

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
LIKOTALOUS, KUOPIO

**YRITYSTEN TAITAVA KESKI-SUOMI -HANKKEEN  
OSAAMISKARTOITUS**

Jimena Tapper  
Tradenomin opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja yrittäjyys

Kesäkuu 2010

**SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU****LIIKETALOUS, KUOPIO**

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)

Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen ja yrittäjäyys

Tekijä(t)

Jimena Tapper

Työn nimi

Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankkeen osaamiskartoitus

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

14.6.2010

112 + 6

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Antti Iire, Virpi Laukkanen

Keski-Suomen kauppakamari

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankkeen tulevien toimintamallien kehittämistyön tueksi. Tutkimuksella pyrittiin luomaan pohjaa osaamispäällikkötoiminnan sisällölliselle määrittelylle tarkastelemalla toimintaa ja toiminnan kannalta merkittävää osaamista osaamispäälliköiden omasta näkökulmasta sekä määrittämään, mikä on se osaamisen kehittämistarve, johon reagoimalla toimintamallien kehittämistyö tehostuu.

Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, joka rakentui kolmesta eri tutkimusvaiheesta: Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa kartoitettiin, minkälaisista yksilöosaamisista asiakasrajapinnassa vaadittava ydinosaaminen rakentuu. Toisessa vaiheessa nykytoimintaa ja toiminnan kannalta merkittävää osaamista tarkasteltiin koko toiminnan näkökulmasta. Kolmannessa tutkimusvaiheessa selvitettiin, mitkä osaamiset muodostuvat tärkeiksi osaamispäällikkötoiminnan tulevaisuuden kannalta. Tutkimuksen primaariaineisto rakentui havainnointimateriaaleista sekä haastatteluista, joista jälkimmäisten analysointiin käytettiin sekä aineistolähtöistä että teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Sekundaariaineisto koostui osaamispääomaa käsittävästä tutkimuskirjallisuudesta, tutkimuksista sekä aiemmista tieteellisistä julkaisuista.

Merkittävimmäksi ydintoiminnoksi nyt ja tulevaisuudessa määrittyi kokonaisvaltaisten kehittämisprosessien fasilointi, jossa yhdistyvät sekä toiminnan ydinosaamisalueet (tutkimusvaihe 1) että toiminnassa eniten yrityksille arvoa tuottava ydinprosessi (tutkimusvaihe 2).

Toimintamallien kehittämistyötä sekä osaamisen hyödyntämistä edistävissä sisäisissä prosesseissa ja rakenteissa oli havaittavissa puutteita, joiden pohjalta johdettiin viisi osaamisen kehittämistarvetta: yhteisen näkemyksen rakentaminen, ydinosaamisalueiden määrittäminen, toiminnan suuntaaminen, tiimityön tehostaminen sekä toimintaa tukevien prosessien ja työkalujen kehittäminen

Johtopäätöksissä esitetään ne tekijät, jotka saattavat vaikeuttaa toimintamallien kehittämistyötä tulevaisuudessa, mikäli niihin liittyvää riskiä ei pystytä hallitsemaan. Näistä keskeisimmiksi nousivat rakennepääoman puute sekä yksilöiden sitoutumisen taso.

Asiasanat

Aineeton pääoma, osaamispääoma, osaaminen, asiantuntijuus

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO  
Degree Programme, option

Degree Programme in Business and Administration, Management and Entrepreneurship

Author(s)

Jimena Tapper

Title of study

A competence analysis of the Competence for Enterprise Central Finland -project

Type of project

Date

Pages

Thesis

13.6.2010

112 + 6

Supervisor(s) of study

Antti Iire, Virpi Laukkanen

Executive organisation

Central Finland Chamber of  
Commerce

Abstract

The objective of the paper was to support the operations model development of the Competence for Enterprise Central Finland -project. The focus of the study was on creating the groundwork for the definition of expertise management by studying the operations and competences of the project from the viewpoint of the expertise managers and by defining the prospective development needs of the competence.

The study was executed as a three-pronged action research: The first phase of the study defined which individual competences the core competence needed in the customer interface consists of. In the second phase, the operations and competences were viewed from the perspective of the whole operation, including the internal functions and processes. The third and final phase of the study determined which competences would be crucial in the future from the viewpoint of the operation and of the operations model development. The primary research data of the study consisted of observation and interview data, of which the latter was analyzed by using a content analysis. The secondary data was based on the literature, studies, journals and other documents concerning the theory of intellectual capital.

The comprehensive facilitation of the development processes proved to be the most significant function of the current as well as the future operation. The comprehensive facilitation of the development processes consists of the core competences of the operation (study phase one) and of the core process of the operation (study phase two). Yet, there were some deficiencies to be found in those internal processes and structures that support the operations model development and the exploitation of the competences of individuals. These deficiencies led on to the definition of the five competences that require development: construction of a common Expertise management wisdom, definition of the core competences of the operation, orientation of the operation, rationalization of the team work and development of the tools and structures supporting the operation.

The conclusions of the paper introduce some of the main factors that might complicate the operations model development in the future provided that the risks related to these factors are not under control. The two most essential factors were the lack of structural capital and the level of the commitment of the individuals.

Keywords

Intangible assets, intellectual capital, competence, expertise

Note

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. <i>Kehittämistoiminnan eteneminen yrityksissä (Rautiainen 2009).</i> .....	12
Kuvio 2. <i>Toimintatutkimuksen sykli (mukaillen Heikkinen ym. 2008).</i> .....	17
Kuvio 3. <i>Tietopyramidi (mukaillen Ojala 2008, 49).</i> .....	29
Kuvio 4. <i>Osaamispääoma (mukaillen Ojala 2008, 58).</i> .....	32
Kuvio 5. <i>Osaamispäällikkötyön ydinosaamisalueet.</i> .....	49
Kuvio 6. <i>Kehittämisprosessien eri vaiheissa tarvittava osaaminen.</i> .....	53
Kuvio 7. <i>Liiketoiminnan kehittäminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta - osaamiskokonaisuus.</i> .....	56
Kuvio 8. <i>Osaamispyyrä - osaamispäällikkötyön viisi tärkeintä osaamisaluetta</i> .....	63

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. <i>Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä</i> .....	47
Taulukko 2. <i>Esimerkki aineiston purkamisesta analysointitaulukkoon teemoittain.</i> .....	71
Taulukko 3. <i>Toiminnan tukeva osaaminen.</i> .....	75
Taulukko 4. <i>SWOT-analyysi: tulevaisuuden toimintamallien rakentaminen.</i> .....	89
Taulukko 5. <i>Pelkistetty SWOT-analyysi.</i> .....	90
Taulukko 6. <i>Osaamispäällikkötoiminnan vahvuudet</i> .....	95
Taulukko 7. <i>Kehittämistä vaativat toiminnan osa-alueet</i> .....	96

