

Taina Kaasalainen  
Metropolia Ammattikorkeakoulun  
julkaisutoiminnan kilpailukyky ja  
sen kehittämisen mahdollisuuksia

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Insinööri (AMK)  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
Insinöörityö  
17.4.2014

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Taina Kaasalainen Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisutoiminnan kilpailukyky ja sen kehittämisen mahdollisuuksia 71 sivua + 7 liitettä 17.4.2014
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	toimitusketjujen hallinta ja liiketoiminta
Ohjaaja	yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Ammattikorkeakoulujen (AMK) rahoituskriteerit muuttuivat vuoden 2014 alusta tulosperusteisiksi. Yksi rahoituksen mittari on AMK:n tuottama julkaisujen määrä. Insinööriyön tavoitteena oli selvittää, miten Metropolia Ammattikorkeakoulu voi kehittää julkaisutoiminnan vaikuttavuutta resurssipohjaisen näkökulman (RBV) avulla. Resurssipohjaisen näkökulman mukaan strateginen lähtökohta on rakentaa yrityksen kilpailukyky sisältä ulospäin. Oleellista on tunnistaa arvoa tuottavat resurssit sekä yhdistellä ja käyttää niitä ainutlaatuisella tavalla ydinosaamisen ja kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi.</p> <p>Työ toteutettiin pitkälti kirjallisiin lähteisiin pohjautuen. Teoriaosuudesta löydettyjä näkökulmia ja viitekehyksiä sovellettiin kehittämismahdollisuuksien havaitsemisessa ja esiintuomisessa. Tärkeimmät mallit olivat resurssien luokittelumallit, arvonluontikartta, AMO-malli sekä resurssipohjaisen strategian muodostamisprosessi.</p> <p>Julkaisutoiminnan tuloksellisuutta tarkasteltiin kaikkien AMK:jen osalta vuonna 2014 toteutuneen rahoituksen perusteella. Havaittiin, että Metropolia pärjasi kokoonsa suhteutettuna keskimääräistä heikommin ja Metropolian pitäisi saada nostettua suhteellista osuuttaan kaikista julkaisuista. Vuonna 2013 Metropolian julkaisumäärä on lähtenytkin merkittävään kasvuun, mutta kasvun jatkuminen myös tulevaisuudessa on varmistettava.</p> <p>Resurssipohjaisen tarkastelun avulla havaittiin, että julkaisutoiminnalla voisi olla strategisesti huomattava merkitys vaikuttavuuden eli esimerkiksi osaamisen, maineen ja houkuttelevuustekijöiden kannalta. Julkaisutoiminnan vaikuttavuutta voitaisiin kehittää monin eri tavoin esimerkiksi mentori- ja palkitsemisjärjestelmien avulla. Investoiminen vaikuttavuuden kehittämiseen olisi järkevää, koska se vaikuttaisi myönteisesti henkilöstöön, edesauttaisi ydinosaamisen kehittymistä ja osaamispääoman karttumista Metropolian ydinliiketoimintaan, eli tuottamaan osaamista ja innovaatioita alueelle.</p> <p>Resurssien, osaamisen ja ydinosaamisen avulla julkaisujen vaikuttavuuden kehittäminen voi palauttaa organisaatioon uusia resursseja, kuten rakenteellisia, rahallisia, suhteisiin ja osaamiseen liittyviä resursseja, joita voidaan käyttää edelleen osaamisen ja ydinosaamisen kehittämiseen. Julkaisujärjestelmän hyödyntäminen strategisesti voi saada aikaan itseään ruokkivan myönteisen kehän (virtuous cycle) ja kestävän kilpailuedun lähteen.</p>	
Avainsanat	resurssipohjainen näkökulma (RBV), ammattikorkeakoulu, rahoitus, julkaisutoiminta, strategia, palkitseminen, virtuous cycle

Author(s) Title Number of Pages Date	Taina Kaasalainen The Competitiveness and Opportunities for Increasing the Value of Publications in Metropolia University of Applied Sciences 71 pages + 7 appendices 17 April 2014
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Specialisation option	Supply Chain Management and Business
Instructor(s)	Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>Academic funding criteria for universities of applied sciences (UAS) were changed at the beginning of the year 2014 and are now based on performance. One indicator is based on the number of publications. The objective of this study was to find out how Helsinki Metropolia University of Applied Sciences (Metropolia) could increase the influence and effectiveness of the process related to the creation of publications (value for publications) by applying the principles of the Resource Based View (RBV). The main strategic principle in RBV is based on the idea that the competitiveness of the company is built from within inside outward. In order to gain sustained competitive advantage the company needs to recognize the potential value in the resources and be able to combine and enrich them in a unique way.</p> <p>This study was executed mainly by relying on literary sources of information. Theoretical views and the key findings were applied as a case study in finding and presenting the possible topics for development of the value for publications in Metropolia in the future. The most important models applied were the classifications of resources, the Value Creation Map, the AMO-model and the Practical Framework for Resource-Based Strategy Formulation.</p> <p>In the case study it was found that Metropolia has been underperforming considering the number of publications and the size of the UAS in 2014 (funding received versus the potential or overall funding). Metropolia should pay attention to ways of ensuring the continuing progress in the growth of the number of publications that could be seen evolving in 2013.</p> <p>The different points of view, models and frameworks found in the RBV literature helped to find out the value for publications for Metropolia considering the wider perspective related, such as brand, reputation, attractiveness for students or partners. It would be worth investing in the development of the ability of and support for the personnel in producing publications. It could have positive effects on increasing the capabilities, core competences and capital on knowledge, which are the key factors for Metropolia's core business: producing capabilities and innovations in the metropolitan area.</p> <p>By investing in the process of developing resources, know-how, capabilities and core competences, new resources (human, relational, structural and financial) could be obtained for further development of know-how and competence. Utilizing the opportunities the value for publications offer, a virtuous cycle could be created.</p>	
Keywords	Resource Based View, RBV, funding, strategy, rewarding, publication, Virtuous Cycle

## Sisällys

### Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite ja rajaus	2
1.3	Työn eteneminen	3
2	Resurssipohjainen näkökulma	5
2.1	Resurssipohjaisen näkökulman lähtökohdat	5
2.2	Yrityksen kyvykkyys ja ydinosaaminen	9
2.3	Aineelliset ja aineettomat resurssit Marrin mukaan	11
3	Strateginen henkilöresurssien hallinta	16
3.1	Osaamisen kehittymisen edellytyksiä ja menetelmiä	18
3.2	Motivaatioon liittyviä näkemyksiä	21
3.2.1	Maslow'n tarvehierarkia	21
3.2.2	Hertzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät sekä työn rikastaminen	22
3.2.3	Sisäisen motivaation tukeminen	24
3.3	Palkitseminen	25
3.3.1	Strategisen palkitsemisen periaatteita	25
3.3.2	Palkitsemisen käytäntöjä	27
3.3.3	Palkitsemisen toimivuuden arviointi	29
3.3.4	Palkitseminen ja verotus	30
4	Metropolia ja ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli	31
4.1	Metropolia lyhyesti	31
4.2	Tulokseen perustuva palkitseminen Metropoliaassa	32
4.3	Ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli lyhyesti	32
5	Strateginen näkökulma julkaisuihin	36
5.1	Metropolian julkaisutoiminnan kehittyminen	36
5.2	Julkaisujen tuottamisen arvonluontikartta	43
5.2.1	Arvolupaus (strateginen tavoite)	44
5.2.2	Ydinosaaminen jota tarvitaan arvolupauksen toteuttamiseksi	44

5.2.3	Ydinosaamisen mahdollistavat avainresurssit	45
5.3	Resurssien jalostuminen osaamiseksi ja ydinosaamiseksi	47
5.3.1	Kyky tuottaa julkaisuja ydinosaamiseksi	48
5.3.2	Tuki- ja kannustemenetelmistä ydinosaamista	50
5.4	Julkaisut osana strategista HRM:ää	51
5.4.1	Palkkiotason määrittäminen keksintöihin vertaamalla	53
5.4.2	Palkkiotason määrittäminen verrattuna freelancer-toimittajiin	54
5.4.3	Metropolian tukisäätiön hyödyntäminen tuki- ja palkitsemisväylänä	55
6	Johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia	56
6.1	Teoriaosuuteen liittyviä johtopäätöksiä	56
6.2	Metropolian julkaisutoimintaan liittyvät johtopäätökset	57
6.2.1	Johtopäätökset Javidanin kysymyspatteriston avulla	58
6.2.2	Johtopäätökset arvonluontikarttaan liittyen	60
6.3	Toimenpide-ehdotukset tiivistetysti ja vastaus tutkimuskysymykseen	61
6.4	Jatkotutkimuksen kohteet	62
7	Yhteenveto	63
	Lähteet	66
	Liitteet	
	Liite 1. Javidanin (1998) kysymyspatteristo osaamisen tunnistamiseen	
	Liite 2. Kognitiotieteestä valittuja johtamisen vaikutuksia (Swap ym., 2001)	
	Liite 3. Aineellisia ja aineettomia palkitsemisen muotoja	
	Liite 4. Julkaisut Metropolian KIT-materiaaleissa	
	Liite 5. Metropolian yksikköhinnat 2014 Opetushallituksen raportissa	
	Liite 6. Metropolian julkaisut vuosilta 2012-2013 (Metropolia, 2014h)	
	Liite 7. Työsuhdekertoimen soveltaminen keksinnöistä julkaisuihin	

## Lyhenteet

AMK	Ammattikorkeakoulu.
HR	<i>Human Resource</i> . Henkilöresurssi. Organisaatioissa usein puhutaan HR-toiminnasta tai -käytännöistä.
HRM	<i>Human Resource Management</i> . Henkilöresurssien hallinta.
KIT	Kehitys-, innovaatio- ja tutkimustoiminta. Tässä työssä erityisesti Metropolian käyttämä lyhenne kuvaamaan t&k –toimintaa.
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö.
RBV	<i>Resource Based View</i> . Resurssipohjainen näkökulma.
RBT	<i>Resource Based Theory</i> . Resurssipohjainen teoria.
t&k	Tutkimus- ja kehitystoiminta. Tässä työssä erityisesti OKM:n käyttämä lyhenne.

## 1 Johdanto

Ammattikorkeakoululainsäädäntöä uusitaan parhaillaan kaksivaiheisesti. Vuoden 2014 alusta voimaan tulleessa ensimmäisessä vaiheessa uudistettiin erityisesti ammattikorkeakoulujen (jatkossa myös AMK) rahoitusperusteita aiempaa enemmän tuloksiin pohjautuviksi (HE9/2013). Toisen vaiheen on määrä tulla voimaan vuoden 2015 alusta. Sen yhteydessä vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirretään kokonaan valtiolle ja ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä osakeyhtiöitä. Hallituksen esityksen mukaan rahoituksen *laskennallisten kriteerien tarkoituksena on, että keskimääräistä laadukkaammat, vaikuttavammat ja tuloksellisemmat AMK:t hyötyvät.* (HE26/2014.)

Hallituksen perustelut nostavat tämän insinööriyön kannalta esiin keskeisen kysymyksen: Mistä johtuu, että saman toimialan yritykset (joita kaikki AMK:t siis jatkossa tulevat olemaan) samankaltaisella rakenteella ja strategialla tulevat menestymään opetuspalveluita tuottavilla markkinoilla erilailla? Yritykset kykenevät vastaamaan ulkoisiin haasteisiin eri tavoin johtuen niiden kyvyistä käyttää, kehittää, säilyttää ja luoda uusia resursseja. Resurssipohjaisen näkökulman mukaan organisaation sisäiset resurssit ovat ratkaisevia tekijöitä sen muodostaman strategian, prosessien ja menestymisen kannalta. (Lönqvist ym., 2005.) Resurssit puolestaan voivat olla joko yrityksen vahvuus tai sen heikkous (Wernerfelt, 1984).

### 1.1 Työn tausta

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli uudistui vuoden 2014 alussa. Ehdotuksen mukaisesti korkeakoulukohtainen rahoitus määräytyy jatkossa aiempaa enemmän toiminnan tulokellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden mukaan. Käytännössä se tarkoittaa niin sanottujen tulostittareiden käyttöönottoa, joiden mukaan rahoituksen yksikköhinnat muodostuvat saavutettuihin tuloksiin perustuen kahdesta laskennallisesta osasta: 85 % koulutuksen perusteella määräytyvästä osuudesta ja 15 % soveltavan tutkimuksen ja kehitystyön (t&k) osuudesta. (OKM, 2012.)

Tarkemmin esitettynä rahoitus jakautuu seuraavien kriteerien mukaan: suoritettut ammattikorkeakoulututkinnot (46 %), 55 opintopistettä lukuvuotena suorittaneiden määrä (24 %), valmistuneet työlliset (3 %), avoimen ammattikorkeakouluopetuksen, erillisten

opintojen ja maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen opintopisteet (4 %), ammatillisessa opettajankoulutuksessa suoritettavat opinnot (2 %), opiskelijapalaute (3 %), koulutuksen kansainvälisyys (3 %), ulkopuolinen tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoitus (8 %), suoritettavat ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot (4 %), julkaisut, taiteellinen toiminta, audiovisuaaliset aineistot ja tieto- ja viestintätekniiset ohjelmat (2 %), henkilöstön kansainvälinen liikkuvuus (1 %). (HE9/2013.)

Hallitus uskoo uudistusten parantavan AMK:jen toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja kilpailukykyä, mikä vahvistaa niiden edellytyksiä vastata tulevaisuuden haasteisiin alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti perustehtäviensä eli työelämälähtöisen koulutuksen sekä työelämää ja aluekehitystä edistävän tutkimus- ja kehittämis- ja innovaatiotoiminnan suorittamisessa (HE26/2014).

Metropolia Ammattikorkeakoulun (jatkossa Metropolia) kuten muidenkin ammattikorkeakoulujen on otettava ulkoisissa olosuhteissa tapahtuneet muutokset huomioon ja ratkaistava, millä keinoilla ammattikorkeakoulu pystyy vastaamaan muutoksen mukanaan tuomiin haasteisiin. Tämän työn lähtökohtana on erityisesti se, miten voidaan vahvistaa Metropolian kilpailukykyä julkaisutoiminnan osalta ja toisaalta sen avulla.

## 1.2 Työn tavoite ja rajaus

Insinööriyön tavoitteena on tuoda esiin kehittämisajatuksia ja mahdollisuuksia Metropolian julkaisutoiminnan kehittämiseksi. Teoreettisena viitekehyksenä on resurssipohjainen näkemys (RBV), jonka avulla pyritään löytämään ratkaisuvaihtoehtoja käytännön haasteisiin, joita muuttuva toimintaympäristö on yritykselle luonut.

Päätutkimuskysymyksenä on: *Miten Metropolia voi hyödyntää resurssipohjaista näkemystä julkaisutoiminnan vaikuttavuuden kehittämiseksi?*

Tutkimuskysymyksestä seuraavina alakysymyksinä ovat 1) Mikä on resurssipohjainen näkökulma? 2) Miten resurssipohjaisen näkökulman avulla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä? 3) Miten voidaan vaikuttaa henkilöresurssien suorituskykyyn? 4) Miten löydettyjä näkemyksiä voidaan soveltaa käytännön esimerkin kautta eli Metropolian julkaisutoiminnan kehittämisessä?



Aluksi tarkoituksena on luoda katsaus julkaisujen tuottamisen taustalla olevaan kirjallisuuteen ja näkemyksiin, jotka ovat relevantteja aiheen kannalta. Julkaisujen kirjoittajina ovat useimmiten yksittäiset henkilöt tai ryhmät, joista valtaosa kuuluu opetushenkilökuntaan. Oleellista on siis tutustua henkilöresurssien merkitykseen organisaation kannalta sekä suorituskyvyn johtamiseen liittyviin näkemyksiin. Tavoitteena on löytää kirjallisuudesta teorioita, viitekehyksiä tai näkemyksiä, joita voi hyödyntää ratkaistaessa opinnäytetyön tutkimuskysymystä.

Opinnäytetyön alkupuolella keskitytään siis kirjallisuuteen sekä analysoidaan löydettyjen mallien ja näkemysten soveltuvuutta varsinaisen tutkimusongelman ratkaisemiseen myöhemmin. Kirjallisuudesta löydettyjä malleja sovelletaan Metropolian toimintaympäristön muutoksen mukanaan tuomien haasteiden ratkaisemiseen. Työn tavoitteena on siis muodostaa ensisijaisesti näkemys siitä, mitä on resurssipohjainen näkökulma, valikoida joitakin sen puitteista kehittyneitä näkemyksiä jatkotarkasteluun ja pyrkiä löytämään malleja ja tarkastelunäkökulmia työn loppupuolella tehtävää niin sanottua konsultatiivista osiota varten.

Työssä ei tarkastella muita rahoituksen taustalla olevia tuloksellisuuden perustuvia mittareita tai miten niihin voidaan vaikuttaa. Toisaalta ei ole myöskään poissuljettua, että työn aikana esiin tulleet näkökulmat ja ratkaisuvaihtoehdot voivat vaikuttaa myönteisesti myös muiden tuloksellisuusmittareiden kehitykseen.

### 1.3 Työn eteneminen

Työ lähtee liikkeelle resurssipohjaisen näkökulman tarkastelusta ja tutustumisesta varhaisten näkökulman edustajien ajatuksiin. Toisessa luvussa ja sen alaluvuissa pyritään hahmottamaan, miten resurssit määritellään ja löytämään erityisesti aineettomien resurssien liittyen toimiva erittely. Resurssipohjaisen näkökulman lähtökohtien lisäksi perehdytään lyhyesti näkemyksiin resurssien jalostumisesta ydinkyvykkyyksiksi ja niiden merkitykseen organisaation kilpailuedun kannalta.

Koska julkaisujen tuottajina ovat erityisesti yksittäiset Metropoliaan liittyvät henkilöt tai ryhmät, on oleellista perehtyä strategiseen henkilöresurssien hallintaan. Pääpaino kolmannessa luvussa alalukuineen on keskeisesti osaamiseen ja motivaatioon liittyviin näkemyksiin sekä palkitsemismenetelmiin tutustumisessa. Kutakin aihealuetta pyritään

kuitenkin käsittelemään kohtuullisen lyhyesti, jotta työn teoreettinen osuus ei laajenisi liikaa.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään insinööri­työn varsinainen case-tapaus eli Metropolia Ammattikorkeakoulu ja ammattikorkeakoulujen uudistunut rahoitusmalli erityisesti julkaisutoiminnan kannalta.

Viidennessä kappaleessa siirrytään tarkastelemaan julkaisutoimintaa strategisemmasta näkökulmasta kartoittaen lähtökohtia ja haasteita, joita rahoitusjärjestelmän uudistus luo Metropolialle, sekä soveltaen mahdollisia resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuvia löydöksiä niiden ratkaisemiseksi. Aluksi tutkitaan, minkälaisia tuloksia Metropolia on onnistunut saavuttamaan julkaisuihin liittyen ja miten se on pärjännyt muihin ammat­ tikorkeakouluihin nähden sekä miten Metropolian ja muiden AMK:n julkaisutehokkuus vaikuttavat rahoitusosuuksien kehitykseen. Sen jälkeen sovelletaan resurssipohjaisia näkökulmia julkaisutoiminnan tarkasteluun sekä mahdollisten kehittämisvaihtoehtojen hahmottamiseen. Tavoitteena on löytää mahdollisia kehittämisen kohteita ja tuoda esiin kehittämisajatuksia olosuhteiden muutoksesta johtuviin haasteisiin. Keskeistä tässä osiossa on soveltaa aiemmin kirjallisuudesta löydettyjä viitekehyksiä ja näkemyksiä case-tapauksen haasteiden ratkaisuvaihtoehtojen esiintuomisessa.

Työn viimeisen osuuden muodostavat johtopäätökset, jossa muun muassa kootaan vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin, sekä yhteenveto keskeisimmistä tutkimuk­ sen aikana esiin nousseista asioista.

## 2 Resurssipohjainen näkökulma

Resurssipohjaisen näkökulman (jatkossa myös RBV (Resource based view) tai RBT (Resource based theory)) mukaan organisaation sisäiset resurssit nähdään määräävinä tekijöinä organisaation strategian, prosessien ja menestymisen kannalta, eli miten organisaatio kykenee vastaamaan ulkoisiin haasteisiin. Organisaatioilla on erilaiset kyvyt yhdistää, käyttää, kehittää, luoda uusia ja säilyttää resurssejaan. Tästä esimerkkinä voidaan pitää saman toimialan yrityksiä, jotka samankaltaisella rakenteella ja strategialla menestyvät markkinoilla erilailla. (Lönqvist ym., 2005.)

### 2.1 Resurssipohjaisen näkökulman lähtökohdat

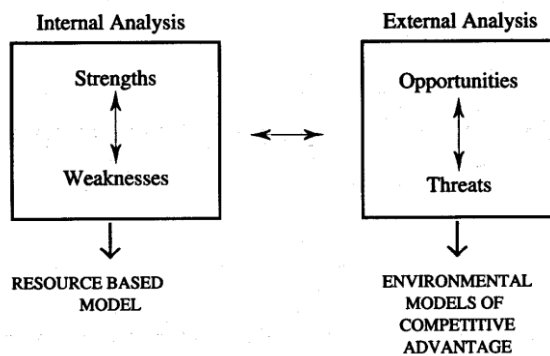
Usein resurssipohjaista näkökulmaa esiteltäessä viitataan Penrosen, Barney'n, Wernerfeltin sekä Hamelin ja Prahaladin näkemyksiin (esimerkiksi Lönqvist ym., 2005; Boxall & Purcell, 2008; Marr, 2006). Tässä ja seuraavassa luvussa käydäänkin lävitse joitakin heidän näkemyksiään RBV:n liittyen.

Penrose julkaisi jo 1950-luvulla näkemyksensä, että yrityksen työntekijöiden kokemus, johtajien johtamistaidot ja teknologinen tietotaito vaikuttavat ennen kaikkea yrityksen menestymiseen (Lönqvist ym., 2005; Boxall & Purcell, 2008). Penrose jaotteli yrityksen resurssit fyysisiin ja henkilöresursseihin (Boxall & Purcell, 2008). Yrityksen voitot olivat Penrosen näkemyksen mukaan tulosta yrityksen kokemusten muokkaamien resurssien kokoelmasta sekä johtajien kyvystä yhdistää resursseja uniikilla tavalla vastaamaan ympäröivän liike-elämän tarjoamiin mahdollisuuksiin (Thompson & Wright, 2005). Lockettin (2005) mukaan Penrosen näkemyksiin pohjautuva RPV tarjoaakin lähtökohtia niin strategian, yrittäjyyden kuin henkilöstöresurssien hallinnan (jatkossa HRM tullen sanoista human resource management) tutkimiseen ja kehittämiseen.

Wernerfelt (1984) määritteli yrityksen resurssien olevan laajasti mitä tahansa, joka voi olla yrityksen vahvuus tai heikkous. Esimerkkeinä aineellisista ja aineettomista resursseista hän mainitsee esimerkkeinä brandit, yrityksen sisäisen teknologisen tietämyksen, osaavan henkilöstön, kauppasopimukset, koneet, prosessit ja pääoman. Wernerfeltin mukaan resurssit ovat yritykselle kuin kolikon toinen puoli, jossa toisella puolella ovat edustettuina tuotteet. Hän laajentaa Porterin "Five Forces" -mallia tuotteiden positioinnista markkinoilla yrityksen kannattavuutta luovien resurssien jäsentelyyn (olemassa olevien ja hankittavien). Wernerfeltin mukaan myös jotkin resurssit (esimerkiksi ko-

neiden käyttöaste, asiakasuskollisuus, kokemus tuotannosta tai teknologinen etumatka) voivat luoda eräänlaisia esteitä ja rajoitteita muille yrityksille päästä mukaan kilpailuun joillakin markkinoilla. (Wernerfelt, 1984.) Varsinaisesti RBV alkoi saada laajempaa kannatusta vasta 1990-luvulla (Wernerfelt, 1994).

Myös Barney (1991) lähtee RBV:n perusteokseksi (Acedo, Barroso & Galan, 2006) muodostuneessa artikkelissaan ”Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” liikkeelle strategiakeskustelussa vallalla olleiden yrityksen ympäristötekijöitä korostavien mallien kritiikistä. Barney näkee mallien heikkoudeksi sen, että kilpailuedun nähtiin syntyvän lähinnä yrityksen ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien kautta ja yrityksen sisäisiä resursseja pidettiin hyvinkin yhtenevinä ja helposti liikkuvina yritysten kesken (kuvio 1). Barneyn mukaan resurssit voivat olla erilaisia yritysten kesken eivätkä ne myöskään ole täysin liikkuvia yritysten välillä. (Barney, 1991.)

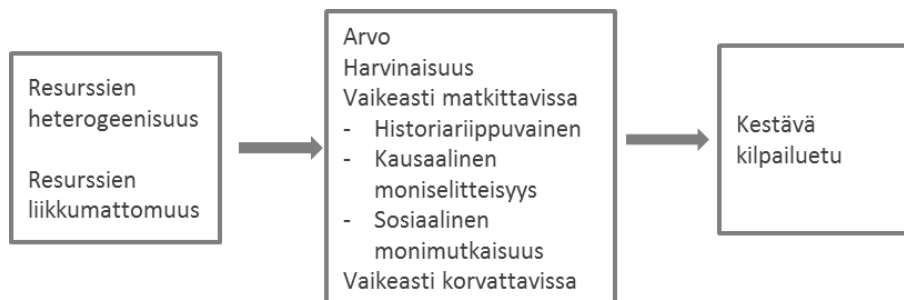


Kuvio 1. Barney'n näkemys yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien sekä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä korostavien mallien välisistä suhteista (Barney, 1991).

Barney'n (1986) mukaan yrityksen kulttuuri voi olla kestävän kilpailuedun lähde ja johtaa normaalia parempaan taloudelliseen tulokseen, jos se on arvokas (mahdollistaa yrityksen käyttäytymisen, joka johtaa korkeaan myyntiin, alhaisiin kustannuksiin ja hyvään katteeseen), harvinainen (kulttuurissa on ominaisuuksia ja piirteitä, jotka eivät ole yleisiä yrityksissä) ja vaikeasti muiden yritysten matkittavissa (esimerkiksi maine ja kokemus). Myöhemmin Barney (1991) laajensi kilpailuedun syntymiseen liittyvien ominaisuuksien koskevan yrityksen resursseja myös laajemmin ja lisäsi joukkoon vielä korvaamattomuuden (resurssit eivät ole korvattavissa samankaltaisilla tai erilaisilla resursseilla, joilla saadaan sama vaikutus aikaan). Ollakseen strategisesti merkittäviä ja yrityksen kestävän kilpailuedun lähde resurssien pitää siis olla arvokkaita (valuable),

harvinaisia (rare), vaikeasti matkittavia (imperfectly imitable) ja vaikeasti korvattavissa (non-substitutable), mitä kutsutaan VRIN-viitekehikseksi (Barney, 1991).

Yrityksen resurssit ovat Barney'n (1991) mukaan fyysisiä (koneet, laitteet, sijainti, teknologia), inhimillisiä (koulutus, kokemus, älykkyys, näkemykset ja arviointikyky) tai organisationaalisia (suunnitteluprosessit, koordinoitimenetelmät, epäviralliset suhteet yrityksen sisäisten ryhmien ja ulkoisten toimijoiden kesken) pääomaa. Kilpailuetu syntyy silloin, kun yrityksen arvonluontistrategia poikkeaa kilpailijoista. Kestäväksi kilpailuetu voi muodostua, kun kilpailijat eivät pysty kopioimaan hyötyjä. Kuten aiemmin todettiin, niin resursseihin pohjautuvan kestävä kilpailuedun syntymiseksi resurssien pitää olla arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti matkittavia ja vaikeasti korvattavissa. Fyysiset resurssit ovat helposti tunnistettavissa. Näin ollen ne harvoin voivat olla kestävä kilpailuedun lähde. Sitä vastoin yrityksen tavat ja menetelmät käyttää fyysisiä resursseja voivat olla sellaisia, jolloin resurssien yhdistämistapa kokonaisuudeksi voi muodostaa vaikeasti matkittavan ja siten kestävä kilpailuedun (esimerkiksi tietokoneet sinänsä eivät riitä, mutta yritysten tavat hyödyntää niitä tietovirtojen käsittelyssä, tiedon analysoinnissa tai päätöksenteossa voivat poiketa toisistaan). (Barney, 1991.) Barney (1991) hahmottelee viitekehiksen, jonka avulla voidaan tunnistaa ja analysoida laajasti yrityksen resursseja ja niiden potentiaalia kestävä kilpailuedun luomisen kannalta (kuvio 2).



Kuvio 2. Barney'n (1991) VRIN-viitekehiksen, jota voidaan hyödyntää analysoitaessa laajasti yrityksen resurssien potentiaalia kestävä kilpailuedun luomisen kannalta.

Barney'n (2001) mukaan resurssien tunnistaminen on tärkeä työkalu yrityksen johtajille monesta syystä. Se voi auttaa heitä tunnistamaan strategisia resursseja, joita heillä ei ole, mutta joita pitäisi kehittää matkimalla tai korvaamalla. Potentiaaliset resurssit tunnistamalla niitä voidaan hyödyntää paremmin kestävä strategisen edun saamiseksi. Nykyisten strategisten etujen kannalta on hyvä tunnistaa siihen liittyvät resurssit, jotta niitä voidaan ylläpitää ja vaalia. Yrityskulttuurin kannalta on myös tärkeä tunnistaa sii-

hen liittyvät tekijät, sillä vaikka kulttuurin luominen on pitkä prosessi, niin sen tuhoaminen kulttuurin vastaisilla päätöksillä voi olla hyvinkin nopeaa. Barney kuitenkin muistuttaa, että resurssipohjaisella logiikalla ei voi luoda strategisia etuja, jos niihin liittyvää potentiaalia ei yrityksellä ole jo olemassa. (Barney, 2001.)

Arvioidessaan kymmenen vuotta aiemmin esittämänsä mallia, Barney (2001) toteaa, että olisi voinut käyttää yksinkertaisempaa määritelmää resursseista, kuten että resurssit ovat aineellisia ja aineettomia pääomia, joiden avulla yritys valikoi ja toteuttaa strategioitaan. Hän toteaa RBV:n vaikuttaneen artikkelin julkaisun jälkeen voimakkaasti muun muassa hallinnollisiin periaatteisiin, HRM:iin, informaatiomenetelmiin ja markkinointiin sekä strategiseen johtamiseen kuten osaamisperusteiseen kilpailuteoriaan sekä resurssiperäisiin yritys-, innovaatio- ja yrityksen sisäiseen yhteistyö-teoroihin. (Barney, 2001.)

