

Heli Laakso

Toimintamallin rakentaminen osaamisen johtamiseksi Oriola Oy:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

29.1.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Heli Laakso Toimintamallin rakentaminen osaamisen johtamiseksi Oriola Oy:ssä 58 sivua + 2 liitettä 29.1.2015
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Liisa Koski-Lukkari, lehtori
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa kohdeorganisaationa toimineelle Oriola Oy:lle toimintamalli osaamisen johtamiseksi. Toisena tavoitteena oli ottaa käyttöön toimintamallin yksi osa, edellytettävän osaamisen määrittely, pilottina toimineelle Oriola Oy:n toimitusketjukoordinaattoritoiminnolle. Tutkimus toteutettiin käytännön ongelmien ratkaisuun soveltuvana toimintatutkimuksena.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui visiosta ja strategiasta johdettavasta osaamispääomasta, josta rajattiin tutkimuksen piiriin ainoastaan sen henkilöpääoma. Osana viitekehystä olivat myös osaamisen tasojen määrittely, osaamisen käsitteistö ja sen johtaminen.</p> <p>Tutkimustiedon kerääminen toteutettiin kirjoituspöytä tutkimuksen, teemahaastattelujen ja havainnoinnin keinoin. Teemahaastattelut käytiin kohdeorganisaatiossa osaamiseen liittyvissä avaintehtävissä työskentelevien kanssa. Saatuja havaintoja täydennettiin Lindström Oy:n edustajan kanssa käydyssä teemahaastattelussa, joka laajensi aineiston hankintaa tarjoamalla mahdollisuuden verrata osaamisen johtamiseen liittyviä haasteita eri toimialojen välillä.</p> <p>Kohdeorganisaatioon rakennettiin tutkimuksen tuloksena toimintamalli osaamisen johtamiseksi. Se vietiin tavoitteiden mukaisesti käytäntöön määrittelemällä pilottiryhmälle kyseisessä tehtävässä edellytettävä osaaminen.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksinä todettiin, että vaikka osaamisen johtamisen elementit olivat kohdeorganisaatiossa olemassa jo ennen tutkimusta, oli niiden yhdistäminen toimintamalliksi perusteltua ja lisäarvoa tuottavaa. Toimintamalli osoitti, että osaamisen johtamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksen eri yksiköiden välinen vuoropuhelu on sujuvaa, ja että toimialakohtaiset erityisvaatimukset tulevat huomioiduiksi. Tutkimustulosten myötä kohdeorganisaatiossa saatiin käyttöön uusia osaamisen johtamisen työkaluja, esimerkiksi täysin uusittu perehdytysohjelma toimitusketjukoordinointiin.</p>	
Avainsanat	osaaminen, missio, visio, strategia, osaamispääoma, lääketukkukauppa, lean-metodologia

Author Title Number of Pages Date	Heli Laakso Managing Knowledge Capital in Oriola Oy 58 pages + 2 appendices January 29 th 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor	Liisa Koski-Lukkari, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present study was to create a model for managing the knowledge capital in the target organization Oriola Oy. An additional objective was to implement one part of the model – the required knowledge of a specific job description - to a pilot group of Supply Chain Coordinators in Oriola Oy. The study was carried out according to the methodology of a qualitative action research that aims to solve practical problems in companies.</p> <p>The theoretical framework was built on the keystones of the knowledge capital: mission, vision and strategy of the company. Additionally, it included the definition of different levels of knowledge, the terminology of knowledge and the concept of knowledge management.</p> <p>The information for this study was gathered by using interviews both with the key persons of knowledge management at Oriola Oy as well as with an HR specialist at Lindström Oy which enabled an interesting comparison between different industries. The observations identified during the interviews were supplemented by the author's observations at everyday work.</p> <p>This study resulted in the model for managing knowledge capital in Oriola Oy and defined knowledge requirements of a Supply Chain Coordinator. The elements of knowledge management existed in the company before the study but combining them into a new structure created value to the process. The model points out as one conclusion of this study that a fluent communication between different units of a company is a must for a successful management of knowledge. In addition, the industry specific requirements need to be carefully considered.</p> <p>Actions taken after publishing the results of the study offered concrete tools to manage knowledge in Oriola Oy. The pilot organization of Supply Chain Coordinators has for example implemented a completely new training program for a new team member. The process of defining a required knowledge of a specific job description will be applied in the company according to the follow-up measures of this study.</p>	
Keywords	knowledge capital, mission, vision, strategy, knowledge capital, pharmaceutical wholesale, lean methodology

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimintaympäristö	2
2.1	Toimiala	2
2.2	Kohdeyritys ja -organisaatio	3
3	Tutkimuksen perustiedot	4
3.1	Tausta, tutkimusongelma ja tavoitteet	4
3.2	Tutkimuskysymykset	5
3.3	Rajaus	5
3.4	Tutkimusmenetelmät	6
3.5	Mittarit	7
3.6	Aineiston hankinta	8
4	Teoreettinen viitekehys	9
4.1	Visio	11
4.2	Strategia	12
4.3	Osaaminen	13
4.3.1	Osaamiseen liittyvä käsitteistö	15
4.3.2	Osaamisen eri tasot	16
4.3.3	Osaamispääoma	18
4.3.4	Osaamisen johtaminen	19
5	Tutkimuksen toteutus ja tiedon rakentuminen	24
5.1	Tutkimuksessa sovelletut aineiston hankintamenetelmät	24
5.2	Tutkimusprosessi	26
5.2.1	Oriola-KD Oyj:n sosiaalinen vastuu	28
5.2.2	Osaaminen johtaminen Oriola Oy:ssä	28
5.2.3	Osaaminen Oriola Oy:n toimitusketjukoordinoinnissa	30
5.2.4	Case: osaaminen Lindström Oy:ssä	31
5.3	Aikataulu	32
5.4	Tutkimusaineiston ja viitekehysten synteesi	33
6	Tutkimuksen tulokset	34
6.1	Osaamisen johtamisen toimintamalli	34

6.2	Toimitusketjukoordinoinnin tavoiteosaaminen	39
6.3	Tutkimustulosten analysointia	40
7	Tutkimuksen arviointi	42
7.1	Mittaustulokset ja niiden analysointia	43
7.2	Reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi	45
7.3	Analysointia viitekehysten soveltuvuudesta tutkimukseen	48
8	Tutkimuksen jatkotoimenpiteet ja johtopäätökset	49
8.1	Palaute ja itsearviointi	49
8.2	Jatkotoimenpiteet	50
8.3	Johtopäätökset	53
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1 Lindström Oy:n esittely	
	Liite 2 Toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävä osaaminen	

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen syntyajatuksena oli miten varmistua, että yrityksessä tehtävän työn laatu on juuri sellaista, että se tukee yrityksen valitsemaa strategiaa. Käänteisesti on kysymys siitä, miten organisaatio onnistuu jalkauttamaan strategian toteutumisen edellyttämät keskeiset vaatimukset osaamiselle. Ratkaisu löytyy osaamisen johtamisesta, sillä osaamisen kehittäminen on strategian toteuttamista (Hätönen 1998, 12) eikä strategian tavoitteena olevaa visiota voida saavuttaa ilman oikeaa osaamista. Tutkimuksen lähtötilanteessa tunnistettiin sama ongelma, jonka Heinonen & Klingberg & Pentti (2012, 157) tuovat ilmi: strategisten tavoitteiden pukeminen yksinkertaiseen, puhuttelevaan ja osaamisvaatimukset määrittelevään muotoon on vaikeaa. Se kuitenkin kannattaa, sillä menestyksekkäs osaamisen johtaminen tuottaa yhteisen, sanallistetun päämäärän, joka auttaa fokusoimaan tekemistä ja keinoja sen saavuttamiseksi. Samalla roolit ja vastuut organisaatiossa selvenevät. Kuten Heinonen ym. (2012, 157) toteavat: ”Jos et tiedä, minne olet menossa, on aivan sama minkä tien valitset.” Tämän tietoaikon pohjalta rakentui tämän tutkimuksen tutkimusongelma: Miten luoda menetelmä osaamisen johtamiseksi Oriola Oy:ssä?

Tutkimuksen taustoittamiseksi lääketukkukaupan omaleimainen toimintaympäristö, kohdeyritys ja tutkimuksen pilottiorganisaatioksi valittu toimitusketjukoordinoitintoiminto vastuualueineen esitellään tarkemmin luvussa 2. Näiden jälkeen kuvataan tutkimuksen perustiedot, kuten tutkimusongelmasta johdettu päätutkimuskysymys: Miten Oriola Oy:ssä rakennetaan toimintamalli osaamisen johtamiseksi siten, että se tukee yrityksen strategiaa? Kysymys sitoo osaamisen käsitteen strategiaan, ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu juuri tälle sidokselle. Viitekehysten jälkeen kuvataan tutkimuksen konkreettinen toteutus ja tutkimusprosessin kulku. Lopuksi esitellään teoreettisen viitekehysten ja aineiston hankinnan synteessä syntyneet tutkimustulokset, arvioidaan tutkimusta sekä kuvataan sen myötä tunnistetut jatkotoimenpiteet ja johtopäätökset.

Tutkija työskentelee lääketukkukauppaa harjoittavan Oriola Oy:n toimitusketjupäällikkönä ja vastaa lääkeyhtiöasiakkaille tarjottavasta asiakaspalvelusta eli toimitusketjukoordinoinnista. Toimitusketjukoordinointi on erittäin tärkeä osatekijä lääkeyhtiöasiakkaiden ja Oriola Oy:n välisessä yhteistyössä, sillä toimiessaan hyvin se takaa korkealaatuisen, proaktiivisesti kehittyvän ja jatkuvuutta tukevan kivijalan koko asiakassuhteelle. Toimitusketjukoordinointi on näin ollen Oriola Oy:n strategiaa tukeva kilpailuvalt-

ti. Koska tutkimus kohdistui Oriola Oy:lle kriittiseen toimintoon, oli sille niin liiketoiminnalliset kuin organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden yksilöllisten taitojen kehittämiseksi liittyvät perusteet. Myös tutkijan oma ammatillinen ja henkilökohtainen mielenkiinto aihetta kohtaan oli suuri. Tutkimusidean työstäminen osoitti tarpeelliseksi osaamisen ja sen johtamisen mallintamisen, jonka myötä tutkimuksen aiheeksi täsmentyi osaamisen johtamisen toimintamallin rakentaminen Oriola Oy:lle. Toimintamalli rakennettiin käyttämällä toimitusketjukoordinoitintoimintoa paitsi kohde-, myös pilottio-organisaationa, sillä käytännön työssä tapahtuneella pilotoinnilla haluttiin todentaa toimintamallin olevan myös muiden Oriola Oy:n organisaatioiden hyödynnettävissä.

Tutkimuksen teko ei olisi ollut mahdollista ilman sille aikaansa ja osaamistaan käyttäneitä asiantuntijoita. HR- (Human Resources) yksikön lisäksi korvaamatonta tukea tarjosivat liiketoimintayksikön johtaja sekä lääketukkukaupan vastuunalainen johtaja kannustavilla ja erinomaisilla, reflektiivisillä työtavoillaan. Tutkija haluaa osoittaa lämpimät kiitokset kaikille prosessissa mukana olleille.

2 Toimintaympäristö

2.1 Toimiala

Lääketukkukauppatoimintaa harjoittaa Suomessa mittavammin kaksi yritystä: Tamro Oyj ja Oriola Oy. Suomalaisen lääketukkutoiminnan ominaispiirre on yksikanavajärjestelmä, joka tarkoittaa sitä, että Suomen markkinoille tuleva lääkevalmistaja solmii jakelusopimuksen yhden tukkukaupan kanssa. Sen jälkeen kyseinen tukkukauppa varastoi ja jakelee Suomessa kyseisen lääkevalmistajan tuotteet. Myynnistä ja markkinoinnista vastaa aina myyntiluvan haltija eli lääkeyhtiö itse. Järjestelmä otettiin lääketeollisuuden aloitteesta käyttöön 1970-luvulla, sillä sen nähtiin tuovan kustannustehokkuutta. Lääketukkukaupan tuotto muodostuu toimintokohtaisesta hinnoittelusta tai jakelumarginaalista, jonka lääkeyhtiö maksaa tukkukaupalle korvaukseksi tuotteidensa varastoinnin, jakelun ja loppuasiakaslaskutuksen järjestämisestä. Marginaalit voivat vaihdella lääkeyhtiökohtaisesti muun muassa myynnin, tuoteportfolion, toiminnan luonteen vaativuuden ja tuotteiden mahdollisten erityisvaatimusten johdosta. (Suomalainen lääketukkukauppa.)

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea on suomalaista lääketukkukauppaa valvova viranomainen. Se myöntää lääketukkukauppaluvat ja auditoi tukkujen toimintaa säännöllisesti sekä mahdollisissa poikkeustilanteissa. Lääketukkukauppojen tulee noudattaa toiminnassaan Suomen lääkelain (395/1987) 35 a § 2 momentin mukaan Euroopan yhteisöjen säännöksiin perustuvia lääkkeiden hyviä jakelutapoja (Lääkkeiden hyvät jakelutavat). Näitä jakelutapoja kutsutaan nimellä GDP-ohjeistus, englanniksi Good Distribution Practices.

2.2 Kohdeyritys ja -organisaatio

Tutkimuksen kohdeyritys oli tutkijan työnantaja Oriola Oy, joka kuuluu kansainväliseen Oriola-KD Oyj -konserniin. Oriola Oy:n toiminta jakautuu kolmeen liiketoiminta-alueeseen: Lääkkeiden tukkukauppaan, Consumer Healthiin ja Baltian liiketoimintaan. Lääkkeiden tukkukauppa tarjoaa lääkelogistiikan palveluita sekä Oriola+ -palveluita eli lisäarvopalveluita lääkeyhtiöille. Consumer Health myy ja markkinoi terveydenhuollon kuluttajatuotteita. (Oriola lyhyesti.)

Oriola-KD Oyj -konsernin missio on The Channel for Health. Se kuvaa konserniin kuuluvien yritysten ainutlaatuista roolia lääkemarkkinoilla. Missiolla yritys viestii olevansa luotettava ja turvallinen kanava lääkeyritysten ja kuluttajien välillä ja korostaa tehtävänsä terveyden edistäjänä. Oriola Oy:n lääkkeiden tukkukaupan visio on olla lääkeyritysten ja apteekkien halutuin kumppani, joka tarjoaa tehokkaan jakeluketjun ja innovatiivisia lisäarvopalveluita. (Strategia.)

Oriola Oy määrittelee vahvuuksikseen ammattitaitoisen henkilöstön, tehokkaan ja luotettavan logistiikan, vahvat tuotemerkit, laadukkaat Oriola+ palvelut sekä pitkän kokemuksen toimialalta. Vuonna 2013 koko konsernin liikevaihto oli n. 2,6 miljardia euroa ja sen palveluksessa oli 5300 työntekijää. Suomen lääkkeiden tukkukaupassa oli vajaa 400 työntekijää. (Oriola lyhyesti.)

Tutkija työskenteli tutkimuksen aikana Oriola Oy:ssä lääkkeiden tukkukaupan liiketoimintayksikössä ja vastasi toimitusketjukoordinoinnista. Tämän lisäksi hän toimi itse kahden Oriola Oy:n asiakasyrityksen toimitusketjukoordinaattorina, eli työ oli tuttua käytännön tasoa myöten. Toimitusketjukoordinaattorin työnkuvaan kuuluvat moninaiset operatiiviset asiat logistiikkaan, laskutukseen ja erilaisiin toimitusketjun ongelmatilan-

teisiin liittyen. Hän huolehtii omalla työllään, että hänen vastuullaan olevien lääkeyhtiöiden tuotteet ovat loppuasiakkaan saatavilla oikea-aikaisesti, laadulliset kriteerit täyttävänä ja oikean hintaisina.

Toimitusketjukoordinaattorin rooli yritykselle kriittisten lääkeyhtiöasiakkuuksien hoitamisessa on merkittävä, sillä hän on päivittäiset kasvot asiakkaan suuntaan. Toimitusketjukoordinaattoreiden toimenkuva on erittäin laaja, ja heidän tulee selviytyä vaihtelevista operatiivisen työn vaativista tilanteista. Viime vuosina heidän työnsä on tullut sisällöltään entistä haastavammaksi. Asiakkaiden vaatimukset ovat tiukentuneet, erilaisten tietojärjestelmien käyttö on lisääntynyt, useat kontaktihenkilöt ovat lääkeyhtiöiden organisaatioissa tapahtuneiden muutosten myötä vaihtuneet kotimaisista ulkomaisiksi ja oma vastuualue koko asiakassuhteen hoitamisessa on kasvanut. Myös lääketukku-pan toimiluvasta vastaavan viranomaisen vaatimustaso kiristyy jatkuvasti ja asettaa entistä korkeampia laatuvaatimuksia päivittäiselle työlle.

3 Tutkimuksen perustiedot

3.1 Tausta, tutkimusongelma ja tavoitteet

Kuten edellä todettiin, ovat toimitusketjukoordinaattorin työhön kohdistuneet odotukset viime vuosina kasvaneet. Tämän myötä ovat lisääntyneet myös osaamisvaatimukset ja työntekijän tulee osata entistä enemmän kyetäkseen toimimaan tehtävässään menestyksekkäästi. Osaamisvaatimusten systemaattinen ja tarkka määrittely sekä osaamisen johtaminen voivat olla hyvin haasteellisia, eikä tällaista työtä ollut Oriola Oy:ssä organisaation kaikilta osin tehty. Oriola Oy:ssä osaamista on kehitetty strategialähtöisesti. Sen lisäksi osaamisen systemaattinen johtaminen on erittäin perusteltua, sillä kuten Viitala (2007, 170) toteaa, määrittelee yrityksen taito johtaa osaamista sen miten osaaminen kyetään kytkeään yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin ja siten kanavoitumaan organisaation toimintaan ja kilpailukyvyyn kehittymiseen.

Tässä raportissa kuvatun tutkimuksen tutkimusongelma oli miten luoda menetelmä osaamisen johtamiseksi Oriola Oy:ssä. Yrityksessä oli jo käytössä monia osaamisen johtamiseen liittyviä toimenpiteitä, mutta tutkimuksen aikana kävi ilmi, että niitä oli uudelleenarvioitava ja systematisoitava etenkin liiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimuk-

sen tavoitteena oli rakentaa toimintamalli osaamisen johtamiseksi strategian edellyttämällä tavalla Oriola Oy:ssä. Toisena tavoitelopputulemana oli määritellä toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävä osaaminen. Sen pyrkimys oli sanallistaa tehtävässä tarvittava osaaminen, joka muun muassa mahdollistaisi toiminnossa tällä hetkellä työskentelevien osaamisen kehittämisen. Sen lisäksi se helpottaisi yrityksen muiden, mahdollisesti tehtävästä kiinnostuneiden työntekijöiden osaamisen hankkimisen. Tällaisilla toimilla yritys voi kehittää koko sen henkilöstöä, sillä ihmiset ovat osaamista pidempi-vaikutteisempi investointi (Ojala 2011, 7).

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen päätutkimuskysymys kuului: ”Miten Oriola Oy:ssä rakennetaan toimintamalli osaamisen johtamiseksi siten, että se tukee yrityksen strategiaa?” Kysymys kuvaa tutkimuksen lähtötilanteessa tunnistettua tarvetta kehittää kohdeyrityksen osaamisen johtamiselle systemaattinen malli. Päätutkimuskysymystä tukivat seuraavat apukysymykset:

- Mitkä ovat toimintamallin elementit?
- Miten valitun pilottiryhmän eri osaamistasot ja niiden sisällöt määritellään?
- Mitä erityisesti pitää tehdä, jotta toimintamalli otetaan kohdeyrityksessä käyttöön?
- Miten luotu toimintamalli otetaan käyttöön muualla kohdeyrityksessä?

Luvussa 3.5 on esitelty näiden tutkimuskysymysten pohjalta tutkimukselle määritellyt mitattavat asiat ja mittarit. Niiden tavoitteena oli olla konkreettisia tutkimuksen onnistumisen arviointivälineitä ja varmistaa, että tutkimuksen tulos osoittautuu kohdeyrityksen liiketoiminnalle hyödylliseksi.

3.3 Rajaus

Tutkimus rajattiin osaamisen johtamisen työvälineeksi suunnitellun toimintamallin rakentamiseen ja pilotointiin. Toimitusketjukoordinointi toimi osaamisen mallinnuksen pilottiryhmänä. Tutkimustyö sisälsi:

- Oriola Oy:lle sovellettavissa olevan osaamisen johtamisen toimintamallin rakentamisen

- toimitusketjukoordinoinnissa edellytettävän osaamisen määrittelyn.

Osaaminen liitetään teoreettisessa viitekehyksessä esiteltävään osaamis pääomakäsitteeseen, mutta sitä käsiteltiin tutkimuksessa ainoastaan henkilö pääoman näkökulmasta. Muut käsitteen osat, suhde- ja rakenne pääoma, rajattiin pois. Tutkimus ei sisältänyt Oriola Oy:n nykyosaamisen mittausta tai kartoitusta eikä osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin ryhtymistä.

Tutkimusaineistoa kartuttaneissa teemahaastatteluisissa todettiin, että yritys työsti tutkimusentekohetkellä strategiaansa ajalle 2015–2019, mutta päivittynyt strategia ei ollut vielä käytettävissä tutkimukseen. Osaamisen roolia pohdittiin tästä syystä tutkimushetkellä voimassa ollutta strategiaa ajatellen. Sen sijaan tutkimuksen myötä valmistunutta osaamisen johtamisen toimintamallin toimivuutta voidaan tulevaisuudessa arvioida uuden strategian näkökulmasta ja verrata muuttuuko sen hyödynnettävyys, kun painopistealueet muuttuvat. Tämän arvioinnin tekeminen rajautui ulos tutkimuksen aikataulusta.

