



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Kati Mykrä

# **Osaamisen johtamisen haasteet päivittäistavarakaupan toimialalla**

Johtamisen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Kati Mykrä	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Osaamisen johtamisen haasteet päivittäistavara-kaupan toimialalla	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Riitta Viitala	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä: 106 sivua.</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia, miten osaamisen tarpeet päivittäistavara-kaupan toimialalla muuttuvat, ja miten kyseiset muutokset haastavat osaamisen johtamista. Osaaminen on organisaation tärkein resurssi, jonka avulla yritys voi menestyä ja saavuttaa kilpailuetua. Osaamisen johtamisen perustana tulee olla yrityksen tulevaisuuden tahtotila, ja strategiset linjaukset määrittelevät organisaation osaamisen kehittämisen tarpeet. Osaamisen kehittämisen menetelmät sisältävät osaamisen hankkimisen ja jakamisen, sekä hyödyntämisen organisaatiossa. Onnistunut osaamisen johtaminen näkyy yrityksessä kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina, palveluina ja innovaatioina, jotka johtavat parantuneeseen taloudelliseen tulokseen.

Tutkielman kirjallisuuskatsaus käsittelee osaamisen johtamisen ja organisaation osaamisen ulottuvuuksia, osaamistarpeiden tunnistamista, sekä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Lisäksi perehdytään päivittäistavara-kaupan toimialaan vaikuttaviin työelämän muutostekijöihin, ja tehdään lyhyt katsaus osaamisen johtamisen strategioihin. Kirjallisuuskatsaus perustuu ensisijaisesti vertaisarvioituihin tieteellisiin artikkeleihin.

Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, johon osallistui kolme päivittäistavara-kaupan toimialan yritystä. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla 11 henkilöä, jotka toimivat yritysten johtajina tai päälliköinä, ja haastattelut suoritettiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelumenetelmällä. Tutkimuksen aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Empiirisen tutkimuksen tavoite oli selvittää, mitkä ovat yritysten tärkeimmät osaamiset, ja miten osaamistarpeet muuttuvat, sekä tunnistaa osaamisen johtamisen haasteita organisaatio- ja yksikkötasolla päivittäistavara-kaupan toimialalla.

Tutkimustulokset on jaettu kolmeen osioon. Ensimmäiseksi tunnistetaan tärkeimmät yrityksen menestykseen vaikuttavat osaamiset, jotka voidaan aineiston perusteella todeta perustuvan yrityksen tulevaisuuden tahtotilaan. Toiseksi arvioidaan osaamisen johtamisen nykytilaa sen ulottuvuuksien sekä yritysten osaamisen kehittämisen menetelmien kautta. Kolmanneksi tunnistetaan kolme osaamisen johtamisen haastetta; osaamistarpeiden merkittävät muutokset yhdistettynä kiireeseen, digitaalisuus, ja työikäisten sukupolvien eroavaisuudet.

---

**AVAINSANAT: osaamisen johtaminen, osaamisen johtamisen haasteet, organisaation osaaminen, osaamistarpeet, osaamisen kehittäminen**

## Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	8
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
<b>2</b>	<b>OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>13</b>
2.1	Osaamisen johtamisen ulottuvuudet	13
2.2	Osaamisen johtamisen strategiakatsaus	17
2.3	Päivittäistavarakaupan toimialaan vaikuttavat muutokset	23
2.3.1	Digitalisaatio	24
2.3.2	Työikäisten sukupolvien eroavaisuudet	26
<b>3</b>	<b>ORGANISAATION OSAAMINEN</b>	<b>31</b>
3.1	Organisaation osaamisen ulottuvuudet	31
3.2	Organisaation oppiminen	36
3.3	Osaamistarpeiden tunnistaminen	39
3.4	Osaamisen kehittämisen menetelmät	42
<b>4</b>	<b>EMPIIRINEN TUTKIMUS</b>	<b>48</b>
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	48
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	49
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	53
4.4	Case-yritysten kuvaus ja haastateltavien esittely	55
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>57</b>
5.1	Osaamistarpeiden tunnistaminen	57
5.1.1	Tulevaisuuden tahtotila osaamistarpeiden pohjana	59
5.1.2	Menestykseen vaikuttava osaaminen	64

5.2 Osaamisen johtamisen nykytila	68
5.2.1 Osaamisen johtamisen ulottuvuudet	68
5.2.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät	75
5.3 Osaamisen johtamisen haasteet	78
5.3.1 Osaamistarpeiden muutokset ja kiire	79
5.3.2 Digitalisaatio	81
5.3.3 Työikäisten sukupolvien eroavaisuudet	83
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>86</b>
6.1 Tutkimustulosten peilaaminen aiempaan kirjallisuuteen	86
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	93
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	96
<b>Lähteet</b>	<b>97</b>
<b>Liite 1. Haastattelukysymykset</b>	<b>105</b>
<b>Liite 2. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessista ote</b>	<b>106</b>

<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>		<b>sivu</b>
Kuvio 1.	Tutkimuksen rakenne	12
Kuvio 2.	Osaamisen johtamisen keskeiset elementit	16
Kuvio 3.	Yrityksen erityyppiset osaamiset	34
Kuvio 4.	Organisaation oppimiskehä	37
Kuvio 5.	Uuden tiedon luomisen teoria	38
Kuvio 6.	Osaamisen aukko ja strateginen aukko	41
Kuvio 7.	Henkilöstön kehittämisen muotoja	43
Taulukko 1.	Osaamisen johtamisen määritelmiä	10
Taulukko 2.	Osaamisen johtamisen strategioita	20
Taulukko 3.	Väestöennuste ikäryhmittäin 2010–2040	27
Taulukko 4.	Työikäisten sukupolvien määritelmät ja ominaisuudet	28
Taulukko 5.	Haastateltavien esittely	56

## 1 JOHDANTO

Viime vuosien aikana yritysmaailmassa on korostunut toimintaympäristöjen monimutkaiset haasteet, jotka edellyttävät organisaatioilta entistä enemmän luovuutta ja innovatiivisuutta. Sen myötä on noussut tarve kehittää organisaation toiminnan organisointia sekä johtamista, kohti ihmislähtöisempiä ja itseohjautuvuutta vahvistavia johtamismalleja. Uusimmat johtamisopit korostavat ihmisten potentiaalin ja yksilöllisyyden arvostamista, yhteistä arvopohjaa, työssä onnistumisen mahdollistamista, ja suunnan selkiyttämistä merkityksellisten päämäärien ja selkeiden tavoitteiden kautta. (Viitala & Jylhä 2019: 51–52.)

Osaaminen ja tietotaito ovat tärkeimmät resurssit, joiden avulla voi saavuttaa kilpailuetua organisaatioissa. Mikäli organisaatio haluaa menestyä toimintaympäristössään, tulee sen panostaa erityisesti osaamisen johtamiseen sekä kilpailulähtöiseen toimintaan. Organisaation osaamisen johtamisen toimet sekä strategia tulee linjata visioon ja toiminnan tarkoitukseen, jolloin kumpikin ohjaa toistaan (Shujahat, Hussain, Javed, Malid, Thurasamy & Ali 2017.) Osaaminen on myös Choi, Poon ja Daviksen (2008) mukaan tunnistettu laajasti olevan merkittävä strateginen resurssi yritykselle, kun se pyrkii säilyttämään kestävästi kilpailuetua. Kun osaamista luodaan ja levitetään koko yrityksen laajuisesti, sillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen arvoon parantamalla sen kyvykkyyttä sopeutua uusiin ja epätavallisiin tilanteisiin.

Organisaation kokonaisvaltainen osaamisen johtamisen järjestelmä perustuu organisaation muodolliseen rakenteeseen, innovatiivisiin järjestelmiin, sekä organisaation osaamisen johtamisen ulottuvuuksiin (Gold, Malhotra & Segars 2001). Osaamisen johtamisen rakenteiden tulee olla joustavia kannustaakseen työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, joiden myötä yritys voi mukautua joustavammin jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön (Sanchez & Mahoney 1996). Viitalan (2013: 186) mukaan osaamisen johtaminen sekä kehittäminen on keskeinen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen vaikuttava tekijä, minkä perusteella se tulisi nähdä enemmänkin investointina, kuin kulueränä.

Miten osaamisen tarpeet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa? Kauhanen (2012: 143–144) on todennut, että työelämän muutoksista on tullut pysyvä olotila, joka edellyttää organisaatioilta jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista. Tutkijat ovat arvioineet, että kaikesta osaamisesta uusiutuu vähintään 7 prosenttia, keskimäärin jopa 15–20 prosenttia. Toimivin keino säilyttää kilpailukyky on valmius omaksua tehokkaasti uutta tietoa ja taitoja, sekä kyky oppia nopeasti uusia asioita. Oppimisjohtaja Jenny Dearbornin (Raeste 2018) mukaan aikoinaan ihmiset opiskelivat yliopistossa johtajiksi, jonka jälkeen he pärjäisivät niillä opeilla 40 vuotta. Tänä päivänä se ei riitä, jonka myötä meidän tulee siirtyä elinikäiseen oppimiseen. Työelämässä selviytyäkseen tulee yrittää ajatella toisin, sekä haastaa itseään eri tavoin, jonka myötä on joustavampi muutoksille.

Millaiselta ihmisten ja teknologian suhde tulee näyttämään tulevaisuudessa? Haasteisiin tulee valmistautua ymmärtäen, että kehityksen myötä työt eivät lopu, vaikka työ itsessään tulee kokemaan merkittäviä muutoksia. Tulevaisuuden raportti osoittaa, että 85 % niistä töistä, joita nykyopiskelijat tulevat tekemään vuonna 2030, ei olla edes keksitty vielä. Digitalisoitumisen myötä olemme koneista riippuvaisempia, minkä jatkumona elämä tulee jatkossa olemaan entistä enemmän automatisoitua ja koordinoitua. Tämä vaikuttaa myös yritysten tapoihin löytää osaajia, tukea ammatillista kehitystä, hallinnoida tiimejä, sekä tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen. (Dell 2017.)

Osaamisen johtaminen on strategisen henkilöstöjohtamisen ydinaluetta, jonka vuoksi se on erityisen kiinnostava viitekehys. Työelämän muutokset tuovat erityisesti osaamisen johtamiselle haasteita organisaatioissa, joten haasteiden tunnistaminen on tärkeää, ja ne tulisi ottaa huomioon organisaation toiminnan suunnittelussa. Tutkielman tekijällä on yli 15 vuoden kokemus päivittäistavarakaupan toimialalta, jonka vuoksi kiinnostuksen kohteeksi nousi osaamisen johtamisen haasteet päivittäistavarakaupan toimialalla. Tutkimus on siitä huolimatta tehty objektiivisesti, eikä kokemus ole vaikuttanut tutkimukseen, muuta kuin aineiston läpikäyntivaiheessa helpottavana tekijänä esille tulleiden asioiden ymmärtämisen, yhdistämisen, ja käytäntöön liittämisen.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen päätavoite on selvittää, miten osaamisen tarpeet muuttuvat päivittäistavarakaupassa, mitä haasteita se luo, sekä miten osaamisen johtamisella voi vastata muuttuviin tarpeisiin. Tutkielman tavoitteena on lisäksi perehtyä kirjallisuuden avulla osaamisen johtamisen ulottuvuuksiin, organisaation osaamiseen, osaamistarpeiden tunnistamiseen, sekä osaamisen kehittämisen menetelmiin. Tutkimus on rajattu organisaatio- ja yksikötason osaamisiin.

Teoriaosuudessa käsitellään myös työelämän muutoksia, jotka vaikuttavat päivittäistavarakaupan toimialaan. Tarkasteltaviksi muutostrendeiksi valikoitui erityisesti digitalisaatio ja työikäisten sukupolvien eroavaisuudet, koska ne on aiemmassa kirjallisuudessa todettu olevan merkittäviä kyseisellä toimialalla (esim. Karlsson 2016: 8, Leino 2018, Palta 2016), jonka lisäksi tutkija on tunnistanut ne käytännön työelämässä.

Tutkimuskysymys voidaan tiivistää seuraavasti:

*Miten osaamisen tarpeet muuttuvat päivittäistavarakaupassa ja mitä osaamisen johtamisen haasteita se tuo mukanaan?*

Tutkimuskysymykseen etsitään vastausta laadullisella tapaustutkimuksella päivittäistavarakaupan toimialalla. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla 11 henkilöä kolmesta eri yrityksestä, joissa haastateltavat toimivat yksikötason päällikönä tai johtajana. Empiirisen tutkimuksen tavoite on selvittää, mitkä ovat merkittävimmät osaamiset case-yrityksissä, perustuvatko ne yrityksen tulevaisuuden tahtotilaan, miten osaamistarpeet muuttuvat, sekä mitä osaamisen johtamisen haasteita ne tuottavat. Lisäksi kartoitetaan yrityksiensä osaamisen johtamisen nykytilaa, sekä käytössä olevia osaamisen kehittämisen menetelmiä.



## 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

*Osaamisella* tarkoitetaan tietotaitoa sekä dataa, joka työntekijällä on hallussa. Tieto muuttuu osaamiseksi, kun se otetaan merkitykselliseen käyttöön. (Truss, Mankin & Kelliher 2012: 45, 239–240.) Demarest (1997) on vastaavasti määritellyt osaamisen olevan tietoa, jonka perusteella yksilö pystyy tehokkaasti toimimaan, sekä tekemään päätöksiä. Osaaminen sisältää sekä älyllisiä resursseja että kyvykkyyksiä, joita yritysten tulee nähdä arvokkaimpana ja strategisesti tärkeimpänä resurssina (Zack 1999).

Osaamisella on kaksi ulottuvuutta (esim. Grant 1996, Mládková 2014). Hiljainen (*tacit*) osaaminen, joka on kokemuksesta syntynyttä osaamista, näkyy yksilöiden toimintataivoissa ja on haastavaa kommunikoida ulkoisesti. Täsmällinen (*explicit*) osaaminen on formaalisti tallennettua osaamista, joka näkyy esimerkiksi organisaation toimintamalleissa, säännöissä, tilastoissa ja järjestelmissä, ja joka on helposti viestittävässä ulkoisesti.

*Organisaation oppiminen* voidaan määritellä kykyä luoda ja ottaa käyttöön yhteinen näkemys (Ojala 2008: 345). Viitala (2013:171) on määritellyt organisaation oppimisen prosessina, jonka avulla organisaatio oppii kolmella eri tasolla; yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston tasolla. Yksilön oppiminen on aina oppimisen ytimessä, mutta yrityksen toiminnan uudistaminen edellyttää myös ryhmätason oppimista.

*Osaamisen johtamiselle* on runsaasti eri määritelmiä, joista useimmat nostavat esille osaamisen johtamisen organisaation kyvykkyytenä, joka mahdollistaa ihmisten, teknologian, prosessien ja yrityksen osaamisen luomisen, käyttämisen ja jakamisen strategioiden integroinnin. Osaamisen johtamisen määritelmistä nähdään kooste taulukossa 1.

*Knowledge management* käännetään suomeksi sekä osaamisen johtamiseksi, että tiedon johtamiseksi. Yrityksen osaamisen eri näkökulmia käyville keskusteluille voidaan nähdä kattokäsitteenä osaamisen johtaminen. *Tiedon johtamisella* tarkoitetaan etenkin tiedon hankintaan, prosessointiin, levitykseen ja varastointiin käytettävää järjestelmää. (Viitala 2013: 171.)

**Taulukko 1.** Osaamisen johtamisen määritelmiä.

Demarest (1997)	Kaiken käytännön tai prosessin osaamisen kaappaamiseen, luomiseen, hankkimiseen, jakamiseen ja soveltamiseen. Sisältää täsmällisen osaamisen lisäksi hiljaisen osaamisen, yhdistäen näitä parantamaan organisaation oppimista, ja siten suorituskykyä.
Davenport, DeLong & Beers (1998)	Pyrkimys tehdä jotain hyödyllistä osaamisella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi jäsentelemällä ihmisiä, teknologiaa ja osaamisen sisältöä.
Hansen, Nohria & Tierney (1999)	Määritelmä perustuu kahteen erityyppiseen strategiaan; <i>Personointistrategia</i> : Osaamisen johtaminen edustaa verkostojen kehittämistä ihmisten yhdistämiseksi, jotta hiljainen tieto voidaan jakaa. <i>Kodifointistrategia</i> : Osaamisen johtaminen määritellään elektronisen asiakirjajärjestelmän kehittämiseksi, joka kodifioi, tallentaa ja levittää, sekä mahdollistaa osaamisen uudelleen käyttämisen.
O'Dell & Grayson (1998)	Yrityksessä kehitettävä strategia, jolla varmistetaan, että osaaminen tavoittaa oikeat ihmiset oikeaan aikaan, ja että nämä ihmiset jakavat ja käyttävät osaamista organisaation toiminnan parantamiseksi.
Tsoukas & Vladimirou (2001)	Ensisijaisesti dynaaminen prosessi, jolla heijastumattomasta käytännöstä tehdään heijastava selventämällä toimintaa ohjaavia sääntöjä, auttamalla antamaan tietty muoto kollektiivisille ymmärryksille, ja helpottamalla heuristisen osaamisen syntymistä.
Viitala (2005:38)	Systemaattinen johtamistyö, jonka tähtäimenä on varmistaa tarvittava osaaminen yrityksen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi, sekä nyt että tulevaisuudessa.
Chou, Chang, Cheng & Tsai (2007)	Kaikki menetelmät ja käytännöt, jotka liittyvät osaamisen, taitojen ja kokemusten luomiseen, siirtämiseen, jakamiseen ja käyttämiseen.
Tsai ja Li (2007) Li, Huang ja Tsai (2009)	Kyky luoda ja käyttää osaamista rakentaakseen kestäväää kilpailuetua.
Lin (2007)	Strategioiden ja menetelmien kuvaaminen osaamisen hankkimiseksi, muuntamiseksi, soveltamiseksi ja suojaamiseksi, tavoitteena parantaa yritysten kilpailukykyä.
Vorakulpiat & Rezgui (2008)	Menetelmien yhdistelmä, joita yritykset tarvitsevat voidakseen käyttää osaamistaan tähtäimenä luoda lisäarvoa asiakkaille.
Truss ja muut (2012:45, 239–240)	Työntekijöiden, teknologian, prosessien ja organisaatorakenteiden järjestelmällistä koordinoitua, joka lisää uudelleen käytön ja innovoinnin kautta lisäarvoa organisaatiolle.
Tzortzaki & Mihiotis (2014)	Kyky luoda, siirtää, käyttää ja suojata vaikeasti jäljiteltävää omaisuutta.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joiden keskeiset osa-alueet ovat johdanto, teoria, menetelmävalinnat, tutkimustulokset sekä johtopäätökset. Tutkielman rakenne on kuvattu kuviossa 1. Johdannossa johdatellaan lukija tutkittavaan aihepiiriin ja osoitetaan aiheen ajankohtaisuus, esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, sekä määritellään tutkielman kannalta keskeisimmät käsitteet.

Tutkielman teoreettinen viitekehys esitetään luvuissa kaksi ja kolme. Luku kaksi käsittelee osaamisen johtamisen ulottuvuuksia keskeisten elementtien kautta, sekä tiiviin strategiakatsauksen. Strategiakatsaus otettiin mukaan tutkielmaan perustuen yhden case-yrityksen pyyntöön. Lisäksi luvussa perehdytään päivittäistavarakaupan toimialaan vaikuttaviin muutoksiin, eli digitalisaatioon ja työikäisten sukupolvien eroavaisuuksiin. Sukupolvia koskevassa teoriaosuudessa on keskitytty ensisijaisesti Y-sukupolveen, koska he ovat nykypäivänä työelämässä, ja he ovat todennäköisesti seuraava esimiehenä toimiva sukupolvi, jonka lisäksi heidän on tutkittu haastavan työelämää poikkeavien piirteiden myötä.

Kolmannessa luvussa perehdytään organisaation osaamiseen ja oppimiseen, sekä osaamistarpeiden tunnistamiseen. Luvussa esitellään eri osaamistyyppettä organisaatioissa, sekä osoitetaan, kuinka tärkeää on tunnistaa osaamistarpeita. Tämän jälkeen perehdytään erilaisiin osaamisen kehittämismenetelmiin sekä siihen, minkälainen rooli eri toimijoilla on prosessissa.

Luvussa neljä esitellään ja perustellaan tutkimusmenetelmän valintoja, aineiston hankintatapaa, sekä aineiston analysointimenetelmän valintaa. Lisäksi luvussa kuvataan case-yritykset lyhyesti, ja esitellään haastateltavien taustoja. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset jaoteltuna osaamistarpeiden tunnistamiseen, yritysten osaamisen johtamisen nykytilaan, ja haasteisiin, jotka on tunnistettu osaamisen johtamisessa.

Kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset, eli peilataan tutkimustuloksia teoriaosuuden kirjallisuuteen, ja vastataan tutkimuskysymykseen. Lopuksi arvioidaan tutkielman luotettavuutta, sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

*”Osaamisen johtamisen tulosten pitäisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena.” (Viitala 2013: 170).*

Yritysten ympäristön ja työelämän nopeat muutokset yhdessä globalisaation kanssa ovat nostaneet osaamisen johtamisen tärkeyden pinnalle. Osaaminen on yksi avaintekijöistä, jolla organisaatio voi varmistaa jatkuvan kilpailuedun ja menestyksen erittäin kilpailukykyisessä ja globaalissa, nykyaikaisessa toimintaympäristössä. (Karkoulia, Messarra & McCarthy 2013, Lin 2007.) Osaamisen ytimessä on kyky prosessoida tietoa päätöksiksi ja toimiksi (Pietrzak, Paliszkievicz, Jalousinski & Brzozowski 2015). Osaamisen käyttämiseen sisältyy hiljaisen ja täsmällisen osaamisen välistä vuorovaikutusta, mikä johtaa mukautettuun strategiseen suuntaan, ongelmanratkaisuun sekä parantuneeseen tehokkuuteen (Gold ja muut 2001). Tutkielmassa perehdytään seuraavaksi osaamisen johtamisen ulottuvuuksiin, tehdään tiivis katsaus osaamisen johtamisen strategioista ja perehdytään työelämään vaikuttaviin muutoksiin teoreettisesta näkökulmasta.

### 2.1 Osaamisen johtamisen ulottuvuudet

Osaamisen johtaminen on avainasemassa organisaation kasvun ja kehittymisen kannalta. Se on tärkeä kanava erilaisten organisatoristen kyvykkyyksien kehittämiseksi, sekä innovaatioiden ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta. (McGurk & Baron 2012.) Tarkka ja oikea-aikainen tuki osaamiselle on tärkeä mekanismi sekä tuottavuuden, että työn tehokkuuden lisäämiseksi (Kingston & Macintosh 2000). Organisaatiot pyrkivät lisäämään toiminnan tehokkuutta kaikin mahdollisin keinoin, koska puutteellinen osaaminen johtaa virheisiin ja viivästyksiin, jotka voivat koitua kalliiksi organisaatioille heikentäen tehokkuutta. Paras takuu tehokkaalle toiminnalle on osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilökunta, joka on oikein kohdennettu. (Viitala 2013: 8.)

Osaamisen johtaminen ei ole vain edellytys organisaation tehokkuudelle, vaan myös välittäjä organisaatiotekijöiden ja tehokkuuden välillä. Osaamisresurssit ovat seurausta organisaation kulttuurista, rakenteesta ja strategiasta, koska osaaminen luodaan, ymmärretään ja hyödynnetään kulttuuristen arvojen ja normien mukaisesti, upotetaan rakenteellisiin suhteisiin, jonka lisäksi se heijastuu strategian prioriteetteihin. Osaamisen jakamiskäytäntöihin vaikuttavat *kulttuuriset odotukset*, kuten mitä osaamista tulisi jakaa organisaatioissa, ja mitä yksilöiden tulisi pitää hallussaan; *rakenteelliset suhteet*, eli kuinka nopeasti osaamisen kulkee muodollisten raportointisuhteiden kautta, ja *strategiset prioriteetit*, kuten mihin osaamiseen on erityisesti kiinnitettävä huomiota, ja mitä on jätettävä huomiotta. (Zheng, Yang & McLean 2010.)

Organisaatioissa osaamisen ylläpito ja kehittäminen tähtää ensisijaisesti tavoitteiden saavuttamiseen, joten osaamisen johtamisen prosessin lähtökohtana on yrityksen visio (Ojala 2008: 89, Viitala & Jylhä 2019: 209). Yrityksen vision tarkoitus on luoda selkeä organisaation tahtotila, ja saada aikaan tarvittavat muutokset organisaatiossa saavuttaakseen tulevaisuuden tavoitteet. Visio on useimmiten ilmaistu lausekkeena, joka välittää selkeän ja yksiselitteisen kannanoton organisaatioon toivotusta suunnasta ja tulevaisuudesta, jonka lisäksi visio voi sisältää myös viitteitä organisaation arvojärjestelmästä. Selvästi ilmaistun ja viestityn vision kautta on tarkoitus saada työntekijöiden tuntemaan osallistumista ja panostamista työhön. (Nonaka 1994, O'Dell & Grayson 1998.)

Selkeä yrityksen arvojärjestelmään kytketty visio voi edistää osaamisen kasvua yrityksessä, jonka vuoksi visiossa tulisi painottaa organisaation rakenteita, jotka edistävät tehokkaita osaamisen johtamisen menetelmiä. Vision mahdollinen vaikutus osaamisen johtamisen menestykseen perustuu vision näyttämään suuntaan halutuista osaamistyypeistä ja menetelmien muodoista, joita sallitaan, ja joihin rohkaistaan. Organisaation vision ja arvojärjestelmän määrittely ei kuitenkaan yksistään vaikuta osaamisen johtamisen menestykseen, vaan niistä on tiedotettava tehokkaasti läpi koko organisaation. (Gold ja muut 2001, Nonaka 1994, O'Dell & Grayson 1998.)

Gold, Malhotra ja Segars (2001) tutkivat organisaation kulttuurin, rakenteen ja tekniikan näkökohtia, jotka liittyvät suoraan osaamisen johtamiseen. He eivät ottaneet tutkimuksessaan huomioon koko organisaation yleisiä kulttuurisia, rakenteellisia ja teknologisia ominaisuuksia. Rajoittaminen vain osaamiseen liittyviin rakenteellisiin ja kontekstuaalisiin tekijöihin paljastaa oletuksen, että osaamisen johtaminen on suhteellinen riippumattomien johtamiskäytäntöjen joukko, eikä keskeinen mekanismi, jonka avulla organisaation tekijöitä hyödynnetään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Oletus on voinut aliarvioida osaamisen johtamisen todellisen vaikutuksen. (Zheng ja muut 2010.)

Sekä tietotekniikalla että kulttuurilla on vaikutusta osaamisen johtamiseen (Gold ja muut 2001), mutta osaamisen johtamisessa digitalisointi ei voi korvata sosialisointia (Tsoukas & Vladimirou 2001). Tietotekniikka voi avustaa osaamisen johtamista, mutta siihen liittyy paljon enemmän kuin tietoteknisten työkalujen käyttäminen (Teece 2000). Gold, Malhotra ja Segars (2001, vrt. Lin 2007) esittävät, että osaamisen johtamisen prosessi koostuu neljästä ulottuvuudesta; osaamisen hankinta, osaamisen muuntaminen, osaamisen soveltaminen ja osaamisen suojaaminen. Näiden ulottuvuuksien lisäksi Tzortzaki ja Mihiotis (2014) painottavat, että myös osaamisen ohjaaminen on keskeistä, ja se tulisi tehdä mieluummin strategisella kuin toiminnallisella, operatiivisella tasolla.

Viitala (2005: 14) on vastaavasti esittänyt osaamisen johtamisen sisältävän kaiken toiminnan, jonka kautta on tarkoitus vaalia, kehittää, uudistaa ja hankkia osaamista perustuen yrityksen strategiaan linjauksiin. Se on laaja osaamisen ohjaama johtamisen kokonaisuus, jonka hahmotelma nähdään kuviossa 2. Kokonaisuuden perustana nähdään yrityksen tulevaisuuden tahtotila, eli visio. Ensin tulee analysoida nykytila, jonka jälkeen tulee määrittellä tulevaisuudessa tavoiteltava osaamisen tila. Strategiset linjaukset määrittelevät osaamisen kehittämisen tarpeet yrityksen kaikilla tasoilla antaen suunnan, miten tavoitteet ja visio saavutetaan. Tarvittava osaaminen määritellään ja olemassa olevat eritasoiset osaamiset arvioidaan, jolloin esille nousee osaamispuutteet vertaamalla nykytilaa tavoitetilaan. Kyseisten osaamispuutteiden pohjalta voidaan tehdä suunnitelma kehittämistarpeille ja -toimenpiteille. (Viitala 2005: 15–17.)



**Kuvio 2.** Osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2005: 15).

Osaaminen johtamisessa on tärkeää suostutella yksilöitä jakamaan omaa osaamista ja soveltamaan sitä organisaation parhaiden etujen mukaisesti, mikä on luultavasti osaamisen johtamisen merkittävimmistä haasteista. Ollakseen tehokasta osaamisen johtamisella tulee olla tarkoitus, johon organisaation työntekijät voivat suoraan samaistua. (McGurk & Baron 2012.) Osaamisen johtamisen päätavoitteena on siirtää kaikkien henkilöiden kokemus ja osaaminen organisaation varoihin ja resursseihin parantaakseen organisaation suorituskyvyn tasoa (Lin 2007). Saadakseen arvoa osaamisen johtamisen aloitteista, johtajien on kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka osaaminen virtaa organisaatioon, ja miten se poistuu organisaatiosta (McGurk & Baron 2012).

Organisaation osaamisen johtamisen rakenteiden lisäksi tarvitaan myös kannustinjärjestelmiä tiedon luomisen ja jakamisen edistämiseksi. Käytäntöjen ja menetelmien ohella organisaation palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä voi määrittää kanavat, joiden kautta osaamista saavutetaan, ja miten se virtaa. Kyseiset järjestelmät voivat kuitenkin myös luoda esteitä tehokkaille osaamisen johtamisen toimille. Kannustinjärjestelmät tulisi rakentaa siten, että työntekijät ovat motivoituneita ja palkittuja tuottamaan ja oppimaan uutta osaamista, osaamisen jakamiseen sekä muiden auttamiseen omien osastojen tai funktioiden ulkopuolella. (O'Dell & Grayson 1998.)



Palkitsemisjärjestelmä sisältää kaikki ne muodot, joilla henkilöstölle korvataan yritykselle antama työpanos. Palkitseminen koostuu rahallisesta, kuten palkasta, mutta myös erilaisista rahanarvoisista eduista, kuten terveyteen liittyvät palvelut, lisävakuutukset, henkilöstöalennukset tai liikuntasetelit. Rahallisen palkitsemisen lisäksi on myös yleistä tarjota aineetonta palkitsemista, kuten antamalla tunnustuksia hyvästä suoriutumisesta, mahdollistamalla osaamisen kehittäminen projektien tai edustustehtävien kautta, tai sitten antamalla positiivista palautetta tehdystä työstä. (Viitala & Jylhä 2019: 276.)

Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat osaamisen johtamisen menestymiseen monella tavalla. Järjestelmät edesauttavat osaavan henkilöstön saamista yrityksen palvelukseen, sekä työntekijän sitouttamiseen pidemmällä tähtäimellä. Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat myös henkilökunnan motivaatiotasoon kehittää omaa osaamistaan, joten järjestelmien tulee ottaa huomioon henkilökunnan osaamisen laajuuden, monipuolisuuden ja syvyyden. Työn vaativuuden arvioinnissa palkitsemisen suhteen osaamisella on keskeinen merkitys, joten osaaminen tulisi huomioida myös palkkauksessa erilaisilla painotuksilla. (Viitala 2005: 248–250.)

Jos osaamisen jakamisen ja siirron prosessi ei ole luonnostaan palkitsevaa, arvostettua ja kulttuurin tukemaa, palkitsemisella ei ole suurta vaikutusta, koska se vaikuttaa keinoitekoiselta. Palkitseminen ja arvostaminen voivat olla terveellisiä ja hyödyllisiä innostuksen rakentamisvaiheissa, mutta pitkällä tähtäimellä työntekijöiden on kuitenkin koettava itse työ palkitsevana. (O'Dell & Grayson 1998.)

