

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2014

Carita Engström

OSAAMISEN KARTOITTAMINEN STRATEGISESTI MUUTTUVASSA TILANTEESSA

– *Turun ammattikorkeakoulu*



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma | YAMK

2014 | Sivumäärä 68 + 5 liitettä

Ohjaajat Jylhä Eila, Varhelahti Mervi

Carita Engström

OSAAMISEN KARTOITTAMINEN STRATEGISESTI MUUTTUVASSA TILANTEESSA – TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Turun ammattikorkeakoulun toimeksiantona. Organisaatio elää strategisessa muutosprosessissa, joka on seurausta paitsi työ- ja elinkeinoelämässä tapahtuneista rakenteellisista muutoksista myös ammattikorkeakoulujärjestelmään tehtävistä uudistuksista. Merkittävimpinä muutoksina korostuvat omistusmuodon muuttuminen juridisesti itsenäiseksi osakeyhtiöksi sekä organisaation vahvempi profiloituminen. Turun ammattikorkeakoulu on asettanut tavoitteekseen antaa monialaista korkeakouluopetusta ja vastata tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnallaan Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin. Saavuttaakseen tavoitteensa ja varmistaakseen kilpailuasemansa koulutussektorin edelläkävijänä, organisaation on kiinnitettävä huomiota merkittävimpään kilpailuetuun eli osaamisen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut vastata tähän haasteeseen tuottamalla osaamiskartta Turun ammattikorkeakoululle.

Osaamisen johtaminen edellyttää organisaatiossa vallitsevaa yhteistä käsitystä osaamisen käsitteistöstä. Tutkimuksen aikana selvitettiin mitä osaamisen käsitteistöllä organisaatiossa ymmärretään. Kyselyä seuranneiden työpajojen tarkoituksena oli listata Turun ammattikorkeakoulussa oleva ydinosaminen, kriittinen osaaminen ja yleisosaaminen. Tutkimukseen sisältyi osaamisenkartoituksen pilotointi Terveystalon ja hyvinvoinnin tulosalueella. Pilotoinnin tuloksia on tarkoitus hyödyntää myöhemmin koko Turun ammattikorkeakoulun kattavana osaamiskartoituksena. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kehityskeskusteluihin liitettävä itsearviointilomake.

Koska osaamistiedon dokumentointi on tärkeä osa osaamisen hallinnan kokonaisuutta, asetettiin tutkimuksen tavoitteeksi selvittää Turun ammattikorkeakoulun osaamisen hallinnan tietojärjestelmän hankintatarpeita. Henkilöstölle suunnatulla kyselyllä kartoitettiin niitä tarpeita, joita järjestelmän käyttäjillä on tulevalle järjestelmälle.

ASIASANAT:

Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen hallinta, ydinosaminen, strateginen osaaminen, kriittinen osaaminen, yksilöosaaminen, osaamispääoma, aineeton pääoma, osaamiskartoitus, osaamisprofiili.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme: Masters Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence.

2014 | Total number of pages 68 + 5

Instructors Jylhä Eila, Varhelahti Mervi

Carita Engström

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN STRATEGIC CHANGE PROCESS – TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

This thesis has been made as a commission for Turku University of Applied Sciences. Organisation is going through a strategic change process that is consequence of structural changes in work and business life as well changes to be made in a whole polytechnic educational system. To list some of most remarkable renewals are its becoming a liable company and more focused profilisation. Target of Turku University of Applied Science is to give multidisciplinary academic education as well serve business life in Varsinais-Suomi area. To strenghten its position as one of most important educational organization in this area, it has to focus it's own knowledge management and development. The purpose of this study has been to produce a competence mapping for Turku University of Applied Sciences.

Prerequisite for knowledge management is that there is a common understanding in an organization what knowledge and knowledge management means. This was evaluated in Turku University of Applied Sciences by sending out a survey to leaders and managers. During the study three workshops was organized to collect lists of core competences, critical competences and role based competences. During the study, a pilot experiment was organized in Social and health care unit to test competence mapping. Aim was to utilize results later when expanding the competence mapping to the whole organization. Also the self evaluation form was planned to be designed and utilized in development discussions.

Because the documentation is an essential part of knowledge management process, it was seen important to evaluate the most important requirements for competence management IT system.

KEYWORDS:

Knowledge, knowledge management, strategic knowledge management, developing knowledge, mapping employee competences, managing employee competences.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN	9
2.1 Opinnäytetyön aihe.....	9
2.2 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys.....	10
2.3 Opinnäytetyöprosessin eteneminen.....	12
2.4 Tutkimuksen toteutustapa.....	15
2.5 Kohdeorganisaation esittely.....	18
2.5.1 Suomen ammattikorkeakoulujärjestelmä.....	18
2.5.2 Turun ammattikorkeakoulu.....	19
3 OSAAMISEN HALLINTA STRATEGISESSA MUUTOSPROSESSISSA	23
3.1 Strategia-käsitteen määrittelyä.....	23
3.2 Henkilöstöjohtamisen strateginen kytkentä.....	27
3.3 Muutosjohtaminen.....	30
3.4 Luova asiantuntijaorganisaatio.....	32
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA HALLINTA	36
4.1 Osaamisen määrittelyä.....	36
4.1.1 Hiljainen tieto.....	38
4.1.2 Vuorovaikutus.....	40
4.1.3 Osaamispääoma.....	41
4.2 Osaamisen tarkastelua eri näkökumista.....	44
4.2.1 Osaaminen työn näkökulmasta.....	44
4.2.2 Osaaminen strategian näkökulmasta.....	48
4.2.3 Osaaminen organisaatiotasojen näkökulmasta	48
4.2.4 Osaaminen oppivan organisaation näkökulmasta.....	51
4.3 Osaamisen johtaminen.....	54
4.4 Osaamisen kehittäminen.....	56
4.5 Osaamisen hallinnan vaikuttavuus.....	59
4.6 Osaamisen hallintaa tietojärjestelmän avulla.....	61

5	(SALAINEN) OSAAMISEN TUNNISTAMINEN	TURUN
	AMMATTIKORKEAKOULUSSA	64
6	(SALAINEN) YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET	65
	LÄHTEET	66

LIITTEET

- Liite 1. Kysely osaamisen johtamisen tarpeista
- Liite 2. (Salainen) Ehdotus itsearviointilomakkeeksi
- Liite 3. (Salainen) Osaamiskartta – työpajat
- Liite 4. (Salainen) Osaamiskartta, osaamisalueet – Terhyn pilotointijakso
- Liite 5. (Salainen) Osaamiskartta, osaamisprofiilit – Terhyn pilotointijakso

KUVALUETTELO

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys (Sydänmaanlakka 2004, 136 mukailten).....	11
Kuva 2. Aikataulu opinnäytetyöprosessin etenemisestä.....	12
Kuva 3. Strateginen henkilöstöjohtaminen (Sydänmaanlakka 2004, 141).....	27
Kuva 4. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (Viitala 2007, 65).....	29
Kuva 5. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2004, 137).....	37
Kuva 6. Uuden tiedon luominen (Ichijo & Nonaka 2006, Otala 2000, 176 mukaan).....	39
Kuva 7. Osaamispääoman osa-alueet (Otala 2008, 58).....	42
Kuva 8. Yksilöosaamiset (Viitala 2007, 179).....	47
Kuva 9. Osaamisympyrä (Hätönen 2007, 21).....	49
Kuva 10. Organisaation osaamisarkkitehtuuri (Sydänmaanlakka 2004, 149)...	50
Kuva 11. Oppivan organisaation perusta ja rakennuselementit (Sovelto 2013).	53
Kuva 12. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Tuomi ja Sumkin 2012, 22)...	54

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimusosan eri työvaiheet.....	14
--	----

1 JOHDANTO

Elämme parhaillaan ajanjaksoa, jolle on tyypillistä jatkuva ja ennustamaton muutos. Työn luonteen muututtua yhä tietointensiivisemmäksi, on jatkuvasta oppimisesta tullut entistä tärkeämpi voimavara. Osaamista on kehitettävä jatkuvasti, jolloin myös reflektoinnin merkitys korostuu. Toiminta on siirtynyt yhä vahvemmin verkostoihin, jolloin yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus koetaan ajanjaksoa leimaaviksi. Tämä asettaa muutospaineita myös ammatillista koulutusta tarjoaville organisaatioille siten, että koulutustarjonnan on kyettävä vastaamaan alueen liiketoiminnan koulutustarpeisiin, huomioiden samalla myös kansainväliset koulutustarpeet. Koska muutoksia on kyettävä tekemään varsin lyhyelläkin aikavälillä, edellyttää tämä organisaatiolta ketteryyttä ja muutoshalukkuutta. On tärkeää huomioida myös se, että mitä enemmän organisaatiossa on tehty tulevaisuuden ennakoitua, sitä nopeammin organisaatio kykenee reagoimaan muutostarpeisiin. (Åhman 2003, 22.) Nämä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yhä enenevässä määrin myös tämän opinnäytetyön case-yrityksenä olevan Turun ammattikorkeakoulun strategiatyöhön ja sitä kautta organisaation osaamisen kehittämiseen.

Toinen merkittävä Turun ammattikorkeakoulun strategiatyötä ohjaava tekijä on Suomen ammattikorkeakoulujärjestelmän uudistaminen, jolla haetaan ammattikorkeakoulujen aikaisempaa parempaa profiloitumista. Profiloitumisen tarkoituksena on määrittellä ne ydinosaamiset, joilla organisaatio hakee kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Osaamisen kehittämisen tulee luonnollisesti tukea organisaation kilpailuedun säilymistä sekä varmistaa kilpailuedun kasvu myös jatkossa.

Osaamisen johtamisen tärkeyden tunnistaminen Turun ammattikorkeakoulun strategisesti muuttuvassa tilanteessa on yksi tärkeimmistä osaamisen johtamisen kehityshankkeen käynnistämiseen johtaneista tekijöistä. Sitä kautta osaamisen kartoittaminen koettiin organisaatiossa välttämättömäksi. Asiaan vaikutti myös se, ettei organisaatiossa ole aikaisemmin tehty koko organisaation kattavaa osaamiskartoitusta. Tämä opinnäytetyö on tehty lähtökohdista, joissa tarkastelukulma painottuu strategian ja osaamisen

hallinnan väliseen kytkentään. Seuraavissa luvuissa avataan opinnäytetyön aiheen valintaa ja sen etenemisprosessia.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN

2.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui osaamisen kartoittaminen Turun ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tutkimusosan tavoitteet olivat:

- selvittää mitä ydinosaamista ja kriittistä osaamista Turun ammattikorkeakoulussa on tällä hetkellä, mitkä ovat sen tulevaisuuden osaamistarpeet 3 vuoden aikajanelalla ja lisäksi mitä osaamista ei siellä jatkossa enää tarvita
- laatia osaamiskartta sekä osaksi kehityskeskusteluja liitettävä osaamisen itsearviointilomake
- kartoittaa osaamisen hallinnan tietojärjestelmän käyttäjien odotukset ja toiveet kyseiseltä tietojärjestelmältä.

Aiheen valintaan vaikutti se, että opinnäytetyön tekijä on ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijana Turun ammattikorkeakoulussa ja että opinnäytetyön aihetta oli tarjottu Turun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Opinnäytetyön tekijältä odotettiin havainnoivaa ja teoriaan peilaavaa otetta osaamiskartoituksen prosessin etenemisen vaiheista sekä analysointia valittujen menetelmien sopivuudesta osaamiskartoituksen tekemiseen. Kartoitus koettiin tarpeelliseksi, koska Turun ammattikorkeakoulussa ei ole aikaisemmin tehty koko organisaation laajuista osaamisen kartoitusta. Pilotointimielessä osaamiskartoitus on tehty Kaija Lindin toimesta vuonna 2002, jolloin pilotointi rajattiin käsittämään ainoastaan Terveysala-tulosalueen. Pilotoinnin tarkoituksena oli arvioida HR-ohjelman eli henkilöstöhallinnan eri toimintojen hallintaan tarkoitettun ohjelmiston (Staria 2014) kehittämisen käyttökelpoisuutta ammattikorkeakoulun henkilöstöhallinnon apuvälineenä, laatia osaamiskartta sekä osaamisen kehittämissuunnitelma. Tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin, että koska eri koulutusohjelmien osaamisvaatimukset ovat hyvin spesifiset, yhteisen koko ammattikorkeakoulua kattavan osaamiskartan luominen on mahdotonta (Lind

2003, 3). Tämä on tiedostettu haaste, johon tämän opinnäytetyön puitteissa pyritään vastaamaan.

Lisäksi osaamisen kartoitus on ajankohtainen Turun ammattikorkeakoulun edessä olevien strategisten muutosten takia sekä Suomen ammattikorkeakoulujärjestelmään tehtävien uudistusten vuoksi. Muutokset sisältävät muun muassa aikaisempaa tehokkaampaa profiloitumista eli koulutustarjonnan tarkempaa keskittämistä. Tämän seurauksena on tehtävä päätöksiä mahdollisista lopetettavista, uusista tai yhdistettävistä koulutusohjelmista. Henkilökunnan osaaminen pitää luonnollisesti saada vastaamaan näitä organisaation muutostarpeita.

2.2 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

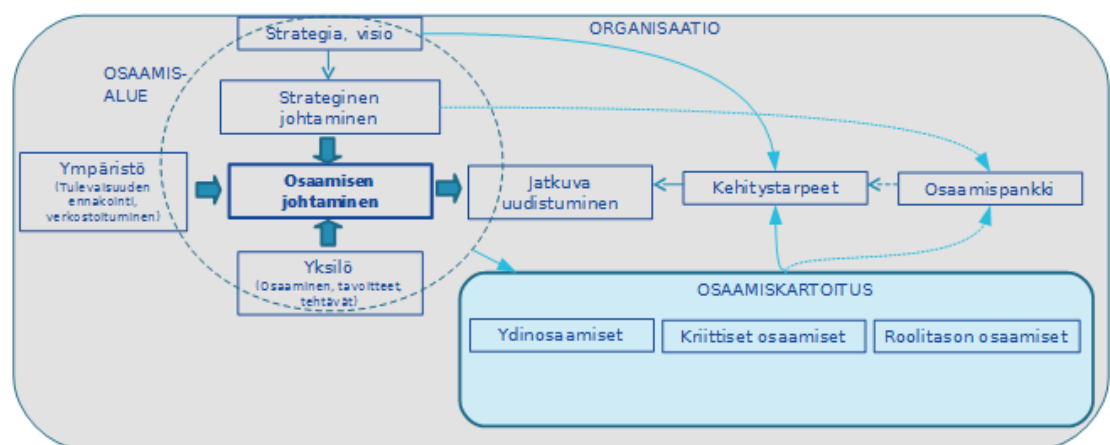
Jokaisella tutkimuksella tulee olla selkeä johtoajatus, juoni, siitä mihin tutkimuksella pyritään. Johtoajatuksen perusteella tutkimukselle asetetaan yksi tai useampi ongelma. Ongelmat voidaan asettaa niin, että on joko vain yksi pääongelma ja loput ovat alaongelmia tai vaihtoehtoisesti ongelmat voivat olla kaikki keskenään samantasoisia. Ongelmat esitetään kysymysten muodossa, jotka hahmottavat mistä tutkittavasta kokonaisuudesta on kysymys. (Hirsjärvi ym. 2009, 126-128.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmiksi asetettiin:

- Mitkä ovat Turun ammattikorkeakoulun organisaatiotason ydinosaamiset, kriittiset osaamiset ja yleiset osaamiset?
- Miten strateginen osaaminen tukee organisaation ydintoimintoja ja uudistumista?
- Mitkä ovat opinnäytetyön tekijän omat havainnot prosessin etenemisestä ja onnistumisesta Turun ammattikorkeakoulussa?

Eskolan ja Suorannan (2000, 65) mukaan teoreettinen viitekehys muodostaa ne raamit, joiden puitteissa asetettua tutkimusongelmaa käsitellään. Tämän opinnäytetyön viitekehys on johdettu Pentti Sydänmaanlakan (2004, 136) esittämästä osaamisen johtamisen viitekehuksesta (Kuva 1). Viitekehys valittiin

opinnäytetyön näkökulmaksi siksi, että se tarjoaa organisaatiolle kokonaisvaltaisen ajattelumallin aina organisaation strategiasta henkilöstön kehittämiseen. Opinnäytetyön tutkimusosassa painottuva osaamiskartoitus on vain yksi osa tätä laajempaa osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Muita osaamisen johtamiseen liittyviä tekijöitä ja käsitteitä käsitellään tarkemmin työn teoriaosuudessa.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys (Sydänmaanlakka 2004, 136 mukailen).

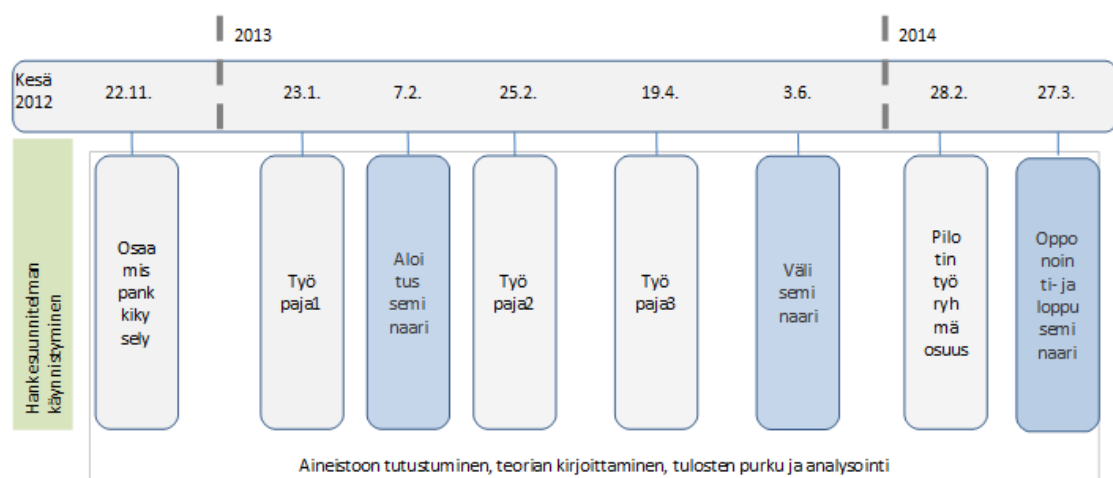
Viitekehysten mukainen näkökulma painottaa organisaation vision, strategian ja tavoitteiden merkitystä organisaatiossa tapahtuvan tarkastelun ja suunnittelun lähtökohtana. Näkökulman mukaan ne määrittävät sen suunnan mihin organisaation osaamista on kehitettävä ja mikä osaaminen on esimerkiksi muuttunut merkityksettömäksi. Lähestymistapoja ja keinoja organisaatiossa olevan osaamisen keräämiseen, tarkasteluun ja kehittämiseen on monia kuten esimerkiksi perinteiset koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät, tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit ja osaamislukitukset ja -listaukset. (Sydänmaanlakka 2004, 136.)

Yksi osaamisen johtamisen tärkeimmistä tehtävistä on mahdollistaa strategian toteutuminen ja sen tukeminen nyt ja tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että oppimista on tapahduttava jatkuvasti, jotta organisaatio pystyy vastaamaan sen toimintaympäristössä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. Vaikka nykyisin puhutaankin yhä enemmän organisaation kyvystä oppia, oppimista ei voi kuitenkaan tapahtua ilman organisaatiossa olevia yksilöitä.

Yksilöillä on paljon tietoja ja taitoja, jotka on tehtävä näkyväksi organisaatiossa. Yksi tapa tämän toteuttamiseksi on tehdä osaamiskartoitus, jonka avulla saadaan kerättyä tietoa organisaatiossa olevasta osaamisesta ja sen tasosta. Kun näitä osaamisia ja niiden tasoja verrataan organisaation tavoitteisiin, saadaan selville ne osaamisalueet, joilla tarvitaan kehitystä. Jotta tavoitteet, kerätyt tulokset ja sovitut kehitysehdotukset eivät jää vain puheen asteelle, on ne voitava kirjata ylös osaamisen hallinnan tietojärjestelmään. Näin on muodostunut osaamisen hallinnan kokonaisuus, joka on saatava myös osaksi organisaation johtamisprosessia.

