta kaavasta, jonka mukaan henkilöllä on yksi esimies, jonka kanssa kaikki asiat käydään läpi. Mallissa samalle palvelulle on useita eri palveluntarjoajia. Tämä parantaa henkilön saamaa johtamispalvelua, sillä hän ei ole riippuvainen enää vain yhden esimiehen tuesta. Tällä vältetään myös se, ettei henkilö jäisi jumiin omien haasteiden kanssa vain siksi, ettei esimiehellä ole riittävästi valmiuksia tukea häntä. (Martela & Jarenko 2017, 299.)

Palvelumallin yksi tärkeä päämäärä on auttaa organisaatiota kehittämään johtamistaan yhä paremmaksi (Martela & Jarenko 2017, 300). Osaamisen johtamisen ja kehittämisen keskeisimpiä periaatteita on, ettei henkilöstöä nähdä passiivisena toiminnan kohteena, vaan proaktiivisena, oman toimijuutensa subjektina.

Vallalla olevassa johtamiskeskustelussa korostuu itsensä johtamisen tärkeys. Kei-not itseohjautuvuuden saavuttamiseksi ovat kuitenkin organisaatioissa usein vanhentuneita. LaaS-palvelumalli keskittyy itsensä johtamisen tukemiseen. Mallin tarkoitus ei ole korvata jokapäiväistä vuorovaikutusta työssä, vaan toimia oman hyvinvoinnin ja osaamisen kehittymisen tukena. Palvelutilaus johtaa aina kasvokkain tapaamiseen. Yksilöllisyys kasvaa ja jokainen saa ajoissa sen, mitä tarvitsee. (Martela & Jarenko 2017, 306.)

2.5 Prosessiajattelu

Prosessiajattelussa on kyse perustavaa laatua olevasta uudelleenajattelusta koskien organisaation tapaa toimia (Hannus 1993, 34). Prosessiajattelun perususkomus on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä toimintojen ketjua kutsutaan prosessiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Tässä kehittämistyössä henkilöstö nähdään henkilöstöjohtamisen asiakkaana. Monissa organisaatioissa ihmisiä johdetaan edelleen opeilla, jotka kehitettiin 1900-luvun alussa taylorismin hengessä (Laamanen & Tinnilä 2009, 6). Prosessiajattelu eroaa muista johtamisen suuntauksista siinä, että se kohdistaa huomion suoraan toimintaan. Prosessiajattelussa ei pyydetä ihmisiä tekemään enemmän vaan eri tavalla. (Laamanen & Tinnilä 2009,12.)

Prosessiajattelu vaikuttaa suoraan organisaation rakenteellisiin kysymyksiin (Virtanen & Wennberg 2007, 65). Rakenteellisia kysymyksiä ovat esimerkiksi se, kuinka organisaatiossa ajatellaan usein vanhan perinteisen tavan mukaan, että ongelmiin ja virheisiin on aina erityinen syy, jonka yksilö voi poistaa omalla toiminnallaan, jos vain haluaa. Suurin osa ongelmista, 94-98 %, johtuu kuitenkin organisaation rakenteista itsestään. Nämä organisaation rakenteista, eli prosesseista johtuvat syyt ovat sellaisia, jotka vain johto voi ratkaista. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 11,19, 38-39.)

Organisaatiokeskeinen ajattelu (vanha ajattelutapa)	Prosessikeskeinen ajattelu (uusi ajattelutapa)
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelma on asenteissa • Työntekijä • Teen oman työni • Osaan oman työni • Arvioidaan työntekijöitä • Muutetaan henkilöä • Voi aina löytää paremman työntekijän • Motivoidaan ihmisiä • Valvotaan työntekijöitä • Älä luota keneenkään • Kuka teki virheen? • Korjataan virheitä • Kate ratkaisee 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelma on prosessissa • Ihminen • Autetaan, että työt saadaan tehtyä • Ymmärrän, miten työ liittyy prosessiin • Mitataan prosessia • Muutetaan prosessia • Prosessia voi aina parantaa • Poistetaan esteet • Kehitetään ihmisten osaamista • Olemme kaikki yhdessä veneessä • Mikä teki virheen mahdolliseksi? • Poistetaan virhelähteet • Asiakaslähtöinen

TAULUKKO 16. Marja-Leena Savosen kurssimateriaali (LAMK/Laatujohtaminen 1, 1997) (Karjalainen & Karjalainen 2000, 51).

2.5.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen taustalla on kysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Prosessijohtaminen on voimakas väline toiminnan uudistamisessa ja muutoksen johtamisessa (Hannus 1994, 343).

Julkisella sektorilla prosessijohtamisen ajattelutapa sisällytettiin 1980- ja 1990-luvuilla johtamisen käytäntöihin ja toiminnan kehittämiseen (Virtanen & Wenneberg 2007, 65). Prosessijohtamisen edellytyksenä on, että prosessit on määritelty ja kuvattu riittävän hyvin strategisista päämääristä käsin. Prosessijohtamisen

näkökulmasta prosessikuvaukset ovat toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon väline. (Virtanen & Wennberg 2007, 113-114)

Prosessien suhteen johtajuus voi olla kahdenlaista. Puhutaan prosessijohtamisesta ja prosessien parantamisesta. Prosessijohtamista voivat tehdä vain johtajat. Tämä tarkoittaa sitä, että linjaorganisaation johtajat ovat vastuussa ns. avainprosesseista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)

Prosessin omistaja mallintaa prosessin ja tämän ymmärryksen varassa arvioi sen toimivuutta ja tehokkuutta sekä määrittelee prosessille kehittämistavoitteet. Prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista prosessissa. Kehittämistä voi tuki tehdä ilman prosessia, mutta se ei ole tehokasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14)

2.5.2 Prosessien hallinta

Strategialla ja sitä tukevilla prosesseilla tuetaan organisaation tavoitteiden toteutusta. Prosessien hallinta edellyttää, että prosessit on ensin tunnistettu ja niiden sisältö on määritelty. Prosessien sisältö asettaa tavoitteet ja vaatimukset resursseille: millaista osaamista, tietoa ja taitoja prosessien toteuttaminen edellyttää. Prosessien tavoitteena on muuttaa resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.)

Kaikki toiminta voidaan kuvata prosessina. Prosessin kuvaukseen sisällytetään menetelmät ja työkalut, henkilöstöresurssit sekä prosessin kytkytyminen muihin prosesseihin. Prosessin kuvauksen seurauksena syntyy prosessimalli. Organisaatioiden kannalta kiinnostavia prosesseja ovat ne prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Näitä prosesseja kutsutaan nimellä *liiketoimintaprosessit*, *pääprosessit* tai *avainprosessit*. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121, 123.)