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	YRITYSTEN TAITAVA KESKI-SUOMI .....	9
2.1	Osaamispäällikkötyö.....	10
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT.....	13
3.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja toimintatutkimus .....	14
3.2	Toimintatutkimuksen soveltaminen .....	18
3.3	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät.....	19
3.3.1	Haastatteluaineistot.....	20
3.3.2	Havainnointiaineisto .....	22
3.3.3	Sekundaariaineisto.....	23
3.3.4	Tutkimuksen rajaus.....	24
4	OSAAMISPÄÄOMA ASIANTUNTIJAORGANISAATION PÄÄOMANA .....	26
4.1	Asiantuntijatyön tärkein resurssi on tieto ja osaaminen.....	26
4.2	Aineeton pääoma.....	30
4.3	Osaamisesta pääomaa .....	31
4.3.1	Henkilöpääoma .....	32
4.3.2	Suhdepääoma.....	33
4.3.3	Rakennepääoma.....	33
4.4	Osaamisen hallinta .....	34
5	TUTKIMUKSEN I VAIHE, YDINOSAAMISALUEET YKSILÖOSAAMISTEN SUMMA .....	37
5.1	Yksilöosaaminen.....	41
5.2	Aineiston keruu- ja analysointiprosessi .....	44
5.3	Osaamispyyrä.....	48
5.3.1	Kehittämisprosessien koordinointi .....	50
5.3.2	Liiketoiminnan kehittäminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta .....	54
5.3.3	Kyky hyödyntää kehittämisverkostoa.....	56
5.3.4	Yrityslähtöisyys .....	58
5.3.5	Kumppanuus .....	60
5.4	Yhteenveto .....	62
6	TUTKIMUKSEN II VAIHE, YKSILÖOSAAMISESTA ORGANISAATION OSAAMISPÄÄOMAAN .....	65
6.1	Organisaation osaaminen .....	68
6.2	Aineiston keruu .....	69

6.3	Aineiston analysointi.....	70
6.3.1	Osaamispäällikkötyön ydin ja kriittinen osaaminen.....	73
6.3.2	Toiminnan perusosaaminen ja vahvuudet .....	74
6.3.3	Toiminnan tukeva osaaminen .....	74
6.4	Yhteenveto .....	76
7	TOIMINTATUTKIMUKSEN III VAIHE, OSAAMISEN KEHITTÄMISTARVE.....	80
7.1	Tulevaisuuden toiminta.....	84
7.2	Ryhmäreflektio.....	87
7.3	Osaamisen kehittämistarve .....	90
7.4	Yhteenveto .....	93
8	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	97
8.1	Tutkimuksen johtopäätökset .....	98
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	102
8.3	Tavoitteiden saavuttaminen ja tutkimuksen hyödynnettävyys .....	105
	LÄHTEET .....	108
	LIITTEET.....	113
	LIITE 1 Yksilöosaaminen: ennakkotehtävä .....	113
	LIITE 2 Yksilöosaaminen: haastattelukysymykset .....	114
	LIITE 3 Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä.....	115
	LIITE 4 Yksilöosaamisalueiden yhteenkoonti .....	117
	LIITE 5 II ja III tutkimusvaiheen haastattelukysymykset .....	118

# 1 JOHDANTO

Yritysten Taitava Keski-Suomi on julkisrahoitteinen kehittämishanke, jonka tavoitteena on osaamisen yrityslähtöinen kehittäminen ja toimintatapojen luominen yritysverkostojen sekä kehittäjä- ja koulutusorganisaatioiden välille. Yksi hankkeen toiminnalle asetetuista tavoitteista on elinkelpoisten ja pysyvien osaamisen kehittämisen toimintamallien rakentaminen Keski-Suomen maakuntaan, sekä niiden mahdollinen jalkauttaminen myös muille alueille. Pysyvien toimintamallien rakentaminen vaatii strategioiden ja olemassa olevien toimintamallien selkiinnyttämistä, ja niiden vakiinnuttaminen sekä mahdollisesti muille alueille siirtäminen vaatii myös toiminnan tekemistä tekijöistään riippumattomiksi. Hankkeen toimintaa, liiketoimintaan ja osaamiseen kohdistuvaa kehittämistyötä yrityksissä toteuttaa seitsemän osaamispäällikköä. Osaamispäällikkötyö on uudenlaista asiantuntijatyötä, jonka sisältöä sekä toiminnan merkitystä luodaan jatkuvasti päivittäisessä työssä ja joka on tällä hetkellä vahvasti sidoksissa tekijöihinsä.

Tutkimuksen tavoitteena on tukea Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankkeen toiminnalle asetettua tavoitetta rakentaa alueelle pysyviä osaamisen kehittämisen toimintamalleja. Tavoitetta lähestytään määrittämällä ja yhtenäistämällä osaamispäällikköiden omia kokemuksia osaamispäällikkötoiminnasta toiminnan edelleenkehittämisen tueksi. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kolmeen osaamispäällikkötoimintaa määrittävään kysymykseen: (1) minkälaisista yksilöosaamisista osaamispäällikkötoiminnan perusosaaminen rakentuu, (2) mikä on osaamispäällikköiden yhteinen näkemys nykytoiminnasta ja nykytoiminnan kannalta tärkeästä osaamisesta sekä (3) mitkä osaamiset muodostuvat tärkeiksi osaamispäällikkötoiminnan tulevaisuuden kannalta.

Tutkimus etenee toimintatutkimuksena, joka rakentuu kolmesta eri vaiheesta. Kussakin tutkimusvaiheessa etsitään vastausta yhteen edellä esitetystä kysymyksestä. Kahden ensimmäisen tutkimusvaiheen aikana luodaan pohjaa osaamispäällikkötoiminnan osaamispääomalle määrittämällä toiminnan kannalta merkittäviä osaamispääoman eriä osaamispäällikköiden omasta näkökulmasta. Kolmas tutkimusvaihe tarkastelee ensimmäisen ja toisen vaiheen tulosten pohjalta koottua

osaamispääomakartoitusta suhteessa toiminnan tavoitteeseen luoda alueelle pysyviä osaamisen kehittämisen toimintamalleja.

