

# Logistiikkaosaamisen määritteleminen



Kela, Soili

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Logistiikkaosaamisen määrittely

Soili Kela  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2010

Soili Kela

### Logistiikkaosaamisen määrittely

Vuosi 2010 Sivumäärä 87

---

Tämän opinnäytetyön tekemisen tarkoituksena oli selvittää, mitä käsite ”logistiikkaosaaminen” pitää sisällään ja miten se käsitetään yrityksissä. Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana ESLogC-hankkeessa, joka kehittää Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmää. Laurea kuuluu ESLogC:n kuudesta työkokonaisuudesta osaaminen -työkokonaisuuteen, jossa kartoitetaan ja kehitetään logistiikka-alan yritysten osaamista. Käsitteen määrittelyä lisäksi opinnäytetyö kartoitti muun muassa logistiikkaosaamisen arviointia ja sen kehittämistä eri yrityksissä. Opinnäytetyö toimi esitutkimuksena ESLogC-hankkeelle. Aihealueeltaan työ on yhdistelmä logistiikkaa ja henkilöstön johtamista sekä jossain määrin strategista johtamista.

Teoreettiseksi viitekehikseksi muodostui osaamisen eri osa-alueiden, kuten liiketoimintaosaamisen, tarkasteleminen liiketoiminnan kannalta. Kirjallisuuskatsauksessa avattiin myös sanaa logistiikka. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja DACUM-mallista sovellettua osaamiskartoitusta. Haastattelu ja kartoitus toteutettiin logistiikka-alan työnjohtokoulutuskokeilussa olevien opiskelijoiden toimesta heidän työpaikoillaan.

Tutkimustulokset tukivat pääosin kirjallisuuskatsausta. Logistiikkaosaamisen kehittämisen tärkeys on useissa yrityksissä sisäistetty ja sitä kehitetään eri tavoin. Logistiikkaosaamista arvioidaan yleensä kehityskeskusteluiden avulla. Joissain vastauksissa ilmeni, ettei kaikissa yrityksissä henkilöstöä kouluteta, eikä osaamista arvioida. Käsitteenä logistiikkaosaaminen ymmärrettiin pääosin kokonaisuusien hallintana. Osaamiskartoitusten mukaan yrityksissä logistiikkaosaaminen on keskimäärin pätevällä tasolla.

ESLogC-hanke sai opinnäytetyöstä arvokasta taustatietoa omalle laajemmalle tutkimukselleen. Teorian ja tutkimustulosten pohjalta hankkeelle löytyi muutama ajatus pohdittavaksi osaamiskartoitukseen liittyen, kuten pitäisikö osaamista tutkia enemmän myös tietotasolla.

Asiasanat: logistiikka, osaaminen, logistiikkaosaaminen, osaamisen arvioiminen, osaamisen kehittäminen

Soili Kela

### Defining on Logistics Competences

Year	2010	Pages	87
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis was to clarify what the concept of logistics competence is containing and how the term has been understood in companies. Laurea University of Applied Sciences is taking part in the ESLogC project which is developing the system of logistics centres in Southern Finland. Laurea is participating in one of the six work packages which is called 'competence'. The objective for this survey was to chart and develop competences for the companies in the field of logistics. In addition, to define on the term 'logistics competence', this thesis has studied the methods for appraisal of competences on logistics in different companies to give a better format for future development. The thesis operated as a preliminary study for the ESLogC project. This work is a combination of logistics and human resources and some strategic leadership, as well.

The theoretical frame of reference consisted of different segments of competence including for example business competence. A literature survey has also given a better understanding for the term 'logistics'. Half structured theme interviews and DACUM-based, applied classification process for competence were used as methods for examining the term in question. The interview and the classification process were carried out in various companies in the field of logistics by students in the supervisor training-pilot project.

The results from the interview survey mostly supported the literature survey. Most companies are well aware of the importance of developing their logistics competence and it is being developed in several ways. Mostly logistics competence is evaluated by means of development discussions. There are, however, companies which are not training employees or making any surveys of the levels of expertise. As a concept logistics competence was mainly understood as managing entities. According to the competence classification, the company, on average, has qualified levels of know-how on logistics competence.

ESLogC project got valuable background information for its own wider research. The theories and the results from this research gave some thoughts for the ESLogC project. One particular question still lies ahead: whether the research on competence should be continued in a deeper knowledge basis or not.

Keywords: logistics, competence, logistics competence, evaluation of competence, developing competence.

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Logistiikka .....	12
3	Osaaminen.....	13
3.1	Osaamisen johtaminen .....	17
3.2	Ydinosaaminen.....	20
3.3	Oppiva organisaatio.....	23
3.4	Osaamisen kehittäminen yrityksissä .....	25
3.5	Elinikäinen oppiminen .....	27
3.6	Prosessiosaaminen .....	27
3.7	Liiketoimintaosaaminen.....	29
3.8	Liiketoimintastrategia .....	30
3.9	Osaaminen strategisena kilpailutekijänä .....	31
3.9.1	Strategia.....	31
3.9.2	Strateginen johtaminen ja strategiset resurssit.....	32
3.10	Verkostojen ja sidosryhmien vaikutus osaamisen kehittämisessä.....	34
4	Osaamisen arviointi ja palkitseminen .....	37
4.1	Kehityskeskustelut .....	38
4.2	DACUM-malli osaamisen kartoittamisessa .....	39
4.2.1	DACUMin synty .....	39
4.2.2	DACUMin osatekijät .....	41
4.2.3	Osaamiskartoitusmenetelmä ESLogC-hankkeessa .....	43
5	Tutkimusmenetelmät tutkimuksen teoreettiseen ja empiiriseen osioon .....	47
5.1	Tutkimussuunnitelma .....	48
5.2	Haastattelun toteuttaminen .....	49
6	Tutkimustulokset.....	52
6.1	Asiantuntijoiden vastaukset.....	52
6.2	Osaamiskartoitusten tulokset .....	61
6.3	Opiskelijoiden vastaukset.....	62
6.4	Vastausten yhteenveto ja johtopäätöksiä .....	67
6.5	Pohdintoja vastausten pohjalta .....	69
6.6	Tutkimuksen reliäabelius ja validius.....	71
6.7	Jatkotutkimusehdotuksia .....	72
	Lähteet .....	73
	Kuvaluettelo .....	76
	Taulukkuuettelo .....	77
	Liitteet.....	78

## 1 Johdanto

Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana logistiikkakeskusten osaamisen kehittämishankkeessa, joka on osa Teknologiakeskus TechVilla Oy:n hallinnoimaa Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanketta (ESLogC). Hankkeen tavoitteena on luoda alueelle vahvasti verkostoitunut ja yhteistoimintakykyinen logistiikkakeskusten verkosto, joka kokonaisuutena muodostaa tuottavan, tehokkaan ja kansainvälisesti kilpailukykyisen logistiikkapalvelukokonaisuuden. ESLogC-hanke sisältää kuusi työkokonaisuutta (Taulukko 1), jotka ovat koordinoitua, logistiikkakeskustoimintaa, huomisen logistiikkakeskus, osaaminen, alueelliset vaikutukset ja yhteistoiminta ja jatkuvuus.

Logistiikkakeskusten osaaminen -osahankkeen tavoitteena on Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kilpailukykyyn parantaminen logistiikkatoimijoiden osaamista ja osaamisen johtamista kehittämällä. Muut hankkeen tavoiteltavat tulokset ovat esitelty taulukossa 2.

### Työsuunnitelma

Työkokonaisuus	Aikataulu	Vastuu
<b>WP0 Koordinointi</b>	<b>10/09 - 10/12</b>	<b>TechVilla</b>
WP01 Taloushallinto		TechVilla
WP02 Ohjelmat ja seuranta		TechVilla
WP03 Kilpailutukset		TechVilla
WP04 ESLogC yhteistyö		TechVilla
<b>WP1 Logistiikkakeskustoiminta</b>		<b>TechVilla</b>
WP11 Kartointu ja yhteistyösopimukset	10-12/2009	TechVilla
WP12 Toiminta ja käyttöselvitys	1-10/2010	TechVilla
Kootaan osaprojektien kohteiden toimintatiedot		
WP13 Osallistuva analyysi	3/10 - 2/11	TechVilla
Kootaan eri osaprojektien kohdeaineisto		
WP14 Sijainti ja verkostot	12/10 - 10/11	TechVilla
K6 Sijainti- ja verkostanalyysi, ennusteet		Konsultti

<b>WP2 Huomisen Logistiikkakeskus</b>		<b>TechVilla</b>
WP21 Sisälogistiikka		TechVilla
K2 Sisälogistiikan toimintamallit ja tekniikat	2-9/2010	EP-Logistics Oy
K7 Sisälogistiikan uusi tekniikka	12/10 - 10/11	Konsultti
K11 Kehittäminen pilotti-kohteissa	8/11 - 5/12	Konsultti
WP22 Ekologia	10/09 - 5/12	SYKLI
Perustiedot ja esimerkkikohteet		
Ekologiset ratkaisut, hyvät käytännöt		
Ekologinen toiminta, prosessikaavio		
Suunnittelun apuvälineet ja tietopankit		
WP23 Safety & Security	6/10 - 11/11	TechVilla
K5 Safety & Security		Konsultti
WP24 Tunnistus ja ICT-teknologia	1/11 - 5/12	TechVilla
K8 Tunnistus ja ICT		Konsultti
<b>WP3 Osaaminen</b>		<b>LAMK</b>
WP31 Keskinen alue	<b>10/09 - 6/12</b>	HAMK
Tarvekartoitus		
Koulutuksen rakenne ja sisältö		
Logistiikkakeskusten kehittämissuunnitelmat		
Tulosten arviointi		
WP32 Itä		LAMK
Tarvekartoitus		
Koulutuksen rakenne ja sisältö		
Logistiikkakeskusten kehittämissuunnitelmat		
Tulosten arviointi		
WP33 Uusimaa		LAUREA
Tarvekartoitus		
Koulutuksen rakenne ja sisältö		
Logistiikkakeskusten kehittämissuunnitelmat		
Tulosten arviointi		
<b>WP4 Alueelliset vaikutukset</b>		<b>TechVilla</b>
WP 41 Kestävä liikkuminen ja logistiikkakeskukset	10/09 - 5/12	VALONIA
Tutkimus ja selvitykset		
Suunnittelun työkalut, best practices		
Tulosten koonti		
WP42 Logistiikkakeskittymät		TechVilla
K3 Logistiikka-alueet ja toimintamallit	3-10/2010	Pöyry Finland Oy
K9 Kehittämispotentiaali ja tarpeet	2/11 - 6/12	Konsultti
WP43 Kehä V		TechVilla
logistiikkavyöhykkeenä		
K4 Vyöhykkeen tila ja kehityspotentiaali	6/10 - 1/11	Konsultti
K10 Kehittäminen, alueet ja toteuttaminen	4/11 - 6/12	Konsultti
<b>WP5 Yhteistoiminta ja jatkuvuus</b>		<b>TechVilla</b>
WP51 Yhteistoimintamallit	12/09 - 5/10	TechVilla
WP52 Yhteiset foorumit	12/09 - 6/12	TechVilla
K1 Virtuaali ESLogC sivuston pohja	12/09 - 2/10	Konsultti
WP53 Jatkon toimintamallit	12/11 - 6/12	TechVilla

Taulukko 1: ESLogC-hankkeen työkokonaisuudet (ESLogC 2010)

## Tulokset

- Etelä-Suomen logistiikkakeskusten tuottavuuden, tehokkuuden, kansainvälisen kilpailukyvyyn sekä toimijoiden yhteistyön edistäminen
- Selvitys Etelä-Suomen logistiikkakeskusten sijainnin, aluetarpeiden ja toteutuksen priorisoinnista, aluetarpeista ja työnjaosta
- Perusta ekologiselle intermodaalikuljetusjärjestelmälle Etelä – Suomessa
- Logistiikkakeskusten sijainnin, erikoistumisen ja toimintaratkaisujen yhteensopivuus
- Ohjeistus turvallisten ja ekologisten teknologia ja ICT-ratkaisujen hyödyntämiseen

Taulukko 2: ESLogC-hankkeen osakokonaisuudet ja tulokset (ESLogC 2010)



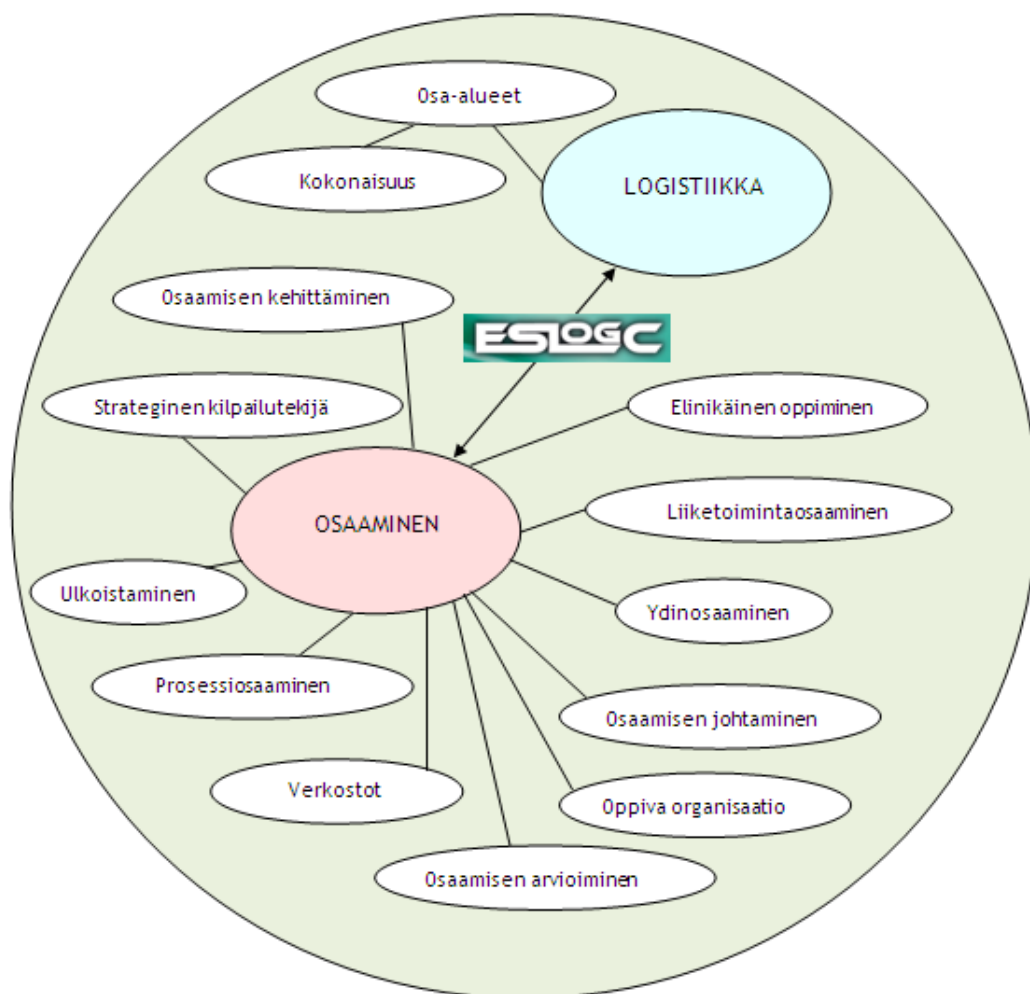
Kuva 1: ESLogC:n organisaatorakenne

Yllä olevassa kuvassa (Kuva 1) esitellään ESLogC:n organisaatorakenne. Rahoittajina toimivat Euroopan aluekehitysrahasto EAKR, kunnat ja yritykset. Hankkeen budjetti on lähes kaksi miljoonaa euroa, josta EAKR rahoittaa valtaosan. Hankkeen koordinoija on Teknologiakeskus TechVilla Oy. Hanketta ohjaa ohjausryhmä, johon kuuluvat koordinoijan, osatoteuttajien, yhteistyöyritysten sekä rahoittajan edustajat. Osatoteuttajina ovat Hämeen ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu, Suomen ympäristöopisto SYKLI sekä Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus Valonia.

Yrityskumppaneina ja pilotointiympäristöinä mukana ovat LIMOWA Logistiikkaklusteri, KERCA - Kerava Cargo Center; Keravan kaupunki + SRV, LogiCity; Pilot Turku Oy, Rocla Oy ja Tokmanni Oy.

Opinnäytetyön tutkimusaiheena on ”logistiikkaosaamisen määrittäminen”. Päättökäsimongelmana on ”miten logistiikkaosaaminen käsitetään (yrityksissä) ja mitä vaatimuksia sille niissä on” ja tämän alaongelmana ”miten logistiikkaosaamista arvioidaan ja kehitetään yrityksissä”. Ajatus opinnäytetyön mielenkiintoiseen aiheeseen tuli vuoden 2009 loppupuolella ES-LogC-hankkeen ulkopuoliselta henkilöltä, logistiikanlehtorilta Petri Oikkoselta.

Aihealueeltaan työ on yhdistelmä logistiikkaa ja henkilöstön johtamista höystettynä strategisella johtamisella. Toisin sanoen henkilöstöjohtamisen tarkastelemista logistiikan toimintaympäristössä.



Kuva 2: Logistiikkaosaamisen teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys kattaa osaamisen eri osa-alueiden määrittelemisen yrityksen logistisessa toimintaympäristössä. Kuvassa (Kuva 2) vihreä ympyrä taustalla kuvaa logistiikkaosaamista kokonaisuutena, ja sen sisällä olevat osaaminen ja logistiikka omine osa-alueineen ovat ne osakokonaisuudet joista logistiikkaosaaminen muodostuu. Laurea on mukana ESLogC-hankkeen osaaminen-työkokonaisuudessa, joten siitä syystä osaamisen eri osa-alueet ovat tässä työssä laajasti käsitelty. On hyvä ymmärtää kokonaisuutena, mistä logistiikkaosaamisessa on kyse.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on avata mitä käsite ”logistiikkaosaaminen” pitää takanaan keskittyen erityisesti osaamisen näkökulmaan liiketoiminnan kannalta. Siinä otetaan selvää miksi osaaminen on nykyään niin keskeisessä roolissa yritysmaailmassa ja selvitetään yleisellä tasolla miten osaamista voisi yrityksissä arvioida ja kehittää.

Monissa tutkimuksissa, joissa käsite logistiikkaosaaminen esiintyy, se kuvataan kokonaisuutena, joka on pilkottu eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi kuljetuksiin, varastointiin ja materiaalihallintoon. Vuoden 2009 logistiikkaselvityksessä käsiteltiin muun muassa kuljetuksia, varastointia, materiaalihallintoa, inventaarin hallintoa, logistiikan johtamista, yrityksen toiminnassa tapahtuvien muutosten johtamista ja kielitaitoa (Hälinen ym. 2009).

Logistiikkaosaamisen roolia on selvitetty alueellamme muun muassa KUULOS-hankkeessa (Manninen, 2). Siinä todettiin Keski-Uudenmaan alueen logistiikkaosaamisen vajeen olevan huomattava, ja hankkeen avulla pyrittiin kehittämään KUUMA-alueen kuntien (Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula) ja Sipoon alueen logistiikkaosaamista. Kyselytutkimuksen avulla haluttiin selvittää erityisesti työvoiman saatavuuteen sekä henkilöstön koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä kehittämistarpeita. Yritysten vastatessa kyselyyn keväällä 2008 ilmeni, että logistiikan toimialan kasvunäkymiä pidettiin yleisesti positiivisina. 30 prosenttia vastanneista ilmoitti rekrytoinnissa olevan ongelmia. Selvisi, että yritysten työvoiman vaihtuvuus on niille arkea ja yritykset lisäävät ulkoistamista. Toisaalta työvoiman koulutukselle ja osaamisen kehittämiseksi asetettiin korkeita tavoitteita. Tutkimuksessa ilmeni tarve taitaville moniosaajille, joille alan kehittyvä tekniikka on tuttua.

Laurean aikaisemmin toteuttamassa kaupan alan ennakointitutkimuksessa (Lahtinen, Moisala & Peltosaari 2008) tavoitteena oli kartoittaa ja ennakoida kaupan palveluiden kehittymistä Keski-Uudellamaalla sekä Hyvinkää - Riihimäen seutukunnassa seuraavan seitsemän vuoden aikana. Tutkimuksen kohteena olivat kuluttajia palvelevat lähikaupan toimipisteet sekä kaupan alan koulutusta tarjoavat oppilaitokset. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että logistiikkaosaaminen koettiin yritysten keskiarvojen mukaan toiseksi heikoimmaksi osaamisen osa-alueeksi. Muita osa-alueita olivat muun muassa palveluosaaminen ja -henkisyys (joissa yrityk-

set kokivat osaamisensa olevan parhaimmillaan), myyntiosaaminen ja markkinointiosaaminen. Tutkimuksessa ilmeni, että koulutusorganisaatiot näkevät logistiikkaosaamisen kehittämisen tarpeen suurempana kuin kaupan alan yritykset.

Tämä tutkimus toimii ESLogC-hankkeelle eräänlaisena esiselvityksenä tutkittaessa muun muassa sitä, miten yrityksissä käsitetään logistiikkaosaaminen asiantuntija- ja suorittavalla tasolla. Tutkimuksessa selvitetään mitä vaatimuksia logistiikkaosaamiselle on eri tasoilla yrityksissä. Lisäksi kartoitetaan logistiikkatoimintoihin liittyviä työtehtäviä tärkeysjärjestyksineen. Suorittavan tason näkökulmasta tarkastellaan yritysten koulutustarvearviointia, täydennyskoulutusmahdollisuuksia ja miten näissä yrityksissä arvioidaan osaamista. Tutkimuksessa arvioidaan myös nykyistä osaamista yritysten suorittavalla tasolla soveltaen kanadalaista DACUM-mallia osaamisen kartoituksessa.

Tavoitteena on saada ESLogC-hankkeelle esitietoa logistiikkaosaamisen tasosta, sen arvioimisesta ja kehittämismahdollisuuksista yrityksissä. Tavoitteena on lisäksi saada selvyttä siihen, mitä käsitteen ”logistiikkaosaaminen” ajatellaan pitävän sisällään yrityksissä. Aikaisemmista tutkimuksista, jotka logistiikkaosaamiseen liittyvät, on ilmennyt logistiikkaosaamista pidettävän kokonaisuutena, joka sisältää eri logistiikka-alan arvioituja osa-alueita. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, ajatellaanko tällä tavoin tässä selvityksessä mukana olleissa yrityksissä, vai löytyykö käsitteelle erilaisia tulkintatapoja. Osaamisen kartoittamisia tehdään yrityksissä jatkuvasti jollain tavalla, joista yleisin lienee puolivuositain tai vuosittain pidettävät kehityskeskustelut. Sovellettu DACUM-malli osaamiskartoitusten tekemisessä on harvemmin käytetty tapa. Tässä tutkimuksessa logistiikkaosaamista tutkittaessa käytetään hyväksi tätä kartoitustekniikkaa, yritysten keski-/asiantuntijataso teemahaastattelua sekä opiskelijoiden omia pohdintoja teemahaastattelun periaatteita noudattaen kokonaisuutena, joten ainakaan täysin vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty.

Seuraavaksi avataan käsitettä ”logistiikkaosaaminen” enemmän ja selvitetään mitä logistiikka ja osaaminen tarkoittavat. Varsinkin sanan osaaminen taakse kätkeytyy paljon liiketoiminnan kannalta tärkeitä asioita ydinosaamisesta prosessiosaamiseen.

## 2 Logistiikka

Logistiikka-käsite sisältää paljon. Usein sen ajatellaan tarkoittavan pelkästään kuljetuksia ja varastointia, jotka ovat vain osia logistiikkaa. Käsite pitää sisällään paljon muutakin ja sitä on määritelty esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

Yhdysvaltalaisen the Council of Logistics Managementin antama määritelmä logistiikkahallinnolle kuuluu: ”Logistiikalla pyritään tuottavaan ja kustannustehokkaaseen raaka-aineiden, keskeneräisen tuotannon ja valmiiden tuotteiden varastoinnin, materiaalivirtauksen sekä näihin liittyvän informaation suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan raaka-ainelähteeltä lopukuluttajalle, asiakkaiden vaatimusten mukaisesti ” (Hokkanen & Luukkanen 2004, 13, Lambert-Stockin 1992 mukaan).

Haapanen (1993) määrittelee logistiikan olevan ”tavarankäyttöön, tuotantoon ja jakeluun liittyvä strategisesti johdettu materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen integroitu prosessi, jonka päämääränä on parantaa yrityksen tuottoa oikeasuuntaisilla strategisilla valinnoilla, kehittämällä asiakkaille lisäarvoa ja hyötyjä parantamalla materiaalitoimintojen kustannustehokkuutta, sekä lisäämällä kierrätystä” (Hokkanen & Luukkanen 2004, 13, Haapasen 1993 mukaan).

”Logistiikka tarkoittaa materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tullipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä” (Karrus 2005, 13).

Logistinen kokonaisuusajattelu kattaa Sakin (Manninen 2008, 10) mukaan (Kuva 3) materiaalin, informaation ja pääoman liikkuvuuden toimittajan, yrityksen ja asiakkaan välillä.



Kuva 3: Logistisen prosessin malli (Manninen 2008, 10)

Pelkistetysti voidaan sanoa logistiikan käsittävän ”tiedonsiirron, kuljetuksen, vaihtomaisuuden, varastoinnin, materiaalinkäsittelyn ja pakkauksen integroidun prosessin” (Hokkanen & Luukkanen 2004, 13, Bowersox-Clossin 1996 mukaan).

Logistiikan määrittelyistä voi helposti huomata sen tarkoittavan kokonaisuuksien hallintaa, prosessiosaamista. Erityisesti materiaali- ja informaatiovirrat läpäisevät funktionaalisia osa-alueita. Prosessiosaamista tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen myöhäisemmässä vaiheessa. Logistiikkaprosessin eri osa-alueet tulee hahmottaa kokonaisuuden ymmärtämiseksi.

Hokkanen ja Luukkanen (2004, 13-14) toteavat useimpien määritelmien sisällön avautuvan vain alan ammattilaisille, muille ne antavat vain yleisen, joskin kattavan kuvan. Lisäksi määritelmät ovat niin yleisluontoisia, että niiden ymmärtämiseksi on tunnettava materiaalihallinnon perustoiminnot ja niiden vaikutus tuotteeseen.

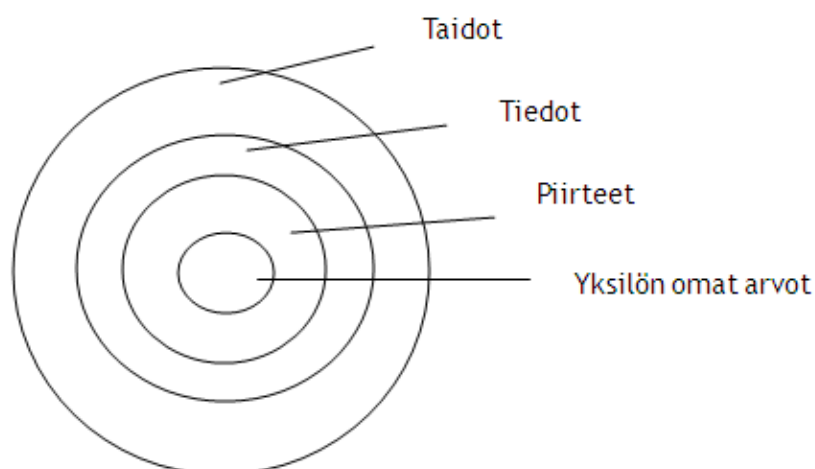
### 3 Osaaminen

*Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. -Laurence Prusak*

Sana osaaminen sisältää paljon eri asioita. Käsite on tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltavana liiketoiminnan ja yritysten näkökulmasta.

”Osaaminen on yksinkertaisimmillaan tietoa, taitoa ja tahtoa” (Hyppänen 2007, 97). Osaamista on Hannuksen (1994, 19) mukaan luonnehdittu liikkeenjohdon kirjallisuudessa muun muassa ydinosaamiseksi ja kyvykkyudeksi. Hannus (1994, 363) kuvailee osaamista seuraavalla tavalla: ”Osaaminen kuvaa yritykseen ja liiketoimintayksikköön kertyvää, liiketoiminnan kannalta arvokasta tietotaitoa. Osaaminen kuvaa myös yrityksen ja liiketoimintayksikön uudistumiskykyä; valmiutta nopeasti sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin tai hyödyntää osaamistaan siirtäessään uusille alueille”.