Prosesseja, jotka tuottavat arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille, kutsutaan *ydinprosesseiksi*. Ydinprosessien lisäksi organisaation toiminta edellyttää *tukiprosesseja*, joita ovat muun muassa strateginen suunnittelu, *osaamisen kehittäminen*,

rahoituksen suunnittelu, prosessien suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta, toimittajien valinta sekä tietojärjestelmien kehittäminen ja käyttötuki. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122.)

Tässä kehittämistyössä prosessien hallinnan näkökulma on tukiprosesseihin kuuluvassa osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessin kuvaamisessa. Ennen kuin osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessia pystytään kuvaamaan, prosessi on tunnistettava ja sen sisältö on määriteltävä (Virtanen & Wennberg 2007, 115-116).

2.5.3 Prosessien uudistamisen lähtökohdat

Prosessien uudistamisen näkökulma on tässä kehittämistyössä tiedon jalostumisen näkökulmassa. Hyvin mallinnettu prosessi luo yhteistä mielen rakennetta organisaatioon. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

Henkilöstöjohtamisen monet toiminnot olisi mahdollista kuvata prosesseiksi, kuten henkilöstösuunnittelu, *osaamisen kehittäminen*, rekrytointi, työkyvyn kehittäminen, palkanmaksu, kehityskeskustelut. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30-31.)

Näiden prosessien kuvaamisen haasteena on kuitenkin se, että ne ovat abstrakteja ja niihin osallistuu käytännössä tavalla tai toisella koko henkilöstö. Kuvaamisen jälkeen näitä prosesseja on kuitenkin helpompi johtaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 31.)

2.6 Kapeikkoteoria

Kapeikkoteorian (Theory of Constraints TOC) perustana pidetään israelilaisen fyysikon tri Eliyahu M. Goldrattin 1970-luvun lopussa kehittämään optimaalisen tuotannon ajoitusohjelmistoa (OPT) ja hänen 1980-luvun puolivälissä yhdessä Jeffrey Coxin kanssa kirjoittamaansa teosta *The Goal*. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 53.)

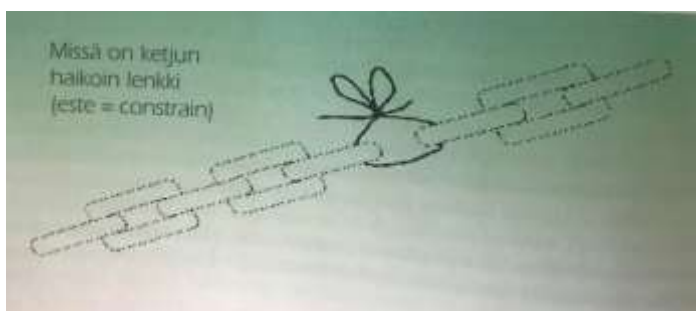
Kirjassa "The Goal" Goldratt ja Fox kehittivät tuotannonohjaustavan DBR sekä viisivaiheisen tavan parantaa prosesseja keskittämällä resursseja esteisiin. Kun nämä kaksi menetelmää, uusi tuotannonohjaus ja uusi tapa fokusoida resursseja, otetaan

käyttöön, saadaan lähes välittömästi suurempi läpimeno, parempi toimintavarmuus ja lyhyempi läpimenoaika. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 53.)

TOC-teoriaa on systeemin suorituskykyä rajoittavien kapeikkojen hallintaan perustuva tuotannonohjaus- ja johtamismalli. TOC-teorian ydinajatus on, että jokaisella organisaatiolla on vähintään ja yleensä vain yksi este (kapeikko) jokaiseen tavoitteeseen nähden. Jos estettä ei olisi, organisaatio saavuttaisi tavoitteensa. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 52.)

Esteet määrittelevät aina ulostulon (tuloksen) riippumatta siitä, onko esteet tunnistettu vai ei. Estettä on kuitenkin mahdollista johtaa, jolloin tulokseen voidaan osittain vaikuttaa. Toinen tapa on olla johtamatta estettä, jolloin tulokseen ei voida vaikuttaa. (Karjalainen & Karjalainen, 53-54.)

TOC-teoriassa tuotantoprosessia verrataan ketjuun, jonka vahvuutta voidaan parantaa parhaiten vahvistamalla sen heikointa lenkkiä. Heikoimman lenkin tunnistaminen ja esteen poistaminen on ydin koko ajattelulle. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 53.)



KUVA 1. Heikoin lenkki eli este (Karjalainen & Karjalainen 2000, 52).

Godrattin (2014, 331) mukaan ensimmäinen vaihe prosessin parantamisessa on heikoimman lenkin tunnistaminen. Heikoimman lenkin tunnistamisella tarkoitetaan

ydinongelman, juuren, tunnistamista. Karjalainen & Karjalainen (2000, 53-54, 56.) toteaa, että TOC-teoriaa sovellettaessa tuotantojärjestelmä voi olla millainen tahansa. Goldratt on itse laajentanut menetelmäänsä sekä markkinointiin, tuotantokehitykseen että prosessien hallintaan.

Toimintatapojen kapeikkojen tunnistaminen

Toinen vaihe prosessin parantamisessa on sen tiedostaminen, että jokainen organisaatio koostuu useammasta kuin yhdestä ihmisestä. Koska kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tarkoitusta varten ja ne koostuvat useammasta kuin yhdestä ihmisestä, organisaation päämäärän saavuttaminen vaatii useamman kuin yhden ihmisen synkronoidut ponnistelut. (Goldratt 2014, 332.)

Silloin kun tarvitsemme synkronoituja ponnisteluja, organisaation jokaisen yksittäisen ihmisen työpanos riippuu voimakkaasti muiden suorituksista. Jos synkronoituja ponnisteluja tarvitaan ja yhden lenkin panos on riippuvainen muiden lenkkien panoksesta, meidän on otettava huomioon, että organisaatiot eivät ole vain läjä erilaisia lenkkejä, vaan niitä tulee pitää ketjuina. (Goldratt 2014, 332.)

Kun organisaatiota pidetään ketjuna, ketjun vahvuuden määrää sen heikoin lenkki. Ensimmäinen askel organisaation tuloksen parantamiseksi on heikoimman lenkin tai lenkkien tunnistaminen. (Goldratt 2014, 332.)

Tässä kehittämistyössä heikoimman lenkin tunnistamisen näkökulma on toimintaprosesseihin kuuluvassa, osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessissa. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintatapoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2007, 19).

Goldratt (2014, 335.) toteaa, että silloin kun pyrimme tunnistamaan organisaatiossa olevien toimintatapojen heikoimpia lenkkejä, prosessina on ajatteluprosessi (TP). Ajatteluprosessi etenee seuraavasti:

1. Systeemin kapeikkojen tunnistaminen eli virheellisen menettelytavan tunnistaminen.
2. Systeemin kapeikko/kapeikot avarretaan eli menettelytapa avataan.
3. Menettelytapaa muutetaan uudella idealla, joka ei luo uusia huonoja seurauksia.
4. Kapeikko poistuu, syntyy virtausta, jonka seurauksena tulos paranee.