Tutkimusraportti rakentuu kahdeksasta pääkappaleesta. Tutkimuksen toisessa kappaleessa esitellään lyhyesti tutkimuksen lähtökohdat sekä kohdeorganisaatio (Yritysten Taitava Keski-Suomi -hanke sekä osaamispäällikkötoiminta). Tutkimuksen kolmannessa kappaleessa siirrytään käsittelemään tutkimuksen metodologisia valintoja edeten toimintatutkimuksen teoreettisesta viitekehystä kyseisen menetelmän soveltamiseen käsillä olevassa tutkimuksessa. Neljännessä kappaleessa esitellään osaamispääoman teoreettinen viitekehys, sekä sivutaan samalla osaamista ja tietoa, asiantuntijuutta sekä aineetonta pääomaa ja osaamisen johtamista käsittävää teoriaa.

Toimintatutkimuksen kolme eri tutkimusvaihetta esitellään raportin kappaleissa 5 - 7. Kukin tutkimusvaihe esitetään omana tutkimusprosessinaan tavoitteiden esittelystä tutkimusprosessin avaamiseen, tulosten esittämiseen sekä yhteenvedon ja johtopäätösten kirjaamiseen. Lisäksi kappaleessa viisi käydään läpi yksilöosaamisen teoreettista viitekehystä sekä kappaleessa kuusi organisaation osaamisen viitekehystä. Tutkimusraportin viimeisessä kappaleessa esitetään koko tutkimuksen yhteenveto, käydään läpi johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimustavoitteiden saavuttamista.



## 2 YRITYSTEN TAITAVA KESKI-SUOMI

Informaatioteknologian kiihtyvä kehitys, markkinoiden kansainvälistyminen sekä kilpailun kiristyminen ja väestörakenteen muutos ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat vahvasti sekä elinkeinoelämän että yhteiskunnan rakenteisiin niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Toimintaympäristön muutosvoimat luovat yritysten liiketoimintamalleille, ydinprosesseille sekä osaamisalueille jatkuvan kehittymishaasteen, eivätkä monet nykyiset yritysten kehittämistä tukevat palvelut ja toimintamallit enää sovellu tai vastaa yritysten muutostarpeisiin. Syynä tähän voi olla muun muassa se, ettei yritysten ulkoisia tai sisäisiä kehittämisen tukitoimintoja ole kyetty uusimaan samassa tahdissa tiedon, teknologian ja osaamisen entistä nopeamman kehityksen kanssa. Reilun vuoden takainen globaali markkinatalouden notkahdus toimi kuitenkin muistutuksena siitä, kuinka ehdotonta yritysten jatkuvan kehittämisen ylläpitäminen on, jotta alati muokkautuvaan toimintaympäristöön pystytään reagoimaan innovatiivisesti ja joustavasti.

Samat yhteiskunnalliset ja globaalit muospaineet koskettavat yritysten ohella koko Keski-Suomen maakuntaa, joka pyrkii vastaamaan muutosvoimiin lisäämällä merkittävästi yritysten kasvumahdollisuuksia ja tätä kautta myös asukkaiden hyvinvointia. Keski-Suomen maakunnassa on vahva usko siihen, että kilpailukyky sekä alueellinen kehitys ja menestys pohjautuvat tulevaisuudessa yhä vahvemmin osaamiseen sekä sen kehittämiseen ja elinikäiseen ylläpitämiseen. Manner-Suomen Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama Yritysten Taitava Keski-Suomi on tammikuussa 2009 käynnistynyt kehittämishanke, jonka tavoitteena on kiihdyttää maakunta-alueella toimivien yritysten osaamisen tason kasvua sekä vastata uusiin osaamisen ja liiketoiminnan kehittämisen haasteisiin.

Yritysten Taitava Keski-Suomen toiminnan kohteena ovat erityisesti keskisuomalaisen pk-yritysten henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen kehittämisen liittäminen saumattomammin osaksi yritysten koko liiketoiminnan kehittämistä. Hankkeen tavoitteena on kehittää osaamista yritysälähtöisesti sekä luoda tätä tavoitetta tukevia toimintatapoja yritysverkostojen sekä kehittäjä- ja koulutusorganisaatioiden välille. Kehittämistyötä hankkeessa toteuttavat seitsemän

osaamispäällikköä. Hankkeen kehittäjäverkoston muodostavat keskisuomalaiset yritykset, Keski-Suomen kauppakamari, Keski-Suomen Yrittäjät, kehittämissyhtiöt, Keski-Suomen liitto, Jyväskylän ammattiopisto, Jyväskylän aikuisopisto, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto, Jämsän ammattiopisto, Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus, Keski-Suomen ELY -keskus ja TE -toimistot. Hankkeen toimintaa koordinoivat Keski-Suomen kauppakamari, Keski-Suomen Yrittäjät sekä Jyväskylän koulutuskuntayhtymä.

## 2.1 Osaamispäällikkötyö

Edellä kuvattujen valtakunnallisten muutosvoimien lisäksi osaamispäällikkötoiminnan taustalla on kaksi selkeää yritysrajoitusta ilmenevää ongelmaa. Ensimmäinen ongelma on, kuinka mikro- ja pk-yritykset liikkeellepanevat, resursoivat sekä läpivievät tuloksellisia kehittämishankkeita. Kuten edellä todettu, myös yritysten nykyisessä toimintaympäristössä tieto, teknologia ja osaaminen ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutoksen perässä pysyminen sekä sen systemaattinen seuranta ja hallinta ovat nousseet yritysten yhdeksi suurimmista menestymisen edellytyksistä. Tietopääoman nopea vanhentuminen vaatii kannattavaa liiketoimintaa tavoittelevilta yrityksiltä jatkuvaa ennakkointia ja kehittämistä. Tavoitteiden saavuttamiseksi avainasemassa toimivat yritysten työntekijät ja heidän tietotaitonsa. Tyypillisiä liiketoiminnan kehittämisen esteitä mikro- ja pk-yrityksissä ovat:

- tarvittavien resurssien puute
- liiketoiminnan kannalta oleellisten osaamis- ja kehittämistarpeiden määrittäminen
- liiketoiminnan kannalta oleellisen osaamisen hankinta (rekrytointi- ja kehittämisprosessit)
- liiketoiminnan kehittämisen ja jatkuvuuden edellyttämisen tarpeisiin vastaavan asiantuntijatuon löytäminen
- liiketoiminnan kannalta olennaisien verkostosuhteiden luominen

Toinen ongelma on asiakaslähtöisen arvontuotannon takaaminen asiantuntijapalveluhankinnoissa, jonka vaihtelevuuteen vaikuttavat sekä palvelun laatu

