

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
School of Business and Management  
Tietojohtaminen ja johtajuus

Titta Kyöstilä

STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN  
Casetutkimus energia-alan yrityksestä

Pro Gradu –tutkielma 2015

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Aino Kianto  
2. tarkastaja: Professori Mika Vanhala

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>8</b>
1.1	Tutkimuksen tausta .....	9
1.2	Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus.....	10
1.3	Tutkimusmetodologia .....	14
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	14
1.5	Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet.....	15
<b>2</b>	<b>OSAAMINEN STRATEGISENA RESURSSINA</b> .....	<b>17</b>
2.1	Resurssiperustainen strategianäkemys .....	17
2.2	Strateginen johtaminen .....	23
2.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen .....	27
2.4	Organisaation osaaminen .....	30
<b>3</b>	<b>STRATEGINEN OSAAMINEN</b> .....	<b>37</b>
3.1	Strategisen osaamisen ulottuvuudet .....	37
3.2	Ydinosaaminen .....	39
3.3	Strategisen osaamisen tunnistaminen .....	43
3.4	Strategisen osaamisen johtaminen .....	46
3.5	Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys .....	50
<b>4</b>	<b>MENETELMÄT</b> .....	<b>53</b>
4.1	Tutkimusprosessin kuvaus.....	53
4.2	Kohdeyrityksen kuvaus .....	54
4.3	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä .....	55
4.4	Aineisto ja sen analyysi.....	58
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	59
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>61</b>
5.1	Strategiset osaamistavoitteiden tunnistamisen ja menetelmät....	61

5.2	Osaamistavoitteiden muuttaminen kehitystoimenpiteiksi .....	68
5.3	Kilpailuedun tunnistaminen .....	72
5.4	Kehittämistoimenpiteet.....	73
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>78</b>
6.1	Tausta .....	78
6.2	Strategisen osaamisen tunnistamiseen vaikuttavat tekijät .....	80
6.3	Käytännön suositukset ja huomioita.....	82
6.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	86
<b>7</b>	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>88</b>
<b>8</b>	<b>LIITTEET .....</b>	<b>92</b>
8.1	LIITE 1: Haastattelusaate ja kysymykset .....	92

## Kuvat

Kuva 1: Tutkimussuppilo .....	13
Kuva 2: Tutkimuksen rakenne.....	15
Kuva 3: Organisaation aineeton pääoma .....	19
Kuva 4: Resurssiperustaisen johtamisen keskeiset teemat .....	20
Kuva 5: VRIO-viitekehys .....	23
Kuva 6: Strategia-ajattelun kehittymisen vaikutus osaamisen johtamiseen .....	26
Kuva 7: Henkilöstöjohtamisen roolit .....	28
Kuva 8: Organisaation osaamisen kokonaisuus.....	31
Kuva 9: Organisaation erityyppiset osaamiset .....	33
Kuva 10: Yrityksen osaaminen strategisen merkityksen mukaan.....	34
Kuva 11: Strategisen osaamisen ulottuvuudet .....	38
Kuva 12: Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät.....	49
Kuva 13: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	52
Kuva 14: Tutkimuksen eteneminen .....	54
Kuva 15: Organisaation strategisen osaamisen erottaminen yrityksen muusta osaamisesta .....	85

## Taulukot

Taulukko 1: Strategisen osaamisen tunnistamisen ja johtamisen kannalta merkitykselliset tekijät .....	51
Taulukko 2: Haastattelut .....	58

## TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kyöstilä, Titta
Opinnäytteen nimi:	Strategisen osaamisen johtaminen Case tutkimus energia-alan yrityksestä
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2015
Pro gradu –tutkielma :	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 80 sivua, 15 kuviota, 2 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto Professori Mika Vanhala
Hakusanat:	osaaminen, strateginen osaaminen, strategisen osaamisen tunnistaminen, strategisen osaamisen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen osaaminen on yrityksen strategian toteutumisen kannalta olennaista osaamista. Sen tunnistamista voidaan pitää koko strategisen osaamisen johtamisen tärkeimpänä – ja vaikeimpana - vaiheena. Vasta sen jälkeen, kun strategiset osaamisalueet on tunnistettu, voidaan niitä menestyksekkäästi johtaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat strategisen osaamisen tunnistamiseen ja johtamiseen. Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena energia-alan yrityksessä ja empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla konsernin johtoryhmän jäseniä.

Tutkimustulos osoittaa, että strategisen osaamisen tunnistamisen ja johtamisen kannalta ratkaisevaa on yrityksen strategisten linjausten vieminen riittävän konkreettiselle tasolle. Mitä turbulenssisempi toimintaympäristö on, sitä tiheämmin strategisen osaamisen kehittämisen suuntaa tulee tarkastella.

## ABSTRACT

Author: Kyöstilä, Titta  
Title: Managing the Strategic Competence  
Case study on a corporate in energy industry  
Faculty: School of Business and Management  
Year: 2015  
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology  
80 pages, 15 figures, 2 tables, 1 appendix  
Examiners: Professor Aino Kianto  
Professor Mika Vanhala  
Keywords: competence, strategic competence, managing strategic  
competence, identifying strategic competence,  
strategic human resource management

The critical capabilities required to act out a company strategy are called core competencies. Identification of the core competencies is the most essential – and most challenging – phase in the life cycle of competence management. Only after identification they can be successfully managed. The purpose of this research was to clarify the factors that influence to the identification and managing of the core competencies. A qualitative case study was executed in a company operating in the energy industry. The empirical data was collected in eight theme interviews carried out among the executive group members.

The result shows that the critical factor when identifying and managing the core competencies is not to have clear strategic target but having a clear and concrete blueprint how to get there. More turbulence the operational environment is, more frequent the evaluation assessment of core competence should be.

## Alkusanat

Kouvola-talossa pidetystä LUT Timo/Aimo – maisteriohjelman infotilaisuudesta mieleeni jäivät erityisesti kaksi opiskelijapuheenvuoroa. Toinen, mieshenkilö, kertoi, että LUT on muuttanut hänen tapaansa ajatella ja hän on siitä ikuisesti kiitollinen. Toinen, nuorehko nainen sanoi, ettei ikinä ajatellut pääsevänsä sisään, mutta niin vain kävi – jos et hae, et ainakaan pääse. Hain, pääsin. Kuluneet 4,5 vuotta ovat muuttaneet tapani ajatella ja olen siitä ikuisesti kiitollinen.

Aika on ollut työntäyteistä, raskasta, ahdistavaakin, mutta se on ollut myös naurunremakoita, hyviä keskusteluja ja ennen kaikkea mahtavia luentoja ja oppimista, ymmärtämistä. En voi mitenkään ohittaa tätä vaihetta elämässäni mainitsematta Helleviä. On ihanaa huomata löytävänsä hyviä ystäviä vielä vanhoilla päivillään.

Kiitos miehelleni Timolle tuesta, kärsivällisyydestä ja myötäelämisestä opintojeni kumpareisella tiellä. Tyttäreni, rakkaani, Pinja ja Laura – muistakaa, että haaveet ja unelmat toteutuvat määrätietoisella työllä, harvemmin sattumalta tai onnella.

Kiitos työnantajalleni positiivisesta ja joustavasta suhtautumisesta opintoihini.

Lopuksi, kiitos työtä ohjanneille professoreille Aino Kiannelle ja Mika Vanhalalle, tuesta ja uskosta tämän työn valmistumiseen. Kiitos LUT, Trailblazer.

Kouvolassa 2.12.2015

Titta Kyöstilä

## 1 JOHDANTO

Organisaation liiketoimintastrategiaa tukevan osaamisen määrätietoinen johtaminen on menestyvän organisaation ydin (Tuomi & Sumkin, 2012). Tämä on tullut entistä ilmeisemmäksi vallitsevassa tietotalouden ajassa, jolle tunnusomaista on nopea teknologinen kehitys ja globalisaatio. Teollisuudenaloja suojanneet rakenteelliset, tekniset, taloudelliset ja lainsäädännölliset esteet ovat poistuneet tai poistumassa ja johtaneet osaltaan siihen, että kilpailuetu on yhä nopeammin entisten ja uusien kilpailijoiden saavutettavissa. Organisaation pitää pystyä uudistumaan, sillä ainoastaan ennakoivasti toimiva ja uudistumiskykyinen organisaatio menestyy muuttuvissa olosuhteissa (Hamel, 2009; Tuomi & Sumkin, 2012). Markkinasegmentit tai tuoteominaisuudet enää harvoin muodostavat pysyvää kilpailuetua, vaan yhä useammin sen tekevät organisaation aineeton pääoma ja sen hyödyntämisen taito (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001). Tiedon ja osaamisen taktinen merkitys on muuttunut: vahva osaaminen laajentaa yritysten strategista liikkumavaraa (Viitala, 2010).

Mutta mikä sitten on osaamista, jota yrityksellä tulevaisuuden muuttuvilla markkinoilla tulisi olla? Ilman tietoa siitä ei organisaation osaamista pystytä tuloksellisesti johtamaan. Tämä opinnäytetyö käsittelee osaamisen johtamista erityisesti strategisen osaamisen tunnistamisen näkökulmasta. Työssä ollaan kiinnostuneita siitä, millä tavoin strateginen osaaminen tulisi tunnistaa ja nimetä, jotta se aidosti tukisi organisaation strategisten tavoitteiden ja yksilötason kehittämissuunnitelmien yhdistämistä. Tutkimus pyrkii luomaan pohjaa, jonka avulla kohdeorganisaation pystyy tunnistamaan ja johtamaan niitä liiketoimintojensa osaamisalueita, joita kehittämällä voidaan parhaiten varmistaa yrityksen menestys tulevaisuudessa.



## 1.1 Tutkimuksen tausta

Strategisesta osaamisesta ja siihen läheisesti liittyvästä ydinosaamisesta alettiin alun perin puhua strategisen johtamisen alueella (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000; Juuti & Luoma, 2009). Siinä missä Michael Porterin (1980) viiden voiman malli korosti yrityksen optimaalista asemoitumista ulkoiseen toimintaympäristöön, valitun geneerisen kilpailustrategian mukaisesti, nousi keskiöön 90-luvulle tultaessa yrityksen sisäisiä tekijöitä korostava resurssiperustainen näkemys (Juuti & Luoma, 2009). Näkemyksen mukaan sisäisen resurssin tulee luoda arvoa sekä olla harvinainen, jäljittelemätön ja korvaamaton ollakseen strateginen (Barney, 1991).

Organisaation työntekijät yhtenä keskeisimmistä sisäisistä resursseista johti nopeasti henkilöstöjohtamista koskevan keskustelun voimistumiseen (Luoma, 2006; Juuti & Luoma, 2009; Viitala, 2013). Painotuksen kasvaminen näkyi aiempaa ammattimaisempaan ja määrätietoisempaan inhimillisen resurssin johtamisena (Luoma, 2006). Suorittavasta henkilöstöhallinnosta siirryttiin strategisen henkilöstöjohtamisen maailmaan, jossa nähtiin, että organisaation jäsenten taidot, käyttäytyminen ja vuorovaikutus sisältävät mahdollisuuden sekä strategian muodostamiselle että sen toimeenpanemiselle. (Colbert, 2004.) Yksi strategisen henkilöstöjohtamisen kulmakivistä on osaamisen johtaminen (Viitala; 2013). Jokaisen organisaation tavoite on saada osaaminen ja sen johtaminen vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin mahdollisimman hyvin, mikäli se haluaa menestyä tulevaisuuden toimintaympäristössä (Huotari, 2009).

Organisaation osaamisen hallinnalla on pitkät perinteet henkilöstön kehittämisen saralla. Tyypillinen ongelma kuitenkin on, että organisaation strategisia tavoitteita ja yksilötason kehittämissuunnitelmia ei pystytä yhdistämään. (Tuomi & Sumkin, 2012; Viitala, 2013.)

Mikäli yksittäisten työntekijöiden tai tiimien osaamisen kehittämistä ei pystytä kytkemään organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, ei sen kehittäminen vahvista sellaista osaamis pohjaa, joka tukisi yrityksen menestystä muuttuvilla markkinoilla (Ranki, 1999; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001; Viitanen, 2013). Sykäys tämän tutkimuksen tekemiselle lähti edellä kuvatun kaltaisesta tilanteesta.

## 1.2 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus

Osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna 2000-luvun alku oli vilkkaan keskustelun ja vahvistuvan tutkimuksen aikaa, jossa yrityksen kilpailu- ja suorituskyky sekä organisaation oppiminen olivat korostetusti esillä. Osaamisen johtaminen on ollut suosittu tutkimuskohde ja se on liitetty osaksi strategisen johtamisen prosesseja (Huotari, 2009). Strategista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ei silti juurikaan käsitellä liiketoimintastrategioiden työstämisen ja strategisen osaamisen välistä riippuvuutta. Osaamisen johtamisen tutkimus kenttä tarjoaa kyllä usein näkökulmia tiedon ja osaamisen hallintaan ja luomiseen, mutta ei niinkään ota kantaa tai syvenny osaamisen ja yrityksen strategian väliseen yhteyteen. Yrityksissä on entistää tärkeämpää luoda toimintatapoja ja -käytänteitä siihen, miten strategisen osaamisen johtaminen käytännössä pystytään toteuttamaan ja silloin osaamisen johtamisen liittäminen ja kytkeminen organisaation strategisiin prosesseihin on olennainen kysymys. Strategian kautta kietoutuvat ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) toisiinsa. (Huotari 2009.)

Vaikka strategista osaamista on käsitelty runsaasti useasta eri näkökulmasta, pidetään suurimpana haasteena edelleen sen tunnistamisen vaikeutta (Lehtonen, 2002; Viitala, 2013). Kuitenkin juuri tunnistaminen on strategisen osaamisen kehittämisen kannalta kaikkein tärkeintä, sillä siihen perustuu muiden organisaatiotasojen ja lopulta myös yksittäisten henkilöiden osaamistarpeiden ja kehityssuunnitelmien määrittely (Viitala, 2013).

Tiimi- ja yksilötason osaamistarpeiden tarkoituksenmukainen hahmottaminen on vaikeaa, ellei mahdotonta, ilman selkeää näkemystä yrityksen strategisten valintojen kannalta merkityksellisestä osaamisesta (Ranki, 1999; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001; Viitanen, 2013).

Kirjallisuudessa on useimmiten lähtökohtainen oletus, että organisaatiossa kyettäisiin tunnistamaan ne kyvykkyydet, jotka ovat strategian toteuttamiselle tärkeitä. Tutkimuksen kohteena ovat pääasiassa kyvykkyydet eikä niiden tunnistamisen prosessi. Tunnistaminen esitetään tai perustellaan toki tärkeänä asiana, mutta se ohitetaan useimmiten vain pinnallisina maininnoina osana strategisen osaamisen ja kyvykkyyden johtamisen käytänteitä. Voidaan kuitenkin väittää, että tunnistaminen itsessään saattaa olla jopa kaikkein tärkein osa strategisten osaamisten johtamisen vaiheita. (Viitala, 2010.)

Kiistatonta aihetta käsittelevän kirjallisuuden valossa on kaksi asiaa. Ensinnäkin strategisen osaamisen tulee tukea organisaation strategisia tavoitteita. Toisekseen sen kehittämisen tulee kytkeytyä osaksi yrityksen strategiatyötä. Olemassa oleva tutkimus käsittelee kattavasti ja monesta näkökulmasta strategisen osaamisen tunnuspiirteitä ja ominaisuuksia käyttäen esimerkkeinä maailmanlaajuisestikin tarkasteltuna poikkeuksellisen onnistuneita ydinosaamismäärittelyjä, kuten WalMart –kauppaketjun palvelutuotantoa tai Hondan polttomoottoreita. Tutkimus siirtyy kuitenkin suoraan ominaispiirteistä ja tunnusmerkeistä jo löydettyyn ja nimettyyn ydinosaamiseen ja sen menestyksekkääseen vaalimiseen ja vahvistamiseen joko yritysostojen, rekrytointien, luovien organisatoristen rakenneratkaisujen tai poikkeuksellisen onnistuneesti toimivan ryhmädynamiikan avulla. Tutkimusta näiden tapahtumien välisestä ajasta ei juuri ole, eli siitä mikä sijoittuu strategisten päämäärien ja valittujen osaamisten väliselle alueelle.

Tässä työssä osaamista käsitellään strategisen henkilöstöjohtamisen kohteena, keinona, jolla organisaation strategiset päämäärät voidaan saavuttaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ja millaisella tarkkuudella strateginen osaaminen tulisi tunnistaa ja nimetä, jotta siitä olisi konkreettista hyötyä organisaation kehityssuunnitelmia laadittaessa.

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan siitä, miten strategista osaamista tulisi johtaa siitä välivaiheessa, kun strateginen tavoite on määritelty, mutta strategiset osaamistavoitteet ovat vielä vahvistamatta tilanteessa, jossa toimialan tulevat mullistukset ovat luonteeltaan, suunnaltaan ja aikataulultaan vielä hämärän peitossa ja vaikeuttavat konkreettisten päätösten tekoa suurten linjanvetojen suhteen.

Päätutkimuskysymys on:

Mitä tekijöitä tulee huomioida organisaation strategisia osaamistavoitteita määrittäessä?

Alakysymys 1:

Mitä on strateginen osaaminen ja miten se tunnistetaan? (Teoria)

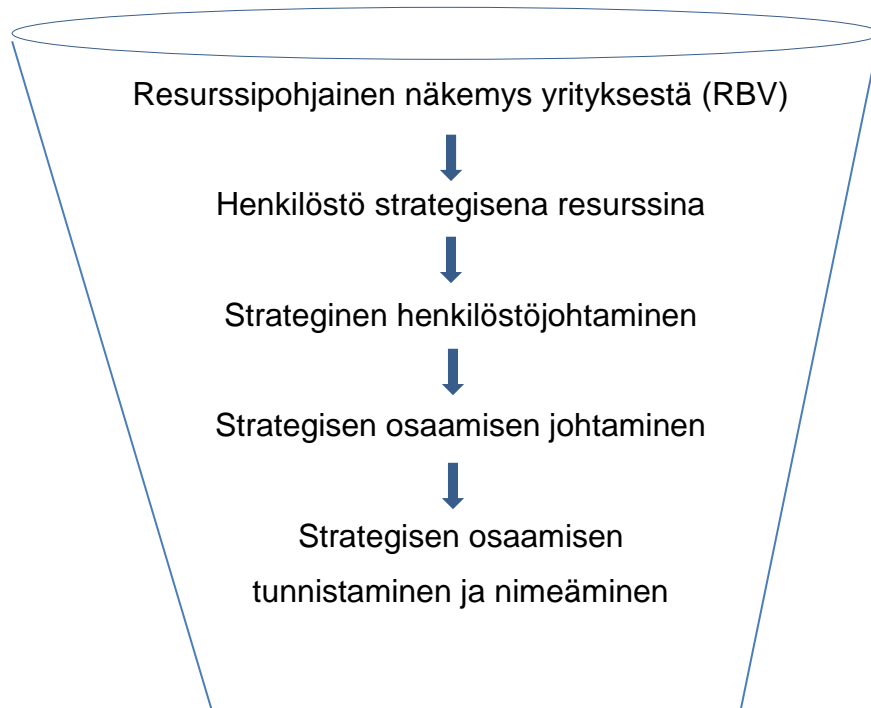
Alakysymys 2:

Mitkä tekijät auttavat tai vaikeuttavat strategisen osaamisen tunnistamista? (Teoria, empiria)

Alakysymys 3:

Mitkä tekijät auttavat strategisten osaamistavoitteiden linkittämistä muiden liiketoimintatasojen kehittämissuunnitelmiin tai toisaalta vaikeuttavat sitä? (Empiria)

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu resurssiperustaiseen näkemykseen yrityksestä (*Resource Based View, RBV*). Henkilöstöä tarkastellaan strategian toteutumisen kannalta kriittisenä resurssina, jota ohjataan strategisen henkilöstöjohtamisen keinoin (*Strategic Human Resource Management, SHRM*).



Kuva 1: Tutkimussuppilo

### Rajaus

Kuten edellä olevasta voidaan nähdä, strategisen osaamisen johtamisen alue ja siihen liittyvä tutkimus on varsin moniulotteista ja rönsyilevää. Erityisen runsasta näkökulmien moninaisuus on silloin, kun tavoitteena on tutkia, miten organisaation rakenteiden, toimintatapojen ja kulttuurin avulla pystyttäisiin paremmin tukemaan tiedon ja osaamisen johtamista (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001).

Tämän opinnäytetyön laajuus ja fokus huomioiden työstä on rajattu pois sellaiset strategisen osaamisen johtamiseen läheisesti liittyvät käsitteet ja tutkimussuunnat kuten organisaatiokulttuuri, organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio. Työssä ei myöskään käsitellä tiedon luomiseen, siirtämiseen tai hallintaan liittyviä prosesseja tai työkaluja. Työ ei ole osaamiskartoitus eikä siinä oteta kantaa organisaation osaamisen nykytasoon tai mahdollisiin osaamisaukkoihin. Työssä sivutaan aineettoman pääoman johtamisen erityspiirteitä, mutta ei perehdytä niihin syvästi.

### 1.3 Tutkimusmetodologia

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka tiedonhankinnan strategiana on käytetty tapaustutkimusta (case study). Aineistonhankinnan metodina on käytetty kirjallista materiaalia sekä tiedonhankintahaastatteluina avoimia teemahaastatteluja. Haastateltaviksi valittiin tutkimuskohteena olevan yrityksen johtoryhmän jäsenet, jotka asemansa perusteella vastaavat organisaation strategisesta päätöksenteosta ja siten myös strategisten osaamistavoitteiden määrittelystä.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettiin näkemys niistä tekijöistä, joilla on tunnistettu olevan merkitystä organisaation osaamisen johtamisessa ja strategisten osaamistavoitteiden määrittelyssä. Teoriaan perustuen laadittiin haastattelukysymykset, joilla peilattiin tutkimuskohteena olevan yrityksen strategisen osaamisen määrittelyyn liittyviä käytäntöjä ja kokemuksia. Empiirisestä tutkimuksesta saatuja tuloksia verrattiin teoriaan ja etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä pyrittiin löytämään tekijöitä ja menettelytapoja, joita hyödyntämällä organisaatio pystyisi kehittämään strategisen osaamisen johtamisen prosessiaan.

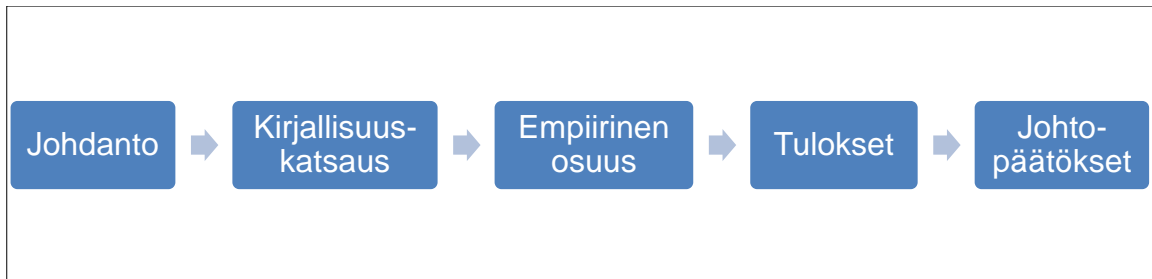
### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa johdanto-osuudessa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusongelma, tavoitteet, rajaukset sekä käytettävät tutkimusmenetelmät. Johdanto-osuuden jälkeen seuraa kirjallisuuskatsaus, jossa perehdytään strategista osaamista käsittelevään tutkimukseen.