3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

3.1 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivisessa tutkimuksessa (Constructive research) tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos. Tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä on konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistavalle luonteenomainen piirre. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeinen osa tutkimusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 37-38.)

Kyse on uudenlaisen todellisuuden rakentamisesta. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Konstruktiivinen tutkimus muistuttaa lähestymistapana innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 65.)

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessin ensimmäinen vaihe on konstruoinnin lähtökohdan tunnistaminen ja sen hetkinen ajatus toivotusta lopputilasta, toimivasta innovaatiosta. Tavoitetilan kuvaus on malli siitä tilanteesta, jossa toivomme asioiden olevan, kun olemme toteuttaneet eli realisoineet ideamme. (Järvinen & Järvinen 2011, 108.)



KUVIO 17. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi. (L=lähtötila, T=toteuttaminen, T=tavoitetila)

Kehittämistyön prosessi

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi voidaan jäsentää yksinkertaiseksi muutostyönprosessiksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 22). Prosessimallia tarvitaan, jotta saadaan kokonaiskuva kehittämistyöhön liittyvistä vaiheista. Aikataulussa pysymiseksi prosessin huolellinen suunnittelu on tärkeää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 23.)



KUVIO 18. Muutostyön prosessi (S=suunnittelu, T=toteutus, A=arviointi)

3.2 Kehittämistyön tarkennetut tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteet ja kehittämiskohteen tarkka rajaus tietoperustassa määritellyn käsitejärjestelmän perusteella ovat seuraavat:

- 1) Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessin mallintaminen. Prosessimallinnuksessa määritellään prosessin kulku, nimetään keskeisimmät komponentit (yläkäsitteet) ja komponenttien väliset suhteet.
- 2) Mittari: valmis osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimalli.

3.3 Kehittämistyötä tukeva menetelmä

Käytän kehittämistyössä kehittämistyötä tukevinä menetelminä havainnointia, A3-ongelmanratkaisupohjaa, PDSA-laatuympyrää, Service Bluerinting:ä, teoriasuuntautunutta sisältöanalyysiä ja käytännöstä nousevaa tietoa.

Valittujen menetelmien tavoitteena on tuottaa kehittämistyön tueksi erilaista tietoa, useita eri näkökulmia ja uusia ideoita. Käytän rinnakkain useampaa menetelmää, koska ajattelen niiden täydentävien toisiaan, jolloin saan kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon varmuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 40.)

3.3.1 PDSA-laatuympyrää

Laadun ja systeemi teorian liittyminen toisiinsa voidaan ajoittaa vuonna 1939 ilmestyneeseen Walter A. Shewhartin kirjaan ”Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control”. Kirjassa Shewhart esittelee organisaation perinteisen syy–seurauskaavion syklisenä ympyränä, jota voidaan pitää ensimmäisenä systeemikuvana. W.A. Shewhartin ympyrä tunnetaan nykyisin Demingin laatuympyränä Plan-Do-Study-Act. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 23-24.)

Laadunparantamisen ympyrä sisältää vaiheet: suunnittele, tee, opi ja toimi. Ympyrä on nelivaiheinen menettely toiminnan jatkuvan parantamisen varmistamiseksi. Laadua kehitettäessä on tärkeää ensin paikallistaa ongelmat ja sitten kehittää systeemin toimintaa jatkuvasti. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 8, 35)



KUVIO 19. Demingin laatuympyrä (Karjalainen & Karjalainen 2000, 24).

Karjalainen & Karjalainen (2000 8,35.) korostaa, että kaikissa organisaatioissa johdon tehtävä on työskennellä systeemin parissa jatkuvasti. Laatu tulisi rakentaa tuotteeseen ja prosesseihin jo suunnitteluvaiheessa. Laadun suunnittelu käynnistyy johdolla olevasta ajatuksesta (intuitiosta). Tämä ajatus muunnetaan suunnitelmiksi, spekseiksi ja testeiksi ja lopulta tuotteiksi ja palveluiksi.

Toteutan tässä kehittämistyössä PDSA-laatuympyrän vaiheet Plan ja Do. Do vaiheen toteutan Service Blueprintingin ja teoriasuuntautuneen sisältöanalyysin keinoin. Koska osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvien ongelmien syiden ja vaihtelun pienentämisessä kuluu aikaa kuukausia ja jopa vuosia, rajaan kehittämistyön vaiheet Study ja Act jatkotutkimusaiheiksi, pitäen sisällään osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimallin testaamisen käytännössä, mittareiden valitsemisen ja prosessin jatkuvan parantamisen. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 35.)

Plan - kehittämistyön suunnittelu

Kehittämistyön suunnittelun lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen. Kehittämiskohde on tunnistettu käytännöstä nousevan tiedon perusteella. Olen toiminut yli yhdeksän vuotta esimies- ja kehitystehtävissä. Suoritin talous- ja henkilöstöhallinnon erikoisammattitutkinnon vuonna 2019, jossa suuntauduin osaamisen kehittämiseen. Keskeisimpinä sisältöaineina olivat HR-prosessien suunnitteleminen ja kehittäminen, itsensä johtaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen.

Havainnointi

Toteutin havainnointia 12 kuukauden ajan Yrityksessä X. Keskeisin työtehtäväni oli selvittää, miksi strategia ei toteudu käytännössä.

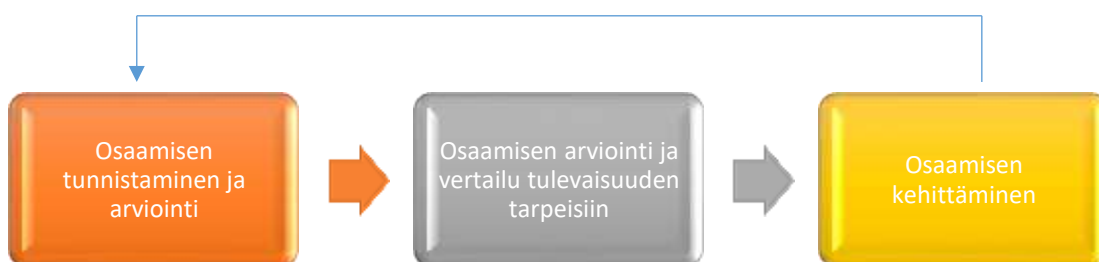
Karjalainen & Karjalainen (2000, 27.) toteaa, että johtaminen voi kohdistua joko systeemiin tai ihmiseen. De Mingin mukaan yli 95 %:ssa ongelmien syynä ovat systeemistä itsestään johtuvat syyt eli systeemin heikkoudet, eivät suinkaan ihmiset, jotka systeemissä työskentelevät. Usein johtajien tekemät parannukset epäonnistuvat, koska ne kohdistuvat yksilöön, organisaation osaan, vaikka ongelmat johtuvat itse systeemistä, kokonaisuudesta. Ongelma on, että ei tiedetä ja tunneta systeemiä ja sitä, miten sitä tulisi johtaa.

