

**OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA STRATEGISUUS
– Tulkinnallinen tutkimus rahoitusalan yrityksessä**

Teija Syrjäaho

Sarja/Series D-1:2008



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

Copyright © Teija Syrjäaho & Turun kauppakorkeakoulu

ISBN 978- 951-564-608-8 (nid.) 978- 951-564-609-5 (PDF)

ISSN 0782-8330 (nid.) 1459-7624 (PDF)

UDK 65.012.2
65.012.4
658.3
658.386
659.23

Uniprint, Turku 2008

ESIPUHE

Älä koskaan kadu tekemääsi, kadu tekemättä jäänyttä.

Elmer Diktonius

Tämä tutkimus syntyi työn ohessa – monesti vuorokautta suuntaan jos toiseen venyttäen. Virtaa tutkimus sai käytännön ja teorian tiedonjanosta, jota ei onneksi vieläkään ole saatu sammumaan. Onnekseni ihmisten toiminta, osaaminen ja yhteistyö tarjoavat yritystoiminnassa loputtomasti kiehtovia, rajattomia haasteita, jotka varmasti pitävät mielen virkeänä myös jatkossa.

Voin vilpittömästi todeta, ettei tämän tutkimuksen synty ollut yksin omaa ansiotani. Haluan kiittää tutkimustyön alun perin mahdollistanutta silloista työnantajaani mielenkiintoisesta tutkimusaihiosta sekä nykyistä työnantajaani mahdollisuudesta jatkaa tutkimustyötä työn ohessa. Suurin kiitos tutkimuksen onnistumisesta kuuluu kiistatta opintojeni ja tutkimustyöni ohjaajalle ma. professori Tomi J. Kalliolle, jota ilman tuskin olisin tähän urakkaan lähtenyt. Jo maisteriopinnoissa hän herätti mielenkiintoni johtamiskysymyksiin ja myöhemmin tarjosi tutkimustyöhöni juuri sopivassa suhteessa tukea ja potkua. Arvokkaita neuvoja tutkimuksen tärkeässä vaiheessa sain myös KTM Kirsi Lainemalta – lämpimät kiitokseni myös hänelle. Lisäksi haluan kiittää opponentejani ma. professori Anu Puusaa Joensuun yliopistosta ja KTT Marko Kohtamäkeä Vaasan yliopistosta heidän tarjoamistaan mielenkiintoisista näkökulmista ja rakentavasta palautteesta. Kiitokset kuuluvat myös tutkimustyötäni apurahan muodossa tukeneille tahoille: Kaupallisten ja teknillisten tieteiden tukisäätiö Kautelle sekä Turun ekonomipäivien 1954 opinto- ja koulutusrahastolle.

Tutkimus ei olisi kuitenkaan syntynyt ilman perheeni mittavaa tukea ja uskottoman venyvää pinnaa, jota itseltäni ei aina löytynyt. Matias, Päivi, Ahti ja Terhi: Haluan kiittää teitä kannustuksesta ja korvaamattomasta tuesta, jota vain rakkaimmiltaan uskaltaa toivoa.

Espoossa 4.4.2008

Teija Syrjäaho

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	9
1.1	Tulkinnallinen viitekehys.....	10
1.2	Tärkeimmät käsitteet	13
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset	16
1.4	Tutkimusraportin rakenne	19
2	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	23
2.1	Kvalitatiivinen kuvaileva case-tutkimus tutkimusstrategiana.....	25
2.2	Case-yrityksen esittely	27
2.3	Aineiston hankinta ja analyysi	28
3	NÄKÖKULMIA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGISIIN MERKITYKSIIN.....	35
3.1	Strateginen johtaminen.....	37
3.1.1	Strategiaprosessin ja -sisällön ohjausvoima osaamisen kehittämisessä ...	38
3.1.2	Strategiatasot ja osaamisen kehittäminen.....	42
3.1.3	Strategisuuden ja operatiivisuuden rajapinnat.....	44
3.2	Muutosjohtaminen.....	46
3.2.1	Muutoksen luonne ja osaamisen kehittäminen.....	47
3.2.2	Osaamisen kehittäminen kulttuurimuutosprosessissa	51
3.2.3	Muutosvastarinta ja osaamisen kehittäminen.....	54
3.3	Inhimilliset resurssit kilpailutekijänä	56
3.3.1	Osaaminen kilpailuetuna.....	57
3.3.2	Osaamisen kilpailuedun pysyvyys	59
3.3.3	Kilpailuedun hyödyntäminen organisaation toiminnassa.....	61
4	HAASTEITA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGISUUDELLE.....	65
4.1	Osaamisen kehittämisen sidosryhmät, roolit ja rooliodotukset	66
4.1.1	Roolikartan moninaisuus ja muutokset	67
4.1.2	Esimiehet osaamisen kehittämisen ydinroolissa	70
4.1.3	Esimiestyön haasteet osaamisen kehittämisen strategisuudelle	72
4.1.4	Ylimmän johdon ja yksilötason vastuu	75
4.1.5	Osaamisen kehittämisen kokonaisvastuu	77
4.2	Osaamisen kehittämisen integraatio yritystoiminnan kokonaisuuteen.....	78
4.2.1	Sisäinen yhtenäisyys ja suhde strategiaan tavoitteisiin.....	80
4.2.2	Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus.....	81
4.2.3	Istuvuus liiketoiminnan rakenteisiin ja toimintatapoihin	84

4.3	Viestintä osaamisen kehittämisessä.....	87
4.3.1	Vuorovaikutteisuus ja yhteinen kieli.....	88
4.3.2	Kokemus oikeudenmukaisuudesta	90
5	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGISUUDEN TARKASTELUTASOT.....	93
5.1	Osaamisen kehittämisen periaatteet	96
5.1.1	Osaamisen kehittämisen taustafilosofia.....	96
5.1.2	Osaamisen kehittämisen strategiaorientaatio.....	97
5.1.3	Osaamisen kehittämisen toimintaperiaatteet	99
5.2	Osaamisen kehittämistoimet.....	101
5.2.1	Kehittämistoimien toteutustaso, osallistujavalinnat ja sisältö	102
5.2.2	Kehittämismenetelmien monimuotoisuus	104
5.3	Osaamisen kehittämisen tulokset	108
5.3.1	Odotukset ja vaikutusmahdollisuudet.....	108
5.3.2	Arviointi ja seuranta	111
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	117
6.1	Strateginen osaamisen kehittäminen osana case-yrityksen toimintaa.....	119
6.1.1	Osaamisen kehittämisen strategiset merkitykset	120
6.1.2	Vaikutuksia kokemuksiin osaamisen kehittämisen strategisuudesta.....	123
6.1.3	Strategisuuden välittyminen eri tarkastelutasoilla.....	125
6.1.4	Osaamisen kehittämisen strategisuu den monimuotoinen ilmeneminen	128
6.2	Toimintaehdotuksia case-yritykselle.....	132
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuuksia ja toimintaehdotuksia tutkijoille .	134
6.4	Tutkimuksen arviointia.....	136
	LÄHTEET.....	143
LIITE 1	NÄKÖKULMIA STRATEGISEEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN.....	153
LIITE 2	TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	154
LIITE 3	KIRJE HAASTATELTAVALLE	155

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tutkimuksen lähestymistapa osaamisen kehittämisen strategisuuteen	18
Kuvio 2	Tutkimusstrategia ja tutkimuskysymykset	25
Kuvio 3	Esimerkki kilpailustrategian perusasetelmasta rahoitusosalalla	39
Kuvio 4	Strategialähtöisten osaamistavoitteiden määrittely case-yrityksessä	41
Kuvio 5	Kulttuurimuutoksen prosessi	51
Kuvio 6	Esimerkki osaamisen kehittämisen integraatorakenteesta	79
Kuvio 7	Esimerkkejä osaamisen kehittämisen tarkastelutasoista kirjallisuudessa	94
Kuvio 8	Tutkimuksessa käytetyt tarkastelutasot	95
Kuvio 9	Viitekehys osaamisen kehittämisen strategisuuden tutkimiseen .	118
Kuvio 10	Osaamisen kehittämisen strategisuuden monimuotoisuus	129

1 JOHDANTO

Osaaminen on aina vain ajankohtaisempi aihe, joka yhä useammin liitetään tarinoihin onnistumisista ja menestyksestä niin yksittäisen ihmisen, yrityksen kuin kokonaisten kansakuntienkin tasolla. Liiketoiminnan ydin on täyttynyt erilaisilla henkilöstöjohtamisen kysymyksillä, sillä talouden kentällä keskeisin pelaaja on ihminen ja pallona hänen osaamisensa. Yrityksen varallisuuden tuottamiseen tarvitaan koko ajan enemmän osaamista ja ajattelua, ja työnantaja on hyvin riippuvainen työntekijöistään turvatakseen yrityksen käytössä olevan osaamisen. Osaamista ja tehokkuutta korostavassa kilpailukeskeisessä maailmassa yrityksillä ei ole varaa ohilyönteihin osaamisessa. (ks. esim. Luoma 2000, 7; Ojala 2000, 34.)

Paitsi talouden myös tieteen kentällä on viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunut räjähdysmäinen kasvu ihmisten johtamiseen liittyvän problematiikan tutkimuksessa ja uusia koulukuntia ja tutkimushaaroja syntynyt runsaasti. Johtamistieteissä keskustelu on nopeasti siirtynyt osaamisesta sen lisäämiseen, johtamiseen ja hyödyntämiseen yrityksen menestystä tavoiteltaessa, ja viime vuosina vilkkaan keskustelun alla onkin ollut osaamisen kehittäminen (Human Resource Development, HRD) ja sen mahdollinen strateginen luonne. Strateginen osaamisen kehittäminen on käsitteenä hankala, eikä siihen ole tarjolla yksiselitteistä tulkintaa. Tutkijat kiistelevät siitä, mikä kuvaa strategista osaamisen kehittämistä ja mikä organisaation toiminnassa tekee osaamisen kehittämistä strategista. Nopeasti useamman tieteenalan pohjalta kehittyneellä osaamisen kehittämisen tutkimuskentällä puuttuu yhteisymmärrys mm. viitekehyksestä, käsitteiden määritelmästä, diskurssista, metodologiasta ja tutkimuksen käytännöllisyydestä (ks. esim. Garavan, Heraty & Barnicle 1999; Lynham 2000, 165–168). Lähtökohtana strategisessa osaamisen kehittämisessä on henkilöstön ja heidän osaamisensa näkeminen strategisesti arvokkaana voimavarana, minkä vuoksi strategian toteuttamiseen tarvittavaa henkilöstön sisäistä kehittymistä pyritään tukemaan erilaisin osaamisen kehittämisen menetelmin. Strategisuuden ja osaamisen kehittämisen yhteys ei kuitenkaan ole yksinkertaista, vaan sen taustalta löytyy eri tasoilla ilmeneviä motiiveja. Näiden, osittain ehkä ääneen lausumattomien olettamusten ja painotusten ymmärtäminen voi auttaa yritystä hyödyntämään paremmin sekä osaamisen kehittämiseen suunnatut panokset että sen käytössä olevan osaamisepotentiaalin. (ks. esim. De Saá-Pérez & García-Falcón 2002, 136; Luoma 2000; McCracken & Wallace 2000a, 282.)

Oma mielenkiintoni osaamisen kehittämisen strategisuuden eri ilmenemis-
muotoihin heräsi työskennellessäni opintojen ohessa erään rahoitusalan yrityk-
sen henkilöstöosastolla osaamisen kehittämisen parissa. Osaaminen oli myös
tässä yrityksessä nostettu strategiseen asemaan ja osaamisen kehittämisen
taustalla toimi erilaisin työkaluin tuettu strateginen ohjaus. Koin kuitenkin,
etten henkilöstöosastolta käsin pystynyt luomaan riittävän syvällisesti käsi-
tystä siitä, miten osaamisen strategisuus kaikessa moninaisuudessaan ilmeni.
Toisaalta rahoitusosalalla ja pankkityössä viimevuosien aikana tapahtunut ja
edelleen käynnissä oleva laajamittainen muutos tarjosi erittäin mielenkiintoi-
sen kontekstin osaamisen kehittämisen strategisuuden tarkkailuun. Aiheen
ajankohtaisuutta muutostilanteessa ja kilpailun kiristyessä lisää osaltaan osaa-
misen kehittämisen ja henkilöstöjohtamisen kaksijakoinen kohtalo monessa
yrityksessä: koventunut kilpailu saa yritykset innostumaan strategisesta osaa-
misen kehittämisestä, mutta samat kilpailupaineet ja uuden ympäristön epä-
varmuus pakottavat pienentämään kustannuksia ja voivat siten hankaloittaa
suuresti johdonmukaisen henkilöstöjohtamisen harjoittamista (vrt. Boxall
1996, 74–75).

Osaamisen merkityksen yhä kasvaessa yritystoiminnan menestystekijänä ja
yritysten lisätessä panostustaan osaamisen kehittämiseen sen strategisuuden
nimissä, on mielestäni välttämätöntä pysähtyä pohtimaan osaamisen kehittä-
misen strategisuuden ilmenemistä laajemmaltikin. Strategisen osaamisen ke-
hittämisen alati kasvavalta tutkimuskentältä löytyy lukuisia mielenkiintoisia
teorioita strategisen osaamisen kehittämisen taustoista sekä kriteereitä strategi-
suudelle, mutta oman näkemykseni mukaan tutkimuksessa ei ole täysin tavoit-
tettu monimuotoista kokonaisuutta. Empiiristä laadulliseen analyysiin perustu-
vaa, moniäänisyyteen pyrkivää tutkimusta siitä, miten strategisuus ilmenee
osaamisen kehittämisessä, on harvemmassa. (ks. esim. Garavan, Gunnigle &
Morley 2000; Gerhart, Wright & McMahan 2000; McCracken & Wallace
2000a; Werner 2004, 788; Wright, Gardner, Moynihan, Park, Gerhart &
Delery 2001.) Tässä tutkimuksessa pyritään perinteisestä strategisen osaa-
misen kehittämisen tutkimuksesta poikkeavan lähestymistavan avulla – ihmisten
tulkintojen ja eletyn kokemuksen kautta – saavuttamaan ymmärrystä osaa-
misen kehittämisen strategisuuden moninaisuudesta.

1.1 Tulkinnallinen viitekehys

Organisaatioiden tutkimus ja sen taustalla olevat periaatteet ovat kokeneet
suuren muodonmuutoksen viimeisten vuosikymmenten aikana, kun tieteen te-
kemisen raja-aidat ovat avartuneet. Muutos ei ole ollut yhtenäistä tai lineaari-
sta, vaan eri tieteenparadigmojen välillä on – ja tulee aina olemaan – yh-

täältä perustavaa laatua olevia eroja ja toisaalta päällekkäisyyksiä. *Tieteenparadigma* kuvaa tutkimuksen taustalla olevia perusolettamuksia, jotka liittyvät olemisen perimmäisiin kysymyksiin ja kuvaavat tutkimuksen maailmankuvaa. Paradigma voidaan jakaa hierarkkisille kysymystasoille – mm. ontologiaan (oppi olevaisesta), epistemologiaan (oppi tiedosta) ja metodologiaan (oppi tieteen tarkoituksenmukaisista menetelmistä) – ja tieteenfilosofiset erot ovat löydettävissä näiden tasojen näkemyksistä. *Ontologiset* kysymykset liittyvät todellisuuden olemukseen ja määrittävät samalla, mitä on mielekästä tutkia. Olettamukset todellisuuden olemassaolosta rajaavat *epistemologisia* kysymyksiä, jotka kertovat tiedon objektin ja subjektin välisestä suhteesta ja tiedon alkuperästä. Nämä kaksi tasoa yhdessä rajoittavat tutkimuksen *metodologiaa* – ajatusta siitä, millä menetelmin ilmiötä on sopiva tutkia.¹ (ks. esim. Guba & Lincoln 1998, 195–201; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 123–124; Keränen 1996.)

Koen tieteenfilosofisten lähtökohtien käsittelyn tässä tutkimuksessa erityisen tärkeäksi, minkä vuoksi taustaolettamuksia käydään läpi heti tutkimusraportin aluksi. Osaamisen kehittämisen ja sen strategisuuden tutkimuskentän kirjavuus, hajanaisuus ja laajemman yhteisymmärryksen puuttuminen eri tasoilla aiheuttavat sen, ettei tutkimuksen viitekehystä ole välttämättä tarkoituksenmukaista rakentaa minkään yksittäisen kirjallisuudessa esitetyn mallin varaan. Tutkittava ilmiö pääsee mielestäni oikeuksiinsa vasta, kun sen moninaisuutta ei kahlita valmiin teorian puitteisiin (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 18), vaan tarkastelu suoritetaan näköalaltaan avaramman, mutta vahvasti tieteenfilosofiaan perustuvan viitekehysten pohjalta avoimesti, erilaisia näkökulmia hyödyntäen. Tämän vuoksi tutkimuksen viitekehyykseksi on valittu sen sisäisen logiikan kannalta tärkeimmät periaatteelliset ratkaisut ja olettamukset eli tutkimuksen tieteenparadigma.

Tutkimuksessa hyödynnetään paljon erilaisia ja toisistaan poikkeavia katsontakantoja tarkoituksena hahmottaa osaamisen kehittämisen strategisuuden eri ulottuvuuksia. Käsittelyssä ja analyysissä ei tarkoituksella rajoituta aikaisemmassa kirjallisuudessa ennalta tarkasti rajattuun pelikenttään, vaan pyritään laajentamaan näkökulmia osin myös tieteen raja-aitojen yli. Lähestymistapa ei ole täysin ongelmaton ja haasteena ovat käytettyjen näkökulmien taustojen mahdolliset eroavaisuudet. Vaikkakin useampien näkemysten rinnakkainen käyttö väistämättä rajoittaa syvällistä paneutumista kunkin tieteellishistoriallisiin taustoihin, uskon näkökulmien rikkauden tuovan suuressa määrin lisäarvoa, joka näkyy tarkastelukulman laajuudessa ja analyysitasoissa, ja näin syventää tutkittavan ilmiön käsittelyä (ks. esim. Eskola & Suoranta 2000, 70; Tuomi & Sarajärvi 2002, 62). Eri tutkimussuuntien yhdistelyn tarkoituksen-

¹ Tutkimuksen metodologiaan paneudutaan tarkemmin luvussa 2.

mukaisuus syntyikin mielestäni siitä, että osaamisen kehittämisen strategisuus ei tässä tutkimuksessa tavoitellussa monimuotoisuudessaan ole saavutettavissa tarkkaan rajatusta viitekehystä ja vain tarpeeksi avoin lähestymistapa sisältää mahdollisuuden löytää uutta luova synteesi, joka avartaa näkemystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa on lähtökohtana yhteiskunta- ja sosiaalitieteen paradigma yleistynyt *tulkinnallisuus*. Se on kehittynyt osin kritiikkinä aikaisemmin tieteessä vallinneelle ajattelulle – erityisesti sosiaalitieteiden positivismille ja luonnontieteistä yhteiskuntatieteisiin lainatuille ajatuksille, kuten objektiivisen totuuden ontologialle ja empiirisen realismin epistemologialle. Tulkinnallisuuden eri muodoille on yhteistä usko siitä, että ymmärtääkseen maailman merkityksiä ihmisen pitää tulkita ne – maailmaa ei havaita sellaisenaan. Lähestymistapa muistuttaa ontologialtaan ja epistemologialtaan kognitiivista konstruktivismia, joka korostaa todellisuuden pluralistista luonnetta ja henkilön aktiivisen, kokemuksellisen konstruoinnin merkitystä tiedon, totuuden ja todellisuuden muodostamisessa. (ks. esim. Schwandt 1998; Shotter 1995; Tynjälä 2002.)

Tutkimus painottuu tulkinnallisesta näkökulmasta – esikuviansa saksalaisen hermeneuttisen tutkimustradition, sosiologian Verstehen-tradition ja fenomenologian tavoin – ilmiöiden merkitysten ymmärtämiseen subjektien eletyn kokemuksen kautta ja pyrkii saavuttamaan toimijan oman määritelmän ja tulkinnan tilanteelle (vrt. Schwandt 1998, 223). Näkökulma ei ole vielä erityisen yleinen osaamisen kehittämisen tutkimuksessa, vaikka ajatusta henkilöstön kokemusten hyödyntämisestä johtopäätöksissä sen strategisuudesta on heräteltykin (vrt. Werner 2004, 788). Tässä tutkimuksessa tulkinnallisuus on tuonut tutkimuksen keskiöön osaamisen kehittämisen strategisuuden kuvaamisen ja tutkimisen toimijoiden näkökulmasta, heidän tulkintojensa kautta. Näin voidaan säilyttää eri todellisuuksien monimuotoisuus ja silti kuvata ilmiötä monipuolisesti eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa huomioidaan kuitenkin valitun paradigman toinenkin puoli. Tehdyt tulkinnat ovat vain tulkintoja ja tutkimus – vaikka miten ansiokas muuten – tarjoaa aina vain yhden todellisuuden muiden joukossa. Tutkijana en ole vain kirjuri, vaan yksi tulkitsijoista. Tutkija on aina vuorovaikutuksessa tutkittavan ilmiön kanssa ja siten osa tutkimuskenttäänsä, eikä tieto tässä mielessä ole riippumatonta tietäjästänsä. (Guba & Lincoln 1998; Keränen 1996, 114.) Mihin tällä tutkimuksella pyritään – ja mihin tutkimuksen avulla tämän ajatuksen mukaisesti parhaimmillaan voidaan päästä – on laajentamaan näkökulmaa tarkasteltavasta ilmiöstä sekä tuomaan esiin tulkintoja, jotka avaavat uusia näkökantoja ja tuottavat käytännön ratkaisuja asioiden eteenpäin viemiseen.

1.2 Tärkeimmät käsitteet

Osaamisen kehittämisen tutkimuksen juurista ei olla tieteellisellä kentällä yksimielisiä. Monesti sen mainitaan pohjautuvan taloustieteeseen, psykologiaan ja systeemiteoriaan – huomioiden organisaation tuottavuusnäkökulman, henkilöstön emotionaalisten tarpeiden vaikutukset sekä organisaation monisyiset sisäiset riippuvuudet ja holistisen luonteen – mutta yksimielisyyteen taustoista ei ole päästy (ks. esim. Brooks & Nafukho 2006, 117–120; Grieves 2003, 106; Lynham, Shermack & Noggle 2004; McLean 1998; Swanson 1999). Osaamisen kehittämisen tutkimus on kehittynyt viimevuosina suuresti niin akateemisena tieteenalana, käytännön toimintona kuin diskurssinakin, mutta sitä vaivaa edelleen monen eri tieteenalan tutkimuksen kautta kehittyneenä tietty juurettomuus ja epätäydellisyys, käsitteiden monimerkityksisyys ja yhtenäisen viitekehyksen puute (ks. esim. Garavan, Heraty & Barnicle 1999, 169; McCarthy, Garavan & O’Toole 2003, 58; Sambrook 2004, 613). Kun otetaan tämän lisäksi huomioon edellä kuvattu tutkimuksen tulkinnallinen paradigma, haluan jättää empirialle ja analyysille tutkimuksen tässä vaiheessa reilusti tilaa. Tutkimuksessa korostetaan avointa näkökulmaa, ja käytetty käsitteistö määritetty, tarkentuu ja jalostuu osaltaan analyysin edetessä. Tutkimuksen taustalla on kuitenkin tuhansia sivuja kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia, joiden pohjalta seuraavassa pyritään tärkeimmistä käsitteistä muotoilemaan tukipilarit tutkimusraportin pohjaksi.

Aivan yksinkertaista ei ole määritellä tutkimuksen pääkäsitteitä, kuten *osaamisen kehittämistä*. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan laajassa merkityksessä kutakuinkin sitä, mitä englanninkielisessä kirjallisuudessa kutsutaan HRD:ksi (Human Resource Development) tai ED:ksi (Employee Development). Suomenkielisessä kirjallisuudessa puhutaan myös henkilöstön kehittämisestä tai henkilöstövoimavarojen kehittämisestä. Itse miellän edellä mainitut käsitteet rinnakkaisiksi, kun osaaminen huomioidaan alla esitetyssä laajemmassa merkityksessään. Osaamisen kehittämisen käsitteen määrittelyä hankaloittavat sen sisältämät hyvinkin erilaiset merkitykset. Osaamisen kehittämisellä voidaan viitata niin osaamisen kehittämisen menettelytapoihin, organisaation osaamisen kehittämistoimintoon ja siellä toimiviin asiantuntijoihin kuin myös kehittämistoiminnan tuloksiin, minkä lisäksi näiden jokaisen sisällä voidaan kiistellä sen kirjavasta taustasta johtuvista periaatteellisista näkökulmaeroista (ks. esim. Garavan 1997; Garavan, Gunnigle & Morley 2000; Luoma 2000, 52).

Tässä tutkimuksessa – kuten kirjallisuudessa melko yleisesti – osaamisen kehittämisen katsotaan olevan yksi *henkilöstövoimavarojen johtamisen*, HRM:n komponentti. Osaamisen kehittämisen sateenvarjokäsite käsittää henkilöstövoimavarojen johtamisen alla ne alueet, joilla pyritään kasvattamaan

henkilön osaamista sen laajassa merkityksessä sekä suuntaamaan sitä erilaisin menetelmin organisaation hyödyksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi (vrt. Luoma 2000, 52). Osaamisen kehittäminen on saanut pohjaa HRM:ltä, jonka lähtökohdista on näkemys organisaation henkilöstöstä kilpailuetua tuottavana resurssina, johon on sitoutunut yrityksen pääomaa ja jota pitää johtaa, suunnitella, hankkia, kehittää ja arvioida. Niin HRM:n kuin HRD:nkin johtamisen kohteena ovat kaikki organisaation työntekijäryhmät asiakaspinnasta ylimpään johtoon ja näkökulmana voi olla työn ja ihmisten johtaminen niin kollektiivisella kuin yksilötasollakin. Toisin kuin käytännössä helposti ajatellaan, henkilöstövoimavarojen johtaminen ei ole ainoastaan siihen erikoistuneiden johtajien ja asiantuntijoiden työskentelyä, vaan myös linjajohdon ja laajemmin koko henkilöstön tehtäväkenttää. Käytössä voi olla laaja valikoima erilaisia johtamisen välineitä ja tapoja, mutta toiminta on aina vahvasti sidoksissa niin kyseisen organisaation tilanteeseen kuin myös laajempaan toimialan ja yhteiskunnan kontekstiin. (vrt. Boxall & Purcell 2003, 1–6; Jacobs & Washington 2003, 344.)

Yhtenä tärkeimmistä henkilöstövoimavaroista voidaan pitää henkilöstöön sitoutunutta *osaamista*. Osaamisen käsitteen tulkinta rajoittuu arkikielessä usein käsittämään vain henkilön tiedot ja taidot. Osaamisen kehittämisen tutkimuksen yhteydessä tarkastelua on kuitenkin syytä laajentaa. Kirjallisuudessa esiintyy hyvin monenlaisia määritelmiä ja kuvauksia osaamisesta. Se voidaan kuvata taloustieteestä lainatuin termein inhimilliseksi pääomaksi, joka koostuu älyllisestä, sosiaalisesta ja emotionalisesta pääomasta (Gratton & Ghoshal 2003). Samaa moniulotteisuutta lisättyinä yksilön sisäisten prosessien painotuksella on haettu psykologian suunnalta määrittelemällä osaaminen kompetenssiksi, joka sisältää helpommin kehittyvien tietojen ja taitojen lisäksi syvempiä, vaikeammin tavoitettavia rakenteita, kuten yksilön motiivit, piirteet ja minäkäsitys (Spencer & Spencer 1993, 9–12). Radikaalimmasta tulkinnallisesta näkökulmasta kompetenssi on moniulotteisuutensa lisäksi kontekstisidonnainen, perustuu yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen ja tulkintaan työstään, eikä siten ole irrotettavissa yksilön kokemusmaailmasta (Sandberg 2000). Edellä kuvatut osaamisen määritelmät korostavat sen moniulotteista sisältöä, joka vaikuttaa yrityksen näkökulmasta niin osaamisen hankkimiseen, kehittämiseen kuin hyödyntämiseenkin. Määritelmässä korostuvat sekä yksilön sisäiset prosessit että osaamisen sosiaalinen ulottuvuus, mutta yksilön kokemukset ja tulkinnat ovat lopulta määräävä tekijä osaamisen hyödyntämisessä. Osaaminen ei ole yhtä kuin suoritus, sillä osaamisesta saattaa jäädä täysin näkymättömiin ja käyttämättä. Osaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa erityisesti yksilötason osaamista. Tutkimuksen ja analyysin edetessä osaamisen käsite hioutuu ja muovautuu tulkintojen sisällä edelleen, mutta lähtökoh-

taisesti osaamisella viitataan edellä mainittuun laajaan kokonaisuuteen, jossa yksilön kokemuksilla ja tulkinnoilla on suuri rooli.

Mekanismi, jonka avulla osaaminen lisääntyy tai kehittyy on *oppiminen*. Määritelmiä oppimiselle on lukemattomia tutkijoiden omaksumista erilaisista oppimiskäsityksistä johtuen. Tämä tutkimus lähestyy oppimisprosessia kognitiivis-konstruktivistisen oppimiskäsityksen kautta, korostaen yksilön aktiivista roolia oman todellisuutensa rakentajana. Ihmisen tiedonkäsittelykyvyn rajallisuus pakottaa hänet rakentamaan mieleensä yksinkertaistettuja representatioita ympäröivästä maailmasta. Oppiessaan ihminen rekonstruoi ja tulkitsee merkityksiä aikaisemman osaamisensa pohjalta. Oma vaikutuksensa oppimisprosessissa on myös ympäröivällä kulttuurilla ja sosiaalisella ympäristöllä, sillä konteksti jättää aina oman jälkensä siihen, miten informaatiota tulkitaan ja miten näin syntyvää tietoa voidaan myöhemmin käyttää hyväksi. Konstruktivistisen oppimisenäkemyksen pohjalta oppiminen voidaan määritellä jatkuvaksi prosessiksi, johon organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa. (ks. esim. Hodgkinson 2003, 2–3; Rauste-von Wright & von Wright 1998; Ruohotie 2000; Shotter 1995; Tynjälä 2002.)

Kun osaamista ja oppimista lähestytään tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti tulkinnallisesta näkökulmasta, ei myöskään osaamisen kehittämisen strategisuutta ole tarkoituksenmukaista tarkastella irrallaan niistä prosesseista, joiden kautta strategisuuden merkitys ja tulkinnat syntyvät, säilyvät ja muokautuvat inhimillisen toiminnan eri konteksteissa (vrt. Schwandt 1998, 221–225). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa halutaan erottaa toisistaan kirjallisuudessa paljon esiintyvä käsite strateginen osaamisen kehittäminen (SHRD) sekä uskoakseni tästä näkökulmana poikkeava, laajempi *osaamisen kehittämisen strategisuus*, johon tämän tutkimuksen yhteydessä erityisesti paneudutaan. Tutkimus ei myöskään rajoitu ns. strategisten osaamisten määrittelyyn, vaan mielenkiinnon kohteena on erityisesti osaamisen kehittäminen ja siinä ilmenevä strategisuus. Strategiselle osaamisen kehittämiselle ei ole tutkimuskentällä löydetty universaalisti hyväksyttyä määritelmää ja useat tutkijat ovat tahtiin pyrkineet kokoamaan yhteen sen olennaisia elementtejä omista lähtökohdistaan käsin.² SHRD:n määritelmää on tyypillisesti lähestytty keskittyen kuvaamaan nimenomaan yrityksen strategian ja osaamisen kehittämisen välistä suhdetta, luoden erilaisia strategisen osaamisen kehittämisen tehtävä- ja kriteerilistoja sekä rakentaen SHRD:n taustalle erilaisia teoreettisia taustaoletuksia. Kuvauksissa toistuu joitakin elementtejä, mutta yhtenäistä käsitystä strategisen osaamisen kehittämisen luonteesta ei ole saavutettu (ks. esim. Brooks & Nafukho 2006, 118; Garavan ym. 1999). Näkemykseni on, että tarkastelun rajaus olemassa oleviin malleihin vaikeuttaisi tässä tavoitellun tar-

² Ks. liite 1: Kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä strategiseen osaamisen kehittämiseen.

kastelun monimuotoisuuden tavoittamista, ja tästä syystä osaamisen kehittämisen strategisuudesta saattaisi jäädä huomiotta jotakin olennaista. Erityisesti kun tarkoitus on lähestyä osaamisen kehittämisen strategisuutta ihmisten kokemusten ja tulkintojen kautta, on perusteltua jättää tilaa osaamisen kehittämisen strategisuuden ilmenemismuotojen tutkimiselle. SHRD erilaisine määritelmineen tarjoaa kuitenkin tälle tutkimukselle tärkeitä näkökulmia ja rakennusaineita, joita hyödynnetään monipuolisesti laajaa näkökulmaa tavoiteltaessa. Osaamisen kehittämisen strategisuutta ei tässä yhteydessä ole tarkoitus lokeroida tiukasti rajatun viitekehyksen tai käsitelmääritelmän sisään, vaan sen merkitys määritetty analyysin edetessä ja sillä viitataan pitkälti ihmisten tulkintojen ilmentämiin strategisuuden monimuotoisiin ulottuvuuksiin.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Strategisen osaamisen kehittämisen tutkimuskentän edellä kuvatussa kirjavuudessa esiintyvät erilaiset teoreettiset mallit tarjoavat mielenkiintoisia ja toisiaan täydentäviä näkökulmia osaamisen kehittämisen strategisuuden lähestymiseen yrityksessä. Kuitenkin, kun pyritään saavuttamaan strategisuuden ilmenemisen moninaisuutta osaamisen kehittämisessä tulkinnallisen näkökulman avulla, en näe tarkoituksenmukaiseksi rajoittaa tarkastelua ainoastaan aikaisemmassa kirjallisuudessa kuvattuihin malleihin. Esimerkiksi henkilöstöasiantuntijoiden ajankäytön jakautuminen tehtävittäin (ks. esim. Lawler & Mohrman 2003) tai se noudattaako yritys kirjallisuudessa kuvattuja strategisuuden kriteereitä (ks. esim. McCracken & Wallace 2000a) tai mihin kategoriaan kehittämistoiminta strategisen kypsyytensä perusteella asettuu (ks. esim. Garavan 1997) ei näkemykseni mukaan vielä kata erityisen laajaa näkymää osaamisen kehittämisen strategisuuden ulottuvuuksiin yritystoiminnassa. Pyrkimys luokitella osaamisen kehittämistä strategisiin ja ei-strategisiin toimintamalleihin ei välttämättä vie kehitystä eteenpäin – mielestäni olennaisempaa on tavoitella ymmärrystä strategisuudesta laajana kokonaisuutena monimuotoisten vaikutusverkkojen keskiössä.

Vaikka kirjallisuudessa korostetaan leimallisesti henkilöstöjohtamisen strategisuuden tarvetta, on empiiristä tutkimusta ja tietoa siitä, millä tavoin haluttu strategisuus käytännössä ilmenee, kuitenkin vähemmän (ks. esim. Lawler & Mohrman 2003). Tyypilliset kvantitatiiviset tutkimukset HR-henkilöstön näkökulmasta eivät ole aina päässeet periaatteiden ja suunnitelmien tasoa syvemmälle (Gerhart, Wright & McMahan 2000; Wright ym. 2001a). Voidaan kysyä, onko aikaisempi tutkimus yltänyt kuvaamaan osaamisen kehittämisen strategisuutta tässä tavoiteltavalla syvyydellä (vrt. Sambrook 2004). Oma näkemykseni on, että paikallaan on tarttua hieman uudelleen näkö-

kulmaan. Mielenkiintoista on lähteä selvittämään osaamisen kehittämisen strategisuutta tulkinnallisesta näkökulmasta sen kautta, miten organisaation toimijat sen mieltävät, millainen heidän koettu todellisuutensa osaamisen kehittämisestä on ja mitkä asiat vaikuttavat kokemuksiin osaamisen kehittämisen strategisuudesta. Näin voidaan päästä lähemmäs sitä monimuotoisuutta, jossa osaamisen kehittämisen strategisuus ilmenee organisaatiossa sekä samalla arvioida tilannekohtaisesti, ollaanko matkalla oikeaan suuntaan. Näkökulmassa korostuu ajatus siitä, että ihmisten tulkinnat vaikuttavat suuresti siihen, mitä yrityksessä tapahtuu, ja sen huomiotta jättäminen voi aiheuttaa monien strategisen osaamisen kehittämisen panostusten valumista hukkaan.

Tutkimuksen yleisenä tarkoituksena on case-yrityksestä kerätyn aineiston perusteella *luoda mahdollisimman monipuolinen kuva osaamisen kehittämisen strategisuudesta case-yrityksen kontekstissa* sekä tältä pohjalta *hahmottaa osaamisen kehittämisen strategisuutta myös yleisemmällä tasolla*. Kuvaa muodostetaan peilaamalla haastateltujen henkilöiden osaamisen kehittämisestä tekemiä tulkintoja ja kokemuksia aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta koottuihin näkemyksiin strategisuudesta (vrt. esim. LIITE 1). Tutkimusongelmana on kuvata, *miten osaamisen kehittämisen strategisuus ilmenee case-yrityksessä*. Tutkimusongelman avoin muoto korostaa tutkimuksen aineistopainotteisuutta, tulkinnallisuutta ja pyrkimystä saada esiin erilaisia näkökulmia. Ratkaisua voidaan etsiä ihmisten kokemuksista case-yrityksen osaamisen kehittämisestä sekä pohtimalla, miten näitä kokemuksia voidaan tulkita erilaisista strategisuuden näkökulmista. Tutkimusongelmaa lähestytään ja tarkennetaan lisäksi kolmen osaongelman avulla.

1. *Millaisia strategisia merkityksiä osaamisen kehittämislle annetaan case-yrityksessä?*

Näkökulmaa osaamisen kehittämisen strategisuudesta voidaan laajentaa tarkastelemalla ihmisten osaamisen kehittämiseen liittämiä strategisia merkityksiä haastatteluissa sivuttujen erilaisten johtamisnäkökulmien pohjalta. Havaitut osaamisen kehittämisen strategiset merkitykset saattavat ilmentää strategisuutta toisistaan poikkeavalla tavalla ja avartavat näin käsitystä osaamisen kehittämisen strategisuudesta.

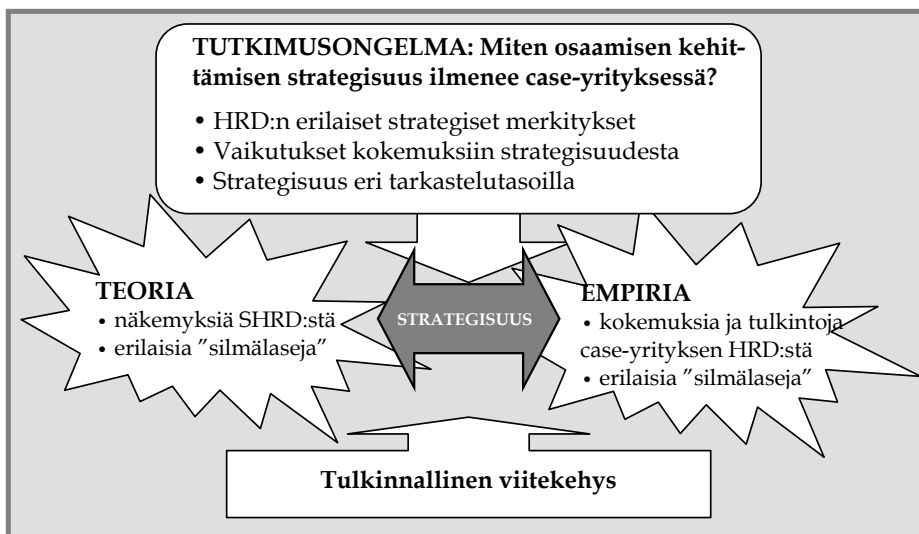
2. *Millaiset asiat case-yrityksen toiminnassa vaikuttavat kokemuksiin osaamisen kehittämisen strategisuudesta?*

Ymmärrystä osaamisen kehittämisen strategisuuden ilmenemismuodoista voidaan lisätä valaisemalla sitä laajaa ja haasteellista kokonaisuutta, jonka kautta tulkinnat osaamisen kehittämisen strategisuudesta muodostuvat.

3. *Miten case-yrityksen osaamisen kehittämisen strategisuus välittyy tarkennettaessa analyysia eri tarkastelutasoille?*

Analyysia osaamisen kehittämisen strategisuudesta voidaan syventää ja jäsentää tarkentamalla käsittelyä osaamisen kehittämisen eri tarkastelutasoille. Tarkastelutasoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti tulkintoja suhteessa kehittämistoiminnan taustalla oleviin periaatteisiin, havaittuihin käytäntöihin sekä koettuihin vaikutuksiin ja tuloksiin. Tulkinnat eri tasoilla saattavat ilmentää strategisuuden eri ulottuvuuksia.

Analyysia osaamisen kehittämisen strategisuuden ilmenemisestä case-yrityksessä syvennetään hyödyntämällä kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyjä tulkintoja, mutta valmiisiin malleihin ei empirian äänen kuuluvuuden ja moniäänisyyden säilyttämiseksi haluta jäädä liiaksi kiinni (Kuvio 1). Teoriaa hyödynnetään erityisesti monipuolisten näkemysten ja näkökulmien varmistamiseksi aineiston analyysissa. Varsinainen analyysi ja tulkinnat tapahtuvat teorian ja empirian vuoropuheluna. Tämän vuoropuhelun sisältöön ja rakenteeseen vaikuttavat osaltaan valittu tulkinnallinen viitekehys sekä toisaalta edellä esitellyt tutkimusongelmat. Se, mitä tutkimuksessa tavoitellaan – osaamisen kehittämisen strategisuuden ilmenemisen aikaisempaa laajempi kuvaus case-yrityksen kontekstissa – nousee esiin tästä monipuolisten teoreettisten näkökulmien värittämästä ja haastateltavien tulkintoihin voimakkaasti perustuvasta analyysistä. Oma näkemykseni on, että tämänkaltaisen lähestymistavan pohjalta voidaan tavoittaa syvyyttä kuvaukseen osaamisen kehittämisen strategisuuden ilmenemisestä sekä täydentää aikaisempaa tutkimusta osaamisen kehittämisen strategisuudesta myös yleisemmällä tasolla.



Kuvio 1 Tutkimuksen lähestymistapa osaamisen kehittämisen strategisuuteen

Tutkimuksessa ei kuitenkaan etsitä lopullista totuutta osaamisen kehittämisen strategisuudesta, vaan tarkoitus on kuvata ja ymmärtää ilmiötä ja sen erilaisia ilmenemismuotoja haastattelujen pohjalta case-yrityksen kontekstista käsin. Kuvaa osaamisen kehittämisen strategisuudesta halutaan laajentaa aikaisemmasta tutkimusongelmien osoittamalla tavalla sekä tuoda esiin ja yhdistellä vaihtoehtoisia tapoja osaamisen kehittämisen strategisuuden ymmärtämiseen. Tutkimuksessa ei pyritä niinkään selittämään, miksi tilanne on näin, vaan kuvailemaan millaisia henkilöiden käsitykset asioista ja niihin vaikuttavista tekijöistä case-yrityksen kontekstissa ovat. Tätä kautta case-yritykselle saattaa avautua uusia näkökulmia osaamisen kehittämisen ja sen strategisuuden vahvistamiseen.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Osaamisen kehittämisen strategisuuteen liittyvien ilmiöiden tutkiminen vaatii aiheen monipuolista käsittelyä myös tutkimusraportissa. Raportin ensimmäisen, johdantoluvun tarkoituksena onkin johdattaa lukija tutkimusaiheeseen sen taustalla olevien tärkeimpien olettamusten, valintojen ja käsitteiden avulla sekä määrittämällä tutkimuksen tarkoitus rajauksineen. Alkujaan henkilökohtaisesta kokemuksesta ja kiinnostuksesta lähtenyt tutkimusajatus saa haasteellisen viitekehysten ja kattavien tutkimusongelmien pohjalta hyvän lähtökohdan aiheen monipuoliseen tarkasteluun. Tutkimuksen metodologia on muodostettu ensimmäisessä luvussa esiteltujen valintojen pohjalta, ja nämä tutkimuksen kokonaisuuden kannalta monella tapaa ratkaisevat metodi- ja analyysivalinnat esitellään tarkemmin luvussa 2. Metodologisista ratkaisuksista käsitellään erityisesti tutkimusstrategiaa ja sen taustoja sekä kuvataan tutkimuksen kohdeyritystä ja sieltä kerätyn empiirisen aineiston analyysia.

Tutkimusraportissa on pyritty kunnioittamaan tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohkia ja selvitettäviä tutkimusongelmia. Tutkimuksen luonteen mukaisesti raportissa ei ole jaettu aikaisemman kirjallisuuden pohjalta rakennettua teoriaa erilliseksi luvukseen kauas empiirisistä kuvauksista ja tulkinnoista, vaan varsinaiset sisältöluvut on rakennettu empirian ja teorian vuoropuheluksi. Rakenne mukaillee analysointiprosessia ja pyrkii jäsentämään tutkimuksessa nostettuja teemoja. Tarkoituksena on ollut säilyttää empirian ääni vahvana ja välttää teorioiden käsittelyä ”totuutena”, mutta samalla syventää tulkintaa erilaisilla alan aikaisemman tutkimuksen näkökulmilla. Tekstissä on käytetty runsaasti myös suoria lainauksia haastatteluista. Niiden tarkoituksena on tukea raportissa esitettyjä tulkintoja sekä säilyttää aineiston analyysi ja tulkinta mahdollisimman avoimena lukijalle. Toisaalta niiden kautta voidaan myös välittää lukijalle haastattelutilanteen tunnelmia ja elävöittää tutkimustekstiä. Fi-

losofisen taustansa ja tutkimuksen luonteen mukaisesti raportissa ei ole pyritty häivyttämään tutkijan persoonaa ja roolia osana tutkimusta, eikä siten myöskään tietoisesti vältetty käyttämästä tekstissä yksikön ensimmäistä persoonaa. Raportin kuviot havainnollistavat kappaleiden sisältöä ja tukevat rakennetta – eivät niinkään pyri tarjoamaan tyhjentävää tieteellistä mallia tai teoriaa.

Tutkimusraportin rakenne seuraa pitkälti tutkimusongelmia. Ensimmäiseen osaongelmaan etsitään vastausta erityisesti kolmannessa luvussa, jossa osaamisen kehittämiseen liitetyjä strategisia merkityksiä lähestytään empirian innoittamana kolmesta teoreettiselta taustaltaan erilaisesta, mutta toisiaan täydentävästä teoreettisesta näkökulmasta. Kappaleessa 3.1 strategisen johtamisen näkökulmasta korostuu strategian ohjausvoima osaamisen kehittämisessä sekä strategian ja osaamisen kehittämisen monimuotoinen suhde eri strategiatoimintatavoilla ja strategian ja operatiivisuuden rajapinnoilla. Muutosjohtamisen yhteydessä kappaleessa 3.2 osaamisen kehittämisen strategisuutta värittää muutosten erilaisten luonteiden, muutosprosessin ja muutosvastarinnan luoma vaikutuskenttä, jossa tulkinnat strategisuudesta osaltaan syntyvät. Kilpailuedun näkökulmasta kappaleessa 3.3 osaamisen kehittämisen strategisuutta etsitään lähinnä osaamisen ja sen kehittämisen koetun kilpailullisen arvon, kilpailuedun pysyvyyden ja sen täysimittaisen hyödyntämisen ulottuvuuksista. Strategisen johtamisen, muutosjohtamisen ja kilpailuedun erilaiset katsontakannat nostavat eri valossa esiin ihmisten kokemuksia osaamisen kehittämisen tärkeimmistä olemassaolon oikeutuksista ja avartavat kukin osaltaan käsitystä osaamisen kehittämisen strategisesta merkityksestä.

Luvussa 4 selvitetään vastausta toiseen osaongelmaan pohtimalla caseyrityksen toiminnan osaamisen kehittämisen strategisuudelle asettamia haasteita. Empirian pohjalta tärkeimmiksi tekijöiksi nostettujen – kehittämistoiminnan roolijakoon, integrointiin ja viestintään liittyvien – osaamisen kehittämisen rajapintoja ja liittymäkohtia määrittävien näkökulmien kautta pyritään hahmottamaan strategisuuden kokonaisuutta sekä sitä, millaisten asioiden pohjalta haastateltavat muodostavat tulkintansa osaamisen kehittämisen strategisuudesta. Sidosryhmien osalta kappaleessa 4.1 mielenkiinnon herättävät erityisesti kehittämistoiminnan moninaiset roolijaon ja rooliodotusten luomat haasteet. Kappale 4.2 puolestaan johdattaa strategisuuteen integraation näkökulmasta huomioiden osaamisen kehittämisen sisäisen yhtenäisyyden, suhteen strategiaan ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen sekä istuvuuden varsinaisen liiketoiminnan rakenteisiin ja toimintatapoihin. Lopulta kappale 4.3 korostaa, että tulkinnat strategisuudesta vaikuttavat syntyvän viestinnän suodattamina. Luvun monipuolinen – vaikkakaan ei varmasti tyhjentävä – katsaus mahdollisiin kompastuskiiviin korostaa osaamisen kehittämisen strategista merkitystä laajentaen sen erillisestä, irrallisesta toiminnosta kohti kokonaisvaltaisempaa ja liiketoimintaläheisempää näkökulmaa.

Empirian ja teorioiden vuoropuhelun pohjalta osaamisen kehittämisen strategisuuden tutkimukseen nostetaan vielä lisäulottuvuus viidennessä luvussa, jossa strategisuuden tulkintojen tarkastelu jaetaan kolmannen osaongelman ratkaisemiseksi kolmelle eri tasolle. Kappaleessa 5.1 esiteltyjen kehittämistoiminnan taustalla vaikuttavien periaatteiden tasolla strategisuudesta välittyy osin toisenlainen kuva kuin konkreettisten kehittämistoimien tasolla, joita tarkastellaan kappaleessa 5.2 suhteessa toteutustasoon, osallistujiin, kehittämistoimen sisältöön ja menetelmiin. Kolmannen ulottuvuuden pohdintaan tuo kappale 5.3, jossa kehittämistuloksia peilataan henkilöiden odotuksiin ja tarkastellaan henkilöiden arvioita ja kokemuksia vaikutusmahdollisuuksistaan sekä kehittämistoiminnan vaikuttavuudesta ja seurannasta. Osaamisen kehittämisen strategisuuden käsittely eri tasoilla tarjoaa analyysiin lisää näköaloja niin tarkastelutasojen välillä kuin sisälläkin.

Tutkimusraportin päälukujen alakappaleiden tekstiin on sisällytetty johtopäätöksiä asianomaisen teeman osalta, mutta koko tutkimuksen kannalta merkittävimmät tulkinnat ja päätelmät on koottu vielä lyhyesti yhteen kuudenteen lukuun. Samalla pyritään muodostamaan vastaus varsinaiseen tutkimusongelmaan – siihen, miten osaamisen kehittämisen strategisuus ilmenee case-yrityksessä. Johtopäätösten pohjalta esitetään lisäksi joitakin ajatuksia jatkotoimpiteistä case-yrityksessä sekä jatkotutkimusmahdollisuuksista ja toimintaehdotuksista tulevia tutkimuksia ajatellen. Tutkimusraportti päättyy tutkimuksen arviointiin sen onnistumisen ja luotettavuuden kannalta olennaisista näkökulmista.

Koska osaamisen kehittämisen strategisuudessa on kyse hyvin moniulotteisesta ilmiöstä, ovat lukujen ja tutkimusongelmien teemat osin päällekkäisiä. Esitetty rakenne ei olekaan ehdoton tai ainut mahdollinen tapa raportoida tämän tutkimuksen tuloksia – monet asiat olisi varmasti voinut ratkaista myös toisin – mutta rakenne tukee valittua lähestymistapaa ja tavoittaa tutkimuksen analyysin ja tulkinnan varsin hyvin.

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

Tutkimuksen metodologiset, tarkoituksenmukaisten menetelmien valinnat ovat monin tavoin ratkaisevia tekijöitä tutkimuskokonaisuudessa. Tämän vuoksi ratkaisujen on perustuttava perusteelliseen harkintaan kyseessä olevan tutkimuksen kontekstissa, sen taustalla olevat oletukset ja realiteetit huomioiden. Tämän tutkimuksen metodologian ja metodisten valintojen taustalla on monien eri ulottuvuuksien välinen vuorovaikutusverkko. Yhtäältä tutkimuksessa voidaan sanoa noudatettavan *metodologista fundamentalismia*, jonka mukaan aineiston keruuta ja analyysia ei voida perustella irrallaan tutkimuksen tieteenfilosofisista lähtökohdista. Paradigma vaikuttaa suuresti niin tutkimusstrategian muotoutumiseen, metodien valintaan kuin tulkintojenkin tekemiseen. Toisaalta metodologia perustuu nimenomaan tutkittavan ilmiön ja tutkimusongelman asettamiin vaatimuksiin. Tämä viittaa *metodologiseen eklektismiin*, jossa tutkimusongelma määrittää tutkimustyyppin, -strategian ja -otteen. Tutkimus ei voi kuitenkaan koskaan olla teoria- ja arvovapaata eivätkä valinnat perustua vain tutkittavan ilmiön varaan. Niinpä myöskään tämä tutkimus ei edusta puhtaasti kumpaakaan lähestymistapaa, vaan asettuu niiden välimaastoon. Ontologiset ja epistemologiset oletukset ovat olleet läsnä jo ennen tutkimusongelmaa, joka on määritelty näissä tieteenfilosofisten kysymysten määrittämissä raameissa. (Denzin & Lincoln 2000, 25; Tuomi & Sarajärvi 2002, 62–71.)

Taustafilosofian ja tutkittavan ilmiön lisäksi tutkimuksen metodologian taustalla vaikuttaa vahvasti myös tutkijan oma rooli. Tutkija historioineen ja etiikkoineen on läsnä vahvasti läpi tutkimusprosessin, minkä vuoksi tutkijan olisikin välttämätöntä tunnistaa keskeinen asemansa tutkimuksen kulussa. Tilanne korostuu, jos tutkija omaa aikaisempaa kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tutkimuskohteesta. Ennakkokokemus ja -tieto tutkittavasta kohteesta vaikuttavat väistämättä tutkimuksessa saatavan informaation strukturointiin ja arviointiin ja voi ohjata tutkimusstrategian, analyysiyksikön ja metodien valintaa sekä pyrkimystä yleistettävyyteen. Se saattaa näkyä myös case-yrityksen valinnassa ja informanttien lähestymisessä. Koska nämä kaikki asiat ovat suhteessa tutkijan henkilökohtaiseen näkökulmaan tutkittavasta ilmiöstä, tulee tutkijan tuoda raportissaan julki suhteensa tutkittavaan ilmiöön. (Denzin & Lincoln 2000, 24; Luoma 2000, 36.)

Tässä tutkimuksessa ei lähtökohtaisestikaan pyritä luomaan vaikutelmaa tutkijan täydellisestä objektiivisuudesta, vaan tarkoitukseni on käsitellä avoimesti omaa rooliani tutkijana tutkimuksen valintoihin ja tutkimusprosessiin liittyen. Tutkijana asemani oli olennainen läpi tutkimuksen, sillä keräsin itse empiirisen aineiston ja lisäksi toimin samanaikaisesti yhtenä organisaation jäsenenä eräänlaisessa kaksoisroolissa. Kokemukseni yrityksestä ja siellä tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä ovat väistämättä vaikuttaneet moniin valintoihin matkan varrella ja saaneet aikaan tutkimuksen kannalta niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita, joita käsitelen tarkemmin kappaleessa 6.4 tutkimusta arvioidessani.

Niin tutkimuksen taustaolettamukset, tutkimusongelma kuin omat kokemukseni case-yrityksestä vaikuttivat tutkimuksen lähestymistavan valintaan. Koin että perinteisin kvantitatiivisin yksinäisin menetelmin en tulisi saavuttamaan etsimääni osaamisen kehittämisen strategisuuden monimuotoisuutta. Kirjallisuudessa on jonkin verran nähtävissä kehotuksia painottaa suuntausta kohti moniulotteisempaa empiiristä tutkimusta (ks. esim. Sambrook 2004). Osaamisen kehittämisen on todettu olevan sen eri sidosryhmien vuorovaikutuksen dynaaminen verkosto, mistä johtuu myös sen pluralismi – kuten eroavuudet eri toimijoiden näkemyksissä, eri yksiköiden kesken sekä periaatteiden ja käytännön välillä (Garavan, Heraty & Morley 1998). Strategisen osaamisen kehittämisen tutkimusta onkin rohkaistu lähestymään ilmiötä ihmisten kokemusten kautta, tutkien miten se näyttäytyy organisaation toimijoille (ks. esim. Werner 2004, 788). Kirjallisuudessa on perusteltu, että HRM:n strategisuutta ja vaikutusta yrityksen menestykseen on tutkittava – ei vain toimintaperiaatteita ja suunnitelmia määrittävien – vaan myös käytännön toteuttajien näkökulmasta. Vaikka näkemyksellä on viitattu usein erityisesti linjaesimiehiin, on tärkeää ottaa tarkasteluun mukaan myös työntekijät, jotka ovat yhtäältä näiden suunnitelmien kohteina, toisaalta myös avainhenkilöinä niiden toteutuksessa. Näkökulmaa on perusteltu moniäänisyyden lisäksi siitä, että se palauttaa tutkimukseen humanin lähestymistavan, jossa ihmisten näkemykset, tulkinnat ja arviot kokemuksistaan on välttämätön osa henkilöstöjohtamisen ja osaamisen kehittämisen sisintä. (Garavan, Heraty & Morley 1998; Gerhart ym. 2000, 862–867; Gibb 2001, 323–324; Kydd ja Oppenheim 1990, 147.) Lähestymistapa istuu hyvin määrittämiini taustaoletuksiin, mahdollistaa tutkimusongelman monipuolisen käsittelyn ja täydentää kokemuksiani yrityksen osaamisen kehittämistoiminnasta juuri toivomallani tavalla. Osaamisen kehittämisen strategisuuden voidaankin ajatella syntyvän juuri siitä tulkintojen yhdistelmästä, jonka osaamisen kehittäminen organisaation eri toimijoissa saa. Tarkoituksena on kuvata mahdollisimman monipuolisesti ihmisten kokemuksia osaamisen kehittämisestä ja tulkita niitä strategisuuden näkökulmasta.