3.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteutustapa, toimintatutkimus, pyrkii ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia työyhteisöissä. Toimintatutkimukselle on ominaista tutkimusta tekevän tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien läheinen yhteistyö. Kolme toimintatutkimuksen keskeistä piirrettä, yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne, edesauttavat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden sitoutumista ja toistensa työn ymmärtämistä. Sitä voidaan luonteensa vuoksi pitää arkielämäään liittyvänä tieteellisenä toimintana ja ammatillisena oppimisprosessina. (Syrjälä & Ahonen & Syrjäläinen & Saari 1994, 26–33.)

Toimintatutkimuksen määritelmä on hyvin vapaa ja laaja. Periaatteessa mikä tahansa ihmisen sosiaaliseen toimintaan kohdistuva tutkimus voidaan luokitella toimintatutkimukseksi, jos se käy vuoropuhelua kohdeyleisönsä kanssa ja vaikuttaa sen toimintaan (Heikkinen & Huttunen 1999, 55). Tätä tutkimustyyppiä kuvaavia sanoja ovat ongelmakeskeisyys, käytäntöön suuntautuminen ja muutos. Toimintatutkimuksessa muutos ja sitä koskevat tavoitteet ovat konkreettisesti läsnä jo tutkimuksen tavoitteenasetannassa ja määrittelyssä. (Kuula 1999, 219.) Toimintatutkimusta pidetään myös tutkimusstrate-

giselta lähestymistavaltaan väljänä, sillä sen sisältö määrittyy kohdealueen mukaan. Konkreettisimmillaan toimintatutkimus voidaan ymmärtää esimerkiksi työpaikan tehokkuutta ja tuloksellisuutta parantavaksi hankkeeksi. (Heikkinen ym. 1999, 35.)

Vaikka toimintatutkimus määritellään kuuluvaksi laadullisten tutkimusmenetelmien joukkoon, on Kananen (2012, 37) väittänyt, että toimintatutkimus alkaa siitä, mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus loppuvat. Väitettä perustellaan siten, että laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja määrällinen tutkimus yleistämään. Kummankin tutkimusote on toteava eli asiat ovat niin kuin tutkimus niiden osoittaa olevan. Toimintatutkimus sen sijaan pyrkii asian muuttamiseen ja kehitystoimenpiteiden läpiviemiseen. Tutkijan rooli on toimintatutkimuksessa haasteellisempi, sillä häneltä edellytetään syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja niihin käytännön tasolla vaikuttamista. (Kananen 2012, 37–38.)

Toimintatutkimusraportin odotetaan lähtökohtaisesti sisältävän laadullista tietoa, mutta myös symbolista ja ajatuksia herättävää tekstiä. Sen tulisi kovien tutkimustulosten lisäksi välittää tunnelma menneestä niille, jotka eivät olleet tutkimuksessa läsnä. Raporttia voidaan verrata jopa taidearvosteluun. Lukijalle, joka ei ole ymmärtänyt asiaa tai on ymmärtänyt sen toisella tavalla, tulisi olla raportin hienostuneen tekstin ansiosta mahdollista nähdä asia uudelta kannalta. Toimintatutkimusraportin tulisi olla vuoropuhelua lukijan kanssa tarjoten tälle mahdollisuuden päästä pintaa syvemmälle ja arvioida tutkimusta ja jättää kenttä vapaaksi lisätutkimuksille. (Syrjälä ym. 1994, 49–50.)

3.5 Mittarit

Tutkimuksen onnistumista arvioiviksi mittareiksi määriteltiin kuusi erilaista asiaa. Ne esitellään seuraavaksi, samoin kuin tapa, jolla mittaaminen tehtiin.

1. Miten toimintamallin rakentaminen onnistui? (haastattelu HR-johtaja)
2. Miten malli toimii sille suunnitellussa tehtävässä? (haastattelu HR-johtaja)
3. Miten pilottiryhmän osaamista voidaan lähteä kehittämään toimintamallin avulla? (tutkijan oma analyysi)
4. Miten toimintamalli on sovellettavissa muualle kohdeyrityksessä? (haastattelu HR-johtaja)
5. Mitä lisäarvoa HR-yksikkö koki saaneensa tutkimuksesta ja sen tuloksista toiminnalleen? (haastattelu HR-johtaja)

6. Miten liiketoiminta arvioi toimintamallin tukevan strategian mukaista toimintaa nyt ja tulevaisuudessa? (haastattelu liiketoimintayksikön johtaja)

Mitattavien asioiden arviointi eli mittaaminen tapahtui haastattelemalla edellä mainittuja tahoja. Mittaustulokset esitellään luvussa 7.1.

3.6 Aineiston hankinta

Tutkijan kolmen vuoden mittainen työkokemus kohdeyrityksen palveluksessa oli auttanut kirkastamaan näkemystä siitä, millaista palvelua yrityksen lääkeyhtiöasiakkaat odottavat, ja mihin suuntaan osaamisen tulee kehittyä, jotta Oriola Oy on valmis tulevaisuuden haasteisiin. Ennen tutkimustyön virallista aloittamista oli siis harjoitettu yhtä laadullisen tutkimuksen yleistä tiedonhankintamenetelmää, havainnointia.

Havainnointi voidaan jakaa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin. Osallistuvalla havainnoinnilla on ominaista, että tutkija toimii siinä aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien kanssa. Tällöin sosiaalisilla vuorovaikutustilanteilla on tärkeä osa tiedonhankinnassa. Kirjallisuudessa on erilaisia tulkintoja siitä, miten aktiivisesti tutkijan pitää vaikuttaa tutkimustilanteiden kulkuun. Tuomen ja Sarajärven (2002) tulkinnan mukaan mitä toimintatutkimuksellisempi tutkimuksen näkökulma on, sitä perustellumpaa on tutkijan aktiivinen vaikuttaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84.)

Osallistava havainnointi pyrkii ehkäisemään sen ongelmatilanteen, jossa tutkimuksen kohteena oleva yhteisö toimii tutkimuksen aikana aktiivisesti tutkijan kanssa, mutta tutkimuksen loputtua hyvin alkanut toiminta loppui. Osallistavan havainnoinnin tavoitteena on osallistuttaa tutkimusprojektiin osallistuvat henkilöt siten, että toiminta jatkuisi myös ilman tutkijan tukea. Tämän aineiston hankintamenetelmän käyttö osoittaa, että tutkimukseen osallistettavien henkilöiden tietoa arvostetaan, ja tutkija uskoo, että jokaiseen asiaan on enemmän kuin yksi näkökulma ja että ne kaikki ovat tärkeitä. Tutkimusprosessin tavoitteena on kaikkien osallistujien oppiminen, jonka uskotaan johtavan toimintaan ja sen ylläpitämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85.)

Haastattelu on eräs laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedon hankintamenetelmistä. Sitä pidetään joustavana tapana saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta.

ta aiheesta. Haastattelut voidaan luokitella teema- ja syvähaastatteluiksi. Teemahaastattelulla tarkoitetaan pyrkimystä saada haastateltavalta merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Niimensä mukaisesti teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen varassa ja se on rakenteeltaan puolistrukturoitu. Syvähaastattelu puolestaan on täysin strukturoimaton ja siinä käytetään avoimia kysymyksiä, jonka takia siitä käytetään myös nimeä avoin haastattelu. Avoimet kysymykset eivät sinällään kuitenkaan tarkoita, että kyseessä on syvähaastattelu, vaan haastattelijan tulee syventää saamiinsa vastauksia rakentamalla haastattelun jatko saamiensa tietojen varaan. Syvähaastattelussa tutkittava ilmiö pyritään aina avaamaan mahdollisimman perusteellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–78.)

Toimintatutkimus laadullinen tutkimuksen keinona mahdollistaa useamman tiedon hankintamenetelmän käytön joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä. Edellä kuvattujen menetelmien lisäksi tietoa voidaan hankkia esimerkiksi kyselyn avulla. Kyselyssä tiedonantajat täyttävät itse heille esitetyn kyselylomakkeen. Sen etuina ovat mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto, ajankäytön tehokkuus ja helppous. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78, 184.)

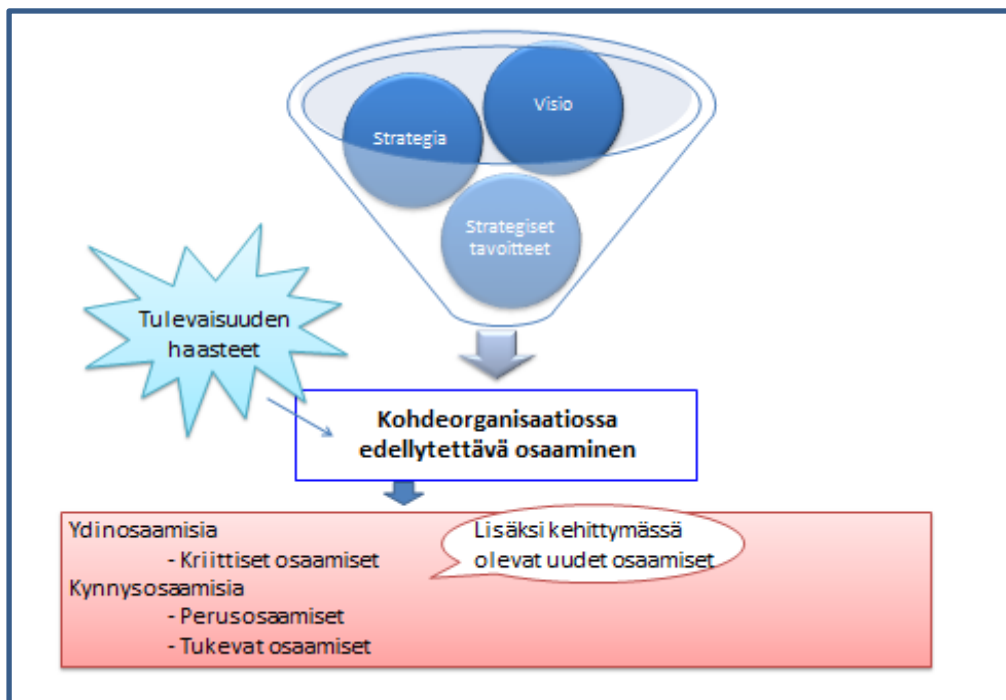
4 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen viitekehysten peruskivinä ovat visio ja strategia, jotka ovat liiketoiminnan keskeisiä käsitteitä. Niistä johdetaan viitekehysten ydinelementti, osaaminen. Tämän luvun aluksi määritellään visio- ja strategiakäsitteet ja liitetään ne osaamisen asiayhteyteen. Sen jälkeen syvennyttään osaamisen teemaan, avataan siihen liittyvää käsitteistöä, esitellään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen valittu tapa luokitella osaamista ja tutustutetaan lukija osaamispääoman käsitteeseen. Viitekehysten lopussa edellä mainitut vedetään yhteen keskittymällä osaamisen johtamisen kuvaukseen. Seuraavassa kuvattu viitekehys valittiin tämän tutkimuksen teoriataustaksi siksi, että se osoittaa suoran syy-seuraussuhteen vision, strategian, niistä johdettavien osaamisedellytysten ja osaamisen johtamisen välillä.

Lääketukkukauppa toimialana on omaleimainen siksi, että alan työntekijöiltä edellytetään melko kapeaa, mutta syvää erikoisosaamista samoin kuin muun muassa viran-

omaisyyistä johtuvaa syvällistä perehtyneisyyttä omiin työtehtäviin. Tätä taustaa vasten valittiin toimintamallin rakentamisen peruskiveksi Longin & Vickers-Kochin kuvaama malli (1995, teoksessa Viitala 2007, 177), joka ryhmittelee yritykselle keskeisiä osaamisia eri tyypeihin sen mukaan miten kriittisiä ne ovat strategiselle kilpailukyvyille. Malli jakaa osaamiset eräällä tapaa kaksiulotteisesti ja nimeää hyvin laajan osaamisen kuitenkin vasta kynnysosaamiseksi, jonka takia se sopii erityisen hyvin kohdeorganisaatiolle. Malli huomioi myös kehittymässä olevat uudet osaamiset, joka lisää sen soveltuvuutta lääketukkauppatoimialalle, jonka muutoksessa oleva toimintaympäristö kuvattiin kohdeyrityksestä kertovassa luvussa 2.2.

Tutkimusraportissa esiintyvä osaamispääoma-käsite noudattaa Leenamajja Otalan esittämää mallia (2008, 57) ja auttaa lukijaa ymmärtämään osaamisen eri ulottuvuudet sekä niiden vaikutukset toisiinsa. Osaamispääoma-termi ei ole aiemmin ollut käytössä kohdeyrityksessä. Tutkimustyössä termi tunnistettiin tärkeäksi niin osaamisen määrittelyyn kuin sen identifioimiseen strategisena osa-alueena. Kuvio 1 esittää tutkimuksen viitekehystä, johon perustuen kohdeyrityksen toimintamalli rakennettiin. Se on rakennettu niin Longin & Vickers-Kochin kuvaaman mallin kuin Otalan osaamispääomakäsitteen pohjalta.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys. (mukaillen Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995, teoksessa Viitala 2007, 177)

Oriola Oy:ssä on selkeästi määritelty visio, strategia ja strategiset tavoitteet. Sen sijaan osaamista ei ollut määritelty tässä tutkimuksessa tarkoitetulla tavalla. Tutkimustoimenpiteet edellyttivät paneutumista muun muassa kohdeyrityksen HR-yksikön ja liiketoiminnan väliseen vuoropuheluun. Tutkimuksessa tuli selvittää, miten liiketoiminnan strategiset tavoitteet viestitään tukitoiminnoille, muun muassa HR-yksikölle, ja miten ne huomioidaan osaamiseen liittyvissä toimenpiteissä.

Pilottiorganisaation osalta edettiin kuvion 1 mukaisten ydin- ja kynnysosaamisten määrittelyn jälkeen näiden kokonaisuuksien avaamiseen ja osaamisvaatimusten luettelointiin yksityiskohtaisella tasolla. Tässä vaiheessa hyödynnettiin pilottiorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden tietoja luottaen, että heillä näiden työtehtävien tekijöinä on asiasta paras tuntemus.

4.1 Visio

Kaikilla yrityksillä on tarve suunnitella tulevaisuuden toimintaansa ja sitouttaa henkilöstö työskentelemään yhteisen suunnitelman puolesta. Tässä on avuksi yrityksen visio, joka on jaettu näkemys tulevaisuudesta – päämäärä siitä yrityksen tulevaisuuden kuvasta, jonka se haluaa tavoittaa. Visio pyritään rakentamaan realistiseksi ja uskottavaksi kuitenkin niin, että se energisoi ja houkuttelee sanallistaen tulevaisuuden paremmaksi ja menestyksekkäämmäksi kuin nykytilan. (Jalava & Palonen & Keskinen & Kontkanen 1999, 27–28.)

Vision määrittely antaa yritykselle motiivin ryhtyä niihin toimenpiteisiin, joita sen toteuttaminen edellyttää. Näitä voivat olla esimerkiksi uusi laiteinvestointi, yrityskauppa tai uusi asiakaskohderyhmä. Vision tavoittelu asettaa vaatimuksia myös yrityksen osaamiselle. Yrityksen tulee pohtia onko visio mahdollista saavuttaa nykyosaamisella. Tunnistaako yritys käytettävissä olevan osaamisensa riittävän hyvin? On tärkeää tiedostaa, että visioon sitoutuminen edellyttää sitoutumista myös visioon tähtäävään osaamiseen panostamiseen. Ja toisinpäin; ilman visiota tapahtuva resurssien, kuten osaamisen, kehittäminen ei yleensä ole suunnitelmallista. (Jalava ym. 1999, 28.)

Osaamisen kyseessä ollessa visio tarjoaa yritykselle osaamis pohjan jatkuvan kehittämisen sytykkeen, pakotteen ja suuntaviivojen tuottajan. Visio ei ainoastaan auta tunnis-

tamaan yrityksessä tarpeellisten osaamisten sisältöjä vaan sillä on myös oppimista virittävä vaikutus, joka perustuu ristiriitaan vision, strategian ja niistä johdettujen tavoitteiden edellyttämän osaamisen ja yrityksen nykyosaamisen välille. (Viitala 2005, 76.)

4.2 Strategia

Vision sisältämä tulevaisuuden tavoitekuva aikataulutetaan yleensä toteutumaan tietyn ajanjakson päähän. Näin yritys ikään kuin lupaa itselleen ja sidosryhmilleen toteuttaa vision määritellyn ajan puitteissa. Strategiaksi kutsutaan niitä suunnitelmia ja tavoitteita, joilla visio aiotaan tehdä todeksi. Visio ja strategia liittyvät siis aina saumattomasti yhteen. (Jalava ym. 1999, 43.)

Strategiaa voidaan tarkastella esimerkiksi tutustumalla sen eri tasoihin: yritys-, liiketoiminta- ja operatiivisen tason strategioihin. Yritysstrategia määrittelee missä liiketoiminnassa yritys haluaa olla mukana. Liiketoimintastrategiassaan yritys määrittelee miten se varmistaa menestymisen valitsemillaan markkinoilla. Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi henkilöstö-, markkinointi- ja tuotantostrategia, ja näiden laatimisen tavoitteena on valitun liiketoimintastrategian toteuttaminen. (Viitala 2007, 61.)

Strategia jakautuu tyypillisesti useiksi operatiivisen tason strategioiksi. Osaamisen kannalta niistä tärkeimpiä on henkilöstöstrategia, joka luo suuntaviivat sille, miten se omalta osaltaan varmistaa liiketoimintastrategian onnistumista. Henkilöstöstrategian tulee siis sisällöltään ehdottomasti tukea liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. Tarkoituksenmukaisinta on laatia liiketoimintavision lisäksi myös henkilöstövisio, jossa otetaan tarkemmin kantaa minkälaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa liiketoimintavision aiotaan saavuttaa. (Viitala 2007, 61.)

Ydinosaamisen tunnistaminen on osoittautunut yhdeksi haastavimmista tehtävistä, kun yritys uudistaa strategiaansa. Harva organisaatio on miettinyt millaisella ydinosaamisella tulevaisuus tehdään juuri kyseisessä yrityksessä. Ydinosaamisen määrittely edellyttää ainutlaatuisuuden, lisäarvon ja tulevaisuusnäkökulman kautta tehtävää pohdintaa. Ydinosaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen kautta (Tuomi & Sumkin 2009, 55),

mutta kuten luvussa 4.3.1 tarkemmin kuvataan, on se viime kädessä organisaation osaamista eikä ole sidoksissa yhteen henkilöön (Ojala 2008, 54–55).

4.3 Osaaminen

Hyvin kiteytetysti voidaan sanoa, että osaaminen on strategia tai väline toteuttaa visiota (Jalava ym. 1999, 62). Ojala (2008, 47) määrittelee osaamisen yksilön kyvyksi suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia, Tuomi ja Sumkin (2009, 54) taas kokemuksen, tiedon ja taitojen yhdistelmäksi. Osaamisesta voidaan puhua yksilön, ryhmän tai organisaation tasolla. Yksilön osaaminen koostuu muun muassa tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kontakteista ja asenteesta, jotka mahdollistavat hänen hyvän työsuorituksensa. Kuvio 2 esittelee yksilön osaamisen elementit Ojalan mukaan. Organisaation osaamista puolestaan kuvaa yhteinen näkemys tai käsitys tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Organisaation osaamista syntyy, kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja se muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. (Ojala 2008, 51.)



Kuvio 2. Yksilön osaaminen. (mukaillen, Ojala 2008, 51)

Vertailun vuoksi Rankin (1999, 27) mukaan osaamiseen kuuluu viisi toisiinsa liittyvää tekijää:

- tiedollinen osaaminen
- taidot
- kokemus

- uskomukset ja arvot
- sosiaalinen verkosto.

Yhteistä molemmille edellä mainituille määrittelyille on osaamisen moniulotteisuus, toisin sanoen se, ettei minkään yksittäisen osa-alueen osaaminen riitä muodostamaan laajaa kokonaisosaamista. Erityisen huomionarvoista on, että kumpikin listaa yhdeksi osaamisen osatekijäksi sosiaaliset taidot eli kontaktit ja verkoston. Tämä korostuu tänä päivänä siksi, että tiedon määrä lisääntyy ja kertaantuu niin nopeasti, ettei kukaan yksin hallitse kaikkea tarvitsemaansa tietoa. Tällöin osaaminen ymmärretään kykynä osata verkostoitua muiden osaajien kanssa. (Ojala 2008, 51.)

Kun osaamista määritellään organisaatiossa, tulee aloittaa yrityksen perustehtävästä, siitä mitä on tarkoitus saada aikaan. Tätä vasten voidaan mittareiden avulla arvioida yrityksen suoritusta: miten olemme onnistuneet. Yrityksen tulee pyrkiä tunnistamaan ne menestystekijät ja voimavarat, jotka mahdollistavat tai estävät hyvän toiminnan. Yleensä osaaminen tunnistetaan yhdeksi näistä voimavaroista, sillä se näkyy toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Ranki 1999, 20–21.)

Organisaatioiden tulisi kyetä tarkastelemaan hallussaan olevaa osaamista raaka-aineen tavoin, vaikka kyse on inhimillisestä ominaisuudesta. Sitä tulee olla oikea määrä, sen tulee olla oikean laatuista ja oikeaan aikaan käytettävissä. Yrityksen osaamisen lähtökohta on yksilöiden osaaminen, ja yrityksen taito johtaa osaamista määrittelee miten se kyetään kytkemään yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin ja siten kanavoitumaan organisaation toimintaan ja kilpailukyvyyn kehittymiseen. (Viitala 2007, 170.)

