

STRATEGISET KYVYKKYYDET UUDISTUMISEN VAUHDITTAJINA

MINIOPAS

01

BALENTOR 

SISÄLTÖ

- | | |
|---|----|
| 1. Kyvykkyyksien tunnistamisen ja kehittämisen merkitys | 3 |
| 2. Strategisten kyvykkyyksien johtaminen ja kehittäminen: | 5 |
| vaihe 1: Strateginen kyvykkyysskartta | 9 |
| vaihe 2: Vaikuttavien kehitysmetodien valinta | 11 |
| vaihe 3: Kyvykkyyksien ja osaamisen systemaattinen johtaminen | 15 |
| 3. Miten onnistua kyvykkyyksien kehittämisessä | 21 |



Miksi kyvykkyyksien tunnistamisen ja kehittämisen merkitys kasvaa?

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatii tulevaisuuden onnistumistekijöiden tunnistamista. Useiden tutkimusten mukaan, jopa **70 % strategioista epäonnistuu**, koska niissä ei ole tunnistettu tavoitteiden saavuttamisen mukaisia kyvykkyyksiä ja niiden hankkimista. (BGC, McKinsey)

Entistä tärkeämmiksi avainkyvykkyyksiksi nousevatkin **jatkuva oppiminen, luova ongelmaratkaisu sekä sitkeys uudistua**. Kyvykkyydet vaativat oppimista, kokeilua ja osaamista tukevan kulttuurin – Ilman kulttuuria kyvykkyydet eivät konkretisoidu eikä strategia toteudu. Tutkimukset osoittavat, että muutoksissa parhaiten menestyvät organisaatiot ovat rakentaneet **vahvan strategisen kulttuurin**. Sen avulla ne kykenevät vastaamaan erilaisiin tulevaisuuden haasteisiin. (McKinsey, BGC)

”Miten rakennamme kyvykkyyksiä ja kulttuuria, joka auttaa meitä suorituskyvyn rinnalla uudistumaan kohti tulevaisuuden suuntaa?”

Strateginen kyvykkyys:
Kykyä toteuttaa strategiaa sekä
saavuttaa lyhyen ja pidemmän
aikavälin tavoitteet

Strategisten kyvykkyyksien johtaminen ja kehittäminen

Jotta strategisten kyvykkyyksien kehittäminen ei jäisi irralliseksi projektiksi, tulee ne kytkeä pysyvästi johtoryhmätyöhön ja sen kautta kaikkeen johtajuuteen tiimitasoisille asti.

“Menestyvät organisaatiot kytkevät strategian ja kulttuurin yhteen, jolloin saavutetaan paras mahdollinen vaikuttavuus.”

Kyvykkyyksien johtamisen perustana on organisaation tulevaisuuden vision saavuttamiseksi rakennettu strategia, jossa on hahmotettu tulevaisuuden tahtotila, tavoitteet ja tunnistetut sisäiset uudistumistarpeet.

Niiden pohjalta edetään **kolmen keskeisen vaiheen** kautta, joihin pureudumme seuraavaksi.

Strategisen kyvykkyyden kolme vaihetta

Strategisen kyvykkyyden kolme vaihetta



Vaihe 1: Strateginen kyvykkyysskartta

Tärkeä onnistumistekijä on kytkeä riittävän laajasti avainhenkilöitä ja kumppaneita mukaan tunnistamaan kriittisiä kyvykkyyksiä.

Kyvykkyysskartan rakentaminen on osoittautunut hyväksi tavaksi saada kaikki osallistumaan strategiseen ajatteluun omasta roolistaan käsin.

Toinen tärkeä onnistumistekijä on pitää **asiakkaat** ja **vaikuttavuus** koko ajan keskiössä ja sitä kautta tarkastella arvoketjuja kokonaisuutena.