Kirjallisuuskatsaus on jaettu kahteen päälukuun, joista ensimmäisessä käsitellään osaamista strategisena resurssina ja toisessa strategisen osaamisen tunnuspiirteitä, ominaisuuksia ja johtamista. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on antaa lukijalle kattava näkemys strategisen osaamisen johtamisen kehittymisestä ja olemassa olevan tutkimuksen suuntauksista ja löydöksistä.

Menetelmä-kappaleessa kuvataan tutkimusprosessin eteneminen, aineiston keruun ja analysoinnin menetelmät sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tämän jälkeen omassa luvussaan esitellään tutkimustulokset. Viimeisessä, johtopäätös –luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin peilaamalla empiirisestä osuudesta saatuja tuloksia aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen. Luvussa esitetään myös tutkimustulokseen perustuvia käytännön toimintaehdotuksia. Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2: Tutkimuksen rakenne

### 1.5 Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat osaamisen johtaminen, strateginen osaaminen sekä strateginen henkilöstöjohtaminen. Tarkastelu perustuu resurssi-perustaisen strategianäkemyksen näkökulmaan (Resource Based View, RBV).

#### Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on organisaation strategian tavoitteiden mukaista, järjestelmällistä tiedon ja osaamisen hallintaa sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa organisaatiossa. Se on organisaation osaamista edistävää leadershipiä, johtajuutta, jossa esimiehet alaistensa kanssa selkiyttävät tarvittavan osaamisen suuntaa, rakentavat oppimista edistävää ilmapiiriä työyhteisössä sekä tukevat ryhmien ja yksilöiden oppimisprosesseja. Toiminnan tavoitteena on organisaation toimintakyvyn ja kilpailuvoiman varmistaminen ja vahvistaminen yrityksessä olevan osaamis pohjan avulla. (Viitala, 2003.)

## Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation kokonaisjohtamisen välistä kytkeä, joka on osa organisaation johtamisen kokonaisuutta. Se liittyy henkilöstöjohtamisen kaikkine osa-alueineen osaksi liiketoiminnan johtamisen laajempaa kokonaisuutta. (Luoma, 2006.) Strateginen henkilöstöjohtaminen eroaa perinteisestä henkilöstöjohtamisesta siinä, että se tarkastelee yksilötason suorituskyvyn sijasta koko organisaation suorituskykyä ja yksittäisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sijasta henkilöstöjohtamisen kokonaisjärjestelmää ja roolia. Nimensä mukaisesti painopiste on strategiassa ja organisaation tulevaisuudessa. (Luoma, 2006; Juuti & Luoma, 2009.)

## Strateginen osaaminen

Organisaation ydinosaamista käsittelevä kenttä on kasvanut varsin värikkääksi termiviidakoksi. Käsitteiden hallintaa hankaloittaa osaltaan se, että tietoa ja osaamista käsitteleville sanoille on monesti vaikea löytää vastineita eri kielistä. Puhutaan kyvykkyyksistä, kompetensseista, ydinosaamisista, ydinpätevyyksistä, ydinkyvykkyyksistä ja strategisista valmiuksista. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001.) Tässä tutkimuksessa käytetään termiä strateginen osaaminen ja sillä tarkoitetaan kaikkea sitä organisaation osaamista, kykyjä ja valmiuksia, joiden avulla se saavuttaa toiminnalle asetetut, tulevaisuuden liiketoimintatavoitteet. Termillä tarkoitetaan tässä yhteydessä nimenomaan organisatorista osaamista, ei yksilötason osaamista.



## 2 OSAAMINEN STRATEGISENA RESURSSINA

Tässä luvussa taustoitetaan osaamisen merkitystä organisaation strategisena resurssina ja kriittisenä voimavarana. Luvun alussa esitellään resurssiperustainen strategianäkemyks (Resource Based View, RBV) ja sen keskeiset periaatteet ja teemat, VRIN- ja VRIO-mallit. Kappaleessa luodaan katsaus yrityksen aineettoman pääoman rakenteeseen sekä siihen, miten strategia-ajattelun kehittyminen on vaikuttanut osaamisen johtamiseen yrityksissä. Luvussa tutkitaan selkeän strategian merkitystä osaamisen johtamiselle sekä viestinnän ja organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen hyödyntämistä strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen työkaluna. Lopuksi perehdytään strategisen henkilöstöjohtamisen ja liiketoimintajohtamisen väliseen yhteyteen ja luodaan katsaus organisaation erilaisiin osaamiin.

### 2.1 Resurssiperustainen strategianäkemyks

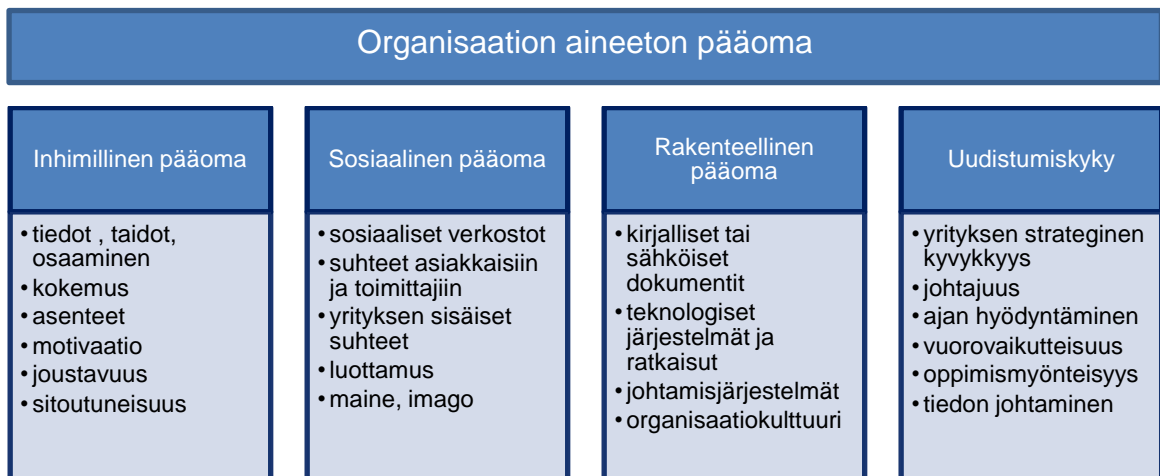
Resurssiperustaisen näkemyksen mukaista ajattelutapaa edusti jo 1950-luvulla Edith Penrose, joka totesi, että yrityksen menestys riippui ennen kaikkea organisaatiossa olevasta kokemuksesta, johtamistaidoista sekä teknologisesta osaamisesta. Keskustelu aktivoitui uudelleen 1980-luvulla, jolloin käynnistäjinä toimivat amerikkalaisprofessorit Wernerfelt, Rumelt ja Barney. (Juuti & Luoma, 2009.)

Resurssiperustaisessa näkökulmassa katsotaan, että kestävä kilpailuetu syntyy yrityksen hallinnassa olevien voimavarojen yhdistelmästä. Nämä voimavarat, resurssit, voivat olla inhimillisiä tai teknologisia ja jokaisella yrityksellä on oma ainutlaatuinen tapansa yhdistellä niitä. (Barney, 1991). Resurssit ja kyvykkyudet jakautuvat epätasaisesti kilpailevien yritysten välille ja ovat syy siihen, miksi toiset yritykset toimivat jatkuvasti toisia tuloksekkaammin ja paremmin kuin toimialan yritykset keskimäärin. (Becker & Huselid, 2006.) Resursseina voidaan pitää kaikkea yrityksen omaisuutta, kykyjä, prosesseja, ominaisuuksia, tietoja ja informaatiota (Barney, 1991).

Kyvykkyys poikkeaa muista organisaation hallinnassa olevista resursseista siinä, että sen avulla yritys pystyy hyödyntämään ja yhdistelemään muita resurssejaan eri tavoin tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi. Se perustuu organisaation inhimillisen pääoman voimin kehitettyyn, siirrettyyn ja vaihdettuun informaatioon. (Amit & Schoemaker, 1993.)

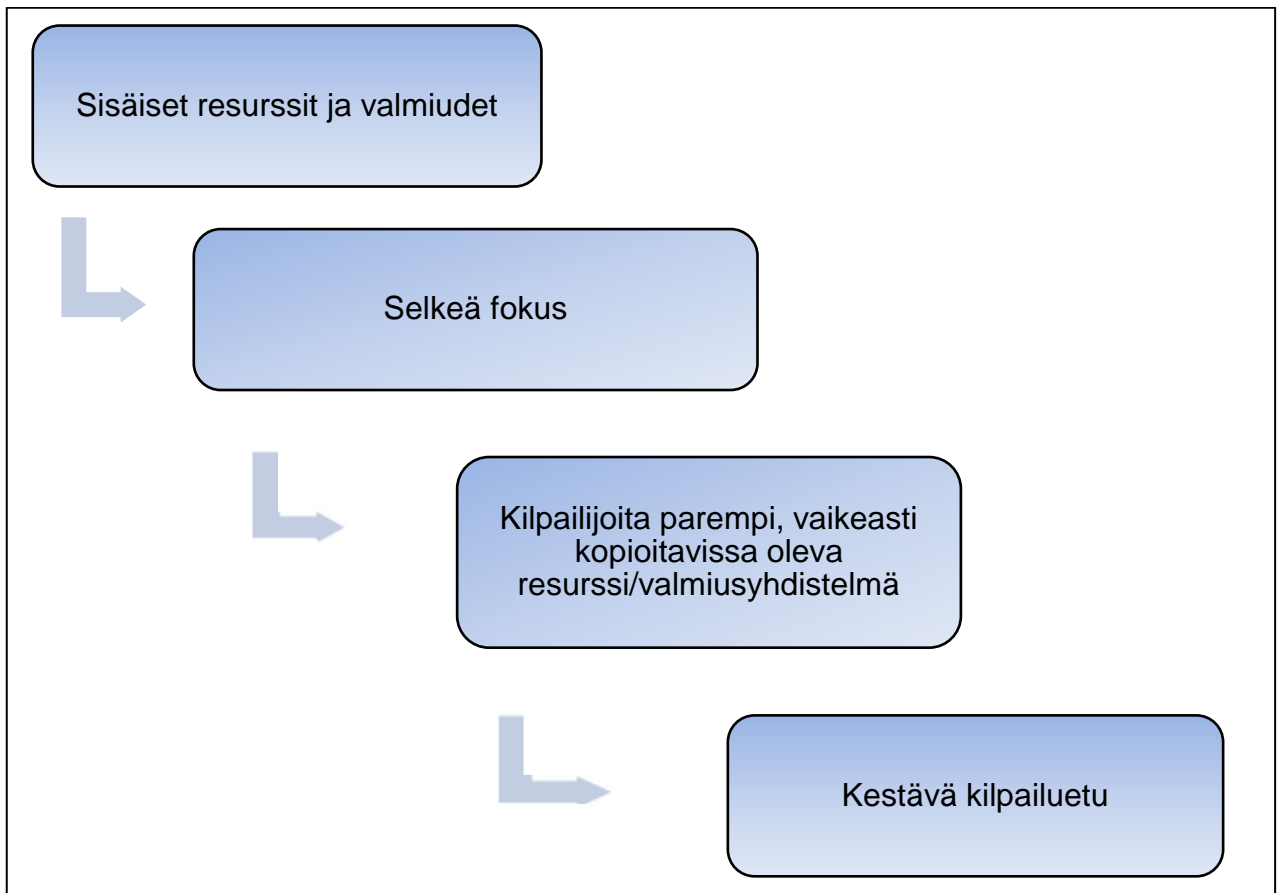
Organisaation resurssit on perinteisesti jaettu kolmeen ryhmään: aineelliseen, inhimilliseen ja organisaatiopääomaan. Fyysistä eli aineellista pääomaa edustavat yrityksen hallussa oleva teknologia, toimipaikka tai laitteet sekä käytettävissä olevat raaka-aineet. Inhimillisenä pääomana pidetään yksittäisten johtajien ja työntekijöiden koulutusta, kokemusta, suhteita ja tietoa. Organisaatiopääoma muodostuu virallisen raportoinnin rakenteesta, muodollisista ja epämuodollisista suunnittelu- ja kontrollijärjestelmistä sekä ryhmien suhteista organisaation sisällä ja ulkopuolella. Kaikki resurssit eivät ole strategisia eivätkä kaikki strategiset resurssit ole keskenään yhtä tärkeitä. Osa saattaa olla yhdentekeviä tai jopa haitallisia organisaation kilpailukyvyille ja toiminnalle. (Barney, 1991.)

Nykyisin organisaation aineeton pääoma jaetaan neljään ryhmään. Aineettoman pääoman johtamisen merkitys tulee entisestään vahvistumaan kompleksisuusajattelun ja postmodernin näkemyksen mukaisen strategia-johtamisen yleistyessä yrityksissä. Myös yrityksen tarkastelu sosiaalisesti toimivana ja ajattelevana kokonaisuutena nousee yhä keskeisempään asemaan, koska inhimillisen pääoman erityispiirteisiin kuuluun sen hyödyntämisen riippuvuus työntekijöiden ja ulkoisten verkostojen omasta halusta antaa tietoaan ja osaamista yrityksen käyttöön (Luoma, 2006; Marr, 2008; Kianto, 2011).



Kuva 3: Organisaation aineeton pääoma  
(mukaillen Kianto, 2011; Marr, 2008.)

Resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaan yrityksellä voidaan katsoa olevan kilpailuetua silloin, kun se hyödyntää resurssejaan sellaisella arvonluonnin strategialla, jota ei ole käytössä millään sen olemassa olevista tai tulevista kilpailijoista. Mikään kilpailuetu ei kuitenkaan ole ikuinen, vaan ennalta-arvaamattomat ja odottamattomat muutokset joko yrityksissä itsessään tai toimialalla voivat tehdä hyvästäkin strategiasta hyödyttömän. Aiemmin arvokkaista resursseista saattaa uudessa tilanteessa tulla arvottomia tai pahimmassa tapauksessa jopa organisaation toimintaa haittaavia. (Schoemaker, 1993; Barney, 1991.)



Kuva 4: Resurssiperustaisen johtamisen keskeiset teemat (mukaellen Lainema et al, 2001).

Kestävää kilpailuetua tuottavilla, strategisesti arvokkailla resursseilla on neljä ominaisuutta, joilla ne täyttävät niin sanotun VRIN-määritelmän ehdot. Kirjainyhdistelmä tulee englanninkielisistä sanoista Valuable (arvokas), Rare (harvinainen), Imperfectly Imitable (ei-kopioitavissa oleva) ja Non-Substitutable (ei korvattavissa oleva). Mikäli nämä kaikki ehdot eivät yhdessä ja yhtäaikaisesti täyty, on resurssi kaikkien siitä kiinnostuneiden tahojen hyödynnettävissä, eikä se tuota erityistä kilpailuetua yhdellekään sen haltijoista. (Barney, 1991).

Resurssi muodostaa kilpailuetua ainoastaan silloin, kun se on luonteeltaan arvokas. Jotta resurssi olisi arvokas, tulee sen edistää organisaation tehokkuutta. Organisaation hallussa olevista tekijöistä muodostuu kilpailuetua tuottavia resursseja vasta silloin, kun niiden avulla voidaan hyödyntää mahdollisuuksia tai neutraloida uhkia SWOT-näkökulman mukaisesti. (Barney, 1991.)

Mikäli laajalla joukolla yrityksiä on hallussaan sama arvokas resurssi, ei se lähtökohtaisesti muodosta kilpailuetua. Tällöin kaikilla yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää resurssia samoilla tavoin, eikä yksikään yrityksistä pysty toteuttamaan erityistä ja ainutlaatuista strategiaa. Yleisiä ja laajalle levinneitä resursseja ei kuitenkaan saa aliarvioida tai hävittää, sillä ne varmistavat toimialan kilpailun tasaisuuden ja tällaisen resurssin puuttuminen voi puolestaan olla merkittävä kilpailuhaitta. (Barney, 1991.)

Se, miten resurssin harvinaisuutta tulisi arvioida, on hankala yksiselitteisesti määrittää. On selvää, että täysin ainutlaatuinen, arvokas resurssi muodostaa kilpailuetua, kenties jopa kestävääkkin sellaista. Silti, sama resurssi suppealla joukolla yrityksiä voi yhtäläillä muodostaa kilpailuedun lähteen. Yleistäen voidaan sanoa, että arvokas resurssi on riittävän harvinainen silloin ja tuottaa kilpailuetua niin kauan, kuin sen omistavien yritysten lukumäärä on pienempi, kuin mitä yritysten lukumäärä olisi silloin, mikäli alalla vallitsisi täydellisen kilpailun tilanne. Organisaatiot, joilla on hallussaan arvokkaita ja harvinaisia resursseja, ovat usein alansa edelläkävijöitä ja innovaattoreita. (Barney, 1991.)

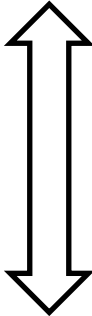
Arvokkaat ja harvinaiset resurssit muodostavat kilpailuetua vain siinä tapauksessa, että ne eivät kilpailijoiden kopioitavissa. Resurssi voi olla vaikeasti kopioitavissa kolmesta syystä tai niiden yhdistelmästä. Nämä syyt ovat:

1. resurssi on kehittynyt historian saatossa, pitkän ajan kuluessa
2. resurssin ja sen muodostaman kilpailuedun välinen syy-seuraussuhde on vaikeasti hahmotettavissa
3. resurssi, joka muodostaa kilpailuedun on sosiaalisesti monimutkainen ilmiö, jota ei pystytä systemaattisesti kuvaamaan. (Barney , 1991.)

Resurssin kopioitavuuteen tai siirrettävyyteen vaikuttavat myös organisaatiokohtaiset tarpeet. Resurssi saattaa olla vapaasti hankittavissa, mutta yrityskohtaisten eroavaisuuksien vuoksi se on toiselle arvokkaampi kuin toiselle. ( Peteraf, 1993.)

Mikäli resurssi on arvokas, harvinainen ja vaikeasti kopioitava, tulee sen täyttää vielä neljäskin ehto: Sen on oltava ”non substitutable”, korvaamaton. Jotta resurssi muodostuisi strategisesti kestävästä kilpailuedun lähteeksi, tulee sen olla sellainen, etteivät kilpailevat yrityksen pysty matkimaan strategiaa korvaamalla resurssia toisella, arvokkaalla, mutta helposti kopioitavalla resurssilla. (Barney, 1991.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen lähestyy edellä esiteltyä VRIN-näkemyksestä toiselta kantilta, kysymysten muodossa. Barney ja Wright (1997) ovat kehittäneet erityisesti strategisen henkilöstöjohtamisen tarpeita ajatellen VRIO-kehiksen, jonka avulla voidaan arvioida, muodostaako jokin tietty resurssi kestävästä kilpailuetua vai ei. Kirjaimet VRIO tulevat neljästä kysymyksestä: the question of value (onko resurssi arvokas?), the question of rarity (onko resurssi harvinainen?), the question of imitability (onko resurssi kopioitavissa?) ja the question of organization (pystyykö organisaatio hyödyntämään resurssia?). VRIO-kehys eroaa aiemmin esitellystä VRIN-mallista viimeisen kohdan, korvattavuuden, osalta.

Onko resurssi					
Arvokas?	Harvinainen?	Vaikeasti kopioitava?	Pystyykö organisaatio hyödyntämään sitä?	Vaikutus kilpailukykyyn	Tulos
Ei	-	-		Haitallinen vaikutus	Normaalia huonompi
Kyllä	Ei	-		Neutraali	Normaali
Kyllä	Kyllä	Ei		Väliaikainen kilpailuetu	Normaalia parempi
Kyllä	Kyllä	Kyllä		Kestävä kilpailuetu	Normaalia parempi

Kuva 5: VRIO-viitekehys  
(Barney & Wright, 1997)

VRIO-toimintamalli osoittaa, että arvokkaiden ja ainutlaatuisten resurssien omistaminen itsessään ei vielä ratkaise mitään, ellei organisaatiolla ole kykyä tai tarvetta hyödyntää sitä (Barney & Wright, 1997).

## 2.2 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen ydintä on organisaation kilpailuedun tunnistaminen (von Krogh & Roos, 1995). Yrityksen johtamisjärjestelmässä tulisi osaamisella olla riittävä arvo ja huomio niiden asioiden yhteydessä, joihin osaaminen liittyy ja osaamisen johtamisen tulisi liittyä kiinteästi yrityksen muuhun johtamiseen. (Snyman & Kruger, 2004; Uotila et al, 2010.)

Strateginen johtaminen on pohja ja edellytys osaamisen strategiselle johtamiselle (Huotari, 2009). Se on jokaisen esimiehen ja myös johtajan työväline ja keino varmistaa, että strategia toteutuu suunnitellun kaltaisena. Selkeä visio ja päämäärä ovat ehdoton vaatimus strategisen osaamisen määrittelyn suunnittelulle ja kehittämiselle. Mikäli ne ovat jääneet epäselviksi tai hämärän peittoon, ei osaamisen johtamisen toimenpiteilläkään ole perustaa, johon tukeutua. (Viitala, 2005.) Tulevaisuuden osaamista ohjaavat sellaiset strategisen johtamisen avainkäsitteet kuin visio, missio ja strategia. Käytössä olevia nimikkeitä ja termejä olennaisempaa on kuitenkin se, että organisaatiossa hahmotetaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden tiloja, skenaarioita ja valitaan niiden joukosta se, johon sitoutumisen nähdäänärkevimpänä vaihtoehtona sen perusteella, kun käytettävissä olevan tiedon perusteella voidaan arvioida. (Viitala, 2005.) Jos organisaation strategiset valinnat kuitenkin myöhemmin osoittautuvat vääriksi, ei hyväkään osaaminen johda menestykseen. Hyvästä tekemisestä ei ole hyötyä, jos tehdään väärä asioita. (Ranki, 1999).

Ratkaisu tarkoittaa aina väistämättä riskin ottoa. Yrityksen johdon on kuitenkin uskallettava ottaa kantaa asioihin, joiden toteutumista ei voi mitenkään täysin varmasti tietää. Vaihtoehtona on valita vapaa kellunta, jossa reagoidaan lyhyellä aikajänteellä aina kulloinkin käsillä olevaan tilanteeseen. Strategiatutkimuksessa tällaista vaihtoehtoa pidetään menestymisen kannalta huonoimpana vaihtoehtona. Reagoiva ja samanaikaisesti mahdollisimman monia vaihtoehtoja auki pitävä eteneminen ei yleensä tuota kestävästä menestystä markkinoilla. (Viitala, 2005.)

Mitä selkeämpi, hyväksyttävämpi ja konkreettisempi yrityksen tulevaisuuden tavoitetilä on, sitä suoraviivaisemmin ja paremmin se ohjaa organisaation toimintaa. Vaikeaselkoinen, hahmottomaton tai suurpiirteinen kuvaus ei palvele organisaatiota tilanteessa, jossa toimintaa, tässä tapauksessa osaamista, pitäisi pystyä johtamaan laajemmasta kehyksestä. (Viitala, 2005.) Koska visio ja strategia luovat raamit ja kehyksen myös osaamisen kehittämiselle, on tärkeää varmistaa, että organisaation jäsenet tunnistavat kehykset ja suunnan yhteneväisesti ja samankaltaisesti. Mikäli yhteinen näkemys puuttuu, valitsevat päätöksentekijät suuntansa kukin oman henkilökohtaisen arvomaailmansa ja järkeilynsä mukaisesti ja lopputulos kokonaisuuden kannalta saattaa olla ei-toivottu ja ristiriitainen. (Viitala, 2005.)