Sipulimalli (Kuva 4) on usein käytetty näkökulma yksilön osaamisen kuvaamisessa. Kerrokset kuvaavat osaamisen alueita uloimman ollessa taidot, keskikerrosten kuvatessa tietoja ja piirteitä ja sisimmässä kerroksessa sijaitsevat yksilön omat arvot. Osaamisen kuvauksessa on käytetty lisäksi niin kutsuttua ”kompetenssikättä”, joka sisältää samantyyppisiä ajatuksia. Siinä sormina ovat tiedot, taidot, asenteet, arvot ja kokemus. (Moisio & Salimäki 2005, 182)



Kuva 4: Osaamisen kuvaaminen sipulimallin avulla. (Pohjautuen Moisio & Salimäki 2005, 182)

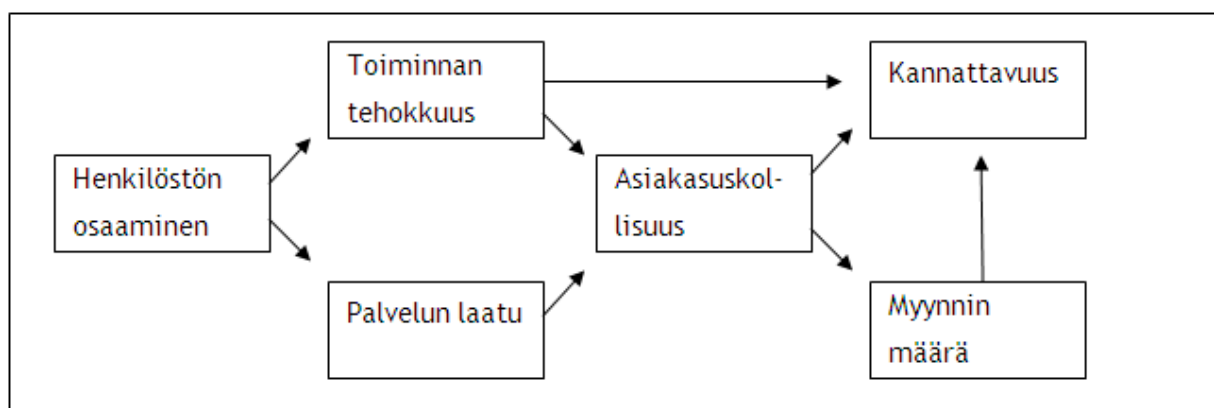
Näsin ja Neilimon (2008, 71) mukaan osaamisella on aineellinen ja aineeton puolensa jotka ovat toisaalta tietämisen ja taitamisen puolet. Heidän mielestään ennen on tuotu enemmän esille aineellista osaamista, nykyään aineeton osaaminen on noussut aineellisen osaamisen rinnalle ja jopa ohittanut sen. Samoilla linjoilla ovat Moisio ja Salimäki (2005, 182) kirjoittaessaan osaamisen luokittelusta esimerkiksi tekniseen ja ammatilliseen (yksilön ollessa kyseessä) osaamiseen. Jonkin asian tekeminen liittyy ammatilliseen osaamiseen, kun taas toiminnallinen osaaminen kuvailee miten jokin asia tehdään, kuinka siinä toimitaan.

Sen lisäksi, että yksilöiden täytyy tietää ja taitaa ollakseen osaava, Pourin (1997) mukaan osaamisesta puhuttaessa on kyseessä yrityksissä olevien erilaisten järjestelmien ylivoimaisuus. Hänen mukaansa osaamisessa on hallittava teknologiat, omat että asiakkaiden, ja tämän lisäksi tulisi hallita osaava toimiminen markkinoilla. Pouri (1997, 31) lisää, että osaamiseen kuuluvat näiden edellisten ominaisuuksien lisäksi yhteyksien ja liikesuhteiden ylläpitäminen. Hän toteaa osaamisen kehittyvän vahvaksi vain tekemällä ja sitä kautta kehittymällä. Näsi ja Neilimo (2008, 71) ovat samoilla linjoilla Pourin (1997) kanssa siitä, että osaamisessa on kyseessä hallitseminen, ja kun on osaamista, hallitsee annetut ja otetut työtehtävät. Heidän mukaansa osaamiseen kuuluvat ”tieto ja taito, tietäminen ja taitaminen”. Osaamiseen liittyy Näsin ja Neilimon (2008,71) mukaan samalla positiivisuus, mutta kuitenkin ehdottomuus, koska osaaminen tulisi osata näyttää eli siihen kuuluu näyttövaatimus. Tähän näyttövaatimukseen liittyy vahvasti ”kynnys”, joka näyttää onko osaamista vai ei.

Tieto siitä, että yrityksen tulisi osata jotain paremmin kuin muut, ja että tämä osaaminen tulisi ottaa määrätietoisen kehittämisen kohteeksi, oli Jylhän ja Viitalan (2006) mukaan Petersin ja Watermanin ajatuksissa jo parikymmentä vuotta sitten. Osaamisen ajatellaan nyky-

ään yhä useammassa yrityksessä olevan menestystekijöistä se kaikkein tärkein ja sitä pidetään usein suurimpana pullonkaulana yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Osaamisen on väitetty ratkaisevan yritystoiminnassa tarvittavien pääomien, teknologioiden ja tuotannontekijöiden saamiseen ja hyödyntämiseen liittyviä haasteita, joten näin ollen se nähdään nykyään tärkeimpänä ”tuotannontekijänä”. Osaaminen tarjoaa yritykselle strategista liikkumavaraa koska, tätä korkeatasoista osaamista voi soveltaa useilla aloilla, alueilla ja moniin erilaisiin kohteisiin. Intensiivinen kehittämistyö ja keskittyminen ovat tekijöitä, joilla ainutlaatuinen osaaminen ylipäätään syntyy. (Jylhä & Viitala 2006, 285, Peters & Watermanin mukaan)

Jos yrityksellä on osaamista, antaa se muita vastaan käytävään kilpailuun sellaisia etuja, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida. Kuka tahansa tarpeeksi varakas voi ostaa jonkin liiketoiminnan, esimerkiksi tehtaan, mutta tehtaan käyttötavat ja se, mitä ja miten siellä tuotetaan, eli toisin sanoen osaaminen, voi olla ratkaisevana kilpailuetuna markkinoilla muihin vastaaviin nähden. Samanlaisilla yrityksillä voi olla erilainen osaaminen täysin samanlaisesta strategiasta huolimatta. (Pouri 1997, 31)



Kuva 5: Menestystekijöiden väliset yhteydet (Hyppänen 2007, 99)

Hyppäsen (2007, 98) mukaan Lönnqvist ja Mettänen (2003) ovat laatineet ketjun (Kuva 5) siitä, miten liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuun päästään tyytyväisten asiakkaiden avulla. Kaikki lähtee osaavasta henkilöstöstä.

Moision ja Salimäen (2005, 183) mukaan mietittäessä miten osaamista voitaisiin kuvata (Kuva 6), voi tulokseksi muodostua tapahtumaketju jossa ovat oppiminen, osaaminen, tekeminen ja tulos. Kun opitaan, syntyy osaamista, joka mahdollistaa tekemisen, josta puolestaan seuraa tekemisen tulos.



Kuva 6: Oppimisesta tulokseen (Moisio & Salimäki 2005, 183)

Tietäminen, taitaminen ja osaaminen koetaan olevan yrityksissä ja yhteisöissä olevien henkilöiden hallinnoimia ja hyödyntämiä ominaisuuksia. Jotta henkilöstöllä olisi työssä tarvittavaa osaamista ja tietoja, työnantajat perehdyttämällä ja kouluttamalla uskovat heille tarvittavat tiedot omien, itse hankkimiensa osaamisresurssien lisäksi. Taidoille ja osaamiselle tarvitaan tietoa taustalle perustaksi ja näiden kahden osan, tietämisen ja taitamisen voidaan katsoa liittyvän tiukasti toisiinsa. Osaaminen nähdäänkin kykyä tehdä asioita oikein. (Kairinen 2005, 69)

Ammattitaitoa on kyky hyödyntää muistinvaraista tietoa samalla kun osaamisen katsotaan olevan enemmän kuin vain tietojen ja ammattitaidon yhdistymä. Tieto, joka henkilöllä jo on, prosessoituu taitojen avulla mistä seuraa käytännön osaamista, eli kyky tehdä asioita. Osaaminen on näin ollen enemmän kuin vain tietoa ja ammattitaitoa, se on ”tietämisen ja taitamisen ylittymä”. (Kairinen 2005, 69)

Moision ja Salimäen (2005, 184) mukaan osaamisen suunnan kehittyminen voi sisältyä osaamisen kuvaamiseen. Heidän mukaansa osaamisen kehittäminen voi olla horisontaalista, jolloin kehitetään monitaitoisuutta henkilön esimerkiksi opetellessa useampia eri työvaiheita tai erilaisia oman tiimin tehtäviä tai niihin kuuluvia taitoja. Työntekijän taidot yksittäisten tehtävien hallinnasta voidaan tällöin mitata. Usein jos yrityksessä on jokin osaamisperusteinen järjestelmä palkitsemisessa, se pohjautuu tähän moniosaamisen ajatukseen.

Hallinnolliset tai tiimin vetämiseen liittyvät työtehtävät liittyvät usein osaamisen vertikaaliseen kehittämiseen, ja käytännössä se tarkoittaa henkilöllä jo olevan taidon tai tiedon syvällisempää hallitsemista. Perusteellinen osaaminen on usein mahdollistajana tilanteessa, jossa taitoa opetetaan eteenpäin toisille henkilöille. (Moisio & Salimäki 2005, 184)

Tasokuvauksia (Taulukko 3) voidaan yleensä käyttää hyväksi kuvatessa osaamista ja sen syvyyttä, joka on kolmas osaamisen kehittämisen suunta. Alimman tason osaaja ei kykene suoriutumaan annetuista tehtävistä ilman apua, toisin kuin toisella tasolla, jossa tämä onnistuu normaaleissa tehtävissä. Kolmannella tasolla selvittää mahdollisista poikkeustilanteista, mikäli henkilö niitä kohtaa. Viimeisellä ja korkeimmalla tasolla henkilö osallistuu toiminnan kehittämiseen ja muiden opastamiseen. (Moisio & Salimäki 2005, 184)

4. taso	Osallistuu toiminnan kehittämiseen ja muiden opastamiseen
3. taso	Selviää myös mahdollisissa poikkeustilanteissa
2. taso	Onnistuu normaaleissa tehtävissä
1. taso	Ei selviä tehtävistä ilman apua

Taulukko 3: Osaamisen tasot (pohjautuen Moisio & Salimäki 2005)

Osaamista voidaan jaotella toisellakin tavalla. Luoma (2005, 96-97) tekee jaottelun kolmeen osaamisen alueeseen, jotka ovat tekninen, organisatorinen ja johtamisosaaminen. Ensimmäinen alue, tekninen osaaminen käsittää niiden ydin- ja tukiprosessien suorittamisen, joita organisaatioista löytyy. Tekninen osaaminen on ammattilaisuutta jokaisella osa-alueella kyseessä olevaan toimialaan sisältyen. Esimerkiksi vuorovaikutukseen, yhteistoimintaan ja sosiaaliin suhteisiin kytkeytyvää kyvykkyyttä voidaan kutsua organisatoriseksi osaamiseksi. Organisaation määrittelemiä tavoitteita kohti suuntaava kokonaisvaltainen toiminta liittyy johtamisosaamiseen, ja se sisältää kunkin tilanteen mukaisesti organisaation toimintoihin liittyviä tehtäviä, kuten analysointia, tavoitteiden asettelua ja päätöksien tekemistä. Yleisesti, tosin ehkä väkinäisesti, johtamisosaamisessa on käytetty kohteenmukaistakin jaottelua kun kyseessä on ollut ihmisten ja asioiden johtaminen. (Luoma 2005, 96-97)

### 3.1 Osaamisen johtaminen

Liiketoimintastrategioiden tieto- ja palveluintensiivistä yrityksen kilpailukyky tulee yhä riippuvaisemmaksi yrityksen henkisestä pääomasta: tietämyksestä ja osaamisesta mutta myös inhimillisestä tahdosta, innostuksesta sekä henkisestä että fyysisestä jaksamisesta. Juuri tästä strategian ja resurssipohjan välisestä yhteydestä seuraavassa tarkemmin esitellyt organisatorinen oppiminen, tietämysjohtaminen, kompetenssiperusteinen strategia-ajattelu ja älykkään pääoman johtaminen yrittävät saada otetta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 11-12)

Tiedon ja osaamisen johtamista edustaa ainakin neljä erilaista koulukuntaa jotka on esitelty Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 11-12) teoksessa ”Strategisen osaamisen johtaminen”. Tiedon johtamisen (Knowledge Management, lyhennys KM) tutkimusnäkökulmat ovat tietojärjestelmätiede, yrityksen taloustiede ja tieteenfilosofia. Tietämysjohtamisen fokus on tietämyksen syntyyn ja jalostumiseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen sekä käytäntöjen kehittäminen niiden hallintaan.

Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management, lyhennys ICM) sisältää kaksi hallitsevaa tutkimusnäkökulmaa ja ne ovat yrityksen taloustiede ja laskentatoimi. Tämän älypääoman pääasiallinen anti on yrityksen näkymättömän omaisuuden mallintaminen, sekä tekniikoita sen hallintaan ja erityisesti mittaamiseen.

Kompetenssipohjaisessa johtamisessa (Competence-based Strategic Management, lyhennys CM) hallitsevina tutkimusnäkökulmina ovat strateginen johtaminen ja HRM (Human Resource Management). Fokuksena tässä kompetenssijohtamisessa on uusi tapa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua, jonka johdannaisena on syntynyt uusia näkökulmia siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytketään strategiaan.

Oppiva organisaatio (Learning Organization, lyhennys OL) edustaa psykologian, kasvatustieteiden ja organisaatioteorioiden tutkimusnäkökulmia. Oppivan organisaation fokus on kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, jonka taustalla perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana.

Nämä tiedon ja osaamisen johtamisen koulukunnat voidaan ryhmitellä sen mukaisesti, kiinnittävätkö ne päähuomionsa tieto- ja osaamisvarannon hallitsemiseen, vai tiedon ja osaamisen kehittämisprosessien ymmärtämiseen ja säätelyyn. Ensimmäinen ryhmä tarkoittaa luetteloitavissa, mitattavissa ja arvioitavissa olevien aineettomien varojen kollektiivisen varannon määrittelyä ja hallintaa. Tähän ryhmään kuuluvat älykkään pääoman johtaminen (ICM) ja yksilöosaamisen hallinta (CM). Toinen ryhmä tarkoittaa prosesseja, joiden kautta yksilöt ja organisaatiot hankkivat, varastoivat ja käyttävät tietoa, sekä ne kulttuuriset, rakenteellisyjärjestelmälliset ja teknologiset voimat, jotka voivat auttaa tai estää tätä prosessia. Tässä ryhmässä ovat tiedon johtaminen (KM) ja oppivan organisaation rakentaminen (OL).

Yritykset ovat johtamisessaan soveltaneet näitä koulukuntia ja ovat niissä sekä onnistuneet että epäonnistuneet. Yksilöosaamisen johtamista (CM) onnistuneesti kokeilleet yritykset ovat saaneet kytkettyä henkilöstön kehittämistoimenpiteet osaksi yrityksen strategiaa, mutta soveltamisessa epäonnistuneissa yrityksissä asia on jäänyt HR-ammattilaisten puuhasteluksi; osaamisen johtaminen on jäänyt koulutussuunnittelun hienommaksi nimeksi.

Yritykset, jotka ovat soveltaneet tiedon johtamista (KM) ja onnistuneet siinä, ovat saaneet tiedon jakamisen nousemaan toiminnalliseksi tavoitteeksi; se on otettu huomioon, sitä on seurattu ja siitä on palkittu. Yleensä jos tiedon johtamisessa on yrityksessä epäonnistuttu, tietotekniset ratkaisut ovat saaneet ylikorostuneen roolin; yrityksissä on tehty kalliita IT-investointeja, mutta yrityksen kulttuurin muuttamisessa on epäonnistuttu.

Oppivan organisaation rakentamista sovellettaessa (OL), vision ja mission yhteisyyttä vahvistamalla, on parhaimmillaan saatu eloa byrokraattisiin rakenteisiin; ihminen ja toiminta on nostettu johtamisen keskiöön hallinnoinnin sijasta. Yleisin epäonnistumisen syy on se, että tämän koulukunnan oppien soveltaminen on jäänyt vain yksittäisten hengenkohotuspäivien tasolle.

Älypääoman johtamisen soveltamisen (ICM) onnistumisesta yritys on saanut välineitä taseessa näkymättömien omaisuuksien kuvaamiseen ja niistä keskustelemiseen. Jos tämän koulukunnan soveltaminen on epäonnistunut yrityksissä, syynä on ollut usein se, että siellä on käytetty paljon aikaa ja resursseja tunnuslukujen tuottamiseen harvoille asiaan vihkiytyneille, mutta suurelle enemmistölle mittausten informaatioarvo jää arvoitukseksi, koska vertailutietoa muista yrityksistä ja toisenlaisista tilanteista on ollut tarjolla niin niukasti.

Se tosiasia, että osaamisvarannon hallinnan, tiedon johtamisen ja organisatorisen oppimisen ideat ovat kehittyneet toisistaan kovin irrallaan, on suuri vahinko käytännön johtamisen näkökulmasta katsottuna. Käytännössä ongelmiin löytyy usein onnistunut ratkaisu yhdistelemällä näitä teoreettisilta lähtökohdilta erilaisia tarkastelukulmia. Kun tietty osaamistarve on tunnistettu, ja ero nykytilan ja tavoitetilan välillä havaittu, ratkaisua tilanteeseen on tärkeää lähteä etsimään riittävän avoimesti. Ratkaisu tilanteeseen voi syntyä tietynlaisen osaamisen tason nostamisella, tai sillä, että osaamisresurssien kehittämis- ja hyödyntämisprosessi organisoidaan uudelleen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 11-12, 33)

TIEDON JA OSAAMISEN JOHTAMISEN TARKOITUS		
Tietyn strategian toteuttaminen		Strategisen uudistumisen tukeminen
1. Rakennetaan strategian toteuttamiseen viritetty yksilöosaamisen <b>hallinta- ja kehittämisjärjestelmä</b>	2. Systematisoidaan <b>prosesseja</b> , joissa tietämys muuttuu muotoaan ja siirtyy organisaation osasta toiseen	3. Kehitetään organisaation rakenteita, prosesseja ja kulttuuria kokonaisuutena tarkoituksena luoda <b>systemi</b> , joka kehittää osaamista jatkuvasti ja itseohjautuvasti
OPPISUUNNAT		
Yksilöosaamisen johtaminen (CM)	Tietämysjohtaminen (KM)	Oppiva organisaatio (OL)
Älypääoman johtaminen (ICM)		

Taulukko 4: Tiedon ja osaamisen johtamisen tarkoitukset, ja niihin sovellettavat oppisuunnat (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 37)

Taulukossa (Taulukko 4) on esitelty perustapoja, joilla yritys voi lähestyä tiedon ja osaamisen johtamisen problematiikkaa. Taulukossa olevan jaottelun perusajatuksena on, että ”yrityksen tiedon ja osaamisen johtamisen menetelmien valinnassa ratkaisevinta on, onko ensisijaisena haasteena tietyn strategian toteuttaminen, vai strategisen uudistumisen tukeminen uudistumiskykyä vahvistamalla.”

### 3.2 Ydinosaaminen

Hamel ja Prahalad (1990) toivat käsitteet ”ydinosaaminen” ja ”ydinkyvyykyys” esille yleiseen keskusteluun. Yrityksellä on valittuina oma kilpailustrategiansa ja tämän kannalta strateginen osaaminen on jokaiselle yritykselle elintärkeää. Alan yritysten kesken samantyyppiset perustaidot, eli perusosaamiset ovat yritykselle välttämättömiä, mutta niitä ei tule sekoittaa ydinosaamiseen, joka puolestaan on yrityksen muista kilpailijoista erottavaa osaamista, eli kilpailuetua joka kehittyy vahvaksi pitkän ajan kuluessa. Ydinosaamisen kehittämiseen voi mennä jopa 9-12 vuotta, mutta kun se kehittyy, on kilpailijoiden vaikea sitä kopioida tai siirtää sellaisenaan omaan käyttöönsä. Tähän ydinosaamiseen yritykset keskittyvät ja sen avulla asiakkaalle syntyy yrityksen tarjoamissa tuotteissa tai palveluissa lisäarvoa.

Hamel ja Prahalad (1990) määrittelivät ydinosaamisen teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai asiakastarpeisiin liittyväksi syvälliseksi erityisosaamiseksi. Ydinosaaminen pitää heidän mukaansa sisällään kolme ominaisuutta. Ensinnäkin se luo mahdollisuuksia päästä useille erilaisille markkinoille. Toiseksi yrityksen asiakas saa ydinosaamisesta merkittävästi lisää arvoa tuotteelleen tai palvelulleen. Kolmanneksi erityisosaamisen hallitsevien yritysten etuna on se, etteivät kilpailijat voi jäljitellä helposti heidän ydinosaamistaan.

Yrityksen nopea sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin ja näennäisesti uusille aloille siirtymisen ovat mahdollisia, kun yrityksen tekninen tai markkinoinnillinen tietotaito ovat hyvin hallussa. Hamelin ja Prahaladin mukaan edellä mainitusta voi päätellä sen, että reagointikyky kytkeytyy tiukasti ydinosaamiseen. (Hamel & Prahalad 1990)

Hamel ja Prahalad (2006, 257) kirjoittavat kirjassaan ”Kilpajuoksu tulevasta” yrityksen ydinosaamisesta asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan ei tarvitse ymmärtää tai huomata yrityksen ydinosaamista, vaikka se vaikuttaakin paljon asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakas huomaa hyödyn jonka osaaminen luo, mutta hänen ei tarvitse huomata sen teknisiä puolia.

Hamel (2001, 87) kirjassaan ”Vallankumouksen kärjessä” esitti kysymyssarjan jonka yrityksen tulisi itselleen esittää miettiessään ydinosaamistaan: ”Mikä meidän ydinosaamisemme on?

Mitä sellaista osaamme joka on a) ainutlaatuista? b) asiakkaalle arvokasta? ja c) siirrettävissä uusiin mahdollisuuksiin? Mitä merkittäviä etuja voimme tarjota asiakkaille ydinosaamisemme ansiosta? Miten voisimme hyödyntää näitä etuja uusin tavoin tai uusissa yhteyksissä? Minkälaisen eron ydinosaamisemme saisi aikaan, jos se vietäisi toimialoille, joilla kilpailijoiden taidot ovat hyvin erilaiset? Puuttuuko meiltä tältä haavaa taitoja, jotka voisivat romuttaa oman perinteisen osaamisemme roolin jossain asiakkaille tarjoamastamme kokonaisratkaisussa? Minkälaista uutta osaamista meidän tulisi lisätä liiketoimintakonseptiimme?”

Pouri (1997, 32) on ydinosaamisen määritelmässä samoilla linjoilla Hamelin ja Prahaladin (1990) kanssa. Hänen mukaansa yrityksen on tärkeää tunnistaa oma ydinosaamisensa, joka voi liittyä muun muassa asiakaspalveluun, tekniseen suunnitteluun tai vaikka tuote-, valmistus- tai markkinointiteknologiaan. Kun ydinosaaminen on tunnistettu, yritys voi hankkia kaiken muun osaamisen yrityksen ulkopuolelta. Tämä mahdollistaa yrityksen kasvun omassa ydinosaamisessaan, sillä investoinnit voidaan kohdistaa tukitoimintojen sijaan kokonaisuudessaan ydinosaamisen kehittämiseen. Yritykset keskittyvät parhaan osaamisensa resurssien kehittämiseen investoimalla siihen ja keskittämällä töiden tekemisen sen hyväksi. Ydinosaamisen hyvän kehittymisen uskotaan luovan kilpailijoille ylittämättömiä esteitä sekä korostavan markkinaosuuden sallimia strategisia etuja. Esimerkiksi ostavassa yrityksessä investointien, innovaatioiden ja erityisosaamisen tuottaminen voi olla liian kallista tai jopa mahdotonta, mutta jos keskitytään omaan ydinosaamiseen, voidaan mitä suurimmassa määrin hyödyntää nämä osa-alueet ulkopuolisilta toimittajilta ostettavina palveluina.

Useiden osapuolien osallistuessa liiketoimintaan mahdollistuu riskien väheneminen, läpimenoaikojen lyheneminen, investointien supistuminen ja liiketoimintaan sidotun pääoman väheneminen. Tätä kautta voidaan hankkia tarvittavaa joustavuutta, jota markkinoilla ja teknologiassa tapahtuvissa muutoksissa tarvitaan, jotta yritys voisi tyydyttää asiakkaiden tarpeet. (Pouri 1997, 32)



Kuva 7: Osaamisen ja markkinoiden väliset suhteet (Hyppänen 2007, 99)

Hyppäsen (2007, 98) mukaan Hamel ja Prahalad (1990) ovat hahmottaneet sitä, miten markkinoinnin suunnittelun yhdeksi osa-alueeksi voidaan ottaa ydinosaamiset (Kuva 7). Osaamiseen tulisi ottaa kantaa suunniteltaessa uusia tuotteita ja markkina-alueita. Kun yrityksessä tarkastellaan tulevaisuuden tarpeita osaamisen kannalta strategiasuunnittelun yhteydessä, Hamel ja Prahalad (1990) esittävät kolme kysymystä, joita suunnittelemiseen liittyen tulisi miettiä: ”Mitä nykyisestä osaamisesta tarvitaan jatkossa? Mitä on kehitettävä? Mitä hankitaan ulkopuolelta esimerkiksi verkostokumppaneilta?”

Hyppäsen (2007, 98) mukaan organisaatiossa tulisi pyrkiä tunnistamaan tulevaisuudessa tarpeettomaksi jääviä osaamisen osa-alueita, eikä näille alueille tulisi järjestää koulutusta. Jos organisaatiosta löytyy osaamista, jota tulevaisuudessa ei enää tarvita, tulisi näissä tehtävissä toimivien osaamista kehittää siihen suuntaan, mikä olisi tulevaisuuden kannalta tarpeellista.

Ydinosaamista tutkittaessa Internetistä löytyi tuntemattomaksi jääneen kirjoittajan pohdinta aiheesta otsikolla ”Ydinosaaminen (yrityksen) arvolupauksen pohjana”. Siinä kävi ilmi jo aikaisemmin esille tulleita seikkoja ydinosaamisen vaikutuksesta kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Kirjoittaja käsittelee mielenkiintoisesti ”kansankielellä” ydinosaamista ja siihen liittyvää ulkoistamista: ”Ydinosaamisen puolestaan tunnistaa siitä, ettei tunnu kovin pahalta ulkoistaa kaikki muut toiminnot firmassa. Jos ajatus ulkoistamisesta kirpaisee, tilanteesi on jompi kumpi seuraavista:

- Kyseessä on firman ydinosaaminen, sitä ei kannata ulkoistaa.
- Firmalla ei ole ydinosaamista, eli kaikki ulkoistaminen tuntuu pahalta.

Jos kyseessä on vaihtoehto 2, kannattaa toimia nopeasti. Mieti missä haluat olla paras ja ala keskittymään siihen. Tee tietoisesti vaikeita valintoja, jotka karsivat asiakaskuntaa. Kohta tunnistat, että tietty toiminto on firmasi sydän ja kaikki muu on tukitoimintoa. Silloin olet löytänyt ydinosaamisesi”. (Ydinosaaminen arvolutauksen pohjana 2008)

Ydinosaamisen aiheeseen vahvasti liittyen, Haapasen, Lindemanin ja Vepsäläisen (2005, 215) pohdintojen mukaan yritykset päätyvät ulkoistamaan toimintojaan ainakin ydinosaamiseensa keskittymisen, mahdollisten muutosten, palvelutason parantamisen, joustavuuden lisäämisen toimintarakenteissa ja kustannuksissa, joustavuuden lisäämisen palveluissa ja useiden jakelukanavien rinnakkaisten kehittelyjen vuoksi.

Yrityksen tulee tarkasti määritellä ydinosaamisensa jotta voidaan ulkoistaa toimintoja. Yritys on voinut luulla ydinosaamisensa olevan muuta, kuin se loppujenlopuksi onkaan. Tehtyjen analyysien jälkeen ydinosaamiseksi määritelty valmistus onkin voinut vaihtua ydinosaamiseksi tuotesuunnittelussa. Tämän jälkeen voidaan ulkoistaa tuotteiden valmistus lisäten näin joustavuutta itse tuotesuunnitteluun, sillä yhteistyön lisääminen voi mahdollistaa useampien tuotantoteknologisten ratkaisujen käytön. (Haapanen ym. 2005, 215)

### 3.3 Oppiva organisaatio

Jylhän ja Viitalan (2006, 285) mukaan oppiva organisaatio on käsite, joka esiintyy kirjallisuudessa ihannemallina. Se tarjoaa kehittämistyölle kiintopisteitä ja yrityksen nykytilan arvioinnille vertailukohdan, joista on hyötyä yrityksen johtamisen kannalta. Oppivassa organisaatiossa hyödynnetään kaikkia sidosryhmiä, työntekijöitä, asiakkaita, toimittajia ja kilpailijoita oppimisen mahdollisuuksien maksimoinnissa. Yritys, joka edustaa oppivaa organisaatiota kykenee arvioimaan tapoja, joiden kautta se oppii kokemuksista.