“Ydinajatuksena on tunnistaa, millaista kokonaisosaamista tarvitaan erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen”

Kehitystoimet/ kyvykkyydet	Kriittiset osaamiset	Kehitystoimenpiteet	Käytäntöön viennin vaikuttavuuden seuranta (ohjausmittarit)
Asiakaskeskeisyys	Asiakkaan luotettava neuvonantaja Monikanavainen palvelukyky Jatkuva asiakasdatan hyödyntäminen	Asiakasymmärrys Oman tarjoaman osaaminen Osaamisen jako eri tiimien välillä	Asiakasuskollisuus Asiakasostojen määrän kehitys
Henkilöstökokemus	Henkilökohtaisen omistautumisen ohjaus Hyvinvoinnin mahdollistaminen Etätyön hyödyntäminen	Valmentavan johtamisotteen kehitys ja yhteinen pelikirja Itsensä johtaminen ja hyvinvoinnin valmennusohjelmat	Henkilöstöindeksien ja fiiliksen seuranta kuukausittain
Toiminnan sujuvuus ja yhteistyökyky	Ketterän työskentelyn taidot Tiimien välinen yhteistyö	Tiimivalmennukset	Tiimipulssi ja indeksi Suorituskykymittarit suhteessa tavoitteisiin
Jatkuva parantaminen ja innovointi	Jatkuva parantaminen osana toimintatapoja Kehitysaloitteiden lisääminen	Valmentava johtamisote Tiimien valmentaminen ongelmanratkaisuun Tiimien valmentaminen asiakaskokemuksen parantamiseen	Suorituskykymittarit Innovaatioiden suunta, määrä ja laatu

Vaihe 2: Vaikuttavien kehitysmetodien valinta.

Kehityskartan rakentamisen jälkeen **fokus siirtyy kyvykkyyksien ja osaamisten kehittämiseen.**

- Ydinkysymyksenä on löytää kunkin organisaation **tilanteeseen, kulttuuriin** ja **budjettiin** sopivimmat kehitysmetodit.
- Tavoitteena on laatia selkeä toimintasuunnitelma kehittämistoimenpiteiden suhteen

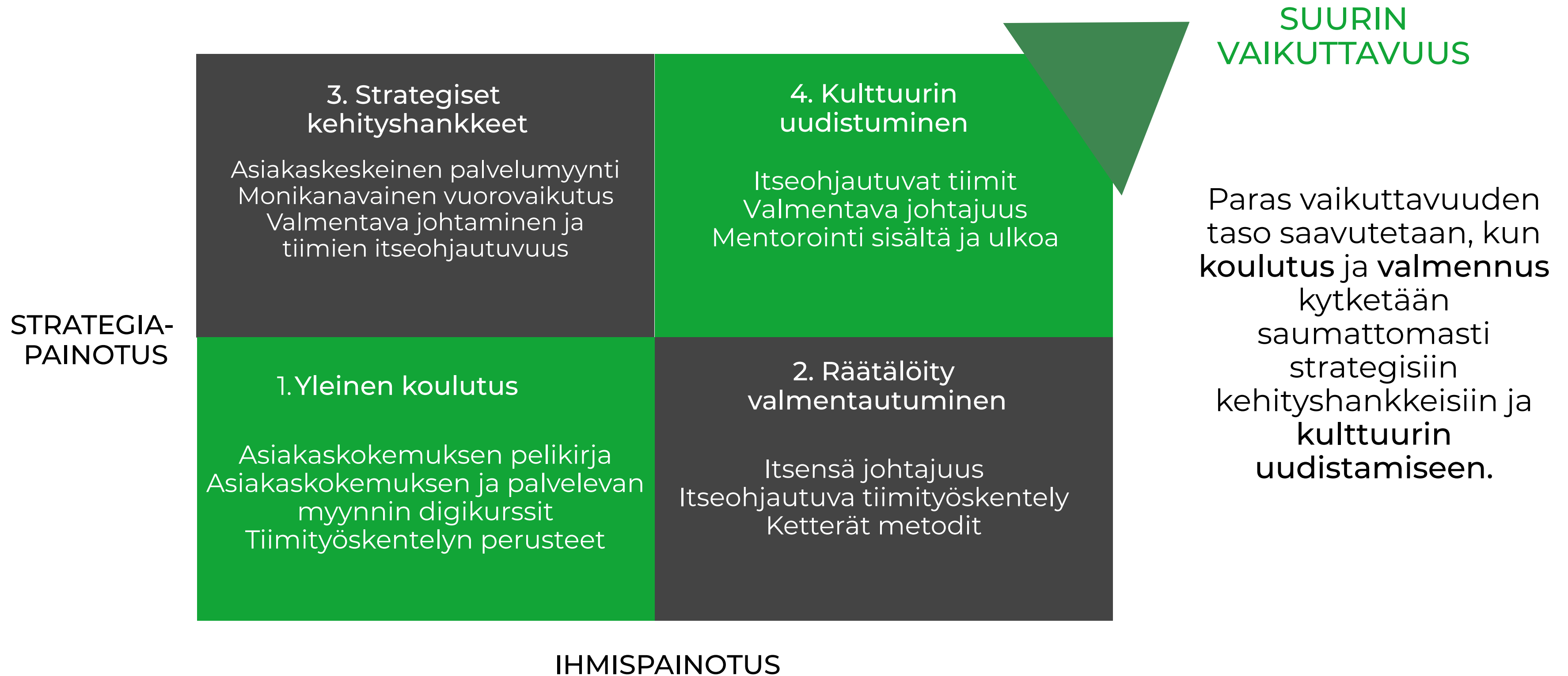
Kehittämisen suhteen on tärkeää tehdä jäsentelyä eri metodien tunnistamisen ja käytön suhteen.