## **2.2 Osaamisen johtamisen strategiakatsaus**

Osaamisen kehittäminen ja uudistaminen on yleensä lähtökohtana yrityksen osaamisen johtamisen strategioissa. Käytännössä tämä sisältää organisaation henkilökunnan osaamisen ylläpidon, sekä uudistamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2013: 186.) Seuraavaksi kartoitetaan tämän tutkielman viitekehykseen sopivia osaamisen johtamisen strategioita.

Yrityksille on strateginen valinta määritellä sisäisen ja ulkoisen oppimisen tasapaino, joka parhaiten vastaa tarpeita sekä maksimoi kokonaisvaltaista oppimista, joka on mahdollista resurssien puolesta. Sisäiseksi oppimiseksi kutsutaan organisaation osaamisen luomista ja jakamista yrityksen sisäisesti, johon keskittyminen mahdollistaa ydinosaamisen kehittämistä. Ulkoinen oppiminen on ulkopuolisesta lähteestä ostettu tai jäljitetty osaaminen, joka on levitetty organisaatioon. Ulkoista oppimista vaaditaan yrityksen pyrkiessä laajempaan osaamisperustaan, jolloin yritys saa uusia näkökulmia, välttäen organisaation juurtuneista rutiineista johtuvat sisäisen oppimisen sudenkuopat. Välitilanteessa oppiminen tapahtuu strategisessa liitossa, jossa yhteistyön yrityksen edustajat osallistuvat osaamisen siirtämisprosessiin. (Bierly & Chakrabarti 1996.)

Choi, Poon ja Davisin (2008) tutkimus ehdottaa erityyppisiä suhteita osaamisen johtamisen strategioille; ei-vastavuoroinen, ei-kriittinen-symmetrinen vastavuoroinen sekä asymmetrinen vastavuoroinen. Yhdistämällä täsmällisen ja hiljaisen osaamisen johtamisen strategiat näyttävät ne yhdessä ei-vastavuoroiselta, mikä ehdottaa heikompa korkeamman tason organisaation suoriutumista. Osaamisen johtamisen strategiat, jotka perustuvat osaamisen johtamisen lähteeseen osoittavat, että organisaatiot voisivat hyötyä osaamisen johtamisesta toteuttamalla ulkoiseen suunnattua, tai sisäiseen suunnattua strategiaa. Yhdistämällä hiljaisen ja sisäisen, sekä täsmällisen ja ulkoisen osaamisen johtamisen strategiat, osoittavat ne vastavuoroista suhdetta, joka voi toteutua synergisenä vaikutuksena strategioiden kautta organisaation suoritukseen. Sisäisen oppimisen prosessia voi olennaisesti parantaa tehokkaalla ulkoisella oppimisella, jolloin moni uusi idea syntyy yrityksen ulkopuolella. Sekä sisäinen että ulkoinen oppiminen ovat tärkeitä yrityksen menestykselle, ja näiden välillä on mahdollista käydä vaihtokauppaa. (Bierly & Chakrabarti 1996.)

Bierly ja Chakrabarti (1996) jakavat yritykset riippuen osaamisen johtamisen tavasta. He pääättelevät, että aggressiivisemmat osaamisen strategiat yhdistettyinä innovatiivisiin yrityksiin johtavat parempaan taloudelliseen suoritukseen. Vastaavasti Zack (1999) ehdottaa osaamisen soveltamisen strategiassaan kahta suuntautumista: konservatiivinen

vs. aggressiivinen. Yritykset, jotka pyrkivät hyödyntämään sisäistä osaamista osoittavat konservatiivisempaa osaamisen strategiaa, kun taas rajoittamattomat innovatiiviset yritykset, eli ne, jotka integroivat osaamisen tutkimista hyödyntämiseen tarkastelematta organisaation rajoja, osoittavat aggressiivisemmat strategiat. Aggressiivisessa suuntautumisessa on huolestuttavimmat, mutta vakuuttavimmat tutkimustulokset.

Mikäli osaaminen ymmärretään kykyinä prosessoida tietoja päätöksiksi sekä teoiksi, strateginen ryhmämalli voidaan nähdä työkaluna osaamisen johtamiselle strategisella tasolla, joka voi antaa tarvittavaa osaamista kilpailija-analyysiin ja arviointiin. Kyseiset prosessit vaativat asianmukaista osaamista, jota voidaan kutsua strategiseksi osaamiseksi. Tämentyyppisen osaamisen keräämiseksi vaaditaan asianmukaisia analyyttisiä työkaluja prosessoida tietoa numeerisista ja levitetystä lähteistä johtajille tarpeelliseksi osaamiseksi, joka mahdollistaa, että he voivat tehdä strategisia päätöksiä ja laittaa ne käytäntöön. (Pietrzak ja muut 2015.)

Bolisani ja Scarsonin (2015) tutkimus ehdottaa luokittelua perustuen kahden ulottuvuuden yhdistämiseen; rationaaliseen vs. nousevaan suunnitteluprosessin laatuun, sekä sisäisiin vs. ulkoisiin kilpailutekijöihin, jotka ohjaavat strategian muodostumista ja implementaatiota. Nousevan osaamisen johtamisen strategian tapauksessa johtajien tulisi tunnistaa ja linjata se yrityksen yleisiin strategisiin tavoitteisiin. Osaamisen johtamisen strategia on heidän mukaan määritelty organisaation kognitiivisten resurssien suunnitelmina ja suuntaviivoina, jotka toimivat täsmällisinä työkaluina osaamisen johtamisen suunnitelmassa, tavoitteena saavuttaa kilpailuetua.

Osaamisen johtamisesta on tullut avaintekijä kestävästä kilpailutekijänä, mikäli se tuetaan hyvin ilmaistulla osaamisen johtamisen strategialla, joka keskittyy ihmisen ja teknologian synergiseen yhteyteen (Huang, Gardner & Moayer 2016). Osaamisen johtamisen ja kilpailuälyn kautta saavutettua osaamista ja älykkyyttä voidaan hyödyntää, sekä yhteisvaikutuksena että erikseen, jokaisessa strategisen johtamisen prosessissa, joka sisältää päätöksentekoa operatiivisella ja taktisella tasolla. Mikäli strategisen johtamisen

prosessin päätöksenteon vaiheessa vaaditaan ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön tietojen integraatiota, eli osaamista, joka on saavutettu osaamisen johtamisen avulla, voidaan käyttää kilpailuälyn kautta saavutettua älykkyyttä synergisellä tavalla. (Shujahat ja muut 2017.) Taulukossa 2 nähdään tiivis katsaus käsitellyistä strategioista, jonka jälkeen tarkastellaan kodifioinnin ja personoinnin tiedon johtamisen strategiaa, sekä muita strategioita, jotka liittyvät siihen, tarkemmin.

**Taulukko 2.** Osaamisen johtamisen strategioita.

Tutkijat	Ulottuvuudet
Bierly & Chakrabati (1996)	Sisäinen vs. Ulkoinen oppiminen Yksinäinen; Riistäjä; Tutkija; Innovaattori
Zack (1999)	Konservatiivinen; Aggressiivinen
Hansen, Nohria & Tierney (1999)	Osaamisen tyyppi ja sen jakaminen Kodifiointi; Personointi
Schulz & Jobe (2001)	Kodifiointi; Hiljainen
Choi, Poon & Davis (2008)	Ei-vastavuoroinen; Ei-kriittinen symmetrinen vastavuoroinen; Asymmetrinen vastavuoroinen
Mládková (2014)	Täsmällinen; Hiljainen
Pietrzak ja muut (2015)	Strateginen ryhmämalli
Bolisani & Scarso (2015)	Rationaalinen vs. Nouseva suunnitteluprosessi Sisäiset vs. Ulkopuoliset kilpailutekijät
Huang, Gardner & Moayer (2016)	Kovan ja pehmeän osaamisen johtamisen strategian integrointi
Shujahat ja muut (2017)	Osaamisen ja älyn vaikutus johtamiseen

Hansen, Nohria & Tierneyn strategia jakautuu kahteen selvästi toisistaan erottuvaan lähestymistapaan: informaatiojärjestelmiin painottuvaan *kodifiointiin*, sekä ihmisten väliin dynamiikkaan painottuvaan *personointiin*. Määriteltynä tiedon johtamisen päämäärät, yritysjohdon tulee tunnistaa kehitettävät ja tarvittavat valmiudet, jonka jälkeen se voi tehdä valinnan, millä tavoin yritys lähestyy tiedon ja osaamisen johtamista. Tehokkaimmin yritykset menestyvät keskittymällä pääsääntöisesti yhteen strategiaan, ja käyttämällä toista ensisijaisesti tukevana strategiana. Esimiehet, jotka mukailevat kumpaakin strategiaa tasa-arvoisesti, tai keskittyvät vain yhteen strategiaan, vaarantavat kummankin strategian menestyksen, joten niitä kannattaa mukailla esimerkiksi 80 %–20 % jakaumana. (Hansen ja muut 1999.)

Tiedon johtamisen strategian valinta tulee perustua organisaation kilpailustrategiaan, koska se vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuloksellisuuteen, ja lisäarvon luomiseen asiakkaalle. Kodifiointistrategian mukainen toiminta luo lisäarvoa asiakkaalle nopean ongelmanratkaisun ja matalien kustannuksien kautta, kun taas personointistrategia ratkaisee ensisijaisesti ongelmia, joille ei ole valmiita, selkeitä ratkaisuja. Voiton ansaitseminen tapahtuu kodifiointistrategian mukaan luottamalla uusiokäytön ekonomiaan perustuen tiedon uusintakäytön alhaisiin kustannuksiin, kun taas personointistrategian valinneet luottavat asiantuntijuuden ekonomiaan, jonka myötä he voivat tarjota asiakkaille ratkaisuja hyödyntäen hiljaista tietoa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 167–168.)

Kodifiointistrategiaa mukailevassa yrityksessä osaaminen on kodifioitu ja tallennettu tietokantoihin, joiden kautta tietoa voi helposti käyttää kuka tahansa yrityksessä. Osaaminen on kodifioitu ulkoistamalla se henkilöstä, joka sen on kehittänyt, muokattu itsenäiseksi osaamiseksi, jonka jälkeen sitä on käytetty uudelleen eri tarkoituksiin. (Hansen ja muut 1999.) Osaamisesta on näin ollen tehty yrityksen omaisuutta. Strategian menestys perustuu laajan mittakaavan henkilöstä-tiedostoon-yhteyksistä, joita on käytännössä mahdotonta toteuttaa ilman tietotekniikkaa. (Earl 2001.) Kodifioidun osaamisen viestiminen voi olla persoonatonta ja tapahtua osaamisen markkinoiden välisenä vuorovaikutuksena (Garicano & Wu 2012). Organisaatio, jonka liiketoimintastrategia edellyttää prosessien tehokkuutta, tulisi ensisijaisesti käyttää kodifiointistrategiaa (Greiner ja muut 2007). Kodifiointistrategian valintaa tukee mekaaninen ympäristö, jonka toimintaa on mahdollista ennakoida ja hallita (Ojala 2008: 165).

Kodifioinnilla on kuitenkin todettu varjopuoli. Schulz ja Jobe (2001) huomasivat, että kodifiointistrategia voi johtaa liialliseen tietoon, johtuen isosta määrästä prosessoimattomia tiedostoja. Yrityksissä ei ole tavatonta löytää laajoja tietokantoja tiedostoista ja raporteista, joita ei koskaan lueta toista kertaa, mutta jotka vaativat tallennustilaa ja hidastavat tiettyjen tiedostojen etsintöjä. Täsmällinen osaaminen on helposti jäljitettävää, vastentahtoisen strategisen tietämyksen, kuten suunnitelmien ja tietokantojen, jolloin sen jakaminen kilpailijoille on hyvin todennäköistä. Schultz ja Joben mukaan strategia

vaikuttaa kokonaisvaltaiseen suoriutumiseen, vaikka kaikki osaamisen johtamisen toimet eivät vaikuta myönteisesti liiketoiminnalliseen suoritukseen, tai johda parantuneeseen kilpailuetuun. Erilaiset osaamisen johtamisen strategiat ja käytännöt on suunnattu erityyppisille osaamisille. Sopivan strategian valitsemisessa tulee ottaa huomioon jaettavan osaamisen tyyppin lisäksi organisaatioympäristö, jossa organisaatio toimii. Kodifiointi vaatii isoja investointeja tietotekniikan alalla luodakseen ja ylläpitääkseen tietolähteitä, järjestelmiä ja säilytyspaikkoja (Kumar & Ganesh 2011, Ojala 2008: 164.)

Osaaminen on harvoin täydellisesti kodifioitu, ja viestintä on harvoin ilmaista. Suuri osa osaamisesta on hiljaista, ja sitä on vaikea muotoilla, ilmaista, luokitella ja siirtää. Ongelman ratkaisemiseksi työntekijöiden on keskusteltava, selvennettävä ja tarkistettava ratkaistavaan ongelmaan sisältyvät tiedot. Tämän hiljaisen osaamisen epäselvän luonteen vuoksi kykyjen tarkka osoittaminen ongelmiin on mahdotonta, ja horisontaalinen viestintä asiantuntijoiden välillä, joilla ei ole päällekkäistä osaamista, aiheuttaisi kalliita kustannuksia oikeiden ihmisten etsimisessä tuntemattomien ongelmien ratkaisemiseksi. Jos osaaminen on täysin kodifioitavissa, asiantuntijalle on maksutonta löytää muita asiantuntijoita, joiden tiedot täydentävät hänen omaa tietoansa, jonka lisäksi sitä on helppo ilmaista, luokitella ja siirtää. (Garicano & Wu 2012.)

Personointistrategia perustuu dynaamisena kehityskulkuna, jossa osaaminen ja taidot muokkaantuvat käyttäytymistieteellisen koulukunnan mukaan, ensin on ymmärrettävä ihmisten käyttäytymistä, jonka jälkeen tulee voittaa avainihmiset puolelleen. (Ojala 2008: 163.) Personointistrategia keskittyy osaamisen jakamiseen pääosin suoraan henkilöltä henkilölle, koska se on sidottu sen kehittäneeseen henkilöön. Kyseisen strategian tähtäimenä on kehittää osaamista verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen kautta. Tietokoneiden päätarkoitus tämän tyyppisissä yrityksissä on helpottaa osaamisen kommunikointia, ei sen tallentaminen. (Hansen ja muut 1999.) Organisaation, jonka liiketoimintastrategia edellyttää tuote/prosessi-innovaatioita, tulisi ensisijaisesti käyttää personointistrategiaa. (Greiner ja muut 2007.) Personointistrategia edellyttää yritykseltä pa nostusta yhteistyöhön, sekä työyhteisön yleistä kehittämistä (Ojala 2008: 166).

Jasimuddin, Klein ja Connell (2005) ehdottavat hiljainen-täsmällisen paradoksin ratkaisuksi osaamisen johtamisen symbioosistrategian kehittämistä, jossa organisaatiokulttuuria tulisi kehittää kohti tilannetta, jossa organisaation arvokas osaaminen on sisäisesti täsmällistä, mutta ulkoisesti hiljaista. Symbioosistrategia integroisi sekä personointi- että kodifiointistrategian kodifioimalla osaamista sisäisesti, mutta käsittelemällä koodeja hiljaisesti personoituina. Tämän vaikutus näkyy todennäköisesti ympäristöä kehittävänä, joka helpottaa osaamisen jakamista organisaation sisällä, mutta samalla vaikeuttaa kilpailijoiden osaamisen jäljittelyä.

Mládková (2014) on myös jakanut osaamisen täsmälliseen ja hiljaiseen ulottuvuuteen, korostaen että jokainen organisaatio työskentelee kummassakin ulottuvuudessa, joista toinen on tärkeämpi organisaatiolle. Kodifioinnin ja personoinnin osaamisen strategian valintaan vaikuttaa johtavan osaamisen ulottuvuuden lisäksi, onko organisaation osaamisen strategia riippuvainen konkreettisista olosuhteista. Yleiset liiketoiminnalliset suunnitelmat, kuten toiminnan tarkoitus ja visio, sekä liiketoimintastrategia tulisi ottaa huomioon. Organisaatioiden ollessa sosiaalisia järjestelmiä, jotka kehittyvät ajan kanssa, johtajien tulisi ottaa osaamisen johtamisen strategian valinnassa huomioon myös ylemmän hierarkiatasojen strategioiden lisäksi muut organisaation strategiat niiden rakenteiden mukaan, kuten järjestäytymiskulttuuri, sekä olemassa oleva tieto- ja tietoliikennejärjestelmä.

### **2.3 Päivittäistavarakaupan toimialaan vaikuttavat muutokset**

Tässä alaluvussa käsitellään teoreettisesta näkökulmasta merkittävimmät työelämän muutoksen tekijät, jotka vaikuttavat osaamistarpeisiin ja osaamisen johtamiseen päivittäistavarakaupassa. Organisaatioiden tulee työelämän muutoksen osaamishaasteiden keskellä kehittää, sekä optimoida perinteistä liiketoimintaa ja innovoida uutta. Ottaen huomioon muutosvarmuuden, ja nopean muutosvauhdin, yritysten tulee varautua henkilöstön kehittämistarpeisiin ennakkoiden, jonka lisäksi sen tulee kartuttaa uutta osaamista olemassa olevan osaamisen jatkoksi. (Kravi & Tikka 2017:86, Sitra 2019.) Yritykset

pystyvät ennakoimaan muuttunutta osaamistarvetta joko kehittämällä henkilöstön osaamista, tai rekrytoimalla uusia kompetensseja. Uuden henkilön rekrytoinnissa voidaan uudelleenarvioida osaamistarve ja palkata henkilö, jolla on tarpeen mukaan eri osaamisprofiili kuin edeltäjällensä. Näin yritys pystyy valmistautumaan työelämän muutoksen osaamishaasteisiin ennakoivasti. (Karlsson 2016.) Entistä useammin työnantajat palkkaavat asenteeltaan sopivia työntekijöitä kuin osaamiseltaan täydellisiä osaajia, koska asenteiden muuttaminen on haastavampaa kuin osaamisen kehittäminen (Kauhanen 2012: 147).

### **2.3.1 Digitalisaatio**

Digitalisaatio vaikuttaa koko yhteiskuntaan sekä sen osaamisrakenteisiin, jonka vuoksi se on erityisen tärkeä ottaa huomioon tulevaisuuteen valmistautuessa (Ilmarinen & Koskela 2015: 13, Kravi & Tikka 2017: 87). Suomessa on EU-maiden paras digiosaaminen, jonka myötä Suomen työelämällä on hyvät edellytykset menestyä digitalisaation tuomien muutoshaasteiden keskellä. (Marttinen 2018: 143.) Uusi automaation aika vaatii, että työyhteisön yksilöiden tulee tottua tilanteeseen, jossa koneet ovat osa jokapäiväistä työskentelyä. (Manyika, Chui, Miremadi, Bughin, George, Willmott & Dewhurst 2017.) Yritysten aineettoman arvонуonnin merkitys korostuu digitalisaation ja palveluiden painoarvon kasvun myötä, samalla kuin digitalisaatio tarjoaa uusia keinoja luoda arvoa (Sitra 2019).

Digitalisaation mukaisen teknologian nopea kehitys edellyttää organisaatioilta osaamisen kehittämistä teknologian kehityksen muutostahdin mukaisesti (Sitra 2019). Työ tulee myös Manyikan ja muiden (2017) mukaan muuttumaan, mutta ei häviämään automaation myötä. Kokonaan häviävien ammattien määräennuste on alle 5 %, kun taas automaation ennustettu vaikutus koskee noin 60 % nykyisistä ammateista vuoteen 2055 mennessä. Suurin osa automaation hyödyistä ei kuitenkaan liity ihmisen työn korvaamiseen, vaan ihmisten tulee tulevaisuudessa tehdä työtä yhdessä koneiden kanssa saavuttaakseen maksimaalisen tuottavuushyödyn. Kilpin (2016: 34) tutkimus ennustaa, että



lähes puolet kaikista töistä, ja yli 70 % kaikista matalaa kyvykkyyttä vaativista ammatteista, ovat alttiita digitalisaatiolle seuraavan kahden vuosikymmenen aikana.

Digitalisoitumisen tuomat muutokset työssä, työtehtävissä ja liiketoiminnassa vaativat organisaatorakenteiden, johtamisen tapojen, sekä toimenkuvien uudistamista. Johtamiseen edellytetään koulutusta, koska automaatio vaatii johtajilta entistä laaja-alaisempaa ja parempaa kykyä lukea tulevaisuutta. (Toiminen 2017: 29, 71.) Myös Kilpinen (2017: 9, 214) toteaa olevan varmaa, että työ tulee muuttumaan, ja siten johtamisen tulee myös muuttua. Hyvän johtajaviestinnän, erityisesti kyvyn inspiroida, sekä edesauttaa muutoksen sujuvuutta, tärkeys korostuu digitalisaation ja globalisaation nopean tahdin mukaisesti. Työnantajan ja henkilöstön optimaalinen yhteistyö voidaan varmistaa uusilla yhteistyö- ja kehittämisfoorumeilla, sekä työskentelytapoja kehittämällä. (Mäenpää 2016).

Koneet eivät voi korvata ihmisiä, joten tulevaisuudessa on panostettava hyvään johtamiseen, työyhteisöön, sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Digitalisoidussa työelämässä organisaatiot hyötyvät siitä, että yritys ja henkilökunta yhdessä kehittävät osaamistaan, jonka jatkumona he pystyvät paremmin kehittämään tuote- ja palvelutarjontaa. (Mäenpää 2016.) Ennustettavat, rutiininomaiset työtehtävät voidaan automatisoida, toisin kuin ihmisen luovuutta, myötätuntoa tai päätöksentekokykyä, joita ei voida korvata tietokoneilla. Ihmisten sosiaalisia taitoja ja kykyä motivoivaan vuorovaikutukseen tarvitaan myös tulevaisuudessa. (Kilpinen 2017: 9.) Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia lisäämällä voidaan hyödyntää uutta teknologiaa, sekä kehittää yrityksen tuottavuutta (Mäenpää 2016).

Sitran (2019) selvitys on tunnistanut, että useimmat tehtävät jotka on mahdollista automatisoida, on jo suurilta osin automatisoitu. Ammattirakenteiden muutosten myötä manuaaliset ja fyysiset työtehtävät edellyttävät nyt entistä enemmän kognitiivisia ja sosiaalisia kykyjä. Jatkossa korostuu ihmisten välinen kanssakäyminen, henkilökohtainen auttaminen, luovuus, sekä personoitavien tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen.

Asiakaspalvelun ja tarjonnan muuttuneet odotukset edellyttävät organisaatioilta osamista kehittää palvelutarjontaa asiakasodotusten mukaisesti (Ilmarinen & Koskela 2015: 54).

Digitalisaation olennaisena uhkana voidaan nähdä turvallisuus, joka voi jopa jarruttaa kehitystä, koska jos ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa, jonka myötä dataa kerätään laajasti kaikesta toiminnasta, kenellä tahansa voi olla pääsy dataan. Laitteet olisivat tässä tapauksessa alttiita tietoturvahyökkäyksille, jonka tarkoituksena on onkia luottamuksellista tietoa, tai ottaa kyseinen laite hallintaan. Vaikutus voi olla niin laaja, että se vaikuttaa satoihin miljooniin ihmisiin, mikäli palvelunestohyökkäys kohdistuu yhteen isoon palveluntoimittajaan. (Marttinen 2018: 152.)

### **2.3.2 Työikäisten sukupolvien eroavaisuudet**

Maailmanlaajuisessa taloudessa kohdataan haasteita kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä, jotka pohjautuvat väestön ikärakenteen sekä tuotantotapojen muutokseen. Suomessa on mittavampi ikärakenteen muutos kuin yleisesti Euroopassa, koska vanhempien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, tilalle tulee määrältään merkittävästi pienempi sukupolvi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Vuosi 2018 oli kolmas vuosi peräkkäin, kun Suomen väkiluku pieneni, mikä viiveellä tarkoittaa työväestön määrän vähenemistä. Taulukosta 3 nähdään, että työikäisten ennustettu väestön määrä laskee vuodesta 2010 vuoteen 2030 5,7 %, kun samalla aikavälillä yli 65-vuotiaiden väestön määrä nousee 8,6 %. (Tilastokeskus 2018.) Koska työikäisen väestön määrä tulee pienentymään niin merkittävästi, tulee yritysten jatkossa panostaa entistä voimakkaammin työnantajakuvansa vahvistamiseen, sekä ennakoivaan henkilöstöhankinnan kehittämiseen (Viitala 2013: 9).

**Taulukko 3.** Väestö ikäryhmittäin 2010–2040 (Tilastokeskus 2018).

Vuosi	Ikä 0–14	Ikä 15–64	Ikä 65–	0–14%	15–64%	65-%
2010	887 677	3 546 558	941 041	16,5	66,0	17,5
2020	866 686	3 418 618	1 257 917	15,6	61,7	22,7
2030	759 847	3 386 705	1 465 435	13,5	60,3	26,1
2040	734 583	3 342 578	1 524 552	13,1	59,7	27,2

Dwyer & Azevedo (2016) käyttävät yleistä neljän luokan sukupolviluokittelua; Veteraanit (*Veterans, synt. 1922–1946*), Suuret ikäluokat (*Baby Boomers, synt. 1946–1965*), X-Sukupolvi (*Generation X, synt. 1966–1979*) ja Y-Sukupolvi (*Generation Y, synt. 1980–1995*). Veteraanit eivät enää ole työelämässä, mutta ne on otettu tiivistetysti mukaan vertailun vuoksi.

Jokaisella sukupolvella on tutkimuksien perusteella eri ominaisuuksia ja taipumuksia työssä käyttäytymisessä. *Veteraanit* ovat perhekeskeisiä patriotteja, jotka tyypillisesti ovat hyvin lojaaleja ja sitoutuvia. *Suuret ikäluokat*-sukupolven henkilöt ovat yleensä hyvinvointikeskeisiä idealisteja, jotka uskovat sukupuolten väliseen tasa-arvoon. *X-sukupolvi* ovat tyypillisesti luonteeltaan itsenäisiä ja skeptisiä, perhekeskeisyys tärkeimpänä arvona, ja sen myötä haluavat löytää tasapainon työn ja yksityiselämän välillä. *Y-sukupolvi* ovat luonteeltaan tekniikkataitoisia ja luovia, sekä omaavat globaalin asenteen. (Dwyer & Azevedo 2016.) Tällä hetkellä työelämään on astumassa Z-sukupolvi (*Generation Z, synt. 1995–2010*), jonka on tunnistettu olevan ns. ”online-sukupolvi”, eli tekniikkariippuvainen, luonteeltaan erilaisuutta sietävä, intuitiivinen sekä malttamaton sukupolvi (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós 2016). Nämä ominaisuudet nähdään taulukossa 3, jossa on kuvattu sukupolville ominaiset piirteet.

**Taulukko 4.** Työkäisten sukupolvien määritelmät ja ominaisuudet (yhdistellen Bencsik ja muut 2016, Dwyer & Azevedo 2016).

Suuret ikäluokat	X-Sukupolvi	Y-Sukupolvi	Z-Sukupolvi
<i>Synt. 1946–1965</i>	<i>Synt. 1966–1979</i>	<i>Synt. 1980–1995</i>	<i>Synt. 1995–2010</i>
Idealisti	Skeptinen	Globaali asenne	Globaali asenne
Työnarkomaani	Itsenäinen	Tekniikkataitoinen	Tekniikkariippuvainen
Kilpailuhenkinen	Aloitekykyinen	Luova	Impulsiivinen
Hyvinvointikeskeinen	Perhekeskeinen	Moninainen	Virtuaalinen työ
Uskoo tasa-arvoon	Tasapainoa hakeva	Joustava	Sitoutumaton

Veteraani viihtyy erityisesti virallisessa työympäristössä, jonka organisaatiokulttuuri on hierarkkinen, ja jossa hän voi suorittaa pitkän työuran. Sukupolvi antaa ja vastaanottaa uskollisuutta sekä pyrkii kunnioittamaan organisaatioauktoriteetteja haastamatta niitä. Suuret ikäluokat-sukupolvi pyrkii etenemään urallaan kovalla työllä ja päättäväisyydellä tavoitekeskeisesti, minkä jatkumona nähdään uupumustaipumusta. Sukupolvi haastaa auktoriteettia, mikäli kokee sen epäpätevänä. X-sukupolvi ovat työntekijöinä suorituskeskeisiä, joustavia sekä kehityshakuisia, ja odottavat yrityksen järjestävän kykyjen kehittymismahdollisuuksia. Sukupolvi haastaa varsinkin hierarkkista päätöksentekoa. (Dwyer & Azevedo 2016.) Z-sukupolvi ovat työntekijöinä vielä muutos- ja kehityshakuisempia kuin edellinen sukupolvi, samalla kuin se sitoutuu heikommin. Sukupolvi haastaa johtamista herkästi rekrytointivaiheesta lähtien niin arjessa, kuin vaatimalla digitaalisten työkalujen kehitystä. (Bencsik ja muut 2016.)

Y-sukupolvi, eli diginatiivi, etsiytyy haastaviin työympäristöihin, jotka stimuloivat merkityksellisesti työidentiteettiä, jonka myötä se pyrkii mahdollisuuteen kasvaa ja onnistua. Sukupolvi on tyypillisesti kärsimätön ja innokas esittämään mielipiteensä, samalla kuin se kaipaa paljon palautetta ja konsultaatiota. Y-sukupolvi haastaa auktoriteettia herkästi, kun kokee aiheita kyseenalaistaa. (Dwyer & Azevedo 2016.) Myös muut tutkijat

painottavat kyseisen sukupolven erilaisuutta. Y-sukupolven asenteet ja arvoasettelu ovat muokkaantuneet teknologisesti kehittyneen ja taloudellisen hyvinvoinnin kasvuympäristön mukaan, mikä näkyy tarpeena olla aktiivinen ja jatkuvasti stimuloitu. Sukupolvi kokee yhteiskunta- ja ympäristövastuulliset arvot tärkeinä, kuten myös kykyjen kehittymisen, sekä palkitsemisen monimuotoisuuden. Näiden tekijöiden perusteella työnantajien on otettava uuden mallinen lähestymistapa sukupolven johtamiseen. (Truss, Mankin & Kelliher 2012: 31.)

Johtajien tulisi tarjota Y-sukupolven työntekijöille yksilöllistä perehdytystä esimerkiksi työkierron, henkilökohtaisen valmennuksen, tai mentoroinnin muodossa. Työntekijät arvostavat palautteen lisäksi henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia, jotka toimivat samalla urakehityssuunnitelmina, mahdollistaen tehtävien vaihdon ja vaativimpien tehtävien suorittamisen. Hyvätasoisella johtamisella voidaan motivoida Y-sukupolven työntekijöitä, jolloin he sitoutuvat todennäköisemmin, jonka myötä he ovat valmiita uhraamaan vapaa-aikaansa töiden vuoksi. Nämä vaatimukset voivat tuoda isoja haasteita yrityksille, jotka pyrkivät kustannussäästöihin ja tehokkuuden kehittämiseen. (Kultalahti & Viitala 2015.) Työmarkkinoiden sukupolvimuutokset edellyttävät johtajilta osaamisen, johtamistavan sekä vuorovaikutustaitojen kehittämistä (Kultalahti & Viitala 2014: 122). Jokainen sukupolvi haastaa johtamista eri tavoin asenteilla ja arvoilla, johtamisen ja henkilöstökäytäntöjen preferenssien sekä suhtautumisellaan organisaation muutosaloitteisiin (Dwyer & Azevedo 2016).

Työn tekemisen ratkaisuja tulee tulevaisuudessa kartoittaa monipuolisemmin, mikä vaatii luovuutta ja rohkeutta henkilöstöjohtamisessa (Kultalahti & Viitala 2014: 128). Työn ja yksityiselämän yhteen sovittelun joustamismahdollisuudet ovat eri tavoin tärkeitä eri sukupolville (Dwyer & Azevedo 2016). Työntekijöille kannattaa pyrkiä tarjoamaan varoinnin mahdollisuus elämäntilanteen mukaan. Ison haasteen henkilöstöjohtamiselle tuo tasa-arvoisen kohtelun, ja niiden toteutustapojen löytäminen. (Kultalahti & Viitala 2014: 128.) Organisaatioiden tulee ymmärtää kunkin ryhmän motivaattorit voidakseen hyödyntää heidän erityislaatuisia kompetensseja ja kykyjä saavuttaakseen vahvemman

sitoutumisen. Silloin on mahdollista saavuttaa jatkuva kehitys organisaation strategioiden ja tavoitteiden toteuttamisessa. (Dwyer & Azevedo 2016.)