2.1 Kvalitatiivinen kuvaileva case-tutkimus tutkimusstrategiana

Tutkimuskentällä ja metodioppaissa on erilaisia näkemyksiä siitä, mitä kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus on. Toiset ymmärtävät sen yhtenäiseksi tieteenfilosofiseksi kentäksi yhteisine taustaolettamuksineen, toisille se on lähinnä sateenvarjokäsite monen erilaisen laadullisen tutkimusmuodon ympärillä (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2002). Laadullisen tutkimuksen kuvaamista lähestytään usein vertaamalla sitä kvantitatiiviseen, määrälliseen tutkimukseen, vaikkakaan ne eivät välttämättä ole toistensa vastakohtia tai toisensa poissulkevia (Alasuutari 1994, 22–23). Toiset erottavat tutkimushaarat heti tiedonkeruuvaiheen valintojen perusteella, toisten mielestä ero löytyy vasta tutkimuksen analyysivaiheessa. Voidaan ajatella, että kaikki tutkimus on kuitenkin tutkijan ja kohteen vuoropuhelua, joka tapahtuu aineiston avulla – aineisto on aina tutkijan ja kohteen välissä, se ei ole koskaan ”pala” kohdetta, joka antaisi tutkijalle välittömän kosketuksen ”itse todellisuuteen”. Näin tietoteoreettisessa mielessä niin laadullisen kuin määrällisenkin tutkimuksen aineistona on ihmispuhe. Metodisessa mielessä puolestaan aineisto on tutkittavaa ilmiötä koskevien päätelmien lähteenä olevasta ihmispuheesta muistiin merkitty aines – se aineisto jonka jalostamiseen käytetään erilaisia analyysimenetelmiä. Jos ihmispuheesta kirjataan jatkojalostusta varten talteen muuttujien arvoja, on kyse määrällisestä, jos taas kirjaus tapahtuu luonnollisen kielen keinoin, kyse on laadullisesta aineistosta. Sen, mitä tutkimuksessa pitäisi kerätä metodiseen aineistoon, ratkaisee tutkimusongelma ja kysymykset, joihin aineiston analyysillä halutaan vastauksia. (Töttö 1997, 126–128.)

Joidenkin näkemysten mukaan *mitä* ja *miten* -kysymykset ovat laadullisen tutkimuksen kenttää ja *miten paljon* ja *miksi* -kysymykset vaativat mukaan myös määrällistä aineistoa ja analyysia. Näkemyksen mukaan tietoa korrelaatiosta saadaan vain kvantitatiivisella tutkimuksella ja kausaalitulkinta on aina teoreettisen, ei empiirisen tason tulkinta (Kuvio 2). (Töttö 2000, 75–79, 126.) Laadullisen tutkimuksen kuvauksia ja jaotteluja ei pitäisi kuitenkaan ottaa annettuina, sillä ne ovat huomattavia yksinkertaistuksia ja niiden pätevyys on aina rajallinen. Myös tämän tutkimuksen yhteydessä niitä tarkastellaan lähinnä ideaalimalleina, joiden avulla voidaan pureutua tutkimuksen sisäiseen johdonmukaisuuteen, kuten raportoinnin tyyliin, kieleen ja käytettyyn terminologiaan sekä esitettyihin perusteluihin. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 9.)

	Kuvaileva/Ymmärtävä	Selittävä
Kvalitatiivinen	MITÄ?	MITEN?
Kvantitatiivinen	MITEN PALJON?	MIKSI?

Kuvio 2 Tutkimusstrategia ja tutkimuskysymykset (Töttö 2000, 75)

Tässä tutkimuksessa laadullisella tutkimuksella viitataan lähinnä tulkitsevaan, naturalistiseen lähestymistapaan, jossa kohdeilmiötä tarkastellaan mahdollisimman luonnollisessa ympäristössä, pyrkien ymmärtämään ja tulkitsemaan sitä ihmisten sille luomien merkitysrakenteiden kautta – mitä ja miten ilmiöstä puhutaan (vrt. Amaratunga & Baldry 2001, 96; Denzin & Lincoln 2000, 3; Töttö 2000, 85-92). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan pyrkiä joko kuvailemaan ja ymmärtämään käsillä olevaa ilmiötä syvällisesti tai selittämään sitä eri lähtökohdista, mutta vähemmän luomaan teoreettisia rakennelmia ilmiöön vaikuttavista syistä (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2002, 27–29). Tässä tutkimuksessa pyrin kuvaamaan osaamisen kehittämisen strategisuutta eri näkökulmista ja muodostamaan kokonaisvaltaisen käsityksen strategisuuden ilmenemisestä. Tarkoitus on siis kuvailla ja ymmärtää tutkimuskohteenä olevaa ilmiötä sen koetussa kontekstissa, ja vaikka tutkimus sisältää tulkintoja ilmiöstä ja sen taustoista, arviot kausaalisuhteista on jätetty tietoisesti käsittelyn ulkopuolelle.

Ymmärtäminen on ihmistä tutkivien tieteiden metodina eräänlaista eläytymistä tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27–29). Kvalitatiivinen tutkimus onkin luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa ihmisiä suositaan tiedon keruun instrumenttina ja aineisto kootaan usein luonnollisissa tilanteissa. Tarkoituksenmukaisia ovat metodit, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Laadullinen tutkimus keskittyykin perinteisesti suhteessa hyvin pieneen määrään harkinnanvaraisella otannalla valittuja tapauksia ja pyrkii analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2000, 18).

Kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja aineiston moniäänisyys pyritään säilyttämään. Laadullisen tutkimuksen eri vaiheet – aineistonkeruu, analyysi, tulkinta sekä raportointi – kietoutuvat yhteen ja tulkintaan liittyvät kysymykset ovat läsnä koko tutkimusprosessissa. Ihmisten välillä tulkintaa ja mahdollisuuksia ymmärtää toista esiintyy molemmin puolin niin tutkijan etsiessä tietoa, informantin sitä antaessa kuin lukijan käydessä läpi tutkimusraporttia. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä on tavallista osallistua jollain tavalla tutkittavien elämään ja tutkijan rooli tutkimuksessa on väistämättä melkoinen. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään eristämään tutkijaa tutkittavasta ilmiöstä, vaan objektiivisuus liittyy juuri tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamiseen. (Eskola & Suoranta 2000, 15–20; Mäkelä 1990; Tuomi & Sarajärvi 2002, 70–71.) Päätelmiä ei silloin tehdä niinkään yleistämistarkoituksessa, vaan pyrkien ymmärtämään tutkimuskohdetta sen omassa kontekstissa. Voidaan kuitenkin ajatella, että kontekstisidonnaisuudesta huolimatta onnistuneella syvällisellä tutkimuksella ilmiöstä selviää myös

joitakin yleisemmällä tasolla merkittäviä piirteitä. (Hirsjärvi ym. 2004, 181–182; Lukka & Kasanen 1993; Ryan, Scapens & Theobald 1992, 119–120.)

Tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa mahdollisimman monipuolinen, syvälinen kuvaus osaamisen kehittämisen strategisuudesta case-yrityksen kontekstissa. Kyseessä on siis empiirinen case-tutkimus, jossa tarkastellaan nykyhetken ilmiötä sen todellisessa kontekstissa ja pyritään ymmärtämään yksittäisten tapausten sisältämää dynamiikkaa. Case-tutkimus on erityisen käytökelpoinen tämänkaltaisissa tilanteissa, joissa ilmiön ja sen kontekstin rajat eivät ole täysin selkeät, olemassa oleva teoria vaikuttaa riittämättömältä ja osin ristiriitaiselta ja ilmiötä halutaan tutkia monesta eri näkökulmasta, useiden tietolähteiden ja menetelmien avulla ja siten tuottaa syvällistä tietoa ja mahdollisesti uusiakin näkemyksiä. Case-tutkimus voi sisältää sekä määrällistä että laadullista analyysia, olla luonteeltaan kuvaileva tai selittävä ja perustua yhteen tai useampaan tapaukseen. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on ns. sulautettu (embedded) yhden tapauksen case-tutkimus, jossa yhtä tapausta tutkitaan useiden analyysitasojen avulla. Päädyin asetelmaan resurssien rajallisuuden lisäksi tapauksen ja tutkimusongelman yhteensopivuuden perusteella. Case-yritys vaikutti hyvin tyypilliseltä tilanteesta, jossa muodostetaan strategisen osaamisen kehittämisen toimintatapaa, yrityksen ja sen toimialan viimeaikainen kehitys loi erinomaisen kontekstin osaamisen kehittämisen strategisuuden tutkimukselle ja oma roolini yrityksessä mahdollisti hyvin monipuolisen tiedonkeruun ja analyysin tutkittavasta ilmiöstä. (Chetty 1996; Eisenhardt 1989, 548; Yin 2003, 9–14, 39–46.)

2.2 Case-yrityksen esittely

Rahoitusala tarjoaa mielenkiintoisen kentän osaamisen kehittämisen tutkimukselle. Se on käynyt läpi suuria mullistuksia viimeisen reilun kymmenen vuoden kuluessa. 1990-luvun lamavuodet koettelivat alaa hyvin rankalla kädellä leikaten työvoiman ja toimipisteiden määrää merkittävästi. Nyttemmin talouden matala korkotaso, pankki- ja rahoitusalan kova hinta- ja myyntikilpailu ja pankkitoiminnan homogeenisuus ovat siirtäneet pankit tavoittelemaan kannattavuuden kasvua investoimalla henkilöstöön. Suurista muutoksista huolimatta ala on jatkossakin verrattain työvoimaintensiivinen ja riippuvainen henkilöstönsä osaamispääomasta, ja ennakoitua muutokset näyttävät vain lisäävän osaamisen merkitystä organisaation menestyksessä. (ks. esim. Bartel 2000, 8–9; De Saá-Pérez & García-Falcón 2002, 127–128; EK 2005; Pankkiyhdistys 2004; Papasolomou-Doukakis 2002, 62–65.)

Tutkimuksen kohdeyritys on rahoitusosalalla toimiva vähittäispankki eteläisessä Suomessa. Kooltaan se on suuri yritys. Se työllistää lähes 350 työnteki-

jää ja on taseeltaan noin 1,5 miljardia euroa (31.12.2004). Yritys toimii osana yhtä Suomen suurimmista pankkiryhmistä ja on oman ryhmänsä 5 suurimman pankin joukossa. Vuoden 2004 lopussa sillä oli toimialueellaan 16 konttoria sekä palvelupisteitä. Organisaatorakenteen osalta yrityksessä on viimeisten vuosien aikana siirrytty vähitellen puhtaammasta linjaorganisaatiomallista kohti palvelukokonaisuusjakoon (päivittäiset raha-asiat, asuntopalvelu, varallisuudenhoito ja yrityspalvelu) perustuvaa matriisimaista organisaatorakennetta. Palvelukokonaisuuksien väliset painotukset pankkiliiketoiminnassa ovat muuttuneet viime vuosina, kun monet rutiininomaiset tehtävät ovat jääneet pois ja vaativimmat tehtävät lisääntyneet entisestään. Samalla osaamisvaatimusten kasvaessa pankkityö on saanut entistä vahvemmin piirteitä asiantuntijaorganisaatiosta.

Yrityksen henkilöstörakenne on toimialalle tyypillisesti vinoutunut ja henkilöstön keski-ikä korkea, 44,9 vuotta. Yli 50-vuotiaita työntekijöitä on yli kolmasosa ja erityisesti 30–39-vuotiaiden ryhmä on pienentynyt rajusti vuosittain (2004: 13,9 %). Alle 30-vuotiaiden osuus on aivan viime vuosina lähtenyt kasvuun uusrekrytoinnin ansiosta (2004: 12,6 %). Vanhuuseläkeiän saavuttaa kymmenen vuoden sisällä 25 prosenttia työvoimasta. Kuten luonnollista suhteessa ikärakenteeseenkin, työsuhteet ovat perinteisesti olleet pitkiä ja yli 20 vuoden työsuhteet muodostavat lähes 40 prosenttia kaikista yrityksen työsuhteista. (Henkilöstöraportit 2003 ja 2004; Toimintakertomus 2004.)

Tutkimuksen empirian ytimeksi valittu case-yritys on moneltakin kannalta ihanteellinen tutkimuskohde osaamisen kehittämistä ja sen strategisuutta tarkasteltaessa. Muun muassa ikärakenteen ja toimialan muutoksen vuoksi yrityksessä on viime vuosina alettu kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota osaamisen kehittämiseen. Yritys on pankkiryhmissään edelläkävijän maineessa osaamisen kehittämisen kysymyksissä – käytössä on strategialähtöinen osaamisen kehittämisen malli, jossa osaamisen kehittämistavoitteet johdetaan strategian tavoitteista. Yrityksessä uskotaan ja panostetaan osaamiseen, minkä vuoksi on hyvä tutkia syvemmin myös yrityksen osaamisen kehittämisen strategisuutta. Case-yrityksen valintaan vaikutti luonnollisesti myös oma kokemukseni yrityksestä ja sen osaamisen kehittämistoiminnasta työskennellessäni yrityksen henkilöstöosastolla noin puolentoista vuoden ajan vuosina 2003–2005.

2.3 Aineiston hankinta ja analyysi

Kvalitatiivinen kuvaileva case-tutkimus sallii monenlaiset aineistonkeruun menetelmät ja erilaisten aineistojen analyysin. Tutkimuksen pääasialliseksi aineistonkeruun menetelmäksi valittiin yksilöteemahaastattelu, koska se mahdol-

listi hyvin rikkaan aineiston keräämisen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun aihepiirit, tema-alueet, on etukäteen määritelty, mutta kysymysten tarkka muoto sekä käsittelyn järjestys ja laajuus vaihtelevat haastateltavasta toiseen. Se sopii hyvin tämän tutkimuksen kaltaisiin tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö ei ole haastateltaville päivittäinen keskustelunaihe ja osa siihen liittyvästä ajattelusta voi olla tiedostamatonta. Haastattelun hyviä puolia on sen joustavuus – käymällä keskustelua kysymykset voidaan tarvittaessa toistaa, sanamuotoja selventää sekä väärinkäsityksiä oikaista ja käsittelyssä voidaan päästä myös henkilökohtaiselle ja intiimille alueelle. Se on kuitenkin menetelmänä kallis, aikaa vievä ja vaativa ja voi raportin anonymiteettisuojaan riippumatta näyttäytyä informanteille anonymiteetin osittaisena menetyksenä. (Eskola & Suoranta 2000, 86; Hirsjärvi & Hurme 1995; Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–77.)

Ennen haastattelua on syytä analysoida aikaisemman teorian ja tutkimustiedon pohjalta tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta, minkä jälkeen voidaan luoda teemat ja haastattelurunko, joka antaa tilaa haastateltavien henkilöiden subjektiivisille kokemuksille sekä tutkittavan ilmiön rikkaudelle (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36–42). Muotoilin haastattelun teemat strategisen osaamisen kehittämisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kirjallisuuden pohjalta ja tein varalle useita kysymyksiä teemojen alle keskustelua herättämään.³ Haastattelurungon laadinnassa tukena toimi myös samasta teemasta eräänlaisena esitutkimuksena tekemäni pienimuotoinen harjoitustutkimus, sen haastattelukokemukset ja tulokset. Tavoitteenani oli haastatteluiden avulla saada vastauksia tutkimusaiheen kysymyksiin käymällä läpi määrättyt teemat, mutta samalla jättää tilaa haastateltavan tärkeiksi kokemien ajatusten ja mielipiteiden esiin tuloon ja keskustelun siirtymiseen pintaa syvemmälle. Erityisesti minua kiinnosti kuulla, miltä kannalta haastateltavat lähtevät puhumaan osaamisen kehittämistoimista ja millaiset asiat mahdollisesti toistuvat argumenteissa. Tämä oli yksi syy, miksi valitsin yksilöhaastattelun aikaa säästävemmän ryhmähaastattelun sijaan. Yksi haastattelujen kantava ajatus oli, etten haastattelijana mainitse aktiivisesti *strategia*-sanaa, vaan pyrin viemään haastattelun osaamisen kehittämisen strategisuuteen muuta kautta, ja vain tilanteen niin vaatiessa pyrin suorasukaisemmin käsittelemään strategian ja osaamisen kehittämisen suhdetta. Sähköpostitse lähetetyssä kutsussa kerrottiin tutkimuksen koskevan case-yrityksen osaamisen kehittämistoimintaa, motivoitiin haastateltavia ottamaan osaa tutkimukseen, mutta vältettiin ohjaamasta ajattelua vielä siinä vaiheessa suuntaan tai toiseen.⁴

³ Ks. liite 2: Teemahaastattelun runko.

⁴ Ks. liite 3: Kirje haastateltavalle.

Haastateltavien valinta kohdejoukosta kehoitetaan usein laadullisessa tutkimuksessa tekemään harkinnanvaraisesti. Koska näkökulmani painotti moniäänisyyttä ja ihmisten erilaisia elettyjä kokemuksia, en halunnut tyytyä vain osaamisen kehittämisen asiantuntijoiden haastattelemiseen, vaan pyrin tarkoituksella löytämään haastateltaviksi eri tehtävissä, eri yksiköissä, eri organisaatiotasoilla ja virkaiältään erilaisia ihmisiä, joilla kaikilla oli kokemuksia osaamisen kehittämisestä. Valinnassa apunani oli kehittämisspäällikkö, joka toimi tutkimuksen avainhenkilönä. Haastateltavia oli yhteensä 13, joista kaksi oli HRD-asiantuntijaa (kehittämisspäällikkö ja henkilöstöasiantuntija), yksi ylimmän johdon edustaja, neljä esimiestä ja kuusi toimihenkilöä (joista yksi oli asiantuntija). Kukaan haastatteluun pyydytyistä ei kieltäytynyt osallistumasta tutkimukseen. Haastattelut toteutettiin loppukeväästä 2005 yrityksen tiloissa ja ne vaihtelivat kestoltaan puolesta tunnista puoleentoista tuntiin, ollen tyypillisesti n. 45 minuutin mittaisia. Osan haastateltavista olin tavannut aikaisemmin työn merkeissä ja muutaman kanssa olin tutumpi, mutta kuten Grönfors (1982, 109), en itsekään usko sen tämänkaltaisen aiheen kohdalla olevan normaalia laadullista tutkimusta ongelmallisempaa. Päinvastoin, tietty samuus ja yhteenkuuluvuus saattaa vain helpottaa tutkimustyöskentelyä ja vähentää esim. yhteiseen kieleen liittyviä ongelmia. (vrt. Grönfors 1982, 57–86, 109; Hirsjärvi & Hurme 1995, 47–58; Tuomi & Sarajärvi 2001, 87–91.)

Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämisen strategisuuden moninaisuutta pyrittiin tavoittamaan käyttämällä myös muita, toissijaisia tiedonkeruumuotoja ja aineistoja. Koska eri menetelmät ja aineistot paljastavat empiriasta eri puolia, haastattelujen luomaa kuvaa täydennettiin aineistotriangulaation avulla. Sekundaarisina aineistonkeruumenetelminä käytin dokumenttianalyysia ja havainnointia. Dokumenttianalyysissa suureksi avuksi oli suhteeni organisaatioon, sillä sain vaivattomasti tutkimuskäyttöön case-yrityksen sisäisiä strategiapapereita, toimintakertomuksia, henkilöstötutkimuksia ja -kertomuksia sekä osaamisen kehittämiseen liittyviä toimintamallikuvauksia. Havainnointi taas tapahtui töissä ollessani. Kaikkia kokemuksiani case-yrityksessä ennen tutkimuksen aloittamista ei voi pitää tieteellisenä havainnointina, sillä tänä aikana en havainnoinut tai tallettanut näkemääni systemaattisesti tutkimusta varten. Kun tutkimuksen teosta sovittiin ja se pääsi alkamaan, havainnointini työssä ollessani muuttui systemaattisemmaksi, ja aloin kiinnittää huomiota tutkimuksen kannalta mielenkiintoisiin tilanteisiin ja tekemään muistiinpanoja. Tämänkaltaisen havainnointi on Grönforsin (1982, 87–89) esittämistä lähimpänä osallistuvaa havainnointia. Henkilöt, jotka olivat mukana havainnointitilanteissa, tiesivät tutkimuksestani ja toimin heidän kanssaan yhteistyössä. Käytin dokumenttiaineistoa ja havainnointia lähinnä haastattelujen analyysin ja tutkimuksen tulkinnan tukena sekä pohjatietona haastattelun teemoja rakentaessani, jotta varmistaisin myös hankalampien asioiden tulemisen puheeksi.

Enemmän kuin kahlitsivat ajatteluani, ne mielestäni kuitenkin toivat aineistoon lisää syvyyttä ja kokemukseni organisaatiossa toimimisesta ja haastattelavista salli koota rikkaampaa aineistoa, kuin mitä muuten olisi ollut mahdollista. Uskon, että haastattelujen syvällisyyttä ja välittömyyttä edesauttoi myös aikaisempi haastateltavien tunteminen. Tiedostettava on tietenkin myös ennakkoikäistyksen mahdollinen analyysia yksinkertaistava vaikutus. (vrt. Amaratunga & Baldry 2001, 101; Eskola & Suoranta 2000, 68–70, 100–101; Grönfors 1982; Hirsjärvi & Hurme 1995, 17–24.)

Laadullisen aineiston analyysin on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineistoa kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Päinvastoin, se kasvattaa informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. Vaikka analyysin ja tulkinnan myönnetään olevan laadullisessa tutkimuksessa läsnä läpi tutkimuksen, joissain näkemyksissä painotetaan sen pitämistä erillään aineiston alustavasta käsittelystä, jossa aineistosta karsitaan tutkimuksen näkökulmasta tarpeeton materiaali ja saatetaan aineisto muotoon, jossa se on valmis eriteltäväksi tutkimusongelman ratkaisua varten (ks. esim. Ehrnrooth 1990). Tässä tutkimuksessa aineiston alustaminen aloitettiin litte-roimalla nauhoitetut haastattelut sanasta sanaan käyttäen karkeaa menetelmää, jossa huomiotta jätetään muun muassa puheen painotukset ja tauot. Purettua tekstimateriaalia syntyi runsaat sata sivua. Tutustuin aineistoon perusteellisesti ja useiden lukukertojen jälkeen redusoin eli pelkistin aineiston määrältään noin neljäsosaan käymällä sitä systemaattisesti läpi, karsimalla keskustelusta aiheen ulkopuoleiset osat ja tiivistäen ilmaisuja. Samalla varoin kuitenkin supistamasta liikaa keskusteluja, sillä halusin tutkimusongelman avoimen muodon vuoksi välttää aineiston kuolettamista ennen syvempää analyysia. (vrt. Eskola & Suoranta 2000; Grönfors 1982; Tuomi & Sarajärvi 2001.)

Aineiston käsittelyn jälkeen päästään varsinaiseen analyysiin, jossa on usein eritasoisia vaiheita tulkintoineen. Laadullisen analyysin kohdalla korostetaan erityisesti metodien jäljitettävyyttä ja eri vaiheissa tapahtuvan analyysin ja tutkijan ajatuskulun mahdollisimman avointa raportointia, johon tässäkin tutkimuksessa pyrin. Kvalitatiivisen aineiston analyysitavat poikkeavat yhdeltä osin toisistaan siinä, minkälainen rooli teoriolla niissä on, vai onko ollenkaan. Teoriaa voidaan käyttää välineenä, jonka tuella kerätystä aineistosta rakennetaan tulkintoja ja tulkinnat puetaan tieteelliseen muotoon. Toisaalta teoria saattaa olla myös tutkimuksen päämäärä. Toisessa ääripäässä aineistolähtöinen analyysi pyrkii luomaan puhtaasti aineistosta käsin uutta teoreettista kokonaisuutta, kun taas jatkumon toisessa laidassa teorialähtöinen analyysi rajautuu tiukasti teorian ennalta tarjoamaan kehykseen. Tämän tutkimuksen aineistanalyysi perustuu kahden edellä mainitun välimuotoon, *teoriasidonnaisuuteen*. Tämän analyysimuodon mukaan teoria voi toimia apuna analyysin edetessä.

Alkuun voidaan lähteä aineistolähtöisesti, mutta lopuksi aineiston analyysiin saatetaan tuoda teorian mukaisia jaotteluja, joita vasten havaintoja tarkastellaan, ryhmitellään ja raportoidaan. Aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan pikemminkin uusia ajatusuria avaava. Tutkimuksessa haluttiin lisäksi tutkittavan ilmiön monimuotoisuuden säilyttämiseksi välttää yksittäisten teorioiden ja mallien nousemista turhan suureen rooliin, minkä vuoksi pyrin lukemaan ja omaksumaan suuren määrän erilaisia teoreettisia näkökulmia osaamisen kehittämistä ja sen strategisuudesta. Tämä mahdollisti teoriatriangulaation eli aineiston analyysin ja tulkinnan useista eri teoreettisista näkökulmista. (ks. esim. Amaratunga & Baldry 2001, 101; Ehrnrooth 1990; Eskola & Suoranta 2000; Tuomi & Sarajärvi 2002, 20–21.)

Teorian ja empirian välistä vuoropuhelua käytetyissä analyysimenetelmissä voidaan tarkastella tarkemminkin. Jo lähtökohtaisesti laadullinen tutkimusaineisto on välittyntä, sillä kuten esimerkiksi Töttö (1997) on todennut: ”Mikään aineisto ei puhu, ellet rohkeasti kysy!” Havainnot ovat aina jossain määrin teoriapitoisia, ja tutkijan ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä ja sen saamista merkityksistä sekä käytettävät tutkimusmenetelmät vaikuttavat väistämättä tutkimustuloksiin – ja ovat todennäköisesti määränneet pitkälti myös tutkimusongelman muotoilua ja siten koko tutkimuksen luonnetta. Varsinainen aineiston analyysi – jos sitä edes voi irrottaa tutkimuskokonaisuudesta – koostuu ainakin kahdenlaisista tulkintasäännöistä, yhtäältä erittely- ja sijoittelusäännöistä ja toisaalta yleistyssäännöistä. Näiden mukaisesti myös tämän tutkimuksen analyysissä vaihtelivat *induktiivinen*, usein aineistolähtöinen analyysi, joka etenee yksittäisestä yleiseen, sekä *deduktiivinen* teoriavärittynyt synteesi, jossa yleisen tason ajatuksia sovelletaan aineiston tarkasteluun. Teoriasidonmaisessa analyysissä tyypillisesti ensimmäinen erittelyvaihe on koodaus, jossa aineistoa eritellään ja hajotetaan käsitteellisiksi osiksi. Se tarkoittaa aineiston systemaattista läpikäyntiä ja pilkkomista helpommin tulkittaviin osiin liittämällä aineiston tekstijaksoihin koodimerkkejä. Täydellisen empiricalähtöisyyden mahdottomuuden huomioiden ja hyvin ymmärtäen pyrin analyysin alkuvaiheessa pitämään kirjallisuudessa esitetyt teoreettiset näkemykset taka-alalla ja suoritin ensimmäisen koodauksen mahdollisimman aineistolähtöisesti pyrkien nostamaan haastattelutekstistä esiin sen sisällöllisesti keskeisiä asioita. Luin redusoitua, koodimerkein varustettua aineistoa useaan kertaan ja etsin avainsanoja, samankaltaisuuksia sekä toistuvia ilmauksia. Tässä kohden analyysissä oli piirteitä myös määrällisestä sisällönanalyysistä, vaikka analyysiyksikkönä olivat enemmänkin tiivistettyjen lauseiden sisältämät ajatukset, eivät yksittäiset sanat, joiden lukumääriä olisin suoranaisesti laskenut. Luokittelin ja ryhmittelin aineistoa merkintöjeni pohjalta induktiivisesti värikoodein pyrkien poimimaan tulkitsemastani empiriasta olennaisia piirteitä. (vrt. Ehrnrooth

1990; Eskola & Suoranta 2000, 151–156; Grönfors 1982, 145–146; Hirsjärvi & Hurme 1995, 123; Tuomi & Sarajärvi 2002; Töttö 1997, 62–65.)

Luin aineistoa analyysin edetessä lukuisia kertoja. Luokittelusta siirryin vähitellen teemoitteluun, jossa luokitellusta aineistosta nostetaan tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemoittelu voidaan toteuttaa suoraan aineistosta käsin tai teorian ja empirian välisenä vuoropuheluna. Aineistosta löytyi luonnollisesti haastattelurungossa käyttämiäni teemoja, mutta pystyin löytämään myös uusia haastatteluissa toistuvia aiheita. Tämä yleistysääntö sisälsi sekä induktiivisen että deduktiivisen analyysin piirteitä. Tässä vaiheessa myös toissijaiset aineistot, dokumentit ja havainnointimateriaali, näyttelivät suurempaa roolia, kun etsin teemoille syvyyttä ja vertailukohtia. En kuitenkaan jättänyt teemoittelua vielä tähän, vaan luin analyysin ohella suuria määriä alan kirjallisuutta, josta tein muistiinpanoja. Analyysini teoriasidonnaisuus tuli esiin analyysin lähtökohdissa ja haastattelun teemojen määrittelyssä sekä analyysin loppuvaiheen deduktiivisessa osuudessa, jossa tarkastelin aineiston teemoja erilaisten kirjallisuuden linssien läpi ja pyrin ymmärtämään ja kuvaamaan monipuolisemmin osaamisen kehittämisen strategisuuden ulottuvuuksia. Vahvana pohjana tässä abstrahoinnissa – empiirisen aineiston liittämässä teoreettisiin käsitteisiin – toimivat edelleen empiriasta nostetut teemat, mutta nyt pyrin syventämään niiden merkityksiä liittämällä niitä teoreettisten jäsentävien käsitteiden tasolla. Tämä synteesivaihe oli kestoaltaan pisin ja monimuotoisin analyysin vaihe. Jotkin teemat olivat selkeitä ja löysivät hyvin pian paikkansa analyysissa, mutta toisten kanssa teorian ja empirian vuorovaikutus haki uomaansa pidempään. Haluan kuitenkin korostaa, että mitään teemoja ei pakotettu väkisin valmiiden teoreettisten ratkaisujen sisään, vaan ideana oli nostaa teoriasta lähinnä näkökulmia, katsontakantoja, joita voitiin hyödyntää empiirisen analyysin syventämisessä. Analyysi jatkui vahvana läpi kirjoitusprosessin. Ennen kirjoittamista loin kuitenkin tulkinnan rungon ja tutkimuksen mikrorakenteen – valitsin suuremmat linjat ja näkökulmat, joista näin tärkeäksi tarkastella tutkimusteemaa, osaamisen kehittämisen strategisuutta. Kirjoitusprosessin yhteydessä luin empiiristä aineistoa uudelleen ja uudelleen – niin teemoiteltuna kuin palaten toisinaan alkuperäisiinkin haastatteluihin etsien sävyjä tai tarkistamaan tulkintaani. Samalla tutustuin edelleen kirjallisuuteen, josta pyrin hahmoteltujen raamien sisällä löytämään hyödynnettäviä näkökantoja. Teorian rooli kasvoi kirjoitusprosessin yhteydessä siinä mielessä, että pyrin teorialähtöisesti täydentämään tutkimuksen mikrorakennetta uusilla ajatuksilla, joita en pelkän aineiston avulla ollut välttämättä huomionnut. Myös kirjoitusvaiheessa pyrin kuitenkin säilyttämään moniulotteisen tarkastelun ja välttämään lukkiutumista tiettyyn teoreettiseen malliin. (vrt. Alasuutari 1994, 255–269; Ehrnrooth 1990; Eskola & Suoranta 2000, 175–180; Grönfors 1982, 145–146; Hirsjärvi & Hurme 1995, 123; Tuomi & Sarajärvi 2002.)

3 NÄKÖKULMIA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGISIIN MERKITYKSIIN

Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämistä ja sen strategisuuden ilmenemistä pyritään lähestymään pitkälti empirian lähtökohdista. Haastatteluissa aihepiiriä kartoitettiin mahdollisimman avoimin kysymyksin, jotka jättivät tilaa kokemusten ja tulkintojen esiin tulemiselle. Jo osin tutkimuskentän kirjavuuden vuoksi aineistoa ei haluttu analyysissa painostaa väkisin jonkin yksittäisen valmiin teorian alle, vaan haastatteluiden eri analyysivaiheissa etsittiin teemoja ja ulottuvuuksia, joiden osalta analyysia syvennettiin ja jäsennettiin kirjallisuudessa esitetyillä näkökulmilla ja ajatusmalleilla. Läpi tutkimuksen tarkastelussa pyritään korostamaan osaamisen kehittämisen strategisuuden monimuotoisuutta ja säilyttämään mahdollisimman monipuolinen näkökulma case-yrityksen tilanteen kuvaamisessa. Tämän vuoksi tutkimukseen on pääsääntöisesti empiirisen aineiston analyysiin pohjautuen valittu tietyt näkökulmat, joista käsin analyysia case-yrityksen osaamisen kehittämistä ja sen strategisuudesta voidaan laajentaa.

Tutkimuksen empiirisessä aineistossa osaamisen ja sen kehittämisen merkittävyys tuli esiin monesta eri näkökulmasta. Usein ensimmäinen esitetty ajatus osaamisen kehittämisen tarkoituksesta ja tavoitteista liittyi asiantuntijuuden ja ammattitaidon lisääntymiseen yrityksessä – eli yksinkertaistaen osaamiseen lisäämiseen ja hyödyntämiseen. Haastateltavat kokivat suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen välttämättömäksi linkiksi matkalla tavoiteltuun asiantuntemukseen. Kun haastattelussa päästiin syvemmälle korkeiden osaamisvaatimusten taustalla oleviin syihin ja olettamuksiin sekä arvioihin siitä, miksi yrityksessä lopulta on osaamisen kehittämistä ja miksi halutaan pyrkiä vahvaan asiantuntijuuteen, löytyi pohdinnoista mielenkiintoinen kolmen teeman kokonaisuus, joka toistui haastatteluissa useasti. Osaamisen kehittämisen strateginen merkitys liitettiin tulkinnoissa lähtökohtaisesti strategian, muutoksen ja kilpailukyvyn kokonaisuuksiin. Haastateltavien näkemykset saattoivat erota toisistaan sen suhteen, millaiseksi case-yrityksen osaamisen kehittämisen ja esitettyjen kolmen teeman välinen suhde koettiin, mutta tavalla tai toisella nämä kolme näkökulmaa heijastuivat keskusteluissa yhä uudelleen.

Haastatteluissa vahvasti esiin tulleet kolme näkökulmaa tarjoavat mahdollisuuden tarkastella osaamisen kehittämistä eri lähtökohdista käsin – ikään kuin

erilaisten silmälasien läpi – minkä ansiosta osaamisen kehittämisen strategisuuden analyysi ja tulkinat saavat lisää väriä ja rikkautta. Käsittelyä syvennettiin peilaamalla strategisen johtamisen tutkimuskentän erilaisia näkemyksiä, muutosjohtamisen perusolettamuksia sekä kilpailuedun teorioita haasteltujen kokemuksiin osaamisen ja osaamisen kehittämisen roolista case-yrityksessä. Osaamisen kehittämiseen liitettyjen strategisten merkitysten tarkastelu näiden kolmen jo lähtökohtaisesti tärkeän näkökulman kautta lisää ymmärrystä strategisuuden ilmenemismuodoista, kun tarkastelua lähestytään eri toimijoiden näkemysten ja tulkintojen kautta. Paitsi tutkimushaastattelut, myös kirjallisuus tarjoaa perusteita valittujen johtamistieteen näkökulmien huomiointiin tässä tutkimuksessa.

Strategisen johtamisen tutkimuskentällä painopiste on siirtynyt voimakkaammin huomioimaan yrityksen sisäiset tekijät (Hoskisson ym. 1999), ja mm. Japanin esimerkki rakentaa osaamisen kehittämisperiaatteet tiiviissä yhteydessä liiketoimintasuunnitelmien kanssa on herättänyt kysymyksen osaamisen kehittämisen aktiivisemmasta roolista strategisen johtamisen syklin eri vaiheissa (Garavan, Costine & Heraty 1995). Strategian ja strategisen johtamisen näkökulmasta voidaankin hahmottaa osaamisen kehittämisen suhdetta yrityksen strategiaan valintoihin, suunnitteluun ja toimeenpanoon.

Osaamisen kehittämisen osalleen saama huomio on toisaalta kasvanut myös yritysten toimintaympäristön yleisesti siirryttyä jatkuvan muutoksen tilaan (Garavan ym. 1995). Erilaiset muutosvoimat ja osaamisen kehittämisen kasvanut strateginen vastuu lisäävät kehittämishaasteita myös case-yrityksessä. Vaikka rahoituslalla enteillään henkilöstömäärän supistumista, nykyinen henkilöstörakenne ja pankkityön kasvavat osaamisvaatimukset korostavat osaamisen kehittämisen tarvetta erityisesti lähitulevaisuudessa (EK 2005, 55). Muutoksen ja osaamisen kehittämisen tiivis suhde tarjoaa näkökulmaa osaamisen kehittämisen roolin ja merkitysten tutkimiselle sekä muutoksiin reagoimiseen että aktiivisen muutosjohtamisen yhteydessä.

Kilpailukyky näkökulmasta tarkastellaan puolestaan mahdollisuuksia erottaa kilpailijoista nimenomaan inhimillisten voimavarojen, kuten osaamisen, avulla. Näkökulmassa korostuu osaamisen kehittämisen rooli yrityksen arvokaiden henkilöstöresurssien ja niiden sisältämän potentiaalın määrittelyssä sekä kehittämisessä niin nykyisen kuin tulevaisuudenkin kilpailuetujen luomiseksi (Barney & Wright 1998).

Mikään kuvatuista kolmesta näkökulmasta ei tarjoa toistaan parempaa katsontakantaa osaamisen kehittämisen strategisuuden tarkasteluun, eivätkä ne sulje toisiaan pois. Ulottuvuudet limittyvät toisiinsa, täydentävät toisiaan ja ovat osin päällekkäisiä – joku voisi jopa kyseenalaistaa niiden irrottamisen yhteisen johtamiskäsitteen alta. Jaottelu auttaa kuitenkin hahmottamaan jokaisen näkökulman ytimen. Osaamisen kehittämiseen liitettyjen strategisten mer-

kitysten monipuolista käsittelyä puoltaa myös kirjallisuudessa esitetty ajatus, jonka mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen – ja siten myös strategisen osaamisen kehittämisen – pitää pohjautua tietoon paitsi henkilöstöjohtamisesta myös yrityksen liiketoiminnasta ja muutoksen johtamisesta (Ulrich 1997).

3.1 Strateginen johtaminen

Rahoitusallalla strateginen johtaminen on varmasti nostanut päätään viimevuosina eri tavalla kuin ennen. Sääntelyn purku ja sen myötä jatkuvasti lisääntynyt kilpailu ovat todennäköisesti lisänneet erilaisten strategisten valintojen variaatioiden määrää alalla. Toisaalta itse tuotteet ja palvelut sekä työnkuvat ovat eri pankeissa hyvin samantapaiset ja tulosten vertailu raportointimääräysten vuoksi helppoa. (Delery & Doty 1996, 814.) Ilman kilpailua strategialle tuskin olisi tarvettakaan (vrt. Kamensky 2000, 16). Myös case-yrityksessä kilpailutilanne on nostanut strategisen johtamisen vahvasti pinnalle, samalla kun on huomattu, että aikaisemmat vahvuudet vaativat rinnalleen uudenlaisia strategisia valintoja.

Markkinat on ollu ehkä meille liian helpot. Paras yrityskuva ei enää riitä siihen että meidän markkinaosuus kasvais. Totuus on nyt vasta tullut vastaan, kilpailutilanteen raadollisuus.

Johtoryhmän jäsen

Strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyvät asiat nousivat haastatteluisissa esiin toistuvasti erityisesti osaamisen kehittämisen perimmäistä merkitystä ja tehtävää määriteltäessä. Yrityksen strategiset tavoitteet koettiin tärkeäksi vertailukohtaksi pohdittaessa osaamisen kehittämisen linjauksia. Strategian ilmeisen tärkeän roolin vuoksi osaamisen kehittämisen tutkiminen yhtenä näkökulmana strateginen johtaminen vaikuttaa hyvin perustellulta. Tarkoituksena on laajentaa osaamisen kehittämisen strategisuuden merkitysten analyysia ottamalla tarkasteluun mukaan teemoja strategisen johtamisen maailmasta. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista uppoutua syvällisesti strategisen johtamisen teorioihin ja diskursseihin, vaan analyysin tueksi etsitään lähinnä mausteita ja sävyjä käsittelyä avartamaan. Haastatteluisissa strategia ja strateginen johtaminen nousi esiin eri yhteyksissä ja muodoissaan, ja empirian ja teorian vuoropuheluna toteutetussa aineiston analyysissa esiin nousseita teemoja jäsenettiin myös strategisen johtamisen kirjallisuuden tukemana. Raporttiin valikoitui strategisen johtamisen näkökulmia, joiden koin antavan lisäarvoa aineistosta nostettujen teemojen käsittelylle. Osaamisen kehittämistä peilataan seuraavissa alakappaleissa strategiaan ja strategiseen johtamiseen erilaisista näkökulmista – strategiasisällön laajuuden, erilaisten strategiatasojen sekä strategisuuden ja operatiivisuuden liittymäpintojen

kautta. Laajalla käsittelyllä pyritään saavuttamaan mahdollisimman moniulotteinen kuva osaamisen kehittämisen strategisuuden merkityksistä sekä mahdollistamaan tulkinnallisen, aineistopainotteisen analyysin tekeminen riittävän avoimesta näkökulmasta.

Koska kyse on osaamisen kehittämisen strategisuuden eri ilmenemismuotojen tutkimuksesta, case-yrityksen strategisen johtamisen perusteilla on oma merkityksensä. Luottamuksellisuus- ja salassapitosyistä tutkimusraportin yhteydessä ei kuitenkaan voida syventyä case-yrityksen strategian sisällön arviointiin, vaan yrityksen strategiaa ja strategiaprosessia käsitellään tasolla, joka tarvitaan määrittämään osaamisen kehittämisen ja strategisen johtamisen suhdetta. Toisaalta tutkimuksen tulkinnallinen lähtökohta strategisuuden analyysissä ei vaadikaan strategiatekstin kattavaa raportointia, vaan erityisesti osaamisen kehittämisen kokemusten liittämistä strategisuuden eri ulottuvuuksiin.

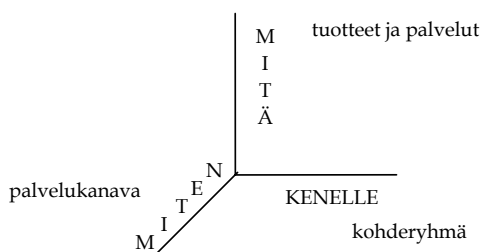
3.1.1 Strategiaprosessin ja -sisällön ohjausvoima osaamisen kehittämisessä

Kuten osaamisen kehittämisen, myös strategisen johtamisen tutkimuskenttä on melko lyhyessä ajassa laajentunut niin aihepiirinsä kuin tutkimusmetodienkin kannalta. Soveltavan tieteenalan juuret yhdessä nytemmin syntyneen teoriapohjan kanssa ovat muodostaneet kentästä hyvin kirjavan ja eklektisen (Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu 1999, 417–418). Mintzberg (1995b) on jaotellut strategiakirjallisuuden strategiäkäsitteen viisiulotteisesti koskevan suunnitelmaa, kilpailujuonta, toimintamallia, asemointia tai kollektiivista näkökulmaa. Edellä mainituista erityisesti ensimmäinen, suunnitelma, korostui haastatteluiden strategiakeskustelussa. Suppeasti määriteltynä suunnittelunäkökulma pelkistää strategisen johtamisen pitkän tähtäimen päätöksenteoksi tai tulevaisuudenvision ylläpitämiseksi (vrt. Bratton 1999, 39), mutta laajemmin tarkasteltuna strategia sisältää ratkaisevia valintoja paitsi *tavoitteista* myös niistä *menetelmistä*, joiden avulla tavoitteisiin pyritään – se on pohdintaa siitä, mitä pitää tehdä varmistaakseen yrityksen pitkän ajan selviytyminen ja miten se voidaan toteuttaa (Boxall & Purcell 2003, 34–35).

Tässä tutkimuksessa lähestytään strategiaa viimeksi mainitun kuvauksen mukaisesti kriittisten suunnitelmien ja toimintamallien viitekehyksenä – samalla korostaen, etteivät keinot aina juonnu itsestään ja täysin ongelmattomasti tavoitteista (vrt. Boxall 1996, 74–76). Vaikka strategia ei välttämättä olekaan sidottu vain muodollisiin suunnitelmiin eivätkä muodolliset strategiset suunnitelmat aina toteudu sellaisenaan, rajataan käsittely tutkimuksen tulkinnallisen luonteen mukaisesti yhtäältä yrityksessä kirjatun ja sisäisesti viestityn

strategian sekä toisaalta haastatteluissa esitettyjen tulkintojen ympärille. Raja- jaus ei poista myöskään ilman muodollista suunnitteluprosessia muodostuvien ja esiin nousevien, emergenttien strategioiden vaikutusta. Tutkimuksessa kiinnostavaa ovat erityisesti henkilöiden tulkinnat ja kokemukset, jotka voivat pohjautua niin strategiasuunnitelmaan kuin havaittuihin toimintamalleihinkin. Tutkimuksen fokus ei tässä tapauksessa ole erotella ja selvittää, kummasta on kyse milloinkin. (vrt. Mintzberg 1995a; 1995b; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 176–179.) Näiden rajausten lisäksi strategiaa lähestytään holistisesta näkökulmasta erottamatta tiettyjä strategisia malleja, rakennetta tai strategiaprosesseja omaan käsittelyynsä (vrt. Luoma 2000, 18–19). Tämänkaltaisen strategisen johtamisen tarkastelu antaa tilaa osaamisen kehittämisen strategisuuden tutkimiselle useammista perspektiiveistä liittämättä sitä vain yhteen strategiamalliin tai -sisältöön.

Strategisen johtamisen kentällä on voitu havaita eräänlaista heiluriliikettä suhteessa siihen, onko strategian huomio yrityksen ulkopuolisissa vai sisäisissä asioissa (Hoskisson ym. 1999). Perinteisen ”porterilaisen” toimialan taloustieteen (industrial organization) näkökulman mukaan strategisesti merkittävää on erityisesti yrityksen tavoitteiden ja toiminnan sopeuttaminen sen toimialan ja ulkoisten kilpailuvoimien vaatimuksiin sekä edullisen ja kestäväen kilpailuaseman etsiminen näiden pohjalta. Tällöin puhe on nimenomaan kilpailustrategiasta ja fokus organisaation ulkopuolisissa, usein määrällisissä asioissa. (ks. esim. Heene 1997; Porter 1981; 1985.) Rahoituslalla tyypillisiä strategisia kysymyksiä voisivat tässä mielessä yksinkertaisimmillaan olla tuote- ja palveluvalikoimaan, tavoiteltuun kohderyhmään sekä palvelukanavaan liittyvät valinnat (Kuvio 3). Case-yrityksen strategiassa painotukset niin näiden kolmen ulottuvuuden välillä kuin sisälläkin ovat vaihdelleet. Tällä hetkellä näkyvin painotus strategiategistissä ja -pohdintoissa on kanavaratkaisuissa, sillä uudemmat ja uudenlaista osaamista vaativat palvelukanavat ovat tulleet vahvana perinteisen konttorikanavan rinnalle. Myös eri palvelukokonaisuuksien painoarvojen välillä on tehty yrityksessä selkeitä strategisia valintoja.



Kuvio 3 Esimerkki kilpailustrategian perusasetelmasta rahoituslalla

Osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen kaikkien kolmen ulottuvuuden osalta. Haastatteluissa heijastuivat kokemukset strategian toimintaa ohjaavasta voimasta etenkin palvelukokonaisuuksien painotusten tasolla, mutta palvelukanavien painoarvo ei noussut haastatteluissa esiin erityisen merkittävänä tekijänä sen enempää strategisten tavoitteiden kuin osaamisen kehittämisenkään lähtökohdista. Osaamisen kehittämisen painotusten koettiin seuraavan pitkälti näkemyksiä rahoitusalan palveluiden painopisteiden muutoksesta ja sen myötä kasvavista osaamisvaatimuksista, mikä antoi kehittämistoiminnalle ulkoiseen kilpailustrategiaan liittyvän strategisen merkityksen.

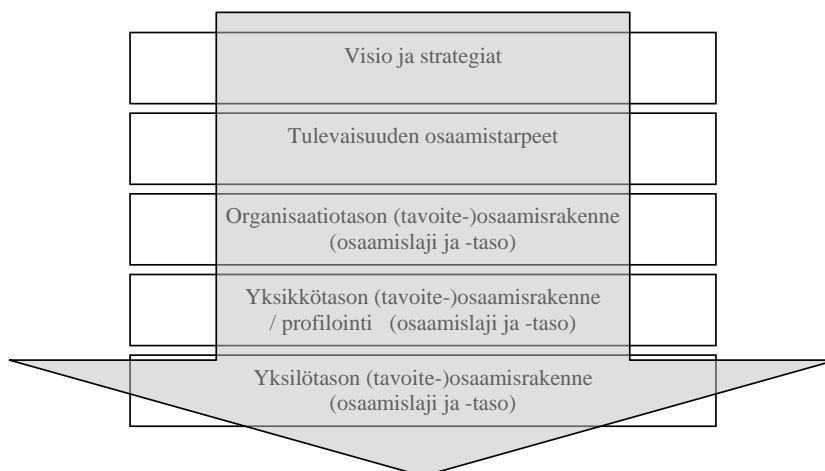
Meiän on pakko pysyy siin asiantuntemuksessa. Ja erityisesti ku painopiste siirtyy varallisuudenhoitopalveluihin niin siellä jo absoluuttisesti täytyy osaamisen taso olla aika korkea että voi esiintyy asiantuntijana.

Johtoryhmän jäsen

Keskittymällä strategisessa suunnittelussa vain yrityksen ulkopuolisiin kilpailustrategioihin, jäävät tarkastelun ulkopuolelle laadulliset ulottuvuudet, kuten arvot, normit ja kulttuuri, sekä monet yrityksen sisäiset asiat, mukanaan osaamisen kehittäminen. Henkilöstöresursseja korostavien uudempien näkemysten mukaan yritysten strategiset erot selittyvät juuri yrityksen sisäisistä resursseista käsin ja varsinainen liiketoimintastrategia kattaa alleen paljon muutakin kuin kilpailustrategian. Se on sarja kriittisiä valintoja ja strategioita kaikilta liiketoiminnan avainulottuvuuksilta. (Boxall & Purcell 2003, 34–35; Guest 1987, Brattonin 1999, 47 mukaan; Heene 1997, 933–936; Hoskisson ym. 1999, 437–438.)

Case-yrityksen strategisessa johtamisessa pyritään tulkintani mukaan huomioimaan niin yrityksen ulkopuoliseen kuin sisäiseenkin maailmaan liittyvät päämäärät – tarkoituksena nimenomaan yhdistää nämä näkökulmat välitavoitteiden ja keinojen avulla. Strateginen johtaminen kulminoituu case-yrityksessä pitkälti joka toinen vuosi toteutettavaan laajempaan strategiaprosessiin ja sen tuloksena syntyvään liiketoimintastrategiaan. Johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden edustajista koostuva strategiatyöryhmä työstää strategiaa mm. paikallisesta toimialueesta ja sen tulevaisuudennäkymistä, asiakastyytyväisyydestä ja yrityskuvasta hankitun tutkimustiedon ja organisaation yksiköiltä kerättyjen näkemysten pohjalta. Strategiaprosessi sisältää aina myös yrityksen vision, perustehtävän ja arvojen tarkistuksen. Useinkaan niiden sisällöt eivät vaadi päivittämistä, mutta prosessin kokonaisuuden kannalta niiden sisällyttäminen prosessiin nähdään tärkeäksi. Strategia luo yhdessä vision ja arvojen kanssa pohjan myös organisaation osaamistavoitteille, jotka jaetaan edelleen yksiköittäin erilaisiin asiakas- ja alueanalyysiin pohjautuen (Kuvio 4). Tarkastelukausi organisaation strategisista tavoitteista johdetuille osaamistavoit-

teille on kaksi vuotta ja ne perustuvat ennusteisiin siitä, minkä verran kunkin palvelukokonaisuuden osaajia uskotaan jatkossa tarvittavan ja kuinka syvälistä osaamista missäkin vaaditaan.



Kuvio 4 Strategialähtöisten osaamistavoitteiden määrittely case-yrityksessä

Edellä kuvatussa systemaattisessa, strategiapohjaisessa tavoiteosaamisen määrittelyssä konkretisoituu case-yrityksen osaamisen kehittämistoiminnan taustalla vahva strateginen ohjaus. Tavoiteltu osaamisrakenne on muodostettu eri palvelukokonaisuuksien mukaisten osaamislajien sekä niiden sisällä määriteltyjen osaamistasojen pohjalta. Näiden yksilötason kuvausten avulla tavoiteosaamiset pyritään viemään organisaatiotasolta aina yksilötasolle asti. Organisaatiossa on tämän strategisen ohjauksen avulla onnistuttu suuntaamaan monen pankkiammatilaisen osaamista vähenevistä tehtävistä uudelle uralle. Johdonmukainen järjestelmä toimii myös viestinnällisesti osaamisen kehittämisen strategisena työkaluna, kun ihmisiä voidaan motivoida osaamisensa kehittämiseen selkein perustein.

Strateginen ohjausvoima vaikuttaa case-yrityksen osaamisen kehittämisen tavoitteisiin myös toista kautta. Yrityksen strategia on muotoiltu Balanced Scorecard -mallia mukaillen kolmen kuntoalueen varaan: asiakaskunnan, sisäisen kunnon ja tulokunnan (vrt. esim. Kaplan & Norton 1992). Sinällään erillisiä osastrategioita ei ole rakennettu, vaan pääajatukset kaikilta tärkeimmiltä alueilta on sisällytetty yhteen strategiapaperiin, jossa strategiset tavoitteet täydentävät toisiaan. Erityisesti sisäisen kunnon strategiaosuudessa on määritelty konkreettisia tavoitteita myös osaamisen kehittämiseksi, mutta tarkemmin katsottuna jokainen kuntoalue tuo tämän lisäksi omanlaisensa haasteet ja tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Monessa haastattelussa osaamisen

kehittämisen rooli strategian tavoitteiden saavuttamisessa koettiin yllättävän monipuoliseksi, ja vaikka osaamisen kehittämisen tavoitteita löytyi suoraan strategiatekstistä vain muutamia, strategia miellettiin laajemminkin kehittämistyön perustaksi.

Ite oon sitä mieltä, et strategia on ihan loistava instrumentti kaikelle kehittämistyölle, myös tääl oppimispuolella. Mun mielest se on myös hieno katsaus tulevaan. Mun mielest sieltä löytyis kyllä ne tärkeet jutut.

Esimies

3.1.2 Strategiatasot ja osaamisen kehittäminen

Strategioita on eritasoisia, mikä lisää osaamisen kehittämisen strategisen merkityksen moniulotteisuutta. Strategia saattaa liittyä yhtä hyvin yrityksen pitkän tähtäimen kehityssuuntaan, sisäisiin rakenteisiin kuin toiminnallisen johtamisen kriittisiin kysymyksiin, ja kaikki tasot voidaan kuitenkin tulkita yhtälailla strategisiksi. Osaamisen kehittämisen strategiset roolit eri hierarkiataasoilla eroavat jonkin verran toisistaan, mutta kaikilla tasoilla on oma strateginen merkityksensä. (Boxall 1996, 74–76; Boxall & Purcell 2003, 34–35.) Osaamisen kehittämisen erilainen rooli eri strategiatasoilla nousi esiin haastattelussa ja strategian monitasoinen luonne vaikutti osin hankaloittavan osaamisen kehittämisen strategisen merkityksen hahmottamista.