Peteraf ja Barney (2003) täsmentävät, että RBT toimii resurssi- ja yritystason analyttisenä työkaluna, ja sen tarkoitus on täydentää, mutta ei korvata, toimialakohtaisia tai makroympäristöön liittyviä analyysityökaluja (kuten Porterin viiden voiman mallia tai peliteoriaa). He korostavat RBT:n olevan ennen kaikkea tehokkuuteen perustuva selitys yritysten erilaiselle suoriutumiselle. Yritys, jolla on ensiluokkaiset resurssit, on muita tehokkaampi, kun se tyydyttää paremmin asiakkaan tarpeita eli pystyy tarjoamaan asiakkailleen suurempaa hyötyä samalla kustannuksella tai tuottamalla saman hyödyn edullisemmilla kustannuksilla. Näin ollen yrityksellä on kilpailuetu, jos se pystyy tuottamaan enemmän taloudellista arvoa kuin muut samaa tuotetta tarjoavat yritykset. Taloudellinen arvo RBT:ssa tarkoittaa asiakkaan saaman hyödyn ja yritykselle aiheutuneiden kustannusten erotusta. (Peteraf & Barney, 2003.)

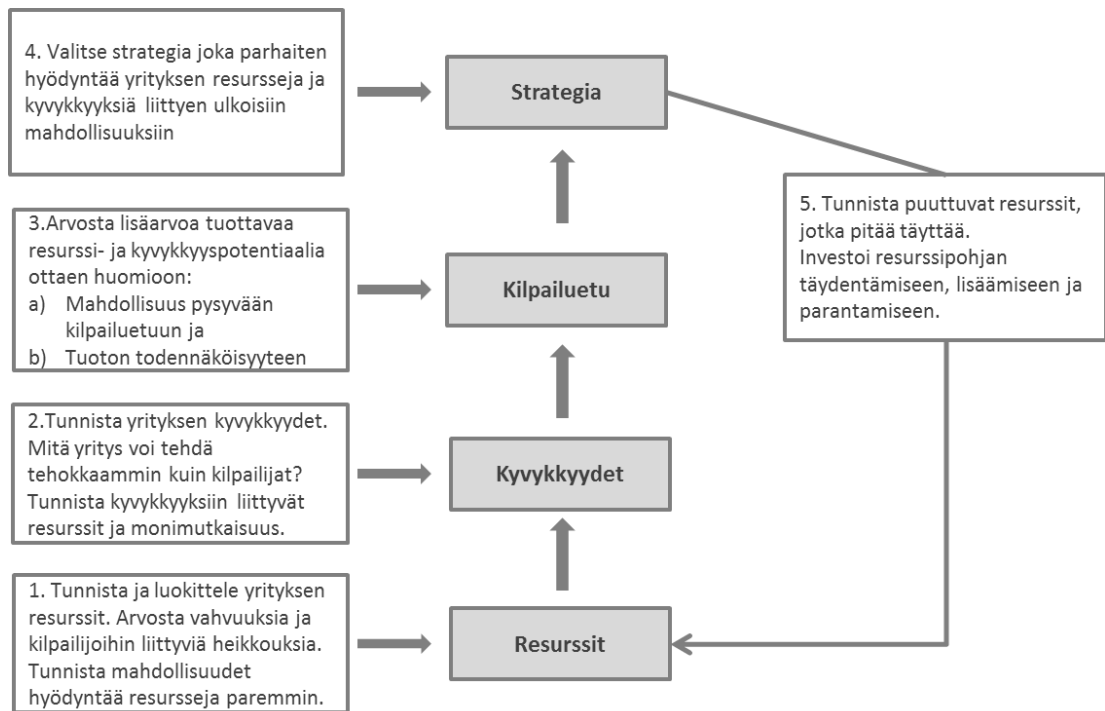
Barney, Ketchen ja Wright (2011) luovat katsauksen 20 vuoden aikana julkaistuihin ”avainartikkeleihin” RBV:iin liittyen. Listalta erottuvat aiheet koskien erityisesti resurssien arvoa, kilpailuetua, kyvykkyyttä, osaamista ja näiden kestävyyttä sekä tietoperusteisen resurssinäkemyskehityksen kehittyminen. Myöhemmin artikkeleissa on siirrytty yritystasolta ikään kuin mikrotasolle, eli työntekijäkohtaisiin resursseihin jolloin esimerkiksi RBV:n vaikutukset HRM:n kautta henkisen pääoman kasvattamiseen, motivointiin ja tietopohjaisen arvon lisäämiseen sekä innovaatiotoimintaan ovat nousseet esiin. (Barney ym., 2011.)

Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan esiinnousseista aihealueista kyvykkyksiä ja ydinosaamista sekä niiden tunnistamista ja arvon jalostamista.

## 2.2 Yrityksen kyvykkyys ja ydinosaaminen

Hamelin ja Prahaladin (1989) mukaan yritys voi saada kilpailuedun, jos se kykenee oppimaan nopeammin ja hyödyntämään oppimaansa kilpailijoitaan paremmin. Prahalad ja Hamel (1990) toivat esiin ydinosaamisen keskeisenä tekijänä ja edellytyksenä yritysten menestymiselle erityisesti muuttuvassa ympäristössä. Ydinosaaminen on erityisesti organisaation kollektiivista oppimista, kuinka erilaisia tuotannollisia taitoja ja teknologisia virtauksia yhdistetään tuotteiksi, joita asiakkaat tarvitsevat, mutta joita he eivät välttämättä ole osanneet kuvitella. Ydinosaamisen tunnistaa siitä, että se voi tarjota mahdollisuuden edetä useille markkinoille, vaikuttaa asiakkaiden havaitsemaan hyötyyn lopputuotteesta ja sitä voi olla kilpailijoiden vaikea matkia erityisesti monimutkaisen teknologiakokonaisuuden ja tuotannon ja yhdistämiseen liittyvän oppimisen ja sisäisten prosessien vuoksi. (Prahalad & Hamel, 1990.)

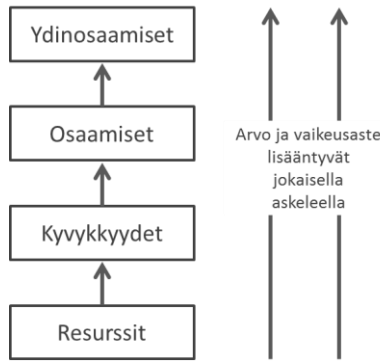
Grantin (1991) mukaan sisäiset resurssit ja kyvykkydet luovat pohjan yrityksen strategialle ja sen kannattavuudelle. Oleellista onkin ymmärtää resurssien, kyvykkyysien, kilpailuedun ja kannattavuuden yhteys ja merkitys strategian luomisessa (kuvio 3). Resurssit ovat yrityksen kyvykkyysien perusta, samoin kuin kyvykkydet ovat kilpailuedun perusta. Kyvykkyys tarkoittaa resurssien joukkoa, joiden avulla jokin tehtävä suoritetaan. Yksinkertaisemmin sanottuna kyvykkyys tarkoittaa rutiineja, joiden avulla resursseja yhdistellään sekä niihin liittyvää yhteistyötä ja osaamista ("learning by repetition"). Rutiineihin liittyy suuri määrä hiljaista tietoa. Kyvykkyys voi Grantin mukaan olla kestävämpi kilpailuedun lähde, kuin yksittäiset resurssit, koska kyvykkyys myötä yksittäiset resurssit voidaan korvata tarvittaessa toisilla. Resurssien ja kyvykkyysien jatkuva kehittäminen ovatkin kestäväen kilpailuedun lähde ja mahdollisuus siirtyä perustuotteista kehittyneempiin. (Grant, 1991.)



Kuvio 3. Resurssipohjainen strategian muodostamisprosessi Grantin (1991) mukaan.

Javidan (1998) yhdistää resurssit, kyvykkyydet, osaamiset ja ydinosamiset hierarkiaksi, jonka kautta resurssien arvon jalostuminen tapahtuu (kuvio 4). Mitä ylemmäksi hierarkiassa mennään, sitä laajempi merkitys sillä on yrityksen sisällä ja sitä suurempi voi olla sen arvo yritykselle. Resurssit ovat yksittäisiä rakennuspalikoita, joiden päälle kyvykkyydet ja osaaminen rakentuvat. Kyvykkyys tarkoittaa kykyä hyödyntää resursseja toiminnallisella tasolla. Osaaminen on liiketoimintayksikön tasolla tapahtuvaa kyvykkyyksien ja toimintojen yhdistämistaitoa. Ydinosaminen puolestaan on koko organisaation tasolla tapahtuvaa resurssien ja osaamisen hyödyntämistä ja siksi siitä on eniten arvoa yritykselle. Ylempiä hierarkiatasoja on luonnollisesti vaikeampi saavuttaa. (Javidan, 1998.)





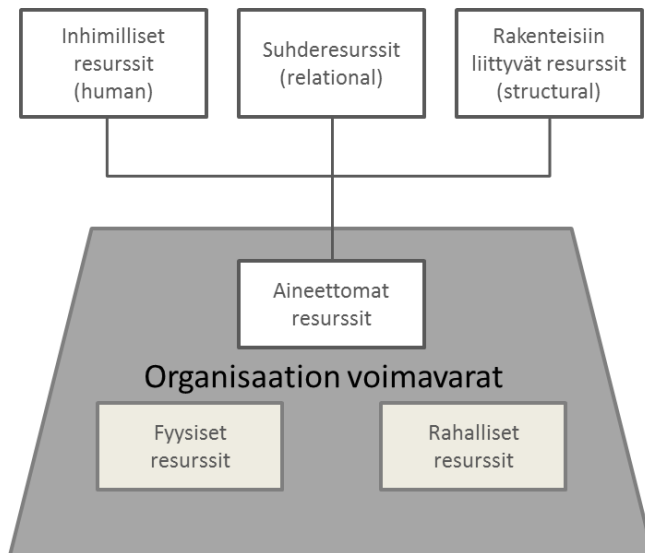
Kuvio 4. Resurssien jalostumiseen ydinosaamiseksi liittyvä hierarkia Javidanin (1998) mukaan.

Javidan (1998) on luonut monivaiheisen kysymyspatteriston, jonka avulla yritys voi tunnistaa osaamisensa ja sen arvon sekä liittää sen osaksi strategiaansa (liite 1). Onnistuminen resurssien arvon jalostamisessa edellyttää ennen kaikkea organisaation sisäistä yhteistyötä ja se tarkoittaa esimerkiksi henkilöiden asennetta ja taitoja sekä organisaation tukea yhteistyölle (Javidan, 1998).

### 2.3 Aineelliset ja aineettomat resurssit Marrin mukaan

Marr (2006) esittää yrityksen resurssit fyysisinä, rahallisina ja aineettomina resursseina (kuvio 5). Rahalliset resurssit tarkoittavat yksinkertaisesti käytettävissä olevia varoja, jotka voivat tulla eri lähteistä, kuten kassavirrasta, lainoista, pääomien myynnistä tai osakkuuksista. Fyysiset resurssit tarkoittavat esimerkiksi tuotantolaitoksia, informaatiojärjestelmiä, tutkimusympäristöjä, koneita ja laitteita sekä rakennuksia ja kiinteistöjä. (Marr, 2006.)

Marrin jaottelu on selkeä, sillä aineettomat ja aineelliset resurssit on hyvin eroteltu toisistaan ja lisäksi aineettomien resurssien erittely on tehty jäsennellysti. Lönnqvist ym. (2005) ovat päätyneet käyttämään vastaavaa jaottelua aineettoman pääoman jaotellussa. Tässä työssä pääpaino on jatkossa aineettomissa resursseissa, joten ne myös esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 5. Aineellisten ja aineettomien resurssien luokittelu Marrin (2006) mukaan.

Inhimilliseen pääomaan kuuluu työvoiman kyvykkyys, kuten taitojen kokonaisuus, osaamisen syvyys sekä kokemuksen laajuus. Se on niin sanotusti aineettomien resurssien elävä ja ajatteleva osa, joka käytännössä poistuu yrityksestä, kun työntekijät lähtevät kotiin. Työntekijöiden tiedot ja taidot, osaaminen, pystyvyys ja asenne sekä lojaalisuus, motivaatio ja joustavuus ovat tärkeitä tekijöitä, sillä yrityksen osaamis- ja kokemusvaranto vaihtelee eri aikoina; esimerkiksi jos työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, yrityksestä vuotaa arvokasta pääomaa usein jopa enemmän kuin mitä uuden työntekijän palkkaamisesta ja kouluttamisesta aiheutuvat kustannukset ovat. (Marr, 2006.) Lönnqvist ym. (2005) tuovat lisäksi esiin henkilöominaisuuksista proaktiivisuuden (tilannetaju), oma-aloitteisuuden, epävarmuuden sietokyvyn sekä luovuuden.

Suhteisiin ja organisaation rakenteisiin liittyvät resurssit yleensä säilyvät yrityksessä, vaikka ihmiset poistuvat paikalta. Suhderesurssit tarkoittavat yrityksen ja sen ulkopuolisten toimijoiden välisiä suhteita esimerkiksi asiakkaisiin, alihankkijoihin, kumppaneihin, viranomaisiin, etujärjestöihin, erilaisiin yhteisöihin, lainoittajiin tai sijoittajiin. Suhteet jakautuvat sopimuksella säädelyihin ja vapaamuotoisempiin suhteisiin, joista onkin tullut erityisen tärkeitä esimerkiksi tiedonkulun sujuvuuden ja nopeuden kannalta. (Marr, 2006.) Jos ajatellaan vaikkapa JIT-toimitusketjua kohdannutta ongelmatilannetta, saattaa suhteilla olla ratkaiseva merkitys tilanteesta elpymiseen. Esimerkiksi jos alihankkijalla on toimitusvaikeuksia, niin ketä asiakasta palvellaan ensimmäisenä ja kuinka pian luotettava tieto tilanteesta tulee yritykselle. Tästä yhtenä esimerkkinä on

tuotu esiin Nokian Ericssonia nopeampaa tilanteen kriittisyyden ymmärtämistä ja toimituksien varmistamista Philipsin Albuquerquen tehtaan palon jälkeen (Mukherjee, 2008).

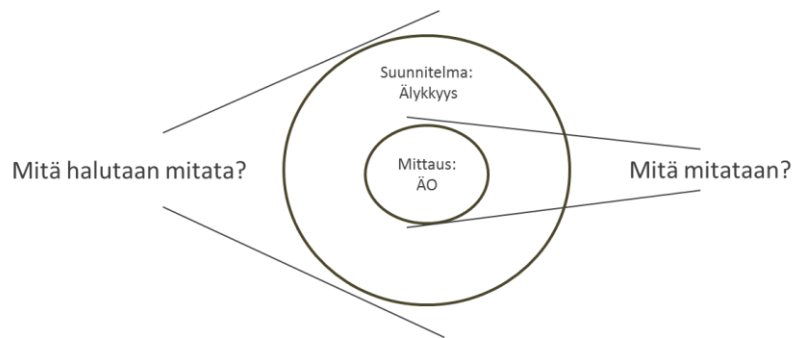
Suhdekategoriaan kuuluu myös yrityksen maineeseen, brändiin sekä tuotteiden ja palveluiden maineeseen liittyvät asiat (Marr, 2006). Myös näiden merkitys on noussut yhä tunnistetummaksi tekijäksi, kun suuret yritykset ovat romahtaneet skandaalien seurauksena (esimerkiksi Enron) (Time, 2013) ja toisaalta Apple puolestaan on arvioitu maailman arvokkaimmaksi brändiksi. Vuonna 2012 sen arvoksi arvioitiin noin 87 miljardia dollaria (Badenhausen, 2012).

Rakenteisiin liittyviä resursseja ovat yrityksen kulttuuri, käytännöt ja rutiinit, niihin liittyvä jaettu tieto sekä tiedollinen omaisuus (Intellectual property). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan eräänlaista sosiaalista pääomaa ja sen kontekstia. Se luo esimerkiksi pelisäännöt, miten tietoa jaetaan yrityksessä, yhteisen tavan suhtautua asioihin, yhteiset arvot ja päätöksentekotavan. Kulttuuri, arvot ja johtamisfilosofiat puolestaan luovat työntekijöille viitekehyksen, jonka mukaan tapahtumia tulkitaan ja miten yksilöt sekä ryhmät toteuttavat yrityksen tavoitteita ja miten niistä palkitaan. (Marr, 2006.)

Rutiinit ja prosessit määrittelevät miten prosessi toimii ja tehtävät ja tieto virtaavat organisaatiossa. Esimerkiksi halpalentoyhtiöt ovat saavuttaneet tähän asiaan huomiota kiinnittämällä kilpailuedun muihin nähden. Tiedollista pääomaa ovat esimerkiksi patentit, tavaramerkit, kopiosuojat, brändit ja muut tiedolliset asiat, jotka yhtiö omistaa lain mukaan. (Marr, 2006.) Myös tiedollisen pääoman merkitys on kasvanut esimerkiksi korkean teknologian yrityksissä. Omia oikeuksia puolustetaan vahvasti oikeusteitse (Applen patenttivaateet Samsungia vastaan (Forbes, 2013; Worstall, 2013)) ja aineettomia oikeuksia käytetään aseena yritysten välisessä kilpailussa (Steve Jobsin julistama ”pyhä sota” Googlea vastaan (Wakabayashi, 2014)) tai sopimalla tiedollisen pääoman käyttöoikeuteen liittyvistä maksuista (Nokian ja Applen sopimus patenttikiistassa (Arthur, 2011)).

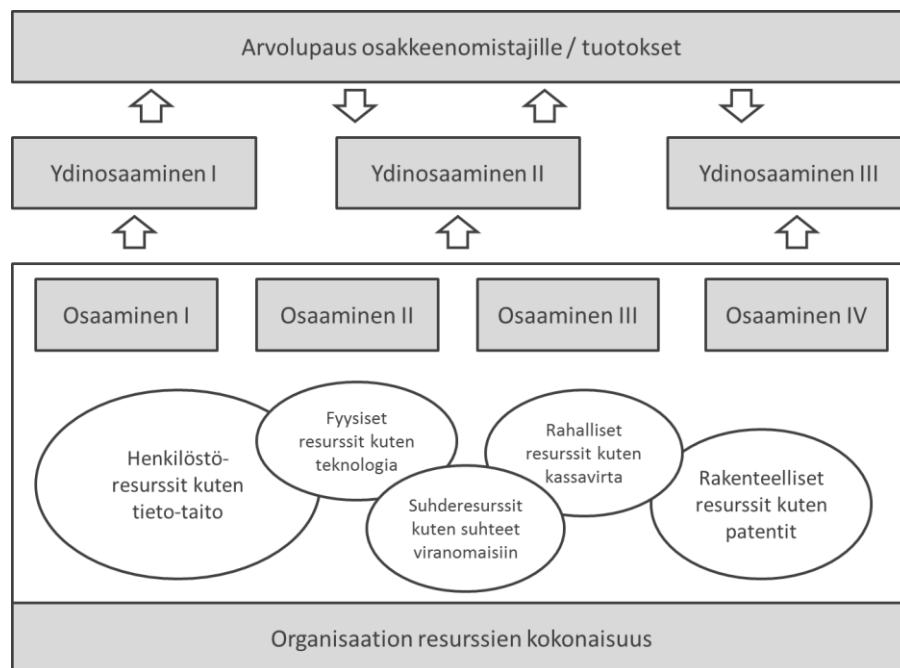
Myös Marr (2006) toteaa, että resurssipohjaisesta näkökulmasta katsottuna resursseilla on merkitystä, jos ne tuovat uniikkia kilpailuetua tai tukevat yrityksen ydinosaa. Erityisenä haasteena on aineettomien resurssien mittaaminen, sillä tunnusomaista on, että se, mitä pystytään mittaamaan, on vain pieni osa siitä, mitä halutaan mitata (kuviokuva 6). Järkevämpää olisikin eksaktien mittareiden sijasta puhua indikoinnista, eli asiat,

joita voidaan mitata, eivät välttämättä kerro täsmällisesti, mutta voivat indikoida kyseisen asian olemassaoloa. (Marr, 2006.)



Kuvio 6. Aineettomien pääomien mittaaminen on mahdollista vain rajallisesti (Marr, 2006).

Marr (2006) esittää yhtenä strategisena työkaluna arvon muodostamisen ja siihen liittyvien resurssien ja kyvykkyyksien tunnistamiseen niin sanottua arvonluontikarttaa (value creation map). Esimerkkipohja arvonluontikartasta on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Esimerkkipohja arvonluontikartasta (Marr, 2006).

Arvonluontikartan rakentamisella voidaan hahmottaa strategisen tavoitteen kannalta avainelementit sekä niiden välisiä suhteita:

- Arvolupaus eli mitä tavoitellaan ja ketkä ovat tärkeimmät sidosryhmät ja mitä lisäarvoa heille tuotetaan.
- Mitä ydinosaamisia tarvitaan, jotta arvolupauksen toteuttaminen on mahdollista, eli missä avainasioissa yrityksen pitää olla erityisen etevä.
- Mitkä ovat avainresurssit, jotka mahdollistavat ydinosaamisen, eli ydinosaamisen eräänlaiset rakennuspalikat.

Karttaa voidaan täydentää esimerkiksi tunnistettujen resurssien välisiä suhteita ja riippuvuuksia kuvaavilla nuolilla. Kartat voivat myös linkittyä toisiinsa tai toimia ikään kuin syötteinä ylätasoinen kartoille (esimerkiksi HR-toimintojen arvonluontikartta kehittää tai tuottaa uusia henkilöstöresursseja yrityksen arvonluontikarttaan). (Marr, 2006.) Arvonluontikartan voidaan nähdä liittyvän läheisesti Grantin (1991) esittämään viitekehykseen strategian luomisesta resursseista lähtien (kuvio 3), joka on esitelty raportissa aiemmin.

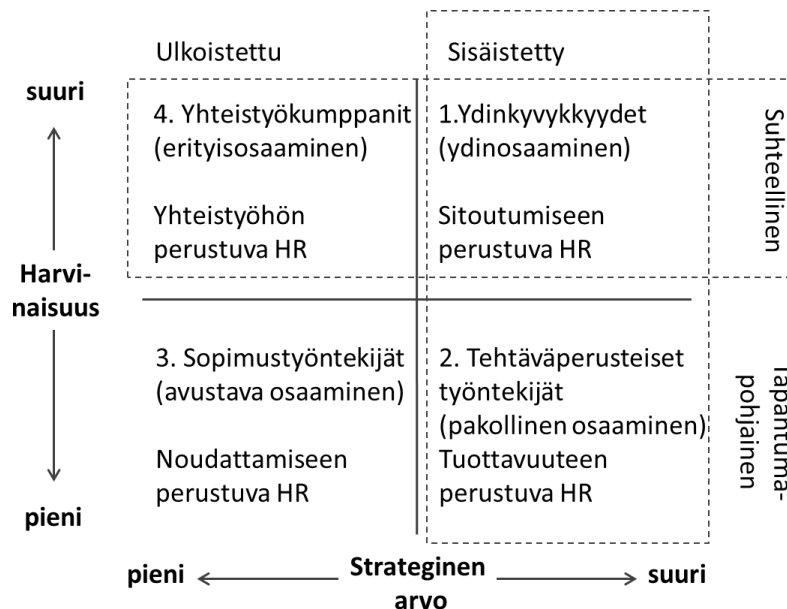
### 3 Strateginen henkilöresurssien hallinta

On melko luonteva kehityspolku, että myös inhimillistä pääomaa korostavasta resurssi-pohjaisesta näkökulmasta on Rubidaran ja McGrawn mukaan tullut vallitseva strategi- sessä HRM:ssä. Se voi tuottaa merkittävää kilpailuetua yritykselle prosessissa, jossa inhimillisestä pääomasta syntyy ydinliiketoiminnan tulosta. Tunnusomaista ajattelulle on, että HR-kokonaisuus muodostuu loogisesti tavoitteita tukevaksi, sillä HR-järjestelmien kehittämisen taustalla on rationaalinen valinta. RBV:n periaatteiden mu- kaisesti HR-järjestelmään liittyvät päätökset perustuvat optimaaliseen taloudelliseen hyötyyn, strategisten resurssien HR-järjestelmien tulee olla uniikkeja pysyvän kilpai- luedun saavuttamiseksi ja ylivoimaisten HR-järjestelmien kopioiminen on vaikeaa histo- riataustasta johtuen. Se poikkeaa esimerkiksi institutionaalisesta näkökulmasta, jonka mukaan mukautuminen olosuhteisiin ja ympäristöön vaikuttaa yrityksen menestykseen, ja siksi instituutio asettaa yksilön valinnoille ja toiminnalle rajat rutiinien, ohjeiden, käy- täntöjen ja rakenteiden kautta. (Rubidara & McGraw, 2011.)

Boxall ja Purcell (2008) toteavat, että yritysten menestymisen kannalta on oleellista tunnistaa, mikä yrityksen henkilöresurssissa voi olla poikkeavan arvokasta ja miten yritys voi kehittää ja puolustaa näistä syntyvää arvoa? Tunnistamalla, mikä on kaikkein arvokkainta ja sen suojaaminen matkimiselta, on resurssipohjaisen ajattelun sydän heidän mukaansa. (Suora lainaus: *"Identifying what is most valuable and protecting it with "the barriers of imitation" is at the heart of resource based thinking."*) (Boxall & Purcell, 2008: 100)). Keskeisiä kysymyksiä tällöin onkin, miten rakennetaan inhimillis- tä pääomaa houkuttelevuudella, motivoinnilla ja kehittämällä yksilöitä. Oleellinen kysy- mys on myös, miten rakennetaan organisaatioprosessit niin, että ne mahdollistavat yksilöiden tehokkaan toiminnan sekä yhteistoiminnan muiden yksilöiden kanssa, eli sosiaalisen pääoman, kehittymisen. (Boxall & Purcell, 2008.) Käytännössä tätä voidaan havainnollistaa esimerkiksi jääkiekkjoukkueella, jossa voi olla erittäin lahjakkaita huip- pupelaajia, mutta joukkueen kokonaismenestymisen kannalta yhtä oleellista on, miten pelaajat pelaavat joukkueena.

Kilpailijoista erottuva henkilöstöresurssietu on siis yhdistelmä lahjakkaita ihmisistä (inhimillisten resurssien etu) ja heidän tavastaan toimia yhdessä (organisaatioprosessi- en etu). Näissäkin on oleellista erottaa ydinkyvykkyydet muista resurssista sekä se, että erilaiset HR-järjestelmät sopivat eri tavoin erilaisille henkilöpääomien ryhmille (ku- vio 8). Henkilöstöresurssit jakautuvat kategorioihin esimerkiksi sen mukaan, kuinka

helppoa korvaavan työntekijän saaminen on markkinoilta (esim. kirjanpitäjät (2.) vs. palvelukehityksen syväosaajat (1.)) ja kuinka suuri on kyseisen tehtävän strateginen arvo yritykselle erityisesti asiakkaalle tuotetun arvon kannalta (esim. lakimiehet (4.) vs. palveluprosessien kehittäjät (1.)) On helppo päätellä, että yrityksen ydinkyvykkyyksien (osaaminen, tietämys) kannalta HR-järjestelmän tulisi ennen kaikkea sitouttaa heitä työskentelemään yrityksessä myös jatkossa, kun taas suorittavien työntekijöiden kohdalla HR-toiminteet voivat tähdätä erityisesti tuottavuuden kehittämiseen. Periaatteet, miten resurssit jakautuvat eri kategorioihin ovat toki myös yrityksen strategisia päätöksiä ja voivat osaltaan vaikuttaa kilpailuedun syntymiseen (esim. huoltopalvelut voivat olla toisen yrityksen mielestä ydinkyvykkyyttä ja toiselle ulkoistettava osa toiminnoista). (Boxall & Purcell, 2008.)



Kuvio 8. HR-arkkitehtuurin ulottuvuuksia eri henkilöstöryhmille Lepakin ja Snellin mallia mukailen (Boxall & Purcell, 2008: 102).

Boxall ja Purcell (2008) toteavat, että HRM on yleisesti ottaen keinovalikoima, jonka avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden kyvykkyyteen, motivaatioon ja mahdollisuuteen selviytyä työstään. AMO-mallin (Ability, Motivation, Opportunity) mukaisesti positiivinen vaikutus näihin osa-alueisiin parantaa työntekijän ja sitä kautta organisaation suorituskykyä.

Organisaation suorituskyvyn kehittämisen kannalta on Boxallin ja Purcellin (2008) mukaan oleellista kasvattaa seuraavia osa-alueita:

- Työntekijät ovat kyvykkäitä suoriutumaan hyvin, koska heillä on tarvittavat tiedot ja taidot, eli osaaminen (ability).
- Heillä on motivaatio suoriutua hyvin, koska he tahtovat ja heillä on riittävä kiinnostus ja kannustus työn tekemiseen (motivation).
- Työympäristö tukee ja kuulee työntekijää, esimerkiksi tarjoamalla toimivat työvälineet ja väylät ongelmien ratkaisemiseksi (opportunity).

Kyvykkyyttä eli osaamista ja motivaatiota suoriutua tarkastellaan omissa luvuissaan tarkemmin. Mahdollisuus suoriutua tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että työntekijän henkilökohtaisten taitojen ja tahtotilan lisäksi hänellä oltava myös tarvittavat ”välineet” suoriutumisen kannalta. Mahdollisuutta suoriutua lisää se, että työn rakenne ja ympäristö tuottavat tarvittavan tuen ja väylät sen tekemiseen. Suorituksen kannalta siis myös ympäristöllä on suuri merkitys:

To be sure, individual attributes have a huge impact but even the most able and motivated people cannot perform well if they lack ‘the tools to finish the job’ or work in an unsupportive social environment. (Boxall & Purcell, 2008: 173.)

Seuraavissa luvuissa on tarkasteltu kyvykkyyksien eli osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon liittyviä asioita.

### 3.1 Osaamisen kehittämisen edellytyksiä ja menetelmiä

Theriou, Prodromos ja Chatzoglou (2007) ovat luoneet laajan kirjallisuuskatsauksen pohjalta mallin, miten strategisen HRM:n parhaat HRM-käytännöt johtavat tiedon hallinnan ja organisaation oppimiskyvyn kautta kyvykkyyksien kehittämiseen ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn parantamiseen ja kilpailuedun syntymiseen (kuvio 9). Mallin tavoitteena on nimenomaan korostaa prosesseja, joita pitkä-aikaisen kilpailukyvyn kannalta HRM-toiminnoilla pitäisi aktivoida. He näkevät keskeisenä organisaation oppimisen kyvyn kasvattamisen, josta seurauksena voi olla oppivan organisaation kehittyminen. Oppivassa organisaatiossa yhdistyvät tietopääoman hallinta sekä suotuisat olosuhteet henkilöiden kautta tapahtuvalle jatkuvalle oppimiselle. Seurauksena henkilöresurssit jalostuvat arvokkaiksi, harvinaisiksi ja vaikeasti matkittaviksi organisaation kyvykkyyksiksi. HR-toimintojen tehtävänä on aktivoida organisaatiossa sitoutumista, motivaatiota ja halukkuutta jakaa ja luoda osaamispääomaa. (Theriou ym., 2007.)