2.3 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa syksyllä 2012 koululle annetusta toimeksiannosta osaamisen kartoittamisesta Turun ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön etenemisen aikataulu on esitetty kuvaan 2.



Kuva 2. Aikataulu opinnäytetyöprosessin etenemisestä.

Opinnäytetyön tutkimusosaan liittyvä osaamisen kartoitus on osa laajempaa osaamisen johtamisen kehityshanketta, joka oli käynnistetty kesällä 2012. Alkuperäisen suunnitelman mukaan kehityshankkeeseen liittyvän osaamisen kartoittamisvaiheen oli tarkoitus olla valmis syksyllä 2013. Syksyn 2013 aikana tapahtuneet strategiamuutokset johtivat kuitenkin osaamisen johtamisen kehityshankkeen aikataulumuutoksiin, ja sitä kautta myös osaamisen kartoittamisvaiheen aikataulumuutoksiin. Sovittiin muun muassa osaamisen

kartoituspilotoinnin käynnistämisestä Terveys- ja hyvinvointi -tulosalueen (Terhy) ryhmässä kevään 2014 aikana, kun alkuperäisen suunnitelman mukaan osaamiskartoitus oli tarkoitus tehdä koko organisaation laajuisesti. Muutosten seurauksena tämän opinnäytetyön tutkimusosa päätettiin kuitenkin rajata jo tehtyjen havaintojen lisäksi pilotointiosuuden ja päättymään kevään 2014 aikana, vaikka itse osaamisen johtamisen kehityshankkeen on määrä jatkua ainakin vielä vuoden 2014 loppuun asti.

Opinnäytetyön aiheen vahvistumista seurasi aihealueeseen ja aineistoon tutustuminen. Aihealueeseen tutustuminen aloitettiin perehtymällä Turun ammattikorkeakoulun osaamisen johtamisen kehittämishankkeeseen. Aineistoon tutustuminen käsitti aihealueesta löytyvään teorian tietoon sekä julkaistuihin tutkimusraportteihin perehtymistä. Kirjallisuudesta etsittiin tietoa erityisesti strategisesta osaamisesta, osaamisen johtamisesta sekä näkökulmia sille miten muun muassa strategia ja osaamisen johtaminen kytkeytyvät toisiinsa. Osaamisen kartoittamisen käytännön eri toteutusvaiheisiin tutustuttiin perehtymällä jo tehtyihin osaamisen kartoittamisen opinnäytetöihin, esimerkiksi Turun kaupungin taloushallinnon ja Savonia ammattikorkeakoulun osaamiskartoituksiin. Kohdeorganisaation ja Suomen ammattikorkeakoulujärjestelmän tutustumisen lisäksi selvitettiin valtiovallan suunnittelemat muutokset ammattikorkeakoulurakenteeseen. Kirjallisuudesta etsittiin tietoa myös osaamisen hallinnan tietojärjestelmien integroinnin merkityksestä osana osaamisen johtamista. Lisäksi internetistä etsittiin tietoa markkinoilla tarjolla olevista osaamisen hallinnan tietojärjestelmäratkaisuista.

Aineistoon tutustumista seurasi teoriaosuuden kirjoittaminen. Teoriaosuudessa pyrittiin käsittelemään niitä käsitteitä ja pitäytymään niissä asiakokonaisuuksissa, jotka sisältyvät opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Kirjoitusprosessin aikana rajauksessa pysymisen koettiin hieman haasteelliseksi, sillä aihealueista on olemassa todella paljon kirjallisuutta. Aihealueita myös käsitellään hyvin monesta eri näkökulmasta. Lähdemateriaalin perusteella kävi hyvin myös ilmi, että kaikille käsitteille ei loppujen lopuksi ole löydettävissä yksiselitteistä vastausta vaan käsitteen määrittely on pitkälti kiinni esimerkiksi siitä asiayhteydestä, jossa sitä

käsitellään. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää muun muassa osaamisen käsitettä, jonka määrittelyä on avattu syvällisemmin viidennessä luvussa.

Tutkimusosassa on tunnistettavissa 8 vaihetta, jotka on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimusosan eri työvaiheet.

Vaihe 1	22.11.2012	Osaamisen hallinnan kysely	Käyttäjien osaamisen hallinnan tietojärjestelmälle asettamien vaatimusten ja toiveiden kartoittaminen
Vaihe 2	28.1.2013	Työpaja1	Turun ammattikorkeakouluorganisaation ydinosaamisten sekä opettaja- ja esimiesroolin kriittisten osaamisten määrittäminen.
Vaihe 3	29.2.2013	Työpaja2	Turun ammattikorkeakouluorganisaation ydin-osaamisten täydentäminen sekä eri tulosalueiden kriittisten osaamisten määrittäminen.
Vaihe 4	19.4.2013	Työpaja3	Tulosalueiden kriittisten osaamisten täydentäminen
Vaihe 5	22.11.2012	Osaamisen hallinnan kysely	Käyttäjien osaamisen hallinnan tietojärjestelmälle asettamien vaatimusten ja toiveiden kartoittaminen
Vaihe 6	28.2.2014	Pilottiryhmätyö	Terhy-alueen kriittisten osaamisten määrittely ja niiden yhdistäminen osaamisprofiileihin
Vaihe 7	10.3.2014	Itsearviointilomake	Itsearviointilomakkeen alustavan version laatiminen Terhy-alueen työntekijöille oman osaamisen tunnistamiseksi
Vaihe 8	3/2014	Tulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen	

Ensimmäisenä tutkimusosan vaiheena toteutettiin osaamisen hallinnan kysely. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli kartoittaa Turun ammattikorkeakoulun koulutusjohtajien, koulutuspäälliköiden, TKI- eli tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintapäälliköiden (Turun ammattikorkeakoulu 2014), täydennyskoulutuspäälliköiden sekä kehittämisen tulosalueen päälliköiden

yleisiä ajatuksia osaamisesta sekä toiveita ammattikorkeakoululle hankittavan osaamisen hallinnan tietojärjestelmän, osaamispankin, tarpeista.

Tutkimusosa jatkui osaamisen johtamisen kehittämishankkeeseen liittyvien työpajojen merkeissä. Kaikissa kolmessa työpajassa opinnäytetyöntekijän roolina oli havainnoida ja kirjata ylös työpajoissa käytyt aihealueeseen liittyvät keskustelut sekä pohtia menetelmän sopivuutta kartoituksen tekemiseen. Työpajojen jälkeen kerättiin listaukset Turun ammattikorkeakoulun organisaatiotason ydinosaamisista, esimies- ja opettajaroolien sekä lisäksi vielä eri osaamisalueiden kriittisistä osaamisista.

Osaamisen johtamisen kehittämishankkeen tavoitteiden muuttumisen jälkeen päätettiin tutkimusosaan lisätä Terveystieteiden- ja hyvinvointialan (Terhy) osaamiskartoituspilotointi. Pilotoinnin tarkoituksena oli testata osaamiskartoitusta Terhy-alueella ja hyödyntää siitä saatuja tuloksia mahdollisuuksien mukaan muiden osaamisalueiden osaamiskartoituksissa. Pilotointijakso sisälsi ryhmätyöosuuden, johon opinnäytetyöntekijä valmisti Learning Cafe -tyyppisinä tehtävinä toteutettavat ryhmätyöosuudet. Ryhmätyöskentelyn tavoitteena oli täydentää alustavasti kerättyä listaa osaamisalueen osaamisista sekä lisäksi saada yhdistettyä osaamiset osaamisprofiileihin. Tarkentuneiden osaamistietojen pohjalta opinnäytetyöntekijä laati alustavan kyselylomakkeen, jota on tarkoitus käyttää jatkossakin henkilökunnan osaamisen kartoittamiseen ja sitoa osaksi kehityskeskusteluprosessia. Opinnäytetyöprosessin lopuksi opinnäytetyöntekijä laati keräämiensä havaintojen pohjalta omat näkemyksensä ja kehitysideat käytettyjen menetelmien sopivuudesta osaamisen kartoittamiseen Turun ammattikorkeakoulussa.

2.4 Tutkimuksen toteutustapa

Opinnäytetyön tutkimusosan tutkimusmenetelminä päätettiin käyttää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei esitetä numeerisessa muodossa. Se on laadullista tutkimusta, joka pyrkii yksittäisten

tapausten tarkasteluun ja huomioimaan tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmat. (Koskinen ym. 2005, 30-31.)

Tutkimusmenetelmien erona on myös se, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohteen ja tutkijan oletetaan olevan vuorovaikutuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23.) Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta eli se pyrkii selittämään lukujen avulla syy-seuraussuhteet - mikä on eri asioiden välinen suhde, mahdollinen ero ja mikä on eroavaisuuden syy. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin kuinka paljon, kuinka moni ja miten usein. Vastaukset joko saadaan numeerisessa muodossa tai ne muutetaan numeeriseen muotoon kuten esimerkiksi tunnusluvut, jotka sitten kuvataan raportissa sanallisessa muodossa. (Vilka 2007, 13-18.)

Osaamisen hallintaan liittyvä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, koska sen tapa lähestyä ja selittää tutkimuskohdetta sopii tähän tutkimukseen kvalitatiivista tutkimustapaa paremmin. Kysely toteutettiin puolistrukturoituna kyselynä, jossa oli sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä (Liite 1). Käytännössä tämä toteutettiin niin, että jokaiselle päällikkö- ja johtoasemassa olevalle henkilölle lähetettiin sähköposti ja siinä linkki tähän kyselyyn. Vastausaikaa annettiin 1 viikko. Ennen lähettämistä kysely testattiin kahdella kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä. Saatujen kommenttien perusteella tehtiin pieniä muutoksia esimerkiksi kysymysten asettelua muuttamalla. Kyselyssä haettiin vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on Turun ammattikorkeakoulun tämän hetkinen tilanne asiantuntija- ja osaamistietojen saatavuuden osalta?
- Miten hyvin Turun ammattikorkeakoulussa oleva osaaminen on asiantuntijoiden tiedossa?
- Mitkä ovat ne tiedot, jotka nähdään tärkeiksi asiantuntijainformaatiota etsittäessä?
- Minkälaisia ominaisuuksia osaamisen hallinnan tietojärjestelmältä edellytetään?

Työryhmäosuudet toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen lähestymistapana osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi valittiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska tällä tavoin tutkijalla eli opinnäytetyön tekijällä oli mahdollisuus päästä perehtymään syvällisemmin organisaatiossa käytävään keskusteluun osaamisen johtamisesta. Tutkimusmenetelmän käyttö sopi hyvin myös siksi, että tutkija ei ole tutkittavan kohteen ryhmän jäsen. Tosin tämä ei ole osallistuvan havainnoinnin kriteeri ja voidaan valita toteutustavaksi vaikka tutkija olisikin ryhmän jäsen. Osallistuva havainnointi katsotaan kaiken kaikkiaan subjektiiviseksi toiminnaksi, jossa eri tutkijoiden huomiot saattavat kiinnittyä eri asioihin. Myös heidän omilla mieltymyksillään ja kokemuksellaan saattaa olla vaikutusta siihen, miten he kohdetta havainnoivat. Toisaalta tämä voidaan katsoa myös rikkaudeksi, jolloin tutkittavasta kohteesta saadaan monipuolisempaa ja ehkä paremmin arkielämää kuvaavaa tietoa. Se mitä osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalta kuitenkin edellytetään, on että hän omaa erityisen ammattitaidon havainnointiin ja analysointiin. Kuka tahansa voi havainnoida, mutta ammattitaito sisältää myös taidon tiedon systemaattiseen tallentamiseen. (Eskola & Suoranta 2000, 98-102.)

Osallistuvasta havainnoinnista voidaan käyttää myös yleisnimitystä toimintatutkimus. Se eroaa perinteiseen objektiiviseen ajatteluun perustuvasta tutkimuksesta siten, että toimintatutkimuksessa tutkija avoimesti kertoo tutkimuksestaan ja sen tarkoituksesta. Tutkijan tarkoitus on ennemminkin sekaantua tutkittavaan kohteeseen kuin ottaa siihen etäisyyttä. Toimintatutkimuksessa on myös tavallista pyytää tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä aktiivisesti osallistumaan yhteistyöhön. (Eskola & Suoranta 2000, 126-127.)

Toimintatutkimuksen kohteena on aina jokin ajallisesti ja paikallisesti määrätty yhteisö, joka sisältää jonkin ongelman. Tätä ongelmaa tutkija sitten yhdessä tutkittavan yhteisön jäsenten kanssa pyrkii ratkaisemaan ja tavoittelemaan muutosta parempaan. Tarkoitus ei ole, että tutkija ratkaisee ongelman, vaan että hän aktiivisesti auttaa ryhmän jäseniä itseään reflektion avulla kehittämään omaa toimintaansa. (Eskola & Suoranta 2000, 128-129.)

Työryhmät toteutettiin pitkälti ryhmäkeskusteluina, joissa ryhmän jäsenet saivat vapaasti keskustella aihealueeseen liittyvistä asioista. Tarkoituksena oli mahdollistaa keskusteluympäristö, joka virittää jäsenet aktiiviseen keskusteluun ja ideointiin osaamisalueen nykyisistä ja tulevista kriittisistä osaamisista. Tutkija kiersi eri ryhmiä havainnoiden ryhmäkeskusteluja.

2.5 Kohdeorganisaation esittely

2.5.1 Suomen ammattikorkeakoulujärjestelmä

Suomessa korkeakouluopetuksesta vastaa yliopistot sekä ammattikorkeakoulut. Ammattikorkeakoulujärjestelmä luotiin täydentämään korkeakoulusektoria, jotta sen avulla pystytään paremmin vastaamaan suomalaisen yhteiskunnan nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Ammattikorkeakoulut ovat profiloituneet monialaisiksi ja alueellisiksi korkeakouluiksi, joiden opetuksessa painottuu vahvasti työelämälähtöisyys sekä alueellinen kehittäminen. Niiden tehtävänä on tuottaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, harjoittaa tutkimus- ja kehitystyötä ammattikorkeakouluopetuksen, aluekehitystyön sekä alueellisen elinkeinorakenteen näkökulmasta. Mahdollisuus erikois-koulutukseen, aikuiskoulutukseen sekä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon antavat mahdollisuuden syventää ammattiosaamista. (Opetushallitus 2014; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014.)

Alueellisen toiminnan lisäksi kansainvälisyys on tärkeä osa ammattikorkeakoulujen strategiaa. Se on integroitu kiinteästi osaksi ammattikorkeakoulujen kaikkea toimintaa, tavoitteenaan tukea ja edistää kansainvälistä osaamista. Kansainvälisen koulutuksen lisäksi toimintaan kuuluu kansainväliset tutkimus- ja kehittämishankkeet. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014.)

Ammattikorkeakouluopetus on lain ja asetusten ohjaamaa. Vuonna 2014 Suomessa toimii yhteensä 24 ammattikorkeakoulua, joista 3 on kuntayhtymän ja 21 osakeyhtiöiden ylläpitämiä. Alueellisesti ammattikorkeakoulut ovat jakautuneet eri puolille Suomea. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014.)

Ammattikorkeakoulujärjestelmä on uudistamispainneiden edessä. Valtioneuvosto on asettanut ammattikorkeakoulu-uudistustyöryhmän, jota organisoi opetus- ja kulttuuriministeriö. Työryhmä on aloittanut valmistelut vuonna 2012 ja sen on tarkoitus olla valmis viimeistään vuonna 2015. Uudistus on suunniteltu toteutettavaksi kahdessa vaiheessa siten, että ensimmäisen vaiheen aikana myönnetään uudet toimiluvat ja tehdään lainsäädännöllisiä muutoksia ammattikorkeakoulujen rakenteellisen uudistamisen, toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantamisesta sekä rahoitusmallin uudistamisesta. Toinen vaihe sisältää ammattikorkeakoulujen yhtiöittämisen sekä valtiosuusjärjestelmän kokonaisuudistuksen. Turun ammattikorkeakoulun osalta yhtiöittäminen tosin toteutettiin jo ensimmäisen vaiheen yhteydessä vuoden 2014 alussa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014.)

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena on tehdä ammattikorkeakouluista kansainvälisesti arvostettuja, itsenäisiä ja vastuullisia oikeushenkilöitä. Muutoksella halutaan vahvistaa organisaation edellytyksiä reagoida nopeammin ja joustavammin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Ensimmäisen vaiheen rahoitus- ja säädosohjauksen uusimisella tavoitellaan ammattikorkeakoulujen rakenteellisen uudistumisen vauhdittamista, opetuksen ja tutkimuksen laadun sekä vaikuttavuuden parantamista. Toimilupien uudistamisen yhteydessä toimipisteverkostot on tarkoitus koota mahdollisimman laajoiksi, laadukkaiksi ja innovatiivisiksi osaamisympäristöiksi. Rahoituksessa halutaan kiinnittää entistä enemmän huomiota ammattikorkeakoulun toiminnan laatuun, vaikuttavuuteen sekä tehokkuuteen. Keskeisinä tekijöinä ammattikorkeakoulukohtaisen rahoituksen määräytymisessä tulevat olemaan suoritettujen tutkintojen ja opintoprosessien laatu, tehokkuus, työllistyminen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014; Turun ammattikorkeakoulu 2013.)

2.5.2 Turun ammattikorkeakoulu

Turun ammattikorkeakoulu toimii Varsinais-Suomen alueella ammattikorkeakouluopetuksesta vastaavana koulutusorganisaationa. Organisaation toiminta siirtyi Turun kaupungilta Turun ammattikorkeakoulu Oy:n ylläpidettäväksi vuoden 2014 alusta lähtien. Turun ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa Turun väliaikaisena teknillisenä ammattikorkeakouluna vuonna

1992. Koulutustarjonta muuttui monialaiseksi vuona 1996 hallinnon ja kaupan alan, matkailu-, ravitsemis- ja talousalan sekä sosiaali- ja terveysalan liittyessä toimintaan mukaan. Turun ammattikorkeakoulun toiminta vakinaistettiin vuonna 1997. Vuonna 2000 Turun ammattikorkeakoulusta tuli maan suurin ammattikorkeakoulu toiminnan laajentuessa Turun lisäksi myös Kaarinaan, Loimaalle, Mynämäkeen, Paraisille, Raisioon, Saloon sekä Uuteenkaupunkiin. Myöhemmin toimipisteiden lakkauttamisen seurauksena koulutus on keskittynyt vuodesta 2013 lähtien Turun ja Salon toimipisteisiin. Ensimmäiset ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijat valmistuivat ikääntyvien ja pitkäaikaispotilaiden hoidon jatkokokeilusta vuonna 2006, jonka jälkeen ylemmän asteen koulutustarjontaa laajennettiin vielä 6 muulla koulutusohjelmalla. (Turun ammattikorkeakoulu 2013.)

Vuonna 2014 Turun ammattikorkeakoulun toiminta kattaa 5 tulosaluetta

- Kehittäminen (hallinto)
- Liiketalous, ICT ja Bioalat
- Taideakatemia
- Tekniikka, ympäristö ja talous
- Terveys ja hyvinvointi.

Vuoden 2012 avainlukujen mukaan opiskelijoita on organisaatiossa kaikkiaan noin 9500 ja asiantuntijoita 800. (Turun ammattikorkeakoulu 2014.)

Turun ammattikorkeakoulun toiminta-ajatuksena on ”antaa monialaista korkeakouluopetusta sekä harjoittaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin”. Visiona on olla ”kansainvälisesti korkeatasoinen ja innovaatioita tukeva korkeakoulu, joka lisää Varsinais-Suomen kilpailukykyä ja hyvinvointia”. Turun ammattikorkeakoulun arvot ovat asiakaslähtöisyys, ammatillisuus, tuloksellisuus, yhteisöllisyys sekä vaikuttavuus. Strategisiin suunnitelmiin kuuluu kaksi pääaluetta: innovaatiopedagogiikka ja elinikäinen oppiminen sekä kasvua ja aluevaikuttavuutta tukevien rakenteellisten uudistusten toteuttaminen. Innovaatiopedagogiikalla ja elinikäisellä oppimisella halutaan turvata nuorten ammatillisen koulutuksen työelämälähtöisyys sekä koulutuksen korkea laatu.