Ihan strategian mukaset painotukset kyl korostuu, kyl ne kulkee käsi kädessä. Strategia ohjaa sitä mihin suuntaan osaamista kehitetään. Strategia sinänsä vaan niin se on aika kaukanen ... eikä sen tietysti kuulukaan olla et sitä tässä pohdittais aamust iltaan mut ku [toimintusjohtaja] käy esittelemäs strategiaa niin se tekee sen ehkä kaukemmaks.

Esimies

Strategiatasoista jokaiselle haastateltavalle vaikutti luonnollisesti tutuimmalta taso, jolla määriteltiin oman työskentelyn konkreettiset tavoitteet (vrt. Rogers & Wright 1998, 321). Haastattelussa osaamisen kehittämisen annettiin siten arkisiakin merkityksiä, jotka liittyivät työnteon sujuvuuteen ja mielekkyyteen sekä sitä kautta jokaisen mahdollisuuteen toteuttaa strategiaa omalta osaltaan. Silti osaamisen kehittämisen olemassaolon oikeutusta pyrittiin viime kädessä hakemaan nimenomaan strategiahierarkian huipulta, mikä kertoo siitä, että osaamisen kehittämisellä odotettiin olevan arjen ongelmien yläpuolinen strateginen merkitys. Myös haastateltavat vaikuttivat tunnistavan hierarkkisesti erillisiä strategisia tasoja ja uskoivat osaamisen kehittämisen strategisten merkitysten olevan usean löytyvän usealta eri tasolta.

Ku mä en oikeestaan tiedä mikä on noin niinku ison linjan tavote osaamisen kehittämisen kannalta, et me ollaan keskitytty täs strategia-analyysis näitten yksittäisten liiketoimien tavoitteisiin.

Toimihenkilö

Vaikka strategia, visio ja päämäärä saattoivat tuntua monesta termeinä hankalilta eikä niitä aina nostettu aktiivisesti haastatteluissa käytyihin keskusteluihin, niiden sisällöt olivat silti monesti kuultavissa pohdintojen taustalla. Niinpä yhdessä haastattelujen jälkeisessä analyysivaiheessa, jossa mm. peila- sin haastatteluja tarkemmin yrityksen strategiapaperiin, löysin keskusteluissa esiin tulleista osaamisen kehittämisen merkityksistä paljon epäsuoria yhteyksiä strategian sisältöön. Tulkitsin, että osaamisen kehittämisen koettiin olevan ajatuksellisesti linjassa kirjattujen strategisten tavoitteiden kanssa. Kaiken kaikkiaan strategisen johtamisen näkökulmasta osaamisen kehittämällä miellettiin kuitenkin olevan lähinnä välinearvoa.

Eräs osaamisen kehittämisen tärkeä strateginen potentiaali liittyy sen rooliin strategian eri osatavoitteiden, tasojen sekä ulkoisten ja sisäisten tekijöiden rajapintojen yhdistävänä ja mahdollistavana tekijänä. Osaamisen kehittämällä voidaan pyrkiä kaatamaan toimintaa heikentäviä raja-aitoja ja ylittämään esteitä – esimerkiksi osaamisvajaiden paikkaus ja organisaation sisäisten henkisten raja-aitojen madaltaminen osaamisen jakamisen tukemiseksi. Toisaalta osaamisen kehittämässä voidaan hyödyntää eri osajärjestelmien liittymäkohdat luomalla yhteyksiä strategioiden, toimintaperiaatteiden ja rakenteiden välille tai tuomalla yhteen toimijoita kehittymisen mahdollistamiseksi. (McCarthy ym. 2003.) Ihmiset mieltävät osaamisen kehittämisen case-yrityksessä kuitenkin melko erilliseksi kokonaisuudeksi, joka rajapinnoistaan huolimatta näyt- täytyy tapahtuvan ikään kuin omalla areenallaan. Sillä uskotaan olevan yhteyksiä kaikkiin organisaation osiin, mutta ajatuksellisesti siihen ei liitetty laajempaa yrityksen sisäistä yhdistävää arvoa. Kehittämispainotusten uskottiin painottuvan sisäistä yhtenäisyyttä voimakkaammin asiakasrajapintaan, kuten asiakaslähtöisen toimintatavan ja asiakasviestinnän kehittämiseen. Osaamisen kehittämällä koettiin kuitenkin olevan tärkeä rooli strategioiden konkreti- soinnissa ja tuomisessa yksilötasolle, lähemmäksi arkea sekä työkalujen tarjoamisessa niiden toteutukseen.

Kyl se mun mielest lähtis kuitenkin siitä, et minkätyyppistä kehitty- mistä tarvitaan talotasolla. Ja siitä yksilöidään alaspäin et minkätyyp- pisesti tarttis tämä yksikkö ja minkä tyyppistä kehittymistä tarttis tää yksilö.

Toimihenkilö

3.1.3 Strategisuuden ja operatiivisuuden rajapinnat

Kun tarkastellaan osaamisen kehittämisen strategisuutta ja analysoidaan tulkintoja sen merkityksistä, nousee esiin kysymys ilmiön rajanvedosta. Eräänlainen rajapinta löytyy strategisuuden ja operatiivisuuden väliltä – jos sellainen halutaan vetää. Porter (1996) on halunnut korostaa eroa strategian ja operatiivisen tehokkuuden välillä. Jos yritys tekee samoja asioita kuin kilpailijansa, mutta paremmin, kyse ei hänen mukaansa vielä ole strategiasta tai strategisuudesta, vaan lähinnä operatiivisesta tehokkuudesta. Strategiasta kertoo se, että yritys asemoi itsensä tekemään eri asioita kuin kilpailijansa tai vaihtoehtoisesti samoja asioita, mutta eri tavalla kuin kilpailijansa. Keskittyessään tehokkuuden ja kasvun tavoitteluun erilaisten nopeiden ratkaisujen avulla yritys voi hukata strategisuuden punaisen langan, sillä hänen mielestään vain strategista asemaa syventämällä, ei kompromissein ja laajennuksin, kasvu on strategista. (Porter 1996.) Porter keskittyy kuvauksessaan pitkälti ns. asemointistrategiaan (vrt. Mintzberg 1995b), mutta laajemmin ajateltuna näkemys voidaan johtaa ajatukseen, että strateginen johtaminen kokonaisuudessaan on yhä vähemmän pelin parantamista ja yhä enemmän sitä, että yritys määrittelee itse pelikenttensä – kokonaan uuden pelin ja säännöt (vrt. Hewitt 1997, 41).

Itse kyseenalaistan osaamisen kehittämisen yhteydessä ajatuksen jyrkästä mustavalkoisuudesta strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä, sillä se rajaa strategisuuden käsittelyn helposti hyvin ylätasolle irti konkretiasta ja kokemuksista. Edellä esitetyt näkemykset tarjoavat kuitenkin mielenkiintoiset tarkastelumahdollisuudet osaamisen kehittämisen erilaisiin strategiisiin merkityksiin strategisen johtamisen näkökulmasta – haastatteluiden kokemuksia ja tulkintoja osaamisen kehittämisen roolista voidaan peilata operatiivisen tehokkuuden ja strategisen asemoinnin näkökulmista. Rajanvedot luovat haasteita rahoitusalaista ja erityisesti vähittäispankeista puhuttaessa, sillä tuote-, asiakas-kunta- ja palvelukanavapaletit ovat pitkälti samat kaikille alan toimijoille. Jonkinlaista kentän uudelleenmäärittelyä tarjosi aikanaan sääntelyn purku, mutta sen jälkeen kenttä on määrätynyt lähinnä sen toimijoiden aktiviteeteista käsin. Case-yrityksessä on panostettu paljon tehokkuuteen ja kasvuun, mutta se on ollut omalla toiminnallaan myös mukana määrittämässä pankkitoiminnan kenttää mm. monikanavaratkaisuissa, palvelun kokonaisvaltaisuuden määrittelyssä ja palvelukulttuurin muuttamisessa myyntikulttuuriksi. Strategiasta ja perusarvoista ei ole kuitenkaan missään vaiheessa tehokkuuden nimissä luovuttu – päinvastoin, arvot ja perustehtävä ovat kantaneet lähes samanlaisina vuosikymmenet ja niiden merkitystä on pysähdytty aika ajoin vain kirkastamaan uudenlaisen toiminnan näkökulmasta. Tavoiteltu kasvu on siis pyritty rakentamaan vahvan strategisen pohjan varaan. Tämän tutkimuksen kartoittamalla strategiakaudella ei vaikuttaisi esiintyvän uutta radikaalia ase-

mointia, vaan strategiassa keskitytään pitkälti määrittelemään tarkemmin ja vahvistamaan strategian pääpainopisteitä sekä tarjoamaan keinoja ja välitavoitteita niiden saavuttamiseksi.

Osaamisen kehittämisen rooli strategisuuden ja operatiivisuuden rajapinnalla on monisyinen. Case-yrityksessä tapahtuu paljon kehittämistä tehokkuuden ja kasvun nimissä, ja osaamisen kehittäminen on tältä osin tärkeä johtamistyökalu.

Sitä kasvu pitää saada, mut ei sillai et lähde kuluja kasvattamaan ja henkilömäärää lisäämään merkittävästi, et pakostaki se menee siihen et eri ihmisii pitää kouluttaa eri osa-alueille. Jos helpotettais sen tekijänki tuloksen tekemistä. Toisaalta kun tekijöit on vähän ja paljon tekemistä niin kyl se pitää se tehokkuus löytyy sieltä.

Esimies

Haastatteluissa osaamisen kehittämisellä koettiin olevan merkittävä osansa juuri rahoitusalan perusosaamistason ylläpitäjänä. Aikaisemmin osaamisen kehittäminen oli perustunut pitkälti vapaaehtoisuuteen ja henkilökunta oli saanut melko itsenäisesti valita, millainen koulutus milloinkin kiinnosti. Vapaaehtoisuus on tärkeä tekijä edelleen, mutta strategisen ohjauksen vahvistuttua esimerkiksi koulutukset seuraavat pitkälti strategian painopisteitä ja niihin osallistutaan vain, jos se on oman määritellyn työnkuvan kannalta tärkeää. Toisaalta tehokkuuden kannalta erityisen haasteelliseksi on koettu suuret erot ihmisten osaamistasoissa ja työn tehokkuudessa. Osa henkilöstöstä tekee parhaansa koko ajan, mutta vähemmän tehokkaiden yksilöiden kohdalla muutos on vaikeaa.

Se tosiasia et ne hyvät tekijät tekee jo periaattees niin paljo ku ne pysyy tekemään. Niitä kannustamalla ja palkitsemalla ja motivoimalla ei enää paljoo saada lisää. Ne heikommat tekijät, ne on niinku loppujen lopuks se voimavara, mistä pitäis onnistuneella kohtelulla saada sitä aikaan...

Esimies

Tehokkuus ja kasvu miellettiin haastatteluissa nekin strategiseksi, mutta varsinainen pelikentän uudistus oli haaste niin strategiselle johtamiselle kuin osaamisen kehittämiselle. Eräänlainen pelikentän muutos liittyi myyntikulttuuriin siirtymiseen, joka sinällään oli strategiakauden tärkeimpiä tavoitteita. Organisaatioissa kuitenkin arvostetaan tyypillisesti pysyvyyttä ja jatkuvuutta, ja voimakkaan strategian vaatima muutos voidaan kokea vaikeana ja epämuokkavana – erityisesti konservatiivisella rahoitusosalalla. Muutosta jarruttavien voimien ylipääsemiseksi tarvitaan vahvoja ulkoisia tai ympäristöstä tulevia vaikutteita sekä toisaalta vahvaa sisäistä panostusta, kuten osaamisen kehittämistä. Voidaan kysyä onko case-yrityksen osaamisen kehittämisellä kuitenkin ohjattu uutta luovaan osaamiseen, urakehitykseen ja oppimispolkuun,

jonka pohjalta syntyisi vaadittavaa osaamista yhtäältä strategiseen johtamiseen, toisaalta henkilökunnan keskuudessa strategisen muutoksen toteuttamiseen. (vrt. Hewitt 1997, 47; Porter 1991, 111.)

Ne strategiset tavoitteet on niin suuria, et toki, ne on jollain tavalla mukana [osaamisen kehittämisessä], mut et onks ne tarpeeks, niin sitä mä en ehkä tiä..

Esimies

3.2 Muutosjohtaminen

Pankkiala on käynyt viime vuosikymmeninä läpi suuria ja edelleen kiihtymässä olevia muutoksia. Koko toimiala on kokenut uudistuksen, siirtymän säännelystä palvelutoiminnasta aktiivisen myyntikulttuurin vaatimuksiin, mutta alan yksittäiset toimijat ovat samalla olleet enemmän tai vähemmän aktiivisesti mukana vaikuttamassa muutokseen. Suomen rahoitusmarkkinoiden vaikeiden aikojen jälkeen rahoitusalan toimijakenttä on uusiutunut ja myös pankkien sisällä työprosessien ja -roolien muutokset ovat olleet suuria. Muutokset niin pankkitoimialalla kuin yleisemminkin yhteiskunnassa ovat osaltaan muuttaneet myös osaamisen kehittämisen haasteita ja painopisteitä.

Haastatteluissa muutos nousi esiin toistuvasti eri yhteyksissä osaamisen kehittämisestä keskusteltaessa, mikä korosti muutoksen ja osaamisen kehittämisen monimuotoista suhdetta. Yhtäältä osaamisen kehittäminen koettiin muutoksen rengiksi, joka palvelee lähinnä reagoimalla tapahtuviin muutoksiin, toisaalta taas muutoksen isännäksi, jolloin itse muutoksen käynnistyminen on pitkälti osaamisen kehittämisen aikaansaannos. Yhteistä haastateltavien näkemyksille oli osaamisen kehittämisen kokeminen pyrkimyksenä muutokseen – oli se sitten suuri tai pieni. Yhdenlaisen oikeutuksen olemassaoloonsa osaamisen kehittäminen sai siis nimenomaan sen ja muutoksen läheisen suhteen kautta, mikä puoltaa osaamisen kehittämisen strategisuuden käsittelyä tässä tutkimuksessa myös muutosjohtamisen näkökulmasta.

Jos ihmiset rakentavat maailmaansa omista kokemuksistaan luomiensa tulkintojen pohjalta, voidaan myös organisaation ajatella olevan dynaaminen järjestelmä, joka määrittyy jatkuvasti erilaisten näkemysten, toimijoiden ja tulkintojen vuorovaikutuksessa (negotiated order). Haastatteluista pystyi aistimaan muutosjohtamisen kirjallisuudessa esitetyn näkemyksen, että myös muutos organisaatioissa tapahtuu yksilöiden sisäisten prosessien sekä yksilö- ja organisaatiotason merkitysten muutosten kautta. Koska osaaminen perustuu työhön liitettyihin merkityksiin, muutoksessa ihminen ei vain muuta tekemistään, vaan hänen on rakennettava käsitys osaamisestaan uudella tavalla. Tästä johtuen onnistunut muutosprosessi vaatii yksilön arvojen, pyrkimysten ja toi-

minnan sisäisten muutosten huomiointia ja liittämistä ulkoiseen prosessien, strategian, käytäntöjen ja järjestelmien muutokseen. Organisaation muutosjohtamisen kannalta onkin tärkeä selvittää ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia muutostilanteesta sekä pyrkiä vaikuttamaan niihin aktiivisesti. (Grieves 2003, 92–96; Karp 2005; Sandberg 2000, 11–24; Schwandt 1998.)

3.2.1 Muutoksen luonne ja osaamisen kehittäminen

Case-yrityksessä suhtautuminen menneisiin ja tuleviin muutoksiin sekä kokemukset muutoksista, niiden luonteesta ja muutosvauhdista ja syistä niiden taustalla vaihtelivat luonnollisesti henkilöstä riippuen. Toisille tietty muutos näyttäytyi radikaalimpana tai muutostahti nopeampana kuin toisille – samalla myös tulkinnat osaamisen kehittämisen strategisesta merkityksestä vaihtelivat. Yhteistä oli, että tiettyjen muutosten koettiin tapahtuvan vähitellen ja etenevän tasaisesti. Osaamismielessä tällaisia olivat mm. uusien tuotteiden ja lainsäädännön muutosten yhteydessä muuttuvat osaamisvaatimukset sekä strategisten painopistealueiden hidas siirtymä eri palvelukokonaisuuksien välillä. Tällaisiin *evolutionaarisiin*, lähinnä toimintaan, rutiineihin ja olosuhteisiin liittyviin muutoksiin pystytään vastaamaan pitkälti organisaation normaalin toiminnan ja perinteisemmän osaamisen kehittämisen puitteissa, sillä muutos tapahtuu yrityksen luonnollisen kasvun ja kehittymisen yhteydessä. (vrt. Camillus 1997; Dirx, Gilley & Gilley 2004, 43–44; Kirjavainen 1997, 34.)

Vaikka tuntuu et nyt koko porukka osaa [tuotteet] niin taas tulee uutta johonki kohtaan tai tarvitaan kertausta, niin sitä pitää olla, ei se mee kerralla perille. Semmosta pitää olla jatkuvasti, joku juridiikka-koulutus tai muu tällänen. Mä nään sen jatkuvana tarpeena.

Esimies

Myös case-yrityksessä tämän tason muutoksiin liittyvä osaamisen kehittäminen on pitkälti upotettu arjen toimintaan, sisäiseen tiedon jakamiseen ja koulutuksiin, joiden avulla pyritään lähinnä reagoimaan ja vastaamaan muutosten aikaansaamiin tiedollisiin ja taidollisiin vaatimuksiin. Tällaisessa *mu-kautuvassa* (adaptive) muutosroolissa osaamisen kehittämiselä voidaan yhdessä muiden henkilöstöjohtamisen toimintojen kanssa pyrkiä tieto- ja taitotasoja muuttamalla sekä niiden kombinaatioita ja sijainteja järjestelemällä muotoilemaan uusien tai muuttuneiden vaatimusten mukainen henkilöstöjohtamisen paletti. Se tarkoittaa lähinnä reagointia muutokseen tarjoamalla keinoja ja työkaluja uudessa tilanteessa suoriutumiseen. Tarkoituksena säilyttää nykytila ja toimivuus, eikä niinkään luoda uutta. (vrt. Talbot 1993.) Pankkialalla tämä lienee ollut aikaisemmin tyyppillisen vähittäisen muutoksen aikana varsin yleinen osaamisen kehittämiselä mielletty tehtävä. Osaaminen on

koettu lähinnä tietojen ja taitojen yhdistelmäksi, jota paikataan tarpeen tullen koulutuksin.

Muutoksen ja osaamisen kehittämisen intensiivinen suhde tuli haastattelussa esiin niin yrityksen ulkopuolelta tulevien kuin sisäsyntyistenkin muutosten yhteydessä. Osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeäksi työkaluksi, jolla pyritään vastaamaan tapahtuneiden ja tulevien muutosten aikaansaamiin haasteisiin nyt ja tulevaisuudessa varustamalla organisaatio sellaisella osaamisella, joka vastaisi ulkoisten muutosten, kuten asiakaskäyttäytymisen ja kilpailijoiden liikehdinnän aikaansaamaan haasteeseen. Osaamisen kehittämisellä pyrittiin toisaalta myös aktiivisesti sisältä käsin – usein strategian johdattamana – saamaan aikaan muutosta organisaatiossa, sen toimijoissa tai toimintaympäristössä ja siten luomaan uudenlaista ajattelua ja toimintaa yrityksessä. Tasaisemman muutosvauhdin aikana muutosta voidaankin lähestyä ennakoitavasti laadittujen tulevaisuudenennusteiden ja strategioiden kautta. Tällöin osaamisen kehittämisellä voidaan pyrkiä tukemaan tulevaisuudenkuvan toteutumista reagoimalla ikään kuin etukäteen vielä tapahtumattomaan, ennustettuun tulevaisuuteen. (vrt. Camillus 1997.) Case-yrityksen osaamisen kehittämisen tavoitteiden peruskehikko (Kuvio 4, s. 41), jossa tavoiteosaamiset määritellään strategian pohjalta, muistuttaa pitkälti tätä mallia. Haastattelussa yrityksen tahtotila, strategiat ja visiot uskottiin voitavan saavuttaa vain, jos osaamisen kehittämisen avulla onnistutaan luomaan niiden edellyttämää uudenlaista ajattelua ja toimintaa yrityksessä. Vaikka osaamisen kehittämisellä sinällään haetaan muutosta, koetaan kehittämistoimet case-yrityksessä edelleen lähinnä reagoinniksi suhteessa johonkin tapahtuneeseen tai suunniteltuun.

Haastattelussa ei kyseenalaistettu yrityksen tulevaisuudenarvioita, mutta osaamisen kehittämisen reagointinopeudesta ei aina oltu yhtä mieltä.

Muutos [ihmisissä] ei tapahdu nopeesti, muutos tapahtuu todella hitaasti, asennemuutos kamalan hitaasti. Ja jos meil on tilanne käsissä, niin me ei voida sillon ruveta sitä valmennusta tekemään, vaan kyl meil täytyy olla näkemys jo tehdä toimenpiteitä vuosia etukäteen sitä kohti.

Esimies

Muutoksen tahdin koettiin case-yrityksessä kiihtyneen sekä ulkoisten että sisäisten muutosten ansiosta. Eräänlaiseksi muutokseksi koettiin myös se, että nykyään muutos on pysyvä osa liiketoimintaa ja sitä on tapahduttava koko ajan – se on osa uutta toimintatapaa, jossa jokaisen on pyrittävä ja onnistuttava jatkuvasti tehostamaan omaa toimintaansa ja lisäämään myyntiä, päivittämään tietojään ja uusiutumaan. Uudessa kiihtyneessä muutoksessa vaadittaisi uudenlaista luonnollista suhtautumista muutokseen sekä erilaisia muutosjohtamisen lähtökohtia – jolloin myös osaamisen kehittämisen strategisuudelta vaaditaan enemmän. Suunnitelmat ovat nopean muutostahdin ympäristössä par-

haimmillaan taustoja, joita vasten tulevaisuutta voidaan peilata ja joiden avulla muutokseen pyritään sopeutumaan nopealla ja joustavalla reagoinnilla. Muutoksen mahdollistaminen ja itse suunnitteluprosessi nousevat suunnitelman sisältöä suurempaan asemaan. Kun organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksen tilassa, osaamisen kehittämisessä korostuu oppimis- ja muutosvalmiuksien kehittäminen, johtamisjärjestelmien luonti ja haluttujen muutosten läpivienti. (Camillus 1997; Dirx ym. 2004.) Kiihtyvistä muutoksesta huolimatta case-yrityksen osaamisen kehittämisen ei koettu rohkenevan katsoa sovitujen strategisten suunnitelmien ohi, vaan se pysytteli reaktiivisessa roolissaan. Osaamisen kehittämisen koettiin antaneen tarvittavia eväitä läpikäytyihin muutoksiin – lähinnä kuitenkin tiettyjen tarvittavien taitojen osalta, ei niinkään yleisen muutosvalmiuden tasolla.

Asiat muuttuu joka tapauksessa, ei saa jämähtää paikalleen. En mä usko et kukaan haluaa et asiat pysyy ihan muuttumattomina. Ei oo tarkoitus, et pysytään paikalla vaan on tarkoitus muuttuu. Kyl meidän talo on valmentanu näihin tilanteisiin. Meil on ollu hyöii valmennuksii ja joskus vähemmän hyöiiki, mut en mä usko, et aivan turhii on ollu. Aina sielt on jotain tarttunu.

Toimihenkilö

Muutos koettiin haastatteluissa jatkuvaksi ja sen ymmärrettiin kuuluvan olennaisena osana organisaation liiketoimintaan. Satunnaisesti muutoksen luonne voi kuitenkin muuttua, mikä havahduttaa niin organisaation sisäiset kuin ulkoisetkin toimijat. Edellä kuvattuja pienempiä ja jatkuvia – vaikkakin nyttemmin tahdiltaan kiihtyviä – muutoksia voimakkaammin haastatteluista nousikin keskusteluun pankkityön perusteellinen uudistus, itse liiketoiminnan ja työn merkityksen radikaali muutos, josta johtuen pankkityön periaatteet, tarkoitus ja sisältö täytyy jokaisen määrittellä ja rakentaa uudelleen. Muutos liittyi pyrkimykseen siirtyä vahvasta hyvän palvelun kulttuurista uuteen aktiiviseen myyntikulttuuriin, mikä muutti samalla radikaalisti niin alan kilpailuasetelmia kuin myös pankeissa tehtävää työtä. (vrt. Camillus 1997; Dirx ym. 2004.)

Kyl se on aika täydellinen muutos et me aktiivisest haetaan se asiakas tänne ja aktiivisesti tarjotaan sitä mikä meidän mielestä asiakkaalle sopii eikä vaan sitä mitä se pyytää. Kyl siin on mun mielestä valtaoan suuri muutos. Suurimmal osal siin on aika totaalinen toimintatavan muutos.

Johtoryhmän jäsen

Rahoitusalan kilpailun luonteen ja bisneskentän logiikan rajua uudistus on tehnyt vuosikymmeniä menestystä tuoneista tekijöistä nykymarkkinoilla käyttökeltottomia. Pankkityön muutoksessa, siirryttäessä kohti myyntikulttuuria, vaikuttaisikin olevan kyse syvemmästä, *revolutionaarisesta* muutoksesta.

Se koskee koko organisaatiota ja voi tapahtua hyppäyksittäin, kun muutoksen taustalla olevat voimat itsessään muuttuvat. Tämäntapainen muutos määrittelee uudelleen sen, mitä organisaatio on ja yrityksessä voidaan joutua pohtimaan uudelleen sen perustavaa laatua olevia olettamuksia ja uskomuksia, kuten sen kulttuuria, ydinprosesseja, visiota, tavoitteita ja strategioita. (Camillus 1997; Dirkx ym. 2004, 43–44; Kirjavainen 1997, 34.) Case-yrityksessä arvostettujen tahrattoman yrityskuvan ja ystävällisen ja virheettömän palvelun rinnalle – tai tarkemmin niiden yläpuolelle – on bisneskentän muutoksen myötä nostettu uusia tavoitteita ja uuden toimintalogiikan mukaisia menestystekijöitä, kuten toimiva myyntikulttuuri, joka rakentuu aktiivisesta monikanavaisesta myyntityöstä. Pikaisen ja tarkan kassapalvelun sijasta työssä painotetaan nyt asiakkaan aktiivista lähestymistä, kokonaisvaltaista tarpeiden kartoitusta ja asiakkaan sitouttamista, mikä tarkoittaa käytännössä työn totaalista muutosta.

Ku ajatellaan et mäki oon pikkutyttönä tullu tänne, niin piti olla nopee ja tarkka ja palveltiin nopeesti kassajonoja ja nopeesti ulos vaan. Nyt se on taas menny päinvaoston siihen et meil on rauhalliset neuvottelutilat ja sovitaan jo etukäteen kauank täs voi mennä. Meilkein ku lääkäris kävis et mun on se oma virkailija kenen kans senkun tuut juttelemaan. Ja siin käydään kaikki pankkiasiat samalla läpi.

Toimihenkilö

Tämän suuremman, revolutionaarisen muutoksen taustalla haastatellut näkivät monia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Teknologinen kehitys, markkinatilanne, asiakaskäyttäytymisen muutos ja kilpailijoiden toimet yhdessä case-yrityksen oman strategisen tahtotilan kanssa muodostivat haastatteluissa kokonaisuuden, jonka koettiin toimivan jatkuvasti kiihtyvän muutoksen polttoaineena. Aikaisemmin esimerkiksi asiakaskäyttäytyminen oli pitkälti yritysten itsensä ohjailtavissa ja markkinat vetivät kuin itsestään. Konkreettisesti muutos näyttyi lähtien työvälineiden vaihtumisen, työtehtävien muutoksen, vaatimustason nousun ja eri palvelukanavien lisääntymisen aiheuttamasta osaamisvaatimusten kasvusta aina yrityksen sisäiseen organisointiin. Työn muuttuminen reagoivasta asiakaspalvelusta aktiiviseksi asiakaslähtöiseksi myyntityöksi on muuttanut ihmisten työlleen luoman merkityksen, jonka uudelleenrakentaminen ei ole helppoa. Uuden tilanteen vaatimaa osaamista voidaan kehittää tehokkaasti vasta työn merkityksen selkiinnyttyä.

Jos on 20 vuotta hoitanu hyvin sen mitä asiakas on tullu pyytämään, se on aika iso kynnyys muuttua siihen et asiakas ei enää tuukkaan, se menee jonneki muualle jollen mä oo aktiivinen. Et sen ihan opettelu et mitä mä sitten sanon ku mä soitan, se on monelle jo semmonen. Sit opettaa ihan semmosii et miten siinä luontevasti pääsee liikkeelle.

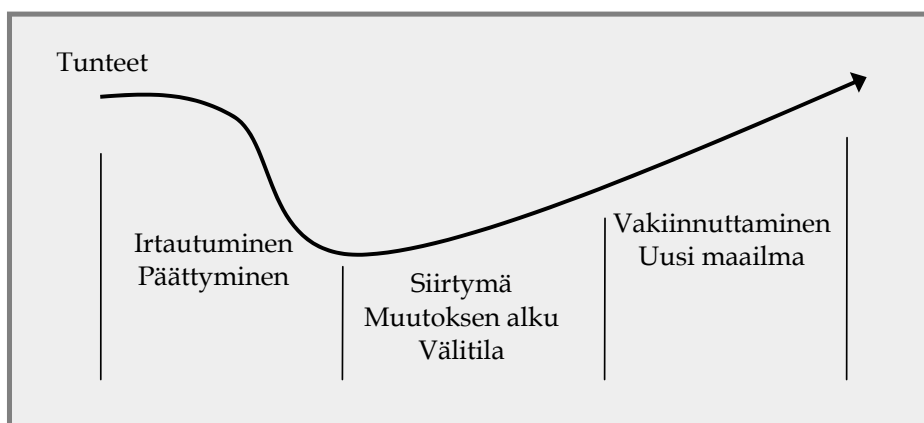
Johtoryhmän jäsen

Joskus se puhelimeen tarttuminen oli ihan kauhistus. Eikä se helppoo edelleenkään kaikis tilanteis oo mut se on niinku työtä. Semmoset asiat ku joskus on ollu tulevaisuutta niin ne on ihan arkipäivää nyt.

Toimihenkilö

3.2.2 Osaamisen kehittäminen kulttuurimuutosprosessissa

Osaamisen kehittämiselle revolutionaarinen muutos luo monenlaisia paineita, sillä toimintaa ja osaamista joudutaan uudessa tilanteessa rakentamaan alusta pitäen. Haastatteluissa osaamisen kehittämisen arvo nostettiin muutostilanteissa ja epäjatkuvuuskohdissa erittäin merkitykselliseksi, mutta heidän kokemuksensa muutoksen etenemisestä ja osaamisen kehittämisen roolista siinä vaihtelivat. Osaamisen kehittämistä voidaan käyttää keinona uusien arvojen ja käyttäytymisten omaksumiseen kuvatuunlaisessa kulttuurinmuutostilanteessa, jossa yrityksen olemus, uskomukset ja olettamukset ovat muutoksen kohteena. Kun työn merkityksen ja kulttuurin muutosta tarkastellaan muutosjohtamisen näkökulmasta prosessina, osaamisen kehittäminen voi saada muutoksen läpiviennin tukemisessa sen eri vaiheissa erilaisia strategisia merkityksiä (Kuvio 5).



Kuvio 5 Kulttuurimuutoksen prosessi (mukaillen Austin & Currie 2003; Lewin 1951)

Useimmat muutosmallit lähtevät siitä, että muutos alkaa jonkin aikaisemman *päättymisestä*. Kyse on siis aina samalla myös luopumisesta, minkä vuoksi muutosjohtamisen pohjatyöllä ja muutosvalmiuden aikaansaamisella on suuri merkitys. Muutosvalmius liittyy muutoksen hyväksyntään ja nojaa pitkälti työntekijöiden tunnepohjaisiin olettamuksiin. Tunteiden ja olettamus-

ten hallinta vaatii toistuvaa avointa keskustelua, jossa käydään tulevaa muutosta läpi niin konkreetian kuin tunteidenkin tasolla ja pohditaan mihin kaikkeen muutos tulee vaikuttamaan. Osaamisen kehittämisen avulla voidaan mm. pelkoja ja epäilyjä vähentämällä pyrkiä vaikuttamaan niihin merkityksiin ja tulkintoihin, joita ihmiset muutokselle antavat. Sen avulla voidaan pyrkiä selvittämään myös muutoksen taustoja ja perustella muutosta mm. sen asiakkaille luoman arvon ja sen tuoman liiketoimintamenestyksen kannalta. (Austin & Currie 2003; Doorewaard & Benschop 2003; Lewin 1951; Talbot 1993; Ulrich 1997.)

Case-yrityksen siirtyessä kohti myyntikulttuuria henkilöstö on pyritty monin tavoin saamaan ymmärtämään muutoksen välttämättömyys sekä näkemään oma roolinsa osana uutta toimintatapaa ja -prosesseja. Johdon ja esimiesten viestinnällä on ollut suuri merkitys, mutta suurta panosta vaaditaan myös osaamisen kehittämiseltä, sillä ihmiset toimivat ja suhtautuvat muutokseen oman osaamisensa, asenteidensa, kokemustensa ja tulkintojensa pohjalta. Osaamisen kehittämisen avulla, lähinnä myyntivalmennuksin, on pyritty muuttamaan ihmisten kuvaa työstään vastaamaan nykypäivän odotuksia – luopumaan vanhoista käsityksistä. Esimerkiksi sanaa ”myynti” ei ole kauaa käytetty case-yrityksessä pankkitoiminnan yhteydessä, sillä ihmisten aikaisemmat tulkinnat käsitteestä eivät sellaisenaan istuneet pankkitoimintaan. Vasta kun myyntisana onnistuttiin määrittelemään ja viestimään uudelleen – kuvaamaan asiakkaiden unelmien mahdollistamista – sitä voitiin tuoda aktiivisesti esiin osana kulttuurinmuutosta. Uusi käsite ei kuitenkaan ollut saavuttanut kaikkien haastateltavien hyväksyntää, mikä voidaan tulkita merkiksi eri henkilöiden eri muutosprosessin vaiheista. Erilaisin viestintäkeinoin, strategisen ohjauksen ja myyntivalmennusten avulla yrityksessä on pyritty tuomaan uutta toimintatapaa tutummaksi. Oma roolinsa on ollut luonnollisesti myös yksiköissä käydyillä keskusteluilla sekä henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla. Haastattelussa painotettiin osaamisen kehittämisen roolin tärkeyttä erityisesti muutoksessa tarvittavien uusien tietojen ja taitojen tarjoajana. Myös asenteellisen puolen merkitys tuli esiin, pääpaino muutosjohtamisessa koettiin olevan selkeästi asia-, ei tunnepuolella.

Me ei [ennen] oltu niinku semmosii myyjii. Se nimikekin tuntuu alkuun kauheen oudolta, et meidän pitikin alkaa ajatteleen itteemme myyjinä. Tämmösil, ketkä on kauanki ollu, niin vaatii aika paljon sitä asennetta. Koska sillon [ennen] sä et saanu olla mikään myyjä, sun piti olla hyvö palvelija. Ei saanut kauheesti tuputtaa ja tyrkyttää. Eihän semmonen oo enää, se on muuttunu.

Toimihenkilö

Vaiheessa, jossa *muutos varsinaisesti alkaa*, on organisaation sisäinen vahvuus haasteen edessä, kun edetään epämurkavuusalueelle – sekavaan väliin, jossa

jossa tunteet realisoituvat ja työn tuottavuus voi notkahtaa. Ihmiset eivät välttämättä ole muutosta itseään tai sen lopputilannetta vastaan, vaan epäselvyys siitä, miten se saavutetaan ja mitä välillä tapahtuu, huolestuttavat. Kulttuurinmuutos voidaan kokea manipulaationa, jos yhteisymmärrystä tilanteesta ja keinoista ei ole. Muutosta voidaan paloitella pienempiin, helpommin käsiteltäviin kokonaisuuksiin, ja osaamisen kehittämisen avulla voidaan pyrkiä edelleen lisäämään muutoksen ymmärrystä ja hyväksyntää sekä motivoimaan henkilöstöä uuteen tilanteeseen. (Austin & Currie 2003; Grieses 2004, 85; Lewin 1951.)

Haastattelujen aikaan yritys vaikutti olevan myyntikulttuuriin siirtymisessä tällaisessa sekavaiheessa. Uudenlaista toimintaa kokeiltiin, kritisoitiin ja kannatettiin. Osa oli jo sisäistänyt muutoksen, osalla oma rooli oli vielä kadoksissa. Myyntivalmennuksilla pyrittiin kuitenkin edelleen antamaan konkreettista opastusta uuden toimintamallin mukaisiin asiakaskohtaamisiin, pilkkomaan kohtaaminen pienempiin osiin sekä kehittämään myös esimiehiä uudelleenlaiseen aktiivisemmän myynnin valmentajan rooliin. Muutoksen tueksi organisaatiossa oli rakennettu osaamisen kehittämisen ohella myös monenlaisia toiminnallisia ja johtamisjärjestelmiin liittyviä elementtejä.

Mitä nopeammin organisaatio käy läpi muutosprosessin, sen nopeammin se pääsee aloittamaan varsinaisen *uuden kulttuurin luomisen ja vakiinnuttamisen*. Vaikka muutoksen arvo ja positiiviset puolet on jo tässä vaiheessa pitkälti hyväksytyt, on muutoksesta edelleen viestittävä johdonmukaisesti ja muistutettava kaikkia osapuolia sen tavoitteista ja hyödyistä. (Austin & Currie 2003; Lewin 1951.) Case-yrityksessä osaamisen kehittämisen rooli myyntikulttuurin vahvistamisessa rajoittui lähinnä koulutusten tarjoamiin taitoihin ja työkaluihin uuden tilanteen hallitsemiseen sekä joidenkin henkilöiden kohdalla osaamisen rakentamiseen ja suuntaamiseen uudella tavalla. Haastatteluissa tuli esiin pienemmän mittakaavan muutoksia, joissa osaamisen kehittämisen rooli oli ollut ennakoivampi ja tunteiden käsittely näkyvämmässä osassa. Järjestelmällisin keskustelu- ja harjoitustilaisuuksin tuettiin yksilötason muutokseen valmistautumista.

Edellä mainitun kaltainen osaamisen kehittäminen, jonka avulla pyritään aikaansaamaan muutoksen hyväksyntää, uusien arvojen, asenteiden ja toiminnan sekä samalla muokkaamaan kulttuuria, kuvaa osaamisen kehittämisen *omaksuvaa* (adoptive) muutosroolia (Talbot 1993). Suuresta strategisesta merkityksestään riippumatta yksin osaamisen kehittämisellä ei muutosta kuitenkaan saada aikaan, mitä korostettiin myös haastatteluissa. Revolutionaarisen muutoksen yhteydessä myös olemassa olevat johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät, organisaatorakenne ja seurantamallit saattavat kankeudellaan estää muutosta tapahtumasta. Ihannetilassa aktiivisesti muutosta sekä organisaatiossa että sen toimintaympäristössä luovan yrityksen strategia ja rakenne ovat dy-

naamisia ja toimintaa ohjaa uudenlainen visio ja sen pohjalta muotoillut arvot ja toimintaperiaatteet, joiden avulla yritys pystyy määrittelemään uudelleen pelikenttää ja paikkaansa siellä. (Camillus 1997; Dirkx ym. 2004.) Myyntikulttuurin vahvistamisen yhteydessä case-yrityksen visiota on kirkastettu ja sen sisältöä määritelty nykytilanteen mukaisesti, arvot nostettu vahvemmin esiin, organisaatorakenteita pyritty uudistamaan ja strategia uusittu – vaikkakin sen vahvaan historialliseen taustaan nojaava toimintaperiaate ja perustehdäviä ovat säilyneet samanlaisena vuosikymmeniä. Perusteellisen sisäisen uudistuksen yhteydessä osaamisen kehittämisessä pitäisi omaksua *aktiivinen* muutosrooli, jossa pyritään saamaan henkilöstöltä innovatiivista palautetta organisaatiosta itsestään sekä sen rakenteista, järjestelmistä, periaatteista ja käytännöistä (Talbot 1993). Haastatteluissa ei kuitenkaan annettu osaamisen kehittämiseksi erityisen aktiivista roolia liittyen palautteen ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen varmistamiseen, vaan roolin kuvattiin perustuvan lähinnä suunniteltujen uudistusten toteuttamiseen sekä muutoksiin reagointiin.

3.2.3 Muutosvastarinta ja osaamisen kehittäminen

Muutosprosesseihin läheisesti liittyvä muutosvastarinta ei ole tuntematon ilmiö sinänsä positiivisena pidetyn osaamisen kehittämisenkään yhteydessä – pyritäänhän kehittämällä saamaan aikaan muutosta, jonka jokainen kokee omista lähtökohdistaan. Haastatteluissa varsinaista suoraa muutosvastarintaa tuotiin ilmi hyvin vähän, mutta tulkitsin tietyn tyytymättömyyden, epäuskon ja välinpitämättömyyden muutoksista keskusteltaessa heijastelevan sitä. Uudet fyysiset puitteet konttorissa, myyntikulttuuriin siirtyminen ja muuttuneet käytännöt osaamisen hankkimisessa herättivät kuitenkin joissakin tuntemuksia.

Et sun pitäis hirveesti kaupata sitä tuotet ilman ettet sä varsinaisesti niinku osaat sitä tuotetta. On tavallaan vääränlaiset keinot kehittää sitä osaamista jos luotetaan liikaa siihen. Nää karkeet mittarit et pal-jok sä olet myyny täs kuussa.

Toimihenkilö

Osaamisen kehittämällä voidaan pyrkiä vähentämään muutosvastarintaa ja näin viemään muutosta eteenpäin. Muutosvastarinta voidaan kuitenkin nähdä myös muutosprosessin välttämättömänä ja positiivisena elementtinä, joka oikein käsiteltyinä on avuksi muutosstrategioiden ja toimintasuunnitelmien testaamisessa ja hiomisessa ja vain vahvistaa muutosprosessin läpivientiä. Muutoksen herättämä keskustelu – vaikka negatiivissävyynekin – varmistaa, että asiaa käsitellään ja arvioidaan, mikä edesauttaa innovointia ja saa aikaan muutosenergiaa. Samalla voidaan välttyä yksioikoisilta ratkaisuilta, kun esiin tulee vaihtoehtoisia näkemyksiä. Tervettä kriittisyyttä ja muutosvastarintaa

voidaan jopa pyrkiä luomaan kehittämällä työntekijöiden osaamista ja näkemäksi siten, että he aktiivisesti havainnoivat organisaatorakenteiden ja prosessien toimivuutta. (Mabin, Forgeson & Green 2001; Rusaw 2000.) Case-yrityksessä osaamisen kehittäminen oli vahvemmin muutosvastarintaa poistava kuin sitä aktiivisesti edistävä ja hyödyntävä. Yksittäisten kehittämishankkeiden kohdalla myös vuorovaikutteisempaa muutoksen toteutusta oli kehitetty, mutta haastatteluissa päällimmäiset kokemukset kertoivat perinteisempien yksisuuntaisten menetelmien selkeästä ylivallassa. Mahdollinen vastarinta ja sen hyödyntäminen tapahtuivat todennäköisimmin yksikkötasolla, jossa omaa tärkeää osaansa näyttelevät esimiestyö ja erityisesti valmennus- ja kehityskeskustelut, sekä toisaalta epävirallisissa kollegojen välisissä keskusteluissa.

Suomalaisessa pankkimaailmassa menneisyys ja perinteet näyttelevät suurta roolia – onhan hyvin suuri osa työntekijöistä palvellut pankkialalla ja mahdollisesti jopa samassa yrityksessä vuosikymmeniä. Monet perinteet ovat tukipilareita, jotka tuovat työhön selkeyttä ja systemaattisuutta, mutta jotkin lähinnä hankaloittavat ja hidastavat työtä ja muutosten läpivientä. Tällainen polkuriippuvuus on eräänlaista hiljaista muutosvastarintaa, mikä tekee siitä muutosjohtamisen näkökulmasta hyvin haasteellista. Haastatteluista saattoi poimia esiin monenlaisia pankkitoiminnan asenteellisia ja toiminnallisia kiinnekohtia, joista luopuminen oli hankalaa: perinteinen konttoripalvelukanava korostui edelleen ylisuhteisesti pankin työnjaossa, laajentuneesta palveluroolista huolimatta oma työnkuva miellettiin vahvasti palvelukokonaisuuksittain, asiakaspalvelutilanteessa saatettiin pitää kiinni vanhasta passiivisesta vuorovaikutustyylistä, uudenlaiset ansaintamuodot eivät aina saaneet arvoistansa vastaanottoa ja osaamisen kehittämisessä korostui vahvasti koulutuskeskeisyys. Näiden kokemuksen kautta hankittujen osaamisten, asenteiden ja opittujen toimintatapojen vanhennuttua muutosten johdosta niistä voi syntyä toimintaa vahingoittavaa opittua epäpätevyyttä (skilled incompetence). Niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin päätöksenteko hankaloituu tai estyy kokonaan, jos ihmiset eivät osaa päästää irti niistä vanhentuneista ja strategian toteuttamista jarruttavista osaamisista, joiden avulla yritys on saatu kasvatettua nykytilaan ja jotka saattavat operationaalisesta näkökulmasta edelleen näyttää käyttökelpoisilta. Erityisen huolestuttavaa polkuriippuvuus on, jos se ilmenee johdon ja esimiesten kehittymistä vaikeuttavana tiedostamattomana ajatusmallina muutoksen keskellä toimittaessa. Osaamisen kehittämisellä ei haastatteluissa koettu olevan suurempaa merkitystä johdon ajatusmallien uudistajana tai virkistäjänä, vaikka esimieskoulutukset sitä varmasti tekivätkin. Polkuriippuvuutta ja opittua epäpätevyyttä voi yhtä hyvin esiintyä myös itse osaamisen kehittämisessä, mistä johtuen uudistuminen myös kehittämistoiminnassa on välttämätöntä. (Talbot 1993.)

Eniten joutuu pysähtyyn ite välillä tarkistaan että me [osaamisen kehittämisen asiantuntijat] emme oo jäänyt jälkeen omilla ajatteluissa. Että me huomataan ne kaikki, että nyt pitääkin loikata eteenpäin täs kohtaa tai täs kohtaa pitää jarruttaa tai pitää huomioida toi tuleva muutos tuolla.

HRD-asiantuntija

3.3 Inhimilliset resurssit kilpailutekijänä

Suuret ja pienemmät muutokset rahoitusosalalla niin Suomessa kuin muuallakin ovat tuoneet mukanaan uudenlaisen tilanteen, jossa pankkien on panostettava mahdollisuuksiinsa lisätä kannattavuuttaan ja kilpailukykyään (Bartel 2000, 8–9). Vaikka pankkitoiminnan kenttä on säilynyt palveluiltaan verrattain homogeenisenä, erottumistekijöiden määrittely on noussut vahvasti pankkien agendalle (Delery & Doty 1996, 814). Strategisen suunnittelun ytimenä voi pitää kilpailuedun luomista, ja kilpailun kasvu on siirtänyt pankit tavoittelemaan yhä pitkäaikaisempaa kilpailuetua ja kannattavuuden kasvua (vrt. Heene 1997, 933–936; Khandekar & Sharma, 2005). Kilpailun luonne on samalla muuttunut aikaisemmasta markkinaperusteisesta yhä resurssipainotteisempaan suuntaan, jossa keskitytään kehittämään organisaation arvokkaita avainresursseja (De Saá-Pérez & García-Falcón 2002, 127–128). Kilpailussa potentiaalisesti tärkeisiin resursseihin voidaan lukea taloudellisten ja fyysisten resurssien ohella myös henkilöstöresurssit, kuten yrityksessä oleva osaaminen, kokemus ja ihmissuhteet, sekä toisaalta näiden hyödyntämiseen käytettävät organisaationaaliset resurssit, jollaiseksi myös osaamisen kehittäminen voidaan luokitella (ks. esim. Barney 1991, 101; 1995, 50). Haastatteluissa korostunut kilpailu- ja kilpailuetunäkökulma keskusteltaessa osaamisen kehittämisen tavoitteista kannustivat analysoimaan teemaa pidemmälle kilpailuedun teoreettisen näkökulman jäsentämänä. Erityisesti osaaminen nähtiin niin tämän päivän kuin myös tulevaisuuden kilpailussa merkittäväksi avainresurssiksi, joka lopulta erottaa onnistujat epäonnistujista.

Millä kilpaillaan tulevaisuudessa? Asiakassuhteet pitää ansaita aika pitkälti osaamisella. Kyl sen rooli koko aika kasvaa. Tää on jatkossa entistä enemmän asiantuntijabisnestä ja sillä palvelun laadulla ja asiantuntemuksella voitetaan tai hävitään tää kilpailu. Meiän on pakko pysyä siin asiantuntemuksessa.

Johdon edustaja

Kilpailun roolin korostuminen case-yrityksen henkilöstön kokemuksissa kertoo todellisuudesta, jossa pankissa eletään. Kilpailu nykyisessä vahvuudessaan ja muodossaan on uudehko ilmiö pankkimarkkinoilla ja sen luonteen

muuttuminen aggressiivisemmaksi niin kilpailijoiden kuin asiakkaidenkin taolta sai monen toteamaan, että kyse on selviytymisestä – pankkitoiminnan elämästä tai kuolemasta. Sotatieteistä tuttu hyökkäävä kilpailu näyttikin haastattelujen mukaan nostaneen päätään myös perinteisesti konservatiivisella rahoitusosalalla, kun kilpailijat pyrkivät vaikuttamaan toistensa asiakassuhteisiin eri keinoihin perustuvien hyökkäysten avulla (vrt. Crouch 1998). Haastattelujen perusteella case-yrityksessä luotettiin vahvasti osaamisen voimaan kilpailussa, vaikkakin erityisesti pankissa pitkään työskennelleille kireän kilpailutilanteen luoma paine osaamiselle koettiin erityisen vaativaksi.

Kauhee kilpailu on ja pankit käy aktiivisesti asiakkaisiin kiinni. Et meidän täytyy osata se työ ihan sataprosenttisesti...

Toimihenkilö

Me kilpaillaan koko ajan toisten pankkien kanssa. Tää on yhä aggressiivisempaa kilpailua ja niin kovaa et meidän täytyy laittaa kaikki osaamisemme likoon ja meidän ote ei saa herpaantua hetkekskään.

Esimies

3.3.1 Osaaminen kilpailuetuna

Kilpailuetua saavuttaakseen yrityksen on onnistuttava erottumaan kilpailijoistaan toteuttamalla ainutlaatuista lisäarvoa luovaa strategiaa niin, että nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat huomaavat sen ja arvostavat sitä (Barney 1991, 102; Heene 1997, 935). Kilpailukykyä voi tavoitella mm. tuotteiden ja palveluiden hinnan tai laadun perusteella (vrt. Prahalad & Hamel 1990, 81) – mm. rahoitusalan viimeaikainen marginaalisota on kuitenkin osoittanut alan toimijoille rajun hintakilpailun polun kestättömyyden. Resurssipohjaisen kilpailuetumallin (resource-based view, RBV) perusajatus on, että yritykset saavat ainutlaatuisen luonteensa heterogeenisiltä resursseiltaan, joita hyödyntämällä ne menestyvät (ks. esim. Barney 1991; 1995; Hoskisson ym. 1999, 437–445). Resurssinäkökulmaa on luontevasti sovellettu myös luonteeltaan moniulotteisiin henkilöstöresursseihin, ja samalla organisaation henkilöstön, heidän osaamisensa ja sen kehittäminen on nostettu avainasemaan korostaen niiden strategista arvoa organisaatiolle kilpailutilanteessa (vrt. Barney & Wright 1998; Bratton 1999, 46–55; Boxall & Purcell 2003, 47–88; Luoma 2000; Ulrich 1997, 10). Osaamisen kehittämisen strategisuuden merkityksiä onkin syytä pohtia tarkemmin resurssinäkökulmasta – käsitellen osaamista yhtenä yrityksen resursseista.

Resurssinäkemyksen mukaan kaikki yrityksen resurssit – tai edes kaikki osaaminen – eivät välttämättä tuota kilpailuetua. Jotkut saattavat jopa vai-

keuttaa yrityksen toimintaa aiheuttaen lähinnä kilpailuhaittaa (Barney & Wright 1998). Haastattelujen perusteella kilpailukyvyn esteeksi osaamismielessä koettiin lähinnä vaikeus luopua erilaisista opituista toimintatavoista ja asenteista, jotka estävät toimimasta nykyisten kilpailullisten haasteiden mukaisesti. Osaamisen kehittämällä voidaan osaltaan pyrkiä vauhdittamaan poisoppimista. Haastatteluissa osaamisen kehittäminen painottui pitkälti uusien tietojen ja taitojen jakamiseen, mitä kautta vanhojen ja kilpailussa ongelmallisten tapojen uskottiin poistuvan. Varsinaiselle poisoppimisen valmennukselle ei nähty tarvetta.

Kilpailuetua voivat siis synnyttää vain sellaiset resurssit, jotka tarjoavat yritykselle lisäarvoa luomalla ja toteuttamalla yrityksen strategiaa (ks. esim. Barney 1991). Tällainen resurssi voi olla esimerkiksi juuri henkilöstön osaaminen. Haastatteluissa kilpailutekijöitä arvioitaessa korostui yksilötason tieto-osaaminen, joka koettiin yrityksen perinteisesti vankaksi tukipilariksi. Koulutuspanostukset suunnattiin perinteisesti juuri tiedon kartuttamiseen ja päivittämiseen ja taitojen osalta kehitys tapahtui pitkälti arjessa työtä tekemällä ja muita seuraamalla. Aina tiedon ei kuitenkaan yksinään koettu kasvattavan kilpailuetua.

Vaikuttaa siltä, et [osaamisen kehittäminen meillä] olis tietolähtöstä. Olen itse asiassa toivonu jonkun sorttist koulutust aiheesta "asiakkaan lähestyminen" tai asiakassuhteenhoidosta muutenkin. Ehkä se johtuu siitä et mul on vasta tullu vajaa puol vuotta vastuutettui asiakkaita, et vähän toivoisin siltä osalta lisää.

Toimihenkilö

Tieto-osaamisen perinteinen korostuminen saattaa johtua osaltaan toimialan luonteesta – erilaisten lakien, sääntöjen ja määräysten vahvasta ohjausvoimasta. Rahoitusosalalla tieto-osaamisen painotus ja vaatimukset eivät varmasti tulekaan häviämään, vaikka painotukset muuttuvat. Vaikka nykyisen pankkiliiketoiminnan kilpailuedun lähteet ovat muualla kuin tieto-osaamisessa, ajatusmallit case-yrityksessä eivät vielä kaikin osin ole muuttuneet tukemaan ns. uutta maailmaa. Taitopuolella yrityksen strategia painotti yksilötason osaamisista erityisesti asiakas- ja myyntiosaamista, mikä näkyi kehittämisen käytännössä mm. suurena taloudellisena panostuksena koko henkilökunnan käymiin, ulkopuolisen konsulttiyrityksen toteuttamiin myyntikoulutuksiin. Haastatteluissa arvoa annettiin myös yleisemmille osaamisille, kuten vuorovaikutustaidot, asiakaskokonaisuuden ymmärtäminen ja rahoitusliiketoiminnan logiikan hahmottaminen, jotka koettiin tarpeelliseksi jokaisen pankkilaisen työssä. Monelta osin niin osaamisessa kuin sen kehittämisessäkin koettiin yrityksenä kuitenkin oltavan takaa-ajajan asemassa, kilpailijoiden jäljessä.

Me ollaan vähän jälkijunas, meidän ois pitäny kiinnittää näihin myynnin ja näihin taitoihin huomioo jo aikasemmin. Meillä pitäis olla

pidemmällä siinä, siihen ois pitäny tarttua aikasemmin, koska maailma on muuttunu jo siihen et meidän pitäis olla aktiivisempii, omaloitteisempii, uskaliaampii ku mitä me ollaan.

Johdon edustaja

Oltiin muita jäljessä tai ei, sinällään arvoa tuottavistakaan resursseista ei päästä alan toimijoiden kesken kuin korkeintaan kilpailutasapainoon, elleivät yrityksen resurssit ole ainutlaatuisia tai harvinaisia niin nykyisten kuin potentiaalistenkin kilpailijoiden keskuudessa (Barney 1991; Barney & Wright 1998; Wright & McMahan 1992, 54–57). Osaamisista rahoitusalan perustiedot ja -taidot eivät siis yleisyytensä vuoksi riitä erottautumiseen. Haastatteluissa tuli esiin joitakin erottautumispyrkimyksiä mm. liiketoiminnan sisällön määrittämiseen liittyen, mutta osaamisen kehittämistä ei koettu käytettävän aktiivisesti näiden erottuvuustekijöiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen.

[Kilpailija] tarjoo yhtä tuotetta, asuntolainaa, niin me tarjotaan asuntopalveluu. Meidän tarkoitus on neuvoa, huolehtii asiakkaan asioista monipuolisesti sen asuntokaupan yhteydessä. Me nähdään et meidän rooli on muutakin ku antaa mahdollisimman halpa asuntolaina. Me pyritään tuomaan se kokonaisuus. Lähestytään hiukan eri näkökulmasta sitä asiaa.