Kuvio 9. Parhaiden HRM-käytäntöjen vaikutus organisaation suorituskykyyn (Theriou ym., 2007).

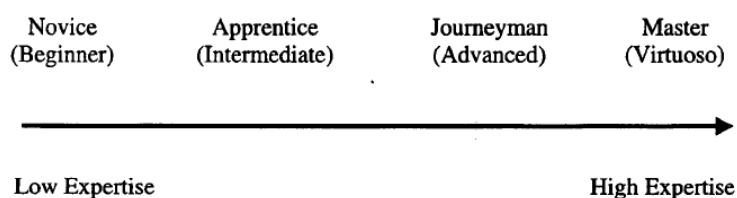
Marr (2006) tuo hyvin esiin oppivan organisaation syntymisen esteet, jotka edelleen vallitsevat monissa organisaatioissa, suorituksen arviointitapahtumien kautta. Useissa ”käske ja kontrolloi” -tyyppisissä organisaatioissa pääpaino keskittyy menneiden suoritusten arviointiin budjettilukujen valossa sekä syiden ja syyllisten etsimiseen, miksi arviot eivät ole toteutuneet. Osallistujat ovat tällaisissa katselmuksissa ikään kuin tuomiolla ja osallistujat keskittyvät tilanteesta selviytymiseen, omaan puolustukseensa ja yrittävät pikemminkin kääntää huomion muiden epäonnistumisiin päästäkseen itse pisteestä. On selvää, että tällaisessa ympäristössä oppiminen ei ole mahdollista, koska virheitä ei sallita ja niiden käsittelyä vältellään, jolloin niistä ei myöskään opita. Marrin (2006) mukaan tulevaisuuteen tähtäävä strateginen suorituksen parannus ja sen mahdollistava sosiaalinen konteksti ruokkivat toisiaan. Oppimista tukevassa organisaatiossa vallitsee tunne yhteisöllisyydestä (kuuluminen, sitoutuminen, yhteistyö ja arvostus) ja yhteisestä merkityksestä (tavoitteet). Luottamuksen ansiosta myös hiljainen tieto välittyy organisaatiossa eteenpäin ja yksikkökohtaisen kilpailun sijasta voidaan nähdä yhteistyön mahdollistama koko organisaation menestymistä eteenpäin vievä arvo. (Marr, 2006.)

Hammer (2004) toteaa, että yksittäisen tietotyöläisen tuottavuuden kasvattamisen pohjittaminen on ikään kuin jäännö Taylorismin ajoista ja sen sijaan pitäisi keskittyä, miten koko organisaatio saadaan toimimaan tehokkaammin. Hammerin ajattelu tietotyön end-to-end -prosessin kehittämisestä kuulostaa melko samalta kuin Supply Chain Managementin periaate, jonka mukaan ketjun parhaaseen kokonaistehokkuuteen ei päästä vain yksittäisten osa-alueiden optimoinnilla (Burbidgen näkemys, että kokonaisoptimi ei ole osaoptimien summa) vaan pikemminkin poistamalla ylimääräinen ja lopputuloksen,

erityisesti asiakkaan kokemuksen, kannalta lisäarvoa tuottamattomat tehtävät prosesista (Blomqvist, 2011). Prosessien tarkoituksena ei pitäisi olla työn rutinoiminen ja byrokratisointi vaan pikemminkin yksilöiden tehtävien aseointi osaksi laajempaa kokonaisuutta: mitä asioita tehdään ja missä järjestyksessä, mutta ei määrätä sitä miten työ tehdään. (Hammer ym., 2004.)

Leonard ja Swap (2004) puhuvat kokemuksen kautta syntyneestä syvä tiedosta (*"deep smart"*), jonka ansiosta henkilöllä voi olla kyky nopeasti hahmottaa kokonaisuuksia (systeemiajattelu) ja toisaalta huomata lainalaisuuksia tai jo ennalta mahdolliset ongelmakohdat, joita muut eivät ole havainneet. Tällaiset taidot kehittyvät edelleen yrityksissä enemmän vahingossa kuin tarkoituksella ja usein pikemminkin johtamiskäytännöistä huolimatta kuin niiden ansiosta. Koulutus- ja valmennusohjelmat sekä tiedon hallintaan liittyvät tietojärjestelmät kykenevät usein vain eksplisiittisen, eli täsmällisen ja käsitteellisen tiedon välittämiseen. Syvä tiedon arvokkain osa on hiljaista tietotaitoa, jonka voi oppia vain tekemällä (*"learning by doing"*) (Leonard & Swap, 2004.)

Leonard ym. ovat esitelleet useissa artikkeleissa (Leonard & Swap, 2004; Hammer ym., 2004; Swap ym., 2001) hiljaisen tiedon siirtämisessä käytettäviä menetelmiä, joissa yhdistellään kognitiotiedettä ja johtamista. Esimerkiksi tarinankerronta on voimallinen tapa siirtää organisaation tapoja, arvoja ja kulttuuria eteenpäin. Ne välittävät merkityksiä siitä, miten epäonnistumisiin suhtaudutaan, miten vaikeista tilanteista selviydytään tai miten työntekijöitä arvostetaan. On hyvä muistaa, että jokaisessa organisaatiossa on joka tapauksessa omat epävirallisesti leviävät tarinansa ja valtaosa niistä on negatiivisia. Tarinat voivat edesauttaa tai ehkäistä halutun ydinosaamisen kehittymistä organisaatiossa ja samalla niiden voidaan nähdä indikoivan sitä, miten organisaation tavoitteet ja niiden mahdollinen ristiriita tekoihin nähden tulkitaan. (Swap ym., 2001.)



Kuvio 10. Osaamisen kehittymisen jatkumo (Swap ym., 2001).

Mentorointi mahdollistaa aktiivisen oppimisen esimerkiksi havainnoinnin ja tekemisen avulla (liite 2). Se on tapa jalostaa osaamista työnteon yhteydessä kokeneemman työn-

tekijän valmentamana (kuvio 10). Oppimisen kannalta voi olla hyvä, että mentorin ja mentoroitavan osaamisen ero ei ole liian suuri (esimerkiksi viereiset osaamistasot kuviossa 10 esitetyllä jatkumolla), jotta osapuolet puhuvat mahdollisimman samaa kieltä ja eivät turhaudu prosessissa toisiinsa. Mentoroinnin pitäisi olla palkitsevaa ja osapuolten pitäisi saada valita toisensa:

Mentoring requires a light—and sophisticated—managerial hand. Therefore, merely setting up a formal mentoring program may accomplish little, especially if the mentors are uninterested and neither rewarded nor skilled in teaching. Rather, managers need to consider how to structure incentive systems so that mentoring is rewarded and recognized as a valuable contribution to the organization. Mentors and proteges who select each other will be more successful than will those who are appointed. (Swap ym., 2001: 108–109.)

Yritysten pitäisikin Leonardin mukaan kehittää ohjatun kokemuksen ohjelmia ja valmentaa kokemusvalmentajia (*”knowledge coach”*), joiden avulla voidaan ohjata hiljaisen tiedon syntymistä kokemuksen kautta (Hammer ym., 2004). Valmentajien tehtävänä olisi toimia ikään kuin oppaina ja kokemusten refleктоijana esimerkiksi käytännön oppimistilanteissa, havainnoinnissa (sekä asioiden oppimisen ja huonojen käytäntöjen poisoppimisen kannalta), ongelmanratkaisutilanteissa ja kokeiluissa (Leonard & Swap, 2004).

## 3.2 Motivaatioon liittyviä näkemyksiä

Motivaatioon liittyen on esitetty useita teorioita, kuten Locken ja Lathamin tavoiteorientoitunut korkean tuottavuuden kehä sekä Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoria (Miner, 2005). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään muutamia valittuja motivaatioteorioita.

### 3.2.1 Maslow’n tarvehierarkia

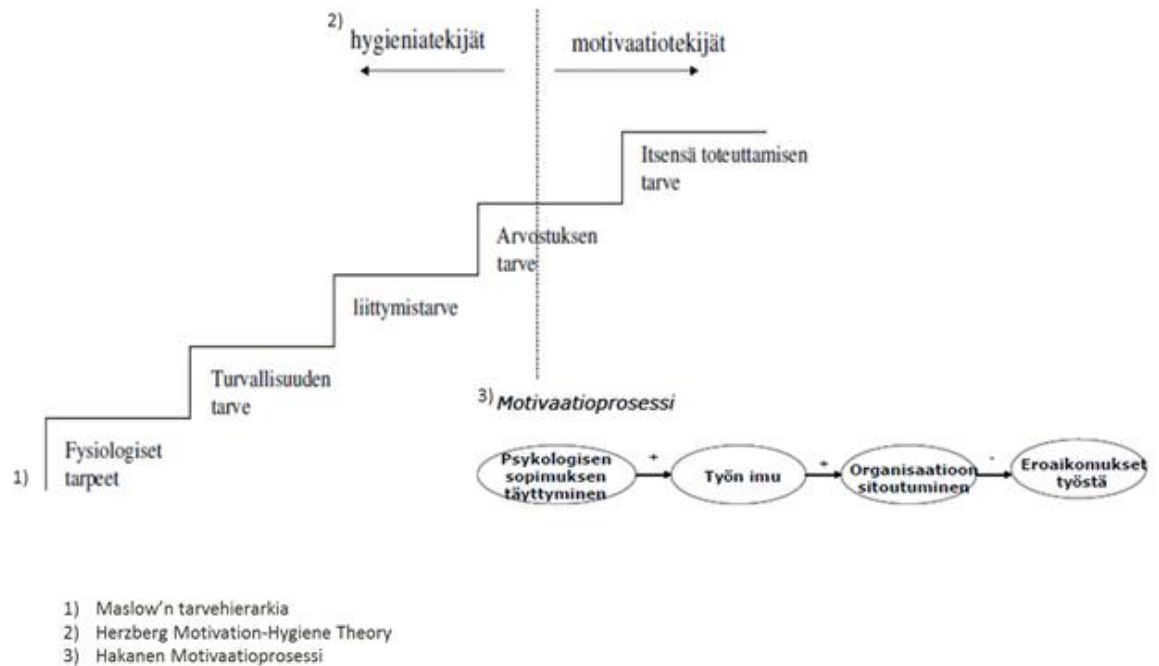
Motivaatioteorioiden pohjalla olivat etenkin teorioiden kehittymisen alkuvaiheessa pitkälti tarpeet, joiden epätasapainotila saa ihmisen ponnistelemaan tilanteen parantamiseksi. Viitalan mukaan tarpeita ei motivaation juuria etsittäessä voikaan ohittaa. (Viitala, 2004.) Ehkä tunnetuin tarpeista lähtevä motivaatioteoria on A.H. Maslow’n jo 1950-luvulla esittämä tarvehierarkiamalli (kuvio 11). Sen mukaan ihmisen perustarpeet jakautuvat viiteen luokkaan ja ne ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. Se tarkoittaa, että ylemmän tason tarpeet aktivoituvat vasta kun, alemmalla tasolla olevat tarpeet on tyydytetty. Näin ollen esimerkiksi arvostuksen tai itsensä toteuttamisen tarve tulisi ihmi-

selle ajankohtaiseksi vasta, kun fysiologiset, turvallisuuteen ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tarpeet olisi tyydytetty. (Viitala, 2004.)

Maslow'n mukaan motivaatio syntyy tyydyttämättömästä tarpeesta. Esimerkiksi fysiologisten tarpeiden tyydyttämisessä rahalla on keskeinen merkitys nyky-yhteiskunnassa, jossa ruoka, lämpö, vaatetus jne. hankitaan pääasiassa rahalla. Viitala toteaa, että rahan merkitys kannustimena on suuri niin pitkään kuin perustarpeiden tyydyttäminen vaatii suurimman huomion ja on etusijalla ihmisen elämässä. Toisaalta palkan merkitys vähenee sitä mukaa mitä vakaammin ihminen kokee perustarpeidensa tulleen tyydyttyiksi. (Viitala, 2004.)

### 3.2.2 Hertzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät sekä työn rikastaminen

Hertzbergin (2008) mukaan motivaatiotekijöitä ovat muun muassa saavutukset, tunnustukset saavutuksista, työ itsessään, vastuu ja kehittyminen. Hygienia-tekijöinä Hertzberg listaa mm. yrityksen tavat ja hallinto, valvonta, ihmisten väliset suhteet, työolosuhteet, palkka, status ja turvallisuus. Hertzbergin n. 1700 työntekijän otannalla tehty kartoitus osoitti, että suurin osa (81 %) työntekijöiden listaamista työtyytyväisyyttä edistäneistä asioista (satisfaction) johtui motivaatiotekijöistä. Sitä vastoin suurin osa (69 %) tyytymättömyyttä (un-happiness) tuottavista asioista työpaikoilla johtui hygienia-tekijöistä. (Hertzberg, 2008.) Viitala (2004) toteaa, että Hertzbergin kaksifaktoriteorian hygienia-tekijät poistavat pikemmin työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä kuin motivoivat työsuoritukseen. Huonosti hoidettuina ne voivat hiertää työyhteisöä paljonkin, mutta hyvin hoidettuina niitä ei välttämättä edes huomata. Motivaatiotekijöiden ansiosta ihminen voi kokea innostavaa haastetta, saavuttamisen riemua ja onnistumisen tunteita sekä niistä seuraavaa arvostusta ja kiitosta. Toisaalta motivaatiotekijöiden puuttuminen johtaa vain mekaaniseen suoriutumiseen työtehtävistä. (Viitala, 2004.) Työtyytyväisyyden kokonaiskuvan kannalta siis voidaan todeta, että hygienia-tekijöiden tulee olla kunnossa sen vuoksi, että ne ehkäisevät negatiivisten tuntemusten syntymistä. Varsinaisesti työntekijöiden motivaation sekä työtyytyväisyyttä edistävien myönteisten kokemusten syntymisen kannalta on yrityksessä erityisen oleellista huolehtia motivaatiotekijöistä.



Kuvio 11. Maslowin tarvehierarkia, Hertzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät sekä Hakasen motivaatioprosessi (Putkiranta, 2012; Hakanen, 2009).

Hertzberg (2008) tarjoaa motivoitumista lisääväksi lääkkeeksi työtehtävien vertikaalista rikastamista. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa, että työntekijöiden työtehtävien kontrolloimisen sijasta keskitytään heidän osaamisensa kehittämiseen. Alla olevassa taulukossa 1 on esitelty joitakin Hertzbergin mainitsemia periaatteita työn rikastamiseen ja periaatteiden vaikutuksia motivaatiotekijöihin. (Hertzberg, 2008.)

Taulukko 1. Esimerkkejä työn rikastamisen periaatteista ja niiden vaikutuksista eri motivaatiotekijöihin (Hertzberg, 2008).

Periaate	Motivaatiotekijät
Kontrollin poistaminen säilyttämällä mitattavuus tulosten arvioinnissa	Vastuu, henkilökohtainen suoriutuminen
Työntekijöiden oman työn arvioinnin lisääminen	Vastuu ja tunnustus tehdystä työstä
Luonnollisten työtehtävien kokonaisuuksien antaminen työntekijöille	Vastuu, suoriutuminen ja tunnustus tehdystä työstä
Päätätävällän lisääminen työntekijän omissa tehtävissä, työn suorittamisen vapaus	Vastuu, suoriutuminen ja tunnustus tehdystä työstä
Tiedon läpinäkyvyys, esim. raporttien saatavuus työntekijöille suoraan eikä vain heidän esimiehilleen	Organisaation sisäinen tunnustus
Uusien aiempaa haastavampien työtehtävien antaminen	Kasvu ja oppiminen
Erikoistumista vaativien työtehtävien anto, mahdollisuus kasvaa erikoisosaajaksi	Vastuu, kasvu ja kehittyminen

### 3.2.3 Sisäisen motivaation tukeminen

Kun puhutaan yksilötasolla tietotyöläisten motivoinnista ja sitoutumisesta, nousee väistämättä tärkeäksi kysymykseksi työssä koettuun hyvinvointiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyvät kysymykset. Hakanen (2009) on esittänyt työn voimavaroista liikkeelle lähtevän motivaatioprosessin (kuvio 11), jossa työn palkitsevuuden kokemukset synnyttävän työn imua, joka johtaa paitsi yksilön kannalta myönteisen kehityskaareen myös myönteisiin organisatorisiin seurauksiin, kuten yritykseen sitoutumisen lisääntymiseen, eroaikomusten vähenemiseen ja hyvään työssä suoriutumiseen. (Hakanen, 2009.)

Työnantajan kannalta sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat erittäin arvokkaita, koska silloin ihminen toimii vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta saaden toiminnastaan onnistumisen kokemuksia ja mielihyvää. Hakasen (2009) mukaan sisäisen motivaation synty edellyttää, että ihminen voi toiminnallaan tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen perustarpeita. Näkemys on yhtenevä Maslow'n tarvehierarkian ylemmän asteen tarpeisiin (kuvio 11). Näiden perustarpeiden tyydyttämistä organisaatio voi edesauttaa ja siten vahvistaa työntekijöiden aloitteellisuutta ja sitoutumista korkeatasoiseen työsuoritukseen. Toisena ääripäänä Hakasen (2009) mielestä on välinpitämätön, pakkoon perustuva tai muutoin työntekijöitä arvostamaton ja laiminlyövä työkuulturi, mikä vahvistaa samalla passiivisuutta ja etääntymistä organisaation tavoitteista. (Hakanen, 2009.)

Esimiehen ja työyhteisön tuki ja arvostus tyydyttävät yhteenkuulumisen tarpeita. Hakasen (2009) mukaan luottamus kasvaa pienistä etenemisistä ja siitä, että jokainen kantaa vastuuta toiminnastaan. Tärkeintä on johdonmukaisuus, jolla myönteinen ja rakentava (vastakohtana mitätöivä, välinpitämätön ja epäoikeudenmukainen) näkyy organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa tekemisissä. (Hakanen, 2009.)

Hakasen (2009) mukaan erityisesti kehittymis- ja oppimismahdollisuudet sekä työn tulosten näkeminen tyydyttävät pärjäämisen tarpeita. Pärjäämisen tarpeiden toteutumisen kannalta erityisesti palaute ja muut palkkiot voivat lisätä työntekijän käsitystä työssä suoriutumisesta. Vaikka palkkaa ei sinänsä voikaan pitää motivaatiota lisäävänä asiana, on se kuitenkin hygienia tekijä, jonka puuttuminen tai pienuus verrattuna kollegoihin saa varmasti negatiivisia tunteita aikaan työntekijässä. Palkitsemista tulisi kin katsoa kokonaisuutena (kuvio 12), johon kuuluu sekä aineellisia että aineettomia

palkkioita (Hakonen ym., 2005). Palkitsemista käsitellään tarkemmin omassa alaluvussa.

Käytännössä itsenäisyyden tarpeet voivat tarkoittaa esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä koskevissa ratkaisuissa ja avointa tiedonkulkua. Tarve toimia omasta vapaasta tahdostaan ja kokea omistajuutta tarkoittaa Hakasen (2009) mukaan itsenäisen päätöksentekokyvyn lisäksi laajemmin esimerkiksi kykyä organisaation muutos- tai kriisitilanteissa ymmärtää ja sitä kautta hyväksyä, miksi tulevaisuudessa pitäisi toimia uudella tavalla.

### 3.3 Palkitseminen

#### 3.3.1 Strategisen palkitsemisen periaatteita

Strateginen palkitseminen on Amstrongin ja Brownin (2006) mukaan eteenpäin katsova näkökulma palkitsemispolitiikkaan. Luonteenomaista on, että palkitsemisstrategioita pyritään liittämään liiketoiminnan ja HR-toiminnan strategioihin ja linjaamaan niin liittyvät prosessit muihin HR-toimintoihin. Se on päämäärätietoinen asenne, johon suunnitelmien lisäksi sisältyy niiden toimeenpano. Filosofia strategisen palkitsemisen hallinnoinnin taustalla on, että HRM on inhimilliseen pääomaan investointia, josta odotetaan saatavan tuloa, ja siksi on soveliaista palkita ihmisiä eri tavoin riippuen työntekijän panoksesta tuoton aikaansaamiseen. Kuitenkin yleisinä periaatteina palkitsemisjärjestelmissä tulisi olla reiluus (pitää tuntua reilulta työntekijöissä), oikeudenmukaisuus (palkitaan samoin perustein), johdonmukaisuus (eivät ole mielivaltaisia) ja läpinäkyvyys (järjestelmä on ymmärrettävä ja perusteet ovat tiedossa). Tarkempia strategisen palkitsemisen periaatteita ovat esimerkiksi:

- Tukee liiketoiminnallisia tavoitteita.
- Palkkiot, jotka houkuttelevat, sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä ja luovat korkean suorituskyvyn kulttuuria.
- Säilyttää kilpailukykyisen palkan.
- Palkitsee suorituksen mukaan.
- Tunnistaa kaikkien tehokkaat suoritukset, ei vain erinomaisia.

- Sallii jossakin määrin joustavuutta ja vaihtoehtoja työntekijälle etujen suhteen.
- Vastuuttaa linjaesimiehiä palkitsemisessa. (Amstrong & Brown, 2006.)

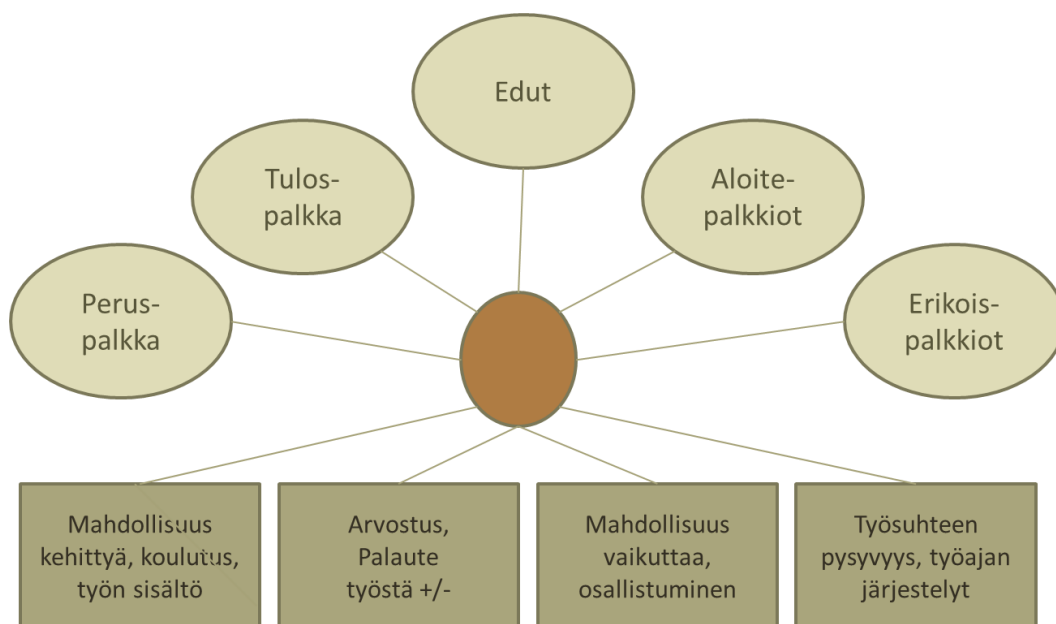
Strategisen palkitsemisen lähtökohtana on siis erityisesti suorituksen johtaminen (performance management). Suorituksen johtaminen näkyy käytännössä usein esimerkiksi tulostavoitteina, tunnuslukuina ja kehityskeskusteluina, joissa asetetaan tulevia tavoitteita ja joissa alainen tai tiimi saa yksilöityä palautetta. (Hakonen ym., 2006.)

Hakosen ym. (2005) mukaan palkkiojärjestelmien avulla voidaan vahvasti korostaa organisaation tärkeinä pitämiä tavoitteita:

Organisaation tavoitteiden ja arvojen viestimiseen palkitseminen on voimakkain käytettävissä oleva keino. Palkitsemalla organisaatio viestittää, milloin ollaan liikkeellä tosissaan ja milloin ei, mistä asioista palkitaan ja kääntöpuolella, mistä asioista rangaistaan esimerkiksi siten, että jää ilman palkkioita. (Hakonen ym., 2005: 277.)

Usein palkitseminen liittyykin halutun muutoksen aikaansaamiseen kannustamiseen. Muutoksen suunnittelun yhteydessä on hyvä muistaa, että toimintatavat tuskin muuttuvat, jos palkitsemismenetelmät ovat vanhentuneita ja tukevat edelleen aikaisempaa toimintatapaa. Tämä on myös usein syy kehityshankkeiden epäonnistumisen taustalla. Hyvin toimiva palkitseminen tukee valittua liiketoimintastrategiaa, on kiinteä osa johtamisjärjestelmää, on yhteydessä organisaation menestykseen, käytetään edistämään toimintatapojen muutosta ja sen avulla voidaan palkita hyvistä suorituksista kaikissa henkilöstöryhmissä. (Hakonen ym., 2005.)





Kuvio 12. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää sekä aineellisia että aineettomia palkkioita (Hakonen ym., 2005).

Amstrong ja Brown (2006) sekä Hakonen ym. (2005) tuovat esiin näkemyksen, jonka mukaan palkitsemista pitäisi katsoa kokonaisuutena (kuvio 12). Tällöin palkitseminen sisältää sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen keinoja. Näitä keinoja ja käytäntöjä tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

### 3.3.2 Palkitsemisen käytäntöjä

Amstrong ja Brown (2006) toteavat: *"Reward strategy is a declaration of intent."* Palkitsemisstrategia kuvaa organisaation tahtotilaa ja suuntaa pidemmällä aikavälillä. Tästä viitekehuksesta luodaan palkitsemispolitiikka ja käytännöt, joiden avulla pyritään lisäämään yrityksen liiketoimintatavoitteiden ja arvojen mukaista toimintaa. Avaintavoitteena on vahvistaa korkean suorituskyvyn kulttuuria luomalla käytäntöjä, jotka houkuttelevat, sitouttavat ja motivoivat kyvykkäitä henkilöitä. (Amstrong & Brown, 2006.)

Palkitsemisen käytännöt voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Tässä yhteydessä tarkastellaan lähemmin joitakin valikoituja palkitsemismenetelmiä.

Erikoispalkkioiden avulla hyvien suoritusten huomioiminen onnistuu nopealla aikataululla verrattuna esimerkiksi tulospalkkioihin, joissa tunnustus tulee usein pitkällä aikavälillä. Erikoispalkkioita kritisoidaan siitä, että niitä annetaan usein ennalta määräämättömin kriteerein, jolloin niiden ohjausvaikutus olisi vähäinen. Yhtä hyvin ne voitaisiin kuitenkin kytkeä etukäteen asetettuun tavoitteeseen. Ennakkopalkkioiden kustannukset ovat yleensä organisaatiolle pienemmät kuin suuremmalle joukolla kohdistuvat tulospalkkiot ja siksi ne ovat kiinnostava vaihtoehto. ”*Parhaimmillaan erikoispalkkiot välittävät arvostusta ja vahvistavat sitä kautta samastumista työyhteisöön, yhteistyön lisääntymistä ja sitoutumista työpaikkaan.*” (Hakonen ym., 2005: 187.)

Kannusteohjelmat koskevat yleensä vain jotakin tiettyä ajanjaksoa, jolloin tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan. Kannusteohjelmissa käytetään usein rahan lisäksi elämyksellisiä palkitsemistapoja, kuten matkoja. Kannusteohjelmien heikkous on, että usein ne motivoivat vain parhaita suorittajia. (Hakonen ym., 2005.)

Rahapalkkioissa kyse on kertaluonteisista, harkinnanvaraisista palkkioista. Rahapalkkioita käytetään vaihtelevilla tavoilla, esimerkiksi valituilla kriteerillä osa voitosta tai säästöistä jaetaan henkilöstölle. Palkkioiden perusteiden suhteen on syytä olla tarkkana, etteivät ne aiheuta enemmän närää, kuin tyytyväisyyttä.

Rahapalkkioita käytettäessä kannattaa kiinnittää huomiota jaettavan palkkion suuruuteen. Pieni rahapalkkio saa helposti koomisia piirteitä, jos se muistuttaa enemmän pienen lapsen viikkorahaa kuin rahalliselta arvoltaan merkittävää palkkiota. (Hakonen ym., 2005: 194.)

Aloitepalkkioiden kohdalla yrityksissä on käytetty erilaisia palkitsemismenetelmiä, kuten rahaa, tavarapalkkioita, vapaapäiviä tai mahdollisuutta kerryttää tiimin koulutuspottia tai pistetiliä, jonka myöhemmin voi lunastaa arvokkaampana palkkiona. Joissakin yrityksissä aloitteesta palkitaan siitä saadun hyödyn perusteella, esimerkiksi laskemalla jollakin kertoimella tietynä aikana syntynyt tuotto tai saatu säästö. (Hakonen ym., 2005.)

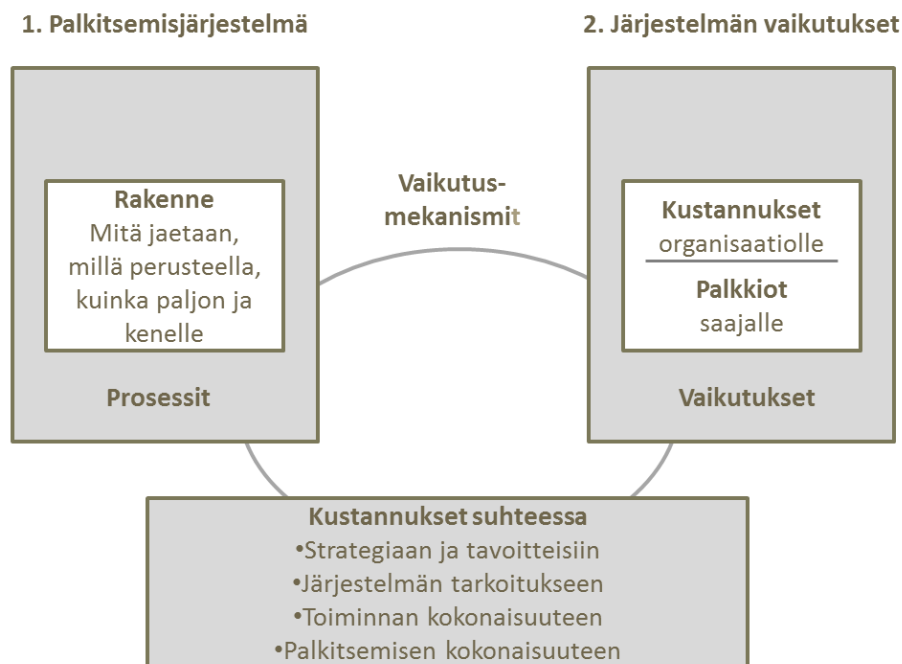
Palkkiomatkoja käytetään esimerkiksi huomionosoituksina hyvin tehdystä työstä tai kannusteohjelmaan liittyvinä palkkioina. Matkoilla pyritään luomaan elämyksiä ja vetoamaan tunteisiin. Toisaalta myös arkisempia kokous- ja seminaarimatkoja käytetään palkitsemisessa. (Hakonen ym., 2005.)