Keskeinen haaste onkin päättelyketjun jatkaminen ylimmän johdon liiketoimintaa koskevista strategisista aikomuksista osaamiskysymyksiin ja niistä edelleen kaikkiin organisaation osiin, vieläpä vuorovaikutteisesti eri suuntiin. Ongelmana ei ole niinkään tiedon puute organisaation eri osissa vaan keskustelun vähäisyys eri toimijoiden kesken. Asioiden välisten yhteyksien ja vaikutussuhteiden hahmottamisen ja niihin keskittyvän kehittämistyön tulisi nousta yksittäisiä ja erillisiä toimenpiteitä tärkeämmäksi. Organisaation eri kanteilta katsottuna osaamisen ja johtamisen kokonaisuus voi hahmottua hyvin eri tavalla. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 200; Uotila et al, 2010.)

Sen lisäksi, että ylintä päätöksentekovaltaa käyttävillä on käsitys tarvittavasta ja tavoiteltavasta osaamisesta, on osaamiskäsitysten oltava yhdenmukaiset koko organisaatiossa. Muussa tapauksessa riittävän integroitunut ja samansuuntainen toiminta ei voi toteutua. Strategian tulisi sanella, miten tietoa ja osaamista käytetään. Samaan aikaan osaamisen pitäisi tuottaa uusia strategioita ja uusia tapoja. (Uotila et al, 2010; Tuomi & Sumkin, 2012.)

Varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on riski, että visio ja toimintastrategia jäävät helposti vaikeasti hahmotettaviksi ja hämäriksi. Yritysten omistajilla ja johtajilla on yleensä selkeä mielipide ja näkemys siitä, mihin suuntaan ja millä tavoin yritystä on tarkoitus kehittää. Mikäli yrityskulttuuriin ei kuitenkaan kuulu näiden näkemysten levittäminen avoimesti muulle organisaatiolle, eivät muut yrityksessä toimivat henkilöt osaa ottaa niitä huomioon päivittäisiä päätöksiä tehtäessä. Seurauksena saattaa olla kierre, jossa johto joutuu pitämään langat tiukasti käsissään halutun kurssin säilyttämiseksi ja henkilöstö passivoituu ollessaan epä tietoinen toivotuista toimintatavoista. (Viitala, 2005.)

Vision ja strategian muotoilun kohdalla joudutaan usein ristiriitaiseen tilanteeseen. Samalla, kun niiltä edellytetään selkeyttä, yksinkertaisuutta ja konkreettisuutta, tiedetään, että liiketoimintaympäristön jatkuvassa murroksessa ja muutoksissa niiden pitää olla nopeasti muokattavissa. (Viitala, 2005.)

Yhä harvemmin voi mitään päätöksiä lukita pysyvästi tai hakata kiveen. Jotta tämän paradoksin kanssa pystytään elämään, on yrityksissä käytävä avointa keskustelua siitä, mikä yrityksen strategia on, minkä tiedon varassa strategiat on valittu sekä missä tilanteessa niitä muutetaan ja miksi. Mitä laajempi ja monipuolisempi ymmärrys organisaation jäsenillä asiasta on, sen kivuttomammin ja joustavammin pystytään sopeutumaan myös äkillisiin, nopeaa reagointia edellyttäviin muutoksiin. (Viitala, 2005.)

	Perinteinen malli	Uusi malli
Mitä strateginen johtaminen on?	Tulevaisuuden toiminnan suunnittelua, usein jo tehtyjen valintojen jälkikäteistä oikeellisuuden vahvistamista.	Jatkuvaa innovaatiota ja valintaa, yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja mission kirkastamista
Milloin strategista johtamista harjoitetaan?	Vuosisuunnittelukellon mukaisesti. Toimintasuunnittelulla ja budjetoinnilla on visiointia ja strategioiden tuulettamista huomattavampi arvo.	Jatkuvaa strategia-keskustelua kaikilla organisaation tasoilla, jatkuva tasapainotettu toiminnan seuranta.
Keitä strateginen johtaminen työllistää?	Ylintä johtoa	Kaikkia esimiehiä, keski-johdolla keskeinen rooli sekä strategisten valintojen arkikielistämisessä että päivittäistoiminnasta nousevien ajatusten välittämisessä ylempien organisaatiotasojen strategiakeskusteluihin
Miten strategista johtamista kehitetään?	Uudistamalla suunnittelun ja seurannan rutiineja.	Lisäämällä strategisen ajattelun valmiuksia kaikilla organisaatiotasolla, ruokkimalla organisaation jäsenten kiinnostusta ja kykyä jatkuvaan liiketoimintaa ja yrityksen tehtävää koskevaan dialogiin.

Kuva 6: Strategia-ajattelun kehittymisen vaikutus osaamisen johtamiseen (mukaellen Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010; Juuti & Luoma, 2009)

### 2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Tänä päivänä henkilöstöjohtamista ei tarkastella enää muusta yrityksen johtamisesta erillisenä toimintona, vaan se kuuluu kiinteänä osana organisaation johtamisen kokonaisuuteen. Se ei ole rajoitu ainoastaan henkilöstöhallinnon tehtävissä työskenteleville, vaan kaikille organisaatiossa toimiville esimiehille ja johtajille.

On selvää, että henkilöstöjohtaminen itsessään ei voi tuottaa ylivoimaista kilpailukykyä, mutta yhdessä muiden tekijöiden kanssa, se voi edistää sellaisen erityisen toiminnallisen kokonaisuuden syntymistä organisaatioon, joka luo mahdollisuuden menestyä sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä. (Luoma, 2006; Juuti & Luoma, 2009.)

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation liiketoimintastrategian nivoutumista toisiinsa voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta:

1. katsotaan, että johtamistyyli ja henkilöstötoiminnot tulee sovittaa olemassa olevaan strategiaan,
2. arvioidaan työnvoimalle tulevat vaatimukset olemassa olevasta strategiasta tai toimintaympäristöstä tulevien tavoitteiden mukaiseksi, tai
3. rakennetaan sellaiset henkilöstöhallinnon ja johtamisen prosessit ja työkalut, joilla yrityksen liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia pystytään integroimaan ja sovittamaan yhteen. (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988.)

Näitä komea lähestymistapaa yhdistää ajatus, että organisaation strategian suunta on selvä, strategian toiminnallistaminen koskee strategisten tavoitteiden toteuttamista, että toiminnalla ei ole vaikutusta strategian laadintaan ja että perustekijät pysyvät muuttumattomina – vain strategian tarjoamat keinot tai vastaukset vaihtelevat. (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

Ulrich (2007) puolestaan näkee strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen nelikenttänä, jossa henkilöstöjohtaminen sijoittuu strategisen tavoitteen ja prosessien leikkauskohtaan. Myös Ulrich näkee strategisen henkilöstöjohtamisen suuntautuvat tulevaisuuteen ja strategian päivittämiseen ennemmin kuin operatiiviseen henkilöstöhallinnon toimintaan. Ulrichin mukaan strategisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse toimintatavoista ja prosesseista eikä niinkään yksittäisistä ihmisistä. Hänen mukaansa strategisen henkilöstöjohtamisen lopputulema on henkilöstöstrategian yhdistäminen yrityksen liiketoimintastrategiaan siten, että yrityksen liiketoimintastrategia toteutuu. Ulrichin malli korostaa strategisen henkilöstöjohtamisen eroa muusta henkilöstöjohtamisesta juuri siinä, että strategisen henkilöstöjohtamisen paino on strategiassa ja tulevaisuudessa.

<b>PITKÄ TÄHTÄIN STRATEGINEN PAINOPISTE</b>			
<b>PROSESSIT</b>	Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen	<b>IHMISET</b>
	Yrityksen perusrakenteiden johtaminen	Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	
<b>LYHYT TÄHTÄIN OPERATIIVINEN PAINOPISTE</b>			

Kuva 7: Henkilöstöjohtamisen roolit  
(Ulrich 2007, 47)

Henkilöstöjohtamisen linkittäminen strategiaan voi tapahtua monella tapaa. Yleisimmät näkökulmat ovat kontingenssinäkökulma ”best fit”, jossa yritys sopeuttaa henkilöstöstrategian yhteensopivaksi liiketoimintastrategian kanssa, sekä universalistinen näkökulma ”best practices”, jossa yritys pyrkii omaksumaan parhaat käytännöt strategiasta ja nykytilasta riippumatta.

Best practices – mallin taustalla vaikuttaa ajatus, että on olemassa universaaleja, eri tilanteisiin ja eri yrityksille yleisesti sopivia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka oikein sovellettuina johtajat liiketoiminnan menestykseen missä tapansa toimialalla tai toimintaympäristössä. Best fit –malli puolestaan korostaa tiettyjen henkilöstöjohtamisen mallien yhteensopivuutta organisaation strategian kanssa. Sen mukaan ei ole olemassa parhaita käytäntöjä, vaan ainoastaan joko parempaa tai huonompaa tasapainoa yrityksen strategian ja henkilöstöjohtamisen kautta toteutettujen toimenpiteiden välillä. (Boxall & Purcell, 2011; Luoma, 2006.)

Kolmas tunnistettu näkökulma on konfiguraationaalinen näkökulma, joka lähtee kontingenssiajattelun mukaisesti yhteensopivuuden ja tasapainon tärkeydestä, mutta katsoo, ettei oikeita henkilöstöjohtamisen käytäntöjä voi määrittellä yksipuolisesti strategian lähtökohdista vaan henkilöstöjohtamisen itsessään on oltava yhteensopiva paitsi strategisen maailman myös yrityksen kulttuurin, rakenteiden, johtamistapojen ja jopa historian kanssa. Tällaisen yhteensopivuuden vallitessa eri osa-alueita tukevat toisiaan ja johtavat menestyksekkääseen kokonaistoimintaan. (Luoma, 2006.)

Strategisesta henkilöstöjohtamisesta tehtyjä tutkimuksia yhdistää näkemys henkilöstöjohtamisesta kokonaisvaltaisena toiminnan alueena. Niitä yhdistää myös samankaltainen arvomaailma, jonka mukaan henkilöstöllä on itseisarvo merkittävänä johtamisen kohteena ja jonka mukaan työntekijöiden vapaaehtoista halua sitoutua työnantajaansa pidetään ensiarvoisen tärkeänä. Kolmas yhteinen piirre on se, että tutkimukset rakentavat idealistista kuvaa henkilöstöjohtamisesta. (Luoma, 2006.)

Juuri tähän idealismiin kohdistuu merkittävin henkilöstöjohtamisen valtavirtatutkimusta kohtaan esitetty arvostelu: Miten pitkään on tarkoituksenmukaista ylläpitää keskustelua ja tutkimusta henkilöstöjohtamisesta ihmeitä tekevänä voimana, kun yritysten rutiineissa ja arjessa useiden sellaisten perusasioidenkin kuin henkilöstötoimenpiteiden sisäisen yhtenäisyyden toteutuminen on monesti puutteellista. (Luoma, 2006.)

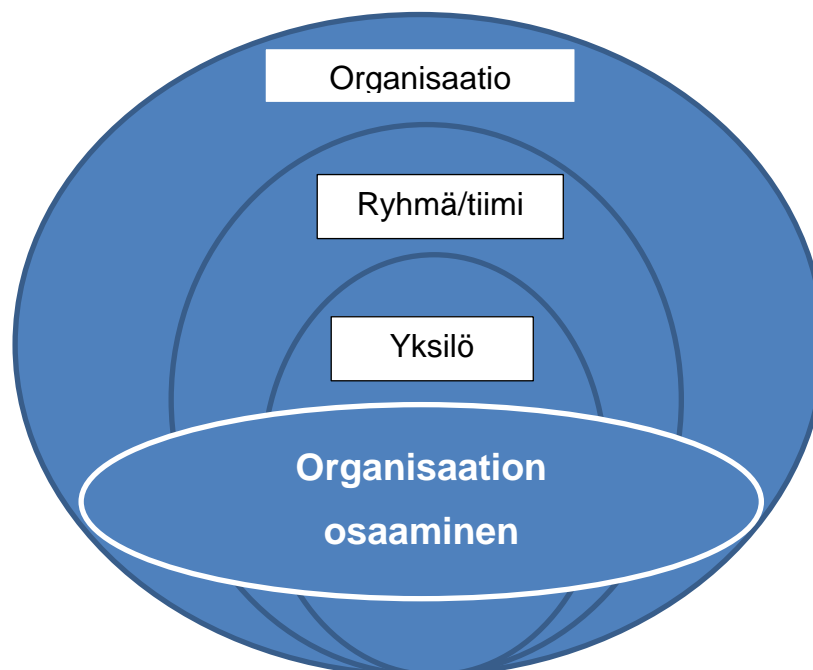
## 2.4 Organisaation osaaminen

Organisaation henkilöstö ja henkilöstön osaaminen ovat yksi mahdollinen kestävä kilpailuedun lähde yrityksessä. Henkilöstön osaamisresurssit voidaan karkeasti ottaen jakaa kahteen ryhmään: yleisiin ja erityisiin taitoihin. Yleiset taidot, kuten johtamistaidot, taloushallinnon taidot tai kognitiiviset taidot, siirtyvät haltijansa mukana yrityksestä toiseen.

Erityiset taidot puolestaan ovat sellaisia, jotka ovat arvokkaita vain tietyille yritykselle. Esimerkiksi yhden organisaation hallussa olevan, tietyn teknologisen ratkaisun hyödyntäminen tai yrityksen toimintatapojen ja sääntöjen tunteminen ovat arvokkaita ja hyödyllisiä vain tälle nimenomaiselle yritykselle, mutta eivät tuo lisäarvoa kilpailijoille. Yleiset taidot voivat kuitenkin toimia kilpailuedun lähteenä siinä missä erityisetkin, jos niissä vain pystytään saavuttamaan erityisen korkea osaamistaso (Barney & Wright, 1997; Flamholz & Lacey, 1981.)

Henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen tai niihin liittyvät prosessit voivat olla kilpailuetua luova resurssi, kuten myös kuin organisaation kyky toiminnallistaa strategia. (Becker & Huselid, 2006; Boxall, 1996.) Henkilöstöjohtaminen ei ole arvokasta vai siitä syystä, että se toteuttaa sille osoitettuja tehtäviä, vaan myös siksi, että henkilöstöjohtamisen avulla pystytään luomaan kilpailuetua löytämällä, kehittämällä ja hyödyntämällä muita resursseja. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen strategiseksi resurssiksi on arvokasta jo siksi, että se on sosiaalisesti monimutkaista ja siten lähtökohtaisesti kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa. (Barney, 1991.)

Yritys voi hankkia osaavia henkilöitä ja kehittää toimintaa siten, että yhdessä muiden organisaation hallussa olevien resurssien kanssa ne muodostavat kilpailuedun. Hyvällä johtamisella on ratkaisevan tärkeä rooli tällaisen osaamisen kehittämisessä, ylläpidossa ja sitouttamisessa. Yritykset ovat onnistuneet tekemään henkilöstöstä kilpailuedun löytämällä ja sitouttamalla oikeanlaiset ihmiset ja yhdistämällä heidän osaamistaan oikeanlaisiin ja parempiin prosesseihin. (Boxall, 1996.) Myös yrityksen kyky jalkauttaa ja toiminnallistaa valitsemansa strategia henkilöstön keskuuteen voi olla strategisesti merkittävä osaamisresurssi, joka toimii kilpailuedun lähteenä. Inhimillisen pääoman merkitys strategisissa liiketoimintaprosesseissa voi olla varsin merkittävä. (Becker & Huselid, 2006.)



Kuva 8: Organisaation osaamisen kokonaisuus  
(Tuomi & Sumkin, 2012)

## Yrityksen erityyppiset osaamiset

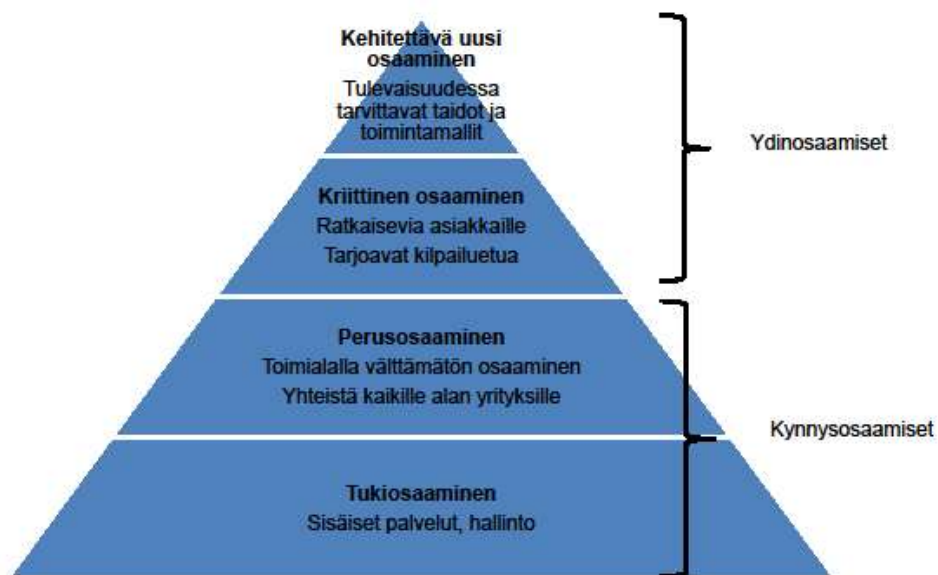
Organisaatiossa olevasta osaamisesta ja sen luokittelusta on olemassa useita eri malleja. Yhteistä näille malleille on se, että kaikkea organisaatio osaamista ei pidetä strategisesti merkittävänä. Yleisimmin organisaation osaaminen jaetaan kahteen tyyppiin: kaikille alan toimijoille samankaltaiseen osaamiseen ja varsinaista kilpailuetua tuovaan osaamiseen (Long & Vickers-Koch, 1995; Ranki, 1999; Viitala, 2013).

Long & Vickers-Koch (1995) nimittävät kaikille alan yrityksille samankaltaisia osaamisia kynnysosaamiseksi, joka koostuu tuki- ja perusosaamisesta. Tukiosaaminen, kuten talous- ja henkilöstöhallinto, palvelee lähinnä sisäisiä asiakkaita. Perusosaaminen on kaikille alan yrityksille pakollista toimialaosaamista, mutta se ei ole ratkaisevaa asiakkaalle. Tuki- ja perusosaamisen eivät luonnollisestikaan ole merkityksettömiä organisaation menestymisen kannalta, mutta ne eivät erota yritystä kilpailijoista. Asiakkaat eivät tee niiden perusteella ostopäätöstään, vaan pitävät niiden olemassaoloa itsestäänselvyytenä. Kynnysosaamiset ovat edellytyksille, että yritys ylipäättään voi olla olemassa ja toimia omalla toimialallaan.

Ydinosaaminen puolestaan on osaamista, joka antaa kokemuksen sellaisesta lisäarvosta, jonka perusteella asiakas tekee ostopäätöksen ja josta asiakas on valmis maksamaan. Tästä osaamisesta yritys on yleensä tunnettu.



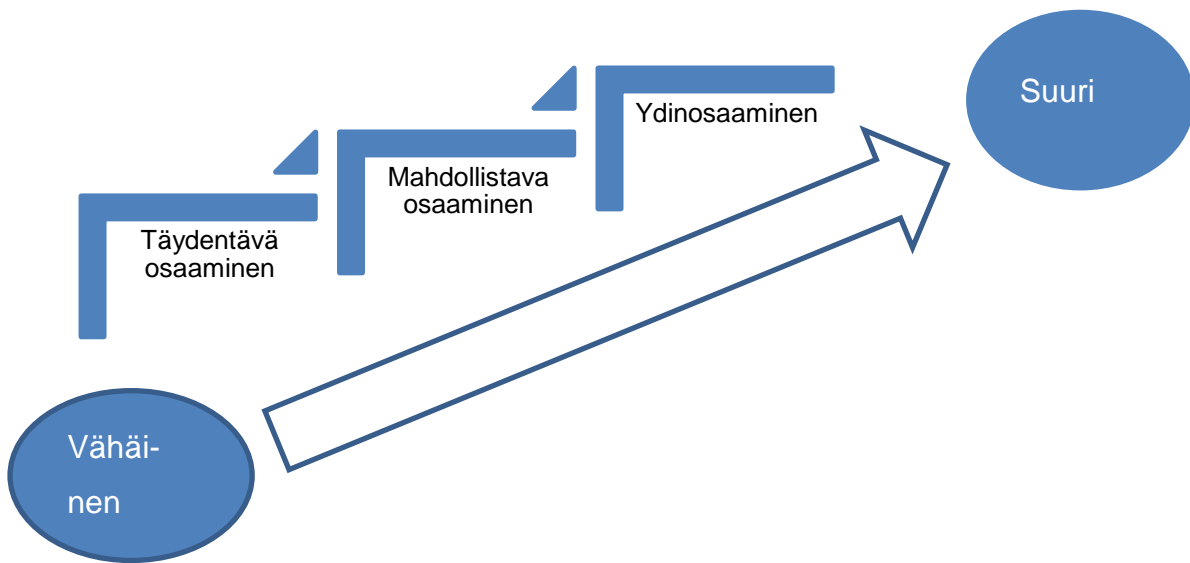
Ydinosaaminen voidaan jakaa edelleen nykyhetkessä kilpailuetua tuovaan kriittiseen osaamiseen ja tulevaisuuden toimintakentässä tarvittavaan ydinosaamiseen. (Prahalad & Hamel, 1990; Schoemaker, 1992; Long & Vickers-Koch, 1995; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001; Tuomi & Sumkin 2012; Viitala, 2013).



Kuva 9: Organisaation erityyppiset osaamiset (mukaillen Long & Vickers-Koch, 1995).

Anneli Ranki (1999) jakaa organisaation osaamisen kolmeen osaan: ydinosaamiseen sekä mahdollistavaan ja täydentävään osaamiseen. Ydinosaaminen on yrityksen erityistä ja tulevan menestyksen kannalta ratkaisevaa osaamista. Täydentävä osaaminen lisää ydinosaamisen arvoa, mutta on helposti jäljitettävissä ja kopioitavissa. Mahdollistava osaaminen on tarpeen, mutta ei sellaisenaan riittävää ainutlaatuisen, kilpailijoista erottuvan markkinaedun saavuttamiseksi.

Näistä mahdollistava osaaminen on lähinnä Long & Vickers-Kochin tarkoittamaan kynnysosaamista. Rankille ydinosaaminen tarkoittaa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, joten täydentävä osaaminen sijoittuu Long & Vickers-Kochin mallissa nykyhetken kriittisen ja tulevaisuudessa tarvittavan ydinosaamisen välimaastoon.



Kuva 10: Yrityksen osaaminen strategisen merkityksen mukaan (mukaillen Ranki, 1999.)

Grant on erottanut yrityksen osaamisessa kuusiportaisen hierarkian. Ylimpänä ovat yrityksen ydinosaamiset, jotka muodostuvat useiden toimintojen yhteensopivuudesta. Alimmalla tasolla taas on yksittäisen työntekijän yksilöllinen ammattitaito. Tämä lähestymistapa on lähellä rationaalista johtamista, jossa yrityksen tavoitteista käsin pyritään ohjaamaan yksilöiden kehittämistä ja näiden osaamisten yhdistämistä. (Oikarinen & Pihkala, 2010.)

Yhteistä kaikille malleille on näkemys siitä, että yrityksellä voi olla paljon osaamista ja kyvykkyyttä, mutta vain osa siitä on strategisesti merkittävää ydinosaamista. Mallit määrittävät ydinosaamisen asiakkaalle tuotettavan lisäarvon näkökulmasta. Mikäli asiakas ei ole valmis maksamaan osaamisesta, se ei ole strategista.