Ilman syvällistä ymmärrystä systeemistä kokonaisuutena päädytään yleensä optimoimaan yhtä osaa systeemistä. Tämä saa aikaan sen, että jossain muussa osassa menetetään optimi. Ilman syvällistä systeemin tuntemusta johtaja ei voi koskaan tietää, mitä tulee tapahtumaan muutoksen seurauksena. Johtajan täytyy tuntea koko systeemi, ennen kuin sitä voi parantaa. Systeemin osasten välistä korrelaatiota on vaikeaa, ellei mahdotonta, nähdä ilman prosessin hyvää tuntemusta ja tilastollista seuranta (Karjalainen & Karjalainen 2000, 27.)

Heikoimman lenkin eli esteen tunnistaminen.

Työurani aikana olen havainnut, että yhtenä strategialähtöisen osaamisen kehittämisen esteenä on ollut se, ettei osaamisen kehittämiseksi ole ollut saatavilla prosessimallia, jossa osaamisen kehittämisen osa-alueet olisi tuotu näkyväksi tekemisen tasolla. Tarjolla on prosessimalleja, joissa käsitteet jäävät hyvin yleisluonteisiksi, eikä niiden avulla ole käytännön tasolla mahdollista hallita, kehittää tai johtaa osaamisen prosessia.

Viiala (2006, 87.) esimerkiksi esittää osaamisen kehittämisen prosessimalliksi kolmivaiheista prosessia:



KUVIO 20. Esimerkki osaamisen kehittämisen prosessimallista. (Viitala 2006,87).

Toteutin Yrityksessä X selvityksen strategialähtöisen osaamisen kehittämisen esteistä johtoryhmän kanssa. Valitsin menetelmäksi A3-ongelmanratkaisumallin. A3-ongelmanratkaisumenetelmä antaa kokonaissilmäyksen ongelmaan ja sen ratkaisemiseen.

Nimensä A3-ongelmanratkaisumalli on saanut A3-arkista, johon ongelmanratkaisuprosessi kuvataan. Paperin vasemmalle puolelle kuvataan ongelman tausta, ongelman kuvaus ja nykytila, juurisyyanalyysin tulokset ja oikealle puolelle tavoitetila

ja ehdotus ratkaisun ensimmäisistä askeleista. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään nykytilanteen ja tavoitetilan välinen ero (*gap*) ja löytää keinoja, joiden avulla osaamisen kehittämisessä päästään nykytilasta kohti tavoitetilaa. (Torkkola 2015, 30, 32-32.)

Tausta

Kuvasin A3-ongelmanratkaisumallissa kehittämiskohteen *taustaksi* seuraavaa: Osaamisen kehittäminen (HRD) on osa laajempaa henkilöstöjohtamisen (HR) kokonaisuutta. Henkilöstöjohtamisen asiakkaana on koko organisaation henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on tukea strategian toteutumista. Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Prosessimallia tarvitaan prosessien hallintaan, parantamiseen ja johtamiseen. Prosessimalli tuo näkyväksi ne toimenpiteet ja resurssit, joita tarvitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ongelman kuvaus ja nykytila.

Nykytilan ongelmana on, ettei osaamisen kehittämisen prosessia ole kuvattu. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen käytännössä. Ilman että strategian toteutumista edellyttävää osaamista on määritelty ja osaamista johdettu organisaatio- ja henkilöstötasolla, on strategian toteutuminen käytännössä lähes mahdotonta tai sattumanvaraista.

Nykytilan pääongelmat Yrityksessä X:

- Strategia ei toteudu käytännössä
- Asiakkaan kokema laatu on heikkoa
- Syntyy runsaasti asiantuntijatyön ja muun hukan muotoja
- Henkilöstön vaihtuvuus, runsaat sairaspöissaolot ja vaikeus saada sijaisia

Kysyin johtoryhmän jäseniltä viisi kertaa pääongelmasta: miksi strategialähtöisen osaamisen kehittämisen prosessimalli puuttuu.

1) Miksi: Miksi strategialähtöisen osaamisen kehittämisen prosessimalli puuttuu? Vastaus: "Meillä on uusi yhtymä."

2) Miksi: Miksi uusi yhtymä vaikuttaa strategialähtöisen osaamisen kehittämisen prosessimallin puuttumiseen? Vastaus: "Kaikki rakenteet on muutettu."

3) Miksi: Miksi rakenteiden muuttuminen vaikuttaa strategialähtöisen osaamisen kehittämisen prosessimallin puuttumiseen? Vastaus: "Rakenteiden muutostyö on jäänyt tältä osin kesken."

4) Miksi: Miksi rakenteiden muutostyö on jäänyt kesken strategialähtöisen osaamisen kehittämisen prosessimallin osalta? Vastaus: "On ilmeisesti ajateltu, että strategia toteutuu käytännössä, kun sen tavoitteet on kerrottu henkilöstölle."

5) Miksi: Miksi strategia ei ole toteutunut käytännössä, vaikka sen tavoitteista on kerrottu henkilöstölle? Vastaus: Pitkä hiljaisuus..."Meillä ei ole ollut osaamista luoda kyseistä prosessimallia."

Juurisyyksi paljastui, ettei osaamisen kehittämisen prosessimalli ollut, koska osaamisen kehittämisen prosessimallin luomiseen ei Yrityksessä X ollut löytynyt osaamista. Tein kevyen puhelinhaastattelukyselyn viidelle eri yritykselle vahvistaakseni löydöstä.

Kysyin yritysten HR-osastolta, onko heillä käytössä osaamisen kehittämisen prosessimallia. Prosessimallia ei ollut missään näissä yrityksissä käytössä. Yrityksistä kerrottiin, että strategialähtöisen osaamisen kehittäminen on vasta tulossa kehittämistyön alle tai sen kehittämistä ei nähty tällä hetkellä tärkeäksi. Kolme viidestä yrityksestä ilmaisi kiinnostuksensa kehittämiskohteena olevaa prosessimallia kohtaan.

Näiden haastattelujen pohjalta strategialähtöisen osaamisen kehittämisen prosessimallin puuttumiseen liittyvä ilmiö näyttäisi olevan olemassa. Haastattelut tukevat myös opinnäytetyön alussa, kappaleessa 1.2, esitettyjä perusteluja aiheen ajankoh-taisuudelle sekä omia työelämässä tekemiäni havaintoja.

3.3.2 Service Blueprinting

Service Blueprinting on yksi strategisen johtamisen työkaluista. Service Blueprinting on prosessianalyysin muoto, jossa palveluprosessista piirretään etenemiskartta. Prosessikarttaan piirretään asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessit ja niiden yhtymäkohdat. Service Blueprintingin avulla voidaan nähdä palvelukokonaisuus sekä palvelun tarjoajan että asiakkaan näkökulmasta ja selvittää palveluprosessin kriittisiä kohtia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 44.)