Henkilöstösuunnittelu on eräs osaamisen johtamisen välineistä. Sen avulla varmistetaan, että yrityksen liiketoiminnalla on myös tulevaisuudessa tarpeeksi toteuttajia, jotka osaavat asiansa, ovat motivoituneita ja voivat hyvin pystyä antamaan hyvän työ- ja kehittämispanoksen yrityksen toimintaan. Henkilöstösuunnittelulla myös varmistetaan yrityksen mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen ja uudistumiseen sekä luodaan perusta tarvittavien muutosten onnistumiselle. Kaikki suunnitelmat yrityksen toiminnan laajentamisen, supistamisen ja kehittämisen suhteen heijastuvat tavalla tai toisella myös henkilöstöön. Henkilöstösuunnittelussa muun muassa:

- huolehditaan liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta
- turvataan riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi
- ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia

- määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. (Viitala 2007, 50.)

4.3.1 Osaamiseen liittyvä käsitteistö

Osaamista käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään lukuisia erilaisia käsitteitä, joiden käyttö ja tarkoitus saattavat vaihdella. Seuraavassa tutustutetaan lukija muutamiin olennaisimpiin käsitteisiin osaamisen laajan kentän kuvaamiseksi ja termien käyttötarkoitusten perustelemiseksi.

Organisaation *avainosaamisella* kuvataan kaikkea sellaista osaamista, jota organisaation toiminta edellyttää. Avainosaamisen joukosta erottuu se osaaminen, joka on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitä kutsutaan *strategiseksi* tai *kriittiseksi osaamiseksi*. *Tukiosaaminen* nimensä mukaisesti tukee strategista eli sellaista osaamista, joka liittyy yritystoimintaan yleensä. (Ojala 2008, 54.)

Osaamisen määrittelyn yhteydessä puhutaan usein *nykyosaamisesta*, *osaamistavoiteista* tai *-tarpeista*, *tavoiteosaamisesta* sekä *tulevaisuuden osaamisesta*. Näillä tarkoitetaan organisaatiossa sillä hetkellä olevaa osaamista, valitun strategian toteuttamisen edellyttävää osaamista ja sellaista osaamista, jota organisaatio näkee omassa tulevaisuudessaan tarvittavan. *Osaamiskartoituksella* tarkoitetaan olemassa olevan osaamisen näkyväksi tekemistä mittaamalla, arvioimalla ja määrittelemällä nykyosaaminen. Viitala (2007) kuvaa termillä *ydinkyvykyys* (engl. *core capability*) sitä ratkaisevaa tekijää, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvon. Se muodostuu resursseista ja ihmisten *pätevyydestä* (engl. *core competence*), jotka ovat strategisten prosessien varassa olevia perustekijöitä. (Viitala 2007, 173.)

Osaamisen teeman tärkeimpiä ja yleisimpiä termejä on *ydinosaaminen*. Se muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta ja sen avulla yritys luo kilpailuetua. Ydinosaamista voidaan kuvata oppimisen myötä syntyneenä toimintatapana, jonka kehittäminen vie yleensä pitkän ajan ja tekee siitä hankalasti kopioitavan. Ydinosaaminen on aina organisaation osaamista eikä siis ole sidoksissa yhteen henkilöön. Johtamisen kannalta ydinosaaminen tulee nähdä resurssina, jonka johtaminen on osa yrityksen strategian johtamista, sillä se on strategian perusta. Ydinosaamisen syntyminen

edellyttää luvussa 4.3.3 esiteltävän osaamis pääoman johtamista ja tietoista kehittämistä, sillä se ei tapahdu itsestään. (Ojala 2008, 54–55.)

Myös Jalava ym. (1999) määrittelevät ydinosaamisen yrityksen strategiseksi työvälineeksi. Heidän tulkintansa mukaan ydinosaaminen kiinteyttää yritystä, sillä se kertoo kaikkien tahojen toiminnasta ja kaikille tasapuolisesti asetetuista osaamisvaatimuksista. Ydinosaamisen määrittely yhdistää yrityksen sisäisen ja ulkoisen maailman, koska se vaatii ymmärrystä yhtäältä siitä, millaista osaamista yrityksellä jo on ja toisaalta näkemystä asiakashyödyistä ja sen tuottamisesta. Yrityksen tulee huolehtia menetelmistä, joilla ydinosaaminen pidetään jatkuvasti ajan tasalla, jotta sen tuottama lisäarvo ja kilpailuetu turvataan. (Jalava ym. 1999, 47.)

4.3.2 Osaamisen eri tasot

Organisaatiolle on kriittistä, että se kykenee määrittelemään mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen määrittelyn osana tehtävä osaamisen luokittelu edesauttaa yritystä johtamaan osaamistaan ja siten toimimaan strategiansa mukaisesti pyrkiessään tavoittamaan määrittelemänsä vision. Jalava ym. (1999, 62) toteavatkin, että suunniteltaessa matkan etenemistä tarvitaan paikkatiedot siitä missä ollaan ja ennen kaikkea mihin ollaan menossa.

Teoreettisen viitekehyksen perustana olevan osaamisen eri tasojen mallin luoneet Long & Vickers-Koch (1995, teoksissa Viitala 2005, 85–86 ja Viitala 2007, 177) ovat jaotelleet organisaatiossa olevan osaamisen kaikille alan toimijoille samankaltaisiin kynnysosaamisiin ja varsinaisiin ydinosaamisiin. Kynnysosaamisia eli perus- ja tukevia osaamisia pidetään oletusarvoisesti liiketoiminnan mahdollistajina. Mallin alin taso, tukevat osaamiset, mahdollistaa muiden osaamisten kanavoitumisen asiakkaan kokeiksi lisäarvoksi. Seuraava taso, perusosaamiset, ovat niitä osaamisia, jotka ovat miltei samankaltaisia kaikilla alan yrityksillä. Ne ovat välttämättömiä, mutteivät riitä kilpailuedun saavuttamiseen. (Viitala 2005, 85.)

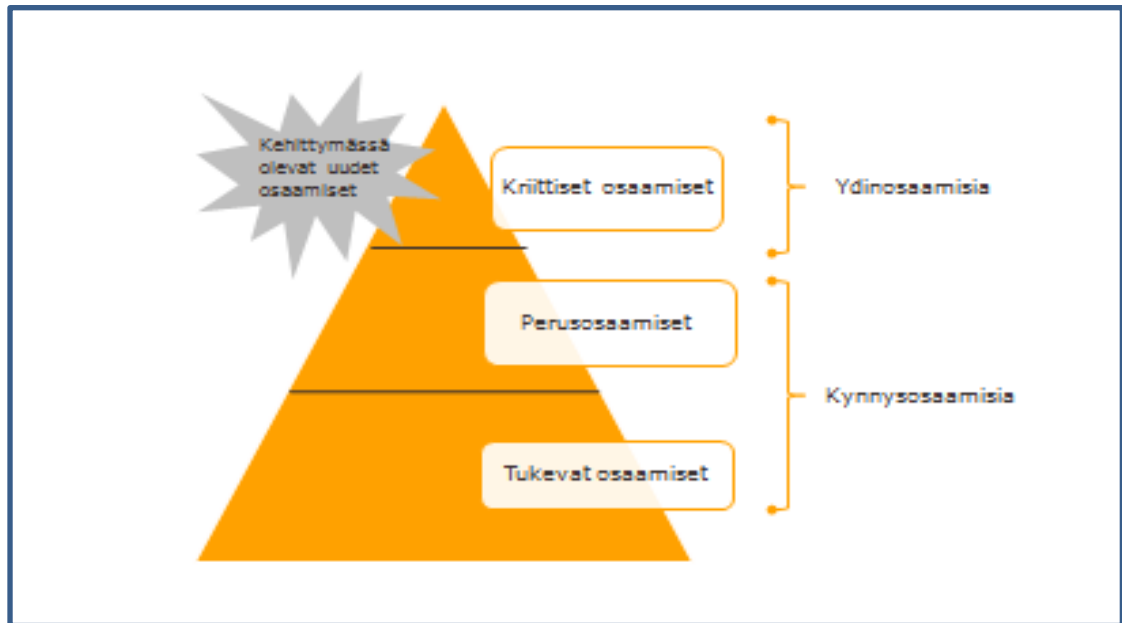
Sen sijaan asiakkaan kokemus lisäarvo perustuu yrityksen ydinosaamisille. Ne muodostuvat mallissa kahdesta eri osasta:

- kriittisistä osaamisista, joiden varassa asiakkaille tarjottu kilpailuetu on tällä hetkellä ja tulevaisuudessa

- kehittymässä olevista uusista osaamisista, jotka mahdollistavat tulevaisuuden aikomuksia ja avauksia, mutta joita yrityksellä ei yleensä vielä ole. Ne tunnustetaan tulevaisuuden ratkaiseviksi osaamisiksi, joiden varassa tulevaisuuden kilpailuetua aiotaan turvata ja joista voi tulla tai on tulossa seuraava menestystekijä.

(Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995, teoksissa Viitala 2005, 85–86 ja Viitala 2007, 177.)

Tämä luokittelu havainnollistetaan kuviossa 3.



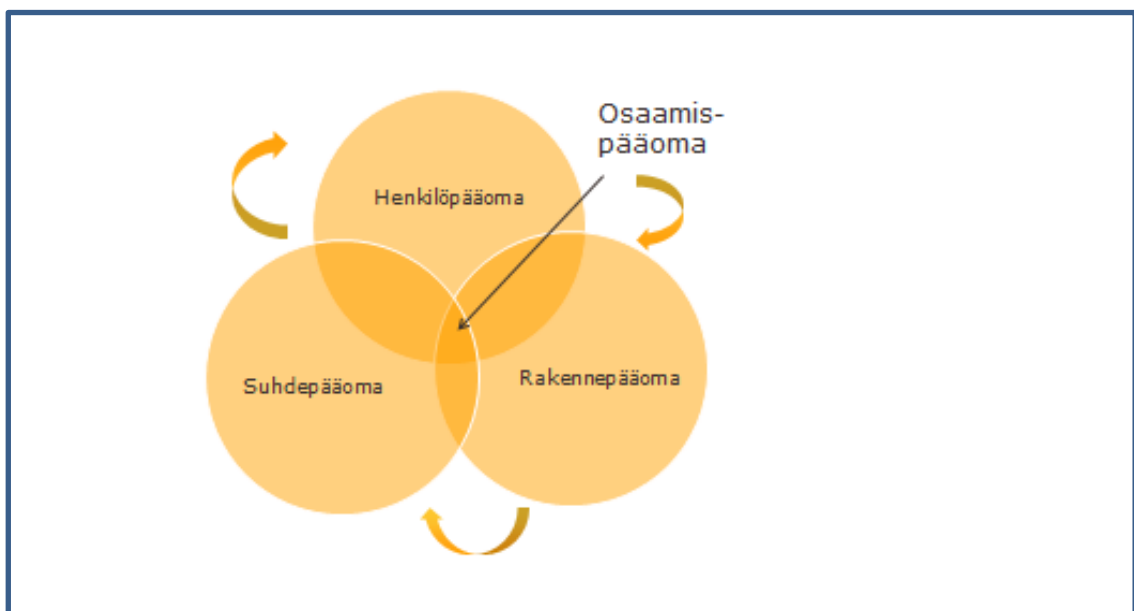
Kuvio 3. Osaaminen jaoteltuna kynnys- ja ydinosaamisiin. (mukaillen Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995, teoksessa Viitala 2007, 177)

Osaamisen määrittelyä seuraa yleensä sen mittaaminen ja arviointi. Mittaamisen voi suorittaa jopa vain yhdellä menetelmällä, mutta mahdollisimman totuudenmukaisen tuloksen saavuttamiseksi on suositeltavaa yhdistää erilaisia mittausmenetelmiä. Vuorovaikutteisia menetelmiä ovat kehitys- ja arviointikeskustelu, haastattelu, kysely, 360°-arviointi, asiakaspalaute ja havainnointi. Henkilö voi myös arvioida omaa osaamistaan itsearviointin ja henkilökohtaisen SWOT-analyysin keinoin. (Hätönen 1998, 40–50.) Tässä tutkimuksessa rajattiin osaamisen mittaaminen pois ja se tullaan tekemään yrityksessä myöhemmin.

4.3.3 Osaamispääoma

Otala (2008) kertoo osaamispääoma-termin tulleen käyttöön vuonna 1969 Harvardin yliopiston ekonomisti-professorin John Kenneth Galbraithin toimesta. Se oli ensimmäisen määritelmän mukaan näkymätön, dynaaminen ja liiketoimintasovelluksissa lisäarvoa tuottava tekijä. Termiä tulkitaan eri tavoin, mutta yleisimpään tulkintaan nojaten Otala (2008) kiteyttää osaamispääomaan kuuluvan seuraavat osa-alueet:

- henkilöpääoma
- rakennepääoma
- suhdepääoma.



Kuvio 4. Osaamispääoma. (Otala 2008, 58)

Kuten kuvio 4 osoittaa, osaamispääoma on aina dynaamista. Sen eri osien välillä tulee säilyä jatkuva virtaus, sillä jatkuvalla oppimisella osaamispääoma kehittyy ja lisääntyy. Paikoilleen jämähtäminen tarkoittaisi osaamisen kehittymisen pysähtymistä ja lopulta osaamisen arvon menettämistä. (Otala 2008, 57–58.)

Tässä tutkimuksessa keskityttiin osaamispääoman yhteen osa-alueeseen, henkilöpääomaan ja erityisesti sen sisältämään henkilöiden osaamiseen. Henkilöpääoman muodostavat organisaation ihmiset, heidän osaamisensa, motivaationsa ja sitoutumisensa organisaatioon. Sitä voidaan kuvata määrällisesti:

- a. lukumäärä

- b. ikä
- c. koulutus
- d. kokemus

ja laadullisesti:

- a. henkilöiden osaaminen, erityisesti verrattuna tavoiteosaamiseen
- b. henkilöstön kokema työn hallinta (ammattitaito ja itse koettu osaaminen)
- c. henkilöstön oppimishalu ja koetut oppimismahdollisuudet
- d. henkilöstön sitoutuminen, innostus ja motivaatio
- e. henkilöstön kokemat vuorovaikutussuhteet työpaikalla
- f. henkilöstön kokema avunsaanti työtovereilta ja esimieheltä sekä koetut yhdessäoppimismahdollisuudet
- g. henkilöstön halu jakaa osaamistaan.

Henkilöpääoman osatekijöitä ovat siis ihmiset, heidän osaamisensa ja halunsa käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Osaamispääoman näkökulmasta tärkeimpiä seikkoja ovat henkilöstön määrä, koulutus, osaamistaso ja oppimishalu. (Ojala 2008, 59.)

4.3.4 Osaamisen johtaminen

Tässä luvussa kuvataan osaamisen johtamista ja nostetaan sen tulosten arviointi yrityksen muiden mittaustulosten rinnalle käyttämällä balanced scorecard -mittaristoa. Mittaristo esitellään jäljempänä tässä luvussa.

Yrityksen kilpailukyky on hyvin riippuvainen yrityksen hallussa olevasta osaamisesta, kyvystä oppia uutta ja siitä miten osaamista hyödynnetään. Osaamisen johtaminen on se väline, jolla yrityksen strategian edellyttämää osaamista systemaattisesti vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä tehokas hyödyntäminen, jotta yritys turvaa tavoitteidensa täyttymisen nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen tulee ymmärtää yksilöiden osaamisen olevan koko yrityksen osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Osaamisen johtamisella yksittäisten ihmisten ja ryhmien määrittely ja kuvattu osaaminen kytkeään yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jolloin osaamisen kehittäminen tukee niin työntekijöiden työmarkkina-arvoa kuin organisaation toimintaa ja kilpailukykyä. Liiketoiminnalle asetetut tavoitteet määrittelevät päämäärät myös osaamisen määrittelylle,

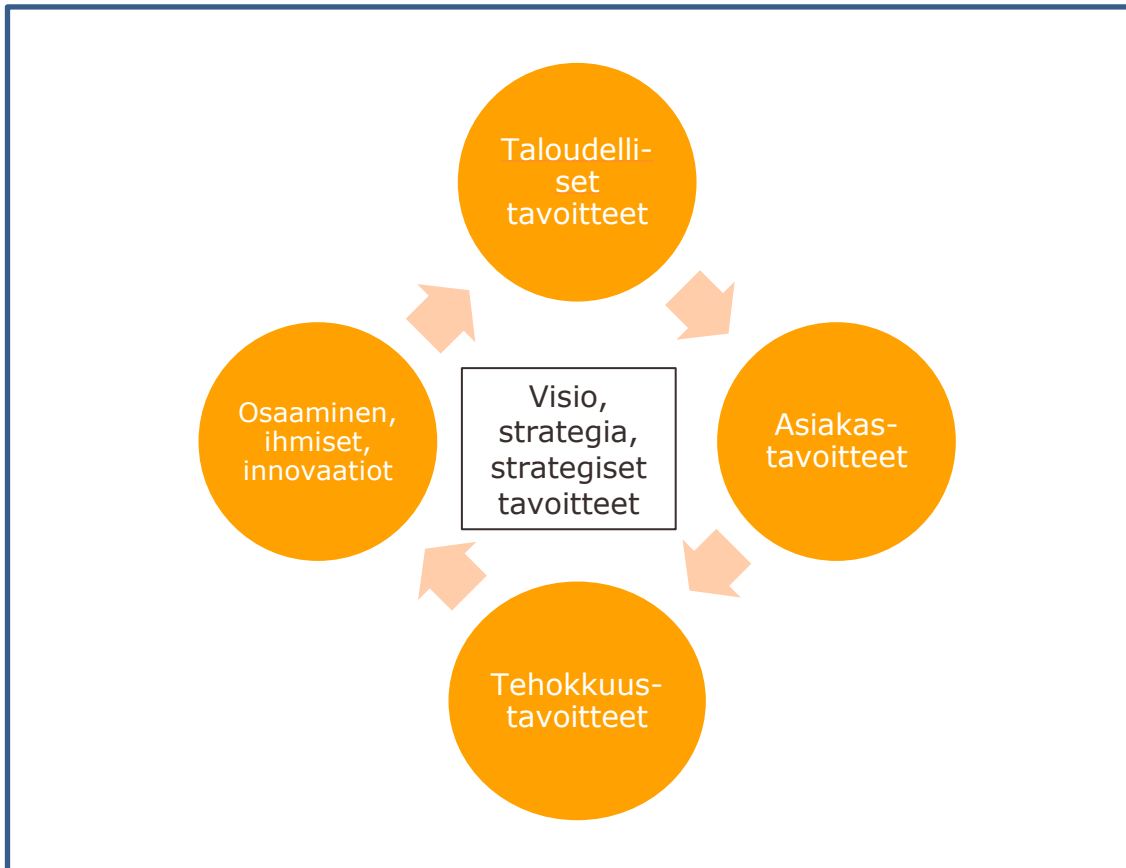
suunnittelulle ja kehittämiselle, ja on merkillepantavaa, että vankan osaamisen myötä yrityksellä on enemmän strategista liikkumavaraa. (Viitala 2007, 170, 176.)

Yritykset mittaavat suoritustaan monin tavoin. Hyvällä suorituksella tarkoitetaan yleisimmin tavoitteiden saavuttamista tai aiempaa parempaa tulosta. Suorituskykytekijät voivat olla taloudellisia, kuten kannattavuus, maksuvalmius ja kasvu tai esimerkiksi laatuun liittyviä kuten asiakastyytyväisyys. Yrityksen suorituskykyä voidaan mitata tiettyjen mallien avulla seuraten useaa eri osa-aluetta mittaavaa suorituskykymittaria samanaikaisesti. Eräs tällainen on Kaplanin ja Nortonin kehittämä balanced scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Siihen kerätään kilpailukyvyn kannalta tärkeimpien osa-alueiden suoritustasoa kuvaavat mittarit ja sitä käytetään yleisesti viitekehyksenä yrityksen strategian ja toiminnan seurantaan. Balanced scorecard sisältää seuraavat osiot:

- taloudellinen näkökulma: miten taloudelliset tavoitteet saavutetaan?
- asiakasnäkökulma: miten asiakkaan odotukset kyetään täyttämään?
- prosessinäkökulma: miten prosessit organisoidaan ja miten ne sujuvat?
- oppimisen ja kehittymisen näkökulma: miten yrityksessä olevaa osaamista ja toimintaa sen varassa kehitetään? (Ojala 2008, 43.)

Balanced scorecard -mittariston tuloksia tulee seurata pitkäjänteisesti ja riittävän tiheästi, jotta yrityksen menestymisen edellytyksistä hahmottuu todenmukainen kuva (Viitala 2007, 133). Tätä mittaristoa tarkasteltaessa on huomionarvoista, että oppimisen ja kehittymisen näkökulma on yrityksen menestyksen kannalta aivan yhtä tärkeä kuin esimerkiksi asiakasnäkökulma. Osaamisen korkealaatuisella johtamisella on siis keskeinen vaikutus yrityksen suoritukselle.

Ojala (2008) kiinnittää huomioita siihen, että balanced scorecard -mittariston eri tavoitteilla on voimakas vaikutus toisiinsa. Mikäli osaaminen yrityksessä syystä tai toisesta heikkenee, huononee myös sen kustannustehokkuus ja prosessien sujuvuus. Tämä puolestaan heijastuu asiakastyytyväsyyteen. Kuviossa 5 esitetty balanced scorecard alleviivaa, että paremmalla osaamisella saadaan lisää tehokkuutta ja laatua, jotka lisäävät asiakastyytyväsyyttä ja sitä kautta parantavat taloudellista tulosta. On tärkeää, että kaiken yrityksessä tehtävän toiminnan tulee olla strategisiin tavoitteisiin ja visioon tähtäävää. (Ojala 2008, 44.)