Tukeakseen motivaation luomista johtamisen avulla monisukupolviyhteisöissä, tulee ottaa huomioon useampi tekijä, kuten että johtajat voivat odottaa lisääntyntä kommunikaatiota alaistensa kanssa. Helposti lähestyttävä käytäntö tulee markkinoida ja alaisia tulisi rohkaista keskustelemaan väärinymmärryksistä. Kasvu, kehitys, tunnustukset hyvästä työstä, sekä suorituksista palkitseminen ovat olennaisia motivaation kasvattamisessa. Tiimityöskentelyyn tulee kannustaa; mentorointi ja osaamisen jakaminen ovat erityisen tärkeitä, jotta voidaan saavuttaa toimiva yhteistyö tiimissä, jonka jäsenet ovat eri sukupolvea. (Dwyer & Azevedo 2016.) Suuri haaste sukupolvivaihdoksen yhteydessä on osaamisen siirtäminen sukupolvelta toiselle. Hiljainen tieto tulisi säilyttää organisaatiossa ja kokemukset saada organisaation käyttöön. Mikäli tietoa ei saada siirrettyä nuoremalle sukupolvelle, menetetään paljon osaamista. Henkilöstön moninaisuus sekä erilaiset oppimistavat vaativat, että osaamisen kehittämiseen on panostettava tulevaisuudessa. Erityisesti vanhemmalle sukupolvelle on haastavaa pysyä mukana tietotekniikan kehityksessä. (Kultalahti & Viitala 2014: 126.)

Työn organisointi ja työhyvinvoinnista huolehtiminen korostuu ikääntyvien sukupolvien kohdalla. Kaikenikäisen henkilöstön kohdalla tulee kehittää oppijalähtöisiä, joustavia ja kevyitä osaamisen kehittämisen malleja. Yhtenä tehokkaana tapana voi käyttää mentorointia, koska se huomioi yksittäisen yksilön kehittymisen tarpeet. (Kultalahti & Viitala 2014: 131.) Hyvät kommunikaatiotekniikat voivat vähentää muutosvastarintaa sekä konflikteja, jotka perustuvat sukupolvien välisiin eroihin. Tarjoamalla erilaisia tietoisuuteen ja käyttäytymiseen perustuvia monimuoto-opetusohjelmia, voidaan saavuttaa syvempi ymmärrys ja tuki uusille käyttäytymisille ja kyvyille monisukupolviyhteisöissä. Suorituskyvyn arviointiperusteiden räätälöinti ja laajentaminen tulisi tuoda jokaisen työntekijän ulottuviin. Organisaation edunmukaista on kannustaa ja tukea joustavia työjärjestelyitä, sekä kohdennettuja urakehitysaloitteita. (Dwyer & Azevedo 2016.)

### **3 ORGANISAATION OSAAMINEN**

Organisaatioiden arvokkain ja strategisesti tärkein resurssi on osaaminen, jonka vuoksi organisaatioiden tulee hallita henkisiä resursseja ja kykyjä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi (Zack 1999). Tsoukas ja Vladimirou (2001) ovat määritelleet organisaation osaamisen osaamisena, joka on organisoitu yrityksen kontekstiin. Osaaminen muuttuu organisatoriseksi vasta, kun työntekijöitä motivoidaan yrityskulttuurin kautta jakamaan kokemuksia, ja käyttämään kollektiivista osaamista. Tämän näkökulman perusteella osaamista on käsiteltävä kulttuuriin liittyvällä strategisella tasolla, jotta yritys voi lisätä tuottavuutta. (Tzortzaki & Mihiotis 2014). Kollektiivinen osaaminen on yrityksen rakenteisiin, järjestelmiin, kulttuuriin sekä toimintamalleihin siirtynyttä osaamista (Viitala & Jylhä 2019: 213). Osaamisen johtaminen organisaatiotasolla sisältää neljä erilaisia ydinprosessia, jotka ovat välttämättömiä organisaation tehokkuuden kannalta; osaamisen luominen, ylläpito, takaisinsaanti ja soveltaminen (Alavi & Leidner 2001).

#### **3.1 Organisaation osaamisen ulottuvuudet**

Gold, Malhotra ja Segarsin (2001) mukaan osaamisen johtamisen kyvykkyys on prosessi, joka on edellytys osaamisen kehittämiseksi ja käyttämiseksi. Organisaation kyvykkyudet ovat ensisijaisesti riippuvia organisatorisista periaatteista, jotka ohjaavat, missä muodossa yksilölliset ja toiminnalliset ammattitaidot on strukturoitu, koordinoitu ja viestitty. Organisatoristen kykyjen siirtämisestä organisaation sisällä, ja niiden jäljittelystä on tullut kaksi merkittävintä osatekijää innovatiivisten ja kasvavien markkinoiden kilpailutilanteen keskellä. (Zander & Kogut 1995.) Organisatorisen kyvykkyuden ja yrityksen ensisijaisen tehtävän ytimessä on osaamisen integrointi organisaatiossa, joka on merkittävämmässä asemassa kuin itse osaaminen. Erikoistunut osaaminen ei voi yksinään olla peruste kestäväille kilpailuedulle, koska se sijaitsee yksilöissä, jotka ovat siirrettävissä yritysten välillä, ja koska erikoistunut osaaminen on todennäköisemmin yksilöiden, kuin yrityksen omistamia. (Grant 1996.)

Davenport ja Klahr (1998) ovat todenneet, että osaamisen tehokas soveltaminen on auttanut yrityksiä parantamaan innovaatiokykyään, sekä vähentämään kustannuksia. Todellisuudessa osaaminen on jaettava ja levitettävä koko organisaatiossa, ennen kuin sitä voidaan hyödyntää organisaatiotasolla (Widén-Wulff & Ginman 2004). Yrityksen osaamisen jakamisen onnistumista voidaan mitata osaamisen soveltamisen tehokkuuden, ja käytettävissä olevan hyödyllisen osaamisen määrän perusteella (Lin 2007). Zander ja Kogut (1995) ovat osoittaneet kuinka merkittävä vaikutus kodifioinnin tasolla sekä kyvykkyyksien opettamisella, on ollut osaamisen siirtämisen nopeudelliseen tehokkuuteen. Yritykset kilpailevat osaamisensa muodostamisen, kopioimisen ja siirtämisen lisäksi myös kyvykkyydessä jäljitellä kilpailijoiden tuoteinnovaatioita. Kilpailevassa ympäristössä on ensisijaisen tärkeää, että yritys pystyy nopeuttamaan sisäistä tuotantokykyä uusille markkinoille. Tehokkaan sisäisen osaamisen siirtämisessä henkilökunnan välillä on osoittautunut merkittäväksi haasteeksi, että yrityksen sisällä helposti viestittävät kyvyt ovat samalla myös helpoiten kilpailijoiden toimesta jäljiteltävissä.

Zander ja Kogut (1995) kuvailevat organisaation osaamista viidellä käsitteellä: kodifioitavuus, opetettavuus, monimuotoisuus, järjestelmistä riippuvaisuus, sekä kilpailijoiden toimesta jäljiteltävyys. Kyseisistä tekijöistä kodifioitavissa ja opetettavissa olevaa osaamista voidaan välittää organisatoristen rajojen yli. Osaamisen *kodifioitavuus* mittaa osaamisen sopeuttamista sääntöihin, ja erilaisiin yhteyksiin organisaation toiminnassa. *Opetettavuus* viittaa siihen, kuinka helposti osaaminen on opetettavissa uusille työntekijöille. Opetettavuus sisältää hiljaisen osaamisen, jota säilytetään epämuodollisesti, ja joka opitaan kokemuksen kautta. Osaamisen *monimuotoisuus* poimii luontaiset vaihtelut erilaisten osaamisten yhdistämisessä: osaaminen riippumatta työntekijän koulutuksesta on monimuotoisempaa, kun se hyödyntää selkeää ja monenlaista eri osaamista. Osaamisen *riippuvuus järjestelmistä* mittaa osaamisen riippuvuutta kokeneista ammattilaisista, jotta sitä voidaan tuottaa. *Jäljiteltävyys kilpailijoiden toimesta* kuvaa, missä määrin kilpailukykyiset kilpailijat voivat jäljitellä osaamista. Nämä viisi käsitettä mittavat yrityksen osaamisten laatua ja tasoa, sekä missä määrin kyseinen osaaminen on viestittävissä ja ymmärrettävissä.

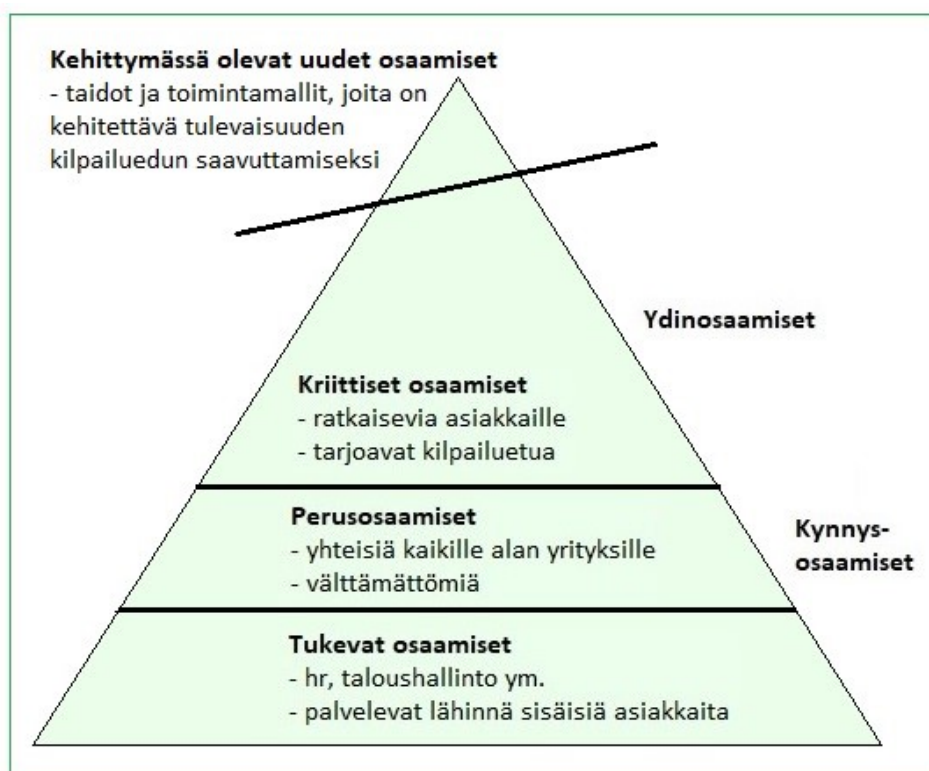


Organisaatio pyrkii integroimaan hajautettua osaamista ja koordinoimaan kykyjä, sekä täydentämään ihmisen kyvykkyyksien rajoituksia; organisaatiota ylläpidetään hankkimalla asiaankuuluvaa osaamista, ja jakamalla kykyjä oikeisiin tehtäviin. Erityisesti korostetaan organisaation osaamisen tehtävälähtöisyyttä, viestinnän vaikutusta yksilöllisen osaamisen väliseen suhteeseen, ja organisaation prosessin, sekä rakenteen hallitsemista. Sen lisäksi organisaation osaamisen organisaatiokoodeja voidaan suunnitella helpottamaan viestintää sekä osaamisen jakamista, jonka lisäksi organisaatorakenne voidaan tarkoituksellisesti suunnitella etukäteen korjaamaan mahdolliset puolueellisuudet ja täydentämään harkinnan rajoitusta. (Garicano & Wu 2012.) Osaamisen yhdistäminen ja integrointi voi vähentää päällekkäisyyksiä, parantaa edustavuuden johdonmukaisuutta ja parantaa tehokkuutta poistamalla ylimääräistä osaamista (Davenport & Klahr 1998). Nykyaikaiset menetelmät ja järjestelmät mahdollistavat organisaation osaamisen jakamisen uusilla tavoilla (Hansen ja muut 1999).

Organisaatioiden käytössä olevan osaamisen laatu lisää tehokkuutta parantamalla harkintakykyä, sekä vähentämällä virheitä ja lisäämällä sopeutumiskykyä (Labeledz, Cavaleri & Berry 2011). Organisatorisen tason osaamisen johtamisen tehokkuus edustaa osaamisen johtamisen keskeistä panosta organisaation innovatiivisuuden ja suorituskyvyn parantamisen kannalta, etenkin sisältäen parannetun organisaation tehokkuuden, parannetun innovaatiokyvyn, koordinoitujen ponnisteluiden ja uusien tuotteiden tai palveluiden nopean kaupallistamisen (Lin 2007). Organisaatiot tiedostavat ennakoiden työntekijöiden eläköitymisiä tulevaisuudessa, jonka myötä nousee haasteet säilyttää osaaminen. Organisaatioille on myös hyvin tärkeää huolehtia osaamisen jakamisesta työyhteisössä, koska haasteita tuo sen lisäksi työjärjestelyiden muutokset, globalisaatio, organisaation muodonmuutokset sekä yritysfuusiot, yrityskaupat ja liittoumat organisaatioiden välillä. (Argote & Miron-Spektor 2011.)

Osaamisten luokitteluun löytyy useampia jaotteluja. Yksi tunnetuimmista on Long ja Vickers-Kochin (1995) malli, joka jakaa yrityksen erityyppiset osaamiset neljään ryhmään, jotka on lajiteltu kynnysosaamisiin ja ydinosaamisiin. Kynnysosaamiset ovat

välttämättömiä yritykselle, mutta eivät tuo kilpailuetua. *Tukevat osaamiset* palvelevat ensisijaisesti sisäisiä asiakkaita, kuten henkilöstö- ja taloushallinnon osaaminen, ja mahdollistavat siten muiden osaamisten tuoman lisäarvon sisäisille asiakkaille. *Perusosaamiset* ovat välttämättömiä osaamista, joka on yhteistä alan yrityksille, mutta joka ei tuo kilpailuetua. Ydinosaamiset tuovat kilpailuetua tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. *Kriittiset osaamiset* tuovat tällä hetkellä ratkaisevaa lisäarvoa asiakkaille, ja näiden avulla voidaan pitää kiinni saavutetusta kilpailuedusta. *Osaamiskärjen osaaminen*, eli kehitysmässä olevat uudet osaamiset, joiden kautta voidaan saavuttaa kilpailuetua tulevaisuudessa. Nämä osaamiset on kuvattu kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Yrityksen erityyppiset osaamiset (Viitala 2013: 175, mukaillen Long & Vickers-Koch 1995).

Yrityksen tulee ensisijaisesti keskittyä ylläpitämään ja kehittämään ydinosaamiaaan varmistakseen menestyksen (Viitala 2013: 175). Osaaminen on keskeinen nykyaikaisen kilpailun perusta. Kilpailussa menestyminen edellyttää strategian mukauttamista organisaation osaamiseen ja halutun strategian tukemiseen tarvittavan osaamisten ja

valmiuksien kehittämistä. (Zack 1999.) Kestävän kilpailukyvyn vakiinnuttaminen riippuu yrityksen kykyihin sitoa kompetenssit ja resurssit luomaan kilpailukykyä hyödyntämällä olemassa olevia sisäisiä ja ulkoisia yrityskohtaisia kompetensseja, joiden avulla se voi mukautua muuttuvaan ympäristöön. Yrityksen tulee tunnistaa kyvykkyytensä, mutta myös erityiset mahdollisuudet ympäröivällä toimialalla. (Long & Vickers-Koch 1995.)

Sanchez ja Heene ovat sen sijaan jakaneet yritysten tärkeät osaamiset kolmeen osa-alueeseen. *Tuotannollis-tekninen osaaminen* mahdollistaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuottamisen esimerkiksi hyödyntämällä teknologiaa, tai soveltamalla erilaisia menetelmiä. Tämä osaaminen myös mahdollistaa erilaisten tehokkaiden kehitysprojektien toteuttamisen tuloksellisesti. *Asiakasosaaminen* käsittää asiakkaiden toimialan tuntemuksen, sekä kyvykkyyden luoda ja pitää yllä asiakassuhteita. *Toimintatapa- ja johtamisosaaminen* sisältää kyvykkyyden ylläpitää ja kehittää laadukasta esimiestyötä, tietojärjestelmiä, sekä tehokkaita henkilöstöprosesseja. (Viitala & Jylhä 2019: 209.)

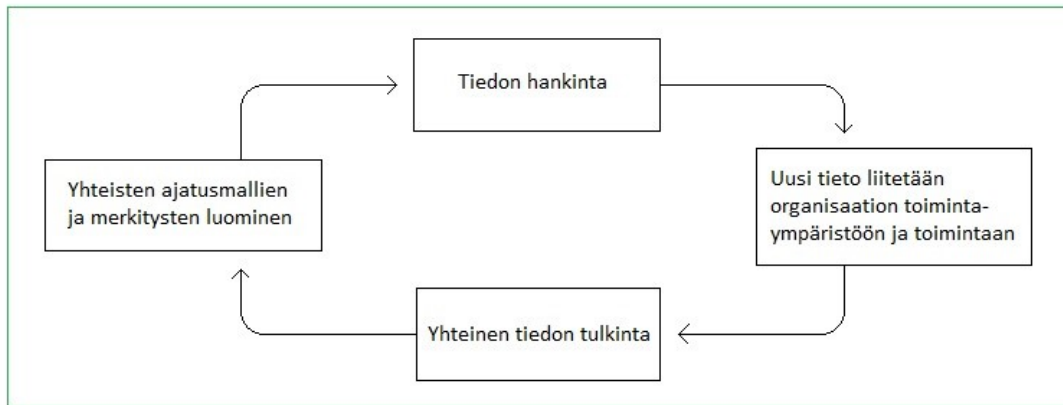
Yrityksen organisatoriset kyvykkyydet ovat ensiarvoisen tärkeitä asiakasarvon luomisen kehittämässä. Siksi johtajien tulisi keskittyä kehittämään ominaisuuksia, jotka näkevät asiakkaan avainkomponenttina, jotta voidaan luoda suurempi asiakasarvo. Yritysten tulisi ensin valmistautua osaamisen hallitsemiseen, mikä edellyttää heidän edistäväänsä työntekijöidensä keskuudessa asianmukaista kulttuuria, ja sisällyttämään toimintaan osaamisen hallintaan tarvittavat tekniikat ja prosessit. Sen jatkumona yrityksen tulisi keskittyä markkinoihin ja kerätä tietoja asiakkaiden tarpeista, sekä levittää ja reagoida tietoihin. Yritykset voivat luoda ylivoimaisen asiakasarvon heti, kun ne alkavat hallita näitä tietoja sisäisesti. Vaikka osaamisen johtamisella ei ole suoraa vaikutusta asiakasarvon luomiseen, osaamisen johtaminen on edeltävä askel ennen arvon luontia. Siten osaamisen johtamisella on positiivinen vaikutus markkinasuuntautumiseen, ja markkinasuuntautumisella on positiivinen vaikutus asiakassuhteiden hallintaan, mikä lopulta vaikuttaa asiakasarvon luomiseen. (Martelo, Barroso & Cepeda 2013.)

### 3.2 Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen voidaan määritellä olevan organisaation kokemuksen myötä tullut muutos, joka näkyy organisaation osaamisessa ja toiminnassa. Käytännössä kyky oppia ja sopeutua on kriittistä organisaation suoriutumisen ja pitkän tähtäimen menestyksen kannalta. (Argote & Miron-Spektor 2011.) Viitalan (2013: 171) mukaan organisaation oppiminen voidaan myös nähdä prosessina, jonka kautta yritys oppii. Oppiminen tapahtuu kolmella tasolla: yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla, mutta yksilön oppiminen ei riitä vaikuttamaan yrityksen toimintaan niin merkittävästi, että muutos näkyisi esimerkiksi asiakkaalle. Sen vuoksi yritys tarvitsee laajempien joukkojen oppimista, eli ryhmäoppimista, jonka myötä henkilökunta ryhtyy ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Organisaation vastuulla on luoda edellytyksiä oppimiselle, tukea sitä ja tarjota mahdollisuus oppimiselle (Kauhanen 2012: 152).

Kokemuksen laajuus on merkittävää sekä yksilö-, että organisatorisella tasolla. Tutkimuksissa on todettu, että uusia kykyjä on nopeampi oppia, mitä enemmän niillä on yhteisiä tekijöitä jo sisäistetyn osaamisen kanssa. (Zander & Kogut 1995.) Organisaation oppiminen on järjestelmätason konsepti, josta voi olla hyötyä vain, kun sen komponentit ymmärretään perusteellisesti, ja ne lasketaan operatiiviselle tasolle. Yritysten kilpailuympäristössä tapahtuu radikaaleita muutoksia. Puuttuakseen tehokkaasti voimiin, kuten teknologisiin epäjatkuvuuksiin, kauppapaikkojen syntymiseen ja sääntelyiden purkamisiin, yritysten on kohdennettava resurssejaan ja muutettava monissa tapauksissa radikaalisti liiketoimintatapojaan. (Inkpen 1996.)

Otala (1996: 140–144) on kehittänyt organisaation oppimiskehän, joka muistuttaa Kolbin oppimiskehää. Organisaation oppimiskehä koostuu neljästä vaiheesta perustuen tiedon käsittelyyn ja hallintaan, joka nähdään kuviossa 4.



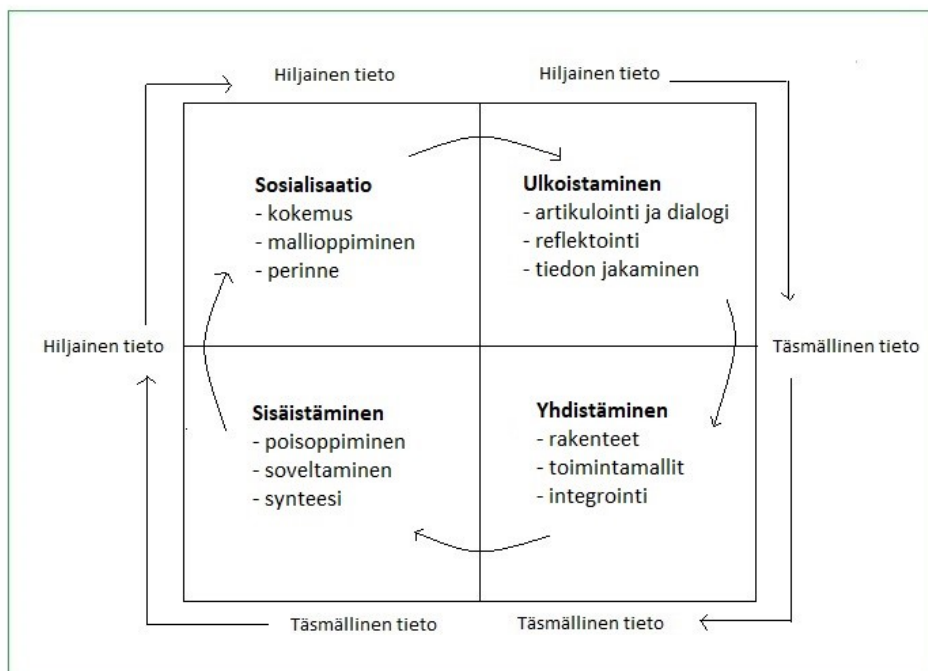
**Kuvio 4.** Organisaation oppimiskehä (Ojala 1996: 140.)

Ensimmäinen vaihe on *tiedon hankinta*, jolloin organisaatio hankkii tietoa sekä ulkoisista että sisäisistä lähteistä. Toinen vaihe on *uuden tiedon liittäminen*, joka korostaa uuden tiedon liittämistä jo olemassa olevaan tietoon, ja johon vaikuttaa organisaation tiedon jakelukanavat sekä organisaation muisti ja sen toiminta. Organisaation muisti voi sijaita yksilössä, organisaation kulttuurissa tai rakenteessa, toimintatapana tai työympäristössä. *Yhteisen tiedon tulkinta* on kolmas vaihe, joka sisältää avointa keskustelua mahdollistaen mahdollisimman monen yksilön vaikuttamisen. Optimoidakseen tätä vaihetta organisaatio voi kehittää vuorovaikutustaitoja, kuunnella ja yhdistellä aktiivisesti eri tulkintoja, ja jakaa eri näkemyksiä sekä näkökantoja kaikkien tietoon. Neljäs vaihe on *yhteiset ajattelumallit ja merkitykset*, joka korostaa keskustelun merkitystä, koska matalatasoiset yhteiset ajattelumallit hidastavat organisaation oppimista. Oppimiskehä toistuu jatkuvasti, joka mahdollistaa tietojen keräämisen tuloksien perusteella sekä vaikutuksien analysoinnin. (Ojala 1996: 140–144.)

"Osaamisystävällinen" kulttuuri, joka on yksi tärkeimmistä osaamishankkeen onnistumisen tekijöistä, on yksi vaikeimmista luoda, jos sitä ei vielä ole. Organisaatiokulttuurilla tulisi olla seuraavia osaamisen liittyviä komponentteja: 1) Ihmisillä on positiivinen suuntautuminen osaamiseen - työntekijät ovat älyllisesti uteliaita, halukkaita ja vapaita tutkimaan, ja avainhenkilöt rohkaisevat osaamisen luomista ja käyttöä; 2) Osaamisen johtamishanke sopii nykyiseen kulttuuriin; 3) Ihmisiä ei estetä jakamasta osaamista, eli he

eivät kannaa kaunaa tai ole vieraantuneita yrityksestä eivätkä pelkää, että osaamisen jakaminen maksaa heille työpaikan. Organisaation työntekijät saattavat uskoa, että heidän osaamisensa on kriittistä oman arvon säilyttämiseksi työntekijöinä, jonka myötä he voivat olla haluttomia jakamaan osaamista muiden kanssa. (Davenport ja muut 1998.)

Organisaation oppiminen on prosessi, jonka kautta organisaatioon syntyy uutta osaamista. Prosessi käynnistyy aina tarpeesta, ongelmasta tai haasteesta. Yksi tunnettu organisaation oppimisen teoria on ”Uuden tiedon luomisen teoria” (*a dynamic theory of organizational knowledge creation*), joka kuvaa jatkuvaa prosessia uuden tiedon muuntamisesta yhteiseksi tekemiseksi. (Ojala 2008: 74.) Teorian lähtökohtana on vuorovaikutuksen merkitys organisaation oppimiseen, huomioiden osaamisen jakamisen muodot ihmisten välillä. Osaamisen hankkimisen, prosessoinnin, kehittämisen, hyödyntämisen, tallentamisen, siirtämisen ja jakamisen kannalta avainasemassa ovat johtamisen ja järjestelmien tuki. (Viitala 2013: 176.) Kuvio 5 esittää teorian eri vaiheet.



**Kuvio 5.** Uuden tiedon luomisen teoria (Nonaka & Konno 1998, Viitala 2013: 168.)

Uuden tiedon luomisen teoria on alkuperäisin Nonakan (1994), jota hän on myöhemmin kehittänyt Takeuchin (1995) ja Konnon (1998) kanssa. Malli kuvaa hiljaisen ja täsmällisen tiedon välistä dynamiikkaa jatkuvana prosessina, ja selittää, miten tieto syntyy ja jakaantuu tekemiseksi yksilöiden, ryhmän ja organisaatiotason välisinä yhteyksinä organisaatiossa. *Sosialisaatio* muuttaa yksilöiden hallitsematonta tietoa uudeksi hiljaiseksi tiedoksi jaettujen kokemusten ja yhteisten toimien, kuten organisaation jäsenten vuorovaikutuksen, kautta. *Ulkoistaminen* muuntaa hiljaisen tiedon selkeäksi ja ymmärrettävään muotoon keskustelun kautta. Ulkoistuminen voidaan nähdä käsitteiden ilmaisuprosessina, jolloin vertauskuvien ja analogioiden kautta voidaan muuntaa tieto näkyväksi, mahdollistaen sen jakamisen. *Yhdistäminen* on vaihe, joka muuntaa täsmällisen tiedon monimutkaisemmaksi ja systemaattisemmaksi tiedoksi, jota voidaan soveltaa toimintaan ja käytäntöön, esimerkiksi dokumenttien ja raporttien muodossa. *Sisäistäminen* muuntaa uuden täsmällisen tiedon hiljaiseksi tiedoksi asioiden sisäistymisen ja ymmärtämisen myötä. Tekemällä oppimisen ja työssä kouluttamisen avulla tieto saadaan levitettyä ryhmässä sekä organisaatiossa sujuviksi käytännöiksi. (Nonaka 1994, Nonaka & Konno 1998.)

### 3.3 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Osaamistarpeet kuvaavat yrityksen osaamista, jota edellytetään toiminnan kilpailukyvyyn parantamiseksi lyhyen ja pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. Lähtökohdina osaamistarpeiden selvittämiseksi voidaan nähdä menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, strategiset tavoitteet, työn ja toimintatapojen muutokset, sekä toimintaympäristön muutokset, sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. (Ojala 2008: 105–109.) Osaamistarpeiden määrittely voi perustua joko vähennyslaskemisen ajattelumalliin, jonka mukaan arvioidaan nykyisten ja toivottujen kykyjen välistä eroa, tai kasvuvoin ajattelumalliin, joka keskittyy jo olemassa olevien osaamisten ja ominaisuuksien kehittämiseen (Viitala 2013: 191).

Osaamiskartoitus on tapahtumasarja, jonka avulla yritys voi selvittää yksilön tai organisaation osaamisen nykytilan, ja verrata sitä tavoitetasoon (Kauhanen 2012: 148, Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 117). Osaamiskartoitusten avulla yritys voi systemaattisesti selvittää minkälaista osaamista löytyy, mihin suuntaan, ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Osaamiskartoituksen suurin hyöty on osaamisen kehittämisen luokittelu ja oikean kehityssuunnan määrittely. Kartoitukseen voidaan käyttää esimerkiksi kvalifikaatioympyrää, osaamispuuta tai matriisia, joiden ideana on määritellä työn menestyksellisen suorittamisen kannalta tärkeimmät osaamiset, sekä niiden välinen suhde toisiinsa painoarvallisesti. (Viitala 2013: 182–183.)

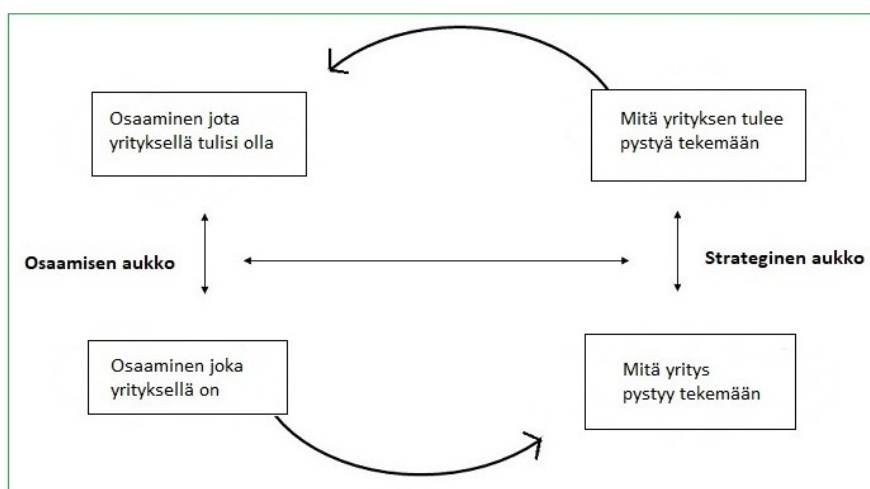
Kodifioinnin ulottuvuuden mukaan osaaminen on siirrettävissä, ja viestintä mahdollistaa hajautetun tiedon integroinnin. Siksi työntekijöiden ei tarvitse hankkia kaikkia tehtävän suorittamiseen tarvittavia tietoja. Sen sijaan työntekijä voi hankkia vain olennaisen osaamisen ja tuntemattomien ongelmien edessä kysyä joltain toiselta. Osaamisen organisoinnin avainkysymys on, kuinka suunnitella organisaatorakenteet optimaalisen työnjaon, osaamisen tehokkaan hankkimisen, ja osaamisen intensiivisen käytön saavuttamiseksi. (Garicano & Wu 2012.)