Bitner, Ostrom & Morgan (2007, 6.) kuvaavat Service Blueprintingin viisi palvelun tasoa:

1. Fyysiset elementit
2. Asiakkaan palvelupolku
3. Asiakaspalveluhenkilöstön näkyvän toiminnan (onstage)
4. Asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle huomaamattoman/näkymättömän toiminnan (backstage)
5. Tukiprosessit

Kohdassa 1. kuvataan palvelun fyysiset elementit. Fyysiset elementit käsittävät kaiken fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen tilan, jossa asiakas kokee ja arvioi organisaation toteuttaman palvelun laadun tasoa (Bitner ym. 2007, 9).

Kohdassa 2. kuvataan asiakkaan palvelupolku. Asiakkaan palvelupolku käsittää kaikki ne askeleet, joilla asiakas osallistuu organisaation toteuttaman palvelun toimintaprosessiin. Asiakkaan palvelupolku kuvataan kronologisesti etenemiskarttaan. (Bitner ym. 2007, 6.)

Kohdassa 3. kuvataan asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta (onstage). Näkyvä toiminta yhdistyy asiakkaan palvelupolkuun vuorovaikutuksen rajalla. Tällä rajalla asiakas on suoraan vuorovaikutuksessa organisaation henkilöstön kanssa. Se on tila, jossa asiakaskohtaamiset tapahtuvat. (Bitner ym. 2007, 6.)

Kohdassa 4. kuvataan asiakkaalle näkymätön toiminta (backstage) (Bitner ym. 2007, 6).

Kohdassa 5. kuvataan tukiprosessit. Suurin osa palvelun tuotantoon tarvittavista prosesseista ja päätöksistä on asiakkaalle näkymättömiä, ja ne ovat palveluun liittyvän vuorovaikutteisen osan tukitoimintaa (Bitner ym. 2007, 6).

Sovellan osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimallin kehittämisessä Service Blueprinting -mallia. Kuvaan Service Blueprintingin avulla työntekijän palvelupolun osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Piirrän prosessikarttaan *työntekijän ja organisaation* prosessit ja niiden yhtymäkohdat. Pyrkimyksenäni on hahmottaa osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessi kokonaisuutena *organisaation ja työntekijän* näkökulmasta sekä selvittää palveluprosessin kriittisiä kohtia.

Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessin kehittämisen lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan henkilöstö on henkilöstöjohtamisen asiakas. Tässä kehittämis-tehtävässä määrittelen sanan asiakas tarkoittamaan yksittäistä työntekijää, jonka jälkeen määrittelen sanat asiakkuus, asiakassuhteen johtaminen, asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, arvon asiakkaalle ja asiakasarvon tästä uudesta näkökulmasta.

Asiakkuus

Asiakkuus alkaa työsuhteen alkaessa. Asiakkuus tarkoittaa organisaation ja työntekijän välistä prosessia, joka muodostuu kohtaamisista, joissa vaihdetaan resursseja. Asiakkuus voi kasvaa ja kehittyä tai etäännyä ja päättyä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 15.)

Asiakassuhteen johtaminen

Asiakassuhde on aina henkilökohtainen suhde, jossa henkilö tuntee halua sitoutua toiseen osapuoleen. Organisaatio voi ansaita tämän tunteen kehittämällä

vuorovaikutus- ja johtamisprosesseja niin, että molemmat osapuolet sitoutuvat ja hyötyvät suhteesta. Asiakassuhteen johtaminen edellyttää asiakkaan syvällistä ymmärtämistä ja sen osoittamista käytännössä. (Grönroos 2001, 65.) Tätä ilmiötä kutsutaan myös psykologiseksi sopimukseksi.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että asiakkaalle tarjotaan sitä, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. Asiakaslähtöisyys on organisaation elinehto ja kehittymisen perusta. Organisaation kannattaa suhtautua henkilöstöönsä asiakaslähtöisesti, sillä tyytyväinen ja osaava henkilöstö mahdollistaa strategissa pyrkimyksissä menestymisen. (Martela & Jarenko 2017, 287.)

Asiakaskokemus

Asiakaskokemus tarkoittaa yksittäisen työntekijän tunnetilaa, joka syntyy työntekijän ja organisaation välisissä kohtaamisissa. Näissä kohtaamisissa työntekijälle syntyy tunnetila, joka voi olla joko positiivinen, neutraali tai kielteinen. Tämän perusteella työntekijä tekee organisaatioon liittyviä päätöksiä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 100.)

Arvo asiakkaalle

Työntekijän kokema arvo työsuhteesta liittyy palkkaan, saatuun arvostukseen, turvallisuuteen, ihmissuhteisiin, osaamisen ja kyvykkyyden kehittymiseen sekä tyytyväisyyteen. Tyytyväisyys on henkilön kokemus siitä, missä määrin hänen tarpeensa ja odotuksensa on täytetty. (Laamanen & Tinnilä 2009, 133, 140.) Tyytyväinen työntekijä sitoutuu organisaatioon ja strategisiin tavoitteisiin. Hän pyrkii omalla toiminnallaan edistämään tavoitteiden saavuttamista. Tyytyväisyyden myötä syntyy myönteinen kehä, jossa työntekijä osaamispotentiaali virtaa parantuneen suorituskyvyn kautta hyödyttämään organisaatiota. *Asiakasarvo*. Organisaation saama hyöty asiakkuudesta eli työntekijän työpanoksesta.

Prosessin nykytila

Service Blueprinting on tyhjä, koska osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintaprosessia ei ole aikaisemmin kuvattu tavalla, joka tuo näkyväksi palvelukokonaisuuden sekä palvelun tarjoajan (organisaation) että asiakkaan (henkilöstön) näkökulmasta.



KUVIO 21. Nykytila - osaamisen johtamis- ja kehittämissuunnitelma puuttuu.

3.3.3 Teoriasuuntautunut sisältöanalyysi

Teoriasuuntautunut sisällönanalyysi on laaja käsite, joka voi tarkoittaa paitsi teoreettista viitekehystä myös erityistä menetelmää. Tässä kehittämistyössä

teoriasuuntautunut sisältöanalyysi tarkoittaa tietoperustassa määriteltyjen käsitteiden luomaa, osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvien komponenttien tunnistamisperustaa.

Burns ja Grove (20019) määrittävät sisältöanalyysin menetelmäksi tiivistä aineistoa, jolloin tutkittavaa ilmiötä kuvataan yleistävästi. Toinen sisältöanalyysin funktio on, että sillä kyetään esittämään tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009,134.)

Toteutan deduktiivisen sisältöanalyysin. Deduktiivisessa päättelyssä lähtökohtana on teoreettisten käsitteiden ilmenemisen tarkastelu käytännössä. (Kankkunen ym. 2009, 135). Analyysikehikkona käytän Service Blueprinting -mallipohjaa.