Johdon edustaja

3.3.2 Osaamisen kilpailuedun pysyvyys

Kilpailuetu ja siitä saatava hyöty voivat jäädä väliaikaiseksi, jos kilpailijat onnistuvat jäljittelemään sitä tai korvaamaan kilpailuetua tuottavat resurssit toisilla luoden samanlaista etua. Kilpailuedun pysyvyys (sustained competitive advantage) ei viittaa niinkään ajalliseen kestoan kuin siihen, onko etu nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden jäljiteltävissä. Kilpailun myötä kilpailuetu usein kuitenkin vähitellen heikkenee ja muuttuu lähinnä kaikilta alan toimijoilta odotettavaksi kilpailuvaatimukseksi. Kilpailuedun eroosion nopeus määrittyy pitkälti sen taustalla olevista resursseista ja sitä voidaan estää, jos resurssit ovat vaikeasti kopioitavissa. Yrityksen strategian ydinkysymyksiä onkin estää kilpailukyvyn eroosiota tapahtumasta – osaamismielessä yritykseen on siis istutettava osaamista, jota kilpailijat eivät jostain syystä pysty kopioimaan. Jäljittelyä vaikeuttaa yritysten luonne historiallisena ja sosiaalisena kokonaisuutena, jonka tärkeiden resurssien hankkiminen ja hyödyntäminen riippuu paljon tietystä ajasta ja paikasta sen historiassa. Yrityksen nykypäivän menestys on riippuvainen myös siitä erilaisten valintojen polusta, jota pitkin siihen on saavuttu, ja osa resursseista saadaan aikaan vain sisäisen kehityksen kautta. (Barney 1991; 1995; Barney & Wright 1998; Boxall 1996; Heene

1997; Wright & McMahan 1992.) Haastatteluissa osaamisen kehittämistä ei mielletty ainoaksi tavaksi synnyttää halutunlaisia osaamisresursseja. Luonnollisesti sillä oli tärkeä tehtävänsä, mutta arvokkaita, toimialasta riippumattomia, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, kuten myynnillisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä, uskottiin saatavan yritykseen muutakin kautta. Sisäisen kehityspolun tueksi yrityksessä oli kyllä paljon sisäistä koulutusta ja kehittämistä, mutta sen koettiin keskittyvän pitkälti tieto-osaamiseen ja perustelujen uskottiin liittyvän enemminkin tiedonjaon helppouteen ja kustannustekijöihin kuin yrityksen sisäisen erinomaisuuden jakamiseen.

Aina kilpailueduksi kehittymisen polku ei kuitenkaan ole selvä, sillä polkua ovat voineet värittää suurten linjojen lisäksi sarja vaikeasti jäljitettäviä pieniä, arkisia päätöksiä, joista sen historia koostuu. Myös osaaminen kehittyy osin suunnittelemattomien tapahtumasarjojen ketjuna. Koska ihmiset määrittävät toimintansa ja toteuttavat kapasiteettiaan aina omien ideoidensa, tunteidensa ja arvojensa pohjalta (vrt. Doorewaard & Benschop 2003), yrityksen resurssit voivat perustua hyvin mutkikkaisiin sosiaalisiin ilmiöihin, jotka ovat yrityksen vaikutuspiirin ja systemaattisen johtamisen ulottumattomissa ja siten hankalasti kopioitavissa. Koska ihmiset ja heidän osaamisensa ovat mm. vaihtelevampia ja hankalampia ymmärtää ja kontrolloida kuin monet fyysiset resurssit, niiden tehokas hyväksikäyttö saattaa tuoda yritykselle huomattavaa kilpailuetua (Bratton 1999, 47). Kilpailuedun jäljittelyä estää – ja siten myös pysyvyyttä ylläpitää – se, jos yrityksen ainutlaatuisten resurssien ja pitkäaikaisen kilpailukyvyn välistä yhteyttä ei ymmärretä tai se ymmärretään vain pieneltä osin. Se, mitä markkinoilla ja asiakkaiden käyttäytymisessä tapahtuu, voi silti murtaa kilpailuedulta pohjaa. Inhimilliset resurssit ovat lopulta ainoa yritystoiminnan resurssi, jolla on luovuutta ja sopeutumiskykyä ylläpitää ja uudistaa yrityksen menestystä muuttuvista markkinaolosuhteista huolimatta ja näin ehkäistä kilpailukyvyn eroosiota (vrt. Torraco & Swanson 1995). Yksi harvoja pysyviä kilpailuetuja nykypäivänä onkin kyky oppia nopeammin ja muuttua tehokkaammin kuin kilpailijat (Karp 2005, 94). (Barney 1991; 1995; Barney & Wright 1998; Boxall 1996; Wright & McMahan 1992.)

Epäselvyys joidenkin kilpailuetua tuottavien resurssien taustasta ja synnyintavasta rajoittaa kuitenkin samalla myös osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia pitkäaikaisen kilpailuedun aikaansaamiseen, eikä kaikkea tavoiteltua osaamista välttämättä saadakaan aikaan kehittämistoimenpitein. Tämä ei varmasti kuitenkaan vähennä kehittämispanostusten roolia kilpailussa tarvittavan osaamisen kehittämisessä. Yritys voi saavuttaa aitoa pitkäaikaista kilpailuetua lähinnä omien yritys kohtaisten osaamisen – ei toimialan yleisten tietojen ja taitojen – kautta. Työntekijöiden tiedoista, taidoista ja asiantuntemuksesta koostuva inhimillinen pääoma, ei kuitenkaan vielä itsessään johda kilpailuetuun ja sitä kautta menestykseen. Inhimillisen pääoman potentiaalinen mah-

dollistamiseksi mukaan tarvitaan yrityksen ihmissuhdeverkostoihin sitoutunut sosiaalista pääomaa mm. vuorovaikutuksen, yhteistyön ja tiedon jakamisen muodossa sekä organisationaalista pääomaa, joka on kulttuurissa, rakenteissa, johtamisjärjestelmissä, rutineissa ja tietokannoissa elävää yrityksen institutionalisoitua kokemusta ja osaamista. Resurssinäkökulmaa voidaan siis laajentaa yksittäisten resurssien ja yksilöiden tasolta yrityksen monimuotoisten ja ainutkertaisten resurssikimppujen (bundle) ja -yhdistelmien sekä tiimi- ja organisaatiotasojen osaamisen tasolle. (ks. esim. Barney 1991; Barney & Wright 1998; Garavan, Morley, Gunnigle & Collins 2001; Gratton & Ghoshal 2003; Hoskisson ym. 1999; Khandekar & Sharma, 2005; Youndt & Snell 2004.) Myös case-yrityksessä strategisen arvon saanut ja koulutuksissa harjoiteltu yksilötason myyntiosaaminen saattaa yksinään jäädä keskinkertaiseksi markkinatasoiseksi inhimilliseksi pääomaksi, jota ei saada tuotua organisaatiotasolle yrityksen hyödynnettäväksi. Vasta, kun se saadaan mm. erilaisten myynnin johtamisen, myyntiä tukevien prosessien, harjoittelun ja vakiintuneiden käytäntöjen kautta sidottua juuri case-yritykseen ja sen tilanteeseen, sillä on potentiaalia kilpailuedun synnyttämiseen. Yrityksessä osaamista tukevien prosessien vaikutusta on pyritty huomioimaan ja koulutusten ohella joitakin kehittämistoimenpiteitä on tehty mm. myyntikulttuurin tukemiseksi erityisesti esimiestyössä.

Kylhän nää on muuttunu, kaikki tavoiteasetanta, seuranta, nää myyntikeskustelut ja valmennusvarit. Kyl nää mun mielestä kaikki, tai ainakin niil haetaan sitä et ne tukis tätä erilaista ajattelua. Kiinnitetään huomio, ei pelkästään siihen mitä sä oot myynny, vaan esimerkiksi siihen et miks ei oo tuloksii syntyny ja yritetään siin auttaa. Kyl nää on vaikeit asioit sil taaval. Nää ei oo tavallaan niitten tekijöitten murheita ja ongelmii loppujen lopuks, vaan niitten myynnin johtajien ja esimiesten. Se tarvii sielt asti lähtee se asennemuutos ja ajattelutavan muutos.

Esimies

3.3.3 Kilpailuedun hyödyntäminen organisaation toiminnassa

Yrityksen on erilaisten täydentävien resurssien ja pääomien avulla pyrittävä organisoimaan resurssien hyödyntäminen (ks. esim. Barney 1995). Panostukset osaamisen kehittämiseen ovat investointeja, joiden avulla osaltaan kehitetään ja ylläpidetään tätä yrityksen strategista infrastruktuuria ja kykyä hankkia, kehittää ja hyödyntää resurssejaan luodakseen kilpailuetua ja menestyäkseen (kyvykkyys, capability) (Karami, Analoui & Cusworth 2004, 53). Kyvykkyudet ovat dynaamisia, kollektiivisia käyttäytymismalleja ja mekanismeja tietyn

organisaation ja strategian määrittämässä kontekstissa. Ne perustuvat osaamiselle ja ajan mukana organisaation kontekstissa toimiviksi muodostuneille prosesseille. (ks. esim. Lado & Wilson 1994; Luoma 2000; Prahalad & Hamel 1990.) On eri asia kehittää arvokasta inhimillistä pääomaa itseään kuin kehittää arvokkaita inhimillisiä prosesseja, joiden avulla tämä pääoma voidaan hyödyntää. Inhimillisistä resursseista syntyvä kilpailuetu on siis johdettavissa sekä itse resurssien paremmuudesta että niiden hyödyntämiseen tarvittavien prosessien toimivuudesta (Boxall 1996). Case-yrityksellä on vielä varmasti paljon tehtävää sen toiminnallisten prosessien suhteen, jos se haluaa jalostaa osaamisesta aidon kilpailuedun. Haastatteluissa ei nostettu esiin erityistä panostusta toiminnallisiin prosesseihin, joilla osaamisen kehittämisen panosten ja syntyneen osaamisen hyödyntäminen varmistetaan. Lähiesimiestyötä on pyritty kehittämään valmentavaan suuntaan ja esimiehille on eri yhteyksissä esitelty erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joita voidaan käyttää yksikössä osaamisen jakamisen ja osallistavan keskustelun tukena, mutta niiden käyttö lienee edelleen käytännössä harvinaista. Haastatteluissa otettiin esiin erityisesti ongelmia liittyen uuden osaamisen käyttöönottoon työssä. Opitun siirtämiseksi työhön sekä tämän siirtovaikutuksen seurantaan kaivattiin vapaaehtoisuuden sijaan systemaattisia työkaluja, ja vastuu menetelmien tuottamisesta uskottiin lopulta olevan osaamisen kehittämisen ja sen asiantuntijoilla.

Osaamisen kehittämisen tulisi strategista rooliaan toteuttaakseen perustua henkilöstöjohtamisen ja kehittämisosaamisen lisäksi myös hyvin laajalle ja syvälliselle liiketoiminnan tuntemukselle. Osaamisen kehittämisen strategiset merkitykset voivat liittyä kilpailuedun näkökulmasta yhtä hyvin osaamisresurssien kehittämiseen ja hyödyntämiseen kuin koko organisaation johtamiseen – kuten strategian muodostamiseen, viestimiseen ja toteutukseen. Strategian muodostusvaiheessa osaamisen kehittämisen näkökulmasta voidaan esimerkiksi raportoida osaamisen nykytilanteesta ja sen sisältämästä potentiaalista, vaikuttaa strategisen agendan sisältöön ja pyrkiä säilyttämään pitkäntähäimen orientaatio. (vrt. De Saá-Pérez & García-Falcón 2002; Lado & Wilson 1994.) Case-yrityksessä osaamisen kehittämisen näkökulmat tulevat mukaan strategiatyöskentelyyn sen alustusvaiheessa, kun luodaan katsausta nykyosaamiseen ja pohditaan strategisia tavoitteita osaamisen kehittämisen osalta. Liiketoiminnallisen näkemyksen varmistamiseksi osaamisen kehittämistoiminnan pohjalle käytetään yrityksen sisäisiä asiantuntijakeskusteluja, joissa pohditaan kunkin asiantuntija-alueen tarvittavaa kehittämistä. Haastatteluissa ei kuitenkaan koettu osaamisen kehittämisen horisontin olevan erityisen pitkällä, eikä osaamisen kehittämisen uskottu olevan kovinkaan suurta merkitystä itse strategian sisältöön. Valmiin strategian ja vision artikkeloinnissa puolestaan osaamisen kehittäminen toimi osaltaan viestin selkeyttäjä ja konkretisoijana, kun strategiset tavoitteet vietiin osaamistavoitteiksi. Tämä viestintäprosessi oli

osaltaan vielä kesken, sillä haastatteluissa ei kaikilta osin ollut havaittu yhteyttä strategian ja osaamisen kehittämisen periaatteiden välillä. Ehdottomasti suurin rooli haastatteluissa annettiin kuitenkin strategian toteutusvaiheen osaamisen kehittämiseksi ja strategian toteuttamiseksi vaadittavien osaamisten muodostamiselle.

Kilpailuedun resurssipohjainen näkemys tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden tarkastella osaamisen ja sen kehittämisen strategisuutta paitsi valitun strategian toteuttamisessa, myös sen aktiivisessa roolissa strategista agenda muodostettaessa ja strategisia kyvykkyksiä luotaessa. Voiko osaamisen kehittämisen järjestelmä itsessään sitten olla kilpailuetu tai luoda sitä organisaatiossa? Kehittämisen periaatteet ja käytännöt ovat yleisiä ja siirrettäviä, eivätkä ne yksinään tuo kilpailuetua. Jos onnistutaan rakentamaan ainutlaatuinen, dynaaminen ja synergiaa tuottava, vaikeasti jäljitettävä osaamisen kehittämisen kokonaisuus, joka on jalostunut kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa yrityksen strategiaprosessin ja sen tyypillisten piirteiden kanssa, osaamisen kehittämisen järjestelmällä voidaan ajatella olevan potentiaalia kilpailuetuun. Voidaan ajatella, että kehittämällä, ylläpitämällä ja päivittämällä resursseja ja niihin liittyviä prosesseja, tavoitetaan sosiaalisesti moninainen ja historiallisesti kehittynyt osaamisten kokonaisuus, joka luo pysyvää kilpailuetua. Aivan tähän tilanteeseen case-yrityksen kohdalla ei ole vielä päästy, osaamisen kehittämiskokonaisuuden toimivuudella kun on paljon haasteita voitettavanaan. (vrt. Barney & Wright 1998; Boxall 1996; Lado & Wilson 1994.)

4 HAASTEITA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGISUUDELLE

Case-yrityksen osaamisen kehittäminen sisältää paljon strategisuuteen viittavia elementtejä – tarkasteli sitä sitten edellä kuvastusta strategisen johtamisen, muutosjohtamisen tai resurssiperusteisen kilpailukyvyn näkökulmasta. Kehittämistä toteutetaan pitkälti strategisten suunnitelmien pohjalta ja henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen nähdään avaintekijöinä niin muutokselle kuin kilpailukyvyillekin. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin erilaisia väliin tulevia tekijöitä, joilla vaikutti olevan merkittävä rooli ihmisten kokemuksissa osaamisen kehittämisen strategisuudesta. Koska tutkimuksen tarkoituksena on lähestyä osaamisen kehittämisen strategisuutta tulkintojen kautta, myös haasteiden hahmottamisessa lähdettiin muodostamaan kokonaiskuvaan ensisijaisesti kerätyn aineiston pohjalta. Haastatteluiden analyysin jälkeen tärkeimmät ja useimmin esiin tulleet strategisuuden tulkintoihin vaikuttavat tekijät tiivistyivät kolmen teeman alle: osaamisen kehittämisen sidosryhmien rooleihin, osaamisen kehittämisen integrointiin yritystoiminnan kokonaisuuteen sekä viestintään. Valituille teemoille oli löydettävissä tukea myös aikaisemmasta tutkimuksesta erilaisia esitettyjä näkemyksiä yhdistelemällä, vaikkakin tällaisenaan jaottelua ei kirjallisuudessa esiinnykään. Haasteita osaamisen kehittämisen strategisuudelle jäsennetään seuraavissa alakappaleissa näiden kolmen laajan näkökulman kautta pyrkien muodostamaan monipuolinen kuva strategisuuden merkitysten syntyymiseen.

Yrityksen eri toimijoiden – erityisesti osaamisen kehittämisen sidosryhmien – välisen rooli- jaon selkeys, yhteisymmärrys roolien sisällöstä sekä sovittujen roolien noudattaminen niin kehittämistoiminnassa kuin työssä yleensäkin tulivat haastatteluissa esiin useasti ja olivat hyvin määrääviä tekijöitä tulkinnoissa osaamisen kehittämisestä. Erityinen vaikutus oli toisaalta myös sillä, miten kehittämistoiminta niveltä liiketoiminnan kokonaisuuteen ja saiko se tukea muualta organisaatiosta – koettiin se tarkoituksenmukaisella tavalla integroiduksi muuhun toimintaan. Kokemukset osaamisen kehittämisen strategisuudesta syntyivät lopulta pitkälti niin virallisen kuin epävirallisenkin viestinnän pohjalta tehdyistä tulkinnoista. Näillä kaikilla tekijöillä oli vaikutusta tulkintoihin niin yksittäisistä kehittämistoimista kuin osaamisen kehittämisen kokonaisuudestakin. Epäselvyydet ja puutteet rooleissa ja vastuissa, integraatiossa ja viestinnässä aiheuttivat ristiriitaisia kokemuksia, jotka hämärsivät kuvaa osaamisen kehittämisen lopullisista tarkoituseristä.

Edellä esitellyt, haastatteluissa esiin tulleet kysymykset liittyvät läheisesti toisiinsa ja luovat dynaamisen kokonaisuuden, jossa vaikutukset kertaantuvat (vrt. Becker, Huselid & Ulrich 2001, 30–33). Tämän tutkimuksen puitteissa ei varmasti saavutettu kaikkia mahdollisia tulkintoihin vaikuttavia tekijöitä – eikä siihen pyrittykään – vaan tässä yhteydessä nähtiin tärkeäksi ottaa käsitteilyyn niistä erityisesti case-yrityksen kontekstissa tärkeiksi koetut. Näiden haasteiden käsittely osoittaa, että on osaamisen kehittäminen sitten keskitetty tai hajautettu organisaatiossa, se ei koskaan ole irrallinen toiminto, vaan linkittyy moninaisesti yritystoiminnan kokonaisuuteen niin periaatteiden kuin käytännönkin tasolla, ja tällä koetulla kokonaisuudella on olennainen vaikutus kokemuksiin osaamisen kehittämisen strategisuudesta. Kuten tyypillistä, case-yrityksessä osaamisen kehittämistoimintaan ja sen palveluihin oltiin sinänsä hyvin tyytyväisiä (Henkilöstötutkimukset 2003–2005). Kuitenkin siirryttäessä käsittelemään tarkemmin osaamisen kehittämisen kokonaisuutta, löytyi myös asioita, joissa olisi varmasti parantamisen varaa. Hallinnollisesti ja ylhäältä katsottuna strategisuus näyttäytyi selkeämpänä ja suoraviivaisempana kuin ihmisten kokemuksissa (vrt. Ekman 2004, 11). Haasteiden käsittely tuo osaamisen kehittämisen strategisuuden tutkimiseen syvyyttä sekä samalla mahdollistaa yrityksessä mahdollisten ongelmakohtien huomioinnin ja kehittämisen kokonaisuuden tukemisen synergiaa lisäten.

4.1 Osaamisen kehittämisen sidosryhmät, roolit ja rooli-dotukset

Osaamisen kehittäminen on useimmissa yrityksissä keskitettyä siten, että siitä vastaa ensisijaisesti kyseiseen tehtävään erityisesti nimetty tai muistakin henkilöstöasioista vastuussa oleva henkilö (Heraty & Morley 1995). Keskittämisen ja hajauttamisen välillä on luonnollisesti monia versioita, mutta vaikka keskittäminen olisikin viety äärimilleen, ei osaamisen kehittämistoiminnan silti voida ajatella olevan riippuvaista vain ja ainoastaan nimetystä vastuuhenkilöstä, vaan mukana vaikuttamassa on aina ryhmä ihmisiä eri rooleissa. Myös case-yrityksessä osaamisen kehittäminen on organisatorisesti keskitetty henkilöstöosaston yhteyteen, henkilöstöasiantuntijan vastuulle, mutta käytännössä kehittämisprosessiin osallistuu kymmeniä ihmisiä ympäri organisaatiota – puhumattakaan siitä, että lopulta kehittäminen koskee jokaista case-yrityksen työntekijää. Strategisen ohjauksen lisääntyttä osaamisen kehittämisen strateginen rooli ja merkitys kasvoivat entisestään. Samalla kehittämistoimintaa on pyritty viemään hajautetumpaan suuntaan ja niin roolijakoa kuin roolien sisältöäkin on tarkistettu.

Aikaisemmin henkilöstöosasto oli ehkä liianki itsenäinen. Aika pitkälti henkilöstöosastolta on suunniteltu osaamisen kehittämistä. Se on vä-

hän niinku valtio valtiossa, et se ei oo niveltyny liiketoimintaan. Mut koko ajan on menty parempaan suuntaan, että liiketoimintasektorit, palvelukonaisuudet, niitten pitäis miettiä et missä on sitä osaamisen ja kehittämisen tarvetta ja käydä henkilöstöosaston kans niitä läpi. Henkilöstöosasto sen tietty organisoi, huolehtii siitä koulutuksesta, sen järjestämisestä, tån tyypisistä. Mut siel meiän on vielä tekemistä. Me ollaan päästy hyvään alkuun, mut vielä ei olla ihan, et palvelukonaisuudesta vastaavat ymmärtäis ettei heiän rooli oo pelkästään huolehtii myynnistä vaan myöskin siitä osaamisen kehittämisestä.

Johtoryhmän jäsen

Koska osaamisen kehittämistoimintaan, toteutukseen ja sen onnistumiseen ovat vaikuttamassa useat eri tahot, ns. osaamisen kehittämisen sidosryhmät, osaamisen kehittämistä tai sen strategisuutta ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä vain osaamisen kehittämisen asiantuntijoiden näkökulmasta. Sidosryhmäläisiä ovat tässä mielessä kaikki, joiden tekemiset voivat vaikuttaa osaamisen kehittämisen prosesseihin, strategioihin ja tuloksiin organisaatiossa. Tärkeimpinä heistä kirjallisuudessa mainitaan tyypillisesti osaamisen kehittämisen asiantuntijoiden ohella ylin johto, linjaesimiehet ja henkilöstö. Vastuut on jaettu erilaisia rooleja kantaville toimijoille, jotka eroavat muun muassa valta- ja vaikutusmahdollisuuksiltaan sekä siinä, mikä on heille edullista. Virallinen vastuunjako ei kuitenkaan välttämättä kerro koko totuutta organisaation osaamisen kehittämisestä, vaan olennaista on tarkastella tulkintoja roolituksesta. Sidosryhmät ja roolit herättivät paljon keskustelua ja kysymyksiä haastatte- luissa, minkä vuoksi niitä on syytä käsitellä tarkemmin. (Garavan 1995a; 1995b; Garavan ym. 1998; McCracken & Wallace 2000b.)

4.1.1 Roolikartan moninaisuus ja muutokset

Sidosryhmien roolikartan moninaisuus asettaa osaamisen kehittämiselle jo lähtökohtaisesti ainakin kahdenlaisia haasteita. Yhtäältä on luonnollista, mutta haasteellista, että jokainen toimija toteuttaa rooliaan omista lähtökohdistaan käsin. He tulkitsevat osaamisen kehittämisen niin käsitteenä kuin käytännön toiminakin eri tavoin – osaamisen kehittäminen merkitsee heille eri asioita. Toisaalta oman haasteensa tuo itse roolijakoon liittyvä problematiikka: vastuukysymykset, vaikutusmahdollisuudet ja toteutustavat. Eri toimijat erilaisine rooleineen on siis syytä ottaa huomioon osaamisen kehittämisen strategisuutta tarkasteltaessa niiden aktiivisen sidosryhmäroolin vuoksi sekä siksi, että heidän näkökulmansa saattavat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. (Garavan ym. 1998, 114; Gerhart ym. 2000; McCracken & Wallace 2000b.)

Edellä mainitut eri sidosryhmien roolihaasteet tunnistaen on tutkimuksen kannalta olennaista ottaa huomioon, keiden kanssa asiasta keskustellaan (Gerhart ym. 2000). Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin tarkoituksella edustamaan erilaisia osaamisen kehittämisen rooleja: osaamisen kehittämisen asiantuntijoita sekä johdon, esimiesten ja työntekijöiden edustajia. Tutkimuksen laajuuden puitteissa ei nähty tarpeelliseksi fokuoittua analyysissä erottelemaan tarkoituksellisesti eri sidosryhmien ajatuksia keskinäiseen vertailuun, vaan tutkimuksen lähestymistavan mukaisesti tulkinnoissa kuvattu moniäänisyys palvelee tavoitettaan erityisesti muodostamalla osaamisen kehittämisen tulkinnoista mahdollisimman rikkaan ja monipuolisen kuvan. Tutkimusongelman kannalta absoluuttista vertailua olennaisempaa roolikysymyksessä on, minkälaisia rooleja case-yrityksen toimijat kokivat yrityksessä olevan osaamisen kehittämiseen liittyen, ja miten rooliodotukset ja koettu todellisuus kohtasivat.

Kirjallisuudessa korostetaan, että osaamisen kehittämisen tärkeimmillä osapuolilla tulee olla selkeä yhteisymmärrys puolin ja toisin toistensa rooleista ja niihin sisältyvistä vastuista (McCracken & Wallace 2000b). Taustalla on ajatus, että osaamisen kehittämistoiminnan kehitys mahdollistuu vasta, kun eri toimijoiden käsitykset ja tulkinnat toiminnan periaatteista ja käytännöistä on selvitetty ja tämän jälkeen voitu muodostaa yhteismitallinen pohja ja tulkintakulma HRD-kokonaisuuteen. Kun kiinnitetään huomiota eri toimijoiden osaamisen kehittämistoiminnasta luomien merkitysten välisiin eroihin, erilaisista tulkinnoista saavutetun tiedon avulla voidaan myös kehittää tehokkaampia keinoja tuottaa, dokumentoida ja viestiä osaamisen kehittämisen tavoitteita ja hyötyjä organisaatiossa. Yhtenäinen ymmärrys osaamisen kehittämisen periaatteista on todennäköisempää, kun viesti voidaan rakentaa tulkintojen ja merkitysten erilaisuudet huomioon ottaen. (Wright ym. 2001b, 112.)

Haastatteluissa korostui case-yrityksen osaamisen kehittämisen roolikentän moninaisuus, ja roolikysymykset nousivat tärkeäksi osaksi osaamisen kehittämisen kokemuksia. Käsitykset rooleista ja niiden tarkoituksenmukaisuudesta eivät kuitenkaan olleet täysin yhteneväisiä. Niin haastateltujen oman roolin kuin muidenkin tärkeimpien osaamisen kehittämisroolien osalta arviot vastuunjaosta vaihtelivat, eikä pelikenttä ollut kenellekään täysin selkeä. Joitakin koulutussuunnittelun rooleja on kuvattu organisaatiossa karkealla tasolla, mutta kuvaus vaikutti haastattelujen perusteella toimivan lähinnä henkilöstöosaston omana muistilistana, eikä se kuulunut monenkaan haastateltavan lukemistoon. Taustalla näkemysten eroavaisuuksissa vaikuttivat lisäksi erilaiset katsontakannat osaamisen kehittämiseen – osalle kehittämisen kokonaisuus oli tutumpi, osa käsitteli asiaa lähinnä suppeasta koulutusten loppukäyttäjän roolista käsin. Organisaatiomuutosten ja henkilövaihdosten jäljiltä paikoitellen myös virallisen organisaation tietyt roolit ja esimies-alais-suhteet hakivat vielä

paikkaansa, mikä peilautui kaiken muunkin toiminnan, kuten osaamisen kehittämisen rooliepäselvyyksiin.

Pääkonttorissa on paljon niitä esimiehiä... Siinä ei tarkkaan tiä sitä roolijakoo, ku organisaatiooki on aina vähän muutettu. Kyl se tulee taas, ku tietää et keneltä mitäkin kysyy. Mut nyt ku organisaatio vähän muuttunut, niin se ei oo ihan yksiselkeinen. Tämmöses isos talos se on vähän vaikeempaa, ehkä se on jossain sivukonttoris selvempää sit jo, ku tiedät et on yks esimies.

Toimihenkilö

Osaamisen kehittämisen hajauttaminen organisaatioon strategisuutta tavoiteltaessa luo haasteita toimivalle roolijaolle ja entistä laajempien roolien omaksumiselle. Roolien muuttuessa on tärkeää, että sekä vastuuta jakava osapuoli että vastuuta saava osapuoli havaitsee roolinsa muuttuneen ja ymmärtää sen uuden sisällön. Osaamisen kehittämisen strategisen merkityksen kasvaessa ja vastuun hajauttamisessa vaaditaan uuden opettelua niin osaamisen kehittämisen asiantuntijoilta kuin muidenkin roolien kantajilta. Uusi rooli voi vaatia uudenlaista osaamista tai osaamisen kehittämisen kokonaisuuden aiempaa laajempaa hahmottamista. Jokaisen osaamisen kehittämisen ydintoimijan tulisi ymmärtää yhtäältä osaamisen kehittämisestä ja toisaalta yritystoiminnasta siinä määrin, kuin hänen roolinsa sitä edellyttää. Toisaalta erityisesti asennoitumisella ja kyvyllä katsoa asioita tarvittaessa arkista työroolia laajemmasta näkökulmasta on tärkeä merkitys. Suhtautuminen muutokseen, epävarmuuden sietokyky ja tilanteen asettaminen suurempaan mittakaavaan ovat pitkälti henkilökohtaisia ominaisuuksia, mutta niiden puute osaamisen kehittämisen avainrooleissa saa myös muussa organisaatiossa aikaan ennakoasenteita osaamisen kehittämistä kohtaan. (ks. esim. Heraty & Morley 1995; Joy-Matthews, Megginson & Surtees 2004; Lawler & Mohrman 2003; Ulrich 1997; Walker, Reif, Gratton & Swiercz 1999.) Haastattelujen perusteella aikaisempaa laajempien vastuiden ja näkökulmien omaksuminen ei sujunut case-yrityksessä vaivatta. Osaamisen kehittämisen tavoiteltu roolijako ei täysin istunut yhteen arjen roolitusten kanssa. Erityisesti korostui esimiehen oman asennoitumisen vaikutus, joka aiheutti yksiköiden välillä suuriakin eroja suhtautumisessa osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus on koettu haasteelliseksi yksiköissä, joissa on totuttu toimimaan pitkälti kyseisen yksikön näkökulmasta, eikä yksiköiden esimiehillä ei ole kuvaa organisaatiotason osaamisen kehittämisen tilanteesta ja suunnitelmista.

Konttori kattoo sitä tilannetta siitä omasta yksittäisen yksikön näkökulmasta. Jotkut konttoreiden tai osastojen esimiehet osaa kattoo kokonaisuutta myöskin ja ymmärtää sen että he on yks osanen isoo kokonaisuutta. Ja jotkut, vois sanoo varmaan puolet ja puolet, osaa kattoo myös tulevaisuutta. Mutta että puolet kattoo nykyhetkee ja elää

ihan tässä ja joku yksittäinen esimies elää vielä peruutuspeiliin katsoen. Mut sanoisin et toinen puoli katsoo jo myöskin eteenpäin ja näkee sitä kokonaisuutta.

HRD-asiantuntija

Yhteistyön toimivuus ja kumppanuussuhteiden luominen osaamisen kehittämisen ydinhenkilöiden kesken ei ole itsestäänselvyys. Voidaankin sanoa, että osaamisen kehittäminen on juuri tämän verkoston, sen sisäisten raja-aitojen ja liittymäkohtien hallitsemista ja johtamista (vrt. McCarthy ym. 2003). Onnistuessaan se luo selkeän ja proaktiivisesti toimivan osaamisen kehittämissen strategisen yhteistyöverkoston. Osaamisen kehittämisellä pyritään vaikuttamaan niin sen oman roolin kuin myös johtamisen uudelleenmäärittelyyn ja sitä kautta mahdollistamaan tehokkaan osaamisen kehittämisen organisaatiossa. (Horwitz 1999; McCracken & Wallace 2000b; Wognum 1998.)

4.1.2 Esimiehet osaamisen kehittämisen ydinroolissa

Verkoston ja raja-aitojen hallinnassa vastuun jakaminen ydintoimijoiden kesken nähdään tärkeäksi mutta haasteelliseksi tehtäväksi, jolla on oma merkityksensä osaamisen kehittämisen strategisuudessa. Kuten case-yrityksessä, myös kirjallisuudessa linjajohtajat mainitaan usein osaamisen kehittämisen tärkeimmäksi sidosryhmäksi, ja joidenkin mielestä heidän aktiivinen osallistumisensa on edellytys strategiselle osaamisen kehittämiselle (ks. esim. Horwitz 1999, 183). Linjajohtajilla viitataan yleisesti hierarkiassa ylimmän johdon ja alimman työnjohdon välissä toimiviin varsinaisten liiketoimintayksiköiden johtajiin. Pankkialalla verrattain matalassa organisaatorakenteessa tällaisiksi voidaan määrittellä konttoreiden ja tulosityksiköiden johtajat, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan esimiehiksi.

Esimiehillä voidaan olettaa olevan vankkaa tietoa organisaation edusta eri tilanteissa ja lisäksi he ovat hyvässä asemassa arvioidakseen ja tasapainottaakseen eri sidosryhmien tarpeita (Wright ym. 2001b, 112). He voivat olla avainhenkilöitä osaamisen kehittämisen operationaalisen ja taktisen tason linjaamisessa strategisen tason suunnitelmiin ja periaatteisiin (McCracken & Wallace 2000b). Selkeitä näkemyksiä tämän kumppanuuden sopivasta roolijaosta osaamisen kehittämisen strategisuuden mahdollistamiseksi ei kuitenkaan ole tarjolla – osaksi siksi, ettei kumppanuuksien käytännön onnistumisesta ole saatu näyttöä (vrt. Heraty & Morley 1995). Haastatteluissa esimiesten rooli kaikessa moninaisuudessaan ja muutoksessaan herättikin eniten keskustelua ja kysymyksiä. Tulkinnat sen enempää toivotusta kuin toteutuneestakaan työjaosta eivät olleet monelle haastateltavalle selvillä ja vastuunjako vaikutti ta-

pahtuvan enemmänkin toimijoiden persoonan kuin virallisten roolitusten pohjalta.

Linjaesimiesten rooli osaamisen kehittämistoiminnassa rajoittuu usein lähinnä operationaaliseen toimintaan, kuten kehitystarpeiden arviointiin, koulutettavien valikointiin ja koulutusten järjestämiseen. HRD-asiantuntijoille puolestaan jää suunnittelutyö, kuten toimintaperiaatteiden muodostaminen, niiden muotoilu suunnitelmiksi sekä ylimmän johdon avustaminen liiketoimintastrategian asettamisessa vaatimuksissa osaamisen kehittämiseksi. (Heraty & Morley 1995.) Samantapainen roolijako välittyi myös case-yrityksen osaamisen kehittämisesä. Erityisesti keskusteltaessa kehittämistoiminnasta yksilön näkökulmasta esimiesten rooli korostui. Lähimmän esimiehen kanssa kahdesti vuodessa käytävät henkilökohtaiset kehityskeskustelut nähtiin yksilön näkökulmasta erittäin tärkeäksi kehittämisen työkaluksi. Käytännöt vaihtelivat yksiköittäin ja henkilöittäin, mutta yleisesti esimiehen käsissä ajateltiin olevan mm. päätöksenteko koulutuksiin osallistujista käytyjen kehityskeskustelujen ja esitettyjen toivomusten pohjalta. Monista keskusteluista kuvastui esimiehen roolin pelkistyminen jonkinlaiseksi välikädeksi – yksikössä käytävien koulutusten valitsijaksi sekä viestinviejäksi kentän ja osaamisen kehittämisvastuulisten välillä. Toisaalta toimihenkilöiden toiveissa esimies toimii myös arjessa osaamisen kehittäjänä, valmentajana ja innostajana, joka aktiivisen roolinsa ja keskustelujen kautta näkee työntekijässä tämän nykyisten kykyjen lisäksi myös potentiaalia kehittymiseen. Esimiehen ponnistelujen koettiin tässä roolissa kuitenkin menevän hukkaan, ellei toimihenkilöllä itsellään ollut kiinnostusta itsensä kehittämiseen. Kokemukset esimiehen valmentajan roolista vaihtelivat suuresti yksiköittäin, ja heijastuivat voimakkaasti myös yksikön osaamisen kehittämistoimintaan.

Mä nään aika suurenaki esimiehen roolin tänä päivänä. Se on muuttunut täs 20 vuoden aikana siitä, et esimies ennen kävi kaikki isot lainaneuvottelut ja kaikki isommat asiakkaat mut nyt se enemmänkin antaa meille sen mahdollisuuden et me toimitaan. Siis valmentaa meitä ja järjestää niit mahollisuuksii, et ne meiän asiakaskohtauimet ois mahdöllisimman laadukkaita. Antaa niit pelivälineitä.

Toimihenkilö

Mahdollistavan roolin rinnalla esimiehen tehtäväkenttään toivottiin vahvistusta erityisesti oppimisen ja sen käytäntöön viennin varmistamisessa. Case-yrityksen vahva koulutusperinne oli saanut aikaan koulutusten käymistä lähinnä tavan vuoksi – pahimmillaan toistuvasti ilman näkyvää muutosta työnteossa. Vastuut ja pelisäännöt olivat tältä osin määrittämättä ja työkalut sen tekemiseen luomatta, minkä vuoksi koulutuksen jälkihoito ja tuloksellisuuden vaade oli case-yrityksessä vielä lapsenkengissä. Yksilötason osaamisen kehittämisesä esimiehet kokivat roolinsa hakevan vielä paikkaansa.

Esimiesten toiminnan pääfokus olikin selvästi yksikkötasolla, ja osaamisen kehittämisen yksikkötason vastuu osoitettiin haastatteluissa yksimielisesti heille. Esimiesten oletettiin toteuttavan talotason strategisia suunnitelmia käytännön ja yksilötuntemuksensa pohjalta.

Meiän täytyy päästä siihen et jokainen konttori miettii, et ku konttorille on määritelty konttoriprofiili niin mitä osaamista siellä tarvitaan, mitä palveluja siel tarjotaan, niin konttorinjohtajan tehtävää on huolehtii et sillä henkilökunnalla on se osaaminen.

Johtoryhmän jäsen

[Esimies] on kuitenkin se joka tavallaan kaikil tavoil kantaa sitten taas konttorista sen vastuun. Ne on hyöin pitkälle lainausmerkeissä pitäny tän konttorin puolta ja ne on tienny mitä tääl tarvitaan...

Toimihenkilö

4.1.3 Esimiestyön haasteet osaamisen kehittämisen strategisuudelle

Organisaatiotason osaamisen kehittämisen sisältöön esimiehet itse eivät kokee pystyvänsä vaikuttamaan. He kokivat työskentelevänsä lähinnä valmiin ruokalistan ja nälkäisten suiden välissä pyrkiessään löytämään ratkaisuja heille esitetyn valmiin koulutustarjonnan ja toimihenkilöiden kehittymistavoitteen välille. Vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien hajauttamisen kehityssuunta koettiin kuitenkin oikeaksi, kun esimiesten roolia oli lisätty ottamalla koulutusohjelman suunnitteluvaiheen asiantuntijakeskusteluihin mukaan joitakin esimiehiä. Esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen usein omaksi vastuualueekseen haluten olla mukana koko matkan suunnittelusta toteutukseen suuressa roolissa (Garavan 1995a). Myös case-yrityksessä esimiehet kaipasivat mahdollisuutta perehtyä osaamisen kehittämisen valintojen ja päätösten taustoihin ja uskoivat omaavansa parhaan aseman osaamisen kehittämistarpeiden määrittelyyn. Kaikki osapuolet – niin esimiehet itse kuin muutkin toimijat – olivat kuitenkin epä tietoisia esimiesten kehittämisroolin sisällöstä, vaikutusmahdollisuuksista ja yhteistyöstä henkilöstöosaston kanssa. Epäselvyyksiä oli myös siinä, millaiset asiat kuuluivat yksikön esimiehen ns. linjatyöhön, lähesimiestyöhön, ja mitkä osaamisen kehittämisen piiriin. Ilman selkeitä roolija pelisääntömäärityksiä vaarana vaikutti olevan, että osaamisen kehittämisellä pyrittiin korvaamaan puutteita ja laiminlyönnejä esimiestyössä. Esimies saattoi sulkea silmänsä yksikön todellisilta ongelmilta lähettämällä toimihenkilöitä kurseille ja koulutuksiin ja näin ikään kuin ulkoistaa muualle työssä tapahtuvaksi tarkoitettua kehittämistä. Kaikesta epä tietoisuudesta ja kriittisyydestä

puolin ja toisin saattoi päätellä, ettei esimiesten rooli ja vastuu osaamisen kehittämisesä ollut vielä täysin uomissaan.

[Koen vaikutusmahdollisuudet] aika mitättömänä. Joskus tulee – onks se kerran tai kaks vuodes – viestiä et onks jotain semmosiin kurssei jota haluaisit järjestettävän. Mut sekin on sillai et räpsähtää sähköpostiin ja siin olet eikä nyt heti tuu mieleen ja lähettää takaisin. Ja sit taas ku sulle tulee hyvä idea, et tää ois hyvä juttu niin eihän sitä siin kohtaa muista. Se tarttis heti kirjottaa ylös ja pistää eteenpäin. Et kyl se ihan varmaan hyvä tarkotus olis ja kyl ne meit kuuntelis jos meillä jotain idioi olis. Mut mun nähäkseni mitään sellasta virallista foorumia ei olis et kutsuttais. Tai mua ei ainakaan oo kutsuttu...

Esimies

Esimiesten roolia hämärsi myös palvelukokonaisuudesta vastaavien henkilöiden rooli, joka case-yrityksessä nousi mukaan osaamisen kehittämisen ydinrooleihin. Palvelukokonaisuuden vetäjät ovat matriisivastuussa tietystä pankkitoiminnan palvelukokonaisuudesta ja haastatteluiden perusteella heidät miellettiin lähinnä johdon edustajiksi ja talotason näkemyksen lipunkantajiksi. He vaikuttivat osaamisen kehittämisen suunnittelupöydässä asiantuntijahaastatteluiden yhteydessä ja olivat talotason myyntivastuussa oman palvelukokonaisuutensa osalta, minkä ansiosta heillä uskottiin olevan esimiehiä suurempi rooli kehittämistoimien suunnittelussa sekä toisaalta myös suurempi vastuu sen toimivuudesta. Vastuunjako ja yhteistyön luonne oli kuitenkin heidänkin osaltaan vasta muotoutumassa.

Yhteistyön toimivuus osaamisen kehittämisesä liittyy pitkälti yhtenäisten pelisääntöjen luomiseen. On todettu, että antamalla esimiehille enemmän HRD-vastuuta ja ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon ja periaatteiden määrittämiseen, osaamisen kehittämisesä voidaan luoda selkeät yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt, jotka mahdollistaisivat toimivamman strategisen kumppanuuden (Lee 1997, 135; Montesino 2002, 104). Case-yrityksessä haastatteluiden hyvin vaihtelevat käsitykset roolijaosta viittasivat siihen, etteivät pelisäännöt olleet kunnossa. Pelisääntöjen puuttuessaakin esimiehet ovat avainasemassa vähintään kehittämistoiminnan toteuttamisvaiheessa. He tekevät päätöksiä ja toteuttavat – tai jättävät toteuttamatta – osaamisen kehittämisen periaatteita omien näkemystensä ja valintojensa pohjalta. Osa esimiehen päätöksistä perustuu liiketoiminnan tarpeille, osa hänen omille näkemyksilleen ja asenteilleen – tiedostettiin se tai ei. (Bond & McCracken 2005, 256–258; Lawler & Mohrman 2003, 28.) Case-yrityksessä esimiehen rooli korostui entisestään ja hänen asenteensa vaikutuksen yksikön osaamisen kehittämisesäilmapiiriin ja -käytäntöihin selkeiden pelisääntöjen puuttuessa olivat myös case-yrityksen toimihenkilöt huomanneet.

Riippuu aika paljon konttoreista, et miten osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan ja millast se on. Ehkä se oli konttorinjohtajan suunnitelmat et tää nyt menee näin, et siin ei tavallaan annettu semmost pe-livaraa...

Toimihenkilö

Vaikka kumppanuuteen panostettaisiin enemmän, yhteistyön ja uudenlaisen vastuunjaon tielle saattaa kuitenkin tulla mutkia mm. erilaisten asenteellisten ja kulttuuristen syiden vuoksi (McCracken & Wallace 2000b). Siitä huolimatta, että esimiehen haluavat vaikuttaa voimakkaasti osaamisen kehittämiseen, eivät he välttämättä lyhyen tähtäimen kannattavuus- ja kustannustavoitteidensa sekä suuren työmääränsä keskellä priorisoi osaamis- ja kehittämisasioita työllistansa tärkeysjärjestyksessä kovinkaan korkealle (Heraty & Morley, 1995; Horwitz 1999, 182, 187–188). Linjaesimiesten näkökulma osaamisen kehittämiseen on usein sidottu lyhyeen tähtäimeen, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia yhteistyölle (Garavan 1995a). Haastatteluissa moni kuvasi tilanteita, joissa yksilöiden pidemmälle tähtäimelle tarkoitetuista kehittämissuunnitelmista oli luovuttu arjen kiireisiin ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin vedoten, jolloin kehittämisen ydinketju on katkennut. Myös talotason suunnitelmallisuus on helppo romuttaa yksikössä tehtävien valintojen kautta. Esimiehet ovat työssään lyhyen tähtäimen ongelmanratkaisun edessä tottuneet uhraamaan pitkäjänteisyyden, johon koko osaamisen kehittämisen pitäisi perustua. Koulutustarpeet tulisi määritellä strategisten tavoitteiden ja tulevaisuudenkuvien pohjalta, mutta esimiehille luontaisempaa voi olla keskittyä nykyiseen työhön ja sen vaatimuksiin. Lyhyen tähtäimen ja nykyhetken priorisointi ei kuitenkaan koskenut kaikkia yrityksen esimiehiä, vaan käydyissä keskusteluissa esiintyi myös toisenlaista suhtautumista.

Mä oon sitä mieltä et esimiehellä tämmöses yksikössä on vastuu olemassa olevien resurssien ja olemassa olevan potentiaalın kehittämises-tä koko pankkia ajatellen. Ei välttämättä niin et ajattelee sitä omaa konttoria ja sen tarvetta. Vaan ajattelee et toi on todella hyvä tyyppi, sil on näit ja näit valmiuksiin ja kyky oppii uutta. Se olis vahva jos lähettäis kehittää sitä tonne ja tonne puolelle. Vaikkei me välttämättä täällä konttorissa tarvittaska. Mä voisin luulla et tänä päivänä sitä ihmistä kehitetään kuitenkin sen ihmisen nykyisen yksikön lähtökohdista käsin.

Esimies

Omat ongelmansa esimiesten roolin omaksumisessa voi kuitenkin liittyä osaamiseen, kehittämisinvestointien hyödyn ymmärtämiseen ja varmuuden puutteeseen uuden roolin toteuttamisessa. Kuten case-yrityksessäkin, esimiehet eivät välttämättä tiedä, mitä heiltä odotetaan. Toisaalta esimiehen asemaa

osaamisen kehittämisessä hankaloittaa se, että hän on usein yhtäaikaaisesti sekä kehittämistoimien kohde että niiden ideoija ja toteuttaja. (Heraty & Morley, 1995; Lawler & Mohrman 2003, 28; McCracken & Wallace 2000b.) Uskon, että henkilökohtaiset kokemukset erilaisista kehittämishankkeista vaikuttivat varmasti esimiesten asenteisiin. Haastatteluissa keskustelu pitäytyi hyvin pitkälti nimenomaan toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä ja esimiehet pysyivät esimiesrooliensa takana. Toiset haikailivat aikaa, jolloin esimies edusti asiantuntemusta ja myös heidän rahoitusalan tieto-osaamiseensa panostettiin. Haasteena kehittämistoiminnan suunnittelun ja esimiehen roolisuorituksen taustalla saattoikin olla toimihenkilön esimiestään vankemman asiantuntemuksen aiheuttama tasapainoilu osaamisen kehittämisen roolijaossa.

4.1.4 Ylimmän johdon ja yksilötason vastuu

Huolimatta erityisen merkittävästä HRD-roolistaan esimiehet eivät ole ainoa olennaisen tärkeä toimija osaamisen kehittämisen kentällä. Useat tutkijat ovat perustaneet määritelmänsä strategisesta osaamisen kehittämisestä nimenomaan ylimmän johdon vahvalle roolille (vrt. Garavan 1991; McCracken & Wallace 2000b; Truss 2003, 59). Case-yrityksen kohdalla osaamisen kehittämisen päätöksenteon kuvattiin tapahtuvan ylhäällä hierarkian huipulla, mutta ylimmän johdon roolin koettiin rajoittuvan lähinnä suurten (strategisten) linjojen määrittelyyn ja budjetin rajaamiseen.

Niillä [ylimmällä johdolla] on niinku suuret linjat mun mielestä. Täällä ne [alemmat] johtajat suunnittelee enempi tätä henkilöstöä. Mut jos puhutaan niinku ylimmästä johdosta niin heillä on nää suuret linjat ja taseet ja tulokset ja kaikki nämä...

Toimihenkilö

Vaikka osaamisen kehittämisen asiantuntijat kokivat saavansa tukea johdolta ja strategiasta, ei johdon roolia voitane kutsua varsinaisesti osaamisen kehittämisen johtamiseksi (top-management leadership), jollaista strategisen osaamisen kehittämisen kirjallisuus painottaa. Osaaminen sinällään koettiin myös johdon keskuudessa kilpailullisessa mielessä tärkeäksi, mutta kuten tyypillisestikin, johtoryhmätyöskentelyssä vastuu siitä oli erityisesti yhden henkilön varassa, jolloin se ei välttämättä edusta koko johtoryhmän ajattelua. (vrt. McCracken & Wallace 2000b.) Johto ei korostanut aktiivisesti kokemuksiaan koulutusten hyödyllisyydestä omissa toiminnallisissa rooleissaan tai oman henkilökohtaisen kehityksensä kohdalla (vrt. Lee 1997). Haastatteluiden pohjalta syntyi kuva, että vaikka osaamisen kehittämisen hyödyt eivät välttämättä olleet johdolle kaikilta osin kirkastuneet, haluttiin ”hyvää asiaa” kuitenkin kannattaa. Johto tuntui toimivan ikään kuin osaamisen kehittämisen yläpuo-

lella, kehittämistoimien ulottumattomissa. He kävivät joitakin ylimmän johdon valmennuksia, mutta haastatteluissa ne eivät tulleet erityisemmin esiin. Johdon aktiivisemman roolin omaksumista on kuvattu hyvin hitaaksi ja hankalaksi prosessiksi, ja suhteutettuna yrityksen strategialähtöisen osaamisen kehittämisen tuoreuteen, case-yrityksen johdon roolin voisi todeta olevan vähintäänkin tyydyttävällä pohjalla. (ks. esim. McCracken & Wallace 2000a, 200b.)

Yksittäisen työntekijän, osaajan ja oppijan, näkökulmasta yritystason osaamisen kehittäminen suunnitelmiseen tuntui osin kaukaiselta, eikä vaikutusmahdollisuuksia sillä tasolla koettu olevan – lukuun ottamatta tiettyjä asian tuntijaroolissa koulutuksen suunnitteluun osallistuvia henkilöitä. Sen tason vaikutusmahdollisuuksia ei kuitenkaan kaivattukaan ja tarjontaan oltiin pääosin tyytyväisiä. Työntekijöiden melko rajallinen käsitys omasta roolistaan osaamisen kehittämisessä kulminoitui pitkälti henkilökohtaisten osaamis- ja kehittämistarpeiden tyydyttämiseen, ja halu osallistua kehittämisprosessiin laajemmin tapahtui lähinnä henkilökohtaisista lähtökohdista (vrt. Garavan 1995a). Case-yrityksen toimihenkilöt korostivat haastatteluissa oman vastuun ja aktiivisuuden merkitystä niin osaamisen kehittämistarpeiden ja -mahdollisuuksien selvittämisessä, itsenäisessä opiskelussa kuin oppimismahdollisuuksien hyödyntämisessäkin. Henkilöstön intressien ei kuitenkaan voida olettaa olevan täysin yhteneväiset johdon tavoitteiden kanssa (Currie & Kerrin 2003, 1043), ja toimihenkilöt ymmärsivätkin hyvin esimiesten päätävävallan osaamisen kehittämistä suunniteltaessa. Toimihenkilöt kokivat kaiken kaikkiaan vaikutusmahdollisuutensa osaamisen kehittämisessä paremmiksi kuin esimiehet kokivat omansa.

No en usko et mul on minkäänlaista rooliä talotasosen osaamisen kehittämisesssä. Mut henkilökohtaisesti oman osaamisen kehittämisesssä sanoisin et pääroolis olen minä itte. Niin mä olen sen kokenut et aktiivisuudellaan saa aikaseks paljon.

Toimihenkilö

Kyllähän sitä [esimies] ihmisen saa innostumaan. Mut et kyl se innostus paljon nopeammin laantuu jos se ei tuu sult ittelltä. Jos sul on pienikin kipinä siel, niin sen pystyy esimies puhaltaan roihuun, mut jos ei sul minkäänlaista kipinää oo, niin ei sitä kipinää sinne kyl kukkaan muu saa, jossei se sust ittestäst lähde.

Esimies

Yksilön vastuukenttään kuului osaltaan myös osaamisen jakaminen. Osa koki kehittämisvastuun kasvavan automaattisesti kokemuksen myötä, toiset painottivat puolestaan valittujen ja virallisesti nimettyjen perehdyttäjien roolia. Toisaalta myös vähemmän kokeneilla, mutta korkeasti koulutetuilla nuorilla uskottiin olevan annettavaa kollegoilleen, ja aktiivisille nuorille olikin jo var-

haisessa vaiheessa tarjottu mahdollisuuksia osaamisensa jakamiseen, mikä poikkesi perinteisestä kaavasta. Erilaiset arjen haasteet ja kollegoiden haluttomuus tiedon jakamiseen saattoivat kuitenkin monesti estää työn ohessa tapahtuvan osaamisen kehittämisen ja jakamisen.

Mä olen aika monta opettanu tähän lainoihin. Ja tavallaan koenkin tän oman roolini sillai et mun tarttis olla selvillä kaikista näist muutoksista ja mun tarttis osata vastata kaikkiin kysymyksiin. Vaikkei sitä pysty kaikkiin vastaamaan. Mut tietyl taval ku on niin kauan tehny näit hommii niin on se nolo. Tarttis sen verran löytyä sitä tietoo ku kysytään et tietäis ainaki sit mistä se löytyy. Kyl mä semmosen roolin ittelleni koen vaikkei sitä kukaan erikseen sanois. Se ikä vaan tuo sen, et kyl täytyy... Et jos ei 20 vuodes oo tullu mitään tietoon ni on menny hukkaan.

Toimihenkilö

4.1.5 Osaamisen kehittämisen kokonaisvastuu

Pohdittaessa haastatteluissa kenen vastuulla case-yrityksen osaamisen kehittäminen lopulta vaikuttaa olevan, yritystason osaamisen kehittämisspaletti ja kokonaisvastuu annettiin edelleen henkilöstöpuolen ihmisille, vaikkakaan heitä ei vielä koeta muutosagenteiksi tai strategisiksi innovaattoreiksi (vrt. McCracken & Wallace 2000a; 2000b; Ulrich 1997). Osaamisen kehittämisen asiantuntijoiden uskotaan strategiapainotteisen, toteuttavan HRD-roolin lisäksi toimivan johdon tukena konsulttiroolissa ja voivan luoda strategisesti tärkeää informaatiota eri lähteiden tietoja ja kokemuksiaan yhdistämällä. Osaamisen kehittämisen asiantuntijoille miellettiin yleensä vastuu koko kehittämisskentän koordinoinnista – heillä uskottiin olevan langat käsissään. Henkilöstöosaston uskottiin tuntevan yrityksen osaamiskartta hyvin yksityiskohtaisesti, lähes yksilötasolla, mikä kuvaa henkilöstöosastoon kohdistuvia korkeita odotuksia.

Heil [henkilöstöosastolla] pitäis olla jo kokonaiskuva siitä osaamisesta mitä missäkin on ja missä sitä tarvitaan lisää ja mitä tarvitaan ja tarjotaan. Tämmonen nimenomaan tasapainoilu, niinku yleinen junailu, et nähdä se osaamistila ja mitä sille pitää tehdä ja mitä sille voidaan tehdä ja kannattaako se tehdä.