Sekä johdolla, että työntekijöillä on vastuunsa oppivassa organisaatiossa. Ilmapiiri, joka edistää osaamisen kehittämistä, on tarpeellinen oppimisen kannalta. Johdon tärkeimpänä tehtävänä onkin edesauttaa tällaisen ilmapiirin syntymistä. Johto edistää kokeilutoimintaa, avoimuutta kommunikoinnissa, rakentavuutta vuoropuhelussa ja kokemusten prosessointia. Organisaation työntekijöillä on vastuu jatkuvasta oppimisesta keräämällä oppimisen kannalta tarvittavaa informaatiota, sekä tulkitsemalla ja käyttämällä sitä. (Jylhä & Viitala 2006, 285)

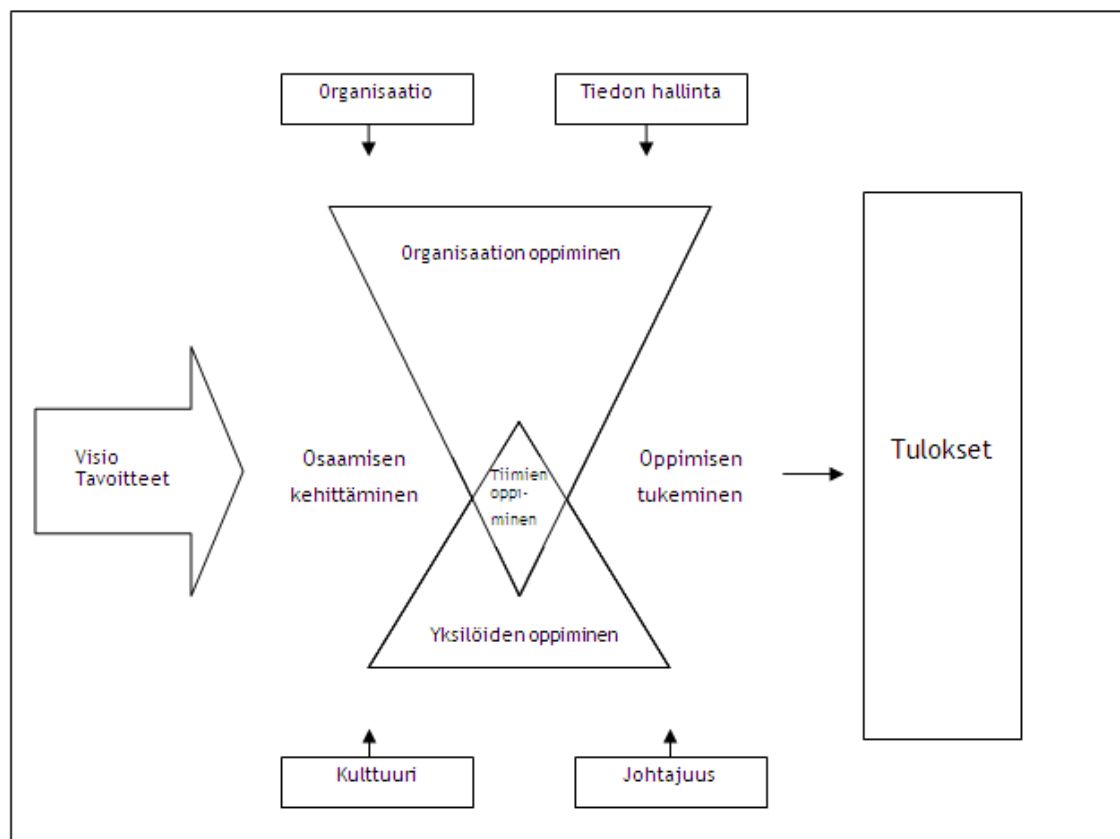
Ihmisillä on hallussaan oma osaaminen. Kun siihen lisätään yrityksen rakenteisiin, järjestelmiin, toimintamalleihin ja kulttuuriin siirtynyttä kollektiivista osaamista, eli toisin sanoen organisaation muisti, tarkoitetaan organisaatiossa oppimista. Yrityksellä on näin ollen käytettävissään työntekijöiden tietoja ja osaamisia sen sijaan, että työntekijät pitäisivät ne itsellään.

Tätä kautta yrityksen uudet työntekijätkin hyötyvät oppivasta organisaatiosta osaamisen siir-  
tyessä osittain heidänkin käyttöönsä. Kun puhutaan yrityksen toimintatapoihin ja prosesseihin  
liittyvästä osaamisesta, viitataan organisaation osaamiseen. (Jylhä & Viitala 2006, 285)

Hyppänen (2007, 101-102) kirjoittaa, että Sengen (1990) mukaan ihmisten jatkuvat mahdolli-  
suudet kehittyä ja saavuttaa tavoittelemiaan tuloksia, uusien ajattelumallien syntyminen ja  
ihmisten yhteiset tavoitteet nimenomaan yhdessä oppien kuvaavat oppivaa organisaatiota.  
Senge (1990) erottaa viisi oppivalle organisaatiolle tyypillistä osatekijää. Hänen mukaansa ne  
ovat systeemiajattelu, mentaaliset mallit, itsehallinta, tiimioppiminen ja yhteinen visio.

Systeemiajattelu viittaa Sengen (1990) mukaan siihen, että organisaatio on kokonaisuus, jossa  
kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jokaisella työtehtävällä on merkitys jonkin muun kannalta. Men-  
taalisilla malleilla kuvataan niitä uskomuksia, olettamuksia ja mielikuvia, joilla hahmotetaan  
asioita ja jotka vaikuttavat käyttäytymiseemme. Itsehallinta on yksilön kasvua ja kehittymistä  
kuvaava ominaisuus. Kyse on siis halusta oppia ja kehittyä. Tiimioppimisessa on keskeistä  
dialogiin perustuva vuorovaikutus, johon kuuluu sekä omien ajatusten esittäminen, että aktii-  
vinen kuunteleminen. Siinä on tärkeää saavuttaa yhteinen tulkinta ja merkitys puheena olevil-  
le asioille. Yhteinen visio kuvastaa tiimin jäsenten jaettua näkemystä tulevaisuuden tavoit-  
teista ja sitä mitä ne merkitsevät. (Hyppänen 2007, 101-102)

Sengen (1990) mukaan rohkaiseminen, ihmisten välisten avoimuuden arvostaminen, erilaiset  
ongelmanratkaisutavat, mahdollisuudet osallistua toimintaan ja sellaisten rakenteiden ja pro-  
sessien luominen, jotka samalla sekä kyseenalaistavat, että vahvistavat hyviä käytäntöjä,  
kuvailevat oppivaa organisaatiota. Oppivan organisaation osatekijöitä ovat Otalan (2000) mu-  
kaan (Kuva 8) visio ja tavoitteet, sekä yrityksen kulttuuri, johtajuus, organisaatio ja tiedon  
hallinta, sekä näistä syntyvät tulokset. (Hyppänen 2007, 102)



Kuva 8: Oppiva organisaatio (Hyppänen 2007, 102, Otalan 2000 mukaan)

### 3.4 Osaamisen kehittäminen yrityksissä

Elinkeinoelämän keskusliiton teettämän tutkimuksen Henkilöstön kehittäminen EK:n jäsenyrityksissä (Ikonen ym. 2008) mukaan yrityksissä voidaan käyttää useita eri tapoja koulutettaessa henkilöstöä. Niitä ovat muun muassa tutkintoon johtamaton koulutus, tutkintoon johtava koulutus, omaehtoinen koulutus, yrityksen omat trainee-, graduate- tai vastaavat ohjelmat, yritysvierailut, konferenssit, messut ja opintomatkat, tehtävä- ja työkierto, projektit ja hankkeet, kouluttajana toimiminen, perehdytys, palauteprosessit (kehitys- ja palautekeskustelut, 360 asteen arviointi), coaching ja mentorointi, sekä verkostojen hyödyntäminen.

Tutkintoon johtamaton koulutus tarkoittaa lähinnä luokka- tai verkko-opetusta, joka voi olla lyhyt- tai pitkäkestoista. Tällaista koulutusta voi esimerkiksi olla tulityökortin suorittaminen, asiakaspalvelu-, työturvallisuus-, kieli- tai tietotekniikkakoulutus. Tutkintoon johtamaton koulutus on tutkimuksen mukaan yleisimmin käytetty osaamisen kehittämisen muoto yrityksissä vuonna 2008. Toiseksi yleisintä oli käyttää palauteprosesseja osaamisen kehittämisessä, eli

toisin sanoen kehityskeskusteluja. Pehdytys oli myös yksi tärkeä osaamisen kehittämisen muoto varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla.

Tutkintoon johtavalla koulutuksella tarkoitetaan esimerkiksi ammatillista perustutkintoa, ammattitutkintoa tai erikoisammattitutkinnon suorittamista. Omaehtoisella koulutuksella tarkoitetaan työntekijän itsensä hankkimaa koulutusta, jota työnantaja rahallisesti tai ajankäytöllisesti tukee. Näitä tutkintoja ovat muun muassa ammattikorkeakoulututkinto, ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai yliopistotutkinnon suorittaminen. Tämän koulutuksen halutaan antavan hyötyä yritykselle työntekijän oman hyötymisen lisäksi. Trainee-, graduate- tai vastaavat ohjelmat ovat yrityksen sisäisiä harjoittelu- tai koulutusohjelmia, jotka on suunnattu opintojen loppuvaiheessa oleville opiskelijoille tai vastavalmistuneille.

Tehtävä- ja työkierrolla on tavoitteena osaamisen jakaminen, benchmarking ja energisoituminen. Käytännössä tällä osaamisen kehittämällä tarkoitetaan määräaikaista työskentelyä uusissa tai samantapaisissa työtehtävissä omissa organisaatioissa esimerkiksi eri yksikössä tai konsernin toisessa yrityksessä selkeitä pelisääntöjä noudattaen. Projekti- ja hanketyöskentelyn tavoitteena on kehittää työntekijöiden ammattitaitoa, mutta toisaalta ne voivat olla hankkeita, joilla kehitetään koko yrityksen toimintamallien tai työprosessien uudistamista.

Kouluttajana toimiminen voi tarkoittaa sisäisiä tai ulkoisia koulutustehtäviä. Sisäiset kouluttamistehtävät tarkoittavat esimerkiksi pehdyttäjänä tai työhönopastajana toimimista, kun taas ulkoisilla kouluttajan tehtävillä käsitetään kouluttajana tai luennoitsijana toimimista esimerkiksi oppilaitoksissa tai muissa organisaation ulkopuolisissa tilaisuuksissa. Pehdytystä käytetään useimmiten uusien työntekijöiden tai uusiin työtehtäviin siirtyvien henkilöiden osaamisen kehittämiseen.

Palauteprosesseista yleisin on palaute- ja kehityskeskustelut joilla tarkoitetaan ennalta sovitua ja suunniteltua, säännöllisesti toistuvaa esimiehen ja alaisen välistä tavoitteellista keskustelua. 360 asteen arviointi tarkoittaa useimmiten kyselyn muodossa toteutettavaa mittaus- ta, jolla arvioitavana oleva henkilö saa palautetta toiminnastaan esimieheltään, kollegoiltaan, alaisiltaan ja tarpeen vaatiessa asiakkailtaan.

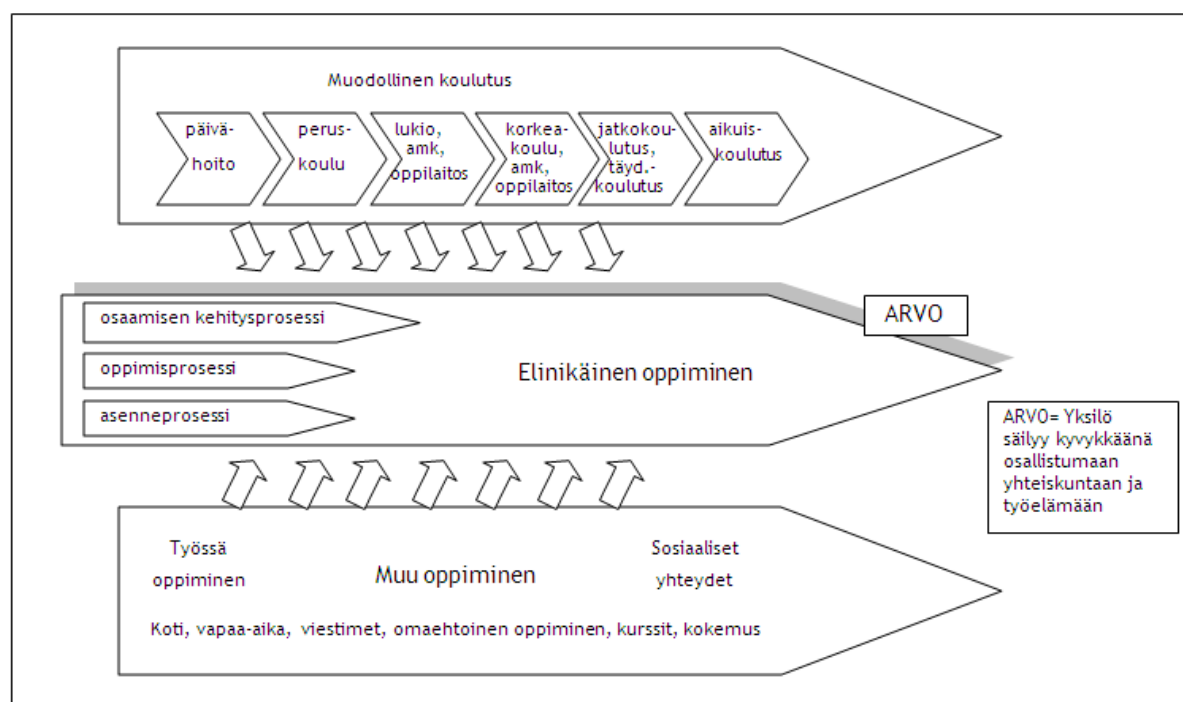
Niin yksilöiden kuin ryhmienkin valmentamiseen voidaan käyttää coachingia. Yksilötasolla sillä tarkoitetaan valmentajan edistämää tavoitteellista, mutta ajallisesti rajattua kehitymisprosessia, jolla pyritään parantamaan henkilön suoritustasoa ja oppimista. Coaching voidaan tehdä yksilötason lisäksi työ-, projekti- tai johtoryhmälle. Mentoroinnilla tarkoitetaan kokeen ja arvostetun henkilön antamaa ohjausta ja tukea, jonka kohteena on nuorempi kehitys-

haluinen henkilö. Tutkimuksessa verkostoilla tarkoitetaan organisaatioiden sisäisten tai eri organisaatioiden edustajien ryhmää, joka epävirallisesti mutta säännöllisesti kokoontuu.

### 3.5 Elinikäinen oppiminen

Jo kauan sitten historiassa (esimerkiksi Aristoteles ja Platon) on käsitelty elinikäistä oppimista, mutta vasta viime aikoina siihen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Nykypäivän teknologian kehittyminen ja muut muutokset sekä mahdollisuudet, jotka ovat esimerkiksi globalisoitumisesta syntyneet, kiristävät kilpailua. Työmarkkinat muuttuvat ja tarpeet sen mukana. Tämän vuoksi osaaminen ja uuden oppiminen ovat oleellisia tekijöitä kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta. (Hyppänen 2007, 100)

”Elinikäinen oppiminen koostuu sekä muodollisesta koulutuksesta, että muusta oppimisesta. Elinikäisessä oppimisessa ovat tärkeitä osaamisen kehittäminen, oppimisen tehostaminen ja oikea asenne oppimiseen (Kuva 9)”. (Hyppänen 2007, 100, Ojalan 2000 mukaan)



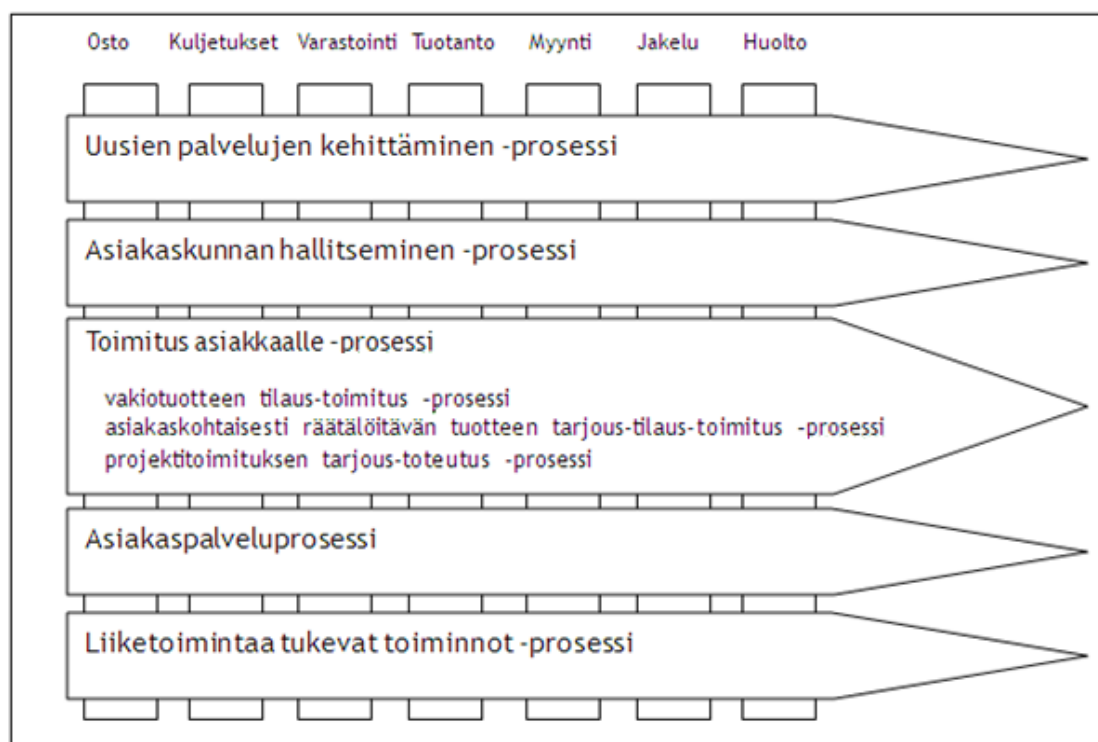
Kuva 9: Elinikäinen oppiminen (Hyppänen 2007, 101, Ojalan 2000 mukaan)

### 3.6 Prosessiosaaminen

Hannus (1994, 362) määrittelee kirjassaan liiketoimintaprosessin seuraavasti: ”Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Voidaan lisäksi määritellä ryhmäksi loogisesti yhteenkuuluvia toimintoja ja päätöksiä, joilla hallitaan liiketoiminnan resursseja. Toimintaprosesseja voidaan tarkastella hierarkkisesti esimerkiksi kolmella tasolla: ydinprosessit, prosessit ja aliprosessit”.

Näsin ja Neilimon (2008, 103) mukaan ”liiketoimintaprosessi on liiketoiminnan syntymisen eli tuotemarkkinayhdistelmään huipentuva tekosarja”.

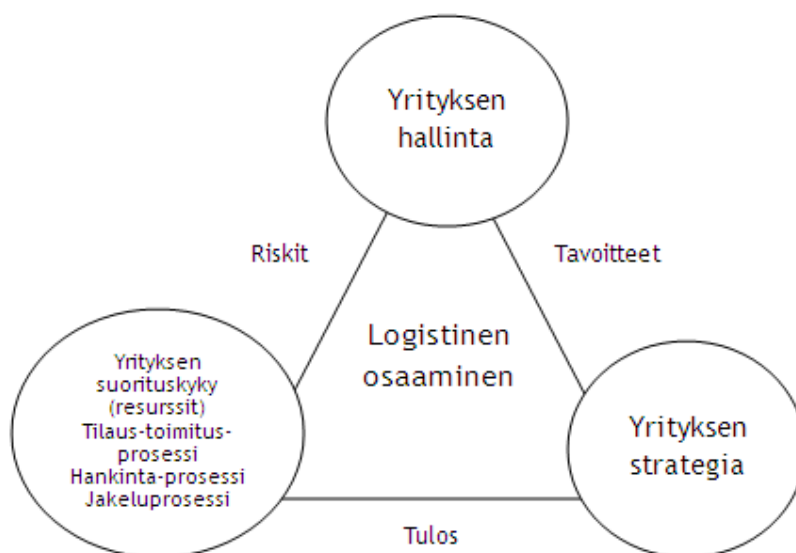
Prosessiajattelun on viime vuosina huomattu soveltuvan erityisen hyvin reaali- ja informaatio-prosessien tarkasteluun toiminnan kehittämisen ja muuttamisen työkaluna. Logistiikka on reaali-prosessi ja samalla erittäin informaatiointensiivinen. Tämän vuoksi logististen toimintojen kehittämisessä onkin ruvettu käyttämään prosessiajattelua (Kuva 10). Logistiikka on prosessiajattelussa suurin yksittäinen sovellettava osa-alue, samoin kuin toimintolaskennassakin. (Karrus 2005, 210)



Kuva 10: Yrityksen keskeisimpiä prosesseja kuvaava prosessikartta (Karrus 2005, 211)

Teollisuuden ja kaupan yritysten strategisessa suunnittelussa logistiikka on laatuun verrattavissa oleva, kaikkia liiketoiminta-alueita ja organisaatioportaita lävistävä, osaamisalue (Kuva

11) sen sijaan, että se olisi oma erillisiin liikeideoihin ja liiketoimintayksikköihin perustuva liiketoiminta-alue. Jakelu- ja hankintaprosessit tukevat tilaus-toimitusketjua, joka johdon näkökulmasta on keskeinen prosessi. Logistiikan katsotaankin edustavan kokonaisvaltaista ajattelutapaa ja osaamista näiden prosessien suhteen, kun taas prosesseja palvelevia osa-alueita ovat muun muassa kuljetus-, varasto-, lähetys-, pakkaus- ja ohjauspalvelut. (Haapanen ym. 2005, 272)



Kuva 11: Logistinen osaaminen yrityksen strategisessa johtamisessa (Haapanen ym. 2005, 272)

### 3.7 Liiketoimintaosaaminen

Kirjassaan ”Mitä on liiketoimintaosaaminen” Näsi ja Neilimo (2008) esittelevät kolme löytämänsä määritelmää liiketoimintaosaamisesta, joiden pohjalta he tekivät oman kattavan määritelmänsä samasta käsitteestä:

”Liiketoimintaosaaminen on yleinen kyky luoda, tutkia ja kehittää liiketoimintaa... yritystoiminnan kykyä saada ideat ja tutkimus- ja kehittämistyöt osaksi innovaatio- ja osaamisketjua, asiakkaiden tarpeet täyttäväksi kaupallisiksi tuotteiksi ja palveluiksi... sisältyvät myös ns. työelämävalmiudet, kuten viestintä- ja neuvottelutaidot sekä yhteistyö ja tiimitaidot... näkyy yritysten toiminnan jatkuvana muutoksena... siihen kuuluvat innovaatiot... aivan yhtä hyvin tiukka ja tehokas tuottavuuden hakeminen.” (Näsi & Neilimo 2008, 54, Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointiryhmän 2003 mukaan)

”Liiketoimintaosaaminen sisältää kilpailun kansainvälisillä markkinoilla, toimintamallit ja ansaintalogiikat tässä ympäristössä sekä yritysten kasvun, muutoksen ja osaamisen hallinnan eri elinkaaren vaiheissa.” (Näsi & Neilimo 2008, 56, Reposen 2004 mukaan)

”Liiketoimintaosaaminen on kauppa- ja taloustieteiden käytäntöön suuntautuva ulottuvuus käsittäen kaikki tiedot ja taidot, joita tarvitaan liiketaloudellisesti toimivien organisaatioiden kannattavaan ja kestäväan johtamiseen.” (Näsi & Neilimo 2008, 57, Lehtisen 2006 mukaan)

Ensimmäisestä määritelmästä nousi esille kaikista tärkeimpänä seikkana uudistumisen osaa-  
minen, toisesta strategiaosaaminen ja viimeisessä määritelmässä Näsi ja Neilimo (2008) tote-  
sivat kokonaisvaltaisen johtamisen uudessa maailmassa olevan kaikista eniten esille nousut  
yleispiirre.

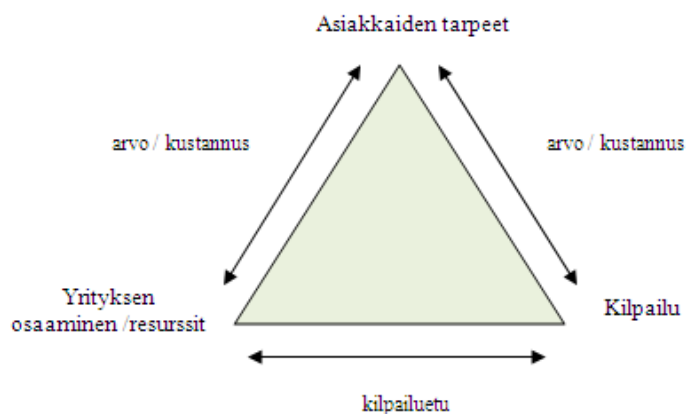
Näsi ja Neilimo (2008, 62) näiden edellä olevien määritelmien pohjalta kehittivät oman mää-  
ritelmän kuvauksen sanalle liiketoimintaosaaminen: ”Liiketoimintaosaaminen viittaa liiketa-  
loudellisen kokonaisuuden ja sen muutoksen johtamiseen osana vielä suurempaa järjestelmää  
pitkällä aikavälillä niin, että toisaalta korostuvat erilaisuus ja innovointi, toisaalta systemaat-  
tisuus ja tehokkuus.”

Tässä tulee esille muun muassa jo aikaisemmin esitelty prosessiosaaminen ja osaamisen kehit-  
täminen. Nämä liiketoimintaosaamisen ominaisuudet ovat näin ollen hyvin lähellä logistiikassa  
käytettyä kokonaisuusajattelua.

### 3.8 Liiketoimintastrategia

Liiketoimintatasolla jossa kohdataan asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat, toteutuu yritysten  
jokapäiväinen kilpailu. Tämä on liiketoimintastrategian lähtökohta ja jotta yritys menestyisi,  
tulee sen kyetä erottumaan alan muista kilpailijoista. Yrityksellä tulee olla jokin kilpailuetu  
tai joitakin kilpailuetuja, joita sen tulee pystyä saavuttamaan, ylläpitämään ja vahvistamaan.  
Tämänmukaisesti voidaan liiketoimintastrategia määritellä seuraavasti: ”Liiketoimintastrate-  
gialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valitsemillaan  
liiketoiminta-alueilla”. (Kamensky 2008, 25)

Kaikki, edes jonkinasteisessa kilpailutilanteessa olevat organisaatiot, joutuvat kohtaamaan  
niin kutsutun liiketoiminnan kolmiodraaman (Kuva 12), jossa kolmion kulmina ovat asiakkai-  
den tarpeet, kilpailu ja yrityksen osaaminen ja resurssit (Kamensky 2008, 25).



Kuva 12: Liiketoiminnan ”kolmiodraama” (Kamensky 2008, 25)

Organisaatioiden tulee kyetä tyydyttämään ihmisten tai organisaatioiden tarpeita, mikä on niiden koko olemassaolon perusta. Tarpeiden tyydyttämiseen tarvitaan resurssien ja osaamisen käyttämistä, ja tätä oikeanlaista toimimista tarvitaan useimmiten kilpailutilanteessa. Mahdollisimman hyvä hyöty-hinta -suhde ratkaisee asiakkaan valitessa itselleen toimijaa. Yrityksen näkökulmasta on kysymys arvo/kustannus -suhteesta. Yrityksellä on oltava kilpailuetu, tai joitakin kilpailuetuja alan muihin kilpailijoihin nähden, jotta se saavuttaisi yrityksen tavoitteet täyttävän arvo/kustannus - suhteen. (Kamensky 2008, 26)

Kamenskyn (2008, 26) mukaan liiketoiminnan kolmiodraamatarkastelun perusteella liiketoimintastrategiaa voidaan kuvailla seuraavasti: ”Liiketoimintastrategian avulla yritys pystyy ratkaisemaan liiketoiminnan kolmiodraaman”.

### 3.9 Osaaminen strategisena kilpailutekijänä

Osaaminen on nykyään erittäin tärkeää kilpailustrategian kannalta. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin osaamista osana yrityksen strategiaa ja sen vaikutusta kilpailukykyyn.

#### 3.9.1 Strategia

Näsin ja Neilimon (2008, 85) mukaan Näsi (1986) on lyhyesti ja ytimekkäästi todennut ”strategian olevan yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka”. Hyppäsen (2007, 97) mukaan strategian huolellinen määrittely ja viestintä henkilöstölle ovat perusta, joka mahdollistaa organisaation menestymisen. Osaamisen näkökulma on otettava huomioon strategiaprosessin aikana ja yrityksen on pohdittava nykyisen osaamisen riittävyyttä tulevaisuutta ajatellen. Jotta yritys varmasti menestyisi, sen olisi sitouduttava elinikäiseen oppimiseen.