Kuvio 5. Balanced scorecard. (mukailen Ojala 2008, 44)

Ojala (2008) kiteyttää osaamisen merkityksen vertaamalla sitä muihin tuotannontekijöihin, joista kaikki automatisoitavissa oleva on pian automatisoitu. Ihminen ja hänen kapasiteettinsa eli osaaminen jää jäljelle ainoana erottavana kilpailutekijänä. Hän näkee sellaiset yritykset voittajina, jotka saavat ihmisistä, heidän osaamisestaan ja luovuudestaan tehokkaimman tuloksen. Se edellyttää osaavaa osaamispääoman johtamista. Ja koska osaamispääomaan sisältyvään henkilöpääomaan kuuluu myös osaamista täydentäviä tekijöitä kuten sitoutuminen, motivaatio ja innostus, tulee yrityksen huolehtia, että sinne kehittyy ilmapiiri, jossa ihmiset haluavat oppia ja hankkia tietoa. Organisaation tulee myös huolehtia, että jokainen ymmärtää millaista osaamista tarvitaan, mikäli haluaa olla mukana yrityksen tulevaisuudessa. (Ojala 2008, 330–331.)

Viitala (2005) kuvaa miten pääelementtien välisiä yhteyksiä voidaan kuvata balanced scorecard -mittaristossa niin kutsutulla Z-teorialla. Siinä avainasemassa on asettaa lähtökohdaksi henkilöstön osaaminen, joka yhdistettynä korkeatasoisiin prosesseihin tuottaa asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta taloudellista hyötyä. Osaamismittareiden toteutuminen edesauttaa siis onnistumista myös muilla mitattavilla osa-alueilla. (Viitala

2005, 90.) Teoria Z:n mukainen balanced scorecard -mittariston sisäinen logiikka esitellään kuviossa 6.



Kuvio 6. Balanced scorecardin sisäinen logiikka teoria Z:n avulla. (mukaillen Määttä 2000, teoksessa Viitala 2005, 90)

Otalan (2008) mukaan osaamista laajemmin kuvaavan osaamispääoman johtaminen on perusteltua, jotta hajallaan oleva osaaminen saataisiin tehokkaammin palvelemaan yrityksen toimintaa. On tärkeää huomioida, että ilman johtamista olemassa oleva osaaminen ei myöskään kehity muuttuvien tarpeiden mukana eikä siten muodosta osaamispääomaa. Osaamispääoman johtamiselle tulee asettaa tavoitteet ja sitä tulee arvioida saavutettujen tulosten valossa, sillä osaamista tulee johtaa kuten rahallista resurssia: mitä osaamista on ja missä, mitä osaamista tarvitaan tulevaan toimintaan ja miten se aiotaan hankkia. (Ojala 2008, 81–82, 87–88.)

Viitala (2005) kuvaa, että osaamisen johtamisen muuttaminen näkyväksi ja tietoiseksi toiminnaksi on yrityksessä pitkälti johtajien tehtävä. Sen sijaan yrityksen tarvitseman osaamisen vaaliminen on kaikkien siellä työskentelevien vastuulla. Tämän päivän työelämässä jokainen vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajantasaisuudesta. Esimiehet toimivat tämän mahdollistajina, ja heidän tulee huolehtia henkilöstön osaamisesta kuten mistä tahansa muustakin toiminnan edellyttämästä resurssista. Esimiesten tukena on yrityksen HR-yksikkö, joka kehittää koko yrityksen osaamisen johtamisen infrastruktuuria ja välineistöä. (Viitala 2005, 23–24.)

Tärkein osaamisen johtamisen vastuutaho on kuitenkin yrityksen ylin johto. Sen linjat ja päätökset määrittelevät mitä osaamisen johtaminen juuri tässä yrityksessä tarkoittaa. Johto on eräänlainen katalysaattori tai este sille, minkälainen kilpailutekijä osaaminen yrityksessä on. (Viitala 2005, 24.) Myös Tuomi ja Sumkin (2012) korostavat johtamisen merkitystä toteamalla, ettei osaamisen johtamisen pitä eriytyä organisaation johtamisesta, sillä sen tulee olla strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista. Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea johtamistyötä, jota tehdään yhteistyössä henkilöstön kehittäjien kanssa. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.)

Otala (2013) kertoo, että osaamisen johtamiseen panostettiin yleisesti joitakin vuosia sitten, mutta silloin tyypillisesti valitun toimintatavan ongelmaksi osoittautuivat erilaiset osaamisselvitykset ja niiden hallinnointiin tarkoitettut raskaat järjestelmät. Lopputuloksena oli jäykkiä ja hitaita menetelmiä, jotka eivät kyenneet vastaamaan nopeisiin strategian ja osaamistarpeiden muutoksiin. Otala kehottaa perusasioihin palaamista: yrityksen johdon tulee määrittää, mitkä osaamiset ratkaisevat strategian ja tavoitteiden toteutumisen. Myös työntekijällä on oma vastuunsa. Hänen tulee ammattiosaamisen lisäksi itse hallita tämän päivän taitoja sekä ketterän oppimisen taitoja, jollaisia ovat esimerkiksi ideointimenetelmien hallinta ja ongelmanratkaisu-, tiedonhaku- sekä vuorovaikutustaidot. Otala korostaa, että osaamisen johtaminen on tänä päivänä osaajien hallintaa. Yrityksen tulee tietää kuka osaa mitäkin ja mistä osaaja tarvittaessa löytyy. Tällaisen tiedon hallinnointi onnistuu tietoteknisten välineiden avulla. Niihin voidaan tallentaa esimerkiksi henkilökohtaisia osaamisprofiileja, joiden avulla oikean osaajan tunnistaminen helpottuu. (Otala 2013.)

Jotta yrityksen käytettävissä olevat osaamiset saadaan valjastettua strategian toteutumisen edellyttäviin toimenpiteisiin, on HR-toiminnon tärkein tehtävä keskittyä edellä esimerkinomaisesti kuvattujen osaamisten hallinnointiin. Tätä kutsutaan termillä talent management. Talent managementin avulla HR-toiminto kytkeytyy mukaan keskusteluun yrityksen tulevaisuudesta ja niistä lisäarvoa tuottavista tehtävistä, joiden edellytetään tulevan tehdyksi, jotta yritys voi saavuttaa tavoitteensa. HR-toiminnon osalta nämä yleisimmät ovat tarvittavien osaamisten suunnittelu ja hallinnointi, rekrytointi ja osaamisen kehittäminen. (Lawler 2014.)

Tässä luvussa kuvattiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon seuraavaksi esiteltävä tutkimuksen toteutus ja aineiston analyysi perustuivat. Tutkimus eteni siis teo-

rialähtöisesti, jonka mukaan aineiston analyysia ohjaa valmis malli (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–99).

5 Tutkimuksen toteutus ja tiedon rakentuminen

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen eteneminen niin sisällön kuin aikataulun näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetyt aineiston hankintamenetelmät esitellään niiden valintoihin liittyvine perusteluineen. Luvussa myös kuvataan ja perustellaan muita tutkimustyössä tehtyjä ratkaisuja.

Tutkimus toteutettiin luvussa 3.4 kuvatun laadullisen toimintatutkimuksen keinoin, joka tarjosi tutkimustyölle lähtökohtaisen etenemisjärjestyksen: aluksi keskityttiin ongelmaan, sitten suuntauduttiin käytäntöön ja lopuksi toteutettiin muutos. Muutoksen jälkeinen tavoitetilä huomioitiin jo tutkimuksen tavoitteissa ja sen määrittelyssä. (Kuula 1999, 219.)

5.1 Tutkimuksessa sovelletut aineiston hankintamenetelmät

Aihealueen kirjallisuuden analysoimisen ja hyödyntämisen eli kirjoituspöytä tutkimuksen lisäksi tutkimustyössä käytettiin aiemmin kuvatuista tiedon hankintamenetelmistä havainnointia ja teemahaastattelua. Havainnoinnin menetelmistä pidettiin tälle tutkimukselle käyttökelpoisimpana osallistavaa havainnointia siksi, että tutkimuksen perusteella luodun osaamismallin oli tarkoitus olla organisaatiossa itsenäinen ja käyttökelpoinen myös tutkimuksen valmistuttua eikä sen käyttöön edellytetty tarvittavan tutkijan tukea.

Tämän tutkimustyön tärkein aineiston hankintamenetelmä kohdeyrityksen osaamisen johtamisen nykytilan selvittämiseksi ja kehityskohteiden tunnistamiseksi olivat teemahaastattelut. Ne muovautuivat käytännössä teemakeskusteluiksi siksi, että tutkijalla oli teemaan liittyvää omakohtaista, toimenkuvan myötä tullutta yritys- ja toimialakohtaista tietoutta ja osaamista enemmän kuin ennalta vierasta aihetta tutkineella tutkijalla olisi ollut. Tämä mahdollisti aktiivisen, kaksisuuntaisen keskustelun, joka tutkimusaineiston hankinnan lisäksi edesauttoi yhteistyötä Oriolan eri toimintojen välillä. Keskustelukumppanien tuttuus, toimialatietämys ja sen myötä yhteinen ammattikieli helpottivat keskusteluja ja tehostivat tutkimuksen aiheeseen syventymistä.

Teemakeskustelut käytiin sellaisten Oriola Oy:n henkilöiden kanssa, jotka työskentelevät monipuolisesti erilaisten osaamiseen liittyvien aiheiden parissa. Heillä on myös laajaa kokemusta ja näkemystä osaamisen teemasta yleisesti eli heiltä uskottiin saatavan tutkimukselle tärkeää tietoa. Lisäksi käytiin yksi teemakeskustelu Lindström Oy:n edustajan kanssa myöhemmin kuvattavan benchmarking-vertailun eli vertailukehittämisen merkeissä. Seuraavassa on luettelo toteutuneista teemakeskusteluista:

- Senior HR Specialist Salla Tuovinen, Oriola Oy 12.6.2014 ja 2.9.2014
- lääketukkukaupan vastuunalainen johtaja Heidi Leponiemi, Oriola Oy 13.6.2014
- liiketoimintayksikön johtaja Annastiina Palmroth-Holst, Oriola Oy 19.6.2014, 27.6.2014, 8.7.2014 ja 17.9.2014
- HR Director Veera Eskelä, Oriola Oy 23.6.2014 ja 22.9.2014
- Competence Developer Harry Berg, Lindström Oy 9.7.2014

Keskustelujen tavoitteena oli myös sanallistaa liiketoiminnan asettamat osaamisvaatimukset, siksi keskustelut liiketoimintayksikön johtajan kanssa olivat avainasemassa. Lääketukkukaupan vastuunalaisen johtajan näkemykset olivat tässä tapauksessa erittäin tärkeitä toimialan erityispiirteiden ja toiminnan luvanvaraisuuden vuoksi. Jotta aiheen käsittelylle saatiin laajuutta ja toimialasta riippumatonta vertailtavuutta, oli perusteltua hyödyntää benchmarking-vertailua.

Oriola Oy:n henkilöiden kanssa käydyt teemakeskustelut olivat noin tunnin pituisia, tiiviitä osaamisen aihealueeseen keskittyneitä tilaisuuksia. Keskustelu käytiin haastateltavan oman vastuualueen ja näkökulmasta, mutta yhteisenä elementtinä keskusteluille oli kaikille esitetyt kysymykset:

- Miten osaaminen on haastateltavan mielestä määritelty Oriola Oy:n strategiasa?
- Miten hänen näkemyksensä mukaan osaamista tällä hetkellä johdetaan?
- Miten koet osaamiseen liittyvän vuoropuhelun HR:n ja liiketoiminnan välillä toimivan?

Näillä kysymyksillä saatiin tärkeätä yrityskohtaista tietoa tutkimusta varten. Tutkimuspäiväkirjaa käytettiin tutkimuksessa tehtyjen havaintojen, muun muassa teemakeskusteluissa tunnistettujen ideoiden, kirjaamiseen, jolloin niitä voitiin verrata ja pohtia tutkimusprosessin edetessä. Yhteistä keskusteluille oli tarve systematisoida ja mallintaa osaamisen johtaminen Oriola Oy:ssä, jotta voidaan varmistua sen tukevan strategian mukaista toimintaa.

Tutkimuksen benchmarking-vertailun kohteena oli siis Lindström Oy, joka mielenkiintoisella tavalla edustaa toista toimialaa, mutta kohtaa vastaavia osaamisen kehittämiseen ja sen johtamiseen liittyviä haasteita kuin Oriola Oy. Lindström Oy valikoitui tutkimukselle tärkeäksi yhteistyökumppaniksi Oriola Oy:n HR-johtajan kontaktin kautta. Lindström Oy:ltä tätä tutkimusta varten saatu arvokas panos on esitelty luvussa 5.2.4, ja Lindström Oy yrityksenä esitellään tarkemmin liitteessä 1.

Tutkimustyön myötä perehdyttiin kohdeyrityksen osaamiseen liittyviin HR-prosesseihin syvemmin mitä tutkija oli omassa työssään aiemmin tehnyt. Aiheeseen liittyvää materiaalia tutkittiin yrityksen intranet-sivustolta ja käytiin useita keskusteluja HR-johtajan kanssa. Tutkijalla oli oman työkokemuksen myötä luonnollisesti paljon tietoa yrityksen tavasta kehittää ja johtaa osaamista, mutta Oriola Oy:n eri henkilöiden kanssa käydyt teemakeskustelut tarjosivat erittäin hyödyllistä ja merkittävästi syvempää lisätietoa tästä aihepiiristä. Kokonaisuudessaan aineiston hankinta tarjosi tutkimuksen käyttöön laajan katsauksen niin osaamiseen liittyvää teoretista tietoa kuin kohdeyrityksen tarpeista lähtöisin olevia kehityskohteita.

5.2 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen aiheeksi tarkentui visiosta ja strategiasta johdettavien osaamisvaatimusten määrittely osana menestyksekkästä, tiettyyn malliin perustuvaa osaamisen johtamista. Aihe pohjautui käytännön tarpeeseen kehittää osaamista siten, että se tukisi nimenomaan kohdeyrityksen visiota ja strategiaa. Tämän jälkeen asetettiin tutkimukselle tavoite luoda osaamisen johtamisen toimintamalli, jonka osana oli pilottiorganisaationa toimineen toimitusketjukoordinaation edellytettävä osaamisen määrittely. Seuraavaksi tutkimusaihetta työstettiin yhdessä kohdeyrityksen HR-yksikön kanssa. Tutkijan saamien tietojen mukaan oli tarve luoda ja saada käyttöön yksinkertainen ja selkeä toimintamalli, joka auttaisi visuaalisesti kuvaamaan tietyssä tehtävässä edellytettävän osaamisen.

Osaamisen johtamisen toimintamalli alkoi hahmottua, kun viitekehyksen osaamisen teorioista nousevia käsitteitä ja sisältöjä liitettiin teemakeskusteluissa tunnistettuihin, kohdeyrityksessä käytössä olevien osaamisen johtamisen elementtien rinnalle niitä täydentämään. Näin syntyneiden yhdistelmien ja syy-seuraussuhteiden myötä sekä hahmottelemalla mallia ja arvioimalla sen käyttökelpoisuutta kiteytyivät toimintamallin yksityiskohdat. Tutkijan näkökulmaa laajensi Lindström Oy:n kanssa käyty keskustelu,

jolla varmistettiin toimintamallin toimialariippumattomuus. Toimintamallia työstettiin yhdessä kohdeyrityksen HR-yksikön kanssa tutkijan saadessa arvokasta palautetta ja kehitysideoita tutkimuksen aikana esittämilleen mallin vedoksille. Läpi tutkimuksen kantavana ajatuksena oli osaamisen merkitys yritykselle sen pyrkiessä strategiansa avulla kohti visiotaan ja se oli myös keskiössä niin kaikissa käydyissä teemakeskusteluissa kuin toimintamallin rakentamisessa.

Osaamisen, kuten muidenkin osa-alueiden, johtaminen hyötty aikataulutuksesta sekä selkeiden vastuiden ja roolien määrittelemisestä. Tämän vuoksi toimintamallia täydennettiin nämä tiedot sisältävällä osiolla. Tavoitteena oli myös mallin konkreettisuus, käytännönläheisyys sekä helppo käyttöönotto ja seuranta.

Tutkimuksen seuraava vaihe oli luodun toimintamallin soveltaminen pilottiorganisaatiolle, joksi valittiin Oriola Oy:n lääketukkukaupan toimitusketjukoordinointi. Konkreettisesti tämä tarkoitti, että teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen aineiston hankinnan ohjaamana määriteltiin toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävä osaaminen. Tutkijan oma kokemus oli avuksi, mutta olennaisen tärkeitä tämän vaiheen tuloksille oli teemakeskusteluissa saatu aineisto. Tutkimukselle tarjosi liiketoiminnallista näkemystä Oriola Oy:n lääkkeiden tukkukaupan johtajalta saatu tieto, ja toimialan erityisvaatimukset voitiin kattaa lääketukkukaupan vastuunalaisen johtajan antamien tietojen avulla. Teemakeskustelujen jälkeen edellytettävä osaaminen käytiin yhdessä läpi toimitusketjukoordinoinnissa työskentelevien kanssa, ja tutkija sai palautteena ideoita sen muokkaamiseen edelleen.

Kuten edellä kuvattu tutkimusprosessi ja tutkimuksen tulokset osoittavat, soveltui käytetty menetelmä, toimintatutkimus, hyvin tällaisen konkreettisen ja käytännönläheisen kehityshankkeen menetelmäksi. Se kävi aktiivista vuoropuhelua aineistolähteidensä kanssa pyrkien jatkuvasti vaikuttamaan toimintaan, kuten luvussa 3.4 kuvattiin (Heikkinen & Huttunen 1999, 55). Tutkimusprosessin aikaiset keskustelut niin opinnäytetyötä ohjanneen opettajan kuin aktiivisen opiskelijakollegan kanssa tukivat tutkimustyötä, jolloin tutkimuksen tavoite pysyi kirkkaana ja tutkimusta jatkuvasti ohjaavana tekijänä. Tutkimusaiheen saumaton nivoutuminen tutkijan jokapäiväisiin työtehtäviin mahdollisti tutkimuksessa tehtyjen havaintojen myötä syntyneiden kehitysideoiden hyödyntämisen käytännössä. Eräs esimerkki tällaisesta oli täysin uuden toimitusketjukoordinaattoreilta edellytettävän osaamisen tunnistaminen, joka johti välittömiin toimiin aiheen kouluttamiseksi.

Seuraavaksi esitellään tässä tutkimustyössä tunnistetut osaamisen johtamisen toimintamallin rakentamiseen vaikuttaneet asiakokonaisuudet. Näiden kuvaamisen tarkoituksena on taustoittaa lukijalle sitä toimintaympäristöä ja osaamisen kontekstia, jossa Oriola Oy:n tulisi tämän tutkimuksen suosittelemana johtaa osaamistaan.

5.2.1 Oriola-KD Oyj:n sosiaalinen vastuu

Oriola-KD Oyj -konserni nimeää osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön merkittävimmäksi menestystekijäkseen. Tästä syystä se kertoo kiinnittävänsä erityistä huomiota jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja hyvään henkilöstöjohtamiseen. Toimialan erityispiirteet näkyvät yrityksen vastuullisuudessa siten, että niin yhtiön kuin sen henkilöstön tulee noudattaa niiden maiden lakeja, säädöksiä ja normeja, joissa sillä on liiketoimintaa ottamalla huomioon myös yhtiön omat tavoitteet ja laatumormit. Oriola-KD Oyj muistuttaa, että henkilöstö on koulutettu ja perehdytetty lääkkeiden parissa tapahtuvaan työskentelyyn ja että koulutuksen sisältö ja laajuus määräytyvät työtehtävän perusteella. (Sosiaalinen vastuu.)

Oriola-KD Oyj:ssä ohjaavat henkilöstön toimintaa myös Oriola-KD Oyj:n eettiset arvot sekä vuonna 2010 määritellyt konsernin arvot:

- olemme avoimia
- olemme aloitteellisia
- kannamme vastuun
- työskentelemme yhdessä.

Yhtiö kertoo, että arvojen tavoitteena on ohjata henkilöstön tapaa toimia ja tukea yhtiön mission, vision ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Sosiaalinen vastuu.)

5.2.2 Osaaminen johtaminen Oriola Oy:ssä

Tutkimuksen aineiston hankinnan yhteydessä käydyt teemakeskustelut tarjosivat tutkimuksen käyttöön kuvauksen Oriola Oy:n osaamisen johtamisen nykytilasta sekä kehityskohteita ja -ideoita tulevaisuutta varten. Kaikki haastatellut henkilöt totesivat, että osaamisen kehittämisen prosessien parantamiselle Oriola Oy:ssä nähdään tarvetta, ja että osaamisen merkitys liiketoiminnan menestyksekkyydelle ja kilpailukyvyllä on kiistanaton. Haastatteluissa kävi ilmi, että osaaminen on rakennettu sisään moneen säännöllii-

sesti tehtävään toimintoon, esimerkiksi toimintasuunnitelmiin. Haastatteluissa todettiin, että osaamisen johtamista ohjeistaa ja aikatauluttaa yrityksessä käytössä oleva vuosikelloajattelu antaen toiminnalle raamit. Osaamista on kehitetty strategia- ja liiketoimintalähtöisesti, ja etenkin esimiesten osaamista on pyritty suunnitelmallisesti kehittämään HR-yksikön sekä ulkopuolisten kouluttajatahojen avulla. Lisäksi laadunvarmistusyksikön vastuulla on ollut huolehtia lääkejakelussa työskentelevien henkilöiden GDP-osaamisesta, joka on toimialan erityisvaatimus.