Työnantajan tukemaa koulutusta esimerkiksi erilaisia kursseja käytetään myös usein palkitsemiseen. Se voi olla työnantajan tai ulkopuolisen tahon järjestämää ja esimer-

kiksi ammattitaidon ylläpitoon tai kehitykseen tähtäävää. Ulkomaan kurssit, konferenssit ja messumatkat ovat myös usein ammattitaidon ylläpidon kannalta hyödyllisiä paitsi työntekijälle myös työnantajalle. Myös uusiin tehtäviin kouluttautumista ja peruskoulutusta yritys voi käyttää palkitsemisen keinona, mutta niihin usein liittyy verottajan puolelta veroseuraamuksia. (Hakonen ym., 2005.) Lisää aineellisia ja aineettomia palkitsemismenetelmiä on esitelty liitteessä 3.

### 3.3.3 Palkitsemisen toimivuuden arviointi

Palkitseminen ei yksiselitteisesti ole aina hyvä asia. Oleellista on esimerkiksi se, kuinka hyvin palkkioiden perusteet ovat työntekijöiden tiedossa ja kenellä on mahdollisuus niihin. Eri työntekijät myös arvostavat eri asioita, jolloin esimerkiksi matka voi olla toiselle palkkio ja toiselle rangaistus. Hakosen ym. (2005:199) mukaan: ”Palkitsemisen toimivuuden kannalta on oleellista toimia johdonmukaisesti, avoimesti ja paneutua asiaan, muuten voidaan helposti saada aikaan lähinnä hämmennystä ja kateutta.”



Kuvio 13. Palkitsemisen toimivuuden arvioinnin viitekehys Hakosen ym. (2005) mukaan.

Yrityksen kannalta palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja kustannukset suhteessa haluttuihin vaikutuksiin ja tavoitteisiin nähden on keskeinen näkökulma palkitsemisen toivuutta arvioitaessa (kuvio 13). Kustannustehokkuutta voidaan tarkastella esimerkiksi järjestelmästä koituvien kustannuksien suhdetta palkkion saajan saamaan hyötyyn tai yrityksen asettamiin tavoitteisiin avulla. On hyvä muistaa, että usein organisaatiolle aiheutuvat kustannukset voivat olla huomattavasti suuremmat kuin palkkion saajan kokema hyöty johtuen esimerkiksi verotuskäytännöistä tai järjestelmän hallinnoinnin raskaudesta.

#### 3.3.4 Palkitseminen ja verotus

Merkittävät tavara- ja rahapalkkiot ovat selkeästi verotettavia etuja työntekijälle. Matkoissa ja koulutuksessa verotuskäytännöt vaihtelevat. Esimerkiksi matkojen verovapauden edellytyksenä on, että ne ovat työnantajan määräämiä työmatkoja, ne liittyvät työtehtävien hoitoon ja riittävä osuus matkan kestosta on työhön liittyvää. Koulutuksen osalta verovapauden edellytys on, että työnantajan kustantaman koulutuksen tulee tukea ja auttaa nimenomaan toimimista nykyisissä tehtävissä tai kehittää ja ylläpitää työntekijällä jo olevaa ammattitaitoa. Esimerkiksi työnantajan kustantama MBA-koulutus on joissakin tapauksissa ollut verovapaa ja joissakin verotettava etuus riippuen henkilön työtehtävistä ja kuinka pian hänen työtehtävänsä ovat muuttuneet koulutuksen jälkeen. (Anderssén ym., 2002.)

Pehmeiden palkitsemistapojen käytöstä ei välttämättä aiheudu veroseuraamuksia kummallekaan osapuolelle. Esimerkiksi ylimääräisen palkallisen lomaviikon myöntämisestä ei koidu työntekijälle normaalin palkkaverotuksen lisäksi muita veroseuraamuksia. (Anderssén ym., 2002.)

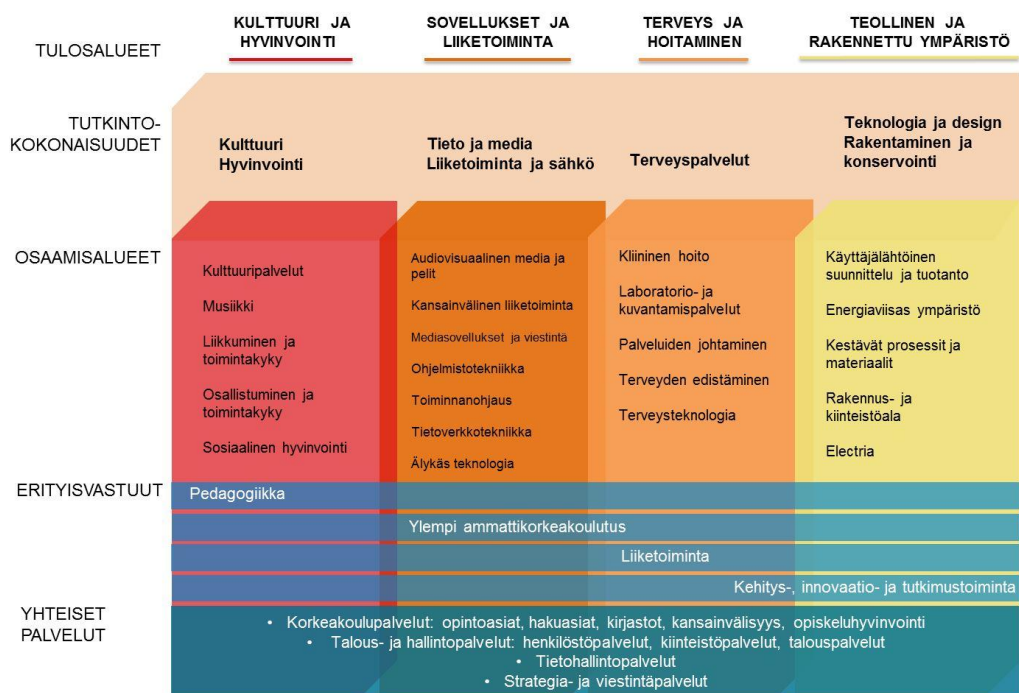
Verotuskäytännöt kuitenkin muuttuvat vuosittain, ja ne myös saattavat vaihdella jonkin verran alueellisesti, joten tarkemmat veroseuraamukset on hyvä selvittää jo ennen uusien palkitsemistapojen käyttöönottoa.

## 4 Metropolia ja ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli

### 4.1 Metropolia lyhyesti

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy toimii Metropolia Ammattikorkeakoulun ylläpitäjänä ja se tarjoaa laaja-alaisia koulutuspalveluja pääkaupunkiseudulla. Se syntyi Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupunkien sekä Kirkkonummen kunnan perustamana. Metropolia muodostui EVTEK-ammattikorkeakoulusta ja Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiasta, ja se aloitti toimintansa vuoden 2008 alussa. (Metropolia, 2014a.)

Metropolia on kansainvälinen ja monialainen ammattikorkeakoulu, jossa on 65 tutkinto-ohjelmaa, joista 14 on englanninkielisiä. Metropolia kouluttaa kulttuurin, liiketalouden, sosiaali- ja terveysalan sekä tekniikan asiantuntijoita ja kehittäjiä 20 toimipisteessään. Metropolian organisaatio on esitetty kuviossa 14. (Metropolia, 2014a.)



5.2.2014

Kuvio 14. Metropolian organisaatio 2014 (Metropolia, 2014a).

Metropolian julkilausutut arvot ovat asiantuntijuus, korkea laatu, yhteisöllisyys ja avoimuus. Strategiset päämäärät ovat puolestaan: 1) innostava oppiminen, 2) vireä korkeakouluyhteisö, 3) uudistuva työelämä ja 4) kestävä talous. (Metropolia, 2013.)

Vuonna 2013 AMK-tutkinnon suoritti 2490 ja ylemmän AMK-tutkinnon 230 Metropolian opiskelijaa. Opiskelijoita Metropoliaassa on 16 800 ja henkilökuntaa 1100 henkilöä. (Metropolia, 2014a.) Vuoden 2013 lopussa opetushenkilöstöä oli 719 ja tavoite vuodelle 2014 on 730 henkeä (Metropolia, 2014g). Metropolian kokonaisbudjetti vuodelle 2014 on 116 miljoonaa euroa (Metropolia, 2014a).

#### 4.2 Tulokseen perustuva palkitseminen Metropoliaassa

Koska seuraavassa alaluvussa tarkastellaan yhä enemmän tulokseen pohjautuvaa AMK-rahoitusmallia, on syytä tarkastella lyhyesti myös Metropolian tulospalkkauksen periaatteita. Metropoliaassa maksetaan tulospalkkioita vuoden 2013 osalta tasaisella periaatteella koko henkilöstölle lähinnä Metropolia-tason tavoitteiden toteutumisesta (200 euroa kahden mittarin parantuessa). Lisäksi kahden tavoitearvon toteutumisesta maksetaan 100 euroa. Kokonaisuudessaan tulospalkkioihin on varattu 350 000 euroa. Jos Metropolia-tason tulospalkkioiden jälkeen jää jäljelle varattua tulospalkkiorahaa, maksetaan se parhaiten menestyneiden tulosityksiköiden henkilöstölle (maksimissaan 1000 euroa / henkilö) tulosityksikötason mittareiden perusteella. (Metropolia, 2014e.)

Tässä työssä tarkastelun kohteena olevien julkaisujen osalta Metropolia maksaa 200 euron rahapalkkion OKM:n kriteerein julkaisuksi hyväksytystä tuotoksesta sen tekijälle. Jos julkaisun tekoon on osallistunut useampia henkilöitä Metropoliaasta, jaetaan kyseinen palkkiosumma tekijöiden kesken. (Metropolia, 2014c.)

#### 4.3 Ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli lyhyesti

Ammattikorkeakoululainsäädäntöä ollaan uusimassa kaksivaiheisesti. Ensimmäinen vaihe tuli voimaan vuoden 2014 alusta. Siinä uudistettiin erityisesti AMK:n rahoitusperusteiden määräytymistä ”toiminnan laajuuden, laadun ja vaikuttavuuden perusteella”. Käytännössä se tarkoittaa, että rahoituksen yksikköhinnat muodostuvat tulosperusteisesti kahdesta laskennallisesta osasta: 85 % koulutuksen perusteella määräytyvästä

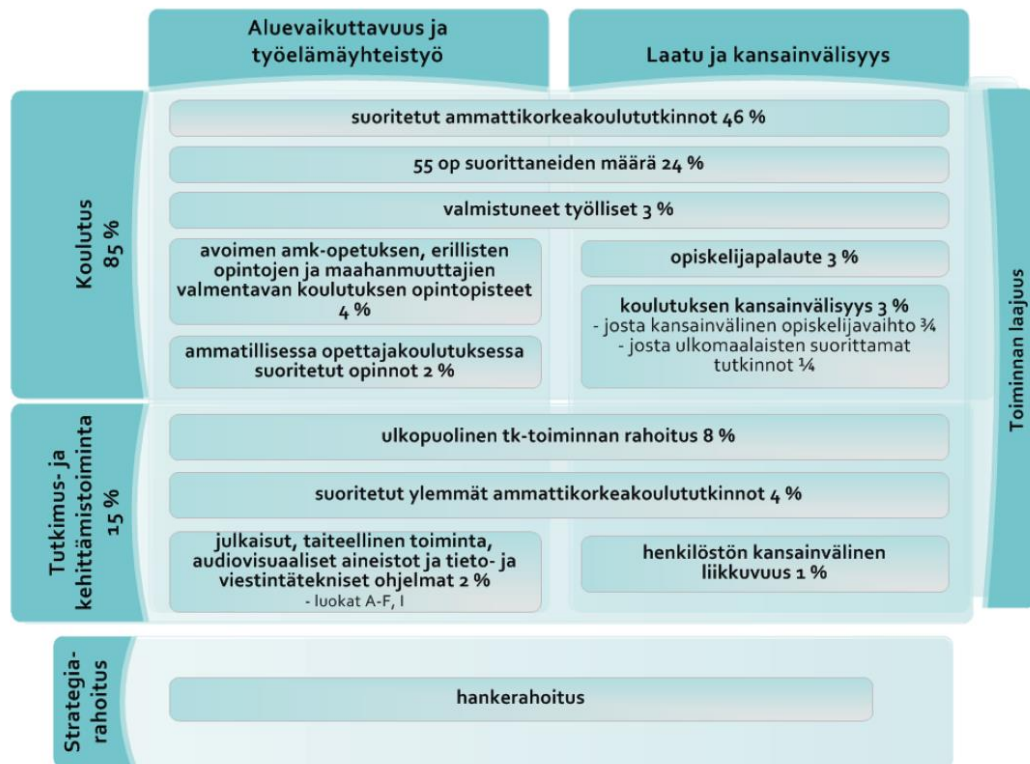
osuudesta ja 15 % soveltavan tutkimuksen ja kehitystyön osuudesta aiemman opiskelijamäärään perustuvan laskentatavan sijaan. (HE9/2013.)

Uudistuksen toisessa vaiheessa uusitaan nykyinen AMK-laki ja sen on tarkoitus tulla voimaan vuoden 2015 alusta. Sen yhteydessä vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirretään kokonaan valtiolle ja ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä oikeushenkilöitä eli osakeyhtiöitä. Rahoituksen laskennallisten kriteerien tarkoituksena on, että keskimääräistä laadukkaammat, vaikuttavammat ja tuloksellisemmat AMK:t hyötyvät. Vuoden 2014 rahoitukselle luodut kriteerit säilyvät ennallaan, tosin rahoitukseen kohdistuu jo Kataisen hallituksen tekemiä säästöpäätöksiä. Mallia kehitetään seuraavaa sopimuskautta 2017–2020 varten esimerkiksi arvioimalla eri koulutusalojen välisiä kustannuseroja ja lisäämällä strategiarahoitusta. (HE26/2014.)

Toisen vaiheen lakiehdotuksen perusteluissa AMK:n perustehtäviksi linjataan työelämälähtöinen koulutus sekä työelämää ja aluekehitystä edistävä tutkimus- ja kehittäminen ja innovaatiotoiminta. Uudistuksen uskotaan parantavan AMK:n toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja kilpailukykyä, mikä vahvistaa niiden edellytyksiä vastata tulevaisuuden haasteisiin alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti (HE26/2014).

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena on luoda lainsäädännölliset puitteet ja toiminnalliset edellytykset ammattikorkeakouluille, jotka ovat kansainvälisesti arvostettuja, itsenäisiä ja vastuullisia osajien kouluttajia, alueellisen kilpailukyvyn rakentajia, työelämän uudistajia ja innovaatioiden kehittäjiä (HE26/2014).

Ammattikorkeakoulujen tulokseen perustuva rahoitusmalli vuodelle 2014 esitellään kuviossa 15. Sen mukaan 15 % prosenttia rahoituksesta myönnettäisiin korkeakoulun harjoittaman tutkimus- ja kehittämistoiminnan perusteella. Osakokonaisuuden yhtenä osiona ovat AMK:n opetushenkilöstön aikaansaamat julkaisut, joiden avulla t&k-toiminnan tulokset saavat laajempaa näkyvyyttä. (OKM, 2012.)



Kuvio 15. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuonna 2014 (OKM, 2014a).

Ammattikorkeakoulujen ylläpitoon varatusta rahoituksesta jaetaan kaksi prosenttia julkaisujen, taiteellisen toiminnan, audiovisuaalisten aineistojen ja tieto- ja viestintätekniisten ohjelmien perusteella (luokat A–F, I) (jatkossa näistä puhutaan yhteisellä termillä ”julkaisut”). Painopiste AMK:n julkaisutoiminnassa on ammattiyhteisölle ja suurelle yleisölle suunnatuissa julkaisuissa. OKM ennakoi, että rahoitusmallia kehitetään pitkällä aikavälillä niin, että t&k-toiminnan kehittyessä myös sen osuutta rahoituksessa voidaan tarkastella uudelleen. (OKM, 2012.)

Julkaisuluokat on esitelty tarkemmin OKM:n ammattikorkeakoulujen tiedonkeruukäsikirjassa (OKM, 2013c) Otsikkotasolla rahoituksen perusteena olevat julkaisuluokat ovat:

- A Vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit
- B Vertaisarvioimattomat tieteelliset artikkelit
- C Tieteelliset kirjat (monografiat)
- D Ammattiyhteisölle suunnatut julkaisut
- E Suurelle yleisölle suunnatut julkaisut
- F Julkinen taiteellinen ja taideteollinen toiminta
- I Audiovisuaaliset aineistot ja tieto- ja viestintätekniiset ohjelmat. (OKM, 2013c.)



Rahoitusta ei siis myönnetä luokista G (opinnäytteet) ja H (patentit ja keksintöilmoitukset).

Ammattikorkeakoululain uudistamiseksi tehdyn hallituksen esityksen perusteluosiossa mainitaan, että rahoitusmallin muutoksilla ei ole vaikutusta ammattikorkeakouluille jaettavan kokonaisrahoituksen määrään. Esityksessä myös todetaan: *”Esitetyllä rahoitusmallilla on kuitenkin vaikutuksia rahoituksen jakautumiseen ammattikorkeakoulujen välillä.”* sekä: *”Malli pohjautuu tuloksellisuuteen, jolloin kunkin rahoituskriteerin mukaisella suoriutumisella on osaltaan vaikutus ammattikorkeakoulun saaman kokonaisrahoituksen määrään.”* (HE9/2013.)

Teoriassa yksi korkeakoulu voisi esimerkiksi saada koko kahden prosentin osuuden ammattikorkeakouluille julkaisujen perusteella jaettavasta rahoituksesta, jos muilla korkeakouluilla ei olisi lainkaan julkaisuja. Tosin rahoituksen heilahtelua säädellään ainakin alkuvaiheessa kolmen prosentin vuotuisella muutosrajoitteella kolmen vuoden siirtymäajan aikana (Valtioneuvosto, 2013b). Tämä rahoitussuunta on nähtävissä myös luonnoksessa ammattikorkeakoulu-uudistuksen toisen vaiheen toteutukseksi ja samalla vuoden 2015–2016 rahoitukseksi (OKM, 2013b).

Opetushallituksen yksikköhintaraporttien perusteella ammattikorkeakouluille jaetaan vuonna 2014 lähes 17 miljoonaa euroa aiempien vuosien julkaisumäärien perusteella (Opetushallitus, 2014).

## 5 Strateginen näkökulma julkaisuihin

Tässä osiossa tarkastellaan julkaisuja strategisemmasta näkökulmasta, eli voisiko julkaisuilla olla Metropolian kilpailuetua luovan strategian kannalta suurempikin merkitys kuin pelkkä OKM:n tuloksellisuusmittareiden toteutuminen. Julkaisutoiminnan kokonaiskuvaa pyritään hahmottamaan tarkastelemalla ensin julkaisutoiminnan kehityksen merkitystä Metropolian rahoituksen kannalta ja sen jälkeen laajempaa merkitystä julkaisujen tuottamiseen liittyvän arvonluontikartan avulla. Lopuksi tarkastellaan joitakin vaihtoehtoja, miten julkaisutoimintaa voidaan kehittää.

Aluksi on hyvä tarkastella, miten julkaisutoiminta näkyy Metropolian strategiassa tällä hetkellä. Tutkittaessa Metropolian Tuubi-järjestelmän kautta saatavilla oleva strategiaan liittyvä materiaali, havaitaan, että niissä ei juurikaan tuoda esiin julkaisuja tai niiden merkitystä esimerkiksi Metropolian rahoituksen tai toiminnan vaikuttavuuden kannalta (Metropolia, 2013; Metropolia, 2014b). Käytännössä ainoat löydetty maininnat ovat KIT-toimintaan liittyvissä materiaaleissa, joissa julkaisut tuodaan esiin lähinnä tietoisuuden lisäämisenä Metropolian KIT-toiminnasta muun viestinnän yhteydessä (liite 4). Myöskään henkilöstö ja koulutussuunnitelmassa julkaisujen tuottamista ei ole mainittu mitenkään (Metropolia, 2014g).

Suomen hallituksen esityksessä ammattikorkeakoululaiksi perusteluosiossa todetaan, että *tarkoituksena olisi järjestää ammattikorkeakoulun rahoitus pitkälti vastaamaan yliopistolaissa säädettyä yliopistojen perusrahoitusta* (HE26/2014). Jos tavoite otetaan kirjaimellisesti, niin julkaisujen osuuden merkitys saattaa tulevaisuudessa jopa nousta, sillä yliopistot saavat tällä hetkellä 13 prosenttia rahoituksestaan julkaisujen perusteella. Julkaisujen merkitystä korostetaan muun muassa toiminnan laadun varmistamisella. (OKM, 2014c.)

### 5.1 Metropolian julkaisutoiminnan kehittyminen

Julkaisujen määrälle on asetettu minimitaloitetaso OKM:n ja Metropolian välisessä sopimuksessa (OKM, 2013a). Vuoden 2016 tunnuslukutavoite on 0,5, mikä tarkoittaa, että julkaisuja pitäisi olla vähintään yksi kahta opettajaa kohden (taulukko 2).

Taulukko 2. Sopimus Metropolian tunnuslukutavoitteiksi kaudelle 2013–2016 (OKM, 2013a).

Tunnuslukutavoitteet	Toteuma 2011		Tavoite 2016
	Amk	Amk sektori yht.	Amk
Ammattikorkeakoulututkinnot/ opetus- ja t&k-henkilökunta	2,88	2,94	3
Vähintään 55 op suorittaneiden osuus	38,7	38,2	45
T&k-hankkeissa suoritettut opintopisteet/ läsnä olevat opiskelijat	6,55	6,07	10,5
Julkaisut ja audiovisuaaliset aineistot ja tieto- ja viestintätekni- set ohjelmat / opetus- ja t&k-henkilökunta	0,3	0,41	0,5
Henkilökunnan kv-liikkuvuus / opetus- ja t&k-henkilökunta	0,91	0,98	1,1
Maksullinen palvelutoiminta / kokonaisrahoitus	6,5	12	9
Ulkopuolinen t&k-rahoitus / kokonaisrahoitus	5,1	9,8	7,5

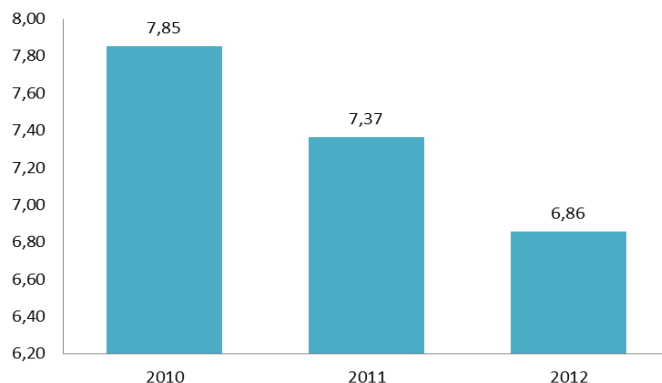
Metropoliassa oli vuoden 2013 lopussa opetushenkilöstöä 719 henkeä (Kelavuori & Tiihonen, 2014). Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman mukaan tavoite on, että Metropolia työkentelisi 730 opetushenkilöstöön kuuluvaa vuoden 2014 lopussa (Metropolia, 2014g). OKM:ön kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti se tarkoittaisi vähintään 365 julkaisua.

Rahoituksen perusteena oleva julkaisumäärä pohjautuu kolmen viimeisimmän vuoden käytävissä olevien tietojen keskiarvoon (Valtioneuvosto, 2013a). Näin ollen 2014 rahoituksen jakoperusteena on käytetty vuosien 2010–2012 keskiarvoa, joka Metropolialla on ollut 266 julkaisua. Taulukkoon 3 on kerätty Opetushallituksen raporteista tiedot AMK:jen julkaisumäärien toteutumisesta vuosina 2010–2012, niiden keskiarvosta ja sen perusteella jaetusta rahoituksesta. Metropolian rahoituksen perusteet ovat nähtävillä Opetushallituksen raportista liitteestä 5. Metropolia on sijoittunut julkaisuihin perustuvan rahoituksen osuudella (7,3 %) ja euromääräisesti (noin 1,24 miljoonaa) mitattuna kolmanneksi parhaaksi AMK:ksi Turun ja Jyväskylän AMK:jen jälkeen (taulukko 3).

Taulukko 3. Ammattikorkeakoulujen julkaisumäärien toteuma 2010–2012 ja sen perusteella jaettu rahoitus vuonna 2014 (perustuu Opetushallituksen (2014) raporteihin).

Ammattikorkeakoulu	2010	2011	2012	Kolmen vuoden keskiarvo	Rahoitus julkaisujen perusteella	Osuus julkaisu- rahoituksesta	Julkaisu- tehokkuus
1 Turun ammattikorkeakoulu Oy	295	350	421	355	1654891	9,76	2,90
2 Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy	242	212	379	278	1293174	7,62	2,60
3 Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy	243	258	297	266	1238839	7,30	1,50
4 Oulun ammattikorkeakoulu Oy	257	186	293	245	1142589	6,74	2,40
5 Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy	204	209	214	209	973374	5,74	2,80
6 Seinäjoen amm.korkeakoulu Oy	180	162	240	194	903514	5,33	3,00
7 Päijät-Hämeen koulutus konserni	202	143	231	192	894200	5,27	2,70
8 Lapin ammattikorkeakoulu Oy	124	180	223	176	818131	4,82	2,20
9 Ab Yrkeshögskolan vid Åbo Akademi	88	200	221	170	790187	4,66	3,70
10 Karelia Ammattikorkeakoulu Oy	107	202	200	170	790187	4,66	2,80
11 Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä	147	154	136	146	678412	4,00	1,70
12 Pirkanmaan ammattikorkeakoulu	93	102	192	129	600790	3,54	1,00
13 Saimaan ammattikorkeakoulu Oy	81	149	141	124	575952	3,40	2,80
14 Laurea-ammattikorkeakoulu Oy	88	117	166	124	575952	3,40	1,30
15 Hämeen ammattillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä	82	124	163	123	572847	3,38	1,40
16 Satakunnan ammattikorkeakoulu Oy	115	109	93	106	492120	2,90	1,60
17 Haaga-Helia Oy Ab	104	92	115	104	482806	2,85	0,90
18 Stiftelsen Arcada	97	117	96	103	481253	2,84	3,40
19 Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy	58	62	156	92	428471	2,53	1,70
20 Humanistinen ammattikorkeakoulu Oy	64	85	122	90	420709	2,48	3,50
21 Centria ammattikorkeakoulu Oy	54	99	102	85	395870	2,33	1,90
22 Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy	83	94	61	79	369478	2,18	1,60
23 Kajaanin ammattikorkeakoulu	33	63	42	46	214235	1,26	1,50
24 Oy Vaasan ammattikorkeakoulu Vasa Yrkeshögskola Ab	53	34	26	38	175425	1,03	1,00
<b>Yhteensä</b>	<b>3094</b>	<b>3503</b>	<b>4330</b>	<b>3643</b>	<b>16963406</b>	<b>100</b>	

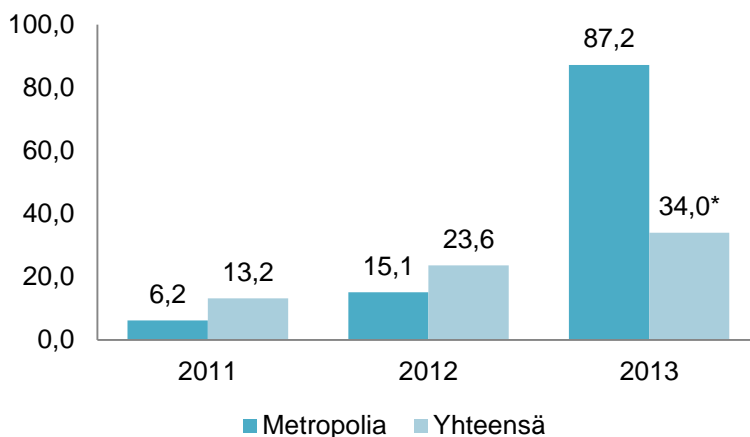
Julkaisuiden määrä vaikuttaa saatavan rahoituksen suuruuteen, joten periaate on, mitä enemmän julkaisuja sitä enemmän niistä on mahdollista saada rahallista etua. Oletettavaa siis on, että julkaisuja pyritään lisäämään kaikissa AMK:issa, koska niillä on vastaava tavoite. Näin ollen Metropolian pitäisi kyetä kasvattamaan suhteellista osuuttaan julkaisuista verrattuna muihin AMK:ihin. Verrattaessa toteuneita lukuja vuosilta 2010–2012 on Metropolian julkaisujen määrä pikemminkin vähentynyt verrattuna kaikkien AMK:ien kokonaismäärään (kuvio 16), eli muut AMK:t ovat onnistuneet toistaiseksi paremmin lisäämään julkaisumääriään.



Kuvio 16. Metropolian osuus julkaisuista verrattuna kaikkien AMK:jen julkaisumäärään vuosina 2010–2012 (perustuu Opetushallituksen (2014) raportteihin).

Vuonna 2014 Opetushallituksen määrittelemä yksikköhinta julkaisulle on 4657,29 euroa (Opetushallitus, 2014). Julkaisumäärän lisääntyessä yksikköhinta laskee, koska valtion jakaman rahan määrä ammattikorkeakouluille ei kasva vaan pikemminkin pienenee säästötoimien seurauksena (Sirén, 2013) lukuun ottamatta korkeakouluindeksin mukaisia korotuksia (OKM, 2014b). Tosin pidemmällä aikajänteellä t&k-rahoituksen osuus saattaa painottua nykyistä enemmän valtion rahoituksen määräytymisessä (OKM, 2012).

Metropolian osalta ilmoitetut julkaisuluvut vuodelta 2013 olivat huomattavasti kasvaneet edellisvuosiin verrattuna ja julkaisujen määrä oli noussut 556 kappaleeseen (liite 6). Erityisesti olivat lisääntyneet julkisen taiteellisen teoksen osatoteutukset sekä artikkelit ammattilehdissä. Myös vertaisarvioitujen tieteellisten julkaisujen ja audiovisuaalisten aineistojen määrän lisääntyminen oli huomattava. Tarkempaa syytä kasvuun ei tässä yhteydessä selvitetty. Osittain se voi yksinkertaisesti johtua kirjaamisaktiivisuuden lisääntymisestä, kun tietoisuus julkaisujen merkityksestä rahoituksessa on lisääntynyt. Myös vuonna 2013 käyttöön otetulla julkaisupalkkiolla saattaa olla asiaan vaikutusta. Joka tapauksessa Metropolian julkaisujen lisääntymisen kasvuprosentti kasvoi vuoden 2013 osalta merkittävästi (kuvio 17) ja oli noin 87 prosenttia.