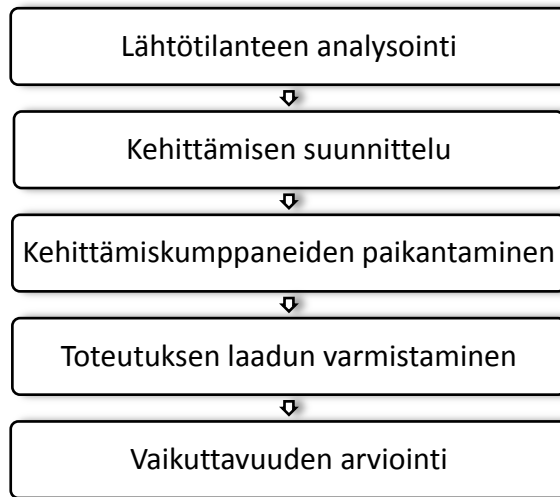
että sen soveltuvuus kulloiseenkin kehittämistarpeeseen. Ongelman taustalla on asiantuntija- ja kehittämiskentässä vallitseva kova kilpailu, jossa tarjoajien ansaintalogiikka perustuu joko suoraan tai välillisesti asiantuntijapalveluiden myynnin volyyymiin. Tämä johtaa helposti tilanteeseen, jossa myös voittoa tavoittelemattomat asiantuntijaorganisaatiot lähtevät kilpailemaan asiakkaista keinoin, joille on ominaista myynnin volyymin ensisijaisuus myytyjen palvelujen laatuun nähden. Tässä kontekstissa laadulla tarkoitetaan ensisijaisesti palvelujen asiakaslähtöisyyttä: soveltuvuutta asiakkaan tarpeisiin sekä niiden asiakkaalle tarjoaman hyödyn sekä arvon määrää.

Kilpailun ollessa kova päädytään helposti myös palvelujen liukuhinnamaiseen tuotantoon, jossa asiakkaalle tarjotaan vain osin tai ei ollenkaan räätälöitävissä olevia valmiiksi muotoiltuja palvelupaketteja. Vaikka sisällöltään ja hinnaltaan valmiiksi rakennettu palvelukokonaisuus ei välttämättä vastaa asiakkaan tarpeisiin, myydään sitä usein argumentein ”paras ratkaisu juuri sinulle”.

Osaamispäällikkötyöhön kuuluu tarjota yrityksille koordinointi- ja neuvontapalveluja sekä luoda työkaluja ja toimintamalleja jotka tukevat liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämistä yrityslähtöisesti. Palveluja tarjotaan tällä hetkellä kaikille kehityshaluisille yrityksille, mutta pääpaino on mikro- ja pk-yrityksissä joissa kehitystoimintaa ei toteuteta erillisin resurssein.

Osaamispäällikkötyön tavoite on aktivoita yrityksiä omavaraiseen ja jatkuvaan kehittämistoimintaan liiketoiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen vakiinnuttaminen osaksi yritysten liiketoimintaa on keino vahvistaa paikallista elinkeinoelämää sekä edistää alueellista hyvinvointia.

Aiemmin esitellyt tyypillisimmät liiketoiminnan kehittymisen esteet ovat niitä ongelma-alueita, joihin osaamispäälliköt ovat hankkeen aikana etsineet ratkaisuja yhdessä kehittämishaluisten yritysten, asiantuntijapalveluntarjoajien sekä alueen kehittämisorganisaatioiden kanssa. Kehittämisprojektien pohjalta on luotu matriisi, joka kuvaa yrityksissä tehtävän kehittämistyön eri vaiheita (ks. *kuvio 1*).



Kuvio 1. *Kehittämistoiminnan eteneminen yrityksissä (Rautiainen 2009).*

Jokaisella osaamispäälliköllä on käytössään omat työkalunsa kehittämistyön eri vaiheiden toteuttamiseksi. Käytettävät työkalut ovat osaamispäällikkökohtaisuuden lisäksi myös yritys- ja tapauskohtaisia. Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankkeen tarjoamien yrityskehittämispalvelujen voidaan siis nähdä koostuvan ydinpalvelusta sekä erilaisista ydinpalveluun lisättävistä palvelukomponenteista, jotka mahdollistavat palvelujen räätälöinnin ja yrityslähtöisen palvelutuotannon.

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

Tutkimuksen tavoitteena on tukea Keski-Suomessa käyttöön otettavien tulevien osaamisen kehittämisen toimintamallien rakentumista. Tulevaisuuden toimintamallien on tarkoitus pohjautua Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankkeen nykytoiminnan vahvuuksiin sekä ydintoimintoihin, ja niiden rakentaminen edellyttää systemaattista toiminnan kehittämistä sekä suuntaamista. Osaamispäällikkötoiminnasta ja sen kannalta tärkeästä osaamisesta ei kuitenkaan ole olemassa kirjallisesti avattuja laadullisia sisällönkuvauksia, sillä toiminta on uutta, ja sen sisältöä sekä merkitysrakenteita luodaan jatkuvasti päivittäisen työn kautta. Toiminnan laadullinen sisältö syntyy osaamispäälliköiden yksilötyön kautta, ja niin pitkään kuin toimintaa sekä siihen liittyviä merkitysrakenteita ei ole yhdessä määritelty, tulee se aina olemaan enemmän tai vähemmän yksilöihin sidottua. Vaarana tällaisessa asetelmassa on, etteivät kaikki toiminnan kannalta merkittävät elementit siirry toiminnan tuleviin rakenteisiin.

Tutkimus sijoittuu toimintamallien kehittämistyön alkumetreille: jotta toiminnan pohjalta saadaan kehitettyä tulevaisuuden toimintamalleja, on kehittämisprosessi ensin pysäytettävä nykyhetkeen sen olemassa olevien rakenteiden määrittämiseksi. Tutkimuksen tuloksilla halutaan tukea kehittämistyön etenemistä luomalla pohjaa osaamispäällikkötoiminnan sisällölliselle määrittelylle. Luomalla laadullisia sisällönkuvauksia osaamispäällikkötiimin näkemyksistä toiminnasta ja toiminnan kannalta tärkeästä osaamisesta, pyritään yksilöihin sidottuja merkitysrakenteita tuomaan esiin sekä valjastamaan muun kehittämistyön tueksi.

Kehittämistyön luonteelle on ominaista, että tieto syntyy käytännön kautta. Tämä tutkimus on osa toimintamallien kehittämistyötä, ja jotta tutkimus palvelisi osaltaan mahdollisimman hyvin työn tavoitteita, tutkimuksella on tarkoitus tuottaa tietoa nimenomaan käytännön kehittämiseksi. Kun perinteisesti tutkimuksessa pyritään luomaan havaintojen pohjalta johdettua teoreettista tietoa, tavoitellaan tässä tutkimuksessa käytännöllistä ja käyttökelpoista tietoa. Tästä syystä perinteiset

tiedontuotannon menetelmät<sup>1</sup> soveltuvat huonosti hyödynnettäviksi tämän tutkimuksen tutkimusmenetelminä. Tutkimusta lähestytäänkin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmasta käyttäen toimintatutkimusta tutkimussuuntauksena.