Yksilötason strateginen osaaminen on kirjallisuuden perusteella tutkimusalueen ristiriitaisin käsite. Rankin (1999) mukaan strategisesta osaamisesta ei ole lainkaan syytä puhua henkilötasolla, koska kyse on organisationaalista kyvystä. Viitala (2013) puolestaan katsoo, että ei ole olemassa mitään osaamista ilman ihmistä ja strategisessa osaamisessa on kyse yksittäisten ihmisten osaamisen kytkemisestä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin.

Prahalad ja Hamel (1990) sekä Long & Vickers-Koch (1995) pitävät strategista ydinosaamista organisaation ominaisuutena, mutta kuvaavat silti yksittäisiä työntekijöitä ”ydinkyvykkyyspaketteina”. Heidän mielestään henkilöitä tulisi tarkastella vain ja ainoastaan heidän osaamisensa ja kyvykkyytensä näkökulmasta ja luopua kokonaan perinteisistä tehtäviin kiinnitetystä toimenkuvista. Työntekijöillä ei olisi kiinteää organisatorista paikkaa, vaan he toimisivat kulloinkin kykyjään ja osaamistaan parhaiten hyödyntävässä tehtävässä tai projektissa. Tutkimuksissa ei kuitenkaan oteta kantaa siihen, miten ydinosaamisen kannalta merkitykselliset työntekijät pystytään tunnistamaan.

Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001) puolestaan antavat konkreettisen esimerkin strategisesta yksilöosaamisesta. Heidän mukaansa strategista yksilöosaamista on muun muassa osaaminen, jota yritys tarvitsee tuotanto- tai palveluprosessissaan ja joka luonteensa tai tasonsa vuoksi on harvinaista. Tietyntyyppisiin toimeksiantoihin erikoistunut asianajotoimisto tarvitsee juuri tietynlaista asiantuntemusta. Strategista yksilöosaamista voi heidän mukaansa olla myös osaaminen, joka yksinään ei ole arvokasta, mutta jota tarvitaan suurina määrinä yrityksen kilpailuetua tuotaviin, kilpailijoista poikkeaviin toimintamalleihin. Tällainen on esimerkiksi palveluyritys, joka tavoittelee kilpailuetua palveluvalikoimansa monipuolisuudella ja sen tuloksena saavutettavilla kokonaisasiakkuuksilla. Asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden on pystyttävä määrittelemään asiakkaan tarve nopeasti ja kyettävä samalla tunnistettava myös muiden kuin vain oman yksikkönsä myyntipotentiali.

Tuomi & Sumkin (2012) puhuvat yksilötason strategisesta osaamisesta henkilön kykynä ymmärtää yrityksen strategia omassa työssään ja käyttävät tästä termiä strateginen metaosaaminen. Tämän ymmärryksen kautta ihmiselle rakentuu kyky tunnistaa ja tehdä oikeita valintoja poisopittavista ja kehitettävistä asioista. Heidän mielestään yksilötason strateginen metaosaaminen on ennen kaikkea toimeen ryhtymistä ja kykyä viedä kehittämisen painopisteitä järjestelmällisesti eteenpäin siten, että suunnitellut asiat saadaan valmiiksi. Kuten Viitala (2013), Tuomi & Sumkin (2012) katsovat, että ydinosaaminen syntyy yksilöiden osaamisen kautta. Parhaimmillaan ydinosaamisen määrittäminen tuo ahaa-elämyksiä, innostaa työyhteisön kehittämiseen ja luo ainutlaatuisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. (Tuomi & Sumkin, 2012)

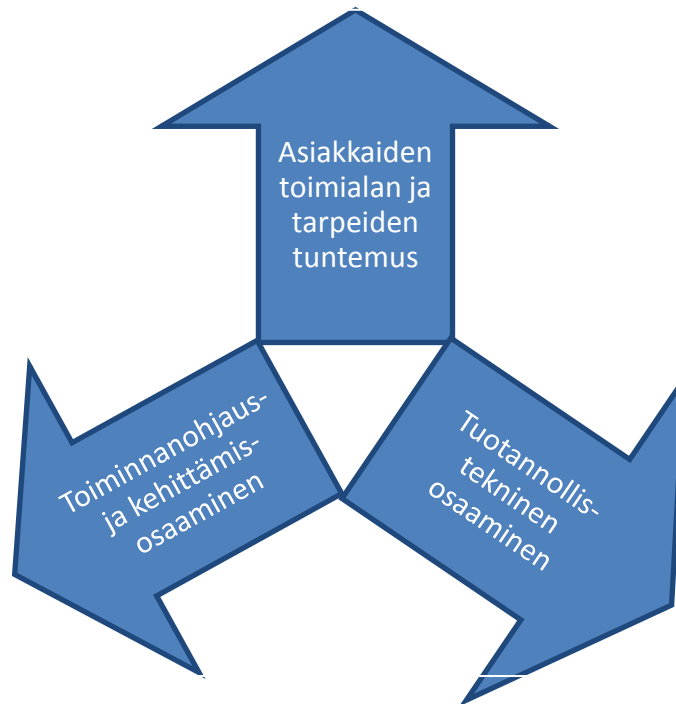
Yksittäisen ihmisen oppiminen harvoin riittää uudistamaan yrityksen toimintaa niin paljon, että esimerkiksi asiakkaat huomaisivat muutokset. Tarvitaan laajempien joukkojen oppimista, jotta monet ihmiset ryhtyisivät ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Tällaisen ryhmäoppimisen tuloksena syntyy organisaation uusia toimintamalleja, kerättyä tietoa, prosesseja, tuoteinnovaatioita ja monia muita näkyviä merkkejä ja asioita. (Viitala, 2013.) Yksilö- ja organisaatiotason yhdistävä mekanismi on jaettu strateginen visio, jossa ymmärretään sekä nykyinen että potentiaaliset nousevat ydinkyvykkyydet (Long & Vickers-och, 1995).

### 3 STRATEGINEN OSAAMINEN

Tässä luvussa perehdytään syvemmin strategisen osaamisen ja ydinosaamisen käsitteisiin. Luvun alussa esitellään yritysten perinteiset liiketoimintastrategiat ja niihin yleisimmin liitetyt osaamisstrategiat. Tämän jälkeen perehdytään varsinaiseen ydinosaamisen käsitteeseen ja luodaan katsaus sen tunnusmerkkeihin ja ominaisuuksiin. Seuraavaksi käydään läpi strategisen osaamisen johtamiseen liittyviä tekijöitä sekä esitellään kyvykkyyksiin perustuvan organisaatiomallin johtamiskäytäntöjä. Luvun lopuksi tehdään yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta.

#### 3.1 Strategisen osaamisen ulottuvuudet

Organisaation valitsevat liiketoimintastrategiakseen perinteisesti yhden kolmesta perusstrategiasta; liiketoiminnallisen erinomaisuuden, tuotejohtajuuden tai asiakaslähtöisyyden (Juuti & Luoma, 2009). Tästä johtuen yrityksillä on myös hyvin samankaltaiset tavoitteet; edulliset hinnat, korkea laatu, muista poikkeavat tuoteominaisuudet tai erinomainen asiakaspalvelu. Näin määriteltynä ne eivät anna toiminnalle juurikaan lisäarvoa, vaan ainetlaatuisuus perustuu siihen, miten nämä tavoitteet onnistutaan konkretisoimaan, minkälaista selkeästi määriteltyä toimintaa ja edelleen osaamista tavoite edellyttää ja miten sen onnistutaan toteuttamaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001.) Useimmat tällaiset ydinosaamisideat purkautuvat menestystekijöiksi jollain kolmesta eri ulottuvuudesta, joita ovat tuotannollis-tekeminen, markkinoiden ja asiakassuhteiden määrittelyyn liittyvä tai toiminnanohjaukseen ja -kehittämiseen liittyvä ylivertainen osaaminen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001.)



Kuva 11: Strategisen osaamisen ulottuvuudet  
(Kirjavainen & Laakso Manninen, 2001, 68)

Strateginen ydinosoaminen on arvokasta, harvinaista, vaikeasti korvattavaa ja koptoitavaa, sillä ensinnäkin se muodostuu hitaasti, organisaation osaamisen kertaantumisen kautta ja kehittyy investointien, tiedonvaihdon ja oppimisen tuloksena pitkän ajan kuluessa. Vaikka ydinosoamisten arvioinnin perimmäinen tavoite on tulevaisuuden menestymisen varmistaminen, on suurimmalla osalla menestyksekkäästi tunnistetuille ydinkyvykkyyksillä näkyvät juuret yrityksen aiemmissa onnistumisissa. (Schoemaker, 1993; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000; Boguslauskas & Kvedaraviciene, 2009.)

Todelliset ydinkyvykkyudet rakentuvat ja kehittyvät monimutkaisesti toisiinsa liittyvissä prosesseissa, jotka muotoutuvat usein yrityksen ja erehdyksen kautta. Tähän aikaa vievään, tiettyyn yritykseen ja kulttuuriin sidottuun, monisäikeiseen ja sen vuoksi vaikeasti jäljiteltävään kehitykseen perustuu niiden kaupallinen ja kilpailullinen arvo.

Strategisesti arvokkaita ydinkyvyyksiä ei voi kehittää tai rakentaa suoraviivaisella ”oivalla ja toteuta” –mallilla kuten niitä ei myöskään voi ostaa kaupan hyllystä. (Schoemaker, 1993; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000; Boguslauskas & Kvedaraviciene, 2009.)

Koska kehittyminen tapahtuu hitaasti kollektiivisen oppimisen ja tiedon jakamisen kautta, ei sen kehittymistä voida myöskään nopeuttaa lisäämällä taloudellista panostusta ja investointeja. Koska strategista ydinkyvyyttä ei voida helposti kopioida tai siirtää, tarkoittaa se myös sitä, että investoinnit ovat palautumattomat, eikä niitä voida suoraviivaisesti realisoida. (Schoemaker, 1993; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000; Boguslauskas & Kvedaraviciene, 2009.)

Samasta syystä, miksi strateginen ydinosaaminen on hitaasti kehittyvää, on se myös vaikeasti kopioitavaa. Jäljittelemisen tekee käytännössä mahdottomaksi ydinosaamisen polkuriippuvuus eli se, että se on syntynyt tietyn ainutlaatuisen kehityskulun tuloksena, tietyssä ainutlaatuisessa ympäristössä ja kehittynyt pitkällisen evoluution kautta organisaation näkyviin ja näkymättömiin järjestelmiin ja prosesseihin. Kilpailija saattaa saada haltuunsa vastaavanlaista teknologista osaamista, mutta ei pysty monistamaan sisäistä koordinaatiota ja oppimista. (Hamel & Prahalad; 1990; Schoemaker 1993; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000; Viitala, 2013.)

### 3.2 Ydinosaaminen

Termin ydinosaaminen (*”core competence”*) tekivät tunnetuksi tutkija- ja konsulttipari C. K. Prahalad ja Gary Hamel vuonna 1990 artikkelissaan *Core Competence of the Corporation*. Prahalad ja Hamel määrittivät tuolloin ydinosaamisen organisaation rajat ylittävänä kommunikaationa, osallistumisena ja syvällisenä sitoutumisena, joka koskee kaikkia toimintoja ja yksilöitä organisaation eri tasoilla. Artikkelin julkaisun jälkeen tieteellinen keskustelu aiheen ympärillä on ollut vilkasta ja alkuperäinen määritelmä on saanut rinnalleen lukuisia uusia näkökulmia ja vivahteita.

Ydinosaamiseksi on määritelty

- yhdistelmä tietoa, osaamista, kollektiivista oppimista ja muita tekijöitä, jotka auttava rakentamaan ja ylläpitämään ydinprosesseja, jotka pitävät yrityksen kilpailukykyisenä. (Boguslauskas & Kvedaraviciene, 2009)
- ylivoimaista teknologista osaamista tai prosesseihin ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvää poikkeuksellista tietotaitoa (Pralhad & Hamel, 1990),
- asiakkaalle lisäarvoa tuottava ydinkyvykkyyttä, jonka muodostavat yrityksessä oleva erikoisosaaminen ja siihen liittyvät strategiset prosessit (Long & Vickers-Koch, 1995),
- yrityksen kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa osaamista (Viitala, 2013) tai
- osaamista, joka erottaa yrityksen strategisesti muista (Leonard-Barton, 1998)
- korkealaatuista tuotantoa, hyviä toimittaja-suhteita, ylivertaista palvelua, monipuolisen tietämyksen omaavia myyjiä, markkinointikulttuurista, innovatiivisuutta tai sitoutuneita työntekijöitä (Schoemaker, 1992)
- johtaminen itsessään voi olla ydinosaamista (Snyman & Kruger, 2004; Schoemaker, 1992).

Voidaankin hyvällä omalla tunnolla sanoa, että strategista ydinosaamista on mahdotonta kuvata yksiselitteisen tarkasti. Monesti se tunnustetaan vasta jälkepäin, kun pystytään näkemään organisaation johdon tekemien strategisten valintojen oikeellisuus (Boguslauskas & Kvedaraviciene, 2009).

Yhteistä kaikille ydinosaamista kuvaaville näkemyksille on se, että ydinosaaminen ei ole konkreettinen tuote tai yksittäinen osaaminen. Koska markkinoilla on aina vaihtoehtoja mille tahansa yksittäiselle tuotteelle tai palvelulle, ei niitä pidetä ydinosaamisena (Boguslauskas & Kvedaraviciene, 2009). Ydinosaamisen konkreettinen ilmenemismuoto on ydintuote, ”*core product*”. Ydintuote puolestaan on komponentti tai tuotantoprosessin osa, joka tuo lisäarvoa asiakkaalle myytävään lopputuotteeseen ”*end product*”. (Pralhad & Hamel, 1990.) Ydintuotteilla voi olla aivan omat erilliset markkinansa ja ne saattavat päätyä komponenteiksi jopa kilpailijoiden lopputuotteisiin (Pralhad & Hamel, 1990; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001).



Myös ydinosaaminen ja ydinprosessi ovat kaksi eri asiaa, eikä niitä pitäisi sekoittaa keskenään, vaikka ne liittyvätkin läheisesti toisiinsa. Jotta joku voisi olla ydinprosessi, sen tulee hyödyntää ydinosaamista (Prahalad & Hamel, 1990; Boguslauskas & Kvedaraviciene, 2009). Ydinprosessi näkyy asiakkaalle parempana tekemisenä kuin mihin kilpailijat pystyvät. Ydinprosessi on niin kriittinen toiminto, että epäonnistuminen siinä johtaa liiketoiminnan murentumiseen (Long & Vickers-Koch, 1995; Boguslauskas & Kvedaraviciene, 2009).

Erilaisista näkökulmista huolimatta tutkijat tunnistavat ydinosaamisessa yhteisiä ominaisuuksia. Koska ydinosaamisen perimmäinen tarkoitus on organisaation kilpailukyvyn varmistaminen, on luonnollista, että sen keskeinen tunnusmerkki on asiakaslähtöisyys. Ydinosaamisen tulee luoda lopputuotteeseen sellaista kaupallista lisäarvoa, joka antaa sille ylivertaista kilpailuetua muihin markkinoilla oleviin tuotteisiin tai palveluihin verrattuna. (Prahalad & Hamel, 1990; Schoemaker 1995; Long & Vickers-Koch, 1995; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000; Viitala 2013.)

Koska ydinosaamisen kehittyminen on aikaa vievää ja vaatii yritykseltä merkittäviä ponnisteluja, vain harvalla organisaatiolla on voimavaroja kovin monen ydinosaamisalueen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Jos yrityksessä tunnistetaan lukuisia ydinosaamisalueita, on todennäköisesti lueteltu yrityksen toimintoja tai tuotteita. Tuotteet ja toiminnot voivat olla lähtökohtana tunnistamisessa, mutta varsinaisena haasteena on pystyä pelkistämään tuotteiden takana oleva osaaminen. Yleisimmin tutkijat pitävät tunnistettujen ydinosaamisten realistisena lukumääränä noin viittä osaamisaluetta. (Ranki 1999; Irwin & Michaels III, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Coyne et al, 1997; Boguslauskas & Kvedaraviciene, 2009; Viitala, 2013.)

Tiedon ja osaamisen taso on tärkeää, mutta vähintäänkin yhtä tärkeää on tiedon ja osaamisen levinneisyys. Ydinosaaminen ei ole vain teknistä osaamista, vaan siihen liittyy olennaisena osana strategiset prosessit, tekeminen. Esimerkiksi konsernitasolta tarkasteltaessa ydinkyvykkyydet liittyvät liiketoimintojen välisten kytkentöjen johtamiseen.

Yhteisten intressien, haasteiden, valmiuksien ja mahdollisuuksien välityksellä monialaryitystä saattaa pystyä hyödyntämään liiketoiminta-alueidensa välisiä synergieitoita kilpailijoita tehokkaammin. (Prahalad & Hamel, 1990; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001; Schoemaker, 1992; Irwin & Michaels III, 1989; Kamensky, 2008)

Ydinsaaminen perustuu visionääriseen näkemykseen alan tai jo tunnistetun ydinsaamisen tulevaisuudesta ja tarjoaa mahdollisuuden siirtyä uusille liiketoiminta-alueille. Ydinsaamista voidaan soveltaa monilla aloilla ja monenlaisissa kohteissa, jolloin se tarjoaa strategista liikkumavaraa. Koska ydinsaaminen on organisaation yhteisöllistä osaamista, mahdollistaa se erilaisiin tuotteisiin ja palveluihin liittyvien taitojen yhdistelemisen ja sitä kautta mahdollisen pääsyn uusille markkinoille yrityksen innovaatioiden kautta. (Hamel & Prahalad; 1990; Schoemaker, 19XX; Viitala 2013)

Ydinkyvykkyyksien kehittäminen perustuu liiketoimintaympäristön avainmenestystekijöiden tunnistamiseen. Yrityksen johdon tulisi kyetä arvioimaan, mitkä ovat ne strategiset muuttajat, joilla tulevaisuuden historioitsija katsoo jyvien erottuneen akanoista. Tällaisia ovat olleet suuruuden ekonomia teräs- ja laivarakennuksessa, laatu lentokone- ja stereoteollisuudessa tai jakelukanavat elokuville. Ydinsaamista mietittäessä on tärkeää, ettei juututa liikaa olemassa olevaan strategiaan, sillä siten saattaa jäädä huomaamatta hiljaisia signaaleja. (Schoemaker, 1992).

Yrityksen toimintamalleihin rakentuva jatkuva kyky jalostaa ja uudistaa kyvykkyyksiään on tärkeä metakyvykkyys. Muutoin vanhat ydinkompetenssit voivat kääntyä ydinjäykkyyksiksi, sellaisiksi valmius ja resurssikokoonpanoiksi, joiden kääntäminen uuteen asentoon voi olla hyvin hidasta (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001). Prosessissa tulee kirkastaa kohderyhmä- ja asiakashyötyvalintoja määrittelemällä paitsi se, mitä pyritään tekemään myös se, minkä tavoittelemisesta on päätetty luopua (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001).

### 3.3 Strategisen osaamisen tunnistaminen

Strategisen osaamisen tunnistaminen tarkoittaa sellaisen osaamisen tunnistamista, jolla katsotaan olevan keskeinen merkitys organisaation tulevaisuudessa (Lehtonen, 2002). Strateginen osaaminen on organisaation perustehtävän kannalta merkityksellistä tietoa ja dataa, sekä samalla yrityksen kykyä hallitusti ja pitkäjänteisesti ylläpitää osaamisresurssiaan siten, että se saavuttaa strategiassa asetetut tavoitteet (Sanchez & Heene, 2004).

Mikäli strategista osaamista ei tunnisteta, on olemassa riski, että sen tuottama kilpailuetu hautautuu liiketoimintayksiköiden sisälle tai se ulkoistetaan. Hyödyntämättä jättäminen voi pahimmillaan johtaa liiketoiminnan kasvun menettämiseen tai kriittisen osaamisen taantumiseen, koska sitä ei osattu suojata tai kehittää (Boguslauskas & Kvedaraviciene, 2009; Lehtonen, 2002). Yritystason strategisen osaamisen tunnistamista pidetään perustana kaikkien muiden tasojen osaamistarpeiden määrittelylle. Sen vuoksi se on organisaation osaamisen johtamisen prosessin tärkeimpiä vaiheita. (Viitala, 2013.)

Strategisen ydinosaamisen tunnistamista vaikeuttaa monesti epäselvä tai puuttuva strategia, strategian puutteellinen viestintä, konkreettisten tavoitteiden puuttuminen tai strategiseksi esitettyjen periaatteiden välinen ristiriita (Viitanen, 2013). Krugerin (2004) mukaan suurimmat syyt kyvyttömyyteen muodostaa yhteys osaamisstrategian ja liiketoimintastrategian välille ovat kykenemättömyys tunnistaa tiedon merkitys strategisena resurssina, toisistaan poikkeavat mielipiteet ja näkökulmat liittyen liiketoimintastrategian muodostamista koskeviin toimintatapoihin sekä erilaiset näkemykset koskien strategisen osaamisen johtamista ylipäätään.

Strategisen osaamisen johtaminen aloitetaan määrittelemällä yritystason osaamisalueet, jotka johdetaan strategisista valinnoista. Prosessissa kirkastetaan kohderyhmä- ja asiakashyötyvalintoja määrittelemällä paitsi se, mitä pyritään tekemään myös se, minkä tavoittelemisesta on päätetty luopua (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001; Lehtonen, 2002; Viitala, 2013).

Vastuu strategisten osaamisten määrittelystä kuuluu organisaation ylimmälle johdolle. Kokonaisuuden kannalta määrittely on kuitenkin hyvä aloittaa liiketoimintatasolta, koska konsernistrategiaan voi usein avautua uusia näkökulmia sen jälkeen, kun strategiset liiketoiminta-alueet ovat ensin määritelleet oman ydinosaamisensa. (Schoemaker, 1993; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001.)

On yrityksen strategiasta päättävän johdon tehtävä määritellä, mistä organisaation ydinosaaminen muodostuu ja minkä ympärille sitä ruvetaan rakentamaan. Osana yrityksen strategista suunnittelua ja päätöksentekoa yrityksen johdon tulee sen hetkisen parhaan tietonsa ja kykynsä mukaan ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja arvioida niiden vaikutuksia yrityksen toimintaa sekä ydinosaamisen kehittämistarpeeseen. Osaamistarpeet laitetaan tärkeysjärjestykseen, allokoidaan ja valutetaan liiketoiminnoittain aina yksittäisiin osaamis- ja taitotavoitteisiin saakka. Näin saadaan raamit henkilöstön kehittämiseksi ja yrityksen rekrytointi- tai yritysopolitiikalle. Käytännössä tämä osaamisen johtamisen linkittäminen strategiseen johtamiseen ja ydinosaamisiin on johdolle erittäin haastava tehtävä. Heidän olisi osattava tunnistaa yrityksen nykyiset strategisen ydinosaamiset ja tehdä valinnat tuleviksi keskeisiksi osaamisalueiksi, joihin yritys päättää investoida (Oikarinen & Pihkala, 2010 in Uotila 49)

Vaikka kyvykkyyksien analysoinnin motiivi on tulevaisuuden menestymisen varmistamisessa, on useimmilla ydinkyvykkyyksillä juuret yrityksen historian onnistumisissa. Usein kyvykkyydet liittyvät jollain tavalla siihen osaamiseen, jolla yritys on aikanaan tullut markkinoille tai saavuttanut menestystä. Ydinosaamisen tunnistamisessa on ensiarvoisen tärkeää hahmottaa tulevaisuuden liiketoiminta aina asiakkaan näkökulmasta (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001.)

Ydiosaamisen tunnistamisessa voidaan käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on yrityksemme ainutlaatuisista osaamista, mitä sellaista pystymme tekemään yhdessä, joka on enemmän kuin kukaan meistä yksin tai kilpailijamme voi tehdä?
- Onko tälle osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa?
- Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille? (Ranki1999).
  