Useita metodeja tarvitaan, mutta ne vastaavat erilaisiin kehitystarpeisiin eri tilanteissa.

- Paras vaikuttavuuden taso saavutetaan, kun koulutus ja valmennus kytketään saumattomasti **strategisiin kehityshankkeisiin** ja kulttuurin uudistamiseen.
- Parhaat tulokset syntyvät, kun **kehitystoimet eivät ole irrallisia**, vaan ne kytketään suoraan organisaation tavoitteisiin ja kyvykkyyksiin.

“Erityyppiset kehitysprojektit, ongelmanratkaisutehtävät ja ketterät kokeilut ovat tuottaneet parhaan vaikuttavuuden.”

Vaikuttavien kehitysmetodien valinta



Esimerkki parhaista käytännöistä

Moniammatilliset "TigerTeams"

- TigerTeameissa edustus arvoketjun kaikista osista eri toiminnoista.
- Moniammatillinen tiimi varmistaa erilaisten näkökulmien ja osaamisten mukanaolon.
- Valitaan kyvykkäimmät ja motivoituneimmat henkilöt.
- Annetaan selkeä strategiasta johdettu tavoite ja haaste.
- Mahdollistetaan riittävät taloudelliset resurssit ja kehitystuki onnistumiselle.
- Asiakasarvo ja liiketoimintatulokset kehittämisen keskiössä.

Moniammatilliset huipputiimit ovat osoittautuneet toimivaksi kehitysmalliksi myös kulttuurin uudistamisen suhteen. Ne ovat jäsentäneet erityyppisiä ongelmia ja ratkaisuehdotuksia osallistaen muita kehittämiseen.

Lopputuloksena kehitysehdotusten ja toimenpiteiden osuvuus sekä toimivuus on sisäänrakennettu, jolloin implementointivaiheen muutosvastarintaa ja muita riskejä on jo pitkälti taklattu etukäteen.



Vaihe 3: Kyvykkyyksien ja osaamisen systemaattinen johtaminen

"Hyväkään suunnittelu ei vielä varmista lopullista onnistumista"

Vaikka suunnittelu on tärkeää, lopulta käytäntöön vienti ja tulokset ratkaisevat.

Kyvykkäimpien organisaatioiden salaisuutena on linkittää oppiminen ja osaamisen kehitys systemaattisesti arjen toimeenpanoon sekä laajemmin kulttuuriin.

Kyvykkyyksien ja osaamisen johtaminen

Johtoryhmätaso luo suunnan, joka mahdollistaa kyvykkyyksien ja osaamisen tavoitteellisen johtamisen. Tämä vahvistaa itseohjautuvuutta ja kannustaa ihmisiä ottamaan omistajuuden omista tavoitteistaan ja osaamisensa kehittämisestä.

- Systemaattinen palautetieto kaikilla tasoilla
- Jatkuvan parantamisen resursointi tarpeiden pohjalta

Sisäisten tukitoimintojen (**HRD & Kehitys**) tehtävänä on muotoilla kehittäminen mahdollisimman sujuvaksi kaikille eri osapuolille.

- **Johtoryhmälle** tarjotaan selkeitä ja perusteltuja vaihtoehtoja päätöksenteon pohjalle.
- **Esimiehille ja lähijohtajille** valmentava kehitysote on mallinnettu niin johtamisjärjestelmän kuin päivittäiskäyttämisen tasolle.
- **Yksilöitä ja tiimejä** valtuutetaan ja kannustetaan pitämään huolta osaamisestaan ja tuomaan lisäarvoa yhteisten kyvykkyyksien, hankkeiden ja kulttuurin kehittämiseen.