Teemakeskusteluissa saadun palautteen mukaan osaaminen Oriola Oy:ssä käytettävänä käsitteenä ja sen johtaminen tuli selkeyttää, systematisoida ja saada näkyvämmäksi osaksi strategiaa. Osaamisen johtamisen painopistealueiden tuli keskustelujen perusteella pohjautua konsernin strategiaan ja olla siten yhteneväisiä kaikille tytäryrityksille. Teoreettisen viitekehyksen tapaan myös teemakeskusteluissa todettiin, että ihmiset tekevät yrityksen tuloksen, jolloin ihmisten johtamisen ja kehittämisen tulisi olla painopistealue siinä missä taloudellisten ja numeroin mitattavien arvojen. Näitä löydöksiä hyödynnettiin osaamisen johtamisen toimintamallia rakennettaessa.

Teemakeskusteluissa tärkeimmäksi tunnistetuksi kehityskohteeksi nousi osaamisen kehittämistoimenpiteiden systemaattisuus ja jatkuvuus eli niiden toteuttaminen yhteisen mallin mukaisesti. Jatkuvuutta tukevia elementtejä voisivat saadun palautteen mukaan olla esimerkiksi päämäärätietoiset koulutus- ja urapolut. Liiketoiminnan ja HR-yksikön välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä arvioitiin kaikissa keskusteluissa, ja siinä tunnistettiin kehityskohteita. Liiketoiminnan taholta toivottiin HR-yksikön roolia kehitettävän vielä nykyistä enemmän niin sanotun bisnespartnerin suuntaan, jolloin se tukisi liiketoimintaa entistä vahvemmin. Myös aktiivisen viestinnän merkitys nimettiin tärkeäksi elementiksi osaamisen kehittämiseksi suotuisan yrityskulttuurin luomisessa.

Osaamisen johtaminen oli teemakeskustelujen perusteella nousemassa strategiassa näkyviin aiempaa enemmän, jota kaikki haastatellut pitivät positiivisena. Ennen tutkimusta haasteena oli ollut osaamisen kehittämisen rakentaminen johtamistyön sisään. Tätä havaintoa tuki keskusteluissa todettu seikka, että esimiesten henkilökohtainen johtamistapa vaikutti myös osaamisen johtamiseen.

5.2.3 Osaaminen Oriola Oy:n toimitusketjukoordinoinnissa

Lääketukkukauppana Oriola Oy:n tärkein tehtävä on toimia lääkeyhtiöasiakkaiden myymien ja markkinoimien tuotteiden jakelijana Suomen markkinoilla. Viime vuosina perusjakelupalvelun myynnin rinnalle ovat nousseet erilaiset lisäarvopalvelut, joilla tarjotaan ratkaisuja lääkeyhtiöiden erilaisiin liiketoimintatarpeisiin. Oriola Oy:n tavoitteena on lisäarvon tuottaminen asiakkailleen, ja kuten Halonen (2001, 76–77) toteaa, nousee avainsanaksi tällöin osaaminen. Palvelualan yrityksessä osaamisen tavoitteena tulee nimenomaan olla lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Se on mahdollista ainoastaan silloin, kun omaa osaamista kyetään siirtämään asiakkaalle.

Halonen (2001) jatkaa, että osaaminen antaa vahvan kilpailuedun sellaiselle yritykselle, joka on rakentanut osaamisensa korkeatasoiseksi. Jokainen asiakastilanne tulee miettiä etukäteen: Mitä lisäarvoa tuotan asiakkaalleni tässä asiakaskontaktissa? Kysymyksen vastaaminen ja todellisen lisäarvon tuottaminen edellyttävät osaamista. Toimitusketjukoordinaattorin työ sisältää paljon asiakaskontakteja, jotka mahdollistavat lisäarvon tuottamisen asiakkaalle, mikäli kyseisen henkilön osaaminen mahdollistaa sen. Asiakkaan lisäksi myös henkilöstö asettaa osaamiselle vaatimuksia. Työntekijä odottaa työnantajan kouluttavan häntä suoriutumaan työtehtävistään. Motivoitunut työntekijä haluaa työnantajalta toimenpiteitä, joilla hän pystyy markkinoimaan ja myymään yrityksen tuotteita ja palveluita ja siten tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen kehittymiseen. Myös työntekijän oma ammatillinen kehittyminen, ammattitaito ja ilo tehdä taitavaa työtä ovat merkityksellisiä. (Halonen 2001, 76–77.)

Toimitusketjukoordinaattoreiden osaamista oli ennen tutkimusta kehitetty tarvelähtöisesti. Työntekijöiden koulutustausta oli useimmiten kaupallinen, tekninen tai farmaseuttinen, ja työnkuvan edellyttämää lisäosaamista oli hankittu ja ylläpidetty lähinnä toimialan edellyttämällä sisäisillä koulutuksilla, jotka tukevat ammatillista perusosaamista. Oriola Oy:n toiminnot ovat saaneet ISO 9001 -laatusertifikaatin, joka perustuu jatkuvan parantamisen ideologialle ja kertoo, että yritys on hyvin vahvasti sitoutunut jatkuvasti käynnissä olevaan kehitystyöhön.

Toimitusketjukoordinaattoreiden toimintaa oli voitu arvioida säännöllisesti toteutettavalla asiakastytyväisyyskyselyllä, jolla Oriola Oy mittaa lääkeyhtiöasiakkaidensa tyytyväisyyttä toimintaansa. Tutkimuksen tulokset antoivat konkreettista palautetta niistä osaluista, joihin asiakkaat toivoivat parannusta. Niin vuoden 2013 kuin 2014 tulokset

antoivat erittäin hyvää palautetta toimitusketjukoordinaattoreiden toiminnasta. Asiakkaat kokivat, että toimitusketjukoordinaattorit pitivät hyvin lupauksensa ja että heidän yhteistyö- ja ammattitaitonsa olivat hyvät. Vuoden 2013 kyselytulosten myötä tunnistettuun kehitysalueeseen, sijaisjärjestelyihin, kohdistetut parannustoimenpiteet osoittautuivat oikeiksi, ja vuoden 2014 kyselyssä saatu asiakaspalaute oli selkeästi edellisvuotta parempi.

Kokonaisuutena tilanne oli siis ennen tutkimusta hyvä. Toiminnon kehittämisen tulee kuitenkin olla jatkuvaa ja kunnianhimoista. Oriola Oy:n tulee olla yhä valmiimpi kasvaaviin asiakas- ja viranomaisvaatimuksiin, toimintatapojen tulee olla yhtenäisempiä, yleisen osaamistason korkeampi, uusien henkilöiden perehdyttämisen laadukkaampaa ja työskentelyilmapiirin nykyistä parempi. Nämä tutkimusta edeltäneet, tutkijan tulkinnan mukaiset kehityshavainnot perustuvat asiakkailta saatuun palautteeseen, toimitusketjukoordinoitintoiminnon sisäisiin havaintoihin ja tutkijan saamaan sisäiseen palautteeseen ja ne olivat tärkeässä roolissa, kun tutkimuksen pilottiorganisaatioksi valitulle toimitusketjukoordinoinnille määriteltiin edellytettävää osaamista.

5.2.4 Case: osaaminen Lindström Oy:ssä

Tutkimusta varten tarjoutui mahdollisuus haastatella Lindström Oy:n Competence Developeria Harry Bergiä, joka toi heti teemahaastattelun aluksi esille Lindström Oy:n arvot:

- kannattava kasvu
- pitkäaikainen asiakassuhde
- vastuullisuus
- innostus ja oppimisen ilo.

Osaaminen ja oppiminen oli siis nostettu yrityksessä hyvin näkyvälle sijalle, joka ilmeni myös siinä, millainen rooli Lindström Oy:n HR-toiminnoilla oli yrityksen strategian työstämisessä. HR oli tuotu lähelle liiketoimintaa ja siten se osasi käydä aitoa ja avointa keskustelua ja antaa tukea strategiatyölle. Berg korosti, miten kriittinen HR-yksikön rooli on siinä vaiheessa, kun strategiasta siirrytään liiketoiminnan pariin. On tärkeää, että HR-toiminto on suuressa roolissa mukana erilaisissa käytännön työhön liittyvissä osaamiskeskusteluissa ja tuo osaamistaan ja tukeaan liiketoiminnan käyttöön. Tämä vahvistaa strategian käyttöönottoa ja sen onnistumista. (Berg 2014.)

Teemakeskustelussamme Bergille esitettiin kysymys: ”Millaista vuoropuhelua liiketoiminta ja HR-toiminto käyvät osaamiseen liittyen?” Hän kuvasi hyvin yksityiskohtaisesti miten tällaisen vuoropuhelun tärkeys tunnistettiin. Aiemmin ajateltiin, etteivät liiketoiminta ja HR kykene erilaisten näkökulmien vuoksi puhumaan samaa kieltä, mutta nyt yhteiset toimintamallit ovat muovautuneet erityisesti läheisen yhteistyön tuloksena. Yrityksessä oli pystytty onnistuneesti yhdistämään kaksi osa-aluetta: HR-yksikön tieto eri roolien osaamisvaatimuksista, niihin liittyvistä ongelmista ja ratkaisumalleista sekä liiketoiminnan osaaminen yrityksen ydinliiketoiminnasta ja konkreettiset määritelmät sen vaatimuksista HR-yksikölle. Näistä lähtökohdista aloitettu säännöllinen ja läheinen vuoropuhelu oli muovannut Lindström Oy:n HR:stä niin sanotun bisnes-HR:n eli yksikön, joka on hyvin lähellä varsinaista liiketoimintaa ja tukee sitä. (Berg 2014.)

Berg kertoi osaamisen johtamisen perustuvan Lindström Oy:ssä uudenlaiseen systemaattisuuteen. Vuosittaisten kehityskeskustelujen ja henkilöstökyselyjen rinnalle oli nostettu toimenpiteitä, jotka asettuvat yrityksen HR-yksikön vuosikellon luomaan rytmiin. Uuden toimintamallin mukaisesti lindströmiläisille tullaan asettamaan toimintakauden aluksi painopistealueet ja tavoitteet. Niiden toteutumista seurataan ja kauden päätteeksi arvioidaan yhteistyössä kyseisen henkilön ja tämän esimiehen voimin. Osana arviointikeskustelua tullaan kartoittamaan osaaminen, sen tila, toiveet ja tarpeet sekä suunnitellaan kehitystoimenpiteet. Lindström Oy haluaa tarjota henkilöstölleen etenemismahdollisuuksia ja on siksi luomassa selkeän mallin miten tehtävästä voi edetä toiseen. Tämä malli tulee ohjaamaan urapolulla kulkevaa kuvaamalla miten omalla osaamisella ja sen kehittymisellä voi itse vaikuttaa omaan työuraansa. Mallin taustalla on kattava tieto eri tehtävien edellyttämistä osaamisprofiileista. Näiden toimenpiteiden ja niistä tiedottamisen ansiosta osaamisen johtamisesta saadaan systemaattinen, koko konsernia ja jokaisessa roolissa toimivaa helpottava prosessi. (Berg 2014.)

5.3 Aikataulu

Kohdeyrityksessä oli aiemmin aloitettu yrityksen osaamisen määrittely HR-yksikön toimesta, mutta työ oli kesken. Tutkimustyötä alustavissa, yrityksen sisäisissä keskusteluissa kävi ilmi, että hahmotellulle osaamisen johtamisen mallille oli tarvetta. Yrityksen puolesta kehitystyö voitiin siis aloittaa heti. Aikataulua tuki myös kohdeorganisaation vakaa tila, toisin sanoen meneillään ei ollut esimerkiksi mitään niin suurta muuta projektia, joka olisi vaatinut mittavaa resursointia perustyötehtävien lisäksi.

Niin tutkijan kuin tutkimuksen muiden avainhenkilöiden aikataulu oli tutkimuksen toteutusaikaan kroonisen kiireinen, mutta hyvällä suunnittelulla, kehitystyöhön keskittymisellä ja osaamisen tärkeyden priorisoinnilla tutkimuksen aloitus aikataulutettiin loppukevällä 2014. Tähän perustuen tavoiteaikataulu kehitystyön valmistumiselle oli vuoden 2014 loppu ja tutkimustulosten esittämiseksi alkuvuosi 2015. Tutkimus valmistui kuitenkin suunniteltua aikataulua nopeammin tutkijan ajankäytön priorisoinnin johdosta. Suunnitteluvaiheessa tutkimukselle laadittu aikataulu osoittautui väljäksi, ja tutkimus valmistui etuajassa. Sitä nopeuttivat niin aiheen kiinnostavuus ja mukaansatempaavuus, innostuneet ja yhteistyöhaluiset teemakeskustelukumppanit kuin tutkijan oman ajankäytön priorisointi tutkimuksen hyväksi. Taulukko 1 esittää toteutuneen tutkimusaikataulun.

Taulukko 1. Tutkimuksen toteutunut aikataulu.

Vaihe	Osa-alue	Aloitus	Lopetus
Vaihe 1	Projektin suunnittelu ja aiheanalyysi	1.2.2013	31.12.2013
Vaihe 2	Aiheen tarkentuminen ja rajaaminen	1.1.2014	31.1.2014
Vaihe 3	Tutkimussuunnitelma	1.2.2014	31.3.2014
Vaihe 4	Teoreettinen viitekehys	1.4.2014	22.5.2014
Vaihe 5	Tutkimustyö ja kehittämistoimenpiteet	toukokuu 2014	syyskuu 2014
Vaihe 6	Tutkimustulosten esittely	joulukuu 2014	
Vaihe 7	Loppuraportti	tammikuu 2015	

5.4 Tutkimusaineiston ja viitekehysten synteesi

Edellä kuvattu tutkimustiedon rakentuminen johdatti tutkimusta vaiheittain kohti sille asetettuja tavoitteita. Teemakeskusteluissa käsiteltiin paljon sitä, minkälaisia vaatimuksia visio ja strategia toteutuakseen asettavat niin organisaatiolle kuin sen osaamiselle. Viitekehysten mukaisesti vision ja strategian sanallistaminen edellyttää juuri tämän kaltaista pohdiskelua. Näin voidaan saada käyntiin visiosta ja strategiasta johdettujen tavoitteiden edellyttämän osaamisen ja yrityksen nykyosaamisen väliseen ristiriitaan perustuva keskustelu (Viitala 2005, 76).

Viitekehyksessä korostettiin osaamisen ja sen johtamisen tärkeyttä yrityksen strategiselle kilpailukyvyille. Kyseinen aihe nousi esille myös teemakeskusteluissa, joten toimintamalli tuli tähän tunnistettuun tarpeeseen perustuen rakentaa tukemaan osaami-

sen johtamista mahdollisimman konkreettisin keinoin ollakseen helppokäyttöinen ja tukeakseen yrityksen kilpailukykyä.

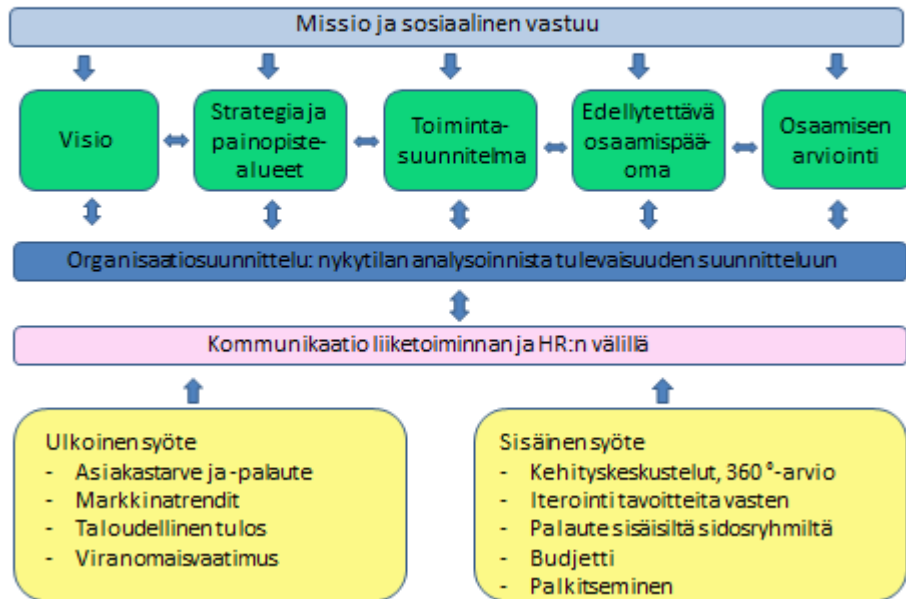
Tutkimuksen aineistonhankinta ja sen viitekehys korostivat tarvetta luoda Oriola Oy:öön osaamisen johtamisen toimintamalli sekä toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävä, määritelty osaaminen. Kumpaakin yhdistäväksi tekijäksi nousi tärkeys ennakoita ja huomioida tulevaisuuden osaamisedellytykset. Tutkimuksen synteesinä on siis kiistatonta, että osaamisen johtamisen tulee suuntautua tulevaisuuteen nykyhetken vaatimusten lisäksi. Muita aineistonhankinnassa esille nousseita ja viitekehysten korostamia asioita olivat muun muassa edellytettävän osaamisen laajuuden ja sen eri tasojen tunnistaminen, niiden luokittelu sekä tarve kyetä viestimään niistä koko organisaatiolle. Mutta yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeimmäksi havainnoksi osoittautui strategian ja siitä johdettujen strategisten tavoitteiden viestiminen siten, että osaamisen johtaminen kyetään valjastamaan tukemaan niitä systemaattisella, tavoitteellisella ja tulevaisuuteen suuntaavalla tavalla.

6 Tutkimuksen tulokset

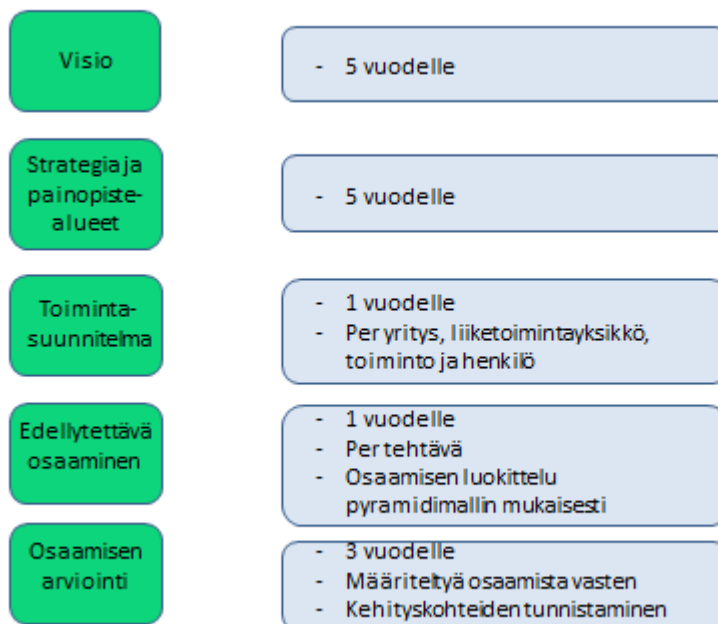
6.1 Osaamisen johtamisen toimintamalli

Tutkimustyön tavoitteena oli rakentaa toimintamalli, jolla Oriola Oy:n osaamista voidaan johtaa strategian edellyttämällä tavalla. Toimintamalli luotiin tutkimustyön päätteeksi, joten tutkimukselle asetettu tavoite saavutettiin. Toimintamalli on kuvattu kuviossa 7, jonka jälkeen sen sisältö käydään yksityiskohtaisesti läpi.

TOIMINTAMALLI OSAAMISEN JOHTAMISEKSI



Kuvio 7. Osaamisen johtamisen toimintamalli.



Kuvio 8. Osaamisen johtamisen toimintamallin vastuutukset ja aikataulut.

Missio ja yrityksen sosiaalinen vastuu muodostavat tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen toimintamallin peruskiven. Oriola-KD Oyj -konsernin missio on The Channel

for Health, joka kuvaa kiteytetysti yrityksen olemassaolon tarkoitusta lääkemarkkinoilla. Yrityksen itselleen määrittelemä sosiaalinen vastuu osana yrityksen yhteiskuntavastuuta rakentuu yrityksen johdon tekemän määrittelyn jälkeen. Se sisältää kuvauksen siitä ideologiasta, jonka mukaan yritys on päättänyt johtaa työntekijöidensä osaamista ja miten se viestii siitä ulospäin. Sosiaalisen vastuun katsotaan tässä mallissa olevan muuttumaton. Sen sijaan mallin seuraavat osatekijät muuttuvat 1-5 vuoden välein. Näistä ensimmäinen on yrityksen itselleen määrittelemä visio, toisin sanoen se tavoite-tila, jossa yritys pyrkii olemaan Oriola Oy:n tapauksessa 5 vuoden kuluttua. Vision tuottaa ryhmä yrityksen avaintehtävissä työskenteleviä henkilöitä ja kun se on valmis, tulee miettiä keinot sen saavuttamiseksi. Keinoista muodostuvaa linjausta kutsutaan strategiaksi. Kohdeyrityksen tapauksessa strategia sisältää myös valitut painopistealueet eli ne konkreettiset osat sen toiminnassa, joiden vaikutus menestyksekkääseen strategiaan ja vision tavoittamiseen on tunnistettu. Oriola Oy:ssä strategiatyöhön osallistuu suuri joukko yrityksen eri toiminnoissa työskenteleviä henkilöitä. Vision ja strategian merkitys liiketoimintaa ohjaavina tekijöinä on merkittävä. Yrityksen visio kuvaa sen tavoitetta suhteessa yrityksen asiakkaisiin; millä toiminnalla yritys uskoo tuottavansa lisäarvoa asiakkailleen?