- Mitä asiakasosaamista, tuotannollisteknistä osaamista tai ohjaus- ja kehittämisosaamista strategiamme meiltä edellyttää?
- Missä liiketoimintaprosessin vaiheissa olennainen osa asiakasarvosta luodaan? Mitä tuloksia kyvykkyyksiemme on näissä vaiheissa tuotettava? (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001.)
  
- Kuinka kauan pystymme säilyttämään kilpailukykyämme, mikäli emme huolehdi tästä nimenomaisesta osaamisesta?
- Miten keskeinen tämä osaaminen on asiakkaan saamalle edulle?
- Mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia menettäisimme, jos tämän nimenomainen osaaminen katoaisi? (Pralhad & Hamel, 1990.)

Kun ydinkyvykkyyksiä kartoitetaan yleisten mallien ja loogisen päättelyn pohjalta, ongelmaksi usein muodostuu liian suuri lukumäärä. Helposti kaikki osaamiset alkavat tuntua tärkeiltä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001.) Yritys, joka pystyy muodostamaan listan 20 tai 30 kyvykkyydestä ei todennäköisesti ole listannut ydinkyvykkyyksiään, vaan toimintojaan ja tuotteitaan. Niidenkin luetteloiminen on kuitenkin todennäköisesti hyvä tapa aloittaa. (Pralhad & Hamel, 1990.)

Jos kyvykkyysalueita kertyy yli kymmenen voi niitä yrittää luokitella ja karvia seuraavien kysymysten avulla:

- Miten listaamamme osaamiset liittyvät niihin tuottoja tuottaviin asiakashyötyihin, joiden aikaansaamiseen strategiamme mukaan keskitymme?
- Osaammeko erottaa toisistaan valmiudet, joita meillä pitää olla, jotta pääsemme edes kilpailuareenalle ja strategiset kyvykkyudet, jotka todella erottavat meidät kilpailijoista?
- Ovatko kaikki tunnistamamme kyvykkyudet tavoitteina realistia, kun huomioidaan, mitä asiakkaamme meistä ja nykyisistä osaamisistamme ajattelevat? (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001.)

### 3.4 Strategisen osaamisen johtaminen

Strategista osaamisen johtamisesta tulee silloin, kun organisaation osaamisen johtamistoiminta kytketään osaksi yrityksen strategiaa ja tulevaisuuden tavoitteita (Helsilä & Salojärvi, 2009). Kirjallisuudessa vallitsee vahva jaettu käsitys siitä, että sekä henkilö- että organisaatiotasolla tärkein tekijä strategisen osaamisen johtamisen kannalta on yhteinen strateginen näkemys, jolla on sekä kyky ymmärtää tämänhetkiset vahvuudet että tunnistaa potentiaaliset tulevat ydinkyvykkyudet. Jos tulevaisuutta koskevat kuvaukset ovat vaikeasti ymmärrettäviä, ylimalkaisia tai rajoittavia, ne eivät ohjaa organisaation eri tasoilla työskenteleviä henkilöitä tilanteissa, joissa yksittäisen ratkaisun kohdalla pitäisi pysyä arvioimaan sen sisältö laajemmasta kehyksestä. (Irwin & Michaels III, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Long & Vickers-Koch, 1995; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001; Uotila et al, 2010; Viitala, 2010.)

Yrityksen strategian määrittämisen osaamisen ja jokaisen yrityksen jäsenen henkilökohtaisen osaamisen välinen yhteys muodostuu sosiaalisista prosesseista, joissa organisaation jäsenet luovat, jakavat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Niitä tukevat yrityksen järjestelmät, toimintaprosessit ja rakenteet, jotka ohjaavat, määrittävät ja tukevat osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä organisaatiossa. (Viitala, 2013.) Tunnetuin malli, joka kuvaa yksilön osaamisen siirtymistä ryhmäoppimisen kautta organisaation osaamiseksi on Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin SECI-malli, jonka kirjainyhdistelmä tulee englanninkielisistä sanoista socialization, externalization, combination ja internalization. Mallissa lähtökohtana on yksilön hiljainen tieto, jonka varassa on suuri osa yrityksen osaamisesta. Ryhmässä oppiminen tapahtuu erilaisten sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden kautta. Perustana on ajatus, että yrityksen oppiminen tapahtuu sosiaalisissa tilanteissa ja siinä, miten ihmiset jakavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. (Viitala, 2013.)

Johtamisympäristö ja sen erilaisia kompetensseja toisiinsa yhdistävät strategiset prosessit olivat avainasemassa strategisen osaamisen luomisessa. Vasta yksittäisten kompetenssien ja strategisesti tärkeiden prosessien yhdistelmä muodostaa sellaisia organisationaalaisia kyvykkyksiä, jotka tuottavat todellista kilpailuetua. (Schoemaker, 1995; Long & Vickers-Koch, 1995.)

Tietyllä tapaa äärimmäistä osaamislähtöistä strategianäkemyistä edustavat Prahalad ja Hamel (1990) näkökulmallaan, jossa yritystä kaikkineen tulisi tarkastella kompetenssi- ja osaamislähtökulmasta perinteisen liiketoiminto- tai tuotantoportfolionäkökulman sijaan. Heidän mielestään liiketoimintojen tulisi kilpailla osaamisesta samalla tavalla kuten muistakin organisaation resursseista ja pääomista tunnistamalla ensin omat ydinprojektinsa ja niihin tarvittavat osaamiset. Prahaladin ja Hamelin mallin mukaisesti työntekijät eivät olisi liiketoimintojen omaisuutta kiinteästi kukin omassa organisaatiolaatikossaan, vaan yhtiön johdon päätösten mukaan allokoituja resursseja, joihin liiketoiminto olisi kulloinkin oikeutettu niin kauan, kun pystyy todistamaan, että kyvykkyiden käyttö juuri kyseisessä roolissa hyödyttää organisaation yhteistä etua parhaiten.

Prahalad ja Hamel katsovat, että liiketoimintojen tulisi kilpailla parhaista resursseista yrityksen sisällä kuten muistakin resursseista, vaikkapa investoinneista. He perustelevat näkemystään ensisijaisesti asiakasnäkökulman korostamisella.

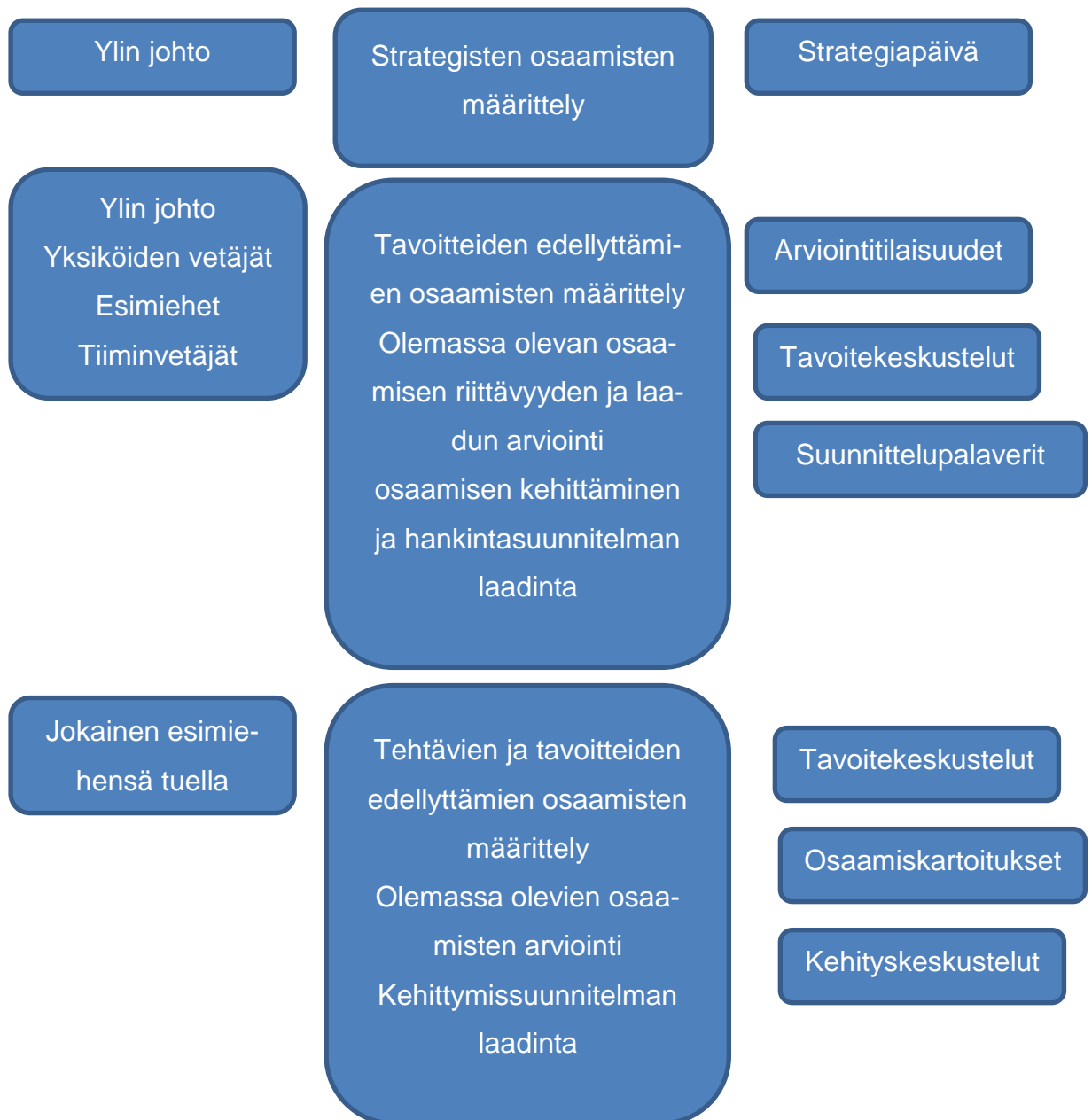
Jos organisaation arvoa mitataan markkina-arvolla ja liiketoimintayksiköitä kohdellaan toisiaan vastaan kilpailevina yksikköinä, saattaa sillä olla useita haitallisia vaikutuksia. Liiketoimintayksiköt asettuvat toisiaan vastaan kilpailussa parhaista resursseista ja saattavat osaoptimoinnillaan estää strategisen ydinosoamisen jakamisen muiden liiketoimintayksikköjen kanssa. Perinteissä liiketoimintakeskeisessä näkemyksessä on myös vaara, että tehdyt ratkaisut arvotetaan ensisijaisesti jonkun muun sidosryhmän kuin asiakkaan näkökulmasta. Liiketoimintayksiköihin perustuva toimintamalli painottaa todennäköisesti enemmän taloudellisten resurssien jakamista ja liiketoimintaportfolioiden tasapainottamista, kuin koko konsernin yhteistä kokonaisuutta.

Kun fokus on yleisesti kunkin toiminnon omissa sidosryhmissä, kannustaa se organisaation vertikaaliseen tarkasteluun ja vahvistaa näin alttiutta luoda toiminnallisia silloja. Prahalad ja Hamel katsovat, että jos fokus keskitettäisiin lähtökohtaisesti aina asiakkaisiin, huomio siirtyy väistämättä prosesseihin, jotka kulkevat horisontaalisesti läpi organisaation, vastaten näin asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Tällöin tukea saisi nimenomaan yhteinen etu, liiketoimintojen rajat ylittävä prosessikehitys. (Prahalad & Hamel, 1990.)

Long ja Vicker-Koch (1995) tukivat tätä näkemystä ja näkivät etuna myös sen, että kuvatus kaltainen kyvykkyyslähtöinen organisaatorakenne pakottaa organisaation toimimaan asiakaslähtöisesti, toisin kuin keskinäiseen kilpailuun altistetut liiketoimintayksiköt, jonka edun mukaista joissain tilanteissa saattaa olla jonkun tietyn osaamisresurssin siirron estäminen.



Vaikka esitetyn kaltainen, klassiseen ydinosaamisajattelumalliin perustuva toiminta ei käytännössä sovellu kovinkaan moneen yritykseen, nostaa se kiistatta osaamisen ja kompetenssin johtamisen keskiöön. Omaan toimintaa sovellettuna ajatus on kuitenkin kehittämisen arvoinen, sillä parhaimmillaan liiketoiminnot voisivat toimia sellaisen osaamisen ja kyvykkyyden kotipesänä, josta vähitellen voisi kehittyä koko konsernia palvelevaa kyvykkyyttä ja kompetenssia (Juuti & Luoma 81).



Kuva 12: Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät  
Viitala, 2013, 185

### 3.5 Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys

Strateginen osaaminen on osaamista, jonka avulla organisaatio saavuttaa sille liiketoimintastrategiassa asetetut tavoitteet. Strategisen osaamisen tunnistaminen perustuu selkeään liiketoimintastrategiaan ja strategisen osaamisen johtaminen puolestaan viestintään ja vuorovaikutukseen.

Yksi osa strategista osaamista on ydinosaminen. Tutkimuksessa on löydetty kolme tekijää, joita yleisesti pidetään ydinosamisen tunnusmerkkeinä. Nämä tekijät ovat asiakkaan kokema lisäarvo, kilpailijoista erottuminen sekä laajennettavuus uusille toiminta- tai käyttöalueille.

Seuraavassa taulukossa on koottu yhteen strategisen osaamisen tunnistamisen ja johtamisen kannalta merkityksellisiä asioita.

Tekijä	Perustelu
Selkeä visio, missio ja strategia	Perusedellytys strategisen osaamisen määrittelylle. Mikäli suuntaa ei tiedetä, ei polkuakaan voida rakentaa.
Yhteinen strateginen näkemys	Mikäli yhteinen näkemys puuttuu, valitsevat päätöksentekijät suuntansa kukin oman henkilökohtaisen arvomaailmansa ja järjellensä mukaisesti. Lopputulos saattaa olla ei-toivottu ja ristiriitainen.
Asiakasnäkökulma	Strategiset kyvykkyydet tulee määritellä suhteessa asiakashyötyihin. Miksi asiakas haluaa ostaa meiltä?
Viestintä	Organisaation eri kanteilta katsottuna osaamisen ja johtamisen kokonaisuus voi hahmottua hyvin eri tavalla. Yhteinen strateginen näkemys rakennetaan viestinnän välityksellä.
Avoin dialogi	Avoin keskustelu siitä, mikä yrityksen strategia on, minkä tiedon varassa strategiat on valittu sekä missä tilanteessa niitä muutetaan ja miksi mahdollistaa kivuttoman sopeutumisen äkillisiin, nopeaa reagointia edellyttäviin muutoksiin.
Organisaation rakenne ja toiminta	Tukeeko organisaation rakenne osaamiskimppujen muodostumista? Edistääkö rakenne arkityön sujuvuutta ja kokeilevaa toimintaa?

Taulukko 1: Strategisen osaamisen tunnistamisen ja johtamisen kannalta merkittävät tekijät

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostunut seuraavaksi.



Kuva 13: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 4 MENETELMÄT

Tämä luku käsittelee tutkimuksen tekemistä. Luvussa kuvataan tutkimusprosessin eteneminen ja kohdeyritys sekä esitellään tutkimusstrategia ja käytetty tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen kerrotaan aineistosta, aineistonkeruuprosessista ja analysointitavoista. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

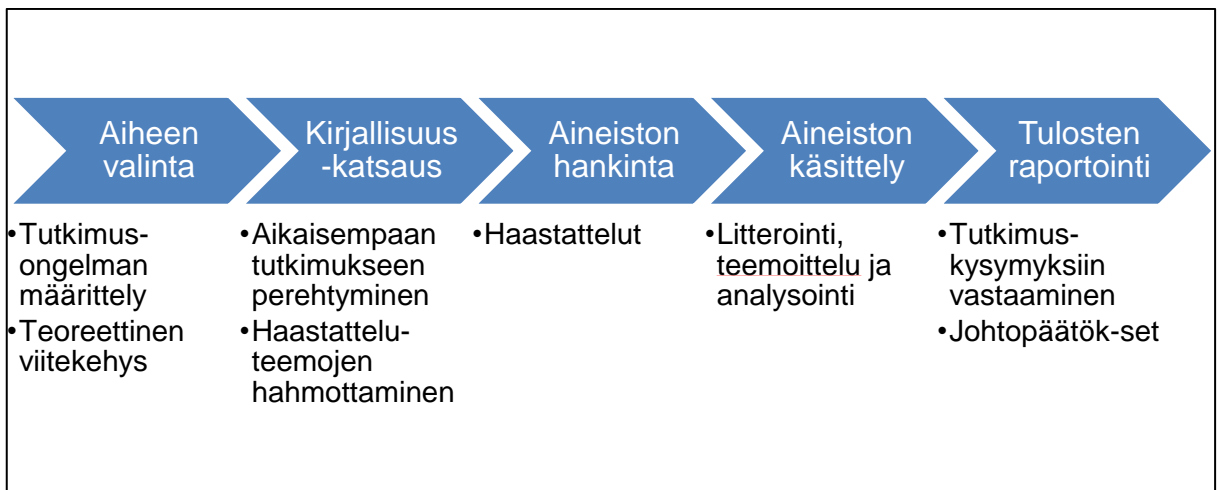
Tutkimusprosessi käynnistyi aihepiirin valinnalla. Itse tutkimustyö aloitettiin tutustumalla organisaation osaamista käsittelevään kirjallisuuteen, jonka avulla muodostettiin kuva strategisen osaamisen käsitteestä ja olemassa olevasta tutkimuksesta. Tutkimuksen aihe tarkentui kirjallisuuskatsauksen edetessä ja erityisesti aiheeseen liittyvän tutkimuksen kiinnostavuus ja saatavilla olevan tutkimusmateriaalin runsaus hidastivat päätöksentekoa työn rajauksiin liittyen. Akateemisesta keskustelusta etsittiin näkökulmia ja väittämiä, joiden pohjalta tarkennettiin tutkimuskysymyksiä ja empiiristä osuutta.

Haastattelun pääteemat hyväksyttiin tutkimuskohteena olleen konsernin toimitusjohtajalla. Tämän jälkeen kysymykset muotoiltiin lopulliseen muotoonsa ja täydennettiin tukikysymyksillä, joiden tarkoituksen oli edesauttaa haastateltavien valmistautumista haastattelutilanteeseen. Haastatteluajat varattiin sähköisellä kalenterivarauksella 3 – 8 päivää ennen haastattelua. Kuhunkin haastatteluun varattiin aikaa 1,5 tuntia. Kalenterivarauksen yhteydessä haastateltaville toimitettiin saatekirje ja tutkimuskysymykset etukäteen tutustuttaviksi.

Haastattelut tallennettiin, litteroitiin ja purettiin sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia etsien ja tiivistäen. Se on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja.

Analysoitavat tekstit voivat olla lähestulkoon mitä vain: muistiota, haastatteluja tai keskusteluja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

Empiirinen aineisto kerättiin syyskuussa 2015 ja aineiston litterointi, analysointi ja tulkinta toteutettiin loka-marraskuussa 2015. Kuva 12 havainnollistaa tutkimusprosessin kulkua. Tutkimusvaiheet menivät paikoitellen päällekkäin ja välillä jouduttiin palaamaan aiempiin vaiheisiin.



Kuva 14: Tutkimuksen eteneminen

#### 4.2 Kohdeyrityksen kuvaus

Tutkimuskohteena olevan energia-alan konsernin muodostavat emoyhtiö sekä sen kolme tytäryhtiötä. Emoyhtiön organisaatio tuottaa konserniyhtiöille talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut sekä markkinointipalvelut. Lisäksi emoyhtiön alaisuudessa toimivat energiakaupan toiminnot sekä konsernin energiatuotannosta ja strategisesta kehityksestä vastaava yksikkö. Tytäryhtiöt puolestaan vastaavat sähköverkkoliiketoiminnasta, kaukolämpö- ja maakaasuliiketoiminnasta sekä energiaverkkojen rakentamisesta ja niihin liittyvistä erilaisista urakointipalveluista sekä konserniyhtiöille että sen ulkopuolelle. Konsernin palveluksessa on noin 130 työntekijää.

Yhtiön voimassaoleva strategia ulottuu vuoteen 2020 saakka ja se päivitetään konsernitasolla joka toinen vuosi. Johtamistyökaluna yrityksessä käytetään tasa-painotettua tuloskorttia, joka ohjaa strategian mukaiseen toimintaa konserni-, liike-toiminto- ja tiimitasolla. Työntekijätasolla työkaluna on kehityskeskustelu, joka käydään työtehtävistä riippuen kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskuste-luissa esimies ja alainen yhdessä sopivat lähitulevaisuuden koulutustavoitteista sekä hahmottavat kehityssuunnitelmia seuraavalle 3 – 5 vuoden ajanjaksolle.

#### 4.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka tiedonhankinnan strategiana käytettiin tapaustutkimusta (case study).

Tapaustutkimus on yhdistelevää tutkimusta. Siinä taustateoriat ja menetelmät vali-taan eri yhteyksistä, jolloin eri tieteiden teorioita ja kokemuksia tutkimuksen teke-misestä liittyy toisiinsa (Syrjälä et al, 1996). Lähtökohtana on tuottaa tietoa erityi-sistä paikkaan ja aikaan sidotuista tapahtumista, prosesseista, merkityksistä ja tiedosta. Tapaus on ainutlaatuinen, mutta tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen uniikkien ominaisuuksien ja niiden taustalla olevien asiayhteyksien vuoropuheluna. (Peltola, 2007.)

Tapaustutkimusta käytetään varsin yleisesti liiketaloustieteessä (Kananen, 2008). Lähtökohtana on tuottaa tietoa erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista tapahtumis-ta, prosesseista, merkityksistä ja tiedosta. Tapaus on ainutlaatuinen, mutta tavoit-teena on ilmiön ymmärtäminen uniikkien ominaisuuksien ja niiden taustalla olevien asiayhteyksien vuoropuheluna. (Peltola, 2007.)

Haastattelumuodoksi valikoitui avoin haastattelu, joka on tarkoituksenmukainen silloin, kun eri henkilöiden kokemukset vaihtelevat paljon, kun käsitellään heikosti tiedostettuja seikkoja tai kun tutkittavia on vähän (Metsämuuronen 2008; Ahonen et al, 1996). Haastattelu sopii erityisen hyvin metodiksi silloin, kun

- ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista
- halutaan tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastauksia
- kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan kuvaavia esimerkkejä tai kun
- tutkitaan aihetta, josta ei ole objektiivisia testejä.

Koska vastuu tutkimuskohteena olevan strategisen osaamisen määrittelystä ja johtamisesta on organisaation ylimmällä johdolla, haastatteluun valittiin liiketoimintojen johtajat sekä viestintäpäällikkö, jotka yhdessä muodostavat konsernin johtoryhmän. Haastateltavia oli näin ollen kahdeksan.

Muista johtoryhmän jäsenistä poiketen viestintäpäälliköllä ei ole omaa liiketoiminnallista yksikköä. Tästä syystä teemahaastattelukysymyksiä käsiteltiin hänen osaltaan yleisesti johtoryhmätyöskentelyn ja toisaalta sisäisen viestinnän näkökulmasta. Konsernin toimitusjohtajan haastattelussa näkökulmana oli koko konserni.

Haastatteluajat varattiin sähköisen kalenterin kautta ja jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa 1,5 tuntia. Oletusarvona oli, että varattu aika on riittävä haastattelu-teemojen läpikäyntiin. Jotta voitiin varmistaa tehokas ajankäyttö haastattelutilanteessa ja jotta keskustelu olisi mahdollisimman hyödyllinen, pyydettiin haastateltavia kertaamaan konserni- ja liiketoimintastrategiat ja niiden yhteydessä laaditut SWOT-analyysit, sekä toimittamaan haastattelijalle kopiot kyseisistä dokumenteista tutustuttavaksi kolme päivää ennen haastattelua.



Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen kalenterikutsun yhteydessä. Teemahaastattelun aiheet olivat:

***”Mikä on vastualueesi ”osaamisen visio”?***

- *Mitkä ovat liiketoimintosi strategiset osaamistavoitteet ja miten niihin on päädytty?*
  - *Millaisia toimintaympäristöstä johtuvia skenaarioita huomioitu (sääntely, teknologiset ja toiminnalliset mullistukset...),*
  - *Miten liiketoiminnalliset tavoitteet (tulokortin kohdat 1 – 3) ovat vaikuttaneet määrittelyyn...?*
- *Mitkä asiat vaikeuttavat/tukevat strategisten osaamistavoitteiden tunnistamista? Miten toimintatapoja voisi mielestäsi kehittää tai mitä omia toimintatapoja voisit suositella muille?*

***”Mikä on vastualueesi ”osaamisen strategia”?***

- *Miten osaamistavoitteet on tarkoitus toteuttaa/saavuttaa?*
- *Miten osaamistavoitteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan ja mitataan?*
- *Mitkä asiat vaikeuttavat/tukevat toteutumisen ja vaikuttavuuden seuranta ja mittaamista? Miten toimintatapoja voisi mielestäsi kehittää/mitä toimintatapoja voisit suositella muille?*

***”Mikä on konsernin X [nimi muutettu] ydinosaamista?***

*Mitä sellaista osaamista on konsernissa X [nimi muutettu],*

- *jota ei ole kilpailijoilla?*
- *joka tuo asiakkaalle lisäarvoa?*
- *ja jota voi tulevaisuudessa laajentaa uusille liiketoiminta-alueille?*

*”Millaisesta osaamisesta sitä voisi tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä kehittyä?”*

Haastateltaville lähetetty saatekirje kokonaisuudessaan on liitteenä 1.

Kaikki kahdeksan haastattelua onnistuivat sovittuina ajankohtina. Ne kestivät yhteensä 10,5 tuntia. Pisin haastatteluista kesti 2 h 20 min ja lyhin 41 minuuttia. Tarkat tiedot haastattelujen ajankohdista, kestoista ja litteroitujen sivujen lukumäärästä löytyvät oheisesta taulukosta. Litteroinnissa käytettiin samoja sivuasetuksia kuin varsinaisessa opinnäytetyössä: reunukset ylä ja vasen 3,5 cm, reunukset ala ja oikea 2 cm, fontti Arial 12, riviväli 1,5.

Titteli	Vastuualue	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto	Litteroitujen sivujen lukumäärä
Toimitusjohtaja	Lämpöliiketoiminta	15.9.2015	50 min	13
Toimitusjohtaja	Verkkoliiketoiminta	15.9.2015	1 h 13 min	15
Toimitusjohtaja	Rakennusliiketoiminta	16.9.2015	1 h 37 min	21
Viestintäpäällikkö	Markkinointi ja viestintä, konserni	16.9.2015	58 min	14
Talousjohtaja	Rahoitus- ja konsernipalvelut	17.9.2015	1 h 14 min	15
Myyntijohtaja	Energiakauppa	18.9.2015	1 h 37 min	22
Johtaja	Strateginen kehitys ja tuotanto	22.9.2015	41min	10
Toimitusjohtaja	Konserni	18.9.2015	2 h 20 min	27

Taulukko 2: Haastattelut

#### 4.4 Aineisto ja sen analyysi

Aineistonhankintahaastattelut nauhoitettiin, mutta samalla tehtiin myös muistiinpanoja äänitallituksen epäonnistumisen varalta ja toisaalta haastattelun sujuvuuden varmistamiseksi. Tallenteet litteroitiin haastattelijan itsensä toimesta, jolloin tutkimusaineiston sisäistäminen käynnistyi jo litterointivaiheessa, kun materiaalista alkoi erottua yhteisiä piirteitä ja myös eroavaisuuksia.

Litteroinnissa voidaan erottaa erilaisia tarkkuustasoja. Useimmiten siinä riittää melko karkea taso, joka tiivistää lauseen ytimen ja jossa ei ole kirjoitettu haastateltavan koko ilmaisua. (Kananen, 2008.) Litteroinnin tarkkuus valitaan tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella. Jos kiinnostus kohdistuu nimenomaan haastattelussa esiin tulevaan asiasisältöön, ei kovin yksityiskohtainen litterointi ole tarpeellista. Litteroitaessa haastattelijan oma huomiokyky rajaa pois osan informaatiosta. Haastattelijä tiedostamattaankin tulkitsee sitä, mitä puhuja tarkoittaa sanomallaan ja mitä tekijää sanottu asia palvelee siinä kyseisessä tarkasteltavassa tilanteessa. Litterointi on aina tulkintaa. Alkuperäisen nauhoitteen säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeä paitsi sen jatkokäytön ja uudelleen litteroinnin mahdollistamiseksi myös litteraatioon kirjatun tulkinnan perusteella tehtyjen havaintojen tarkistamiseen ja kyseenalaistamiseen. (Ruusuvuori et al, 2010.) Sanatarkkaa kuvausta voidaan siteerata lopullisessa tutkimusraportissa. Kirjallista aineistoa voidaan hyödyntää tutkimusmateriaalina joko sellaisenaan tai haastattelun tukena ja täydentäjä. (Kananen, 2008.)

Aineisto purettiin haastattelukysymysten mukaisesti teemoittain. Haastateltavien teemoihin annetut vastaukset liitettiin peräkkäin ja merkittiin väritunnistein, kenen vastauksesta oli kyse. Tämän jälkeen vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä, eroavaisuuksia, erilaisia näkökantoja sekä mahdollisia ristiriitoja. Vastauksista koitettiin myös löytää syy-seuraussuhteita sekä osaamisen johtamiseen yleisesti liittyviä ajatusmalleja ja – polkuja.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, jolloin samaa henkilöä haastateltaessa usealla eri kerroilla saadaan sama tulos. Vaihtoehtoisesti reliabiliteetti tarkoittaa, että kaksi haastattelijaa päätyisi haastatteluissaan samaan lopputulokseen. Ihmisiin liittyvässä tutkimuksessa haasteena on kuitenkin ajan, paikan ja tilanteen vaikutus lopputulokseen. Vaikka eri tutkimuskertojen väliset erot saattavat johtua muuttuneista olosuhteista, vaikuttaa se kuitenkin reliabiliteettiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.)

Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Yleensä arvioidaan sitä, onko tutkittu oikeaa asiaa eli sitä, mitä alun perin oli tarkoituskin tutkia. Teemahaastatteluissa haastattelurungon laadinta tutkimuksen tavoitteita vastaavaksi on tutkimuksen validiteetin arvioinnin kannalta oleellinen tekijä. Tässä tutkimuksessa haastattelurunko pyrittiin pitämään lyhyenä ja selkeänä, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti aihepiiristä. Haastattelurunko hyväksyttiin toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa, jonka jälkeen se käytiin vielä läpi opinnäytetyön ohjaajan kanssa ennen haastatteluja. Haastattelukysymykset on tarkasteltavissa tässä työssä kohdassa ”Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä”.

Työn laatua voidaan parantaa hyvällä haastattelurungolla sekä haastatteluvaiheessa varmistamalla teknisen välineistön toimivuus. Kaikki haastattelut aloitettiin testiäänityksellä teknisen välineistön toimivuuden varmistamiseksi. Talletukset onnistuivat ja litterointi pystyttiin tekemään tarkoituksenmukaisella tasolla ilman teknisiä tai ulkopuolisia häiriötekijöitä.

Aineiston analyysin luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä suoria lainauksia. Siteerausten käyttö antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksessa esitettyjen väitteiden ja tulkintojen paikkansapitävyyttä. (Koskinen et al., 2005.) Tutkielman luotettavuus perustuu aineiston laatuun ja luotettavuuteen. Lisäksi tämän tutkielman on pyritty parantamaan tutkimusprosessin kuvauksella.

## 5 TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Empiirinen tutkimus käsitti kahdeksan teemamuotoista haastattelua, joissa strategiasta vastaavia johtajia pyydettiin nimeämään oman vastualueensa strategiset osaamistavoitteet sekä kuvaamaan määrittelyyn johtaneet toimintatavat. Luvussa kootaan yhteen nimetyt strategiset osaamistavoitteet ja miten niihin on päädytty sekä tarkastellaan osaamisen tunnistamisen yhteyttä organisaation itsensä asettamiin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin sekä myös organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä tuleviin osaamishaasteisiin. Luvussa käsitellään liiketoimintajohtajien arvioita nimettyjen strategisten osaamistavoitteiden muuttamisesta käytännön kehittämistoimenpiteiksi sekä selvitetään, mitä he pitävät yhtiön vahvuutena ja kilpailuetuna. Luvun lopuksi kootaan yhteen muut haastatteluissa esiin nousseet, strategisen osaamisen tunnistamisen ja johtamisen kannalta huomionarvoiset asiat.

### 5.1 Strategiset osaamistavoitteiden tunnistamisen ja menetelmät

Haastattelun aluksi liiketoimintajohtajia pyydettiin nimeämään oman vastualueensa strategiset osaamistavoitteet sekä kuvaamaan menettelytapa, millä niihin on päädytty. Johtajat nimesivät seuraavia asioita: kaukoluenta, talousosaaminen, hankintaosaaminen, sopimusosaaminen, yleinen ammatillinen osaaminen, verkko-liiketoiminnan tuotonvalvonta, teknologinen näkemys, digitalisaation hyödyntäminen, heikkojen signaalien tunnistaminen, innovointi, rohkeus, kuluttajakäyttäytyminen, pirstaloituvat kohderyhmät, jakelukanavaosaaminen, kumppaniosaaminen, markkinointi- ja tuotekehitysosaaminen, riskienhallinta, myyntiosaaminen, ratkaisukeskeisyys, töiden tehokas ohjaus, laadunvarmennuksen parantaminen, myynnillisuus, aktiivinen toiminta asiakasrajapinnassa, asiakasosaaminen, liiketoimintariskien tunnistaminen, viestintä, tuotanto-portfolion ylläpitäminen, teknologinen osaaminen sekä verkostoitumisosaaminen.

Johtajien haastatteluissa tukenaan käyttämä materiaali vaihteli. Osa viittasi liiketoimintonsa tulokortin kohtaan ”osaaminen ja kehittyminen” kirjattuihin osaamistavoitteisiin ja osa strategiadokumentaation vastaavaan kohtaan. Osa haastattelutilanteessa nimetyistä osaamistavoitteista ei ollut kirjattu kumpaankaan edellämainituista dokumenteista, eikä myöskään konsernin strategia- tai tulokorttidokumentteihin. Jotkut osaamistavoitteista oli upotettuna ”rivien väliin” tai tulokortin strategian muihin kohtiin, kuten tulokseen, asiakkaaseen tai prosesseihin.

*”.. mut se on varmaanki niinku sisältynyt siihen toimenpideajatuksen, et siinä vaiheessa sitte, tai niinku asiaa selvitetään siinä määrin, et siihen syntyy sellasta osaamista, että se toimenpide osataan hoitaa.”*

*”...semmonen yks ilmaisematon tahtotila, ettei tuolla niinku toisteta asioita noissa strategisissa toimenpiteissä. Eli jos meillä on sitte vaikka et ”kehitetään sähköistä asiakaspalvelua” prosessiosassa, niin osaamisosa-alueella ei kerrota toiseen kertaan, että hankitaan osaamista.”*

Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että osaamistavoitteita oli ollut enemmänkin vaikea kuin helppo keksiä. Yksikään liiketoiminto ei ollut joutunut tilanteeseen, jossa olisi koettu tarpeelliseksi karsia osaamistavoitteita ”kilpailevien” näkökulmien välillä tai käydä keskustelua eri osaamistavoitteiden tarpeellisuudesta ja merkityksestä. Niissäkään liiketoiminnoissa, joissa nimettyjä tavoitteita oli erityisen suuri määrä, ei karsintaan johtavaa keskustelua ollut käyty, joskin sen tarpeellisuus tiedostettiin.

*”Ei oo sellasta, niinku tietosesti käyty keskustelua, en ainakaan muista.”*

## Määrittelyssä käytetyt toimintatavat

Liiketoimintojen osaamistavoitteet on laadittu varsin itsenäisesti ja niitä oli pohdittu strategiakeskustelun yhteydessä liiketoimintojen johtoryhmissä tai liiketoiminnon sisällä muulla tavoin käydyllä keskustelulla. Keskusteluihin ei ollut osallistunut oman liiketoiminnon tai yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, vaikka tällaisten tahojen mukaan ottamisen mahdollisuus tiedostettiin.

*”..niin siihen ei oo liittyny siihen prosessiin semmosta vuorovaikutusta, vahvaa vuorovaikutusta [muiden] liiketoimintojen kanssa.”*

*”Ja voinhan mäki ottaa tähän kenen tahansa ulkopuolisen fasilitaattorin ikään kuin purkamaan tätä meidän kans, jos mä haluan, et onhan seki mahdollisia.”*

Liiketoimintojen strategiatyöpajoissa päätöksenteon apuna oli käytetty konsernin strategiaa ja tulokorttia. Pohdinta oli käyty avoimena keskusteluna, johon kukin ryhmän jäsen osallistui omalla asiantuntemuksellaan. Kahdella liiketoiminnolla oli henkilö, jonka varsinaisiin nimettyihin tehtäviin ja vastuualueisiin tulevaisuuden ”skannaus” sisältyy. Muiden liiketoimintojen osalta ulkoisten signaalien seuraaminen ei ollut erityisesti kenenkään vastuulla, vaan organisaation kaikki jäsenet osallistuivat siihen tilanteen ja mahdollisuuksien mukaan.

*”Ei oo ollu muuta, muuta ku se henkilöiden osaaminen siinä vaiheessa kun on se strategiatyöpaja ollu.”*

*”Mut tietyst se on pääosin minun vastuulla, mut tota kyl sitä nyt kaikki muutki seuraa. Jos joku törmää jossain tietyllä tavalla olennaiseen tietoon, niin jaetaan sit kaikille muillekkii.”*

Tietolähteinä mainittiin erilaiset asiantuntijayhdistykset ja –tahot, markkinainformaation seuraaminen, koulutus- ja messutapahtumat sekä tavarantoimittajat. Uusien teknisten ja teknologisten ratkaisujen osalta tärkeänä tiedonlähteenä mainittiin yhteisissä projekteissa toimivat alihankkijat ja verkostokumppanit.

*”No esimerkiksi tätä mistä viimeks mainitsin, niin se on ulkopuolinen toimija, mikä kävi tekemässä, mut et meille tuli tieto siitä et tämmöistä tekniikkaa on olemassa, niin sehän oli se kaiken a ja o.”*

*”Kyllä se, sanotaan, että yhteistyökumppanien kanssa kanssakäyminen, yhteiset hankkeet.”*

Haastateltavien mukaan liiketoimintojen strategioita käsitellään koko johtoryhmän kesken joka toinen vuosi strategiapäivien yhteydessä. Näkemykset siitä, miten johtoryhmä käy keskustelua strategiapäivien välillä, vaihtelivat.

*”Ne käydään joko liiketoiminnossa keskenänsä sen porukan kesken siellä, tai sit jos sitä käydään niinkun tota toimitusjohtajan kanssa, niin ne käydään silloin niinkun kahden välisinä keskusteluina, mutta ei niitä johtoryhmässä käydä noita keskusteluja.”*

*”Strategiaahan ei uusita, vaan sitä päivitetään. Vähintään just kerran vuodessa pitäis niinku kattoo, et se on oikein ja on puhuttu joskus, että kerran kahes vuodes se pitää päivittää. Mutta ollaan me siit puhuttu, et strategiaa pitää päivittää, ei siit sen kummempia ohjeita oo annettu, et se on sit liiketoimintajohtajan vastuulla miettii, miten se tehdään.”*

*”No sanosin näin, että pari kertaa vuodessa johtoryhmän yhteisissä nimenomaan strategiapalavereissa. Ja sit tietysti jonkun verran niihin palataan kaks kertaa vuodessa esimies-alais-kehityskeskusteluissa, kun liiketoimintajohtajan kehityskeskustelua pidetään.”*



## **Liiketoiminnallisten tavoitteiden huomiointi osaamisen nimeämisessä**

Konsernin strateginen tavoite 2020 (vuonna 2020 konsernin liikevoitto on 20 miljoonaa euroa) mainittiin lähtökohdaksi lähes jokaisessa haastattelussa. Tästä voidaan päätellä, että organisaation strateginen taloudellinen tavoite on pystytty tiivistämään ytimekkääseen ja helposti muistettavaan muotoon. Tulkinnot kuitenkin siitä, mitä tavoite tarkoitti ja millä keinoin se voidaan saavuttaa, vaihtelivat liiketoiminnoittain. Osalle se tarkoitti talousosaamisen ja investointilaskentaosaamisen kehittämistä, osalle puolestaan kasvustrategiaa ja sitä kautta kumppani- ja verkosto-osaamisen tai tuotantoteknologian kehittämistä. Erot saattavat johtua liiketoimintojen erilaisesta toimintaympäristöistä:

*”Ehkä pitäis lisätä täällä sitä semmosta kasvuhakusta toimintaa, koska meillä se visio ja strateginen tavoite on kuitenkin hyvin vahvasti kasvutavoitteinen, nii sitä me tarvitaan ehottomasti täällä lisää, koska nyt näyttää siltä, ettei täs montaa vuotta oo enää jälellä, että saavutaanks me sitä tavoitetta tällä toimintatasolla, millä nyt toimitaan.”*

*”Toisaalta on liiketoimintoja, joissa ne tuotot on niitä keskeisimpiä ja joillakin liiketoiminnoilla on se liikevaihto ja tulot se keskeinen ja sit on joitakin, joilla se on kuluohjautuva et tavallaan tulot on aikalailla lukuun lyöty.”*

*”Niinku se, missä ehkä vielä on haastetta, on se, että osataan aihiot realistisesti muuntaa euroiksi, että me pystytään arvioimaan, et onko tähän järkevä lähteä niin myös sieltä taloudellisesta näkökulmasta. Ja siinä mun mielestä meidän pitäisi hypätä aimo askel eteenpäin.”*

Vaikka strateginen tavoite taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna oli yksiselitteinen ja kirkas, ei sen koettu antavan riittävää suuntaa tai konkreettista tukea strategisen osaamisen kehittämiseen.

*”Volyymeitä, euroja, missä meidän pitäisi olla 2020. Mitkä tietyt linjat sitte, et missä halutaan olla mukana, missä ei haluta olla mukana, mut niinku se, että mitä osaamista se edellyttää, jotta me päästään niihin tavoitteisiin, niin mun mielest sitä keskusteluu on hyvin vähän.”*

*”Mä luulen, et siinä niinku suurimmalla osalla se varmaan, kun ei tiedetä mitä 3 - 5 vuoden kuluttua tarvitaan. Et kun ei ole semmosta konkretiaa siitä, mitä pitäisi olla kolmen tai viiden vuoden kuluttua. Meiän visiot tällä hetkellä ne on viiden vuoden päähän, et 2020 strategia ja visio on olemassa, mut ne on aika ylätason niinku näkemyksiä, et mitä siihen tarvitaan, että se on niin vaikeesti hahmotettavissa, että mitä minun pitää osata, että tonne päästään, kun ei se polkukaan ei ole niinku selvä.”*

### **Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten huomiointi osaamistavoitteissa**

Ulkoisessa toimintaympäristössä tunnistettiin paljon suuria tulevia tai jo käynnissä olevia mullistuksia, joista suurin osa johtuu lainsäädännöllisistä muutoksista. Lainsäädännöstä johtuvien muutostarpeiden osalta voidaan toki pohtia, onko kyse strategisesta osaamisen vai kynnysosaamisen kehittämisestä, joka on edellytyksenä sille, että yritys ylipäätään säilyttää kykynsä toimia markkinoilla. Yhtäkaikki kyseessä on kriittinen osaaminen, joka edellyttää hallittuja ja ennakkoon suunniteltuja toimenpiteitä.

Haastatteluissa esiin nousseita tunnistettuja, organisaation tulevaisuuden toimintaympäristöä muuttavia tai siihen olennaisesti vaikuttavia trendejä olivat vaatimus säävarmoista sähköverkoista, joka osaamisenäkökulmasta tarkastellen merkittävästi vähentää ilmajohtorakentamisen markkinoita ja vastaavasti lisää maakaapelointiosaamisen tarvetta, hiilineutraali energiatuotannon vaatimus vuoteen 2050 mennessä, pohjoismaisten tukkumarkkinoiden laajentuminen kuluttajamarkkinoiksi jopa Balttiaan ja Eurooppaan, energiamarkkinoiden jatkuva yhdentyminen, energiatehokkuusvaatimuksen lisääntyminen, siirtyminen etäluettaviin sähkömittareihin, pientuotannon lisääntyminen sekä hajautettu lämmöntuotanto. Vaikka useat näistä mullistuksista vaikuttavat enemmän kuin yhteen liiketoimintoon, ei niiden merkitystä juurikaan oltu pohdittu liiketoimintorajojen yli yhteisten strategisten osaamistavoitteiden tai yhteisten kaupallisten tavoitteiden muodossa.

*”No ei meillä oikeestaan oo ollu hirveesti yhteistyötä. Että jos oon oikein ymmärtäny, että sielläki on projekteja käynnissä tän asian niinku suhteen ja ollaan oltu toki yhteisis palaverissa, mut ei me ei olla päästy ehkä semmoseen syystä tai toisesta, se on omakin syy, mut ei me olla semmosta yhdessä esmes tämmöstä tuotekehitysasiaa käyty läpi...”*

*”..mut kyl meil semmonen niinku aito keskustelu tota tän tyyppisestä niin se ei oo helppoo, et jokaisella on vähä omat intressit tietysti ja omat niinku tavat ja raamit tehdä asioita.”*

*”No kyl mun mielest liiketoiminnoissa sitä tehdään [skenaariorakennusta] tavallaan siinä strategiatyön yhteydessä, mut se, et nyt me tehdään niitä siellä liiketoiminnoissa, mut miten me saatais ne liiketoimintojen jutut koko konsernin hyväksi, siis ehkä jotenkin sillä tavalla, et mitä jatkossakin kaipaa, et me mietittäis konsernin strategiaa, konsernin tavoitteita ja et siel ei osa-optimoitais niitä omia juttuja.”*

Tunnistetuista megatrendeistä ja jopa uhkakuvista huolimatta joissain liiketoiminoissa katsottiin, että investointien mittaluokat estävät strategisten linjausten tekemisen ja samalla myös kyseiseen osaamiseen kohdentuvat linjaukset.