Toimihenkilö

Kuten osaamisen kehittämisen asiantuntijat tyypillisesti, myös case-yrityksessä he näkivät osaamisen kehittämisen ensisijaisesti tukemassa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista ja keinona muutoksen aikaansaamiseen – samalla tuntien olevansa ”huoltokompaniassa”, palvelen ja neuvoja ja kon-

sulttiapua tarjoten. He loivat muihin osaamisen kehittämisen toimijoihin paljon odotuksia kehittämisspaletin koossapitämiseksi. Vanhoista rooliasetelmista irrottautuminen ei välttämättä kuitenkaan ollut heillekään täysin yksinkertaista ja luottamuksen rakentaminen muiden toimijoiden kanssa vaikutti olevan vielä osin kesken (vrt. Heraty & Morley 1995; Lawler & Mohrman 2003, 28).

Meillä on ylimmän johdon hyvin vahva tuki ja sitoutuminen osaamisen kehittämiseen. Oppimishjelman prosessissakin on johdon lähetettä ja seurantakeskustelut. Sitten täällä [henkilöstö-]osastolla me ollaan myös vahvasti sitouduttu siihen strategialähtöiseen osaamisen kehittämiseen ja on opittu ymmärtämään sitä ja tunnistamaan siitä niitä heikkoja signaaleja mitä täällä kentällä on. Ja yksiköitten esimiehet on pääosin myöskin sitoutuneet siihen ja tunnistanu ne omien konttoreittensa polut, että mihinkä suuntaan konttorit menee ja mihinkä sitte ihmiset siellä. Ja tuntevat vastuuta omien ihmistensä osaamisen kehittämisestä. Hyvin monet ihmiset myös yksilötasosesti tuntevat vastuunsa omasta osaamisen kehittymisestä. Mut se on varmaan se kohta, missä vielä enemmän tarvitaan lisäystä, yksilön omasta vastuusta, siitä oman osaamisensa kehittämistä. Sitä ei voi luovuttaa toiselle.

HRD-asiantuntija

Kaiken kaikkiaan osaamisen kehittämisen ydinsidosryhmien kenttä case-yrityksessä on edelleen hyvin kirjavaa. Osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan positiivisesti ja siihen halutaan panostettavan, mutta liiketoiminnan ristipaineissa vastuu siitä halutaan helposti jättää jollekin toiselle. Osaamisen kehittäminen taisteleekin osaltaan huomioarvosta monien muiden liiketoiminnan kannalta tärkeiden asioiden kanssa. Asiantuntijoiden täytyy vakuuttaa merkittävät sidosryhmät asian tärkeydestä sekä omasta uskottavuudestaan ja ammatillisesta toiminnastaan, sillä osaamisen kehittäminen on hyvin riippuvaista muista kehittämistoimista ja liiketoiminnan kokonaisuudesta sekä asemastaan niiden joukossa. (vrt. Garavan 1995a.)

4.2 Osaamisen kehittämisen integraatio yritystoiminnan kokonaisuuteen

Haastatteluissa korostui, että tärkeiden sidosryhmien yhteistyön toimivuuden lisäksi osaamisen kehittämisen haasteena on olla linjassa kaiken sen kanssa, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitä siellä suunnitellaan – yksin osaamisen kehittämisellä ei päästä haluttuun lopputulokseen. Tuottaakseen yritykselle lisäarvoa, osaamisen kehittämisen on pelattava samalla kentällä, samaa peliä

ja samassa joukkueessa koko organisaatiokokonaisuuden ja sen osien kanssa (Kuvio 6). Teoriat strategisesta osaamisen kehittämisestä korostavatkin osaamisen kehittämisen eritasoisia integraatiotasoja suhteessa yrityksen muuhun kokonaisuuteen. (ks. esim. Luoma 2000, 23.) Tähän koottu moniulotteinen integraatioverkosto syntyi, kun jäsensin empiriasta nousseita kysymyksiä aikaisemmasta kirjallisuudesta poimittuihin näkökulmiin.



Kuvio 6 Esimerkki osaamisen kehittämisen integraatorakenteesta

Osaamisen kehittämisen integraatio muuhun yritystoimintaan ei mielestäni sinällään sisällä vielä valittua arvoasetelmaa siitä, onko osaamisen kehittäminen tässä kokonaisuudessa yhdentymisessä enemmänkin mukautuva vai määräävä tekijä (vrt. McCracken & Wallace 2000b, 248). Vuorovaikutus on aina varmasti ainakin jossain määrin molemminpuolista, ja integraation moniulotteinen tarkastelu tuo lisäulottuvuutta osaamisen kehittämisen strategisuuden ja sen mahdollisten esteiden arvioinnille. Haastatteluissa näkemykset osaamisen kehittämisen strategisuudesta perustuivat osaltaan yllä olevassa kuviossa kuvatun integraatorakenteen osien yhteispeliin tai sen koettuun vajavuuteen. Puutteellinen integraatio kuvastui haastatteluissa lähinnä koettuina ristiriitaisuuksina ja haasteina osaamisen kehittämisen toimivuudelle ja strategisuudelle. Käsitteilyyn pyrittiin valitsemaan haastatteluissa voimakkaimmin esiin tulleita integraatiotekijöitä, joista muodostui hyvin monipuolinen kokonaisuus osaamisen kehittämisen strategisuuden taustalla vaikuttavia tekijöitä.

4.2.1 Sisäinen yhtenäisyys ja suhde strategiaan tavoitteisiin

Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämistä käsitellään pääosin yrityksen osaamisen kehittämistoiminnan kokonaisuuden tasolla, ei yksittäisinä kehittämisohjelmina ja -toimintoina. Näkökulmaa laajennetaan kuitenkin siinä määrin, että voidaan tarkastella kokemuksia osaamisen kehittämisen *sisäisestä integraatiosta* ja sen muodostamasta eheästä kokonaisuudesta. Olennaista strategisuuden kannalta on, että osaamisen kehittämisen ohjelmat suunnitellaan kokonaisvaltaisiksi oppimiskokemuksiksi, jonka osat tukevat toisiaan synergiaa muodostaen. Kokonaisuus saattaa kuitenkin jäädä vajaaksi, jos kehittämisohjelma on yksipuolinen tai koottu hyvin sirpaleisista oppimiskokemuksista, jotka eivät yhteen liitettynä ole integroitu tuottamaan tavoiteltua osaamista (Jacobs & Washington 2003, 344).

Koulutukset nyt on koulutuksia, eihän niis sitä työtä opi, et kyl se on niinku konttoreissa. Ehkä tarvis vielä enemmän keskittyä siihen et se konttoreissa työssä oppiminen on se ykkösjuuttu. Ainaki itse oon kokenu näin, et se koulutus nyt on semmosta, hyödyllistähän sekin, mutta jossei omassa työssä pääse harjottelemaan niin ei siit, äkkii ne menee tost ohi.

Toimihenkilö

Kattavista suunnitelmista huolimatta yksilötason osaamisen kehittäminen saattoi keskeytyä tai muuttua erilaisten ongelmien vuoksi. Liiketoiminnan arvaamattomien muutosten ja arjen haasteiden keskellä saattoi olla hankalaa ylläpitää yhtenäistä linjaa tavoitteiden, periaatteiden ja käytäntöjen välillä (vrt. Horwitz 1999, 180). Tämä ymmärrettiin ja hyväksyttiin case-yrityksessä pitkälti liiketoiminnan luonteeseen kuuluvaksi piirteeksi, mutta osaltaan tämännä tapaiset kokemukset hämärsivät mielikuvaa osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuudesta ja vähensivät motivaatiota kehittymiseen.

Semmosen kuvan mä sain talotasolla et tarvetta on näistä tekijöistä ja siiks koulutetaan. Se mitä käytännössä sit oli, se oli vähän ehkä ristiriitainen. Sit ehkä tulee tämmönen turhautuminen ettei se asia enää kiinnostakaan niin paljon jossei saa olla käytännös sen kans tekemisis kuitenkin.

Toimihenkilö

Oma haasteensa sisäiselle integraatiolle on kaiken kehittämisen linjaaminen yhteen ristiriitaisten signaalien välttämiseksi (Lado & Wilson 1994, 715). Haastatteluissa pohdittiin mm. myyntiosaamisen ja tieto-osaamisen koulutusten risteäviä viestejä ja painotuksia – missä määrin myyntityössä tarvitaan tieto-osaamista vai riittääkö myyntiosaaminen. Myös eri tuotteiden myynnin ristipaine ja muutokset painotuksissa aiheuttivat joissakin epävarmuutta. Vastuu priorisoinnista oli pitkälti yksilötasolla. Sisäiseen integraatioon liittyy

myös se, koetaanko yrityksen johtamisen ja esimiestyön kehittämisen olevan linjassa toimihenkilöihin kohdistettujen kehittämishankkeiden kanssa. Myyntiosaamisen ollessa strategisena painopisteenä, panostukset toimihenkilöiden myyntivalmennuksiin ja esimiesten myynnin johtamisen valmennuksiin näyttivät olevan linjassa. Arjen ongelmista huolimatta osaamisen kehittäminen koettiin pääosin sisäisesti yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jolla oli yksi selkeä suunta – strategian toteuttaminen.

Nimensä mukaisesti strategisen osaamisen kehittämisen lähtökohtana pidetäänkin usein organisaation strategian ja osaamisen kehittämisen välistä yhteyttä, eli niin sanottua *vertikaalista integraatiota*. Se, ovatko osaamisen kehittäminen ja yrityksen strategiset tavoitteet linjassa keskenään on huomioitava niin strategisen johtamisen kuin osaamisen kehittämisen suunnittelussa.⁵ Vertikaalista integraatiota voidaan tarkastella niin strategisten suunnitelmien ja päämäärien, toimintaperiaatteiden kuin tekemistenkin tasolla. (ks. esim. Horwitz 1999, 180; Luoma 2000, 23; McCracken & Wallace 2000a; 2000b; Wright & McMahan 1992, 52.) Haastateltavien keskuudessa vallitsi pitkälti yhteisymmärrys siitä, että osaamisen kehittämisellä pyritään – tai ainakin pitäisi pyrkiä – kohti strategiassa määriteltyjä tai yleisiä liiketoiminnallisia tavoitteita. Osaamisen kehittämisen tavoitteiden ja suunnitelmien koettiin olevan samansuuntaisia strategisten linjausten kanssa ja siten kehittämistoiminnan uskottiin edesauttavan strategian tavoitteiden saavuttamista. Osaamisen kehittäminen toimi ikään kuin välineenä strategian toteuttamisessa.

*Mä nään et osaamisen kehittäminen on aika hyvin kohdallaan [suh-
teessa strategiaan] ja kulkee sil taval käsi kädes. Sitä mä en pysty sa-
nomaan et kumpi siel loppujen lopuks vie sitä johtopaikkaa. Mut kyl
mä kuitenkin näkisin sen, et on tietyt bisnessuunnitelmat ja jotta ne
toteutettas niin pitää hakee osaamisen kehittämisenkin puolelta kei-
noja, et sen mukaan sitä sit kehitetään.*

Esimies

4.2.2 Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus

Ollakseen luonteeltaan strateginen osaamisen kehittämiselle ei kuitenkaan riitä yksin sisäinen eheys ja strategianmukaisuus. Haasteena on muodostaa yhtenäinen henkilöstöjohtamisen järjestelmä, jonka osat vahvistavat toisiaan ja koko strategista johtamisjärjestelmää (Barney & Wright 1998, 36–37; Currie & Kerrin 2003, 1031). Vaikka tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähinnä osaa-

⁵ Osaamisen kehittämisen ja strategian suhdetta on käsitelty tarkemmin kappaleessa 3.1.

misen kehittämistä, yhtä henkilöstöjohtamisen, HRM:n, alla olevista kokonaisuuksista, on strategisuudessa tärkeää huomioida myös muut henkilöstöjohtamisen toiminnot ja niiden välinen *horisontaalinen integraatio*, joka kertoo koko henkilöstöjohtamisen paletin keskinäisestä integraatiosta. Erilaisten henkilöstötoimintojen toisiaan täydentävä luonne näkyi haastatteluissa mm. siinä, että muiden henkilöstöratkaisujen, kuten rekrytoinnin, ollessa yrityksessä tällä hetkellä pienemmällä painoarvolla, osaamisen kehittämisen rooli korostui ja myös odotukset sen suhteen kasvoivat. Osaamisen kehittämällä ikään kuin paikattiin tai pehmennettiin muiden henkilöstöjohtamisen keinojen aukkoja.

Tietysti pyritään siihen on oikeet ihmiset, oikeel paikal, oikeentyypistä työtä tekemäs. Sillonhan se ilman muuta se kehittyminen tukee sitä. Se ihminen on niinku semmoses, et se haluaakin siin tehtävässään kehittyä ja mennä eteenpäin. On ehkä vähän koval kädel karsittu sitä et tietyntyypiset ihmiset on tietyssä hommassa ja toisenlaiset on jossain muus hommas.

Toimihenkilö

Aina HRM-paletti ei kuitenkaan ole täysin tasapainossa. Kovimman kritiikin osaamisen kehittämisen hankaloittajana – erityisesti esimiesten suunnalta – saivat osakseen käytännön resurssijärjestelyt. Keskittyminen osaamisen kehittämiseen niin pitkällä kuin lyhyelläkin tähtäimellä koettiin hankalaksi tilanteissa, joissa yksiköiden välistä siirtymää oli monen mielestä kaotitisen paljon ja resurssit ajoittain todella tiukalla. Sisäinen liikkuvuus ja urakehitys palvelivat yhtäältä osaamisen kehittämistä, mutta niiden lisääntyessä epävarman ja muuttuvan resurssitilanteen uskottiin kutistavan yksikön näkökulman arjen pyörittämiseen ja siten estävän panostamisen osaamisen kehittämiseen. Koulutusten peruminen haastavan resurssitilanteen vuoksi ei ollut harvinaista, ja erityisesti muiden laajempien kehittämismenetelmien hyödyntäminen koettiin sekavassa tilanteessa mahdottomaksi. Kehittämisen perusta puuttui, kun resurssitilanne nyt ja tulevaisuudessa oli yksikön näkökulmasta ratkaisua vaille.

Mä en oo pystyny esim. ajattelemaan työkierron tarvetta jonkun henkilön kohdalla, ku mä en oo pystyny ajattelemaankaan et joku vielä lähtis jonneki työkiertoon ku täs on niin paljon muutoksii muutenkin. Se henkilöstön kierto paikast toiseen oli muutenki ihan tolkuton viimevuoden aikana. Se oli niin et tuli vaan paikkoja aina vapaaks ja monta kymment ihmistä siirty vaan paikasta toiseen. Työkierto on varmaan tosi loistava tapa oppia mut nyt se ei tunnu yhtään semmoselt et sitä vois ees miettiä. Mul on semmonen olo et tää ois jotenki kaotitinen tää koko henkilöstötilanne.

Esimies

Epäjohdonmukaisuuden kokemuksia kehittämisessä oli joidenkin kohdalla myös työsuhteen keston ja palkan suhteen, kun osaamisen kehittämiseen tunnuttiin panostavan enemmän kuin määräaikaisen työsuhteen kesto tai palkkaus olisi antanut ymmärtää. Epäjohdonmukaisuus aiheutti epävarmuutta ja saattoi nakertaa sitoutumista kehittämissuunnitelmiin. Haastattelujen perusteella ehkä yksi tärkeimmistä horisontaalisen integraation linkeistä oli suuren ohjausvoimansa vuoksi palkitsemisen ja osaamisen kehittämisen suhde – tukevatko palkitseminen ja urakehitys osaamisen kehittämisen strategisia päämääriä (vrt. Ekman 2004, 121; Lee 1997, 135). Ongelmia syntyy helposti valitessa palkitsemisperusteita loppumattomasta määrästä vaihtoehtoja. Vaarana on rakentaa palkitseminen ristiriitaiseksi esimerkiksi kannustamalla tiettyä käyttäytymistä, vaikka todellisuudessa odotetaan myös toisenlaista, vastakkaista toimintaa – kuten kannustamalla tietyn tuotteen myyntiin, vaikka strategisessa mielessä tavoitellaan kokonaisvaltaisia asiakaskohtaamisia laajoine tarvekartoituksineen. Palkitsemisjärjestelmä voi myös johtaa välillisesti ei-toivotun käyttäytymisen palkitsemiseen – kuten kannustaa suoritusten yksioikoiseen rekisteröintiin, vaikka suoritusta ei olisi tehty tarkoitetussa laajuudessa tai tiedon panttaamiseen, jos parhaasta asiantuntemuksesta palkitaan. Se voi rangaista yrityksen menestykselle kriittisen tärkeästä käyttäytymisestä – kuten saattaa käydä pitkäaikaisten asiakassuhteiden jäädessä kuukausittaisten myyntitavoitteiden varjoon. (vrt. Lado & Wilson 1994, 715.) Case-yrityksen rahallinen palkitsemisjärjestelmä koostui haastatteluajankohtana neljännesvuosipalkitsemisesta sekä vuosittaisista bonuksista. Palkitsemisten pohjana olivat yrityksen arvot, mutta niiden sisällä painotus palkitsemisperusteissa oli usein tuloksellisuudessa. Palkitsemisjärjestelmä periaatteineen oli avoin, eli palkkion saajat perusteluineen tiedotettiin sisäisesti. Aukoton se ei kuitenkaan ollut, eikä varmasti välttynyt joiltakin edellä mainituilta ongelmilta, mutta haastatteluissa korostettiin eri ihmisten reagoivan palkitsemiseen eri tavoin.

Seki on niin henkilökohtasta tavallaan, et jos sä tykkäät siit työstä ja oot motivoitunu siihen ja jos siihen saa sit vielä jonkun kannusteen niin sehän innostuttaa sua viel lisääki sitä hommaas tekemään ku sä huomaat et sut palkitaanki viel siit hommast. Mut en osaa sanoo sit siihen, et jos joku ei oo motivoitunu siihen työhöns et miten se kokee sen.

Toimihenkilö

Muutoin kokemukset horisontaalisesta integraatiosta olivat pääosin positiivisia. Osaamisen kehittämisellä koettiin olevan selkeä yhteys mm. uralla etenemiseen. Case-yrityksen etuna voisi horisontaalisen integraation näkökulmasta pitää yhtenäistä ja tiivistä henkilöstöosastoa, vaikkakin sen sisällä osaamisen kehittäminen on erotettu omaksi vastuualueekseen. Haastatteluiden perusteella osaamisen kehittämistä ja muuta henkilöstöjohtamista ei voi vielä

kuitenkaan pitää vahvana yhtenäisenä kokonaisuutena, jota kehitettäisiin määrätietoisesti eteenpäin (vrt. McCracken & Wallace 2000a, 284). Kuten suurimmassa osassa yrityksiä yleensäkin, case-yrityksessä integraatio koettiin siinä määrin positiiviseksi ja tavoiteltavaksi asiaksi, mutta matkaa määränpäähän riittää vielä (McCracken & Wallace 2000b).

4.2.3 Istuvuus liiketoiminnan rakenteisiin ja toimintatapoihin

Osaamisen kehittämisen ja organisaation integraation tarkastelu rajoitetaan strategisen osaamisen kehittämisen kirjallisuudessa usein kolmeen edellä olevaan: vertikaaliseen, sisäiseen ja horisontaaliseen integraatioon. Haastatteluita analysoitaessa tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi muitakin yhtenäisyyteen liittyviä haasteita sekä keinoja, joilla integraatiota ja sitä kautta strategisuutta voidaan edistää. Ehkä hieman yllättäenkin työpaikan *fyysiset rakenteet* ja piirteet nousivat esiin osaamisen kehittämisen keskusteluissa. Yrityksessä on uusittu joitakin toimipisteitä uuden toiminta-ajatuksen mukaisiksi ja muutosten ajankohtaisuus kuvastui haastatteluissa. Yhtäältä todettiin uuden konttorin, jossa asiakasneuvottelut käytiin rauhausissa erillisissä neuvotteluhuonekkeissa, estävän työssä oppimisen arjessa. Toisaalta koettiin, että uusi konttorimalli tukee yhdessä osaamisen kehittämisen kanssa rakennettavaa myyntikulttuuria ja selkeyttää palvelukokonaisuuksia, mitä kautta se tukee myös osaamisen kehittämisen pyrkimyksiä. Vanhanmallisessa konttorissa puolestaan strategian korostamien painopistealueiden koettiin olevan ristiriidassa palvelutilojen kanssa, eivätkä fyysiset puitteet tarjonneet mahdollisuutta sellaiselle myyntityölle, jota koulutuksissa harjoiteltiin. Fyysiset puitteet voivat vaikuttaa niin työssä oppimiseen kuin myös osaamisen käyttöönottoon käytännön työssä (Poell, Pluijmen & Van der Krogt 2003, 133).

Omas konttorin sisälä työkierron on nyt vähän hankala järjestää. Ennen se oli helppo ku kaikki istu samas rivis ni pystyit koko ajan kuuntelemaan et mitä toi kaveri tos puhuu, mitä se konkari sanoo. Se nyt poistuu tämmöses mallista. Tietysti sellai jos kysyy asiakkaalta luvan et tämmöses huonees ku mahtuu saaks tulla toinen kuuntelemaan ku joku kokee nu tekee jonkun lainaneuvottelun Mut eihän se koskaan ihan sama oo ku et sitä havainnois jatkuvasti siinä oman työnsä ohella. Et se on semmost ulkoo opettelu sit enemmän ku istut siinä nurkas hiljasena.
Esimies

Fyysisten rakenteiden lisäksi haasteita saattaa tarjota yrityksen *organisaatorakenne* ja sen istuvuus osaamisen kehittämistoimintaan. Case-yrityksessä oli vähitellen siirrytty linjaorganisaatiosta kohti matriisiorganisaatiota ja meillä oli tietynlainen murrosvaihe. Liiketoiminnan työroolit hakivat paik-

kaansa, mutta myös osaamisen kehittämisessä murros oli hyvin näkyvä, koska kehittämisvastuuta oli vieritetty paljolti matriisin suuntaisesti palvelukokonaisuuksittain. Osaamisen kehittämislähtöisyyttä vaaditaan paljon, jotta rakenteelliset muutokset saadaan toimimaan. Haastattelussa oli nähtävissä pientä epäselvyyttä palvelukokonaisuuksien suhteesta toisiinsa, niiden tärkeydestä ja siitä, korostuuko joku niistä liikaa – niin liiketoiminnassa kuin osaamisen kehittämisessäkin. Toisaalta haasteena uudessa organisaatiomallissa on tiedonkulku palvelukokonaisuuksien välillä. Yhden palvelukokonaisuuden parissa työskentelevä on huonosti perillä siitä, mitä muissa kokonaisuuksissa tapahtuu, ja toisen työn ymmärtäminen vaatii organisaatorajojen tarkoituksellista ylittämistä, mikä on hankalaa. Ellei eri palvelukokonaisuuksien näkökulmia osata yhdistää rakentavasti ja sitoa niitä asiakasrajapinnan tarpeisiin, on vaarana tuottaa vain sirpaleista, käyttöarvoltaan alhaista osaamisen kehittämistä. (ks. Currie & Kerrin 2003.)

Totta kai ku sä saat koulutusta joltain sektorilta, ni ne painottaa sitä omaa asiaansa et se on ehdoton ykkönen. Mut omas pääs ne pitää pistää järjestykseen, et ei ne voi olla kaikki yhtä tärkeitä.

Toimihenkilö

Osaamisen kehittämissuunnitelmat voivat vesittyä myös silloin, jos oppimista ei ole integroitu liiketoiminta- ja työprosessien mukaiseksi, kiinteäksi osaksi työntekoa (Horwitz 1999, 183; Rigg & Trehan 2002, 396). Case-yrityksen osaamisen kehittämisellä on pyritty omalta osaltaan edistämään asiakaskäyttäytymisen ja sitä kautta työprosessien muutosta. Nopea kehitys on haastatteluiden perusteella herättänyt osassa henkilöstöä kysymyksiä siitä, ollaanko liikkeellä asiakas- vai yritysälhtöisesti ja osataanko kehittämisessä huomioida muutoksen verkkaisuus asiakaskunnan tietyissä osissa. Osa henkilöstöstä epäilee kehityssuunnan olevan osin tämän hetken liiketoiminnan prosessien vastaista ja kaipaa lisää perusteluita muutoksille. Itse työprosesseihin ei ole vielä kuitenkaan systemaattisesti upotettu osaamisen kehittämistä ja työssä oppimista, vaan työ suoritetaan pitkälti yksin ja mahdollisimman tehokkaasti. Tämä osaamisen kehittämisen mieltäminen erilliseksi, työn ulkopuoleiseksi toiminnaksi on suuri haaste, koska silloin käytettävät kehittämismenetelmät jäävät lähinnä koulutuksen varaan ja opit helposti koulutusluokkaan. Myös kiireen koetaan usein estävän niin oman osaamisen kehittämisen kuin sen jakamisenkin. Työprosessit on rakennettu ottamatta tarvittavissa määrin huomioon osaamisen kehittämisen näkökulmaa. Osaamisen jakamisen kannalta tärkeät yksikkö- ja tiimipalaverit on kyllä määritelty osaksi jokaisen yksikön työtä, mutta rajoitettu aika ja tiedotettavien asioiden paljous estää monesti niiden täyden hyödyntämisen osaamismielessä, ja monessa yksikössä koko palaveri jää muun työnteon jalkoihin.

Me ollaan yritetty et ois aamupalaveri, et jokaisella puolella ois oma. Mut ne pakkaa vähän menemään siihen, ku ne on maanantaiaamusin meillä, et jollain on jotain muuta ja sit se jää hyöin huonolle.

Toimihenkilö

Eräänlainen ristipaine osaamisen kehittämässä liittyykin sen toiminnan aikajänteen sopivuuteen muun *organisaation rytmin* kanssa. Monelta osin odotukset kohdistuvat nopeampaan reagointiin, nopeampaan etenemiseen kehityspolulla ja nopeampaan osaamisen kertymiseen ja käyttöön saamiseen. Nopean toiminnan lisäksi odotukset koskivat ennakointia ja pitkän tähtäimen suunnitelmia. Osaamisen kehittämisen asiantuntijat kokevat, että kehittämisen suunnittelun horisontti on tarpeeksi pitkällä, mutta muissa haastatteluissa suunnitelmallisuus ei näyttäytynyt kehittämisen parhaana piirteenä. Monet haastattelut kantoivat huolta jo työmarkkinoiden voimasuhteiden vähittäisen muutoksen, kilpailutilanteen ja erityisesti pankkialalla vaanivan eläköitymisuhan vaikutuksista ja pelkäsivät, ettei tilanteeseen ollut varauduttu sen enempää rekrytoinnin kuin kehittämisenkään näkökulmasta.

Osaamisen kehittämisen istuttaminen organisaatioon täytyy tapahtua juurruttamalla se paitsi organisaatorakenteisiin ja prosesseihin myös *läpi hierarkian* siten, että se näkyy niin toimihenkilön, esimiehen kuin johtajankin jokapäiväisessä työssä (Wright & McMahan 1992, 52). Kuten edellä sidosryhmien yhteydessä todettiin, esimiesten ja johdon asenteet siirtyvät helposti muuhun yksikköön ja he voivat toiminnallaan mahdollistaa tai estää yksikön osaamisen kehittämisen. Vaikka lopullisen asenteen uskottiin riippuvan yksilöstä itseltään, esimiehen ajateltiin olevan tärkeä motivaattori henkilön kehittymiseen.

Ne [esimiehet] aina aktiivisesti muistuttaa ja varaa meille aikaa tähän verkko-opiskeluun. Sanotaan et teil on nyt vaikka 1,5 tuntia aikaa käydä läpi tää koulutus ja tulostatte sitte diplomin siitä. Meil on tuol seinä täynnä diplomei. Et on käyty niit verkkokurssei.

Toimihenkilö

Esimiestyön arvoon kiinnitettiin yrityksessä muutenkin yhä enemmän huomiota. Toimihenkilötason koulutukset olivat määrällisesti suurin kehittämispanostus, mutta tarve myös esimiesten uudenlaiseen työrooliin oli lisännyt esimies- ja johtotasonkin koulutuksia. Samalla esimiehille pyrittiin antamaan selvemmin vastuuta yksikkönsä menestyksestä – mukaan lukien vastuu osaamisen varmistamisesta, hyödyntämisestä ja alaisten työsuorituksista.

Se ei oo kaikki [toimihenkilön] osaamisesta kiinni. [Toinen pankki] tekee vielä parempii tuloksii ku me, et mistä se loppujen lopuks johtuu. Kyl mä uskon et meidän osaaminen on samal tasolla, mun mielestä se on ehkä enemmän kiinni myynnin johtamisesta. Ei ne sen paremmin osaa asioita, mut jotenkin ne vaan. Ehkä myynnin seuranta ja muu, et

sitä kautta niillä on ollu ehkä kovempi paine, positiivisessa mieles, tehdä tulosta.

Johtoryhmän jäsen

Osaamisen kehittäminen ja myyntikulttuuriin siirtyminen vaativat yhteensopivuutta sekä yrityksen *kulttuurin näkyvällä että näkymättömällä tasolla*. Symboliset rakenteelliset muutokset, jotka kertovat muuttuneista odotuksista ja vastuista ovat case-yrityksessä jo hyvässä vauhdissa – kuten uudistettu organisaatio ja konttorimallit. Tarvitaan kuitenkin myös perusteellisempaa sopeutumista uskomusten, arvojen ja opittujen toimintatapojen tasolla. Yrityksessä on ongelmana mm. tietty vaatimattomuuden perinne, joka vaikeuttaa niin opitun käyttöönottoa kuin osaamisen jakamistakin. Omaan osaamiseen ei uskota, myynti halutaan aloittaa vasta, kun osaaminen on ”täydellistä”, eikä myyntitaitoa näytetä ja käytetä rohkeasti. Osaamisen kehittämisellä ei vielä ole onnistuttu juurruttamaan uutta myyntikulttuuria. Kulttuuri ei ole vielä riittävän vahva vastaamaan organisaatiossa leijuviin epäröinteihin myyntitavoitteiden ja asiakaslähtöisyyden välillä. Myös kokemukset siitä, että osaamisen kehittäminen on automaattisesti jostakin toisesta arvokkaasta ajankäytöstä pois, ovat kulttuurissa edelleen vahvoina. Pankkitoiminnan ja työn nykyistä luonnetta ei välttämättä ollut sisäistetty, vaikka tulostavoitteet päällisin puolin olisikin saavutettu. Osaamisen kehittämisellä on myyntikulttuurin tukemisessa vielä tehtävää niin symbolisten eleiden ja rituaalisten muutosten aikaansaamiseksi kuin niiden liittämiseen yhteen syvempien muutostasojen kanssa. (ks. Sheehan 2005.)

4.3 Viestintä osaamisen kehittämisessä

Osaamisen kehittäminen on osaltaan merkitys- ja toimintaverkoston johtamista – yhtäältä raja-aitojen tarkastelua, toisaalta eri asioiden liittymäkohtien hallintaa – ja tässä kaikessa viestinnällä on suuri rooli (McCarthy ym. 2003, 59). Viestintää tarvitaan osaamisen kehittämisen toteuttamiseksi, mutta osaamisen kehittäminen on myös yksi tehokas väylä sisäisessä viestinnässä. Joidenkin tulkintojen mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen, josta osaamisen kehittäminen muodostaa osan, on vaihtoehto perinteiselle sisäiselle viestinnälle (Papasolomou-Doukakis 2002, 63). Vaikka määritelmä on mielestäni turhan suppea, se korostaa osaamisen kehittämisen viestinnällistä merkitystä. Osaamisen kehittämisellä viestitään aina samalla myös monenlaista osaamiseen liittymätöntä, sillä ihmiset eivät tulkitse viestejä vain kehittämisen kannalta. Viestinnällä on osaamisen kehittämisessä täten myös vahva imagollinen merkityksensä niin yrityksen sisällä kuin ulkonakin.

Täällä niinku uskotaan tulevaisuuteen ja annetaan mahdollisuuksii kun koulutetaan.

Esimies

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ja puheiden, merkitysten ja tekojen välistä kisailua (Rigg & Trehan 2002, 392). Se, mitä siitä viestitään ja miten viestejä tulkitaan määrittää kokemuksia myös osaamisen kehittämisen strategisuudesta. Osaamisen kehittämisen saadessa enemmän strategista vastuuta, yrityksessä on syytä kiinnittää erityistä huomiota viestinnän kulkuun, sen määrään, frekvenssiin ja erityisesti laatuun (McCarthy ym. 2003, 59). Viestintä liittyy tiiviisti myös edellä käsiteltyyn osaamisen kehittämisen integraation käsitteeseen, mutta koska se sai haastatteluissa hyvin merkityksellisen roolin osaamisen kehittämisen strategisuuden vaikuttimena ja tulkintojen värittäjänä, käsitellään sitä seuraavassa tarkemmin.

4.3.1 Vuorovaikutteisuus ja yhteinen kieli

Kokemukset viestinnän laadusta vaihtelivat haastatteluissa paljon. Monet ajattelivat, että intranetin ja sähköpostin käyttö sisäisessä viestinnässä oli lisännyt viestinnän määrää ja mahdollistanut erilaisten linjausten ja perustelujen tuomisen kaikkien ulottuville, mikä tulkittiin avoimuudeksi. Verkkoviestintä tarjoaa kuitenkin vain yksisuuntaisen kanavan, jossa informaatio rajoittuu helposti määrälliseen tietoon ja lopputuloksiin. Se ei välttämättä anna vastaanotajalle keinoja syy- ja seuraussuhteiden arviointiin ja syvempään, toisen tason oppimiseen (double-loop learning, ks. esim. Argyris 1994). Vuorovaikutuksen puute saikin osakseen kovaa kritiikkiä ja erityisesti esimiesten kokemuksissa painottui tyytymättömyys viestinnän sisältöön ja pinnallisuuteen – osaamisen kehittämisestä koettiin unohtuneen asiakaslähtöisyys. Yrityksen osaamisen kehittämisessä ei myöskään panostettu sisäiseen markkinointiin, jolla olisi voitu paikata muun viestinnän ongelmia ja luoda lisäarvoa yksiköiden vetäjien silmissä (vrt. Gilley & Eggländ 1987). Esimiehet kokivat organisaatiossa olevan osaamisen menevän osin hukkaan yksisuuntaisen viestinnän vuoksi (vrt. Argyris 1994, 226), vaikkakaan haastatteluissa ei tullut esiin aktiivisia pyrkimyksiä vaikuttaa kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen aikaansaamiseen.

Mut ei [kehittämisen tavoitteista] mun mielest kyl mitenkään ihmeellisesti oo viestitty tai mistään strategioista puhuttu. Ei mul ainakaan. Meil näytetään jotain kaavioo et miten se oppimisohjelma [kurssivalikoima] laaditaan. Mut so what, et mitkä ne on ne markkinanäkemykset tai visiot siellä taustalla, mitä sillä haetaan, ni ei mul oo aavistusakaan. Se edellyttäs et ne viestittäis tavalla tai toisella.

Esimies

Esimiehet itse puhuivat vähemmän omasta roolistaan viestijänä, mutta toimihenkilöille juuri esimies oli keskeinen viestintäkanava. Erityisesti kehityskeskustelut koettiin olennaisen tärkeiksi – ja pitkälti myös riittäviksi – mahdollisuuksiksi kaksisuuntaisen kommunikaation varmistamiseen. Kehityskeskusteluissa luotiin puolin ja toisin odotukset osaamisen kehittämistoiminnalle. Tärkeän roolinsa vuoksi esimiehen kannalta on erityisen hankalaa, jos hän ei koe saavansa hänelle kohdistetun viestinnän pohjalta tarpeeksi tietoa osaamisen kehittämisen taustoista. Jos kokemukset osaamisen kehittämisen strategiasta yhteydestä vahvistuvat, myös esimiehen on helpompi sitoutua siihen ja hänelle tarjoutuu mahdollisuus perustellumpaan päätöksentekoon ja asioiden edistämiseen yksiköissään (Montesino 2002). Esimies priorisoi, toteuttaa ja viestii osaamisen kehittämistä itse luomiensa tulkintojen pohjalta, ja jos organisaatiossa ei onnistuta viestimään yhteistä linjaa, ei yksiköiden toiminta välttämättä vaikuta johdonmukaiselta. (Bond & McCracken 2005, 257; Luoma 2005.) Myös toimihenkilöt kokivat, että osaamisen kehittämisen viestinnän laatu ja kehityskeskustelusta koettu hyöty vaihtelivat suuresti yksiköittäin.

Case-yrityksen osaamisen kehittämisen asiantuntijat arvelivat, että uusi strategia ja kulttuuri eivät vielä olleet lyöneet läpi koko organisaatiossa ja tunsivat, että välillä puhuttiin kuin eri kieltä. Strategia ja visio koettiin osin kaukaisiksi, monet liiketoiminnan peruskäsitteet tuntuivat hämärtyneen muutoksessa, eikä osaamisen kehittäminen näyttäytynyt erityisen pitkänäköisenä ja suunnitelmallisena. Liiketoiminnan ja osaamisen kehittämisen väliltä vaikutti puuttuvan tulkki. Osaamisen kehittämisen näkyvin viesti vaikutti olevan puolivuositain julkaistava koulutusohjelma, joka on rakennettu pääosin palvelukokonaisuusjaottelun mukaiseksi. Sen koettiin selkeyttävän koulutustarjontaa, mutta samalla myös viestivän eri palvelukokonaisuuksien osaamisen erillisyyttä, mikä ei pankkityön laajentuvien osaamisvaatimusten kannalta välttämättä olekaan tarkoituksenmukaista. Toisaalta näyttöä oli myös halutun viestin läpimenosta, kun yksiköiden profiloinnin ja tarvittavan osaamisrakenteen viestinnän avulla oli onnistuttu kääntämään osaamisrakenteen suuntaa niin organisaatio-, yksikkö- kuin yksilötasollakin. Viestinnällisesti joudutaan kuitenkin aina tekemään kompromisseja, ja olisi tärkeää ratkaista tietoisesti, millaisia ne ovat. Osaamisen kehittämisen kautta voidaan pyrkiä aktiivisesti herättämään keskustelua ja tukemaan yrityksen periaatteiden ymmärrystä niin liiketoiminnan kuin osaamisen kehittämisenkin alueella.

Mä en oo nähny et suunnitelmii olis tarpeeks pitkälle osaamisen kehittämisen osalta. Tai sit mä en vaan tiedä niit taustalla olevia keskusteluja. Must näyttää et se ei välttämättä tarpeeks kurota sinne tulevaisuuden haasteisiin, mut ku ei oo tämmöst keskusteluu ni mäen tiedä jos jonkun mielest se vaikka näyttääki siltä.

Esimies

Yrityksessä odotettiin lisää muodollista ja suunnitelmallista viestintää, vaikka sen puute ei estänyt kukaan tekemästä tulkintoja osaamisen kehittämisen strategisuudesta. Ihmiset arvioivat puheita ja tekoja sekä etsivät signaaleja osaamisen merkityksistä, arvostuksesta ja painotuksista ympärillään olevasta arjesta – johdon puheista, rekrytointipäätöksistä, taloudellisista panostuksista ja koulutusmahdollisuuksista. Tämä epäformaali viestintä ja arjen tulkinnat toimivat vielä muodollista viestintää tehokkaammin, sillä ihmisten käsitys omasta työstä muotoutuu pikemminkin epävirallisissa yhteyksissä, ei välttämättä kokouksissa ja henkilökuntatilaisuuksissa. Diskurssinäkökulmasta osaamisen kehittämisen merkittäviä lähteitä ovatkin yrityksen tärkeiden henkilöiden keskustelut, joissa uutta diskurssia syntyy ja siirtyy muualle yritykseen työnteon yhteydessä. Näihin keskusteluihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan myös muodollisen osaamisen kehittämisen keinoin. (Ekman 2004, 18; Rigg & Trehan 2002, 396.)

Paljon on sitä koulutusta ja kehittämistä, monen tyyppisiä projekteja, aika paljon ilmeisesti käytetään siihen varoja ja aikaa ja sitä pidetään erittäin tärkeänä kaikesta päätellen. Et jollain tavalla must tuntuu et meil on kuitenkin niinku tajuttu se, et henkilöstöstä se menestys lähtee.

Toimihenkilö

4.3.2 Kokemus oikeudenmukaisuudesta

Samalla tavoin formaalin viestinnän ja arjen tulkintojen pohjalta muodostettiin myös haastatteluissa esiin tullut ajatus osaamisen kehittämisen oikeudenmukaisuudesta, jonka taustalla vaikuttavat osaltaan kuva sidosryhmäroolien ja osaamisen kehittämisen integraation toimivuudesta. Yleisesti yrityksessä koettiin osaamisen kehittämismahdollisuudet hyviksi ja riittäviksi, mutta suuremman mittakaavan kehittämismahdollisuuksia ei ollut tarjolla kaikille. Niin sanotun jakavan oikeudenmukaisuuden (distributive justice, ks. esim. Romana, Keskinen & Keskinen 2004, 5–6), eli valintojen lopputuloksen, näkökulmasta kehittämispäätökset eivät herättäneet suuria tunteita.

Et nää muutamat henkilöt, kenen osaamista nyt kehitetään asiantuntijuuteen, ni mä ymmärrän ihan täysin, et ne on siin putkessa. Ymmärrän et hän on siellä ja miks just hänet on valittu siit konttorista.

Toimihenkilö

Keskusteluissa pohdittiin osaamisen kehittämisen osallistujavalintojen menettelytapojen taustalla olevia periaatteita (procedural justice, ks. esim. Romana ym. 2004, 5–6). Joissakin mielipiteissä oikeudenmukaisuutta punnittiin tasajaan, toisissa oman kiinnostuksen painoarvon näkökulmasta. Pääosin oli

kuitenkin ymmärretty yrityksen pyrkimys kohdentaa osaamisen kehittämistä määriteltyjen työtehtävien ja strategisten painotusten mukaisesti, eikä yksilön ja organisaation toiveiden välillä nähty ristiriitaa.

Aina on saanu sitä koulutusta ku on ollu tarpeen, et kyl mä uskon et kaikki sitä saa. Enkä mä usko et ns. väärin koulutuksiin ketään laite- taankaan, ne katotaan aika tarkkaan. Kyl ne on aika pitkälle profiloitu siihen et kuka mitäkin tarvi. Mä luulen et jokainen on tyytyväinen siihen mitä saa sitä omaa koulutusta koska se tuo siihen omaan työhön sitä lisäarvoa sit taas.

Toimihenkilö

Toinen asia sitten oli se, miten näitä periaatteita uskottiin noudatettavan, mikä puolestaan kertoo kokemuksista prosessin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta (interactional justice) ja liittyy pitkälti lähiesimiehen vuorovai- kutukseen ja viestintään (ks. esim. Romana ym. 2004, 5–6). Annetuista lu- pauksista ei aina pystytty tai haluttu pitää kiinni, eikä hankalissa valintatilan- teissa vastuulle välttämättä löytynyt kantajaa. Kysymyksiä oikeudenmukai- suudesta ja tasa-arvoisuudesta herätti myös oman aktiivisuuden koettu suuri merkitys valinnoissa sekä palvelukokonaisuuksien mukaiset erot osaamisen kehittämismahdollisuuksissa. Myös nuorten ja kokeneempien osaamiseen pa- nostettiin ymmärrettävästikin eri tavalla. Nuorten osalta osaamisen kehittämi- nen painottui koulutuksiin, ja he kaipasivat kehittymisensä tueksi monipuoli- sempia työssä oppimisen muotoja. Toisaalta kokeneemmilla henkilöillä kehit- täminen vaikutti lähinnä tietojen päivitykseltä. Yksilöiden väliset osaamiserot ja rohkeus käyttää osaamista työssä pohdituttivat – pitäisikö kaikilta vaatia samaa? Samojen kurssien monenkertaista uusimista ilman näkyvää muutosta työn jäljessä ei koettu oikeudenmukaiseksi. Paljon puhututti myös yksilötason kehittämisasioiden julkisuus – pitäisikö kehittämishankkeisiin valituista viestiä suurieleisemmin vai onko itsensä kehittäminen jokaisen henkilökohtainen asia? Käsitystä osaamisen kehittämisen oikeanlaisesta, oikeudenmukaisesta toteuttamisesta ei osattu muodostaa, mutta keskusteluissa tuli esiin monta tee- maa, jotka niin osaamisen kehittämisen toteutusten kuin viestinnänkin yhtey- dessä kannattaa huomioida. Haastatteluiden perusteella keskustelut oikeuden- mukaisuudesta voisi kuitenkin tulkita perustuvan enemmän käytännön kehit- tämisen yleiseen arviointiin kuin omakohtaisille kokemuksille epäoikeuden- mukaisesta kohtelusta.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGISUUDEN TARKASTELUTASOT

Edellä on kuvattu, kuinka osaamisen kehittämisen strateginen merkitys muuntuu palvelemaan lähtökohdiltaan erilaisten näkökulmien painotuksia ja miten erilaiset kehittämistyön haasteet lopulta suurelta osin rajaavat kokemuksia ja tulkintoja osaamisen kehittämisen strategisuudesta. Nämä näkökulmat yhdessä nostavat esiin tutkimusongelman kannalta vielä yhden olennaisen ulottuvuuden osaamisen kehittämisen strategisuuden monivivahteisuuden käsitteilyssä – strategisuuden tulkintojen käsittelyn eri tarkastelutasoilla. Tarkastelutasosta riippuen käsitykset osaamisen kehittämisen strategisuudesta saattavat vaihdella suurestikin – intentiot eivät aina kuvaa lopputulosta eivätkä periaatteelliset päätökset aina elä arjessa.

Strategisen HRD:n tutkimuskenttään tutuessani olen havainnut, ettei alan kirjallisuudessa ole saavutettu yhteisymmärrystä strategisuuden ilmenemisestä yrityksen osaamisen kehittämisessä tai siitä, millä keinoin sitä voidaan tavoitella (vrt. esim. Brooks & Nafukho 2006, 118; Garavan ym. 1999). Keskustelua käydään edelleen vilkkaana, ja kirjallisuudesta löytyy toinen toistaan vaativampia kriteeristöjä aiheesta (ks. esim. liite 1). Vaikka tieteenhaaralla ei valitsekaan yhteisymmärrystä tutkitusta ilmiöstä tai sen taustoista, alan tutkimus kukoistaa pyrkien ymmärryksen lisäämiseen tästä moniulotteisesta aihepiiristä. Tutkimuskentän vankan yhtenäisen pohjan puuttuessa on syytä huomioida alan tutkimukselle luontainen ns. osittaisuus ja kontekstisidonnaisuus. (vrt. McLean 1998; Sambrook 2004, 612–613.) Tämä näkökulma huomioiden aikaisemmassa kirjallisuudessa esitetyt sisällöltään mielenkiintoiset ja monissa yhteyksissä käytännölliset kuvaukset tuovat tämän tutkimuksen näkökulmasta suurimman hyödyn tarjoamalla yhdistelmän erilaisia tarkastelutasoja, joiden pohjalta osaamisen kehittämisen strategisuutta saattaa olla hyödyllistä punnita. Aikaisempi kirjallisuus toimi innoittajana syvällisempään analyysiin ja avasi haastatteluiden tulkinnoille kaipaamiani ovia empirian ja teorian vuoropuheeseen. Alla olevaan kuvioon on koottu esimerkinomaisesti eräitä kirjallisuudessa esiintyneitä strategisen osaamisen kehittämisen tasoja.

1. Taustatekijät	1. HRD-filosofia
2. HRD-orientaatio	2. HRD-toimintaperiaatteet
3. HRD-toiminnot (Luoma 2000)	3. HRD-käytännöt (Jackson & Schuler 1995)
1. Päätöksenteko	1. Filosofiat ja arvot
2. Johtaminen	2. Rooliodotukset
3. Fokus (Garavan 1997)	3. Arviointi (Garavan ym. 1998)

Kuvio 7 Esimerkkejä osaamisen kehittämisen tarkastelutasoista kirjallisuudessa

Tarkastelukulmien tasojaottelut ovat lähteneet erilaisista tarpeista, ja tutkijat ovat valinneet lähestymistapansa tutkimustensa luonteesta riippuen. Luoma (2000) käytti jaotteluun Suomen metalliteollisuuden parissa tekemiensä tutkimusten yhteydessä pyrkiessään rakentamaan strategisen osaamisen kehittämisen prosessimallin, joka havainnollistaa erilaisia periaatteellisia tapoja suhtautua strategian ja osaamisen kehittämisen yhdistämiseen. Hän uskoi erilaisen organisaatiolle ominaisten taustatekijöiden, kuten yrityksen toimialaan, strategiaan ja organisaatioon liittyvien yksityiskohtien, vaikuttavan osaamisen kehittämisen asemaan liiketoiminnassa ja sitä kautta HRD:n ja strategian väliseen orientaatioon. Kehittämistoimet motiiveineen ovat hänen mukaansa seurausta erityisesti osaamisen kehittämisasioiden päätöksentekijän suuntautumisesta tiettyihin osaamisen kehittämisen perusolottuvuuksiin nähden. (Luoma 2000.)

Myös Garavan (1997) pyrki selvittämään näkemyseroja osaamisen kehittämässä sekä syitä niiden taustalla erityisesti HRD-vastuullisen henkilön näkemyksistä käsin. Hänen mukaansa yhtäältä vastuunjaot liittyen osaamisen kehittämisen päätöksentekoon ja toimintaperiaatteisiin, toisaalta kehittämis-toiminnan johtaminen, kuten tarpeiden ja toimenpiteiden määrittäminen sekä lopulta kehittämistoimien sisällöllinen fokus kertovat osaamisen kehittämisen tyypistä. Kehittämisen mallit hän jakoi näiden tyyppien pohjalta viiteen kategoriaan, jotka kertoivat yrityksen osaamisen kehittämisen strategisuudesta. Myöhemmin Garavan, Heraty ja Morley (1998) loivat vielä erillisen kerros- jaottelun tutkiessaan yrityksen osaamisen kehittämistoiminnan eri toimijoiden näkökulmaeroja osaamisen kehittämisessä. He löysivät näkemyksissä eroavaisuuksia niin filosofioiden ja arvojen, rooliodotusten kuin arviointiperusteidenkin tasolla.

Jackson ja Schuler (1995) puolestaan muodostivat oman luokituksensa kootessaan yhteen ja kuvatessaan henkilöstöjohtamisen (HRM) tutkimuskenttän erilaisia lähestymistapoja. He loivat sateenvarjon, jonka alle kuuluivat niin

käytännön toimet, niiden kehittymistä rajaavat muodolliset toimintaperiaatteet sekä kokonaisvaltaiset filosofiat, jotka määrittävät yrityksen toimintaperiaatteiden ja käytäntöjen taustalla vaikuttavat arvot.

Kuvatut jaottelut rakentuvat eri tarpeista käsin, mutta ne kaikki sisältävät saman perusajatuksen siitä, ettei osaamisen kehittämisen strategisuutta voida selvittää vain konkreettisia kehittämissuunnitelmia ja -toimia tarkastelemalla, vaan osaamisen kehittämistoiminnan taustalla vaikuttavat monet syvemmällä olevat ajattelutavat ja periaatteet, jotka heijastuvat kehittämistoimien arviointiin asti. Edellä kuvatut mallit avasivat mielenkiintoisia näkökulmia, mutta eivät sinällään täysin vastanneet näkemystäni tälle tutkimukselle ja tutkimusaineistolle soveltuvista tarkastelutasoista. Tutkimus vaati mielestäni kattavan, mutta selkeän tasokuvauksen, joka huomioi tutkimuksessa tavoitellun moniäänisyyden, tavoittaa tulkinnat niin ajatusten kuin toiminnankin tasolla sekä antaa mahdollisuuden strategisuuden avoimelle etsinnälle eri tarkastelutasoilla. Rakensin siis tämän tutkimuksen tarkoituksiin edellä mainitun kirjallisuuden ja tutkimuksen empiirisen analyysin havaintojen pohjalta yhdistetyn ja täydennetyn tarkastelutasojen mallin (Kuvio 8). Tämän viitekehyksen pohjalta uskon voitavan jäsentää aineistoa osaamisen kehittämisen strategisuuden moninaisten ilmenemismuotojen löytämiseksi.



Kuvio 8 Tutkimuksessa käytetyt tarkastelutasot (mukaiillen Garavan 1997; Garavan ym. 1998; Jackson & Schuler 1995; Luoma 2000)

Case-yrityksen osaamisen kehittämistoiminnan strategisuuden analyysiä täydennetään seuraavaksi tarkastelemalla sitä kuvassa mainittujen osioiden kautta. Jaottelu antaa mahdollisuuden tarkastella aineiston pohjalta, miten osaamisen kehittämisen strategisuus välittyy tulkinnoista eri tarkastelutasoilla. Tarkastelutasot valittiin aikaisemmasta kirjallisuudesta osin aineiston analyysissä nousseiden teemojen lähtökohdista ja osin tärkeiksi kokemieni teoreettisten näkökulmien pohjalta. Kuvaukseen valittiin tämän tutkimuksen tarkoitusta parhaiten palveleva jako, joka toisaalta soveltuu tämän suuruusluokan case-tutkimukseen. Tärkeämmäksi kuin täydellisen osaamisen kehittämisen mallin löytäminen nähtiin kuitenkin valittujen tarkastelutasojen tarjoama mah-

dollisimman värikäs ja kokonaisvaltainen näkökulma osaamisen kehittämisen strategisuuteen sekä toisaalta mahdollisuus selkeyttää osaamisen kehittämistoimintaa myös käytännön näkökulmasta.

5.1 Osaamisen kehittämisen periaatteet

Lähtökohtia osaamisen kehittämisen strategisuudelle määrittäyty jo paljon ennen kuin ensimmäistäkään toimenpidettä osaamisen kehittämiseksi on suoritettu. Taustalla perimmäisenä vaikuttaa yrityksessä omaksuttu osaamisen kehittämisen taustafilosofia, joka taustoittaa osaamisen kehittämisen olemassaolon tarkoitusta (ks. esim. Garavan ym. 1998; Wognum 1998). Filosofian lisäksi myös erilaiset osaamisen kehittämisen strategiaorientaatiot ja toimintaperiaatteet toimivat kehittämisen sisäisenä logiikkana ja vaikuttavat organisaatiossa käytettyjen HRD-toimintojen luonteeseen ja odotettuun vaikutukseen (Luoma 2000). Osaamisen kehittämisen toimintaperiaatteiden määrittelyä voidaan luonnehtia strategiseksi prosessiksi, jossa sovitaan päätavoitteet, lähtökohdat ja toivotut tulokset organisaation osaamisen kehittämiseksi (Wognum 1998). Case-yrityksessä ei ollut kirjattuja osaamisen kehittämisen strategioita tai periaatteita, mutta haastatteluissa saattoi kuulla tulkintoja HRD-toimintaan enemmän tai vähemmän suoraan vaikuttavista taustaolettamuksista.

5.1.1 Osaamisen kehittämisen taustafilosofia

Osaamisen kehittämisen – ja erityisesti sen strategisuuden – tutkimukseen on lainattu paljon näkemyksiä eri tieteistä. Tarkasteltaessa sitä eri tieteiden näkökulmasta on saatu monipuolistettua ja syvennettyä käsittelyä sekä lisättyä ja laajennettua näkemyksiä strategisuuden olemassaolosta ja kokemuksia sen ilmenemisestä. Yrityksen toimijoiden HRD-käsitysten taustalla olevaa perimmäistä filosofiaa – sitä miksi osaamisen kehittämistä ylipäänsä on – voidaan lähestyä filosofian yleisten tylogioiden, instrumentalismien ja eksistentialismien kautta (Garavan ym. 1998). Näin saadaan selville mielenkiintoista tietoa kehittämistoiminnan lähtökohdista kyseisessä organisaatiossa.

Case-yrityksessä osaamisen ja sen kehittämisen rooli nähtiin pääosin instrumentaaliseksi, keinoksi pyrkiä liiketoiminnalliseen hyötyyn. Osaamisen kehittämisen pääpainon koettiin olevan vielä lähinnä muodollisten kurssien, asiaopetuksen ja suurehkojen oppimisryhmien tasolla. Harvassa vaikuttivat olevan eksistentialismista eli osaamisen kehittämiseksi annetuista itseisarvosta kertovat yksilölliset oppimistilanteet, itseohjattu oppimisprosessi ja työssä oppimisen edistäminen, vaikka niitä sinänsä pidettiinkin tavoiteltavina asioina.

Itsensä kehittämistä ei kuitenkaan nähty yrityksen osaamisen kehittämistoiminnan riittäväksi tavoitteeksi. Osaamista ja sen kehittämistä arvostettiin yrityksessä, mutta vain jos siitä koettiin saatavan liiketoiminnallista hyötyä – sitä ei itsessään nähty strategiseksi toiminnaksi, vaan strategisuus syntyi sen tuottaman hyödyn kautta. (vrt. Garavan ym. 1998, 118–122.)

Jollain tavalla siitä täytyy olla hyötyä mun työssäni, sen mä ymmärrän. En mä ees aattelekaan et mun pitää saada kouluttautua jotain mistä ei oo mitään hyötyä siin työyhteisössä, senhän voi tehdä vapaa-ajalla.