Valmisteluvaiheessa valitsin analyysiyksiköksi *sanan* (Kankkunen ym. 2009, 136). Tämän jälkeen luin tietoperustaa läpi useaan kertaan. Tehtäväni oli saada selvää tietoperustasta ja siitä, mitä osaamisen johtamisen ja kehittämisen kokonaisuudessa tapahtuu.

Tavoitteenani oli etsiä tietoperustasta sanoja (yläkäsitteitä), jotka pitävät sisällään kuvauksen osaamisen johtamisen ja kehittämisen keskeisimmistä sisällöistä. Analyysini kohdistui tietoperustan ilmissisältöihin. Tarkastelin löytämiäni *sanoja* suhteessa kehittämiskohteeseen. (Kankkunen ym. 2009, 135).

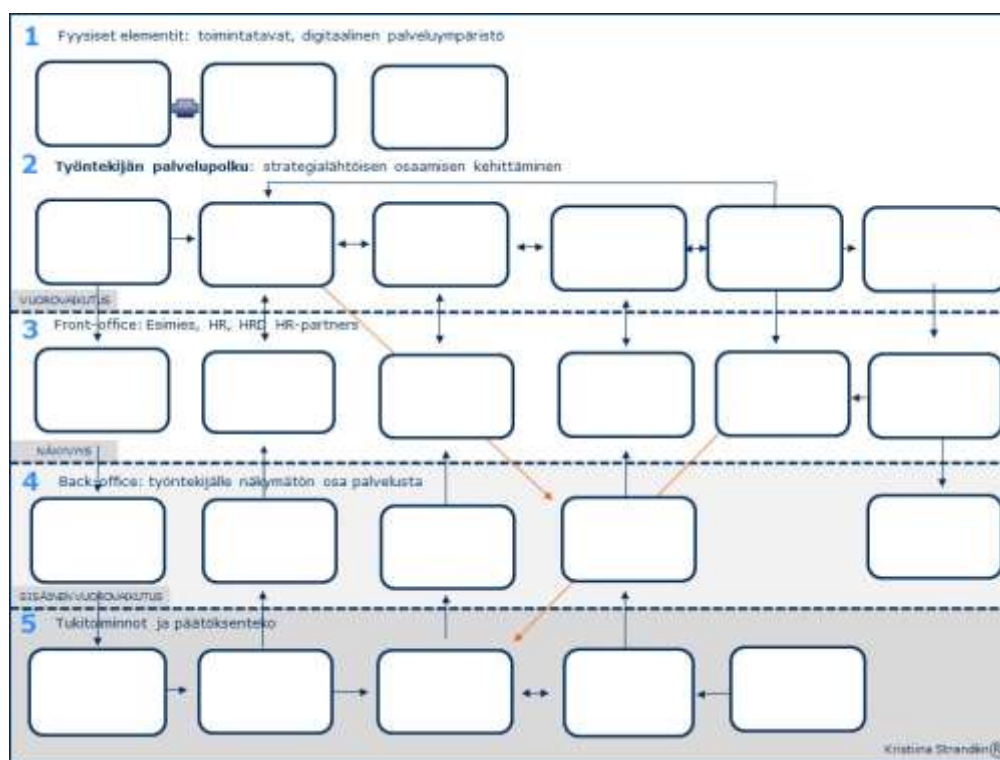
Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimalli kehittyi ja tarkentui sitä mukaa, kun oma osaamiseni osaamisen johtamisen ja kehittämisen teemoista ja teemojen välisistä suhteista jäsenyi. Nyt esitettävä osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimalli on versio nro 8. Viimeisimmät tarkennukset liittyivät komponenttien välisiin suhteisiin. Komponentit on nimetty tietoperustasta valittujen *sanojen* mukaan.

3.4 Kehittämistyön tulos

Kehittämistyön tuloksena syntyi osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimalli. Kyseessä on strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM), strategisiin henkilöstöprosesseihin kuuluva osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi. Prosessimalli kuvaa

osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessin tavoitetilaa. Prosessimalliin on kuvattu *työntekijä palvelupolku*, työsuhteen alkamisesta työsuhteen päättymiseen, osaamisen kehittämisen näkökulmasta.


Työntekijän palvelupolkuun muodostuu *jatkuvan oppimisen kehä*. Prosessimalliin on kuvattu prosessin kulku työntekijän ja organisaation näkökulmista, keskeisimmät komponentit ja niiden väliset suhteet. Osaamisen johtamisen tukena käytetään digitaalista johtamisalustaa, Vincit LaaS.

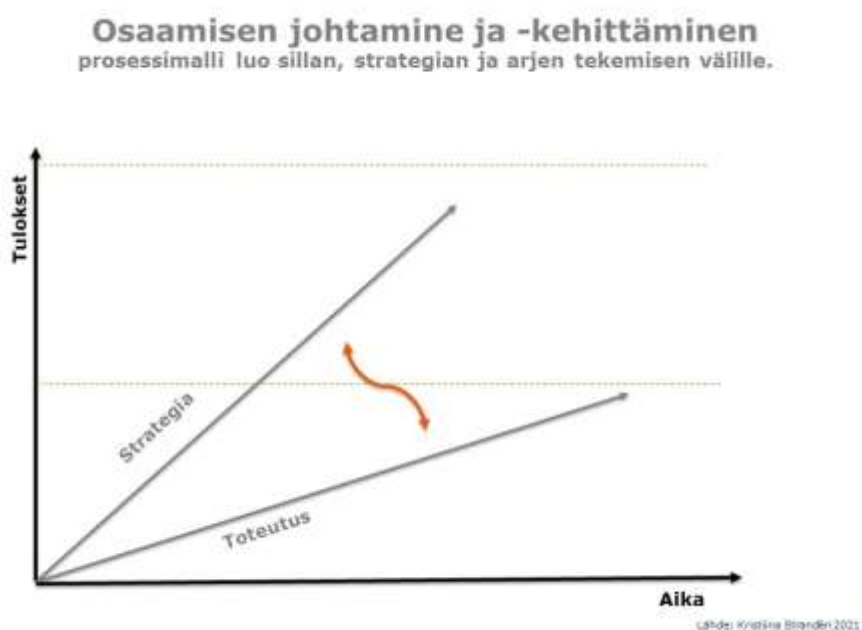


KUVA 22. Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimalli.

Prosessimalli on ikään kuin räjäytyskuva osaamisen johtamisen ja kehittämisen kokonaisuudesta. Kyseessä on laaja ja monimutkainen systeminen kokonaisuus,

jonka ytimessä on *ihmisyys*. Tässä opinnäytetyössä esitettävässä prosessimallissa ei komponenttien nimet ole näkyvissä, koska kyseessä on liiketoimintasalaisuus.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt  osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimalli luo sillan liiketoimintastrategian ja arjen tekemisen välille. Prosessimalli on hyödynnettävissä niin liike-elämän organisaatioiden kuin julkisorganisaatioiden osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa.