Organisaatioissa on ensisijaisena päämääränä saada järjestäytyneen osaamisen johtamisen ohjelman tukemaan strategisen liiketoiminnan päämäärää. Osaamisella kilpaileminen menestyksekkäästi vaatii strategian linjaamista sen mukaan, mitä organisaatio tietää. Organisaation tulee myös linjata tarvittavat osaamiset sekä kyvykkyyksien kehittämissuunnitelma tukemaan haluttua strategiaa. On välttämätöntä luoda tarkoituksenmukaista strategista osaamista, jolloin avaintekijänä on tiedonkeräämisen sitominen saavutetun kilpailuedun rakentamiseen. Ennen kuin voidaan vastata kysymyksiin ”Mikä strategia meidän tulisi valita?” ja ”Mitä toimia meidän tulisi tehdä?”, täytyy vastata ensin kysymykseen ”Mitä tietoa meidän tulisi hankkia ymmärtääksemme ympäristömme oikein, erityisesti kilpailusijoituksen toimialalla, jossa toimimme?”. Kerryttämällä tätä osaamista, voidaan optimoida tuloksen saavuttamista tekemällä oikeat strategiset valinnat ja toimenpiteet. (Pietrzak, Paliszkievicz, Jalosinski & Brzozowski 2015.)



Organisaatioiden tulee strategisesti käyttää osaamisen resursseja ja kyvykkyyksiä, sekä kattavasti käsitteellistää osaamisen strategiaa, löytääkseen mahdolliset aukot. Organisaation osaamisen strategia tulee kääntää organisaatioon tai tekniseen arkkitehtuuriin tukemaan osaamisen luomista ja johtamista, sekä hyödyntämään prosesseja aukkojen lopettamiseksi. Osaamisen ensisijainen lähde viittaa siihen, mistä organisaatio saa osaamisensa. (Zack 1999.) Osaaminen voidaan nähdä keskeisenä kilpailun perustana, ja kilpailun keskellä välttämätöntä tulisi olla sen osaamisen kehittäminen, jota tarvitaan tukemaan haluttua strategiaa (Pietrzak ja muut 2015).

Kehittääkseen strategian ja osaamisen välistä yhteyttä organisaation tulee selventää osaamisen strategista tarkoitusta, verrata sitä organisaation todelliseen osaamiseen, ja tunnistaa strategiset osaamisen aukot. Jokainen strateginen asema on sidoksissa johonkin älyllisten voimavarojen ja kyvykkyyksien kokoelmaan. Yrityksen täytyy määritellä tarvittavat osaamiset ja tekemiset, joita tulee olla kilpaillakseen ja loistaakseen. Yrityksen strategiset valinnat koskien teknologiaa, tuotteita, palveluita, markkinoita ja prosesseja ovat vahvasti vaikuttamassa sen osaamisiin, taitoihin sekä ydinkyvykkyyksiin, joita vaaditaan. Tunnistetut osaamisen aukot tulee poistaa sen väliltä, mitä yrityksen tulee osata toimiakseen strategian mukaisesti, ja mitä osaamista sillä on. (Zack 1999.) Tämän myötä voidaan ehkäistä aukot, ja saavuttaa taidokas ja suorittava strategia (Pietrzak ja muut 2015). Osaamisen ja strategian aukot on esitetty kuviossa 6.



**Kuvio 6.** Osaamisen aukko ja strateginen aukko (Zack 1999).

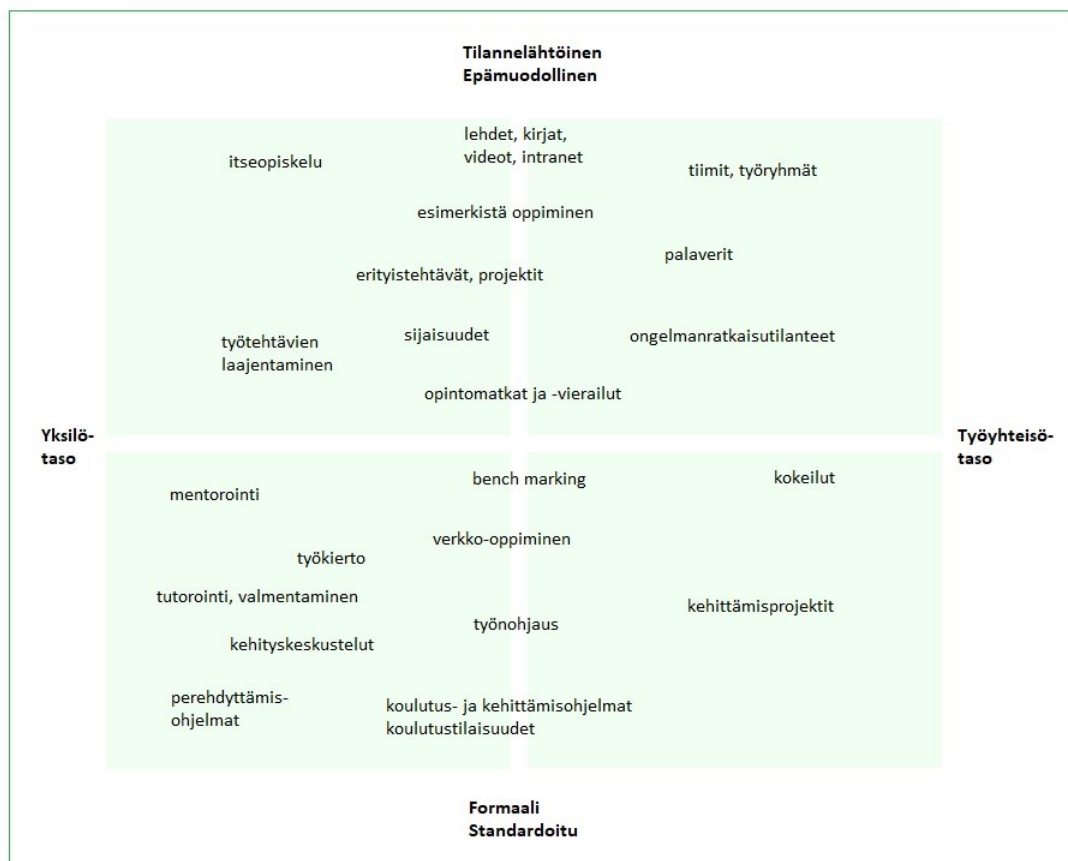
### 3.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät

*”Parhaat osaajat eivät sitoudu työnantajaan, vaan hakeutuvat jatkuvasti organisaatioihin, joissa kehitetään uutta uusimmilla menetelmillä.” – Antti Tiihonen (Palta 2016: 34)*

Osaamisen johtamisen kehittämisen menetelmät sisältävät uuden osaamisen hankkimisen, osaamisen jakamisen, sekä osaamisen hyödyntämisen organisaatiossa (Karkoulian ja muut 2013). Osaamisen kehittäminen on yksi kilpailukeino markkinoilla, jota voidaan edistää valmentavalla esimiestyöllä ja tehokkailla prosesseilla, minkä jatkumona organisaatio voi varmistaa jatkuvan oppimisen (Viitala & Jylhä 2019: 212). Labeledz, Cavaleri ja Berry (2011) ovat osoittaneet, että muodollisilla osaamisen johtamisen menetelmillä on vaikutusta oppiviin organisaatioihin. Organisaatiot, jotka integroivat systemaattiset osaamisen johtamisen menetelmät työn toimintatapoihin, voivat parantaa yleistä suorituskykyä ja tehokkuutta.

Karkoulian, Messarra ja McCarthy (2013) ovat osoittaneet, että muodollisten menetelmien lisäksi myös epämuodollisilla osaamisen johtamisen menetelmillä on vastaava vaikutus. Esimiesten tulisi pyrkiä jalkauttamaan osaamisen johtamisen menetelmiä organisaatiokulttuuriin, jolloin se mahdollistaa dynaamisen oppimisympäristön, jolla on myönteinen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Organisaation johdon tulisi investoida ja järjestää esimiehille koulutusta, jonka avulla heillä olisi valmiudet omaksua ja implementoida osaamisen johtamista arkityöhön, korostaen luottamuksen olevan tärkeä tekijä osaamisen johtamisen onnistumiseksi, koska luottamuksen puute organisaatiossa on kokonaisvaltainen este onnistumiselle.

Viitala (2005: 260) on luokitellut henkilöstön kehittämisen eri muotoja nelikenttään perustuen seuraaviin suuntauksiin: yksilön ja työyhteisötason osaamisen kehittämiseen, sekä formaaliin ja tilannelähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Nelikenttä on esitetty kuviossa 7. Tässä tutkielmassa keskitytään kuvion oikeapuoliseen reunaan, koska tutkimus on rajattu koskemaan organisaatio- ja tiimitason osaamista.



**Kuvio 7.** Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005: 261).

Työyhteisötason osaamista on mahdollista kehittää epämuodollisesti työn äärellä esimerkiksi seuraavin keinoin: *Kehittämisprojektit* voivat kehittää käytännön tasolla prosesseja, rakenteita tai toimintamalleja, kun projektiin paneudutaan aidosti, ja siihen käytetään tarpeeksi aikaa. (Viitala 2013: 201.) Kehittämisprojektit voidaan myös toteuttaa ongelmalähtöisen oppimisen avulla, jolloin tietoa haetaan aiheesta, kunnes ongelma voidaan ratkaista (Ojala 2008: 245). *Kokeilutoimintaa*, eli laajat kokeilut kuten ”pilotit”, voivat tuoda joko organisaation tai yksilön työhön uusia ratkaisuja. Kokeilut liittyvät monesti uuden järjestelmän, työkalun tai toimintatavan käyttöönottoon ja monesti se mataltaa kynnystä muutokseen. *Oppimista tukevat tilaisuudet* voivat olla joko toiminnallisesti osallistavia tai informatiivisia tilaisuuksia. *Ongelmanratkaisutilanteet* voivat olla tehokkaita oppimistilanteita, joiden avulla voidaan kehittää neuvottelu- ja yhteistyötaitoja vaihtoehtoisten ratkaisujen, sekä valintojen tekemisen kautta. (Viitala 2013: 201–202.)

*Koulutukset* ovat suosittu henkilöstön kehittämisen toteuttamistapa, johon voidaan lukea kaikki oppimiseen tähtäävä toiminta. Koulutus tapahtuu työnteosta erillään, ennalta sovittuna ajankohtana, ja toteutuu organisoituna tilaisuutena oppia. Erilaisia kehittämismenetelmiä ovat lyhytkestoiset ja pitkäkestoiset koulutukset, jotka ovat joko sisäisesti tai ulkoisesti organisoituja. Lyhytkestoiset koulutukset keskittyvät useimmiten konkreettisiin taitoihin tai tietojen päivittämiseen, kun taas pitkäkestoiset koulutukset tähtäävät ammattitaidon kehittämiseen syvällisemmin ja laajemmin. (Viitala 2013: 198–200.)

*Verkkokoulutukset* ovat yleistynyt koulutuksen muoto, joka voidaan nähdä etäopiskelun muotona. Moderneissa verkko-oppimisympäristöissä voidaan käydä keskusteluja, esittää luentoja, sekä jakaa materiaaleja laajasti. Verkkokoulutusten suurin etu on alhaiset kustannukset, jonka lisäksi se on joustavaa, koska jokainen voi itse määrittellä ajan ja paikan oppimiselle. (Viitala 2013: 198–200.)

*Kehityskeskustelut* ovat perinteinen ja systemaattinen tapa kartoittaa henkilöstön osaamista, ja siten keskeinen osa osaamisen johtamisjärjestelmää. Keskustelujen avulla voidaan lisätä tiedonkulkua, yhteistyötä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Kehityskeskustelut voidaan myös toteuttaa ryhmäkeskusteluina, jolloin tarkastellaan ryhmän suoriutumista ja tehtäväkentän vaatimaa osaamista. Ryhmäkeskusteluiden tulisi olla yksilökeskusteluiden lisänä, ei niiden korvikkeena. (Viitala 2005: 361–364.) Ryhmäkehityskeskustelut ovat kuitenkin erittäin arvokkaita ryhmän tehokkuudelle ja tavoitteellisuudelle (Ranki 1999: 56). Tiimityöskentely on hyvä tapa organisoida työn tekemistä oppimisen kannalta. Tiimin jäsenet kehittävät tiimityöskentelyn kautta sitoutumista yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Yksi tapa tähän on mallioppiminen, jolloin tiimin jäsenet voivat toimia rikastavana ammatillisen kasvun edistäjinä toisilleen. (Viitala 2013: 202–203.)

*Palaverit* ovat arvokkaita oppimistilanteita, silloin kun ilmapiiri on avoin ja tehokas. Palaverit kehittävät vuorovaikutustaitoja, ja niiden avulla työyhteisö voi tiedon kerryttämisen lisäksi täydentää tai muokata tietorakenteita ja ajatusmalleja. (Viitala 2013: 203.)

Hyvässä palaverissa jokaisella osallistujalla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, ja yhteisössä on kokemus yhtenäisestä keskinäisestä arvostuksesta. Kehittyneen keskustelukulttuurin keskellä vallitsee kunnioitus toisia kohtaan, sekä uskomus, että sovituista asioista pidetään kiinni. (Viitala 2005: 278.)

Jäsenten siirtäminen organisaation yhdestä yksiköstä toiseen on myös mekanismi osaamisen siirtämiselle. (Kane, Argote & Levine 2005.) *Sisäiset siirrot* mahdollistavat yksilö- ja ryhmätasolla uuden osaamisen kehittämisen ja näkökulman laajentamista. Siirtojen avulla yrityksen yhteistyöverkostot laajenevat, koska siirtyvä henkilö tuo mukanaan yhteyksiä, mikä mahdollistaa entistä laajempaa yhteistyötä. (Ranki 1999: 135.) Sisäiset siirrot eivät kuitenkaan ole mahdollisia kaikissa yritysmuodoissa.

Työyhteisötason osaamista voidaan kehittää myös työn ulkopuolella muodollisemmin. *Parhaista käytännöistä oppiminen* eli *bench marking*, on yleistynyt menetelmä, joka mahdollistaa systemaattisen oppimisen hyviksi todetuilta esikuvilta. Menetelmässä käännetään toisten kokemukset oman organisaation päätöksenteon tueksi. Parhaaseen käytäntöön tutustuminen tarjoaa vertailukohtan, jonka avulla työyhteisö voi saada eväitä oman toiminnan kehittämiseen. Käytännössä tarkastelun alla oleva käytäntö auttaa määrittelemään omien käytäntöjen kehittämistarvetta, sekä antaa suuntaa, ja tarjoaa ideoita omaan kehittämistyöhön. (Viitala 2013: 203–204.) Bench marking voi luoda kiireellisyyden tunteen, ja osoittaa ideoiden ja vertailun ulkopuolelle etsimisen arvon. Asiakasuhat sekä vertailuanalyysit voivat luoda vastaanoton ulkoisiin ideoihin. Ulkoinen bench marking auttaa myös välttämään tavoitteen asettamista liian matalaksi. Mittaamalla ja vertailemalla itseään kilpailijoihin, voidaan pitää ihmiset keskittyneinä markkinoihin. (O'Dell & Grayson 1998.)

Onnistuneissa sisäisissä parhaista käytännöistä oppimisessa toistuu kolme teemaa; ensiksi sisäinen siirto on henkilöiden välinen prosessi, jonka suhteet etenevät. Toiseksi oppiminen ja tiedon siirto on vuorovaikutteinen, jatkuva ja dynaaminen prosessi, ja kolmanneksi, erityisiä taitoja ja kykyjä tarvitaan perustaksi. O'Dell ja Grayson ovat

tunnistaneet viisi ominaisuutta, joiden avulla kilpailukykyiset organisaatiot voivat kehittää näitä kykyjä: prosessin parantamissuunta, yhteinen parannus- ja muutosmenetelmä, kyky työskennellä tehokkaasti ryhmissä, kyky kaapata oppiminen, ja viidenneksi luettelointia ja yhteistyötä tukeva tekniikka. Parhaista käytännöistä oppimisen myötä työntekijät keksivät, improvisoivat ja oppivat jotain uutta joka päivä. Onnistunut parhaiden käytäntöjen siirto palautuu henkilökohtaiseen ja organisatoriseen halukkuuteen oppia. Elävä uteliaisuus, syvä kunnioitus ja halu oppia muilta ovat todellisia avaimia onnistumiseen. (O'Dell & Grayson 1998.) Kevyempiä muotoja parhaiden käytäntöjen oppimisesta ovat vierailut ja opintokäynnit. Näiden kautta osallistujat näkevät käytännössä toimintamallin tai ratkaisun, jota tavoitellaan omassa organisaatiossa. (Viitala 2013: 203–204.)

Suuri osa organisaatioista viestii osaamisen johtamisesta yleisenä pyrkimyksenä jakaa parhaita käytäntöjä tai "olla eturintamassa". Se tekee siitä käytännössä merkityksettömän motivaattorina, jonka sijaan olisi paljon parempi asettaa läheinen tavoite, joka vaikuttaa organisaatioon pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Läheinen tavoite voi olla esimerkiksi innovaatio, parannettu asiakaspalvelu, myynnin erinomaisuus tai vientimenestys. Läheinen tarkoitus asettaa osaamisen johtamisen ihmisten tutkanäytöille, ja kannustaa motiivitumaan. (McGurk & Baron 2012.)

Organisaation eri toimijoilla on erilaiset roolit osaamisen kehittämisessä, ja niitä voidaan tarkastella jakamalla yritysjohtoon, esimiehiin, työkavereihin sekä yksilöihin. Yritysjohdon vastuulla on innostaa, luoda selkeä visio, sekä muodostaa näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista. Johdon sekä esimiesten kannattaa kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja, joka auttaa saavuttamaan oppivan organisaation ideologia. Esimiesten vastuulla on luoda kehittymismahdollisuuksia, sekä määrittellä osaamistavoitteet tiimille. Työkavereiden kesken on tärkeää oppia toisiltaan, jakaa kokemuksia ja osaamista, jonka onnistumiseksi on ensiarvoista luoda erilaisia näkemyksiä salliva ilmapiiri. Yksilön vastuulla on pyrkiä itseohjautuvuuteen ja pitkäjänteisyyteen, ja vahvana ominaisuutena voidaan nähdä rohkeus kyseenalaistaa sekä muuttaa käytäntöjä. (Kauhanen 2012: 155–156.)

Osaamisen johtamisen hankkeet hyötyvät ylimmän johdon tuesta. Avainhenkilöiden vahva tuki on ratkaisevan tärkeää muutoslähtöisissä osaamisprojekteissa, mutta vähemmän välttämätöntä pyrkimyksissä käyttää osaamista yksittäisten toimintojen tai prosessien parantamiseksi. Hyödyllisiä tukityyppejä olivat ensinnäkin viestintä siitä, että osaamisen johtaminen ja organisaation oppiminen ovat kriittisiä yrityksen menestykselle, toiseksi rahoituksen ja muiden resurssien tarjoaminen infrastruktuurille, ja kolmanneksi selvitykset, mitkä osaamistyytit ovat yritykselle tärkeimpiä. (Davenport ja muut 1998.) Organisaation sisäinen viestintä on tärkeä tuki henkilökunnan oppimiselle, ja jokaisen vastuulla on tiedottaa merkittävistä asioista tarpeellisille tahoille. Viestinnän tärkeä tehtävä on kehittää organisaation jäsenten ajatusmalleja organisaation toiminnalle ja tulevaisuudelle tärkeistä asioista, jonka lisäksi viestintä rakentaa ja kehittää yrityksen yhteistä kulttuuria. (Viitala 2013: 206.)

Kauhasen (2012: 159–160) mukaan henkilöstön osaamisen kehittämistoimintaa tulee voida mitata. Tuloksia voidaan mitata viidellä eri tasolla: reaktioiden, oppimisen, soveltamisen, operatiivisten tulosten, sekä organisaation menestymisen tasolla. Näistä erityisen tärkeitä ovat operatiivisen tuloksen mittaaminen ja organisaation menestyminen, vaikka yritykset monesti tyytyvät mittaamaan *reaktioita*, eli asenteita ja mielipiteitä, ja *oppimista*, eli asioiden omaksumista ja tietojen hallintaa. *Operatiivisen tuloksen mittaminen* on käytännössä tuottavuuden, asiakastytyvyyden arviointia sekä tuottojen ja kustannusten vertailua, analysoimalla tunnuslukuja ja haastattelemalla. *Organisaation menestymistä* voidaan mitata henkilöstön hyvinvoinnin tai työnantajaimagon avulla, erilaisten kyselyiden ja yrityksen arvon kehityksen kautta.

## 4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Empiirinen tutkimus -pääluke koostuu neljästä alaluvusta, jossa esitellään empiirisen tutkimuksen toteutukseen liittyviä valintoja perustellen. Ensin käydään läpi tutkimusmenetelmän valintaa ja tutkimusaineiston hankintaa, jonka jälkeen käsitellään analysointivalintoja. Lopuksi esitellään case-yritykset ja haastatellut henkilöt.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia osaamisen johtamisen haasteita kolmessa suomalaisessa yrityksessä, jotka toimivat päivittäistavarakaupan toimialalla. Tutkimuksella halutaan selvittää, mikä on osaamisen johtamisen nykytila, mitkä ovat merkittävimmät osaamiset organisaatio- ja yksikötasolla yrityksissä, ja millä menetelmillä yrityksissä voidaan kohdata nämä osaamisen johtamisen haasteet menestyksekkäästi. Tavoitteena on eritellä yksittäistapauksia, haastatteluaineistoja, ja erityisesti kiinnostuksen kohteena on näiden haastateltavien yksilölliset näkökulmat, ja kokemukset työtehtäviensä näkökulmasta aiheen suhteen (ks. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 31). Tämän tutkimuksen menetelmävalintaa ohjasi tutkimustavoitteet ja tutkimuskysymys, joiden perusteella tutkimukseen valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen, tutkimusmenetelmä.

Laadullinen tutkimus voi karkeasti jaoteltuna olla kiinnostunut kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien keksimisestä, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä, tai reflektioista. Tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita toiminnan merkityksien ymmärtämisestä, jonka luonnollinen tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Laadullisen tapaustutkimuksen avulla voidaan tarkastella yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, tai useasta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi ja muut 2009: 134, 165–166.) Tapaustutkimusta käytetään tutkimusstrategiana, kun halutaan ymmärtää tosielämän ilmiöitä syvällisesti, ja pyritään löytämään monitahoisia ja maanläheisiä käytännön haasteita liiketoiminnassa (Eriksson & Kovalainen 2016: 132). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella todellisia elämän kokemuksia



kokonaisvaltaisesti, ja sen myötä löytää tosiasioita, joita koetaan case-yrityksissä. Laadullisen tutkimuksen tyypillisinä piirteinä ovat tiedonkeruu todellisissa tilanteissa, ihmisten tiedon keruun menetelmänä, sekä kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti. Näiden lisäksi on tyypillistä käyttää metodeja, joissa tutkittavien henkilöiden näkökulmat pääsevät esille, ja käyttää induktiivista analyysiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161–164.)

Laadullisen tapaustutkimuksen lähtökohdat sopivat hyvin tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on kerätä aineisto luonnollisesti haastattelemalla tarkoin valittuja henkilöitä työtehtävien perusteella, jotta saataisiin heidän yksilöllisiä näkemyksiään osaamisen johtamiseen liittyvistä asioista nimenomaan sanallisesti, enemmän kuin numeraalisesti, mikä myös tukee laadullista tutkimusmenetelmää tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on monitapaustutkimus, koska tutkijan kiinnostuksen kohteena on osaamisen johtamisen haasteiden kartoittamisen lisäksi sen tutkiminen, ovatko osaamisen tarpeet ja niiden tuomat haasteet samat, vai eriävät, eri päivittäistavarakaupan toimialan yrityksissä. Monitapaustutkimus on tämän tutkimuksen kohdalla sopiva, koska aineisto on kattavampaa tarkastelemalla useampaa yritystä, ja sitä kautta voidaan myös verrata samoja työtehtäviä tekevien näkökulmaa eri yrityksissä.

## 4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tapaustutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa monesta eri lähteestä, kuten arkistotiedostoista (esim. organisaatiokaavio tai julkiset tilastot), vuosikatsauksesta, dokumenttilähteistä (esim. raportit ja kirjeet), haastattelemalla, havainnoimalla tai teettämällä kyselyitä. Tutkija voi yhdistämällä aineistoa eri lähteistä saavuttaa monitahoisemman ja objektiivisemmän analyysin aineistosta. (Eriksson & Kovalainen 2016: 138–139.) Haastattelu- ja kirjalliset aineistot ovat kuitenkin tyypillisemmät tapaustutkimuksen aineistolähteet (Koskinen ja muut 2005: 157). Tässä tutkimuksessa on ensisijaisesti hankittu aineisto haastatteluilla, jonka lisäksi on mahdollisuuksien mukaan hyödynnetty suoria havaintoja haastattelutilanteista ja yritysten julkisia dokumentteja.

Laadulliset haastattelut voidaan luokitella kolmeen tyyppiin; strukturoituun, puolistrukturoituun ja avoimeen haastatteluun. *Strukturoidussa* haastattelussa kysymykset ovat standardisoituja, eli samoja, ja samassa esittämisjärjestyksessä kaikille haastateltaville. *Vapaamuotoinen* haastattelu voi olla esimerkiksi narratiivinen tai epävirallinen luonteeltaan, jonka aiheet on määritelty etukäteen, mutta haastattelu voi viedä mihin suuntaan vaan, riippuen haastateltavasta. Näiden välimalliksi voidaan luokitella *puolistrukturoitu* haastattelu, eli teemahaastattelu, jolle on ennalta määritelty runko kysymyksille, jotka kuitenkin voidaan esittää eri muotoisina eri haastateltaville riippuen haastattelun kuluista. (Eriksson & Kovalainen 2016: 93.)

Tämän tutkimuksen aineiston hankinnan muodoksi valikoitui teemahaastattelu, koska sillä tavalla haastattelusta odotettiin saavan eri teemojen kautta merkittävimpiä teki-  
jöitä esille, ja se mahdollisti suhteellisen rennon ilmapiirin, mikä kannustaa avoimempiin vastauksiin. Teemahaastattelu oli myös erityisen sopiva, koska haastattelun aikana haastattelija pystyi tarkentamaan kysymystä tai käsitteitä, ja tarvittaessa esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavien vapaamuotoisiin vastauksiin.

Teemahaastattelut edellyttävät huolellista valmistautumista (Eriksson & Kovalainen 2016: 94), jonka vuoksi oli tärkeää laatia haastattelurunko huolellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa voi olla kannattavaa käyttää tutkielman teoriaa teemahaastattelurungon pohjana. Haastattelurungolla on ensisijaisesti kaksi funktiota; se varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset, jonka lisäksi se varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. Haastattelukysymyksiä laadittaessa on tärkeää pohtia kysymysten muotoa, määrää, tyyppiä sekä järjestystä. (Koskinen ja muut 2005: 42, 108–109.)

Tämän tutkimuksen pääaineisto on yksilöhaastatteluiden kautta hankittu aineisto, joten tutkimuksen toteuttamisen ensimmäinen vaihe oli haastattelurungon laatiminen. Run-  
gon pohjana käytettiin teoriaa yhdessä tutkimuskysymyksen kanssa, joiden pohjalta syn-  
tyi haastatteluiden pääteemat ja -kysymykset. Kysymykset on muodostettu rajaamatta

vastausmahdollisuutta, joten haastateltavat vastasivat omin sanoin. Ensin tutkija teki koehaastattelun testatakseen haastattelurungon toimivuutta henkilölle, joka täytti haastateltavien kriteerit, jonka jälkeen kysymyksiä pystyi hieman muokata ennen varsinaisia haastatteluita. Koehaastattelussa saatiin jo tutkimuksen kannalta relevanttia aineistoa, joten se sisällytettiin tutkimuksen aineistoon. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville muutama päivä ennen haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua siihen etukäteen. Haastattelukysymykset ovat tutkielman lopussa liitteessä 1.

Laadullisesti suuntautuneessa tutkimuksessa voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä, kun pyritään ymmärtämään jotakin asiaa syvällisemmin. Tutkijan tulee tarkoin suunnitella, ketä haluaa haastatella ja miksi, esimerkiksi hierarkkisen aseman perusteella. Haastateltavien valinnassa tulee pohtia minkälaisia ihmisiä tulisi haastatella, kuinka monta henkilöä haastatellaan, ja halutaanko käsitellä haastateltavia ryhmässä vai yksilöhaastatteluina. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 59.) Haastateltavien valinnat tulee olla harkittuja sekä tarkoitukseen sopivia, jonka lisäksi tulee pyrkiä siihen, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai että heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85).

Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valikoitui kriittisen tapausvalinnan perusteella jokaisesta kolmesta yrityksestä henkilöstöjohtaja, päivittäistavarakaupan toimialajohtaja sekä yrityksen johtajan valitsema, eli tutkijalle satunnainen, yksikkötason päällikkö. Koehaastateltava oli ainoa tutkijan valitsema henkilö. Yksikkötason päälliköitä motivoitiin osallistumaan perustuen siihen, että heidät oli valittu haastateltavaksi johdon toimesta. Nämä työroolit on tietoisesti valittu työtehtävien ja vastuiden perusteella. Henkilöstöjohtaja ja toimialajohtaja valikoituivat johtotason haastateltaviksi, koska he suunnittelevat, sekä ohjaavat osaamisen johtamisen toimintaa organisaatiossa, ja tuovat toiminnalle työkalut ja linjaukset. Yksikkötason päälliköt toteuttavat käytännössä yksikön arjen osaamisen johtamista, ja tutkija arvioi tärkeäksi saada esille myös toiminnan rajapinnan näkökulmaa. Tarkoin valittujen haastateltavien näkemyksissä on odotettavissa eroja, koska he toimivat erilaisissa työtehtävissä, ja jokaisen roolin näkökulma on erilainen.

Yhteydenotto yrityksiin tapahtui ensin puhelimitse, jonka jälkeen lähetettiin tarkempi selostus tutkimussuunnitelmasta kunkin yrityksen yhteyshenkilölle. Sen jälkeen yritykset vahvistivat, että haluavat osallistua tutkimukseen, jonka jälkeen sovittiin haastattelupäivät.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastateltavia olisi ollut kolme per yritys, mutta koska aineistonkeruuvaiheessa tutkija arvioi epävarmaksi saada kolmannen yrityksen päällikköhaastateltavan aikataulun puitteissa, pyydettiin yhdestä yrityksestä vielä yksi haastateltava päällikkö. Kaikki haastattelut toteutuivat lopuksi, ja haastateltavien määrä kokonaisuudessaan oli siten yksitoista henkilöä, joista kuusi johtotason ja viisi päällikkötason haastattelua, mikä antoi hyvän tasapainon aineistolle. Haastatteluista seitsemän tehtiin kasvotusten yrityksen omissa tiloissa, joista kuusi oli haastateltavan omassa huoneessa ja yksi taukotilassa. Taukotila oli avoin muille, mutta se ei vaikuttanut haastateltavan vastauksiin merkittävästi, koska haastattelutilanne ei häiriintynyt.

Haastateltavien omasta toiveesta neljä haastattelua tehtiin puhelimitse. Haastattelija koki, että puhelinhaastattelut toimivat hyvin, koska sen yhteydessä pystyi esittämään samalla tavalla tarkentavia kysymyksiä. Puhelinhaastattelut ovat hieman heikompia siinä mielessä, että haastateltava ei pystynyt havainnoimaan haastateltavan kehonkieltä yhtä vahvasti, mutta tutustumalla haastateltavaan etukäteen puhelimitse ja sähköpostitse, ja aloittamalla haastattelun yleistasoilla taustakysymyksillä, tutkija arvioi, että esimerkiksi äänensävyn ja vastausten muodon perusteella pystyi tulkitsemaan esimerkiksi asennetta ja suhtautumista teeman eri osa-alueisiin.

Haastattelut toteutettiin 13.11–11.12.2019 välisenä aikana, ja haastattelujen kesto vaihteli 32 minuutista 59 minuuttiin. Etukäteen tutkija suunnitteli, että haastatteluiden kesto olisi enintään 60 minuuttia, joten se onnistui suunnitellusti. Haastateltavien ja haastattelijan välinen suhde toimi tutkijan mielestä hyvin ja sujuvasti. Aineiston haastateltavat eivät saaneet tietoonsa tutkimuksen tuloksia ennen tulosten julkaisua.