### 3.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja toimintatutkimus

Toikon ja Rantasen mukaan (2009, 21) tutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan nähdä väljänä yleiskäsitteenä, joka kuvaa tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä nostaen tutkimuskysymykset käytännön toiminnasta sekä rakenteista. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta tavoittelee konkreettista muutosta, mutta pyrkii samalla perusteltuun tiedon tuottamiseen: tarkoituksena ei ole pelkästään tuottaa kehittämisen välittömiä tuloksia, vaan tutkimuksellisten asetelmien ja tiedontuotannon avulla kehittämistoiminnan tulokset pyritään muuttamaan käsitteelliseen muotoon, jolloin niitä voidaan helpommin arvioida yleisen merkityksen kannalta. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena ei siis ole vain käytännön kysymysten ja ongelmien ratkaiseminen, vaan niiden kuvaaminen ja välittäminen laajempaan keskusteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 19 -23.)

Toimintatutkimus (action research) on yksi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tutkimussuuntauksista. Sen tieteellinen perusta yhdistetään kriittiseen yhteiskuntatieteeseen, joka syntyi saksassa 1920-luvulla. Varhaisimpia toimintatutkimukselle tyypillisiä ajatuksia voidaan löytää jo kyseisen vuosisadan alkupuolelta amerikkalaisen pedagogi John Deweyn kirjoituksista, joissa hän arvosteli vahvasti tiedon ja toiminnan toisistaan erottamista yhteiskuntatieteissä, sekä korosti teorian ja käytännön luonnollista yhteyttä toisiinsa (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 26).

Toimintatutkimuksen varsinaisena ”isänä” pidetään kuitenkin lähes poikkeuksetta saksalais-amerikkalaista sosiaalipsykologia Kurt Lewinsia (1890 – 1947), jonka ajatukset teorian ja käytännön sekä tutkimuksen ja toiminnan yhteydestä ovat luoneet vankan perustan nykypäivän toimintatutkimukselle. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 26.)

---

<sup>1</sup> Perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehitystyö (esimerkiksi Rolin 2006, 24; Toikko & Rantanen 2009, 20 - 21)

Lewinin toimintatutkimuksellinen lähestymistapa rakentui ajatukselle, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus on paremmin ymmärrettävissä, kun tutkimus yhdistetään todellisen elämän muutokseen ja sen tutkimiseen (Kuula 2001, 218).

Jürgen Habermasin tiedonintressiteoria nivoutui toimintatutkimuksen teoriakenttään 1970-luvun lopulla, ja on siitä lähtien vaikuttanut vahvasti toimintatutkimuksen ja kriittisen teorian kehittymiseen. Habermasin teorian vaikutuksen myötä syntyi kriittinen toimintatutkimus. Tiedonintressiteorian rooli toimintatutkimuksessa linkittyy toiminnan kehittämisen tavoitteisiin: se, mikä tiedonintressiteorian lähestymistavoista valitaan, riippuu siitä, millaista tietoa tutkimuksella halutaan tuottaa ja mitä tarkoitusta tuotetun tiedon on määrä palvella. Nämä kolme erilaista lähestymistapaa ovat tekninen, praktinen sekä kriittis-emansipatorinen. Lähestymistavoista voidaan käyttää myös kansantajuisempia nimityksiä tekninen, käytännöllinen sekä tietoisuutta lisäävä. (Heikkinen ym. 2006, 40 - 46; Lauri 1999, 118.) Näiden eri lähestymistapojen sisältö avataan tarkemmin sivulla 17 samalla kun selvitetään, kuinka toimintatutkimusta hyödynnetään tässä tutkimuksessa.

Toimintatutkimusta on sen historian aikana sovellettu enimmäkseen kasvatustieteellisessä tutkimuksessa sekä sosiologiassa ja sosiaalipsykologiassa. Viimevuosina kiinnostus toimintatutkimusta kohtaan on kuitenkin kasvanut eri yhteiskuntasektoreilla ja tieteenaloilla. Yhdeksi toimintatutkimuksen merkittävästi sovellusalueista ovat nousseet erilaisten yhteisöjen kehittäminen. Toimintatutkimusta onkin sovellettu viimeaikoina erityisesti organisaatioiden ja työelämän tutkimuksessa, joissa sosiaalisesti rakentunut yhteisö toimii yksilöiden yhteisenä oppimisalustana. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 27 -29.)

Toimintatutkimus korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia, yhdistää teorian ja käytännön sekä pyrkii parantamaan sosiaalisia käytäntöjä ja ratkaisemaan toiminnallisissa yhteisöissä ilmeneviä ongelmia. Se on luonteeltaan prosessimaista tiedontuotantoa jota ei yleensä voida tarkoin ennalta suunnitella, vaan jossa kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä. (Ks. Heikkinen 2007; Heikkinen & Jyrkämä 1999; Kuula 2001; Toikko & Rantanen 2009.)

Edellä kuvatusta, eri lähdeaineistojen pohjalta johdetusta määritelmästä on johdettavissa neljä avainsanaa, joita käytetään toistuvasti kuvaamaan toimintatutkimuksen luonnetta: reflektiivisyys, käytännönläheisyys, muutosinterventio sekä ihmisten osallistuminen. (Esimerkiksi Heikkinen & Jyrkämä 1999, 336.) Heikkinen esittää myös uudemmissa kirjoituksissaan (2007, 16) samankaltaisen toimintatutkimusta kuvaavan nelijaon, tosin hieman eri tavoin ilmaistuna: hänen mukaansa toimintatutkimus on interventioon perustuvaa, käytännönläheistä, osallistavaa sekä reflektiivistä.

Toimintatutkimus on vahvasti käytännönläheinen prosessi, jossa tutkijan tehtävänä on aktivoita ja kehittää toimintaa yhteisön sisältä. Käytännönläheisyys asettaa saavutetuille tuloksille sovellettavuuden vaatimuksen, mutta tutkimuksen tapauskohtaisuuden vuoksi tulokset ovat harvoin yleistettävissä. Käytännönläheisyys ei kuitenkaan sulje pois tutkimuksen tieteellisiä intressejä, ja toimintatutkimus poikkeakin muusta kehittämistoiminnasta juuri siksi, että käytännön kehittämisen lisäksi sen yhtenä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, joka on saatettavissa myös tieteellisen keskustelun piiriin. (Ks. Heikkinen 2007; Kuula 1999.) Toimintatutkimuksen tuottaman tiedon on siis palveltava sekä toimintaa että tutkimusta – juuri tässä järjestyksessä.