Strategia-käsitteen voi määritellä eri tavoilla. Kamensky (2008, 19-21) on määritellyt sen kolmella eri tavalla liittäen jokaiseen mukaan omia päätelmiään:

”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Tämä tarkoittaa sitä, että muuttuva maailma (yrityksen toimintaympäristö) on lähtökohtana strategialle ja se pitää sisällään yrityksen tavoitteet ja toiminnan keskeiset suuntaviivat. On tehtävä valintoja lukuisista vaihtoehdoista laittaen asiat tärkeysjärjestykseen. Tämä voi tarkoittaa monista hyvistä vaihtoehdoista kieltäytymistä. Yrityksessä toimitaan yhdessä tiedostettujen valintojen toteuttamiseksi. (Kamensky 2008, 19-21)

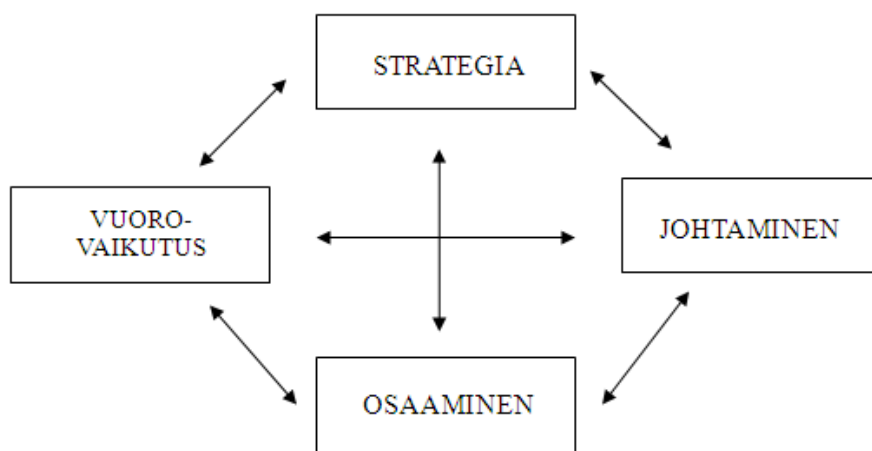
”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä”. Yritys sopeutuu ympäristön muutoksiin ja omalta osaltaan muokkaa ympäristöään ja vaikuttaa siihen. Yritys valitsee itse oman toimintaympäristönsä. (Kamensky 2008, 19-21)

”Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan”. Viimeinen määritelmä syventää edellisiä kahdessa suhteessa, joita ovat sisäisten tekijöiden merkitys ja tavoiteasetannan oikea tasapaino. Sisäisiä tekijöitä ei pidä aliarvioida, vaikka muuttuva ympäristö onkin se, jota pidetään onnistuneen strategian lähtökohtana. Osaaminen on tärkeä esimerkki sisäisistä tekijöistä. Usein osaamisen tarve kasvaa uuden osaamisen hankkimista nopeammin ja näin strateginen menestyksen kyky on tuhattu. Toiminnan ajattelu pitkäjänteisesti, lyhyen tähtäimen tulosten lisäksi, on tärkeää jatkuvuuden turvaamiseksi. Tämä turvaaminen edellyttää jatkuvaa toiminnan kehittämistä. (Kamensky 2008, 19-21)

### 3.9.2 Strateginen johtaminen ja strategiset resurssit

Organisaation menestyminen ja menestymisen varmistaminen niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä ovat strategisen johtamisen tavoitteet. Strategia sisältää vaihtoehtoja, jotka ovat välttämättömiä organisaation olemassaolon perusteiden, arvojen ja päämäärien edistämiseksi. Strategia on tapa ajatella näiden kannalta. Mahdollisuus erottua kilpailijoistaan ja verroikeistaan on strategisen johtamisen tuoma etu. (Harisalo 2008, 237)

Menestyksen timantti (Kuva 13) on Kamenskyn (2008, 29-30) nimittämä viitekehys, jonka avulla voidaan kuvata liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen kaikkein tärkeimmät asiat. Nämä ovat vuorovaikutus, strategia, johtaminen ja osaaminen. Viimeksi mainittu on kaikkien muiden asioiden taustalla.



Kuva 13: Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008, 30)

Jos ajatellaan yrityksen menestymistä pitkällä tähtäimellä, strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ovat kaikki ratkaisevia tekijöitä. Jokaiselle tekijälle löytyvät vahvat perusteet ja nämä kaikki tekijät ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Tästä syystä tulisi liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä ottaa koko menestyksen timantti toiminnan perustaksi. (Kamensky 2008, 20-30)

Yrityksellä on sille ominaisia ja ainutlaatuisia resursseja joihin sen kilpailuetu perustuu. Mikäli kilpailun resurssiperustaan tulee perustavanlaatuinen taitekohta, se voi saada aikaan yrityksessä uuden innovatiivisen konseptin liiketoiminnalle. Ydinosaaminen, strategiset omaisuuserät ja ydinprosessit ovat strategisia resursseja. (Hamel 2001, 87-89)

Lyhyesti sanottuna ydinosaamisella käsitetään yrityksessä olevat tiedot ja osaamiset. Siihen sisältyvät myös taidot ja kyvyt, joita ei ole muualla samankaltaisina. Yritykset omistavat strategisia omaisuuseriä, jotka ovat osaamisen sijasta enemmänkin asioita ja ne voivat olla esimerkiksi tuotemerkkejä, patentteja, asiakastietoja tai muuta harvinaista ja arvokasta. Mikäli näitä strategisia omaisuuseriä käytetään uusilla tavoilla, voi se johtaa uusiin innovatiivisiin konsepteihin liiketoiminnassa. Todellinen tekeminen, eli se, mitä ihmiset yrityksessä oikeasti tekevät, kuuluu yrityksen ydinprosesseihin. Panosten muuttaminen tuotoiksi vaatii käyttöönsä menetelmiä ja rutiineja, joita ydinprosessit käytännössä ovat. ”Omaisuuksien” tai ”taitojen” sijaan voidaan puhua ydinosaamisen olevan toimintoja, joita käytetään, kun muunnetaan osaamista, omaisuuseriä ja muita panoksia asiakkaalle tarjottavaksi arvoksi. (Hamel 2001, 87-89)

Organisaation ja sen henkilöstön osaamista ja kokemusta tulisi omalta osaltaan laajasti hyödyntää suunniteltaessa ja toteuttaessa yrityksen liiketoimintaa. Oman työn ja tavoitteiden kehittämisessä tulisi tiimeille antaa reilusti vastuuta ja samalla aktiivisesti tukea yksilötason kehittymistä. Työntekijät kokevat merkityksellisenä motivaatiotekijänä yrityksen tarjoaman koulutuksen ja esimiesten henkilökohtaisen tuen sekä tiimi-, että yksilötasolla. Tämä tukeminen lisää työntekijöiden yritykseen kuulumisen tunnetta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33-34)

Kilpailukyvyyn säilymisen kannalta tärkeiksi tekijöiksi ovat muodostuneet henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen. Näiden lisäksi ”hiljainen tieto” ja kokemus ovat osaamisen alueita, joita tulisi hyödyntää strategiassa ja toiminnan kehittämisessä. (Lankinen ym. 2004, 33-34)

Lankisen ym. (2004, 33-34) mukaan organisaatiosta löytyvän runsaan tiedon, taidon ja kokemuksen hyödyntämiselle voi löytyä esteitä muun muassa esimiesten asenteista, huonosta työilmapiiristä, sekä henkilöstö itse voi olla toiminnan muutosta vastaan.

### 3.10 Verkostojen ja sidosryhmien vaikutus osaamisen kehittämisessä

Klusteri on arvoverkosto, joka voi olla monialainen. Kun puhutaan klusterista, tarkoitetaan osaamiskeskittymää ja siihen kuuluvia toisiaan tukevia yritysten ketjuja ja verkostoja, joihin kuuluu yrityksiä usein eri aloilta. Klusterit ovat osaamisryppäitä, joita voivat yritykset, koulutus- ja tutkimuslaitokset, rahoittajat sekä toimialajärjestöt luoda. Osapuolten vuorovaikutteinen tukeminen osaamisessa ja kilpailukyvyssä on klusterille ominaista ja julkinen valta politiikallaan vaikuttaa sen elinvoimaisuuteen. (Viitala & Jylhä 2006, 30)

Porterin (1998) mukaan klusteri vaikuttaa kilpailuun kolmella tavalla: ”ensimmäiseksi lisäämällä yritysten tuottavuutta alueella, toiseksi se on innovaatioiden suuntien ja nopeuksien liikkeellepanija, joka puolestaan vahvistaa tulevaisuuden tuottavuutta ja kolmanneksi se stimuloi muodostamaan uusia liiketoimintoja, mitkä laajentavat ja vahvistavat klusteria itseään. Klusteri sallii jokaisen jäsenensä hyötyä isommassa mittakaavassa tai ikään kuin ne olisivat yhdistyneet toistensa kanssa virallisesti - ilman vaatimuksia uhrauksista sen joustavuudessa”. Vafidis ja Ojala (1999) ovat viitanneet teoksessaan ”Logistiikkakeskuskonsepti” Porter-tyyppiseen ajatteluun yhdistämällä logistiikkakeskukset osaamisklustereiksi. (Porter 1998; Vafidis & Ojala 1999)

Räsänen (1996, 112-113) mukaan Moss Kanter (1994) kirjoittaa yritysten välisten yhteistyösuhteiden vaihtelevan läheisistä ja vahvoista kaukasiin ja heikkoihin:

Vahvaa yhteistyötä edustaa kumppanuus arvoketjussa (engl. value-chain partnership). Tässä kumppanuudessa, aloilla jotka liittyvät toisiinsa, yritykset yhdistävät osaamisensa ja kytkeytyvät yhteen useiden toimintojensa kautta. Tuottaja-käyttäjä -suhteista (engl. producer-user relationship) löytyy esimerkkejä yhteistyöstä, joka on läheistä. (Räsänen 1996, 112-113)

Kanterin (1994) mukaan keskivahvoja liittoumia edustavat erityyppiset yhteisytykset (engl. joint ventures), joissa osapuolet hyödyntävät toistensa erityisosaamista liiketoimintoissaan. Toinen yritys voi esimerkiksi tuoda mukanaan jakelukanavansa ja toinen teknologiansa, jota käyttää tuotannossa. (Räsänen 1996, 112-113)

Kanter (1994) kirjoittaa heikompien ja kaukaisempien yhteistyösuhteiden kutsuttavan konsortioiksi (engl. mutual service consortia) jotka tuottavat yhteispalveluja. Tässä yhteistyösuhteessa samankaltaiset yritykset samankaltaisilta toimialoilta kokoavat resurssinsa yhteen luodakseen edun, jota ei yksin riskin tai kustannusten takia kannattaisi pyrkiä saamaan. Jokin edistyneen teknologian hankinta on tästä hyvä esimerkki. (Räsänen 1996, 112-113)

Sidosryhmien rooli on korostunut entisestään kilpailun kiristymisen myötä. Yritysten on täytyntä lisätä yhteistyötä eri yliopistojen ja tiedemaailman kanssa nopeuttaakseen tutkimustoimintaansa ja tuotekehitystään tuotteiden ja palvelukonseptien lyhenevien elinkaarten vuoksi. Sidosryhmien merkitystä on lisännyt yritysverkosten verkottuminen. Yritykset voivat verkottuvassa liiketoiminnassa keskittyä ydinosaamiseensa siirtämällä muita toimintojaan alihankkijoille. Yritysverkostojen ja niiden sisällä toimivien kumppaneiden välisten suhteiden hallinta on lisähaaste yritysten oman ydinosaamisen ja ulkoistamisen hallitsemisen lisäksi. Lahtinen (2009) on kirjoittanut tällaisissa verkostoissa vaadittavasta huippuosaamisesta. Erityisesti tämä tulee näkymään logistiikan lisäarvopalveluissa, sekä suoraan asiakasyrityksen prosesseihin integroituvissa työvaiheissa. (Haapanen ym. 2005, 270; Lahtinen 2009)

Harisalon (2008, 227) mukaan organisaation sidosryhmät vaikuttavat oleellisesti sen mahdollisuuksiin tuotannontekijöiden hankinnassa, tuotantonsa järjestämisessä ja tuotannon kehittämisessä sekä tuotteidensa ja palveluidensa välittämisessä eteenpäin ostajille ja muille tarvisijoille. Harisalo jatkaa, että rahoittajat, tavarantoimittajat, välittäjät, investoijat tai palvelun tuottajat voivat kuulua organisaation sidosryhmiin.

Sidosryhmistä voidaan käyttää sanaa allianssi. Näillä alliansseilla, eli yhteistyöryhmillä on yhteinen business, liiketoiminta, yhteiset asiakkaat ja yhteiset päämäärät. Jos yritys hankkii osaamista ulkopuolelta, se voi olla menestyksen kannalta yritykselle hyvin tärkeää, sillä nämä yhteistyökumppanit muodostavat yrityksen strategiset yhteistyöryhmät. (Pouri 1997, 32)

Asiantuntijaverkostossa voi olla jäseniä laajalti eri aloilta jakamassa asiantuntijatietoa. Verkostossa jäsenet haluavat kehittyä tärkeinä kokemissaan asioissa, mikä onnistuu asiantunte muksen vaihtamisella ja kasvattamisella toisten tuella. Tähän kehittymiseen asiantuntijaverkoston jäsenyys perustuukin. Mikäli asiantuntijat haluavat pysyä oman alansa kehityksessä mukana, asiantuntijaverkoston on lähestulkoon välttämätöntä olla olemassa. Esimerkki verkottuneesta toiminnasta ovat useat tutkimushankkeet, joissa toimii suuri ryhmä ihmisiä eri maanosista. On otettava huomioon, että verkostosuhteet edellyttävät luottamusta siinä toimivien kesken. Verkostoituminen edellyttää myös johtamiselta uudenlaista otetta: verkostojohdantamista. (Silvennoinen 2008, 9, 22)

Suomessa logistiikkakeskusklusteria edustaa TechVilla Oy:n 31.1.2008 perustama LIMOWA ry, joka kehittää suomalaista logistiikkakeskusosaamista, verkostoitumista ja kansainvälisten liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämistä. LIMOWA tuo ESLogC-hankkeelle asiantuntijatahojen näkökulmia logistiikkaosaamisen tulevaisuuden tarpeita arvioitaessa ja määriteltäessä. ESLogC-hankkeen tavoitteena on luoda Etelä-Suomeen yhteistoimintakykyinen logistiikkakeskusten verkosto, joka on tiiviissä yhteistyössä ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

#### 4 Osaamisen arviointi ja palkitseminen

Yksi tärkeä sisäisen motivaation lähde on mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, ja jo pelkkä oppimisen mahdollistaminen on monelle palkitsevaa. Vaikka onkin esitetty epäilyjä siitä, että oppiminen jäisi pinnalliseksi, mikäli oppimismotivaatiota tuettaisiin rahalla, oppimiseen liitetty palkkaus lisää koulutuksen kysyntää. Toisaalta kysyntää saattaa tulla jopa enemmän kuin työnantaja on halukas tai kykenevä järjestämään. Edellytyksenä toimivalle palkitsemiselle on se, että henkilöstö pystyy luottamaan palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. (Moisio & Salimäki 2005, 188)

Tietyn työssä tarvittavan osaamisen kehittämistä pyritään käytännössä parantamaan osaamisperusteisella palkitsemisella. Yksityiskohtaisemman osaamisen kehittämisen lisäksi henkilöstöä saatetaan haluta kannustaa ylipäättään oman osaamisensa kehittämiseen. Syitä haluun henkilöstön kehittämiseen on monia, ehkä tärkeimpänä uusien työvälineiden tuomat uudet haasteet osaamiselle. Oppimismahdollisuudet motivoivat kehittymisessä ja sitouttavat henkilöstöä organisaatioon. Urakehitykseen liittyvät myös uudet tai kehittyvät työtehtävät ja tätä kautta syntyvä osaaminen. (Moisio & Salimäki 2005, 181)

Moisio ja Salimäki (2005, 188-189) kirjoittavat erilaisista osaamisen arvioinnin menettelytavoista, jotka vaihtelevat sen mukaan, kuinka tarkasti menettely on ohjeistettu. Yhtenäisimmillään koko organisaatiossa on samanlaiset osaamisen ja osaamistasojen mittarit, ja arviointitapa on määritelty tiukasti. Tällöin arvioijille ja esimiehille ei ole jätetty soveltamisvaraa; menettelytapa on yhdenmukainen ja tuloksia pystyy vertailemaan yksilöiden välillä. Tämä on tosin työlästä, ja vaihtoehtona on kevyempi tapa, joka antaa esimiehille paljon enemmän valtaa ja vastuuta, kun työntekijän ammattitaitoa ja pätevyyttä arvioidessa esimies vastaa arvioitavasta sisällöstä ja sen tason määrittelystä. Jälkimmäinen menettely kohdistaa esimiehelle suurempia haasteita omalle osaamiselleen.

Osaamisen mittaamiseen on useita tapoja, ja mitä enemmän arviointi mahdollistaa subjektiivisuutta, sitä tarkemmin itse arviointitapa on suunniteltava. Osaamisen arvioinnin suorittajalla tulee olla edellytykset arvioinnin oikeudenmukaiseen ja objektiiviseen toteuttamiseen, mikä saattaa tehdä varsinkin asiantuntijatehtävissä olevien alaisten arvioinnista lähes mahdollonta. Alaisella saattaa olla sellaista osaamista, jota esimies ei pysty arvioimaan. Osaamismittauksen voi suorittaa esimerkiksi näyttökokeella, tentillä, esimiehen, työtovereiden tai asiantuntijoiden arvoilla tai 360 asteen arvioinnilla. Arvioimisessa käytettävien mittarien on mitattava osaamista luotettavasti, jotta arvio koettaisiin oikeudenmukaiseksi. (Moisio & Salimäki 2005, 189)

Moisio ja Salimäki (2005, 189) toteavat, että osaamisen arvioinnissa on paljon samoja haasteita kuin suoritusten arvioinnissa. Muun muassa epäselvästi kuvattu osaaminen tai osaamisen taso, mittaustapahtumassa syntyneet poikkeusolot tai arvioijien mittausvirheet, kuten toisen työntekijän suosiminen toisen yli, tai asiantuntemattomuus aiheuttavat ongelmia.

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimintaa ei voi rakentaa aikaisemmin toimineen osaamisen varaan, vaan yhä tärkeämpää on osaamisen jakaminen ja uuden tiedon synnyttäminen ennalta tunnistetun osaamisen hankkimisen sijaan (Moisio & Salimäki 2005, 193).

Asiantuntijaosaamista on vaikea mallintaa ja kuvata, ja heidän työmotivaatioiden taustoja tutkittaessa on havaittu, että rahallisen korvauksen merkitys on rajallinen. Moisio ja Salimäen (2005, 195) mukaan Kaajas, Nordlund ja Troberg (2002) ovat tehneet tutkimuksen, jonka mukaan merkittävimpana työmotivaation tuojana pidettiin työsuhteen jatkuvuutta ja mielekästä työympäristöä. Muut tärkeät asiat liittyivät hyvin paljon omaan osaamiseen ja mahdollisuuden hyödyntää osaamistaan; oppiminen, omien kykyjen käyttö, itsensä toteuttaminen, päätöksentekoon osallistuminen, sekä haasteellinen työ. Muiden rahallisten palkkioiden kuin palkan ei juuri katsottu vaikuttavan työmotivaatioon.

Aineettoman palkitsemisen välineitä ovat Moisio ja Salimäen (2005, 195) mukaan muun muassa mahdollisuudet koulutukseen sekä oppimiseen, kehittymiseen ja uralla etenemiseen, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, palautteen saaminen työstään sekä työsuhteeseen ja työaikaan liittyvät järjestelyt. Näistä erilaiset koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, palaute sekä työaikajärjestelyt liittyvät kiinteimmin osaamisen johtamiseen.

#### 4.1 Kehityskeskustelut

Keskeinen osa esimiehen työtä on vastuun ottaminen alaistensa kehittymisestä. Tämän voi varmistaa käymällä säännöllisin väliajoin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja alaisten kanssa. Sopiva väliaika voisi olla esimerkiksi puolen vuoden välein. Käytännössä monessa organisaatiossa ei kuitenkaan käydä kehityskeskusteluja, tai ne epäonnistuvat, koska kehityskeskustelun merkitys tai siitä jokaisen osapuolen saama hyöty ei tule osapuolille selviksi. Keskusteluja ei tulisikaan alkaa käydä vain sen takia, että yrityksen johto tai henkilöstöosasto määrää keskusteluja pidettäväksi. Mikäli keskusteluilla ei ajatella olevan selkeää päämäärää tai niistä ei mielletä saatavan hyötyä, ne koetaan ylimääräiseksi rasitteeksi, joihin kulutettu aika mielletään ajan haaskaukseksi. Tällöin keskustelut, joiden olisi tarkoitus edistää esimiesten ja alaisten vuorovaikutussuhteen parantamista ja osapuolten kehityttämistä ja kehittämistä, voivat saada aikaan aivan päinvastaisia tuloksia. (Lankinen ym. 2004, 63-64)

Lankisen ym. (2004, 65) mukaan yksi keskeisistä johtamisen osista on edellä mainitut tavoitte- ja kehityskeskustelut. Keskusteluilla etsitään erilaisia toteuttamismahdollisuuksia yrityksen tavoitteiden ja yksilön tarpeiden yhdistämiseksi. Arviointi suoritetaan jokaisen yksilön nykyisen tehtävän osaamisesta, sekä tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Yrity maailman muuttuvassa ympäristössä tulee ottaa arvioinnissa huomioon tilanteiden mahdollinen muuttuminen, uudet mahdollisuudet ja tarpeet, sekä niiden asettamat rajoitukset.

Kehityskeskusteluilta odotetaan paljon, ja jokaisella henkilöllä on omat odotuksensa ja käsityksensä keskustelujen suhteen omasta asemasta ja tehtävästä riippumatta. Keskusteluun valmistautuessa on tärkeää etukäteen varmistua, että kaikkien osapuolten käsitykset ja odotukset ovat samansuuntaiset. Haasteellisuutta esimiehille lisää se, että heidän tulisi pystyä paitsi täyttämään jokaisen alaisensa työhön liittyvät perustarpeet, myös valmentaa heitä onnistumaan työtehtävissään ja tukemaan kehittymistä tulevaisuuden haasteita vastaaviksi. (Lankinen ym. 2004, 65)

## 4.2 DACUM-malli osaamisen kartoittamisessa

Hely Westerholm (2007) esittelee väitöskirjassaan ”Tutkimusmatka pienyrityksen työvalmiuksien ytimeen” DACUM-mallia ja sen käyttämistä työkaluna osaamisen kartoittamisessa. Seuraavassa malli esitellään tarkemmin.

### 4.2.1 DACUMin synty

DACUMin synty sijoittuu Kanadaan 1960-luvulle sen ollessa huomattavaa koulutuksellisen kehityksen aikaa varsinkin työllistymiseen johtavan opetuksen ja koulutuksen kannalta. Howard Clement keksi lyhenteen DACUM sanoista Developing a Curriculum, opetus suunnitelman kehittäminen. Clement oli kehittämässä opinto-ohjelmia ja etsi uusia innovatiivisia lähestymistapoja. Hän otti yhteyttä Dr. Riceen ja löysi tällä tavalla Iowan osavaltion Clintonin kaupungissa sijaitsevan Women’s Job Corps Training Center -koulukeskuksen käyttämän opinto-ohjelman, joka sisälsi yksisivuinen esityksen uudenlaisesta lähestymistavasta. (Westerholm 2007, 42, Coffin 2002, 1, Glendenningin 1995, 7-8 mukaan)

Westerholmin tutkimuksessa kuvailtu DACUM on kuitenkin katsottava Robert Adamsin tekemän työn ansioksi. Vuosien 1968 ja 1972 välillä Adams kehitteli lähestymistavan, jota kuvaili ”yhdessä arkin kompetensseja ja asenteita käsitteleväksi kuvaukseksi, joka toimii sekä opinto-ohjelman suunnitelmana, että ammatillisten koulutusohjelmien arviointivälineenä” ja jonka Holland College Charlottetownissa otti käyttöönsä vuonna 1970. (Westerholm 2007, 42, Coffin 2002, 1, Glendenning 1995, Adamsin 1975 mukaan)

Westerholmin (2007) mukaan DACUM oli alun alkaen enemmän kuin kompetensseihin ja asenteisiin perustuva analyysi. Se oli lisäksi työväline opinto-ohjelman määrittämiseen ja kehittämiseen, opiskelijoiden ohjaamiseen ja hallitsemiseen, sekä heidän edistymisensä seuraamiseen niin koulutuksen kuin työnkin aikana.

Ajan myötä DACUMista on tullut Kanadan lisäksi maailmanlaajuisesti käytetty tärkeä työkalu, jota käytetään opinto-ohjelmien kehittämisessä, yritysten henkilöstöhallinnossa ja koulutusosastoilla. (Westerholm 2007, 43, Coffinin 2002, 4 mukaan)

DACUM-malli rakentuu ydinvalmiuksista, eli ydinkompetensseista ja asenteellisista valmiuksista, joihin kuhunkin liittyy erilaisia osavalmiuksia. Ydinvalmiudet voidaan jaotella kahteen eri ydinvalmiusryhmään, joita ovat faktuaaliset, eli ammatin tai työtehtävien kannalta välttämättömät ydinvalmiudet ja henkilökohtaisiin valmiuksiin perustuvat ydinvalmiudet. Henkilökohtaiset ydinvalmiudet ovat osa henkilön kokonaispersoonallisuutta, kuten persoonallisuuden eri piirteet, asenteet, arvot ja motivaatio. (Westerholm 2007, 43, Coffin 2002, 9-10, Glendeningin 1998, 10 mukaan)

Sen jälkeen kun analysoitavana olevan ammatin kompetenssi- ja asennekartta on saatu yrityksen tai jonkun oppilaitoksen työntekijöistä tai opiskelijoista kootun asiantuntijaryhmän kanssa pidetyssä ohjatussa työseminaarissa rakennetuksi, voidaan ydinvalmiudet ja osavalmiudet määrittellä kompetenssin ja asenteiden eri tasoina. Nämä tasot ovat: osaa ohjattuna suoriutua työtehtävästä; osaa ajoittain ohjattuna suoriutua työtehtävästä; osaa itsenäisesti suoriutua annetusta työtehtävästä; osaa soveltaa tarvitsemiaan taitoja eri ongelmatilanteissa ja siirtää taitoaan muille. Yksilöiden arvioiminen perustuu heidän kykyihinsä soveltaa valmiuksiaan. Arvioiminen perustuu heidän suoritustensa tarkkailuun kompetenssi- ja asennetason määrittävää arviointiasteikkoa käyttäen. (Westerholm 2007, 44)

Useimmiten analyysissä tunnistetaan useita ammatin tai alan sisäisiä ammattinimikkeitä ja näiden toimenkuissa määrittellään ammattinimikkeiden edellyttämät ydinvalmiudet, sekä mahdolliset osavalmiudet. Määrittelyssä asetetaan tärkeysjärjestykseen ne ydinvalmiudet ja osavalmiudet, joita oppijan on hankittava sekä ne, jotka ovat tarpeen ammattinimikkeen mukaisen työn saamiseksi. (Westerholm 2007, 44)

#### 4.2.2 DACUMin osatekijät

DACUM-malli koostuu seitsemästä osatekijästä (Westerholm 2007, 89-95, Coffinin 2002 mukaan). Ensimmäisenä tekijänä oleva analyysiosa on DACUM-mallissa keskeisessä asemassa. DACUM-mallin toinen erityinen osatekijä on arviointiasteikko, jolla yksilön suoritusta arvioidaan. Kolmas osatekijä on toimenkuvat, joissa määritellään kunkin ammattinimikkeen edellyttämät valmiudet. Neljäntenä on ohjelman kehittäminen, millä autetaan oppijaa valmiuksiensa kehittämisessä. Viides osatekijä on oppimismalli. DACUM-mallissa yhdistyvät kompetenssiin perustuva opetus ja yksilöllinen oppimismalli, jossa oppija itse on opinnoistaan vastuussa opettajan ollessa oppimisprosessissa kumppanin roolissa. Kuudentena osana on oppimiseen ohjaaminen, mikä tarkoittaa sitä, että opettajan odotetaan ohjaavan ja edesauttavan oppimista sen tahdin määrittämisen sijaan. Sekä oppijalla että opettajalla on selkeät roolit, mutta opettajalla on kuitenkin kokonaisvastuu oppilaiden kehityksestä ja edistymisestä. Opettajalla tai oppimisen ohjaajalla on merkittävä rooli oppijan havaitun toiminnan arviointiprosessissa. Seitsemäs, ja samalla viimeinen osatekijä on sertifiointi. DACUM-analyysin tuloksena syntyvää karttaa voidaan käyttää sertifiointin perustana. Karttaan voidaan merkitä, minkä tason oppija on kussakin valmiudessa saavuttanut. Kun toimenkuva on valmistunut, oppijalle annetaan kartta, johon on merkitty kussakin toimenkuvaan sisältyvässä valmiudessa saavutetut kompetenssien tasot. Työnantaja saa näin selkeän kuvan oppijan osaamisesta.