Haastatteluprosessin aikana tutkija pohti aineiston riittävyttä kokonaisuutena tutkimuksen kannalta, ja arvioi samalla saturaation saavuttamista. Saturaation saavuttaminen tarkoittaa, että tutkija haastattelee henkilöitä niin kauan, kunnes uudet haastateltavat eivät enää anna mitään olennaisesti uutta tietoa, eli aineisto alkaa toistamaan itseään (Hirsjärvi & Hurme 2008: 60, Tuomi & Sarajärvi 2009: 87). Etukäteen tutkija arveli, että yritysten välillä olisi ollut merkittäviä eroja kokemuksissa, mutta sen sijaan erot olivatkin selkeästi rooliperusteisia. Eri yritysten vastaavat roolien haastateltavat olivat pitkälti samalla linjalla. Tutkija arvioi jo yhdeksän haastattelun jälkeen, että saturaatiopiste on täytynyt tyydyttävästi, koska uutta ja merkittävää asiaa ei enää tullut esiin, mutta teki kuitenkin vielä kaksi haastattelua saadakseen suunnitellut roolit mukaan aineistoon. Viimeiset kaksi haastattelua vahvisti arvion tyydyttävästä saturaatiopisteestä. Mikäli haastatteluita olisi vielä jatkettu, olisi voinut tulla ilmi uudenlaisia tekijöitä, joten ei voida kuitenkaan puhua täydellisestä saturaatiopisteen täyttymisestä.

### **4.3 Tutkimusaineiston analysointi**

Laadullisille tutkimuksille on kirjallisuudessa lukuisia analyysimenetelmiä. Usein laadullinen analyysi jaetaan induktiiviseen sekä deduktiiviseen analyysiin, jotka eriävät päätelyn logiikan periaatteen suhteen. Deduktiivinen analyysi on teorialähtöinen, ja etenee yleisestä yksittäiseen. Induktiivinen etenee aineistolähteisesti yksittäisestä yleiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95.), jolloin tutkija tavoittelee paljastamaan aineistolähtöisesti odottamattomia löydöksiä, joten aineisto tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161–164.) Induktiivinen analyysi on kiinnostunut useasta lopputulokseen vaikuttavasta tekijästä, ja sen asetelma muotoutuu tutkimuksen kuluessa. Se on lisäksi kontekstisidonnaista, koska teorioita ja yhteisiä tekijöitä kehitetään tähtäimenä ymmärtää suurempia kokonaisuuksia. Haastateltavien näkemykset ja käyttäytyminen ovat merkittävästi riippuvaisia kontekstista. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 22, 25.)

*Aineistolähtöisessä analyysissa* pyrkimyksenä on luoda teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta. Analyysiyksiköt valikoituvat aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtäväasettelun mukaisesti, niin, että ne ei ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Analyysin oletetaan olevan täysin aineistolähtöistä, joten aikaisemmillä tiedoilla, havainnoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään vaikutusta analyysiin tai lopputulokseen. Aineistolähtöinen analyysi on useasti haastava toteuttaa, koska havaintojen teoriapitoisuus pidetään yleisesti hyväksyttynä periaatteena. *Teorialähtöinen analyysi* sen sijaan nojaa johonkin malliin, teoriaan tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Aineisto analysoidaan teorialähtöisesti suhteessa tehtyyn päätökseen tai valittuun malliin. Analyysia ohjaa kehys, joka on aikaisemman tiedon perusteella luotu. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95–98.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissa käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, mikä on luonnollinen valinta tapaustutkimukselle, jonka aineisto on hankittu ilmiötä käsittelevän teorian pohjalta. Kyseinen analyysi etenee lähtökohdiltaan aineiston ehdoilla, joten se muistuttaa aineistolähteistä analyysia suhteellisen paljon, mutta eroavaisuus on empiirisen aineiston yhdistämistapa teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissa teoriakäsitteet muodostuvat aineiston perusteella, kun taas teoriaohjauksessa sisällönanalyysissa ne tuodaan käytännössä valmiina teorian pohjalta. Merkittävintä sisällönanalyysissa on lisäksi se, lähestyykö tutkija aineistoa sen omilla ehdoilla ”pakottaen” sen analyysivaiheessa sopivaksi todettuun teoriaan, vai poimiiko tutkija alusta lähtien teorian perusteella ilmauksia tai asioita aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 117.)

Tutkimuksen kaikki haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla, jonka jälkeen ne analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun ajankohdan jälkeen. Litterointien pituudet vaihtelivat kolmesta sivusta viiteentoista sivuun, yhteensä 92 sivua. Litterointi tehtiin hyvin tarkasti sanasta sanaan, pois lukien täytesanoja tai muutamaa erityistä kohtaa, joiden kohdalla haastateltava pyysi, että sitä ei oteta mukaan litterointiin tai tutkimukseen. Tämän jälkeen aineisto käytiin kertaalleen läpi

perehtyen analyttisellä otteella sisältöön, merkiten ne kohdat, jotka ovat tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten osalta olennaisia. Seuraavaksi aineistoa pelkistettiin kevyesti tiivistäen aineiston sisältöä, lainausten alkuperäistä tarkoitusta heikentämättä, jonka jälkeen löydökset jaettiin sopiviin alaluokkiin, jotka taas muodostivat yläluokkia. Koko analyysiprosessin ajan työskentelyn perusteena oli teoreettinen viitekehys, tutkimuskysymys, sekä haastattelurungon teemat.

Tämän tutkimuksen analyysiprosessi alkoi aineistolähtöisesti haastatteluiden ja litte-roinnin myötä, ottaen huomioon ensisijaisesti tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymyksen. Sen jälkeen analyysiprosessi jatkui teoriaohjaavasti, luokitellen esille tulleet teemat teoriaan perustuvaan luokitteluun. Ote tämän tutkimuksen teoriaohjaavasta sisällönanalyysin prosessista nähdään liitteessä 2, tutkielman lopussa. Tässä tutkimuksessa analyysiin vaikutti erityisesti se, että aineistojen perusteella tehdyt havainnot olivat eriäviä ensisijaisesti työroolin perusteella, joten analyysi on tehty sen mukaan.

#### **4.4 Case-yritysten kuvaus ja haastateltavien esittely**

Päivittäistavarakauppa on elintarvikkeiden, sekä muiden päivittäin käytettävien hyödykkeisen, vähittäiskauppaa. Toimialan myymälätyyppejä voi olla esimerkiksi hypermarketit, supermarketit, valintamyymälät ja lähikaupat. Päivittäistavarakaupan myynti oli vuonna 2014 yhteensä 16,7 miljardia euroa Suomessa. (Santasalo & Koskela 2015: 64.) Tutkimuksen kohteeksi valikoitui kolme Suomessa maantieteellisesti eri alueilla päivittäistavarakauppaa harjoittavaa yritystä, jotka valikoituivat perustuen tutkijan kiinnostukseen ja alan aikaisempaan tuntemukseen. Yritykset ovat isoja yrityksiä, joilla on liike-toimintaa myös muilla toimialoilla, kuitenkin tämä tutkimus on rajattu koskemaan päivittäistavarakaupan toimintaa.

Yritys A ja Yritys B ovat kokonaismyynniltään suurin piirtein samankokoisia (800– 1 000 milj. €), verrattuna yritykseen C, joka on myynniltään hieman pienempi (400 – 600 milj. €). Yritys A:n henkilöstömäärä on 2 500 – 3 000 henkilöä, yritys B:n 1 500 – 2 000

henkilöä ja yritys C:n 1 000 – 1 500 henkilöä, eli henkilöstömäärät vaihtelevat jonkin verran. (Yritysten toimintakertomukset 2019.) Tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ei esitellä tämän tarkemmin, koska tutkimuksen kohteena on haastatteluiden avulla löydetty osaamisen johtamiseen liittyvät asiat, ei yritykset itsessään. Sen lisäksi tutkimustulokset ovat työtehtäväperäisesti analysoitu, koska yritysten välillä ei ilmennyt merkittäviä eroja.

Kuten aiemmin on kerrottu, tutkija haastatteli yhteensä 11 henkilöä, joista kolme oli henkilöstöjohtajia, kolme toimialajohtajia, sekä viisi päällikköä. Haastateltavilla oli työkokemusta nykyisessä yrityksessä keskimäärin 18 vuotta, joten heillä oli vahva kokemus päivittäistavarakaupan toimialasta. Haastateltavat on esitelty taulukossa 5, josta ilmenee haastateltavan työtehtävä, työkokemus organisaatiossa, koulutus, sekä haastattelun pituus. Kaikki haastateltavat ovat taulukon koulutuksen lisäksi osallistuneet erilaisiin yritysten sisäisiin koulutuksiin sekä valmennuskokonaisuuksiin. Taulukkoon on merkitty mitkä haastattelut on tehty puhelimitse lyhenteellä ”puh”. Haastateltavat ovat taulukossa satunnaisessa järjestyksessä rooleittain.

**Taulukko 5.** Haastateltavien esittely.

Haastateltava	Työtehtävä	Työkokemus	Koulutus	Haastattelu
Haastateltava 1	Henkilöstöjohtaja	20–25 v.	KTM	51 min
Haastateltava 2	Henkilöstöjohtaja	1–5 v.	KTM	43 min
Haastateltava 3	Henkilöstöjohtaja	10–15 v.	KTM	40 min (puh)
Haastateltava 4	Toimialajohtaja	15–20 v.	KTM	41 min (puh)
Haastateltava 5	Toimialajohtaja	25–30 v.	KTM	59 min
Haastateltava 6	Toimialajohtaja	30–35 v.	KTM	59 min
Haastateltava 7	Päällikkö	15–20 v.	AMK	56 min
Haastateltava 8	Päällikkö	5–10 v.	KTM	51 min
Haastateltava 9	Päällikkö	20–25 v.		32 min (puh)
Haastateltava 10	Päällikkö	10–15 v.		42 min
Haastateltava 11	Päällikkö	5–10 v.	AMK	35 min (puh)



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkielman tavoitteena oli ensisijaisesti tarkastella, miten osaamisen tarpeet muuttuvat päivittäistavarakaupassa, ja mitä haasteita se luo osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia, jotka tulivat ilmi kerätystä haastatteluaineistosta. Tulokset on jaettu teoriaohjaavasti kolmeen osioon, joista ensimmäiseksi selvitetään, miten yrityksissä määritellään osaamistarpeita, ja miten tarpeiden tunnistetaan muuttuvan. Sen jälkeen kartoitetaan osaamisen johtamisen nykytilaa, sekä millä menetelmillä osaamista kehitetään organisaatioissa tällä hetkellä. Lopuksi pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka haastavat osaamisen johtamista.

Kuten aikaisemmin on todettu, analysoidaan tuloksia roolipohjaisesti, koska merkittävät eroavaisuudet tuloksissa ovat enemmänkin roolien välisiä, kuin yritysten välisiä. Eri yritysten vastaavassa roolissa toimivat olivat pitkälti samaa mieltä, kun taas eri roolien välillä oli jonkun verran erilaisia kokemuksia. Tämän kautta voidaan myös varmistaa haastateltavien identiteetin suojaaminen, koska tuloksien pohjalta ei voida tunnistaa, ketkä toimivat samassa yrityksessä eri rooleissa, mikä todennäköisesti vahvisti vastausten rehellisyyttä haastattelutilanteessa. Lainauksia on muokattu lyhentämällä ja joitakin sanoja vaihtamalla haastateltavan tunnistamattomuuden varmistamiseksi, mutta pyritty olemaan vääristämättä asiasisältöä.

### 5.1 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Tutkimustulosten aluksi tarkastellaan, miten osaamistarpeita ja osaamisen kehittämisen tarpeita määritellään yrityksissä. Sen jälkeen tarkastellaan, toimiiko yrityksen tulevaisuuden tahtotila osaamistarpeiden perusteena, ja mitkä osaamiset haastateltavien näkökulmasta vaikuttavat yrityksen menestykseen. Yksi vahvasti esille noussut osaamistarve on digitaalisuus, jota käsitellään kokonaisuutena myöhemmin luvussa 5.3.2.

Haastateltavista kaikki henkilöstöjohtajat ja toimialajohtajat (6/6) tunnistivat, että osaamistarpeiden määrittely pohjautuu strategiaan, jonka kautta haetaan ne asiat, joihin halutaan yrityksessä painottaa ja panostaa. Sen pohjalta yritykset arvioivat, löytyykö osaaminen, jota edellytetään, ja mitä lähdetään kehittämään. Osaamistarpeiden tunnistettiin tulevan ensisijaisesti liiketoiminnan tarpeiden pohjalta, minkä mukaan voidaan arvioida, mitä apua ja tukea yksiköissä tarvitaan.

*”Liiketoiminta määrittelee osaamiset ja minkä tyyppisiä osaamisia on. Henkilöstöyksikön rooli on miettiä liiketoiminnan kanssa, minkälaisia koulutuksia ja valmennuksia pitää pystyä tarjoamaan, että pysytään siltä osin kartalla.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Strategioilla on taipumus olla kovin yleisellä tasolla, että ne myymälässä olevan yksittäisen ihmisen keskeiset asiat eivät ihan suoraan strategiasta kuitenkaan tule. Sinun tulee tuntea se arki, jotta osaat vetää oikeasta langasta, jotta voit toteuttaa jonkin ison tavoitteen.” (Toimialajohtaja)*

Useampi haastateltava (5/11) tunnisti, että johdon on tärkeää ymmärtää arkea asiakasrajapinnassa voidakseen tehdä toimivia linjauksia toiminnalle. Yhdessä yrityksessä on mietitty, miten henkilöstön kanssa voitaisiin yhdessä päästä tavoitteeseen, eli kohti tulevaisuuden tahtotilaa.

Kaikki päälliköt (5/5) sen sijaan tunnistivat osaamistarpeiden määrittelyn pohjautuvan tarpeen ja henkilöstötilanteen mukaan, eli arvioimalla jokaisen tehtävien edellytyksiä sekä havainnoimalla toimintaa, jonka perusteella pystyy tekemään arviota kehittämisen tarpeista. Noin puolet päällikköhaastateltavista (3/5) kyseenalaistivat, osataanko yrityksessä määrittellä tärkeitä osaamisia, ja osa kokivat tarpeiden tulevan uusien asioiden myötä. Tästä voidaan päätellä, että päälliköt eivät tunnista strategian vaikutusta osaamistarpeiden määrittelyyn.

*”Osataanko niitä määrittellä? Tuntuu, että ne tulee uusien tarpeiden myötä itseltään.” (Päällikkö)*

Monet (5/11) tunnistivat tulevaisuudessa korostuvan kyky oppia uutta, reagoida ja sopeutua, sekä työntekijän että työnantajan asemassa. Käytännössä tällä tarkoitettiin osaamista toimia muuttuvissa tilanteissa, omaksua uusia asioita, uusiin tilanteisiin sopeutumista, ja avarakatseisuutta. Kaksi päällikköä (2/5) tunnisti moniosaamisen korostuvan, samoin kuin paineensietokyvyn, samalla kuin työelämän kiire kasvaa, tulee pystyä organisoimaan tekemisiä tehokkaammin.

*”Kykyä reagoida ja sopeutua, se ajattelumaailma siitä että ”näin on aina tehty ja näin tullaan tekemään” varmaan tulee muuttumaan siihen, että tilanteet muuttuvat, äkkiäkin voi pyörähtää jokin.” (Päällikkö)*

Osaamiskartoitusten tekeminen nousi seitsemästä haastattelusta (7/11), joista kolme (3/5) oli päällikköhaastatteluja, ja henkilöstöjohtajista kaikki (3/3) mainitsivat kartoituksen. Päälliköt kertoivat tekevänsä osaamiskartoituksia omasta aloitteesta ensisijaisesti kartoittaakseen perustason osaamisia, jotka kaikki oletettavasti osaa. Sen perusteella esimies saa selkeän kuvan siitä, mitä kannattaa seuraavaksi lähteä työstämään. Näiden yhteydessä koettiin nousevan monesti yllättäviäkin osaamispuutteita.

*”Osaamiskartoitusta tehdään tällä hetkellä kierros, että saadaan kaikkien perustaso hyvälle mallille, voidaan sitten sen päälle rakentaa kaikenlaista hyvää, varsinkin laatuasioita, se helpottaa, kun osaaminen on kohdillansa.” (Päällikkö)*

Osaamiskartoitukset perustuvat hyvin pitkälti itsearviointiin niin, että jokainen itse arvioi oman osaamisensa eri asioissa, jonka lisäksi päällikkö arvioi työntekijän osaamista. Osaamisen kehittämisen koettiin olevan osittain jokaisen omalla vastuulla, että kysyy joko työkollegalta tai esimieheltä, miten toimia jossain tilanteessa, tai pyytämällä perehdytystä johonkin asiaan.

### **5.1.1 Tulevaisuuden tahtotila osaamistarpeiden pohjana**

Haastattelun aluksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Kaikki haastateltavat ilmaisivat tulevaisuuden tahtotilan selkeästi, mutta

määritelmiä ei lisätty tuloksiin, koska niiden perusteella voisi tunnistaa yritykset. Yrityksen tulevaisuuden tahtotila ei itsessään ole merkittävä tässä tutkimuksessa, vaan tieto siitä, perustuvatko tunnistetut osaamistarpeet tulevaisuuden tahtotilaan, vai johonkin muuhun. Yksi haastateltava tiivistä tärkeimpien osaamisten kokonaisuuden kattavasti:

*"Todella hyvää johtamisosaamista, rautaista asiakaspalveluosaamista sekä kykyä kasvattaa tulostasoa ja kehittää tehokkuutta, henkilökunnan hyvinvointi edellä." (Päällikkö)*

Seuraavaksi esitellään, mitkä osaamiset tunnistettiin yrityksissä tärkeiksi, jotta yritys voisi saavuttaa tulevaisuuden tahtotilansa.

### **Todella hyvä johtamisosaaminen**

Lähes kaikki haastateltavat (10/11) tunnistivat hyvän johtamisosaamisen tärkeäksi tekijäksi tulevaisuuden tahtotilan saavuttamiseksi. Sen lisäksi tunnistettiin, että henkilöstöjohtamisen painotus on muuttumassa tulosjohtamisesta kohti toiminnan johtamista ja valmentavaa johtamista. Tässä korostettiin, että tuloskeskeisyys on edelleen päällikön toiminnan perusta, mutta enemmänkin taustalla toimintaa ohjaava, mielessä oleva tekijä. Johtamisen tulisi haastateltavan mukaan lähteä toiminnan ja tekemisen ohjaamisesta, eli vastausten hakeminen yhdessä työryhmän kanssa, johtamalla sitä tekemistä oikein.

*"Todella hyvää johtamisosaamista. Ne yritykset, joilla henkilöstöjohtaminen hoidetaan laadukkaasti, tulee myös pärjäämään näilläkin markkinoilla missä työntekijätkin ovat." (Henkilöstöjohtaja)*

*"Meidän pitäisi pystyä siirtymään numeroilla johtamisesta toiminnan johtamiseen, kuitenkin unohtamatta numeroita." (Toimialajohtaja)*

*"Tuloksen johtaminen tulee johtamistyyllissä vaihtumaan. Johdetaan sitä toista kautta kohti sitä tulosta ja mittareita seuraten." (Päällikkö)*

Johtamiseen liittyi myös rohkeus tehdä asioita ja olla innovatiivinen. Esille nousi uskallus panostaa eri liikeideoihin ja hypätä uusille markkinoille, sekä investoida sellaisiin paikkoihin, joissa nähdään potentiaalia, vaikka ne eivät perinteisesti olisi erityisen houkuttelevia.

### **Asiakaspalveluosaaminen**

Yli puolet (7/11) haastateltavista nimesivät asiakaspalveluosaamisen, tai vastaavan, tärkeäksi tulevaisuuden tahtotilan saavuttamiseksi. Tämä esiintyi ensisijaisesti päällikköjen haastatteluissa (4/5), ja henkilöstöjohtajien haastatteluissa (2/3). Asiakaspalvelun laadun toivottiin johtavan vakioasiakaskunnan saavuttamiseen vähintään nykyisen markkina-aseman pitämiseen tai vahvistamiseen vahvasti kilpaillun markkinan keskellä.

*”Asiakaspalveluosaaminen koko henkilöstön osalta, se on kaiken ytimessä.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Yrityksen tahtotila on pysyä markkinassa ja kehityksessä mukana, ensisijaisesti sillä tavalla, että meillä on hyvät palvelut tarjolla meidän asiakkaille.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Osaaminen toimia asiakasrajapinnassa ja luoda hyvä vaikutelma asiakasrajapintaan.” (Päällikkö)*

Vastauksista nähdään, että asiakaspalvelun tärkeys pohjautuu siihen, että asiakas on tärkeässä roolissa tulevaisuuden tahtotilassa. Asiakastyytyväisyys mainittiin jokaisen yrityksen tahtotilan yhteydessä.

### **Myynnin kasvua edistävä osaaminen**

Vajaa puolet (4/11), joista kolme päällikköä (3/5), tunnistivat myynnin kasvun olevan merkittävä osaaminen ja toiminnan tavoite, etenkin sen hakeminen tasaisesti. Tämä perustuu siihen, että taustalla olevat kulut, kuten palkka- ja kiinteistöjen vuokratulot, kasvavat riippumatta myynnin kehityksestä. Siten tuloksellisuuden taso laskee, mikäli myynnin kasvua ei pystytä saavuttamaan edes vähän. Tähän vaikuttaa palveluosaamisen lisäksi myymälöiden kunto, sekä myymälän ylläpidon tason taustalla näkyvä osaaminen.

*”Meillä täytyy olla kannattavaa myynnin kasvua. [...] Käytännössä tämä vaatii onnistumista strategian toteuttamisessa. Erityisesti niissä asioissa, jotka suoraan näkyvät asiakkaalle. Onnistunut osto ympäristö, myymälän kuntoisuus, henkilöstön palveluosaaminen, valikoimaosaaminen ja valikoimatoiveissa onnistuminen sekä kustannustehokkuus ja hintaedun säilyttäminen kilpailijaan nähden.” (Toimialajohtaja)*

Päällikköhaastateltavien näkökulmasta myynnin kasvulla nähtiin olevan suora vaikutus henkilökunnan määrään ja siten johtamiseen, koska määrällisesti isompi henkilökunta vaatii enemmän panostusta ja erilaista osaamista henkilöstöjohtamisessa. Myynnin kasvua voidaan päällikön näkökulmasta saavuttaa vahvalla päivittäistavarakaupan kytkösten ymmärryksellä, eli miten kaikki liittyy kaikkeen, esimerkiksi järjestelmien, tekemisten ja lopputulemien osalta. Myynnin kasvun myötä koettiin olevan helpompaa kehittää tehokkuutta.

### **Tehokkuuden kehittäminen**

Tehokkuuden kehittäminen nousi tasaisesti kaikkien roolien haastatteluissa (6/11). Tehokkuudella tarkoitetaan henkilöstötehokkuutta, eli myynti per tehty työtunti. Tehokkuuden kehityksen edesauttavana tekijänä nähtiin henkilökunnan laaja osaaminen, jonka myötä asiat sujuu tehokkaasti ja joustavasti ”kerralla oikein”, minimoiden turha ajanhukka.

*”Tehokkuuden kehittämistä vaaditaan jatkossa ehdottomasti. Siihen pyritään, että ollaan parhaita siinä mitä tehdään, pitäen tehokkuusarvoista kiinni.” (Päällikkö)*

*”Henkilökunta olisi yhdessä porukkana enemmän kuin yksilöiden summa [...], että tiimi pystyy toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, sen pitäisi osata tehdä asioita kerralla oikein.” (Toimialajohtaja)*

Yksi päällikkö nosti esiin osaavan henkilökunnan myötä tehokkaamman toiminnan, kun se ei ole henkilöriippuvaista, vaan että kaikki työntekijät pystyisivät tehdä laajemmin eri työtehtäviä. Yksi toimialajohtaja nosti esiin, että yrityksessä viedään eteenpäin ”tuottavuuden lisäämistä kiirettä lisäämättä”, eli toiminnan tehostamista muokkaamalla toimintatapoja, joiden myötä voidaan vähentää käytettäviä työtunteja.

### **Rekrytointiosaaminen ja haastava työvoimatilanne**

Lähes jokaisessa haastattelussa (9/11) nousi esiin rekrytointiosaamisen tärkeys tulevaisuuden tahtotilan saavuttamiseksi, koska jatkuvasti on entistä haastavampaa varmistaa parhaiden ihmisten houkuttelemisen omaan yritykseen. Tämä haaste tunnistettiin kaikissa kolmessa yrityksessä.

*”Rekrytointi on aivan keskeinen, koska sillä pystytään reagoimaan siihen tulevaan tarpeeseen. Sillä tavalla, että meillä on selkeä strategia olemassa, mitä me haluamme lähivuosina tehdä – se on lähtökohta sille, mihin me niitä voimavaroja ohjataan. [...] Keskeisiä taitoja on pystyttävä painottamaan ja viemään rekrytointia siihen suuntaan, että me saadaan sen tyyppisiä ihmisiä, jotka sopii meidän tapaan tehdä jatkossa tätä työtä.” (Toimialajohtaja)*

Useammassa yrityksessä tunnistettiin, että on haastavaa löytää hyvää työvoimaa, eikä se näytä helpottuvan tulevaisuudessa. Haasteltavista noin puolet (5/11) nosti erikseen esiin työvoimapulan, joko nykytilanteessa tai tulevaisuudessa. Tämän taustalla tunnistettiin trendi, jonka myötä osaavat henkilöt lähtevät esimerkiksi pääkaupunkiseudulle. Ison haasteen tuo myös se, että suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, ja yritysten joillain alueella on paikoittain pieni syntyvyys, joten työvoimareservi on suhteellisen pientä.

*”Tänä päivänä meillä on pulaa osaavista henkilöstöresursseista [...], koska osaavia ja eteenpäin haluavia ihmisiä karkaa pois meidän alueelta. Meidän tulee vahvistaa ja kehittää henkilöstöresursseja ja osaamisen tasoja sillä porukalla mitä meillä on täällä paikan päällä. Monesti se tarkoittaa sitä, että käytetään resursseja ja panosta osaamisen kehittämiseen enemmän, kuin huippuosajien kanssa tarvitsisi käyttää.” (Toimialajohtaja)*

*”Meidänkin alueella työvoiman saatavuus on haastavaa joillain alueilla, ei ehkä niin paha miltä se voi tulevaisuudessa näyttää, mutta meidän pitää pystyä varmistamaan, että saadaan sinne kuitenkin niitä oikeita tyyppisiä tekemään hommia, että saadaan kuitenkin tuotettua palveluita.” (Henkilöstöjohtaja)*

Yhtenä keinona varmistaa tulevaisuuden työvoimatarve on luoda houkutteleva yritysmielikuva osaaville ja ammattitaitoisille henkilöille. Kaikista tärkeimmässä roolissa on nykyisten työntekijöiden sanoma, jonka he antavat lähipiirilleen.

*”Meidän pitää pystyä riittävästi erottautumaan, ja luomaan positiivinen fiilis koska kaikki haluaa pelata menestyvässä joukkueessa. Meidän täytyy näillä kaikilla muilla toimenpiteillä, mitä me tehdään, pyrkiä menestymään, jotta meillä on hyvä yritysmielikuva, ja sillä lailla saadaan myös osaltaan houkutelua ihmisiä tulemaan mukaan menestyvään joukkueeseen.” (Toimialajohtaja)*

Kaikki päällikköhaastateltavat (5/5) kertoivat panostavansa rekrytoinnissa asenteeseen ja potentiaaliin, koska jos on potentiaalia, voidaan osaaminen kouluttaa. Hauska oli oikea yksilö, jolla on oikea asenne, jonka päälle voidaan rakentaa tarvittava osaaminen. Asenteen lisäksi on tärkeää, että henkilöllä on oikeanlainen suhde työhön, koska se mahdollistaa optimaalisen osaamistason rakentamisen ja saavuttamisen. Näiden tekijöiden lisäksi esille nousivat yhteistyötaidot sekä henkilökunnan kesken, että asiakkaiden suuntaan, ja vuorovaikutustaidot monikanavaisesti, sekä sisäisesti että ulospäin. Viestintätaidot koettiin tärkeinä tulevaisuuden tahtotilan saavuttamiseksi.

### **5.1.2 Menestykseen vaikuttava osaaminen**

Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia määrittelemään osaamiset, joiden avulla yritys tällä hetkellä menestyy. Sen lisäksi haastateltavilta kysyttiin, millainen osaaminen on erityisen tärkeää asiakasarvon kannalta, ja millainen osaaminen on ratkaisevaa kilpailuedun luomiseksi toimintaympäristössä. Näiden kysymysten pyrkimyksenä oli tunnistaa eri näkökulmista ne osaamiset, jotka vaikuttavat eniten yrityksen menestykseen. Haastatteluissa tunnistettiin erityisesti kolme osaamisaluetta; esimiestyö, henkilöstön ammattitaito ja laadukas perustekeminen, sekä asiakaskohtaaminen.

#### **Esimiestyö ja esimiestaidot**

Kaikki haastateltavat (11/11) tunnistivat esimiestaitojen olevan merkittävää osaamista, joka vaikuttaa yrityksen menestykseen. Esimiestyö nousi myös esiin noin puolet (5/11) haastatteluista joko suoraan tai epäsuorasti, kun kysyttiin asiakasarvosta ja kilpailuedusta. Erityisen mielenkiintoista oli, että esimiestyö nähtiin eri tavoin merkittävänä eri roolien kesken, henkilöstöjohtajat ja toimialajohtajat näkivät esimiehen ensisijaisesti ohjaavana henkilönä, joka hallitsee kokonaisuutta, kun taas päälliköt näkivät esimiehen ensisijaisesti yksikön perusteiden rakentajana. Tämä johtunee siitä, että päälliköt ajattelivat ensisijaisesti yksikön esimiehen käytännön toimintaa, kun taas johtajat näkivät esimiestaidot myös organisaatiotason toimintana.



Esimestaidot nähtiin olevan erittäin tärkeässä roolissa, koska esimiehet ohjaavat työn tekemistä, ja hallinnoi kokonaisuutta osaamisen jakamisesta henkilökunnan osaamisen varmistamiseen. Perehdyttämis-, valmentamis- ja rekrytointiosaaminen nousi myös esille yksikön toimintaan vaikuttavina tekijöinä sujuvuuden lisäksi.

*”Esimiehen osaaminen ja henkilöstön kanssa toimiminen ovat kyllä aivan kärkiasioita. [...] Esimiesten perehdyttämisosaamisen ja valmentamisen rooli on aivan keskeinen, samoin kuin oikeiden ihmisten löytäminen, eli rekrytointiosaaminen.” (Toimialajohtaja)*

*”Henkilökunnan pitää olla tyytyväinen töissä, [...] niin että töihin olisi mukava mennä. Että siellä olisi mukavat työkaverit, mukava esimies ja tekemisen meininki. Mukavuus tarkoittaa, että jokainen tietää tehtävänsä, jokaisella on selkeät tavoitteet niin että arki ja työ sujuu. [...] Esimiehen osaaminen on kokonaisuuden hallintaa, jotta se henkilökunta toimii ja tekee oikeita asioita oikeaan aikaan.” (Toimialajohtaja)*

Henkilöstöjohtaja nosti esiin työilmapiirin tärkeyden, koska se mahdollistaa tehokkaan osaamisen jakamisen lisäksi henkilöstön motivaatiotason vahvistamisen. Motivointi tunnustettiin kehittävän ymmärrystä, miksi työtä tehdään, ja miksi toimitaan tietyllä tavalla.

*”Henkilöstön osaamisen kannalta esimiehet ovat erittäin tärkeässä roolissa, niin että he pystyvät jakamaan osaamista oikealla tavalla, ja motivoiden viedä asioita henkilöstölle. [...] Esimiesten tulee olla valmiita kuuntelemaan työntekijöitä, luoda avoin keskusteluilmapiiri, koska se luo osaamista ja sen kautta voidaan hyödyntää ihmisten osaamista ja näkemystä.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Se osaaminen ei missään nimessä ole minun takana, tai jonkun muun yksittäisen henkilön takana, aina on useampi, jolle soittaa ja kysyä. Tiedon jako sujuu aika mutkattomasti, meillä on tosi hyvä porukka, ja tosi hyvä ilmapiiri, joka vaikuttaa positiivisesti oppimiseen, osaamiseen ja työskentelyyn.” (Päällikkö)*

*”Sen aidosti mukavan fiiliksen luominen yksikköön, ja siihen esimiehellä on paljon vaikutusta, eli vahvat esimestaidot.” (Päällikkö)*

Päällikköhaastateltavat tunnistivat ilmapiirin olevan merkittävä tekijä menestykselle, ja että tärkeässä roolissa sen muodostamisessa on yksikkökohtainen esimies. Yksikön päällikkö on vastuussa työtyytyväisyydestä, joka on asiakastytyväisyyden lisäksi perusta kaikkeen tekemiseen. Avoin ja helppo ilmapiiri edesauttaa osaamisen laajentamista, ja toistensa auttamista, sekä vaikuttaa positiivisesti uuden oppimiseen.