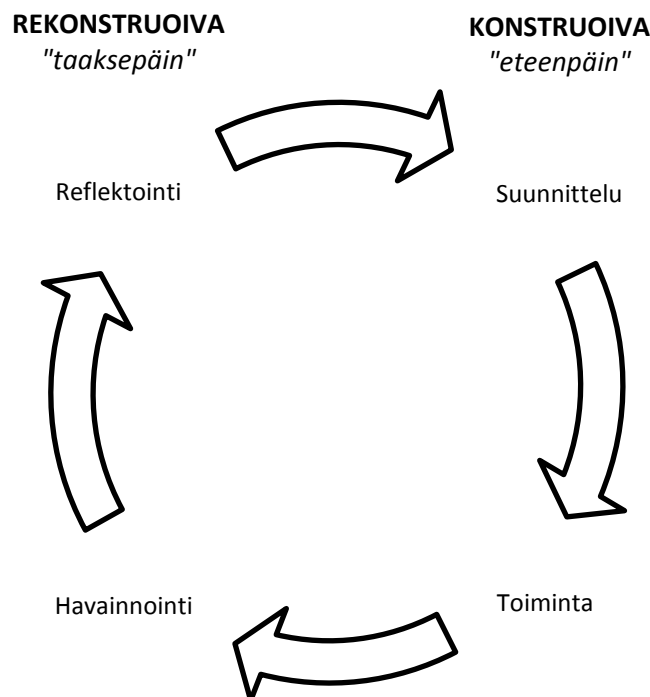
Kurt Lewinin lausahdus ”jos haluat ymmärtää jotain, yritä muuttaa sitä”, kiteyttää puolestaan toimintatutkimuksen päämäärän vaikuttaa toimintaan ja aikaansaada tavoiteltu muutos: kyse on tutkijan tekemästä interventiosta, muutokseen tähtäävästä väliintulosta, jonka kohteena on sosiaalinen toiminta (Heikkinen & Jyrkämä 1999). Totuttua toimintaa muutettaessa yhteisöstä nousee lähes poikkeuksetta esiin aiemmin näkymättömiä tai heikosti havaittuja piirteitä, kuten esimerkiksi tiedostamattomia toimintatapoja ja asenteita sekä sosiaalisia käytänteitä, joiden kautta toimijoiden tietoisuus muutoksen kohteena olevasta ilmiöstä kehittyy.

Mikä tahansa muutos ei kuitenkaan ole tavoiteltu muutos, vaan toimintatutkimuksen keskeisenä päämääränä pidetään muutosta parempaan. Saavutettu muutos on uudella tavalla organisoitunut ja reflektiivisesti etenevä prosessi, joka tukee toiminnan ja tavoitteiden jatkuvaa arviointia ja edelleenkehittämistä sekä johtaa taas edelleen kohti uutta ja parempaa tapaa toimia. (Ks. Heikkinen 2007, 27 - 29; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 44 - 45.) Toimintatutkimuksen ideologia pohjautuukin reflektiiviseen ajatteluun,



jossa ihminen pyrkii tarkastelemaan itseään ja omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta koettaen ymmärtää, miksi hän ajattelee niin kuin ajattelee ja miksi toimii niin kuin toimii (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36).

Toimintatutkimuksen tutkimusprosessi rakentaa todellisuutta konstruoivien<sup>2</sup> ja rekonstruoivien<sup>3</sup> vaiheiden kautta. Se etenee itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi sekä uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan perättäisinä sykleinä, muodostaen näin jatkuvan spiraalin (ks. kuvio 2). (Ks. Heikkinen 2007; Heikkinen ym. 2007). Spiraalimalli kiteyttää yleisen toimintatutkimuksellisen käsityksen, jonka mukaan toiminnan kehittäminen tapahtuu vähitellen ja usean eri vaiheen kautta. (Kiviniemi 1999.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen sykli (mukaillen Heikkinen ym. 2008).

Spiraalimallia on kuitenkin kritisoitu muun muassa sen tutkimusprosessia pelkistävästä luonteesta: toimintatutkimus ei yleensä etene käytännössä yhtä kaavamaisesti, vaan se on altis reagoimaan toiminnassa ilmeneviin muutoksiin.

<sup>2</sup> uutta rakentava ja tulevaisuuteen suuntaava

<sup>3</sup> toteutunutta toimintaa havainnoiva ja arvioiva

Tällöin suunnittelun, toiminnan sekä arvioinnin vaiheet tapahtuvat pikemminkin limittäisinä ja päällekkäisinä toimintoina toisiaan systemaattisesti seuraavien vaiheiden sijaan. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007). Syklimäisen mallin orjallinen seuraaminen saattaa myös kahlita tutkijaa, mikäli hän kokee olevansa kykenemätön erottamaan eri vaiheet täsmällisesti toisistaan. Tutkija lamaantuu, eikä etene työssään koska pelkää, ettei kykene toteuttamaan sitä metodisesti oikein. Näistä syistä syklien määrä tai toteutumisen tarkkuus eivät ole mielekkäin tapa arvioida tutkimusta, vaan tärkeämpää on toimintatutkimuksen perusidean, suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007.)

### 3.2 Toimintatutkimuksen soveltaminen

Tutkimuksessa jo aiemmin esitetyn Habermasin tiedonintressiteorian mukaan toimintatutkimuksen toteuttamiseksi on olemassa kolme erilaista tutkimuksellista lähestymistapaa: tekninen, käytännöllinen sekä tietoisuutta lisäävä. Se, mikä lähestymistapa valitaan, riippuu tutkimuksen tavoitteista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa käytännön toiminnan kehittämiseksi, jolloin lähestymistavan voidaan katsoa olevan tietoisuutta lisäävä. Tietoisuutta lisäävä lähestymistapa on uskollisin toimintatutkimuksen alkuperäisidealle: se pyrkii tuottamaan uutta tietoa ja teoriaa sekä kehittämään käytännön toimintaa. Tutkimusta ohjaa tutkijan ja yhteisön yhdessä määrittämät muutostarpeet, ja kaikki osapuolet ovat tutkimuksessa tasavertaisia: tutkija edustaa teoriaa, toimijat käytäntöä ja kokemusta.

Toimintatutkimuksen tekninen lähestymistapa on lähinnä normaalia tutkimusprosessia, ja sen toteuttaminen on pitkälti tutkijakeskeistä. Käytännöllinen lähestymistapa on teknistä vastavuoroisempi: siinä tutkija sekä kohdeyhteisö määrittävät yhdessä toiminnan ongelmakohtia sekä suunnittelevat tarvittavat toimenpiteet niiden ratkaisemiseksi. Lähestymistapa ei välttämättä vaadi tieteellistä tutkimusta, vaan tavoittelee käytännön kehittämistä käytettävissä olevin resurssein. (Lauri 1999, 118 – 120.)