Koulutuksessa huomioidaan ja tuetaan Turun talousalueen elinkeinoelämän, kulttuurin ja kestävän kehityksen painopisteitä. (Turun ammattikorkeakoulu 2014.)

Yrittäjyys ja kansainvälisyys ovat koulutusohjelmissa keskeisessä asemassa. Ylemmällä ammattikorkeakoulututkinnolla halutaan vahvistaa työelämän vaativien osaamistarpeiden täyttymistä. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on merkittävässä roolissa, josta on osoituksena muun muassa lokakuussa 2013 solmittu Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulujen välinen ammattikorkeakoululiittouma. Liittoumalla on tarkoitus vahvistaa entisestään lounaisrannikon elinkeinoelämää tukevaa toimintaa. Myös kansainvälisellä tasolla toimintaa on vahvistettu liittymällä CARPE (Consortium on Applied Research and Professional Education) kumppanuus-verkoston. Verkoston tavoitteena on lisätä opiskelija- ja opettajavaihtoa, yhteistyötä eurooppalaisissa tutkimusohjelmissa, kansainvälistä liikkuvuutta, yhteisiä opinto-ohjelmia sekä vahvistaa eurooppalaisen maineen luomista. (Turun ammattikorkeakoulu 2014.)

Turun ammattikorkeakoulu on hakenut profiloitumista ja samalla kilpailuetua innovaatiopedagogiikan kautta. Se on oppimisote, jolla pyritään jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen kautta löytämään työelämää hyödyntäviä uusia ideoita ja ratkaisuja. Innovaatiopedagogiikan tarkoituksena on tuoda opetukseen työelämälähtöinen perusta painottaen sitä tutkimus- ja kehittämisosaamisen näkökulmasta, jonka katsotaan lopulta johtavan parempiin työllistymismahdollisuuksiin. Innovaatiopedagogiikan kulmakivet ovat monialaisuus, innovatiiviset oppimis- ja opetusmenetelmät, tutkimus- ja kehitystoiminta, joustavat opetussuunnitelmat, yrittäjyys ja palvelutoiminta sekä kansainvälisyys. (Turun ammattikorkeakoulu 2013.)

Siitä huolimatta, vaikka Turun ammattikorkeakoulun tulosalueet ovat toimineet suhteellisen itsenäisinä, on yhteistyötä tehty yli tulosalueiden muun muassa hanketoiminnan ja ylemmän ammattikorkeakouluopetuksen osalta. Osaamiskartoitukseen liittyvissä keskusteluissa nousivat esille termit ”tulosalue” ja ”osaamisalue”. Työryhmät olivat sitä mieltä, että ei voida puhua enää tulosalueista vaan pikemminkin osaamisalueista. Keskusteluissa todettiin myös, että osaamisalueesta puhuttaessa tarkastelua ei voida tehdä enää

nykyisten roolien ja koulutusohjelmien mukaisesti, koska osaamisalue käsittää eri asioita kuin mitä tulosalueajattelussa on totuttu ymmärtämään.

3 OSAAMISEN HALLINTA STRATEGISESSA MUUTOSPROSESSISSA

3.1 Strategia-käsitteen määrittelyä

Termeinä strategia ja osaaminen ovat molemmat hyvin laajoja käsitteitä, jotka koetaan usein epäämääräisiksi ja vaikeasti ymmärrettäviksi asioiksi. Se miten käsitteet ymmärretään riippuu myös siitä asiayhteydestä ja näkökulmasta, josta niitä tarkastellaan. Yksinkertaisimmillaan osaaminen voidaan kiteyttää tarkoittavan yksilön kykyä suoriutua hänelle määrätystä tehtävästä. Tehtävän suorittaminen edellyttää riittävää tietoa, taitoa, kokemusta, asennetta ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, joista osaaminen muodostuu. (Ojala 2008, 47.) Osaamisen tarkempaan määrittelyyn palataan luvussa 4.1. Seuraavissa kappaleissa keskitytään puolestaan strategia-käsitteen määrittelyyn.

Kuten jokaisella ihmisellä myös organisaatioilla on niiden toimintaa ohjaavia tavoitteita, joiden saavuttamiseksi laaditaan suunnitelmia eli strategioita. Strategian ja strategia-termin käyttö yleistyi liike-elämässä toisen maailmansodan jälkeen. Strategia-sanaan on liitetty eri aikakausina ja eri tutkijoiden toimesta monia näkökulmia. Ensimmäisiin strategia-käsitteen määrittelijöihin kuului Alfred Chandler (1962), joka määritteli strategian ”yrityksen pitkän aikavälin perustavoitteiden määrittelemiseksi sekä sellaisten toimenpiteiden ja resurssipanostusten tekemiseksi, jotka ovat tarpeen näiden tavoitteiden saavuttamisessa”. 1970- ja 1980-luvulla Michael E Porter puolestaan esitteli niin sanottuun peliteoriaan perustuvan kilpailustrategisen näkökulman. Sen mukaan organisaation kilpailukyky on seurasta sen kyvystä tehdä kilpailijoitaan parempia valintoja. (Juuti 2001, 238-240; Lammi 2005, 34-36.)

Teollistumisen aikakauden strategia-ajattelulle tyypillisestä staattisuuteen ja muutoseikkoihin keskittyvästä strategiatyöstä ollaan siirrytty uudenlaiseen ajattelutapaan, josta käytetään myös nimeä organisaation strateginen kyvykkyys. Laamanen ym (2005, 27) mukaan ajattelutavan muutoksen uranuurtajana voidaan pitää Prahaladin ja Hamelin vuonna 1990 julkaisemaa

artikkelia, jossa kirjoittajat esittelivät ydinosaamisen käsitteen. Tälle uudelle näkökulmalle tyypillistä oli strategia-ajattelun muuttuminen yhä vahvemmin resurssiperustaiseksi, jolloin yrityksessä olevan osaamisen merkitys uudistumisen ja innovaatioiden mahdollistajana kasvaa. (Viitala 2007, 173.)

Asiantuntijaorganisaatioiden yleistymisen myötä sekä Mintzberg että Prahalad ja Hamel kyseenalaistivat perinteisen strategisen ajattelutavan. Tutkijoiden mukaan strateginen johtaminen vaati uudenlaista johtamisotetta. Katsottiin, että yritysjohdolla ei ollut enää niin yliverstaista asemaa organisaatiokulttuurin tulkitsijana. Yritysjohton tietämyksen perusteltiin perustuvan vain tietämykseen menneistä tapahtumista eikä heillä katsottu olevan asiantuntijoihin verrattavaa kykyä tämän tai tulevan hetken kulttuurin tulkinnasta. Yritysjohtoa onkin kannustettu avoimeen dialogiin lisäämään sen tietoutta yrityksen ympäristöstä ja tilasta, jonka perusteella se voi muodostaa yhteisen vision ja strategian koko organisaatiolle. (Juuti 2001, 245-246.)

Siitä mitä strategialla nykypäivänä ymmärretään, voidaan löytää edelleen yhtymäkohtia alkuperäisen strategia-sanan kanssa. Juutin (2001, 243) mukaan strategiassa on kyse ennen kaikkea kilpailijan voittamisesta. Tämä on saavutettavissa tarkastelemalla suhteessa omaa ja toisten toimintaa sekä tekemällä tämän perusteella sellaisia strategisia liikkeitä, jotka johtavat oman aseman paranemiseen. Sydänmaanlakka puolestaan määrittelee strategian tavaksi, jolla organisaation visio, mielikuva tulevaisuudesta, saavutetaan. Vertauskuvannollisesti se voidaan nähdä ikään kuin tienä nykytilasta visioon. (Sydänmaanlakka 2004, 138-140.) Tulevaisuuteen tähtääväksi toiminnaksi strategian näkee myös Tuomi ja Sumkin, joiden mukaan strategia edellyttää organisaatiolta ennakoivaa ja aktiivista toimintaa sekä osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi. Strategia määrittelee toiminnan suunnan ja luo perustan organisaation osaamisen kehittämiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 14-15.)

Toimintaympäristön nopeiden muutosten myötä strategiatyö on muuttunut yhä lyhytjänteisemmäksi toiminnaksi. Tämän seurauksena strateginen johtaminen on nähtävä jatkuvana prosessina, joka elää organisaation arjessa. Ulkoisen toimintaympäristön, asiakastrendien, kilpailuaseman sekä sisäisten vahvuuksien että heikkouksien tarkkailun on oltava jatkuvaa, ja siitä saatavaa

tietoa organisaation on kyettävä hyödyntämään vision suuntaisten kehittämispisteiden valinnassa. Bourdeau ja Ramstad ovat halunneet korostaa inhimillisen pääoman merkitystä strategisessa päätöksenteossa luomalla 1990-luvun lopussa käsitteen organisaation ja osaamisen päätöksentekotieteestä. Näkemyksen mukaan strategisia päätöksiä ei voida perustaa vain taloudellisiin ja markkinoihin perustuviin näkökulmiin, vaan yhtä tärkeää on huomioida myös inhimilliseen pääomaan liittyvät tekijät. Päätöksentekotiede perustuu kokonaisvaltaiseen päätöksentekoon, jossa yhdistyvät loogisesti niin inhimillinen pääoma, organisaation tuloksellisuus ja strateginen menestyminen. (Bourdeau & Ramstad 2008, 39,107.)

Bourdeau ja Ramstadin mukaan käytäntö on osoittanut, että mitä useammasta näkökulmasta strategiaa tarkastellaan, sitä helpompi organisaation on hahmottaa strategian keskeiset tekijät, kuten esimerkiksi osaamiseen liittyvät tekijät. Tarkastelua voidaan tehdä esimerkiksi strategisten oletusten, kilpailuasemoinnin, strategisten voimavarojen tai liiketoimintaprosessien näkökulmasta. Strategisten oletusten näkökulman valossa etsitään vastauksia sille, minkälaisille tulevaisuuteen liittyville oletuksille yrityksen strategia perustuu ja miten yrityksen tekemät oletukset tulevaisuudesta eroavat sen kilpailijoiden tekemistä oletuksista. Osaamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että pyritään selvittämään mitä osaamista näiden menestyksenkäs toteuttaminen organisaatiossa edellyttää. Kilpailuasemoinnin näkökulman tarkoituksena on auttaa organisaatiota tunnistamaan ne keskeiset tekijät, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan ja ylläpitämään markkina-asemansa. Tarkoituksena on löytää yhteinen näkemys sille, minkälaista lisäarvoa asiakkaille halutaan tuottaa ja mitä osaamista tämän lisäarvon tuottaminen edellyttää. Lisäarvon on perustuttava ennen kaikkea sellaiselle osaamiselle, joka erottaa sen kilpailijoista. Strategisten voimavarojen näkökulmasta pyritään löytämään sellaisia aineettomia ja aineellisia tekijöitä, jotka luovat perustan erilaistamiselle. Osaaminen on tässäkin ratkaisevassa asemassa, sillä aineettomista tekijöistä esimerkiksi patentit edellyttävät organisaatiossa olevaa erityisosaamista. Liiketoimintaprosessien näkökulmasta puolestaan tarkastellaan muun muassa organisaation liiketoimintaprosessien suorituskykyä ja määritellään missä

kohtaa liiketoimintaprosessia strategia mahdollisesti edellyttää muutosta. Kyky keskeisten strategisten tekijöiden tunnistamiseen on erityisen ratkaisevaa tilanteissa, joissa tarvitaan nopeaa reagoitua muuttuvaan kilpailutilanteeseen. Toimintaympäristön nopeiden muutosten seurauksena tällaisesta kokonaisvaltaisesta strategian analysoinnista onkin tullut yhä merkittävämpi osa strategiaprosessia, joka edellyttää organisaation eri toimintojen yhteistyötä. (Bourdeau & Ramstadt 2008, 110-134.)

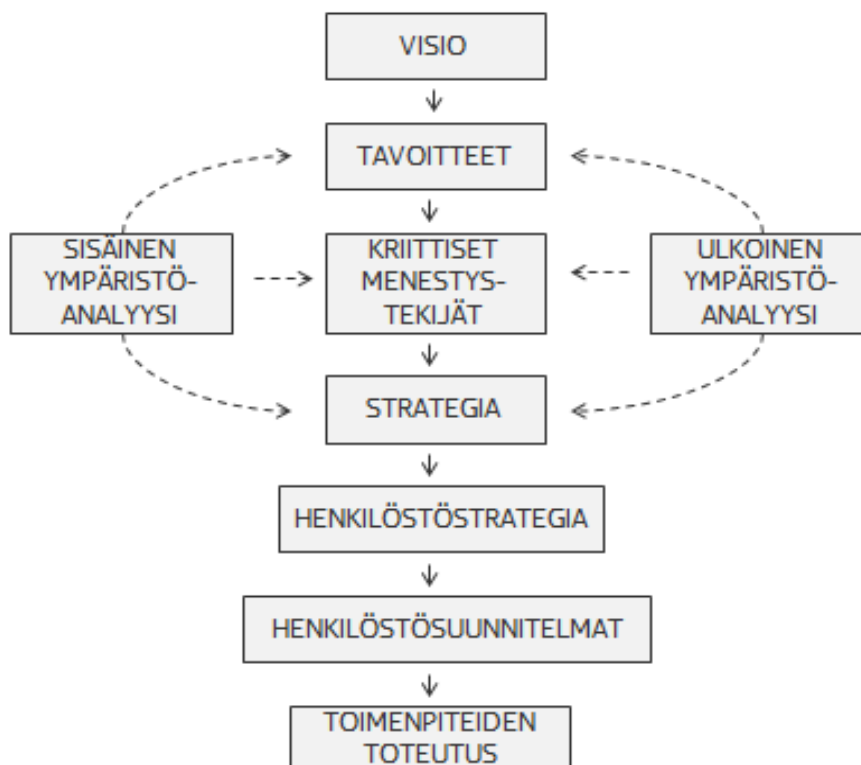
Salminen (2008, 30) korostaa strategisen suunnittelun merkitystä, koska liian usein tavoitteiden listauksesta siirrytään suoraan niiden toteutukseen miettimättä muutoksen kokonaisuutta. Perusteellisestakin suunnittelusta huolimatta on luonnollista, että kaikki tekevät joskus virhevalintoja ja tehtyjä valintoja voidaan joutua tarkastelemaan uudelleen esille tulevien muutosten seurauksena. Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin ratkaisevaa se taito miten tilanne korjataan ja käännetään organisaation vahvuudeksi. Tutkimusten mukaan muutoksessa on todettu pärjäävän vahvimmin sellaiset yritykset, joilla päätösten tekeminen perustuu vahvaan arvopohjaan ja joiden toiminta on strategian ohjaamaa, toteaa Viitala (2007, 67). Strategian suunnitteluun lisättäköön vielä se, että sitä ei nähdä enää pelkästään johdon toimialueeseen kuuluvaksi, vaan hyvä strategia on toteutettu organisaation yhteisenä oppimisprosessina. (Kalpan & Norton 2002, 14; Sydänmaanlakka 2004, 140; Salminen 2008, 20. ja 30-31; Tuomi ja Sumkin 2012, 16-17.)

Jos hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty, niin yhtä tärkeää on myös strategian implementointi eli strategian ”maastouttaminen”. Sillä tarkoitetaan arkityön ohella tapahtuvaa strategian eteenpäin viemistä. Maastouttamisen onnistumista ei mitata sillä miten hyvin strategia johdetaan ylhäältä alas vaan sillä miten hyvin organisaation jäsenet saadaan sisäistämään strategia ja ymmärtämään se koko organisaation yhteisenä arjen työvälineenä. Joidenkin mielipiteiden mukaan tämä voidaan kokea haasteelliseksi asiantuntijaorganisaatioissa, jossa asiantuntijan työn luonne on usein monimutkaista ja hektistä, ja voi näin johtaa tilanteisiin, joissa johdon asettamien strategioiden soveltaminen päivittäisen työn ohjauksena voi sellaisenaan olla vaikeaa. Eräs monien strategiakeskeisten yritysten käyttämä keino strategian viestinnän ja opettamisen välineenä on Balanced Scorecard

mittariston hyödyntäminen. (Juuti 2001, 240; Kaplan & Norton 2002, 14) Strategia on siis yksi tärkeimmistä organisaation johtamisen välineistä. Siksi strategiaa tarkastellaankin seuraavassa luvussa vielä tarkemmin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

3.2 Henkilöstöjohtamisen strateginen kytkentä

Strategia muodostaa kokonaisuuden, jota tarkastelemalla voidaan tunnistaa kolme eri tasoa: yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat. Näistä operatiivisen tason strategiat, kuten esimerkiksi henkilöstöstrategia, ovat strategioita, joita laaditaan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Sydänmaanlakka (2004, 140-141) määrittelee strategisen henkilöstöjohtamisen tarkoittavan kokonaisuutta, jossa henkilöstöstrategia ottaa huomioon kaikki strategiaan liittyvät osatekijät ja rakentaa henkilöstöstrategian tälle pohjalle (Kuva 3).



Kuva 3. Strateginen henkilöstöjohtaminen (Sydänmaanlakka 2004, 141).

Henkilöstöstrategiassa luodaan ne suuntaviivat, joilla omalta osaltaan henkilöstöjohtamisella tuetaan liiketoimintastrategian toteutumista.

Henkilöstöstrategian piiriin kuuluvia asioita ovat muun muassa henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen, henkilöstön määrä ja rakenne, hyvinvointiin ja työkykyyn panostaminen sekä palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät tekijät. (Viitala 2007, 61; Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 112.)

Rastas ja Einola-Pekkinen (2001, 112) pohtivat tarvetta erillisen henkilöstöstrategian tarpeellisuudesta ja toteavat sen tarpeettomaksi, mikäli vastaavat asiat voidaan sisällyttää liiketoimintastrategiaan. Suurimmaksi riskiksi erillisinä tehdyissä henkilöstöstrategioissa nähdään se, että silloin ne voivat jäädä helposti ainoastaan henkilöstöhallinnon vastuulle ja erkaantua pois strategian ytimeksi. Erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa, joissa henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi ovat strategisesti merkittävässä asemassa, tähän tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Tuomi & Sumkin 2012, 38.) Torrington ym (2001, 32) mukaan henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välillä voidaan tunnistaa viisi eri syvyyttä (Kuva 4). Etäisimmillään yrityksen ja henkilöstöstrategian välillä ei ole yhteyttä lainkaan. Hieman parempi tilanne on silloin, kun henkilöstöstrategia on laadittu liiketoimintastrategian määrittämisen jälkeen ja vielä johdettukin siitä. Kolmannessa vuorovaikutteisessa vaihtoehdossa liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioiden välillä käydään vuoropuhelua, liiketoimintastrategian olevan kuitenkin määrittävässä asemassa. Neljännessä eli kokonaisvaltaisessa vaihtoehdossa strategiat laaditaan vuorovaikutteisena prosessina, jossa molemmat ovat tasavertaisessa asemassa. Parhaimmillaan tilanne on kuitenkin henkilöstövoimavara-lähtöisessä mallissa, jolloin liiketoimintastrategia perustuu henkilöstöstrategiaan. Henkilöstövoimavara-lähtöisen vaihtoehdon lähtökohtana on henkilöstön osaaminen, joka määrittelee sen mitä markkinoilla voidaan tehdä. (Viitala 2007, 61-65.)



Kuva 4. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (Viitala 2007, 65).

Henkilöstön tilaa voidaan seurata joko erillisen henkilöstötilinpäätöksen avulla tai osana normaalia tilinpäätöstä. Strateginen henkilöstöjohtaminen vastaa niihin tavoitteisiin, joita hyvältä henkilöjohtamiselta ja työyhteisöltä odotetaan. Se sisältää muun muassa henkilöstöresurssien määrään, laatuun, osaamiseen, palkitsemiseen, uralla etenemiseen ja strategiseen henkilösuunnitteluun liittyviä asioita. Motivoitunut ja osaava henkilöstö on menestyvän organisaation elinehto. Henkilöstön sitouttamisen kannalta on olennaista, että yrityksen liiketoimintastrategia, visio ja tavoitteet ovat selvillä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 112-113; Sydänmaanlakka 2004, 140.)