### **Henkilöstön ammattitaito ja laadukas perustekeminen**

Kaikki haastateltavat (11/11) nostivat henkilökunnan ammattitaidon tai henkilökunnan yleisemmällä tasolla tärkeäksi tekijäksi menestyksen saavuttamisen suhteen. Sen lisäksi lähes kaikki päälliköt ja toimialajohtajat (7/8) nostivat laadukkaan perustekemisen erikseen. Yksi toimialajohtaja nosti esille, että kilpailijoihin verrattuna henkilökunta on se ratkaisevin tekijä, millä yritys voi erottautua. Kokonaiskuvassa taustalla on paljon menestykseen liittyviä asioita, jotka eivät ulospäin näy, joten henkilökunnan viihtyminen ja osaaminen on ratkaisevaa.

*”Riittävän syvä ammattiosaaminen, yhteistyö ja vuorovaikutustaidot, kyky oppia uutta ja muuttua, kyky toimia tavoitteellisesti ja strategian mukaisesti.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Kilpailijat osaavat rakentaa ihan hyviä kauppoja, niiden katot on ihan yhtä hyviä, kun meilläkin, kalusteet ne saa ostettua ihan yhtä hyvin, ja tuotteetkin ovat käytännössä samantyyppisiä. Kyllä kilpailuetu siihen henkilökunnan osaamiseen, fiilikseen, palveluhalukkuuteen ja aktiivisuuteen siellä tekemisessä perustuu.” (Toimialajohtaja)*

*”Muuntautumiskyky ja vahva ammattitaito meidän henkilökunnalla on äärimmäisen tärkeää, että he pystyy mukautumaan tilanteisiin, ottamaan haltuun uusia asioita ja oppimaan uutta – sillä me pärjätään kyllä aina.” (Henkilöstöjohtaja)*

Nopeasti muuttuvassa työelämässä nousee muuntautumiskyky merkittäväksi henkilökunnan ominaisuudeksi, jonka myötä henkilökunta pystyy helpommin ottamaan haltuun, ja soveltaa osaamista. Vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen nousivat myös esiin, etenkin siltä osin, että pystytään tekemään onnistunutta yhteistyötä, ja viestimään ammattitaitoisen henkilökunnan kautta myymälän avulla, mitä pystytään tekemään, ja mitä halutaan saavuttaa, ja siten vaikuttaa asiakaskokemuksen laatukokemukseen.

*”Menestys perustuu perustekemiseen, se ihan perusosaaminen ratkaisee sen. Sujuva arki, järjestelmäosaaminen, ja järjestelmän hallinta vaikuttaa siihen, kuinka sujuvaksi ja ennakoitavaksi se arki saadaan, että tavara on hyllyssä, kun sen pitää olla siellä.” (Päällikkö)*

*”Kilpailuedun vinkkelistä on tärkeintä, että pidetään ammattitaitoisesti oma homma kunnossa, ja sitten samalla alleviivataan ja nostetaan omia vahvuuksia. Tärkeintä on, että keskitytään siihen omaan hyvään tekemiseen. Sillä tavalla pidetään huoli, että asiakkaat ovat tyytyväisiä meihin.” (Päällikkö)*

Perustekemisten suhteen tunnistettiin, että on tärkeää panostaa ammattitaitoisesti jatkopäiväisiin, jopa itsestään selviin asioihin, koska se ylläpitää toiminnan laadullista tasoa ja varmistaa sujuvan arjen sekä hyvät palvelutekijät. Haastateltavat näkivät myös henkilökunnan innokkuuden ja halun olla mukana muuttamassa asioita positiivisena asiana, koska se vaikuttaa henkilökunnan sitoutumiseen.

### **Asiakaskohtaaminen**

Lähes kaikki haastateltavat (10/11) tunnistivat asiakaspalvelun ja asiakaskohtaamisen eri muodot tekijäksi, jolla yritys menestyy, ja jolla se pystyy erottautumaan kilpailijoista. Päälliköt kertoivat, että ovat panostaneet erityisesti asiakaskohtaamisen laatuun viime vuoden aikana, ja tämän pohjalta useimmat olivat saaneet positiivista palautetta asiakailta. Yksi päällikkö oli saanut palautetta, että asiakkaat asioivat kyseisessä yksikössä palvelun ja henkilökunnan vuoksi.

*”Ennakoiden asioita niin, että asiakas ei edes näe taustalla olevia toimintoja ja toiminnallisuuksia, se on palveluosaamista. Meillä osataan tehdä asioita asiakkaan näkökulmasta tehden asiakkaan käynnistä mahdollisimman helppo, yksinkertainen ja nopea. Meidän tehtävä on helpottaa sen asiakkaan arkea siinä kohtaa, jolloin meidän pitää olla koko ajan askel edellä sitä asiakasta. Se on tärkeää.” (Päällikkö)*

*”Näen kilpailuetuna, että jos peruspakka on kunnossa, niin asiakaspalvelulla voidaan erottautua. Asiakaspalvelu on erittäin tärkeää, ja etenkin asiakkaiden tunnistaminen sekä aina iloinen ja positiivinen palvelu.” (Päällikkö)*

Erinomaiselta asiakaspalvelulta odotetaan myös tilanneherkkyttä, asiakkaan kohtaaminen ihmisenä tunnistuen heidän tarpeensa, työntekijän ollessa aidosti läsnä tilanteessa. Tämä kuitenkin koettiin haastavaksi opettaa muuta kuin esimerkillä johtamisella, ja yhdessä tekemisellä.

*”Tärkeintä meille on, mitä asiakkaat haluavat, se on ykkönen, ja se on meidän organisaation tärkeää osaamista, että osataan vetää iso linja niin, että saadaan asiat pidettyä fokuksessa, kun on tuhansia asiakkaita toivomassa.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Tuottamalla asiakkaan arvoille tuottavaa palvelua voimme menestyä, mutta mitä asiakas arvostaa? Onko meillä tietoa, vai pohjautuuko tekeminen yleistämiseen? Pienellä mittakaavalla voidaan katsoa, että luomme kilpailuetua olemalla parempia kuin kilpailija. Kokonaisuutena osaaminen yksikössä ratkaisee, ei seinässä olevat teipit.” (Toimialajohtaja)*

Asiakkaalle lisäarvoa tuottava tekijä tunnistettiin olevan osaamista, miltä yksikön ympäristö näyttää. Siihen vaikuttaa yleisesti yksiköiden kunnossapito, toimijan uskottavuus, sekä asiakkaiden samaistuminen yrityksen arvoihin. Yksiköiden kunnossapitoa ja siisteystasoa tulisi seurata katsomalla yksikköä asiakkaan silmin jokapäiväisesti. Asiakasarvon ytimessä on yrityksen viestintä asiakkaan suuntaan, tuntemus markkinasta ja asiakkaista, sekä asiakkaiden tarpeista. Menestykseen vaikuttavat merkittävimmät tunnistetut osaamiset voidaan todeta olevan hyvin pitkälti yrityksen tulevaisuuden tahtotilaan perustuvia. Tulevaisuuden tahtotilan voidaan tunnistaa ohjaavan yritysten toimintaa kokonaisvaltaisesti.

## **5.2 Osaamisen johtamisen nykytila**

Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin osaamisen johtamisen nykytilaan vaikuttaviin osaluokiin. Ensin tarkastellaan, miten organisaatiossa viestitään osaamisen johtamisesta, ja miten organisaatio tukee esimiehiä osaamisen johtamisen suhteen. Sen jälkeen karotetaan, millä tavoin osaaminen näkyy palkitsemisjärjestelmissä, ja miten osaamisen jakamiseen kannustetaan yrityksissä.

### **5.2.1 Osaamisen johtamisen ulottuvuudet**

#### **Viestintä osaamisen johtamisesta**

Haastatteluista huomasi, että kysymys ”Miten organisaatiossa tällä hetkellä viestitään osaamisesta?” koettiin suhteellisen haastavaksi. Noin puolet (6/11) totesivat, että käytännössä viestintä osaamisesta on jatkuvaa, niitä pieniä asioita, joista ei välttämättä

tunnisteta, että siinä viestitään osaamisesta. Yksi henkilöjohtajista totesi, että viestintää on runsaasti, ja monen mielestä varmaan liikaakin, mutta että sitä ei mielletä kuitenkaan olevan osaamisen näkökulmasta, vaan lähinnä tekemistä ja tarvetta.

*”Sitä ei välttämättä tunnisteta viestintänä, vaikka se on juuri sitä mitä tapahtuu. Se ei ole niin johdettua ja systemaattista aina tietyllä tapaa.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Paljon on sitä, mikä tulee keskustellen. Sitä tulee ehkä jopa huomaamatta, sitä ei aina tiedosta, että tämä on nyt uusi osaaminen, vaan se voi tulla ohimennen.” (Päällikkö)*

Vastaajat tunnistivat, että tavanomainen tiedonvaihtokin on viestintää, ja että kaikki tekemiset eivät aina vaadi hirveästi rahaa, vaan on mahdollista jakaa ja kehittää osaamista tekemällä asioita eri tavalla. Yksi tapa on oppia asioita toisilta yksiköiltä, jolloin työryhmän ja ihmisten osallistamisella on keskeinen merkitys. Sisäisessä viestinnässä käytetään yrityksissä paljon sisäistä sosiaalista mediaa, jonka kautta saa paljon tietoa. Tämän median käyttöasteissa on kuitenkin paljon eroja, ja sen käyttöastetta voisi parantaa. Myös mittarit ja seurantaraportit nähtiin epäsuorana viestintänä osaamisesta, koska niistä pystyy aina tulkitsemaan tietynlaisia osaamisia.

*”Ainakin osaamisen kehittämisestä viestitään monella eri tavalla, meillä on haikuja, jossa haetaan ihmisiä koulutuksiin, koska se osoittaa että kannustetaan kehittymään. Henkilöstölehdessä, joka on myös yksi viestintäväline, tuotetaan juttua esimerkiksi koulutuksissa olevista henkilöistä ja lisätään kuvia, että ”Hei, meillä on koulutuksia käynnissä”, se on sellaista taustaviestintää.” (Toimialajohtaja)*

Esille nousi myös viestinnän osalta, että sen tulisi olla selkeää ja että sitä voisi parantaa, koska tulisi pystyä riittävän yksinkertaisesti viestiä niin monta kertaa vaikeitakin asioita, että saadaan ydinsanoma vietyä. Päälliköt myös tunnistivat viestivänsä osaamisen kehittämisestä siinä muodossa, että pyrkivät jakamaan tietoa esimerkiksi muuttuneista toimintatavoista, tai uusista menetelmistä. Näistä viestitään myös päällikön toimesta tekemällä kirjallisia ohjeistuksia, tai esimerkiksi tekemällä video, jonka voi jakaa koko työryhmälle. Video koettiin tehokkaaksi keinoksi jakaa asioita.

### **Organisaation tuki yksiköiden esimiehille**

Kaikki haastateltavat (11/11) tunnistivat organisaatioiden tukevan esimiesten valmiuksien kehittämistä valmennuksien avulla, ja suurin osa (7/11) kokivat, että organisaatiot tukevat esimiesten kehittymistä varsinkin, jos esimies itse on kiinnostunut. Kaikissa kolmessa yrityksessä koettiin myös, että jos jollain on osaamispulaa, niin yritetään hoitaa asia kuntoon mahdollistamalla se oppiminen, ja antamalla siihen resurssit. Esimiesten tukeminen nähtiin erittäin tärkeänä, koska esimiehet ovat niin tärkeässä roolissa yksikön toiminnassa.

*”Keskeistä on se, että meillä on yksiköiden esimiehillä olemassa valmiudet sen työryhmän johtamiseen ja valmentamiseen parempaan suuntaan, ja sen osaamisen kehittämiseen, ei siihen oikotietä ole.” (Toimialajohtaja)*

*”Keskijohdon rooli on siinä iso, meillä varmaan on tekemistä, jos me halutaan enemmän organisoidusti tehdä sitä. [...] Mielestäni kaikista tärkeintä on, että esimiehellä on se tuki, että hän tietää mistä voi kysyä ja saada vastauksia. Ehkä silleen parempi, että meillä on olemassa se tukiverkko.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Meillä esimiehet ovat kaikista keskeisimmässä asemassa tässä, koska heidän tietyllä tapaa toimii katalysaattorina sinne toimipaikkaan. Sitä kautta se kaikki valuu sinne meidän arkeen, asiakaspalveluun ja tekemiseen. Esimiehet ovat keskeisin linkki siinä.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Tämä on välillä ”less is more”, jos koko ajan pyörii koulutukset ja ei mitään asioita päästä viemään käytäntöön ja tulee jo uutta, niin ajaako se sitten oikeaan suuntaan, pystyykö kaikki ihmiset ottamaan vastaan mitä sieltä tulee. Onko parempi niin, että tehdään pienin askelin asia kerrallaan ja keskitytään niihin tärkeisiin asioihin.” (Henkilöstöjohtaja)*

Yhdestä yrityksestä toimialajohtaja kertoi, että valmennusten suhteen ollaan menossa enemmän kohdistetumpaan osaamistarpeiden kehittämiseen, jonka myötä jokaiselle esimiehelle pystyttäisiin tarjoamaan hänelle sopiva valmennuspaketti tai tekeminen. Yksi päällikkö tunnisti, että jokaisen esimiehen tarina on yksilöllinen omanlaisella taustallaan, jonka myötä johtamistaidot voivat olla hyvin erilaisia. Sen myötä voidaan päätellä, että on hyvä ratkaisu muokata valmennuksia yksilöllisemmin. Osa päälliköistä (2/5) kokivat organisaation tuen melko heikkona.

*”Melko heikosti, meiltä oletetaan, että kyetään johtamaan ja enemmänkin vielä jalkauttamaan uusia asioita, sillä hataralla tiedolla mitä me saadaan. Tavallaan, meidät monesti jätetään aika yksin näiden asioiden kanssa.” (Päällikkö)*

*”Aika vähäistä se on. [...] Käytännössä kun tulee ongelmatilanteita, ei siihen omalta esimieheltä hirveästi käytännönläheistä tukea saa. Toisaalta aikaa ei hirveästi ole henkilökunnan suunnitelmalliselle osaamisen kehittämisekään, se on sitten sitä, että normihommien ohella käydään läpi asioita.” (Päällikkö)*

*”Koskaan ei tarvitse jäädä yksin näiden asioiden kanssa, koska aina löytyy organisaatiosta joku fiksumpi auttamaan tai vähintään ohjaamaan seuraavalle, jos tarve vaatii. Me saadaan myös sieltä koulutuksia kun tarve niin vaatii esimerkiksi järjestelmien suhteen. Me saadaan kaikki tarvittava.” (Päällikkö)*

Toinen ääripää haastateltavista päälliköistä (2/5) kokevat organisaation tuen hyvänä ja monipuolisena. Päälliköt kertoivat esimerkkinä esimiesten välisistä palavereista, joista he kokivat hyötyvänsä keskusteluista ja saavansa paljon tietoa, mikä kasvattaa osaamista. Sen lisäksi tukioorganisaatio koettiin toimivaksi, koska sieltä saa aina tarvittaessa apua. Yksi toimialajohtaja kertoi, että esimiehille järjestetään tarvittaessa myös työpaikkoja, opintomatkoja sekä koulutuksia, joissa on fokuksena yleensä oma esimiestyö tai esimiehen itsensä kehittäminen. Tässä voidaan todeta olevan hieman ristiriitaa kokemusten suhteen, joka voi osittain pohjautua eri ihmisten erilaisiin odotuksiin.

### **Osaaminen palkitsemisjärjestelmissä**

Osaamisen tunnistettiin näkyvän palkitsemisjärjestelmissä epäsuorasti työntekijöiden osalta, mutta esimiesten osalta se vaikutti suoranaisesti palkkaan. Haastateltavat (11/11) olivat yksimielisiä riippumatta roolista sen suhteen, että hyvätasoinen osaaminen on edellytys hyvälle numeeriselle tulokselle.

*”Meidän tehtävä esimiesten esimiehinä on tukea, että kaikki pystyisi onnistua omassa työssään. Sama yksikön esimiehillä, hänen pitää tukea sitä henkilöstöä, joka auttaa häntä menestymään omassa työssään ja saavuttamaan ne tavoitteet. [...] Sitä palkitsemisjärjestelmän pitää tukea, ja sillä on keskeinen merkitys.” (Toimialajohtaja)*

*”Suoraan tulospalkkaukseen osaaminen ei vaikuta, mutta sehän on päivän selvää, että kyllä kaikki osaaminen johtaa yleensä parempaan tulokseen, se johtaa oikeaan suuntaan, mutta ei suoraan pykälissä.” (Päällikkö)*

Haastateltavat tunnistivat, että palkitsemisjärjestelmän tulee tukea tavoitteiden saavuttamista, ja siihen on jokaisella työyhteisön henkilöllä vaikutusta. Tukemalla ja kehittämällä esimiehen osaamista, hän voi edelleen menestyvästi johtaa omaa yksikköään. Mitareita ja tuloksia seurataan yrityksissä aktiivisesti, ja näistä tunnistettiin, että voidaan tulkita osaamisen tasoa, sekä myös tunnistaa puutteita osaamisen suhteen.

*”Tulos rakentuu perustekemisellä – kun se työ tehdään huolella ja tehdään kerralla työ oikein [...], niin se voi olla, että siihen menee tunti tai kaksi enemmän aikaa, se maksaa kyllä itsensä takaisin. Minun mielestä se osaaminen näkyy siinä, kun sen osaa oivaltaa oikealla tavalla.” (Päällikkö)*

*”Kyllähän numeroista näkee aina myös jotain, vaikka nyt laatumittaristoista, jotka liittyvät täsmätekemisiin. Kyllä sen sieltä näkee, jos on ongelmia, joko se on osaamisen tai ajan puutetta, siinähan täytyy tarttua, että jos se on kiinni osaamisesta, niin sitä osaamista täytyy lähteä kehittämään.” (Toimialajohtaja)*

Palkitseminen ei case-yrityksissä ole pelkästään rahallista, vaan se voi myös olla esimerkiksi mahdollisuus edetä uralla tai sanallista, arvostuksen kautta. Sanallinen arvostus koettiin hyvin henkilösidonnaisena sen suhteen, että kuka nostaa hyviä suorituksia esille, ja minkälaiset suoritukset saavat huomiota, mutta nähtiin että jokaisen suorituksen taustalla on aina osaamista. Yhdessä yrityksessä nostettiin esille, että on tunnistettu rahan entistä heikompi merkitys.

*”Jos puhutaan palkitsemisella pelkästään rahasta, niin sen merkitys on pienentynyt, ja meidän täytyy palkitsemisessa miettiä myös muita vaihtoehtoja, mitä ne voisivat olla.” (Toimialajohtaja)*

Tämä ilmiö oli tunnistettu etenkin nuoremman sukupolven kohdalla, joille vapaa-ajalla ja ”mukavalla tekemisellä” on entistä keskeisempi rooli. Tämä on huomioitu yrityksen palkitsemisessa, jonka yksi palkitsemisen malli on viimeisen vuoden aikana mahdollistanut työntekijöille valinnan rahan ja palkallisen vapaan välillä. Tästä yritys oli saanut hyvin positiivista palautetta.



### **Osaamisen jakamiseen kannustaminen**

Organisaatioiden koettiin kannustavan osaamisen jakamiseen sen kautta, että osaamisen kehittymiseen kannustetaan, mutta kannustamisen suhteen tunnistettiin myös kehitettävää etenkin systemaattisuudessa. Systemaattisin osaamisen jakaminen nähtiin olevan yrityksen sisäisen sosiaalisen median kautta jaettu tieto, kuten videot tai ohjeet.

*”Liian vähän, tähän pyritään ja sitä tehdään systemaattisesti, mutta tässä on vielä paljon tekemistä.” (Toimialajohtaja)*

*”Kannustetaan, syntykö kannustuksella kuinka paljon aitoa toimintaa, niin se on sitten toinen kysymys. Pitäisi siirtyä enemmän, siinä on mahdollisuuksia.” (Toimialajohtaja)*

Avoin ja keskusteleva ilmapiiri nähdään (6/11) tärkeänä edellytyksenä toimivalle osaamisen jakamiselle. Ilmapiiri voi luoda kannustavan matalan kynnyksen keskusteluille ja neuvojen pyytämiselle, joiden kautta osaamista voidaan jakaa tehokkaasti. Pyytämällä neuvoa työntekijä voi seuraavalla kerralla toimia itsenäisesti, jolloin oma-aloitteisuus on hyvälaatuista, ja jokainen pystyy hoitamaan työnsä loppuun asti.

*”Rakentamalla avoimen ilmapiirin yksikössä, joka kannustaa jakamaan osaamista ja luo matalan kynnyksen osaamisen jakamiselle.” (Päällikkö)*

Ensisijaisesti päälliköt (haastateltavista 6/11) tunnistivat työkierron kannustavana osaamisen jakamisen tapana. Yksiköitä on monella paikkakunnalla lähekkäin, ja sekä työntekijät että heidän ”kotiyksiköt” hyötyisivät siitä, että he työskentelevät useammassa yksikössä, edes satunnaisesti. Esimiehistä osa kokevat, että olisi hyödyllistä ja rikastuttavaa käydä tutustumassa arkeen toisessa yksikössä, etenkin sellaisissa yksiköissä, jotka pärjäävät mittareilla, ja jossa homma toimii.

*”Kun on lainassa ihmisiä toisista yksiköistä, toivottavasti he tuovat jotain tiedon murusta ja toivottavasti kun omasta porukasta lähtee tuonne, niin vievät sitä tietoa sinne, ja ottavat jotain mukaansa.” (Päällikkö)*

Vaikka työkierrat yleisesti koettiin myönteisenä tapana osaamisen jakamisen ja uuden oivaltamisen myötä, niin työkierrolla tunnistettiin olevan myös kielteisiä puolia. Yksi

päällikkö oli tunnistanut konflikteja, että työskennellessä muissa yksiköissä, työntekijä oli kyseenalaistanut: ”Siellä on ohjeistus näin ja näin, mikä on loppuen lopuksi oikein?”. Tämän vuoksi yhtenäiset toimintatavat ovat hyödyllisiä, ja niiden implementointi olisi hyödyksi sekä yksiköille että työntekijöille. Yrityksissä tunnistettiin, että jonkin verran on yhtenäistetty toimintatapoja, mutta että sen suhteen voisi tehdä vielä enemmän.

Osa haastateltavista (5/11) tunnisti parhaiden toimintatapojen jakamisen osaamisen jakamisen kannustimena, mutta nähtiin myös, että siinä voisi tehdä enemmän, ja että se on asia, minkä merkitys tulee kasvamaan. Vaikka yksi toimintatapa toimii jossain yksikössä erinomaisesti, se ei välttämättä toimi toisessa yksikössä.

*”Meillä yrityksessä on kaikki, ihan jokainen paras toimintatapa on käytössä, mutta ne ei varmastikaan ole jokaisessa yksikössä kaikki ne. Niitä on ripoteltuna tuonne ympäriinsä, ne pitäisi käydä oppimassa tai jonkun opettamassa, että saataisiin enemmän käyttöön joka yksikköön.” (Päällikkö)*

*”Yritys pyrkii jakamaan ja implementoimaan yhtenäisiä toimintatapoja, ja jakaa niitä selkeyttäkseen toimimista. Yleensä ne on niitä testattuja toimintatapoja, jotka toisi kaikille sen hyödyn, ettei jokaisen ei tarvitse keksiä pyörää uudestaan.” (Päällikkö)*

*”Jos jossain on paras käytäntö ja siitä tulee hyviä tuloksia, niin siihen on joku syy, eikä sitä pysty vaan suoraan irrottaa siitä kontekstista ja siirtää muualle. Se ei ker-taheitolla tapahdu, se voi olla pitkä prosessi, joka vaatii koulutusta ja osaamisen jakamista ja pikkuhiljaa se voi lähteä menemään siihen suuntaan.” (Henkilöstöjohtaja)*

Neljäntenä osaamisen jakamiseen kannustavana tekijänä tunnistettiin esimiesten välinen verkosto (5/11). Etenkin päälliköt näkivät tärkeänä esimiesten välisen verkoston, jonka koettiin antavan vertaistuen lisäksi hyötyä esimiehen siirtyessä yksiköstä toiseen, kun hän tuo omaa osaamistaan uuteen yksikköön. Organisaation nähtiin kannustavan esimiesten väliseen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Yksi tapa tähän on kokoontumiset, joissa esimiehet voivat jakaa ideoita, käytänteitä ja osaamista.

*”Sparraillen eri päälliköiden kanssa, se on varmaan hyvin yksilöllistä, minkälaista se sitten on.” (Päällikkö)*

Haastatteluista nousi myös esille, että vastaajat ei uskoneet kenenkään panttaavan tietoa tai osaamista, enemmänkin kyse oli rohkeudesta tunnistaa omaa osaamistaan ja sen puutteita. Ratkaisuja järjestetään vähintään ilmenevien tarpeiden mukaisesti.

## 5.2.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Tässä alaluvussa käydään läpi osaamisen kehittämisen menetelmiä, jotka nousivat esiin haastatteluaineistosta. Menetelmiä olisi varmasti tunnistettu laajemmin ja vahvemmin, mikäli tutkija olisi esimerkiksi näyttänyt listan erilaisista menetelmistä, mutta tavoitteena oli tarkastella ensisijaisesti haastateltavan näkökulmasta omalla painollaan esille nousseita asioita.

*”Organisaation rohkeus kokeilla uusia keinoja on avainasemassa.” (Päällikkö)*

Selkeästi yleisin ja ensimmäisenä mieleen tuleva menetelmä oli koulutukset, joita yritykset järjestävät haastattelujen perusteella suhteellisen runsaasti eri muodoissa. Jokainen haastateltava (11/11) nosti koulutukset ja valmennukset käytössä olevaksi menetelmäksi, mikä osoittaa sen olevan näkyvin kehittämisen muoto. Ensisijaisesti koulutuksia järjestetään esimiehille, ja tavanomaisesti nämä koulutukset ovat joko lyhyttä täsmäkoulutusta tai pidempijaksoista valmennusta.

*”Me järjestetään koulutustilaisuuksia, johtamisesta ulkopuolisia ihmisiä kertomassa erilaisia tapauksia mitä on ollut ja mitä joissakin asioissa on tehty.” (Toimialajohtaja)*

*”Olemme aloittaneet valmentavan johtamisen valmennuksen kaikille esimiehille, myös keskijohdolle.” (Toimialajohtaja)*

Koulutuksen muodoksi nousi myös verkkokoulutukset (5/11), jonka tehokkuus menetelmänä jakaa mielipiteitä haastateltavien kesken. Hyvinä puolina nähtiin verkkokoulutusten joustavuuden, monipuolisuuden, sekä tiedon jakaminen täsmälleen samanlaisena jokaiselle koulutettavalle. Mikäli päällikön vastuulle jää työryhmän kouluttaminen, se on todennäköisesti hyvin vaihtelevaa laadultaan sekä painotukseltaan. Verkkokoulutukset

toimivat hyvin esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä, jos materiaaliin voi palata ja kerrata tarvittaessa, tai täsmäkoulutusta asioista, joista huomataan, että jokin vaatii koulutusta nopeasti.

*”Verkkokoulutuksissa on se hyvä puoli, että siinä saadaan yhdistettyä elävää kuvaa ja ääntä. Mielenkiintoista, tunnistetaan että meillekin työelämään tulee paljon nuoria, jotka on tottunut ihan eri lailla opiskelemaan, enää ei välttämättä enää toimi, että annetaan opas käteen ja sanotaan ”Lue tämä”, ja hän osaisi toimia.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Verkkokoulutukset ovat siitähän hyviä, että voit osallistua mistä vaan.” (Päällikkö)*

Verkkokoulutusten heikkoutena koettiin kiire, jonka myötä houkutus tehdä muita asioita samalla, vie huomiota itse koulutukselta. Sen lisäksi jokainen oppii parhaiten eri tavoilla, ja kaivattiin perinteistä vaihtoehtoa verkkokoulutusten rinnalle.

*”Jos osa kykenee verkkokoulutusten kautta oppimaan, niin okei, mutta pitäisi edelleen olla se mahdollisuus, että mennään sinne paikkaan x, jossa käydään se sama asia läpi ilman häiritseviä tekijöitä.” (Päällikkö)*

*”Kiireen keskellä koitan tehdä verkkokoulutukset alta pois, teen vaikka noita muita juttuja siinä samalla sivussa.” (Päällikkö)*

Päälliköiden arkea kuvailtiin hektisenä, jonka myötä satunnaiset muualla tapahtuvat tapaamiset, kuten koulutukset, nähtiin tärkeinä, koska tunnistettiin, että kollegoiden kanssa ei olla enää yhtä paljon tekemisissä kuin ennen. Päällikön työ nähtiin itsenäisenä, mutta verkostoituminen koettiin positiivisena monesta näkökulmasta. Yhtenä ongelmana tunnistettiin myös, että yksikön budjettiin ei olla sisällytetty koulutuksia.

*”Jos joku koulutus vie vaikka 1,5 tuntia ja sinulla on 30 työntekijää, niin siihen saa menemään 45 tuntia, joka vaikuttaa tehokkuuslukemaan.” (Päällikkö)*

Parhaista käytännöistä oppimisen, eli bench marking, tunnisti vajaa puolet haastateltavista (5/11). Seuranta kilpailijoiden toiminnasta on hyvin vahvaa moneen suuntaan. Haasteena nähtiin vastarinta, ”ei se meillä toimisi”, ja asioiden juurruttamisen nähtiin yhdessä yrityksistä varsin haasteelliseksi. Tulosten ja numeroiden bench marking tunnistettiin vahvana, kuten myös erilaisten prosessien seuranta.

*”Me sparrataan ja tsekataan hyvin aktiivisesti sekä ulkomaille että kotimaassa, ja tietysti kilpailijoita. Seuranta on hyvin vahvaa.” (Toimialajohtaja)*

Päälliköt (5/5) tunnistivat palaverit tärkeäksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi, koska ne ovat suhteellisen säännöllisesti suunniteltu työvuorolistaan, ja sitä kautta tavoitetaan koko henkilökunta kerralla. Palavereissa käydään läpi ajankohtaisten asioiden lisäksi esimerkiksi uusia tai muuttuneita toimintatapoja, sekä turvallisuusasioita. Sen lisäksi niissä pyrittiin ottamaan puheeksi asioita, jotka arveltiin herättävän keskustelua.

*”Palaveri on oiva tilaisuus ainakin jakaa sellaista tietynlaista tietoa, muutoksia ja tällaisia. Palaverit ovat tärkeässä roolissa.” (Päällikkö)*

Kehityskeskustelut nähtiin yhtenä menetelmänä (4/11), joka tukee jokapäiväisiä keskusteluita. Yrityksissä oli vaihtelevia käytäntöjä kehityskeskusteluiden suhteen, jossain käytiin yksilökeskusteluita, ja jossain sekä yksilö-, että ryhmäkehityskeskusteluita. Yleensä kehityskeskusteluita käydään 1–2 kertaa vuodessa, jos kahdesti, niin toinen kuvattiin olevan rennompia keskusteluita, joka ensisijaisesti kartoittaa osaamisen kehittämisen tarpeita. Yksikön elinkaaren vaihe vaikutti myös kehityskeskusteluihin. Päälliköillä vaikuttaa olevan suhteellisen vapaat kädet kehityskeskusteluiden toteuttamisen suhteen.