Toimintatutkimusta voidaan jaotella myös kehittämisen painopisteen mukaan joko kokonaisvaltaiseen toiminnan kehittämiseen tai tietyn rajatun tilanteen

kehittämiseen. (Mäntylä 2007.) Tämän tutkimuksen välitön fokus on tietyn tilanteen kehittämisessä, jonka toivotaan tutkimuksen päätyttyä vaikuttavan välillisesti koko toimintaan.

Eli tutkimuksen tavoitteena on yhdenmukaistaa osaamispäälliköiden näkemystä omasta toiminnasta ja toiminnan kannalta tärkeästä osaamisesta jotta myös yksilöihin sidotut merkitysrakenteet saadaan näkyviksi ja valjastettua muun kehittämistyön tueksi - tutkimuksen tavoitteena on tietyn tilanteen kehittäminen. Yhtenäistettyjen määritysten pohjalta luodaan kirjallisesti avattuja laadullisia sisällönkuvauksia, uutta tietoa, ja tutkimustuloksilla tuetaan tulevaisuuden toimintamallien kehittämistyötä – puhutaan tietoisuutta lisäävästä toimintatutkimuksesta.

Tämä toimintatutkimus rakentuu kolmesta eri tutkimusvaiheesta, syklistä, jossa kussakin lähdetään rakentamaan vastausta yhteen tutkimuksen kolmesta tutkimuskysymyksestä. Tutkimusvaiheet ovat sisällöllisesti toisiaan täydentäviä, ja näkemys siitä, mitkä osaamiset muodostuvat tärkeiksi osaamispäällikkötoiminnan tulevaisuuden kannalta, rakentuu vaihe vaiheelta summautuen tutkimuksen kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa.

### 3.3 Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät

Toimintatutkimuksen aineisto voi rakentua useista erilaisin menetelmin kerätyistä aineistoista, joista tärkeimpiä ovat havainnointi- ja haastatteluaineistot. Muita aineistoja voivat olla myös palaverimuistiot, kokouspöytäkirjat sekä erilaiset raportit ynnä muu kirjallinen materiaali. (Huovinen & Rovio 2006, 104 - 105.) Aineiston keräämiseksi käytetään samoja metodeja kuin laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin, mutta toisin kuin perinteisessä tutkimuksessa, toimintatutkimuksessa tutkija on sitoutunut yhteisöstä ja käytännöstä kumpuaviin tavoitteisiin: toimintatutkimuksen edetessä tutkijan tietoisuus tutkittavasta ilmiöstä lisääntyy, ja tutkimusprosessin täsmentyminen ja muuttuminen edellyttävät, ettei yksityiskohtaisia metodologisia ratkaisuja tehdä etukäteen, vaan aineiston keruuta koskevat päätökset suoritetaan tutkimusprosessin kuluessa. (Kiviniemi 2007, 74 - 76.) Toimintatutkimukselle on myös ominaista, että sen aikana hyödynnetään useita eri metodeja. Ilmiöstä voidaan

käyttää myös nimitystä menetelmätriangulaatio, jossa erilaiset tutkimusmenetelmät yhdistetään tiedon keräämiseksi (Huovinen & Rovio 2006, 104.)

Tämän tutkimuksen primaariaineisto koostuu haastatteluista sekä havainnointimateriaalista, joille muodostui tutkimuksen kannalta erilaiset mutta yhtäläillä keskeiset roolit. Lisäksi primaariaineisto koostuu kokous- ja palaverimuistioista.

Seuraavaksi esitellään lyhyesti tässä tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Menetelmien soveltaminen sekä toteutusprosessien avaus käydään tarkemmin läpi kunkin tutkimusvaiheen yhteydessä.

### 3.3.1 Haastatteluaineistot

Haastatteluaineistojen rooli tutkimuksen kannalta oli kiistaton: tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kolmeen osaamispäällikkötyötä määrittävään kysymykseen, jotka kuvasivat osaamispäällikkötoimintaa ja sen kannalta tärkeää osaamista *osaamispäälliköiden omasta näkökulmasta*. Tutkimustuloksilla pyrittiin yhdenmukaistamaan osaamispäälliköiden näkemystä toiminnasta toiminnan edelleenkehittämisen tueksi. Kaikki tutkimuksen lopputuloksen kannalta keskeiset käsitteet sekä merkitysrakenteet johdettiin haastatteluaineistojen pohjalta.

Kaikki tutkimuksen haastattelut toteutettiin hyödyntäen puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Lisäksi tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa osaamiskartoituksen toteuttamisessa hyödynnettiin osaamispyyrää, joka on yksi esimerkki niistä työkaluista, joita voidaan hyödyntää osaamiskartoitusten tekemisessä. Sitä on käytetty pääasiassa kasvatustieteen sekä aikuiskoulutuksen työkaluna, mutta se soveltuu hyvin myös yritysten sekä muiden organisaatioiden osaamiskartoitusten ja kehittämissuunnitelmien toteuttamiseen. Osaamispyyrän suurin hyöty lienee se, että sen avulla sekä yksilö että ryhmä voivat saavuttaa aiempaa parempaa erottelukykä tarvitsemiensa tärkeiden osaamisten suhteen. Osaamispyyrästä on olemassa erilaisia variaatioita ja muunnoksia, ja tässä tutkimuksessa osaamispyyrä laadittiin muutamaa

sanamuutosta lukuun ottamatta Viitalan (2008, 381) teoksessa esitettävän osaamisympyrämallin mukaisesti (LIITE 1).

Osaamisalueet purettiin kunkin osaamispäällikön kanssa puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla, joita ohjasivat tietyt ennalta laaditut kysymykset (LIITE 2). Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu hyödynnettäväksi tilanteissa, joissa halutaan saada tarkkaa tietoa tietyistä ennalta valikoiduista asioista, eikä haastateltaville haluta tämän takia antaa juurikaan vapauksia haastattelutilanteessa. Puolistrukturoitu haastattelu etenee siten, että kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi juuri siitä syystä, että haastateltavien vapauksia täytyi rajata ajallisista syistä. Samalla haluttiin varmistaa, että käsiteltävistä asioista saatiin haastattelutilanteen aikana riittävästi käyttökelpoista ja yhdenmukaistettavissa olevaa tietoa. Tästä syystä haastattelujen pohjana toimivat ennalta laaditut kysymykset, jotka käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelutilanteet liikkuivat silti osin myös teemahaastattelun rajamailla: vaikka ennalta laadituilla kysymyksillä haluttiin varmistaa, että haastattelutilanne tuotti tietyn minimimäärän tietoa tarkastelun kohteena olevista osaamisalueista, saattoi kysymysten esitysjärjestys vaihdella keskustelunomaisen haastattelutilanteen johdosta. Esitysjärjestys muuttui jos haastateltava oli jo vastannut johonkin kysymykseen edellisen kysymyksen yhteydessä. Pääosin haastattelut etenivät kuitenkin kysymysten mukaisessa järjestyksessä.