Toimintamallin seuraava osio – toimintasuunnitelma – tehdään eri organisaatiotasolla kerran vuodessa. Toimintasuunnitelma sisältää kuvauksen yrityksen niistä toimista, jotka se kyseisenä vuonna näkee tärkeimmiksi pyrkiessään kohti visiotaan. Ensimmäisenä tuotetaan yritystason toimintasuunnitelma, ja se linjaa seuraavana vuorossa olevan liiketoimintayksikön toimintasuunnitelman. Toiminnot tekevät tämän jälkeen omat, liiketoimintayksikön suunnitelman ohjaamat suunnitelmansa. Niissä toiminnoissa, joissa tällä on lisäarvoa, tehdään toimintasuunnitelmat vuosittain jopa henkilötasolla. Nämä ovat hyvin käytännönläheisiä ja auttavat tekijäänsä hahmottamaan mitkä omat vastualueet tukevat yrityksen toimintaa sen pyrkiessä kohti visiotaan.

Toimintokohtaisten toimintasuunnitelmien myötä konkretisoituu millaista osaamista yksikössä edellytetään, jotta se pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Toimintasuunnitelma on siis edellytettävän osaamisen lähde siinä missä visio ja strategia. Toimintasuunnitelma tehdään vuosittain ja toimintamallin seuraava osio, edellytettävä osaaminen, katselmoidaan ja päivitetään tarvittaessa samassa yhteydessä. Huomioitavaa on, että panostaminen osaamisen kehittämiseen sitoo aina merkittävästi organisaation aikaa ja resursseja, jonka takia sen tulee olla päämäärätietoista ja systemaattista. Osaamista tulee kehittää pitkäjänteisesti ennen kaikkea strategiaan perustuen ja tarvittaessa aino-

astaan täsmentää linjauksia. Perusosaamisvaatimukset ovat stabiileja, mutta merkittävät muutokset tai täysin uutta osaamista edellyttävät tarpeet huomioidaan luonnollisesti tarvelähtöisellä aikataulutuksella.

Osaamisen johtamisen toimintamalli kiteytyy edellytettävään osaamiseen. Se määritellään teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn kuvio 3 mukaisen mallin perusteella luvussa 4.3.2. Malli auttaa käyttäjänsä hahmottamaan mitkä osaamiset ovat kyseisessä toiminnossa kynnys- ja mitkä ydinosaamisia. Toimintamallissa huomioidaan nykytilan lisäksi tiedossa olevat ja arvioidut haasteet myös tulevaisuuden osaamiselle. Tämä edellyttää teoreettisen viitekehyksen alussa kuvattua liiketoiminnan ja HR-toiminnon läheistä yhteistyötä; mihin suuntaan liiketoimintaympäristön uskotaan tulevaisuudessa kehittyvän ja millaista osaamista tulee silloin olla? Ennustaminen voi olla vaikeaa, mutta tutkimustulosten valossa tulevaisuusnäkymistä kannattaa käydä ennakkoluulotonta ja avointa keskustelua, sillä se hyödyntää kaikkia osapuolia ja mahdollistaa tehokkaan tiedonkulun. Toimintamallin käytettävyyttä pilotoitiin tutkimuksessa kohdeorganisaation eli Oriola Oy:n toimitusketjukoordinoitoinnoin avulla, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Osaamista kehitetään usein tarvelähtöisesti tehtyihin havaintoihin perustuen. Näitä kuvaavat toimintamallin ulkoiset ja sisäiset syötteet, joista malliin on nimetty muutamia esimerkinomaisesti. Ulkoisilla tarkoitetaan niitä palautteita ja signaaleja, joita saadaan yrityksen ulkopuolelta. Lääketukkukauppatoiminta on toimiluvanvaraista, ja alaa valvova viranomainen, Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea, asettaa vaatimuksia Oriola Oy:n osaamiselle. Tällaisia ovat esimerkiksi GDP-ohjeistukseen eli lääkevalmisteiden hyviä jakelutapoja koskeviin määräyksiin tulevat päivitykset, jotka aikaansaavat organisaatiossa koulutustarpeen. Yrityksen tulee seurata markkinoilla tapahtuvia muutoksia aktiivisesti ja arvioida nykyosaamistaan tunnistettuja markkinamuutoksia vasten. Muutoksia osaamisvaatimuksiin voivat aiheuttaa muun muassa lääkeyhtiöiden organisaatio- tai toimintatapamuutokset. Yrityksen taloudellinen tulos on myös ulkoinen syöte, sillä se kuvaa yrityksen toimintaa ulospäin.

Eräs tärkeimmistä ulkoisista syötteistä ovat asiakastarpeet. Oriola Oy pyrkii aktiivisella ja avoimella asiakasyhteistyöllä tunnistamaan asiakkaidensa ne tarpeet, joihin se monipuolisen palveluvalikoiman omaavana lääketukkukauppana pystyy tuottamaan ratkaisuja. Oriola Oy:n toiminnoilleen saaman ISO 9001 -laatusertifikaatin johtava ajatus

on jatkuva laadun parantaminen. Sitä mitataan muun muassa saadun asiakaspalautteen perusteella, jonka katsotaan olevan yrityksen laaduntuottokyvyn mittari.

Sisäisiä, osaamiseen liittyviä syötteitä ovat muun muassa kehityskeskustelut, joissa osaamisen arviointi ja sen edelleen kehittäminen ovat avainroolissa. Sisäisten sidosryhmien eli toisten toimintojen antama palaute on ensiarvoisen tärkeää, sillä se antaa esimerkkejä mahdollisista osaamisvajeista ja auttaa suuntaamaan osaamisen kehittämisen resurssit mahdollisimman tarkasti. Yrityksen budjetti antaa raamit mahdolliselle ulkopuolelta hankittavalle osaamisen kehittämiselle ja palkitseminen toimii välineenä kehittyneen osaamisen huomioimiselle.

Viitalan (2007, 170, 176) näkemys teoreettisessa viitekehyksessä muistutti, että liiketoiminnalle asetetut tavoitteet määrittelevät päämäärät myös osaamisen määrittelylle, suunnittelulle ja kehittämiselle. Tämän johdosta toimintamalli korostaa myös liiketoiminnan ja HR-toiminnon edustajien välisen kommunikaation kriittisyyttä menestyksessä osaamisen johtamisessa. Edellä kuvatuilla syötteillä nämä tahot saavat toiminoista konkreettista tietoa keskinäistä kommunikaatiotaan ja jatkotoimenpiteitä varten sekä välitettäväksi edelleen yrityksen johdolle. Tämä kommunikaatio edustaa viitekehysten luvussa 4.3 Viitalan (2007, 50) kuvaamaa henkilöstösuunnittelua. Oriola Oy:ssä eräs liiketoiminnan ja HR-toiminnon yhteistyön vakiintunut muoto on jatkuvana prosessina toimiva organisaatiosuunnittelu. Se on nostettu toimintamallissa omaksi osiokseen erityisesti siksi, että onnistuakseen suunnittelun tulee olla jatkuvaa ja keskittyä erityisesti tunnistettuihin tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Näitä tarpeita liiketoiminta ja HR-toiminto saavat edellä kuvatuista syötteistä.

Kaiken toimintamallin ytimessä kuvatun kommunikaation ja tiedonkulun tulee olla avointa ja kaksisuuntaista, jota mallin nuolet kuvaavat kiertokulun tapaan. Malli korostaa vuorovaikutuksen kriittistä merkitystä, jotta niin toimintaa kuin toimintamallia voidaan jatkuvasti arvioida ja tarvittaessa päivittää.

Toimintamalli kuvaa ne tekijät, joita osaamisen johtamisen tulee erityisesti sisältää. Näin malli tarjoaa työvälineen tietyn toiminnon osaamisen johtamiseksi järjestelmällisellä tavalla. Osaamisen johtaminen on liiketoiminnan ja HR-toiminnon yhteistyötä, ja näiden välinen tehtävänjako ilmenee mallista. Toimintamalli sisältää myös sen eri osioiden aikataulutuksen. Se siis ohjaa käyttäjänsä päivittämään mallin pohjana olevat perustiedot määritellyssä frekvenssissä.

6.2 Toimitusketjukoordinoinnin tavoiteosaaminen

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli määritellä kohdeorganisaatioksi valitun toimitusketjukoordinoinnin tämänhetkinen tavoite- eli edellytettävä osaaminen. Myös tämä tavoite toteutui, ja tavoiteosaaminen on teoreettisen viitekehyksen kuvion 3 luokittelun mukaisesti esitelty liitteessä 2. Osaamiset listattiin siis tukeviin osaamisiin, perusosaamisiin, kriittisiin osaamisiin sekä vasta kehittymässä oleviin uusiin osaamisiin. Kaksi ensin mainittua ovat kynnysosaamisia ja jälkimmäiset ydinosaamisia. Käytännön työelämässä osa uusista osaamisista muuttuu ajan myötä vakiintuneiksi osaamisiksi, ja osa voi jäädä listalta myöhemmin kokonaan pois käytännön osoitettua niiden tarpeettomuuden. Listan pituus alleviivaa, että toimitusketjukoordinaattorin työn osaamisvaatimukset ovat erittäin moninaiset, jolloin osaamisen johtamisen merkitys korostuu.

Määrittelytyö aloitettiin toimitusketjukoordinaattorin toimenkuvaan listattuihin työtehtäviin pohjautuen. Niille tehtiin alustava jaottelu tutkijan toimesta edellä kuvatun luokittelun mukaisesti. Tämän jälkeen listauksia täydennettiin teemakeskusteluissa, joissa erityisesti lääkkeiden tukkukaupan johtajalta ja lääketukkukaupan vastuunalaiselta johtajalta saatiin tärkeitä tietoja siitä, millaisena he näkivät toimitusketjukoordinaattoreilta edellytettävän osaamisen. Keskusteluissa hahmoteltiin myös tulevaisuuden liiketoimintaympäristön ja strategisen kilpailukyvyn vaatimuksia osaamiselle. Lopuksi listatut ja luokitellut osaamisedellytykset käytiin läpi yhdessä toimitusketjukoordinoinnissa työskentelevien kanssa, ja tutkija sai palautteena ideoita niiden viimeistelyyn. Yhteinen läpikäynti oli erittäin tärkeää, jotta niin toimintamallin rakenne kuin ennen kaikkea omaan työhön liittyvät odotukset tulivat henkilöille tutuiksi.

Tutkimuksen tekeminen nivoutui tutkijan normaalin arjen työn yhteyteen. Tästä on esimerkkinä tutkimustulosten avulla luotu ja käyttöön otettu toimitusketjukoordinoinnin perehdytysohjelma, joka tukee kyseiseen yksikköön rekrytoitavia ja perehdytettäviä uusia henkilöitä. Määritellyt, edellytettävät osaamiset viestivät myös siitä laajasta osaamisen kentästä, joka toimitusketjukoordinaattorin tulee hallita. Tätä tukemaan on tutkimuksen jälkeen luotu koulutuksen vuosisuunnitelma, joka systematisoi osaamisen ylläpitämistä jatkuvan koulutuksen keinoin. Edellytettävien osaamisten listausta voidaan käyttää myös yrityksen sisäisessä viestinnässä kuvaamaan mitä tietystä tehtävässä toimivalta henkilöltä odotetaan. Listauksen avulla eri tehtävät tulevat tutuiksi eri puolilla organisaatiota, josta on hyötyä esimerkiksi sisäisen rekrytoinnin tullessa ajankohtaiseksi.

Kun edellytettäviä osaamisia tunnistettiin ja ryhmiteltiin eri osioihin, nousi tutkimuksessa esille myös tarve listata niitä täydentäviä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka mahdollistavat tiedollisen osaamisen parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen käyttöön. Kyse on niin kutsutuista pehmeistä osaamisista, kyvyistä, joita henkilö voi omata esimerkiksi kokemuksensa tai luonteensa myötä. Seuraavat ominaisuudet tunnistettiin toimitusketjukoordinaattorille hyödyllisiksi:

- Järjestelmällisyys ja analyttisyys
- Asiakaspalveluhenkisyys ja asiakaslähtöisyys
- Ystävällisyys
- Tarkkuus ja huolellisuus
- Kyky toimia kiireessä ja priorisoida
- Paineensietokyky
- Reippaus ja aikaansaavuus
- Itsenäisyys, mutta kyky huomioida myös tiimi
- Oikea asenne.

Vaikka yllä oleva lista ei sisälly toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävään osaamiseen, muistuttaa näiden attribuuttien luettelointi siitä, ettei osaamisessa ole pelkästään kysymys niin sanotuista opituista tiedoista. Kun niitä täydennetään oikeanlaisilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, saadaan erinomainen yhdistelmä tietoja, taitoja ja valmiutta kehittyä edelleen. Asiakkaalle se näyttäytyy Oriola Oy:n strategian mukaisena ja korkeaan asiakastytyväisyyteen tähtäävä toimintana.

6.3 Tutkimustulosten analysointia

Tämän tutkimuksen keskeiset tulokset ovat siis Oriola Oy:n osaamisen johtamiselle luotu toimintamalli ja toimitusketjukoordinaattorille määritellyt edellytettävät osaamiset. Näiden tutkimustulosten myötä tutkimus vastaa sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Koska tutkimus tehtiin kohdeyrityksen kehityshankkeena, oli luonnollista, että tutkimuksen näkökulmana oli keskittyä erityisesti kohdeyrityksen tarpeisiin. Tästä syystä myös aineiston hankinta painottui kohdeyrityksen avainrooleissa työskentelevien haastatteluihin.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli miten luoda menetelmä osaamisen johtamiseksi Oriola Oy:ssä. Aineiston hankintavaiheessa ilmeni, että ratkaisu voisi olla sel-

keä toimintamalli, joka kokoaisi yhteen kohdeyrityksen irralliset osaamisen johtamisen elementit, kuvaisi niiden syy-seuraussuhteet ja vaikutukset toisiinsa. Sen tulisi myös määrittellä osa-alueiden vastuutahot ja elementtien sisältöjen päivittämissaikataulun. Toimintamallin tärkeimpiä tavoitteita oli olla niin yksiselitteinen, että se olisi helppo ottaa käyttöön. Tämän voitiin todeta onnistuneen kohdeyrityksen HR-johtajan mittaustulosten arviointikeskustelussa antaman palautteen perusteella. Samassa yhteydessä pohdittiin mahdollisuutta ottaa toimintamalli käyttöön myös muualla organisaatiossa, johon HR-johtaja totesi, että malli antaa hyvän lähtökohdan lisätyöstöä varten. Luotu osaamisen johtamisen toimintamalli tulee hänen mukaansa tutustuttaa myös yrityksen muille organisaatioille, jotta se saadaan käyttöön esimiestyötä tukevana työkaluna. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että toimintamallin elementit ovat yhdistettyinä arvokkaampia ja lisäarvoa tuottavampia kuin ollessaan irrallisia, vaikkakin jo vakiintuneessa käytössä.

Tutkimuksen tulokset voitiin ottaa käyttöön kohdeyrityksessä välittömästi. Jo ennen tutkimusta olleet osaamisen johtamisen toimintamallin elementit ovat edelleen käytössä Oriola Oy:ssä, mutta tutkimuksen myötä niiden välisen vuoropuhelun sekä vision ja strategian jalkauttamisen tärkeys ovat korostuneet. Toimitusketjukoordinoinnille valmistuneen edellyttävien osaamisten luokittelu on viety käytäntöön sellaisenaan tukemaan niin rekrytointia, perehdytystä päivittyneen perehdytysohjelman muodossa kuin osaamisen jatkokehittämistä. Tutkimustuloksena syntynyt toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävä osaaminen on liitetty säännöllisesti katselmoitavaan ja päivitettävään toimenkuvaan.

Konkreettisten tutkimustulosten lisäksi tutkimuksen aikana käytiin hyvää ja monipuolista keskustelua, tiedon jakamista ja yhteistyötä tutkimukseen osallistuneiden osapuolten kesken. Tutkija uskoo, että tällä tulee olemaan välillistä hyötyä osaamisen johtamisen kehittymiseen Oriola Oy:ssä, sillä kuten Ojala (2008, 51) toteaa, tiedon määrän lisääntyessä kukaan ei voi yksin hallita kaikkea vaan olennaista on kyky verkostoitua muiden kanssa.

7 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tuloksena Oriola Oy:öön luotiin jatkotyöstöä varten osaamisen johtamisen toimintamalli osaamisen johtamisen tueksi sekä toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävä osaaminen sen eri tasoineen. Tutkimustulosten avulla voidaan Oriola Oy:n toiminoissa edellytettävä osaaminen määrittellä ja mallintaa pilottiorganisaation tapaan aiempaa järjestelmällisemmin ja samalla varmistaa, että se on valitun strategian mukainen. Toimintamalli tukee olemassa olevia johtamisen tapoja ja tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Osaamisen mallintamista voidaan nyt hyödyntää myös rekrytoinnin ja työtehtäviin perehdyttämisen apuvälineenä.

Ennen tutkimusta Oriola Oy:ssä oli vakiintuneet toimintatavat yritys vastuun, vision, strategian ja toimintasuunnitelmien osalta. Luotu osaamisen johtamismalli nostaa näiden rinnalle tehtäväkohtaisesti edellytettävän osaamisen, jonka määrittelylle ei ole aiemmin ollut yhteisesti käytössä ollutta mallinnettua toimintatapaa. Tästä syystä kaikissa tehtävissä ei ole myöskään ollut mahdollista toteuttaa tehtäväkohtaista osaamisen arviointia siten, että olemassa olevaa osaamista olisi suoraan voitu verrata edellytettävään osaamiseen.

Liiketoiminnalle asetetut tavoitteet määrittelevät päämäärät myös osaamisen määrittelylle, suunnittelulle ja kehittämiselle, ja on merkillepantavaa, että vankan osaamisen myötä yrityksellä on enemmän strategista liikkumavaraa (Viitala 2007, 170, 176). Organisaatiossa jo olevan osaamisen johtamisen ja sen edelleen kehittämisen merkitys menestyksekkäälle yritystoiminnalle on siis huomattava. Osaamisen johtamisessa on tärkeitä toimia systemaattisesti - esimerkiksi yhdessä sovitun mallin mukaisesti - ja pyrkien kohti määriteltyä tavoitetta. Käytännössä prosessi voi sisältää muun muassa kehityskohteiden tunnistamisen, oikeisiin kehitystoimenpiteisiin ryhtymisen, toimenpiteiden onnistumisen mittaamisen ja jatkokehitystoimien suunnittelun. Kohdeorganisaatiota johdettaessa on tutkimustulosten ansiosta mahdollista mitata siinä työskentelevien osaaminen tutkimuksessa valmistunutta tavoiteosaamista vasten ja edetä sen jälkeen osaamisen systemaattiseen kehittämiseen. Seuraavissa luvuissa analysoidaan tutkimuksen tuloksia tarkemmin.

7.1 Mittaustulokset ja niiden analysointia

Tutkimuksen tuloksista käytiin keskustelut niin liiketoiminnan kuin HR-toiminnon johdon edustajien kanssa. Keskustelujen tärkeimpänä painopisteenä oli arvioida tulosten hyödynnettävyyttä liiketoiminnan ja sen kehittämisen näkökulmasta. Seuraavassa esitellään mitattavat seikat ja niihin saadut mittaustulokset.

- Miten toimintamallin rakentaminen onnistui?

Mittaustulosten arvioinnissa oli tärkeässä roolissa Oriola Oy:n HR-yksiköstä vastaavan HR-johtajan, Veera Eskelän, kanssa käyty arviointikeskustelu tutkimuksen valmistuttua. Hän arvioi ensimmäisen mitattavan seikan, toimintamallin rakentamisen, onnistuneen hyvin. Tutkimuksen tuloksena syntynyt toimintamalli on hänestä selkeä ja kuvastaa, että niin tavoite kuin tutkimuksen fokus ovat läpi tutkimuksen olleet selviä. Lopputulos ei rönsyile vaan keskittyy selkeällä tavalla olennaiseen. (Eskelä 2014.)

- Miten malli toimii sille suunnitellussa tehtävässä?

Eskelä arvioi osaamisen johtamisen toimintamallin olevan hyvä ja käyttökelpoinen työkalu ja tarjoavan nyt hyvät onnistumisen edellytykset sisältävän pohjan systemaattiselle osaamisen kehittämiseksi. Hän näkee, että sitä myös pystytään kehittämään näistä lähtökohdista edelleen. (Eskelä 2014.)

- Miten pilottiryhmän osaamista voidaan lähteä kehittämään toimintamallin avulla?

Tämän mitattavan seikan arviointi tapahtui tutkijan oman analysoinnin avulla. Tutkija pääsi käymään monia hyödyllisiä keskusteluja kerätessään aineistoa toimitusketjukoordinaattorin osaamisedellytyksiin. Valtaosa edellytyksistä oli luonnollisesti jo aiemmin tunnistettuja ja johtaneet jo olemassa olevaan osaamiseen, mutta erityisen mielenkiintoista oli kuulla näkemyksiä tulevaisuuden osaamisedellytyksistä ja ideoita niitä yhdessä haastateltavien henkilöiden kanssa. Tätä kautta päästiin tunnistamaan monia osaamiseen liittyviä kehityskohteita. Rajauksen mukaisesti ne eivät sisälly tähän tutkimukseen, ja niiden tiimoilta työ jatkuu organisaatiossa.

Oriola Oy on kehittänyt toimintojaan Lean-metodologian avulla vuoden 2014 alkupuolelta, ja on perusteltua soveltaa sitä myös osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin, sillä sen tarjoamat kattavat työvälineet ja niihin liittyvä osaaminen ovat jo organisaatiossa. Lean-metodologiaa ja sen tarjoamia johtamisen välineitä tullaan käyttämään toimitus-

ketjukoordinoinnin osaamisen kehittämisessä. Lean-menetelmää kuvataan tarkemmin luvussa 8.2.

- Miten toimintamalli on sovellettavissa muualle kohdeyrityksessä?