Olennainen konkreettinen askel johtamisjärjestelmän osalta on kytkeä kehittyminen ja uudistamistarpeet tavoitteiden saavuttamiseen.

- Samassa yhteydessä on hyvä uudistaa suoriutumisen johtamisen järjestelmä vastaamaan nykyajan vaatimuksia.

Yhteenveto: Strategisten kyvykkyyksien johtaminen ja kehittäminen

Kyvykkyyksien ja osaamisen kehittämisessä on hyvä oivaltaa, että niiden ytimessä ovat aina ihmiset tiimin jäseninä ja yksilöinä. Tutkittu tieto (**Prosci / ADKAR**) vahvistaa, että vaikka meidän tulee kehittää arvoketjuja kokonaisuuksina, yksilöiden huomioiminen ja kehittäminen on ratkaisevassa asemassa.

Useat tutkimukset myös **vahvistavat strategian epäonnistuvan**, kun tarvittavia kyvykkyyksiä ei huomioida riittävästi. (BCG & McKinsey)

Tämä merkitsee sitä, että **modernissa suoriutumisen/kehityksen johtamisessa** on siirryttävä vuosittaisista keskusteluista vähintään **3-4 krt** vuodessa tapahtuviin (tavoitteet- tulokset – suoriutuminen - parantaminen) kehityskeskusteluihin.

Monet asiantuntijaorganisaatiot ovat siirtyneet sitä tiiviimpäänkin rakenteeseen kiihdyttääkseen elintärkeää uudistumiskyvykkyytään **1-2 krt** kuukaudessa.

Esimerkki parhaista käytänteistä

OKR-MALLI (Objectives and Key Results)

Useat organisaatiot ovat löytäneet OKR -mallista keinon tasapainottaa lyhyen ajan jatkuvaa parantamista sekä pidemmän aikavälin strategista uudistumista.

OKR:n avulla organisaation strategiasta johdetut **kokonaistavoitteet** ja sen mukainen **toiminta** ja **kehitys** saadaan systematisoitua arjen tasolle.

- Kun tiimit ja yksilöt vastaavat tavoitteista, voi johtaminen keskittyä enemmän **kehittävään** ja **uudistavaan** rooliin.

Miten onnistua kyvykkyyksien
kehittämisessä?
-Vinkkejä matkalle.

Keskeiset onnistumistekijät kyvykkyyksien kehittämiseen

Kyvykkyyksien johtaminen

- Selkeä vastuu, projektijohtaja, pätevä tiimi ja ohjausryhmä.

Asiakkaat strategian keskiössä

- Tavoitteet, arvoketjut ja toiminnot ohjautuvat asiakkaan merkityksestä.

Kriittisten onnistumistekijöiden tunnistaminen

- Jokaisen organisaation kriittinen polku tunnistetaan lähtötilanteen ja tavoitteiden perusteella.

Henkilöstön ja kumppaneiden osallisuus

- Sitoutetaan ihmiset strategiaan ja kehittämiseen omista lähtökohdistaan käsin.

Laajan johtajuuden varmistaminen

- Johtoryhmästä tiimeihin: koko organisaation johto tukee kehitystä.

Oppiva ja uudistuva kulttuuri

- Tavoitteena on jatkuva oppiminen ja uudistumiskyky projektin päättymisen jälkeen

*“Jos tämä olisi helppoa, niin kaikki tekisivät sitä.
Kilpailuedut ja lisäarvot syntyvät siellä, mikä
haastaa normaalia enemmän.”*

Kokemuksemme mukaan:

“Strategisten kyvykkyyksien tunnistaminen, johtaminen ja kehittäminen on osoittautunut erinomaiseksi tavaksi varmistaa strategian todeksieläminen ja sen edellyttämä uudistuminen.”

Mikäli kaipaatte sparrausapua, niin mielellämme järjestämme veloituksettoman tapaamisen, missä voimme keskustella siitä, miten voisimme auttaa Teitä!

Uskallamme luvata, tapaamisen tuovan teille uusia oivalluksia ja merkittävää lisäarvoa!



Jutellaanko lisää?

Pekka Järvinen -
yritysvalmentaja ja
toimitusjohtaja

0400 483 792

pekka.jarvinen@balentor.fi

[LinkedIn](#)

[Ota yhteyttä!](#)