Kuvio 17. Julkaisumäärien kasvuprosentit edellisvuosiin verrattuna. Muiden AMK:jen osalta vuoden 2013 luvut eivät olleet käytettävissä, joten 34 % perustuu arvioon kasvun jatkumisesta kasvu-uralla edellisvuosien tapaan.

Muiden AMK:jen osalta vuoden 2013 luvut eivät tarkastelun tekohetkellä olleet vielä käytettävissä. Kuviossa 17 esitetty kasvuprosentti perustuu näin ollen arvioon siitä, että vuosien 2011 ja 2012 välillä nähtävissä oleva kasvutrendi jatkuisi vähintään samansuuntaisena, koska myös muut AMK:t tavoittelevat julkaisutulokseen perustuvan rahoituksen lisääntymistä.

Taulukossa 4 tarkastellaan yksityiskohtaisemmin, miten Metropolian julkaisuaktiivisuus vuonna 2014 sekä muiden AMK:jen aktiivisuuden taso 2013–2014 vaikuttavat julkaisuista saatavan rahoituksen kehittymiseen vuosina 2015–2016. Taulukossa ”Hidas” -kasvu tarkoittaa vuoden 2012 toteutunutta 23,6 prosentin kasvua, ”Kasvu” kuviossa 17 ennakoitua 34 prosentin kasvutrendin mukaista kasvua ja ”Nopea” Metropolian vuonna 2013 toteutunutta 87 prosentin kasvua (kuvio 17).

Taulukko 4. Metropolian saama rahoitus julkaisujen perusteella riippuu myös muiden AMK:jen julkaisuaktiivisuuden kasvusta. Mitä nopeampaa on Metropolian kasvu ja mitä hitaampaa muiden AMK:jen kasvu, sitä enemmän Metropolian saama osuus julkaisurahoituksesta kasvaa.

	2012	2013			2014				
		Metropolia Nopea kasvu			Metropolia Hidas	Metropolia Kasvu	Metropolia Nopea kasvu		
3:n vuoden keskiarvo(Metropolia)	266	370			513	552	631		
Julkaisumäärä (Metropolia)	297	556			687	803	1041		
<b>Muiden toimijoiden kasvuvauhti</b>	Toteutunut	Nopea	Kasvu	Hidas	Hidas	Kasvu	Nopea	Kasvu	Hidas
Kaikki julkaisut:									
3:n vuoden keskiarvo (kaikki)	3643	5313	4598	4458	5573	6299	9203	6378	5691
Julkaisumäärä yhteensä	4330	8106	5960	5541	6849	8606	15174	8844	7203
<b>Vaikutukset rahoitukseen</b>	2014	2015			2016				
Yksikköhinta	4657	3193	3690	3805	3043	2693	1843	2659	2980
Metropolian rahoitus julkaisuista	1232293	1182405	1366358	1409165	1562646	1486464	1163541	1700314	1921525
Osuus julkaisurahoituksesta	7,3	6,97	8,05	8,31	9,21	8,76	6,86	10,02	11,33

Metropolian saamaan rahoituksen määrään vaikuttaa siis, pysyykö sen oma julkaisumäärän kehitys vuonna 2013 toteutuneella nopealla kasvun uralla myös vuonna 2014 vai taantuu se kasvun tai hitaan kasvun tasolle. Toisaalta myös muiden AMK:jen julkaisumäärien kasvun taso vaikuttaa Metropolian rahoituksen määrään, kuten eri kasvuvaihtoehtojen osalta on taulukossa esimerkkilaskelmien avulla esitelty. Koska erilaisia variaatioita saadaan aikaan lukuisia jo pelkästään näiden muuttujien avulla, on laskelmat tehty sillä oletuksella, että muiden AMK:jen kasvu pysyy samalla tarkastellulla kasvu-uralla molemmat vuodet. Muiden AMK:jen kasvu voi siis olla molemmat vuodet nopeaa, kasvutrendin mukaista kasvua tai hidasta. Taulukossa 4 on esitetty laskelmat tällä tavalla laskettujen variaatioiden perusteella. Todellisuudessa AMK:jen julkaisumäärän kasvu todennäköisesti vaihtelee eri toimijoiden välillä, kuten myöhemmin taulukosta 5 voidaan havaita käyneen myös aiempina vuosina.

Rahoitusosuuden kehittymisen kannalta siis parhaimmillaan Metropolian kasvu pysyy nopean kasvun tasolla myös vuonna 2014 ja muut AMK:t hitaan kasvun tasolla, jolloin Metropolian saama etu nykytilanteeseen voisi olla jopa 700 000 euron suuruusluokkaa vuonna 2016. Toisaalta jos myös muiden AMK:jen julkaisut lisääntyvät Metropolian nopean kasvun kanssa samassa suhteessa, voi Metropolian julkaisuista saama rahoitus jopa pienentyä nykyisestä tasosta julkaisumäärän nopeasta kasvusta huolimatta.

Opetushallituksen raportoinnissa on seurattu myös AMK:jen julkaisutehokkuutta, eli julkaisujen määrän perusteella tulevaa rahoitusta suhteessa AMK:jen saamaan muu-

hun rahoitukseen. Taulukosta 5 voidaan nähdä, että tällä mittarilla Metropolia oli sijalla 18 vuonna 2014.

Taulukko 5. Julkaisumäärien kehittyminen ja osuus rahoituksesta suhteessa muuhun rahoitukseen (perustuu Opetushallituksen (2014) raportteihin).

Sija	Ammattikorkeakoulu	2010	2011	2012	3:n vuoden keskiarvo	Julkaisujen osuus	Kasvu%	Kasvu%
						AMK:n saamasta rahoituksesta %	2010--> 2011	2011--> 2012
1	Ab Yrkeshögskolan vid Åbo Akademi	88	200	221	170	3,70	127	11
2	Humanistinen ammattikorkeakoulu Oy	64	85	122	90	3,50	33	44
3	Stiftelsen Arcada	97	117	96	103	3,40	21	-18
4	Seinäjoen amm.korkeakoulu Oy	180	162	240	194	3,00	-10	48
<b>5</b>	<b>Turun ammattikorkeakoulu Oy</b>	<b>295</b>	<b>350</b>	<b>421</b>	<b>355</b>	<b>2,90</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
6	Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy	204	209	214	209	2,80	2	2
7	Karelia Ammattikorkeakoulu Oy	107	202	200	170	2,80	89	-1
8	Saimaan ammattikorkeakoulu Oy	81	149	141	124	2,80	84	-5
9	Päijät-Hämeen koulutus konserni	202	143	231	192	2,70	-29	62
<b>10</b>	<b>Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy</b>	<b>242</b>	<b>212</b>	<b>379</b>	<b>278</b>	<b>2,60</b>	<b>-12</b>	<b>79</b>
11	Oulun ammattikorkeakoulu Oy	257	186	293	245	2,40	-28	58
12	Lapin ammattikorkeakoulu Oy	124	180	223	176	2,20	45	24
13	Centria ammattikorkeakoulu Oy	54	99	102	85	1,90	83	3
14	Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä	147	154	136	146	1,70	5	-12
15	Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy	58	62	156	92	1,70	7	152
16	Satakunnan ammattikorkeakoulu Oy	115	109	93	106	1,60	-5	-15
17	Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy	83	94	61	79	1,60	13	-35
<b>18</b>	<b>Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy</b>	<b>243</b>	<b>258</b>	<b>297</b>	<b>266</b>	<b>1,50</b>	<b>6</b>	<b>15</b>
19	Kajaanin ammattikorkeakoulu	33	63	42	46	1,50	91	-33
20	Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä	82	124	163	123	1,40	51	31
21	Laurea-ammattikorkeakoulu Oy	88	117	166	124	1,30	33	42
22	Pirkanmaan ammattikorkeakoulu	93	102	192	129	1,00	10	88
23	Oy Vaasan ammattikorkeakoulu Vasa Yrkeshögskola Ab	53	34	26	38	1,00	-36	-24
24	Haaga-Helia Oy Ab	104	92	115	104	0,90	-12	25

Julkaistujen osuus AMK:ille varatusta rahoituksesta on 2 prosenttia. Näin ollen voidaan ajatella, että oppilaitokset, joiden tunnusluku on yli 2, ovat voittaneet julkaisurahoituksen osalta ja alle kahden jääneet ovat hävinneet. Tämä tosin edellyttää, että suhdeluku ei johdu pelkästään vielä huonommasta menestyksestä muiden kriteerien täyttämisesä. Metropolian julkaisuista saatu rahoituksen osuus on 1,5 prosenttia muuhun rahoitukseen nähden. Tämä näkyy toisaalta myös kasvuprosenteissa ja julkaisumäärissä. Esimerkiksi julkaisuista maksetun kokonaissumman osalta Metropolian edellä olleet Turun ja Jyväskylän ammattikorkeakoulut ovat onnistuneet kasvattamaan julkaisujensa määrää huomattavasti Metropoliaa enemmän jo ennen uuden rahoitusmallin käyttöönottoa.

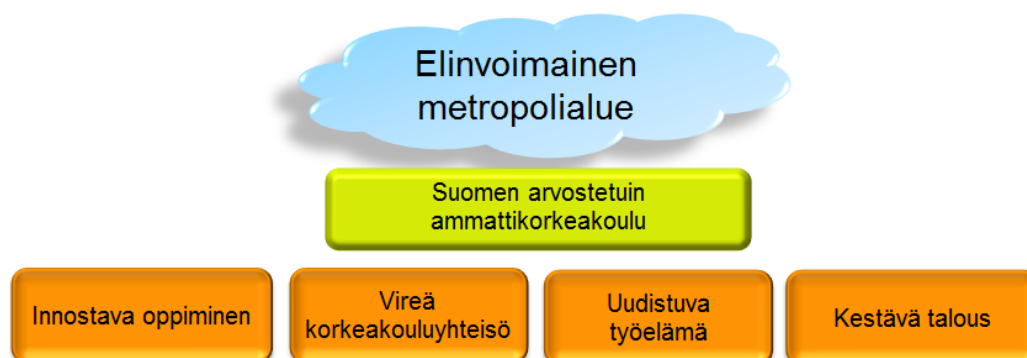
Yhteenvetona julkaisujen perusteella jaettavasta rahoituksesta voidaan todeta, että Metropolian pitää tulevaisuudessa suoriutua muita ammattikorkeakouluja suhteellisesti paremmin pystyäkseen kasvattamaan rahoitustaan. Vuonna 2013 se onkin kyennyt



kasvattamaan julkaisujen määrää merkittävästi, mutta taso on myös saatava pidettyä korkealla tai jopa edelleen nostettua sitä. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan keinoja, joilla siihen voisi vaikuttaa.

## 5.2 Julkaisujen tuottamisen arvonluontikartta

Kappaleessa 2.3 esiteltiin Marrin (2006) esiin tuoma arvonluontikartta, jota voidaan käyttää strategisena työkaluna arvon muodostamisen ja sen toteuttamiseen tarvittavien resurssien ja osaamisen tunnistamisessa. Tässä luvussa arvonluontikarttaa sovelletaan hahmottamaan avainelementit, kuten oleelliset resurssit, osaaminen, ydinosaaminen sekä arvolupaus, Metropolian julkaisu toiminnan kannalta. Resurssit ja niihin liittyvä osaaminen ovat eräänlaisia rakennuspalikoita, jotka mahdollistavat ydinosaamisen kehittymisen. Ydinosaamista tarvitaan mahdollistamaan arvolupauksen toteuttaminen, eli ydinosaamiseen liittyvissä asioissa yrityksen tulisi olla erityisen etevä. Arvolupaus kertoo, mitä tavoitellaan ja mitä lisäarvoa sidosryhmille tuotetaan. Arvonluontikartan osalta on hyvä pitää mielessä, että eri toimintoille tehdyt arvonluontikartat voivat linkittyä toisiinsa ja toimia ikään kuin syötteinä ylemmän tason arvonluontikartoille (Marr, 2006). Esimerkiksi julkaisu toiminnan arvonluontikartta voisi toimia syötteenä oikeastaan mille tahansa kuviossa 18 esitetyille Metropolian määrittelemille strategisille tavoitteille.



Kuvio 18. Metropolian strategian tavoitteet (Metropolia, 2014b).

On syytä kuitenkin huomioida, että luvun sisältö ei perustu olemassa oleviin Metropolian päätöksiin tai kannanottoihin, vaan kirjallisuuden ja aiheeseen liittyvään muuhun materiaaliin perehtymisen perusteella syntyneeseen näkemykseen, mikä voisi olla Met-

ropolian kannalta tavoitetilanne julkaisutoiminnan näkökulmasta. Työn aikana ei myöskään tehdä tutkimusta siitä, miten tässä esitetty tavoitetilanne vastaa nykytilannetta.

### 5.2.1 Arvolupaus (strateginen tavoite)

Metropolian julkaisutoiminnan avulla tavoitellaan seuraavanlaisen arvolupauksen toteutumista:

*Metropolia tavoittelee julkaisujen vaikuttavuuden kehittymistä, kuten suurempaa osuutta julkaisujen perusteella jaettavasta valtion rahoituksesta sekä toisaalta lisääntyvää tietoisuutta Metropolian toiminnasta, ja sen avulla houkuttelemaan parhaita opiskelijoita Metropoliaan, innovatiivisia yhteistyökumppaneita esimerkiksi KIT-toimintaan sekä ulkopuolista rahoitusta.*

Arvolupauksen ytimeksi valikoituu siis julkaisutoiminnan vaikuttavuuden kehittyminen. Vaikuttavuus on yksi OKM:n tavoitteista tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisäksi AMK:n kehittämisessä. Vaikuttavuus tarkoittaa tässä yhteydessä toisaalta nimenomaan tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntymistä, eli vaikutusta Metropolialle koituvaan rahalliseen osuuteen. Laajemmin julkaisutoimintaa pohdittaessa on sillä kuitenkin suurempi merkitys Metropolian julkaisuuskuvan ja houkuttelevuuden kannalta, kuin pelkästään sen avulla saatu suora rahallinen hyöty. Merkityksen ja houkuttelevuuden kasvu opinahjona tai yhteistyökumppanina voi välillisesti olla vaikuttavuudeltaan jopa merkittävämpää Metropolian kannalta kuin toiminnasta suoraan saatu euromäärä. Julkaisutoiminta voi olla avain sekä organisaation sisäiseen kehittämiseen että vaikuttavuuden lisääntymiseen organisaatiosta ulospäin eli esimerkiksi uusien yhteistyösuhteiden luomiseen ja alueellisen elinkeinoelämän kehittämiseen.

### 5.2.2 Ydinosaaminen jota tarvitaan arvolupauksen toteuttamiseksi

Arvolupauksen toteuttaminen edellyttää seuraavanlaista ydinosaamista:

*Metropolian opettajilla on erinomainen kyky tuottaa julkaisuja, mikä tarkoittaa, että heillä on vahva substanssiosaaminen sekä tiedot ja taidot, joita tarvitaan julkaisuprosessin aikana. Lisäksi Metropolialla on ylivoimaiset prosessit, joiden avulla tuetaan ja kannustetaan julkaisujen tuottamiseen.*

Arvonluontikartassa ydinosaaminen näkyy siis kykynä tuottaa julkaisuja sekä tuki- ja kannustemenetelminä. Ydinosaamisen luonteen kannalta se tarkoittaa nimenomaan organisaation kykyä luoda resursseja ja osaamista yhdisteleviä mekanismeja, olosuhteita ja prosesseja, joiden avulla voidaan synnyttää kyseisiä ydinosaamisen elementtejä tukemaan arvolupauksen toteuttamista. Ainakin näissä asioissa Metropolian siis tulisi olla erityisen etevä, jotta julkaisujen vaikuttavuus voisi kehittyä myönteiseen suuntaan.

Ydinosaamista ja sen muodostumista tarkastellaan myöhemmin vielä tarkemmin omassa luvussaan (5.3).

### 5.2.3 Ydinosaamisen mahdollistavat avainresurssit

Avainresurssien hahmottamisessa käytetään avuksi Marrin luokittelua (esitelty luvussa 2.3). Julkaisujen tuottamisessa merkittävimpiä resursseja ovat aineettomat resurssit, erityisesti henkilöstön inhimilliset resurssit. Tarkemmin jaoteltuna opetushenkilöstöllä on oltava osaamista, tietoa ja taitoa tuottaa uutta ja julkisesti kiinnostavaa tietoa. Pelkkä asiaosaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös motivaatiota, oikeanlaista asennetta sekä pystyvyyttä suoriutua julkaisun tekemiseen liittyvästä projektista.

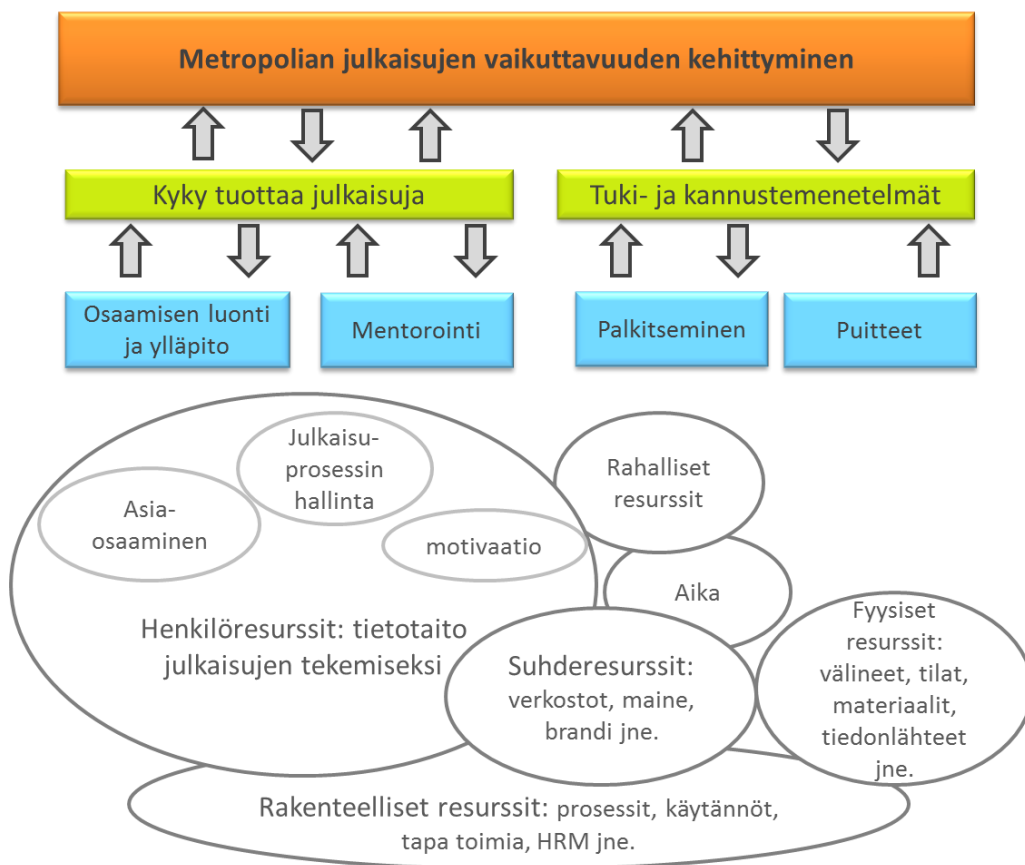
Julkaisujen tuottajilla on myös oltava tietotaitoa julkaisuprosessiin liittyvistä asioista, kuten alan toimijoista, tavoista ja menetelmistä tuottaa julkaisuja. Tämä linkittyy myös aineettomiin resursseihin kuuluviin suhderesursseihin: henkilöstön tulisi kyetä verkostoitumaan julkaisutoimijoiden kanssa ja luomaan toimivia suhteita heihin. Yhteistyösuhteet myös muiden julkaisuja tuottavien kumppaneiden kanssa ovat tärkeitä. Usein julkaisuilla (esimerkiksi ”tieteelliset artikkelit” tai ”osuus taiteellisesta työstä”) on useampia tekijöitä. Metropolia saa vain yhden julkaisupisteen julkaisusta, vaikka tekijöinä olisi useampia Metropolian opettajia (OKM, 2013c), joten tuotannollisen tehokkuuden kannalta on usein järkevä pyrkiä saamaan tarvittavia lisäresursseja organisaation ulkopuolelta. Myös maineeseen ja brändiin liittyvät suhderesurssit ovat julkaisutoiminnan kannalta oleellisia.

Kolmas tärkeä aineettomiin resursseihin kuuluva resurssikokonaisuus on rakenteelliset resurssit, jotka tarkoittavat tässä yhteydessä esimerkiksi Metropolian organisaatiokultuuria ja tapaa järjestää julkaisujen tuottamiseen tarvittavat tuki- ja kannustejärjestelmät, esimerkiksi palkitsemiseen liittyvät HR-käytännöt, sekä mekanismit, joiden avulla parannetaan henkilöstön kykyä tuottaa julkaisuja. Rakenteisiin liittyvät resurssit linkitty-

vät tässä tapauksessa muihin resursseihin ja ovat osaltaan tärkeitä rakennuspalikoita osaamisen ja ydinosaamisen kehittämisessä.

Fyysiset resurssit julkaisujen tuottamisen kannalta voivat olla esimerkiksi sopivat puitteet, kuten kirjoittamisen mahdollistavat hiljaiset tilat tai ryhmätyöhön, kuten KIT-toimintaan sopivat työtilat, tarvittavat välineet kuten tietokoneet ja tietojen käsittelyyn ja analysointiin liittyvät ohjelmistot, tiedon hakuun liittyvät tietokannat ja projektissa tarvittavat materiaalit.

Rahallisia resursseja tarvitaan esimerkiksi fyysisten resurssien järjestämiseen ja palkkioiden maksuun. Tietyllä tavalla myös julkaisujen tekemiseen käytetty aika edellyttää rahallisia resursseja erityisesti, jos niiden tekemiseen käytetään työaika. Huomioitavaa toki on, että julkaisujen tuottamiseen käytettävät rahalliset resurssit tuottavat suoraan uusia rahallisia resursseja Metropolialle niistä maksettavan rahoituksen kautta, kuten aiemmassa osiossa tuotiin esiin.



Kuvio 19. Marrin (2006) arvonluontikartan soveltaminen Metropolian julkaisutoimintaan liittyvien tekijöiden hahmottamiseen.

Julkaisutoiminnan avainelementit on sijoitettu kuvioon 19. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan, miten kuvan alaosaan sijoitetuista resursseista voidaan jalostaa seuraavilla tasoilla olevaa osaamista sekä ydinosaamista, joiden avulla arvolupaus voidaan saavuttaa.

### 5.3 Resurssien jalostuminen osaamiseksi ja ydinosaamiseksi

Kuten teorian tarkastelussa tuli ilmi (esimerkiksi Marr, 2006; Grant, 1991; Javidan, 1998), pysyvän kilpailuedun tavoittelemisen kannalta on oleellista, miten resursseista saadaan jalostettua kyvykkyyksiä ja osaamista sekä ydinosaamista. Käytännössä kyse on pitkälti organisaation rakenteellisten prosessien toteuttamistavasta ja kytkeytymisestä muihin resursseihin, eli miten rakenteellisilla resursseilla tuetaan kyvykkyyksien ja ydinosaamisen syntymistä ja sitä kautta kilpailuetua. Kilpailuetu johtuu kyvystä yhdistää ja käyttää hyväksi erilaisia resursseja (Lönqvist ym., 2005).

Edellisessä luvussa esitetyssä arvonluontikartassa on resurssien lisäksi tuotu esiin myös julkaisujen tuottamiseen liittyviä osaamisalueita sekä ydinosaamista, jotka oikealla tavalla kehittyessään voisivat tuoda Metropolialle kilpailuetua muihin AMK:hin nähden. Ydinosaamisen voidaan nähdä olevan koko organisaation tasolla tapahtuvaa resurssien ja osaamisen hyödyntämistä (Javidan, 1998) tai yksinkertaisesti kykyä käyttää resursseja onnistuneesti ja kytkeä niitä yhteen menestyksekkäästi (Lönqvist ym., 2005). Erityisen oleellista on, että ydinosaaminen ei vähene käytön myötä, kuten aineellinen pääoma, vaan se lisääntyy ja vahvistuu sitä sovellettaessa eli se rakentuu jatkuvan parantamisen ja kehittämisen kautta (Lönqvist ym., 2005).

AMO-mallin mukaan Metropolian julkaisutoiminnan suorituskyvyn kehittämisen kannalta on oleellista kiinnittää huomiota henkilöstön osaamiseen (ability), motivaatioon (motivation) ja mahdollisuuteen (opportunity) (Boxall & Purcell, 2008) tuottaa julkaisuja. Henkilöstön osaaminen kytkeytyy arvonluontikartassa vahvasti organisaation ”kyky tuottaa julkaisuja” -ydinosaamisen kehittymiseen. Kehitettäessä henkilön mahdollisuuksia tuottaa julkaisuja voidaan puolestaan saada luotua ”tuki ja kannustemenetelmät” -ydinosaamista. Motivaatio liittyy osaltaan molempien tarvittavien ydinosaamisalueiden kehittymiseen, jotta Metropolian julkaisujen vaikuttavuutta saadaan kasvatettua.

### 5.3.1 Kyky tuottaa julkaisuja ydinosaamiseksi

Metropolia voi saada kilpailuedun, jos se kykenee oppimaan nopeammin ja hyödyntämään oppimaansa kilpailijoitaan paremmin muuttuvassa ympäristössä (Hamel & Prahalad, 1989; Prahalad & Hamel, 1990). Erityisesti tästä syystä julkaisutoiminnan merkitystä kannattaa ajatella laajemmin kuin vain yksikköinä OKM:n tuloksellisuusmittaritossa.

Laajemmin ajateltuna julkaisujen tekeminen on itse asiassa yksi väline osaamisen luomisessa ja kehittämisessä. Julkaisujen luonteeseen kuuluu, että niiden tulisi sisältää uutta tietoa ja olla sisällöltään myös organisaation ulkopuolisia toimijoita kiinnostavia. Muuten julkaisua ei saada julkaistuksi. Tällaisen tiedon kehittyminen voisi ajatella olevan erityisen kannattavaa ja kannustettavaa toimintaa organisaation kannalta.

Kuten resurssien tarkastelussa tuli aiemmin ilmi, julkaisujen tekemisessä tarvitaan henkilötasolla monenlaista osaamista, pystyvyyttä, motivaatiota ja asennetta. Organisaatiotasolla ydinosaaminen tarkoittaa esimerkiksi, miten rakenteelliset resurssit yhdistyvät osaamiseen ja toimivat henkilötason resurssien lisäämiseksi, eli minkälainen osaamis- ja oppimiskone organisaatioon syntyy. Julkaisujen avulla on mahdollisuus luoda ikään kuin hyvä kehä, itseään ruokkiva mekanismi, jossa julkaisujen tekoon liittyvä oppimisprosessi ja edellytys osaamisesta luovat samalla uutta osaamispääomaa organisaatioon.

Saadakseen julkaisun ulkopuolisen tahon julkaisemaksi, tekijällä on oltava relevanttia tietoa ja osaamista tai hänen pitää hankkia tai luoda sitä. Sisältöön liittyvä asiaosaaminen voi syntyä esimerkiksi Metropolian KIT-toiminnan yhteydessä tai henkilön oman oppimisprosessin kautta. Julkaisu tekee osasta tiedosta näkyvää, mutta prosessiin liittyy paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota muiden organisaatioiden on vaikea matkia ja sisäistää pelkästään näkyvän tiedon kautta. Jo tässä prosessissa voi syntyä kilpailuedun synnyttävää uutta osaamista Metropoliaan.

Julkaisuprosessin hallinta sisältää myös paljon hiljaista tietoa. Aiemmin julkaisseet ovat saattaneet kehittää hyviä ja toimivia menetelmiä sekä työskentelytapoja, miten projektin saa toteutettua. Erityisen tärkeää osaamista on epävarmuustilanteiden käsittely- ja ratkaisukyky, miten selviytyä esimerkiksi julkaisun toteuttamisaikana mahdollisesti syntyvistä pysähtyneisyyden tai ylikuormittumisen tilanteista. Toisaalta he tuntevat myös

ulkopuolisten julkaisijoiden toimintatapoja ja tietävät, miten asiat heidän kanssaan pitää hoitaa, mitä julkaisijat odottavat tekijöiltä ja ketkä ovat näissä organisaatioissa avainhenkilöitä, joihin olla yhteydessä erilaisissa tilanteissa.

Metropolian etu on, että organisaatiossa on useita jo aiemmin erilaisia julkaisuja tehneitä henkilöitä, joilla on paljon hiljaista tietotaitoa eli syvä tietoa hallussaan, joka on mahdollista oppia vain tekemällä. Kyse ydinosaamisen rakentamisen kannalta on siitä, miten tätä tietoa pystytään tekemisen kautta siirtämään ja jalostamaan organisaatiossa. Yksi vaihtoehto on mentorijärjestelmän luominen julkaisutoimintaan. Erityisen oleellista on, että sopivana ajankohtana mentori ja julkaisun tekijä voivat itse valita toisensa ja järjestää itse heille sopivat työskentelymenetelmät. Organisatorisesti määräämällä joku mentoriksi tai oppijaksi ei saada syvä tietoa välitettyä. Ratkaisu voisi olla kannustejärjestelmän luominen sille, että myös mentori voisi saada korvauksen oppijan julkaisuista tai organisaatiota yleisesti hyödyttävästä toiminnastaan. Tällä hetkellä Metropoliasa käytössä oleva mentorijärjestelmä erillisine tiettyyn ajankohtaan ja osallistujamäärään sidottuine hakumenettelyineen (Metropolia, 2014f) ei välttämättä vastaa tässä työssä ajatellulla tavalla mentoritoimintaa (esimerkiksi Leonard & Swap, 2004; Swap ym., 2001; Hammer ym., 2004).

Ulkopuolisia toimijoita kiinnostava julkaisujen sisältö voi herättää syvemmänkin kiinnostuksen Metropoliaa kohtaan, kun suhderesursseihin kuuluvat maine ja brandiarvo kehittyvät julkaisujen myötä. Tätä kautta voi syntyä uusia yhteistyökumppanuuksia esimerkiksi yrityksiin ja muihin toimijoihin. Tämän yhteistyön ja verkostoitumisen avulla voi syntyä jälleen uutta osaamista ja uusia julkaisumahdollisuuksia sekä uutta myös ulkopuolista rahoitusta. Henkilö- suhde- ja rakenteellisten resurssien yhdistelmästä voi syntyä uutta ydinosaamista.