HR-johtaja Veera Eskelä arvioi, että luotu toimintamalli antaa hyvän lähtökohdan yksikössään tapahtuvaa lisätyöstä varten. Hän kutsui tutkijan mukaan yhteistyöhön HR-yksikön kanssa kehittämään mallia edelleen ja kiitti tutkijan aihetta kohtaan osoittamaa innostusta. Eskelä kertoi, että ajatuksena on jatkokehittelyn jälkeen viedä malli käytäntöön tukemaan Oriola Oy:ssä työskenteleviä esimiehiä. (Eskelä 2014.)

- Mitä lisäarvoa HR-yksikkö koki saaneensa tutkimuksesta ja sen tuloksista toiminnalleen?

Osaamisen kehittäminen on Oriola Oy:n HR-johtajan Veera Eskelän mielestä kriittinen aihealue ja hän arvosti sitä, että tutkijalla oli ollut aikaa sen työstämiseen. Hänestä mallinnukseen oli syvennytty ja se oli perusteellisesti mietitty. Tästä syystä se voisi tarjota lisäarvoa yritykselle. Toimintamalli ja osaamisedellytysten määrittely toiminnoittain on mahdollista ottaa konkreettisesti käyttöön. (Eskelä 2014.)

- Miten liiketoiminta arvioi toimintamallin tukevan strategian mukaista toimintaa nyt ja tulevaisuudessa?

Viimeisen mitattavan yksityiskohdan selvittämiseksi haastateltiin lääkkeiden tukku-kauppa -liiketoimintayksikön johtajaa Annastiina Palmroth-Holstia. Hän totesi osaamisen johtamisen toimintamalliin tutustuttuaan, että siihen on ansiokkaasti kuvattu Oriola Oy:ssä käytössä olevat osaamisen johtamisen elementit selkeään ja visuaalisesti loogiseen tapaan. Osaamisen johtaminen yrityksessä on siis konseptoitu. Vaikkei malli sisällä uusia elementtejä, on olemassa olevien yhteen kiteyttäminen arvokasta ja tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Se auttaa todentamaan osaamisen johtamisen kokonaisuuden ja kokoaa elementeistä helposti viestittävän kokonaisuuden. (Palmroth-Holst 2014.)

Toimitusketjukoordinoinnille tehdyn osaamisedellytysten määrittelyn Palmroth-Holst sen sijaan totesi olevan täysin uusi osaamisen kehittämistä tukeva työväline, joka auttaa tiimiä osana Oriola Oy:tä matkalla kohti visiotaan. Hän näki sen konkreettisena apuna myös tiimin työtehtävien kehittämiselle. Määritellyt osaamiset mahdollistavat hyvin nykyosaamisen arvioinnin, jota vasten kehittämistoimenpiteitä voidaan arvioinnin jälkeen alkaa suunnitella. Oriola Oy:n liiketoimintaa leimaa korkean asiakastytyväi-

syyden tavoite, ja Palmroth-Holstin mukaan tutkimuksen tuloksena syntyneet osaamisedellytykset tarjoavat konkreettisen hyödynnettävyyden asiakastytyvyyden suhteen. Erityisen tärkeänä ja kiinnostavana hän mainitsi osaamisedellytysten sisältämien uusien, vasta kehityksessä olevien osaamisten tunnistamisen. Yrityksen kilpailuedun kannalta on kriittistä pystyä määrittelemään mitkä osaamiset ovat niitä menestystekijöitä, joille Oriola Oy voi perustaa kilpailuetunsa tulevaisuudessa. (Palmroth-Holst 2014.)

Saatujen mittaustulosten perusteella voidaan todeta, että toimintamalliin sisällytetyt elementit saavat yhteen koottuna suuremman painoarvon ja näkyvyyden kuin mihin ne erillisinä kykenevät. Osaamisen johtaminen on ollut pitkään sisällä Oriola Oy:n toiminnissa, mutta sen kokonaiskuvan tuottaminen selkeän ja konkreettisen toimintamallin avulla osoittautui tarpeelliseksi. Toimintamalli tulee jalkauttaa organisaatioon ja sitä tulee ennakkoluulottomasti jatkokehittää saatujen käyttökokemusten perusteella.

Toisena tutkimustuloksena syntynyt toimitusketjukoordinoinnin osaamisedellytysten määrittely sai mittaustuloksissa erittäin hyvän palautteen. Laadittu osaamislista arvioitiin täysin uudeksi tavaksi tunnistaa ne osaamiskriteerit, jotka tietyssä toiminnossa työskentelevän henkilön tulee omata. Tämän uuden työvälineen hyödynnettävyys muihin vastaaviin Oriola Oy:n tiimeihin ja toimintoihin on mittaustulosten perusteella kiistan.

7.2 Reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi

Tutkijan tulee kyetä objektiivisesti arvioimaan tutkimuksensa luotettavuutta eli reliabiliteettia ja pätevyyttä eli validiteettia. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kananen (2012) toteaa, ettei tutkimustulosten luotettavuuden osoittamiseksi riitä tutkijan vakuuttelu oikeiden menetelmien valinnasta, niiden käytöstä ja oikeiden johtopäätösten vetämisestä. Luotettava tutkimus perustuu aina tarkkaan ja hyvin perusteltuun dokumentaatioon: mitä on tehty, miksi ja miten. Näin ulkopuolinen arvioitsija voi arvioida tutkimustyön kaikki vaiheet ja niiden luotettavuuden. (Kananen 2012, 166.) Tässä luvussa myöhemmin kuvattu tutkimuspäiväkirjan käyttö, tutkimuksen eri vaiheiden dokumentointi, lisää siis tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana siitä näkökulmasta, että sen tulosten toistettavuus on mahdollista. Teoreettiseen viitekehykseen valittu malli soveltuu erityisesti sellaisille toimialoille, joiden perusosaamisvaatimukset ovat korkeat, mutta ei rajaa pois soveltamista muillekaan aloille. Kohdeyrityksen sisällä tuloksia voidaan toistaa toisille tiimeille, ja käyttöönottosuunnitelmia on jo hahmoteltu HR-yksikön kanssa.

Tuomi ja Sarajärvi (2002) muistuttavat, että tutkimuksen luotettavuuspohdinnoissa tulisi ottaa huomioon myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. On tärkeää arvioida, pyrkiikö tutkija todella ymmärtämään tiedonantajaa itseään vai vaikuttaako hänen havainnointiinsa esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen asema, kansalaisuus, virka-asema tai muu vastaava. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että näin väistämättä tapahtuu siksi, että tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsejä. Näiden seikkojen objektiivinen arviointi parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.)

Tässä tutkimuksessa tutkija toimi tutkimusasetelman tulkitsejänä, jonka myötä tunnistettiin jo etukäteen mahdollinen ongelma liittyen kahdessa roolissa työskentelemiseen. Tämä herätti kysymyksen miten varmistua, etteivät tutkijan ja normaalin työn roolit sekoitu liikaa? Tältä vältyttiin siksi, että tutkijan roolin omaksuminen helpotti normaalista työstä irtautumista ja mahdollisti tutkimuskohteen tarkastelun nimenomaan tutkimukselle asetetuista näkökulmista. Apuna oli myös tarkka rajaus ja päätös, että tutkimuksen jälkeen sen hedelmät ovat käytettävissä arjen työn hyödyksi.

Jotta tämän tutkimuksen lukija voi kokea tutkimuksen luotettavaksi, esiteltiin aineiston hankintatapojen yhteydessä niihin liittyvät valinnat perusteluineen. Aineiston hankintatapojen yhteydessä kuvataan myös miten aineisto on hankittu. Tuomen ja Sarajärven (2002, 133) muistuttaman puolueettomuusnäkökulman arviointi on tutkijan oman reflektion mukaan relevantti seikka, sillä tutkijan normaalin työn toimenkuva on voinut vaikuttaa tutkimukseen niin sitä tukien kuin mahdollisesti sen suuntaa ja fokusta ohjaten. On myös mahdollista, että teemahaastateltavien virka-asema on vaikuttanut saadun tiedon tulkintaan. Toisaalta tutkijalle ennalta tutun aihepiirin ja toimintaympäristön myötä saatua tietoa voitiin tarkastella nimenomaan tutkimuksen näkökulmasta.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tutkimuksen validiteettia on syytä arvioida siksi, että tutkimusmenetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimer-

kiksi kyselylomakkeiden vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Mikäli tutkija käsittelee vastauksia oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää valideina. (Hirsjärvi ym. 1997, 216–217.) Kananen (2012) tarkentaa terminologiaa ja jakaa validiteetin ulkoiseen validiteettiin sekä sisältö- ja kriteerivaliditeettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä eli sitä pätevätkö tutkimustulokset samanlaisissa tilanteissa. Toimintatutkimuksen kaltaisissa kehittämistutkimuksissa ulkoinen validiteetti on harvoin ongelma, sillä tällainen tutkimus ei pyri yleistämään vaan jokainen tutkimus on yksittäinen kohde. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan oikeanlaisten mittareiden käyttöä eli sitä, että valitut mittarit mittaavat juuri tutkittavaa asiaa. Sisältövaliditeettia voidaan parantaa perustelemalla käytettyjä mittareita ja dokumentoimalla niiden käyttö. Kriteerivaliditeetin voidaan sanoa toteutuvan omassa tutkimuksessa, mikäli muut tutkijat ovat saaneet samasta aiheesta vastaavan kaltaisia tutkimustuloksia. (Kananen 2012, 168–170.)

Tutkimuksen mittarit valittiin sillä perusteella, että niillä haluttiin analysoida valitun viitekehysmallin sopivuutta juuri tälle tutkimukselle. Muina argumentteina olivat toimintamallin osaamisedellytysten määrittelyn soveltuvuus pilottiryhmälle ja toimintamallin laajennettavuus kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tukea omalta osaltaan HR-toimintoa ja liiketoimintaa vahvistamalla osaamisen johtamisen työkalupakkia. Tutkimuksen mittarit mittaavat myös näiden osa-alueiden toteutumista. Mittarit siis keskittyivät ja mittasivat tutkimukselle olennaisimpia seikkoja.

Tutkimuksen validiteettia tukee luvussa 4 esitetty valitun mallin perustelu. Kohdeorganisaation ja kyseessä olevan toimialan luonne ovat argumentit Longin & Vickers-Kochin kuvaaman teorian (1995, teoksessa Viitala 2007, 177) valinnalle viitekehyksen perustaksi. Viitekehyksen malli luotiin Oriola Oy:n tarpeisiin, ja tutkimuksen ulkoinen validiteetti huomioitiin selvittämällä HR-yksikön arvio toimintamallin soveltuvuudesta yrityksen muille organisaatioille. Tutkimuksen tuloksina syntyneet osaamisen johtamisen toimintamalli ja toimitusketjukoordinoinnissa edellytettävän osaamisen määrittely osoittavat, että tutkimuksen tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita.

Tutkimustyön alusta lähtien tutkimustapahtumia dokumentoitiin tutkimuspäiväkirjaan, johon oli kätevää kirjata tutkimustyön aikana esille nousseita havaintoja. Päiväkirja helpotti myös palaamista aiempiin tapahtumiin ja palauttamaan mieleen tutkimuksen kannalta tärkeitä seikkoja. Lisäksi päiväkirja edesauttoi tutkimusraportin kirjoittamista.

Verifiointilla tarkoitetaan tulosten todentamista ja niiden koettelemista (Anttila 1998). Toisena tutkimustuloksena syntynyt toimitusketjukoordinoinnissa edellytettävä osaaminen on osoittautunut käytännössä erittäin hyödylliseksi, ja osaamisen johtaminen kyseisessä yksikössä voidaan perustaa tehtyyn määrittelyyn. Osaamisen johtamisen toimintamallin on myös todettu tarjoavan hyvän lähtökohdan lisätyöstöä varten. Malli ei juuri sisällä uusia elementtejä, mutta muistuttaa käyttäjänsä huomioimaan kaikki tarvittavat elementit, niiden syy-seuraussuhteet ja päivittämisfrekvenssin vastuineen.

7.3 Analysointia viitekehyksen soveltuvuudesta tutkimukseen

Viitala (2005, 76) yhdistää vision, strategian ja oppimisen toisiinsa toteamalla, että visioilla ja strategialla ei ole pelkästään merkitystä päätöksenteon ja toiminnan suuntaajina vaan myös tavoiteltavan osaamisen määrittelijöinä ja oppimisen virittäjinä ja suuntaajina. Juuri tämä näkökulma oli argumenttina sille, että tutkimukseen valikoitui viitekehyksen pohjana toiminut malli, joka esiteltiin luvun 4 kuviossa 1. Siinä osaaminen kiinnitettiin yrityksen kriittisimpiin peruselementteihin: visioon, strategiaan ja niistä johdettuihin strategisiin tavoitteisiin.

Osaamisen käsite rakennettiin mallissa näiden peruselementtien päälle ja niistä johtavaksi. Malli jakoi osaamiset systemaattisesti alaryhmiin edellyttäen pohtimaan niiden oikeaa jaottelua. Erityisen arvokkaaksi tutkimuksen aikana nousi mallin sisältämä ulottuvaisuus tulevaisuuden osaamisten suhteen, sillä ne ovat tällä hetkellä asiakkaan kokeman lisäarvon perusta ja tulevat erottamaan yrityksen kilpailijoistaan tulevaisuudessa. Tulevaisuuden osaamisten tunnistaminen on siis yrityksen menestymisen kannalta erittäin tärkeää. Tämä havainto vahvisti viitekehyksen soveltumista tutkimukseen.

Tutkimuksen aikana viitekehyksen malli kannusti miettimään syvemmin osaamisen eri tasoja ja tarjosi tukea niiden hahmottamiselle hyödyntäen kuvion 3 visuaalista pyramidia. Mallin avulla tutkimuksessa sanallistettiin toimitusketjukoordinoinnissa edellytettävä osaaminen ja voitiin konkretisoida sen laajuus, joka oli aiemmin näin tarkasti todentamatta. Tutkimuksen aikana viitekehyksen mallia jalostettiin käytettävyydeltään paremmaksi lisäämällä pyramidin eri osioihin numerot, jolloin mallin esittely ja purkaminen havainnollistui. Tällä haluttiin varmistaa mallin helppo jalkauttaminen myös organisaatiossa eteenpäin.

Tutkimuksen aikana kohdeyrityksen HR-toiminnolta saadun palautteen mukaan malli on konkreettinen ja auttaa hahmottamaan osaamista sekä jakamaan sen eri osioihin niin yksinkertaisella tavalla, että sen jatkohyödyntäminen mahdollistuu. Viitekehyksen sisältämä teoriatieto on hyödyllistä taustatietoa osaamisten kehittämistoimenpiteitä eli osaamisstrategiaa suunniteltaessa. Kiteytetysti voidaan siis todeta, että käytetty viitekehys soveltui tutkimukseen erinomaisesti.

8 Tutkimuksen jatkotoimenpiteet ja johtopäätökset

8.1 Palaute ja itsearviointi

Tutkijan roolini noudatti tutkimuksen aikana pitkälti omaa toimenkuvaani, ja etenkin toimitusketjukoordinoinnin osalta saatuja tuloksia olisi siitä syystä väärin nimetä ainoastaan tutkimuksen tuloksiksi. Tutkimuksen teko ja normaali arjen työ kulkivat käsi kädessä toisiaan rikastuttaen luvussa 3.4 esitellyn mukaisesti, kuten Heikkinen & Huttunen (1999, 55) toimintatutkimuksen luonnetta kuvaavat.

Toimintatutkimus soveltui hyväksi välineeksi luvussa 3.2 esitellyjen tutkimuskysymysten ratkaisuun, sillä tämä tutkimus perustui nimenomaan käytännön ongelmaan, tarpeeseen mallintaa osaaminen kohdeyrityksessä. Tutkijan roolini pilottiorganisaation vetäjänä oli kaksijakoinen. Toisaalta asiantuntemus helpotti tutkimuksen edistämistä, mutta toisaalta olemassa olevat mielipiteet ja käsitykset saattoivat vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja sen tuloksiin. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 68) kuvaama tutkimuksen luontainen liittyminen tutkijan jokapäiväiseen elämään ja ajatteluun teki yhdistelmästä kuitenkin erittäin kiinnostavan. Tämän kaltaisen asetelman etuna oli, ettei tutkimustyötä ollut tarvetta irrottaa muusta elämästä vaan elämä pääsi rikastuttamaan tutkimusta.

Tutkimuksen valmistumisen jälkeen voitiin todeta sen rajauksen onnistuneen, sillä vaikka tutkimuksessa tunnistettiin tarpeita osaamiseen liittyviin jatkokehitystoimenpiteisiin - esimerkiksi nykyosaamisen mittaamiseen - pystyttiin ne sulkemaan tutkimuksen ulkopuolelle ja siten pysymään alkuperäisessä rajauksessa. Tarkasti määritelty rajaus auttoi keskittymään tutkimukselle olennaisiin seikkoihin, joka auttoi myös resurssien oikeassa käytössä.

Teemakeskustelut olivat ratkaisevassa roolissa aineiston keräämisessä, ja tiukasti rajatuissa aiheissa pitäytyminen auttoi myös niiden läpiviennissä niin aikataulullisesti kuin sisällöllisesti. Aiheen rajaaminen mahdollisti myös kiireisten haastateltavien nopean aiheeseen paneutumisen, jolloin keskusteluissa päästiin välittömästi tutkimuksellisesti tärkeiden asioiden äärelle. Teemakeskustelut antoivat ajantasaista tietoa tutkimuskohteesta ja sisälsivät lisäksi ajatuksia siitä, millaisena haastatellut henkilöt näkevät osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet tulevaisuudessa. Keskusteluista oli suurta hyötyä tutkimuksen lisäksi tutkijan jokapäiväiselle työlle. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että haastatellut henkilöt työskentelevät Oriola Oy:n osaamiseen liittyvissä avaintehtävissä. Yrityksen sisäisiä keskusteluja täydensi erittäin hyvin aiheeseen sopinut benchmarking-vertailu Lindström Oy:n kanssa.

Oli mielenkiintoista havaita, että osaamisen kehittäminen oli tutkimushetkellä kohdeyrityksessä hyvin ajankohtainen aihe. Sen ympärillä käytiin mielenkiintoisia keskusteluja, jotka auttoivat monia henkilöitä - ei vähiten tutkijaa itseään - pohtimaan laajalti osaamiseen liittyviä asioita. Mieluinen aihe muuttui tutkimuksen aikana entistä mielenkiintoisemmaksi ja sen työstäminen avasi tutkijalle uusia tapoja ajatella visiota, strategiaa, osaamista ja esimiestyötä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita organisaation eri tahoilla. Itsearviointina voidaan todeta tutkijan kehittyneen tutkimustyön aikana näillä osa-alueilla selvästi. Tutkijan kannalta oli erittäin mielenkiintoista ja hyödyllistä keskustella yrityksen HR-asioista laajemmasta näkökulmasta kuin oma toimenkuva oli tähän asti mahdollistanut. Keskustelujen myötä liiketoiminnan ja HR-yksikön kaltaisen tukitoiminnon yhteistyö, rajapinnat ja haasteet avautuivat uudella tavalla. Myös HR-yksikön vastuulla olevat tehtävät ja niiden toteuttamistapa tulivat entistä tutummiksi. Tutkimusprosessin aikana tutkijan oma mielenkiinto HR-tehtäviä, etenkin osaamisen kehittämistä, kohtaan lisääntyi.

8.2 Jatkotoimenpiteet

Tutkimuksessa pyrittiin hahmottamaan ja ottamaan huomioon tulevaisuuden haasteet osaamiselle niin täsmällisesti kuin se käytettävissä olevan nykytiedon valossa oli mahdollista. Mutta kuten Ojala (2011, 2) kuvaa, osaaminen saattaa menettää arvoaan olosuhteiden muuttuessa. Siksi kyky oppia nopeasti ja sopeutua aina uusiin tilanteisiin, eräänlainen oppimisen ketteryys, on tänä päivänä ehdoton edellytys, jotta organisaati-

on kilpailukyky säilyy ja voi kehittyä. Viitekehyksen mukaisesti osaaminen on jatkuvassa, dynaamisessa muutoksessa eikä organisaation tule pysähtyä paikoilleen mikäli se haluaa turvata kilpailukykyänsä. Tämän tutkimuksen kaltainen tarkastelu eli osaamisen johtamisen mallin määrittely ja arviointi tulee toistaa riittävän usein, erityisesti suurimpien muutosten yhteydessä. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen ehdottamia jatkotoimenpiteitä, jotta luodun toimintamallin kiinnittyminen organisaation toimintaan varmistuu ja siitä tulee luonteva osa Oriola Oy:n toiminnan kehittämistä.