Osaamis- tai kyvykkyystrategioiden merkitys on korostunut, sillä osaaminen ja tieto nähdään yhä tärkeämpänä kilpailukykyä edistävänä tekijänä. Pääoman tuottavuuden ja markkinaosuuksien sijaan yrityksen arvo määräytyy yhä useammin sen kyvyn mukaan tuottaa hyötyä ja lisäarvoa sen asiakkaille, omistajille, yhteistyökumppaneille, henkilöstölle sekä muille sidosryhmille. Perinteiset taloudelliset mittarit eivät pelkästään enää riitä vaan päätöksenteon

apuvälineiksi tarvitaan laaja-alaisempiin näkökulmiin pohjautuvia mekanismeja. Tämä näkyy myös erilaisina systemaattisina järjestelminä, joita on rakennettu osaamisen analysointiin ja kehittämiseen organisaation kaikilla tasoilla. Esimerkkinä mainittakoon Balanced Scorecard -järjestelmä, jossa huomio kiinnittyy taloudellisen näkökulman lisäksi asiakasnäkökulmaan, sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulmaan ja osaamisen kannalta tärkeimpään eli oppimisen ja kasvun näkökulmaan. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 10; Sydänmaanlakka 2004, 145; Kaplan & Norton 2005, 26.) Toisena esimerkkinä mainittakoon Boudreau ja Ramstadin kehittämä HR-Bridge -malli, jota organisaatiot voivat käyttää tunnistamaan uusia ajatuksia siitä miten ne voivat kilpailla osaajista ja osaajilla sekä minkälainen organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen tulisi olla. Mittarit ovat olennainen osa mallia, joiden olemassaolo tai määrä ei kuitenkaan ole ratkaisevaa, mikäli niitä ei osata loogisesti kytkeä organisaation muihin prosesseihin ja organisaation kestävään strategiseen menestykseen. (Boudreau & Ramstad 2008, 76-77, 254-255.)

Aidosti muista erottuvan osaamisstrategian luominen edellyttää johdolta hyvää perusymmärrystä strategisen menestyksen yhteydestä organisaatioon ja osaamisen suorituksiin. Analysointi vaatii johdolta normaalia syvällisempää perehtymistä liiketoimintastrategiaan, minkä vuoksi tämä valitettavan usein laiminlyödään organisaatioissa, toteavat Bourdeau ja Ramstad (2008, 106). Kokemustensa mukaan he kuitenkin kannustavat johtoa analysointiin, sillä organisaatioissa, joissa tähän on ryhdytty, lopputulokset ovat olleet hyviä. Syvällisempi analysointi on mahdollistanut sellaisten liiketoimintastrategiaa tukevien henkilöstötoimintojen toteuttamisen, joihin ei organisaatiossa oltaisi välttämättä muuten ryhdytty.

3.3 Muutosjohtaminen

Dynaamisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat johdolta strategista kyvykkyyttä reagoida muuttuvaan tilanteeseen. On kyettävä visioimaan, osattava ajatella strategisesti, kommunikoitava, sitoutettava organisaatio asetettuihin tavoitteisiin sekä varmistettava organisaation osaaminen ja resurssit. Stähle ja Wilenius (2006, 14) toteavat, että kilpailussa

pärjää parhaiten se, jolla on tietopääomaa ja kyky olla luova sekä uudistumiskykyinen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation on kyettävä ennakoimaan toimintaympäristöään, luomaan mielikuvia tulevaisuudestaan ja löytämään sitä kautta uusia toimintamahdollisuuksia. Haasteisiin vastaaminen puolestaan edellyttää joustavuutta ja uusiutumiskykyä. Uusiutumiskyky sisältää niin toiminnan uudistamisen kuin sen, että se kykenee uudistamaan myös itseään. Uudistumisen on lähdettävä yksilöistä, jotka ovat organisaation muutosvoima ja innovatiivisuuden välttämätön voimavara. Menestys vaatii luovuuden ja innovatiivisuuden lisäksi myös asennetta ja jatkuvaa halua parantaa toimintaa silloinkin, kun menee hyvin. (Stähle & Wilenius 2006, 14-18.)

Muutosta on johdettava, sillä muutokset eivät tapahdu tai etene itsestään, kuten Rastas ja Einola-Pekkinen (2001,120) toteavat. Muutostilanne edellyttää hyvää tilannejohtamista, keskusteluun osallistumista, järjestyksen luomista sekä asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista (Viitala & Jylhä 2007, 261). Muutoksen johtamisesta on tullut johdon yksi tämän päivän keskeisimmistä tehtävistä, ei pelkästään yksityisellä vaan myös julkisen hallinnon sektorilla (Fiilin 2009).

Muutoksiin suhtautuminen vaihtelee eri yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Joissakin organisaatioissa muutokset ovat arkipäivää, kun toisissa organisaatioissa taas muutos koetaan ainutkertaiseksi tapahtumaksi. Yksilöiden suhtautumista muutokseen kuvataan 20-60-20 säännöllä. Sen mukaan 20 prosenttia yksilöistä suhtautuu muutokseen jyrkän kriittisesti, 60 prosenttia on odottavalla kannalla ja loput 20 prosenttia suhtautuu erittäin myönteisesti. Muutosvastarinta on usein voimakasta tilanteissa, joissa

- muutokset ovat radikaaleja ja perusteellisia
- muutokset ovat odottamattomia ja yhtäkkisiä
- muutokset ovat sellaisia, joilla voi olla asianosaiselle kielteisiä vaikutuksia
- vallalla on vahva luottamus nykytilanteeseen
- muutosten tarkoitus on hämärä, mikä herättää epävarmuutta

- organisaatiossa on kielteisiä kokemuksia aikaisemmista muutoksista
- työntekijät eivät luota yritysjohtoon tai muutoksen toteuttajiin. (Karlöf & Lövingsson 2004, 149-150.)

Oleellinen tekijä muutosvastarinnan murtamiseen on saada jäsenet ymmärtämään muutoksen tarve. Kyseenalaistaminen on sallittava, koska sitä kautta voidaan saada uusia kehityskelpoisia ideoita. Myönteistä suhtautumista voidaan edesauttaa käymällä keskusteluja, kouluttamalla ja ottamalla jäsenet mukaan muutoksen suunnitteluun sekä sen toteutukseen. Myös hyvällä muutossuunnitelmalla sekä hyödyntämällä hyvän esimerkin mahtia voidaan vaikuttaa myönteisesti jäsenten suhtautumiseen. Suunnittelun merkitystä ei voida vähätellä myöskään riskien minimoinnin osalta. Riskit ovat perinteisesti sitä suuremmat mitä isommasta muutoksesta on kyse niin ajallisesti kuin toiminnan tasolla. (Karlöf & Lövingsson 2004, 149-151; Hokkanen & Strömberg 2003, 73; Viitala & Jylhä 2007, 261-262.)

Muutos ei ole kuitenkaan välttämättä aina toimintaympäristöstä johtuvaa vaan voi olla myös organisaation itsensä aikaansaama. Johtajan rooli uudistumisen edistäjänä korostuu erityisesti silloin, kun organisaation jäsenet on saatava toteuttamaan uudistuksia ja muutoksia tai ylittämään aikaisempia suorituksia. Tällöin voidaan puhua visionäärisestä ja karismaattisesta johtajuudesta sekä transformatiivisesta eli uudistavasta johtajuudesta. (Viitala & Jylhä 2007, 262.)

Organisaation on suositeltavaa hypätä aina välillä pois omalta mukavuusalueeltaan, jolloin mahdollisuus muutoksen näkemiseen ja uuden oppimiseen lisääntyvät. Mukavuusalueelta poistuminen tarkoittaa totuttujen toimintaympäristöjen rajapintojen ylittämistä. Synergiaa voidaan hakea muun muassa ekosysteemeistä, joissa yhdistyvät niin oma, kumppanien tai jopa kilpailijoiden osaaminen. (Tuomi ja Sumkin 2012, 54-55.)

3.4 Luova asiantuntijaorganisaatio

Maisa Huuhka (2010, 73) toteaa luovuudesta, joustavuudesta ja osaamisesta olevan muodostumassa yhä tärkeämpiä kilpailutekijöitä työ- ja elinkeinoelämässä. Kilpailukyvyn ylläpitäminen ja muutokseen sopeutuminen

edellyttävät uutta osaamista – jatkuvaa innovatiivisuutta, oivalluksia ja luovia ratkaisuja. Vuorovaikutustaitojen ja reflektion merkitys korostuu liiketoiminnan muuttuessa yhä asiakaspalvelukeskeisemmäksi, jolloin asiakkaiden odotukset on osattava siirtää tuotteiden ja laadun kehittämiseen. Oppiminen on tärkeä osa tekemistä, jolla tarkoitetaan niin uuden oppimisen kuin myös poisoppimisen taidon hallitsemista. Poisoppiminen edellyttää sellaisen osaamisen ja resurssien tunnistamista, joita ei enää uudessa muuttuneessa tilanteessa tarvita.

Luovuus ja osaaminen korostuvat työyhteisöissä myös siltä osin, että tietointensiivisen työn määrä on lisääntynyt huomasti. Tutkimustulosten (Callieri 2001, Hanhinen 2010, 229 mukaan) perusteella tietotyöläisten osuus suurten ja keskisuurten yritysten työvoimasta on jo lähes yli puolet läntisissä teollisuusmaissa. Tietotyö määritellään useimmiten tietotekniikan soveltamiseen painottuviksi suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviksi vaikkakin Ojala (2008, 23) toteaa nykyisin lähes mihin tahansa työtehtävään liittyvän asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön piirteitä. Tietotyö perustuu tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon luomiseen. Tietointensiiviselle työlle on ominaista osaamisen ja jatkuvan oppimisen korostaminen niin yksilön, tiimin kuin organisaation ehtona. Tietotyön ytimen muodostaa yksilö. Ratkaisevaa on yksilön luova ongelmanratkaisukyky eli yksilön kyky hyödyntää hänellä hallussaan olevaa tietoa. (Ruohotie 2000, 38; Blom ym 2001, 26.)

Luova asiantuntijaorganisaatio vaatii johtamistyyliä uudenlaista näkökulmaa kuin mihin perinteisen organisaation johtamisessa on totuttu. Osaaminen ja sen kehittäminen on saanut aivan uuden ulottuvuuden sitä mukaa, kun osaamisen merkitys organisaation keskeisenä voimavarana on tunnustettu. Ihmiseen yksilönä kiinnitetään enemmän huomiota vaalimalla erilaisuutta ja ottamalla paremmin huomioon yksilölliset tarpeet. Luovalle asiantuntijaorganisaatiolle on tyypillistä myös jäsenten välisen yhteistyön korostuminen kilpailun sijaan. Vuoropuhelun on toimittava, jotta konflikteilta ja kontrollilta vältytään. Tiukkoja byrokraattiselle organisaatiolle tyypillisiä hierarkioita, rajoja tai säännöksiä ei ole vaan toiminta perustuu luottamukseen ja työskentelyyn yhteistoiminnallisen verkoston jäsenenä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 310; Huuhka 2010, 80.)

Rastas ja Einola-Pekkinen korostavat esimiehen roolia luovuuden ja innovatiivisuuden edistäjänä. Viisaan johtajan tulee jatkuvasti pyrkiä nostamaan luovuuden tavoitetasoa, joka tarkoittaa muun muassa jatkuvaa toimintatapojen ja organisaatoratkaisujen kyseenalaistamista sekä kykyä tunnistaa ne toiminnot ja resurssit, jotka kaipaavat uudistamista. Esimiehen vastuulla on varmistaa luottamuksellisen ilmapiirin luominen sillä ilman sitä ei voi myöskään olla luovuutta ja innovatiivisuutta. Vasta, kun työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, voi hän kokea itsensä motivoituneeksi ja luovaksi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 27.)

Luovuuden ja innovaation määritelmät ovat hyvin lähellä toisiaan ja molempiin liitetään ajatus uuden tuottamisesta. Merkittävimpänä erona voidaan mainita uuden idean lisäarvoa tuova vaikutus. Toisin kuin innovaatiossa, luovuudelta ei edellytetä hyötyä tai taloudellista lisäarvoa tuovaa vaikutusta. Luova ratkaisu voi toki olla muulla tavoin hyödyllinen esimerkiksi sen iloa tuovan vaikutuksen ansiosta. Sanotaan, että luova organisaatio ei välttämättä ole innovatiivinen, mutta innovatiivinen organisaatio on aina luova. Tämä siksi, että luovuus voidaan mieltää innovatiivisuuden lähtökohdaksi, jota tarvitaan innovatiivisuuden kautta syntyvien ideoiden käytäntöön viemiseksi. Mitä luovuus sitten on, riippuu pitkälti siitä näkökulmasta, mistä sitä tarkastellaan. Yleisesti se voidaan kuitenkin määritellä yksilön vapaaseen ajatteluun liittyväksi toiminnaksi, jossa yksilö tuottaa jotain uutta ja ennalta-arvaamatonta. (Stähle & Wilenius 2006, 196; Huuhka 2010, 75.)

Innovaatiolla taas tarkoitetaan uutta tuotetta, palvelua tai tapaa tehdä asioita uudella tavalla. Uutuudella tarkoitetaan sitä, että idean toteutustavan on oltava uusi eikä minkään jo olemassa olevan kopio. Se voi tarkoittaa myös jo vallitsevan käytännön muuttamista siten, että se tuottaa lisäarvoa uudella tavalla. Innovaatiolla tulee olla, paitsi keksijälleen, myös ympäröivälle yhteisölle arvoa tuovaa vaikutusta. Vaikka innovaatio mielletään herkästi teknologiaan liittyväksi, se voi olla yhtä hyvin myös yhteiskunnallinen, organisatorinen, sosiaalinen tai symbolinen uusi idea. Innovaativuus on hyvin monimuotoinen käsite, sillä se liittyy samaan aikaan moneen toimintaan. Vaikka idea olisi toteutustavaltaan tekninen, sillä voi olla loppujen lopuksi ihmisen käytöstä ja yhteiskuntaa muuttava vaikutus, esimerkkinä matkapuhelimien tai kuuraketin

kehittäminen. Liike-elämän organisaatioissa innovaatioilla haetaan yleensä tulosta parantavia tekijöitä eli tavoitellaan uutta arvoa ja tyydytystä asiakkaalle. Innovaatiivisuuden on sanottu korostuvan erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa toiminta perustuu sen jäsenten osaamiseen. Esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulun yhdeksi ydinosaamiseksi on valikoitunut innovaatiopedagogiikka, jonka tarkoituksena on oppimisympäristön ja oppimistapojen jatkuva kehittäminen ja uudistaminen. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut uudenlaisten opetusmenetelmien käyttöönoton, jonka seurauksena muun muassa opetusta on voitu siirtää yhä enemmän virtuaalisiin verkkoihin. (Stähle & Wilenius 2006, 194-196; Huuhka 2010, 73-74.)

Innovaatiivisuuden yhteydessä puhutaan usein välimaastossa ideoinnista. Sillä tarkoitetaan innovointia, jossa nimenomaan sattuman kautta syntyy yhteiskuntaa mullistavia uusia ratkaisuja. Ne voivat olla kokonaisia uusia toimialoja tai ratkaisuja, jotka ovat käytössä monia kymmeniä vuosia esimerkiksi Linux-käyttöjärjestelmä. Toinen innovoinnin tapa on määräsuuntainen innovointi, mutta tätä kautta syntyvät ideat eivät useinkaan ole yrityksen menestyksen kannalta yhtä tärkeitä kuin välimaastossa ideoinnin kautta syntyneet ideat. (Stähle & Wilenius 2006, 194-197.)

Innovaatioiden syntyyn liittyy vahvasti sosiaalisuus, joka mahdollistaa innovaation luomisprosessin edellyttämän vuorovaikutuksen sekä yhteistoiminnan sosiaalisissa verkostoissa. Ajatusten ja ideoiden vapaa vaihtaminen on ensiarvoista, sillä tiedon jalostumista tapahtuu tiedon jakamisen, sparrauksen, kautta. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 27.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA HALLINTA

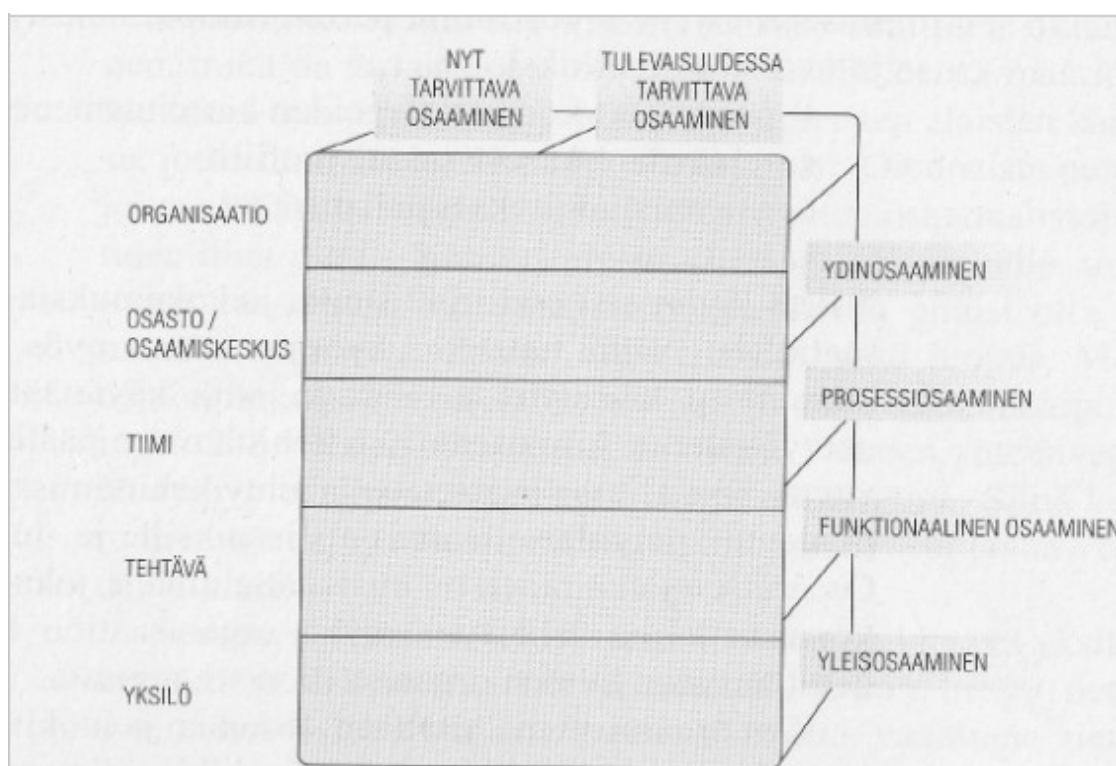
4.1 Osaamisen määrittelyä

Monet osaamisen johtamisen tutkijat ovat hahmotelleet osaamisen käsitettä aikojen kuluessa. Ongelmalliseksi tutkimisen tekee se, että käsitteenä osaaminen tai osaamisen johtaminen ovat hyvin epämääräisiä ja moniulotteisia. Aiheesta löytyvän kirjallisuuden runsaus todistaa sen, että tarkastelua voidaan tehdä hyvin monesta eri näkökulmasta.