Jo tässä vaiheessa voidaan nähdä, että arvolupaukseen eli julkaisujen vaikuttavuuden kehittymiseen pääseminen voi palauttaa organisaatioon uusia resursseja, kuten suhteisiin liittyviä, rakenteellisia, rahallisia ja osaamiseen liittyviä resursseja, joita voidaan käyttää edelleen osaamisen ja ydinosaamisen kehittämiseen. Tuki- ja kannustemenetelmien kehittyminen ydinosaamiseksi saattaa osaltaan edesauttaa julkaisujen tuottamiskykyä sekä vahvistaa positiivista kehää edelleen ja sitä tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

### 5.3.2 Tuki- ja kannustemenetelmistä ydinosaamista

Arvonluontikartan avulla tunnistettuja resursseja, joilla voidaan parantaa henkilöstön mahdollisuuksia osallistua julkaisujen tuottamiseen, ovat esimerkiksi fyysiset ja rahalliset resurssit eli esimerkiksi puitteet ja tarvittava aika. Lähtökohtaisesti fyysisiä resursseja voidaan pitää helpoimmin kopioitavina (Barney, 1991) ja siksi pikemminkin niin sanottuina hygieniatekijöinä, eli asioina, joiden vain pitää olla kunnossa, kuin pysyvän kilpailuedun lähteinä. Niitä ei silti pidä täysin unohtaa, sillä yrityksen tavat ja menetelmät käyttäen fyysisiä resursseja voivat muodostaa kilpailuedun (Barney, 1991). Esimerkiksi Metropolian toimitilojen uudelleenorganisointihankkeessa tähän on syytä kiinnittää huomiota varaamalla sopivia tiloja esimerkiksi hiljaisille tutkijapisteille, joissa tutkimus- ja kirjoitustyöhön voisi syventyä rauhassa, ja toisaalta mahdollistaa kirjoitus- tai mentoriimien toiminta.

Toisaalta myös puitteita luovista resursseista voi syntyä ydinosaamista, kun niitä ajatellaan laajemmin ja rakenteellisten resurssien kanssa yhdistettynä, eli esimerkiksi miten organisaation prosesseja voidaan kehittää tai luoda toimintatapoja ja menetelmiä tukea ja kannustaa julkaisujen tuottamiseen. Esimerkiksi aika on todennäköisesti rajallinen resurssi opetushenkilöstöllä. Olisiko esimerkiksi löydettävissä keinoja, joiden avulla julkaisujen tuottamisesta kiinnostuneille saataisiin järjestettyä työajan puitteissa aikaa, niin ettei opetustyö kuitenkaan kärsisi. Esimerkkejä tästä voisivat olla ydintehtävän eli opettamisen kannalta tarpeettomien mutta aikaa vievien tehtävien karsiminen, siirto avustavalle henkilöstölle tai niiden suorittamiseen luotujen prosessien nopeuttaminen ja virtaviivaistaminen. Myös opetukseen liittyvien rutiininomaisten tehtävien suorittamisessa voitaisiin harkita assistenttijärjestelmän luomista, joka mahdollistaisi hyvin menestyneiden opiskelijoiden palkkaamisen osa-aikaisiksi avustajiksi kursseille, kuten tehdään esimerkiksi Aalto-yliopistossa. Julkaisujen tuottamiseen liittyvien tiedon tarpeiden osalta voitaisiin tarkastella esimerkiksi mahdollisuutta ohjata osaavan ja ammattitaitoisen kirjastohenkilökunnan työpanosta rutiininomaisista lainaustehtävistä yhä enemmän tiedonhankintaa ja -käsittelyä tukeviin tehtäviin.

Erityisesti AMO-mallin motivaatiotekijöihin liittyvien palkitsemismenetelmien kehittämistä ydinosaamiseksi käsitellään laajemmin seuraavissa alaluvuissa.



#### 5.4 Julkaisut osana strategista HRM:ää

Sovellettaessa Boxallin ja Purcellin (2008) HR-arkkitehtuuri -kuviota (kuvio 8) Metropoliaan, voidaan nähdä, että Metropolian ydintehtävän kannalta opetushenkilöstö sijoittuu organisaation ydinosamiskohtaan, jossa HR-toimintojen pitäisi perustua pikemminkin sitoutumiseen kuin tuottavuuden lisäämiseen. Theriousta ym.(2007) mukaillen tulisi luoda parhaat HRM-käytännöt organisaation oppimiskyvyn kautta kyvykkyyksien kehittymiseen, eli luoda suotuisat olosuhteet henkilöiden kautta tapahtuvalle jatkuvalla oppimiselle, jotta henkilöresurssit jalostuvat arvokkaiksi, harvinaisiksi ja vaikeasti matkittaviksi organisaation kyvykkyyksiksi. Resurssipohjaisen ajattelun sydän on tunnistaa, mikä yrityksen henkilöresursseissa on arvokasta (Boxall & Purcell, 2008) ja myös strategisten resurssien HR-järjestelmien tulee olla uniikkeja pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi (Rubidara & McGraw, 2011).

Kun julkaisuja tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta, voidaan nähdä, että niiden tuottamiseen liittyy uuden osaamisen hankkimista tukemaan Metropolian ydinliiketoimintaa, eli työelämälähtöisten koulutuspalveluiden ja osaamisen tuottamista metropolialueelle. Julkaisujen tekemisen yhteydessä avainroolissa olevan opetushenkilökunnan oma osaaminen uudistuu ja pysyy ajanmukaisena. Tämä osaaminen voi edesauttaa Metropolian kilpailuetua ja menestymistä laajemminkin, kuin vain niiden avulla saadun julkaisurahoituksen muodossa. Osaamispuheen lisäksi se edesauttaa Metropolian maineen ja brandiarvon kehittymistä ja voi lisätä näin ollen sen houkuttelevuutta opiskelupaikkana, yhteistyökumppanina ja vaikuttaa välillisesti myös ulkopuolisen rahoituksen lisääntymiseen.

Toisaalta julkaisut ovat myös suoraan kytköksissä Metropolian saamaan rahoitukseen. Jos opetushenkilöstö ei pidä julkaisujen tuottamista mielekkäänä tai kannustavana niiden aiheuttamaan ylimääräiseen vaivaan nähden, Metropolia menettää mahdollisuuden niiden avulla saatuun rahoitukseen. Periaatteessa siis Metropolian kannalta olisi parempi, jos sille jäisi pienikin osuus julkaisun avulla hankitusta rahoituksesta, kuin että kyseinen summa jäisi kokonaan saamatta.

Vuodesta 2013 lähtien Metropolia on maksanut 200 euron palkkion julkaisusta sen tekijälle. Jos julkaisulla on useampi kirjoittaja Metropolia, jaetaan palkkio kirjoittajien kesken. (Metropolia, 2014c.) Julkaisujen palkkiojärjestelmässä on hyvää sen läpinäkyvyys ja selkeys, jolloin se on helppo viestiä. Hakosen ym. (2005) mukaan rahapalkkioi-

den kohdalla tulisi kiinnittää huomiota jaettavan palkkion suuruuteen, sillä liian pieni palkkio saa helposti koomisia piirteitä. Saaja maksaa rahapalkkiosta verot, jotka usein palkan lisäksi maksettavista palkkioista peritään maksuvaiheessa verokortin lisäprosentin mukaan. Näin tekijälle lopulta jää käytettäväksi puolta pienempi summa ja se saattaa tuntua saajastaan hyvinkin pieneltä julkaisun tuottamiseen kuluneeseen aikaan verrattuna. Etenkin, jos julkaisu on pitänyt tuottaa varsinaisen työajan ulkopuolella. Käytännössä maksettu palkkio kannustanee tekijöitään kirjaamaan muutenkin tuottamansa julkaisut järjestelmään, mutta ei vielä välttämättä käyttämään omaa aikaansa niiden tekemiseen.

Jos Metropolia haluaa ajatella julkaisujen tuottamista opettajien työnkuvaan kuuluvana työtehtävänä, tulisi niiden tuottaminen mahdollistaa kokonaan työajan puitteissa tehtäväksi. Tällöin olisi paremmin perusteltavissa se, että niistä organisaatiolle koitua hyöty jää nykyisessä mittakaavassaan organisaation hyväksi yleisten kustannusten kattamiseksi. Usein tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, koska opetushenkilöstön ensisijainen tehtävä on suorittaa opetustoimintaa ja muihin tehtäviin allokoitu työaika olisi käytännössä karsittava opetustehtävistä. Toisaalta ei välttämättä ole Metropolian edun mukaista, että julkaisuja tehtäisiin vain työajan puitteissa, koska silloin niiden määrä voisi jäädä huomattavasti nykyistä pienemmäksi.

Julkaisuista palkitseminen nykyistä merkittävämmiin olisi selkeä johdon ”declaration of intent”, jonka avulla voitaisiin vahvistaa korkean suorituskyvyn kulttuuria luomalla käytäntöjä, jotka houkuttelevat, sitouttavat ja motivoivat kyvykkäitä henkilöitä (Amstrong & Brown, 2006). Sen avulla kannustettaisiin opetushenkilöstöä hankkimaan jatkuvasti uutta osaamista ja kasvattamaan samalla Metropolian maine- ja osaamispääomaa.

Julkaisu-toiminta antaa Metropolialle mahdollisuuden luoda avainresursseille henkilökohtaiseen suoritukseen perustuva, kannustava ja oikeudenmukaisesti perusteltavissa oleva palkitsemistapa. Toisaalta, jos palkitseminen ulotettaisiin myös esimerkiksi mentoritoimintaan julkaisujen osalta, saataisiin paitsi siirrettyä hiljaista tietoa julkaisuprosesseihin liittyen, myös kannustettaisiin tiedon jakamiseen, jalostumiseen ja toimimiseen joukkueena.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan muutamia vaihtoehtoisia tapoja määritellä julkaisuista maksettava käypä palkkio niiden tekijöille. Metropolian KIT-kaaviossa (liite 4) julkaisut on asemoitu keksintöjen ja viestinnän väliin samaan kohtaan prosessia, joten

on luonteva verrata julkaisuja näihin toimintoihin ja niistä maksettaviin korvauksiin. Lisäksi tarkastellaan vaihtoehtoja palkkion maksuväylää.

#### 5.4.1 Palkkiotason määrittäminen keksintöihin vertaamalla

Kohtuullisen palkkiotason määrittäminen julkaisujen tuottamiselle on haasteellista. Yksi vaihtoehto on hakea vertailukohtia muista käytännöistä kuten työsuhdekeksinnöistä, joihin on määritelty valmis laskukaava. Keksintöihin vertaaminen on perusteltua esimerkiksi siksi, että työnantajalle koituu selkeää taloudellista hyötyä työntekijän inhimillisiin resursseihin perustuviin immateriaalisiin tuotoksiin liittyen.

Palkkiotaso keksinnöistä työntekijälle määräytyy organisaatiolle koituvan hyödyn (tuotot vähennettynä kuluilla), keksinnön valmiusasteen sekä niin sanotun työsuhdekertoimen perusteella. Metropolialle koitua rahallinen hyöty on selkeä määrittää julkaisuista saatavan yksikköhinnan perusteella, joka vuonna 2014 on 4657,29 euroa. Julkaistun tuotoksen valmiusaste on 100 % ja kuluja Metropolialle ei juuri koidu, jos julkaisun kirjoittamiseen ei ole mahdollista käyttää työaika.

Työsuhdekertoimen muodostumiseen vaikuttaa (a) tehtävän, (b) ratkaisun ja (c) keksijän työsuhdeyhteys (liite 7). Työsuhdeyhteyksiä punnittaessa on otettava huomioon esimerkiksi, että Metropolia ei voi osoittaa julkaisutapaa tekijälle muuten kuin Metropolian omissa julkaisuissa. Julkaisussa on oltava yleisesti kiinnostava aihe, joka tekijän on yleensä itse tunnistettava ja havaittava sekä luotava tarvittavat suhteet julkaisua varten.

Koska julkaisujen tuottamiseen harvoin pystyy käyttämään työaika opetusvelvoitteen takia, tehtävän ja ratkaisun työsuhdeyhteys saavat helposti suuren lukuarvon. Käyttämällä laskukaavaa eri vaihtoehtojen tarkasteluun ja erilaisten julkaisuutilanteiden arvottamisen jälkeen voidaan todeta, että laskemalla eri osatekijät yhteen saadaan a+b+c arvoksi haarukoitua tulokset 8–17. Työsuhdekertoimina ne tarkoittavat 15/100 – 72/100 kertoimia (liite 7). Näin ollen vuoden 2014 yksikköhinnoilla, kohtuullinen palkkio julkaisusta olisi 699–3353 euroa, näiden lukujen keskiarvon ollessa 2026 euroa.

Laskukaavan käyttö mahdollistaisi palkkioiden maksun myös julkaisukohtaisesti sen mukaan, onko niihin esimerkiksi käytetty omaa vai työaika, jolloin tehtävän (a) työsuhdeyhteys edellisessä tapauksessa olisi 3–6 ja jälkimmäisessä 1–2 tai toisaalta,

kuinka paljon tukiresursseja Metropolian puitteissa on julkaisun toteuttamiseksi annettu (b). Laskukaava ottaa huomioon myös julkaisusta saatavan yksikköhinnan muuttumisen.

#### 5.4.2 Palkkiotason määrittäminen verrattuna freelancer-toimittajiin

Jos ajatellaan julkaisuja laajemmin niiden vaikuttavuuden kannalta esimerkiksi Metropolian maineen kannalta ja kiinnostavuuden lisäämiseksi mahdollisten yhteistyökumppaneiden suuntaan, voisi julkaistuja artikkeleita pitää verrannollisina esimerkiksi freelancer-toimittajille maksettuihin korvauksiin julkaisuuden hankkimiseksi tai jopa ostettuun ilmoitustilaan markkinointikustannuksiin verraten. Tässä yhteydessä tarkastellaan freelancer-toimittajien kirjoituspalkkioita (taulukko 6), vaikka on syytä muistaa, että heidän osaltaan palkkio on yleensä maksettava tehdystä työstä, vaikka artikkelia ei koskaan julkaistaisi.

Taulukko 6. Freelancer-palkkiosuositus vuonna 2008 (Pakkanen, 2011).

<u>Suositus hinta</u>	<u>Euroa</u>
Tunnin työ	50
Puoli työpäivää	189
Yksi työpäivä	378
Kaksi työpäivää	756
Yksi työviikko	1 890
Neljä työviikkoa	7 559

Jos tarkastellaan eri julkaisuluokkia, voidaan todeta, että julkaisujen toteuttamiseen eri luokissa saattaa kuluu hyvinkin eri aika. Esimerkiksi tieteellisten artikkeleiden tai kirjojen tekemiseen saattaa kuluu jopa viikkoja tai kuukausia aikaa. Joidenkin julkaisujen tuottaminen voi puolestaan olla hyvinkin lähellä varsinaista opetustehtävää ja niiden tekeminen voi ainakin osittain onnistua myös työaikana. Jos oletetaan, että keskiarvo julkaisujen tuottamisessa sijoittuisi kahden työpäivän ja viikon välille, niin vuoden 2008 freelancer-palkkiotasolla se tarkoittaisi 756–1890 euroa/julkaisu.

Freelancer-palkkio perustuu vahvasti julkaisun tekemiseen käytettyyn aikaan. Esimerkiksi tieteellisissä julkaisuissa edes neljä työviikkoa ei välttämättä riitä, jolloin palkkiot voisivat ylittää jopa niistä maksetun yksikköhinnan.

### 5.4.3 Metropolian tukisäätiön hyödyntäminen tuki- ja palkitsemisväylänä

Barneyn (1991) mukaan organisaation kestävä kilpailuedun syntymiseksi resurssien on täytettävä VRIN-kriteerit (kuvio 2) eli olla esimerkiksi vaikeasti matkittavissa historiallisen taustansa vuoksi. Yksi etu Metropolialla on sen opiskelijoiden ja henkilöstön tutkimus- ja oppimistoiminnan tukemista varten aikoinaan jo Evtekin ja Stadian aikana perustettu tukisäätiö (Lindfors, 2012). Tosin ainakin Saimaan, Turun ja Tampereen ammattikorkeakouluilla on myös omat tukisäätiönsä (Kauppalehti, 2014; Saimaan AMK, 2011).

Tukisäätiö on ammattikorkeakoulusta riippumaton ja itsenäinen voittoa tavoittelematon oikeushenkilö, jonka päämääränä on Metropolia Ammattikorkeakoulun tutkimustoiminnan tukeminen ja oppimistoiminnan edistäminen. Vaikka tukisäätiön tärkeimpänä toimintamuotona on Metropolian opiskelijoille annetut apurahat ja stipendit, joilla tuetaan opinnäytetöissä ja muissa opinnoissa tehtävää tutkimusta, opintomatkoja ja innovaatio-toimintaa, säätiö tukee myös Metropolian henkilöstön tieteellistä tutkimusta. (Lindfors, 2012.)

Metropolian tukisäätiö on yksityinen säätiö, joiden myöntämät stipendit, opintorahat, apurahat ja tunnustuspalkinnot tieteellisestä, taiteellisesta tai yleishyödyllisestä toiminnasta ovat saajalle kokonaan verottomia, jos niiden yhteismäärä (menojen vähentämisen jälkeen) on korkeintaan yhtä suuri kuin valtion vuotuinen taitelija-apuraha. Vuonna 2013 kyseinen apuraha oli 19 728,90 euroa. (Vero, 2014.)

Yritykset tai muut yhteisöt voivat vähentää tukisäätiölle annetut 850–50 000 euron lahjoitukset omassa verotuksessaan, jos lahjoitukset käytetään tieteen tukemiseen (Vero, 2014).

Apurahan veronalaisuuteen voi lisäksi vaikuttaa esimerkiksi, onko apurahan saaja työsuhteessa tukisäätiöön, katsotaanko se vastikkeeksi tehdystä työstä, miten apurahat haetaan tai myönnetään ja minkälaisia erityisehtoja sen myöntämiseen on määritetty (Vero, 2014). Kriteerit, miten julkaisutoimintaa voitaisiin edistää tukisäätiön kautta, tulisikin pohtia tarkoin asiantuntijoiden toimesta verotus huomioon ottaen.

## 6 Johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia

### 6.1 Teoriaosuuteen liittyviä johtopäätöksiä

Resurssipohjainen näkökulma pyrkii löytämään strategiset lähtökohdat yrityksen kilpailukyvyyn rakentamiseen yrityksen sisältä ulospäin. Barney'n (1991) mukaan VRIN-kriteerit (resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia sekä vaikeasti matkittavia ja korvattavia) täyttävien resurssien tai niiden yhdistelmien avulla yritys voi jalostaa ydinosaamista ja rakentaa kestäväää kilpailuetua. Oleellista on tunnistaa, hankkia tai kehittää ja hyödyntää sekä ylläpitää erityisesti strategisesti tärkeät aineettomat resurssit (ihimilliset, rakenteelliset ja suhderesurssit), joiden varaan pysyvä kilpailuetu useimmin rakentuu. Fyysiset tai rahalliset resurssit harvoin täyttävät itsessään VRIN-kriteereitä, mutta tavat (rakenteelliset resurssit), joilla yritys hyödyntää niitä tai muita resursseja voivat olla kilpailuetua tuottavia. Erityisen oleellista on ymmärtää resurssien, kyvykkyyksien, kilpailuedun ja kannattavuuden yhteys ja merkitys strategian luomisessa. Tässä esimerkiksi Marrin (2005) arvonluontikartta ja Grantin (1991) resurssipohjainen strategian muodostamisprosessi vaikuttivat erityisen kiinnostavilta.

Resurssipohjainen näkökulma korostuu myös strategisessa HRM:ssa ja se tarkoittaa että myös strategisten resurssien HR-järjestelmien tulee olla uniikkeja esimerkiksi historiaustastaan johtuen, jotta niitä olisi vaikea kopioida (Barriers of imitation). AMO-mallin mukaisesti myönteinen vaikutus työntekijöiden kyvykkyyteen, motivaatioon ja mahdollisuuteen suoriutua voi parantaa koko organisaation suorituskykyä (Boxall & Purcell, 2008). Motivaatiota voidaan kehittää esimerkiksi työn rikastamisella, joka usein liittyy myös uuden oppimiseen sekä arvostuksen ja palkitsevuuden tuntemuksiin. Palkitsemistapoja on lukuisia, aineellisista aineettomiin kokonaispalkitsemisen muotoihin. Toteuttamisessa oleellisinta on muistaa, että palkkiojärjestelmä toimii selkeänä suunnannäyttäjänä, minkälaista muutosta odotetaan, sillä toimintatavat tuskin muuttuvat, jos palkitsemismenetelmät ovat vanhentuneita ja tukevat aikaisempaa toimintaa.

Kilpailijoista erottuva henkilöstöresurssietu koostuu paitsi lahjakkaista ihmisistä myös heidän tavastaan toimia yhdessä, jakaa tietoa ja jalostaa osaamis pääomaa jatkuvan oppimisen kautta. Tekemisen kautta opittavaa syvä tietoa eli hiljaista tietotaitoa voidaan siirtää esimerkiksi vapaaehtoisen ja osapuolia palkitsevan mentoroinnin avulla.

Kokonaisuudessaan voidaan siis todeta, että oli hyödyllistä tutustua resurssipohjaiseen näkemykseen, koska se on toiminut kasvualustana myös monille muille yksityiskohtaisempia näkökulmia korostaville näkemyksille, kuten tieto- ja osaamisperusteisille näkemyksille tai strategiselle HRM-toiminnalle ja sitä kautta motivoinnin merkityksen, henkisen pääoman ja tietopohjaisen arvon kasvattamiselle. Tästä kokonaisuudesta löytyi myös vastauksia tutkimuskysymyksen alakysymyksiin, eli mikä on resurssipohjainen näkökulma, miten sen avulla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja miten voidaan vaikuttaa henkilöresurssien suorituskykyyn, kuten johtopäätöksistäkin tuli ilmi. Teoriakatsaus antoi näin hyviä mahdollisuuksia soveltaa teorian kautta opittuja näkemyksiä pohdittaessa käytännön muutostilanteen kehittämisvaihtoehtoja tutkielman loppuosiossa ja vastata viimeiseen alakysymykseen: Miten löydettyjä näkemyksiä voidaan soveltaa käytännön esimerkin kautta eli Metropolian julkaisutoiminnan kehittämisessä?

Teoriatarkastelun aikana oli hieman hämmentävää toisinaan pyrkiä erottamaan toisiinsa lähellä olevia näkemyksiä: kuuluvatko jotkin näkemykset resurssipohjaiseen näkökulmaan vai siitä kehkeytyneeseen tai muuten lähellä olevaan näkökulmaan. Ajoittain on vaikea hahmottaa, missä kulkee raja eri näkökulmien välillä. Eri koulukuntien edustajat esittävät omien näkemystensä ylivoimaisuutta ja muiden heikkoutta, vaikka ulkopuolisen mielestä näyttäisi välillä siltä, että he puhuvat samoista asioista, vaikkakin eri termeillä. Myös resurssipohjaisen koulukunnan sisällä käytettiin vaihtelevasti samoja termejä tai samoista asioista puhuttiin eri käsitteillä (esimerkiksi kyvykkyys ja ydinosaaminen).

Teorian osalta olisi ollut kiinnostavaa tutustua klassikoiden lisäksi enemmän myös uusimpiin näkökulmiin resurssipohjaiseen näkemykseen sekä motivaatioteorioihin liittyen. Toisaalta teoriakatsaus oli jo nyt toteutetussa tutkielmassa melko laaja, joten lienee perusteltua todeta, että katsaus uusimpiin virtauksiin voidaan jättää suosiolla seuraaviin tutkielmiin.

## 6.2 Metropolian julkaisutoimintaan liittyvät johtopäätökset

Kuten teoriaosuuden johtopäätösten osiossa todettiin, antoi resurssipohjainen näkökulma relevantin lähtökohdan etsiä vastausta viimeiseen alatutkimuskysymykseen: Miten löydettyjä näkemyksiä voidaan soveltaa käytännön esimerkin kautta eli Metropolian julkaisutoiminnan kehittämisessä? RBV:een liittyviä näkemyksiä ja malleja voidaan

monella tapaa soveltaa kysymyksen käsittelyyn, kuten luvussa viisi tuli jo ilmi. Mallien hyödyntämistä voidaan jatkaa myös johtopäätösten teon yhteydessä, kuten seuraavissa alaluvuissa tehdään.

### 6.2.1 Johtopäätökset Javidanin kysymyspatteriston avulla

Työn edetessä on itse asiassa etsitty ja löydetty vastauksia muun muassa Javidanin (1998) osaamisen tunnistamiseen luodun kysymyspatteriston mukaisesti (liite 1), joten aluksi käydään johtopäätökset lävitse sen avulla soveltuvien kysymysten osalta.

*Mitkä ovat avainmuutokset toimialalla?* Aluksi tarkasteltiin avainmuutoksia toimialalla, joita ovat esimerkiksi rahoituskriteerien muutos aiempaa enemmän tuloksellisuuteen perustuvaksi. Suunta tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa vaikka yksittäiset rahoituskriteerit saattaisivat muuttua. Muuttuvassa ympäristössä henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky edesauttavat mukautumiskykyä.

*Onko Metropolia kilpailijoitaan parempi julkaisutoiminnassa?* Rahoitusraporttien avulla tutkittiin, onko Metropolia kilpailijoitaan parempi julkaisujen tuottamisessa. Tarkastelun perusteella voidaan todeta, että vaikka Metropolia on onnistunut saamaan rahamäärällisesti kolmanneksi suurimman osuuden julkaisujen perusteella jaetusta rahoituksesta, niin kokonsa suhteutettuna se on pärjännyt keskimääräistä huonommin julkaisutehokkuudessa vuonna 2014. Erityisesti vuosina 2010–2012 Metropolian julkaisumäärien osuus kaikista julkaisuista on jopa pienentynyt. Vuonna 2013 Metropolian kasvu julkaisumäärissä on ollut huima (n. 87 %), mutta toisaalta sen pitäisikin pystyä kasvattamaan julkaisumääräänsä muita nopeammin, jotta se saavuttaisi potentiaalisen tasonsa muihin AMK:hin verrattuna.

*Onko edellisellä kysymyksellä merkitystä?* Tulevaisuuden eri julkaisumäärien kehitysuuntia tarkastelemalla saatiin selville, että julkaisuosaamisella on merkitystä. Esimerkkilaskelmien avulla selvitettiin, että rahallisesti se voi tarkoittaa jopa 700 000 euron eroa huonoimman ja parhaan vaihtoehdon välillä Metropolian rahoitukseen jo vuoteen 2016 mennessä. Jos muut AMK:t kasvavat samaa tahtia Metropolian kanssa, sen rahoitusasema julkaisujen osalta vain heikkenee. Metropolian pitäisikin saada nostettua suhteellista osuuttaan kaikista julkaisuista, jotta julkaisuista koitua rahoitus voisi kasvaa.



*Kuinka kestävä etu on, jos se hankitaan?* Mietittäessä julkaisujen avulla saatavan edun kestävyyttä ja investointihalukkuutta julkaisutoiminnan kehittämiseen on hyvä ottaa huomioon, että julkaisujen tuottamiseen liittyvä osaaminen tukee myös Metropolian ydintoimintaa: tuottaa osaamista ja innovaatioita vireälle metropolialueelle. Sitä vastoin voidaan todeta, että pelkästään julkaisulukujen kirjaamiskäytäntöihin liittyvät parannukset eivät tuo pysyvää kilpailuetua, koska ne ovat helposti kopioitavissa ja niistä saadut edut voivat olla lyhytaikaisia.

*Miten voidaan paremmin hyödyntää olemassa olevia resursseja, kyvykkyyksiä ja osaamista?* Metropolista löytyy tarvittavaa osaamista julkaisujen tuottamiseen jo julkaisuseilta toimijoilta, joten lähinnä on kyse siitä, miten hiljainen tieto julkaisuprosessiin liittyen saadaan siirrettyä eteenpäin myös henkilöille, joilla ei ole aiempaa osaamista julkaisujen tekemisestä. Tätä voisi edesauttaa esimerkiksi luomalla oma mentorointijärjestelmä julkaisutoimintaan, sillä nykyinen Metropolian mentorijärjestelmä ei vaikuta ulkopuolelta tarkasteltuna riittävän joustavalta ja tekemiseen perustavalta (learning by doing). Asiaosaamisen kehittämiseksi tulisi pyrkiä luomaan itseään ruokkiva kehä (kuvio 20). Metropolian kampushankkeessa tulisi huomioida julkaisujen tuottamiselle ja mentoroinnille tai kirjoittajaryhmille soveltuvat tilatarpeet.

*Mitä kyvykkyyksiä pitäisi kehittää?* Oleellista on kehittää palkitsemisprosesseja niin, että ne ottaisivat aiempaa paremmin huomioon myös yksittäisten henkilöiden ponnistelut Metropolian rahoituksen ja mainetekijöiden hyväksi. Käyvän palkkiotason määrittämisessä lupaavan tuntuinen menetelmä voisi olla laskukaava, jonka avulla maksetaan korvauksia työsuhdekeksinnöistä. Sen avulla voitaisiin määrittää joko keskimääräinen palkkio, joka maksettaisiin kaikista julkaisuista julkaisun luonteesta riippumatta. Laskukaavan avulla on mahdollista ottaa myös huomioon esimerkiksi se, onko julkaisu kirjoitettu omalla vai työajalla sekä yksikköhintojen muuttuminen vuosittain. Yhtä tärkeää olisi selvittää esimerkiksi verotus- tai säätiötoiminnan asiantuntijoiden kanssa, minkälaisilla kriteereillä Metropolian tukisäätiötä voisi hyödyntää julkaisutoiminnan kehittämisessä. Stipendit, apurahat ja tunnustuspalkinnot ovat saajalleen verottomia noin 19 000 euron vuositasolla. Keksintöpalkkioiden laskukaavalla ja tukisäätiön yhdistelmän avulla olisi mahdollista luoda uniikki palkitsemisjärjestelmä Metropoliaan strategisen HRM:n periaatteiden mukaan.

### 6.2.2 Johtopäätökset arvonluontikarttaan liittyen

Arvonluontikartan luominen on yksi tapa toteuttaa resurssien tunnistaminen, mikä on Barney'n (2001) mukaan tärkeää strategisten resurssien tunnistamisessa, hyödyntämisessä, ylläpitämisessä ja vaalimisessa sekä puuttuvien resurssien hankkimisessa tai kehittämisessä. Arvonluontikartan luominen AMO (osaaminen, motivaatio, mahdollisuus) –näkökulmasta auttaa hahmottamaan paremmin kysymyksen ratkaisuun liittyvät osatekijät, minkä pohjalta ratkaisujen etsiminen ja esittäminen osa-alueiden kehittämiseen on perustellumpaa, kuin suunnittelemattomampi pyrkimys vaikuttaa lopputulokseen esimerkiksi uusia käytäntöjä luomalla. Erityisen huomionarvoista on, että julkaisu-toiminnalle luotu arvonluontikartta voisi toimia syötteenä periaatteessa mille tahansa kuviossa 18 esitetyille Metropolian määrittelemille strategisille tavoitteille.