Toimihenkilö

5.1.2 Osaamisen kehittämisen strategiaorientaatio

Yhdenlainen erottelu voidaan tehdä pohjautuen yrityksen strategiaprosessin ja osaamisen kehittämisen väliseen orientaatioon, joka kertoo arvostuksista ja uskomuksista kehittämistoiminnan taustalla. Case-yrityksessä ei ollut kirjattua osaamisen kehittämisen strategiaa tai periaatteita, vaan ohjenuoraksi uskottiin riittävän karkea kuvaus kehittämistoiminnan tapahtumaketjusta sekä strategian luoma vahva ohjaus. Strategian ohjausvoimaa voi kuitenkin hyödyntää ja strategisuutta toteuttaa monella eri tapaa, eikä yrityksessä ollut selkeästi määriteltä, minkä periaatteiden mukaisesti strategisuuden halutaan osaamisen kehittämisessä toteutuvan. Analyysin perusteella case-yrityksessä löytyikin piirteitä hyvin erityyppisistä HRD-orientaatioista, jotka eivät välttämättä ole periaatteiltaan täysin yhteensopivia.

Haastattelussa osaamisen kehittämisen todettiin usein toimivan yrityksen työkaluna strategisten suunnitelmien viemisessä käytäntöön. Tämä osaamisen kehittämisen ja strategian tavoitteiden yhtenäinen suunta voi tarkemmin katsottuna kuitenkin koostua erilaisista taustalla olevista strategiaorientaatioista. Ensinnäkin osaamisen kehittämisellä voidaan *helpottaa strategian implementointia* pitämällä organisaatiossa yllä haluttua osaamistasoa. Taustalla on ajatus, että ilman osaamisen kehittämisen vaikutusta strategiaa ei saataisi toteutettua, mikä tekee siitä luonteeltaan strategista. (Garavan ym. 1998; Luoma 2000.) Tämänlaisesta orientaatiosta case-yrityksessä kielii muun muassa perusosaamistason varmistaminen panostamalla uusien työntekijöiden perehdytykseen, pyrkimällä standardoituun, strategiasta johdettuun kokonaisosaamisrakenteeseen ja vastaamalla toimialan kasvaneisiin osaamisvaatimuksiin osaamisen kehittämisen avulla.

Osaamisen kehittämisellä halutaan varmistaa se osaaminen ja ammattitaito ihmisille ja kun täältä jää aika paljo ihmisiä eläkkeellekin, niin halutaan varmistaa se, et on osaavaa porukkaa.

Toimihenkilö

Toisaalta osaamisen kehittämisellä voidaan *edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista välillisesti* luomalla organisaatioon osaamista, jonka tyyppillisesti uskotaan lisäävän yritysten kilpailukykyä (Luoma 2000). Tämäntapaiseen strategiseen orientaatioon liittynee myös case-yrityksen panostaminen myyntiosaamiseen, vaikkakin se on myös strategiassa kirjattu painopisteeksi. Rahoitustoimialalla myynnin ja myyntiosaamisen painottamisen ollessa kuitenkin suhteellisen tuore ilmiö, uudenlaiseen osaamispotentiaaliin panostaminen voi toteuttaa strategisuutta myös pyrkimällä kilpailuetua luovaan kulttuurinmuutokseen (vrt. Barney & Wright 1998). Case-yrityksessä pyritään aikaansaamaan siirtymistä myyntikulttuuriin, mutta muutoksen vauhdista oli haastatteluissa jokaisella oma mielipiteensä.

Mä uskon et pienemmät pankit tulee vielä paljon jäljempänä ja joku tämmönen myyntikulttuurikin on niille niinku vielä tosi vieras asia verrattuna meihin.

Esimies

Kolmas tapa tarkastella osaamisen kehittämisen strategisten linjausten taustoja on nähdä osaamisen kehittäminen inhimillisen käyttäytymisen muokkaajana ja siten *avaintekijänä strategian toimeenpanossa*, kun strategian ja visioiden tavoiteltu tulevaisuudenkuva muunnetaan kehittämistavoitteiksi ja tavoiteosaamisiksi (Garavan ym. 1998; Luoma 2000). Case-yrityksen osaamisen kehittämisen pääpaino oli selvästi siirtynyt tähän suuntaan strategisen ohjauksen lisääntyttyä. Heille osaamisen kehittämisen strategisuus liittyi parhaimmillaan tähän orientaatioon, jolloin merkityksellistä strategisuuden kannalta on lähinnä varmistaa kehittämistavoitteiden oikeellisuus suhteessa strategiaan. Osaamisen kehittämisen asiantuntijat näkivät tehtäväkseen juuri strategisten suunnitelmien ja vision vaatiman tulevaisuudenkuvan mukaisen osaamisen luomisen. Myös laajemmin haastatteluissa kehittämisen suuren linjan ajateltiin seuraavan pääpiirteissään strategian luomaa polkua.

Osaamisen kehittämistä ohjaa varmaan tulevaisuuden suunnitelmat ja se tulevaisuuden pankki et mimmost toimintaa siel on...

Toimihenkilö

Osaamisen kehittämisen orientaationa voi siis olla sen sitominen yrityksen strategiaan tavoitteisiin, jolloin sen avulla voidaan edellä kuvatuin tavoin helpottaa, tukea tai toteuttaa strategian implementointia. Yleisesti osaamisen kehittämistä pidetäänkin yrityksissä juuri strategisena vipuna, jonka kautta strategia saadaan tapahtumaan. Osaamisen kehittämisen strateginen orientaatio voi kuitenkin pohjautua myös aktiivisempaan *strategiseen kumppanuuteen*,

jossa osaamisen kehittämisen näkökulma on mukana myötävaikuttamassa jo strategian ja visioiden ja muotoiluvaiheissa. Tutkimusten mukaan tämä jo suunnitteluvaiheessa mukaan ottava orientaatio on kuitenkin edellä esitettyjä tukitehtävää harvinaisempi. (vrt. Garavan ym. 1998; Jamrog & Overholt 2004; McCracken & Wallace 2000b.) Case-yrityksessä osaamisen kehittämisen asiantuntijat pääsevät vaikuttamaan strategiaproessiin alustamalla oman alueensa strategiapohdintaa ja -tavoitteita. Varsinaisessa strategiatyöstämisessä osaamisen kehittämisasioita vie eteenpäin niistä vastaava johtoryhmän jäsen. Teknisesti osaamisen kehittämisen äänen pitäisi siis kuulua strategiassa ja sille on varattu mahdollisuus antaa panoksensa strategian muotoiluun sekä johdon strategian ajatusten täydentämiseen kehittämisenäkökulmalla. Haastatteluissa osaamisen kehittämistä ei kuitenkaan mielletty strategiatyön aktiiviseksi osapuoleksi. Strategian uskottiin syntyvän puhtaasti liiketoiminnan näkökulmasta eikä vaikuttamismahdollisuutta tässä mielessä havaittu.

En mä tiä... Emmä oo koskaa aatellu sitä [osaamisen kehittämistä] niin [proaktiivisesti]... Mä oon vaan aatellu et se on työkalu, joka palvelee sitä strategian toteutumista.

Esimies

5.1.3 Osaamisen kehittämisen toimintaperiaatteet

Paljolti vahvan strategisen ohjauksen ansiosta yrityksessä oltiin verrattain pitkällä organisaatiotasosten periaatteiden ja kehittämissuunnitelmien viennissä yksilötasolle. Haastatteluissa kuvattiin toimintaperiaatetta, jonka mukaan niin osaamisen kehittämisessä kuin liiketoiminnassakin asioiden (strateginen) suunnittelu tapahtuu organisaatiotasolla ja suunnitelmat johdetaan yksikkö- ja yksilötasolle organisaation tarpeista käsin. Päävastuu osaamisen kehittämisestä asetettiin organisaatiotasolle, josta tarpeen tullen toteutetaan interventioita yksikkö- ja yksilötasolle. (vrt. Garavan 1997; Garavan ym. 1998; Luoma 2000.)

Kyllähän talotasolla pitää olla tavoitteet ja tietty osaamistaso mihin pyritään. Meillähän on monta konttorii, ja jos mä haluun jotain muuta ku mitä täs konttoris on niin mun täytyy kyl sit hakee toiseen paikkaan. Ei se voi mun navan ympäri pyöriä se koko organisaatio, on se vähän niinki.

Toimihenkilö

Strategia ja sen tavoitteet eivät kuitenkaan ole ainoa peruste kehittämistoiminnan taustalla, vaan toimintaperiaatteet voivat pohjautua myös toisenlaisiin valintoihin. Voidaankin tarkastella, missä määrin osaamisen kehittäminen case-yrityksessä perustui suoraan strategiaan ja minkä verran toimintaperiaat-

teet nojaavat muihin – mutta silti mahdollisesti strategiaan – vaikuttimiin. Periaatteelliset päätökset kietoutuvat usein toisiinsa muodostaen moniulotteisen kuvan osaamisen kehittämisen taustoista. Eräs näistä ulottuvuuksista liittyy siihen, pyritäänkö osaamisen kehittämällä korjaamaan osaamisvajetta ja puutteita vai ennakoimaan tulevaisuuden haasteita. Osaamiskuilu voi syntyä tietyn työroolin ja työntekijän välille, jolloin suoritusongelmat yksilö-, yksikö- ja organisaatiotasolla toimivat lähtökohtana kehittämislle. *Osaamisvajoiden paikkaamiseen* perustuva näkemys on luonteeltaan vahvasti reaktiivinen ja toimii pikemminkin jälkijunassa kuin ennakoiden. Sillä ei ole vahvaa muutosorientaatiota, vaan painotus on lähinnä hyväksi koetun nykytilan säilyttämisessä. (Horwitz 1999; Luoma 2000; Wognum 1998.) Case-yrityksessä tämänkaltaista tarvelähtöistä periaatetta sovellettiin suoritusongelmiin niin yksilö- kuin yksikkötasollakin, minkä lisäksi pankkityöhistorialtaan nuorten henkilöiden osaamisen kehittämisen koettiin painottuvan juuri arjessa koetun osaamisvajeen täyttämiseen.

Meit nuorimpiä koulutetaan ja kehitetään nimenomaan tähtäimenä, et me pystytään hoitamaan hommamme tulevaisuudes. Täyttämään paikkamme.

Toimihenkilö

Nykyisten tarpeiden täyttämisen lisäksi osaamisen kehittämällä voidaan vaikuttaa myös *tulevaisuussuuntautuneesti* auttamalla organisaatiota muuttamaan ja kehittämään, ja sitä kautta menestymään ja kasvamaan myös vastaisuudessa. Tällöin osaamisen kehittämisen periaatteita ja tavoitteita suunniteltaessa otetaan huomioon myös tulevaisuuden vaatimukset ja yrityksen kehittyminen. Tällöin kehittämisen avulla voidaan pyrkiä parantamaan osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen liittyviä prosesseja, muokkaamaan kulttuuria ja saavuttamaan tulevaisuuden tavoiteosaamisia. Tulevaisuussuuntautuneessa osaamisen kehittämisessä pyritään myös saamaan organisaation ja sen ulkoisen ympäristön liittymäkohtia organisaation kannalta suotuisammaksi vaikuttamalla ihmisten mielikuviin sekä suhtautumiseen ja asenteisiin suhteessa esim. kontekstin aiheuttamaan epävarmuuteen. Malli toimii parhaimmillaan proaktiivisen, ennakoivan osaamisen kehittämisen yhteydessä, jossa kehittämällä ei vain reagoida tapahtuneeseen, vaan pyritään luomaan tulevaisuuden osaamista aktiivisesti ja innovatiivisin menetelmin. Stabiiliin nykytilaan tuudittautuminen ei riitä, vaan muutoksen mahdollistaminen ja jatkuva muutos ovat organisaation tavoitteita. (Garavan 1997; Garavan ym. 1998; Luoma 2000; McCarthy ym. 2003; McCracken & Wallace 2000a; Wognum 1998.)

Case-yrityksen osaamisen kehittämisestä löytyi tiettyjä piirteitä myös tulevaisuusnäkökulman kattavasta toimintaperiaatteesta. Pankkityön tulevasta muutoksesta puhuttiin paljon ja koettiin että kehittämällä pyritään vastamaan siihen. Muun muassa panostuksilla myyntiosaamisen kehittämiseen py-

ritään yhtäältä muokkaamaan ihmisten olettamuksia ja toimintatapoja – kuten luottamusta omaan osaamiseen, rohkeutta asiakkaan aktiiviseen auttamiseen sekä ennakkoluulojen korvaamista avoimuudella asiakaskohtaamisessa – jotka estivät organisaation ympäristön hyödyntämisen täysimittaisesti. Taustalla ei kuitenkaan vaikuttanut olevan ajatusta osaamisen kehittämisen (pro)aktiivisemmän merkitysrakenteen omaksumisesta, vaan yksisuuntainen strateginen ohjaus toimi vahvana taustalla.

Yrityksen tehtävärooleittain määritellyt osaamiskuvaukset ja nykyosaamisen kartoitukset määrittivät kehittämistarpeen. Vaikka osaamisen kehittämällä lähtökohtaisesti tavoitellaankin aina muutosta, standardiosaamisen hengessä on lopulta kyse enemmänkin nykytilan säilyttämisestä kuin jonkin täysin uuden tavoittelusta. Haastatteluista kuvastui vahva mielikuva reagoivasta osaamisen kehittämisestä. Kehittämisimpulssit nousivat – elleivät ympäristön tai sisäisten muutosten pohjalta niin – muutoksista strategiassa ja sen painopisteissä. Strateginen ohjaus toi mukanaan suuntautumista tulevaisuuteen, mutta korosti entisestään osaamisen kehittämisen reaktiivista luonnetta. Case-yrityksen osaamisen kehittämistä ei koettu missään mielessä edelläkävijäksi.

[Osaamisen kehittämisen] pitäis olla semmosta et kun ens vuonna maailma muuttuu niin me koulutetaan itemme tänä vuonna. Mut meillä on niin et maailma muuttui viime vuonna ja nyt me koulutetaan siihen.

Johtoryhmän jäsen

5.2 Osaamisen kehittämistoimet

Yrityksen osaamisen kehittämistoiminnan taustalla olevat filosofiset ja periaatteelliset valinnat vaikuttavat suuresti siihen, millaisiin konkreettisiin kehittämistoimiin organisaatiossa ryhdytään ja mikä on motiivi niiden taustalla. Päällisin puolin samannäköiset kehittämistoiminnot saattavat tarkemmin katsottuna vastata hyvin erilaisiin tarpeisiin ja pyrkiä erilaiseen lopputulokseen. Käytännön kehittämistoimien uskotaan vaikuttavan suuresti kokemuksiin osaamisen kehittämisen strategisuudesta, ja erilaisin tavoittein ja odotuksin muodostetut kehittämistarpeet vaativat erilaisia ratkaisuja toteutusvaiheessa. Taustaoletukset vaikuttavat erityisesti strategiaan päätöksiin kehittämistoimien toteutuksen tasosta, osallistujavalinnoista, sisällöistä sekä intervention syvyydestä eli käytetyistä tekniikoista ja metodeista – ulottuvuuksia, joiden avulla kokemuksia osaamisen kehittämisen käytäntöjen strategisuudesta voidaan lähestyä. (Lawler & Mohrman 2003, 17; Luoma 2000, 102–106; Wognum 1998, 257.)

5.2.1 Kehittämistoimien toteutustaso, osallistujavalinnat ja sisältö

Vaikka case-yrityksessä osaamisen kehittämisen suuremman mittakaavan suunnittelu ja koordinointi tapahtuu organisaatiotasolla ja pääosin organisaatiotason strategisten suunnitelmien pohjalta, kehittämistoimet toteutetaan pitkälti yksilötasolla. Yrityksen koko henkilökunnan koetaan kuuluvan osaamisen kehittämisen piiriin ja yksilön määritelty työnkuva kertoo suunnan kehittymiselle. Pääpaino kehittämisessä on toimihenkilötasolla ja operatiivisen toiminnan kehittämisessä. Esimiehille ja johdolle järjestetään rahallisesti mitta- viakin koulutuskokonaisuuksia ja keskustelutilaisuuksia, mutta niiden rooli jäi haastatteluissa minimaaliseksi johtuen osaksi siitä, että osaamisen käsite nähtiin keskusteluissa lähinnä pankkityön osaamisena, ei niinkään johtamisosaamisena. Aivan viimeaikoina joihinkin yksikkökohtaisiin muutoksiin on kuitenkin pyritty valmistautumaan ja vastaamaan yksikkötasoisien kehittämisen avulla. Koko organisaation tasoiseksi koettiin kehittämispanostukset myyntikulttuurin luomiseksi. Osaamisen kehittämisen periaatteiden mukaisesti myös talotasoiset kehittämishaasteet pyritään kanavoimaan yksilötason tavoitteiksi kehityskeskusteluissa päivitettävien henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien avulla. Oppimisprosessi nähdään vielä helposti mekanistisena, keino-koisena kertaprosessina, eikä jatkuvana yksilöllisenä kehittymisenä. Osaamisen kehittämisen asiantuntijat myöntävät, että aidosti yksilökohtainen lähestyminen toisi varmasti ratkaisuja monien ongelmiin. Resurssien puitteissa nojataan kuitenkin paljon yksikön esimiehen rooliin ja yksilön omaan vastuuseen, mutta varsinainen päätöksenteko tapahtuu edelleen hierarkian mukaisesti, ylimmän johdon organisaation päätöksistä lähtien. (vrt. Garavan 1997; Garavan ym. 1998; Luoma 2000.)

Kaikkia tasoja kehitetään. Profilointi on ensisijaisesti organisaatiotason tehtävää mut se kohdistuu myös yksiköihin ja konttoreihin. Ja konttoreissa profiloinnin seurauksena yksilöille, henkilöille tulee omia polkuja kulkea.

HRD-asiantuntija

Osallistujavalinnat kehittämistöimiin tehdään monella eri tasolla. Useimmiten aloite henkilökohtaiseen kehittymiseen syntyi kehityskeskustelujen puitteissa joko yksilön toiveesta tai esimiehen havaitsemasta tarpeesta – taustalla saattoi olla strategisten painopisteiden osoittama kehityssuunta tai vain arjessa havaittu tarve. Tiettyjen kehittämistöimien, lähinnä koulutusten, osallistujat ovat esimiesten päätettävissä, toisissa harkinta on jätetty henkilöstöpuolelle. Kalleimmissa ja pitkäkestoisimmissa, yleensä esimiesten ja johdon ulkoisissa kehittämisohjelmissä päätös osallistujista on johtoryhmällä. Erityisissä pitkäjänteisemmissä kehittämisohjelmissä valinnat saatettiin tehdä sisäisen haun kautta, rekrytointimenettelyä vastaavin metodein.

Osallistumisella koettiin olevan osaamisen potentiaalisen lisääntymisen lisäksi myös epäsuoraa arvoa. Valintoja tulkittiin arvostuksen osoituksina.

Ja semmosta oman arvon tuntuu. Sä tunnet tavallaan ittes tärkeeks kussaa koulutetaan, ajattelet et sus on potentiaali, ku ne kuitenkin satsaa mun kouluttamiseen.

Toimihenkilö

Valinta kehittämishankkeeseen voi nostaa niin motivaatiota kuin odotuksia-kin työn ja kehittymisen suhteen. Organisaation on pystyttävä vastaamaan kohonneisiin odotuksiin, muuten vaarana on motivaation katoaminen. Haastatteluisakin tuli esiin kokemuksia kehityshankkeista, joissa tulkitut lupaukset jäivät joidenkin kohdalla lunastamatta. Toisaalta kehittämistoiminnan piiristä – omasta toiveestaan tai ei – ulkopuolelle jäävä voi loukkaantua, ja turhautuminen ja epätasa-arvoisuudentunne voivat näyttäytyä eristäytymisenä ja hyllytyksenä omaksua uutta. (Buckley & Monks 2005, 57–63.) Case-yrityksen kohdalla jotkin virkaiältään vanhemmista ja kokeneemmista henkilöistä saattoivat kokea ikään kuin uhraavansa oman kehittymisensä antamalla nuoremmille ja kokemattommille tilaa koulutuksissa ja kehittämishankkeissa.

Seuraavassa kehityskeskustelussa mä taas esitän toivomuksii ni katotaan sit mikä tilanne on. Meil on noita nuorempiikin ketä käy kurssi, niin eihän meidän väestä voi niin paljoo olla kerralla pois, sitä täytyy limit-tää taas.

Toimihenkilö

Itse sisältöolottuvuuden osalta case-yritys vaikutti haastattelujen perusteella edustavan hyvin perinteistä osaamisen kehittämismallia, jossa painotus kehittämisessä oli pääosin tietojen, taitojen ja työsuorituksen parantamisessa lyhyiden koulutusten avulla. Lähes identtisinä toistuvat koulutukset ja kurssit olivat saaneet yrityksessä jonkinlaisen erityisaseman, jonka varjoon pienimuotoisemmat ajankohtaispäivät ja työssä oppiminen saattoivat arvostukseltaan jäädä. Koulutusten rooli keskusteluissa korostui varmasti osaksi niiden suuren määrän, hyvän näkyvyyden ja perinteisyyden vuoksi. Myyntikulttuurin myötä koulutusten painopisteen uskottiin ainakin strategisten suunnitelmien tasolla siirtyneen tieto- ja taitopainotteisesta kohti asenteita ja vaikuttamistaitoja – periaatetason muutos, johon kaikki eivät vielä olleet sopeutuneet. Joidenkin mielestä osaamisen kehittämisen olisi edelleen pitänyt tarjota enemmän perinteistä substanssia, tietopohjaista ”oikeaa osaamista” myynnin tueksi. Omat aikaisemmat oppimiskokemukset näyttivät vaikuttavan tulkintoihin osaamisen kehittämisestä ja monet virkaiältään vanhemmat henkilöt odottivat koulutuksilta melko koulumaista otetta ja ulkoapäin tulevaa oppia – selkeitä aiheita ja tavoitteita tiiviissä esitelmätyyppisessä paketissa sekä monistenippua muistin tueksi ja turvaksi käytäntöön. Toisaalta koulutuksilta kaivattiin kertauksen sijaan myös haasteita ja uusien ajatusten herättämistä nykyiseen työhön liittyen.

Uudempana organisaatiossa toteutettiin ulkopuolisten kouluttajien vetämät pidempikestoiset myynti- ja vuorovaikutuskoulutukset sekä työyhteisökoulutukset, joiden abstraktimmat tavoitteet koettiin osin hankalammiksi ymmärtää. (vrt. Garavan 1997, 43–44.)

5.2.2 Kehittämismenetelmien monimuotoisuus

Yrityksen osaamisen kehittämistä ei kuitenkaan ole suunniteltu vain enemmän tai vähemmän säännöllisten massakoulutusten varaan, vaan osaamisen kehittämisen asiantuntijoiden strategialähtöisen osaamisen kehittämisen alkuperäisenä ajatuksena oli lopulta pystyä tarjoamaan kaikille pankkityötä tekeville strategiasta johdettu yksilötason suunnitelmallinen urapolku, jota toteutettaisiin henkilökohtaisen kehityssuunnitelman mukaisten, monimuotoisten ja toisiaan tukevien kehittämistoimintojen kautta. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen tueksi esimiestyöhön rakennetut työkalut – kehityskeskustelut, kuvattut osaamisprofiilit, osaamiskartoitus ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma – toivatkin tietyn selkärangan case-yrityksen kehittämistoimintaan, mutta samalla ne vaikuttivat ohjaavan ajattelua ja suunnittelua niin ajallisesti, osaamisalueittain kuin kehittämiskeinojen ja tavoitetasojenkin suhteen suuntaan, mikä ei korostanut aitoa pitkäjänteisyyttä tai avarakatseisuutta. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma jäi usein irralliseksi, puolen vuoden henkilökohtaiseksi kurssitussuunnitelmaksi.

Kehityskeskusteluis käydään hyvinkin tarkkaan läpi se osaamiskarttuslomake, et mikä kuuluu tähän tasoon, mitä tasoo sä olet ja mitä tasoo sun pitäis olla. Osaamistasot suunnitellaan ainaki niin et mikä sun osaamistaso on tietyis asiois tänään ja mikä se on ens vuonna. Kylmä niin ku suurin piirtein puolen vuoden – vuoden tiedän eteenpäin et mimmosiin koulutuksiin mä meen.

Toimihenkilö

Massakoulutusten taustalta löytyikin ajatuksia ja kokemuksia laajemmasta osaamisen kehittämisen menetelmien paletista. Haastatteluisissa keskusteluja kuitenkin leimasivat kokemukset organisaation joko–tai-asetelmasta koulutusten ja työssä oppimisen välillä. Ihmiset kertoivat toisen usein korostuvan toisen kustannuksella, jolloin oppiminen jää ikään kuin puolitiehen. Oppimisen tueksi rakennetut verkko-opiskeluohjelmat ja tietojärjestelmien tuottamat ohjeet eivät korvanneet puutteita, vaikkakin täydensivät tarvittaessa kokonaisuutta lähinnä tietopuolen asioissa. Pari- ja ryhmätyöskentelytilanteet olivat haastatelluille tuttuja – useimmille kuitenkin vain erillisistä koulutuksista, ei työssä oppimista tukevana työmenetelmänä.

Noi kurssit on vaan semmosii sysäyksii et näkis mitä kaikkee maailmas ois tarjolla, mitä kaikkee vois osata ja tietää. Ja sä saat jonkun teorianrunon. Mut täsähän sä vasta sitä rupeet soveltamaan. Eikä kursseil mitään opi, siellä oppii kymmenen, max. viistoista prosenttii jostain asiasta ja kaikki muu on sit työssä oppimista.

Esimies

Osaamisen kehittämisellä voisi kuitenkin vastakkainasettelun sijaan olla edellytykset erilaisten innovatiivisten kehittämismuotojen avulla sulauttaa raja-aitoja oppimisen ja työn väliltä ja näin muodostaa organisaatioon uudenlainen oppimisen dynamiikka, luova jännite. Tähän uudenlaiseen niin työn ohessa kuin sen ulkopuolellakin tapahtuvaan oppimiseen liittyy kokemuksellinen tekemisen, keskustelujen ja verkostoitumisen kautta yhteistyössä hankittu osaaminen. (Garavan 1997; Garavan, Morley, Gunnigle & McGuire 2002; McCarthy ym. 2003.) Case-yrityksen ajatusta hyödyntää kehittämiskeinoja monipuolisemmin oli käytännössä päästy kokeilemaan yksilötasolla vain harvojen ja valittujen, parhaillaan haastattelujen aikaan kaksivuotista valmennusohjelmaa läpikäyvien asiantuntijapotentiaaliryhmien keskuudessa. Valmennus oli suunniteltu pitkälti henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, aikataulutetun työssä oppimisen, tutor-toiminnan ja omaehtoisen oppimispäiväkirjatyöskentelyn perustalle. Ohjelmaan kuului myös koulutuspäiviä – niin perinteistä luokkaopiskelua kuin opintopiirejä ja sparraustapaamisiakin. Ajatuksena oli luoda verkostoja osallistujien välille, antaa vastuu oppimisesta yksilölle itselleen sekä luoda luottamuksellinen ympäristö, jossa oppiminen tapahtui myös kollegojen kesken yhdessä kysymällä ja kokemuksia vaihtamalla. Käytännössä kaikki kehittämisspaletin palaset eivät loksahaneet kohdalleen kaikissa yksiköissä ja jokaisen valmennettavan osalta, eikä valmennusputkeen pääsy taannut edellytyksiä kaikkien sen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Nämä uudenlaiset valmennusohjelmat nähtiin kuitenkin haastatteluissa kaikin puolin tuoreena ja positiivisena panostuksena osaamisen kehittämisessä. Myös viimeaikaisissa yksikkökohtaisissa konttorin toimintatapojen muutoshankkeissa on ollut käytössä monipuolisia muutoslaboratoriomenetelmiä, jossa pyrittiin ratkaisemaan uudentyyppisiä ongelmia yhdessä reflektoiden, sekä niiden rinnalla fyysisten rakenteiden, toimien ja tehtävänkuvien kehittämistä. Kokonaisvaltaisempi ote kehittämiseen on osoittautunut toimivuutensa ja kehittämishankkeen sisään on pystytty luomaan uudenlainen oppimisympäristö, mutta hankkeet ja niissä käytetyt menetelmät ovat edelleen jääneet erillisiksi toteutuksiksi, eivätkä ole nivoutuneet osaksi arkea.

Yrityksen selkeäksi vahvuudeksi haastatteluissa koettiin suuren asiantuntijamaisen organisaation potentiaali jakaa ja kasvattaa tietoa sisäisesti. Potentiaalinen järjestelmällinen hyödyntäminen rajoittui kuitenkin pääosin sisäisiin koulutuksiin. Toisaalta uusien henkilöiden perehdytykseen oli pyritty sovelta-

maan monipuolisempiakin menetelmiä. Yrityksen perehdytyksen ideana on, että yhteisten koulutusten ohella yksiköiden nimetyt perehdyttäjät käyvät tulokkaan kanssa uutta työtä läpi perusteellisesti ohjeistaen, näyttäen mallia, seuraten toisen työtä, työskennellen ja ratkaisten ongelmia yhdessä sekä tarpeen vaatiessa avustaen. Systemaattisuus kuitenkin puuttuu, sillä perehdytys tapahtuu – tai jää tapahtumatta – perehdyttäjän työtilanteesta riippuen. Kiire ja resurssien niukkuus eivät kuitenkaan välttämättä terrorisoi oppimista täysin. Koska moni työhön liittyvä tieto on kontekstisidonnaista ja vaikeasti ilmaista-vissa, tiedon jakaminen saattaa onnistua parhaiten sisällytettynä osaksi itse työntekoa ja siinä käytyä vuorovaikutusta. Ilman varsinaista tarkoituksellista opettamista oppiminen voi tapahtua työtä tehden, jolloin se on epämuodollista, informaalia. Myös epämuodollisempaa työssä oppimista voidaan kuitenkin tukea. (Currie & Kerrin 2003; Nolan 2002.) Case-yrityksessä on kannustettu yhdessä työskentelyyn muutenkin kuin perehdyttämisen yhteydessä. Monet haastatelluista kokivat yhdessä tekemisen yhdistettynä koulutuksista saatuun tietoon erinomaisena osaamisen kehittämiskeinona, mutta käytännössä se on yhä harvinaista, ellei satunnaista neuvon kysymistä oteta huomioon. Kokeemukset parityöskentelystä rajoittuvat lähinnä perehdytyksenkaltaiseen juniori-seniori-asetelmaan, mutta haastattelussa tuli esiin tarve kääntää asetelma välillä toisinkin päin sekä laajentaa sitä myös eri palvelukokonaisuuksien välille ja arkiseksi – ja vapaaehtoiseksi – osaamisen kehittämisen muodoksi. Yksiköissä kannustus ja tilaisuudet tiedon jakamiseen olivat käytössä hyvin vaihdellen.

Kyl me niit ilman muuta hyödynnetään, et ku joku on jossain asiassa onnistunut, niin saa kertoa muille. Se on vaan ongelma et ihmiset on yleensä vaatimattomia ja se, et ne saa kertomaan sen niin et toiset saa siitä jotain. Ku tulee vaan et "minä nyt vaan tein tai tää vaan meni näin". Toisaalta siinä tulee taas esiin, ettei ne mitään ihmeellisiä asioita oo mitä tavoitetaan onnistumiseen, vaan et se tapa tuoda ne esille on se mikä tuottaa sitä tulosta.

Esimies

Tiedon jakamiselle – oli se sitten järjestetty muodollisesti tai ei – saattaa kuitenkin muodostua esteitä, jos henkilö kokee hyötyvän hänellä olevan tiedon pitämisestä itsellään. Tiedon jakamisen onkin perustuttava vapaaehtoisuuteen ja henkilön on jollain tavalla tunnettava saavansa itse etua osaamisensa jakamisesta. Tutkimusten mukaan tiedon jakamista voidaan tukea myös luomalla kontakteja yli tiimi-, yksikkö- ja organisaatorajojen. Niinpä muiden monipuolisten kehittämisohjelmien ohella myös organisaation sisäinen työkierto voi tarjota innovatiivisemmän kehittämismahdollisuuden auttamalla luomaan epämuodollisen verkoston, lisäämään ymmärrystä toisten töistä ja laajentamaan näkökulmia. (vrt. Currie & Kerrin 2003.) Työkierto ei kuitenkaan ole

erityisen aktiivisesti käytetty kehittämismuoto case-yrityksessä. Sitä esiintyy ajoittain, mutta vaikuttimena toimii useimmiten tarve paikata akuutti resurssi-tilanne – ei niinkään systemaattinen osaamisen laajentaminen. Työkierron rikastuttava vaikutus ymmärretään, mutta lähtökite on usein liian suurta. Ihmiset ovat mieltäneet oman työnsä koostuvan tietyn yksikön ja tietyn palvelukonaisuuden tehtävien hoitamisesta, jolloin hyppy tuntemattomaan voi tuntua liian suurelta. Myös esimiesten asenteet vaikuttavat työkierron kysyntään. Heidän näkökulmastaan ensinnäkään hyvistä työntekijöistä ei mielellään luovuta edes tilapäisesti ja toisaalta ajankäytölliset haasteet vastaanottavassa yksikössä laimentavat innostusta osaamisen jakamiseen työkiertolaiselle. Yhtäältä myös vaatimus syväosaamiseen verottaa osaamisen laajentamisen mahdollisuuksia.

Työkierrat on varmaan ollu siit saakka ku mäki oon tullu taloon. Et konttoreis se on ollu siitä rikastuttavaa ku tekee eri töitä. Mut nyt tietty panostetaan erikoisosaamiseen et ei välttämättä kannata...

Toimihenkilö

Osaamisen kehittämisen menetelmien moninaisuuteen pystytäänkin parhaiten vaikuttamaan juuri esimiestyön kehittämisen ja koulutusten kautta. Työntekijät odottavat esimiehen määrittävän käytettävissä olevat kehittämiskeinot sekä tulkitsevat ja luovat merkityksiä osaamisen kehittämisestä heidän puheistaan. Niin muodolliset, suunnitellut kuin informaalitkin kehittämistoimet syntyvät lopulta puheen, merkitysten ja tekojen vuorovaikutuksessa. Haastatteluissa näkyi, ettei osaamisen kehittäminen vielä ollut niveltynyt yksiköiden arkeen – ei toimihenkilöiden eikä esimiesten mielestä. Toimihenkilöt toivoivat kehittymisen tukea lisätäkseen esimiesten suurempaa mukaanottoa ja sitoutumista toimihenkilöiden kehitysohjelmiin sekä toisaalta erilaisuuden huomiointia ja hyödyntämistä myös osaamisen kehittämisessä. Case-yrityksessä on panostettukin esimiestyön kehittämiseen ja koulutuksiin vuosia, ja viimeisen strategiatarvikkeen yhteydessä painopiste siirtyi henkilöjohtamisesta kohti myyntijohtamisen ja myynnin lähiesimiestyön näkökulmaa. Koulutuksissa on saatu vinkkejä myös osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen yksikön arjessa – olisihan esimiehen kyettävä myös työn ja osaamisen kehittämisen välisen rajapinnan hallitsemiseen arjessa. Esimiesten osaamisen kehittämällä vaikutetaan suoraan siihen, miten osaamisen kehittäminen käytännössä tapahtuu ja millainen osaamisen kehittämisen diskurssi yksikössä elää. Osaamisen kehittämisen tehtävä on osaltaan kehittää johtajuutta, jotta johtajuus voi puolestaan kehittää osaamista. (vrt. McCarthy ym. 2003; Rigg & Trehan 2002.)

5.3 Osaamisen kehittämisen tulokset

Kysymys osaamisen kehittämisen tuloksista ja vaikutuksista organisaatiossa on kuuma ja kiistelty aihe tutkimuskentällä. Tutkimukset osaamisen kehittämisen vaikuttavuudesta ovat hyvin vaihtelevia ja lopputuloksiltaan ristiriitaisia, kuten myös määritelmät siitä, mitä voidaan pitää ja mitata osaamisen kehittämisen tuloksena (Wright ym. 2001b, 112). Tässä yhteydessä ei kuitenkaan olla kiinnostuneita sinällään case-yrityksen osaamisen kehittämisen absoluuttisista tuloksista – eikä niiden selvittäminen valitun metodologian puitteissa olisi välttämättä mahdollistakaan. Kiinnostavampaa tämän tutkimuksen lähtökohdista tulosten osalta on selvittää, millaisia odotuksia ja tavoitteita case-yrityksessä luodaan osaamisen kehittämiseksi, mihin osaamisen kehittämisellä uskotaan voitavan vaikuttaa, miten ihmiset arvioivat kehittämisen onnistumista ja strategisuutta ja miten yrityksessä seurataan tai mitataan näitä tuloksia. Käsittelyssä annetaan tilaa erilaisille organisaatiossa syntyneille näkökulmille, arvioille ja tulkintoille ja osaamisen kehittämisen tuloksellisuutta ja strategisuutta lähestytään näitä tulkintoja analysoiden.

5.3.1 Odotukset ja vaikutusmahdollisuudet

Odotukset osaamisen kehittämisen tuloksista vaikuttavat luonnollisesti arvioihin sen onnistumisesta, ja näihin taustalla oleviin odotuksiin on suuri vaikutus edellä kappaleessa 5.1 esitetyillä osaamisen kehittämisen taustafilosofioilla ja periaatteilla (ks. esim. Luoma 2000). Case-yrityksen toimijoiden vahva instrumentalistinen asennoituminen osaamisen kehittämiseen näkyi keskusteluissa sen tuloksista, vaikkakaan yhtenäistä näkemystä tuloksista ei haastattelujen pohjalta syntynyt. Yksinkertaisimmillaan odotukset osaamisen kehittämisen tuloksista liittyivät tietyn osaamisvajeen paikkaamiseen tai määritellyn tavoiteosaamistason saavuttamiseen. Nämä mikrotason tulokset liittyvät useimmiten toiminnallisiin rooleihin ja niissä tarvittaviin tietoihin ja taitoihin, kuten järjestelmä- ja tuoteosaamiseen tai asiakasviestintään. (Buckley & Monks 2005.) Case-yrityksessä on perinteisesti ollut paljon tuote- ja juridiikkakoulutusta. Näistä faktapainotteisista koulutuksista odotetaan saatavan keralla kaikki kyseiseen asiaan tai tuotteeseen liittyvä asiakaspalvelussa tarvittava tieto, jota voidaan koulutuksen jälkeen käytännössä soveltaa. Vaikutusten on totuttu ja odotettu näkyvän havaittavana muutoksena käyttäytymisessä ja osaamisen siirto käytäntöön on tapahtunut nopeasti.

No mä ainaki arvioin sen perusteella et osaaks mä käyttää sitä tietoo hyödyks tos jokapäiväses työssä. Jos mä en osaa kaikkee mitä mun ois pitäny oppii, niin mä en pystykään millään taval käyttään siinä työs-

säni eli mä tian ihan selkeesti et se epäonnistu, et siitä ei ollu mitään hyötyä. Mut jos mä pystyn ihan selkeesti heti käyttään ja hyödyntään niitä uusii taitojani, niin sillon se on ihan selkeesti onnistunut...

Toimihenkilö

Viimeaikaisten myynti- ja vuorovaikutusvalmennusten sekä muiden puhtaita tietokoulutuksia laajempien kehittämistoimien painoarvon noustessa osa toimihenkilöistä on kokenut koko osaamisen kehittämisen tavoitteiden hämärtävän, kun totutut odotukset suorasta käytännön hyödystä eivät enää tunnu pätevän. Myös moniosaiset pitkäkestoisemmat kehittämishankkeet ovat odotusten näkökulmasta haasteellisia.

Se ihmeellinen Majakka-projekti. Siihen käytettiin suunnattomasti aikaa, rahaa ja mus ei ainaka tapahtunut yhtään mitään. Eikä se oo vaan mun mielipide, sitä on tosi monet ihmetelly, mikä sen oli se johtaja-tus ja punanen lanka.

Toimihenkilö

Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi myös monipuolisempia odotuksia ja tulkintoja osaamisen kehittämisen tuloksista. Kehittämisen potentiaaliset positiiviset vaikutusmahdollisuudet henkilöstön hyvinvointiin huomioitiin monissa näkemyksissä. Osaamisen kehittämisellä koettiin voitavan vaikuttaa niin työkuin henkilökohtaiseenkin elämään. Case-yrityksessä työhyvinvoinnin on yksilötasolla kuvattu koostuvan hallinnan tunteesta, oman työn merkityksellisyydestä sekä työyhteisön osoittamasta arvostuksesta. Haastatteluissa kuvastui osaamisen kehittämisen symbolinen vaikutus näihin kaikkiin osa-alueisiin. Erityisesti esiin nousi mahdollisuus poistaa työn suorittamiseen liittyvää epävarmuutta osaamista lisäämällä, mikä vahvisti hallinnan tunnetta ja sitä kautta vaikutti voimakkaasti työhyvinvoinnin kokemukseen.

Sillä voi vaikuttaa valtavasti siihen työssä viihtymiseen. Työssä viihtyminen pitää valtavasti sisällään. Se pitää sen et sä tunnet olevas itsevarma, sun on helppo puhuu niist asioista ku sä tunnet ja tiedät ne ja sä tiedät et mä osaan tän jutun ihan hyvin. Se on ihan selvä, et sä et viihdy työssäs jos sä et osaa sitä etkä hallitse sitä ja sul on koko ajan epävarma olo.

Toimihenkilö

Kysymys siitä, onko työhyvinvointi kuitenkin riittävä tulos vaadittavaksi osaamisen kehittämistoiminnalta, nousi haastatteluissa esiin enemmän tai vähemmän avoimesti. Systeemitheorian näkökulmasta osaamisen ja työhyvinvoinnin lisääntyminen ovat olennaisia vaikutuksia, mutta kuitenkin lähinnä kehittämistoiminnan suorita tuotoksia (output). Ne eivät sinällään vielä kerro paljoa siitä pidemmästä vaikutusketjusta, johon osaamisen kehittämisellä useimmiten pyritään. Nämä suorat tuotokset toimivat ikään kuin syötteinä or-

ganisaation laajemmassa toiminnassa ja saavat lopulta aikaan tuloksia (outcome), joista organisaation hyöty on selvemmin nähtävissä. (Jamrog & Overholt 2004.) Erilaiset tuotokset ja tulokset muodostavat siis vaikutusten hierarkian, jonka puitteissa suuremmat tavoitteet voidaan pilkkoa edelleen pienemmiksi tavoitteiksi ja tuloksiksi (vrt. Boxall & Purcell 2003, 7–9). Tavoitteiden hierarkkiset suhteet tulivat esiin myös haastatteluissa, vaikkakaan näkemykset vaikutussuhteista ja painotuksista niiden välillä eivät olleet yhdenmukaisia. Työhyvinvoinnin ajateltiin vaikuttavan työssä erityisesti motivaation ja työssä viihtymisen kautta, ja näillä nähtiin olevan selvä yhteys mm. sairaspoissaoloihin. Organisaation osaamis pohjan laajentamisen uskottiin helpottavan käytännön resurssijärjestelyitä sekä lisäävän itsenäisyyttä työnteossa. Erityisesti nuoret korostivat lisäksi osaamisen kehittämisen sitouttavaa merkitystä. Nämä vaikutukset koettiin monesti välttämättömiksi tavoitteiksi, joita ilman toiminta ja muiden tavoitteiden saavuttaminen hankaloituisi suuresti. Niillä oli tärkeä instrumentaalinen merkitys organisaation toiminnassa.

Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia kuvauksia ja luokitteluja kertomaan osaamisen kehittämisen vaikutuksista organisaation toimintaan ja menestykseen. Haastatteluissa osaamisen kehittäminen nähtiin nimenomaan välineenä hyviin työsuorituksiin ja siltä odotettiin erityisesti liiketoimintaan liittyviä konkreettisia tuloksia. Esimerkiksi koulutuspanostuksille toivottiin suoraa taloudellista hyötyä (pay-back, ks. esim. Lee 1996). Huoli turhasta kouluttamisesta heijastui erityisesti esimiesten kommentteista, ja koulutukseen uhrattu aika ja vaiva haluttiin maksettavan takaisin tulospäätösten muodossa. Tuloksilla viitattiin tässä yhteydessä usein palvelun laatuun, asiakasmääriin, asiakaspitoon sekä erityisesti strategisten myyntitavoitteiden saavuttamiseen eli lähinnä HR-puoleen suoraan liittymättömiin, organisationaalisiin ja taloudellisiin tuloksiin.

Ei se [työhyvinvointi] meitä elätä! Kyl sil vissi merkitys on, mut silti täytyy jäädä myös viimisen viivan alle jotain.

Esimies

Joidenkin näkemysten mukaan suoraan taloudelliseen tulokseen pyrkimistä strategisesti kypsempää on uskoa pidemmän aikavälin vaikutuksiin (pay-forward), jotka syntyvät erityisesti oppimis- ja muutoskyvyn lisääntyessä (ks. esim. Lee 1996). Tämäntapaiset odotukset eivät nousseet keskusteluihin varsinaisista tuloksista. Haastatteluissa kuvastui kyllä näkemys osaamisen kehittämisestä kulun sijaan investointina, jolta ei aina voida odottaa välittömiä näkyviä tuloksia, mutta odotukset investoinnilta liittyivät kuitenkin johonkin konkreettisempaan. Päähuomio odotuksissa oli suoritusajureissa (performance drivers), joiden koettiin linkittyvän selvästi yrityksen menestykseen, kuten myyntiosaamisen ja asiantuntemuksen kasvun. Yhteys menestykseen toimii kuitenkin vain, jos samalla varmistetaan esim. motivaation ja muiden suori-

tuksen mahdollistavien, sellaisenaan arkisten ja vähemmän näkyvien tekijöiden (performance enablers) tuki. Tästä näkökulmasta organisaation ei kannattaisi suhtautua näihin mahdollistaviin tekijöihin vain prosessin sivutuotteina, vaan tavoitteina ja tavoiteltavina tuloksina muiden tulosten rinnalla. (Becker ym. 2001, 30–33; Boxall & Purcell 2003, 7–9; Garavan 1997; Huselid 1995; McCracken & Wallace 2000b, 463; Rogers & Wright 1998.)

5.3.2 Arviointi ja seuranta

Pohdittaessa osaamisen kehittämisen vaikutusmahdollisuuksia ja sille asetettuja odotuksia, haastatteluissa huomioitiin laajasti erilaisia ja eritasoisia kehittämistoiminnan mahdollisia aikaansaannoksia. Kuitenkin keskustelun siirtyessä siihen, miten haastateltavat arvioisivat case-yrityksen osaamisen kehittämistä ja siinä onnistumista, näkökulma suppeni huomattavasti. Yllättävän painoarvon arvioinnissa saivat määrälliset kehittämisspanokset ja käytännön järjestelyt, jotka liittyvät lähinnä palveluiden tuottamiseen. Esiin arviointikriteereinä tulivat kuitenkin myös osaamisen kehittämisen myötävaikutus käyttäytymisen muutokseen sekä osaamisen vastaavuus suhteessa tehtävän vaatimuksiin. Arvioissa palattiin siis lähinnä tuotosten tasolle, vaikka vaikutusmahdollisuuksia oli kuvailtu monipuolisesti niin henkilöstön hyvinvoinnin kuin myös yrityksen tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Kehittämistoiminnan arviointi koettiin yleisesti hankalaksi. Organisaation tulosten ja osaamisen kehittämisen mahdollisia yhteyksiä ei ilmeisesti ollut tuotu case-yrityksessä esille, eikä kehittämistoiminnan arviointi kaiken kaikkiaan selvästikään ollut yrityksen arkipäivää. (vrt. Becker ym. 2001, 30–33; Jamrog & Overholt 2004; Wright ym. 2001b.)

Myyntituloksii vai? En mä oo ajatellu oikeestaan. Mut ei kai niit tuloksii ilman tule, et meidän täytyy osata niitä asioita. Emmä tiä ajatellaanko [osaamisen kehittämistä] siinä yhteydessä erityisesti. Meidän tulokset koko aika parantuu niin kyl mä oon ajatellu et se on tullu sitä kautta et meidän osaaminen – myös ihan faktaosaaminen siis ammattitaito – ja myynnilliset taidot on kehittynyt ja se on tuonu sitä tulosta. Mä oon jotenki ajatellu et se on itsestään selvyys et se tulee sitä kautta. Eihän siihen mitään mittaria oo et johtuuko se siitä vai siitä et on vaan tavattu asiakkaita enemmän. Vai ollaanko me taitavampia? Kyl mä uskon et ollaan oltu osaavampia ja sitä kautta tulokset on parantunu. Mut ei siit mitään faktaa oo. Emmä tiä voiko siit oikein... Millä sitä pystyis mittaamaan et johtuuko se siitä?

Johtoryhmän jäsen

Strategisuutta kuitenkin tukee, jos osaamisen kehittämistä suunniteltaessa ja toteutettaessa on mietitty ja määritelty leikkauspisteet kehittämisen ja strategian välillä – eli osaamisen kehittämisen rooli strategian toteuttamisessa (Becker ym. 2001, 30–33). On tärkeää tietää tavoiteltavat tulokset ja haettu muutos, jotta kehittämistoimet ja seuranta voidaan kohdistaa oikein (Rogers & Wright 1998). Useissa organisaatioissa osaamisen kehittämisen ja muun henkilöstöjohtamisen tuloksia ei kuitenkaan mitata millään tavalla, mikä saattaa estää yritystä ymmärtämästä ja hyödyntämästä resurssejaan parhaiten (Jamrog & Overholt 2004, 56–57). Toisaalta monessa yrityksessä mittausten menetelmien ja henkilöstöjohtamisen toimintaperiaatteiden välinen epäsuhta tai ristiriita veistää seurannan ja vie kehittämistoiminnan uskottavuutta (Becker ym. 2001, 30–33). Vahvasti instrumentaalinen näkemys vaatisi rinnalleen monipuolisen tulosten ja vaikutusten seurannan, jonka mittaamien konkreettisten tulosten kautta osaamisen kehittäminen voi lunastaa strategisen paikkansa organisaatiossa (vrt. Truss 2003, 59). Haastatteluissa vallitsi kuitenkin epäselvyys siitä, onko yrityksessä ylipäänsä minkäänlaista osaamisen kehittämistulosten seurantaa tai voiko sitä yleensäkin mitata. Erilaisten tietoteknisten seurantamenetelmien kehityksen myötä yrityksessä tapahtui yhä kasvavassa määrin monenlaista enemmän tai vähemmän näkyvää työn tekemisen ja tuloksellisuuden seurantaa, mutta niillä koettiin mitattavan jotakin muuta kuin osaamisen kehittämisen onnistumista. Olemassa olevaa seurantaa ei koettu hyödynnettävän niinkään osaamisen kehittämistoiminnan itsensä kehittämisessä ja kehittämisen tulosten systemaattisen seurannan uskottiin puuttuvan. Osaamisen kehittämisellä nähtiin tärkeä strateginen rooli ja ohjaus, mutta strategian pohjalta asetetut odotukset ja seuranta eivät näyttäneet vastaavan toisiaan.

Mä just ajattelin itteki et seurataaks sitä oikeesti millään tasolla et miten se on vaikuttanu? Miten niitä sit seurattais? Mä en tiä miten pystytään itse asiaa seuraamaan semmost mikä ei oo ihan konkreettinen.

Toimihenkilö

Yrityksessä tuotetaan tietoa osaamisen kehittämispanoksista lähinnä tilastolliseen tarkoitukseen – kehittämisbudjetti, koulutuspäivät, osallistujamäärät ja suoritettut tutkinnot. Tietoja voidaan verrata toisten pankkien vastaaviin lukuihin ja sitä kautta pyrkiä analysoimaan omaa tilannetta. Panosten arviointi ei kuitenkaan kerro vielä mitään sen enempää osaamisen kehittämisen vaikuttavuudesta kuin sen tehokkuudestakaan. Tulospuolen seuranta taas aloitetaan usein helposti havaittavista tuloksista (Rogers & Wright 1998), kuten virallisista kurssiarvioinneista sekä osallistujien ja heidän esimiestensä antamasta epävirallisesta palautteesta (vrt. Horwitz 1999). Case-yrityksessä kerätään kurssipalautetta, vaikkakin ymmärretään, ettei se kerro todellisesta toiminnallisesta vaikutuksesta työsuoritukseen. Myöskään joillakin kursseilla käytettävät tentit tai lopputyöt, joiden tarkoitus on mitata opitun määrää, eivät vertai-

lutiedon puuttuessa vielä ennusta muutosta (vrt. Buckley & Monks 2005). Osaamisen käyttöönoton työssä uskotaan tulevan jollain tasolla huomioiduksi kehityskeskusteluissa vuosittain suoritettavassa yksilötason osaamiskartoituksessa, jossa työntekijä yhdessä esimiehensä kanssa vertaa nykyosaamistaan hänelle määriteltyihin tavoiteosaamistasoihin. Suoritusanalyysillä voidaan seurata tavoitellun käyttäytymisen muutoksen toteutumista yhteisen kaikkien osapuolten sitoutumista vaativan sopimuksen pohjalta (vrt. Lee 1997; Torraco & Swanson 1995, 18). Samalla tavoin analyysi nyky- ja tavoiteosaamisista vietään yksikkö- ja organisaatiotasolle. Vaikka arviossa ei päästä vielä varsinaisiin organisaation tuloksiin asti, eikä arvioiden tarkkuudesta voida varmistua, analyysi tuo jonkinlaista kuvaa kehittämisen vaikuttavuudesta. Case-yrityksessä kaivattiin kuitenkin lisää tukea ja ohjattua systemaattisuutta osaamisen siirtovaikutuksen varmistamiseksi.

Kun joku käy jonkun valmennuksen, niin jotta todella saatais se käyttöön, niin olis hienoo jos olis joku sapluuna, joku systeemi miten sitä viikon, kolmen viikon, kahden kuukauden kuluttua käytäs uudestaan ja uudestaan läpi. Toki varmaan jokainen konttorinjohtaja on sitä mieltä et se pitäis käydä mut kaikki semmonen systematisointi helpotais sitä.

Esimies

Edellä kuvatut seurantamuodot ottavat kuitenkin huomioon vain osaamisen kehittämisen suoran tuotoksen, ei vielä lopputuloksia. Osaamisen kehittämisen vaikutuksia suhteessa yrityksen suoritukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen onkin hankalampi arvioida, sillä ne voivat ilmetä monella erilaisella toisiinsa kietoutuvalla tasolla (Becker ym. 2001). Väliin tulevien tekijöiden määrä ja tulosten syntyminen pitkän ajan kuluessa vaikeuttavat kausaalisuuden määrittämistä, ja lopulta lienee mahdotonta täysin todistaa, mikä muutoksessa on nimenomaan osaamisen kehittämisen, mikä jonkin muun toiminnan ansiota (Buckley & Monks 2005; McCracken & Wallace 2000b). Kirjallisuudessa erityisesti organisaatiotason tulosten seuranta nähdään kuitenkin tärkeäksi. Strategian sisäisen kunnan osa-alueen tuloksia case-yrityksessä voidaan seurata esimerkiksi vuosittain toteutettavan henkilöstötutkimuksen pohjalta. Tutkimuksesta saadaan tietoa mm. henkilöstön jaksamisesta, viihtyvyydestä ja työyhteisön ilmapiiristä. Haastattelussa henkilöstötutkimusta ei kuitenkaan mielletty erityiseksi osaamisen kehittämisen vaikutuksen mittariksi, vaan lähinnä barometrinomaiseksi alhaalta ylös -suuntaiseksi viestintäkanavaksi. Asiakaskunnan strategisen osa-alueen tulosten arviointiin yrityksessä on vastaavasti tarjolla asiakastytyväisyystutkimus, jota sitäkään ei yhdistetty osaamisen kehittämiseen. Sen sijaan tulostuloksen näkökulmasta case-yrityksessä aktiivisesti seurattut myyntiluvut herättivät haastattelussa pohdintaa siitä, voisiko onnistumista osaamisen kehittämisessä seurata niiden kautta. Näin osaa-

misen kehittämisen aikaansaannoksia voitaisiin peilata suoraan strategiasta johdettuihin myynnin tavoitearvoihin. Myyntiseurannan uskottiin sopivan useiden kehittämistoimien yhteyteen, mutta täysin ongelmattomaksi sitä ei koettu. Haastatteluissa pelättiin tulosten seurantatahdin ja odotusten nousevan helposti liian kireäksi.

Se riippuu just siitä et minkä tyyppistä koulutusta se on ollu. Jos se on ollu tämmöst myynnillistä ja semmost et ne tulokset pitäis näkyä sun myyntituloksissa niin sillonhan sen pystyy helposti se oma esimies katsoon, et olik siit mitään hyötyy, paraniks sen tulokset, pystyykse myymään nyt esim. tota ja tota tuotetta enemmän.

Toimihenkilö

Kyllähän se jossain pitää näkyä. Jos osaamista kehitetään että ollaan kehitytty. Mut totta kai aina voidaan keskustella siitä, että onks tavoitteet määritetty oikein.

Toimihenkilö

Kehittämisen vaikutuksia myyntituloksiin voidaan kyl seurata, mut tarpeeks pitkäl aikaavälil. Ehkä kuukausittainen aktiivisuusraportti ei oo hyvä siihen, mut esimerkiks vuoden välein sen pitäis sit jo näkyä.