*”No tää toimintaympäristöhän muuttuu koko ajan, lainsäädäntö muuttuu, et jos nyt niinku päätetään jotku suuntaviivat, niin hyvin todennäköisesti niit joudutaan joka tapauksessa reivaamaan vähän kahen vuoden päästä, muutaman vuoden aikavälillä. Et ei niinku liian pitkälle tulevaisuuteen tiukasti lukkoon lyöty tavoitteita, niin niit on aika vaikea kyllä pitää. Tai sit jos niist pidetään tiukasti kiinni, niin metsään menee. Et se täytyy vaan niinku olla ajan hermol, et mihin tää maailma, lainsäädäntö, verotus kaikki muu tällanen on menossa, mihin se niinku lähtee ohjaamaan sitte tätä meänki alaa. Minkälainen, mitkä on ne tuotantomuodot, mitkä tulevaisuudessa, viiden vuoden pääst, kymmenen vuoden päästä on ne, mihin niinku pitäis lähtee satsaamaan.”*

*”Yleisen ammatillisen osaamisen ylläpitäminen niin sehän on vähän silleen yleisellä tasolla sanottu, mutta se on toisaalta aika kattava, et kaikki se, mihin niinku näyttää, että tulevaisuus tätä meidän alaa vie, niin meidän täytyy pysyä yrittää pysyä kärryillä siinä. Sen takia sitä ei mun mielestä kannata liian tarkasti lähteekään rajaamaan.”*

## 5.2 Osaamistavoitteiden muuttaminen kehitystoimenpiteiksi

Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa strategiset tavoitteet ja yksilötason kehittämissuunnitelmat linkittyvät toisiinsa kehityskeskusteluissa, joita henkilön tehtävästä riippuen käydään kerran tai kaksi vuodessa. Kehityskeskusteluissa kullekin henkilölle laaditaan lähitulevaisuuteen suunnattu yksityiskohtainen koulutus-suunnitelma ja lisäksi 3 – 4 vuoden aikajänteelle ulottuva pitkän tähtäimen kehityssuunnitelma. Pitkän tähtäimen kehityssuunnitelman tarkoitus on varmistaa, että organisaation osaaminen tukee strategisten päämäärien saavuttamista.

Tunnistettuihin kehittämisalueisiin ja määrittelyn lopputulokseen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä. Pelkkä nimeäminen ja määrittely itsessään ei kuitenkaan vielä tuo lisäarvoa organisaation osaamisen johtamiselle. Realistisesti ottaen tiedostaa myös se, että osaa nimetyistä osaamisalueista voidaan pitää ennemminkin operatiivisina kynnys- tai tukiosaamisina kuin kilpailukyvyn varmistamiseen ja parantamiseen liittyvänä varsinaisena strategisena osaamisena.

*”No kyllä me ollaan niihin tyytyväisiä, et mun mielestä ne on selkeät ja meidän mielestä ymmärrettävät ja toteutettavissa.”*

*”Ne asiat mitä täällä on, ne on tosi hyviä, mutta mihin mä en oo tyytyväinen, on se, että näiden seuranta raportointi, niin siihen en oo tyytyväinen.”*

*”Ihan kohtuullisen tyytyväinen. Et ei oo sellasta niinkun, ei oo tullu parempiakaan kehittämisalueita mieleen sen jälkeen ja se, et ehkä tämänönen niinku polun rakentaminen sitten, semmoseen ei sitten juurikaan käytetty aikaa.”*

*”No en kovin tyytyväinen, vaan ne on niinku sanoin tossa aiemmin, et se keskustelu liikkuu liikaa niissä asioissa, jotka oikeasti on ammatillista osaamista.”*

Vaikka itse tunnistamisen tuloksiin ja nimettyihin osaamisiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, kokonaisuuden kannalta ratkaisevaa on kuitenkin se, miten nämä tavoitteet pystytään konkretisoimaan ja tuomaan määrätietoiseksi käytännön toiminnaksi. Haastateltavat tunnistivat asiaan liittyvät haasteet ja erityisen vaikeaksi koettiin konkreettisen, pitkän aikavälin tavoitteita palvelevan osaamispolun rakentaminen. Osaamisen mittaamista pidettiin niinkään tasaisen vaikeana ja haastavana asiana kautta linjan.

Puheissa tiedostettiin kiusaus ”helppoon ratkaisuun” eli osaamistavoitteiden kuitaaminen lyhyen aikavälin operatiivisilla tavoitteilla, jotka koskivat lähinnä ammatillisen osaamisen päivittämistä ajankohtaiskoulutuksilla tai mittaamisen osalta määrällisten mittareiden asettaminen kehittymistavoitteille, kuten vaikkapa toteutuneiden koulutuspäivien lukumäärä.

*”Se mikä on mun mielestä vaikeaa, on se, että kun mietitään osaamisen kehittämistä, niin se keskustelu menee aina liikaa siihen ammatillisen osaamisen ylläpitoon eli on paljon helpompi asettaa tavoitteita sille ammatillisen osaamisen kehittämiseksi ja olla tyytyväinen siihen, kun ne saavutetaan.”*

*”Et ei meil oo semmosta strategista suunnitelmallisuutta, et ketä me lähettäis kouluttaa mihin suuntaan.”*

*”Se onki vähän vaikee kysymys [mittaaminen], tietty niitten pitäis näkyä sen toiminnan tehokkuuden tai laadun parantumisessa.”*

*”Eihän ne missään tapauksessa ne operatiiviset lyhyen tähtäimen tarpeet ole strategisia, että nehän vaan niinku on semmosta nykyhetken tavallaan tekemistä.”*

Pitkän aikavälin kehityssuunnitelmien kirjaamisessa haasteiden nähtiin ennen muuta johtuvan tulevaisuuden epävarmuustekijöistä, niiden ennakoinnin vaikeudesta ja pohdinnan työläydestä. Olemassa olevan strategian taso nähtiin liian abstraktina, jotta sitä kohden voitaisiin konkreettisin askelin edetä. Toisaalta tiedostettiin, että asioiden hyvä nykytilanne ei ravistele organisaation jäseniä havahduttamaan tulevaisuuden haasteisiin, eikä muutostarvetta näin ollen vielä kyetä näkemään tai ainakaan siihen ei pystytä suhtautumaan vakavasti.

*”Et kyl se helposti käy niinku nyt kaks vuotta on aika pitkälle katottu sitä kuluva vuotta ja vähän seuraavaa vuotta, mutta ikään kuin sitte semmonen systemaattinen rakentaminen vuoteen 2020, niin ei sitä oo systemaattisesti pystytty tekeen.”*

*”Tarkottaako tää juuri sitä, että se strategia on vielä liian abstrakti ja kaukainen, jonka vuoksi koetaan, että siitä on vaikea johtaa konkreettisia tavoitteita. Ja tullaanko taas siihen, koska me ei tiedetä, me ei oteta kantaa ollenkaan, eikä pystytä lähteä miettimään osaamista muuta ku sillä lähityyliin.”*

*”Se kauaskatsominen ja semmonen, ei se oo helppoa välttämättä ja sit tietyst ku tällä hetkellä menee hyvin nii on vaikee nähdä et menee huonommin tulevaisuudessa ja et me tässä jo valmistuttas jo sinne et me tosiaan pärjätään siel tulevaisuuden kisassaki mukana.”*

Useassa haastattelussa yrityskulttuuriin ja asenteisiin liittyvät tekijät, jopa johtoryhmän itsensä tasolla, nähtiin haasteellisiksi. Tämä tuli ilmi vastauksissa, kun haastateltavia pyydettiin arvioimaan, onko organisaatiossa tarvetta poisoppimiselle. Konkreettisia asioita ei juurikaan nimetty, mutta asenteisiin ja yrityskulttuuriin liittyviä sitäkin enemmän.

*”Tietyllä tavalla tuntuu, että me ollaan liian vähään tyytyväisiä. Et sit se, että ehkä enemmänkin toive on se, että mikään ei muuttuisi, vaan sais tehdä näillä millä ollaan aina tehty. Et ei niinku hinguta sitä, että haluttaisiin jotakin uutta ja uusia juttuja.”*

*”Sanotaan, et se kulttuurinen mindsetti, niin edelleen pidän sitä aika haastavana meillä. Se on se ehkä isoin painolasti meillä, et meiän pitäis poisoppia vanhasta ja oppia uutta ja sit tullaan siihen kysymykseen, et onko helpompi vaihtaa jengijä, ku tehdä asioita eri tavalla.”*

### 5.3 Kilpailuedun tunnistaminen

Haastattelujen lopuksi liiketoimintajohtajia pyydettiin arvioimaan konsernin ydinosaamisia klassisen ydinosaamismäärittelyn pohjalta; mitä sellaista osaamista organisaatiossa on, jota ei ole kilpailijoilla, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa ja jota voi tulevaisuudessa laajentaa uusille liiketoiminta-alueille tai mistä osaamisesta tällaista voisi tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä kehittyä. Kysymyksenasettelu oli luonnollisesti haastava, koska organisaatiossa ei ole virallisesti nimetty tämän-tyyppistä ydinosaamista osaamista aikaisemmin. Haastatteluissa pohdittiin paikallisuuden ja uusiutuvien tuotantomuotojen sekä paikallistuntemuksen tai laadun merkitystä ydinosaamisen näkökulmasta, mutta keskustelujen lopputulemana kuitenkin jouduttiin toteamaan, ettei energiatoimialalla ole mahdollista, tai on ainakin hyvin haasteellista, löytää suoranaista klassisen ydinosaamisen määritelmän mukaista osaamista. Sen sijaan selkeitä kilpailuetua tuovia vahvuuksia pystyttiin tunnistamaan ja myöskin näkemään, mitkä ovat ne organisaatiossa olevat vahvuuden ja kyvykkyyshiot, mistä sitä tulevaisuudessa on mahdollista kehittää.

*”Tämmösen niinkun asiakasprosessien kehittämisessä ja toimintaprosessien kehittämisessä, me siinä kuitenkin ollaan ihan kärkeä.”*

*”No kyllä sanosin, että on että jonkun verran [ydinosaamista]. Sitä osottaa juuri se, että meillä on omaa kokoluokkaamme paljon suurempia, aidosti liiketoiminnallisia kumppanuuksia, niin se osottaa sen, että jotakin sellasta osaamista meillä on, joka kiinnostaa mittaluokkaa suurempia toimijoita.”*

*”Mun mielestä konserni on tosi hyvin onnistunu energian hankinnassa. Täs hyödyntämään ton Kymmin vanhan voimalaitoksen ja jopa markkinoinnissakin myydään paikallista Kymijoen sähköä ja me ei omisteta siit mitään, meil on vaa sopimus siit, Se on must aivan loistava konsepti.”*



*”Millä me voitais saada sitä kilpailuetua, on tietysti tää tämmönen hankekehitys ja eri teknologiat. Et siellä mun mielestä, meillä jonkin verran siellä tuotannon puolella tätä tehdään, selvityksiä, lähdettäisiinkö tällaseen hankkeeseen tai mitä niitä tulevaisuuden teknologioita voisi olla.”*

*”Meil on vesivoimaosaamista tääl talossa, niin tehtäskö me omal porukal sitäki. Mehän ollaan luovuttu vesivoimakäytöstä, meilhän on ollu se, mut ku se ei työllistänyt täyspäiväsesti, niin sillonhan me myytiin se. Mut nyt jos me saatais sitä lisää riittävästi, niin sitte se ehkä kannattas ottaa takasin.”*

#### 5.4 Kehittämistoimenpiteet

Haastatteluissa nousi esille useita käytännön läheisiä ja toteuttamiskelpoisia kehitysjatoksia. Haastattelut osoittivat myös sen, että strategisen osaamisen nostaminen omaksi keskusteluaiheekseen poiki jo hyvin lyhyessä ajassa ja tiivistetyssä läpileikkauksessa paljon ajatuksia ja erilaisia näkökulmia monisäikeiseen ja vaikeankin aihepiiriin. Haastatteluissa nousi selkeästi kaksi strategisen osaamisen

*”Ja siinä niinku tavallaan nään eri puolilla organisaatioo sitä kehittämistarvetta. Ja tavallaan siihen ulkoistettujen palveluiden johtamiseen yhtenä osa kuuluu se sopimusosaaminen, mikä nyt on oikee sana, se et me osataan tehdä ne palvelusopimukset niin, että me saadaan sitä palvelua, mitä me halutaan, että me pystytään seuraamaan sitä palvelun laatua.”*

*Et se [hankinnan suojaus] on ehkä semmonen, jonka mie nostasin todella semmoseks strategiseksi osaamisalueeksi konsernissa. Se on konsernille äärimmäisen tärkeä.”*

Tulevaisuuden hahmottamisen ja siihen liittyvän oikean päätöksenteon kannalta tärkeäksi nähtiin trendien ja signaalien seuranta sekä erityisesti niihin liittyvä nykyistä laajemmin käytävä keskustelu, joissa tiedostetaan laajojen ja monimutkaisten asiakokonaisuuksien vaatima pitkä ”kypsyttelyaika”. Visionäärisyyden arvo tunnustettiin ja nähtiin, että strategisen osaamisen kehittämisessä tulisi kyetä tyytymään epävarmuuden olotilaan, asioiden suurpiirteiseen tasoon ja siihen, että ne tarkentuvat ennalta määräämättömän ajan kuluessa, joko hitaammin tai nopeammin. Haastatteluissa hahmoteltiin ratkaisuna henkilöstön laajemman ja heterogeenisemmän osallistaminen asioiden käsittelyyn.

*”Pitäs osata niinku ensin hahmottaa sitä. Et selvitetään, otetaan selvää, mitä kaikkea sieltä [tulevaisuudesta] vois tulla ja sit valitaan niistä, et lähetään tota ja tota niinku tarkemin viel seuraamaan. Et mä luulen, että ei se esimiesten ja johtajienkaan hahmotuskyky välttämättä oo niinku ihan paras mahdollinen aina, jotta sä voisit ikään kuin jakaa sitä alaspäin”*

*”Parhaimmillaanhan se just tarkottaaiski sitä, että sielä päätettäisiki niitä niinku teemoja ja sillon se viesti esimiehille oliski, et hei, nyt kehityskeskusteluissa peilatkaa näihin asioihin, varsinkin siel ku mennään sinne toisen ja kolmannen vuoden kehityssuunnitelmaan, niin peilataan nimenomaan näihin.”*

Haastattelujen perusteella vaikuttaa myös siltä, että tasapainotetun tuloskortin käyttöä johtamisvälineenä ja erityisesti osaamisen ja kehittymisen suunnittelun työkaluna saattaisi olla hyvä kerrata.

*”Neloskori [osaaminen ja kehittyminen] itsessään on ihan, ei sil oo mitään virkaa, jossei sil oo yhteyttä kolmoskoriin [prosessit] ja kolmoskorilla on sitte oltava yhteys sinne kakkoseen [asiakas] ja ykköseeseen [talous]. Et siin on selkee järjestys olemassa. Et jos mennään suoraan arpomaan neloskoriin, et mitäköhän tarvis, niin sit se menee just tälleseksi tulityökorttijutuks.”*

*”Mun mielestä semmonen perustavaa laatua oleva ongelma siinä on, että kun tulokortin ykköskorissa [talous] esimerkiksi on rahallinen tulostavoite, niin yritetään vetää semmosta jonkunnäköstä suoraan yhteyttä sinne neloskoriin, että mitä vaaditaan, että tää niinku pystytään toteuttamaan. Että mun mielestä liiketoiminnoittain pitäis keskittyä hyvin vahvasti siihen kolmoskoriin [prosessit], että minkälainen toimintaprosessi pitää olla ja jonkunlainen visio siitä, minkä tyyppisen prosessin, kumppanuuden kautta joku tulos pystytään tavoittamaan.”*

Jotta kehittymistä voidaan arvioida, pitäisi sitä tavalla tai toisella kuitenkin pystyä mittaamaan. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että osaamista ei voida mitata numeroin, lukumäärin tai laskettavissa olevin yksiköin - vaikka toisinaan kiusaus tällaiselle helpolle mittarille olisi suuri. Käydyt koulutukset ja seminaarit tai pidettyjen kehityskeskustelujen lukumäärä mittaa vain määrää, ei laatua eikä suuntaa. Haastateltavat katsoivat, että osaamisen johtamisen kehittämisen osalta organisaation tulisi luopua ”mitattavan mittarin” vaatimuksesta ja hyväksyä ajatus, että kehittymisen suuntaa ja laatua voidaan seurata vain karkealla tasolla ja että kehittyminen vie aikansa.

*”Ei me tähän mitään numeromittarii saada eikä sellasia, mut se mikä me jotenki tähän varmaan ehkä saatas, niin pystytäänks me se polku vaiheistamaan. Et meil ois selvitys, sit meil on sen jälkeen ku me ollaan selvitetty vaikka tosta, erilaisia polkuja, tehään valinta näist poluista, nyt me lähetään tiivistämään tätä ja tätä. Ja se voi olla yks mittari, et ollaanks me saatu se selvitys ja päätös tehty siihen, että mihin me lähetään jatkamaan tässä.”*

*”On turha must arvostella liikaa, et ihan p:stä nää [liiketoimintojen yhteiset tavoitteet], vaan kattoo nimenomaan, et se polku on nyt avattu ja jatketaan sitä polkua. Eikä tuijottaa sit, että on menty päin helvettiä, vaan oikee suunta ja kehitetään sitä matkan varrella. Ja se on muuten yks semmonen, että meillähän on täällä helvetinmoinen tarve aina laskea aukottamasti kaikki asiat, niiku siihen käytetään kuukausitolkulla aikaa, et pyöritetään excelit ja yritetään varmistaa, ettei varmasti tuu mitään virheitä ku pitäis uskaltaa ottaa, että suunta on oikea, toki analyysiä on hyvä tehdä, mut ei sitä tarvii hinkata kuukausitolkulla, vaan sitte eteenpäin vaan, opitaan matkalla.”*

Vaikka varsinaiselle osaamiskartoitukselle ei sellaisenaan nähty tilausta, jollain tasolla organisaatiossa oleva osaaminen tulisi saada näkyväksi ja kaikkien liiketoimintojen hyödynnettäväksi..

*”Jos meil ois vaikka joku henkilö, joka ois äärimmäisen hyvät tekemään investointilaskelmia, niin sitähän pitäis ehdottomasti hyödyntää kaikissa liiketoiminnoissa eli hän sparrais ja tekis ikään kuin, tukis ja tekis sitä, mut mun mielest sellast kulttuurii meil ei ehkä oo. Yks, me ei tunnisteta välttämättä niit kyvykkyksiä, kaks me ei olla valmiita niitä jakamaan toisten kanssa. Että mun mielestä, jos meillä on konsernissa jollain henkilöllä jotakin tiettyä hyvää osaamista, se tieto pitäisi olla meillä henkilöstöhallinnossa ja sitten se, että mitkä on ne toimintatavat, että me varmistettais, että ne hyödynnetään täysimääräisesti niinkun konsernissa.”*

## Muita huomioita

Edellämainittujen asiakokonaisuuksien lisäksi tutkimuksessa huomio kiinnittyi seuraaviin asioihin ja ilmiöihin, jotka on kuvattu toimenpide-ehdotuksineen alla.

- Onko mahdollista, että strategisen osaamisen hahmottamisen vaikeus 3 – 5 vuoden aikajänteelle osaltaan johtuisi siitä, että tiimi- ja henkilötasolla niiden käsittely on sidottu tuloskortteihin, joiden painopiste ja tavoitteet on määritelty vuodeksi kerrallaan? Toimenpide-ehdotuksena strategiatyön syklin kuvaaminen ja kiinnittämistä tuloskorttiprosessiin. Osaamisen nostaminen strategia- ja tuloskorttityössä aiempaan keskeisempään asemaan. Liiketoimintaympäristön megatrendien ja heikkojen signaalien käsittelyn mallinnus strategiasyklin kuvaukseen.
- Strategian mukaisen kasvun ja tehokkuuden saavuttaminen alihankinta- ja kumppaniverkostojen tehokkaalla hyödyntämisellä? Osaamisen kehittäminen seuraavilla osa-alueilla:
  - alihankinta- ja kumppanissopimusosaaminen
  - alihankinta- ja kumppaniverkoston johtaminen
  - alihankinta- ja kumppaniverkoston hyödyntäminen
  - alihankinta- ja kumppaniverkostoyhteistyön vaikutus oman organisaation osaamistarpeen muuttumiseen
  - alihankinta- ja kumppaniverkostoihin liittyvä riskinarviointi.
- Keskustelujen yhteydessä viitattiin strategisiin linjanvetoihin mm. seuraavin termein tai asiakokonaisuuksin: ”kasvustrategia”, ”energia palveluna”, ”verkosto-osaaminen” sekä ”kiinteistöjen ulkopuolinen urakointi”. Toimenpide-ehdotuksena näiden strategisten linjausten kirkastaminen ja tekeminen näkyväksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan johdannossa asetettuihin alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan, millaisia johtopäätöksiä tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä. Luvussa peilataan empiirisessä osiossa tehtyjä löydöksiä kirjallisuuteen ja tehdään kehitysehdotuksia tutkimuksen kohteena olleelle organisaatiolle tulosten pohjalta. Luvun lopussa on arvioitu tutkimukseen liittyviä rajoitteita ja ehdotettu aiheita jatkotutkimuksen pohjaksi.

### 6.1 Tausta

Tässä työssä tutkittiin organisaation strategisen osaamisen tunnistamista ja johtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisin keinoin strateginen osaaminen tulisi tunnistaa, jotta siitä olisi konkreettista hyötyä organisaation kehityssuunnitelmia laadittaessa. Erityisesti oltiin kiinnostuneita osaamisen tunnistamisesta ja johtamisesta tilanteessa, jossa organisaation strateginen tavoite on määritetty, mutta konkreettisia päätöksiä sen edellyttämistä toimenpiteistä ei vielä ole pystytty tekemään johtuen toimialalla käynnissä olevasta murroksesta.

Opinnäytetyössä haettiin vastausta kysymykseen ”Mitä tekijöitä tulee huomioida organisaation strategisia osaamistavoitteita määriteltäessä?”. Apuna käytettiin alakysymyksiä, joiden tarkoituksen oli selvittää, mitä strateginen osaaminen ylipääntään on ja miten se eroaa organisaation muusta osaamisesta. Haluttiin myös kartoittaa, millaiset tekijät joko vaikeuttavat tai helpottava strategisen osaamisen tunnistamista ja onko organisaation osissa erityisen hyviksi tai hankaliksi tunnistamisen kannalta koettuja asioita. Lisäksi oltiin kiinnostuneita siitä, miten strategisia osaamistavoitteita voidaan siirtää käytännön toimenpiteiksi organisaation muiden tasojen kehityssuunnitelmia laadittaessa. Lopuksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan, mikä heidän mielestään on koko konsernin tasolla tarkastellen erityistä kilpailuetua tuottavaa osaamista.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa aihetta käsiteltiin teorianäkökulmasta ja etsittiin vastauksia olemassa olevasta tieteellisestä tutkimuksesta ja kirjallisuudesta. Kirjallisuuskatsaus käsitti luvut kaksi ja kolme. Tutkimuksen toisessa osiossa aihepiiriä lähestyttiin empiirisestä näkökulmasta tarkastelemalla case-yrityksen käytäntöjä. Tämä vaihe käsitti luvut viisi ja kuusi. Tutkielman löydökset tukivat pääsääntöisesti aiempaa tutkimusta. Tuloksissa oli kuitenkin havaittavissa joitain painotus- ja nyanssieroja verrattuna olemassa olevaan tutkimukseen.

Tutkimus vahvistaa kirjallisuudessa esitetyn näkemyksen organisaation strategisen osaamisen tunnistamisen merkityksestä strategisen osaamisen johtamisen perimmäisenä työkaluna. Tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että kirkaskaan ja organisaatiossa hyvin sisäistetty strateginen tavoite itsessään, ilman siihen liittyvää konkreettista toimintasuunnitelmaa, ei riitä ohjaamaan strategisen osaamisen nimeämistä ja kehittämistä.

Niin ikään kirjallisuuskatsauksessa käsitellystä tutkimuksesta jää valtaosaan vahvana käsitys, että organisaation kannalta ainoa strategisesti arvokas osaaminen on ydinosaaminen: asiakkaalle arvoa tuottavaa, kilpailijoilta puuttuvaa ja uusille liiketoiminta-alueille laajennettavaa. Käsillä oleva tutkimus puolestaan osoittaa, että organisaatiolle tärkeä kriittinen osaaminen ei rajoitu pelkästään ydinosaamisen määrittelyn piiriin kuuluvaan osaamiseen, yritys voi toimia tuloksekkaasti ja menestyä toimialallaan vaikka ei olisi nimennyt edellä mainitut ehdot täyttävää ydinosaamista. Tämä tutkimus osoittaa, että strategisen osaamisen käsite on paljon laajempi, kuin ydinosaamisen käsite.