Oriola Oy:ssä käytössä oleva Lean-metodologia tarjoaa useita menetelmiä ja työvälineitä toiminnan kehittämiseen. Se muun muassa herättää sisäistä keskustelua rooleista ja vastuista paremman lopputuloksen saavuttamiseksi, ja aktivoi jokaisella organisaatiotasolla olevia työntekijöitä miettimään yhdessä miten asiakkaalle voidaan luoda lisäarvoa ja päästä samalla eroon turhista työvaiheista. Lean-metodologiaa on jo toisaalla sovellettu toimitusketjukoordinoinnin kehittämiseen, ja siksi sen laajentaminen myös osaamisen kehittämisen saralle on luontevaa. Lean-ajattelun työkalupakkiin kuuluu esimerkiksi niin kutsuttu Lean skill matrix -taulukko, joka tullaan ottamaan käyttöön toimitusketjukoordinoinnissa keväällä 2015. Tämän tutkimuksen myötä tunnistetut, toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävät osaamiset voidaan nyt listata taulukkoon. Sen jälkeen jokainen toimitusketjukoordinaattori arvioi itse 5-portaisella asteikolla oman tasonsa kutakin osaamista vasten. Tällä tiedolla niin yksittäisten henkilöiden kuin koko tiimin osaamista voidaan lähteä kehittämään systemaattisella tavalla. Kehitystyön voidaan odottaa onnistuvan, sillä siinä käytettävä metodi ja sen osaaminen ovat jo yrityksen käytössä. Tämän esimerkin avulla voidaan osoittaa tutkimuksen toisena tuloksena syntyneen määritellyn osaamisen olevan käyttöön otettavissa ja sovellettavissa yrityksessä jo käytössä oleviin toimintatapoihin.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt toimintamalli tukee jo olemassa olevia toimintatapoja siten, että niiden sisältämä tieto voidaan nyt kiteyttää ja koota yhteen työkaluun hyödyntämään jatkokäyttöä. Tutkimus esittää jatkokehitystoimena esimerkiksi MS PowerPoint -muotoon luotavaa helppokäyttöistä pohjaa. Se on konkreettinen työväline, kun edellytettävä osaamisen halutaan määritellä jollekin toiminnolle. Pohja voi olla HR-yksikön toimesta esitetyt yrityksen intranet-sivustolla, josta se on toiminnon esimiehen kätevästi käyttöönotettavissa. Tiedostoon täytetään ensin kiteytykset yritys vastuusta, visiosta, strategiasta ja toimintasuunnitelmista eri organisaatiotasojen toimintasuunnitelmat huomioiden. Tämän jälkeen täytetään kyseisen tehtävän edellyttämä osaaminen kuvion 3 esimerkin mukaisesti. Kun edellytettävä osaaminen on tehtävä-

kohtaisesti määritelty, tallennetaan se jokaisen kyseisissä tehtävissä työskentelevän henkilön henkilötieto- ja koulutusjärjestelmään, jossa se on hänen luettavissaan. Tällainen toimintatapa kiinnittää luodun osaamisen johtamismallin yrityksen käytänteisiin ja sanallistaa sen tehtäväkohtaisesti.

Oriola Oy:ssä on useita toimitusketjukoordinaattoritimiä vastaavia tiimejä, joissa tehtäväkohtaista tavoiteosaamisen määrittelyä voidaan soveltaa. Eräs tällaisista on asiakaspalvelu, jonka edellytettävä osaaminen tullaan jaottelemaan luotua mallia hyödyntäen pilottitoiminnon esimerkin mukaisesti. Tämän jälkeen myös kyseisessä toiminnossa työskentelevien henkilöiden osaaminen voidaan mitata tavoiteosaamista vasten sekä suunnitella ja toteuttaa kehitystoimenpiteet osaamisen kehittämiseksi.

Kuten osaamisen johtamisen toimintamalli ohjeistaa, tulee tehtäväkohtainen, edellytettävä osaamisen sisältö tarkistaa vuosittain. On erityisen tärkeää tunnistaa ne osa-alueet, joissa on tapahtunut muutoksia esimerkiksi asiakas- tai viranomaisvaatimusten johdosta tai jotka tunnistetaan muulla tavoin kehitysalueiksi. Osaamisia tulee tarkastella kriittisesti myös siitä näkökulmasta, onko niistä jokin syytä jättää pois, jottei sen ylläpitoon käytetä turhia resursseja.

Tutkimuksen perusteella ehdotetut jatkotoimenpiteet ja niiden toteutusajankohdat on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Ehdotetut jatkotoimenpiteet ja toteutusajankohdat.

Jatkotoimenpide	Toteutusajankohta
PPT-muotoinen, tehtäväkohtainen osaamisen määrittelytyökalun luonti	Q1/2015
Tehtäväkohtaisen tavoiteosaamisen määrittely muissa soveltuviissa Oriola Oy:n organisaatioissa (esimerkiksi asiakaspalvelu)	Q1/2015
Lean Skill Matrix -toteutus toimitusketjukoordinaattoreille: osaamisen mittaaminen itsearviointin keinoin määriteltyä tavoiteosaamista vasten	Q2/2015
Mittaamisessa tunnistettujen osaamisen kehittämisen jatkotoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus	Q3/2015
Toimitusketjukoordinoinnissa edellytettävän osaamisen tarkistus ja muut osaamisen johtamisen toimintamallin mukaiset, vuosittaiset tehtävät	Q3/2015

8.3 Johtopäätökset

Tutkimus perusti nykytila-analyysinsa missioon, sosiaaliseen vastuuseen, visioon ja niistä johdettuun strategiaan. Tutkimuksen kuluessa nousi esille ajatus voisiko kohdeyrityksen strategia olla selväsanaisempi ja toimintaa tarkemmin kuvaavampi. Nykyiset määritellyt strategiset painopistealueet kuvaavat kyllä mitä asioita tekemällä yritys uskoo pääsevänsä visioon, mutta tulisiko painopisteitä kuvata tarkemmin ja pyrkiä yksilöimään mitä ja miten aiotaan toimia? Toisaalta nämä mitä- ja miten-tyyppiset asiat avataan vuosittaisissa toimintasuunnitelmissa, joita on alettu tehdä hyvin kattavasti monella organisaatiotasolla. Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä todetaan, että toimintasuunnitelmat ovat erittäin tärkeä strategian toteuttamisen ja toimintoihin jalkauttamisen väline. Niissä ehkä abstrakteilta tuntuvat painopisteet ja tavoitteet puetaan konkreettisiksi tekemisiksi, ne vastuutetaan ja aikataulutetaan. Kohdeorganisaation esimiehen tulee huolehtia, että toimintasuunnitelmia käytetään ja niistä viestitään aktiivisesti, jotta ne aidosti koetaan strategian toteuttamisen apuvälineinä.

Edellinen huomioden on kuitenkin merkillepantavaa, että tutkimuksessa tunnistettiin riskiksi se vaihe, jossa strategisia tavoitteita muovataan toimintasuunnitelmien muotoon. Mitä alemmas organisaatiossa tavoitteita jalkautetaan, sitä suurempi todennäköisyys on niiden muuttumiselle tai laimenemiselle matkan varrella. Riskiä voidaan pienentää tiiviillä, eri toimintojen välisellä yhteistyöllä, jotta tiedonkulku ei vaarantuisi ja ydinviestien sanoma strategisine painopistealueineen saatetaan organisaatiossa eteenpäin mahdollisimman muuttumattomana. Pilottiorganisaationa toimineen toimitusketjukoordinaattoritien osalta yhteistyö asiakkuusjohdon kanssa toimintasuunnitelmia luotaessa on erittäin tärkeää, sillä kummankin rooli asiakkaan palvelemisessa ja lisäarvon tuottamisessa on kriittinen.

Tämän tutkimuksen aineistonhankintavaiheessa oli olennaista selvittää, miten Oriola Oy:ssä johdetaan osaamista. Nykytila ja sitä analysoitaessa tunnistetut kehitysalueet olivat lähtökohtia osaamisen johtamisen toimintamallin rakennustyössä. Osaamisen johtamisessa tulee Oriola-KD Oyj:n kaltaisessa konsernissa hyödyntää suuren yrityksen voimavaroja linjaamalla suuntaviivat ja tavoitteet konsernitasolla kaikille tytäryrityksille. Tämä tarjoaa hyvän lähtökohdan yritysکوhtaisille, systemaattisille toteutuksille, joihin tulee käytännön syistä jättää pieni liikkumavara mahdollisten paikallisten erityistarpeiden huomioimiselle. Tutkimus toteaa myös, että luodun osaamisen johtamisen toimintamallin yhtenä peruskivenä olevan yritysvastuun sisältö tulee saattaa mahdolli-

simman käytännönläheiseksi. Yritysvastuun osana oleva sosiaalinen vastuu määrittelee osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön yrityksen merkittävimmäksi menestystekijäksi. Tämän tutkimuksen mukaan hyvin toteutuvan lauseen merkityksen avaamiseen ja sitomiseen käytännön arjen työhön tulee panostaa esimerkiksi sisäisen viestinnän ja osaamiseen keskittyvän esimiestyön keinoin.

Tutkimuksen tavoitteina oli luoda osaamisen johtamismalli Oriola Oy:lle sekä määrittellä toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävä osaaminen. Tutkimuksen tulokset olivat siinä suhteessa kaksijakoiset, että ensimmäisen tavoitteen toteutumiseksi oli tärkeää kyetä tunnistamaan ja yhdistämään jo olemassa olevia elementtejä uudeksi malliksi, kun taas toiseen tavoitteeseen pääseminen vaati uutta käsittelytapaa niin määrittely- kuin toteutusvaiheissa. Tutkimusongelma ratkaistiin tarkastelemalla kohdeyritykselle tuttuja ja käytössä olevia osaamisen johtamisen elementtejä uusissa yhteyksissä. Niiden yhdistäminen toimintamalliksi osoittautui loogiseksi ja hyvin käytännönläheiseksi tavaksi ratkaista tutkimusongelma. Tutkimuksen tulokset muistuttavat, ettei uutta luotaessa ole aina tarpeen muuttaa kaikkia toimintatapoja vaan asioita uudella tavalla ryhmiteltäessä voidaan löytää niihin innovatiivisia näkökulmia. Yksi tällaisista tutkimushavainnoista oli Oriola Oy:ssä jo käytössä olevan organisaatiosuunnittelun kehittäminen jatkossa tulevaisuuden osaamisen systemaattisen suunnittelun välineeksi.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt osaamisen johtamisen toimintamalli korostaa liiketoiminnan ja HR-yksikön välisen kommunikaation tärkeää roolia osaamisen asiayhteydessä. Tutkimus kehottaa yhtenä johtopäätöksensä näitä tahoja miettimään tälle kommunikaatiolle innovatiivisia, ehkä täysin uusia tapoja ja muotoja. Tutkimus vahvisti, että näiden yksiköiden saumaton ja uutta luova yhteistyö on liiketoimintaa tukevalle ja sen kasvun mahdollistavalle osaamisen kehittämiselle elintärkeää. Parhaimmillaan tällaisten innovatiivisten toimintatapojen myötä yhteistyö voi olla voimakkaasti tulevaisuuteen suuntaavaa, visionääristä, iteroivaa ja reflektiivistä. Yhteisenä tavoitteena tulee luonnollisesti olla yhteistyö vision toteuttamiseksi strategiaa noudattaen nykyisten ja tulevaisuuden resurssien optimaalisella hyödyntämisellä.

Liiketoiminnan ja HR-yksikön näkemykset eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan osaamista johdettaessa tulee myös huomioida kohdeyrityksen toimialan erityispiirteet, jotka nousivat tutkimuksessa usein esille. Muun muassa toimiluvanalaisuus, lääketukkukauppaan kohdistuva GDP-ohjeistus ja lääkejakelelun erittäin suuri vastuu muun muassa potilasturvallisuuden toteutumisesta asettavat korkeita vaatimuksia työntekijöiden osaamiselle

ja sen johtamiselle. Nämä edellyttävät edellisessä kappaleessa mainittujen liiketoiminnan ja HR-yksikön lisäksi myös laadunvarmistuksellisten näkökulmien huomioimisen osaamisen johtamisen toimenpiteissä. Tutkimus kehottaa johtopäätöksensä kiinnittämään huomiota näiden kolmen osapuolen sujuvaan yhteistyöhön systemaattisessa ja pitkäjänteisessä osaamisen kehittämisessä, jolloin kaikki yrityksen tärkeimmät näkökulmat tulevat katetuiksi.

Toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävien osaamisten lista osoittaa, että kyseisessä tehtävässä työskentelevältä odotetaan niin korkeaa osaamistasoa kuin erittäin laajaa asioiden hallintaa, joka jo sellaisenaan on haastava tavoite. Osaamisen johtamisessa on kuitenkin kyse paljon muustakin kuin asioiden opetteluvarmistamisesta. Kuten osaamisen käsitteen visualisoiva kuvio 2 luvussa 4.3 osoitti (Ojala 2008, 51), osaamiseen vaikuttavat myös asenne, taidot, kokemus, tiedot ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Osaamista johdettaessa tulee osata huomioida eri henkilöiden vahvuudet pyrkimättä liian stereotyyppiseen tasapäistämiseen, sillä kyse on ennen kaikkea ihmisten johtamisesta. Toimitusketjukoordinaation roolia tulee osata katsoa myös ennakkoluulottomasti: miten sitä voidaan kehittää ja mahdollisesti muuttaa siten, että erilaiset henkilökohtaiset vahvuudet huomioidaan roolituksessa ja siten niillä voidaan nostaa tiimin kokonaisosaamista.

Kun edellytettävä osaaminen on määritelty, jäsentää se yrityksen odotuksia työntekijältään. Työntekijän näkökulmasta se selkeyttää hänen omaa toimenkuvaansa ja sen osaamisvaatimuksia. Pilottiorganisaation osalta määritelty osaaminen tulee helpottamaan monin tavoin myös tutkijan omaa esimiestyötä. Sen avulla voidaan muun muassa todentaa käytössä olevien osaamisen kehittämisen menetelmien, ohjeistuksen ja muun tukimateriaalin riittävyys. Määritelty osaaminen tukee myös organisaation resursointia sanallistamalla tehtävässä edellytettävän osaamisen konkreettinen sisältö. Oriola Oy:n muille toiminnoille tutkimustyöhön kuulunut osaamisen määrittely näyttäytyy positiivisena signaalina osaamiseen panostamiseen.

Osaamisen johtaminen ei tule koskaan valmiiksi eikä sen tule sellaiseen pyrkiäkään. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja yrityksen tulee ylläpitää muutoskykyään ja ketteryyttään esimerkiksi tarvittaessa strategian nopeaa päivittämistä varten. Strategian jalkauttamisen kannalta laadukas johtaminen ja korkea osaaminen ovat avainasemassa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yksi tapa kehittää osaamisen johtamista ja antaa sille konkreettisia työvälineitä. Yrityksen kilpailukyvyyn ylläpito ja kehittäminen tulee vaa-

timaan tulevaisuudessa lisää tutkimustyötä ja oman toiminnan reflektointia, jotta osaamista ja sitä tukevia välineitä voidaan jatkossakin luoda ja ottaa käyttöön tarvelähtöisesti. Tätä varten tulee seurata markkina- ja kilpailutilannetta, mitata ja arvioida osaamista sekä tarkkailla niin kutsuttuja hiljaisia signaaleita, jotka antavat arvokasta lisätietoa edellisten täydentämiseksi. Osaamisen käsitteen tutkiminen osoitti miten monia yksityiskohtia ja tasoja se sisältää. Toisaalta osaaminen liitetään aina johonkin asiayhteyteen, jolloin se tarkentuu ja voidaan konkretisoida juuri jollakin tietyllä tavalla tekemiseksi. Prosessi vaatii tietoa, syventymistä ja kärsivällisyyttä, sillä kuten Aristoteles on sanonut, ”yksinkertainen ja selvä ei tule ensimmäisenä vaan vasta viimeisenä” (Viitala 2005, 7).

Lähteet

Anttila, Pirkko 1998. Hyvän tutkimustyön kriteerit. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix.com.

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/82_hyvan_tutkimustyon_kriteerit.
Luettu 6.10.2014.

Berg, Harry. Competence Developer. Lindström Oy, Helsinki. Haastattelu 9.7.2014.

Eskelä, Veera. HR Director. Oriola Oy, Espoo. Haastattelut 23.6.2014 ja 22.9.2014.

Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Atena kustannus, WSOY Porvoo.

Heinonen, Sirkku & Klingberg Rea & Pentti, Päivi 2011. Kaikkien aivot käyttöön. 3. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 1.-2. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hätönen, Heljä 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja nro 4/98. Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Jalava, Urpo & Palonen, Tuire & Keskinen, Soili & Kontkanen, Leila 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:74. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turku.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja (134). Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino, Tampere.

Lawler III, Edward E. 2014. What Should HR Leaders Focus On In 2014? <http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2014/01/15/what-should-hr-leaders-focus-on-in-2014/>. Luettu 14.1.2015.

Leponiemi, Heidi. Lääketukkukaupan vastuunalainen johtaja. Oriola Oy, Espoo. Haastattelu 13.6.2014.

Lindström työnantajana. Lindström Oy. 2014. <http://www.lindstrom.fi/ura>. Luettu 13.7.2014.

Long, Carl & Vickers-Koch, Mary 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. Organizational Dynamics, Summer. Julkaisuun viitattu teoksessa Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 6. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Lääkkeiden hyvät jakelutavat. 5/2013. Määräys 4.12.2013. Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea.
http://www.fimea.fi/download/25052_Maarays_laakkeiden_hyvat_jakelutavat_5_2013.pdf. Luettu 18.11.2014.

Oriola lyhyesti. Yritysinfo. Oriola Oy. <http://www.oriola.fi/Oriola-lyhyesti/>. Luettu 24.3.2014.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. CICERO Learning Network. http://www.cicero.fi/files/Cicero/site/Tyoelaman_haasteet_raportti_Otala_2010.pdf. Luettu 18.4.2014.

Otala, Leenamajja 2013. Ketteryydellä osaaminen haltuun. Yksityisalojen esimiehet ja asiantuntijat YTY. http://issuu.com/ytylehti/docs/tyt_5_2013/8. Luettu 14.1.2015.

Palmroth-Holst, Annastiina. Liiketoimintayksikön johtaja. Oriola Oy, Espoo. Haastattelut 19.6.2014, 27.6.2014, 8.7.2014 ja 17.9.2014.

Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Sosiaalinen vastuu. Oriola-KD Oyj. <http://www.oriola-kd.com/fi/Vastuullisuus/Sosiaalinen-vastuu/>. Luettu 10.8.2014.

Strategia. Yritysinfo. Oriola Oy. <http://www.oriola.fi/Oriola-lyhyesti/Strategia/>. Luettu 10.8.2014.

Suomalainen lääketukkukauppa. Apteekkitavaratukkukauppiat ry. <http://www.aty.fi/3>. Luettu 6.4.2014.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapa. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Annikki 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. SanomaPro Oy, Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2009. Strategia. Oivalluksia organisaation uudistajille. 3. uudistettu ja täydennetty painos. WSOY Pro Oy, Helsinki.

Tuovinen, Salla. Senior HR Specialist. Oriola Oy, Espoo. Haastattelut 12.6.2014 ja 2.9.2014.

Vastuuraportti. Lindström Oy. 2013. http://www.lindstrom.fi/sites/lindstrom.fi/files/u11/sustainabilityreport2013_fin.pdf. Luettu 13.7.2014.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 6. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Lindström Oy:n esittely

Lindström Oy monialayritys, joka toimii seuraavilla toimialoilla:

- työvaatepalvelut
- ravintolatekstiilipalvelut
- teollisuuspyyhepalvelut
- mattopalvelut
- henkilösuojainpalvelut
- hygieniapalvelut.

Lindström Oy on vuonna 1848 perustettu perheyritys. Se toimii 22 maassa ja henkilöstöä on noin 2900, joista puolet työskentelee Suomessa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2013 noin 303 miljoonaa euroa. Lindström Oy nostaa osaamisen ja sen johtamisen tärkeyden voimakkaasti esille muun muassa omilla internet-sivuillaan: ”Lindström kasvaa voimakkaasti ja laajentaa jatkuvasti toimintojaan kansainvälisesti. Kasvu ja toimialan paras palvelu eivät kuitenkaan synny ilman osaavia ihmisiä. Paras osaaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen on Lindström-konsernin tärkein kilpailutekijä. Pitkäjänteisyydestä kertovat useat monikymmenvuotiset työrupeamat tässä 165-vuotiaassa perheyrityksessä.” (Lindström työnantajana. 2014.)

Määritellessään vuoden 2014 henkilöstöön liittyviä painopistealueita, on Lindström Oy:n HR-yksikkö ottanut lähtökohdakseen olla lähempänä liiketoimintaa. Se näkyy muun muassa seuraavissa, yritysvastuuraporttiin kirjatuihin painopisteisiin:

- Tuemme vahvemmin tytäryhtiötämme – varmistamme, että heidän kehittämistarpeensa tulee kuulluksi ja pystymme tarjoamaan tarvittavaa tukea.
- Urakehitys: kehitämme urapolkujamme ja tuemme lindströmiläisten kehittymistä talon sisällä.
- Esimiesten tuki ja kehittäminen: Liiketoiminnan johtaminen ja henkilöstön hyvinvointi kulminoituu lähijohtamisessa, tuemme esimiehiä ja henkilöstöä heidän arjessaan ja kehitämme henkilöstöjohtamisen taitoja.
- Myynti ja asiakkuusjohtaminen: Tuemme vahvemmin myynnin rekrytointia ja rekrytointiosaamisen kehittämistä. Olemme mukana myös asiakkuusjohtamisen ja myynnin osaamisen kehittämisessä. (Vastuuraportti. 2013.)

Vastuuraportissaan (2013) Lindström Oy nostaa menestyksen avaimiksi urakehityksen. Se halua tukea työntekijöidensä kehittymistä esimerkiksi esimiehille suunnatulla Grow with us –kehitysohjelmalla. Sen tavoitteena on valmennuksen, mentoroinnin ja tehtäväkierron menetelmin tukea henkilöä uralla eteenpäin. Lindström Oy:llä on myös monia nuorille osaajille suunnattuja trainee-ohjelmia. Raportissa mainitaan lisäksi henkilöstölle tarjotut monipuoliset koulutukset sekä palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja hyvään johtajuuteen tähtäävät valmennukset. Jokainen lindströmiläinen on itse vastuussa omasta kehittymisestään, toteaa raportti, mutta esimiehen tehtävänä on tietysti tukea, innostaa ja mahdollistaa alaistensa henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen. Henkilöstöön liittyvän sosiaalisen vastuun osio vastuuraportissa päättyy erittäin tärkeään lauseeseen: ” Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana on yhtiön tavoitteiden saavuttamisen tukeminen.” (Vastuuraportti. 2013.) Tämä muistuttaa, ettei osaamisen kehittämisen tule olla itseisarvo sinänsä, vaan se tulee kiinnittää yrityksen perustehtävään - visioon - ja siitä johdettuihin strategisiin tavoitteisiin.

Toimitusketjukoordinaattorilta edellytettävä osaaminen