DACUMin ensimmäiseen osatekijään, analyysiosaan, kuuluu ydinvalmiuksien tunnistaminen ja nämä valmiudet ovat koko analyysin perusta. Ne järjestetään pystypalkiksi osaamiskartan vasempaan laitaan. Analyysiosassa kukin ydinvalmius määritellään tarkemmin osavalmiuksien muodossa ja näiden määritelmä alkaa sanoilla: ”Opittuaan tämän taidon yksilön täytyy osata...”. Nämä määritellyt osavalmiudet ovat osaamiskartassa vaakasuorissa palkeissa kunkin ydinvalmiuden kohdalla. DACUM-analyysiin liitetty arviointiasteikko, joka alun perinkin kehitettiin arvioimaan työtehtävän suoritustapaa sopien kuitenkin sovellettavaksi oppilaitoksissa, laajentaa ja tehostaa DACUMin käyttöä (Taulukko 5). Viimeisenä analyysiosan vaiheena on analysoitavana olevaan ammattiin sisältyvien ammattinimikkeiden toimenkuvien määrittely, eli määritellään edellytettävät valmiudet. (Westerholm 2007, 89-95)

Toimenhaltijan täytyy osata ...																			
A. Luoda/ylläpitää ohjelmia ja palveluja	1. Suunnitella ohjelmia/palveluja			2. Arvioida ohjelmia/palveluja			3. Edistää/markkinoida ohjelmia/palveluja												
	3	2	2		*	3	2	2			3	2	2		*				
B. Hankkia/jakaa tietolähteitä	1. Valita tietolähteitä			2. Hankkia tietolähteitä			3. Ottaa vastaan/käyttöön tietolähteitä			4. Inventoida tietolähteitä									
	3	3	3			3	3	3			3	3	3			3	2	2	
<table border="1"> <tr> <td>S</td><td>SR</td><td>EA</td><td></td><td>LN</td> </tr> </table> <p>S: Vaatimus SR: Oma arvio EA: Työnantajan arvio LN: Koulutustarve</p>													S	SR	EA		LN		
S	SR	EA		LN															
ARVIOINTIASTEIKKO																			
	C	OSAA SUORITTAAMIN TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI JA OHJATA MUITA SEN SUORITTAMISESSA																	
	B	OSAA SUORITTAAMIN TAMAN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI OSOITTAEN OMA-ALOITTEISUUTTA JA SOVELTAMISKYKYÄ ONGELMATILANTEISSA																	
	A	OSAA SUORITTAAMIN TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI TAVALLISTA NOPEAMMIN JA LAADUKKAAMMIN																	
3		OSAA SUORITTAAMIN TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI ILMAN APUA JA/TAI VALVONTAA																	
2		OSAA SUORITTAAMIN TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI, MUTTA TARVITSEE AJOITTAIN APUA JA/TAI VALVONTAA																	
1		OSAA SUORITTAAMIN JOITAKIN OSIA TÄSTÄ TEHTÄVÄSTÄ TYYDYTTÄVÄSTI, MUTTA TARVITSEE APUA JA/TAI VALVONTAA TEHTÄVÄN SUORITTAMISEEN KOKONAISUUDESSAAN																	

Taulukko 5: DACUM-analyysin työanalyysikartta oppimis- ja koulutustarpeiden tunnistamisesta, arviointiasteikkoineen. (Westerholm 2007, 96, Coffinin 2002, 18-21 & Appendix J:n mukaan)

DACUM-prosessi on aivoriihiyöskentelynä toteutettava ryhmätyö ja onnistuakseen se vaatii huolellisen ja yksityiskohtaisen suunnittelun. Ensimmäiseksi tulee määrittellä analyysin laajuus tutkimalla valittua ammattia huolellisesti, jotta pystyttäisiin määrittelemään seuraavat asiat: miten ammatinimikkeet ryhmittyvät ammatin sisällä, minkä kokoiset yritykset työllistävät ja mikä on analyysin tarkoitus tai käyttötapa. Tämä vaihe on tehtävä ennen analyysiryhmän jäsenten mahdollista pätevyys- ja kokemusvaatimusten määrittelyä. (Westerholm 2007, 89-95)

Toisessa vaiheessa valitaan ryhmän jäsenet. Nämä valinnat on tehtävä huolellisesti jotta ammattialalla tarvittavat valmiudet tulisi onnistuneesti määritettyä. Ryhmän valintaa ohjaavana pääkriteerinä on luoda ammattia edustava ryhmä ilman, että se edustaa PR-syitä tai organisaation poliittisia näkemyksiä. Ryhmän jäsenten teknisiä pätevyysvaatimuksia ovat ammatillinen pätevyys vähintään kymmenen vuoden työkokemuksella jos mahdollista, kokopäiväinen työsuhde, vertaisten antama tunnustus ryhmän jäsenen osaamisesta ja laaja-alainen työkokemus useissa eri asemissa. (Westerholm 2007, 89-95)

Kolmanneksi prosessille valitaan pätevä ryhmänvetäjä ja kirjaaja. Vetäjän on oltava pätevä analysoimaan ammatteja, minkä lisäksi häneltä vaaditaan ihmissuhdetaitoja. Hänen on oltava perehtynyt DACUM-metodologiaan ja ehdottoman sitoutunut prosessiin. Ryhmänvetäjän keskeisiin tehtäviin kuuluu ryhmän auttaminen jotta sen jäsenet löytävät asianmukaisen teon sanan kuvailemaan taitoa sellaisena kuin sitä käytetään työssä. Ryhmänvetäjä on prosessin, ei sen sisällön, asiantuntija. Kirjaajan on analyysiprosessin aikana kirjoitettava ryhmässä yksimielisesti esiin tulleet valmiudet selkeästi ja ytimekkäästi korteille ryhmänvetäjää varten osallistumatta kutienkaan mitenkään keskusteluun. (Westerholm 2007, 89-95)

Neljäntenä vaiheena on mahdollisten tarkkailijoiden perehdyttäminen. Tarkkailijat eivät välttämättä ole päteviä analysoitavana olevassa ammatissa, mutta itse konsepti voi heitä kiinnostaa ja ajan myötä he itsekin voivat käyttää samaa DACUM-menetelmää omissa organisaatioissaan. Tarkkailijoiden läsnäolo on pääasiallisesti keino edistää DACUM-tekniikan leviämistä. (Westerholm 2007, 89-95)

#### 4.2.3 Osaamiskartoitusmenetelmä ESLogC-hankkeessa

Lahden ammattikorkeakoulun lehtori Marja-Leena Savonen (2010) on kehittänyt DACUM-malliin pohjautuvaa osaamiskarttaa eteenpäin ammatillisen osaamisen käsitteen pohjalta. Tätä kehitettyä osaamiskarttaa käytetään ESLogC-hankkeen partneriyhteyksissä tehtävissä osaamisen kartoituksissa. Savosen (2010) mukaan osaamiskartoituksen avulla voidaan kuvata ja arvioida eri ammateissa, työtehtävissä tai prosesseissa tarvittavaa ammatillista osaamista, sekä tätä analysoida yritysten muuttuvia kehitystarpeita ja siksi se hyvin soveltuu ESLogC:n tarpeisiin. Yritysten esimiehet voivat hyödyntää osaamiskarttoja ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeita muun muassa esimies-alais -kehityskeskusteluissa, henkilöstön rekrytoinnissa, henkilöstön osaamisen ylläpitämisessä ja kehittymisen tukemisessa, osaamisen ennakoinnissa, sekä henkilökohtaisen palkanlisän määrittämisessä. Osaamismatriisissa näkyy A4:lla kokonaisuus ko. toiminnon työtehtävien hallitsemisen tasosta, laajuudesta, osaamisaukoista ja moniosaamisesta. (Savonen 2010)

Savosen (2010) kehittämän osaamisen johtamisen työkaluina ovat a) osaamiskartta, b) henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake ja c) osaamismatriisi, jotka seuraavassa lyhyesti esitellään:

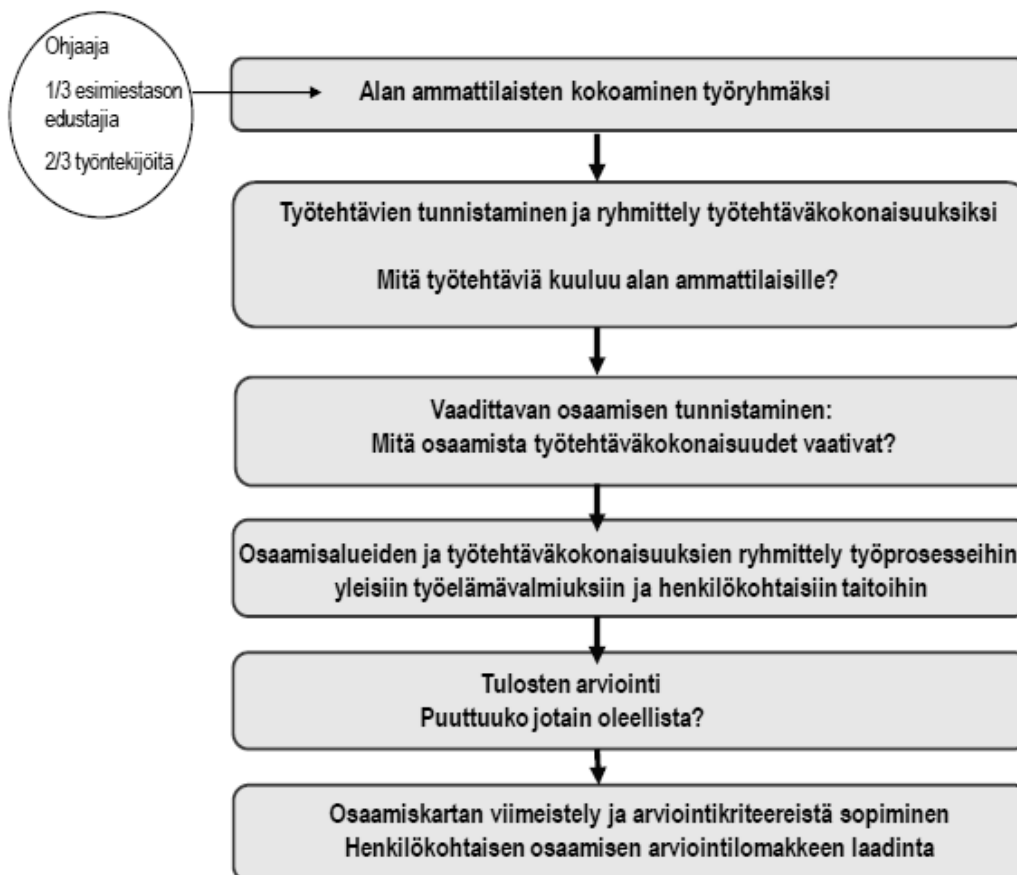
#### A) Osaamiskartta

Osaamiskartta (Taulukko 6) on yhdelle A4:lle kuvattu kokonaisuus, josta ensimmäisessä pystysarakkeessa on nähtävissä ammatin, osaston tai prosessin työprosesseihin liittyvä osaaminen, kaikille yhteiset ydinosoamisen taidot ja henkilökohtaiset taidot. Seuraaviin sarakkeisiin on kirjattu kuhunkin osaamisalueeseen liittyvät työtehtäväkokonaisuudet. Työprosesseihin liittyviä osaamisalueita on keskimäärin 5-7 kappaletta. Työtehtäväkokonaisuuksia voi olla keskimäärin 3-8 kappaletta.

Osaamisalueeseen liittyvät työtehtäväkokonaisuudet							
Osaamisalueet		1	2	3	4	5	6
A	Osaa jotakin työprosessiin liittyvää	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida
B	Osaa jotakin työprosessiin liittyvää	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida
C	Osaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
D	Osaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
E	Osaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
F	Osaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
G	Osoittaa kaikille yhteisiä ydinosoamisen taitoja	Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	Yhteistyötaidot	Ongelmanratkaisutaidot	Oppimistaidot	Eettiset taidot	Esteettisen taidot
H	Osoittaa henkilökohtaisia taitoja (yhteiset painotukset)	Laadukas ja asiakaslähtöinen toiminta	Kansainvälisyys	Työsuojelusta ja työterveydestä huolehtiminen	Kestävä kehitys, kuluttajaosaaminen	Yrittäjyys	Teknologian ja tietotekniikan hyödyntäminen

Taulukko 6: Osaamiskartan perusrakenne (Savonen 2010)

Osaamiskartan alaosaan on jo valmiiksi kirjattu kaikille yhteiset ydinosoamisen taidot eli yleiset työelämävalmiudet ja henkilökohtaiset taidot (=yhteiset painotukset) ammatillisen osaamisen kokonaisvaltaista käsitettä mukaillen. Tarvittavia henkilökohtaisia taitoja voidaan muokata vielä paremmin työyhteisöön sopiviksi. Esimerkiksi laadukas ja asiakaslähtöinen toiminta voidaan purkaa työn tehokkuuteen ja työajan käyttöön. Kestävää kehitystä työyhteisössä yksilötasolla voidaan hyvin tarkastella laatu- ja ympäristöjärjestelmien noudattamisella tai pelkästään työhöjeiden noudattamisella. Osaamiskartat päivitetään esimerkiksi strategian päivityksen ja toimeenpanon yhteydessä vähintään kerran vuodessa. Kuvassa (Kuva 14) on esitetty osaamiskartan laadintaprosessi.



© Marja-Leena Savonen

Kuva 14: Osaamiskartan laadintaprosessi (Savonen 2010)

## B) Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake

Osaamiskartan pohjalta voidaan laatia henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake (Taulukko 7). Arviointilomakkeen avulla työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja esimies arvioi työntekijän osaamista. Esimies-alaiskeskusteluissa asiaa puidaan ja luodaan yhteinen näkemys osaamisen tasosta ja osaamisvaatimuksista.

## HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN ARVIOINTILOMAKE

Henkilöstöryhmä

Osasto/Esimies:
Henkilö:
Tarkistus pvm:

## Arviointikriteerit/ohjeet

noviisi, uusi tehtävässä	1
kohtuullinen kokemus/taito	2
pätevä työntekijä	3
taitava työntekijä	4
asiantuntija	5

OSAAMISALUEET	Oma arvio osaamisesta (1-5)	Esimiehen arvio osaamisesta (1-5)	Yhteinen näkemys osaamisesta (1-5)	Osaamis- tavoite/ vaatimus (1-5)
<b>Osaamisalue, esim. A</b>				
Työtehtäväkokonaisuudet, A1				
Työtehtäväkokonaisuudet, A2 jne.				

Taulukko 7: Esimerkki henkilökohtaisen arviointilomakkeen rakenteesta (Savonen 2010)

Osaaminen arvioidaan työtehtäväkokonaisuuksien arvioinnin kautta. Työn perustana olevan tiedon hallintaa ei arvioida. Tiedon hallinnassa olevat puutteet tulevat näkyviin, jos työntekijä ei osaa suorittaa työtehtäväkokonaisuuksia tai suoriutuu niistä puutteellisesti. Näitä osaamisaukoja voidaan käsitellä esimerkiksi esimies-alaiskehityskeskusteluissa. Osaamisalueisiin A-F ja H liittyviin tehtäväkokonaisuuksiin ja taitoihin käytetään arviointikriteerinä ammatinhallinnan taitotasoja: noviisi, kohtuullinen kokemus/taito, pätevä, taitava, asiantuntija. Osaamisalueelle G on laadittu oma kriteeristönsä, jotta yhteinen ymmärrys arviointikohteesta syntyisi.

## C) Osaamismatriisi

Esimiesten käyttöön voidaan osaamisen johtamisen tueksi laatia osaamismatriisi (Taulukko 8), josta esimies yhdellä silmäyksellä näkee osaamisen tason ja osaamisaukot koko vastuualueellaan. Lisäksi vain yhdellä työntekijällä oleva osaaminen paljastuu.

Osaamismatriisi, Osasto A	Henkilö A		Henkilö B		Henkilö C		Henkilö D		Henkilö E		Henkilö F		Henkilö G	
	arvio	tavoite	arvio	tavoite	arvio	tavoite	arvio	tavoite	arvio	tavoite	arvio	tavoite	arvio	tavoite
Osaamisalueet														
Osaamisalue, esim. A														
Työtehtäväkokonaisuus, A1		0		0		0		0		0		0		0
Työtehtäväkokonaisuus, A2		0		0		0		0		0		0		0
Työtehtäväkokonaisuus, A3		0		0		0		0		0		0		0

Taulukko 8: Esimerkki osaamismatriisista (Savonen 2010)

## 5 Tutkimusmenetelmät tutkimuksen teoreettiseen ja empiiriseen osioon

Tutkimuksen teoreettisena osana oleva kirjallisuuskatsaus tehtiin perinteisenä kirjoituspöytätyönä ja empiirisenä osiona oleva haastattelu puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka toteutui Keudan ja Laurean yhteistyössä järjestämässä työnjohtokoulutuksessa olevien opiskelijoiden avulla. Tästä heille kuuluu suuri kiitos.

Uusitalon (2001, 61) mukaan empiirisiä tutkimuksia voidaan ryhmitellä niiden pääongelman mukaan. Tässä tutkimuksessa se oli jonkin toiminnan, eli logistiikkaosaamisen arvioiminen ja kehittäminen, mutta toisaalta tämän osaamisen selittäminen ja kuvaaminen. Logistiikkaosaamisen käsitettä pyrittiin avaamaan ja miettimään, mitä osa-alueita se pitää sisällään, ja miten logistiikkaosaamista voi arvioida ja kehittää. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastatteluissa kysymykset olivat kaikille samat, mutta vastauksia ei ollut sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saivat omin sanoin vastata kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47, Eskolan & Suorannan 1998 mukaan). Nimensä mukaisesti haastattelu rakennettiin teemanmukaisesti edeten (tässä logistiikkaosaaminen) ja yleisesti ottaen yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voitiin tutkia tällä menetelmällä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48). Tutkimuksessa haastateltiin eri yritysten keskitasoa edustavia henkilöitä ja näin kartoitettiin heidän näkemyksiään logistiikkaosaamisesta. Teemahaastattelun ensimmäisen osion haastateltavan perusjoukon arvioitiin muodostuvan noin viidestätoista asiantuntijasta eri yrityksistä.

Tutkimuksen toisena osana oli logistiikka-alan suorittavan tason työntekijöiden osaamisen tason kartoittaminen. Tähän kartoitukseen käytettiin sovellettua DACUM-mallia, joka on teoriaosuudessa aikaisemmin esitelty. Kartoittamistapaa oli edelleen sovellettu tähän tarkoitukseen sopivammaksi, ja tämä muunneltu tapa on kuvattu tutkimussuunnitelmassa. Tähän tutkimuksen osaan perusjoukoksi arvioitiin opiskelijoiden lisäksi noin neljäkymmentäviisi henkilöä, koska jokaisen opiskelijan tuli arvioida kolme kollegaansa yrityksen suorittavalta tasolta.

Tutkimuksessa on lisäksi opiskelijoille itselleen kohdistettuja kysymyksiä pohdittavaksi. Kysymykset ovat kaikille samat ja vastaukset omin sanoin kirjoitettavia puolistrukturoidun teemahaastattelun mukaisesti. Tämänkin osan perusjoukoksi arvioitiin noin viittätoista vastaajaa.

Teemahaastattelun ensimmäisen osion perusjoukoksi muodostui loppujen lopuksi yritysten asiantuntijataso edustajat (7). Toisen osion tutkittavana perusjoukkona olivat työnjohtokoulutuksen opiskelijat (8) ja heidän kollegansa (18), yritysten suorittavaa tasoa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 36) mukaan teemahaastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä tuo tiettyjä haasteita. Haittana voi olla haastattelussa tullut mahdollisesti epärelevantti materiaali. Tosin tässä haastattelussa ei sitä havaittu vastausten perusteella. Kaikki vastaukset liittyivät vahvasti kyseessä olleeseen aiheeseen ja kysymyksiin. Toinen haitta teemahaastattelussa on se, ettei vastaaja ole anonymi, niin kuin olisi esimerkiksi strukturoidussa lomakehaastattelussa, joka voitaisiin tehdä vaikka Internetissä. Tämä tosiasia ei välttämättä ole omiaan lisäämään haastateltavan motivaatiota haastattelua kohtaan. Tässä tilanteessa haastateltavalle tulisi painottaa vastausten luottamuksellisuutta, nimiä ei paljasteta missään vaiheessa raportointia. Tätä tutkimushaastattelua tehtäessä haastateltavat kertoivat nimensä taustatietoihin yhtä lukuun ottamatta. Teemahaastattelun haasteena on sekin, että se on esimerkiksi lomakehaastattelua haastavampi ja edellyttää haastattelijakoulutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184)

Opiskelijoille annettiin suullinen perehdytys aiheeseen ja mukaan lähti myös kirjalliset ohjeet haastattelutilanteeseen. Tutkija itsekään ei ollut ”oikeaa” haastattelukoulutusta käynyt, joten laaditut neuvot perustuivat teorialähteisiin. Tämä osaltaan voi heikentää haastattelun luotettavuutta. Toisaalta vastaukset käsittelivät haluttuja aiheita, eikä tilanteista tullut ainaakaan tutkijalle itselleen negatiivista palautetta, joten oletettavaa on, että haastattelutilanteet olivat menneet moitteettomasti.

Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 37) mukaan kiireellä tehty haastattelulomakekin voi heikentää tulosten luotettavuutta. Tässä kävikin niin, että tilaisuus teemahaastattelun tekemiselle yrityksen asiantuntijatasolle tuli aika ”yllättäen”, joten haastattelu piti rakentaa melko nopeasti, ilman tarpeeksi laajaa teoreettista taustaa. Tietysti oli jo jonkinlainen, muttei ehkä riittävä kuitenkin. Teoriaa rakennettiin taustalle samaan aikaan kun teemahaastattelua toteutettiin ja sen jälkeenkin. Tutkimuksen rakentamisen järjestys oli näin ollen osittain päinvastainen kuin yleensä. Taustatietokysely olisi pitänyt laatia huolellisemmin, nyt taustatietokysymykset jäivät melko suppeaksi.

## 5.1 Tutkimussuunnitelma

Laurea on mukana ESLogC-hankkeen ”osaaminen”-osakokonaisuudessa, jonka tarkoituksena on selvittää logistiikkakeskusten osaamista ja kartoittaa koulutustarvetta ja kehittää koulutusta edelleen.

ESLogC -hankkeeseen liittyvä opinnäytetyö muun muassa pyrki selvittämään, mitä tarkoittaa käsite logistiikkaosaaminen eri yrityksissä. Kyseisen käsitteen mahdollisimman yksiselitteinen ymmärtäminen on eräs tärkeä osa ESLogC-hanketta, sillä logistiikkaosaaminen voidaan käsitellä monella eri tavalla. Haastattelun tarkoituksena oli kerätä tietoa, jolla pyrittiin yhtenäistämään tai antamaan selkeämpi käsitys logistiikkaosaamisesta ja sen arvioimisesta ja kehittämisestä.

Tämä haastattelu toimi myös esiselvityksenä ESLogC-hankkeelle edellä mainitussa osaamisen määrittelyssä ja koulutuksen kartoittamisessa yrityksissä. Tutkimus oli osa suurempaa tutkimuskokonaisuutta, jolle ESLogC toimii toimeksiantajana.

- Henkilöresurssit: Työnjohtokoulutuskokeilun opiskelijat ja heidän esimiehensä ja kollegansa. Työnjohtokoulutuksessa olevia opiskelijoita on parisenkymmentä.
- Tutkimuksen budjetti: 22,90 euroa jolla ostettiin haastattelumateriaalille kansiot, paperia ja kynät vastausten kirjoittamiseen. Palautus tosin pyydettiin sähköisessä muodossa.
- Aikaresurssi: Opiskelijat ohjeistettiin haastatteluiden ja arviointien tekemiseen 8.2.2010 ja palautuksen takarajana oli 24.2.2010.

## 5.2 Haastattelun toteuttaminen

Teemahaastattelu toteutettiin logistiikka-alan työnjohtokoulutuskokeilussa olevien opiskelijoiden avulla. Tämä tehtävä oli osa heidän opetustaan kolmannessa periodissa, joka kantoi nimeä ”Yleiset työnjohtolliset taidot”. Tämän periodin saavutettavia ammattitaitovaatimuksia olivat muun muassa henkilöstön osaamisen seuraaminen ja henkilöstön koulutustarpeiden suunnitteleminen. Näin ollen saadaksesen kiitettävän arvosanan periodista opiskelijoiden oli muun muassa käytännössä seurattava henkilöstön osaamista ja suunniteltava itsenäisesti henkilöstön koulutustarpeita, sekä kehitettävä toimintoja. (Opetussuunnitelma, työnjohtokoulutuskokeilu, logistiikka-ala 2009, 13-14)

Haastattelut toteutettiin yrityksissä, joissa työnjohtokoulutuskokeilun opiskelijat ovat töissä. Opiskelijoille laadittiin kysymyslomake, jonka avulla he omilla työpaikoillaan haastattelivat esimiehiään ja arvioivat kollegoitaan. Opiskelijoille tehtävä esiteltiin normaalin opetuksen yhteydessä oppitunnilla opinnäytetyöntekijän toimesta, ja ohjeistettiin haastattelun ja osaa-

misen arviointien tekemiseen sekä suullisesti että mukaan annetulla kirjallisesti laaditulla ohjeella. Ohjeessa oli yksityiskohtaisesti kuvattu haastattelun toteuttamiseen tarvittavat toimintatavat ja neuvot. Mukana oli lisäksi taustatietolomake haastattelijalle siitä, miksi koko tutkimus tehtiin. Näin haastattelija osasi vastata mahdollisiin aiheeseen liittyviin kysymyksiin. Haastattelupaketti, joka lähti jokaisen opiskelijan mukaan, sisälsi muovitaskun, jossa oli tulostettuna taustatietolomake (LIITE 1), ohjeet toteuttamiselle (LIITE 2), haastattelulomakkeet (LIITE 3), osaamisen arviointiin tarvittava taulukko (LIITE 4) ja arviointiasteikon taulukkoa koskien (LIITE 5), lyijykynän ja tyhjän paperin mahdollisia muistiinpanoja varten. Opiskelijat saivat materiaalin myös sähköisenä.

Kysymyslomake oli kaksiosainen. Ensimmäisessä osiossa opiskelija haastatteli ylintä tavoitettavissa olevaa esimiestänsä aiheesta logistiikkaosaaminen. Lomakkeen alussa kysyttiin yrityksen taustatiedot ja haastateltavan nimi.

Osion 1 kysymykset:

1. Mitä mielestänne on logistiikkaosaaminen?
2. Mitä logistiikkaan liittyviä tehtäviä yrityksenne tekee itse ja mitä hankitaan ulkopuolelta? Mikä rooli osaamisella on näissä tehtävissä?
3. Mitä logistiikkaosaamisen vaatimuksia yrityksessäsi on a) ylimmälle johdolle b) keski johdolle/asiantuntijoille c) suorittavan tasolle?
4. Mitä logistiikkatoimintoihin liittyviä työtehtäviä yrityksessäsi tehdään a) ylimmän johdon tasolla b) keskijohdon/asiantuntijoiden tasolla c) suorittavalla tasolla?
5. Aseta edellisessä tehtävässä esitellyt työtehtävät osaamisen kannalta tärkeysjärjestykseen eri tasoilla (a, b ja c-tasot)

Ensimmäisessä osiossa oli opiskelijalle itselleenkin pohdittavaa teeman mukaisesti seuraavien kysymyksien muodossa:

- Mitä (muita) logistiikkaosaamisvaatimuksia ja -työtehtäviä sisältyy omaan työhösi?
- Mitä sinun mielestäsi on logistiikkaosaaminen? Riittääkö pelkän teorian tietäminen vai tarvitseeko kokonaisvaltainen osaaminen mielestäsi myös käytännön töiden hallitsemista?
- Pohdi mitä luonteenpiirteitä kuuluisi olla a-, b- ja c-tasojen työntekijöillä, jotta menestyisi työtehtävissään?

Osiossa 2 opiskelija arvioi kolmen kollegansa logistiikkaosaamista sovelletulla DACUM-tekniikalla heidän työpaikoillaan. Tässä osiossa keskityttiin suorittavaan tasoon.

Ensimmäiseksi opiskelija kirjoitti erilliselle lomakkeelle allekkain edellisessä tehtävässä esiin tulleet työtehtävät ja tulosti sen kolmena kopiona kollegoilleen täytettäväksi. Lomakkeeseen jokainen kollega arvioi osaamisensa jokaisen työtehtävän osalta arviointiasteikolla 1-6, joista 1-5 kuvasivat osaamisen tasoa ja 6 tarkoitti ettei tehtävä kuulu työhön ollenkaan. Tämä kohta oli sovellettu tähän tarkoitukseen sopivammaksi. Yleensä työtehtävät kootaan osaamiskarttaan yrityksestä kootun työryhmän tai työhön liittyvän tarkan työnkuvauksen avulla, mutta tässä ne koottiin ensimmäisen osion haastattelun pohjalta.

Sovelletussa DACUM-tekniikassa esimies arvioi työntekijät heidän oman arviointinsa jälkeen. Tässä tehtävässä opiskelija toimi kollegoidensa "esimiehenä" ja teki arvioinnin. Tämän tehtävän tekeminen oli perusteltua, koska tulevaisuudessa näistä opiskelijoista tulee työnjohtajia, ja he joutuvat tekemään arviointityötä alaistensa suhteen. Oli mahdollista, etteivät kollegat olleet täysin tyytyväisiä tehtävään, varsinkin kun taustatietoihin tuli kertoa ikä, koulutustausta ja työkokemuksen pituus alalta. Näitä tietoja ei jokainen välttämättä olisi halunnut kertoa työtovereille (tai tuntemattomalle opinnäytetyön tekijälle). Kaikki tämäntyyppinen suhtautuminen tulee kuitenkin melko varmasti jossain vaiheessa työuralla työnjohtajina vastaan, ja siihen on osattava suhtautua ammattitaidolla. Opiskelijat arvioivat myös itsensä tässä tehtävässä.