Arvonluontikartan muodostaminen julkaisutoiminnalle oli erityisen hyödyllinen työvaihe tutkielman aikana. Kartan ensimmäinen versio luotiin hahmottamaan nimenomaan tekijöitä, joilla pyrittiin tavoittelemaan suurempaa osuutta julkaisuista jaettavasta rahoituksesta. Mallin eri versioiden työstämisen aikana alkoi kuitenkin jäsenyä ja paljastua julkaisutoiminnan laajempi merkitys ja sen hyväksikäyttöön liittyvät muut mahdollisuudet organisaation kannalta. Julkaisutoimintaa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi organisaation vaikuttavuuden, maineen, brandin sekä vetovoimaisuus- ja houkuttelevuustekijöiden kasvattamiseksi.

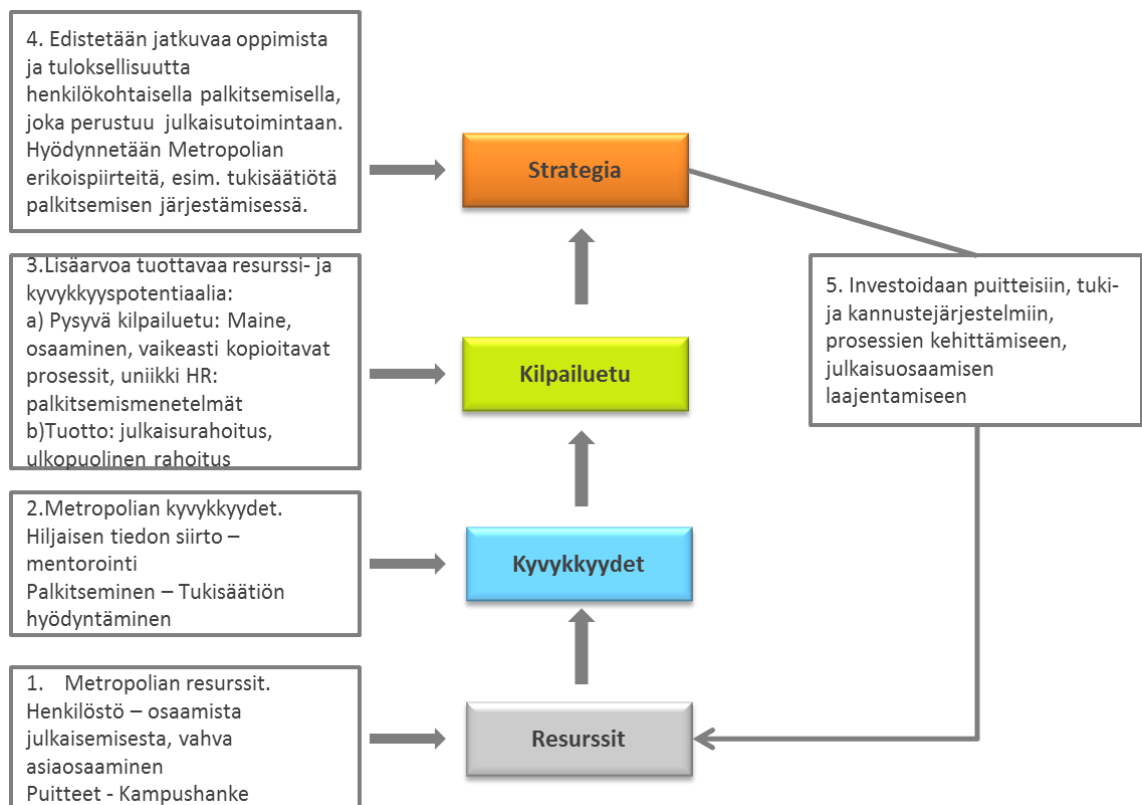
Strategisen HRM:n kannalta julkaisutoiminnan merkitys voi olla hyvinkin suuri. Metropolian nykyisen palkitsemisjärjestelmän suurin heikkous saattaa nimittäin olla kätkeytynyt siihen, että se on liiankin tasapuolinen ja yleinen kaikkia metropolialaisia kohtaan. Tasaisesti kaikille jakautuva tulospalkkioraha jää näin ollen pieneksi, eikä se siten välttämättä kannusta ihmisiä ponnistelemaan ylimääräisesti tuloksen eteen. Julkaisutoiminta tarjoaa mahdollisuuden rakentaa oikeudenmukaisuuteen pohjautuvat kriteerit täyttävä henkilökohtaiseen palkitsemiseen perustuva kannustejärjestelmä. Julkaisutoiminnasta palkitseminen tukee paitsi julkaisutoiminnan kehitystä niin samalla myös Metropolian kannalta laajemminkin tavoittelemisen arvoisia asioita, kuten henkilöstön jatkuvasti uudistuvaa osaamista, oppimista, tavoitteellisen toiminnan lisääntymistä, verkostoitumista, motivaation ja tyytyväisyyden kasvua.

Metropolian kannalta kyseisenlaiseen kannustejärjestelmään investoiminen olisi järkevää sen henkilöstövaikutusten vuoksi, mutta myös, koska se edesauttaisi ydinosaami-

sen kehittymistä ja osaamispääoman karttumista sen ydinliiketoimintaan ja innovaatio-toimintaan. Julkaisujärjestelmän hyödyntäminen strategisesti voisi saada aikaan niin sanotun itseään ruokkivan myönteisen kehän (”Virtuous Cycle”) (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007) syntymisen. Tällaisesta kehästä hyvä esimerkki esitetään seuraavassa alaluvussa.

### 6.3 Toimenpide-ehdotukset tiivistetysti ja vastaus tutkimuskysymykseen

Aiemmin esiintuodut näkemykset ja toimenpide-ehdotukset voidaan tiivistää Grantin (1991) esittämän kuvion avulla (kuvio 20), jossa sisäisistä resursseista ja kyvykkyyksistä luodaan jalostumisen kautta kilpailuetua ja pohja julkaisu-toiminnan strategialle. Samalla se toimii vastauksena varsinaisen tutkimuskysymykseen: *Miten Metropolia voi hyödyntää resurssipohjaista näkemystä julkaisu-toiminnan kehittämiseksi?*



Kuvio 20. Yhteenveto Metropolian resurssien jalostumiseen perustuvalla strategialla Grantin (1991) viitekehyksessä, joka muodostaa itseään ruokkivan kehän.

Resurssien ja kyvykkyyksien jatkuva kehittäminen on kestävä kilpailuedun lähde (Grant, 1991). RBV:n liittyvien näkökulmien avulla voidaan tuottaa strategisesti pää-

määrätietoinen ratkaisu julkaisutoiminnan kehittämiseksi, jolla pyritään kehittämään erityisesti osaamis- ja motivaatiotekijöitä esimerkiksi palkitsemisen avulla.

Kuten arvonluontikartan yhteydessä tuotiin esiin, niin osaamisen kehittäminen ydinosaamiseksi ja niiden avulla julkaisujen vaikuttavuuden kehittäminen voi palauttaa organisaatioon uusia resursseja, kuten suhteisiin liittyviä, rakenteellisia, rahallisia ja osaamiseen liittyviä resursseja, joita voidaan käyttää edelleen osaamisen ja ydinosaamisen kehittämiseen. Positiivinen osaamiskehä ruokkii itseään ja voi näin synnyttää kestäväen kilpailuedun lähteen.

#### 6.4 Jatkotutkimuksen kohteet

Tämä tutkielma perustui pitkälti kirjallisuuteen resurssipohjaisiin näkökulmiin liittyen sekä löydettyjen näkökulmien ja kirjallisten lähteiden perusteella tehtyyn konsultatiiviseen selvitykseen Metropolian julkaisutoiminnan kehittämisestä.

Jatkotutkimuksen kohteena olisi hyvä selvittää empiiristen menetelmien avulla esimerkiksi, käytetäänkö julkaisujen tuottamiseen työaika vai tehdäänkö ne työajan ulkopuolella. Samoin olisi hyvä selvittää, kuinka paljon keskimäärin julkaisukriteerit täyttävien tuotosten tekeminen kestää. Näin palkkiojärjestelmän kehittämisessä olisi käytettävissä todellisuuteen pohjautuvaa tietoa oikeudenmukaisen palkkiotason tai eri tasojen määrittämisessä eri julkaisuluokkien ominaispiirteet huomioon ottaen. Samalla olisi hyvä selvittää, mitkä ovat yleisimmät esteet sille, että julkaisuja ei tehdä, ja toisaalta, mitkä ovat olleet julkaisijoiden tekijöiden keskuudessa keskeisimmät kannusteet niiden tekemiseksi. Myös arvonluontikartan testaaminen käytännössä olisi kiinnostavaa.

Verotus- tai säätiötoiminnan asiantuntijatyönä tulisi tarkemmin selvittää esimerkiksi tukisäätiön rahoituskriteereitä verotuksen kannalta, miten tukisäätiötä voisi hyödyntää julkaisutoiminnan aktivointiin esimerkiksi myöntämällä stipendejä Metropolian mainetta edistävien julkaisujen aikaansaamisesta, aiemmin julkaisuille apurahoja uusien julkaisujen tekemiseen, palkitsemalla ansioituneita julkaisuihin liittyvän mentoritoiminnan puitteissa perustettuja mentoripareja tai julkaisutiimejä ja niin edelleen.

## 7 Yhteenveto

Lähtökohta tutkielmalle oli ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin uudistuminen vuoden 2014 alussa. Metropolian on otettava ulkoisissa olosuhteissa tapahtuneet muutokset huomioon ja ratkaistava, millä keinoilla ammattikorkeakoulu pystyy vastaamaan niiden luomiin haasteisiin. Tämän työn lähtökohtana oli erityisesti se, miten voidaan kehittää Metropolian julkaisutoiminnan vaikuttavuutta ja vahvistaa Metropolian kilpailukykyä julkaisujen osalta ja niiden avulla.

Työn tavoitteena oli luoda katsaus julkaisujen tuottamisen taustalla olevaan kirjallisuuteen ja näkemyksiin, joiden voidaan ajatella olevan relevantteja aiheen kannalta. Lähtökohtana oli muodostaa ensisijaisesti näkemys siitä, mitä on resurssipohjainen näkökulma, erityisesti henkilöresurssien merkityksen kannalta sekä tutustua suorituskyvyn johtamiseen ja kilpailukyvyn muodostumiseen liittyviin näkemyksiin. Tavoitteena oli myös löytää kirjallisuudesta teorioita, viitekehyksiä tai näkemyksiä, joita voi hyödyntää tutkielman case-tapauksen ja tutkimuskysymyksen ”*Miten Metropolia voi hyödyntää resurssipohjaista näkemystä julkaisutoiminnan vaikuttavuuden kehittämiseksi?*” ratkaisemiseen.

Työn rajauksen ja tavoitteenasettelun jälkeen lähdettiin liikkeelle resurssipohjaisen näkökulman tarkastelusta ja varhaisten näkökulman edustajien ajatuksiin tutustumisesta. Resurssien määrittelystä ja erityisesti aineettomien resursseihin liittyen toimiva erittely löydettiin Marrin tavasta hahmottaa resurssit. Lisäksi perehdyttiin näkemyksiin resurssien jalostumisesta ydinkyvykkyyksiksi ja niiden merkitykseen arvonnin ja organisaation kilpailuedun kannalta.

Resurssipohjainen näkökulma pyrkii löytämään strategiset lähtökohdat yrityksen kilpailukyvyn rakentamiseen yrityksen sisältä ulospäin. Barney'n (1991) VRIN-kriteerien mukaan resurssien tai niiden yhdistelmien on oltavat arvokkaita, harvinaisia sekä vaikeasti matkittavia ja korvattavia kestävän kilpailuedun kannalta. Tällaisia resursseja ovat useimmiten strategisesti tärkeät aineettomat resurssit (inhimilliset, rakenteelliset ja suhderesurssit) ja tavat, miten yritys yhdistelee niitä. Erityisen oleellista on ymmärtää resurssien, kyvykkyyksien, ydinosamisen, kilpailuedun ja kannattavuuden yhteys ja merkitys strategian luomisessa.

Seuraavaksi perehdyttiin strategiseen henkilöresurssien hallintaan ja siinä pääpaino oli osaamiseen ja motivaatioon liittyvissä näkemyksissä sekä palkitsemismenetelmiin tutustumisessa. Aihealueita käsiteltiin kohtuullisen lyhyesti, jotta teoriaosuus ei olisi kasvanut liian mittavaksi.

Resurssipohjainen näkökulma korostuu myös strategisessa HRM:ssa ja se tarkoittaa että myös strategisten resurssien HR-järjestelmien tulee olla uniikkeja. Oleellista on vaikuttaa työntekijöiden kyvykkyyteen, motivaatioon ja mahdollisuuteen suoriutua tehtävistä. Motivaatiota voidaan kehittää esimerkiksi työn rikastamisella, joka usein liittyy uuden oppimiseen sekä arvostuksen ja palkitsevuuden tuntemuksiin. Palkkiojärjestelmä pitäisi näyttää selkeä suunta, minkälaista muutosta odotetaan. Kilpailijoista erottuva henkilöstöresurssietu koostuu lahjakkaista ihmisistä sekä tavasta toimia yhdessä, jakaa tietoa ja jalostaa osaamispääomaa jatkuvan oppimisen kautta. Tekemisen kautta opittavaa syvä tietoa eli hiljaista tieto-taitoa voidaan siirtää esimerkiksi mentoroinnin avulla.

Neljännessä kappaleessa tutustuttiin Metropolian lyhyen esittelyn lisäksi vuoden 2014 alussa muuttuneeseen AMK:jen rahoituskriteereihin, jotka muuttuivat vuoden 2014 alusta tulosperusteisiksi.

Viidennessä luvussa tarkasteltiin aluksi, miten tulosperusteiset rahoituskriteerit ovat toteutuneet Metropolian julkaisutoiminnan kannalta ensimmäisenä voimassaolovuotenaan (2014). Havaittiin, että vaikka Metropolia sai julkaisurahoituksesta kolmanneksi suurimman osuuden rahamäärällisesti, niin kokonsa suhteutettuna se pärjasi keskimääräistä huonommin julkaisutehokkuudessa. Metropolian pitäisi saada nostettua suhteellista osuuttaan kaikista julkaisuista, eli kasvattaa julkaisumääriään muita AMK:ja nopeammin, sillä julkaisurahoituksen tulevaisuuden kehityssuuntien tarkastellessa havaittiin, että Metropolian kannalta huonoimman ja parhaan vaihtoehdon välillä oli merkittävä ero.

Resurssipohjaisesta näkökulmasta sovellettiin erityisesti arvonluontikarttaa Metropolian julkaisutoiminnan tarkasteluun ja kehittämisvaihtoehtojen esiintuomiseen. Sen avulla muodostettiin julkaisutoiminnan arvolutaus, hahmotettiin tarvittavat osaamisen ja ydinosaamisen alueet sekä julkaisutoimintaan tarvittavat resurssit. Kartan työstäminen havaittiin hyödylliseksi välineeksi, koska sen avulla saatiin täsmennettyä paitsi tarvittavat resurssit, osaaminen ja ydinosaaminen, niin havaittiin lisäksi, että julkaisutoiminnan vaikuttavuuden kehittämisellä voi olla huomattavasti laajemmat vaikutukset kuin vain

sen avulla suoraan hankittu rahoitus. Julkaisutoimintaa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi organisaation vaikuttavuuden, maineen, brandin sekä vetovoimaisuus- ja houkuttelevuustekijöiden kasvattamiseksi.

Julkaisutoiminnalla havaittiin olevan myös suuri mahdollistava merkitys strategisen HRM:n kannalta. Julkaisutoiminta tarjoaa mahdollisuuden rakentaa oikeudenmukaisuuteen pohjautuvat kriteerit täyttävä henkilökohtaiseen palkitsemiseen perustuva kannustejärjestelmä. Julkaisutoiminnasta palkitseminen tukee paitsi julkaisutoiminnan kehitystä niin samalla myös Metropolian kannalta laajemminkin tavoittelemisen arvoisia asioita, kuten henkilöstön jatkuvasti uudistuvaa osaamista, oppimista, tavoitteellisen toiminnan lisääntymistä, verkostoitumista, motivaation ja tyytyväisyyden kasvua. Erityisesti jatkotarkastelua kannattaisi tehdä palkitsemisen toteuttamisesta keksintöihin liittyvän laskukaavan avulla sekä Metropolian Tukisäätiön hyödyntämistä julkaisutoiminnan vaikuttavuuden kehittämisessä. Näiden yhdistelmän avulla voisi olla mahdollista luoda uniikki palkitsemisjärjestelmä strategisen HRM:n periaatteiden mukaan.

Metropolian tulee kehittää ydinosaamista kyvystä tuottaa julkaisuja sekä tuki- ja kannustemenetelmien käytöstä. Kannustejärjestelmään investoiminen olisi järkevää sen henkilöstövaikutusten vuoksi, ja koska se edesauttaisi ydinosaamisen kehittymisen lisäksi osaamispääoman karttumista ydinliiketoimintaan ja innovaatiotoimintaan. Asiaosaamisen lisäksi Metropolia löytyy tarvittavaa osaamista julkaisujen tuottamiseen jo julkaisueilta toimijoilta, joten kyse on ennen kaikkea siitä, miten hiljainen tieto julkaisuprosessiin liittyen saadaan siirrettyä eteenpäin myös henkilöille, joilla ei ole aiempaa osaamista julkaisujen tekemisestä. Tätä voisi edesauttaa esimerkiksi luomalla oma mentorointijärjestelmä julkaisutoimintaan.

RBV:n liittyvien näkökulmien avulla voidaan siis tuottaa strategisesti päämäärätietoinen ratkaisu, jolla pyritään kehittämään erityisesti osaamis- ja motivaatiotekijöitä esimerkiksi palkitsemisen avulla.

Julkaisujärjestelmän hyödyntäminen strategisesti voisi saada aikaan niin sanotun itseään ruokkivan myönteisen kehän syntymisen. Julkaisujen vaikuttavuuden kehittäminen voi palauttaa organisaatioon uusia resursseja, kuten suhteisiin liittyviä, rakenteellisia, rahallisia ja osaamiseen liittyviä resursseja, joita voidaan käyttää edelleen osaamisen ja ydinosaamisen kehittämiseen. Positiivinen osaamiskehä ruokkii itseään ja voi näin synnyttää kestävästä kilpailuedun lähteen.

## Lähteet

Acedo, F.J, Barroso, C. ja Galan, J.L., 2006. *The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends*. Strategic Management Journal, Vol. 27(7), s. 621–636. Wiley. Saatavilla: <<http://www.jstor.org/stable/20142363>> [Luettu 1.4.2013].

Amstrong, M. ja Brown, D., 2006. *Strategic Reward*. Kogan Page Limited, London & Philadelphia.

Anderssén B., Helokoski E., Kajas I., Liede H., Lindqvist J. ja Wist K., 2002. *Henkilöstön palkitseminen ja verotus*. KHT-media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Arthur, C., 2011. *Apple to pay Nokia big settlement plus royalties in patent dispute*. [Verkkajulkaisu] 14.6.2011. Saatavilla: <<http://www.theguardian.com/technology/2011/jun/14/apple-nokia-patent-case>> [Luettu 17.4.2014].

Badenhausen, K., 2012. *Apple Tops List Of The World's Most Powerfull Brands*. Forbes. [Verkkajulkaisu] 10.2.2012. Saatavilla: <<http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2012/10/02/apple-tops-list-of-the-worlds-most-powerful-brands/>> [Luettu 1.4.2013].

Barney, J.B., 1986. *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* The Academy of Management Review, Vol. 11( 3 ), s. 656–665. Academy of Management. Saatavilla: <<http://www.jstor.org/stable/258317>> [Luettu 1.4.2013].

Barney, J. B., 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol. 17(1), s. 99–120.

Barney, J. B., 2001. *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*. The Academy of Management Review, Vol. 26(1), s. 41–55.

Barney, J. B., Ketchen, D. J. Jr ja Wright, M., 2011. *The Future of Recourse Based Theory: Revitalization or Decline?* Journal of Management 2011 37: 1299–1315. [Verkkajulkaisu 10.3.2011]. Saatavilla: <<http://jom.sagepub.com/content/37/5/1299>> [Luettu 1.4.2013].

Blomqvist, M., 2011. *Burbridgen kuusi lakia tuotantojärjestelmästä*. [pdf] 11.5.2011 luentomoniste Supply Chain Management-kurssilla. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Boxall, P. ja Purcell, J., 2008. *Strategy and Human Resource Management*. 2. painos. Palgrave MacMillan.



Casadesus-Masanell, R. ja Ricart, J. E., 2011. *How to Design a Winning Business Model*. Harvard Business Review, 89 (1), s. 2–9.

Forbes, 2013. Listaus hakutuloksista Forbes-verkkoarkiston artikkeleista hakusanoilla "Apple" & "Samsung" & "patent". [Verkkoarkisto] Saatavilla: <<http://www.forbes.com/search/?q=apple+samsung+patent>> [Luettu 1.4.2014].

Grant, R. M., 1991. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, vol. 33(3), s. 114–135.

Hakanen, J., 2009. *Työn imua tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. ja Ylikorkala, A., 2005. *Palkitse taitavasti*. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY.

Hamel, G. ja Prahalad C.K., 1989. *Strategic intent*, Harvard Business Review, Vol. 67 (3), p63–78.

Hammer, M., Leonard, D. ja Davenport, T., 2004. *Why don't we know more about knowledge?*. MIT Sloan Management Review, vol. 45(4), s. 14–18. Saatavilla: <<http://search.proquest.com/docview/224962748?accountid=27468>> [Luettu 1.4.2013].

Hertzberg, F., 2008. *One more time. How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Press. Boston, Massachusetts.

HE 9/2013. *Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi*. 14.2.2013. Saatavilla: <<http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=HE+9/2013&base=erhe&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WORD>> [Luettu 7.4.2014].

HE 26/2014. *Hallituksen esitys eduskunnalle ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi yliopistolain 49 §:n muuttamisesta*. 3.4.2014. Saatavilla: <<http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=HE+26/2014&base=erhe&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WORD>> [Luettu 14.4.2014].

Javidan, M., 1998. *Core Competence: What Does it Mean in Practice?* Long Range Planning. Vol. 31 (1), s. 60–71. 11p.

Kauppalehti, 2014. Yrityshaku. Saatavilla: <<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/hakutulos.jsp?query=tukis%E4%E4ti%F6+ammattikorkeakoulu&submit.x=0&submit.y=0&amount=25&from=0>> [Luettu 12.4.2014].

Kelavuori, U. ja Tiihonen, S., 2014. *Henkilöstöraportti 2013*. [pdf] 12.3.2014. Saatavilla: <[https://tuubi.metropolia.fi/portal/delegate/getfile/Henkilostoraportti2013\\_valmis.pdf?nodeRef=workspace://SpacesStore/e94a9664-50e2-420b-8c8f-dd824bd3944e](https://tuubi.metropolia.fi/portal/delegate/getfile/Henkilostoraportti2013_valmis.pdf?nodeRef=workspace://SpacesStore/e94a9664-50e2-420b-8c8f-dd824bd3944e)> [Luettu 7.4.2014].

Leonard, D. ja Swap, W., 2004. *Deep smarts*. Harvard business review, vol. 82(9), s. 88-97+137

Lindfors, J., 2012. *Metropolia tukisäätiö*. [pdf] 22.10.2012. Saatavilla: <[http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Palvelut/Metropolian\\_tukisaatio\\_ohje\\_201x\\_01.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Palvelut/Metropolian_tukisaatio_ohje_201x_01.pdf)> [Luettu 12.4.2014].

Lockett, A., 2005. *Edith Penrose's Legacy to the Resource-Based View. Managerial and Decision Economics*, Vol. 26(2), Edith Penrose's Contribution to Economics and Strategy, s. 83–98. Wiley. Saatavilla: <<http://www.jstor.org/stable/25151355>> [Luettu 1.4.2013].

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. ja Antola, J., 2005. *Aineettoman pääoman palkitseminen*. JTO-palvelut.

Marr, B., 2006. *Strategic Performance Management*. Leveraging and measuring your intangible value drivers. Elsevier. Oxford, UK.

Metropolia, 2013. *Metropolian strategia. Strategiset tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet* 25.10.2013. [power point-tiedosto] Saatavilla Metropolian Tuubi-verkkosivun kautta: <<https://tuubi.metropolia.fi/portal/fi/group/tuubi/henkilokunnalle/strategia>> [Luettu 11.4.2014].

Metropolia, 2014a. *Metropolia Ammattikorkeakoulu -Yhteisö, uudistaja ja kumppani*. [Internet-sivusto] Saatavilla: <<http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/>> [Luettu 7.4.2014].

Metropolia, 2014b. *Metropolian strategia*. Metropolian Tuubi-sivusto ja sieltä saatavilla oleva strategiamateriaali. Muokattu 4.3.2014. Saatavilla: <<https://tuubi.metropolia.fi/portal/fi/group/tuubi/henkilokunnalle/strategia>> [Luettu 11.4.2014].

Metropolia, 2014d. *Julkaisutiedonkeruu*. Sivü Metropolian Tuubi-verkkosivustolla, päivitetty 17.2.2014. Saatavilla: <<https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/julkaisutiedonkeruu>> [Luettu 5.4.2014].

Metropolia, 2014e. *Tulospalkkaus*. Sivü Metropolian Tuubli-verkkosivustolla. Saatavilla: <<https://tuubi.metropolia.fi/portal/fi/group/tuubi/henkilokunnalle/henkilostoasiat/palkkaus/tulospalkkaus>> [Luettu 12.4.2014].

Metropolia, 2014f. *Henkilöstön kehittämisen erilaiset menetelmät*. Sivü Metropolian Tuubi-verkkosivustolla, päivitetty 14.2.2014. Saatavilla: <<https://tuubi.metropolia.fi/portal/fi/group/tuubi/henkilokunnalle/henkilostoasiat/henkiloston-kehittaminen/henkiloston-kehittamisen-monet-muodot>> [Luettu 13.4.2014].

Metropolia, 2014g. *Metropolia Ammattikorkeakoulun Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2014*. [pdf] 19.3.2014. Saatavilla: <<https://tuubi.metropolia.fi/portal/delegate/getfile/Henkil%C3%B6st%C3%B6->

%20ja%20koulutussuunnitelma%202014.pdf?nodeRef=workspace://SpacesStore/c0b96656-4fe4-4cd7-96e4-c9267a488526> [Luettu 7.4.2014].

Metropolia, 2014h. *Julkaisut 2012-2013*. [pdf] 20.3.2014. Saatavilla: <<https://tuubi.metropolia.fi/portal/delegate/getfile/Julkaisut%20vuosilta%202012-2013.pdf?nodeRef=workspace://SpacesStore/e881f61f-0512-4576-9934-e9c2a8ecd3bf>> [Luettu 7.4.2014].

Miner, J. B. (Author), 2005. *Organizational Behavior 1 : Essential Theories of Motivation and Leadership*. M.E. Sharpe, Inc.

Mukherjee, A. S., 2008. *The Fire That Changed an Industry: A Case Study on Thriving in a Networked World*. Financial Times 1.10.2008. [Internetjulkaisu] Saatavilla <<http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=1244469>> [Luettu 1.4.2013].

OKM, 2012. *Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen*. Ammattikorkeakoulu-uudistukseen liittyviä valmisteluaineistoja. [pdf] 4. 10 2012. Saatavilla: <[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/aineistot/liitteet/amk\\_rahoyitusmalli\\_korjattu.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/liitteet/amk_rahoyitusmalli_korjattu.pdf)> [Luettu 9.4.2014].

OKM, 2013a. *Opetus- ja kulttuuriministeriön, Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy:n ja Metropolia Ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2013–2016*. [pdf] 14.2.2013. Saatavilla: <[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoyitus/tavoitesopimukset/Sopimukset\\_2013\\_-\\_2016/Metropolia\\_sopimus\\_2013-2016.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoyitus/tavoitesopimukset/Sopimukset_2013_-_2016/Metropolia_sopimus_2013-2016.pdf)> [Luettu 5.4.2014].

OKM, 2013b. *Luonnos hallituksen esitykseksi ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi yliopistolain muuttamisesta*. [pdf] 17.10.2013. Saatavilla: <[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/Liitteet/HE\\_amk\\_ja\\_yolaki\\_perustelut\\_ja\\_pykxlxt.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/Liitteet/HE_amk_ja_yolaki_perustelut_ja_pykxlxt.pdf)> [Luettu 9.4.2014].

OKM, 2013c. *OKM:n ammattikorkeakoulujen tiedonkeruukäsikirja 2013*. [pdf] 6.11.2013. Saatavilla Metropolian Tuubi-verkkosivun kautta: <<https://tuubi.metropolia.fi/portal/fi/group/tuubi/julkaisutiedonkeruu>> [Luettu 5.4.2014].

OKM, 2014a. *Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2014*. [pdf] 7.3.2014. Saatavilla: <[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/Liitteet/amk\\_rahoyitusmallikuvio\\_2014.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/Liitteet/amk_rahoyitusmallikuvio_2014.pdf)> [Luettu 5.4.2014].

OKM, 2014b. *Ammattikorkeakoulujen rahoitusta ja taloutta koskevia linjauksia*. [pdf] 8.4.2014. Saatavilla: <[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/aineistot/liitteet/Ammattikorkeakoulujen\\_rahoyitusta\\_ja\\_taloutta\\_koskevia\\_linjauksia.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/liitteet/Ammattikorkeakoulujen_rahoyitusta_ja_taloutta_koskevia_linjauksia.pdf)> [Luettu 9.4.2014].

OKM, 2014c. *Ehdotus yliopistojen rahoitusmallin tarkistamiseksi vuodesta 2015 alkaen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:7. [Pdf] Saatavilla: <[http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2014/yo\\_rahoitusmallin\\_tarkistaminen.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2014/yo_rahoitusmallin_tarkistaminen.html?lang=fi)> [Luettu 15.4.2014].

Opetushallitus, 2014. *Yksikköhintaraportit vuosi 2014: Ammattikorkeakoulut (v04yt7s14)*. OPETUS- JA KULTTUURITOIMEN RAHOITUSJÄRJESTELMÄN RAPORTIT. [Sähköinen raportti] Saatavilla: <<http://vos.uta.fi/cgi-bin/tiedot1r.cgi?tnimi=vos/v14/v04yt7s14.lis>> [Luettu 7.4.2014].

Pakkanen, I., 2011. *Käydään juttukauppaa. Freelancerin ja ostajan kohtaamisia journalismin kauppapaikalla*. Jyväskylä studies in humanities 162. [pdf] Väitöskirja 8.11.2011. Saatavilla: <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36971/9789513944766.pdf?sequence=1>> [Luettu 12.4.2014].