Käsitteistön kirjavuuden takia on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiossa on mietitty mitä osaamisella juuri heidän organisaatiossaan ymmärretään, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan ja mikä on organisaation strategian kannalta tärkeää osaamista. Käytettävään käsitteistöön ja termistöön tulee kiinnittää huomiota, jotta ne ovat johdonmukaisia, jokaisen organisaation jäsenen helposti ymmärrettävissä ja aktiivisessa käytössä organisaatiossa. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 24.) Usein juuri käsitteiden ja tarkastelutapojen aiheuttama sekavuus on ollut esteenä osaamisen johtamisen viemiseen käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2004, 138; Ojala 2008, 50-53)

Osaamiskeskusteluissa voidaan kuitenkin nähdä paljon yhtäläisyyksiä. Niissä osaaminen nähdään yleensä monen eri asian muodostamaksi kokonaisuudeksi, joissa yksilön ja organisaation rooli sekä yhteys organisaation strategiaan korostuvat. Myös Sydänmaanlakka (2004, 137-138) on hahmottanut osaamisen kokonaiskäsitettä osaamisen tasojen kautta: organisaation taso, nykyisyys vs tulevaisuus ja osaamisen sisältö (Kuva 5). Organisaation tasolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkea sitä osaamista, jota organisaation eri tasoilla tarvitaan. Tasot edellyttävät erilaista osaamista, joten on tärkeää erottaa puhutaanko yksilön osaamisesta, roolin tai tehtävän edellyttämästä osaamisesta, tiimiosaamisesta, osaston osaamisesta tai koko organisaation osaamisesta. Osaamisen tarkastelu nykyisyys- ja tulevaisuusnäkökulmasta, liittyy vahvasti strategiaan. Nykyisyysnäkökulmassa huomio kiinnitetään siihen osaamiseen, jota organisaatiossa on tällä hetkellä. Tulevaisuusnäkökulmasta tarkasteltaessa huomio kiinnitetään siihen

osaamiseen, jota tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamisen sisällöllä puolestaan tarkoitetaan niitä osaamisia, joita organisaatiossa tarvitaan sen toimintojen suorittamiseen ja kilpailijoista erottautumiseen. Osaamisten jaottelussa käytetään hyvin usein jaottelua ydinosoamisiin, kriittisiin osaamisiin (prosessiosaaminen ja funktionaalinen osaaminen) sekä yleisosaamisiin. Osaamisen näkökulmia käsitellään tarkemmin luvussa 4.2 .



Kuva 5. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2004, 137).

Yksi perinteisimmistä osaamisen määritelmistä käsittää osaamisen kokonaisuudeksi, jossa osaaminen ymmärretään rakentuvan tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Taito on tekemisen kautta kehittynyttä tekemistä kuten esimerkiksi golf, tennis ja leipominen. Kun tieto ja taito yhdistyvät toiminnaksi, syntyy kokemusta (Tuomi & Sumkin 2012, 26). Otala (2008, 47-50) määrittelee osaamisen syntyvän tiedon soveltamisen kautta, joka sitten näkyy toiminnassa. Se on yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Osaamisen ja osaamispääoman yhteydessä puhutaankin usein myös tiedon tai tietämyksen johtamisesta, vaikka termien selitykset poikkeavatkin vahvasti toisistaan.

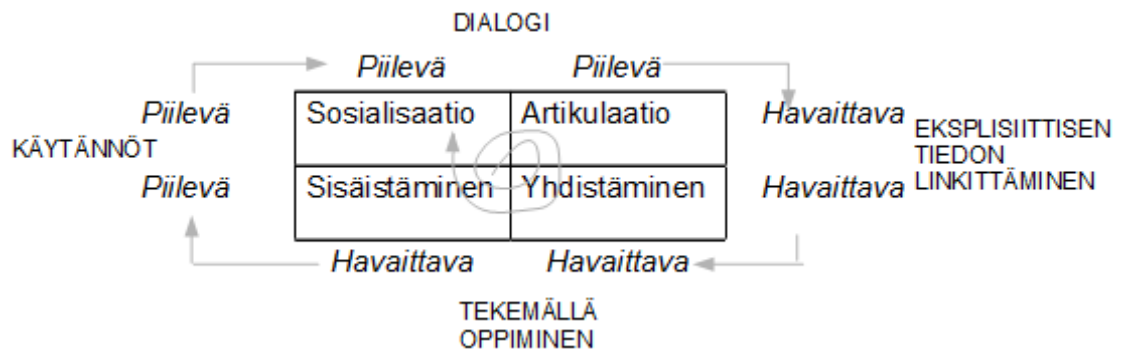
Tieto puolestaan on yksi tärkeimmistä strategiaprosessin osatekijöistä. Määritelmien mukaan se ymmärretään yleisesti hyvin perustelluksi tosikäsitteeksi muun muassa teorioiden ja tutkimuksen tuottamaksi tiedoksi. Koska käytettävissä olevan tiedon määrä on valtava ja lisäksi koska tieto myös vanhenee nopeasti, pitää organisaation osata arvioida tätä kriittisellä silmällä ja heittää pois kaikki se tieto, jolle ei ole käyttöä. Yksi merkittävimmistä organisaation tiedonlähteistä on sen työntekijöille ajan kuluessa kertynyt kokemustieto. Tämä on erittäin arvokasta ja tietyltä osin myös korvaamatonta tietoa, joka on osattava hyödyntää organisaatiossa oikealla tavalla. Yksi tehokkaimmista menetelmistä tiedon tunnistamiseen ja paikallistamiseen on osaamiskartoituksen tekeminen. (Stähle & Wilenius 2006, 78, 88.)

Organisaatioissa oleva tieto voidaan jakaa edelleen hiljaiseksi (tacit) tai näkyväksi (explicit) tiedoksi (Sydänmaanlakka 2004, 197). Koska hiljaisen tiedon merkitys työyhteisöissä on korostunut viime vuosina eläköityvän ikäluokan kasvamisen myötä, käsitellään sitä tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.1.1 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on Otalan (2008, 52) määritelmän perusteella osaamista, jota on vaikea tai jopa mahdotonta kuvata sanoin. Se voi olla myös aistihavaintojen ohjaamaa toimintaa, kuten esimerkiksi erilaiset käytännöt, tilanneherkkyys ja käytännön taidot. Tyypillisesti tiedetään miten jokin asia tulee tehdä, mutta ei osata kuitenkaan selittää miksi se tulisi tehdä niin.

Koska organisaatiot tarvitsevat jatkuvasti uutta tietoa, on tärkeää ymmärtää myös sen luomisprosessi. Nonaka ja Ichijo ovat tutkineet 1990-luvulla uuden tiedon syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ja havainnollistaneet käsitejärjestelmää nelikentän muodossa (Kuva 6). Malli pyrkii selittämään uuden tiedon ja osaamisen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka perustuvat äänettömään eli niin sanottuun hiljaiseen tietoon sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Juuti 2005, 17.)



Kuva 6. Uuden tiedon luominen (Ichijo & Nonaka 2006, Ojala 2000, 176 mukaan).

Mallin mukaan tiedonluomisprosessi alkaa hiljaisen tiedon, kokemusten, jakamisesta (sosialisaatio). Tiedon jakaminen perustuu kasvokkain tapahtuvaan kokemusten vaihtoon. Kieltä ei välttämättä tarvita, vaan oppiminen tapahtuu havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla taitoa. Tyypillinen esimerkki sosialisaatiosta on mestari-oppipoika-asetelma. Seuraavassa vaiheessa (ulkoistaminen) hiljainen tieto muutetaan näkyväksi eli täsmätiedoksi (explicit). Vaihe sisältää kokemustiedon muuttamista näkyväksi joko metaforia, analogioita, käsitteitä, hypoteeseja tai malleja hyväksikäyttäen. Kolmas eli yhdistämisvaihe käsittää erityyppisen näkyvän tiedon jakamista esimerkkinä koulutukset. Neljäs eli sisäistämisvaihe käsittelee jälleen hiljaista tietoa. Siinä näkyvä tieto muutetaan hiljaiseksi tiedoksi, jolloin uutta tietoa syntyy käytännön tekemisen kautta kertyvän kokemuksen avulla. (Ojala 2000, 175–176; Sydänmaanlakka 2004, 197–200.)

Hiljaisen tiedon hallintaan liittyy omat haasteensa. Se on perinteisesti pitkän kokemuksen kautta syntynyttä tietoa, jolloin sen tunnistaminen ja esille tuominen saatetaan kokea vaikeaksi. Voi myös olla, ettei kyseisen tiedon omaava henkilö ole halukas jakamaan tätä tietoa organisaatiossa tai tiedon häviäminen huomataan vasta henkilön organisaatiosta poistumisen jälkeen. Keskeistä hiljaisen tiedon johtamisessa onkin varmistaa sen avoin jakaminen organisaation sisällä. (Ojala 2008, 52.) Jakamista voidaan tehdä esimerkiksi mentoroinnin, varamies- ja sijaisjärjestelyjen, keskustelevien työryhmien, työnkierron sekä perehdyttämisen avulla. Jakamista voidaan edesauttaa myös

epävirallisempien keinojen avulla kuten esimerkiksi työpaikan erilaisia verkostoja, työhuonejärjestelyjä tai kahvitaukoja hyödyntämällä.

4.1.2 Vuorovaikutus

Kuten Nonaka ja Ichijon malli uuden tiedon luomisesta korostaa, vuorovaikutuksella on ratkaiseva merkitys uuden osaamisen luomisessa. Mallin mukaan yksilöiden välinen vuorovaikutus on tiedon siirtymisen elinehto. Kun nämä yksilöillä olevat osaamiset yhdistyvät vuorovaikutuksen seurauksena, saadaan tulokseksi jotain ainutlaatuista osaamista. (Viitala 2008, 170.)

Se miten tärkeäksi vuorovaikutus organisaatiossa koetaan ja minkälaiset organisaation vuorovaikutustavat ovat, riippuu pitkälti organisaation kulttuurista. Kulttuurin tulisi olla avointa, rehellistä ja suoraa kommunikointia tukevaa, jossa jokainen organisaation jäsen on tiedostanut tiedon jakamisen merkityksen niin oman kuin organisaation menestymisen edistäjänä. (Sydänmaanlakka 2004, 208.)

Tieto on merkittävä osa strategiaprosessia ja siksi sen avoin jakaminen ja vuorovaikutus yli organisaatorajojen on ratkaisevaa. Tiedon jakaminen ja vuoropuhelun käyminen ovat tärkeitä myös siksi, että tieto siitä mitä kohden ollaan menossa, lisää organisaation jäsenten turvallisuuden tunnetta. Ja mitä turvallisemmaksi yksilö olonsa tuntee, sitä paremmat edellytykset yksilön motivoitumiselle luodaan. (Stähle & Wilenius 2006, 59, 72.)

Tutkijoiden mukaan johtamisessa tulee kiinnittää ihmisten osaamisen lisäksi huomiota myös ihmisten välisiin suhteisiin. Suhteiden kautta toiminta muuttuu avoimemmaksi, joka parhaimmillaan lisää vuorovaikutuksen määrää ja laatua. Vuorovaikutuksen avulla voidaan lisätä ongelmista keskustelemista, jota pidetään yhtenä tärkeimmistä uuden oppimisen edellytyksistä. Vuorovaikutuksella lisätään myös ideoiden vaihtoa ja niistä keskustelemista, joka avaa samalla mahdollisuuksia uusien tilanteiden huomioimiseen. Yhdistämällä tähän ydinosaamisen kehittämisen, päästään tilanteeseen, jossa lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on mahdollista. Juuti korostaa lisäarvon tuottamisen tärkeyttä, sillä nimenomaan juuri se on sitä toimintaa, jolla yritys voi erottautua kilpailijoistaan. (Juuti 2001, 240-241.)

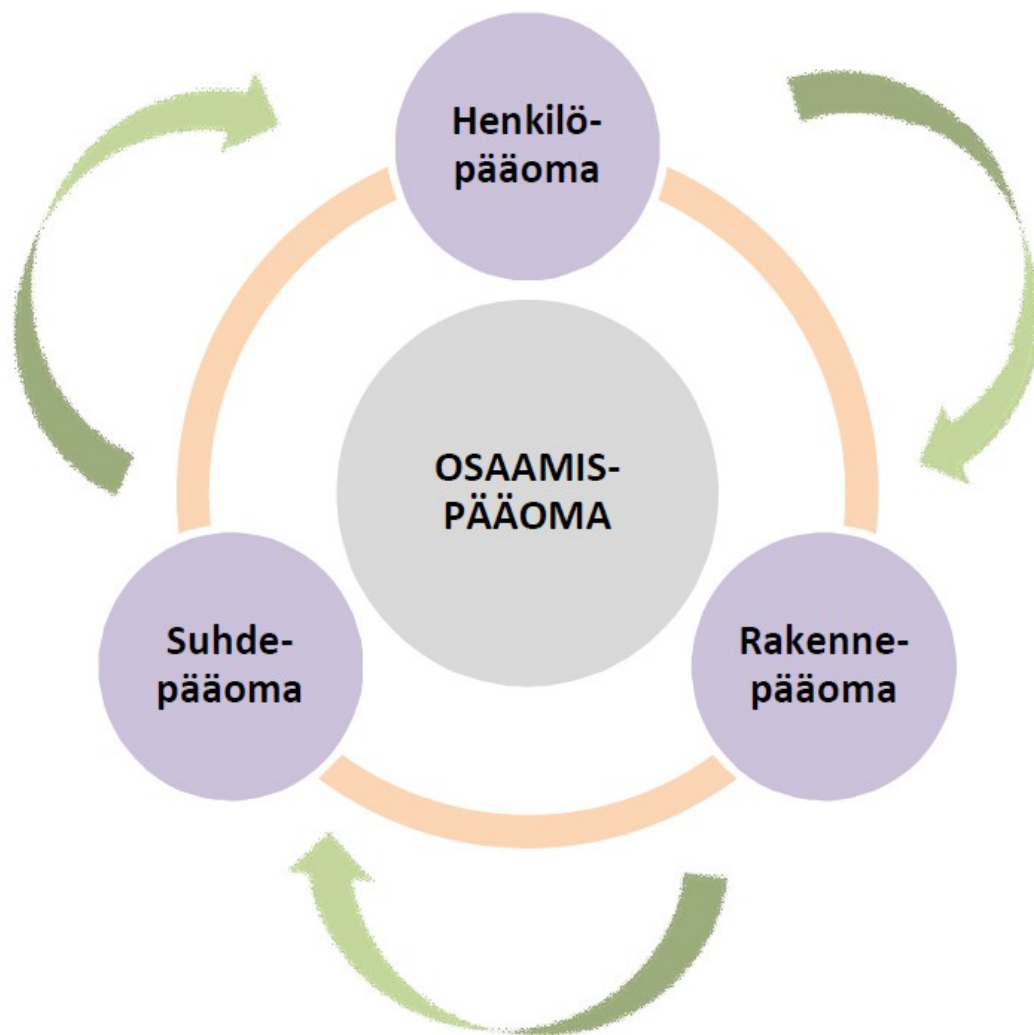
4.1.3 Osaamispääoma

Erityisesti tietointensiivisissä yrityksissä aineettomasta pääomasta on tullut yksi tärkeimmistä pääomaeristä, jonka varaan niiden kilpailukyky yhä vahvemmin rakentuu. Otalan määritelmän mukaan se voi olla muun muassa osaamista, organisatorista tietoa ja aineetonta varallisuutta sekä vuorovaikutussuhteita. Ne vaikuttavat organisaation menestymiseen, mutta eivät ole kuitenkaan sen aineellista varallisuutta. Aineeton pääoma voi olla ihmisestä riippuvaista tai riippumatonta, organisaation sisäinen tai ulkoinen voimavara, tuotettu tai ostettu voimavara. Se voi olla myös toimintaa tai olla joko fyysiseen, inhimilliseen tai informaatioon perustuva resurssi. Sitä voidaan myös käyttää kuvaamaan organisaation sisäistä vahvuutta ja voimaa markkinoilla. Vaikeasti kopioitavan luonteensa takia se on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi niin yrityksissä kuin julkisen puolen organisaatioissakin. Aineettoman pääoman ajatusmalli painottaa osaamisen ja tiedon käytön tärkeyttä arvon luoja. Rastas ja Einola-Pekkinen toteavat ainoastaan sellaisella aineettomalla pääomalla olevan organisaatiolle arvoa, jota voidaan ja osataan soveltaa oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja mikä liittyy vahvasti organisaation päämäärätietoiseen toimintaan. Resurssien volyymien laskeminen ei ole oleellista vaan se, miten näitä osataan hyödyntää organisaation toiminnassa. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 19-28; Otala 2008, 57-58.)

Eräs aineettomaan pääomaan liittyvä ongelma on sen haasteellinen arvottaminen, koska tietoa ja osaamista on vaikea hinnoitella tai siirtää ja tuottaa uudelleen. Tiedon ja osaamisen mittaamiseen kyllä löytyy mittareita, mutta ongelmallisempaa on kustannusten kytkeminen hyötyihin. Aineettoman pääoman tuotteistamiseen voi liittyä myös laadun osoittamisen haasteellisuus. Eräs keino ongelman ratkaisemiseksi on käyttää asiakasreferenssejä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 20-21.)

Rastas ja Einola-Pekkinen ovat havainnollistaneet monen muun osaamisen asiantuntijan tavoin osaamispääoman koostuvan kolmesta toisiinsa linkittyvästä osa-alueesta: henkilö-pääomasta (inhimillinen pääoma), rakenne-pääomasta sekä suhde-pääomasta (sosiaalinen pääoma) (Kuva 7). Osa-alueet muodostavat kokonaisuuden, jossa sen jokaista osaa tarvitaan. Osa-alueiden on toimittava ja sovittava yhteen, jotta kokonaisuus toimii optimaalisella teholla.

Jatkuva ylläpito ja uudistaminen ovat tärkeitä sen suorituskyvyn ja kasvun kannalta. Osa-alueiden välillä liikkuu tieto, joka saa aikaan virtauksen, jatkuvan oppimisen, jolla osaamispääoman kehitys voidaan turvata. Kehittyminen johtaa organisaation arvon kasvamiseen. Tavoitteena on tehdä organisaation arvonluontiketjua näkyvämmäksi, joka onnistuu niputtamalla resurssit sopiviksi kokonaisuuksiksi. Tällä varmistetaan, että organisaatiolla on oikeat resurssit oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Rastas & Einola-Pekkisen 2001, 16-21.)



Kuva 7. Osaamispääoman osa-alueet (Ojala 2008, 58).

Henkilöpääoma eli inhimillinen pääoma koostuu organisaation ihmisistä, heidän osaamisestaan, motivaatiosta ja sitoutumisestaan organisaatioon. Rastas ja Einola-Pekkisen (2001, 16) mukaan sillä tarkoitetaan yksilön kykyä vastata annettuun työtehtävään, johon tarvitaan heidän tietoja, taitoja, luovuutta ja kokemusta. Osaamispääoman kannalta tärkeimmät tarkasteltavat tekijät ovat

henkilöstön määrä, koulutus, osaamistaso ja oppimishalu. Muita henkilöstön määrällisen kiinnostuksen kohteita ovat muun muassa henkilöstön ikä ja kokemukset. Laadullisessa tarkastelussa huomiota kiinnitetään henkilöstön kokemukseen työn hallinnasta, sitoutumiseen, innostumiseen, motivaatioon, kokemuksiin vuorovaikutussuhteissa, henkilöstön kokemaan avunsaantiin työtovereilta sekä henkilöstön halun jakaa osaamistaan. Esimerkiksi innovatiivisuuden kannalta toivottavaa olisi hallita mahdollisimman laaja-alaista osaamis pääomaa. (Ojala 2008, 58-59.)

Rakennepääoma sisältää kaikki ne rakenteet, joita tarvitaan osaamis pääoman hankkimiseen, tunnistamiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Käytännössä tähän tarvitaan tekniikkaa, tietoverkkoja, prosesseja, toimintatapoja ja menettelyjä. Näiden lisäksi tarvitaan myös henkisiä rakenteita, johtamiskulttuuria ja ilmapiiriä tukemaan yhdessä oppimista. Rakennepääomaan panostamalla yritys voi vaikuttaa henkilöpääoman kehittämiseen. (Ojala 2008, 60-62.)