*”Yrityksessä on olemassa pohjia, minkä pohjalta niitä pidetään, mutta ne on niin joutavia pohjia, että rakennan itse omat kehityskeskustelupohjat joka kerta uudelleen, ja käydään sellaisia asioita läpi, mitkä tuntuvat olevan siinä hetkessä tärkeitä.” (Päällikkö)*

*”Meillä on kehityskeskustelut, jossa käydään yksittäisen henkilön kanssa läpi niitä asioita, ja sitten ryhmäkehityskeskustelut missä koko toimipaikan henkilöstön kanssa käydään läpi mikä tiimin osaaminen on, mitä puuttuu, ja miten tietoa voisi jakaa keskenämme.” (Henkilöstöjohtaja)*

Useampi haastateltava (4/11) nosti perehdytyksen osaamisen kehittämisen tärkeänä menetelmänä. Hyvät perehdytyskäytännöt tukevat sujuvaa toimintaa. Arjessa tulee ottaa huomioon, että vaikka monesti ajatellaan perehdyttämisen koskevan vain uusia työntekijöitä, niin myös pidempään töissä olleita työntekijöitä tulee perehdyttää heille uusien asioiden suhteen. Perehdytystä yrityksissä hoitaa päälliköiden lisäksi

vastuuhenkilöt, sekä muut siihen valitut henkilöt. Perehdytyksen toteutus voi vaihdella suhteellisen paljon riippuen päälliköstä, mutta ainakin yhdessä yrityksessä näitä käytäntöjä pyrittiin yhtenäistämään.

*”Suuri osa osaamisen kehittämistä on meidän omia perehdyttämisä yksikössä, jossa verkkokoulutusympäristö on meille tukena.” (Päällikkö)*

*”Jokaisessa tekemisessä pitää olla riittävä perehdytys, perehdyttämisen rooli on hirmu tärkeä, ja tietysti esimiehen osaamisen varmistaminen on keskeistä. Jos esimiehellä ei ole perehdyttämisen osaamista, välineitä ja taitoja, niin se jää liian kevyeksi, silloin henkilöstö ei pääse siihen tilanteeseen, että ne olisi yhdessä tekemässä jotain merkityksellistä.” (Toimialajohtaja)*

Näiden osaamisen kehittämisen menetelmien lisäksi haastateltavat tunnistivat myös seuraavat; Viestintä (3/11), opintomatkat (3/11), verkostoituminen (2/11), laadun kehittämisen prosessiin liittyvä toiminta (2/11), vastuuttaminen ja osallistaminen (2/11), kehitysprojektit (1/11), pilotit (1/11), mentorointi (1/11) ja vierihoito (1/11). Seuraavilla tekijöillä nähtiin olevan vaikutusta osaamisen kehittämisen menetelmiin; työyhteisökyseleyn perustuva seuranta (1/11), yksikön ilmapiiri (2/11), sekä oikeat työkalut/työvälineet (1/11).

### **5.3 Osaamisen johtamisen haasteet**

Tässä luvussa tunnistetaan osaamisen johtamisen käytännön haasteita päivittäistavara-kaupan toimialalla. Ensin tarkastellaan, miten osaamistarpeet ovat viime vuosina muuttuneet, jonka jälkeen tarkastellaan, miten todetut tulevat osaamistarpeiden muutokset vaikuttavat yrityksiin, ja mitkä tekijät erityisesti haastavat osaamisen johtamista. Lisäksi yhdeksi haasteeksi (3/11) tunnistettiin eri kansalaisuudet ja eri kieliset työntekijät, joille täytyy myös löytää toimivat väylät tukea osaamista, ja sen kehittymistä. Kielieroavaisuudet voivat aiheuttaa kynnyksen oppia ja kehittää osaamista, koska kieliosaaminen ei välttämättä ole kovin hyvällä tasolla. Jokaiselle tulee löytyä oikeat väylät osaamisen jakamiseen, jotta osaaminen saataisiin jaettua samanlaatuiseksi. Haasteena koettiin myös ohjeet ja tiedotteet, koska ne tulevat osittain vain yhdellä kielellä.

### 5.3.1 Osaamistarpeiden muutokset ja kiire

Osaamistarpeet ovat muuttuneet jo viime vuosina, ja muutos on edelleen jatkuvaa. Lähes kaikki (10/11) haastateltavista tunnistivat, että ns. perusosaamisen tarve on jäämässä pois. Tässä perusosaamisella tarkoitettiin manuaalista työtä, jonka tietokone voi hoitaa ihmisen puolesta, kuten raporttien tutkiminen. Esimieheltä vaadittiin 10 vuotta sitten hyvin pitkälti erilaisia taitoja, kuin nykyään sen painottuessa käytännön työhön ja henkilökunnan ohjaamiseen. Hiljaisen osaamisen siirtymiseen tulisi löytää keinoja, koska alan henkilökunnan vaihtuvuus on suurta, etenkin nuorten työntekijöiden osalta.

*”Selkärangassa oleva perimätieto, vanha tieto esimerkiksi juhlapyhien menekistä, niin sellaiselle ei ole niin tarvetta. Järjestelmä auttaa enemmän jatkossa. Vaikka ihmiset luulee, että muistaa kaiken, niin se menee silti fiilispohjalta ja mututuntumalla, se jää pois ja tulee tarkkuutta tekemiseen.” (Päällikkö)*

*”Jos mietitään 10 vuotta taaksepäin, esimieheltä vaadittiin valikoiman muodostamiseen ja tekemiseen, tuotteiden ostamiseen liittyviin prosesseihin sekä hinnan määrittelyn suhteen osaamista, jotka nykyään hoitaa pitkälti tietokone.” (Toimialajohtaja)*

*”Kaikki hallinnollinen työ ja siihen liittyvä tietojen käsittely vähenee. Lisäksi asiantuntijuus, joka ei pidä sisällään tiedon soveltamista poistuu.” (Henkilöstöjohtaja)*

Haastateltavat (6/11) tunnistivat, että pois jäävän osaamisen tilalle tulee uusia osaamistarpeita. Kun joku järjestelmä poistuu, uusi tulee tilalle, johon tulee perehtyä. Vaikka tietokoneet pyörittävät järjestelmiä, tulee kuitenkin henkilökunnan olla valveutuneita, ja osata reagoida, mikäli järjestelmä ei toimikaan. Yksiköiden perusprosesseihin tämän vaikutusta ei kuitenkaan vielä tunnisteta erityisen vahvasti, edelleen tuotetoimitukset tulee saada hyllyyn ja asiakkaita tulee palvella, ja sitä tietokone ei voi tehdä.

*”Jonkunlainen näkymä pitäisi kuitenkin ihmisillä jatkossakin olla niistä asioista, että pystyy pikkuisen – jos järjestelmä sortuu, niin pitäähän jonkun ne toimet tehdä.” (Toimialajohtaja)*

*”Henkilökunnan tulee pystyä arvioimaan tulevaa myyntiä ja olla hereillä esimerkiksi viikonlopun säästä ja tapahtumista, kyllä se tieto pitää saada tilausjärjestelmään.” (Päällikkö)*

*”Osa perustekemisistä vähenee ja muuttuu uusien järjestelmien myötä. On ollut tavallaan haastavaa hyväksyä tai tottua siihen, että esimerkiksi tilausjärjestelmää ei tarvitse osata kokonaisuutena, vaan riittää, että hallitset yksittäisiä asioita.” (Päällikkö)*

Uusia asioita tulee hyvin paljon kyseisissä yrityksissä, etenkin järjestelmien vaihtumisen myötä. Puolet haastateltavista (6/11) nosti esille uusien asioiden määrän, ja päällimmäisenä tekijänä vaikutti olevan nopea tahti järjestelmävaihdoksissa. Tähän sopeutuminen edellyttää, että on kyvykäs oppimaan uutta – että pystyy nopeasti unohtamaan vanhan ja ottaa uuden käyttöön. Jokaisen muutoksen nähtiin tuovan positiivista kehitystä mukanaan, mikä helpottaa uusien oppien sisäistämisen prosessia.

*”Ihan uusiin järjestelmiin ei tahdo normaalin työn ohessa keretä perehtymään riittävästi. Niistä on voitu pitää verkkokoulutus, mutta sitten on ajateltu, että se siitä lähtee, eli se jää sen yksilön varaan, että alkaa käyttämään ja kokeilemaan. Nyt pyritään järjestämään riittävästi aikaa oppimiseen ja kouluttautumiseen. Epämukavuusalueelle meneminen on se haaste.” (Toimialajohtaja)*

*”Uusia järjestelmiä tulee koko ajan käyttöön tiuhaan tahtiin. Niiden hahmottaminen kokonaisuutena on todella haastavaa, kun koko ajan tulee uusia, välillä joutuu oikein miettimään, että missä järjestelmässä tämä nyt sitten pitää tehdä, kun ei enää edes aina muista niiden nimiä. Minun päätehtävä on kuitenkin yksikön tuoksellisuus, henkilökunnan hyvinvointi ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen. Tarvitsen järjestelmiä siihen, joten aika perehtymiseen on vaan kaivettava jostain.” (Päällikkö)*

Uusien asioiden määrän yhteydessä isoksi haasteeksi tunnistettiin ajankäytön tehokkuus, ja kiire eri muodoissa (8/11). Raporttimäärät ja informaatiotulva ovat suuria, ja oleellisen tiedon löytäminen nähtiin haasteena, ”Miten tämä nyt piti tehdä, olen lukenut sellaisen sähköpostin, mutta...”. Kiire nähtiin osaamisen siirtymisen esteenä, jonka ratkaisuna nähtiin ajan ottaminen oppimiseen ja perehtymiseen, se kannattaa pitkällä tähtäimellä.

*”Ajankäyttö vs. tehokkuus, aikaa meillä mitataan tarkasti, pitää olla tehokkaita, tietyt raamit on siihen annettu, siihen pitäisi mahduttaa perehdyttämiset ja muut. Itse olen tehnyt niin, että jokainen tarvittava hetki mitä tarvitaan, otetaan perehdytykseen, se maksaa itsensä takaisin tulevaisuudessa. Se on se varmasti suurin haaste.” (Päällikkö)*



*”Osaamisen siirtymisen yksi este on se tietynlainen kiire ja tehokkuustavoitteet. [...] Oppimiseen ja perehtymiseen ja sellaiseen, siihen pitäisi aina löytyä se aika. Siitä ei saisi koskaan tinkiä.” (Toimialajohtaja)*

*”Mutta digitalisaatio monella tavalla lisää dataa, ja tieto luo tuskaa, koska meillä on raporttimateriaalia kaikesta datasta aivan hirveät määrät. Sen oleellisen tiedon löytäminen, ja siihen keskittyminen, ja siihen dataan reagoiminen, on tässä se haaste.” (Toimialajohtaja)*

Ajankäytössä tulee priorisoida tekemisiä, ja haastatteluissa ilmeni myös vahvasti viestinnän merkitys etenkin yksikön päällikön, ja hänen esimiehensä välillä. Päällikön esimiehen tulee ymmärtää päällikön arkea ja kapasiteetin rajallisuutta, jotta voi tukea tarkoituksenmukaisella tavalla. Vastuuta on kuitenkin päällikölläkin ottaa puheeksi asioita, mikäli sille on tarvetta.

*”Haluan uskoa ihmisiin, että kaikki yrittää parhaansa. [...] Tulosta ei tule sillä, että sanotaan, että olet koko ajan täällä mittariston viimeisenä, vaan pitäisi osata keskustella asiasta. [...] Jonkun pitää pysähtyä miettimään. Jos on sellainen tilanne päällä, ettei ehdi pysähtyä miettimään, miksi on tällainen tilanne, niin ehdottomasti kannattaisi sanoa esimiehelle, että minä tarvitsen nyt aikaa miettiä, mikä on pielessä. [...] Ja sitten vielä mieluummin, että alainen sanoo esimiehelle, että istutaanpa yhdessä alas.” (Toimialajohtaja)*

Haastatteluissa tunnistettiin, että perehdyttämiseen ja osaamisen jakamiseen tulee ottaa sen vaatima aika, ja organisaatioiden tulee panostaa suunnitelmalliseen toimintaan. Osaamisen laajentamiseen tiimeissä tulee kannustaa, koska pitkällä tähtäimellä se tuo tulosta sekä sujuvuutta arkeen, ja lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

### **5.3.2 Digitalisaatio**

Digitalisaatio nousi lähes jokaisen haastattelurungon kysymyksen kohdalla jostain näkökulmasta, ja se käsitellään tässä alaluvussa kokonaisuutena. Ensin avataan, miten se tunnistettiin osaamisena, jonka jälkeen pureudutaan siihen, miten se tunnistettiin haasteena, sekä mahdollisuutena osaamisen johtamisessa. Tärkeänä ja merkittävänä osaamisena tunnistettiin digitalisaatioon liittyviä tekijöitä jokaisen haastateltavan kohdalla

(11/11). Digiosaaminen on muuttunut jo viime vuosina, ja muuttuu edelleen tulevaisuudessaakin. Haastatteluissa tunnistettiin sen moninaisuus ja kasvava merkitys.

*”Tietysti tärkeitä osaamisia on digitaalisuus ja digitaalisuus eri muodoissa, puhutaan verkkokaupasta, meidän omista sisäisistä osaamisista, tilausjärjestelmästä ja logistiikkaan liittyvistä asioista. Näiden osaamisen on keskeistä.” (Toimialajohtaja)*

*”Digitaalisuuden myötä on tullut paljon työvälineitä, palveluita ja järjestelmiä ja tulee koko ajan lisää. [...] mutta monet niistä muuttaa myös toimintaprosesseja. Osaltaan työvälineet muuttuvat, mutta itse toimintatapa ja ajatusmallit voivat siellä taustalla myös vaihtua.” (Henkilöstöjohtaja)*

Suurin osa vastaajista (9/11) tunnisti digitalisaation tuovan haasteita osaamisen johtamiseen, mutta tarkemmin tarkasteltuna, haastavat tekijät vaikuttavat suhteellisen yksittäisiltä ja vahvassa liitoksessa aiempiin todettuihin haasteisiin, kuten uusien asioiden määrään. Sen lisäksi löytyi selvä kytkös digitalisaation ja sukupolvien eroavaisuuksien väliltä (3/11), etenkin sen suhteen, miten osaamisen kehittämistä toteutetaan eri-ikäisille niin, että jokainen saavuttaa parhaan osaamistason. Eri sukupolvet kokevat myös digitalisaation haasteena eritasoisilla painotuksilla.

*”Digitalisaatio on haaste silloin, jos oletetaan että kaikilla on esimerkiksi älypuhelin, ja se olisi viestintäkanava.” (Toimialajohtaja)*

*”Meillä on eri-ikäisiä ihmisiä, ja kuinka heitä pystytään, niin että jokainen kokee, että he on ymmärtänyt sen asian samalla lailla, se on iso haaste.” (Henkilöstöjohtaja)*

*”Me, jotka ei olla siinä digitalisaatiossa aikoinaan kasvettu, niin se tuottaa meille tiettyjä haasteita. Että uskaltaa ja ennen kaikkea ymmärtää sellaista muutosta, mitä se digitalisaatio tuo tähän meidän arkiseen tekemiseen.” (Toimialajohtaja)*

Yli puolet (6/11) tunnisti digitalisaation enemmänkin mahdollisuutena, ja hyvänä tukena osaamisen johtamiselle. Tietotekniikan kehitys mahdollistaa sen, että osa työtehtävistä siirtyy järjestelmien hoidettavaksi, mutta sen nähtiin edellyttävän, että niitä osataan käyttää. Digitaalisuuden haasteet tunnistettiin myös helpottuvan sen myötä, kun diginatiivit tulevat työelämään, koska heille digitaalinen ympäristö on tuttua, jolloin haasteet muuntuvat mahdollisuudeksi.

*”Ei tarvitse kauaa enää mennä, kunnes diginatiivit ovat täysin työelämässä – ei heille tarvitse sanoa kuin yksi tai kaksi asiaa, niin he ymmärtää sen jo. Itse joudut tekemään sen eteen paljon enemmän työtä, että ymmärrät, he vaan sisäistää asiat paljon helpommin, koska he ovat koko elämänsä olleet niiden asioiden kanssa tekemisissä.” (Päällikkö)*

*”Näen digitalisaation tukevan osaamisen johtamista. Se nyt vaan on meidän omasta tekemisestä kiinni, kuinka hyvin voimme digitalisuutta hyödyntää ja käyttää ikään kuin siihen oppimiseen. Digitaalisia työvälineitä tulee osata käyttää.” (Toimialajohtaja)*

*”Digitalisaation avulla pystytään nopeasti levittämään tieto, ja tieto on tässä ja nyt. Myös asiakas odottaa meiltä nopeampaa reagointia, joka on digitalisuuden tuoma juttu, että tämä vasteaika asiakkaalle on paljon nopeampi, missä ajassa asiakas meiltä odottaa reagointia. [...] Meidän pitää pystyä jopa tunneissa vastaamaan asiakkaalle.” (Toimialajohtaja)*

Digitalisuudessa voidaan todeta olevan moninaisia puolia, yhteenvetona voidaan todeta sen olevan erittäin tärkeä osaaminen yrityksissä, ja yritysten on sopeuduttava. Haasteltavien asenne digitalisaatiota kohtaan oli pääosin positiivinen, tunnistetuista haasteista huolimatta.

### **5.3.3 Työikäisten sukupolvien eroavaisuudet**

Tässä alaluvussa käsitellään ensin sukupolvien eroavaisuuksia yleisemmin, jonka jälkeen tarkastellaan sukupolvien erilaisuuksia työn merkitysten suhteen. Sukupolvien eroavaisuudet työelämässä tunnistettiin valtaosassa haastatteluista (9/11). Eri-ikäisten kohdalla tunnistettiin sekä positiivisia puolia, että haastavia tekijöitä.

Nuoremmat työntekijät kaipaavat haasteita ja ovat tekniikkataitoisina, jonka jatkumona heille on suhteellisen helppoa sisäistää esimerkiksi uusia järjestelmiä. Samaan aikaan heidät nähtiin kyseenalaistavan suhteellisen herkästi asioita, vaatien toimintatapojen päivittämistä, kuten toimintojen sähköisten palveluiden kehittämistä perinteisten lomaketoimintojen tilalle. Vanhemmilla työntekijöillä sen sijaan on monesti runsaasti kokemusta ja elämänviisautta, joten nuorille on hyvä mahdollisuus oppia heiltä.

Samaan aikaan tunnistettiin, että vanhemmat eivät aina tiedosta sitä, että he kyseenalaistavat miksi joitain toimintoja pitäisi muuttaa, kun ne on aina tehty tietyllä tavalla, ja se on toiminut. Näissä tilanteissa helpoistakin asioita koettiin tulevan välillä turhan vaikeita, ja kaivattiin rohkeutta tehdä asioita uudella tavalla.

*”Sen huomaa, että nuorempi sukupolvi vaihtaa herkästi työpaikkaa ja kaipaa haasteita lisää. Vanhemmilla enemmän pysyvyyttä, vaikka saa uusista asioista innostumaan, niin se on ihan eri. Iso ero nuorten ja vanhempien välillä on, miten omaksutaan niitä uusia asioita.” (Päällikkö)*

*”Sukupolvien erot ovat merkittävät, yleensäkin työn ja työuran merkitsevyys on muuttunut radikaalisti ja tulee muuttumaan. Vallan merkitys, nuoremmilla henkilöillä on tunnistettu, että ei riitä, että on natsat, vaan pitää selvittää syy. Niin sanottu Kekkos-sukupolvi tekee kun sanotaan, nuoret kysyy miksi pitäisi tehdä. Oikein järkevä muutossykli menossa.” (Toimialajohtaja)*

Eri sukupolvien osaamisen johtamisessa tunnistettiin eroja, koska osaamista tulee saada jalkautettua, ja yhtenä haasteena nähtiin hiljaisen tiedon siirtyminen. Eri-ikäiset työntekijät nähtiin oppivan toisiltaan eri asioita, ja he kaipaavat erityyppistä tukea osaamisen kehittämisen suhteen. Yrityksillä on laajasta eri-ikäisiä työntekijöitä, joten on tärkeää, että niiden vahvuuksia pystytään hyödyntämään yhdessä. Vanhempia työntekijöitä tulisi opastaa, neuvoa ja perehdyttää järjestelmien käytössä rinnalla kulkien, kun taas nuoremmille tulisi pystyä tarjoamaan heidän tapoihinsa soveltuvia työkaluja ja apuvälineitä, esimerkiksi perehdytyksen suhteen. Se edellyttää johdon aktiivista seurantaa nuorten trendien ja tekemisten suhteen.

Sukupolvien eroavaisuuksien haasteiden yhteydessä nousi erityisen vahvasti (5/11) eroavaisuudet työn merkityksen suhteen. Haastateltavat (4/11) tunnistivat, että eri sukupolvilla on erilainen suhtautuminen työn tekemiseen ja osaamiseen, joka tulee tulevaisuudessa haastamaan yrityksiä enemmän.

*”Uudella sukupolvella, joka tulee työelämään, on ehkä vähän erilaiset odotukset kuin mitä aikaisemmilla sukupolvilla, kun mietitään sitoutumista ja työn merkityksellisyyttä, siinä joudutaan miettimään asioita yrityksen kannalta uudella tavalla. Enää ei välttämättä ole ihan lojaalisuutta, ei olla valmiita uhraamaan koko työuraa samaan yritykseen.” (Henkilöstöjohtaja)*

Yksi päällikkö ei tunnistanut sukupolvien eroavuuksien olevan se haaste, koska jokaisessa sukupolvessa oli vanhollisesti ajattelevia, innokkaita oppimaan ja tehokkaita. Hän koki haasteellisenä sen, että ihmisillä on eri motivaattorit tehdä töitä, ja että työ merkitsee eri ihmisille eri asioita.

*”Ryhmäytymisen taustalla on se, että otetaan porukka mukaan ja pyritään luomaan työlle merkitys. Että ei ”olen vain töissä täällä”, vaan ”teen tärkeitä töitä” ryhmän tavoitteiden hyväksi. Tämän saaminen porukalle ja valmennettua ikään kuin sisään, on haaste.” (Toimialajohtaja)*

*”Ollaan lähdetty laatuvaikutelman kehittämiseen, että ollaan ylpeitä siitä omasta kaupasta ja sen pitää tuolla näkyä.” (Päällikkö)*

Kaikissa yrityksissä tunnistettiin selkeästi eri-ikäisten työntekijöiden eroavuuksia työn merkityksissä sekä yleisesti muutoksia työn merkityksen suhteen, ja yrityksissä oli tietoisesti lähdetty tekemään töitä työn merkityksen ajatusmallin kehittämisen suhteen. Tavoitteena on luoda se yhtenäisyyden tunne, että ”tämä on meidän kauppa”, ja että työmitä tehdään on tärkeää ja merkityksellistä. Jokaisella työntekijällä on eri motivaattorit tehdä töitä, mutta päällikön tulisi löytää jokaiselle jotain, että työ olisi mielekästä ja olisi tunne, että arvostetaan työpanosta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset, sekä yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista. Tutkielman tavoitteena oli vastata tutkielman alussa määriteltyyn tutkimuskysymykseen: miten osaamisen tarpeet muuttuvat päivittäistavarakaupassa ja mitä osaamisen johtamisen haasteita se tuo mukanaan? Tätä aihetta lähestytään organisaatio- ja ryhmätason osaamisten näkökulmasta. Tutkimuskysymyksen vastauksen selvittämiseksi määriteltiin osaamiset, jotka ovat merkittävimmät yrityksen menestykselle, sekä kartoitettiin, millä osaamisen kehittämisen menetelmillä voidaan vastata osaamistarpeiden muutoksiin. Sen lisäksi pohditaan tutkimustuloksia peilaten aiempaan kirjallisuuteen, nostaen esille tärkeimmät löydökset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen laatua sekä luotettavuutta, ja esitellään jatkotutkimusehdotukset.

### 6.1 Tutkimustulosten peilaaminen aiempaan kirjallisuuteen

Tässä aluvuossa peilataan tutkimustuloksia tutkielman teoriaosuudessa esitettyyn kirjallisuuteen. Tavoitteena on selvittää, vahvistavatko tämän tutkimuksen tulokset teoreettista viitekehystä, vai onko havaittavissa merkittäviä poikkeamia näiden välillä. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tärkeimmät löydökset, ja vastataan tutkimuskysymykseen teoreettisen viitekehysten, sekä empiirisen tutkimuksen tulosten avulla.

#### **Mitkä ovat merkittävimmät osaamiset yritysten menestykselle?**

Osaaminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä, joiden avulla organisaatio voi varmistaa menestyksensä (Lin 2007). Osaamisen johtamisen lähtökohtana ja ohjaavana tekijänä tulisi olla visio, jonka tarkoitus on luoda yritykselle tulevaisuuden tahtotila, ja saada aikaan muutoksia organisaatiossa saavuttaakseen tavoitteet. (Nonaka 1994, Viitala & Jylhä 2019:194, Gold ja muut 2001, Pietrzak ja muut 2015.) Kun osaamisen johtamisen toimet ja strategia linjataan visioon ja toiminnan tarkoitukseen, ne ohjaavat toisiaan (Shujahat ja muut 2017). Tämän tutkimuksen haastatteluista nähtiin teorian mukaisesti, että henkilöstö- ja toimialajohtajat tunnistivat osaamistarpeiden määrittelyn pohjautuvan

strategiaan, joka määrittelee asiat, joihin panostetaan, ja joita painotetaan. Päälliköt eivät tunnistanee strategian vaikutusta, vaikka tutkija tunnisti päälliköiden vastauksista määriteltyjen tärkeiden osaamisten pohjautuvan yrityksen tulevaisuuden tahtotilaan.

Yritysten erityyppiset osaamiset voidaan jakaa välttämättömiin kynnysosaamisiin, sekä ydinosaamisiin. Ydinosaamiset tuovat kilpailuetua yritykselle, etenkin kriittisten osaamiset kautta, jotka nykytilanteessa luo lisäarvoa asiakkaalle. Kehittymässä olevat uudet osaamiset ovat tulevaisuuden kilpailuedun varmistamista varten olevia taitoja ja toimintamalleja. (Long & Vickers-Koch 1995.) Näitä ydinosaamisia tulisi ylläpitää ja kehittää menestyksen varmistamiseksi (Viitala 2013: 175). Tutkimustuloksissa määriteltiin viisi ydinosaamista, joista vahvimpana nousi todella hyvä johtamisosaaminen, jonka painotus tunnistettiin olevan muutosvaiheessa (ks. Viitala & Jylhä 2019: 51–52, Mäenpää 2016).

Henkilöstöjohtajat sekä päälliköt nostivat vahvasti esille asiakaspalveluosaamisen, joka oli tärkeässä roolissa kaikkien yritysten tulevaisuuden tahtotilassa. Lisäksi nousi esille myynnin kasvua edistävä osaaminen, sekä tehokkuuden kehittäminen, jota voidaan edistää henkilöstön osaamisen kehittämällä (Viitala 2013:8), sekä tietojen kodifioinnilla (Zander & Kogut 1995). Aineistosta tunnistettiin myös rekrytointiosaaminen, joka korostuu etenkin haastavan työvoimatilanteen yhteydessä, joka osittain johtuu sukupolvimuutoksesta. Tämän suhteen haastateltavat tunnistivat houkuttelevan yritysmielikuvan tärkeyden (ks. Viitala 2013: 9), ja että useimmiten kannattaa rekrytoida asennetta sekä potentiaalia (ks. Karlsson 2016, Kauhanen 2012: 147).

Sanchez ja Heene ovat sen sijaan jakaneet yrityksen tärkeät osaamiset kolmeen osaan (Viitala & Jylhä 2019: 209), jonka mukainen jaottelu voidaan tunnistaa tämän tutkimuksen aineistosta merkittävimpinä menestykseen vaikuttavina osaamisina case-yrityksissä. Tuotannollis-tekniillisenä osaamisena voidaan tunnistaa yrityksissä järjestelmäosaaminen ja tukiorganisaatioiden osaaminen. Tutkimustuloksista nousi myös henkilöstön ammattitaito ja laadukas perustekeminen tärkeänä. Toimintatapa- ja

johtamisosaaminen tunnistettiin laadukkaana esimiestyönä. Asiakasosaaminen sen sijaan tunnistettiin laadukkaana asiakaskohtaamisena. Myös Martelo, Barroso ja Carpeda (2013) ovat tunnistaneet, että organisaation osaamiset ovat ensiarvoisen tärkeitä asiakasarvon luomisessa ja kehittämisessä.

### **Millä menetelmillä osaamista kehitetään organisaatioissa?**

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on runsaasti, ja tässä osuudessa käsitellään ensisijaisesti tutkimuksessa esille tulleita menetelmiä. Osaamisen johtamisen keskeiset kehittämisen menetelmät sisältävät osaamisen hankkimisen, jakamisen, sekä hyödyntämisen organisaatiossa (Karkoulia ja muut 2013). Systemaattisten kehittämisen menetelmien integrointi toimintatapoihin voi parantaa yrityksen suorituskykyä ja tehokkuutta (Labeledz ja muut 2011), joten kehittäminen tulisi nähdä investointina, koska sillä on positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen (Viitala 2013: 186). Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että organisaatiolla on positiivinen suuntautuminen osaamiseen, menetelmä sopii yrityksen kulttuuriin, ja että ihmisiä ei estetä jakamasta osaamistaan. (Davenport ym 1998). Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että case-yrityksissä on pääosin osaamisystävällinen kulttuuri. Tutkimuksessa nähtiin avainasemassa olevan organisaation rohkeus kokeilla uusia keinoja, koska osaamistarpeiden ja toimintaympäristön muuttuessa, tulisi myös organisaatioiden uudistua.

Yleisin ja näkyvin menetelmä on koulutukset, joita tapausyrityksissä järjestetään monipuolisesti sekä lyhyt- että pitkäkestoisina (ks. Viitala: 2013: 199–200). Koulutuksia järjestettiin ensisijaisesti esimiehille, ja niitä kehitettiin kohti yksilöidympää muotoa, tunnistaen, että jokaisella on erilaisia tarpeita kehittää osaamistaan. Verkkokoulutukset suurimpana etuna nähdään alhaiset kustannukset ja joustavuus (Viitala 2013: 198), jotka myös tunnistettiin tässä tutkimuksessa. Hyödyiksi tunnistettiin myös monipuolisuus elävän kuvan ja äänen yhdistämisen myötä, sekä mahdollisuus tarvittaessa kerrata asioita. Pällikköhaastateltavat tunnistivat myös heikkouksia verkkokoulutusten suhteen, jotka perustuivat sen negatiiviseen vaikutukseen tehokkuudessa, sekä kiireeseen, joka heikentää merkittävästi verkkokoulutusten toimivuutta.



Kehityskeskustelut ja palaverit nähdään sekä teoriassa, että tämän tutkimuksen aineistossa perinteisinä, mutta toimivina keinoina kehittää osaamista. Kehityskeskustelut tunnistettiin jokapäiväisiä keskusteluita tukevana menetelmänä, ja niitä toteutetaan yksilökeskusteluina, sekä joissain yksiköissä ryhmäkeskusteluina. Ryhmäkeskustelut voivat olla arvokkaita ryhmän tehokkuudelle ja tavoitteellisuudelle (Ranki 1999: 56), mutta niiden tulisi olla yksilökeskusteluiden lisänä, ei korvikkeena (Viitala 2005: 361–364).

Päällikköhaastateltavat pitivät palavereita erityisen tärkeänä kehittämisen keinona, koska niiden yhteydessä tavoittaa koko henkilökunnan kerralla. Palaverit ovat arvokkaita oppimistilanteita, kun ilmapiiri on avoin ja tehokas (Viitala 2013: 203). Osa haastateltavista tunnistivat parhaista käytännöistä oppimisen, ja totesivat yleisen seurannan olevan hyvin vahvaa etenkin tulosten, numeroiden, ja eri prosessien suhteen. Haasteena yhdessä yrityksessä nähtiin vastarinta asioiden implementoinnissa. Tätä voisi vähentää näkemällä menetelmän kautta opitut asiat ensisijaisesti ideoina, ja suhtautumalla siihen tavoiteasetannan kannalta motivaattorina välttää liian matalia tavoitteita. (O'Dell & Grayson 1998).

### **Miten osaamisen tarpeet muuttuvat päivittäistavarakaupassa ja mitä osaamisen johtamisen haasteita se tuo mukanaan?**

Osaamistarpeiden määrittämisen kautta voidaan tunnistaa osaamiset, joita edellytetään yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi (Ojala 2008: 105). Muuttuvasta työelämästä on tullut pysyvä olotila, joka edellyttää organisaatioilta jatkuvaa uusiutumista, sopeutumista ja kehittymistä, johon vastatakseen yritysten tulee varautua osaamisen kehittämistarpeisiin ennakoiden. (esim. Kravi & Tikka 2017: 86). Tässä tutkimuksessa tunnistettiin vahvasti, että ns. perusosaamisen tarve vähenee jatkuvasti, jonka tilalle ilmenee uusia osaamistarpeita (ks. Karlsson 2016: 6). Haasteena nousi vahvasti myös tiedon suuri määrä yhdistettynä kiireeseen, jolloin muodostuu osaamisen hallitsemisen ja jakamisen merkittävä este (ks. Schulz & Jobe 2001). Digitalisaatio on yksi taustatekijä teknologian nopealle kehitykselle, minkä vuoksi osaamista tulee pystyä kehittämään teknologian kehitystahdin mukaisesti (Sitra 2019).