Prahalad, C.K. ja Hamel, G., 1990. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 68(3), s. 79–91.

Peteraf, M. A. ja Barney, J.B., 2003. *Unraveling the Resource-Based Tangle*. Managerial and Decision Economics, vol. 24 (4), Integrating Management and Economic Perspectives on Corporate Strategy, s. 309–323. Wiley. Saatavissa osoitteessa <<http://www.jstor.org/stable/30035615>> [Luettu 1.4.2013].

Putkiranta, A., 2012. *Leadership*. [pdf] Luentomoniste Teknologiyrityksen johtaminen –kurssilla 2012. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Rubidara, N. S. ja McGrawn, P., 2011. *The role of actors in configuring HR systems within multinational subsidiaries*. Human Resource Management Review, 21, s. 174–185.

Saimaan AMK, 2011. *Ammatillisen koulutuksen opiskelijoilla hyvät mahdollisuudet stipendeihin Etelä-Karjalassa*. [internet] 1.9.2011. Saatavilla: <<http://www.saimia.fi/fi-FI/ajankohtaista/706-ammattillisen-koulutuksen-opiskelijoilla-hyvät-mahdollisuudet-stipendeihin-etelae-karjalassa>> [Luettu 12.4.2014].

Sirén, H., 2013. *Valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta*. Opetus- ja kulttuuriministeriön muistio 7.11.2013 [pdf]. Saatavilla: <[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/aineistot/liitteet/rahoitusasetusmuistio.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/liitteet/rahoitusasetusmuistio.pdf)> [Luettu 9.4.2014].

Swap, W., Leonard, D., Shields, M. ja Abrams, L., 2001. *Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace*. Journal of Management Information Systems, 18(1), s. 95–114.

Theriou, G.N., Chatzoglou ja Prodromos D., 2008. *Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management*. European Business Review, 20(3): 185–207.

Thompson, S. ja Wright, M., 2005. *Edith Penrose's Contribution to Economics and Strategy: An Overview*. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 26(2), Edith Penrose's Contribution to Economics and Strategy, s. 57–66. Wiley. Saatavilla: <<http://www.jstor.org/stable/25151353>> [Luettu 1.4.2013].

Time, 2013. *Enron's Collapse. A month-by-month look at Enron's collapse*. Saatavilla: <<http://www.time.com/time/interactive/0,31813,2013797,00.html>> [Luettu 1.4.2013].

Toivanen, J., 2012. *Palkitseminen*. [pdf] Luentomoniste Prosessien kuvaus ja kehittäminen- kurssilla. Luento 3 Palkitseminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Valtioneuvosto, 2013a. *Valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta (822/2013)*. Saatavilla: <[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/aineistot/liitteet/sk20130822x1x.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/liitteet/sk20130822x1x.pdf)> [Luettu 9.4.2014].

Valtioneuvosto, 2013b. *Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta*. Saatavilla: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130486>> [Luettu 9.4.2014].

Vero, 2014. *Apurahat*. Verotuksen syventävät vero-ohjeet –internet-sivusto. [internet]. Saatavilla: <[https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Henkilöasiakkaan\\_tuloverotus/Apurahat%2825122%29](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkilöasiakkaan_tuloverotus/Apurahat%2825122%29)> [Luettu 12.4.2014].

Viitala, R., 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Wakabayashi, N., 2014. *Apple's Jobs Declared 'Holy War' on Google Over Android*. Washington Post. [Verkkójulkaisu] 2.4.2014. Saatavilla: <<http://blogs.wsj.com/digits/2014/04/02/apples-jobs-declared-holy-war-on-google-over-android/>> [Luettu 16.4.2014].

Wernerfelt, B., 1984. *A resource based view of the firm*. *Strategic Management Journal*. Vol. 5(2), 171–180. Wiley. Saatavilla: <<http://www.jstor.org/stable/2486175>> [Luettu 1.4.2013].

Wernerfelt, B., 1995. *A resource based view of the firm: Ten Years After*. *Strategic Management Journal*. Vol. 16(3), s. 171–174. Wiley. Saatavilla: <<http://www.jstor.org/stable/2486738>> [Luettu 1.4.2013].

Worstell, T., 2013. *Apple's Winning the Samsung Patent Battles And Losing The War*. Forbes. [Verkkójulkaisu] 10.2.2013]. Saatavilla: <[www.forbes.com/sites/timworstell/2013/02/10/apples-winning-the-samsung-patent-battles-and-losing-the-war/](http://www.forbes.com/sites/timworstell/2013/02/10/apples-winning-the-samsung-patent-battles-and-losing-the-war/)> [Luettu 1.4.2013].

## Javidanin (1998) kysymyspatteristo osaamisen tunnistamiseen

Tässä liitteessä on esitetty Javidanin (1998) luoma monivaiheinen kysymyspatteristo, jonka avulla yritys voi tunnistaa osaamisensa ja sen arvon sekä liittää sen osaksi strategiaansa.

- Mitä yritys osaa tehdä erityisen hyvin? Minkä tason tieto-taitoa se on?
- Onko yritys kilpailijoitaan parempi? (Ulkopuolinen näkökulma, esim. asiakaspalaute tai benchmarkkaus)
- Onko sillä merkitystä? (Osaaminen voi johtaa kilpailuetuun, jos yritys on parempi kuin kilpailijat ja asiaa arvostetaan markkinoilla, eli tuoteominaisuuksilla, hyödyllisyydellä ja saatavuudella on merkitystä asiakkaiden ostokriteerien kannalta.)
- Kuinka kestävä etu on? (Yrityksen kyky ja halukkuus investoida siihen liittyviin osaamiseen ja kyvykkyyksiin, sillä edun ylläpito ja laajentaminen vaativat jatkuvaa parannusta etumatkan säilyttämiseksi. Kilpailijoiden mahdollisuus imitoida tai kehittää korvaavia etuja. Ostokriteereiden kestävyys, muuttuvatko asiakkaiden mieltymykset, trendien ja asiakaskäyttäytymisen seuranta)
- Mitkä ovat avainmuutokset toimialalla? (sisäisen ja ulkoisen analyysin yhdistäminen)
- Mitkä osaamiset tai kyvykkyydet menettävät merkityksensä?
- Mitä pitäisi ylläpitää ja kehittää?
- Miten voidaan paremmin hyödyntää olemassa olevia resursseja, kyvykkyyksiä ja osaamista? (Voidaanko jokin tieto-taito siirtää seuraavalle tasolle? Uudet markkinat, joilla osaamista voi hyödyntää, sekä niiden ostokriteerit, tuoteominaisuudet ja kilpailijoiden kilpailuedut?)
- Mitä uusia kyvykkyyksiä ja osaamisia pitää kehittää? (erityisen tärkeää kypsillä markkinoilla toimiville yrityksille)
- Miten edetään? (strategia, jossa otetaan mm. kantaa aiempien kysymysten kautta löydettyjen asioiden toteuttamiseen.)

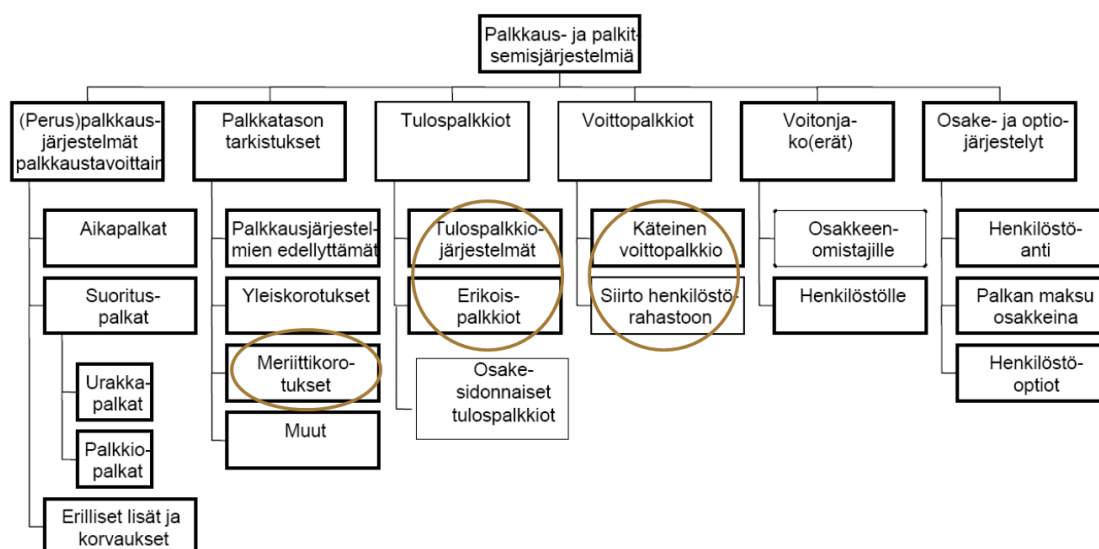
Kognitiotieteestä valittuja johtamisen vaikutuksia (Swap ym., 2001)

Table 1. Selected Managerial Implications of Cognitive Science Research

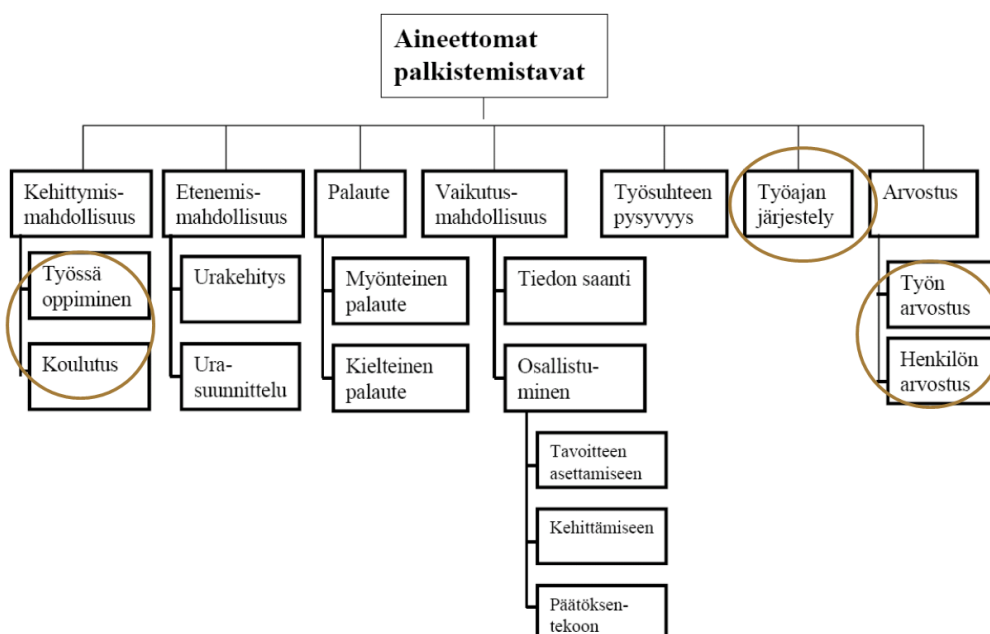
Cognitive Principle	Implication	Examples of Potential Behaviors
Active engagement in one's own learning improves learning.	Providing opportunities for active learning will enhance learning.	Mentors design active learning exercises. Give protégés responsibility for projects.
Lack of receptors (knowledge base) makes it difficult for inexperienced people to learn.	The wider the knowledge gap between mentor and protégé, the more difficult the knowledge transfer.	Apprentices and journeymen can be mentors for novices. Experts may need tutoring in how to teach.
Self-monitoring and self-reflection on one's own learning progress leads to better learning.	Protégés will learn better if they are self-reflective about their learning.	Mentors should assist protégés in becoming self-reflective, providing feedback about protégé's progress that is specific to tasks (rather than personal).
People learn from observing models of behavior, particularly admired or powerful models.	Learning may be informal. Teaching may be unintentional.	Protégés should be allowed and encouraged to "shadow" their mentors.
Developing expertise takes years and much practice.	There are no rapid shortcuts, but there may be superior routes to knowledge transfer.	If time pressures are not to drive it out, mentoring has to be rewarded and built into the organizational systems.
The hallmark of expertise is the ability to recognize patterns and draw inferences from them.	In order to become experts, protégés have to accumulate many experiences from which they can derive patterns.	Mentors need to provide real experiences or many simulations and cases for protégés.
If information is expressed in memorable form, it will more likely influence attitudes and behavior.	Stories are more effective than statements in transferring knowledge. Confronted with a published norm and a contradictory story, people will tend to believe the story.	Managers need to mine organizational culture for stories that support values, norms, and managerial systems important to the organization's core capabilities.

## Aineellisia ja aineettomia palkitsemisen keinoja

## Rahallinen palkitseminen



## Aineeton palkitseminen

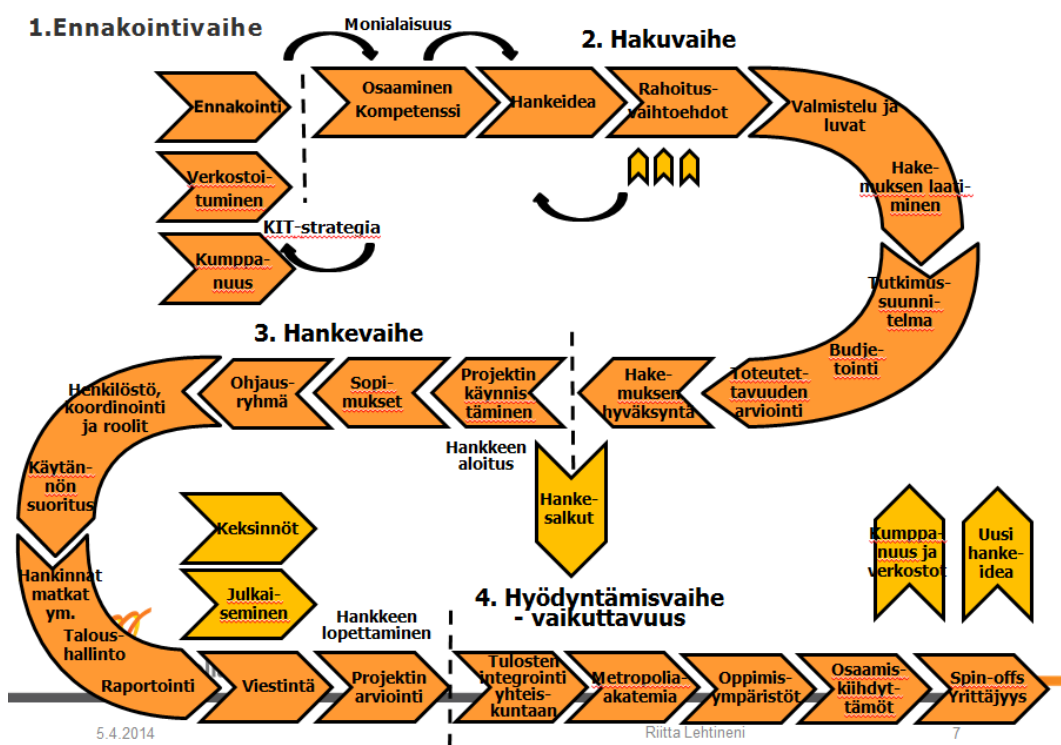


Kuvien lähde: (Toivanen, 2012).

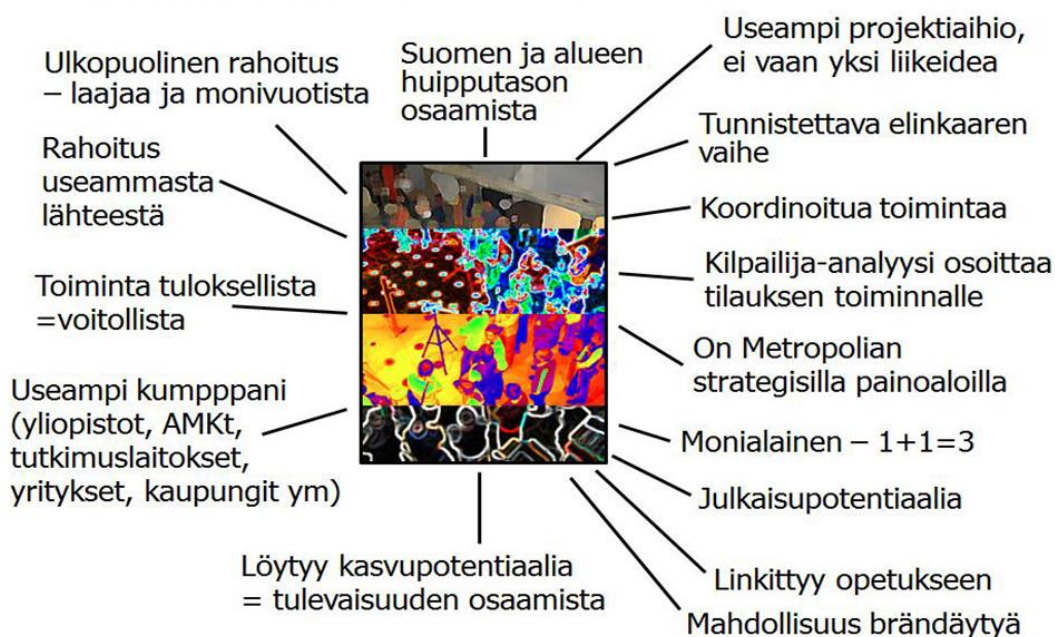


## Julkaisut Metropolian KIT-materiaaleissa

### Metropolian KIT-toimintaprosessi (KIT-JoTi2013)



### Osaamisalueiden yhteistyön tuloksena nimetään Metropoliaan 3-4 osaamiskiihdyttämöä vuoden 2014 aikana



## Metropolian yksikköhinnat Opetushallituksen raportissa



OPETUSHALLITUS  
UTBILDNINGSSYSTRESEN

Etusivu | Takaisin

OPETUS- JA KULTTUURITOIMEN  
RAHOITUSJÄRJESTELMÄN RAPORTIT

@ 010651 Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Oy

10065 Metropolia Ammattikorkeakoulu

RAPORTTI: V04YT7814  
10.12.2013 sivu 14

Ammattikorkeakoulun yksikköhinnan muodostuminen vuonna 2014

\*\*\*\*\*

A. KOULUTUKSEN MUKAAN MÄÄRÄYTYVÄ OSUUS (85% ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoituksesta)

1. Suoritetut tutkinnot

	----- Tutkintoja -----			Kust. suhde	Tutkinto- rahoituksen peruste	Yksikkö- hintaa euroa	VOS- peruste euroa	Osuus %
	vuonna 2010	vuonna 2011	vuonna 2012					
1 Humanistinen ja kasvatusala	0	0	0	+ 3,5 +	1,4429 =	0,0		
2 Kulttuuriala	289	302	365	+ 4,0 +	1,4373 =	1.832,1		
3 Yht.k.tiet., liiketal. ja hall. ala	148	180	218	+ 3,5 +	0,8515 =	542,4		
4 Luonnontieteiden ala	0	0	0	+ 3,5 +	0,8832 =	0,0		
5 Tekniikan ja liikenteen ala	804	824	841	+ 4,0 +	0,9258 =	3.047,7		
6 Luonnonvara - ja ympäristöala	0	0	0	+ 4,0 +	1,0798 =	0,0		
7 Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	786	803	872	+ 3,5 +	1,0586 =	3.039,4		
8 Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	0	0	0	+ 3,5 +	0,9337 =	0,0		
Koulutusalat yhteensä	2.027	2.109	2.296			8.461,6	4.910,11	41.547.526 49,7

	----- Laskentaperuste -----				Kolmen vuoden keskiarvo	Yksikkö- hintaa euroa	VOS- peruste euroa	Osuus %
	vuonna 2009	vuonna 2010	vuonna 2011	vuonna 2012				
2. Opettajankoulutuksen suoritetut opinnot		0	0	0	0,0	0,00	0	0,0
3. 55 opintopistettä suorittaneet		3.732	3.892	4.011	3.878,3	5.869,75	22.764.833	27,3
4. Av. amk:n, erill. opint. ja mamu v.koul. op.pisteet		2.405	2.623	3.735	2.921,0	662,85	1.936.175	2,3
5. Opiskelijapalautteen pisteiden summa		29.948	32.818	36.342	33.036,0	79,73	2.633.847	3,2
6. Kansainvälisen opiskelijavaihdon opiskelijat		768	793	745	768,7	2.235,69	1.718.499	2,1
7. Ulkomaalaisten suorittamat tutkinnot		79	91	106	92,0	5.664,54	521.138	0,6
8. Työllisten määrä vuosi valmistumisen jälkeen		1.964	1.801	2.003	1.922,7	1.370,35	2.634.725	3,2

B. SOVELTAVAN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN MUKAAN MÄÄRÄYTYVÄ OSUUS (15% ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoituksesta)

1. Ulkop. sovelt. tutkimus- ja kehitystyön rahoitus	3.072	5.387	6.069		4.842,7	717,77	3.475.918	4,2
2. Suoritetut ylemmät amk-tutkinnot		154	195		214	187,7	22708,71	5,1
3. Kansainväliseen henkilöstövaihtoon osallistuneet		627	679		646	650,7	789.711	0,9
4. Julkaisujen yms. tuotteiden lukumäärä		243	258		297	266,0	4.657,29	1,5

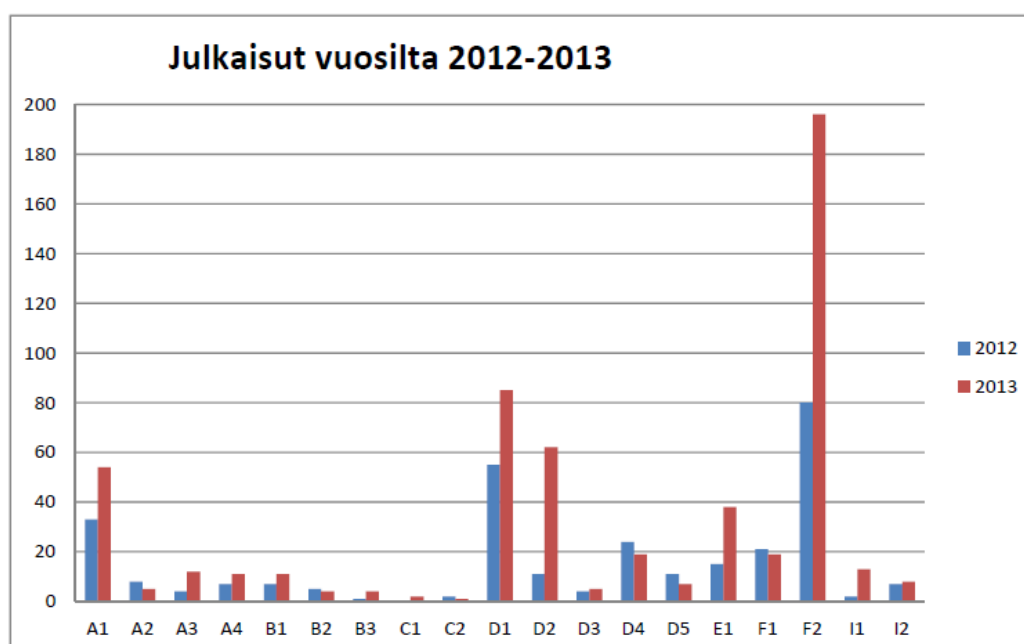
C. YHTEENSÄ

VOS-peruste ja yksikköhinta kohtiin A ja B ja v.2011 lask. opisk.määrään ( 13.064 ) perustuen						Yksikkö- hintaa /opiskelija	VOS- peruste euroa	100,0
VOS-peruste ja yksikköhinta suhteutettuna v.2014 laskenn. opisk.määrään ( 12.862 ) ja valtion talousarvion tasauskertoimella 1,040426						6.651,82	85.555.706	
VOS-peruste ja yksikköhinta ilman opet.koulutusta v.2014 lask. opisk.määrään ( 12.862 )perust.						6.651,82	85.555.706	
Tasausrajojen (Rahl:n voimaantulosäännös) soveltamisesta johtuva tasauskerroin 1,007840						6.703,97		
Amk:n vuoden 2013 rahoitus /laskennal. opiskelija 7.572,44 + 0,989355 = vuoden 2014 tasossa						7.491,83		
Amk:n vuoden 2013 tasausrajan mukainen alin yksikköhinta (97 %)						7.267,08		
Amk:n vuoden 2013 tasausrajan mukainen ylin yksikköhinta (103 %)						7.716,59		
Yksikköhinta ilman opettajankoulutusta ja hark.varaista korotusta tasausrajat huomioon otettuna						7.267,08	93.469.130	
Opettajankoulutus kohdasta A.2 v.2014 lask. opet.koulutuksen opisk.määrään ( 0 ) perustuen						0,00	0	
Harkinnanvarainen korotus 0,0 % 93.469.130 eurosta							0	
Vuoden 2014 yksikköhinta hark.varaisten korotusten aiheuttaman tasauksen ( 0,999086 ) jälkeen						7.260,43	93.383.699	
Vuoden 2014 yksikköhinta arvonlisäveron osuuden ( 4,03 % ) lisäämisen jälkeen						7.553,03	97.147.072	

## Metropolian julkaisut vuosilta 2012-2013 (Metropolia, 2014h)

## Julkaisut 2012-2013

Julkaisutyyppi	2012	2013
<b>A Vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit</b>	<b>52</b>	<b>82</b>
A1 Alkuperäisartikkeli tieteellisessä aikakauslehdessä	33	54
A2 Katsausartikkeli tieteellisessä aikakauslehdessä	8	5
A3 Kirjan tai muun kokoomateoksen osa	4	12
A4 Artikkelit konferenssijulkaisussa	7	11
<b>B Vertaisarvioimattomat tieteelliset kirjoitukset</b>	<b>13</b>	<b>19</b>
B1 Kirjoitus tieteellisessä aikakauslehdessä	7	11
B2 Kirjan tai muun kokoomateoksen osa	5	4
B3 Vertaisarvioimaton artikkeli konferenssijulkaisussa	1	4
<b>C Tieteelliset kirjat (monografiat)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
C1 Kustannettu tieteellinen erillisteos	0	2
C2 Toimitettu kirja, kokoomateos, konferenssijulkaisu tai lehden erikoisnumero	2	1
<b>D Ammattiyhteisölle suunnatut julkaisut</b>	<b>105</b>	<b>178</b>
D1 Artikkelit ammattilehdessä	55	85
D2 Artikkelit ammatillisessa kokoomateoksessa (ml. toimittajan kirjoittama johdanto)	11	62
D3 Artikkelit ammatillisessa konferenssijulkaisussa	4	5
D4 Julkaistu kehittämis- tai tutkimusraportti taikka -selvitys	24	19
D5 Ammatillinen kirja	11	7
<b>E Suurelle yleisölle suunnatut julkaisut</b>	<b>15</b>	<b>38</b>
E1 Yleistajuinen artikkeli, sanomalehtiartikkeli	15	38
<b>F Julkinen taiteellinen ja taideteollinen toiminta</b>	<b>101</b>	<b>215</b>
F1 Erillisjulkaisu	21	19
F2 Julkinen taiteellinen teoksen osatoteutus	80	196
<b>I Audiovisuaaliset aineistot ja tieto- ja viestintätekniset ohjelmat</b>	<b>9</b>	<b>21</b>
I1 Audiovisuaalinen aineisto	2	13
I2 Tieto- ja viestintätekniset ohjelmat tai ohjelmisto	7	8
<b>Yhteensä</b>	<b>297</b>	<b>556</b>



## Työsuhdekertoimen soveltaminen keksinnöistä julkaisuihin

Liitteessä esitetyt kriteerit on mukailtu julkaisu toiminnalle sopiviksi Kivi-Koskisen (1991) Työsuhdekeksinnöt –teoksessa esiteltyjen keksintöpalkkioiden laskukaavojen ja niiden määrääntymisperusteiden avulla

- a) Tehtävän työsuhdeyhteys - Tekijä on saanut aiheen julkaisulle...
- 1) Henkilölle on annettu valmis aihe (työtehtävä) julkaisun kirjoittamiseen ja osoitettu valmis ratkaisutapa, esim. kanava julkaisemiseksi → a=1
  - 2) Henkilölle on annettu valmis aihe (työtehtävä), mutta ei ratkaisutapaa → a=2
  - 3) Työsuhteessa saavuttamansa kokemuksen ja tuntemuksen perusteella ja kun julkaisuun aiheen antaneet puutteet ja tarpeet ovat olleet jo ennestään tunnetut (esim. verkostoitumisen kautta tullut aihe) → a=3
  - 4) Työsuhteessa saavuttamansa kokemuksen ja tuntemuksen perusteella ja kun tekijä itse on todennut julkaisuun aiheen antaneet puutteet ja tarpeet → a=4
  - 5) Hän on tehtäväpiirinsä puitteissa asettanut itselleen tehtävän → a=5
  - 6) Hän on tehtäväpiirinsä ulkopuolelta asettanut itselleen tehtävän → a=6
- b) Ratkaisun työsuhdeyhteys - Tekijä on päätenyt ratkaisuun...
1. ammattinsa ja sen edellyttämään koulutukseen kuuluvien tietojen ja kokemusten perusteella,
  2. työsuhteessa suorittamiensa töiden sekä tällöin saavuttamiensa kokemusten ja tietojen perusteella,
  3. niiden teknisten apuvälineiden, tutkimustulosten, apulaisten ym. avulla, jotka työnantaja on antanut julkaisun tekijän käyttöön.

Jos kaikki nämä seikat myötävaikuttivat, saa ratkaisun työsuhdeyhteys vaikutusarvon b=1, päinvastaisessa tapauksessa tulee vaikutusarvoksi b=6. Muissa tapauksissa annetaan sopiva väliarvo.

- c) Tekijän työsuhdeyhteys
1. Johto, esim. toimitusjohtaja, tehtaaja johtaja..
  2. Päällikkö, esim. tuotantopäällikkö, suunnittelupäällikkö, myyntipäällikkö..
  3. Pääsuunnittelija, suunnitteluinsinööri, pääsuunnittelija..
  4. Tarjous-/hinnoitteluinsinööri, valmistus-/osastoinsinööri
  5. Teollisuusoppilaitoksen opettaja, työnjohtaja, työnsuunnittelija...
  6. laborantti, toimistohenkilökunta..
  7. Ammattityöntekijä
  8. Oppilas, aputyöntekijä
- c= ryhmän numero, johon kirjoittaja kuuluu.

### Työsuhdekeksintölautakunta

Työsuhdekertoimen (T) laskemisessa käytettävä taulukko

a + b + c	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
T (%)	2	3,5	6	8,5	11,5	15	19	24	29	35	41	48	56	63	72	81	90	100

Taulukossa:

a = tehtävän työsuhdeyhteys (1-6)

b = ratkaisun työsuhdeyhteys (1-6)

c = keksijän työsuhdeyhteys (1-8)