Suhdepääomaan tai sosiaaliseen pääomaan kuuluu kaikki ne toimijat, joiden kanssa yritys toimii vuorovaikutuksessa. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaat, kumppanit, alihankkijat, toimittajat ja verkostot. Mitä enemmän yrityksellä on suhteita toimijoihin, sitä suurempi sen suhdepääoma on. (Ojala 2008, 63-64.) Tämä näkyy esimerkiksi alentuneina vaihtokustannuksina, kun luottamuksen lisääntyessä yhteistyö nopeutuu ja joustavoituu. Luottamus lisää myös oppimisen laatua, jolloin tietoa virtaa vapaasti molempiin suuntiin. Hyvä ja toimiva suhdeverkosto on merkittävä kilpailuetu, koska sitä on erittäin vaikea kopioida tai siirtää, toteaa Viitala (2007, 174).

Osaaminen on siis organisaation aineetonta omaisuutta, jota tulee kehittää jatkuvasti organisaation kilpailuaseman säilyttämiseksi. Miten osaaminen eri asiayhteyksissä sitten ymmärretään ja mitä asioita siinä painotetaan, riippuu pitkälti siitä näkökulmasta mistä sitä tarkastellaan. Seuraavassa kappallessa tarkastellaan osaamista työn, strategian ja organisaation tasojen näkökulmasta.

4.2 Osaamisen tarkastelua eri näkökumista

4.2.1 Osaaminen työn näkökulmasta

Osaamisesta ja oppimisesta on tullut yhä merkittävimpiä tekijöitä työelämässä. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa väestönrakenteessa ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Eläköityvien ikäluokkien siirtyessä pois työmarkkinoilta, yhä suurempi osa avainosaamisesta on vaarassa hävitä. Työn tekemisen muoto on muuttunut yhä vahvemmin perinteisestä teollisesta työstä tietoa ja osaamista korostavaan tietotyöhön. Myöskään pelkkä tuotteiden paremmuus ei enää riitä, vaan on pystyttävä kilpailemaan myös osaamisen laadulla, ainutkertaisuudella ja kehitysnopeudella. Mitä enemmän yrityksessä on osaamista, sitä enemmän se antaa sille strategista liikkumavaraa. (Ojala 2008, 16-18; Viitala 2008, 61-63.)

Sekä Hanhinen että Tuomi ja Sumkin ovat tutkineet osaamisen ja työn keskinäistä merkitystä, vaikka itse perinteinen työn määritelmä ei osaamisen näkökulmaa huomioikaan. Näkökulma on sinänsä mielenkiintoinen sillä muun muassa työyhteisön näkökulmasta työyhteisön työntekijälle asettamista edellytyksistä nimenomaan työelämäkvalifikaatiot, työntekijän työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemat valmiudet, ovat erittäin merkittävässä roolissa. Tutkimustensa tulosten perusteella Tuomi ja Sumkin ovat päätyneet määritelmään, jonka mukaan työ syntyy osaamisen ja toiminnan yhdistelmän tuloksena. Kyseessä on vastavuoroinen prosessi, jossa työ kehittää osaamista ja osaaminen työtä. (Hanhinen 2010, 49-51; Tuomi & Sumkin 2012, 26.)

Hanhinen on omassa tutkimustyössään, Työelämäosaaminen – Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi, perehtynyt työelämäosaamisen malliin sekä työelämäosaamisten luokitusjärjestelmän luontiin. Työelämäosaamisella Hanhinen tarkoittaa niitä tietojen, taitojen ja asenteiden muodostamaa kokonaisuutta, joita työntekijät tarvitsevat suoriutuakseen työtoiminnoistaan. Työelämäosaamista hän käsittelee käsitteiden kvalifikaatio, kompetenssi sekä ammattitaito kautta. Tavallista on myös, ettei käsitteiden yhteydessä tehdä selväksi onko kyse yksilön ominaisuuksista vai työtehtävien asettamista vaatimuksista. (Hanhinen 2010, 48-50.)

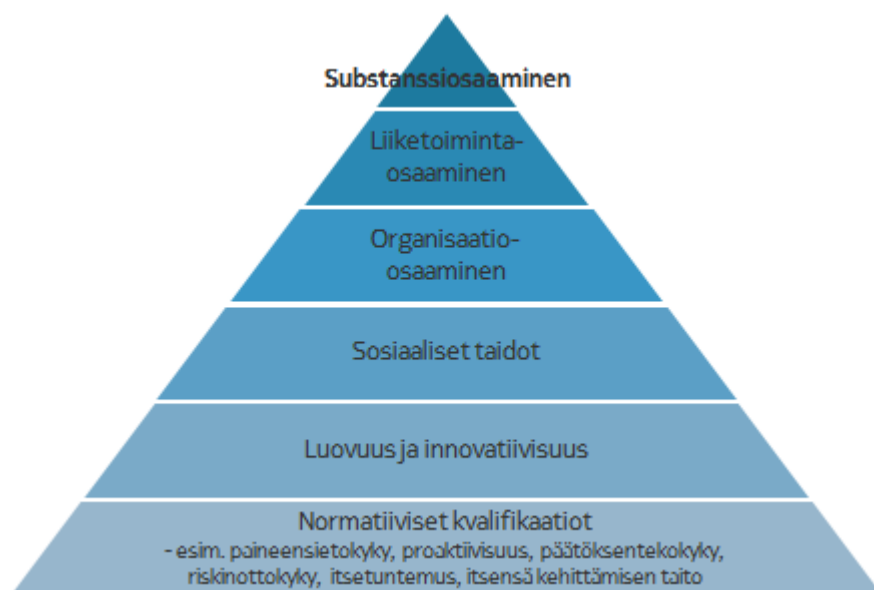
Kompetenssin Hanhinen kiteyttää tarkoittavan yksilön ominaisuuksia ja kykyjä käyttää tietoja ja taitoja tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkimuksen mukaan tiedon soveltaminen vaatii aina taitoa ja vastavuoroisesti pieninkin taito edellyttää jotakin tietoa. Taitojen syntymiseen vaikuttavat vahvasti yksilön omat kokemukset ja harjoittelu johonkin tiettyyn toimintoon liittyen. Käsityksen mukaan se ei voi olla pelkän opetuksen tulosta, vaan edellyttää yksilöltä lisäksi omia reflektointitaitoja. (Hanhinen 2010, 63-64, 71-74.)

Kvalifikaation Hanhinen määrittelee käsittävän muun muassa niitä pätevyyden vaatimuksia, joita työntekijällä tulee olla suoriutuakseen työyhteisönsä tehtävistä. Kompetenssiin verrattuna kvalifikaatio on käsitteenä institutionaalisempi ja työmarkkinalähtöinen, joka liitetään usein myös koulutuskeskusteluihin. Tällä halutaan ilmentää kvalifikaatioiden ja työelämän välistä suhdetta. Kvalifikaatiot on jaettu yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot ovat työssä yleisesti tarvittavia, toimeenkuvasta riippumattomia ominaisuuksia kuten esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot ja sosiaaliset taidot. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot ovat tietyltä ammatinalalta vaadittavaa osaamista eli kriittistä (substanssi)osaamista esimerkiksi opettajan pedagogiset taidot. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot ovat puolestaan tiettyyn toimenkuvaan liittyviä ominaisuuksia, osaamisia. Osa kvalifikaatioista on työn, koulutuksen tai kokemuksen kautta hankittavia, osa taas henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Viitala 2007, 179; Hanhinen 2010, 65.)

Ammattitaidon käsitettä voidaan Hanhisen mukaan lähestyä ammattia painottavasta näkökulmasta tai näkökulmasta, jossa joko kvalifikaatioiden tai kompetenssien tai molempien osuutta työprosessissa korostetaan. Lisäksi sitä voidaan tarkastella työelämän ammattitaitovaatimuksina tai työntekijän ammatillisena pätevyytenä. Ammatillisella osaamisella tutkimuksessa tarkoitetaan ”tiedoista, taidoista ja yksilön ominaisuuksista muodostuvaa toimintakykyisyyttä, jonka avulla yksilö toimii ammatissaan”. Ammattitaito liittyy siis aina johonkin tiettyyn ammattiin ja on osaamista, jota tämän toimenkuvan sisältämien tehtävien toteuttaminen edellyttää. Ammattitaidon laajuden määritelmä riippuu aina kontekstista, jossa sitä tarkastellaan. Hanhinen korostaa tutkimuksessaan ammattitaidon holistisuutta. Ammattitaito toimii

ikäänkuin kattokäsitteenä, jonka alakäsitteitä työntekijöiden ominaisuudet (pätevyys, kompetenssi) ja kvalifikaatiot ovat. Ammattitaito siis yhdistää kompetenssin, kvalifikaatiot ja sen kontekstin, jossa työtä tehdään. (Hanhinen 2010, 77-78, 87-88.)

Hanhisen tutkimuksesta löytyy paljon yhtymäkohtia muun muassa Riitta Viitalan tutkimukseen yksilöosaamisesta (Kuva 8). Viitalan mukaan yksilön eri osaamisalueista muodostuu kokonaisuus, jonka avulla yksilö kykenee suoriutumaan hänelle annetuista työtehtävistä. Yksilöllä tulee olla tiettyjä perustaitoja eli normatiivisia kvalifikaatioita, luovuutta ja innovatiivisuutta sekä sosiaalisia kykyjä. Nämä ovat pitkälti rinnastettavissa Hanhisen tutkimuksessa yleisiin kvalifikaatioihin, joiden turvin yksilö kykenee suoriutumaan työtehtävistään. Normatiiviset kvalifikaatiot Viitala kuvaa taidoiksi, joiden turvin yksilö kykenee itsenäiseen työskentelyyn ja tekemään tarvittavia päätöksiä toimenkuvaansa liittyen. Työn tekeminen edellyttää aina myös luovuutta ja innovatiivisuutta, jotta työn tekemisessä säilyy mielekkyys ja yksilö kykenee kehittämään omaa tai organisaation toimintaa. Sosiaaliset taidot mahdollistavat vuorovaikutteisuuden ja verkostoissa toimimisen. Työn luonteen muututtua yhä vahvemmin tietointensiiviseksi, verkostoissa tapahtuvaksi ja asiakaslähtöiseksi, vuorovaikutteisuuden merkitys on entisestään kasvanut. Hanhisen esittelemää ammatti- ja tehtäväkohtaisia kvalifikaatioita vastaavat Viitalan tutkimuksessa organisaatio-osaaminen, liiketoimintaosaaminen ja substanssiosaaminen. Ne ovat kaikki itse työtehtävään liittyviä osaamisia, joita nimenomaisen tehtävän suorittaminen edellyttää. Organisaatio-osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia osana organisaatiota organisaation normistojen mukaisesti. Liiketoimintaosaamista edellytetään erityisesti yrittäjiltä ja johtoasemassa olevilta henkilöiltä. Substanssiosaaminen on tietyltä ammattinalalta vaadittavaa osaamista, kuten Hanhinenkin tutkimuksessaan totesi.



Kuva 8. Yksilöosaamiset (Viitala 2007, 179).

Työelämän luonteen muuttuminen yhä vahvemmin tietointensiiviseksi työksi, asettaa työelämä työntekijöille uudenlaisia työelämävaatimuksia. On osattava hallita kokonaisuuksia, omattava erityisosaamista, kyettävä itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, kehitettävä jatkuvasti omaa osaamistaan, kyettävä toimimaan erilaisissa työympäristöissä jne. Tämä ei ole kuitenkaan kokonaisuudessaan poistanut perinteisen ammattiosaamisen tarvetta. Joillakin aloilla on pikemminkin perinteisen osaamisen arvostus lähtenyt aivan uuteen nousuun kuten esimerkiksi puusepät tai suutarit. (Hanhinen 2010, 42.)

Hanhisen tutkimuksen mukaan yleisten perustavaa laatua olevien kvalifikaatioiden merkitys ammattispesifisten kvalifikaatioiden rinnalla on lisääntymään päin. Tämä selittyy osittain tulevaisuuden vaikealla ennustettavuudella. Lisäksi katsotaan, että yleisten kvalifikaatioiden hallinta on aina hyödyksi ja niitä on helppo soveltaa tulevaisuuden suorituksissa. (Hanhinen 2010, 196.) Tästä on osoituksena myös Turun ammattikorkeakoulun osaamiskartoituksen työryhmissä käyty keskustelu muun muassa liiketalousosaamisen merkityksestä yhtenä opettajan kompetenssina. Työryhmän jäsenet olivat yksimielisiä taidon merkityksestä erityisesti nyt, kun organisaatio muuttui osakeyhtiömuotoiseksi. Lisäksi katsottiin, että muun muassa verkosto-osaaminen, kansainvälinen osaaminen sekä

projektiosaaminen ovat myös sellaisia yleisiä osaamisia, joita tarvitaan tulevaisuudessa lähes missä tahansa opetustoimessa ja työelämässä.

Vaikka osaamista pidetään työstä suoriutumisen kannalta erittäin tärkeänä tekijänä, ovat yksilön asenne ja motivaatio myös merkittävässä roolissa suoriutumisesta puhuttaessa. Ne ohjaavat pitkälti sitä miten yksilö hyödyntää ja käyttää osaamistaan tehtävän suorittamiseksi. Mitä positiivisempi asenne ja korkeampi motivaatio yksilöllä on, sitä paremmat edellytykset hänellä on oman osaamisensa hyödyntämiseen organisaatiossa ja mahdollisuudet tehtävästä suoriutumiseen. Viitala toteaa riittämättömän osaamisen puolestaan syövä motivaatiota. (Viitala 2007, 180.)

4.2.2 Osaaminen strategian näkökulmasta

Kun osaamista tarkastellaan strategian näkökulmasta, kiinnitetään huomio siihen osaamiseen mitä organisaatiossa on nyt ja mitä osaamista siellä tarvitaan tulevaisuudessa. Strategian toteuttamisen kannalta tärkeää osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi, ydinosaamiseksi, metaosaamiseksi tai avainosaamiseksi. Se on osaamista, joka on organisaation kilpailukyvyyn kannalta elintärkeää. Tuomi ja Sumkin (2012, 53) määrittelevät metaosaamisen yksilön kyvyksi tunnistaa ja tehdä valintoja poisopittavista ja kehitettävistä asioista. Näiden lisäksi puhutaan usein myös ydinkyvykkyydestä (core competence), jonka tarkoituksena on lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Se on riippuvainen resursseista ja ihmisten pätevydestä (competence) eli siitä, että ihmisellä on tietty kyky suoriutua hänelle annetuista tehtävistä. Ydinosaamisen käsitettä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. (Viitala 2005, 63; Viitala 2007, 173; Hätönen 2007, 13.)

4.2.3 Osaaminen organisaatiotasojen näkökulmasta

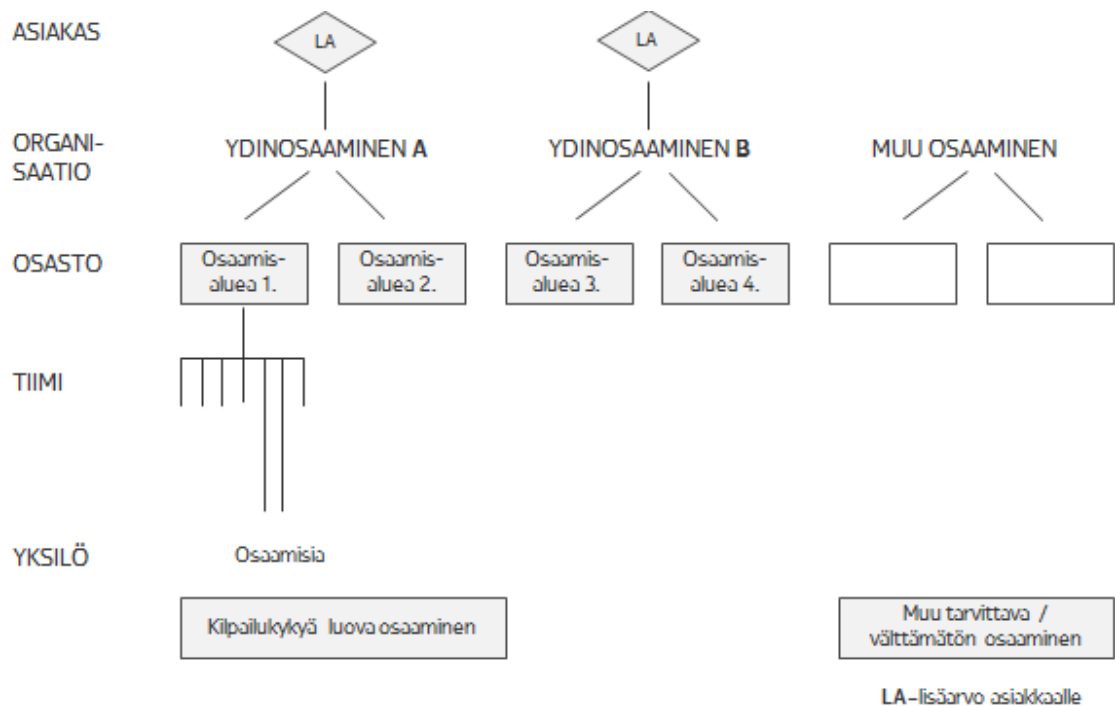
Osaamisen tarkastelua voidaan tehdä myös organisaation, yksilön, työskentelytapojen ja vuorovaikutuksen tai tietojen ja taitojen näkökulmasta. Hätönen on havainnollistanut organisaation osaamisen rakentumista osaamisympyrän muodossa, jolloin ympyrän lohkoihin voidaan sijoittaa eri näkökulmiin liittyvät osaamiset (Kuva 9). Esimerkiksi ydinosaaminen muodostuu, kun organisaatiossa oleva tieto ja taito yhdistetään. Yksilöllinen

ammattiosaaminen puolestaan perustuu yksilöiden hallussa olevaan tietoon ja taitoon. (Hätönen 2007, 21.)



Kuva 9. Osaamispyyrä (Hätönen 2007, 21).

Perinteisten osastojen ja tulosyksiköiden sijaan on alettu puhua yhä enemmän osaamiskeskuksista, joilla on lisäarvon tuottamiseen tarkoitettua erityisosaamista (Kuva 10). Tämä nousi esille myös osaamisen kartoitusta varten järjestettyjen työpajojen yhteydessä käydyistä keskusteluista, joissa todettiin, että perinteisten tulosalueiden sijaan pitäisi puhuta osaamisalueista. Tämä perustuu Turun ammattikorkeakoulun strategisiin tavoitteisiin, joiden mukaan organisaation tulee toteuttaa monialaisuuden periaatetta ja mahdollista osaamisen vapaa liikkuminen yli perinteisten organisaatorajojen.



Kuva 10. Organisaation osaamisarkkitehtuuri (Sydänmaanlakka 2004, 149).

Ydinosaaminen voidaan määritellä yleensä melko abstraktiksi kokonaisuudeksi, joka on teknologioiden ja prosessien yhdistelmä. Ydinosaaminen voidaan jakaa pienemmiksi osaamisalueiksi (kriittinen osaaminen), jotka koostuvat työkaluista, menettelytavoista ja alaprosesseista. Osaamisalueet taas jakautuvat konkreettisiin osaamisiin eli kompetensseihin (yksilötason osaaminen). (Sydänmaanlakka 2004, 150.)

Ydinosaaminen on organisaatiolle tyypillistä, kumuloitunutta ja syvällistä osaamista, joka tekee siitä erityisen ympäristöönsä verrattuna. Se on osaamista, jota organisaatio käyttää tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa. Koska se on luonteeltaan usein vaikeasti kopioitavaa, organisaatiot käyttävät sitä strategisena kilpailuetuna. Organisaatiossa on paljon myös muuta osaamista, jonka ero ydinosaamiseen on kuitenkin se, että vain ydinosaaminen muodostaa organisaation kilpailukyvyn ytimen. Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden, prosessien ja tietojärjestelmien yhdistelmä. Tyypillisesti ydinosaaminen liitetään vain organisaatiotasolle, jota tukevaa osaamista yksilöillä tulee olla. Määrällisesti ydinosaamisia määritellään suhteellisen vähän, yleensä 4-10 kappaletta. (Sydänmaanlakka 2004, 146-147; Hätönen 2007, 18-19.)