KUVA 23. Osaamisen johtamis- ja kehittämis**prosessi(malli)** luo sillan strategian ja arjen tekemisen välille.

4 POHDINTA

Viitala (2013,184-185.) toteaa, että HR-henkilöstön rooli yrityksen osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä on keskeinen. HR-ammattilaiset ovat luonnollinen taho vastaamaan osaamisen määrittelyyn ja arvioinnin sekä kehittämisen prosesseista.

Osaamisen johtamisen päävastuun kantajina ovat kuitenkin organisaation toiminnasta vastaavat johtajat. Parhaimmillaan HR-ammattilaisen rooli osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä on konsultin rooli, jossa hän auttaa yrityksen johtoa luomaan prosesseihin ja johtamismalleihin osaamisen tason, jonka varassa tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala 2013,185.)

Kehittämistyön tuloksena syntyneen osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimallin tarkoituksena on nostaa organisaatioiden osaamisen tasoa osaamisen johtamisen ja kehittämisen osalta sekä toimia strategisen johtamisen *työvälineenä*.

Osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen tarvittavaa osaamista on helppo hahmottaa komponentteihin jaetun prosessimallin avulla. Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessin edellyttämä ammattitaito on jaettu osatekijöihin, joita kehittämällä organisaatioiden osaamisen kehittämisen hallinta muuttuu paremmaksi.

Prosessimallin komponentit liittyä puhtaasti tekniseen osaamiseen, johtamisosamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä vaikeasti hahmotettaviin ja mitattavissa oleviin tekijöihin. Yksittäisten komponenttien läpikäynti ei tässä yhteydessä ole tärkeää. Olennaista on, että henkilöstöjohtamisen parissa työtä tekevien on jatkossa mahdollisuus saada käyttöönsä konkreettinen prosessimalli.

Osaamisen ohella prosessin onnistuneeseen soveltamiseen vaikuttaa henkilöstöjohtamisen organisointi. Organisaatioiden tulee varmistaa, että kaikki henkilöstöjohtamisen alaisuuteen kuuluvat tehtäväalueet on tunnistettu ja ne saavat osakseen riittävästi resursseja ja huomiota.

Pienemmissä yrityksissä mallia voidaan soveltaa siinä laajuudessa kuin se on tarkoituksenmukaista. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen palvelu voidaan myös ostaa ulkopuoliselta HR-ammattilaiselta, kuten tämän kehittämistyön toteuttajalta.

Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimallista on tehty kaupallinen tuote. Prosessimallin kehittäjä tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden ostaa prosessimallin käyttöönsä. Tämän lisäksi mallin kehittäjä tarjoaa omaa osaamistaan prosessin eri vaiheisiin liittyvien komponenttien osaamisen kehittämisessä ja käytännön toteutuksessa.



KUVIO 24. Prosessimallin myynti ja käytännön toteutus "Hand`s on" -asenteella.

Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessissa keskeisimmät kontaktipisteet tapahtuvat henkilöstön ja lähiesimiehen välillä. Lähiesimiehen johtamisosaaminen näyttäisi tämän havainnon perusteella olevan hyvän henkilöstökokemuksen keskiössä. Se, että esimiehen johtamisosaaminen nousee näin merkittävään asemaan myös osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä, oli minulle pieni yllätys. Toinen selkeä huomio on, että saavuttaakseen strategiset tavoitteensa, organisaatioiden tulee mallintaa strategian toteutumista tukevat toimintatavat ja -mallit toimiviksi

palveluketjuiksi. Selkeät ja laadukkaat palveluketjut rakentavat sillan strategian ja arjen tekemisen välille.

Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimallin keskiössä on *ihmisyys*. Ihmisyys on organisaatioiden tulevaisuuden menestystekijä. Henkilöstön kohtaaminen asiakaslähtöisellä asenteella vie organisaatioita lähemmäksi tätä tavoitetta. Palvelevan johtajuuden ajatuksen avulla organisaatioiden on mahdollista kehittää vetovoimaista työnantajamielikuvaa. Tämän lisäksi toimintaympäristöjen nopea muutos edellyttää, että henkilöstöjohtamisen perusasiat ovat kunnossa ja johtamisen malli mahdollistaa yksilön ja organisaation uudistumisen.

Jatkotutkimusaiheeksi esitän PDSA-laatuympyrän vaiheet *Stydy* ja *Act*, pitäen sisälleen osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimallin testaamisen käytännössä, mittarien valitsemisen ja prosessin jatkuvan parantamisen. Yhtenä mielenkiintoisena mahdollisena mittarina nostan esille prosessimallille mielestäni hyvin sopivan CTT-mittarin. CTT-mittari mittaa keskeisimmissä kontaktipisteissä tapahtuvaa tunnejälkeä. Tunnejälki voi olla myönteinen, kielteinen tai neutraali. Mittari kertoo myös sen, mikä asiakkaan kokemassa vaikutti tunnejälkeen eniten.

Osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimallissa keskeisimmät kontaktipisteet tapahtuvat lähiesimiehen ja henkilöstön välillä. Esimiehen johtamisosaaminen on hyvän henkilöstökokemuksen keskiössä. Osaamisen johtamis- ja prosessimalliin sovellettuna CTT-mittarin avulla olisi mahdollista lisätä ymmärrystä siitä, miten henkilöstö kokee esimiehen kanssa kohtaamiset eri kontaktipisteissä. Mitkä tekijät lisäävät laatua ja mitkä johtavat henkilöstökokemuksen epäonnistumiseen? Näiden jatkotutkimusaiheiden ja mittareiden avulla tätä osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimallia voisi syventää ja viedä tutkimuksellisesti eteenpäin.

5 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI

Arvioinnissa tarkastellaan kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, kehittämisessä käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista. Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioidessa kriteereinä voidaan käyttää lopputuloksen merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, soveltavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 47.)

Tämän uuden innovaation kohdalla itse kehittämistyö on edennyt hyödyntäen vahvasti prosessimallin kehittäjän kokemusta työelämästä sekä Yritys X:n havainnoinnista. Prosessikehittämisessä etsitään *jotain sellaista mitä ei vielä ole* (Virtanen & Wennberg 2005,77). Niin on tämänkin prosessimallin kohdalla. Ja juuri se on ollut tämän työn haasteena. Olen luonut jotain sellaista, jota ei ole ollut vielä olemassa.