Lopuksi työnjohtokoulutuksen opiskelija keräsi kaikkien kolmen kollegansa omat ja "esimiehen", eli opiskelijan itsensä, kollegoista tekemänsä arviot osaamismatriisiksi, josta voi tarkastella henkilöiden osaamista työtehtävissä. Tämä matriisi toimi hyvänä työkaluna tarkastaltaessa, miten osaaminen toteutuu yrityksissä, sillä arviointien tuloksista ilmeni muun muassa koulutustarvetta tietyssä osaamisalueessa.

Arvioinnin jälkeen opiskelijan tuli vielä vastata muutama kysymykseen:

- Miten osaamisen arviointi omasta mielestäsi onnistui? Mitä haasteita tuli esille?
- Arvioi koulutustarve yrityksessäsi.
- Millaista täydennyskoulutusta yrityksessäsi tarjotaan henkilökunnalle?

Lopuksi lomakkeessa oli kolme lisäkysymystä, joihin opiskelija vastasi mikäli hänellä oli asiasta valmista tietoa:

- Millä tavalla (mitä menetelmiä, kuinka usein, millä asteikolla) suorittavan tason työntekijöiden osaamista yrityksessäsi arvioidaan?
- Mitä kohtia/ominaisuuksia logistiikkaosaamisen alueella arvioidaan?

- Mitä toimenpiteitä em. osaamisen arviointien pohjalta toteutetaan?

Lisäksi oli otettava salassapidon seikka huomioon. Haastattelussa käytettävät asiakirjat ovat salassa pidettäviä. Haastattelijat ja muut asianosaiset olivat ja ovat vaitiolovelvollisia. Kaikki haastatteluun liittyvät asiat olivat ja ovat luottamuksellisia, joten yritysten taustatietoja, toimintamalleja tai haastateltavien nimiä ei eritelty tunnistettavasti loppuraportissa. Loppuraportissa asiat käsiteltiin vain hyvin yleisellä tasolla.

## 6 Tutkimustulokset

Seuraavaksi tarkastellaan ja pohditaan tutkimustuloksia. Haastatteluvastaukset on kirjoitettu auki tekstimuotoon. Osaamisen arviointien tarkat taulukot ovat salassa pidettäviä, tuloksia onkin tarkasteltu hyvin yleisellä tasolla ilman, että yksittäisiä tietoja voi erottaa.

### 6.1 Asiantuntijoiden vastaukset

#### 1. Mitä logistiikkaosaaminen mielestänne tarkoittaa?

Kaikissa vastauksissa kävi ilmi, että logistiikkaosaaminen käsitetään logistiikkaprosessin ja ylipäättään alan kokonaisuuksien hallintana. Alan osaajalta täytyy löytyä tilannetajua ja työvälineet tulisi hallita, jotta prosessi (materiaali-, raha- ja tietovirrat) toimisi oikealla tavalla palvellen asiakkaita kustannustehokkaasti ja kestäväen kehityksen mukaisesti ottaen ympäristönkin huomioon. Logistiikka-alan tietojärjestelmät tulivat esille vastauksissa, ne tulisi hallita samoin kuin verkostot. Ihmissuhdetoiminta ja ulkoistaminen mainittiin myös tärkeinä logistiikkaosaamisen osa-alueina.

Eräs vastaajista totesi logistiikan olevan erittäin tärkeä osa-alue muun muassa yrityksen kannattavuuden kannalta.

#### 2. Mitä logistiikkaan liittyviä tehtäviä yrityksenne tekee itse ja mitä hankitaan ulkopuolelta? Mikä rooli osaamisella on näissä tehtävissä?

Tehdään itse: Yrityksissä itsessään hoidetaan monessa tapauksessa varastointi ja siihen liittyvät varastointityöt, materiaalien hankinta tuotantoon, toiminnan ohjauksen suunnittelu, toimitusketjun hallinta, jossain määrin kuljetusten järjestely ja hallinta, sekä IT osittain (osittain ulkoistettu). Eräessä vastauksessa käy ilmi, että yritys itse järjestää koko logistisen ketjun, joten sekään ei ole poissuljettu vaihtoehto.

Ulkoistettu: Monet yritykset ulkoistavat kuljetuksensa, eräässä yrityksessä kuljettajat koulutetaan, jotta he osaisivat paremmin edustaa yritystä. Vastauksista ilmeni täyttöpalveluiden, tilapäistuotteiden pakkaamisen, osittainen IT:n, huollinnan, kuljetustermiinalin tavaroiden käsittelyiden, hyllytyspalveluiden, vienti- ja tuontiselvitysten ja pakkaamisen ulkoistaminen. Eräässä vastauksessa selvisi, että huippusesongin aikana tietyn tuotesegmentin kaikki logistiset toiminnot ovat ulkoistettu. Yksi yritys kilpailuttaa kaikki palvelunsa, joten ulkoistaminen on tässä yrityksessä täysivaltaista.

Osaamisen rooli: Osaamista pidettiin hyvin tärkeänä. Eräässä vastauksessa sanottiin ”Osaaminen ja ymmärrys ketjussa on tärkeää koska on varmistettava yhteistyö toimittajien kanssa, toimitusten oikea-aikaisuus sekä oikea varastonkierto jolla vältetään liika pääoman sitominen”. Toisenlainen vastaus määritteli, ettei kaikkea tarvitse osata itse. Toiminnan johtaminen, kehittäminen ja verkostohallinta olivat tämän vastauksen mukaan osattavat alueet, muut voitaisiin ulkoistaa. Yleisenä piirteenä kuitenkin oli, että kaikkiin työtehtäviin tarvitaan ammattitaitoa ja osaamista sekä asiat tulisi hoitaa ”kuin omina” riippumatta siitä, kuka niitä hoitaa.

### **3. Mitä logistiikkaosaamisen vaatimuksia yrityksessänne on**

#### **a) Ylimmälle johdolle?**

Kaikkein tärkeimpänä ominaisuutena vastauksista nousi esille kokonaisuuksien ymmärtäminen, myös maailmanlaajuisesti. Ylimmän johdon tulee osata suunnitella prosesseja (ne täytyy tuntea) kustannustehokkaasti ja ympäristöystävällisesti, määräysten mukaisesti sekä asiakas- ja kuluttajalähtöisesti ja on osattava avata nämä asiat keskijohdolle. Taloustaju ja ennusteiden ymmärtäminen ja lisäksi tulevaisuuden visiointi koettiin vastauksissa olennaisiksi vaatimuksiksi. Tietojärjestelmät tulee hallita, samoin henkilöstön johtaminen. Johdon täytyy varmistaa, että henkilöstö on oikein koulutettua ja tehtäviensä tasolla. Toimivaa kommunikaatiota pidettiin tärkeänä. Kuten alussa mainittiin, ylimmän johdon on hallittava kokonaisuudet, heillä on paljon vastuuta ja valtaa.

#### **b) Keskijohdolle/asiantuntijoille?**

Vastausten perusteella keskijohdolle on hyvin pitkälti samantyyppisiä vaatimukset kuin ylimmälle johdolle, ehkä jopa enemmän. Tämänkin tason tulee hallita ja ymmärtää ala sekä oman yrityksen toiminta ja prosessit kokonaisuutena alan määräyksiä ja vaatimuksia unohtamatta. Tilanteita tulee seurata ja niihin tulee reagoida, mikäli kustannustehokas toiminta ei toteudu tilastojen ja käytänteiden avulla. Keskijohto huolehtii, että suoritettava taso on tehtäviensä

tasalla riittävien ohjeistusten avulla ja että heillä on asioista tarpeeksi tietämystä, eli henkilöstöjohtamisen on oltava hallussa. Eräissä vastauksessa tuli esille keskijohdon ja suorittavan tason yhteistyö asiakkaiden hoidossa ja hinnoittelutehtävissä. Toisin kuin ylimmällä tasolla, keskijohdon tulee hallita vastausten perusteella englannin kieli. Keskijohdon on hallittava työturvallisuusasiat ja viranomaisyhteistyö. Vuorovaikutustaidot ovat tälläkin tasolla välttämättömät, aivan kuten ylimmän johdon tasolla. Erään vastauksen mukaan keskijohto toimii yrityksessä vuositasolla kuluvaan vuoteen. Kierrätys ja jätteiden lajittelukin kävivät ilmi vaadittavissa taidoissa.

### **c) Suorittavalle tasolle?**

Suorittavalla tasolla tulee olla logistiikan peruskäsitteet hallussa, sekä samalla tulisi ymmärtää alaan ja yritykseen liittyviä (työ)kokonaisuuksia ja se, miksi kyseistä työtä tehdään. On ymmärrettävä työn loppuunsaattamisen tärkeys ja etuna on, jos osaa työskennellä oman työalueensa eri tehtävissä. Ylipäätään työn tekeminen ohjeistuksen mukaisesti ja työn vaatimalla tarkkuudella sekä huolellisuudella, normaalilla vauhdilla työturvallisuus huomioiden on tärkeää. Riittävä ammattitaito ja osaaminen tulivat esille eräissä vastauksissa, samoin informaation kulun huolehtimisen tärkeys varsinkin prosessin ongelmakohtissa. Yleiset hyvät työtavat, ympäristöasioiden hallitseminen, sekä ajatusten kasassa pitäminen mainittiin vaatimuksiksi. Suorittava taso tekee työtään reaaliajassa.

## **4. Mitä logistiikkatoimintoihin liittyviä työtehtäviä yrityksessänne tehdään**

### **a) Ylimmässä johdossa?**

Tehtäviä on valtavasti, johtotasolla on paljon vastuuta ja kaikesta pitää olla perillä. Eräissä vastauksessa oli eritelty erilaisten logistiikkapäälliköiden tehtäviä: Logistiikkajohtajan perustehtävänä on johtaa koko logistiikkaa ja hän tuo logistiikan näkemyksiä johtoryhmään. Hänellä on lisäksi budjettivastuu. Jakelupäälliköt vastaavat jakelun toiminnasta alueittain, muun muassa kuljetuksen kapasiteetista. Logistiikkakeskuspäällikkö vastaa valmiiden tuotteiden varastoinnista ja keräämisestä. Logistiikkapäällikkö vastaa myyntien ennustamisesta, jakelun ja logistiikan suunnittelusta ja tarvesuunnittelusta.

Seuraavassa muita logistiikkatoimintoihin liittyviä tehtäviä, joita ylin johto logistiikka-alan yrityksissä tekee vastausten perusteella:

Käsittelee ja määrittelee yrityksen kokonaistarpeet ja vastaa siitä, että logistiset kokonaisratkaisut pystytään saavuttamaan sekä vaaditulla, että luvulla palvelutasolla. Huolehtii

siitä, että liikevaihdon kasvua voidaan kasvattaa tulevaisuudessa. Ylimmän johdon tulee huolehtia budjetti- ja sopimusasioista ja tulee osata ratkaista vaativimmat mahdolliset reklamaatiot yrityksessä. Hallitsee talous- ja henkilöstöasiat, hankintapalvelut, huollinnan ja kuljetukset, varastot, vastaanoton ja lähettämön sekä kiinteistön asiat. Asioi turvallisuuspalvelun ja tiehallinnon kanssa. Kokousta ja matkustelee ulkomailla. Logistiikkatoimintojen johtaminen, logistiikkastrategian määrittäminen ja vuosi- ja toimintasuunnitelmien tekeminen. Pidemmän aikavälin vuosi- ja toimintasuunnitelmien laatiminen, budjettien laatiminen, investointien suunnittelu, kehityshankkeiden priorisointi, sidosryhmätöiden valvominen, yhteydenpidon ylläpitäminen asiakkaaseen. Uusien palveluratkaisujen kehittäminen, lisävolyymien hakeminen ja tietojärjestelmien kehityksen seuraaminen sekä hankintojen ohjaaminen.

#### **b) Keskijohdon/asiantuntijoiden tasolla?**

Työmäärä ei vähene keskijohdossa, lista on tälläkin tasolla hyvin pitkä. Eräissä vastauksessa oli eritelty eri keskitason päälliköiden tehtäviä: Tuotevarastopäällikön tehtävänä on laadunvalvonta ja toimitusvarmuuden seuraaminen ja hän toimii työnjohtajien esimiehenä. Ohjauspäällikkö vastaa päivittäisestä logistiikan suunnittelusta, viestilähetysistä ja reittisuunnittelusta. Jakelupäällikkö vastaa kuljetusten saatavuudesta ja kuljetusasiakirjoista ja jälkiselvityksistä.

Keskijohdon tehtäviin kuuluu logististen yhteistyökumppanien toimintamallien läpikäynti ja analysointi, sekä kustannusten ja palveluiden analysointi ja seuranta, jotta ne toimitetaan luvulla tavalla ja hinnalla. Keskijohto hoitaa erään vastauksen mukaan yrityksessä hinnoittelun ja käy asiakaskäynneillä kotimaassa. Tehtäviin kuuluu myös laatia ja luovuttaa tulosraportit ylimmälle johdolle, sekä hoitaa viestintä ylimmän johdon ja suorittavan taso välillä. Jos tulee ”keskitason” reklamaatiotilanne, keskijohto hoitaa asian.

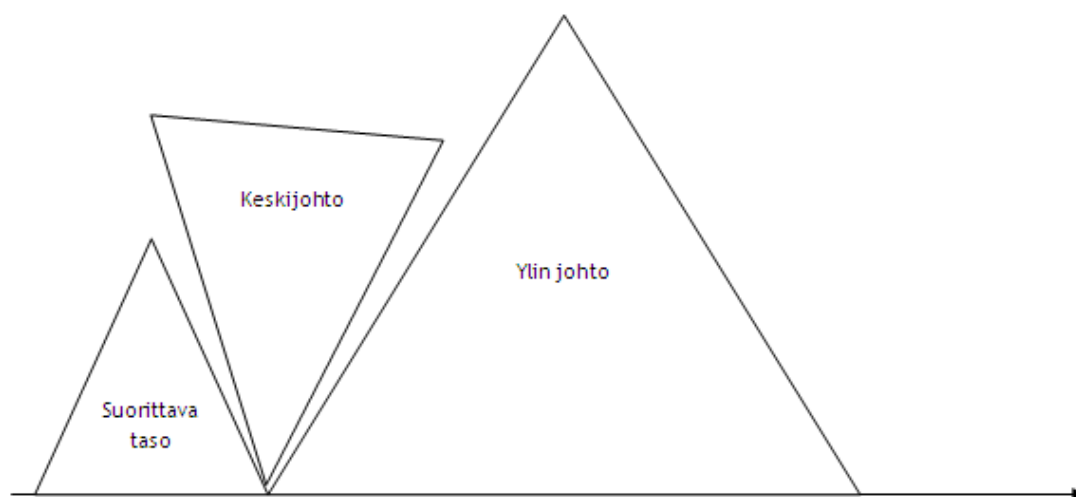
Keskijohto toimii haastatteluvastausten mukaan hankintaesimiehenä ja ostajana sekä logistiikkaesimiehenä. Tehtäviin kuuluu toimiminen (tavarantoimituksen) vastaanotossa ja lähettämössä halliten siellä ja kaikkialla muuallakin työvälineet. Keskijohto on mukana kehitysprojekteissa ja vastaa yrityksessä työturvallisuudesta. Liiketoimintasovellukset ja IT -infrastruktuuri tulee olla hallinnassa, keskitaso osallistuu IT -projekteihin ja toimii IT -kehittäjänä.

Budjetointiin liittyvät työtehtävät (muun muassa tiliöinnit ja kulujen tarkastus), henkilöstöhallinnan osaaminen (rekrytointi), lyhyen aikavälin toimintasuunnitelmien laatiminen, uusien sopimuksien neuvottelemine ja solmiminen, töiden toteuttamisen huolehtiminen suunnitelmien ja budjetin mukaisesti ja suorituskykyjen seuraaminen kuuluvat niin ikään keskijohdon laajaan tehtäväkirjoon.

### c) Suorittavalla tasolla?

Suorittavan tason tehtäviin kuuluu koko ketju varastoon saapuvasta tavarasta aina lähtevään saakka: Kerääminen, trukkityöskentely, terminaalituotteiden levittäminen, tavarantoimitus ja lähettäminen, aluehenkilön tehtävät, perehdyttäminen, ovimiehen tehtävät, virheselvitys, terminaalipallettien ajo, oville ajo, esimiestehtävät, tyhjien lavojen kerääminen, työnjaon tekeminen, toimistotöiden hoitaminen, käyttöpalvelu, kontinpurku, rullakkoalueesta huolehtiminen, hedelmä-vihannesosaston tuotteiden valitseminen, laadunvalvonta, B-to-B, puutekeräys, tuotannon ohjaus, kuljetusten järjestely, palvelujen kilpailuttaminen, informaation tallentaminen, inventoiminen, pakkaaminen, kuljettaminen ja vaatehuolto. Suorittavalla tasolla hoidetaan asiakkaat ns. ruohonjuuritasolla.

Eräs vastaus hiukan eritteli eri työnimikkeiden takana olevia työtehtäviä. Operaattorit ohjaavat keräily- ja trukkitöitä. Vuorojen työnjohtajat vastaavat vuorojen vahvuudesta ja henkilöstön hallinnasta. Jakelun esimiehet toimivat jakeluyrittäjien esimiehinä, vastaten tilausten toimituksesta. Ohjausyksikössä suunnitellaan jakokuormat ja -reitit ympäristöystävällisesti ja kustannustehokkaasti.



Kuva 15: Eri tasojen logistiikkaan liittyvien työtehtävien ”hierarkkisuus” yrityksissä.

Neljännän kysymyksen vastauksista ilmeni selkeä ”hierarkkisuus” työtehtävissä (Kuva 15). Suorittava taso tekee perustyötä, jonka avulla yritys pystyy ylipäättään toimimaan. Keskijohto valvoo töiden suorittamista säännönmukaisesti ja tekee lyhyen tähtäimen toiminta- ja kehittä-

tämissuunnitelmia. Ylin johto vastaa koko logistiikan johtamisesta huolehtien muun muassa budjetoinneista ja sopimusten solmimisesta.

## **5. Asettakaa edellisessä tehtävässä esiteltyt työtehtävät osaamisen kannalta tärkeysjärjestykseen eri tasoilla**

### **a) Ylin johto**

Erään vastauksen mukaan tehtävien järjestys on prosessinomainen, alkaen ohjausyksiköstä, jossa kaikki lähtee tuotannon ja logistiikan suunnittelusta. Seuraavaksi logistiikkakeskuksissa kerätään oikeat tuotteet, oikeille asiakkaille, oikeissa erissä ja viimeisenä vaiheena oleva jakelu vaikuttaa siihen, toimitetaanko tilaukset asiakkaille heidän toivomallaan tavalla.

Osassa vastauksissa ilmeni, ettei tehtäviä voi asettaa tärkeysjärjestykseen, koska kaikki työtehtävät mielletään yhtä tärkeiksi yrityksen toiminnan kannalta.

Monessa vastauksessa johtaminen, sekä henkilöstön että logistiikan, koettiin tärkeimmäksi. Talouteen ja budjetointiin liittyvät tehtävät olivat seuraavana. Näitä tehtäviä seurasivat sopimusten hyväksyminen (niin kotimaassa kuin globaalistikin) ja niiden allekirjoittaminen, hankintapalveluiden hoitaminen, varastojen seuranta, vastaanoton ja lähettämön tehtävät sekä yhteydet tiehallintoon ja kiinteistö- ja turvallisuuspalveluihin.

Eräs vastaus piti tärkeimpänä logistiikkatoimintojen johtamista ja tätä tehtävää seurasivat vuosi- ja toimintasuunnitelmien tekeminen logistiikan strategian osalta, sekä pitkän aikavälin vuosi- ja toimintasuunnitelmien laatiminen. Vasta näiden jälkeen tuli budjettiin ja investointeihin liittyvät työtehtävät. Kehityshankkeiden priorisointi, sidosryhmätöiden valvominen ja yhteydenpito asiakkaisiin tulivat viimeisinä tehtävinä tärkeysjärjestyksessä.

### **b) Keskijohto/asiantuntijat**

Keskijohdon tasolla kävi useammassa, kuin johdon tason vastauksessa ilmi, ettei tehtäviä voi asettaa tärkeysjärjestykseen. Tosin prosessinomainen eteneminen tärkeysjärjestyksissä oli melko ilmeinen. Ensimmäisinä tulivat henkilöstön hallinta (rekrytoiminen), työn johtaminen ja työvälineiden hallinta. Tosin eräessä vastauksessa rekrytointi tuli järjestyksessä vasta keskivaiheilla tehtävälissä. Tämäkin nähdään eri yrityksissä eri tavoin.

Kehitysprojekteissa mukana oleminen, työturvallisuudesta huolehtiminen, liiketoimintasovellusten, IT -infrastruktuurin ja IT -kehityksen hallitseminen, sekä projektityöskentely olivat eräässä vastauksessa asetettu tähän järjestykseen henkilöstön hallinnan jälkeen.

Töiden johtamisen jälkeen tulivat lyhyen tähtäimen toimintasuunnitelmien laatiminen, kuorimitusten ennustaminen, kapasiteettien käytön suunnitteleminen, henkilöstön rekrytoiminen, toiminnan kehittäminen ja suorituskyvyn seuraaminen.

Henkilöiden työnimikkeitä oli eräässä vastauksessa laitettu järjestykseen. Ensimmäisinä tulivat hankintaesimies ja ostajat, seuraavana logistiikkaesimiehet. Näiden jälkeen tulivat vastaanottohenkilöstö tarkastajineen, sekä lähettämöhenkilöstö. Tässäkin on havaittavissa prosessinomaista järjestystä.

### **c) Suorittava taso**

Suorittavallakin tasolla kävi monessa vastauksessa ilmi, ettei työtehtäviä voi asettaa tärkeysjärjestykseen, vaan ne kaikki koetaan samanarvoisiksi.

Vastauksissa tuli esille prosessit ja niiden mukaan etenevät työtehtävät. Eräässä vastauksessa tosin oli lyhyesti sanottu ”keikan pyörittäminen”, mutta heti seuraava vastaus ikään kuin avasi prosessin auki. Tavarantoimitus, vastaanotto, hyllyttäminen, kerääminen, pakkaaminen, lähettäminen ja kuljettaminen ovat tehtäviä selkeässä prosessimaisessa järjestyksessä.

Yksi vastaus jakoi tehtäviä hieman eri alueille ja määritteli näiden tekijöille tärkeimmät työt. Välittömissä operatiivisissa tavarantoimituksessa käsittelyissä työnjako ja tuotannon ohjaus ovat haastatteluvastausten perusteella tärkeimmät tehtävät. Välillisissä töissä nämä ovat siivous ja kauppa-kunnostus, eli kunnossapito. Hallinnollisista tehtävistä tärkeimpinä koettiin lyhyesti ilmaistuna ”hallinnolliset työt”.

Osaaminen tuli sanana esille eräässä vastauksessa: materiaalin jakelu ja kuljetukset ovat niin sanotusti riskialttiita, joten osaaminen ja turvallisesti toimiminen näissä tehtävissä koettiin tärkeimpänä. Toisena oli prosessin tunteminen kaikissa työtehtävissä. Tavarantoimitukseen ja inventointiin liittyvät työvaiheet vaativat vankkaa osaamista ja tietämystä asioista sekä pelisäännöistä.

**Kysymyksiä opiskelijalle itselleen**

**Mitä (muita) logistiikkaosaamisvaatimuksia ja -työtehtäviä sisältyy omaan työhösi?**

Hyvin tärkeänä koettiin ymmärrys siitä, mitä tilaus-toimitusketjussa tapahtuu ja tämän ketjun hallitseminen. Mikäli prosessissa ilmenee epäkohtia, niihin tulisi osata reagoida.

Työnjohtokoulutuskokeilussa on mitä ilmeisimmin ainakin yksi työnjohtajan tehtävissä jo työskentelevä henkilö, sillä eräs vastaus käsitteli tämän nimikkeen tehtäviä: Työnjohtajan työ perustuu alaistensa johtamiseen, hän johtaa oman vuoronsa kulkua, ennakoiden seuraavan vuoron miehityksen kokoamista. Työnjohtajan on pystyttävä kokoamaan vuoroon oikeankokoinen miehitys, jotta tavaroiden kerääminen pysyisi suunnitellussa aikataulussa. Lisäksi informointi työntekijöiden ja johdon välillä kuuluu työnjohtajan työnkuvaan.

Varastotyöskentely, sisältäen lähes kaikki siihen liittyvät työtehtävät, oli listattuna vastauksissa: vastaanotossa toimiminen, trukinajotaito (vaaditaan voimassa oleva trukikortti), hyllyttäminen, kerääminen, aputöiden tekeminen, opastuksen osaaminen, lähettäminen, varastonohjausjärjestelmän avulla seurannan tarkkaileminen, vuorovaikutusosaamisen taitaminen, turvallisuusohjeiden tunteminen, kuljetusasiakirjojen ymmärtäminen ja laatiminen, kuljetus-tilausten hoitaminen, yrityksessä olevien tietojärjestelmien ja ohjelmien tunteminen ja hallitseminen, inventointitehtävät, tavaratuntemus, reklamaatiokäytäntöjen hoitaminen ja asiakaspalveluosaaminen. Kaikissa näissä tehtävissä on otettava huomioon mahdolliset alaan liittyvät määräykset ja noudatettava niitä.

Keräilyrobottien korjaaminen, lavahissien ja lajittelijoiden virheiden selvittäminen ja niiden korjaaminen sekä lisäarvopalvelut, kuten asiakkaiden, niin ostajan, myyjän, huolitsijan, kuljettajan, varastotyöntekijän yms. neuvominen ja auttaminen heidän työssään tulivat edellisten lisäksi vastauksissa esille työtehtävinä, joita työnjohtokoulutuskokeilussa olevat opiskelijat työpaikoillaan tekevät.

**Mitä sinun mielestäsi on logistiikkaosaaminen? Riittääkö pelkän teorian tietäminen vai tarvitseeko kokonaisvaltainen osaaminen mielestäsi myös käytännön töiden hallitsemista?**

Tässä kysymyksessä opiskelijat itse pohtivat, mitä heidän mielestään tarkoittaa logistiikkaosaaminen. Siinä oltiin vastauksissa melko yksimielisiä, ettei pelkkä logistiikan teorian hallitseminen riitä, mutta kuitenkin on tärkeää sekin hallita. Yhdessä vastauksessa oltiin sitä mieltä, ettei kaikkia logistiikkaan kuuluvia töitä tarvitse käytännössä osata, kunhan ymmärtää, miten kyseiset vaiheet vaikuttavat koko toimintaan. Teoria tukee käytännön tekemistä ja auttaa löytämään oikeat työtavat ja kehittämään niitä jatkuvasti.

Kokonaisuuksien ymmärtäminen esiintyi useissa vastauksissa. Täytyy tietää mitä kaikkea logistiikka pitää sisällään ja mitkä ovat eri vaiheiden vaikutukset toisiinsa ja miten oma työpanos koko logistiseen ketjuun vaikuttaa. Osaamista on oman osaston työvaiheiden tuntemus ja hallitseminen, sekä ennen että jälkeen oman osaston työvaiheiden, muiden osastojen työvaiheiden tunteminen, sekä koko tilaus-toimitusketjun läpinäkyvyyden hyvä osaaminen. Tilaus-toimitusprosessi tulee tuntea ja ymmärtää virheiden välttämiseksi ja jotta ketjussa kulkeva tavara on oikeaa ja oikeassa paikassa jne. Alan mahdolliset määräykset tulee olla tiedossa, koska muuten työt voi tehdä väärin.

Jos on esimiesasemassa, kokonaisuuksien ymmärtäminen on entistä tärkeämpää koska tarvittaessa tulee osata opastaa työntekijää tässä asiassa. Opiskelu on hyvä tapa kehittyä logistiikkaosaamisessa. Tällä tavoin voi kehittää omaa osastoaan vaikuttaen sitä kautta koko yrityksen kehittämiseen.

**Pohdi mitä luonteenpiirteitä eri tasojen työntekijöillä kuuluisi olla, jotta he menestyisivät työtehtävissään?**

#### **a) Ylin johto**

Ylimmällä johdolla tulisi olla vastausten perusteella hyvin paljon erilaisia luonteenpiirteitä pärjätäkseen tehtävissään. Täytyy olla muun muassa itsevarma, määrätietoinen, pitkäjänteinen, johdonmukainen, oikeudenmukainen, periksiantamaton, tarkka, vuorovaikutteinen ja suunnitelmallinen. Koska matkustaminen kuuluu mitä luultavimmin olennaisena osana työhön, siihenkin täytyy löytyä halua. Lisäksi tarvitaan huumorintajua ja optimismia tämän tason työssä. Kansainvälinen vuorovaikutustaito ja kyky tehdä selkeitä päätöksiä koettiin tärkeinä, samoin kuin taloudelliset näkemyksien hallinta.

#### **b) Keskijohdosta/asiiantuntijat**

Keskijohdon ja asiiantuntijoiden on omaksuttava vähintään yhtä paljon erilaisia luonteenpiirteitä kuin ylimmän johdonkin. Lista on pitkä. Olisi oltava johdonmukainen, yhteistyökykyinen, määrätietoinen, motivoitunut, suunnitelmallinen, ymmärtäväinen, tasapuolinen, reilu, jämäkkä, tiedonhaluinen, empaattinen, vuorovaikutteinen, asiantunteva ja sosiaalisesti hyvin toimeentuleva persoona. Hyvää stressinsietokykyä olisi syytä löytyä keskijohdolta.