Toimihenkilö

Vaikka osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden arvioinnista päästäisi yhteisymmärrykseen, sen kustannustehokkuuden määrittäminen nousee helposti esteeksi ansaitun legitimaation todentamiseen. Kehittämistoiminnan suorat kustannukset ovat varmasti useimpien yritysten tiedossa, mutta arvioissa tulisi ottaa huomioon myös toteutuneet epäsuorat kulut sekä sellaiset potentiaaliset vaihtoehtoiskustannukset, jotka syntyvät, jos kehittämistä ei toteuteta. Tarkoitus kun kuitenkin on, että osaamisen kehittämisessä onnistutaan kaikilla sille määritetyillä tulostasoilla ja että se tehdään asianmukaisin kustannuksin. (Boxall & Purcell 2003.) Case-yrityksessä osaamisen kehittämisen kustannustehokkuuden määrittämisessä on kuitenkin toistaiseksi tyydytty lähinnä suorien kustannusten arviointiin.

Meillä kun suunnitellaan koulutukset puolivuositain, niin lasketaan myöskin niihin osallistujat ja kustannukset ja sitä kautta sitten siihen kuukausittainen kuluseuranta, jota voidaan verrata suunnitelmiin.

HRD-asiantuntija

Kun organisaatio on saatu vakuutettua osaamisen kehittämisen vaikutusmahdollisuuksista ja kehittämisnäkökulma on saanut strategisen roolin, pelkkä lyhyen aikavälin taloudellisten tuottojen etsiminen saattaa kääntyä itseään vastaan (Lee 1996). Pelkkien numeroiden tuijottaminen voi olla lyhytnäköistä,

sillä historiaan perustuvat taloudelliset mittarit eivät välttämättä kerro mitään tulevaisuuden tuloksista. Pitkäaikaista kilpailuetua sekä tulevia hyötyjä, jotka eivät ole suoraan rahassa mitattavissa, voidaan puolestaan pyrkiä kartoittamaan osallistujien, esimiesten ja johdon arvioilla siitä, miten he kokevat osaamisen kehittämisen hyödyntävän strategista muutosta ja toivotunlaisen yrityskulttuurin kehittämistä. Vaikutukset voivat näkyä epäsuorasti muun muassa käyttäytymiskulttuurin muutoksena tai tavoitteiden yhtenäisyyden lisääntymisenä. Osaamisen kehittämistoimien aikaansaannosta ei voida selvästi erottaa laajemman muutosprosessin vaikutuksista, mutta näiden makrotason vaikutusten tutkiminen moniäänisesti strategisessa kontekstissa luo moniulotteisempaa mielikuvaa suurempien kehittämistavoitteiden saavuttamisesta ja tuottaa arvokasta tietoa organisaation oppimisesta ja muutosvalmiudesta. (Becker ym. 2001, 30–33; Buckley & Monks 2005; Lee 1996.) Tämän tason seuranta yrityksessä ei ole aikaisemmin systemaattisesti toteutettu. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tuottaa tässä tarkoitettuja moniäänisiä havaintoja, joiden pohjalta osaamisen kehittämisen strategisuuden analyysia voidaan tuoda uudelle tasolle.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

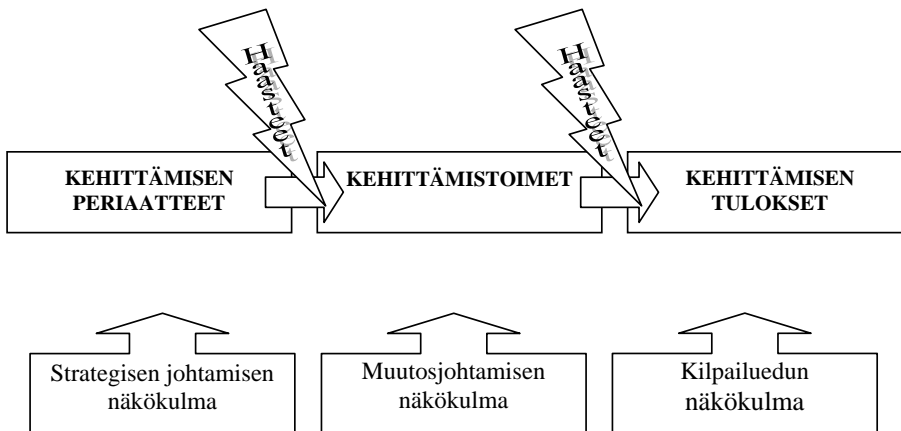
Osaamisen kehittämisen tutkimuskentällä voi tavata mitä erilaisimpia määritelmiä, taustaolettamuksia ja teoreettisia malleja, joilla on pyritty hahmottamaan strategista osaamisen kehittämistä. Mielestäni aihepiirin aikaisempi tutkimus, jossa luetellaan strategisen osaamisen kehittämisen taustaolettamuksia tai strategisuuden toiminnallisia kriteerejä, on jossain määrin yksinkertaistavaa eikä sellaisenaan välttämättä tavoita sitä laajuutta ja kirjoa, jossa osaamisen kehittämisen strategisuus voi ilmetä. Näkemykseni mukaan osaamisen kehittämisen strategisuuden tarkastelussa ei ole perusteltua rajoittua pohtimaan strategisen ja ei-strategisen kehittämistoiminnan eroja, vaan olennaista on tavoitella monimuotoista kuvaa ja ymmärrystä strategisuuden ilmenemismuodoista, joka mahdollistaa ilmiön laajemman huomioinnin osaamisen kehittämistoiminnassa. Täydellistä ja kaikenkattavaa kuvaa ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista tavoitella, ja sitä tuskin koskaan saavutetaankaan, mutta näen lisäarvoa strategisuuden tarkastelun avartamisessa entisestään.

Tämä tutkimus pohjautuukin ajatukseen, jonka mukaan strategisuus ilmenee monin eri tavoin, ja jotta strategiseen osaamisen kehittämiseen voitaisiin todella panostaa, on tärkeää pyrkiä kuvailemaan ja ymmärtämään sen moninaista kokonaisuutta ja sitä ympäröivää vaikutusverkkoa. Tätä vaikutusverkkoa on lähdetty purkamaan tässä tutkimuksessa pyrkimällä luomaan haastatteluissa käsiteltyjen tulkintojen pohjalta mahdollisimman monipuolinen kuva osaamisen kehittämisen strategisuudesta. Tarkoituksena ei ollut etsiä täydellistä osaamisen kehittämisen strategisuuden mallia, vaan tarkastella strategisuuden ilmenemistä mahdollisimman laajasti eri näkökulmista tuoden esiin vaihtoehtoisia tapoja ymmärtää strategisuutta.

Tarkastelu toteutettiin case-yrityksessä kerätyn aineiston sekä erilaisten kirjallisuudessa esiintyvien, strategisuuden analyysiin lisäarvoa tuovien näkemysten pohjalta. Case-yrityksen henkilöstön tulkintoja ja kokemuksia peilattiin osaamisen kehittämisen strategisuuden erilaisiin näkökulmiin, jotka toivat tarkasteluun lisäulottuvuuksia ja jäsensivät haastatteluiden analyysissä esiin nostettuja teemoja. Tutkimusongelman ja aineiston analyysin pohjalta valittiin tutkimuksen pääasialliset tarkastelukulmat, haastatteluissa voimakkaimmin esiin tulleet teemat, joihin yhdistettiin kirjallisuudessa esiintyviä uusia teoreettisia näkökulmia osaamisen kehittämisen strategisuuden jäsentämiseksi.

Pohjautuen tutkimusongelmiin, aineiston monipuoliseen analyysiin ja teoreettisten näkökulmien yhdistämiseen päädyin rakentamaan hyödyntämistäni

analyysinäkökuilmista tutkimuksen rungoksi eräänlaisen karkean tason osaamisen kehittämisen strategisuuden viitekehysten, jonka kautta pyrin tavoittamaan johtopäätöksiä strategisuuden ilmenemismuodoista (Kuvio 9). Ajatuksena oli rakentaa tutkimuksen kehikoksi jäsenneily, aineistolähtöinen – mutta tutkimuskentältä tämän tutkimuksen lähtökohtiin valikoitujen näkemysten tukeka – kokonaiskuva, jonka kautta myös case-yrityksessä voidaan jatkossa analysoida ja suunnitella strategista osaamisen kehittämistä.



Kuvio 9 Viitekehys osaamisen kehittämisen strategisuuden tutkimiseen

Laajaa näkökulmaa osaamisen kehittämisen strategisuuden käsittelyssä tavoiteltiin tässä tutkimuksessa kuvassa esitetyistä näkökuilmista käsin. Jokaisen sisältöluvun ja sen alakappaleiden tarkoitus oli tuoda analyysiin mukaan uusi näkökuilma, joka huomioimalla osaamisen kehittämisen strategisuutta voitiin tarkastella aikaisempaa monipuolisemmin. Se, mitä mahdollisesti hävittiin välttämällä tarpeettomia raja-aitoja ja yhdistelemällä erilaisia tutkimussuuntia kunkin teoreettisen näkökuilman syvällisessä käsittelyssä, saavutettiin lisäarvona tarkastelukulman laajuudessa ja analyysin tasoissa. Luvun 3 ajatuksena oli kuvata osaamisen kehittämisen strategisuutta erilaisista johtamistieteen viitekehyksistä käsin, mikä avasi strategisuuden näkökuilmaa, toi esiin osaamisen kehittämiseen liitettyjen strategisten merkitysten moninaisuutta lähtökohtaisesti erilaisten silmälasien läpi katsottuna sekä tarjosi aineksia strategisuuden tutkimukseen. Luku 4 määrittäi strategisuuden kokonaisuutta erilaisten rajapintojen ja liittymäkohtien kautta ja pyrki kartoittamaan, millaisten asioiden pohjalta case-yrityksen ihmiset muodostivat tulkintansa osaamisen kehittämisen strategisuudesta ja millaisia haasteita tähän liittyy yrityksen toimin-

nassa. Syvyyttä osaamisen kehittämisen strategisuuden analyysiin täydensi edelleen luvun 5 tarjoama kartta osaamisen kehittämisen strategisuuden eri ilmenemistasoille ja strategisuuden aihoiden tarkkailuun eri tasoilla. Läpi tutkimuksen osaamisen kehittämisen strategisuuden käsittelyn kattavuutta pyrittiin lisäämään erilaisin metodologisin valinnoin.

Valitun tutkimusotteen ja lähestymistavan ansiosta koin, etteivät strategisen osaamisen kehittämisen tieteenalalla vallitseva yhteisymmärryksen puute tai tutkimuskentän kirjavuus ja sen määritelmien, olettamusten ja mallien runsaus missään tapauksessa estäneet toteuttamasta täysipainoista laadullista, kuvailevaa case-tutkimusta, luomasta tulkintoja ja tekemästä johtopäätöksiä osaamisen kehittämisen strategisuuden ilmenemisestä. Päinvastoin, aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyjen monipuolisten näkemysten pohjalta tutkimuksen aineistosta johdetut tulokset tarjosivat kokonaisvaltaisemman näkemyksen osaamisen kehittämisen strategisuuden kuvaamiseen ja siten myös eväitä strategisuuden parempaan hyödyntämiseen.⁶

6.1 Strateginen osaamisen kehittäminen osana case-yrityksen toimintaa

Case-yrityksessä on perinteisesti panostettu osaamisen kehittämiseen ja uskottu osaamisen voimaan rahoitusmarkkinoilla. Viimeaikaisten strategisten ja rakenneuudistusten jälkeen osaamisen kehittämisen ja strategian väliseen yhteyteen on kuitenkin alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Nyt yrityksessä puhutaan strategialähtöisestä osaamisen kehittämismallista, jossa strategian ja pitkäaikaisten suunnitelmien tavoitteet pyritään johtamaan osaamisvaatimuksiksi niin organisaatio-, yksikkö- kuin lopulta yksilötasollekin (ks. Kuvio 4, s.41). Yrityksen strategiatekstin lisäksi myös kirjatusta arvoista ja visiosta huokuu viesti osaamisen tärkeydestä. Tämän kaiken tiesin kuitenkin jo työskennellessäni yrityksen henkilöstöosastolla. Oliko tutkimus osaamisen kehittämisen strategisuudesta kyseisen yrityksen kohdalla siis lopulta tarpeeton? Ei aivan. Lukujen 3, 4 ja 5 pohdinnan ja tulkintojen pohjalta voidaan todeta, että osaamisen kehittämisen strategisuuden syvällisempi ja näkökulmaltaan laajempi analyysi empirian ja teorian vuoropuheluna toi esiin monia erilaisia, osin yllättäviäkin strategisuuden piirteitä, jotka muistuttavat, ettei strateginen osaamisen kehittäminen ole niin yksinkertaista kuin voisi kuvitella.

Tähän kappaleeseen on yhteenvedonmaisesti koottu tutkimuksen tärkeimpiä johtopäätöksiä vastauksiksi tutkimusongelmaan ja sen osa-ongelmiin. Kuvailevassa tulkinnallisessa tutkimusotteessa johtopäätökset eivät kuitenkaan rakennu suppilomaisesti kohti yksiselitteistä ratkaisua, vaan kysymys on

⁶ vrt. Stewart 2005, 91.

enemmänkin tutkimuksen tulkintojen ja tulosten pohjalta muodostetusta mahdollisimman monipuolisesta kuvauksesta, joka avaa uusia näkökulmia tutkitavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi parhaan kuvan tämän tutkimuksen kuvaamasta kokonaisuudesta ja tarjoamista ulottuvuuksista lukija saa tutustumalla lisäksi kolmen pääluvun varsinaiseen tutkimustekstiin, jossa näkökulmien ja analyysin moninaisuus esittäytyy parhaimmillaan.

6.1.1 Osaamisen kehittämisen strategiset merkitykset

Ensimmäistä tutkimuksen osaongelmaa, *millaisia strategisia merkityksiä osaamisen kehittämiseksi annetaan case-yrityksessä*, lähestyttiin haastatteluiden innoittamana erityisesti strategisen johtamisen, muutosjohtamisen ja kilpailuedun näkökulmista. Tarkastelu osoitti jokaisen näkökulman tarjoavan useampia ja monentasoisia strategisia merkityksiä – osin päällekkäisiä, osin toisiaan täydentäviä, mutta joltain osin myös vastakkaisia. Haastatteluiden perusteella case-yrityksessä ei ollut linjattu ja viestitty osaamisen kehittämisessä tavoiteltavaa strategista roolia tai merkitystä, jonka pohjalta kehittämistoimintaa yhdessä vietäisi eteenpäin, vaan ihmiset liittivät strategisia merkityksiä omien näkemystensä ja kokemustensa pohjalta.

Strategisen johtamisen näkökulmasta osaamisen kehittämisen suuria linjoja leimasi erittäin voimakas strateginen ohjaus. Strategia ja sen tavoitteet elivät yrityksen arjessa vahvana – strategia koettiin ikään kuin ylhäältä annetuksi. Osaamisen kehittämisen strategisia merkityksiä määrittivät osaltaan strategiaan kirjatut sisäisen kuntoalueen osaamistavoitteet, toisaalta strategisista tulevaisuudenkuvista ja tavoitteista johdetut, rahoitustoiminnan muuttuvia painopisteitä mukailevat osaamisvaatimukset. Näin osaamisen kehittämisellä nähtiin olevan strateginen rooli niin perinteisessä kilpailustrategiamielessä kuin myös laajemmin liiketoimintastrategian toteutuksessa.

Osaamisen näkökulman sisällyttäminen strategiaan yhdessä strategiasta johdettujen kehittämistavoitteiden kanssa takasivat kehittämistoiminnan strategisen näkökulman, mutta eivät osallistumista koko strategiaprosessiin. Osaamisen kehittämiseen liitetyt strategiset merkitykset painoutuivat selkeästi voimakkaammin strategisten toteutusmenetelmien kuin itse strategisten tavoitteiden suunnitteluun, ja kehittämisen uskottiin tuovan yritykselle lisäarvoa lähinnä strategian implementoinnin ja johtamisen välineenä.

Strategisuuden tasoja tunnistettiin haastatteluissa useampia ja strategisia merkityksiä liitettiin yhtäläillä arjen kuin strategiahierarkian ylätasoon ulottuvuuksiin. Hyvin tyypillisesti osaamisen kehittämiseksi annettiin valmiiden suunnitelmien ja tavoitekuvioiden tarkasti rajaama reagoivan toteuttajan rooli, jonka kautta se toi suuret linjat arkeen lähemmäs ihmistä ja toteutti organisa-

tiotason suunnitelmia yksilötasolta käsin. Samalla osaamisen kehittämisen strateginen merkitys kutistui eräänlaiseksi standardimenettelyksi, jonka avulla pyrittiin lähinnä valmistautumaan strategian osoittamaan tulevaisuuteen, vaikka osaamisen kehittämisellä olisi ollut implementointiroolissaan potentiaalia tarkkailla laajemminkin strategisia tavoitteita ja muuttuvaa maailmaa sekä ideoida kehittämistoimintaa niiden pohjalta.

Osaamisen kehittämisen strategisuuteen liitettiin myös monia piirteitä, joita ei ensi katsomalta olisi välttämättä strategiseksi tunnistanut. Osaamisen kehittämisen tiettyä standarditasoa ylläpitävä rooli ja vaikutus operatiiviseen toimintaan tulkittiin strategiseksi, koska sitä kautta sillä oli strategian toteutumisen mahdollistava rooli. Myös tehokkuus- ja kasvupyrkimyksissä osaamisen kehittämisen merkitys nähtiin strategisena. Organisaation sisällä osaamisen kehittäminen koettiin kuitenkin erilliseksi toiminnaksi ilman erityistä merkitystä organisaation sisäisenä yhdistäjänä.

Muutosjohtamisen näkökulmasta osaamisen kehittämiselle kuvattiin tyypillisemmin muutoksen rengin kuin isännän strateginen rooli, sillä kyse oli useimmiten reagoinnista muutokseen. Tasaisemmassa muutostilanteessa osaamisen kehittämisen strategiset merkitykset on kytketty yksilötason osaamisvajeiden paikkaamiseen perinteisin menetelmin käyttäen karttana strategian tavoitekuvaa. Poikkeuksellisen vahva strateginen merkitys osaamisen kehittämiseen liitettiin kulttuurinmuutoksen yhteydessä, jossa se tuki työroolien ja osaamisten uudelleenmäärittelyä. Tyypillisesti osaamisen kehittämisen muutosrooli painottui kuitenkin valmiiden suunnitelmien tai jo tapahtuneiden muutosten pohjalta määriteltujen, muutoksen läpivientiin vaadittavien tieto- ja taitovarojen kartuttamiseen, vaikka haastatteluissa uskottiin potentiaaliin ja tarpeeseen vahvemmalle mukanaololle muutosprosessin eri vaiheissa, kuten suunnittelussa ja henkilöstön kannustamisessa osallistumiseen ja palautteen antamiseen.

Enemmän kuin aktiivisena kannustajana terveen kriittiseen ajatteluun muutoksessa, osaamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi muutoksen tukemisessa totuttujen, perinteisen yksisuuntaisten kehittämismenetelmien avulla tuottamalla tieto- ja taitupuolen työkaluja muutostilanteeseen. Näin asiakeskeisesti sen avulla muutos tuotiin lähemmäksi yksilöä sekä luotiin positiivista asenneilmapiiriä, kaadettiin ennakkoluuloja ja murrettiin negatiivisia mielikuvia tavoitetilasta ja sitä kautta ehkäistiin muutosvastarintaa myös tunnetasolla. Osaamisen kehittämisen näkökulman mukaantulo muutosprosessiin tyypillisesti vasta sen toteutusvaiheessa on kuitenkin saattanut aiheuttaa uuden muuttuneen tilanteen kohtaamista vanhentunein, yksipuolin ja lähinnä nykytilannetta ylläpitävin keinoin, joilla ei saavuteta kiihtyvässä muutoksessa tarvittavaa organisaation muutoskykyä. Osaamisen kehittämisen strategisuuden tarkastelu muutosjohtamisen näkökulmasta toikin esiin erityisesti tarpeen laajentaa

osaamisen kehittämisen strategista roolia muutosten jälkien korjaajasta yhä voimakkaammin kohti aktiivista roolia muutoksen aallonharjalla osana kokonaisvaltaista muutosjohtamista, jossa osat tukevat toisiaan.

Kilpailuedun näkökulmasta osaamiselle oli annettu yrityksessä suuri strateginen arvo kiristyneen kilpailun tärkeänä resurssina, jota hyödynnetään strategian osoittamalla tavalla. Osaamisen kehittämisen koettiin kuitenkin tulevan jälkijunassa, ja perinteisesti korostunut tieto-osaaminen yhdessä strategiassa painotetun myyntiosaamisen kanssa rajoittuivat strategiselta merkitykseltään lähinnä uudistuneen rahoitusalan kilpailussa välttämättömän osaamisen, ja siten korkeintaan kilpailutasapainon varmistamiseen.

Pysyvämpi kilpailuetu vaatisikin, että yrityksessä siirrettäisi osaamisen kehittämisen strategisen merkityksen painopistettä toimialan yleisistä yksilötason osaamisista kohti sisäisten kehittämis- ja toimintaprosessien ja yrityskohtaisten erottumistekijöiden potentiaalin hyödyntämistä – samalla tehden siitä yrityskohtaista, vaikeasti kopioitavaa osaamista. Case-yrityksessä on myyntikulttuurin vahvistamisen yhteydessä pyritty kohti uudenlaista, kattavampaa lähestymistapaa, jossa asiakasosaamisen ohella on panostettu mm. esimiestyön työkalujen, johtamisjärjestelmien, valmentajan roolin sekä organisaatio- ja yksikkörakenteiden kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen strateginen merkitys kilpailuedun tuottamisessa ei kuitenkaan vaikuttanut ylettyvän läpi kaikkien tasojen – kilpailuedun määrittelystä sen vaatiman osaamisen luomiseen, osaamiseen liittyvien prosessien organisointiin ja lopulta yrityskohtaisen osaamisen täysimittaiseen hyödyntämiseen.

Osaamisen kehittämisen saamien strategisten merkitysten tarkastelu edellä mainittujen tutkimushaarojen avulla osoitti strategisuudella olevan hyvin monenlaisia strategisia ulottuvuuksia katsontakannasta riippuen. Merkitysten kirjo näyttäytyi myös case-yrityksessä, jossa selkeiden suunnitelmien puute osaamisen kehittämisen strategisen merkityksen varmistamiseksi hankaloitti osaltaan kehittämistoiminnan luomista aukottomaksi, linjakkaaksi kokonaisuudeksi. Osaamisen kehittämisellä koettiin olevan strategisesti erittäin merkittävä rooli niin sisäisesti kuin myös suhteessa ulkomaailmaan, ja strategisuutta havaittiin kehittämistoiminnassa niin arjen kuin strategisen huipunkin tasolla. Osaamis- ja kehittämisenäkökulman ei kuitenkaan koettu olevan mukana suunnitteluprosesseissa, mikä jätti strategiset merkitykset koskemaan strategian tukevan ohjauksen alla tapahtuvaa reagointia ja toteutusta. Tämä valmiiden suunnitelmien rajaama reagoivan toteuttajan rooli loi mielikuvan irrallisesta, sirpaleisesta ja jälkikäteisestä toiminnasta.

Vaikka jokaisesta näkökulmasta löytyi myös esimerkkejä onnistumiskokemuksista case-yrityksen osaamisen kehittämisen kokonaisvaltaisemmassa hyödyntämisessä, on vaarana, ettei sen koko potentiaalia saada käyttöön, panostukset ohjataan epätarkoituksenmukaisesti ja kehittymisen sijasta jäädytään

kiinni nykyhetken ongelmiin. Strategisten merkitysten tarkastelu eri näkökulmista osoittikin erityisesti tarpeen huomioida osaamisen kehittämisen strategisten merkitysten kentän moninaisuus ja potentiaali, jota osaamisen kehittäminen vain passiivisena ”jälkien korjaajana” ei tavoita.

6.1.2 Vaikutuksia kokemuksiin osaamisen kehittämisen strategisuudesta

Tutkimuksen toiseen osaongelmaan, *millaiset asiat case-yrityksen toiminnassa vaikuttavat kokemuksiin osaamisen kehittämisen strategisuudesta*, löytyisi varmasti lukemattomia vastauksia. Tämän aineiston perusteella tärkeimmiksi strategisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat kuitenkin osaamisen kehittämisen sidosryhmien rooleihin, osaamisen kehittämisen integrointiin yritystoiminnan kokonaisuuteen sekä viestintään liittyvät seikat, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämisen rajapinnoilla ja liittymäkohdissa ja värittävät kokemuksia strategisuudesta. Nämä haasteet jarruttivat osaltaan osaamisen kehittämiseen liitettyjen strategisten merkitysten moninaisuutta, mutta niihin vaikuttamalla voidaan sinänsä positiiviseksi koettua osaamisen kehittämistoimintaa kehittää edelleen.

Sidosryhmäroolien näkökulmasta haastatteluissa heijastuivat yrityksen eri toimijoiden väliset ja sisäiset epäselvät odotukset sekä epätietoisuus tarvittavista rooleista osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen tärkeistä toimijoista koostuvan sidosryhmäverkoston hoitamiseen ja sen sisäisten roolirajojen ja liittymäkohtien hallintaan ei näytetty panostettavan erityisesti, vaan roolit omakuttiin pitkälti oman mielenkiinnon ja asenteiden pohjalta. Tavoitellut roolimutokset ja vastuun hajauttaminen kaipasivat haastatteluiden perusteella rinnalleen tukea, opastusta, työkaluja ja kehittämismahdollisuuksia uusien, näkökulmaltaan laajempien roolien omaksumiseen.

Esimiehellä koettiin olevan suurin rooli osaamisen kehittämisessä, mutta he tunsivat olevansa vaikeuksissa vaihtelevien rooliodotusten ja hyvin rajallisiksi kokemiensa vaikutusmahdollisuuksiensa välissä. Johdon vaikutus rajoittui kehittämisen ajatuksellisen tukemisen ohella suuriin talatasoisiin linjoihin, ja jokaisella työntekijällä uskottiin viimekädessä olevan vastuu omasta kehitymisestään. Kokonaisvastuu kehittämistoiminnasta ja sen koordinoinnista annettiin osaamisen kehittämisen asiantuntijoille. Roolikarttaan jäi kuitenkin paljon katvealueita, joiden ristiriidat haittasivat yhdenmukaisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kokemuksia ja siten myös arvioita strategisuudesta. Osaamisen kehittämiseltä odotettiin lisäarvoa, mutta koska se koettiin liiketoiminnasta erilliseksi, se joutui taistelemaan huomioarvosta monen muun aatteen ja toiminnon kanssa.

Osaamisen kehittämisen äärettömän laaja, moniulotteinen ja häilyvärajainen kokonaisuus kuoriutui esiin erityisesti *integraation* näkökulmasta. Vaikutti siltä, että strategista osaamisen kehittämistä suunniteltaessa tämä kokonaisuus ei kaikilta osin tullut huomioiduksi. Osaamisen kehittämisen erillisuus muusta toiminnasta, aktiivisen osallistamisen vähäisyys ja viestinnän yksisuuntaisuus näyttivät nakertavan myös osaamisen kehittämisen integraatiota muun organisaation toiminnan kanssa eikä kehittämiseen aina löytynyt tarvittavaa tukea.

Sisäisesti osaamisen kehittämisen kokonaisuuden koettiin rakoilevan lähinnä yksipuolisten menetelmien, painopisteiden vaihtelevuuden tai arjen ongelmien osalta. Horisontaalisessa, henkilöstöjohtamisen laajemman kokonaisuuden integraatiossa eri osa-alueiden toisiaan täydentävä luonne oli koetuksella lähinnä arjen resurssitilanteen sekä palkitsemisen kasvavan roolin ja ohjausvoiman vaikutus kentässä. Vertikaalinen, yrityksen strategian ja osaamisen kehittämisen integraatio vaikutti puolestaan olevan melko pitkällä – vaikkakin se oli yksisuuntaainen. Osaamisen kehittämisen istuttamisessa fyysisiin ja organisaatorakenteisiin oltiin tuoreiden muutosten jälkeen vielä murrosvaiheessa. Rakenteellisella kulttuuritasolla tehtyjä muutoksia pyrittiin myynti- ja vuorovaikutusvalmennusten myötä tukemaan osin myös uskomusten ja arvojen kautta – vaikkakin edelleen tehokkaan myyntityön esteenä vaikutti olevan joitakin kulttuurin syvemmän tason oletuksia. Itse työprosesseihin kehittäminen istui kuitenkin huonosti, sillä tietyt työn periaatteet, kuten tehokkuus ja itsenäisyys, korostivat kehittämistoiminnan erillisyyttä ja ylimääräisyyttä suhteessa työntekoon. Kehittämistoiminnassa ei ollut yhteisesti määriteltyjä pelisääntöjä, jotka olisivat määritelleet osaamisen kehittämisen prioriteettiasemaa organisaatiossa, ja monesti asenne-erot eri hierarkiatasoilla jättivät kehittämisasiat muiden asioiden alakynteen tai käytäntö käveli suunnitelmien yli.

Koska tässä tutkimuksessa lähestytään osaamisen kehittämisen strategisuutta tulkintojen kautta, on *viestinnällä* suuri rooli siinä, millaisena osaamisen kehittämisen strateginen kokonaisuus välittyy kokemuksiin. Case-yrityksen osaamisen kehittäminen sai kritiikkiä intranetin yksisuuntaiseen tiedottamiseen perustuvasta viestinnästään, joka ei tarjonnut muille mahdollisuutta vuorovaikutukseen ja oppimiseen. Kehittämisen ja liiketoiminnan väliltä vaikutti paikoin puuttuvan yhteinen kieli, eikä osaamisen kehittämisen markkinoitiin erityisemmin panostettu. Tämän vuoksi viestintää ei aina koettu taroituksenmukaiseksi ja moni osaamisen kehittämisen hyöty saattoi jäädä huomaamatta. Osaamisen kehittämisellä viestitään samalla myös monesta osaamiseen suoraan liittymättömästä teemasta, joista ihmiset tekivät pitkällekin meneviä tulkintoja. Viestinnässä joudutaan aina tekemään – mielellään hallittuja – kompromisseja, jotka vaikuttavat samalla näkemyksiin mm. oikeudenmukaisuudesta ja arvostuksista. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta tärkein viestintäkanava oli lähiesimies, joka roolinsa tiedostettuaan usein kaipasi

lisää vuorovaikutuksellista viestintää ja työkaluja yksikössä tapahtuvan kehittämistoiminnan ja päätöksenteon tueksi.

Haastatteluiden perusteella vaikutti siltä, että osaamisen kehittämisen strategisia merkityksiä – sitä, miksi siihen panostetaan – ei lopulta ollut sisäistetty samalla tapaa koko organisaatiossa, eikä tässä esiteltyihin haasteisiin ollut ehditty paneutua tarvittavissa määrin osaamisen kehittämistä suunniteltaessa ja toteutettaessa. Yhteisten pelisääntöjen puute tuli haastatteluissa esiin hyvin erilaisina roolikäsityksinä sekä ongelmina osaamisen kehittämisen integraatiossa ja viestinnässä, ja se antoi väliin tuleville haasteille tarpeettoman suuren vallan osaamisen kehittämisen strategisuuden kokemuksissa. Ongelmat realisoituivat lähinnä koettuina ristiriitaisuuksina ja haasteina osaamisen kehittämisen toimivuudelle ja strategisuudelle. Sinällään yrityksen osaamisen kehittämisen strategiaan perustuva systematiikka – vaikka myös osaltaan rajoitti toimintaa – sisälsi monia elementtejä, joiden avulla yhteisymmärrystä voitaisiin parantaa.

Osaamisen kehittämisen entistä toimivampi strateginen rooli case-yrityksen liiketoiminnassa vaatisi organisaatiossa laajempaa yhteisymmärrystä kehittämisyhteistyöstä, tavoitteista ja tausta-ajatuksista myös sen rajapinnoilla ja liittymäkohdissa, joissa niin roolijaot, integraatio kuin viestintäkin syntyvät. Vaarana on, että erillisenä toimintona osaamisen kehittäminen jää toisarvoiseksi harrastetoiminnaksi, jolla ei nähdä strategista arvoa. Kun tarkastellaan osaamisen kehittämisen kokonaisuutta tässä esitetyt ulottuvuudet huomioiden, havaitaan että osaamisen kehittämisen strategisuus määrittäyty aina nimenomaan osana laajempaa liiketoiminnan kokonaisuutta.

6.1.3 Strategisuuden välittyminen eri tarkastelutasoilla

Uutta valoa strategisuudelle saatiin vielä analysoimalla aineistoa tutkimuksen kolmannen osaongelman näkökulmasta – *miten case-yrityksen osaamisen kehittämisen strategisuus välittyy tarkennettaessa analyysia eri tarkastelutasoille?* Osaamisen kehittämisen strategisuutta tarkasteltiin tutkimuksessa kolmella eri ulottuvuutta edustavalla tasolla – liittyen kehittämisen periaatteisiin, konkreettisiin kehittämistoimiin sekä toiminnan tuloksiin. Havainnot eri tarkastelutasoilla eivät muodostaneet kaikilta osin kuvaa eheästä, loogisesti etenevästä ja viimeistellystä kehittämisprosessista. Strategisuuden ilmenemismuodot eivät aina olleet yhtenäiset tarkastelutasojen sisälläkään, saati eri tasoja verrattaessa. Osaamisen kehittämisen strategisesta asemasta huolimatta haastattelujen perusteella yrityksestä vaikutti puuttuvan selkeä näkemys strategian ja osaamisen kehittämisen leikkauspisteistä ja kokonaiskuva siitä, mitä osaami-

sen kehittämisen strategisuus tarkoittaa toimintaperiaatteiden, käytäntöjen ja tulosten seurannan tasolla.

Osaamisen kehittämisen strategisuuden luonne ei ollut haastateltaville *periaatteiden* tasolla täysin selkeä ja taustalla vaikutti olevan piirteitä useista toisistaan poikkeavista taustalogiikoista. Taustafilosofialtaan osaamisen kehittämisen strategisuus verhoutui voimakkaaseen instrumentalismiin – osaamisen kehittämisen tärkein tehtävä oli toimia strategian implementoinnin työkaluna. Tämä strateginen asema välittyi useammanlaisen, osin ristiriitaisen strategia-orientaation kautta. Haastattelujen tulkinnoista ei kuitenkaan erottunut merkkejä osaamisen kehittämisen proaktiivisesta strategisesta kumppanuudesta, vaan taustalla näytti vaikuttavan ajatus lähinnä liiketoiminnalle alistaisesta toteuttajasta, joka lunasti strategisuutensa toteuttamalla organisaatiotason tulevaisuudensuunnitelmia lähinnä yksilötason interventioin. Eräänlaista kahtiajakoja oli silti havaittavissa toimintaperiaatteiden osalta. Kehittämisen vaikuttimena saattoi toimia sekä arjessa havaittu osaamisvajae, jonka täyttäminen mahdollisti jokapäiväisen toiminnan, että strategiasta muotoiltu kaukaisempi tulevaisuudenkuva, jonka osaamistavoitteiden täyttämistä kuvattiin strategiseksi. Kehittämistoiminnalla ei kuitenkaan koettu lähtökohtaisesti pyrittävän proaktiivisuuteen tai tähdättävän pitkälle tulevaisuuteen, radikaaliin muutokseen tai organisaation muutoskyvyn lisäämiseen. Vahva strateginen ohjaus paitsi toi selkärangan, johon nojata, myös rajasi osaamisen kehittämistoiminnan strategisuuden lähinnä reagoinniksi ulkoisten ja sisäisten muutosten ohella strategian määrittämiin uudistuksiin.

Kehittämistoimien tasolla strategisuus voi ilmetä intervention toteutustasoon, osallistujavalintoihin, sisältöön sekä käytettäviin menetelmiin liittyvissä kysymyksissä. Valtaosa case-yrityksen kehittämistoimista toteutettiin yksilötasolla, vaikka suunnittelu ja pääsuunnat haettiin organisaatiotasolta. Osallistuminen perustui vahvasta strategisesta ohjauksesta huolimatta edelleen pitkälti vapaaehtoisuuteen, mutta valintapäätökset toteutettiin hierarkkisesti. Vaikutti siltä, että valintojen yhteydessä ei aina kuitenkaan huomioitu päätöksen nostamia odotuksia, pettymyksiä ja tulkintoja, jotka ohjaavat osaltaan strategisuuden kokemuksia. Osaamisen kehittämistoimenpiteiden sisällön painopiste on vähitellen siirtynyt tieto-osaamisesta kohti myyntitaitoa, asennetta ja vaikuttamiskykyä, mikä tulkittiin haastatteluissa strategisuuden lisääntymiseksi. Kehittämismenetelmien paletissa massakoulutusten ylipaino näkyi edelleen, eikä koulutusten ja työssä oppimisen toisiaan täydentävää luonnetta useinkaan koettu hyödynnettävän. Myös sisäinen osaamisen jakaminen rajoitui pitkälti perehdytykseen, ei niinkään kollegoiden väliseen tarkoitukselliseen osaamisenvaihtoon. Käynnissä rinnalla oli myös harvinaisempia monimuotoisia kehittämishankkeita, joiden sisällä oli onnistuttu luomaan oppimisen ilmapiiiriä. Kehittämisen pitkäjänteisyys ja strategisuus törmäsi kuitenkin arjessa

usein käytössä olevien kehittämistyökalujen sekä esimiesten asenteiden rajallisuuteen. Epäilenkin, että esimiestyöhön vaikuttamalla saadaan aikaan suurin muutos kehittämistoimien ja menetelmien monipuolistumiseen, ja siten voidaan mahdollistaa myös sisäisen osaamisen jakamisen valtavan potentiaalın hyödyntäminen.

Kehittämistoiminnan tulosten osalta kiinnostavaa on kuvata ihmisten käsitteitä siitä, mitä osaamisen kehittämiseltä odotetaan ja mihin sillä uskotaan voitavan vaikuttaa sekä miten sen onnistumista arvioidaan ja millaista seuranta sen varalle on rakennettu sekä pohdita, miten tulokset strategisuudesta kuvastuvat niiden kautta. Case-yrityksessä odotukset liittyivät lähinnä välittömästi havaittavaan tiedon lisääntymiseen ja sen sovellettavuuteen. Osaamisen kehittämisellä uskottiin voitavan vaikuttaa myös työhyvinvointiin, mutta odotukset painottuivat vahvasti liiketoiminnan puolelle, laadun, asiakaspidon ja myynnin kautta lopulta taloudellisiin tuloksiin. Monipuolisista odotuksista huolimatta kehittämistoiminnan arviointi koettiin hankalaksi ja esiin tulivat lähinnä konkreettiset, osaamisen kehittämistoiminnan panostuksiin ja suoriin tuotoksiin perustuvat tulokset – varsinaiset kehittämistoiminnan lopputulokset jäivät haastatteluiden arvioissa taka-alalle. Epäselvyys niin osaamisen kehittämisen tulosten seurannan olemassaolosta kuin sen oikeellisuudesta kuvastui osaltaan siitä, että osaamisen kehittämisen strateginen asema ja sille luodut odotukset eivät olleet yhteismitalliset seurattavien vaikutusten kanssa. Vaikka yrityksessä kerättiin toiminnasta hyvin monenlaista informaatiota, työkalujen ja systematiikan puuttuessa raportointi keskittyi osaamisen kehittämisen osalta lähinnä panosten ja suorien tuotosten tasolle. Seurantaan ja osaamisen hyödyntämiseen kaivattiin lisää työkaluja ja systematiikkaa. Painotus osaamisen kehittämisen seurannassa uskottiin siirtyvän myyntikulttuurin lujuudessa voimakkaammin myyntitulosten mittaamiseen, mutta uudemman tutkimuksen mukaan strategisen aseman saavuttaneen osaamisen kehittämisen arvioinnissa on hyvä suuntautua vähitellen kylmistä numeroista kohti henkilöiden moniäänisiä kokemuksia osaamisen kehittämisen strategisuudesta.

Case-yrityksen osaamisen kehittämistoiminnassa ei haastatteluiden perusteella ollut löydettävissä pelisääntöjä osaamisen kehittämisen strategisuudelle, mikä kuvastui suunnitelmallisuuden puutteellisuutena ja ristiriitaisuutena taustaperiaatteiden, kehittämiskäytäntöjen ja tulosten muodostamassa kokonaisuudessa. Vahvan instrumentaalisen ja strategiaa toteuttavan taustansa vuoksi olisi haastatteluihin luullut nousevan kuvauksia monipuolisesta kehittämistoiminnasta sekä strategiaan tavoitteisiin ja odotuksiin istuvista mittareista ja systemaattisesta seurannasta. Osaamisen kehittäminen koettiin kuitenkin erilliseksi toiminnaksi, jonka sisälläkään asetetut odotukset ja seuranta eivät olleet linjassa. Vaikutti siltä, että kaikkea yrityksen potentiaalia ja jo nähtyä vaivaa ei hyödynnetty ja suunnitelmat elivät osin omaa elämäänsä to-

teutumatta välttämättä arjessa. Suunnittelun ja tavoitteiden kattavuudella ja koko prosessin ja sen mahdollisten ongelmien ennakkoinnilla uskoisin osaamisen kehittämisen strategisen roolin olevan vielä tehostettavissa. Strategisen osaamisen kehittämisen kokonaisuuden yhteensovittaminen vaatii kuitenkin yrityksessä perusteellista pohdintaa, johon tämän tutkimuksen tarjoama tulkinnallinen, moniäänisistä kokemuksista rakennettu näkemys osaamisen kehittämisen strategisuudesta antaa uudenlaisen mahdollisuuden.

6.1.4 Osaamisen kehittämisen strategisuuden monimuotoinen ilmeneminen

Edellä kuvattujen osaongelmien avulla etsittiin vastausta varsinaiseen tutkimusongelmaan – *miten osaamisen kehittämisen strategisuus ilmenee case-yrityksessä?* Tutkimusongelman monipuolinen käsittely toi esiin osaamisen kehittämisen hyvin moniulotteisen roolin ja sitä kautta strategisuuden monitasoisuuden. Tässä tutkimuksessa aineiston laadullinen, tulkinnallinen analyysi pohjautui aikaisemman tutkimuksen laajan tarkastelun pohjalta muodostamaan käsitukseen, jonka mukaan osaamisen kehittämisen strategisuuden tutkiminen vaatii moniulotteista näkökulmaa (Kuvio 10, s. 129). Strategisuus ilmenee sävyllään erilaisina ja eritasoisina, pienempinä ja suurempina kokemuksina ja tulkintoina, jotka eivät ole luonteeltaan lainkaan mustavalkoisia, vaan strategisuus välittyy niissä eri tavoin. Yksittäiset tulkinnat tai osakokonaisuudet eivät kuitenkaan vielä kerro koko totuutta osaamisen kehittämisen strategisuudesta, joka koostuu strategisuuden eri ulottuvuuksien muodostamasta kokonaisuudesta. Osaamisen kehittämisen strategisuus ilmenee lopulta tämän suuremman kokonaisuuden sisäisen logiikan yhtenäisyydessä. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että kun osaamisen kehittämisen kokonaisuus on kaikilta osin saumaton ja eheä, sen rajapinnat ja liittymäkohdat hiottu luomalla kokonaisuuden kattavat pelisäännöt ja suunnitelmat ja kun organisaatiossa vallitsee jaettu näkemys siitä, mitä osaamisen kehittämisen strategisuudella tarkoitetaan eri tasoilla, strategisuus voi ilmetä kaikessa potentiaalissaan ja kehittäminen on tehokasta.

Tutkimuksessa päädyttiin edellä kuviossa esitettyyn osaamisen kehittämisen strategisuuden kokonaisuuteen case-yrityksessä kerätyn aineiston ja alan kirjallisuudessa esiintyvien teorioiden vuoropuhelun kautta. Tarkastelukulmat valittiin tutkimusongelmien ohjaamana aineiston laadullisen analyysin pohjalta ja pohdintaa syvennettiin, laajennettiin ja jäsennettiin yhdistämällä aineistosta voimakkaasti nouseviin teemoihin myös kirjallisuuden teoreettisia näkökulmia osaamisen kehittämisen strategisuudesta. Valittu kokonaisuus kaikkine ulottuvuuksineen on eräänlainen tutkimuksen viitekehys, mutta samalla tärkeä tutkimuksen johtopäätös, joka kuvaa osaamisen kehittämisen strategisuuden monimuotoisuutta case-yrityksen kontekstissa.

Case-yrityksessä ollaan monelta osin jo pitkällä strategisessa osaamisen kehittämässä, vaikkakin sen laajan kokonaisuuden hämärtyminen ja erillisyyksistä muusta yritystoiminnasta on varmasti aiheuttanut joidenkin ponnistelujen menemisen hukkaan ja estänyt kehittämistoiminnan jalostamista. Vaikuttaa siltä, että yhteisen näkemyksen ja pelisääntöjen puuttuminen on rakentanut case-yrityksen osaamisen kehittämistoimintaan kitkaa, joka nakertaa tehokkuutta, jarruttaa kehittämistä jättäen sen kuin puolitiehen ja estää tavoitteiden saavuttamista.

Case-yrityksen osaamisen kehittämisestä kautta linjan huokui tietty kaksijakoisuus ja keskeneräisyys, joka ei voi olla vaikuttamatta kokemuksiin strategisuudesta. Se erotti kehittämistoiminnasta kuvainnollisesti kaksi polkua – toinen polku on suora ja hieman jalat irti maasta kuljettava ja toista tarvotaan ikään kuin saappaat jalassa mutaisessa maassa mutkitellen. Strategisuus ilmeni lähtökohtaisesti eri tavoin kummassakin mallissa. *Suoraviivaisempi osaamisen kehittämisen polku* pohjautui pitkälti strategian ja muiden organisaatiotason suunnitelmien luomiin tulevaisuudenkuviin, jotka saattoivat perustua yrityksen ulkoiseen tai sisäiseen tilanteeseen ja tähdätä lähemmäs tai kauas tulevaisuuteen. Tässä mallissa pyrittiin muutokseen, vaikka haluttu muutos määriteltiin osaamisen kehittämisen ulottumattomissa. Suoraviivainen kehittäminen koettiin suunnitelmalliseksi, ja se perustui organisaatiotason periaatteellisiin päätöksiin sekä suunnitelmien toteutuksessa käytettävään monipuoliseen kehittämistoimintaan. Toinen, *mutkaimpi osaamisen kehittämisen taso* puolestaan eli periaatteellisten suunnitelmien sijaan arjen ja käytäntöjen pohjalta. Se ei perustunut suoraan strategiaan, mutta osoitti strategisuutta ylläpitämällä liiketoiminnassa tarvittavaa osaamistasoa. Tässä mallissa toimittiin hyvin lyhyellä tähtämellä, lähinnä tätä hetkeä menneeseen peilaten. Ongelmat ja puutteet yksilö- tai yksikkötasolla toimivat liikkeellepanevana voimana, ja kehittämismenetelmistä luotettiin lähinnä perinteisiin koulutuksiin. Jälkimmäistä mallia ei sen ja suunnitelmallisemmän kehittämisen välisistä ristiriitaisuuksista huolimatta koettu haastatteluiden perusteella sinällään merkiksi epästrategisuudesta, vaan strategisuus ilmeni edellä esitettyihin, luonteeltaan erityyppisiin lainalaisuuksiin peilautuen.

Perustaltaan syvistä eroavaisuuksista huolimatta yhteistä näillä kahdelle kehittämistoiminnan mallille oli kuitenkin niiden koettu erillisuus liiketoiminnasta sekä reagoiva luonne – kehittämistoiminta oli reagointia joko tapahtuneen tai tulevaisuudensuunnitelmien pohjalta. Kokonaisuudessaan osaamisen kehittämisellä oli lähinnä toimeenpaneva rooli ja se tuli kuvaan vasta suunnitelmien toteutusvaiheessa, mikä antoi ulospäin helposti kuvan kehittämistoiminnan hidasliikkeisyydestä – edelläkävijäksi sitä kutsuttiin harvoin. Kahtiajako kuvastui myös haastattelussa esitettyssä metaforassa.

Tähän ei voi pysähtyä, koska tää on juna joka kulkee, höyryjuna, kulkee tasaisesti. Tää ei oo mikään pikajuna eikä pendolino vaan hyvin rauhallinen. Mut se rata ei oo suora vaan siä on asemiakin joissa välillä pysähdytään vähäks aikaa. Tulevaisuuteen tähtäämistä on se, et se juna liikkuu koko ajan. Aukkojen ja nykytilan vaatimusten täyttämistä on pysähtyminen asemille, jolloin laitetaan lisää osaamista joidenkin yksikköjen tai yksilöiden kohdalla. Se tulevaisuuteenkin katsominen on sitä aukkojen täyttämistä, jos ajatellaan sitä nykytilan ja tulevaisuuden välistä aukkoa. Konkreettinen esimerkki on yrityspalveluosaaminen. Siinä tuli sellainen pysäkki, että meidän täytyy saada lisää yrityspalveluosaamista ihan konkreettisesti tähän nykytilaan. Mut muut asiat menee ihan tavallisesti eteenpäin.

HRD-asiantuntija

Osaamisen kehittämisen juna-metaforaa voidaan jatkaa kärjistetysti todeten, että matkustajat (yrityksen henkilöstö) eivät olleet kaiken pysähtelyn ja kiihdyttämisen keskellä ollenkaan varmoja siitä, minne juna lopulta oli menossa, milloin perille oli tarkoitus päästä ja miksi liikkeelle oli yleensäkin lähdetty. He eivät ehtineet nauttia pitkäjänteisen kehittämisen maisemista, sillä matkustajavaunun arki vei mennessään. Toisaalta veturinkuljettajalla (osaamisen kehittämisen asiantuntijoilla) ei välttämättä ollut kuvaa matkustamon tapahtumista, vaan hän keskittyi vain pysymään hänelle määrätyllä reitillä ja katsomaan eteenpäin suuntaan, jonka johto junan ulkopuolelta oli osoittanut. Esimiehet toimivat lähinnä konduktööreinä, jotka tulkitsivat sääntöjä ja veivät viestiä epäkohdista oman mielensä mukaan. Veturi oli junasta erillään, ja matkustajavaunu vain löysästi kiinni siinä. Kulkunopeudesta oli vaunuissa erilaisia näkemyksiä – välillä matkustajavaunu olisi mennyt mielellään ohi veturista, toisinaan taas hätäjarrulle oli käyttöä.

Kummankin tason kehittämistoiminnassa löytyi viitteitä strategisuudesta, vaikkakin ne erosivat toisistaan suuresti – veturissa edettiin systemaattisesti strategian, matkustajavaunussa arjen ehdoilla. Molemmat ulottuvuudet koettiin liiketoiminnalle tärkeiksi ja ne tukivatkin osin toisiaan, vaikka niiden välillä oli myös strategisuutta kalvavia ristiriitaisuuksia. Hankaluudet liittyivät usein juuri niiden leikkauspintaan ja erilaisten maailmojen kohtaamisiin sekä siihen, etteivät

ne huomioineet toiminnassaan toisiaan tai tunteneet toistensa toimintalogiikkaa. Matkaa tehtiin yksillä kiskoilla ilman yhteistä matkasuunnitelmaa ja pelisääntöjä. Yhteisiä ajatuksia osaamisen kehittämisen suhteesta strategiaan, muutokseen ja kilpailukykyyn löytyi, mutta johdonmukaisen kokonaisuuden puuttuessa ajatukset jäivät monesti irrallisiksi toiminnasta. Vuorovaikutuksen vähäisyys, roolijaon puutteet ja integraation vajavaisuus olivat osaltaan estäneet yhteensopivuuden, mutta vaikutti siltä, ettei strategisen osaamisen kehittämisen suurten linjojen suunnitteluvaiheessa ollut huomioitu riittävästi kokonaisuutta, sen eri tasoja ja niiden vaikutusta paitsi suunnitteluun myös erityisesti niiden toteutukseen. Ilman yhtenäistä näkemystä osaamisen kehittämisen tavoitellusta strategisesta asemasta on hankala päästä tilanteeseen, jossa osaamisen kehittämisellä voidaan tuottaa itseohjautuvasti arvokasta syötettä muualle organisaatioon, kuten strategian, henkilöstöjohtamisen, työprosessien ja kulttuurin kehittämiseen.

Kirjallisuudessa yritysten osaamisen kehittäminen lokeroidaan tyypillisesti erilaisten mittapuiden perusteella joko (kriteerien täytyessä) strategiseksi tai (jonkin kriteerin jäädessä täyttymättä) epästrategiseksi. Tämä tutkimus toi kuitenkin osaamisen kehittämisen strategisuudesta esiin mielestäni tärkeän ajatuksen, jota voidaan pitää myös vastauksena tutkimusongelmaan: osaamisen kehittämisen strategisuus koostuu monesta erilaisesta strategisuuden osasesta, ilmenee usealla tasolla, monessa eri muodossa ja riippuu aina myös valitusta katsontakulmasta. Ei ole riittävää todeta kehittämistoiminnan olevan strategista, vaan on tärkeää tiedostaa ja huomioida sen eri ilmenemismuodot ja strategisuuden tulkintoihin vaikuttavat asiat, ja sitä kautta pyrkiä hahmottamaan strategisen osaamisen kehittämisen kokonaisuus, jossa paljon on kiinni nimenomaan pelisäännöistä toimintojen ja toimijoiden välisissä raja- ja liittymäkohdissa. Rajapinnoilla määräävät nimenomaan tulkinnat, eivät suunnitelmat tai toiminnot sellaisenaan, minkä vuoksi esitetynkaltainen ihmisten kokemusten ja tulkintojen pohjalta strategisuutta hahmottava lähestymistapa on kehittämistoiminnan tutkimuksessa perusteltua. Toivon, että tämä tutkimus tarjoaa uusia näkökulmia, joiden pohjalta case-yritys saa mahdollisuuden paneutua strategiseen osaamisen kehittämiseen uudella tavalla kokonaisuutena, jolloin sen niveltäminen yrityksen liiketoimintaan sen luonnollisena ja strategisena osana nähdään välttämättömäksi.

6.2 Toimintaehdotuksia case-yritykselle

Case-yrityksessä monet asiat ovat varmasti edenneet tutkimustilanteesta – mm. uusi organisaatiomalli, strategia ja myyntikulttuuri ovat voineet menettää uutuusarvoaan nivelytyessään liiketoiminnan arkeen. Tapahtuneella sopeutumisella on epäilemättä ollut vaikutusta myös osaamisen kehittämiseen, jossa monet ongelmakohdat ovat voineet tulla ratkaistuiksi. Vaikka tutkimus ei ole luonteeltaan

normatiivinen, tähän kappaleeseen on koottu tekemieni tulkintojen pohjalta joitakin ajatuksia ja ehdotuksia, joista toivon olevan hyötyä jatkossa case-yrityksen pohtiessa strategisen osaamisen kehittämisen roolia osana liiketoiminnan kokonaisuutta.

Ottaen huomioon haastatteluiden tulkinnoissa esiintynyt epäselvyys osaamisen kehittämisen strategisesta merkityksestä ja pelisäännöistä, voisi yrityksessä olla paikallaan osaamisen kehittämisen tarkoituksen perusteellinen pohdinta tutkimuksessa kuvattu moniulotteisuus ja kehittämistoiminnan kokonaisuus huomioon. Tärkeää on määrittää ja lausua aluksi osaamisen kehittämisen perustehtävä, sen olemassaolon oikeutus, jonka pohjalle kehittämistoimintaa lähdetään rakentamaan. Ajatusta on hyvä eritellä ja avata niin strategisen johtamisen, muutosjohtamisen kuin osaamis pohjaisen kilpailuedunkin näkökulmista. Valittujen taustaperiaatteiden pohjalta voidaan määrittää kehittämistoimia, jotka palvelevat parhaiten tavoitteen saavuttamista, sekä seurantatoimenpiteet, jotka osaltaan tukevat periaatteiden käyttöönottoa. Samalla on hyvä pohtia onko osaamisen kehittämisessä havaittu ja osattu hyödyntää kaikki se, mitä sillä jo on saatavilla ja mikä kuuluu sen vahvuuksiin – kuten kehittämistoimien valikoima, epämuodollinen kehittäminen ja osaamisen jakaminen – sekä onko kaikki aikaisempi kehittämistoiminta edelleen tarpeellista. Kun osaamisen kehittämistoiminnan kokonaisuus roolijakoineen ja rajapintoineen otetaan huomioon mahdollisimman laajasti jo suunnitteluvaiheessa, voidaan ennakoida ja ehkäistä strategisuuden tielle tulevia haasteita ja tarjota keinoja ja systematiikkaa kehittämistoiminnan kokonaisuuden pitämiseksi yhtenäisenä.