Kehittämistyöni on vaatinut rohkeutta strategisen henkilöstöjohtamisen eteenpäin viemisessä sekä kykyä nähdä sen yli, mikä on tällä hetkellä tavanomaista henkilöstöjohtamisessa. Itsestäänselvinä pidettyjen toimintatapojen kyseenalaistaminen on eräänlaista etujoukoissa olemista. Rohkeutta ja luottamusta osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessimallin luomiseen on tuonut se, että minulla on ollut yhteistyökumppaneita ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita, jotka ovat kanssani samoilla linjoilla. Myös tässä kehittämistyössä tieteellisenä perustana toimiva käsitejärjestelmä tukee luomaani uutta innovaatiota.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt osaamisen johtamis- ja kehittämisprosessimalli on uusi innovaatio. Se on elävä prosessi, joka ikään kuin hengittää samaan tahtiin elävän strategian kanssa tehden osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä joustavaa ja henkilöstön (HR-asiakkaan) tarpeita kuuntelevaa.

Kehittämistyö perustui teoriasuuntautuneeseen sisältöanalyysiin, jonka toteutin konstruktivisen tutkimusmenetelmän keinoin. Olen tässä opinnäytetyössäni määrittellyt kehittämäni prosessimallin keskeisimmät käsitteet ja samalla nimennyt ne. Järvinen & Järvinen (2011, 115) toteaa, että käytännön toteuttaja voi luoda hienon innovaation. Saadaksean tieteellistä meriittiä hänen täytyy kuvata rakentamisprosessi

yksityiskohtaisesti, perustella valintansa ja päätöksensä. Ratkaisun alkuperäisyys ja paremmuus muihin tunnettuihin nähden tulee myös osoittaa. Tässä kehittämissyöissäni olen esitellyt innovaation rakentamispolun kokonaan, ja prosessimalli on rakentunut tutkimuksen edetessä. Perustelen valintani ja päätökseni nojaten käyttämäni teoriapohjaan sekä käytännön työelämäkokemukseen. Pelkkä teoriatasolla rakennettu malli, koskettaessaan ihmistä ja ihmisyyttä, harvemmin toimii. Tässä kehittämistyössä keskeisenä elementtinä on ollut vahva työelämäkokemukseni.

Tutkimuksessa on noudatettu hyvän tutkimuskäytännön periaatteita alusta lähtien. Koska kyseessä on täysin uusi innovaatio, on osaamisen johtamis- ja kehittämissyöissäni puhtaasti tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuotos.

Sisältöanalyysi ei etene suoraviivaisesti, ja sen käyttö on usein uskottua monimutkaisempaa, koska se ei ole kovin formuloitu. Analyysimenetelmistä ei ole esitetty yksinkertaisia kuvauksia, vaan olen tutkijana joutunut kohtaamaan omat kykyni tutkijana. Sisältöanalyysin käytön haasteena oli juuri sen joustavuus ja säännöttömyys, sillä se pakotti minut tutkijana ajattelemaan itse. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009,135.)

LÄHTEET

Alasoini, T. & Houni, P. 2019. TEM oppaat ja muut julkaisut 1/2019. Työelämä 2020, Work up! Tulevaisuuden työ. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 8.5.2021]. Saatavissa: <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-416-7>

Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2007. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review.

Goldratt, E. 2014. Tavoite. The goal- Jatkuvan kehittämisen prosessi. 3. uudistettu painos. Järvenpää: Kukonaskel.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020.Uudistuminen lähtee osaamisesta. Jatkuva oppiminen on yritysten arkea [viitattu 3.2.2021] Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Uudistuminen_lahtee_osaamisesta_www.pdf

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, P, Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere: Juvenes Print.

Kankkunen, P, Vehviläinen - Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauppinen, A. 2019a. Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen trendit vuonna 2019? Deloitte Human Capital artikkeli 2019a. Human Capital Trends 2019: Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus.

Kauppinen, A. 2019b. Oppiminen on henkilöstöjohtamisen tärkein trendi – silti osaamisen kehittäminen jää usein yksilön vastuulle. Deloitte Human Capital lehdistötiedote 4/2019.

Karjalainen, T, Karjalainen, E. 2000. Laatujohtamisoppien (TQM) soveltaminen PK-yritykseen. 2. uudistettu painos. Hollola: Salpausselän Kirjapaino Oy.

Keski-Luopa, L. 2018. Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Työnohjaus intersubjektiiivisena kehitysprosessina. Metanoia Instituutti, Jyväskylä.

Kettunen, M. 2007. Strategia. Julkaisusarja 3, Strategian asiatietoa, No 4, 2007 Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos. [viitattu 28.4.2021]. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74102/Strat13_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Lehtimäki, T. 2009. Ohjelmistoprojektit käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Martela, F & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Meltovaara, K. 2019. Strategioilla tulevaisuuteen. Luento 28.10.2019. LAMK- Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden laitos.

Nurmi, H. 2018. Alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiseksi. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/103569>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-5. painos. Sanoma Pro Oy. Opetushallitus. 2019. Osaaminen 2035. Raportti ja selvitykset 2019:3. [viitattu 4.2.2021]. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>

Pakarinen, T & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. uudistumisen sykettä palveluihin. Porvoo: Bookwell Oy.

- Petersson, P, Olsson, B, Lundström, T, Johansson, O, Broman, M, Bucher, D & alsterman, H. 2018. Lean - Muuta poikkeamat menestykseksi. 1.suomenkielinen painos. Latvia: Jelgavas tipogrāfija.
- Soikkanen, A. 2012. Toimiva kuva kaaoksessa. Toiminnalliset ja visuaaliset kehittämismenetelmät organisaatioiden muutosmyrskyssä. Kopijyvä Oy.
- Storbacka, K. & Lehtinen, T. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5.painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Suomalisen työn liitto. 2017. Tiedotteet 25.9.2017. Tutkimus: tulevaisuudessa korostuu teknologia osaaminen. [viitattu 4.2.2021]. Saatavissa: <https://suomalaintyoyo.fi/2017/09/25/tutkimus-tulevaisuuden-tyoelamassa-korostuu-teknologian-kaytto/>
- Suurnäkki, T. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus. 1.painos. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 20012. Älykäs organisaatio. 8.painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Tiedosta. 2019. Tietoyhteiskunnan kehittäjä. Digitaalinen verkkolehti 2/2019. [viitattu 20.4.2021]. Saatavissa: <https://tieke.fi/tulevaisuuden-digikulttuurin-keskella-on-ihminen/>
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Liettua: BALTO print.
- Työministeriö. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Euroopan sosiaalirahasto.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailuetu. 4., uudistettu painos. Helsinki; Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopisto, liiketaloustiede. Vaasan yliopisto julkaisuja. Tutkimuksia 302. [viitattu 7.4.2021]. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Viitala, R. & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto, liiketaloustiede. Vaasan

yliopisto julkaisuja. Tutkimuksia 302. [viitattu 7.4.2021]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Virtala, P. & Wennberg, M. 2007. prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuori, T. & Ritakallio, T. 2018. Elävä strategia. Liettua: BALTO print.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Viro: Print Best.

World Economic Forum 2020. [viitattu 4.2.2021]. Saatavissa: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7>