Ydinosaamisalueiden määrittely voi joskus osoittautua suhteellisen haasteelliseksi prosessiksi. Silloin määrittelyä kannattaa tehdä vaikka tarkastelemalla organisaation aikaisempia onnistumisia ja kiinnittää huomiota onnistumiset mahdollistaneisiin osaamisiin. Kilpailuaseman säilyttäminen edellyttää ydinosaamisten jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä. Kun ydinosaamiset ovat tiedossa, on organisaation suhteellisen helppo niitä tehostamalla parantaa organisaation kilpailuasemaa. Innovatiivisuudelle on annettava tilaa, sillä esimerkiksi ydinosaamisia yhdistelemällä organisaatio voi synnyttää kokonaan uusia tuotteita. (Viitala 2007, 176.)

Ydinosaamisen lisäksi tarvitaan paljon muutakin osaamista eli tietoa, toimintatapoja, prosesseja ja teknologioita varmistamaan organisaation toiminta. Sydänmaanlakka (2012) määrittelee tämän kriittiseksi osaamiseksi, joka on yksikön toiminnan kannalta oleellista osaamista. Se on osaamista, jota ilman yksikön perustehtävien ja tavoitteiden saavuttaminen ei olisi mahdollista. Viitala (2008, 54) puolestaan määrittelee tämän tukiosaamiseksi, jonka tehtävänä on strategisen osaamisen ja sen kehittämisen tukeminen.

Yksilön osaaminen muodostuu konkreettisista tekijöistä, jotka auttavat selviytymään työtilanteista ja joiden tuloksena on hyvä työsuoritus. Näitä tekijöitä ovat tiedot, taidot, kokemukset, verkostot ja kontaktit, asenteet sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. (Ojala 2008, 50-53.)

Yksilötason osaaminen luo perustan organisaation osaamiselle. Osaamisella on myös monia yksilön itsensä kannalta merkityksellisiä vaikutuksia. Mitä paremmin hän osaa, sitä sujuvammin hän selviytyy työstään. Osaamisen kautta hän kokee kuuluvansa työyhteisöön, josta voi myös saada arvostusta osaamisensa mukaan. Ihmisen luontaiseen olemukseen kuuluu jatkuva oppiminen. Mitä enemmän ihmisellä on työssään tilaisuuksia uuden oppimiseen, sitä motivoituneemmaksi työntekijä voi itsensä tuntea. Seuraavaksi osaamista käsitellään vielä tarkemmin oppivan organisaation näkökulmasta. (Viitala 2007, 178.)

4.2.4 Osaaminen oppivan organisaation näkökulmasta

Osaaminen liitetään vahvasti myös oppivan organisaation käsitteeseen. Sengen mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa

ihmiset päämäärätietoisesti toteuttavat jatkuvaa uudistumista ja jonka tulevaisuutta tarkastellaan osaamisen näkökulmasta. Ajattelutavalle on keskeistä ajatus yhteistoiminnallisuudesta ja yhdessä oppimisesta. Se käyttää kaikki mahdolliset keinot ja oppimismuodot toimintansa kehittämiseen. Periaatteena on, että yrityksen jokainen jäsen toimii proaktiivisesti toimintaympäristöään tarkkaillen ja siitä oppien. Tyypillistä on myös yrityksen itsensä sekä sen sidosryhmien avoin arviointi ja tämän tiedon hyväksikäyttäminen toimintojen kehittämisessä. Eriyisen merkittävässä roolissa on sellainen rakennepääoma, joka auttaa tunnistamaan tärkeimmät osaamistarpeet, hankkimaan ja kehittämään tarvittavaa osaamista sekä hyödyntämään sitä. Oppimisella tavoitellaan niin yrityksen itsensä, mutta myös sen toimintaympäristön kehittämistä. Oppivan organisaation periaatteet tukevat monella tapaa osaamisen johtamista. Olennaista on johdon sitoutuminen kehittää organisaatiota oppivaksi organisaatioksi. Lisäksi johtamista tukee ajatus osaamisen jakamisen arvostamisesta ja palkitsemisesta. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 8-11; Ojala 2008, 78-80.)

Oppiva organisaatio perustuu näkemykselle yhteisestä visiosta, strategiasta, selkeistä tavoitteista ja yhteisistä arvoista. Organisaation on tarjottava puitteet, jotka mahdollistavat oikean tiedon ja osaamisen hankkimisen, tietotekniikan ja sosiaalisen median käytön, organisaation oppimisprosessin sekä oppimiskulttuurin ja oppimisen edellytykset (Kuva 11). Tärkeänä pidetään sitä, että organisaation kaikilla jäsenillä on keskeisistä asioista sama ymmärrys, jonka puitteissa he voivat kehittää toimintaa samaan suuntaan ja samoilla tavoitteilla. Jokaista rakennuselementtiä tarvitaan sillä ne tukevat toinen toisiaan. Rakennuselementit tukevat toinen toisiaan, joiden ymmärtäminen ja hallinta johtavat organisaation oppimiseen ja parhaimmillaan organisaation huippuorganisaatioksi. (eOSMO 2013.)

Kohti oppivaa organisaatiota

Oppiva organisaation rakennuselementit



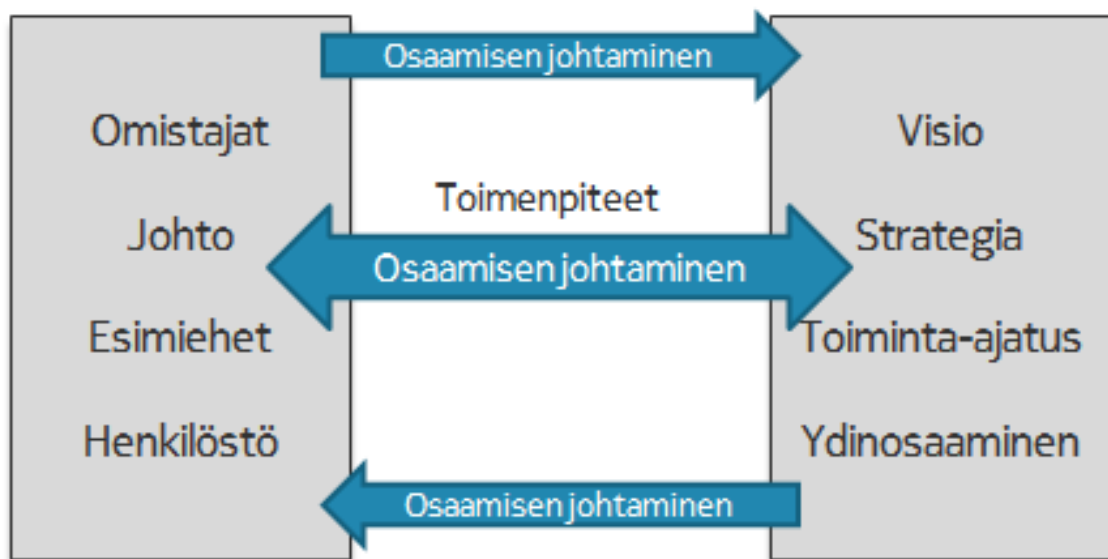
Kuva 11. Oppivan organisaation perusta ja rakennuselementit (Sovelto 2013).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa pitkälti siihen miten osaamiseen ja tietoon organisaatiossa suhtaudutaan ja miten sitä siellä käsitellään. Toimintakulttuurin tulisi olla osaamisen ja tiedon avoimeen jakamiseen kannustavaa sen sijaan, että se on yksilöosaamista palkitsevaa. Yksilöosaamisen palkitseminen voi helposti johtaa vääränlaisen vallan välineen muodostumiseen, jolloin tietoa ei haluta jakaa muille organisaatiossa. Myös organisaatiossa vallitseva käsitys ihmisestä määrittelee pitkälti suhtautumisen työntekijöiden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 23-24.)

4.3 Osaamisen johtaminen

Ydinosaamisalueiden määrittelyn rooli on korostunut osaamisen muodostuessa yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi, toteaa Sydänmaanlakka (2004, 158). Pelkkä ydinosaamisalueiden määrittely ei kuitenkaan riitä, vaan olennaista on se miten tämä osaaminen saadaan organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Tämä onnistuu vain hyvällä osaamisen johtamisella. Osaaminen tuleekin nähdä tärkeänä osana organisaation johtamistoimintaa ja osaamisen hallinta tehdä tietoiseksi osaksi organisaation vuosittaista johtamistoimintaa. (eOSMO 2013.)

Perinteinen mekaaninen osaamisen johtamisen malli korostaa osaamisen johtamisen toimenpiteiden kohdistamista keskijohtoon, esimiehiin ja työntekijöihin. Mallista ollaan Tuomi ja Sumkinin mukaan siirtymässä kohti osaamisen johtamisen kokonaismallia. (Kuva 12). Kokonaismalli korostaa osaamisen johtamisen kohdistamista organisaation kaikkiin jäseniin. Ei riitä, että osaamisen johtaminen toteutuu vain strategialähtöisenä puheen tasolla tai yksittäisinä, irrallisina toimenpiteinä. Sen sijaan strategian ja työn tekemisen tulee nivoutua yhteen ja näkyä organisaation arkityössä. (Tuomi & Sumkin 2012, 23-24.)



Kuva 12. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Tuomi ja Sumkin 2012, 22).

Tuomen ja Sumkinin (2012, 23) määritelmän mukaan osaamisen johtaminen on strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen vahvistamista organisaatiossa ja sen jäsenten keskuudessa. Viitala (2008, 38) puolestaan määrittelee osaamisen johtamisen systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Sydänmaanlakka puolestaan tarkastelee osaamisen johtamista osaamisen johtamisprosessin näkökulmasta. Prosessin keskeisenä ajatuksena on organisaation toimintaa tukevan osaamisen jatkuva kehittäminen. Osaamisen kehittäminen lähtee toiminnan suuntaviivojen selvittämisestä. Suuntaviivoista muodostunut pidemmän aikavälin strategia, visio tai missio, määrittelee pitkälle myös osaamisen johtamisen suuntaviivat. On selvitettävä organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee tämän toiminnan toteuttamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 133.)

Perinteinen näkemys osaamisen johtamisesta, joka korostuu myös monessa osaamisen johtamisen kirjallisuudessa, korostaa henkilöstötoimintojen ja strategian välistä yhteyttä. Boudreau ja Ramstadin luoma, luvussa 3.1 esitetty, malli organisaation ja osaamisen näkökulmasta eroaa kuitenkin tästä. He ovat halunneet näkökulmallaan haastaa perinteiset henkilöstötoiminnot, jotka ovat toki kirjoittajien mukaan edelleen tärkeitä, mutta eivät heidän mukaansa sellaisenaan kuitenkaan tuo lisäarvoa osaamismarkkinoilla. Sen sijaan osaamisen johtaminen tulee nähdä kokonaisvaltaisempana toimintona, joka perustuu niin henkilöstötoimintoihin, markkinoihin ja talouteen liittyviin tekijöihin. (Boudreau & Ramstad 2008, 48-49.)

Esimiestyön näkökulmasta osaamisen johtaminen on esimiestyön keskeisimpiä osa-alueita. Sen tulee olla luonnollinen osa arkityötä, jolloin esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan alaistensa osaamisen kehittämiseen sekä olla vastuussa tekemistään päätöksistä. Osaamisen johtamisen ei siis tule olla vain sarja erillisiä toimenpiteitä kuten kehityskeskustelujen tai osaamiskartoituspohjien läpikäyntiä. Sitä ei tulisi myöskään delegoida täysimittaisena henkilöstöyksikön tehtäväksi, jolloin se voi helposti etäännyä organisaation päästrategiasta. Esimiehen tehtävänä kaikilla organisaatiotasoilla

on varmistaa ja luoda edellytykset, joissa jokainen organisaation jäsen voi toimia ja kehittää omaa osaamistaan strategian mukaisesti. Minä johdan – ajatteluun kuuluu, että johtaja on avoin uusille ajatuksille sekä pyrkii toimimaan ja kehittymään yhdessä muiden kanssa. Päätöksiä voidaan tehdä yhdessä, mutta viime kädessä johtaja on kuitenkin se, joka tekee tarvittavat päätökset ja kantaa niistä vastuun. (Tuomi & Sumkin 2012, 37-43.)

Julkisen hallinnon johtamisen mallissa ollaan siirrytty lähemmäksi yksityisellä sektorilla vallitsevaa leadership-mallia. On katsottu, että valtionhallinnon johtamisen tulee tukea strategista johtamista, muutosjohtajuutta sekä antaa valmiudet hyvään ihmisten johtamiseen. Julkisen hallinnon ja palvelutoimintojen kehittämiskeskus HAUSin johtajan Markku Saurin mukaan sektorien väliset erot ovat hyvin pieniä sillä molempien sektorien lähtökohdat ja ovat hyvin samanlaiset. Toimintaympäristön nopeat muutokset ja julkisen sektorin organisaatioiden muuttuminen palveluorganisaatioiksi aiheuttavat paineita jatkuvuuden ja kilpailukyvyn säilyttämiselle myös julkisen sektorin puolella. Keväällä 2009 julkaistussa valtionhallinnon johtajapolitiikan periaatepäätöksessä korostetaan, että valtionhallinto uudistuu vain, jos johtaminen ja johtajat uudistuvat. (Fiilin 2009.)

Osaamisen johtaminen on siis nykyosaamisen hallintaa, mutta myös osaamisen kehittämistä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin osaamisen kehittämistä niin strategiaperustaisesta kuin tietopääoman johtamisen näkökulmasta.

4.4 Osaamisen kehittäminen

Strategiaperustainen osaamisen kehittäminen lähtee ajatuksesta, jossa organisaation tulevaisuudessa tarvitsema osaaminen voidaan kytkeä osaksi organisaation arkitekemistä. Se vaatii toiminnan selkeää johtamista; osaamisen nykytilan tuntemista, tietoista suunnittelua osaamisen tavoitettiin pääsemiseksi, tietoisuutta osaamisen kehittämisen menetelmistä sekä arjen toiminnan johtamista ja suunnan seuraamista. (Tuomi & Sumkin (2012, 30-31.)

Osaamisen kehittämistä voidaan lähestyä myös tietopääoman johtamisen näkökulmasta, jolloin huomio kiinnittyy osaamisen, vuorovaikutussuhteiden ja

informaation väliseen virtaukseen. Virtauksen merkitys korostuu sillä oppimista ei voi tapahtua ilman tiedon avointa jakamista. Vuorovaikutuksesta puhuttaessa taas ratkaisevaa on vuorovaikutuksen laatu, jolla tarkoitetaan sitä miten hyvin yksilöiden hallussa oleva osaaminen onnistutaan kytkemään toisiinsa. Laakso-Manninen (Kirjavainen ym 2003, 31-33) erottaa toisistaan kaksi eri tietopääoman lähestymistapaa. Näistä ensimmäinen, kodifiointistrategia, perustuu informaatiojärjestelmiin. Näkemyksen mukaan tietojärjestelmät nähdään keskeisenä elementtinä tiedon hallinnan kannalta sekä liiketoiminnan eri toimintoja ohjaavana tekijänä. Ne tarjoavat tehokkaan ratkaisun niin tiedon haltuunottoon, analysointiin, jalostukseen ja jakamiseen, jotka ovat välttämättömiä kilpailuedun mahdollistajia. Olennaista on tiedon levittämisen laajuus ja tehokkuus, mikä on mahdollista vain kehittyneiden tietojärjestelmien avulla. On syytä kuitenkin muistaa, että hienolla ja kalliilla tietojärjestelmällä ei ole mitään lisäarvoa tuovaa vaikutusta, mikäli sen käytettävyys on kaukana organisaation arjen tarpeista. Toinen lähestymistapa, personointistrategia, perustuu huomattavasti inhimillisempiin tekijöihin. Lähtökohtana on ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen ja ihmisillä olevan osaamisen sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja jakaminen.

Organisaatioiden rakenteiden muuttuessa yhä dynaamisemmiksi ja joustavimmiksi, on myös osaamisen kehittämisen ajattelumallin tuettava tätä muutosta. Perinteinen osaamisen kehittämisen malli, jota myös Viitala on tutkinut, lähtee yksilön osaamisen kehittämisestä. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.) Näkökulman mukaan yksilön osaaminen nähdään osaksi jotain laajempaa osaamisaluetta, joka muodostaa organisaation olemisen elinehdon. Organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta on olennaista, että yksilön osaaminen osataan kytkeä organisaation päämääriin. Näkökulman mukaan osaamisen kehittämisen tulisikin lähteä aina yksilön osaamisen kehittämisestä. (Viitala 2007, 170.)

Vaikka käytännössä oppimista voi tapahtua vain yksilön oppimisen kautta, ollaan osaamisen kehittämisessä siirrytty ajatusmalliin, jossa ratkaisevaa on miten organisaation eri tasot toimivat yhteen ja miten yksilön osaaminen osataan jalostaa tiimin ja edelleen myös organisaation osaamiseksi. Osaamista tulee ajatella enemmänkin organisaation yhteisenä osaamisena ja sen

kehittämisenä kuin yksittäisen yksilön ominaisuutena. Näin ollen myös jokaisen organisaation jäsenen voidaan katsoa olevan vastuussa sen kehittämisestä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16, 88-90.)

Jokainen on yksilöllinen oppija. Tämä tarkoittaa sitä, että mikä osaamisen kehittämisen menetelmä sopii yhdelle, ei välttämättä sovi toiselle. Onneksi tapoja kehittää omaa osaamistaan on lukuisia. Monet menetelmistä myös täydentävät toinen toisiaan. Menetelmän valinnan määräävänä tekijänä toimii tarkoituksenmukaisuus sekä se, onko tarkoituksena kehittää yksilön tai ryhmän osaamista. Perinteisimmät kehittämisen muodot ovat edelleen koulutus ja työssäoppiminen. Muita keinoja ovat esimerkiksi tehtäväkierto, itseopiskelu, rekrytointi, partnership-toiminta, mentorointi, työparityöskentely ja varjostaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 136; eOSMO 2013.)

Se miten onnistuneesti uusi opittu tieto sitten saadaan käyttöön koko yksikössä tai organisaatiossa, on pitkälti kiinni tiedon johtamisen prosessista eli miten piilevä tieto saadaan jalostettua eteenpäin (Sydänmaanlakka 2004, 156). Uutta tietoa on helppo hankkia vaikka kuinka paljon, mutta olennaista on ensinnäkin se miten tieto muutetaan osaamiseksi. Tämä onnistuu vain mikäli tieto on ymmärretty, sisäistetty ja omaksuttu käytettäväksi. Yksinkertaisimmillaan tiedon muuttaminen osaamiseksi tapahtuu yksilön reflektoinnin kautta. Toiseksi huomio kiinnittyy siihen miten yksilön osaaminen saadaan siirrettyä koko yksikön tai organisaation osaamiseksi. Avainasemassa on tiedon ja osaamisen avoin jakaminen. Mikäli useammalla yksilöllä on uutta osaamista, luodaan näiden pohjalta yhteinen näkemys uudesta osaamisesta. Silloin, kun osaamisesta muodostuu organisaation kilpailukykyä ylläpitävää osaamista, on organisaatioon luotu uutta ydinosaa. Tapoja tiedon ja osaamisen jakamiseen ovat muun muassa kokoukset, projektit, yhteisölliset tiedonluomisprosessit (esimerkiksi Learning Cafe -menetelmä) ja sosiaalinen media. Tiedon jakamisen merkitys korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa asiantuntijoiden osaaminen on usein hyvin hajautunutta. (Ojala 2008, 223, 239-241.)

Kirjavainen ym (2005, 16) toteavat Tuotannosta tietoon –tutkimusprojektinsa tulosten perusteella organisaation oppimiseen vaikuttavan enemmänkin

asenteet, yhteisten oppimistavoitteiden sisäistäminen sekä vuorovaikutuksen laatu työyhteisössä kuin siihen käytetyt tekniikat.

Osaamisen kehittämisessä huomio kiinnittyy helposti vain tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen ja sen kehittämiseen. Yhtä tärkeää on tarkastella jo opittua ja sen vaikutuksia. Tämä sisältää kokemusten jakamista, jolloin organisaation on mahdollista oppia kokemusten sisältämästä arvokkaasta lisätiedosta ja osaamisesta. Kokemusten arviointia tulee tehdä kriittisesti suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tätä kautta saadaan arvokasta tietoa siitä missä onnistuttiin ja mitä tulee jatkossa vielä parantaa. (Ojala 2008, 247-248.)