Asiakaskäynneillä tulisi olla hyvä ulosanti hyvän vaikutuksen takaamiseksi. Keskijohdon on kyettävä jalkauttamaan johdon näkemykset työntekijöiden arkeen ymmärtäväisesti. Vastauksissa mainittiin hyvä puhelinkäyttäytyminen, liittyen asiakaskontaktointiin.

Keskijohdon on tuettava opettaen ja ohjaten alaisiaan, joten kaikkia näitä edellä lueteltuja luonteenpiirteitä tarvitaan päivittäisessä työskentelyssä.

### c) Suorittava taso

Suorittavalta tasolta edellytetään niin ikään erittäin monia luonteenpiirteitä työtehtävissään menestyäkseen. Tällä tasolla on oltava muun muassa tarkka, sopeutuvainen, täsmällinen, huolellinen, pitkäpinnainen, nopea, ahkera, pitkäjänteinen, joustava, positiivinen, oppivainen, yhteistyökykyinen ja olisi hyvä omata hyvä stressinsietokyky. Toisten ihmisten kanssa pitäisi tulla hyvin toimeen hyvässä yhteistyöhengessä ja tietynlaista nöyryyttäkin olisi hyvä löytyä. Oman ajankäytön hallinta mainittiin. Vastauksissa ilmeni lisäksi tietotaidon hallinnan tärkeys. Hyvä työmoraali pitää löytyä suorittavan tason työntekijältä.

## 6.2 Osaamiskartoitusten tulokset

### **Logistiikka-alan työnjohtokoulutuskokeilun opiskelijoiden ”esimiesarvioinnit” sovelletulla DACUM-tekniikalla kollegoistaan.**

Tämä tehtävä oli logistiikka-alan työnjohtokoulutuksessa oleville opiskelijoille sen takia hyvä, että he saivat tuntumaa arviointitehtäviin, joita heillä tulevana työnjohtajina varmasti tulee olemaan edessä. Tämä arviointitehtävä oli osa työnjohtokoulutuksessa olevien opiskelijoiden opetussuunnitelmaa. Savosen (2010) kehittämää osaamisen kartoitusta käytetään myös ES-LogC-hankkeessa, joten tästä tehtävästä saatavat kokemukset ovat hyviä esitutkimustietoja hankkeelle.

Henkilökohtaiset osaamisen arvioinnit ja osaamismatriisit ovat arvioitava hyvin yleisellä tasolla henkilöiden yksityisyyksien suojaamiseksi. ”Oikeassa” arviointitilanteessakaan arvioinnit eivät ole yleistä tietoa, vaan pelkästään työntekijän ja esimiesten välistä informaatiota.

”Esimiesarvioinnit” olivat hyvin pitkälle samansuuntaisia kuin kollegoiden omat arvioinnit itsestään. Jos jotain vaihteluita tuli, ne olivat suurimmaksi osaksi parempia arvioita, kuin mitä työtoverit olivat itsestään tehneet. Osaamisen arvioita oli (opiskelijoiden lisäksi) tehty yhteensä kahdeksantoista, joista yhdeksän parani ”esimiesarvioinnissa”. Arvioinneista kuusi

hiukan laskivat ja kolme arviointia pysyi täsmälleen samanlaisina, kuin kollegat olivat sen tehneet.

Osaamisen arvioinnista löytyi muutamia ristiriitoja. ”Esimiesarviointi” oli tehty joidenkin kollegoiden kohdalla sellaisistakin työtehtävistä, jotka eivät kuuluneet näiden toimenkuviin lainkaan. Tosin tämä ”virhe” on selitettävissä sillä seikalla, että opiskelijat eivät oikeassa elämässä ole esimiehiä kollegoilleen, joten he eivät välttämättä ole seuranneet mitä työtehtäviä nämä tekevät. Toisaalta työnkuva on kyseisillä henkilöillä voinut olla epätarkka.

### **Logistiikka-alan työnjohtokoulutusopiskelijoiden itsensä arvioiminen**

Tulosten arviointi on henkilöiden yksityisyyksien suojaamiseksi pidettävä hyvin yleisellä tasolla. Arviointien pohjalta laskettujen keskiarvojen mukaan yksi seitsemästä piti itseään taitavana työntekijänä, kolme seitsemästä arvioivat itsensä kokonaisuudessaan päteväksi työntekijäksi, kaksi seitsemästä kohtuullisen taitavaksi ja yksi arvioi itsensä noviisiksi. Kaikkien opiskelijoiden kesken tehdyn keskiarvon mukaan he ovat päteviä työntekijöitä.

### **Oman ja kollegoiden koulutustarvearviointi**

Lisäkoulutuksiksi ehdotettiin esimerkiksi lyhyitä logistiikka-alaan (muun muassa varastointityöt) liittyviä kursseja. Sekä vienti- ja tuontitehtäviin, että myyntiin ja hinnoitteluun liittyviin tehtäviin ehdotettiin lisää kouluttautumista. Logistiikka-alan ammattitutkinto oli yhtenä ehdotuksena, samoin varastoalan ammatti- ja perustutkinto. Eräässä vastauksessa ilmeni jo käynnissä oleva koulutus uuteen teknologiaan liittyen. Yleistä yrityksen sisäistä koulutusta suositeltiin, samoin lisäkoulutusta vuorovaikutustaitoihin ja trukilla ajoon. Eräässä arvioinnissa ilmeni, että mitään tarvetta lisäkouluttautumiseen ei ole. Meneillään oleva työnjohtokoulutus mainittiin usein opiskelijoiden omissa koulutustarvearvioinneissa. Kaikissa vastauksissa ei oltu koulutustarvearviointia suoritettu lainkaan.

## **6.3 Opiskelijoiden vastaukset**

### **Arvioimistilanteiden jälkeen pohdi: Miten osaamisen ja koulutustarpeiden arviointi omasta mielestäsi onnistui? Mitä haasteita tuli esille?**

Arviointitehtävä herätti opiskelijoissa paljon ajatuksia. Kollegoiden itsensä arvioiminen tilanteena on mitä ilmeisimmin mennyt hyvin, koska siitä ei tullut negatiivista palautetta vastauksissa lainkaan. Eräässä vastauksessa sanottiin, että itsensä arvioiminen oli ollut helppoa kollegoiden mielestä.

Opiskelijoiden tehdessä ”esimiesarvioita” työkavereistaan, tuli esille haasteita. Yksi opiskelija otti tähän tehtävään avukseen kollegoiden esimiehen, koska ei itse ollut yksin kyennyt arvioimaan toisia. Erään vastauksen mukaan arviointitilanteessa oli vaikeinta pohtia osaamisen tasoa, eli osaako henkilö työskennellä totuttujen tapojen mukaan, vai onko hänellä myös taitoa ja taitoa puuttua ja kehittää totuttuja työtapoja entistä tehokkaammiksi. Kollegoiden itsensä aliarvioimista havaittiin osaamisen arvioinneissa.

Vastauksista kaksi totesi kollegoiden olevan hyviä töissään, osaltaan pitkän työkokemuksen takia, eikä näin ollen nähnyt tarvetta lisäkoulutuksille. Useassa vastauksessa löydettiin sen sijaan kehittämiskohteita ja osoittautui, että haastattelutehtävä oli yrityksessä tarpeellinen ja herätti uusia kysymyksiä.

Muutamassa vastauksessa löytyi tarvetta yrityksen sisäiselle koulutukselle. Omat työtehtävät hallitaan, mutta ei välttämättä muiden osastojen töitä, ainakaan kovin hyvin. Moniosaaminen lisääntyisi ja resurssien siirto helpottuisi, mikäli kaikki osaisivat kaikkea. Joitakin tehtäviä arvion tehneet kollegat eivät mieltäneet edes kuuluvan heidän toimenkuvaansa. Tästä herääkin kysymys, ettei tehtävien anto ole osunut kaikille kohdalleen vielä yrityksissä. Joistain työtehtävistä löytyi epäselvyyksiä, muun muassa asiakaspalvelumyynnissä, mahdollisen lisämyynnin saaminen ei ollutkaan työntekijälle niin selvää kuin oli oletettu tai myynnin ja bookkauksen tekemisen eroa ei oltu suoritustasolla huomattu. Kokonaisuuksien hallinta oli myös hieman avoimena, se kyllä ymmärrettiin, muttei sitä osattu käyttää hyväksi.

Asenteista mainittiin sen verran eräässä vastauksessa, että niiden muuttaminen on suurin haaste yrityksessä. Yrityksessä olevaa tiedon kulkua ja tiedottamista pitäisi saada paremmaksi.

#### **Arvioi koulutustarve yrityksessäsi yleisellä tasolla.**

Lähes jokaisessa vastauksessa ilmeni jonkinlainen koulutustarve. Yksi opiskelija pohti ja suunnitteli tarpeellisena pitämänsä koulutuksen sisällön itse: Tehtaalle räätälöity ”oma” logistiikkakoulutus. Koulutuksen sisällön keskeisinä osa-alueina olisivat materiaalivirtojen suunnittelu, ohjaus ja ajoitus, kustannukset, ympäristöasiat, vastuut/velvollisuudet ja käytettävissä olevat resurssit. Koulutukseen osallistuisivat suorittavan tason työntekijät, kaikki jotka ovat tekemisissä materiaalivirtojen kanssa, keskijohto/asiantuntijat, linjapäälliköt ja osastojen esimiehet. Eikä siitäkään haittaa olisi jos ylin johtokin osallistuisi koulutukseen.

Eräässä vastauksessa yrityksen suorittavan tason eri osastojen välille toivottiin lisää ristiinkoulutusta ja yhteistyötä. Toisessa läheisesti aiheeseen liittyvässä vastauksessa tämän todettiin olevan jo hyvin toteutettu ja näin ollen tässä yrityksessä on hyvin osaavaa henkilöstöä. Työnjohtajien työnkuvaan toivottiin lisää puuttumista rekrytointiin ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Logistiikan ja alan määräysten tunteminen oli erään vastauksen mukaan yrityksessä kohtalaisella tai heikolla tasolla, sitä tulisi näin ollen nostaa. Päinvastaisesti todettiin erilaisessa vastauksessa, että yrityksen henkilöstö on valtaosin tehtäviinsä hyvin koulutettua ja tehtäviinsä perehdytettyä.

Yrityksissä koulutetaan henkilöstöä. Vastauksissa ilmeni erilaisia meneillään olevia koulutuksia, muun muassa uusi atk-ohjelma on kaikilla työntekijöillä työstettävänä yhdessä yrityksessä. Toisessa ovat lastaustekniikasta ja tullauksesta koulutukset tulossa. Eräässä vastauksessa todetaan työntekijöiden valioporukan löytyneen seulonnan avulla.

Ilmeni että vuorovaikutustaitoja tulisi kehittää. Lisäksi ehdotettiin erilaisia kursseja: asiakaspalvelukurssi ja hankalan asiakkaan tai hankalan tilanteen hoitamisen opastavan kurssi sekä Excel -kurssi. Todettiin, että sisäinen koulutus tulisi olla kaikille halukkaille mahdollinen. Toivottiin lisättävän koulutusta varastoalan perustutkinnon ja ammattitutkinnon suorittamiselle halukkaille, yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Toisaalta pohdittiin lähiopetuspäivien syövän yrityksen resursseja jos opiskelijoita on paljon kerrallaan.

Vastauksista löytyi mielenkiintoinen ajatus siitä, että on vaikea sanoa ja arvioida paljonko alan yleisestä koulutuksesta olisi hyötyä suorittavalla tasolla työskenteleville, elleivät he itse halua edetä ja ellei se vaikuta palkkaukseen positiivisesti.

### **Millaista täydennyskoulutusta tai osaamisen kehittämistä yrityksessäsi tarjotaan henkilökunnalle?**

Vastauksista löytyi suuriakin vaihteluita yritysten välillä koulutusten tarjoamisessa. Joissain yrityksissä (sisäistä) koulutusta ei juuri löydy. Koulutus voidaan kokea kalliina ja yrityksissä toivotaan, että tieto kulkeutuu omaehtoisesti ja toisten asiantuntijoiden levittämänä. Tässä tiedon levittämisessä ilmeni ongelma ja näkökulma siitä, että tieto on tietynlaista valtaa ja tiedon salaaminen vallankäyttöä ja yrityksessä voidaan tätä väärää johtamismallia käyttää. Lopputuloksena on se, ettei kukaan oikein tiedä mistään mitään, tai sitten ollaan vaan tietävinään. Erään mielipiteen mukaan kävi ilmi, että jos joku haluaa kouluttautua, se tapahtuu omalla ajalla, sillä sitouttaminen on hankalaa, ja se on välttämätöntä jos firma maksaa koulunkäynnin.

Myönteisiä vastauksia oli kuitenkin enemmän. Enimmäkseen yritykset tukevat kouluttamista, joko omaehtoista, oppisopimuksella tapahtuvaa, tai sitten ne järjestävät erilaisia kursseja ja koulutuksia. Löytyy atk-, vuorovaikutus-, esiintymis-, ohjelmisto-, työnopastuskoulutusta ja eri kielten opetusta sekä trukki-, tulityö-, EA1- ja työturvallisuuskursseja. Sisäistä koulutusta annetaan eri työtehtäviin, eli henkilöstön ristiinkoulutus toteutuu. AEL:n viimeisimmät esitteet on laitettu eteenpäin ainakin yhdessä yrityksessä ja toisessa on juuri meneillään koko organisaatiota koskeva TYKES-valmennus, jolla pyritään avaamaan koko prosessi työtapojen ja toiminnan tehostamiseksi. Muitakin erilaisia työvalmennuksia on muutaman kerran järjestetty viime vuosina erään vastauksen mukaan. Yritykset voivat tukea omaehtoista opiskelua joustamalla työajoissa. Yritysten osallistuminen erilaisiin hankkeisiin osaltaan tukee kouluttautumista.

Ilmeni yhteistyötä oppilaitosten, esimerkiksi Keudan ja Laurean kanssa. Meneillään on varastoalan perustutkinto ja ammattitutkinto yhteistyössä Keudan kanssa ja työnjohtokokeilukoulutus Keudan ja Laurean kanssa. Jälkimmäinen mahdollisesti jatkuu, jos tarpeeksi halukkaita löytyy, syksyllä 2010.

### **Lisäkysymykset**

**Millä tavalla (mitä menetelmiä, kuinka usein, millä asteikolla) suorittavan tason työntekijöiden osaamista yrityksessä arvioidaan?**

Kehityskeskustelut kerran vuodessa olivat vastausten perusteella yleisin tapa jolla osaamista yrityksissä arvioidaan. Esiintyi myös pelkkä keskustelu-sana, ilman etuliitettä ”kehitys”, tarkoittaen vapaampaa keskustelua tarvittaessa esimiehen kanssa omasta työstä. Mielenpito jakautuivat kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä. Yksi opiskelija totesi näiden keskustelujen olevan turhia työpaikallaan koska ”keskustelu jää työnjohtajan mappiin”. Toisessa vastauksessa kuvattiin kehityskeskustelun eteneminen ja siitä jäi positiivinen kuva. Työntekijä arvioi ensimmäisenä itse itsensä ja kertoo omasta mielestä kehitettävät kohteet, jonka jälkeen esimies kertoo rehellisesti oman näkemyksensä työntekijän osaamisesta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Kerran vuodessa järjestetyssä henkilöstökyselyssä joitain osaamiseen liittyviä asioita selvitetään.

Jonkin verran osaamista seurataan päivittäin joissain yrityksissä. Varastoissa tarkkaillaan päivittäin kerättyjä rivejä ja tilausten läpimenojen nopeusprosentteja saapuneista tilauksista. Keräilyvirheet käydään läpi viikkopalaverissa. Lisäksi eri tiimien tulosten vertailua käytetään arviointimenetelmänä. Jos työntekijä on käynyt joitain kursseja, ne merkitään rekisteriin.

Eräässä vastauksessa arveltiin, ettei osaamisen arviointia tehdä ollenkaan yrityksessä ja toisessa opiskelija ei osannut eritellä tapoja, joilla arviointi mahdollisesti tehtäisiin.

Kun yrityksiin saapuu uusia työntekijöitä, saatetaan kysyä erikoisosaamisesta eri aloilta, mutta harvoin näitä osaamisia käytetään hyväksi. Kun työntekijä menee jollekin osastolle töihin, tekee hän nimenomaan niitä työtehtäviä joita siellä on. Joissain yrityksissä voi kuitenkin olla, että uusille työntekijöille laaditaan yksityiskohtainen koulutus suunnitelma, jonka edetessä työntekijän kanssa käydään keskusteluja osaamisen edistymisestä.

#### **Mitä kohtia/ominaisuuksia logistiikkaosaamisen alueella arvioidaan?**

Logistiikkaosaamisesta arvioidaan monia asioita. Kokonaisuuden hallitseminen ja näkemys ovat tärkeitä ja nämä tulivatkin useimmiten vastauksissa esille. Lisäksi kävi ilmi, ettei mitään ominaisuuksia arvioida, tai ei tiedetty arvioidaanko.

Muita yksityiskohtaisempia arvioitavia ominaisuuksia (jotka kylläkin sisältyvät kokonaisuuksiin) olivat vuorovaikutusosaaminen ja yleinen henkilöstön hallitseminen, yleinen atk-osaaminen, tilaus-toimitusketjun seurannan tehokkuus ja toimivuus kustannustehokkaan toiminnan kannalta, asiakaspalvelu, kuljetusketjun hoitaminen, taloudelliset tehtävät, tarkkuus, nopeus ja virheettömyys. Ylipäättään työn suorittamista sääntöjen ja määräysten mukaisesti, huolellisesti ja säännöllisesti.

#### **Mitä toimenpiteitä em. osaamisen arviointien pohjalta toteutetaan?**

Monessa vastauksessa ilmeni, että yrityksissä järjestetään tarvittavia lisäkoulutuksia ja lisäksi ristiinkoulutuksia eri osastojen välillä. Tähän ristiinkouluttamiseen liittyen järjestetään mahdollisesti eri osastojen välillä parempaa perehdyttämistä prosessien eri vaiheisiin.

Tehdään nimenomaista kartoitusta koulutustarpeista, otetaan selvää onko halukkuutta tai tarvetta osallistua johonkin koulutukseen, tarvitaanko jossain lisää opastusta, täydennystä tai uusintakurssia, onko työnkierroissa jotain parannettavaa ja voidaanko, tai osataanko osaamista hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

Muita toimenpiteitä ovat yhteisten asiakaskäyntien lisääminen ja tietotaidon parempi jakaminen työntekijöiden kesken. Toimenpiteissä mainittiin lisäksi työntekijöiden töiden seuraaminen. Seurataan raporttien avulla palkkajaksoittain työntekijöiden töitä arvioiden rivimääriä, myyntieriä, kiloja, lavamääriä, virheprosentteja jne. Päivittäin seurataan leimauksia tarkis-

tettaessa säännöllisyyksiä. Eli tarkastellaan sitä, kuinka hyvin työ tehdään ja käydään töissä. Jos työssä tulee virheitä, ne otetaan henkilökohtaisesti puheeksi. Viikkopalaverissa käydään kaikki edellisen viikon virheet yhdessä läpi.

Vastauksista ilmeni sekin, ettei arviointien pohjalta tehdä mitään toimenpiteitä tehdä tai ettei asiasta ole tietoa.

#### 6.4 Vastausten yhteenveto ja johtopäätöksiä

Vastausten yhteenvedon alkuun mietitään yleiskuvaa haastatteluista ja arvioinneista. Otot pienehen odotetusta melko reilusti kun 8 haastatteluvastausta ja 7 osaamisen arviointimatriisia palautui, joista kuudessa oli tehty ”esimiesarviointi” kollegoista. Osaamisen arviointeja oli seitsemän opiskelijan itsestään tekemien lisäksi yhteensä tehty kollegoiden toimesta 21, ja 18:sta oli tehty ”esimiesarvioinnit” eli yhdessä palautetussa arvioinnissa oli kollegoiden omat arviot itsestään ja opiskelijan oma arviointi itsestään, mutta ”esimiesarviointi” puuttui. Eräs asiantuntijahaastatteluvastaus oli laadittu omaan ammattitaitoon ja kokemukseen nojaten yhteistyössä kollegoiden kanssa haastatteluluvan puuttuessa.

Olisiko syynä kollegoiden kriittisyys itseään kohtaan, tai suomalaisille ominainen vaatimattomuus, että itseään on suurin osa opiskelijoiden työtovereista arvioinut itseään hiukan alakanttiin osaamisen kartoittamisen tehtävässä. Ehkä itseä tai omaa ammattitaitoa ei uskalleta lii-  
kaa ”kehua”.

Osion 1 vastaukset tiivistettynä:

Asiantuntijahaastattelussa logistiikkaosaaminen käsitettiin logistiikkaprosessin ja ylipäätään koko alan kokonaisuuksien hallintana. Yrityksen kannattavuuden näkökulmasta logistiikka on erittäin tärkeä osa-alue, joka tulisi ymmärtää ja hallita. Tämä vastaus vahvistaa teoriaa, sillä logistiikka nähdään selkeästi kokonaisuutena.

Ulkoistaminen vaihtelee yrityksissä. Ehkä yleisimmin yritys hoitaa itse varastoinnin ja siihen liittyvät työt ja ulkoistaa kuljetukset. Osaamisen rooli yrityksessä itsessään suoritettavissa tehtävissä on hyvin suuri. Logistiikkaketjun kokonaisuuden ymmärtäminen tuli vahvasti esille. Vaikkei kaikkea työtehtäviä osaisikaan, tulisi kokonaisuus mihin tehtävät liittyvät, ymmärtää. Kaikkiin työtehtäviin vaaditaan ammattitaitoa ja osaamista.

Ylimmän johdon tulee ymmärtää ja hallita logistiikan kokonaisuuksia ja niihin liittyviä työtehtäviä. Erilaiset suunnittelu- ja johtotyöt tulisi osata hallita. Hyvin pitkälle samanlaiset vaati-

mukset olivat keskijohdollekin. Suorittavan tason tulisi hallita logistiikan peruskäsitteet. Sen lisäksi tulisi ymmärtää alaan ja yritykseen liittyviä työkokonaisuuksia ja se, miksi kyseistä työtä tehdään. Perustyöelämävalmiudet pitäisi hallita.

Ylimmällä ja keskitasolla tehtävälista on todella pitkä, johto- ja suunnittelutöitä. Vaaditaan paljon osaamista. Keskijohto tekee enemmän työtä suorittavan tason kanssa. Suorittava taso pitää toiminnallaan pyörät pyörimässä. Perustehtäviä joilla homma kulkee.

Ylimmällä johdolla ja keskijohdolla samantyyppiset tärkeysjärjestykset, mikäli tehtäviä oli ylipäättään laitettu järjestykseen. Tärkeysjärjestyksillä on usein prosessimainen järjestys. Johtaminen oli tärkein, suunnittelu- ja kehittäelytyö seuraavina. Suorittavalla tasolla näkyi selkeä prosessinomainen järjestys tehtävien tärkeysjärjestyksissä. Tosin tälläkin tasolla ilmeni se, ettei tehtäviä voi järjestää. Prosessin tunteminen on tärkeää.

Opiskelijoiden mielestä logistiikkaosaamisen vaatimuksissa oli tärkeimpänä ymmärrys siitä, mitä tilaus-toimitusketjussa tapahtuu ja tämän ketjun hallitseminen. Lisäksi on paljon työtehtäviä joiden tarkoitus on pitää ”yritys liikkeellä”. Alan mahdollisiin määräyksiin on kiinnitettävä huomiota.

Vastausten mukaan opiskelijat ovat sitä mieltä, että logistiikkaosaaminen on kokonaisuuksien ymmärtämistä. Teoria tulee hallita ja se tukee käytäntöä. Kaikkea ei tarvitse osata, kunhan ymmärtää kokonaisuuden. Alan mahdollisten määräysten tunteminen on tärkeää.

Ylimmällä ja keskijohdolla olisi oltava valtavasti erilaisia luonteenpiirteitä, samoin suorittavalla tasolla menestyäkseen työtehtävissään. Kaikki olivat positiivisia ja työelämässä eteenpäin vieviä piirteitä.

Osion 2 vastaukset tiivistettynä:

Osaamisen arvioimistilanteet olivat menneet yleisesti hyvin ja joillakin helposti. Esimiehen piti kuitenkin tulla auttamaan arvioinnissa. Esille nousi kysymys työskennelläkö totuttujen tapojen kanssa, vai onko taitoa ja tahtoa kehittyä. Itsensä aliarvioimista ilmeni. Kehittämiskohteita löytyi ja ehdotuksia osaamisen kehittämiseen: muun muassa sisäistä koulutusta moniosaamisen kehittämiseksi. Tehtäväännöt olivat hiukan epäselviä. Logistiikan kokonaisuudet ymmärrettiin, muttei osata hyödyntää sitä. Asenteiden muuttaminen on haaste. Tiedon kulku olisi kehitettävä paremmaksi.

Koulutuksille on tarvetta. Ehdotettiin ”omaa” logistiikkakoulusta yritykselle, samoin ristiinkoulutusta, joka jo tosin jossain on hyvin toteutettu. Yrityskohtainen asia. Alan määräysten tuntemista tulisi parantaa. Yleisesti ottaen löytyy hyvin koulutettua henkilöstöä. Yrityksissä koulutetaan työntekijöitä. Valioporukkakin on löytynyt seulonnalla eräässä. Monia kursseja ehdotettiin, ja haluttiin sisäistä koulutusta halukkaille. Varastoalan perus- tai ammattitutkintoa haluttiin yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Ajatus: onko koulutuksesta hyötyä jos ei halua edetä tai ellei se vaikuta palkkaan.

Joissain ei kouluteta koska se on kallista. Tietotaidon toivotaan siirtyvän ihmisten kesken. Tieto on valtaa, joskus vääränlaistakin. Omalla ajalla kouluttaudutaan, koska sitouttaminen hankalaa. Koulutusta kyllä tuetaan. Osaamista kehitetään muun muassa kursseilla, sisäisellä koulutuksella, TYKES-valmennuksella, omaehtoisen opiskelun tukemisella joustamalla työajoissa, hankkeilla ja yhteistyössä oppilaitosten kanssa.

Osaamista arvioidaan useimmiten kehityskeskusteluiden ja ”epävirallisten” keskustelujen avulla. Henkilöstökyselyitä järjestetään. Rivien tarkkailu ja keräilyvirheet käydään läpi ja tiimejä vertaillaan. Suoritetut kurssit merkitään rekisteriin. Ei välttämättä tietoa arvioinneista. Uusille tulokkaille laaditaan mahdollisesti yksityiskohtainen kehityssuunnitelma.

Yrityksissä arvioidaan kokonaisuuden ja siihen sisältyvien työtehtävien hallitseminen. Arvioidaan työn suorittaminen sääntöjen ja määräysten mukaisesti. Ei välttämättä ole tietoa siitä arvioidaanko. Ei arvioida ollenkaan.

Arviointien pohjalta järjestetään lisäkoulutuksia ja ristiinkouluttamista, perehdyttämistä prosessien eri vaiheisiin. Kartoitetaan erilaisia lisäkoulutustarpeita, onko tarvetta/halukkuutta. Yhteistyötä lisätään, toivottavana seurauksena tietotaidon parempi jakaminen. Raporttien avulla tarkkaillaan töitä ja virheitä ja sitä, kuinka hyvin työ käytännössä tehdään. Ei välttämättä toteuteta mitään toimenpiteitä, tai ei tiedetä toteutetaanko.

## 6.5 Pohdintoja vastausten pohjalta

Logistiikkaosaaminen nähdään yrityksissä kokonaisuuksien hallintana. Kirjallisuuskatsaus osaltaan tukee tätä näkemystä. Logistiikka itsessään on kokonaisuus, jossa tarvitaan muun muassa prosessiosaamista. Osaaminen on laaja kokoelma erilaisia osa-alueita. Liiketoimintaosaaminen voisi olla logistiikkaosaamisen lähisukulainen, koska liiketoimintaosaaminen käsittää logistikalle tyypillistä kokonaisuuden hallintaa.

Yrityksissä on vastausten perusteella osaavaa henkilökuntaa. Henkilökohtaisten arviointien ja ”esimiesarviointien” mukaan nämä eri yrityksissä työskentelevät työntekijät ovat suurimmaksi osaksi vähintään päteviä. Siitäkin huolimatta osassa yrityksissä osaamista parhaillaan päivitetään esimerkiksi erilaisilla kursseilla ja ammattitutkinnoilla. ”Esimiesarvioinneissa” ja haastatteluissa mukana olleet koulutustarvearvioinnit ehdottivat useita osaamisen kehittämisen muotoja, joita yrityksen kannattaisi ottaa jatkosuunnitelmia tehdessään huomioon. Tulokset lähes kaikissa yrityksissä on sisäistetty osaamisen kehittämisen tärkeys. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen toimintaa ei voi ikuisesti rakentaa aikaisemmin toimineen osaamisen varaan, vaan on yhä tärkeämpää on osaamisen jakaminen, ja uuden tiedon synnyttäminen ennalta tunnistetun osaamisen hankkimisen sijaan (Moisio & Salimäki 2008, 193).