Kaikissa rooleissa tunnistettiin, että johdon tulee ymmärtää sekä päällikön, että yksikön arkea, voidakseen antaa tarvittavat resurssit ja tuen tarkoituksenmukaisella tavalla. Runsaan tiedon määrään sekä hiljaisen osaamisen siirtymiseen tulisi löytää keinoja, koska alan henkilökunnan vaihtuvuus on osittain suurta. Hiljaisen tiedon siirtämiseen sekä tiedon suuren määrän hallitsemiseksi voisi harkita järjestelmällistä kodifointia (ks. Hansen & Tierney 1999), mikäli sitä ei olla jo sovellettu. Yhtenä ratkaisuna haastateltavat tunnistivat olevan tarvittavan ajan ottaminen asioihin perehtymiseen, ja panostaminen suunnitelmalliseen toimintaan, mikä kannattaa pitkällä tähtäimellä ajateltuna.

Digitalisaation tuomat haasteet työssä, työtehtävissä ja liiketoiminnassa vaativat uudistuksia organisaatorakenteisiin, johtamisen tapoihin, sekä toimenkuviin (Toiminen 2017: 29). Johtamisviestinnän merkitys kasvaa, jonka lisäksi korostuu kyky inspiroida ja edesauttaa muutosten sujuvuutta. Digitalisaatio ei voi osaamisen johtamisessa korvata sosialisointia, eivätkä koneet voi korvata ihmistä, joten organisaatioiden tulee myös keskittyä entistä enemmän työyhteisöön ja työntekijöiden hyvinvointiin, jonka lisäksi kognitiivisia ja sosiaalisia kykyjä kaivataan entistä enemmän (Tsoukas & Vladimirou, Mäenpää 2016, Sitra 2019). Tässä tutkimuksessa tunnistettiin digitalisaation vaikutuksia asiakaskäyttäytymiseen, jonka myötä organisaation odotetaan reagoivan entistä nopeammin esimerkiksi pyyntöihin ja palautteisiin. Tämä edellyttää muutoksia toimintatavoissa, jotka mahdollistavat palvelutarjonnan kehittämisen asiakasodotusten mukaisesti (ks. Ilmarinen & Koskela 2015).

Digiosaamisen tunnistettiin haastatteluissa vahvasti muuttuneen jo viime vuosina monipuolisesti, jonka lisäksi sen merkitys on kasvanut. Digitalisaation koetut haasteet nähtiin olevan vahvasti liitoksessa aiemmin todettuun suureen tietomäärään, jonka lisäksi löytyi kytkös digitalisaation ja sukupolvien eroavaisuuden välillä, kuten aiemmassakin tutkimuksessa on todettu (ks. Kultalahti & Viitala 2014: 126). Suomen työelämällä on hyvät edellytykset menestyä digitalisaation muutoshaasteiden keskellä (Marttinen 2018: 143), jota tukee tämä tutkimus, jossa yli puolet haastateltavista tunnistivat digitalisaation enemmänkin mahdollisuutena, joko haasteen sijasta, tai haasteen lisäksi.

Kaikissa yrityksissä oli havaittavissa myönteinen asenne digitalisaatioita kohtaan, koska se mahdollistaa osittain työtehtävien siirtymisen järjestelmien hoidettavaksi, jolloin voidaan arjessa keskittyä olennaiseen. Digitalisaatio nähtiin hyvänä tukena johtamiselle, jonka lisäksi haasteet näyttäisivät helpottuvan, kun nuoremmat astuvat työelämään.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että sukupolvilla on eri ominaisuuksia ja taipumuksia työssä käyttäytymisessä, esimerkiksi sen suhteen, minkälaisessa organisaatiokulttuurissa viihtyy, mitä kunnioitetaan erityisesti ja minkälaista johtamista haastetaan. Yritysten tulee ymmärtää kunkin sukupolven motivaattorit voidakseen hyödyntää kykyjä vahvemman sitoutumisen saavuttamiseksi. (Dwyer & Azevedo 2016.) Sukupolvimuutokset edellyttävät johtajilta osaamisen, johtamistavan sekä johtamistaitojen kehittämistä, sekä rohkeutta kyseenalaistaa ja kehittää toimintatapoja (Kultalahti & Viitala 2013: 122, 128). Tämän tutkimuksen aineistossa tunnistettiin laajasti samoja piirteitä sukupolvien eroavaisuuksissa. Nuorten vahvuuksiksi määriteltiin tekniikkataitoisuus sekä matala kynnyksisyys sisäistää järjestelmiä, kun taas vanhemmilla työntekijöillä on runsaasti kokemusta, ja elämänviisautta. Vanhemmat työntekijät haastavat työnantajaa kyseenalaistamalla muutoksia tiedostamatta sitä, kun taas nuorempien suhteen on huomattu heikko sitoutuminen. Eri-ikäisten osaamista tulisi johtaa tiedostaen nämä erot, ja osittain nämä sukupolvet voivat kehittää toistensa osaamista. Merkittävä haaste sukupolvien eroavaisuuksien suhteen liittyy työn merkityksen erilaisuuteen, joka perustuu erilaisiin suhtautumisiin työelämää kohtaan.

### **Muut löydöt tutkimusaineistosta**

Viestinnän tehtävä on kehittää organisaation jäsenten ajatusmallia yrityksen toiminnalle ja tulevaisuudelle tärkeistä asioista rakentaakseen yhteistä kulttuuria (Viitala 2013: 206). Tässä tutkimuksessa todettiin viestinnän osaamisesta olevan jatkuvaa, mutta sen ei tiedosteta olevan osaamisen näkökulmasta. Case-yrityksillä on käytössä sisäiselle viestinnälle monia keinoja, kuten sisäinen sosiaalinen media, ja epäsuorasti mittarit ja seurantaraportit. Viestinnässä tulisi aiempien tutkimusten mukaan asettaa läheisiä tavoitteita, jotta se olisi merkityksellinen motivaattori (McGurk & Baron 2012).

Organisaation tuki esimiehille koettiin tutkimuksessa hyvin erilaisesti roolien välillä, etenkin johtajien ja päälliköiden välisesti, mutta myös päälliköiden välillä esiintyi hyvin erilaisia kokemuksia. Kaikki johtajat korostivat esimiehen tärkeää roolia organisaatiossa ja yksikössään, jonka myötä heille pyritään luomaan valmiudet. Osa päälliköistä kokivat organisaation tuen melko heikkona, kun taas toinen ääripää päälliköistä kokivat tuen hyvänä ja monipuolisena. Tämä todennäköisesti perustuu yksilöiden erilaisiin tarpeisiin, sekä siihen, että päälliköt eivät välttämättä tiedosta kaikkea, mitä taustalla tapahtuu. Osaamisen johtamisen tukeminen on tärkeää, sillä se lisää tuottavuutta ja tehokkuutta, mutta organisaation tulee huomioida eri toimijoiden erilaiset roolit osaamisen johtamisessa (Kingston & Macintosh 2000, McGurk & Baron 2012).

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin osaamisen näkyvän palkitsemisjärjestelmässä epäsuorasti työntekijöiden kohdalla, mutta suorasti esimiesten osalta palkkaan vaikuttavana tekijänä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että hyvä tuloksellisuus ja tehokkuus edellyttää hyvätasoista osaamista, ja että järjestelmän tulee tukea, ja tukeekin, tavoitteiden saavuttamista (ks. O'Dell & Grayson 1998). Case-yritysten palkitsemisjärjestelmien kerrottiin kokonaisuudessaan olevan monipuolisia, sisältäen sekä rahallisia että aineettomia elementtejä, jonka lisäksi palkitseminen oli sidottu selkeisiin tavoitteisiin. Rahan arvo on heikkenemään päin, jonka vuoksi ainakin yksi yritys oli ottanut käyttöön vaihtoehtoisen mallin.

### **Yhteenveto ja suositukset yrityksille**

Tässä osiossa tehdään lyhyt yhteenveto tutkimustuloksista, nostaen aineistosta merkittävimmät asiat, joihin yritysten suositellaan kiinnittävän erityistä huomiota jatkossa.

Kokonaisuudessa tutkija arvioi tutkimuksen aineiston perusteella case-yritysten osaamisen johtamisen järjestelmien hyvin toimiviksi. Yritykset tunnistavat selkeästi menestykselle tärkeät osaamiset ja muutokset osaamistarpeiden suhteen. Haastatteluiden aikana nousi vahvasti esille, että yrityksissä on tunnistettu osaamisen ja sen kehittämisen tärkeys, jota työtetään aktiivisesti ja monipuolisesti. Yrityksissä tunnistettiin olevan

laajasti eri-ikäisiä, sekä eri kieliä puhuvia työntekijöitä, mikä haastaa osaamisen johtamista monipuolisesti. Jokaiselle työntekijälle tulisi pystyä tarjoamaan toimivat keinot kehittää osaamista yhtä onnistuneesti.

Aineiston perusteella osaamisen johtaminen voisi olla hieman systemaattisempaa, erityisesti kannustaminen osaamisen jakamisen suhteen. Yksi keino osaamisen tehokkaampaan jakamiseen on verkostojen vahvistaminen etenkin esimiesten välillä, mikä madaltaisi kynnystä jakaa osaamista. Aineistosta voidaan tulkita, että parhaita toimintatapoja voisi jakaa entistä enemmän, nykytilassa niiden implementointi on vaihtelevaa.

Aineistosta nousee selkeästi, että yritysten johtajat arvostavat päälliköiden työtä vahvasti, mutta päälliköiden näkökulmasta saatu tuki ja arvostus on vaihtelevaa. Tähän todennäköisesti vaikuttaa arjen kiire, ja erityisesti uusien asioiden laaja määrä, joka osoittautui merkittäväksi haasteeksi useimmissa haastatteluissa. Uusien asioiden opetteluun tulisi mahdollistaa aikaa perehtyä, koska pitkällä tähtäimellä se on tehokkaampaa. Kokonaisuutena osaamisen kehittämisen menetelmiä käytetään yrityksissä monipuolisesti, ja organisaatioilla on selkeästi rohkeus kokeilla uusia keinoja kehittämisessä. Verkkokoulutusten suhteen voisi pohtia, olisiko mahdollista kehittää niitä enemmän osallistaviksi, jonka myötä ne tehostuisivat.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Perinteiset tavat arvioida luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa ovat reliaaabelius ja validius. Nämä käsitteet perustuvat ajatukseen, että tutkija pääsee käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Reliaabelius voidaan määritellä siten, että samaa henkilöä tutkittaessa voidaan saada kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos, jolloin tulee ottaa huomioon vaihtelevat ominaisuudet. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 185–186.) Käytännössä reliaaabeliutta monesti mitataan tutkijan toimintana, eli kuinka käytettävissä oleva aineisto on otettu huomioon, onko tiedot litteroitu oikein, ja heijastavatko tulokset tutkittavien ajatusmaailmaa. Samalla tulee huomioida, että haastattelujen

tulos on aina seuraus haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta, joten on kyseenalaistettu, voiko haastattelututkimuksen reliiabeliutta arvioida. (Eriksson & Kovalainen 2016: 292, Hirsjärvi & Hurme 2008: 189.)

Validiudesta puhuttaessa laadullisten tutkimusten yhteydessä on tapana erottaa kaksi tyyppiä; ennustevalidius, joka mittaa voiko kyseisen tutkimuksen perusteella ennustaa myöhemmän tutkimuksen tulosta, ja tutkimusasetelmavalidius, joka erotellaan rakennevalidiuteen, sisäiseen validiuteen, ja ulkoiseen validiuteen. Teemahaastattelu on lähtökohtaisesti ennustevalidoitu, jos se on esittänyt myöhemmin todennetun kuvan tulevaisuudessa. Rakennevalidiuteen sen sijaan liittyy perinteisempää validiuden arviointia; koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on lähtökohtaisesti oletettu koskevan, eli käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi tarkoitettua ilmiötä. Sisäinen validius mittaa sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, eli miten eri asiatekijät vaikuttavat toisiinsa. Ulkoinen validius sen sijaan arvioi yleistettävyyttä, eli onko tutkimustulokset sovellettavissa eri tilanteisiin tai eri henkilöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 186–188.)

Monitapaustutkimus tutkimusstrategiana vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, etenkin ulkoista validiutta, koska se eliminoi poikkeuksen vaikutuksen. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään kuvaamalla tutkimuksen eri vaiheet kattavasti ja totuudenmukaisesti, sekä selventämällä aineiston analysointia. Tutkimuksessa pyrittiin käyttämään triangulaatiota mahdollisuuksien mukaan, mutta sen hyödyntäminen oli rajallista, koska aineisto painottui laajasti haastatteluaineistoon. Havainnot haastatteluissa esimerkiksi asenteiden suhteen otettiin huomioon analyysivaiheessa. Tutkija arvioi, että toisessa tutkimuksessa, tai toisen tutkijan toimesta aineiston perusteella saataisiin samankaltaisia tuloksia. Tutkimuksen pätevyyttä vahvistaa haastateltavien vastausten samankaltaisuus työrooleittain.

Haastattelutilanteissa tutkija pyrki luomaan luottamusta kertomalla analyysiperiaatteista ja painottamalla jo yhteydenottovaiheessa, että haastateltava pysyy anonyyminä. Erityisen tärkeää tässä tutkimuksessa oli huomioida analyysivaiheessa, että saman

yrittöksen eri rooleja ei pystyisi yhdistämään toisiinsa, koska sen myötä haastateltava uskaltaa olla rehellisempi ja avoimempi. Luotettavuutta vahvistaa haastatteluiden äänittäminen, jonka avulla tutkija pystyi tekemään litteroinnit hyvin tarkasti, ja välttämällä muistikuvaan perustuvia virheitä. Litteroinnin myötä tutkija on pystynyt käymään vastauksia useampaan kertaan läpi.

Tutkimustuloksissa esitetyt suorat lainaukset haastateltavien vastauksista tukee luotettavuutta, jonka myötä haastateltavan ääni välittyy lukijalle. Lainauksen tiivistäminen tukee sitä, että haastateltavia ei tunnusteta, kuitenkin vääristämättä lainauksen sisältöä. Sellaiset erottuvat lauseet on jätetty pois lainauksista, joiden perusteella haastateltavan voisi tunnistaa, mutta ne on kuitenkin otettu huomioon rikastuttavana tekijänä aineiston analysointivaiheessa. Validiuteen vaikuttaa positiivisesti haastattelussa esitetyt lisäkysymykset, jotka vahvistivat tutkijan ymmärrystä haastateltavan ajatusmaailmasta, ja varmistivat että vastaukset on ymmärretty ja tulkittu oikein. Myös tutkijan omakohtainen kokemus toimialalta paransi yhteisymmärrystä.

Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin myös haastattelukysymysten suunnittelussa, siten että kysymykset pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen, ja ne testattiin koehenkilöllä ennen varsinaisia haastatteluita. Koehaastattelun perusteella haastattelijä pystyi havainnoimaan jo etukäteen, miten tulevaisuudessa haastatteluissa pystyisi syventymään paremmin esille tuleviin ilmiöihin jo haastatteluiden aikana. Teorian käsitteet toistuvat haastatteluissa, mikä tukee teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä myös tukee luotettavuutta, koska haastattelijä pystyi varmistumaan haastattelun aikana oikeasta tulkinnasta.

Haastavimmaksi tekijäksi tutkimusta tehdessä osoittautui olevan haastattelujen tekeminen aikataulun puitteissa, mutta suhteellisen tiukasta aikataulusta huolimatta, tutkija arvioi pystyneensä tekemään tutkimuksen huolellisesti. Toinen haaste oli rajata haastatteluiden tuottamasta runsaasta materiaalista pois asiat, mitkä eivät liittyneet tutkimusongelmaan, vaikka olivatkin erittäin mielenkiintoisia.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Aineiston laajentaminen on luonnollinen vaihtoehto jatkotutkimukselle, minkä avulla saataisiin kokonaisuutena kattavammat ja yleispätevämmät tulokset. Yleispätevämmät tulokset voisi saada etenkin laajemmalla päällikköotannalla, haastattelemalla useampaa yritystä, tai haastattelemalla myös työntekijätason edustajia. Tämä edellyttäisi myös yksilötason osaamisten huomioimisen teoriakatsauksessa. Laajemmalla aineistolla voisi verrata käytännön hyötyjä eri osaamisen kehittämisen menetelmien välisesti, ja miten hyödyt mahdollisesti eroavat toisiinsa verrattuina. Konkreettisia ehdotuksia jatkotutkimusten aiheille nousi kaksi erillistä aihetta, jotka esitellään seuraavaksi.

Ensimmäisenä mielenkiintoisena jatkotutkimusehdotuksen aiheena on tutkia erityisesti kahden, sekä teoriassa että empiriassa tunnistetun, osaamisen johtamiseen vaikuttavan tekijän yhteisvaikutusta; digitalisaatio ja sukupolvien eroavaisuudet. Tämän tutkimuksen aineistosta tunnistettiin, sekä aiempien tutkimuksista on tunnistettu, jonka lisäksi tutkija on aiemmin kokemuksensa perusteella tunnistanut, että sukupolvien eroavaisuudet digitaalisen osaamisen suhteen tuovat yrityksille erityyppisiä haasteita. Sen lisäksi tässä tutkimuksessa tunnistettiin diginatiivien saapuminen työelämään, mikä voi asettaa haastaviakin tilanteita vanhempien sukupolvien kanssa yhdessä toimimisen suhteen työelämässä. Kun näin pienellä otannalla huomataan jo kyseisen yhdistelmän vaikutuksia lähes sattumanvaraisesti, voisi tutkimuksesta löytää mielenkiintoisia havaintoja.

Toinen jatkotutkimusehdotus on tutkia osaamisen johtamisen vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen. Tuloksellisuuden tunnistettiin jo johdannossa yleisesti ohjaavan yritysten toimintaa, joten olisi mielenkiintoista tutkia, vaikuttaako osaamisen johtaminen positiivisesti vai negatiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen pitkällä tähtäimellä ottaen huomioon kustannukset vs. hyöty. Teoria sekä tämän tutkimuksen empiirinen aineisto esittää, että tarkoituksenmukainen osaaminen edesauttaa yrityksen tuloksellisuutta, mutta olisi mielenkiintoista tutkia, missä määrin osaamisen johtamisella on vaikutusta, sekä onko esimerkiksi tietyillä osaamisen kehittämisen menetelmillä erityisen painokasta arvoa tuloksellisuuteen liittyen.



## Lähteet

- Alavi, M. & D.E. Leidner (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Argote, L. & E. Miron-Spektor (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Bencsik, A., T. Juhász & G. Horváth-Csikós (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bierly, P. & A. Chakrabarti (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 123–135. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171111>
- Bolisani, E. & E. Scarso (2015). Strategic planning approaches to knowledge management: a taxonomy. *VINE*, 45(4), 495–508. <https://doi.org/10.1108/VINE-01-2015-0005>
- Choi, B., S.K. Poon & J.G. Davis (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega: The International Journal of Management Science*, 36(2), 235–251. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.007>
- Chou, T.C., P.L. Chang, Y.P. Cheng & C.T. Tsai (2007). A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. *Information and Management*, 44(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.03.003>
- Davenport, T., D. De Long & M. Beers (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43–57.
- Davenport, T.H. & P. Klahr (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40(3), 195–208. <https://doi.org/10.2307/41165950>
- Dell, E. (2017). Oletko valmis? Näin ihmisen ja teknologian kumppanuus vaikuttaa työhön ja liiketoimintaan vuonna 2030. Noudettu 2018-03-19 osoitteesta <https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/dell-oletko-valmis-nain-ihmisen-ja->

- teknologian-kumppanuus-vaikuttaa-tyohon-ja-liiketoimintaan-vuonna-2030
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 321. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)90250-8](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)90250-8)
- Dwyer, R.J. & A. Azevedo (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(3), 281–305. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2013-0025>
- Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215–233. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045670>
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Inc.
- Garicano, L. & Y. Wu (2012). Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities. *Organization Science*, 23(5), 1382–1397. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0723>
- Gold, A.H., A. Malhotra & A.H. Segars (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17:(Winter Special Issue), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Greiner, M.E., T. Böhmman & H. Krcmar (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3–15. <https://doi.org/10.1108/13673270710832127>
- Hansen, M., N. Nohria & T. Tierney (1999). What 's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 72(2), 106–116.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huang, F., S. Gardner & S. Moayer (2016). Towards a framework for strategic knowledge

- management practice. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(4), 492–507. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2015-0049>
- Ilmarinen, V. & K. Koskela (2015). *Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja*. Talentum.
- Inkpen, A.C. (1996). Creating Knowledge through Collaboration. *California Management Review*, 39(1), 123–140. <https://doi.org/10.2307/41165879>
- Jasimuddin, S.M., J.H. Klein & C. Connell (2005). The paradox of using tacit and explicit knowledge. *Management Decision*, 43(1), 102–112. <https://doi.org/10.1108/00251740510572515>
- Kane, A.A., L. Argote & J.M. Levine (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 56–71. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.09.002>
- Karkoulian, S., L.C. Messarra & R. McCarthy (2013). The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 511–526. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0102>
- Karlsson, P. (2016). Rekrytering – när teknik - utveckling och digitalisering förändrar jobben. Svenskt näringsliv. Noudettu 2018-03-17 osoitteesta [https://www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/Rapporter\\_och\\_opinionsmaterial/Rapporter/rekryteringsenkaten-2016pdf\\_642897.html/binary/Rekryteringsenkäten 2016.pdf](https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/rekryteringsenkaten-2016pdf_642897.html/binary/Rekryteringsenkäten%202016.pdf)
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Sanoma Pro Oy.
- Kilpi, E. (2016). Toim. Sitra Studies 114. Perspectives on new work - Exploring emerging conceptualizations. Sitra (August). Noudettu 2018-03-16 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2017/02/28142631/Selvityksia114.pdf>
- Kilpinen, P. (2017). *Inspiroitunut*. Docendo Oy.
- Kingston, J. & A. Macintosh (2000). Knowledge management through multi-perspective modelling: Representing and distributing organizational memory. *Knowledge-Based Systems*, 13(2), 121–131.
- Kirjavainen, P. & R. Laakso-Manninen (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Edita.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*.

Gummerus Kirjapaino Oy.

- Kravi, K. & T. Tikka (2017). Toim. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Työ 2040. Sitra. Noudettu 2018-03-16 osoitteesta <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Työ-2040-Skenaarioita-työn-tulevaisuudesta.pdf>
- Kultalahti, S. & R. Viitala (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. Vaasan Yliopisto.
- Kultalahti, S. & R. Viitala (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101–114. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>
- Kumar, J. & L.S. Ganesh (2011). Balancing knowledge strategy: codification and personalization during product development. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 118–135. <https://doi.org/10.1108/13673271111108738>
- Labeledz, C.S., S.A. Cavaleri & G.R. Berry (2011). Interactive knowledge management: Putting pragmatic policy planning in place. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 551–567. <https://doi.org/10.1108/136732711111151956>
- Leino, M. (2018, 30. huhtikuuta). Vähittäiskaupan tulevaisuus - 5 asiaa, jotka muuttavat maailmaamme. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/vahittaiskauppa-trendit.html>
- Li, Y.H., J.W. Huang & M.T. Tsai (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440–449. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.004>
- Lin, H.F. (2007). A stage model of knowledge management: An empirical investigation of process and effectiveness. *Journal of Information Science*, 33(6), 643–659. <https://doi.org/10.1177/0165551506076395>
- Long, C. & M. Vickers-Koch (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90032-2)
- Mäenpää, M. (2016). Sitra Työpaperi. Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus? Sitra. Noudettu 2018-03-18 osoitteesta [https://media.sitra.fi/2017/02/23203920/Millainen\\_on\\_työn\\_ja\\_työmarkkinoiden\\_tulevaisuus.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23203920/Millainen_on_työn_ja_työmarkkinoiden_tulevaisuus.pdf)

- Manyika, J., M. Chui, M. Miremadi, J. Bughin, K. George, P. Willmott & M. Dewhurst (2017). A Future that Works - Automation, employment and productivity. McKinsey Global Institute. Noudettu 2018-03-20 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>
- Martelo, S., C. Barroso & G. Cepeda (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, 66(10), 2042–2050. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.030>
- Marttinen, J. (2018). *Palvelukseen halutaan robotti*. Aula & Co.
- McGurk, J. & A. Baron (2012). Knowledge management – time to focus on purpose and motivation. *Strategic HR Review*, 11(6), 316–321. <https://doi.org/10.1108/14754391211264776>
- Mládková, L. (2014). Knowledge Strategy: Key Player or Relict of the Past? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 628–636. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.082>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation1. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I. & N. Konno (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- O’Dell, C. & C.J. Grayson (1998). If only we knew what we know. *California Management Review*, 40(3), 154–174. <https://doi.org/10.2307/41165948>
- Otala, L. (1996). *Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa*. WSOY.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOY.
- Palta (2016). Digitalisaatio palvelualoilla. Palta Oy. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysykö-Suomi-mukana-digikehityksessä\\_final.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysykö-Suomi-mukana-digikehityksessä_final.pdf)

- Pietrzak, M., J. Paliszkiwicz, K. Jalosinski & A. Brzozowski (2015). A case study for strategic group map application used as a tool for knowledge management. *The Journal of Computer Information Systems*, 55(2), 68–77. <https://doi.org/10.1080/08874417.2015.11645758>
- Raeste, J.-P. (2018, 15. helmikuuta). Näin pysyt vauhdissa mukana, kun työelämä muuttuu. Helsingin Sanoma. Noudettu 2018-03-19 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000005566843.html>
- Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sanchez, R. & J.T. Mahoney (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *IEEE Engineering Management Review*, 25(4), 50–61. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171107>
- Schulz, M. & L.A. Jobe (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 139–165. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00043-2)
- Shujahat, M., S. Hussain, S. Javed, M.I. Malik, R. Thurasamy & J. Ali (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55–93. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2016-0035>
- Sitra (2019, 26. maaliskuuta). Sitran selvityksiä 150. Kohti elinikäistä oppimista. Sitra. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>
- Teece, D.J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35–54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Tilastokeskus (2018, 16. marraskuuta). Väestöennuste 2018-2070. Tilastokeskus. Noudettu 2019-11-14 osoitteesta [http://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn\\_2018\\_2018-11-16\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.html)
- Toiminen, M. (2017). Välähdyksiä tulevaisuudesta. Sitra. Noudettu 2018-03-15 osoitteesta [https://www.tela.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/](https://www.tela.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/)

- tela/embeds/telawwwstructure/21108\_Valahdyksia\_tulevaisuudesta.pdf
- Truss, C., D. Mankin & C. Kelliher (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press Inc.
- Tsai, M.T. & Y.H. Li (2007). Knowledge creation process in new venture strategy and performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 371–381. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.003>
- Tsoukas, H. & E. Vladimirova (2001). What is organizational anthropology? *Journal Of Management Studies*, 38(7), 973–992. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012). Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja Elinkeinoministeriö. Noudettu 2018-03-22 osoitteesta [http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)
- Tzortzaki, A.M. & A. Mihiotis (2014). A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 29–41. <https://doi.org/10.1002/kpm.1429>
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen*. Otavan Kirjapaino.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & E. Jylhä (2019). *Johtaminen - Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Vorakulpiat, C. & Y. Rezgui (2008). Value creation: The future of knowledge management. *Knowledge Engineering Review*, 23(3), 283–294. <https://doi.org/10.1017/S0269888908001380>
- Widén-Wulff, G. & M. Ginman (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*, 30:5, 448–458.
- Zack, M.H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41:3, 125–145.
- Zander, U. & B. Kogut (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6:1, 76–92.

Zheng, W., B. Yang & G.N. McLean (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63:7, 763–771. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Yritysten toimintakertomukset (2019). Case-yritys A:n, B:n ja C:n toimintakertomukset vuodelta 2018.



## Liite 1. Haastattelukysymykset

### TUTKIMUKSEN TEEMAHAASTATTELURUNKO JA HAASTATTELUKYSYMYKSET

#### Taustatiedot

- Koulutustausta, työtehtävät, työkokemus

#### Osaamisen johtaminen päivittäistavarakaupassa (organisaatio- ja tulosyksikkötasolla)

1. Mikä on yrityksen tulevaisuuden tahtotila (n. 5 vuotta eteenpäin)?
  - a. Mitä osaamista yrityksessä tarvitaan tulevaisuuden tahtotilan saavuttamiseksi?
  - b. Miten uskot osaamistarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa?
  - c. Minkälaista uutta osaamista tahtotila tulee vaatimaan tulevaisuudessa?
  - d. Miten tarvittavaa uutta osaamista tullaan hankkimaan tulevaisuuden varalle?
  - e. Minkä osaamisen tarpeen uskot vähenevän/poistuvan tulevaisuudessa?
2. Minkälaista se osaaminen on, jolla yritys tällä hetkellä menestyy?
3. Minkälaisia muutoksia on tapahtunut osaamistarpeissa (viimeiset n. 5 vuoden aikana)?
4. Mikä on yrityksen nykytila osaamisen johtamisen suhteen?
  - a. Miten yrityksessä määritellään tärkeitä ja kehitettäviä osaamisasia?
  - b. Miten määritellään ja kartoitetaan osaamisen kehittämisen tarpeita?
  - c. Millä menetelmillä osaamista kehitetään organisaatiossa tällä hetkellä?
  - d. Miten organisaatiossa tällä hetkellä viestitään osaamisesta?
  - e. Miten organisaatio tukee yksiköiden esimiehiä osaamisen johtamisessa?
5. Minkälaisia haasteita tunnistat osaamisen johtamisessa?
6. Millä tavoin osaamisesta palkitaan? Miten osaaminen näkyy palkitsemisjärjestelmässä?
7. Miten organisaatiossa tällä hetkellä kannustetaan osaamisen jakamiseen?
8. Minkälainen osaaminen on yrityksessä erityisen tärkeää asiakasarvon kannalta?
9. Minkälainen osaaminen on ratkaisevaa kilpailuedun luomiseksi toimintaympäristössä?

## Liite 2. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessista ote

(mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009: 118)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<i>"Yrityksen tahtotila on pysyä markkinassa ja kehityksessä mukana, ensisijaisesti sillä tavalla, että meillä on hyvät palvelut tarjolla meidän asiakkaille."</i>	Asiakaspalvelu-osaaminen	Yrityksen tulevaisuuden tahtotila	Osaamistarpeiden tunnistaminen	<b>Osaamisen johtamisen haasteet päivittäistavara-kaupan toimialalla</b>
<i>"Henkilöstön osaamisen kannalta esimiehet ovat erittäin tärkeässä roolissa, että he pystyvät jakamaan osaamista oikealla tavalla [...]."</i>	Esimiestyön tärkeä rooli	Menestykseen vaikuttava osaaminen		
<i>"[...] Pidetään ammattitaitoisesti oma homma kunnossa, ja sitten samalla alleviivataan ja nostetaan omia vahvuuksia."</i>	Henkilöstön ammattitaidon merkitys lopputulokseen	Osaamisen johtamisen ulottuvuudet	Yrityksen osaamisen johtamisen nykytila	
<i>"Organisaation rohkeus kokeilla uusia keinoja on avainasemassa."</i>	Eri menetelmien hyödyntäminen	Osaamisen kehittämisen menetelmät		
<i>"Kaikki hallinnollinen työ ja siihen liittyvä tietojen käsittely vähenee."</i>	Osaamistarpeet muuttuu, ja lisäksi kiire lisääntyy	Osaamistarpeiden muutokset ja kiire		
<i>"Digitaalisuuden myötä on tullut paljon työvälineitä, palveluita ja järjestelmiä ja tulee koko ajan lisää. [...] mutta monet niistä muuttaa myös toimintaprosesseja."</i>	Digitalisaation vaikutus merkittävä sekä haasteena että mahdollisuutena	Digitalisaatio	Osaamisen johtamisen haasteet	
<i>"Sukupolvien erot ovat merkittävät [...], yleensäkin työn ja työuran merkisyys on muuttunut radikaalisti ja tulee muuttumaan edelleen."</i>	Työn merkityksen erot sukupolvien välillä	Työikäisten sukupolvien eroavaisuudet		