Käytännön tasolla osaamisen kehittäminen liitetään vahvasti osaamiskartoitukseen. Osaamiskartoituksessa selvitetään osaamisen kehityskohteet sekä osaamisvahvuudet suhteessa organisaation asettamiin tavoitteisiin. Analysoinnin perusteella laaditaan kehittämissuunnitelmat yksilö-, ryhmä- tai yksikkö- ja organisaatiotasolle. Kehittämissuunnitelmiin sisällytetään kuvaukset tarvittavista kehittämisen toimenpiteistä, aikataulusta, vastuuhenkilöstä ja tarvittavista resursseista. Kehittämissuunnitelma voidaan laatia yksilön osalta vuotuisen kehityskeskustelun yhteydessä ja ryhmä- tai yksikkökehityssuunnitelma ryhmäosaamiskeskustelussa. Yksiköiden kehittämissuunnitelmien pohjalta laaditaan organisaation kehittämissuunnitelma, joka mahdollistaa osaamisalueiden ja -vahvuuksien laaja-alaisemman tarkastelun. (eOSMO 2013.) Osaamiskartoitusta käsitellään tarkemmin kuudennessa luvussa.

Perinteisesti osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen on nähty henkilöstötoimintojen tehtäväkenttään kuuluvaksi. Käytännössä tämä edellyttää henkilöstötoiminnoilta organisaation osaamisen kehittymisen aktiivista tukemista organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Sen tulee tuottaa tarvittavat työkalut ja aktivoida keskusteluun organisaation strategiseen kyvykkyyteen vaikuttavista tekijöistä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 88-90.)

4.5 Osaamisen hallinnan vaikuttavuus

Osaamisen hallinnan vaikuttavuudella tarkoitetaan kiteytetysti sitä, miten hyvin osaamisen kehittämistoimenpiteillä on saatu aikaan liiketoiminnan kehittymistä.

Liiketoiminnan kehittymisellä tarkoitetaan muun muassa toiminnan tehostumista, laadun paranemista, prosessien nopeutumista ja kannattavuuden lisääntymistä. Mittaamisen kohteina voivat olla niin ikään osaamisen kehittäminen ja osaamisen kehittämistoimien arviointi tai osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja vaikuttavuus, jolloin mittaamisella pyritään selvittämään miten hyvin osaamisen johtamisella on voitu vaikuttaa liiketoimintojen tavoitteiden toteutumiseen. (eOSMO 2013.)

Myös osaamisen hallintaan kiinteästi liittyvien osaamisen hallinnan tietojärjestelmien toimivuuteen ja vaikuttavuuteen tulee kiinnittää tulevaisuudessa entistä enemmän huomiota. Buharist ym, (2011) mukaan kirjallisuudesta löytyvässä tiedossa huomion painopiste on kiinnittynyt osaamisen hallinnan tietojärjestelmien rakentamiseen ja käyttöönottoon. Sen sijaan huomio tulee suunnata tietojärjestelmien käytettävyyteen, jotta järjestelmistä saadaan aidosti eri organisaatiotasoja ja -toimintoja tukevia kokonaisuuksia. Tämä edellyttää osaamisen hallinnan tietojärjestelmän käyttäjien tarpeiden kartoittamista, perehtymistä tietojärjestelmään syötettävän tiedon luonteeseen ja arvioimista millä mittareilla sitä on mielekästä mitata. Lisäksi on pohdittava numerotietoihin pohjautuvien tietojen tarkoituksenmukaisuutta, jotta tiedolla johtaminen ei muutu pelkäksi numerojohtamiseksi vaan sen sijaan sitä voidaan hyödyntää luontevasti muun johtamisen tukena. Osaamisen hallinnan tietojärjestelmän vaikuttavuuden varmistamiseen kuuluu myös järjestelmän hyödynnettävyys strategiatyökaluna.

Vaikuttavuuden arviointi edellyttää aina huolellista suunnittelua, joka sisältää tavoitteiden asettamista eli sovitaan mitä arvioidaan ja miten arvioidaan. Ojala luettelee esimerkiksi osaamispääomaraportin ja osaamispääoman kehittämissuunnitelman olevan keinoja, joiden avulla voidaan seurata organisaation edistymistä sillä ne perustuvat liiketoimintatavoitteisiin ja niiden perusteella syntyneisiin osaamistarpeisiin. Vaikuttavuuden tulee perustua avoimuuteen, jolla tarkoitetaan sitä, että suunnittelun yhteydessä on olennaista määritellä myös milloin arviointi tapahtuu, kuka arvioinnin suorittaa ja miten arvioinnin etenemistä ja tulosten esittämistä voi seurata. Tehokkaimmillaan vaikuttavuuden seuranta on silloin, kun se on ulotettu organisaation jokaiselle

tasolle ja se on kytketty osaksi organisaation normaalia vuosisuunnittelua. Koska osaaminen näyttelee tietointensiivisissä organisaatioissa merkittävää roolia, on kehittämissuunnitelmat ja -raportit syytä sisällyttää esimiesten tehtäviin ja raportin tulos esimiesten tuloksiin. (eOSMO 2013.)

Luovassa organisaatiossa työn tuloksellisuuden mittaaminen aiheuttaa omia haasteita sillä työtä ei voida mitata perinteisin keinoin kuten virka-aikaa noudattamalla tai fyysistä paikallaoloa seuraamalla. Luovaa osaamista ei synny käskemällä. Tämän vuoksi luovassa organisaatiossa onkin ensiarvoisen tärkeää, että työmotivaatio ja luovuus voidaan kohdistaa niin, että syntyy parasta mahdollista tulosta. Mittaaminen tulee voida kohdistaa työlle ja työtehtäville asetettujen laadullisten ja määrällisten tavoitteiden saavuttamiseen (Huuhka 2010, 84).

On muistettava, että pelkkä osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan yksin riitä turvaamaan organisaation menestystä. Myös organisaation järjestelmät, johtaminen, ilmapiiri ja kulttuuri vaativat jatkuvaa kehittämistä ja huolehtimista. Organisaation tärkeimpien voimavarojen eli sen työntekijöiden työhyvinvoinnista on huolehdittava, jotta uuden oppimiselle ja luovuudelle jää tilaa. (Viitala 2007, 174.)

4.6 Osaamisen hallintaa tietojärjestelmän avulla

Kuten luvussa 4.1.3 todettiin, osaamispääoma muodostaa nykyisin yhä merkittävemmän voimavaran yrityksen kilpailuetua määritettäessä. Osaamispääoman merkitys korostuu esimerkiksi päätöksenteossa, jonka tueksi tai perusteella yrityksen johto tekee päätöksiä. Tämän lisäksi yritys tarvitsee tietoa organisaation osaamisesta ulkoisen viestinnän tarpeisiin, sillä osaamistieto voi olla oleellinen tai kiinnostusta herättävä asia esimerkiksi yhteistyökumppanien, oppilaitosten tai kehittäjäorganisaatioiden näkökulmasta. (Hanhinen 2010, 13.) Henkilöstötoiminnon tehtävänä on varmistaa tämän tiedon reaaliaikainen saatavuus, joka on mahdollista toteuttaa organisaation tarpeisiin suunnitellun henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän avulla. Monissa yrityksissä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät ovat valitettavasti vielä varsin suppeita ja saattavat kattaa vain muun muassa palkanlaskennan järjestelmän.

Suuntaus on tosin muuttumassa, sillä Hovila ja Okkosen (2005) selvittämässä tutkimuksessa (ks. Hanhinen 2010, 14) suurin osa Suomen 50 suurimmasta yrityksestä on panostamassa tulevaisuudessa osaamisen hallintaan.

Parhaimmillaan tietojärjestelmät ovat keskitettyjä reaalityetokantoja, jotka on integroitu tai integroitavissa organisaation muihin tietojärjestelmiin. Tietojärjestelmät tulisi suunnitella niin, että niiden sisältämää tietoa voidaan hyödyntää aina strategisesta suunnittelusta jokapäiväiseen johtamiseen. (Kauhanen 2007, 43-44.)

Luvun 4.4 yhteydessä esiteltiin tietopääoman näkökulma kodifiointistrategiasta, joka painottaa tietojärjestelmien tärkeyttä tiedon johtamisessa. Kivinen (ks. eOSMO 2013) puolestaan määrittelee tietojärjestelmien roolin osaamisen johtamisessa tärkeäksi, mutta välineelliseksi. Tämän näkemyksen mukaan tietojärjestelmien tarkoituksena on mahdollistaa ja tukea tiedon ja osaamisen hallintaa organisaatiossa. Koska organisaatioissa olevan tiedon ja osaamisen määrä on valtava, tulee organisaatioissa miettiä jokin systemaattinen tapa mihin ja miten saatu tieto varastoidaan. Vaihtoehtoja on monia - organisaatiot voivat luoda omia ratkaisujaan, ostaa valmis järjestelmä tai ostaa valmis järjestelmä ja räätälöidä se vastaamaan omia tarpeitaan. Vaihtoehtona on myös ostaa tietojärjestelmän käyttöpalvelu kokonaisuudessaan ulkopuoliselta toimittajalta. (Kauhanen 2007, 44-46.)

Järjestelmän toimivuuden tason määrittelee pitkälti se miten hyvin siinä voidaan huomioida organisaation erilaiset tiedon tarpeet ja integroitavuus organisaation muihin järjestelmiin. Esimerkiksi suurimmissa organisaatioissa suuntana on ollut siirtyä kokonaan oman erillisen, kokonaisvaltaisen toiminnanohjausjärjestelmän (ERP = enterprise resource planning) käyttöönottoon, joka sisältää monia eri osa-alueita mukaan lukien myös henkilöstötoimintojen järjestelmät. Tietojärjestelmien avulla kompetenssien, osaamisalueiden, listattujen taitojen sekä osaajien hallinnointi helpottuu, kun tarvittava tieto on sähköisessä muodossa ja tallennettuna keskitettyyn tietokantaan. (Sydänmaanlakka 2004, 136; Kauhanen 2007, 47.)

Tietojärjestelmien etuna on osaamistiedon näkyväksi tekeminen sekä standardoituminen. Standardoitumisella varmistetaan, että tallennetut tiedot ovat samanmuotoisia, jolloin niiden keskinäinen vertailu helpottuu. Muita etuja

ovat muun muassa henkilöstötoimintojen tehostuminen, jolla voidaan lisätä yrityksen kilpailukykyä. Lisäksi tietojärjestelmien avulla voidaan nopeuttaa päätöksentekoa, virtaviivaistaa henkilöstövoimavarojen johtamista ja siirtää painopistettä henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2007, 337-338.)

Yksinkertaisimmillaan tietojärjestelmäratkaisut ovat henkilöstön osaamiskartoituksiin perustuvia ohjelmistoja, jolloin järjestelmän rekisteriin tallennetaan tiedot kunkin työntekijän osaamisista. Järjestelmät voivat olla myös osaratkaisuja tarjoten työkaluja vain esimerkiksi osaamisen seurantaan ja kehittämiseen. Järjestelmä vaatii huolellista suunnittelua, jotta se säilyy mahdollisimman kevyenä ratkaisuna. Esimerkiksi osaamisen hallinnan osalta on mietittävä minkälaista osaamista organisaatiossa on, miten ne sinne tallennetaan ja miten jokainen työntekijä linkitetään näihin osaamisiin. Järjestelmän käytettävyyden suunnittelun yhteydessä tulisi huomioida yleinen suuntaus, jonka mukaan yksilöä koskevan tiedon ylläpito on siirtymässä yhä enemmän yksilölle itselleen. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 167-168; Kauhanen 2007, 48; Otala 2008, 186.)

5 (SALAINEN) OSAAMISEN TUNNISTAMINEN TURUN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Tämä osa opinnäytetyöraporttia kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

6 (SALAINEN) YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämä osa opinnäytetyöraporttia kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.
- Buhanist, P.; Hakala, L.; Haramo, E.; Kallio, K.; Kantola, K.; Kostamo, T.; Talja, H. 2011. Tietojärjestelmä osaamisen johtamisessa. Visiot ja käytäntö. Viitattu 16.4.2014
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2585.pdf>
- Blom, R.; Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Callieri, C. 2001. The knowledge economy: A Business Perspective. Teoksessa Rychen, D. S. & Salganik, L. H. (Eds.). Defining and Selecting Key Competencies. Göttingen: Hogrefe & Huber. 228-231.
- Cervino 2014. Mikä on CRM? Viitattu 17.2.2014.
<http://www.cervino.fi/crm/ZohoCRM.aspx>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fiilin, P. 2009. Virkamies, manager, ihmisten johtaja. Fakta 26.8.2009. Viitattu 22.4.2013.
<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.turkuamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1553743>
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen – Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Hirsjärvi, S.; Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ichijo, K. & Nonaka, I. 2006. Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers. USA: Oxford University Press.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimismateriaalit Oy.
- Kirjavainen, P.; Laakso-Manninen, R.; Manka, M-L.; Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia.
- Kirjavainen, P.; Lähteenmäki, S.; Salmela, H. & Saru, E. 2005. Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.
- Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Laamanen, T.; Kamensky, M.; Kivilahti, T.; Kosonen, P.; Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOY.

- Lind, K. 2003. Osaamisen optimiin, kompetenssit kohdalle. HR-ohjelman käyttöönotto Turun ammattikorkeakoulussa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Mertanen, O. 2014. Lounais-Suomen ammattikorkeakoululiittoutumaa käynnistetään. Viitattu 6.4.2014. <http://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/203/lounais-suomen-ammattikorkeakoululiittouman-tyo-kaynnistynyt/>.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014. Ammattikorkeakouluja uudistetaan. Viitattu 6.4.2014 http://minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/?lang=fi.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014. Ammattikorkeakoulutus. Viitattu 6.4.2014. <http://minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=fi>.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014. Ammattikorkeakoulutus ja sen kehittäminen. Viitattu 6.4.2014. <http://minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/?lang=fi>.
- Opetushallitus Ammattikorkeakoulut. Viitattu 6.4.2014. http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikorkeakoulut_ja_yliopistot/ammattikorkeakoulut.
- Otala, L-M 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYPro.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Salminne, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- Staria 2014. Palkkaosato ja HR-järjestelmät. Viitattu 29.3.2014. <http://www.staria.fi/fi/palvelut/palkkaosato-ja-hr-palvelut>.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Turun ammattikorkeakoulu 2014. Arvot ja strategia. Viitattu 6.4.2014. <http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/toiminta-ja-organisaatio/arvot-ja-strategia/>
- Turun ammattikorkeakoulu 2014. Kansainvälistymisellä menestykseen!. Viitattu 6.4.2014. <http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/toiminta-ja-organisaatio/kansainvalisyys/>.
- Turun ammattikorkeakoulu 2013. Ammattikorkeakoulujen rahoitusta muutetaan tuloksiin perustuvaksi. Viitattu 6.4.2014. <http://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/90/ammattikorkeakoulujen-rahoitusta-muutetaan-tuloksiin-perustuvaksi/>.
- Turun ammattikorkeakoulu 2013. Innovaatiopedagogiikka. Viitattu 6.4.2014. <http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/toiminta-ja-organisaatio/innovaatiopedagogiikka/>.
- Turun ammattikorkeakoulu 2013. Menestymisen mahdollisuuksia. Viitattu 6.4.2014. http://www.turkuamk.fi/media/filer_public/2013/12/17/yleisesittelykalvosarja_2013.pdf
- Turun ammattikorkeakoulu 2014. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.4.2013. <http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/esittely/>.
- Turun ammattikorkeakoulu 2014. Turun ammattikorkeakoulu Oy 1.1.2014 alkaen. Viitattu 6.4.2014. <http://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/129/turun-ammattikorkeakoulu-oy-112014-alkaen/>.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Viitala, R. 2008. Johda Osaamista! - Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Ähman, H. 2003. Oman mielen johtaminen. Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Helsinki: Helsingin Teknillinen Korkeakoulu.

Kysely osaamisen johtamisen tarpeista



Kysely osaamisen johtamisen tarpeista Turun AMK:ssa

1. Kuinka tyytyväinen olet tämän hetkiseen tilanteeseen löytää tietoa Turun AMK:n henkilöstön osaamisesta?

- 1=Erittäin tyytymätön 2 3 4 5=Erittäin tyytyväinen

2. Kun tarvitset tiettyyn tehtävään sopivaa asiantuntijaa, miten toimit jos omassa henkilöstössäsi ei ole tehtävään sopivaa asiantuntijaa? Mistä saat tietoja osaamisesta / asiantuntijuudesta?

3. Kuinka hyvin tunnet omien alaistesi osaamisen?

- 1=Erittäin huonosti 2 3 4 ...5=Erittäin hyvin 0=En osaa sanoa.

4. Kuinka hyvin tunnet yleisesti Turun AMK:n henkilöstön osaamisen (muiden kuin omien alaistesi)?

- 1=Erittäin huonosti 2 3 4 ...5=Erittäin hyvin 0=En osaa sanoa.

5. Minkälaisia työhösi liittyviä tietoja etsit tai haluaisit etsiä Turun AMK:n henkilöstöstä ja sen osaamisesta? / Minkälaisia työhösi liittyviä tietoja sinulla on tarve saada Turun AMK:n henkilöstöstä ja sen osaamisesta?

Valitse seuraavista niin monta kuin koet tarpeelliseksi.

- Nimike
- Toimipiste
- Puh.numero
- Perusyksikkö eli koulutusohjelma / Kehittämisen tulosalueella toiminto (Opintoasiat, Kirjasto jne.)
- Osaamisalueet
- Tutkinto
- Opettajan pedagog. pätevyys
- Työkokemustausta
- Tutkimusalue(et)
- Julkaisu(t)
- CV
- Jotain muuta. mitä?

6. Arvioi, kuinka tärkeitä seuraavat henkilöstön yhteys- ja osaamistiedot ovat hakiessasi sopivaa asiantuntijaa jne.?

	1=Ei lainkaan tärkeä	2	3	4	5=Erittäin tärkeä
Nimike Nimike					
<input type="radio"/> Toimipiste Toimipiste	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Puh.numero Puh.numero	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Perusyksikkö eli koulutusohjelma / Kehittämisen tulosalueella toiminto (Opintoasiat, Kirjasto jne.) Perusyksikkö eli koulutusohjelma / Kehittämisen tulosalueella toiminto (Opintoasiat, Kirjasto jne.)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Osaamisalueet Osaamisalueet	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Tutkinto Tutkinto	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Opettajan pedagog. pätevyys Opettajan pedagog. pätevyys Tutkimusalue(et) Tutkimusalue(et)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Julkaisut Julkaisut	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> CV CV	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Muu, mikä?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mihin käyttötarkoitukseen tarvitset/tarvisisit henkilöstön osaamistietoja?

8. Miten suhtaudut yhteys- ja osaamistietojesi näyttämiseen?

1. Yhteys- ja osaamistietojani saa näyttää vain Messissä?
 2. Yhteys- ja osaamistietojani saa näyttää Messin lisäksi myös Turun AMK:n nettisivulla?

9. Minkälaisia vaatimuksia / toiminnallisuuksia Osaamisen hallinnan tietojärjestelmällä eli Osaamispankillla pitäisi olla?

10. Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi tarkoittaa?

11. Mihin ryhmään seuraavista kuulut?

- Koulutusjohtaja
 Koulutuspäälliköt
 TKI-päälliköt
 Täydennyskoulutusnäälliköt
 Kehittämisen tulosalueen päälliköt

12. Vapaa palaute

Kiitos vastauksestasi!

(Salainen) Ehdotus itsearviointilomakkeeksi

Tämä osa opinnäytetyöraporttia kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

(Salainen) Osaamiskartta – työpajat

Tämä osa opinnäytetyöraporttia kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

(Salainen) Osaamiskartta, osaamisalueet – Terhy- alueen pilotointijakso

Tämä osa opinnäytetyöraporttia kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

(Salainen) Osaamiskartta, osaamisprofiilit – Terhy- alueen pilotointijakso

Tämä osa opinnäytetyöraporttia kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-
aineistoon.