Jatkuva opiskeleminen ja uuden oppiminen on yritysten kannalta hyvin tärkeää. Lankisen, Miettisen ja Sipilän (2004, 33) mukaan yrityksen kilpailukyvyyn säilymisen kannalta tärkeiksi tekijöiksi ovatkin muodostuneet henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen joten yrityksissä järjestetyt lisäkoulutusmahdollisuudet ovat näin ollen erittäin tärkeitä kehittymismahdollisuuksia, jotka tulisi työntekijöiden oma-aloitteisesti hyödyntää. Valitettavasti aina ei kuitenkaan haluta kehittyä, varsinkin jos koulutukset eivät näy palkkauksessa. Näille henkilöille tulisi teroittaa oman osaamisen kehittämisen tärkeyttä alati muuttuvassa yritysmaailmassa. Lisäksi on olemassa aineettomia osaamisen kehittämisen motivointiin käytettäviä keinoja, kuten työaikajärjestelyt.

Ajatusten ja asenteiden muuttaminen lähtee liikkeelle ylimmästä johdosta. Osaaminen on Viitalan ja Jylhän (2006, 286) mukaan usein pullonkaula yrityksen strategisen toteuttamisen kannalta, joten johdon tulisi ottaa tämä huomioon toimintasuunnitelmia tehdessään. Kun ylin johto on sisäistänyt intensiivisen kehittämistyön tärkeyden, on muut tasot helpompi saada muutokseen mukaan luomalla yritykseen oppimiseen rohkaisevaa ilmapiiriä. Vastauksista ilmeni erään yrityksen toive tietotaidon leviämisestä ja jakamisesta kuin itsestään, ilman muodollisia koulutuksia. Tietoa kuitenkin käytetään valtana, eikä näin edistä yrityksen osaamisen kehittämistä. Lankisen ym. (2004) mukaan työntekijät kokevat merkityksellisenä motivaatiotekijänä yrityksen tarjoaman koulutuksen, ja esimiesten henkilökohtaisen tuen sekä tiimi-, että yksilötasolla. Tämä tukeminen lisää työntekijöiden yritykseen kuulumisen tunnetta. Lisäksi esimiesten velvollisuutena olisi pystyä täyttämään alaistensa työhön liittyvät perustarpeet, valmentaa heitä onnistumaan työtehtävissään ja tukemaan kehittymistä tulevaisuuden haasteita vastaaviksi. Viitala ja Jylhä (2006, 285) kertovat oppivan organisaation yhtenä piirteinä olevan avoimuuden, tietoa ja taitoa jaetaan. Työntekijöiden hiljainen tieto tulisi saada hyödynnettyä.

Yrityksen muutosvalmius ei sanana tullut haastatteluvastauksissa esille, mutta ehkä oletettavaa on, että sitä kehitetään kouluttamalla henkilöstöä. Toimintaympäristö voi muuttua nopeastikin, eli toisin sanoen uuden osaamisen tarve voi kasvaa uuden osaamisen hankkimista nopeammin. Jos näin käy, strateginen menestyksen kyky on tuhottu. (Kamensky 2008, 21)

Kaiken kaikkiaan tulokset tukevat teoriaa. Osaaminen nähdään yrityksen tärkeänä strategisena resurssina ja henkilöstöön ja sen osaamiseen panostetaan. Kehittämistarpeita tietysti on, toisissa yrityksissä enemmän kuin toisissa. Osaamisen kehittämisohjelmien käyttöönotto ja asenteiden muuttaminen oppimiselle suotuisiksi olisi nykypäivänä tarpeellista.

ESLogC-hankkeelle muutamia ajatuksia kirjallisuuskatsauksen ja haastattelututkimuksen tulosten pohjalta:

- Osaamiskartoituksissa määritellään taitoja. Pitäisikö työntekijän tietämiseen kiinnittää huomiota? Osaaminen on tiedon ja taidon yhdistämistä.
- Alkuperäisessä DACUM-mallissa osaamiskartoituksen yhtenä osa-alueena on henkilökohtaiset ydinvalmiudet, eli osa arvioitavan henkilön kokonaispersoonallisuutta (persoonallisuuden eri piirteet, asenteet, arvot ja motivaatio). Tulisiko näitä miettiä osaamiskartoituksia tehtäessä? Pitäisikö nämä olla mukana arvioinnissa?
- Pitäisikö osaamiskartoissa olevat työtehtävät osata laittaa tärkeysjärjestykseen?
- Onko yritysten muutosvalmiuteen kiinnitetty huomiota? Koko hanke tosin liittyy vahvasti tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamiseen, joten asia tulee esille.
- Tunnistetaanko tarpeettomaksi jäävät osaamisen osa-alueet?
- Miten asiantuntijaosaaminen osataan arvioida?
- Onko sellaista osaamista, jota ei voida ollenkaan arvioida?
- Yrityksissä on paljon hiljaista tietoa, miten se saadaan esille?

## 6.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validuus

Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. Reliabiliteetti voi heikentyä satunnaisvirheiden vuoksi. Niitä ovat muun muassa asioiden muistaminen väärin, haastateltavan ymmärrys kysymyksestä on toisenlainen, kuin haastattelijalla, ja vastausten merkitseminen väärin. (Uusitalo 2001, 84)

Uusitalon (2001, 84) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen, eli tässä tapauksessa puolistrukturoidun teemahaastattelun, reliabiliteetti on ymmärrettävissä vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. Tutkijan tulee noudattaa aineistoa käsitellessään yksiselitteisiä luokittelu- ja

tulkintasääntöjä. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua analysointitapana. Vastauksia tutkittiin, ja etsittiin samankaltaisuuksia.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä on yhtäpitävät, on validiteetti täydellinen. Siinä määrin kun jonkun asian mittaaminen on reliaabelia ja validia, tutkimusaineisto on sisäisesti luotettavaa. Aineiston ulkoinen luotettavuus toteutuu silloin, kun tutkittu näyte tai otos edustaa perusjoukkoa. Nämä molemmat luotettavuuden osatekijät yhdessä määrittelevät sen, kuinka hyvin voimme aineistoon luottaa. Validi mittaaminen ei pelasta epäedustavaa otosta, eikä edustava otos anna anteeksi validisuudeltaan kelvotonta mittaamista. Molempiin on kiinnitettävä riittävästi huomiota, jotta tutkimuksen kokonaisluotettavuus olisi mahdollisimman hyvä. (Uusitalo 2001, 84-85)

Tutkimuksen perusjoukko (7 asiantuntijaa) oli pienempi kuin mitä alun perin odotettiin. Seitsemän asiantuntijahaastattelua tuo kuitenkin jo jonkinlaista yleistä näkemystä yritysten keskitason ajatuksista ja koulutuksen ja kokemuksen tuoma ammattitaito tuo luotettavuutta vastauksiin. Mielestäni jonkinasteinen saturaatio saavutettiin jo näillä vastauksilla, koska niissä oli keskenään paljon samoja piirteitä, eikä loppuvaiheessa tullut esille merkittävästi uusia asioita. Haastattelijat opastettiin teorian pohjalta yksityiskohtaisesti tekemään teema-haastattelu, mutta esimerkiksi tilanne, jossa se on tehty, ei ole tiedossa. Jos yrityksessä on ollut kiireistä, vastauksiin on voitu vastata nopeasti sitä miettimättä. Toisaalta asia, mikä tulee mieleen ensimmäisenä, on yleensä se ”pätevin” vastaus. Kun kysymystä miettii lisää, voi mielessään sensuroida jotain pois.

## 6.7 Jatkotutkimusehdotuksia

Yrityksiin voisi tehdä laajemman osaamisen kartoittamisen DACUM-tekniikalla. Näin siellä nähtäisiin laajasti osaamisen taso ja mahdolliset aukot siinä. Tuloksista voisi löytyä käyttämättömiä osaamista, jota yritys voisi hyödyntää. Osaamista voisi tarkemmin tutkia yrityksiensä omien liiketoimintastrategioiden kautta.

Voitaisiin tehdä tutkimus siitä, voiko logistiikkaosaaminen olla yrityksen ydinosaaminen, joka yhdistää eri kokonaisuuksia.

## Lähteet

### Kirjallisuus

- Haapanen M., Lindeman T. & Vepsäläinen A. P. J. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WSOY
- Hamel, G. 2001. Vallankumouksen kärjessä. Porvoo: WSOY
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Karisto.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Espoo: HM & V Research.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Juvenes Print.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hokkanen, S., Karhunen, J. (toim.) & Luukkanen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 38. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2006. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Kairinen, M. 2005. Osaaminen - yrityksen vai työntekijän omaisuutta? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Osa ja motivoi - osaa ja motivoi. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Karrus, K. E. 2005 Logistiikka. 3.-5. painos. Helsinki: WSOY.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto.
- Luoma, M. 2005. Näkökulmia johdon osaamiseen ja sen kehittämiseen. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Osa ja motivoi - osaa ja motivoi. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Moisio, E. & Salimäki, A. 2005. Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa Kauhanen, J & Vartiainen, M. (toim.). Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen? 2. uudistettu painos. Juva: WSOY.
- Pouri R. 1997. Businesslogistiikka. 1997. Helsinki: WSOY
- Räsänen, K.1996. Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osajille. 1.-2. painos. Porvoo: WSOY

Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi - verkostoidu! Helsinki: Tammi.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdanto tutkielman maailmaan. Juva: WSOY

### Artikkelit

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard business review May-June 1990

Porter, M.E. 1998. Clusters and the new economics of competition. Harvard business review. November-December 1998.

### Sähköiset lähteet

ESLogC. 2010. Viitattu 12.4.2010.  
www.eslogc.fi

Hälinen, H-M., Lorentz, H., Ojala, L., Naula, T., Rantasila, K., Solakivi, T. & Töyli J. 2009. Logistiikkaselvitys. Helsinki: Liikenne- ja viestintäviraston julkaisuja 11/2009. Viitattu 12.2.2010.  
[http://www.lvm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=339549&name=DLFE-6903.pdf&title=Julkaisuja%2011-2009](http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=339549&name=DLFE-6903.pdf&title=Julkaisuja%2011-2009)

Ikonen, H., Juva, K., Kettunen, T., Koponen, M., Lehtinen, P., Leppävuori, S., Rintala, N., Ruth, E., Suomalainen, H. & Ågren, S. 2009. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n julkaisuja huhtikuu 2009. Viitattu 20.3.2010.  
[http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2009/henko\\_08\\_22042009.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf)

Lahtinen, H., Moisala, A. & Peltosaari, L. 2008. Kaupan palveluiden ennakointi 2008-2015. Kuuma- ja Hyvinkään- Riihimäen talousalueet. Uudenmaan TE-keskuksen julkaisuja 15. Helsinki: Valiopaino. Viitattu 7.4.2010.  
<http://74.125.77.132/search?q=cache:UXg6FhjdEhYJ:www.update.te-keskus.fi/Public/download.aspx%3FID%3D11015%26GUID%3D%257BC3F947E1-0DB2-4547-AB28-C474D0733737%257D+Kaupan+palveluiden+ennakointi+2008%E2%80%932015.+Laurea&cd=5&hl=fi&ct=clnk&gl=fi&client=firefox-a>

Manninen, A. 2008. KUUMA-kuntien ja Sipoon alueen logistiikkaosaamisen kehittäminen. KUULOS-hankkeen loppuraportti. Viitattu 7.4.2010.  
[http://www.keuda.fi/attachments/tiedoteliitteet/logistiikkaraportti\\_a4\\_keuda\\_1008\\_isbn\\_53.pdf](http://www.keuda.fi/attachments/tiedoteliitteet/logistiikkaraportti_a4_keuda_1008_isbn_53.pdf)

Ydinsaaminen arvolupauksen pohjana. 2008. Viitattu 2.4.2010.  
<http://palveluyrittaja.blogspot.com/2008/12/ydinsaaminen-arvolupauksen-pohjana.html>

### Muut lähteet

Lahtinen, H. 2009. LOGISTIIKKABUUMI. Kuntien elinkeinojohdon näkemykset logistiikka-alan kehityksestä Keski-Uudellamaalla ja Sipoossa 2008-2017. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja D 8. Viitattu 8.4.2010

Opintosuunnitelma, työnohtokoulutuskokeilu, logistiikka-ala. 2009. Viitattu 9.2.2010.

Savonen, M-L. 2010. ESLogC-projektikokous 15.1.2010. Lahti. Viitattu 11.4.2010.

Vafidis, D. & Ojala, L. 1999. Logistiikkakeskuskonsepti. Edellytykset, järjestäytyminen ja toimintavaihtoehdot. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja / Series B-2:1999. Viitattu 20.3.2010.

Westerholm, H. 2007. Tutkimusmatka pienyrittäjän työvalmiuksien ytimeen. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 10.4.2010.

## Kuvaluettelo

Kuva 1: ESLogC:n organisaatorakenne.....	8
Kuva 2: Logistiikkaosaamisen teoreettinen viitekehys .....	9
Kuva 3: Logistisen prosessin malli (Manninen 2008, 10) .....	12
Kuva 4: Osaamisen kuvaaminen sipulimallin avulla. (Pohjautuen Moisio & Salimäki 2005, 182).....	14
Kuva 5: Menestystekijöiden väliset yhteydet (Hyppänen 2007, 99).....	15
Kuva 6: Oppimisesta tulokseen (Moisio & Salimäki 2005, 183).....	16
Kuva 7: Osaamisen ja markkinoiden väliset suhteet (Hyppänen 2007, 99) .....	22
Kuva 8: Oppiva organisaatio (Hyppänen 2007, 102, Otalan 2000 mukaan) .....	25
Kuva 9: Elinikäinen oppiminen (Hyppänen 2007, 101, Otalan 2000 mukaan) .....	27
Kuva 10: Yrityksen keskeisimpiä prosesseja kuvaava prosessikartta (Karrus 2005, 211) .....	28
Kuva 11: Logistinen osaaminen yrityksen strategisessa johtamisessa (Haapanen ym. 2005, 272) .....	29
Kuva 12: Liiketoiminnan ”kolmiodraama” (Kamensky 2008, 25) .....	31
Kuva 13: Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008, 30).....	33
Kuva 14: Osaamiskartan laadintaprosessi (Savonen 2010) .....	45
Kuva 15: Eri tasojen logistiikkaan liittyvien työtehtävien ”hierarkkisuus” yrityksissä. .	56

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1: ESLogC-hankkeen työkokonaisuudet (ESLogC 2010) .....	7
Taulukko 2: ESLogC-hankkeen osakokonaisuudet ja tulokset (ESLogC 2010).....	8
Taulukko 3: Osaamisen tasot (pohjautuen Moisio & Salimäki 2005) .....	17
Taulukko 4: Tiedon ja osaamisen johtamisen tarkoitukset, ja niihin sovellettavat oppisuunnat (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 37).....	19
Taulukko 5: DACUM-analyysin työanalyysikartta oppimis- ja koulutustarpeiden tunnistamisesta, arviointiasteikkoineen. (Westerholm 2007, 96, Coffinin 2002, 18-21 & Appendix J:n mukaan) .....	42
Taulukko 6: Osaamiskartan perusrakenne (Savonen 2010) .....	44
Taulukko 7: Esimerkki henkilökohtaisen arviointilomakkeen rakenteesta (Savonen 2010) .....	46
Taulukko 8: Esimerkki osaamismatriisista (Savonen 2010) .....	46

## Liitteet

Liite 1 Taustatietoja haastattelulle .....	79
Liite 2 Ohjeita haastattelutilanteeseen.....	81
Liite 3 Haastattelulomake, osiot 1 ja 2 .....	82
Liite 4 Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake .....	86
Liite 5 Arviointiasteikko.....	87

## Taustatietoa siitä miksi haastattelu tehdään ESLogC ja osaaminen

Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishankkeen (ESLogC) tavoitteena on luoda alueelle yhteistoimintakykyinen logistiikkakeskusten verkosto, joka on vahvasti linkittynyt ulkoisiin yhteistyökumppaneihin.

Hankkeessa on tarkoitus:

- tarkastella logistiikkakeskusten sijoittumista, mitoitusta ja toimintamalleja
- luoda yhteistoiminta- ja erikoistumisroolit kehittyville logistiikkakeskuksille
- tarkastella ja kehittää logistiikkakeskusten toimintaa ja sen kehittämistä (ekologia, turvallisuus, tunnistus- ja käsittelyteknologiat sekä ICT-ratkaisut)
- kehittää intermodaalikuljetuksia tukevia logistiikkakeskuksen tekniikoita ja toimintamalleja
- selvittää osaamistarpeet ja kehittää kouluttamisen rakenteita

Hankkeen partnerien toiminta kattaa koko Etelä-Suomen EAKR-alueen. Toteuttamista koordinoi Teknologiakeskus TechVila ja mukana partnereina ovat:

- Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK)
- Laurea - ammattikorkeakoulu (Laurea)
- Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK)
- Suomen ympäristöopisto SYKLI
- Valonia - Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus

Hankkeen koko on kokonaisuudessaan 1,97 miljoonaa euroa ja kesto aika 1.9.2009 - 30.6.2012.

Hankkeen rahoituksesta noin 1,2 miljoonaa euroa on EAKR (Euroopan aluekehitysrahasto)-rahoitusta.

## Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen (ESLogC): Logistiikkakeskusten osaaminen

Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämishanke on osa Teknologiakeskus TechVila Oy:n hallinnoimaa Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanketta (ESLogC), jonka tavoitteena on luoda alueelle vahvasti verkostoitunut ja yhteistoimintakykyinen logistiikkakeskusten verkosto. Kokonaisuus muodostaa tuottavan, tehokkaan ja kansainvälisesti kilpailukykyisen logistiikkapalvelukokonaisuuden.

Logistiikkakeskusten osaaminen -osahankkeen tavoitteena on Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kilpailukykyyn parantaminen logistiikkatoimijoiden osaamista ja osaamisen johtamista kehittämällä.

### Hankkeen toiminta ja tavoitteet

Hankkeen keskeiset kysymykset ovat:

- Millaista osaamista logistiikkakeskuksissa on?
- Millaista osaamista logistiikkakeskuksissa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?
- Miten logistiikkakeskusten olemassa olevaa osaamista voidaan hyödyntää, miten osaamista voidaan kehittää ja osaamisvajeet täyttää?
- Miten varmistetaan tulevaisuuden työntekijöiden osaaminen ja osaavan työvoiman saatavuus?

Osaamista tarkastellaan hankkeessa kokonaisuutena joka sisältää kaikki logistiikkakeskusten eri toiminnot sekä kaikki organisaatiotasot ylimmästä johdosta aina suorittavaan tasoon asti. Perinteisten osaamisalueiden lisäksi kartoituksessa kiinnitetään erityistä huomiota kestävän kehityksen osaamiseen

niin logistisissa prosesseissa kuin logistiikkakeskusten koko toiminnassa. Kestävän kehityksen painottamisella pyritään lisäämään alan toimijoiden ympäristöosaamista ja siten kehittämään logistiikka-alaa entistä ympäristöystävällisempään suuntaan.

---

## Miksi tämä haastattelu tehdään?

*Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta.*  
-Laurence Prusak

Laurea on mukana ESLogC-hankkeen ”logistiikkakeskusten osaaminen”-osakokonaisuudessa, jonka tarkoituksena on selvittää logistiikkakeskusten osaamista ja kartoittaa koulutustarvetta ja kehittää koulutusta edelleen.

ESLogC -hankkeeseen liittyvä opinnäytetyöni selvittää mitä tarkoittaa käsite logistiikkaosaaminen. Kyseisen käsitteen yksiselitteinen ymmärtäminen on eräs tärkeä osa ESLogC-hanketta, sillä logistiikkaosaaminen voidaan käsittää monella eri tavalla.

Haastattelun, joka on osa opinnäytetyötäni, tarkoituksena on kerätä tietoa, millä pyritään yhtenäistämään tai antamaan selkeämpi käsitys logistiikkaosaamisesta. Tavoitteena on, että kaikki hankkeen osapuolet ymmärtävät jatkossa mitä logistiikkaosaamisella tarkalleen ottaen tarkoitetaan.

Tämä haastattelu toimii myös esiselvityksenä ESLogC-hankkeelle edellä mainitussa osaamisen määrittelyssä ja koulutuksen kartoittamisessa. Tulosten avulla päästään syvemmälle edellisissä kappaleissa esiteltyihin ydinkysymyksiin, ja haastattelun vastauksia voidaan tutkia tarkemmin ESLogC-hankkeen edetessä. Tutkimus on osa suurempaa tutkimuskokonaisuutta, jolle ESLogC toimii toimeksiantajana.

### Haastattelun luottamuksellisuus

Haastattelussa käytettävät asiakirjat ovat salassa pidettäviä.

Haastattelijat ja muut asianosaiset ovat vaitiolovelvollisia. Kaikki haastatteluun liittyvät asiat ovat luottamuksellisia, joten yrityksen taustatietoja, toimintamalleja tai haastattelun nimeä ei eritellä tunnistettavasti loppuraportissa. Raportissa asiat käsitellään vain yleisellä tasolla.

Loppuraporttia käytetään ESLogC-hankkeen esitutkimusmateriaalina osana laajaa tutkimusta. Sitä tulevat lukemaan hankkeen eri osatoimijat.

## Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Soili Kela  
[Soili.Kela@laurea.fi](mailto:Soili.Kela@laurea.fi)

## Kertauksena:

### Ohjeita haastattelutilanteeseen

- Ennen haastattelua lue kysymyksesi huolella ja paina mieleesi miksi haastattelu tehdään(koulutehtävä), jotta osaat kertoa sen sujuvasti haastateltavalle
- Kun sovit haastatteluaikaa, ole tarvittaessa joustava.
- Pyri kahdenkeskiseen, rauhalliseen ja häiriöttömään haastattelutilanteeseen.
- Esitä kysymyksesi selkeästi.
- Kun haastateltava vastaa kysymykseesi, keskity kuuntelemaan ja näytä että sinua kiinnostaa. Jotta saat varmasti kaiken oleellisen tiedon, voit tarkentaa vastaamisen lopuksi, oliko kysymykseen mitään lisättävää.
- Ole puolueeton. Omat mielipiteesi eivät saa vaikuttaa haastattelun vastauksiin.
- Katsekontakti on tärkeää koko haastattelun ajan.
- Jos et ymmärrä jotain vastausta, pyydä tarkennusta.
- **Muista että sinulla (ja muilla haastattelumateriaalin käsittelijöillä) on vaitiolovelvollisuus haastattelussa tulleista asioista. Tätä voi korostaa haastateltavalle, jos hän vaikuttaa epäroivältä. Voit myös kertoa, että loppuraportissa ei paljasteta yrityksen toimintatapoja.**
- Lopuksi kiitä haastattelusta.

### Ohjeita muistiinpanojen tekemiseen

- **Keskity** kuuntelemaan
- Jos haastateltava puhuu paljon, kirjoita lyhyesti itsellesi pääsanat ja tärkeät käsitteet, joista myöhemmin muistat mitä hän kertoi. Älä tässä vaiheessa vielä kirjoita pitkiä lauseita.
- Kirjoita käsialalla, josta saat itse selvää
- Haastattelun jälkeen käy muistiinpanosi heti lävitse kun asiat ovat vielä tuoreessa muistissa. Jos sinulla on avainsanoja, pura ne kokonaisuksi lauseiksi. Kätevintä olisi kirjoittaa haastattelu suoraan sähköiseen muotoon, näin säästyy yksi työvaihe (lomakkeen lähetän sähköpostilla).

Lähde: S. Hirsjärvi, H. Hurme. 2004. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

- Haastattelumateriaali tulee lähettää sähköisenä versiona sähköpostiini ([soili.kela@laurea.fi](mailto:soili.kela@laurea.fi)) viimeistään 24.2. klo 24:00 mennessä. Ja auta armias ken palautuksen unohtaa.. ^\_^

**OSIO 1**

Haastattelulomake, aiheena "logistiikkaosaaminen".

Yritys ja sen toimiala (yrityksen nimeä ei julkaista loppuraportissa)

Yrityksen henkilöstön määrä

Yrityksen liikevaihto

Haastateltavan nimi (ei julkaista)

1. Mitä mielestänne on logistiikkaosaaminen?

2. Mitä logistiikkaosaamisen vaatimuksia yrityksessäsi on a) ylimmälle johdolle b) keskijohdolle/asiantuntijoille c) suorittavan tasolle?

3. Mitä logistiikkatoimintoihin liittyviä työtehtäviä yrityksessäsi tehdään a) ylimmän johdon tasolla b) keskijohdon/asiantuntijoiden tasolla c) suorittavalla tasolla?

4. Aseta edellisessä tehtävässä esiteltyt työtehtävät osaamisen kannalta tärkeysjärjestykseen eri tasoilla (a, b ja c-tasot)

---

**Kysymyksiä opiskelijalle itselleen:**

Mitä (muita) logistiikkaosaamisvaatimuksia ja -työtehtäviä sisältyy omaan työhösi?

Mitä sinun mielestäsi on logistiikkaosaamista? Teorian hallinta? Entä käytäntö?

Pohdi mitä luonteenpiirteitä kuuluisi olla a-, b- ja c-tasojen työntekijöillä jotta menestyisi työtehtävissään?

## OSIO 2

### Keskitytään suorittavaan tasoon

Arvioi oma ja kolmen muun henkilön logistiikkaosaaminen. Liitteenä tyhjä lomake johon voi koota osiossa 1, tehtävässä 3 kuvatut suorittavan tason työtehtävät allekkain. Helpoin tapa kerran kirjoittaa tehtävät sähköisesti lomakkeelle (jonka laitan sähköpostilla) ja tulostaa itselle neljä tehtävien osalta täytettyä lomaketta joihin voi arviot merkitä. Tallenna täytetty lomake itsellesi koska arvioinnin jälkeen voit syöttää arviot samalle (ja kolmeen kopioon) lomakkeelle. (Anna ensin työkaverisi itse arvioida lomakkeelle oma osaamisensa jonka jälkeen "esimiehenä" teet oman arviosi hänestä. Itsesi kohdalla riittää kun vain arviot itsesi, ei tarvitse "esimiehenä" itseä arvioida uudelleen.)

Henkilö X, taustatiedot:

Ikä	<input type="text"/>
Koulutustausta	<input type="text"/>
Työkokemus alalta	<input type="text"/>

Henkilö Y, taustatiedot:

Ikä	<input type="text"/>
Koulutustausta	<input type="text"/>
Työkokemus alalta	<input type="text"/>

Henkilö Z, taustatiedot:

Ikä	<input type="text"/>
Koulutustausta	<input type="text"/>
Työkokemus alalta	<input type="text"/>

Omat taustatiedot:

Ikä	<input type="text"/>
Koulutustausta	<input type="text"/>
Työkokemus alalta	<input type="text"/>

## Liite 3

Arvioimistilanteiden jälkeen pohdi: Miten osaamisen arviointi omasta mielestäsi onnistui? Mitä haasteita tuli esille?

Arvioi koulutustarve yrityksessäsi.

Millaista täydennyskoulutusta yrityksessäsi tarjotaan henkilökunnalle?

Vastaa seuraaviin kolmeen kysymykseen, mikäli sinulla on asiasta valmista (käytännön tai muuta) tietoa:

- Millä tavalla (mitä menetelmiä, kuinka usein, millä asteikolla) suorittavan tason työntekijöiden osaamista yrityksessäsi arvioidaan?

- Mitä kohtia/ominaisuuksia logistiikkaosaamisen alueella arvioidaan?

- Mitä toimenpiteitä em. osaamisen arviointien pohjalta toteutetaan?

1	<b>HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN ARVIOINTILOMAKE</b>	
2		
3	1= Noviisi, uusi tehtävässä	
4	2= Kohtuullinen kokemus/taito	
5	3= Pätevä työntekijä	
6	4= Taitava työntekijä	
7	5= Asiantuntija	
8	6= Työ ei kuulu omaan toimenkuvaan	
9		
10	<b>OSAAMISALUEET (TYÖTEHTÄVÄT)</b>	<b>Oma arvio osaamisesta (1-6)</b>
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		

## Arvioinnin asteikko 1-6

1. NOVIISI (uusi tehtävässään)  
noudattaa sääntöjä ja ohjeita tutuissa vuorovaikutustilanteissa  
osaa käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja harjoitelluissa tilanteissa
2. KOHTUULLINEN KOKEMUS / TAITO  
osaa soveltaa sääntöjä ja ohjeita  
osaa ottaa huomioon työpaikan erityispiirteitä  
tarvitsee ajoittain vielä tukea ja ohjausta
3. PÄTEVÄ TYÖNTEKIJÄ  
pystyy arvioimaan mikä on tärkeää  
pystyy työskentelemään itsenäisesti, tekemään suunnitelmia ja pohtimaan vaihtoehtoja
4. TAITAVA TYÖNTEKIJÄ  
hallitsee rutiinit täydellisesti ja pystyy kehittämään toimintaa  
osaa käyttää tietojaan ja taitojaan uusissa tilanteissa  
ymmärtää osaamisen kokonaisvaltaisesti
5. ASiantuntija  
osaa käyttää objektiivista tietoa  
intuitiivinen, kehittäjä  
kokemusta ja hiljaista tietoa / osaa opettaa toisia
6. TYÖ EI KUULU TEHTÄVIIN