Yhtenäisyyden lähtökohta on sopiminen, viestiminen ja vahva sitoutuminen yhteisiin, kattaviin pelisääntöihin, joissa osaamisen kehittämisen ja sen strategisuuden edellytyksiä ja haasteita on tuotu esiin. Haastatteluissa tuli esiin mm. osaamisen kehittämisen prioriteettiaseman, sen sisäisen roolijaon ja viestinnän ongelmia. Yrityksessä ei ole laadittu tai viestitty osaamisen kehittämisen strategiaa tai henkilöstöstrategiaa, jossa pelisääntöjä voitaisi selventää, eikä osaamisen kehittämistä ole erityisemmin markkinoitu sisäisesti. Voidaan kuitenkin pohtia, olisiko mainitusta strategiasta etua yhteisymmärryksen ja roolijaon toimivuuden varmistamiseen – nykyisellään kun näkemyksiä on hyvin monenlaisia. Erityisesti esimiesten avainasema kehittämistoiminnassa pitäisi tuoda selkeästi esiin ja tarjota konkreettista tukea roolin omaksumiseen. Pelisääntöjen ja periaatteiden viestiminen ja hyväksynnän aikaansaaminen vaatii yrityksen henkilöstöosastolta uudenlaisia keinoja. Samalla voidaan tuoda myös yrityksen liiketoimintastrategiaa lähemmäksi henkilöstöä.

Strategisuuden nimissä osaamisen kehittämisen perustan ja pelisääntöjen määrittäminen kannattaakin tehdä liiketoiminnan ja strategian pohdintojen yhteydessä. Case-yrityksessä ei ole kaivattu osaamisen kehittämisen proaktiivista panostusta liiketoimintaan ja strategian muotoiluun ja suunnitteluun, mutta rajoittumi-

nen vahvaan implementointirooliin estää osaamisen kehittämisen mahdollisuuden laajentaa strategiaprosessin näkökulmaa ja tuoda siihen oma mausteensa. Etenkin nyt, niin rahoitusalan kuin case-yrityksenkin ikä- ja osaamisrakenteen vinoutuessa ja vastaavasti osaamisvaatimusten jatkuvasti kasvaessa, osaamisen kehittämisen asema yhtenä tärkeimmistä strategisista näkökulmista jo strategian muotoiluvaiheessa lienee perusteltua. Voidaanko yrityksen sisäiset vahvuudet, kilpailu- ja erottumistekijät ja tarvittava muutoskyky määrittää organisaation kokonaisuuden kannalta ilman osaamisen kehittämisen näkökulmaa? Kannattaakin pohtia, riittääkö osaamisen kehittämisen strategiseksi merkitykseksi nykyään enää vain strategian toteuttaminen. Myös viestinnällisesti osaamisen kehittämisen strategisuudelle on suuri merkitys sillä, mitä siitä strategiassa mainitaan.

Toisaalta kiihtyvässä muutoksessa voi olla tarpeen suunnitella osaamisen kehittämistä myös strategiakautta pidemmällä aikajänteellä, mikä tarkoittaisi uudenlaisen pidemmän tähtäimen tulevaisuusorientaation ja toisaalta proaktiivisen kehittämisotteen omaksumista. Osaaminen karttuu hitaasti, ja työmarkkinoiden voimasuhteiden muuttuessa on vaarana suuri vaihtuvuus, ellei osaamisen kehittämistä ja erityisesti henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia käytetä aktiivisesti sitouttamisen välineenä. Osaamisen kehittämisen strateginen merkityskenttä tulisi huomioida laajasti ja varmistaa ainakin tärkeimpien ja potentiaalisimpien osaamisten ja osaajien pysyvyys.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuuksia ja toimintaehdotuksia tutkijoille

Osaamisen kehittämisen strategisuuden osalta mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia on paljon, sillä kentän kirjavuudesta huolimatta empiiristä laadullista tutkimusta aiheesta on niukasti.⁷ Osaamisen kehittämisen strategisuuden lähestyminen ihmisten kokemusten kautta antaa kuitenkin erinomaisen tarkastelukannan strategisuudelle sellaisena kuin se yrityksen toiminnassa ja tulkinnoissa vaikuttaa. Tämän case-tutkimuksen pohjalta olisikin mielenkiintoista laajemman, useita yrityksiä kattavan tutkimuksen puitteissa selvittää vastaavalla tavalla osaamisen kehittämisen strategisuuden ilmenemistä. Eri yritysten osaamisen kehittämistoimintaa, sen periaatteita, käytäntöjä ja tuloksia, voisi verrata tutkimuksessa esitettyjen ulottuvuuksien ja haasteiden avulla henkilöstön tulkintoihin sen strategisuudesta.

Edelleen näen tärkeäksi myös yksittäisten yritysten kehittämistoiminnan strategisuuden monipuolisen tutkimisen, sillä paneutuminen yrityksen tilanteeseen ja siellä syntyneisiin tulkintoihin antaa yritykselle mahdollisuuden panostaa strategisuuden kannalta tärkeisiin asioihin ja saada enemmän irti osaamisen kehittä-

⁷ vrt. Gerhart ym. 2000.

sestä. Tämän case-yrityksen kohdalla osaamisen kehittämistoimintaa lähestyttiin kokonaisuutena, mutta näkökulmaa täydentäen paikallaan olisi varmasti myös tarkastella osaamisen kehittämisen strategisuutta myös erilaisten kehittämishankkeiden, henkilöstöjärjestelmien ja yksiköiden tasolla, mikä osaltaan antaisi suuntaa myös kehittämistoiminnan kokonaisuuden kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen kaltainen lähestymistapa suhteessa erikseen yrityksen henkilöstöjohtamisen (HRM) eri toimintojen strategisuuteen voisi myös luoda tärkeitä uusia näkökulmia henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden strategisuuden kehittämiseen. Lähestymistavasta riippumatta tämän tutkimuksen tulosten pohjalta on suositeltavaa huomioida osaamisen kehittämisen keskeiset rajapinnat ja riippuvuudet muuhun yritystoimintaan.

Tällä tutkimuksella on pyritty osaltaan avaamaan ja tuomaan yhteen joitakin ajatusmalleja, jotka kuvaavat osaamisen kehittämisen strategisuuden ilmenemistä ehkä aikaisempaa kattavammin. Niin tulkinnallisella, laadullisella, kuin myös case-tutkimuksella on olemassa haasteensa ja rajoitteensa, eikä tässä tutkimuksessa tavoiteltu lähtökohtaisesti uutta teoriaa ilmiön ratkaisemiseksi, mutta toivon, että valittu lähestymistapa, analyysissa saavutetut näkemykset ja rakennetut viitekehykset kannustavat myös muita tutkijoita tarttumaan tarvittaessa uudenlaisiin, monisyisempiin vaihtoehtoihin ja näkökulmiin.

Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on heijastunut osaamisen kehittämisen strategisuuden monimuotoisuus. Tässä tutkimuksessa käytetyn viitekehyksen kautta tarkasteltuna näyttäisi olevan kyse ilmiöstä, joka koostuu monesta erilaisesta strategisuuden osasesta, ilmenee usealla tasolla, monessa eri muodossa ja riippuu aina myös valitusta katsontakulmasta. Näkemykseni mukaan on tärkeää tiedostaa ja huomioida sen erilaisia ilmenemismuotoja ja strategisuuden tulkintoihin vaikuttavia asioita. Näin voidaan pyrkiä hahmottamaan taas lähempää strategisen osaamisen kehittämisen kokonaisuutta, jossa paljon on kiinni nimenomaan pelisäännöistä toimintojen ja toimijoiden välisissä raja- ja liittymäkohdissa. Olennaista ovat nimenomaan tulkinnat, eivät suunnitelmat tai toiminta sellaisenaan. Inhimillisten kokemusten ja tulkintojen pohjalta strategisuutta hahmotettava lähestymistapa on kehittämistoiminnan tutkimuksessa mielestäni perusteltua.

En usko, että ilmiön monipuolinen, voimakkaampaa syvyystasoa tavoitteleva, osin ehkä rajoja rikkovakaan käsittely on vahingollinen tieteen kentällä, jossa kaikille yhteisenä päämääränä on osaamisen kehittämisen strategisuuden etsiminen. Samoin olen vakuuttunut, että myös yritykset hyötyvät tarkastelun laajentamisesta koskemaan yritystoiminnan laajoja vaikutusverkkoja – useimpien yritysten intressissä kun on todennäköisesti osaamisen kehittämisen nivoutuminen osaksi liiketoimintaa.

6.4 Tutkimuksen arviointia

Tärkeä osa tutkimusta on sen arviointi, jossa tarkastellaan tutkimuksen onnistumista erilaisista tiedeyhteisön vakiintuneista näkökulmista – perinteisesti puhutaan luotettavuuden arvioinnista. Luotettavuuden käsite ja sen erilaiset sovellukset ovat lähtöisin kvantitatiivisen tutkimuksen piiristä, mikä luo haasteita ns. ”hyvän tutkimuksen” kriteereille laadullisen – ja erityisesti tulkinnallisen – tutkimuksen puolella. Laadullinen tutkimus perustuu ajatukseen tutkijan avoimesta subjektiivisuudesta ja erilaisten tulkintojen mahdollisuudesta, minkä vuoksi kirjallisuudessa on luotu ja muokattu runsaasti erilaisia arviointimenetelmiä, mutta myös esitetty täydellistä luopumista perinteisistä luotettavuuden mittareista, kuten validiteetista, reliabiliteetista ja yleistettävyydestä. Vaikkakin haasteellista, koen tutkimuksen monipuolisen, eri näkökulmista tapahtuvan arvioinnin erityisen tärkeäksi juuri taustafilosofialtaan ja tutkimusstrategialtaan tämältyyppisissä tutkimuksissa. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeitä valintoja ja tulkintoja tehdään jossain määrin tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tämän vuoksi luotettavuuden kannalta olennaisiin seikkoihin, tutkimuksen vahvuuksiin ja heikkouksiin, on syytä ottaa kantaa läpi tutkimusprosessin sekä tarjota tutkimusraportissa lukijalle mahdollisuus tutkimuksen arviointiin. Luotettavuuden arviointi on osaksi tiedeyhteisön vakuuttamista tutkimuksen kelvollisuudesta, osaksi lukijan motiivointia tutkimukseen tutustumiseen. Myönnettäkään, että perusteellinen selvitys tutkimuksen luotettavuudesta palvelee tässä tapauksessa edellä mainittujen lisäksi myös lopullisena perusteluna itselleni siitä, että tutkimus oli lopulta kaiken tehdyn työn arvoinen. Laajasta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kirjallisuudesta tähän on koottu tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeimpiä ja tarkoituksenmukaisimpia arviointinäkökulmia. (Ehrnrooth 1990, 32; Eskola & Suoranta 2000, 209–212; Grönfors 1985, 178.)

Itse tutkimusaihe, osaamisen kehittämisen strategisuus, sen tutkimuskentän vakiintumattomuus sekä ilmiön tulkinnallinen lähestyminen asettavat omat haasteensa arvioinnille. Ensimmäiset kysymykset liittyvät sen *käsitevaliditeettiin*, eli tutkittavan ilmiön käsitteellistämiseen ja käsitteiden operationalisointiin käytettäviin mittareihin (ks. esim. Rogers & Wright 1998, 313; Yin 2003, 34). Tutkimusongelman avoin muoto on hyvin perusteltua, sillä en halunnut tutkimusasetelman itsensä jo rajaavan pois osaamisen kehittämisen strategisuuden tarkastelukulmia. Samalla se kuitenkin vaikeuttaa ilmiön tarkkaa operationalisointia ja käsitteiden eksaktia määrittämistä. Lähestyttäessä tulkinnallisesta, kuvailevasta lähtökohdasta monitahoista ilmiötä, jonka käsittelyn aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa koin suppeaksi, ei voida lähteä liikkeelle rajaten käsitteilyä valmiisiin vastauksiin uhraamatta ilmiön olennaisia, vaikkakin mahdollisesti piileviä, piirteitä ja ulottuvuuksia. Tämä ei mielestäni kerro ongelmanasettelun heikkoudesta (vrt. Hirsjärvi & Hurme 1995, 129) vaan pikemminkin niin ilmiön

monimuotoisuuden kuin aikaisempien tutkimustulosten aidosta arvostamisesta, jossa molemmille annetaan mahdollisuus. Kvantitatiiviseen tutkimustraditioon pohjautuvan tarkan käsitteiden ja mittareiden määrittämisen logiikka ei näytä toimivan tämänkaltaisessa laadullisessa lähestymistavassa, ja siinä mielessä käsitevaliditeettiongelmaa ei tämän tutkimuksen yhteydessä voida täysin ratkaista (vrt. Wright ym. 2001a).

Luotettavuuden arviointi perustuu useimmiten realistiseen luotettavuuskäsitykseen, eli ajatukseen siitä, miten pätevästi tutkimus onnistuu kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Hankalaa tulkinnallisuuden näkökulmasta on kuitenkin se, ettei tapahtumille ole löydettävissä yhtä oikeaa tulkintaa, eikä toisaalta voida määrittellä, kenen (tulkittuun) todellisuuteen tuloksia pitäisi verrata. Tämän vuoksi kyse on enemmänkin aineiston ja havaintojen kuvaamisesta sekä esitettyjen tulkintojen ja johtopäätösten istuvuudesta tähän kuvaukseen – toisin sanoen tutkimuksen *uskottavuudesta* (credibility). Uskottavuus liittyy läheisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa paljon käytettävään sisäiseen validiteettiin, jonka mukaan tutkijan käsitteellistysten (rekonstruktioiden) pitäisi vastata tutkittavien tulkintoja ja käsityksiä (konstruktioita). Puhtaimmillaan tavoite on laadullisessa tutkimuksessa utopistinen, mutta sen tarkastelu tarjoaa näkökulmia myös tulkinnallisen tutkimuksen toteutukseen ja arviointiin. "Vaara" (virhe)tulkinnolle on laadullisessa tutkimuksessa läsnä läpi tutkimusprosessin, tiedonkeruu-, tulkinta- ja kirjoitusvaiheissa, ja tutkimustulosten uskottavuuteen voidaan vaikuttaa jo aineistoa kerättyäessä. (ks. esim. Eskola & Suoranta 2000, 212–214; Guba & Lincoln 1998, 213; Janesick 2000, 393; Lincoln & Guba 1985; McKinnon 1988, 37–39; Mäkelä 1990, 52; Wright ym. 2001a, 896–897.)

Tässä tutkimuksessa uskottavuutta pyrittiin vahvistamaan panostamalla aineiston monipuolisuuteen. Aineistonkeruussa käytettiin kahdenlaista triangulaatiota, niin useiden erilaisten tietolähteiden eli informanttien kuin tutkimusaineistonkin osalta (Amaratunga & Baldry 2001, 101; Tuomi & Sarajärvi 2002, 142). Haastattelun tutkimuksessa tarkoituksella eri organisaationaalisten roolien edustajia, mikä mahdollisti havaintojen ja kokemusten monipuolisuuden ja aineiston moniäänisyyden. Toisaalta aineistoa kerättiin haastattelujen ohella myös osallistuvan havainnoinnin ja dokumenttianalyysin avulla, ja vaikka niiden rooli oli lähinnä analyysia täydentävä, vaikuttivat ne kokonaiskuvan luomiseen tutkittavasta ilmiöstä. Itse teemahaastatteluiden määrä ei tässä tutkimuksessa tavoittanut joidenkin – lähinnä kuitenkin määrällisen tutkimuksen – kirjallisuudessa esitettyihin näkemyksiin aineiston koosta, mutta laadullisessa tutkimuksessa aineiston kattavuus viittaakin aineiston koon lisäksi analyysin ja tulkinnan onnistuneisuuteen sekä tutkimustekstin kirjoittamisen muodostamaan kokonaisuuteen, jota voidaan testata käytännössä kylläntymisen eli saturaation kautta (Eskola & Suoranta 2000, 60–63; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Käymäni haastattelut alkoivat toistaa tiettyä kaavaa ja näyttää kylläntymisen merkkejä melko nopeastikin. Lähinnä

yksittäiskokemuksia olisi varmasti saatu jonkin verran lisää kasvattamalla informanttien määrää, mutta aineiston kasvaessa olisi kannattanut siirtyä jo kyselymetodiin, mikä olisi mitätöinyt teemahaastattelun mahdollisuudet joustavuuteen. Haastattelujen rinnalla olisi kieltämättä ollut mielenkiintoista teetää myös kyselytutkimus, mutta resurssien rajallisuuden puitteissa ja aineiston kylläntyminen huomioon ottaen tutkimuksessa saavutettiin ilmankin erittäin rikas ja monipuolinen laadullinen aineisto, jonka analyysiin oli mahdollista paneutua syvällisesti.

Oma roolini tutkijana ja samalla kohdeyrityksen osa-aikaisena työntekijänä toi tutkimukseen paljon sen uskottavuuden kannalta merkittäviä näkökulmia. Vaikka haastattelut toteutettiin muutaman viikon aikana, kenttäkontaktini olivat luonnollisesti toistuvia myös ennen ja jälkeen haastattelujen, ja aineistonkeruu ulottui siten pidemmälle ajalle. Aineisto oli hyvin saatavillani, minkä lisäksi minulla oli jonkin verran historiatietoa sekä mahdollisuus täydentää tietojani tutkimuksen edetessä. Toisaalta ymmärrän ennakkokokemukseni organisaatiosta vaikuttavan jossain määrin tulkintoihin jo aikaisessakin vaiheessa – kuten kenen tahansa tutkijan tausta-ajatukset väistämättä tekevät. (vrt. McKinnon 1988, 37–39; Wright ym. 2001a.) Uskon kuitenkin, että omakohtainen kokemukseni niin rahoitusosalta, pankkityöstä kuin juuri kyseisestä yrityksestä pikemminkin tarjosivat erinomaisen pohjan tutkittavan ilmiön lähestymiseen ikään kuin sisältäpäin, haastateltavien subjektiivisen näkökulman ja heidän tulkintojensa ymmärtämiseen.

Tutkijan rooli ja tausta lisäsivät edellä kuvatulla tavalla osaltaan tutkimuksen *vahvistettavuutta* (confirmability), joka viittaa objektiivisuuden pyrkimykseen – eli siihen, että tulokset ovat nousseet informanteista ja olosuhteista eikä tutkijasta itsestään. Objektiivisuuden tavoittelu liittyy tämänkaltaisessa tutkimuksessa lähinnä tutkimuksen monipuolisuuteen ja syvällisyyteen, jonka ansiosta tutkijan tulkinnat haastateltavien luomista merkityksistä lähestyvät haastateltavien omia tulkintoja ja ymmärtäminen mahdollistuu. Tätä vahvistettavuuden tavoitetta tuki entisestään osin sisäisen roolini johdosta monessa tutkimustilanteessa vallinnut tietty yhteenkuuluvuuden tunne ja luottamus, joka mahdollisti vuorovaikutuksen avoimuuden, siivitti keskustelua syvemmälle sekä uskoakseni poisti monia esteitä tiedonsaannilta. Joissain tapauksissa kyllä aistin, että työroolini ja erityisesti jännittävä haastattelutilanne nauhureineen saattoivat aluksi vaikeuttaa haastateltavan ilmaisun avoimuutta, mutta tunnelma vapautui yleensä jonkin ajan kuluttua kerrottuani tutkimuksen ja haastattelun luonteesta ja luottamuksellisuudesta sekä aloitettuani haastattelun keskustelunomaisesti arkipäiväisemmillä aiheilla. Joidenkin itselleni tutumpien haastateltavien kohdalla pystyin jo etukäteen tietoisesti sovittamaan omaa ilmaisutapaani haastateltavan tyypilliseen vuorovaikutustyyliin sopivaksi. Haastatteluja usein vaivaava yhteisen kielen ja sanaston löytyminen pystyttiin kokemukseni ansiosta suurelta osin välttämään, eikä haastatteluissa erottunut tarkoituksellista sanojen ja ilmausten vääristelyä (vrt. Hirsjärvi & Hurme 1995, 48). Pyrin tekemään haastatteluissa myös selventäviä ja

tarkentavia jatkokysymyksiä, ja sitä kautta johdattelemaan haastateltavia käsittelemään asioita monesta eri näkökulmasta, mikä paransi mahdollisuuksia tulkinnan ja haastateltavan koetun todellisuuden kohtaamiselle. (vrt. Guba & Lincoln 1998; Lincoln & Guba 1985; McKinnon 1988, 37–39; Wright ym. 2001a.)

Talletin haastattelut digitaalisesti, jotta pystyin tutkimustilanteessa keskittymään haastateltavan puheeseen muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan, ja jotta haastatteluaineisto säilyisi mahdollisimman autenttisena. Haastatteluolosuhteet sinällään eivät välttämättä tukeneet keskustelun syvällisyyttä, sillä työpaikalla omassa työhuoneessa tai osastolla päivän alkajaisiksi tai kiireisen työpäivän keskellä eivät ajatukset varmasti olleet vapaita arkisesta tekemisestä. Toisaalta tämäntapainen toteutus ruokkii aineiston *merkittävyttä*, kun tutkijan paikallaolon vaikutuksia pyritään pienentämään ja aineisto hankitaan välttäen luonnollisen tilanteen suurempaa järkkymistä. Lähdekritiikin kannalta aineisto näyttikin täyttävän kriteerit monesta eri näkökulmasta – se oli kerätty mahdollisimman luonnollisissa puitteissa ja tilanteessa (mekanistinen näkökulma), se pohjautui tavallisesti luottamukselliseen suhteeseen haastateltavan ja haastattelijan välillä (humanistinen näkökulma) eikä useissa haastatteluissa esiin tulleita teemoja ja tulkinnoista nousevaa kuvaa ole erityistä syytä epäillä (yleinen lähdekritiikin periaate). (Alasuutari 1994, 86–87, 93; McKinnon 1988, 37–39; Mäkelä 1990, 47–53.)

Erityisesti tulkinnallisen tutkimuksen analyysissa on kuitenkin huomioitava lisäksi joitakin tutkimuksen haastattelumateriaalin tuotantoehtoihin eli analysoitavan aineiston muotoutumiseen liittyviä kysymyksiä. Vaikka informantit eivät tietoisesti pyrkisikään johtamaan tutkijaa harhaan, heidän lausuntoihinsa vaikuttavat monet inhimillisen ajattelun taipumukset ja erheet. Koska pyysin haastateltavia puhumaan erityisesti omien kokemustensa ja mielikuviansa pohjalta, oli luonnollista, että jokainen lähestyi osaamisen kehittämisen strategisuutta omasta näkökulmastaan. Keskustelu saattoi tällöin risteillä vaihtelevasti ainakin analyysitason suhteen yksilö-, yksikkö- ja organisaatiotasolla, ja lähtökohtana voivat olla niin periaatteet kuin käytännötkin. Monille konttoreissa työskenteleville osaamisen kehittämisen strategisuus näyttäytyi erityisesti oman – nykyisen ja mahdollisen tulevaisuuden – työn onnistumisena, esimiehille yksikön suunnitelmien ja arjen toimivuutena, osaamisen kehittäjille heidän suunnitelmiansa ja periaatteidensa tavoitteellisena määrittämisenä ja johdolle menestyksenä yritystason suurissa linjoissa. Toisaalta haastatteluissa korostuivat kehittämistoiminnasta talotasolla näkyvimmat ja määrällisesti suurimmat kehittämistoimet, ja samalla ehkä perinteisemmät kehittämis muodot, ja case-yrityksen monipuolisempien, vaikkakin vielä harvinaisten, kehittämishankkeiden tarkastelu olisi varmasti vienyt toisenlaiseen lopputulokseen. Koska tiedostin moniäänisyyden myös tässä mielessä jo etukäteen, pyrin haastatteluissa kuuntelemaan haastateltavan spontaaneja valintoja tarkastelutasoista, mutta myös ohjaamaan keskustelua siten, ettei käsittely kokonaisuudessaan jäänyt yksittäiselle tasolle vaan kattoi ilmiön

monipuolisesti. (Alasuutari 1994, 86–87, 93; Gerhart ym. 2000; McKinnon 1988, 37–39.)

Helposti positiiviseksi vinoutuvaa ja pinnalliseksi jäävää keskustelua osaamisen kehittämistoiminnasta pyrittiin syventämään paneutumalla siihen haastatte- luissa ensin erillisenä alueenaan ja vasta sen jälkeen liittämällä se toiminnallisesti henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen (vrt. Gibb 2001). Paitsi tarkastelutasoon haastateltavan asema saattoi vaikuttaa myös keskustelun sävyyn (vrt. Alasuutari 1994, 86–87, 93). Vaikka keskustelut olivat kautta linjan yllättävänkin laajoja, vapautuneita ja paikoin kriittisiäkin, esimiehet vaikuttivat asemansa turvin olevan kommentissaan jonkin verran suurempia. Monissa keskusteluissa haastatelta- vien oli kuitenkin vaikea pitää erillään toiveensa ja mielikuvansa asioiden tilasta (Hirsjärvi & Hurme 1995, 44–45). Jälkikäteen ajateltuna olisikin voinut – yli- määräistä haastatteluaineistoa karsiakseni ja työmäärääni vähentääkseni – oh- jeistaa ja rajata keskustelua vielä jyrkemmin koskemaan nimenomaan haastatel- tavien tulkintoja ja näkemyksiä vallitsevasta tilanteesta.

Pyrin varmistamaan analyysin kattavuuden laajentamalla tutkimuksen näkö- kulmaa teoria- ja analyysimenetelmien triangulaation keinoin, eli käyttämällä ai- neiston erittelyssä ja tulkinnassa apuna erilaisia teoreettisia näkökulmia sekä useammanlaisia analyysimenetelmiä ja -vaiheita (Tuomi & Sarajärvi 2002, 142). Tutkittavan ilmiön tarkastelukulmaa ja analyysitasoja laajennettiin yhdistele- mällä osin myös eri tutkimussuuntien tuottamia näkemyksiä. Tulkintojen voidaan siis todeta perustuvan aineiston monipuoliseen analyysiin, ei satunnaisiin poi- mintoihin. Suorittamastani monipuolisesta analyysistä huolimatta en kuitenkaan pyri luomaan raportissa kuvaa objektiivisesta tulkinnasta, jossa toimis in vain ”todellisuuden kirjurina” (vrt. Keränen 1996, 114–115). Tutkijan subjektiivisuus laadullisessa analyysissä luo haasteita tulosten *pysyvyyden* (dependability) ar- vioinnille. Pysyvyys liittyy läheisesti reliabiliteetin käsitteeseen ja sen ihanteena on tutkimus, joka sen kulkua ja tehtyjä ratkaisuja seuraamalla voidaan toistaa samoin tuloksin. Vaikka todellisuudessa tutkimusaineiston rakentuminen kom- munikaation, yksilöllisten kokemusten ja ainutkertaisten tilanteiden varaan estää toistettavuuden, on laadullisessakin tutkimuksessa tärkeää pohtia, välittyvätkö tutkimuksen olennaiset valinnat lukijalle asti ja annetaanko hänelle täten edelly- tykset ottaa kantaa tehtyihin tulkintoihin. Pysyvyyttä kuvaavampi nimitys tässä tilanteessa voisikin olla tutkimuksen seurattavuus tai perusteltavuus (Ehrnrooth 1990). (vrt. Grönfors 1985; Guba & Lincoln 1998; Lincoln & Guba 1985; McKinnon 1988, 40–43; Mäkelä 1990, 52–53.)

On esitetty, että tulosten pysyvyyttä – seurattavuutta ja perusteltavuutta – voi- daan parantaa keräämällä muistiinpanoja kenttätyön aikana tehdyistä havain- noista ja valinnoista sekä erottamalla aineiston keruu ja käsittely mahdollisuuk- sien mukaan sen tulkinnasta (ks. esim. Ehrnrooth 1990; McKinnon 1988, 40–43). Laadullisen tutkimuksen rajoissa pyrin itsekin pitämään aineiston keruuvaiheen

ja litteroinnin mahdollisimman vapaina omasta tulkinnasta, mutta muistiinpanoni keruuvaiheesta koskivat lähinnä suorittamaani havainnointia. Lopulta ratkaisevaa pysyvyyden kannalta onkin se, miten huolellisesti ja tarkasti tutkija raportoi ja esittelee ajatustenkulkunsa analyysin eri vaiheissa. Tutkimuksen monipuolisen arvioinnin lisäksi tutkimusraportin alkuosassa, luvuissa 1 ja 2 pyritään hyvin perusteellisesti valottamaan tutkimuksen motiiveja, taustaolettamuksia ja haasteita sekä tutkimusprosessissa tehtyjä valintoja. Käytettyjen käsitteiden moninaisuus saattaa tuottaa päänvaivaa osaamisen kehittämisen tutkimuskenttää tuntemattomalle, vaikka niitä on tutkimuskentän haasteista huolimatta pyritty selventämään ja määrittelemään raportissa (vrt. Yin 2003). Uskon kuitenkin, että varsinaisen tutkimustekstin päättelyn avoimuus, jota on tuettu mm. runsailla lainauksilla haastattelutilanteista, kantaa pitkälle tavoiteltaessa tutkimuksen seurattavuutta ja perusteltavuutta. (vrt. Eskola & Suoranta 2000, 213; Grönfors 1985; Guba & Lincoln 1998; Keränen 1996, 114–115; Mäkelä 1990, 52–53.)

Hyvin tyyppillinen tutkimuksen arviointikriteeri myös laadullisen tutkimuksen yhteydessä liittyy tulosten *siirrettävyyteen* (transferability), eli perinteisin kvantitatiivisin termein ulkoiseen validiteettiin ja tulosten yleistettävyyteen. (ks. esim. Gerhart ym. 2000; Lincoln & Guba 1985; Lukka & Kasanen 1993; Yin 2003, 33–39.) Kysymys yleistettävyydestä sisältää aina oletuksen siitä, ettei tutkimuksessa kuvata ainutkertaista tapahtumaa, vaan tutkimustuloksen tulisi päteä muuhunkin kuin tutkittuun tapaukseen. Tämä ei erityisesti case-tutkimusten kohdalla kuitenkaan aina pidä paikkansa. (vrt. Alasuutari 1994, 207.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään ja kuvaamaan mahdollisimman syvällisesti ja värikkäästi osaamisen kehittämisen strategisuuden luonnetta ja merkityksiä case-yrityksen kontekstissa sekä raportoimaan siitä luotettavasti. Lähtökohtaisesti siis uskon tutkimuksen tulosten antavan hyvän kuvan koko kohdeyrityksen osaamisen kehittämisen strategisuudesta ja siihen liittyvistä ilmiöistä. On hyvä muistaa, että tutkimus sisältää kuitenkin vain tulkinnoistani kootun kuvauksen, joka on väistämättä sidoksissa siihen sosiaaliseen ja historialliseen tilanteeseen, jossa se toteutettiin (vrt. Keränen 1996, 115). Tämä huomioon ottaen tutkimuksessa ei pyritty yleistämään tuloksia yli ajan ja paikan.

Uskon kuitenkin monien tutkimuksen kulkua koskevien valintojeni tukevan siirrettävyyttä. Pyrin jo hyvissä ajoin ennen tutkimuksen aloittamista sekä läpi tutkimusprosessin kartuttamaan teoreettista tietämystäni perehtymällä laajasti osaamisen kehittämisen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin sen strategisuudesta. Toisaalta kokemukseni rahoitusosalta ja pankkityöstä antoi hyvän pohjan syvempään toimialan kontekstiin tutustumiseen, ennen kuin uppouduin tutkimukseni empiiristen tulosten monivaiheiseen tulkintaan. (ks. esim. Gerhart ym. 2000; Lukka & Kasanen 1993; McKinnon 1988.) Parhaimmillaan case-tutkimuksella voidaankin onnistuneen tutkimusprosessin päätteeksi tarjota uusia näkökulmia, havaintoja ja syvällisiä tulkintoja yksittäisistä tutkimuskoh-

teista, lisäten samalla tutkimusyhteisön ymmärrystä koko tutkimusalueelta ja muodostaen kaiken kaikkiaan uskottavan kokonaisuuden, jota voidaan hyödyntää yritystoiminnassa olennaisen teorian tai käytäntöjen jatkokehittämisessä. Näin myös kvalitatiivisen case-tutkimuksen taustalla voi olla ajatus siitä, että onnistuessaan saavuttamaan syvällisen ymmärryksen yksittäisen tilanteen perusteellisen analyysin ja tulkinnan pohjalta, tuloksissa kuvastuu myös primaariaineiston ulkopuolella, yleisemmällä tasolla merkittäviä teemoja. (vrt. Hirsjärvi ym. 2004, 181–182; Keränen 1996, 115; Lukka & Kasanen 1993.)

Mielestäni tämä tutkimus onnistui haasteellisista lähtökohdistaan huolimatta saavuttamaan tavoitteensa hyvin ja vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan sen edellyttämällä monipuolisuudella ja laajuudella. Tavoitettu osaamisen kehittämisen strategisuuden monimuotoinen kokonaisuus tukee ilmiön käsittelyn näkökulmien laajentamista, ja tulosten siirrettävyyden näkökulmasta voidaankin ajatella, että tutkimuksessa rakennetun, monipuolisesti erilaisia näkökulmia esiin tuovan osaamisen kehittämisen strategisuuden viitekehyksen huomiointi saattaa olla hyödyksi myös muissa organisaatioissa – vaikkei se tämän tutkimuksen varsinaisena päämääränä ollutkaan. On kuitenkin muistutettava, että tutkimusprosessin tuloksena päädytään aina vain yhdenlaiseen tulkintaan muiden joukossa. Tämän tutkimuksen voidaankin todeta onnistuneen, mikäli se osaltaan laajentaa kuvaa osaamisen kehittämisen strategisuudesta ja tuottaa tulkintoja, jotka avaavat uusia näkökantoja ja mahdollistavat ilmiön kokonaisvaltaisemman lähestymisen case-yrityksen toiminnassa – miksei myös tulevaisuuden tutkimuksissa.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1994) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino: Tampere.
- Amaratunga, D. – Baldry, D. (2001) Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organisations. *Work study*, Vol. 50, No: 3, 95–104.
- Argyris, C. (1994) Good communication that blocks learning. Teoksessa: *Delivering results. A new mandate for human resource professionals*, toim. Ulrich, D. (1998), 213–227. Harvard Business School Press: Massachusetts.
- Austin, J. – Currie, B. (2003) Changing organisations for a knowledge economy: The theory and practice of change management. *Journal of facilities management*, Vol. 2, No: 3, 229–243.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, Vol. 17, No: 1, 99–120.
- Barney, J. B. (1995) Looking inside for competitive advantage. *Academy of management executive*, Vol. 9, No: 4, 49–61.
- Barney, J. B. – Wright, P. M. (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human resource management*, Vol. 37, No: 1, 31–46.
- Bartel, A. (2000) *Human resource management and performance in the service sector: the case of bank branches*. NBER working paper series. Cambridge, MA: National Bureau of economic research.
- Becker, B. E. – Huselid, M. A. – Ulrich, D. (2001) *The HR scorecard. Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press: Massachusetts.
- Bond, S. – McCracken, M. (2005) The importance of training in operationalising HR policy. *Journal of European industrial training*, Vol. 29, No: 3, 246–260.
- Boxall, P. (1996) The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. Teoksessa: *Strategic Human Resource Management*, toim. Schuler, R. S. – Jackson, S. E., (1999) 73–89. Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Boxall, P. – Purcell, J. (2003) *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan: London.
- Bratton (1999) Human resource management. Teoksessa: *Human resource management. Theory and practice*. 2. p., toim. Bratton, J. – Gold, J., 37–70. MacMillan Press Ltd: London.
- Brooks, K – Nafukho, F. M. (2006) Human resource development, social capital, emotional intelligence. Any link to productivity? *Journal of European industrial training*, Vol. 30, No: 2, 117–128.

- Buckley, F. – Monks, K. (2005) Management education. A tool for mismanagement? Teoksessa: *Critical thinking in human resource development*, toim. Elliot, C. – Turnbull, S., 53–66. Routledge, Oxon.
- Camillus, J. (1997) Shifting the strategic management paradigm. *European management journal*, Vol. 15, No: 1, 1–7.
- Chetty, S. (1996) The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International small business journal*, Vol. 15, No: 1, 73–84.
- Crouch, A. (1998) Reframing the strategic problem: An accommodation of harmony and belligerence in strategic management. *Journal of business research*, No: 41, 3–13.
- Currie, G – Kerrin, M. (2003) Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International journal of human resource management*, Vol. 14, No: 6, 1027–1045.
- De Saá-Pérez. P. – García-Falcón, J. M. (2002) A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International journal of human resource management*, Vol. 13, No: 1, 123–140.
- Delery, J. E. – Doty, H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management journal*, Vol. 39, No: 4, 802–835.
- Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (2000) Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*, toim. Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S., 1–34. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Dirkx, J. M. – Gilley, J. W. – Gilley, A. M. (2004) Change theory in CPE and HRD: Toward a holistic view of learning and change work. *Advances in developing human resources*, Vol. 6, No: 1, 35–51.
- Doorewaard, H. – Benschop, Y. (2003) HRM and organizational change: an emotional endeavour. *Journal of organizational change management*, Vol. 16, No: 3, 272–286.
- Ehrnrooth, J. (1990) Intuitio ja analyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Mäkelä, K., 30–41. Gaudeamus: Helsinki.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of management review*, Vol. 14, No: 4, 532–550.
- EK (2005) Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. Väliraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto. <http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuu-

- den_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020_korj.pdf>
Haettu 4.10.2005.
- Ekman, G. (2004) *Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelu esimiehen työvälteenä*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 5. p. Vastapaino: Tampere.
- Garavan, T. N. (1991) Strategic human resource development. *Journal of European industrial training*, Vol. 15, No: 7, 17-30.
- Garavan, T. N. (1995a) HRD stakeholders: Their philosophies, values, expectations and evaluation criteria. *Journal of European industrial training*, Vol. 19, No: 10, 17–30.
- Garavan, T. N. (1995b) Stakeholders and strategic human resource development. *Journal of European industrial training*, Vol. 19, No: 10, 11–16.
- Garavan, T. N. (1997) Training, development, education and learning; different or the same? *Journal of European industrial training*, Vol. 21, No: 2, 39–50.
- Garavan, T. N. – Costine, P – Heraty, N. (1995) The emergence of Strategic HRD. *Journal of European industrial training*, Vol. 15, No: 1, 17–31.
- Garavan, T. N. – Gunnigle, P. – Morley, M. (2000) Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European industrial training*, Vol. 24, No: 2/3/4, s. 65.
- Garavan, T. N. – Heraty, N. – Barnicle, B. (1999) Human resource development literature: current issues, priorities and dilemmas. *Journal of European industrial training*, Vol. 23, No: 4/5, s. 169.
- Garavan, T. N. – Heraty, N. – Morley, M. (1998) Actors in the HRD process. An exploratory study. *International studies of management & organization*, Vol. 28, No: 1, 114–135.
- Garavan, T. N. – Morley, M. – Gunnigle, P. – Collins, E. (2001) Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European industrial training*, Vol. 25, No: 2–4, s. 48.
- Garavan, T. N. – Morley, M. – Gunnigle, P. – McGuire, D. (2002) Human resource development and workplace learning: emerging theoretical perspectives and organisational practices. *Journal of European industrial training*, Vol. 26, No: 2–4, 60–71.
- Gerhart, B. – Wright, P. M. – McMahan, G. C. (2000) Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: further evidence and analysis. *Personnel psychology*, Vol. 53, 855–872.

- Gibb, S. (2001) The state of human resource management: evidence from employees' views of HRM systems and staff. *Employee relations*, Vol. 23, No: 4, 318–336.
- Gilley, J. – Egghland, S. (1987) Hook, line and sinker. Training and development journal, September 1987.
- Gratton, L. – Ghoshal, S. (2003) Managing personal human capital: New ethos for the 'volunteer' employee. *European Management Journal*, Vol. 21, No: 1, 1–10.
- Grieves, J. (2003) *Strategic human resource development*. SAGE Publications, London.
- Grönfors, M. (1985) *Kvalitatiiviset kenttätutkimukset*. 2. p. WSOY: Juva.
- Guba, E. G. – Lincoln, Y. S. (1998) Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa: *The landscape of qualitative research. Theories and issues*, toim. Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S., 195–220. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Heene, A. (1997) The nature of strategic management. *Long range planning*, Vol. 30, No: 6, 933–938.
- Heraty, N. – Morley, M. (1995) Line managers and human resource development. *Journal of European industrial training*, Vol. 19, No: 10, 31–38.
- Hewitt, G. (1997) Corporate strategy and human resources: New mind sets for new games. Teoksessa: *Tomorrow's HR Management: 48 thought leaders call for change*, toim. Ulrich, D. – Losey, M. R. – Lake, G., 39–47. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (1995) *Teemahaastattelu*. 7. p. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus: Jyväskylä.
- Hodgkinson, G. P. (2003) The interface of cognitive and industrial, work and organizational psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, No: 1. 1–25.
- Horwitz, F. M. (1999) The emergency of strategic training and development: the current state of play. *Journal of European industrial training*, Vol. 23, No: 4/5, 180–190.
- Hoskisson, R. E. – Hitt, M. A. – Wan, W. P. – Yiu, D. (1999) Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, Vol. 25, No: 3, 417–456.
- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Teoksessa: *Strategic human resource management*, toim. Mabey, C. –

- Salaman, G – Storey, J. (2004), 104–127. Sage Publications: London.
- Jackson, S. E. – Schuler, R. S. (1995) Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. Teoksessa: *Strategic Human Resource Management*, toim. Schuler, R. S. – Jackson, S. E., (1999) 4–28. Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Jacobs, R. L – Washington, C. (2003) Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human resource development international*, Vol. 6, No: 3, 343–354.
- Jamrog, J. J. – Overholt, M. H. (2004) Building a strategic HR function: continuing the evolution. *HR. Human Resource Planning*, Vol. 27, No: 1, 51–62.
- Janesick, V. J. (2000) The choreography of qualitative research design. Minutes, improvisations, and crystallization. Teoksessa. *Handbook of Qualitative Research*, toim. Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S., 379–400. 2. p. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Joy-Matthews, J. – Megginson, D. – Surtees, M. (2004) *Human resource development*. 3. p. Kogan page: London.
- Kamensky, M. (2000) *Strateginen johtaminen*. Kauppakaari. Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard business review*, Jan-Feb 1992, 71–79.
- Karami, A. – Analoui, F. – Cusworth, J. (2004) Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry. *Management research news*, Vol. 27, No: 6, 50–68.
- Karp, T. (2005) Unpacking the mysteries of change: Mental modelling. *Journal of change management*, Vol. 5, No: 1, 87–96.
- Keränen, M. (1996) Tieteet retoriikkana. Teoksessa: *Pelkkää retoriikkaa*, toim. Palonen, K. – Summa, H., 109–134. Vastapaino: Tampere.
- Khandekar, A. – Sharma, A. (2005) Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage. An empirical analysis from Indian global organisations. *Education – Training*, Vol. 47, No: 8/9, 628–639.
- Kirjavainen, P. (1997) *Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa. Teoriaa luova case-tutkimus oppimisesta kahden tietoyrityksen strategisessa kehityksessä*. Turun kauppakorkeakoulu.
- Kydd, C. T. – Oppenheim, L. (1990) Using human resource management to enhance competitiveness: Lessons from four excellent companies. *Human Resource Management*, Vol. 29, No: 2, 145–166.

- Lado, A. – Wilson, M. (1994) Human resource system and sustained competitive advantage: competency-based perspective. *Academy of management review*, Vol. 19, 699–727.
- Lawler, E. E. III – Mohrman, S. A. (2003) HRM as a strategic partner: What does it take to make it happen? *HR. Human resource planning*, Vol. 26, No: 3, 15–29.
- Lee, R. (1996) The ‘pay-forward’ view of training. *People Management*, Vol. 2, No: 3.
- Lee, R. (1997) What makes training pay? *Industrial and commercial training*, Vol. 29, No: 4, 133–136.
- Lewin, K. (1951) *Field theory in social science. Selected theoretical papers*, toim. Cartwright, D. Harper & Row: New York.
- Lincoln Y. S. & Guba E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications: Beverly Hills, California.
- Lukka, K. – Kasanen E. (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No: 4, 348–381.
- Luoma, M. (2000) *Human resource development as a strategic activity. A single component view of strategic human resource management*. Vaasan yliopiston julkaisuja, No. 71, Business administration 31, Management and organisation.
- Lynham, S. A. (2000) Theory building in the human resource development profession. *Human resource development quarterly*, Vol. 11, No: 2, 159–178.
- Lynham, S. A. – Chermack, T. J. – Noggle, M. A. (2004) Selecting organization development theory from an HRD perspective. *Human resource development review*, Vol. 3, No: 2, 151–172.
- Mabin, V. J. – Forgeson, S. – Green, L. (2001) Harnessing resistance: Using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European industrial training*, Vol. 25, No: 2/3/4, 168.
- McCarthy, A. – Garavan, T. – O’Toole, T. (2003) HRD: working at the boundaries and interfaces of organisations. *Journal of European industrial training*, Vol. 27, No: 2–4, 58–72.
- McCracken, M. – Wallace, M. (2000a) Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of industrial training*, Vol. 24, No: 5, 281–290.
- McCracken, M. – Wallace, M. (2000b) Exploring strategic maturity in HRD & hyphen; rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European industrial training*, Vol. 24, No: 8, 425.
- McKinnon, J. (1988) Reliability and validity in field research: some strategies and tactics. *Accounting, auditing and accountability journal*, No: 1, 34–54.

- McLean, G. N. (1998) HRD: Three-legged stool, an octopus, or a centipede? *Human resource development international*, No:1, 375–377.
- Mintzberg, H. (1995a) Crafting strategy. Teoksessa: *The strategy process. European edition*, Toim. Mintzberg, H. – Quinn, J. B. – Ghoshal, S., 114–124. Prentice Hall Europe: Hertfordshire.
- Mintzberg, H. (1995b) Five Ps for strategy. Teoksessa: *The strategy process. European edition*, Toim. Mintzberg, H. – Quinn, J. B. – Ghoshal, S., 13–21. Prentice Hall Europe: Hertfordshire.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998) Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management. Prentice Hall: London.
- Montesino, M. U. (2002) Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviours, and training usage: A posttraining study. *Human resource development quarterly*, Vol. 13, No: 1, 89–108.
- Mäkelä, K. (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Mäkelä, K., 42–61. Gaudeamus: Helsinki.
- Nolan, C. (2002) Human resource development in the Irish hotel industry: the case of the small firm. *Journal of European industrial training*, Vol. 26, No: 2/3/4, 88–99.
- Otala, L. (2000) *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. 3. uud. p. WSOY: Porvoo.
- Pankkiyhdistys (2004) Pankkikatsaus 2–2004, Pankkiyhdistys http://www.pankkiyhdistys.fi/sisalto/upload/pdf/pk_juhla2004.pdf, haettu 15.11.2004.
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002) The role of employee development in customer relations: the case of UK retail banks. *Corporate communications*, Vol. 7, No: 1, 62–76.
- Poell, R. F. – Pluijmen, R. – Van der Krogt, F. J. (2003) Strategies of HRD professionals in organising learning programmes: a qualitative study among 20 Dutch HRD professionals. *Journal of European industrial training*, Vol. 27, No: 125–136.
- Porter, M. E. (1981) The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, Vol. 6, No: 4, 609–620.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Collier Macmillan Publishers, London.
- Porter, M. E. (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, Vol. 12, 95–117.
- Porter, M. E. (1996) What is strategy? *Harvard business review*, Nov-Dec, 61–78.

- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard business review*, May-June 1990, 79–91.
- Rauste-von Wright, M. – von Wright, J. (1998) *Oppiminen ja koulutus*. WSOY: Juva.
- Rigg, C. – Theran, K. (2002) Do they or don't they? A comparison of traditional and discourse perspectives of HRD in SMEs. *Education - Training*, Vol. 44, No: 8/9, 388–397.
- Rogers, E. W. – Wright, P. M. (1998) Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human resource management review*, Vol. 8, No: 3, 311–331.
- Romana, A. – Keskinen, S. – Keskinen, E. (2004) *Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä*. Kuntien eläkevakuutus: Helsinki.
- Ruohotie, P. (2000) *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. WSOY: Juva.
- Rusaw, A. C. (2000) Uncovering training resistance: A critical theory perspective. *Journal of organizational change management*, Vol. 13, No: 3, 249–264.
- Ryan, B. – Scapens, R. W. – Theobald, M. (eds.) (1992) *Research method and methodology in finance and accounting*. Academic Press Inc., Harcourt Brace Jovanovich, Publishers: London.
- Sambrook, S. (2004) A "critical" time for HRD? *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, No: 8/9, 611–624.
- Sandberg, J. (2000) Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No: 1, 9–25.
- Schwandt, T. A. (1998) Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. Teoksessa: *The landscape of qualitative research. Theories and issues*, toim. Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S., 221–259. SAGE Publications: Thousand Oaks, California.
- Sheehan, C. (2005) A model for HRM strategic integration. *Personnel review*, Vol. 34, No: 2, 192–209.
- Shotter, J. (1995) In dialogue: Social constructionism and radical constructivism. Teoksessa: *Constructivism in education*, toim. Steffe, L. P. – Gale J., 41–56. Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale.
- Spencer, L. M. – Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work – Models for superior performance*. Wiley: New York.
- Stewart, J. (2005) The current state and status of HRD research. *The Learning Organization*, Vol. 12, No: 1, 90-95.
- Swanson, R. A. (1999) HRD theory, real of imagined? *Human resource development international*, Vol. 2, No: 1, 2–5.

- Talbot, C. (1993) Strategic change management and training: Adaptive, adoptive and innovative roles. *Journal of European industrial training*, Vol. 17, No: 5, 26–32.
- Torraco, R. J. – Swanson, R. A. (1995) The strategic roles of human resource development. *HR. Human resource planning*, Vol. 18, No: 4, 10–21.
- Truss, C. (2003) Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS. *The international journal of public sector management*, Vol. 16, No: 1, 48–60.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Tynjälä, P. (2002) *Oppiminen tiedon rakentamisena – Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Kirjayhtymä Oy: Tampere.
- Töttö, P. (1997) *Pirallinen positivismi – Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle*. JYY julkaisusarja nro 41: Jyväskylä.
- Töttö, P. (2000) *Pirallisen positivismi paluu – Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Gummerus: Jyväskylä.
- Ulrich, D. (1997) *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston.
- Walker, J. W. – Reif, W. E. – Gratton, L. – Swiercz, P. M. (1999) Human resource leaders: capability, strengths and gaps. *Human resource planning*, Vol. 22, No: 4, 21–30.
- Werner, J. M. (2004) Strategic human resource development. *Personnel psychology*, Vol. 57, No: 3, 786–789.
- Wognum, I. (1998) HRD policymaking in companies: an interpretation of the differences. *Human resource development quarterly*, Vol. 9, No: 3, 255–269.
- Wright, P. M. – Gardner, T. M. – Moynihan, L. M. – Park, H. J. – Gerhart, B. – Delery, J. E. (2001a) Measurement error in research on human resources and firm performance: additional data and suggestions for future research. *Personnel psychology*, Vol. 54, 875–901.
- Wright, P. M. – McMahan, G. C. – Snell, S. A. – Gerhart, B. (2001b) Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions. *Human resource management*, Vol. 40, No: 2, 111–123.
- Wright, P. M. – McMahan, G. C. (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. Teoksessa: *Strategic Human Resource Management*, toim. Schuler, R. S. – Jackson, S. E., (1999) 49–72. Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Yin, R. K. (2003) *Case study research: Design and methods*. 3. p. Sage publications: Thousand Oaks, California.

Youndt, M. A. – Snell, S. A. (2004) Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, Vol. 16, No: 3, 337–360.

Case-yrityksen sisäiset aineistot:

Henkilöstöraportit 2003 ja 2004.

Henkilöstötutkimukset 2003, 2004 ja 2005.

Strategia 2004–2006.

Toimintakertomus 2004.

LIITE 1 NÄKÖKULMIA STRATEGISEEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN

Garavan 1991: SHRD:n 9 kriteeriä

1. Integraatio organisaation tehtävään ja tavoitteisiin
2. Ylimmän johdon tuki
3. Ympäristön kartoittaminen
4. HRD-toimintaperiaatteet ja suunnittelu
5. Linjaesimien sitoutuminen ja osallistuminen
6. Täydentävät HRM-toiminnot
7. Kouluttajaroolin laajentaminen
8. Kulttuurin huomiointi
9. Painotus HRD-toiminnan arvioinnilla

Luoma 2000, 69: HRD:n strategisuuden taustalla

- HRD:n päivittäinen tehtävä
- HRD:n tavoite
- HRD:n luonne
- HRD:n vaatimat edellytykset
- HRD:n arvioinnin perusta

Garavan, Heraty & Costine 1996: SHRD:n taustaoletuksia

- Organisaatiolla on yhteinen missio, johon HRD on linkitetty
- Jokainen suunnitelma punnitaan myös implementointiosaamisen nykytilan ja hankkimisen näkökulmasta
- Vastuu kehittämisestä jaetaan kaikkien organisaatioosojen kesken
- Organisaatiossa on järjestelmällisiä suunnittelutoimintaa

Horwitz 1999, 183: SHRD:n tärkeimmät piirteet

- Integraatio HR-strategiaan, joka on linjassa organisaation strategian kanssa
- Kompetenssipohjainen, tarpeista johdettu HRD
- Esimiesten kehittämisvastuu palkitsemisperuste
- HRD-asiantuntijoiden ja esimiesten yhteistyö
- työntekijöiden kompetenssien kehittämisesä
- Jatkuvan oppimisen ja osaamisen jakamisen kulttuuri
- HRD-toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen yksilö-, tiimi- ja yksikkötasolla
- HRD:n kohdentaminen lisäarvoa tuottaville alueille
- Integraatio liiketoimintaan ja työprosesseihin

McCracken & Wallace 2000a: SHRD:n 9 kriteeriä

1. Vaikuttaminen organisaation tehtävään ja tavoitteisiin
2. Ylimmän johdon ohjaus
3. Jatkuvat johdon HRD-ympäristökartoitukset
4. Proaktiiviset HRD-strategia, -toimintaperiaatteet ja -suunnittelu
5. Strateginen kumppanuus linjaesimien kanssa
6. Strateginen kumppanuus HRM-toiminnon kanssa
7. Kouluttajat muutostohtajia
8. Kyky vaikuttaa organisaatiokulttuuriin
9. Painotus HRD-toiminnan kustannustehokkuusarvioinnilla

Grieves 2003, 118: SHRD:n erottavat ominaisuudet

- Fokus yrityksen liiketoimintastrategiassa
- Vastuun hajauttaminen linjaesimiehille
- Yksilökeskeinen, työntekijöistä johtajin ulottuva näkökulma oppimiseen
- Korostaa työssä oppimistä

Garavan 1997: HRD:n 5 mallia

1. Alkeellinen malli
2. Välimuotomalli
3. Erikoistunut malli
4. Kehityksellinen malli
5. Strategisesti integroitu malli

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Mitä osaamisella case-yrityksessä käsitetään?
2. Mikä on osaamisen kehittämisen tarkoitus/tehtävä case-yrityksessä?
3. Millaisia rooleja osaamisen kehittämisessä on case-yrityksessä?
4. Millaisia konkreettisia kehittämistoimia case-yrityksessä käytetään?
5. Miten arvioisit kehittämistoimintaa ja miten sitä case-yrityksessä seurataan? Ellei muuten tule puheeksi:
6. Miten kuvailisit osaamisen kehittämisen ja strategian välistä suhdetta?

LIITE 3 KIRJE HAASTATELTAVALLE

Hei!

Teen tutkimusta [Case-yrityksen] osaamisen kehittämistoimintaan liittyen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää osaamisen kehittämisen ilmenemismuotoja [Case-yrityksessä].

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla eri henkilöitä [Case-yrityksestä]. Näiden haastattelujen avulla pyrin selvittämään, mikä osaamisen kehittämisen rooli organisaatiossa tällä hetkellä on. On erityisen tärkeää, että haastatteluisa saadaan esiin useita erilaisia näkökulmia.

Jotta tutkimus olisi mahdollisimman kattava, olen valinnut haastateltaviksi henkilöitä eri konttoreista ja eri tehtävistä. Tutkimuksen kannalta olisikin ensiarvoisen tärkeää, että Sinä pystyisit ottamaan siihen osaa. Muutoin menetän tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa ja näkemystä. Tutkimukseen osallistuminen mahdollistaa myös Sinulle vaikuttamisen tulevaisuuden osaamisen kehittämistoimintaan [Case-yrityksessä].

Haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia. Tutkimusraportti laaditaan siten, ettei yksittäisiä haastateltavia pysty siitä tunnistamaan tai erottamaan. Haastattelut ovat kestoaltaan noin 45 minuutin mittaisia ja ne tapahtuvat työajalla erikseen sovittuna ajankohtana. Haastattelu ei vaadi sinulta mitään ennakkovalmistelua, vaan riittää että pääset keskustelemaan kanssani.

Vastaathan viestiini, niin voimme sopia ajan haastattelulle. Voit myös ehdottaa Sinulle sopivaa tapaamisaikaa.

Ystävällisin terveisin,

Teija Syrjäaho

(sähköpostiosoite)

(puhelinnumero)

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA D OVAT
VUODESTA 2005 LÄHTIEN ILMESTYNEET SEURAAVAT
JULKAISUT**

- D-1:2005 Ulla Hakala
Yesterday's Breadwinners in Today's Mixed Salad: Cultural
Representations of Masculinity in Advertising
- D-1:2008 Teija Syrjäaho
Osaamisen kehittäminen ja strategisuus – Tulkinallinen
tutkimus rahoitusalan yrityksessä

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun
julkaisusarjoissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku
Puh. (02) 481 4422, fax (02) 481 4433
E-mail: ky-dealing@tukkk.fi

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-481 4422, fax +358-2-481 4433
E-mail: ky-dealing@tukkk.fi