Tutkimuksessa ehdotetaan toimintatapaa strategisen osaamisen tunnistamiseen ja erottamiseen organisaation muusta tunnistetusta osaamistarpeesta tilanteessa, jossa organisaation strategista osaamista ei aiemmin ole yksiselitteisesti määritelty eikä organisaation toimintaympäristö anna vielä riittävästi tietoa strategisesti merkittävien päätösten tekemiseen.

## 6.2 Strategisen osaamisen tunnistamiseen vaikuttavat tekijät

Kirjallisuus määrittää strategisen osaamisen sellaiseksi ydinosamiseksi tai ydin-  
kyvykkyudeksi, joka tuottaa organisaation palveluille tai tuotteelle lisäarvoa, joka  
erottaa tuotteen kilpailijoiden tuotteista tai palveluista, jonka perusteella asiakas  
tekee ostopäätöksensä ja josta asiakas on valmis maksamaan. Se on monesti  
tuotannollis-tekнологista ylivoimaisuutta, liiketoiminnallisten prosessien erinomai-  
suutta tai markkinoiden ja asiakassuhteiden poikkeuksellista hallintaa. Tällaista  
kilpailuetua tarvitaan toki käsillä olevassa markkinatilanteessa, mutta ennen kaik-  
kea tulevaisuuden toimintakyvyn ja menestyksen varmistamisessa. Strategisen  
osaamisen lisäksi organisaatiossa on kynnys- ja tukiosaamista, jotka ovat edelly-  
tyksenä sille, että yritys ylipäätään voi toimia omalla toimialallaan. Tällaista osaa-  
mistaa on esimerkiksi yhtiömuodon edellyttämän kirjanpidon, työlainsäädännön ja  
alan erityispiirteiden hallinta.

Koska organisaation resurssit ovat rajalliset, yritys kykenee tyypillisesti keskitty-  
mään noin viiden ydinosamisalueen täysipainoiseen kehittämiseen. Strategiseen  
osaamiseen liittyy kiinteästi organisaation toimintaprosessit, joiden vuoksi osaa-  
minen on kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa tai ostettavissa. Strateginen osaa-  
minen ei siis ole yksilön, vaan organisaation osaamista.

Strategisen osaamisen tunnistamisen osalta kirjallisuudessa on vahvana nostettu  
esiin näkemys, jonka mukaan edellytys tunnistamiselle on kirkas visio. Useimmiten  
visiossa asetetut tavoitteet liittyvät liiketoiminnallisten prosessien erinomaisuuteen,  
tuotejohtajuuteen, asiakaslähtöisyyteen tai hintakilpailukykyyn. Yleisellä tasolla  
nämä määreet eivät kuitenkaan ohjaa riittävästi toimintaa, sillä todennäköisesti  
lähes jokaisella yrityksellä on tavoitteita esimerkiksi asiakaslähtöisyyteen liittyen.  
Yrityksen tulisi löytää toiminnastaan ja osaamisestaan juuri se erityinen nyanssi,  
lähestymistapa, kyky tai ominaisuus, josta se pystyy rakentamaan kentän muista  
toimijoista erottuvan kilpailutekijän.



Yritysjohdon tulee pystyä rakentamaan erilaisia skenaarioita tunnistettavissa olevista markkinasignaaleista sekä omata riittävää visionäärisyyttä ja kykyä tehdä päätöksiä muuttuvan toimintaympäristön edellyttämistä ja toisaalta tarjoamista liiketoiminnallisista mahdollisuuksista. Johdon tulee pyrkiä parhaan kykynsä mukaan arvioimaan, millaisella konkreettisella osaamisella yrityksen strategia saadaan toteutettua, tuoko tämä osaaminen arvoa asiakkaalle ja tuottaako se mahdollisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Empiirinen tutkimus osoitti, että tilanteessa, jossa strateginen osaaminen voidaan määritellä itsenäisesti strategian ylätavoitteen antaman raamin puitteissa, tulkinta oli väljää ja vaihtelevaa. Osaamistavoitteiksi nimettiin toisaalta globaaleja megatrendejä ja toisaalta kapeita, jopa operatiivisia kehittymistarpeita. Myös nimettyjen osaamistavoitteiden lukumäärällinen hajonta oli suurta. Luonnollisesti liiketoimintojen toimintaympäristöjen eroavaisuudet ja ominaispiirteet eivät voi olla vaikuttamatta lopputulokseen, kun huomioidaan, että osa toiminnoista kilpailee vapaassa markkinaympäristössä ja osa varsin tarkasti säädellyllä toimialalla. Joka tapauksessa tutkimuksesta käy ilmi, että kirkaskaan ja laajalti sisäistetty strateginen tavoite ei yksinään riitä strategisten osaamistavoitteiden tunnistamiseen, mikäli strategian mukaiset konkreettiset päätökset ja linjanvedot puuttuvat. Selkeästä strategisesta tavoitteesta huolimatta nimetyissä osaamistavoitteissa oli epäjohtonmukaisuutta ja laadullista hajontaa. Kaikki nimetyt tavoitteet eivät täyttäneet strategisen osaamisen tunnusmerkkejä. Edelleen, koska osaamistavoitteita tällaisessa tilanteessa ei pystytä tunnistamaan, ei sitä myöskään pystytä vierittämään organisaatiossa alaspäin kehittämissuunnitelmiksi organisaation johtoa tyydyttävällä tavalla.

Tutkimustulokset osoittavat, että liiketoimintaympäristössä vallitseva epävarmuus heijastuu varovaisuutena milloin päätöksentekoon liittyy merkittäviä, pitkälle tulevaisuuteen vaikuttavia investointeja. Tämä puolestaan näkyy osaamistarpeen kohdistamisena varsin yleiselle ammatilliselle tasolle, jolla ei kilpailukyvyn kannalta ole juurikaan merkitystä.

Empiirisen osuuden perusteella voidaankin todeta, että strategisen osaamisen tunnistamisen kannalta merkityksellistä on paitsi se, että strateginen tavoite on kirkas, myös se, että yritys kokee omaavansa riittävästi tietoa seuraavan tason konkreettisten päätösten tekemiseksi.

Tutkimus osoitti myös sen, että vaikka organisaatiossa käydään jatkuvaa strategista keskustelua, se on hajautunutta eikä saavuta muita liiketoimintoja siinä määrin tarkoituksenmukaisella tavalla, että pystyttäisiin luomaan yhteisiä strategisia tavoitteita tai arvioimaan niiden kannattavuutta.

Nykyisellä toimintamallissa osaamistavoitteet jäävät helposti muiden strategisten tavoitteiden sisään eivätkä tule siinä määrin näkyviksi, jotta niiden avulla pystyttäisiin johtamaan strategisen osaamisen tunnistamista ja kehittämistä.

### 6.3 Käytännön suositukset ja huomioita

Nimettyjen osaamistavoitteiden lukumäärä ja sisällöllinen hajonta edellyttävät rajaamista, jotta kehittämiseen käytettävissä olevat voimavarat ja resurssit voidaan kohdentaa tehokkaasti niihin kohteisiin, joilla on tosiasiallista merkitystä organisaation toimintakyvyn ja menestymisen varmistamisessa tulevaisuuden toimintaympäristössä.

Organisaatio on tietoinen osaamisen strategisen merkityksestä tulevaisuuden menestyksessään ja sitoutunut sen määrätietoiseen kehittämiseen. Haasteeksi on kuitenkin osoittautunut yrityksen strategisten tavoitteiden ja yksilötason kehittämissuunnitelmien johdonmukainen linkittäminen. Tiimitasolla tuloskortteihin ja henkilötasolla kehityskeskusteludokumentteihin kirjatut kehittämissuunnitelmat käsittelevät usein päivittäiseen työhön liittyviä ajankohtaiskoulutuksia ja aiheita, jotka luonnollisesti ovat tärkeitä nykyhetken operatiivisessa toiminnassa, mutta jotka eivät juuri edistä strategisen osaamisen ja ymmärryksen lisääntymistä organisaatiossa. Yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä ei lukuisista yrityksistä huolimatta ole kyetty kytkemään organisaation strategisiin päämääriin ja tavoitteisiin toivotulla tasolla.

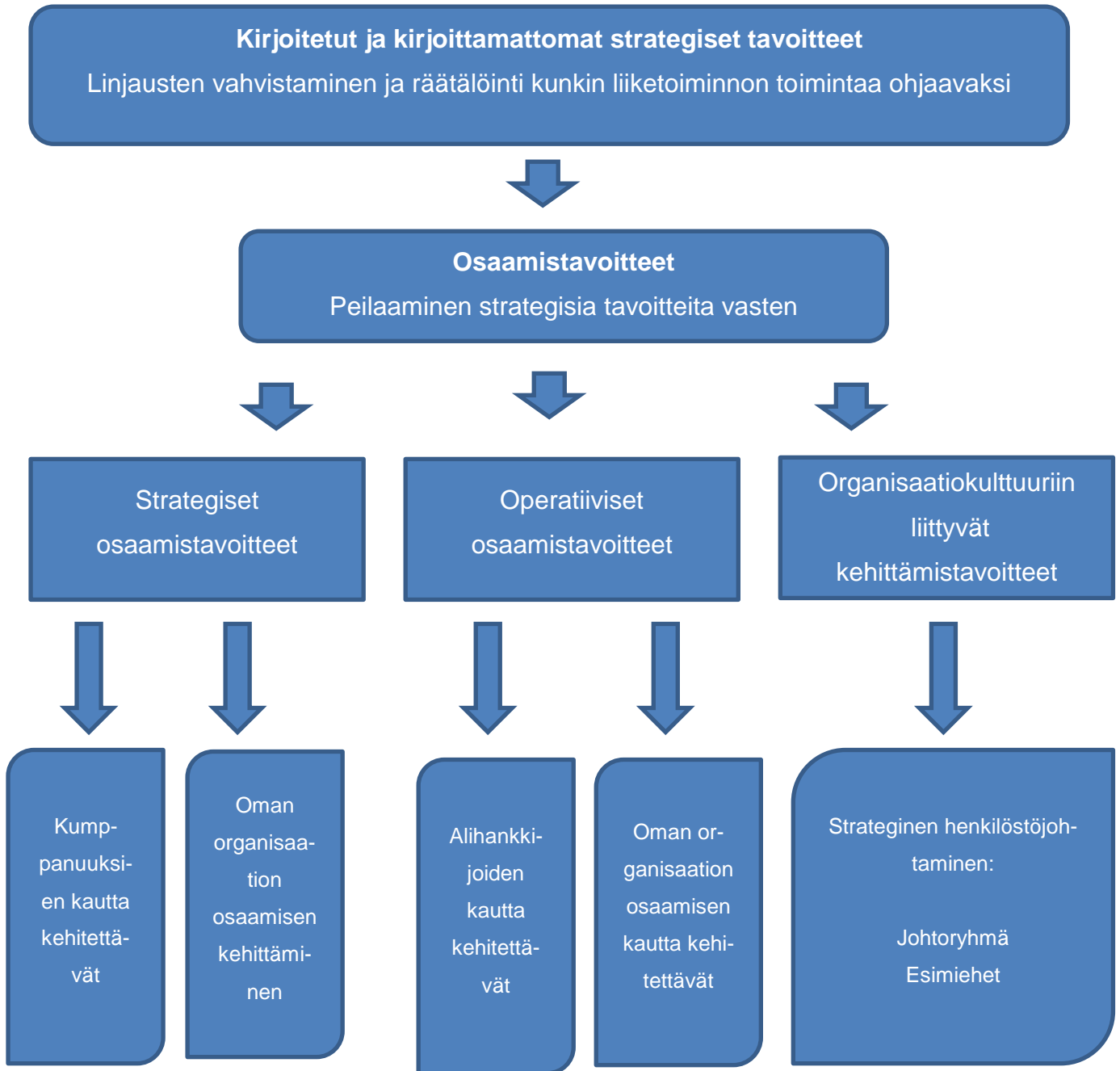
Kehittymisalueita on tunnistettu, mutta eivät kaikilta osin ole strategisia. Toisaalta osa strategisia ulottuvuuksia sisältävistä toimenpiteistä, jotka liittyvät suoraan tai välillisesti osaamisen kehittämiseen, on kirjattu toiminnan suunnittelussa muiden otsikoiden kuin osaamisen kehittämisen alle. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että ehjää kokonaiskuvaa koulutustarpeesta on vaikea luoda ja toisaalta tukee sitä seikkaa, että osaaminen ja kehittyminen –otsikon alle jää lopulta vain operatiivisia lyhyen tähtäimen koulutustavoitteita lähinnä ammatillisen osaamisen ylläpitoon liittyen.

Haasteelliseksi tilanteen tekee se, että toimintaympäristön tunnistetaan olevan suurten muutosten edessä, mutta vielä ei saatavilla riittävästi tietoa, jotta lopullisen päätöksiä valittavan suunnan suhteen pystyttäisiin investointien merkittävyyden vuoksi tekemään. Jotta lyhyen tähtäimen operatiivisten kehittämistavoitteiden rinnalle edellä kuvatun kaltaisessa tilanteessa pystytään rakentamaan myös strategisen osaamisen kehittämisen polku, ehdotetaan tämän tutkimuksen pohjalta seuraavia toimenpiteitä.

1. Konserni- ja liiketoimintatasoilla tunnistettujen, kirjoitettujen ja kirjoittamattomien, strategisten linjanvetojen kokoaminen
  - ”ristiintaulukointi”, mahdollisten ristiriitaisuuksien tunnistaminen
  - konsernitason linjausten vahvistaminen, strategisten tavoitteiden räätälöinti kunkin liiketoiminnon toimintaa ohjaavaksi
  - liiketoimintojen edustajat osallistuvat työskentelyyn
  - johtoryhmä tekee päätökset

2. Konserni- ja liiketoimintotasolla tunnistettujen, kirjoitettujen ja kirjoittamattomien, osaamistavoitteiden kokoaminen
  - strategiapaperit, mukaanlukien tulos-, asiakas- ja prosessikohtiin upotetut osaamistavoitteet
  - tuloskortit, tulos-, asiakas- ja prosessikohtiin upotetut osaamistavoitteet
  - muut kirjaamattomat, mutta tunnistetut (tunnistamattomat?) osaamistavoitteet
  - peilataan strategisia tavoitteita vasten ja jaetaan strategisiin, operatiivisiin ja organisaatiokulttuuriin liittyviin tavoitteisiin.
  - liiketoimintojen edustajat osallistuvat työskentelyyn
  - johtoryhmä tekee päätökset
  
3. Konserni- ja liiketoimintotasolla alihankinta- tai kumppaniverkoston kautta hoidettavien tehtävien kokoaminen
  - rakennetaan kokonaiskuva alihankkija- ja kumppaniverkostosta
  - määritellään verkostolta ostettava osaaminen/vaikutus oman osaamisen kehittämiseen
  - räätälöidään alihankkija- ja kumppaniverkoston hallintaan liittyvä strateginen osaaminen kunkin liiketoiminnon todellista tarvetta vastaavaksi.
  
4. Määritellään strategisen osaamisen johtamisen toimintatavat
  - ankkuroituminen strategia- ja tuloskorttiprosesseihin

Strategisten osaamistavoitteiden tunnistaminen ja erottaminen yrityksen muusta osaamisen kehittämisen tarpeesta on mallinnettu kuvassa 13.



Kuva 15: Organisaation strategisen osaamisen erottaminen yrityksen muusta osaamisesta

#### 6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimustuloksien osalta tulee huomioida työhön liittyvät rajoitteet. Työ käsitteli yhden yrityksen strategisen osaamisen tunnistamista ja johtamisen kehittämistä. Tutkimuskohteena olevan yrityksen toimiala, energiateollisuus, on vahvasti lailla säädeltyä ja normaalit markkinatalouden lait pätevät siihen vain osittain. Juuri tällä hetkellä energiateollisuus elää suurten mullistusten ja muutosten äärellä; öljyn maailmanmarkkinahinta on poikkeuksellisen alhaalla, ydinvoimavastaisuus on noussut Japanin voimaonnettomuuden jälkeen ja vihreä maine kuuluu jokaisen länsimaisen yrityksen pr-toimintaan. Suomessa maalämmön suosio on nousussa ja aurinkopaneelit tekevät tuloaan. Hajautettu lämmöntuotanto haastaa perinteiset ratkaisut, mutta kuinka nopeasti ja kuinka suuressa määrin, ei kukaan vielä tiedä. Pohjoismainen sähkömarkkina on aukeamassa ja laajentuminen vielä siitä eteenkinpäin on täysin mahdollista jollain aikavälillä. Tutkimustulokset käsittelevät aihetta siis yhden yrityksen, tietyn toimialan ja poikkeuksellisen markkinatilanteen näkökulmasta.

Jatkotutkimuksen puitteissa olisikin mielenkiintoista selvittää, voiko tässä tutkimuksessa esitettyjä huomioita yleistää muihin yrityksiin tai toimialoihin tai toisaalta se, mitä muunlaisia haasteita organisaatiot kohtaavat käynnistäessään järjestelmällistä strategisen osaamisen johtamisen toimintaa. Niin ikään kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi tutkia ehdotetun mallin implementoinnin vaiheita ja onnistumista. Olemassa olevaa tutkimusta ja kirjallisuutta täydentäisi entistä yksityiskohtaisemmalle tasolle viety tutkimus strategisen osaamisen tunnistamisen ja johtamisen epäonnistumiseen tai toisaalta onnistumisiin johtavista syistä. Kokonaisuuden tarkastelu aineettoman pääoman johtamisen erityispiirteiden näkökulmasta, organisaatiokulttuurin tai oppivan organisaation viitekehyksestä tuottaisi todennäköisesti liike-elämää kiinnostavia pragmaattisia tutkimustuloksia tähän haastavaksi koettuun aihepiiriin.

Tutkimusaiheen mielenkiintoisuus sekä runsas, helposti saatavilla kirjallisuus hankaloittivat ja hidastivat tutkimuksen fokuointia. Kokemattomalle tieteenharjoittajalle paikoitellen päänvaivaa aiheutti tieteellisen tutkimuksen ja liiketoimintalähtöisen pragmaattisuuden vaatimuksen yhteensovittaminen. Työn omakohtaisuuden tunteista lisäsivät luonnollisesti se, että työ tehtiin omalle työnantajalle, omaan työhön liittyen. Työ on tehty nämä seikat tiedostaen ja puolueettomaan tulkitaan pyrkien, mutta niin tässä, kuin laadullisessa tutkimuksessa ylipäätään, täydellistä objektiivisuuden lupausta on mahdoton antaa.

## 7 LÄHDELUETTELO

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33- 6

Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99-120

Barney, J. B. & Wright, P. M. 1997. On becoming a strategic partner. The role of human resources in gaining competitive advantage. CAHRS working paper 97-09.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32, 6, 898-925.

Boxall, P. & Purcell, J. 2011. *Strategy and Human Resource Management*. Kolmas painos. Bristol, Palgrave McMillan.

Colbert, B. A. 2004. The Complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29, 3, 341–358

Flamholz, E. & Lacey, J. 1981. *Personnel Management. Human Capital Theory and Human Resource Accounting*. Los Angeles, CA. Institute of industrial relations, UCLA.

Hamel, G. & Prahalad C. K. 1994 *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.



Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä.

Kianto, A. 2011. Tieto ja osaaminen kilpailuetuna. Johtamisen käsikirjat, Kauppa-lehti.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita Oyj, Helsinki.

Lainema M., Lahdenpää, M., Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. 1988. Strategic Human Resource Management. A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review* , 13, 3, 454-470.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos.

Leonard-Barton, D. 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.

Long C., & Vickers-Koch, M. 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics* 24, 1, 7-22.

Luoma, M. 2006 In: Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Marr, B. 2008. *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*. The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä 2008.

Peltola T. 2008. *Tapaustutkimuksen taito*. In Laine M., Bamberg J. & Jokinen P. Helsinki. Yliopistopaino.

Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-191.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, 79 – 91.

Ranki, A. 1999. *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sanchez, R. & Heene, A. 1997. Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-Based Competition. *European Management Journal*, 15, 3, 303-317.

Schoemaker, P. J. H. 1992. How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. *Sloan Management Review*, 34,1, 67-81

Snyman, R. & Kruger, C. J. 2004. The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 8,1,5-19.

Stähle, P., Kyläheiko, K., Sandström J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Syrjälä, L., Ahonen S., Syrjäläinen E., & Saari S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

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

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum, Helsinki. Gummerus kirjapaino.

Ulrich, D. & Dale L. 1991. Organizational Capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5, 1, 77-92.

Uotila, T.-P., Viitala R. & Pihkala T. 2010. In: Uotila, T.-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo.

## **8 LIITTEET**

### **8.1 LIITE 1: Haastattelusaate ja kysymykset**

10.9.2015

LIITE 1

Hyvä johtoryhmän jäsen,

pro gradu – tutkielmani teoriaosuus alkaa olla valmis ja on aika siirtyä tutkimukselliseen osioon. Työ käsittelee strategisen osaamisen tunnistamiseen vaikuttavia tekijöitä ja osaamistavoitteiden implementointia käytännön toimenpiteiksi. Kyseessä on teemahaastattelu, jossa keskustellaan vapaamuotoisesti seuraavista aiheista:

**Mikä on vastualueesi ”osaamisen visio”?**

- Mitkä ovat liiketoimintosi strategiset osaamistavoitteet ja miten niihin on päädytty?
  - Millaisia toimintaympäristöstä johtuvia skenaarioita huomioitu (säätely, teknologiset ja toiminnalliset mullistukset...),
  - Miten liiketoiminnalliset tavoitteet (tulokortin kohdat 1 – 3) ovat vaikuttaneet määrittelyyn...?
- Mitkä asiat vaikeuttavat/tukevat strategisten osaamistavoitteiden tunnistamista? Miten toimintatapoja voisi mielestäsi kehittää tai mitä omia toimintatapoja voisit suositella muille?

**Mikä on vastualueesi ”osaamisen strategia”?**

- Miten osaamistavoitteet on tarkoitus toteuttaa/saavuttaa?
- Miten osaamistavoitteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan ja mitataan?
- Mitkä asiat vaikeuttavat/tukevat toteutumisen ja vaikuttavuuden seurantaan ja mittaamista? Miten toimintatapoja voisi mielestäsi kehittää/mitä toimintatapoja voisit suositella muille?

**Mikä on Oy Yritys Ab:n [nimi muutettu] ydinosaamista?**

Mitä sellaista osaamista on [Oy Yritys Ab] -konsernissa,

- jota ei ole kilpailijoilla?
- joka tuo asiakkaalle lisäarvoa?
- ja jota voi tulevaisuudessa laajentaa uusille liiketoiminta-alueille?

Millaisesta osaamisesta sitä voisi tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä kehittyä?

Jotta haastatteluun varattu aika pystytään hyödyntämään tehokkaasti, pyydän teitä palauttamaan mieliinne vuodenvaihteessa päivitettyt konserni- ja liiketoimintastrategiat sekä SWOT-analyytit ja tallettamaan dokumentit polkuun ”xxx” [polkunimi poistettu] (tai uuden hakemisto-puun mukainen vastaava kansio) viimeistään haastattelua edeltävänä päivänä.

Mikäli teillä on kysyttävää, saa minut kiinni matkapuhelimesta nro xxx [numero poistettu]!

Terveisin,

Titta