Toisinaan eron tekeminen puolistrukturoidun haastattelun sekä teemahaastattelun välillä on liukuvaa, sillä puolistrukturoidussakin haastattelussa kysymysten esittämisjärjestys saattaa tapauskohtaisesti vaihdella, tai juuri samoja kysymyksiä ei käytetä kaikkien haastateltavien kohdalla. Jotkin lähdetekstit esittävät puolistrukturoidun haastattelun sekä teemahaastattelun yhtäläisinä menetelminä. Tällöin se, kuinka tiukasti haastattelutilanteessa pitäydytään ennalta määritellyissä kysymyksissä tai kuinka paljon se puolestaan sallii vapauksia haastateltavalle, määrittyy teemahaastattelun avoimuuden perusteella (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Kerätyt haastatteluaineiston analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sen tehtävänä on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasti ilmiöstä, jota eri menetelmin kerätty aineisto kuvaa. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn sekä tulkintaan, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan lopulta uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysin avulla luotu kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ei ole kuitenkaan vielä itsessään tutkimustulos, vaan se tarjoaa vasta kutakuinkin järjestetyn aineiston johtopäätösten ja tulosten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-108.)

Sisällönanalyysissa voidaan edetä kolmella eri tavalla: (1) induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, jolloin teoreettiset käsitteet luodaan itse aineistosta, (2) deduktiivisesti eli teorialähtöisesti, jolloin aineiston luokittelu perustuu puolestaan aikaisempaan, jo olemassa olevaan viitekehykseen sekä (3) abduktiivisesti eli teoriaohjaavasti, jolloin aineistolähtöisyys sekä valmiit mallit vaihtelevat analyysin eri vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97-100). Tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimusvaiheen osaamiskartoitukset analysoitiin induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen pääpaino oli aineistossa ja teoria rakennettiin aineisto lähtökohdaksi siten, että tutkittavaan ilmiöön liittyvien aikaisempien havaintojen ja tietojen vaikuttamista analyysin tekemiseen ja lopputuloksen muodostamiseen pyrittiin välttämään.

Toisen ja kolmannen tutkimusvaiheen haastatteluaineiston analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Lähtökohdiltaan teoriaohjaava eli abduktiivinen sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla aineistolähtöisen sisällönanalyysin tapaan, mutta ero tulee esiin siinä, että abstrahointivaiheessa (tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erottelu sekä teoreettisten käsitteiden muodostaminen valikoidun tiedon perusteella) teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ilmiöstä jo tiedettynä, ja aineistolähtöisyys sekä valmiit mallit vaihtelevat analyysin eri vaiheissa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 117.)

### 3.3.2 Havainnointiaineisto

Tutkijan osaamispäällikkötoiminnasta tekemät omat havainnot osoittautuivat haasteellisiksi tutkimuksen toteutuksen kannalta. Toisaalta niiden merkitys tutkimuksen etenemisen kannalta kohti sen perimmäistä tavoitetta, tulevien toimintamallien kehittämistyön tukemista, oli merkittävä: tutkimuksen edetessä tutkimusasetelma muuttui ja muokkautui pääosin tutkijan omien havaintojen pohjalta. Kuitenkin tutkimuksen sisällöllinen tarkastelukulma oli pidettävä osaamispäälliköiden omassa näkökulmassa, eikä tutkijan havainnot saaneet vaikuttaa kerättyjen haastatteluaineistojen analysointiin tai niiden kautta johdettuihin tutkimustuloksiin. Vaikka tutkija oli osa toimintatutkimuksen kohteena olevaa toimintaa, oli hänen roolinsa yhteisössä erilainen kuin osaamispäälliköillä: tutkija ei työskennellyt asiakasrajapinnassa, joten hänen työpanoksensa kautta ei syntynyt tutkimuksen tarkastelun kohteena olevaa toiminnan laadullista sisältöä.

Tutkijan omien havaintojen vaikutus tutkimustulosten laadulliseen sisältöön pyrittiin minimoimaan rajaamalla havaintojen käyttö eri tutkimusvaiheiden syntyä ja sisältöä selittäviin tutkimusosioihin sekä tutkimuksen lopussa esitettäviin johtopäätöksiin. Kokous- ja palaverimuistioita käytetään niin ikään eri tutkimusvaiheiden syntyä ja sisältöä selittävissä osioissa.

### 3.3.3 Sekundaariaineisto

Tutkimuksen sekundaariaineisto koostuu tutkimuskirjallisuudesta, tutkimuksista, aiemmista tieteellisistä julkaisuista sekä erilaisista taustajulkaisuista (esim. Keski-Suomen Maakuntaohjelma 2007 – 2010, Yritysten Taitava Keski-Suomi hankekokonaisuus). Vaikka tutkimustulosten kannalta keskeiset käsitteet sekä merkityssisällöt on rakennettu haastatteluaineistojen pohjalta, on sekundaariaineistolla kaksi merkittävää roolia tutkimuksessa. Ensinnäkin toimintatutkimuksessa on yhtäläillä kyse tutkimuksesta, jolloin käytännönläheisyys ei sulje pois tutkimuksen tieteellisiä intressejä: käytännön kehittämisen lisäksi toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, joka on saatavissa myös tieteellisen keskustelun piiriin. Teoreettisen viitekehyksen avulla tutkimuksen kulku, tutkimuksen aikana tehdyt ratkaisut, siinä käsitellyt aineistot sekä aineistojen pohjalta rakennetut tutkimustulokset pyritään perustelemaan myös tieteellisestä näkökulmasta.

Toisekseen teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on osoittaa toiminnan sekä sen kannalta tärkeän osaamisen määrittelyn merkitys tulevaisuuden toimintamallien rakentamisen kannalta. Sitomalla osaamispäällikkötoiminnan peruselementit organisaatioiden toiminnallisia lainalaisuuksia koskevaan tieteelliseen viitekehykseen, tutkimukselle haetaan sellaista uskottavuutta, jota tutkija ei pysty yksin aineistolähtöisesti luomaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ei perinteisestä tutkimuksesta poiketen toiminut tutkimusongelmaa muotoilevana tai tutkimusta rajaavana auktoriteettina. Koska tutkimusprosessi eteni tutkittavan ilmiön vähittäisenä käsitteellistämisenä palvelleen koko ajan ensisijaisesti käytännön sovellettavuuden tarpeita, rajautui kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen aineisto pois, mikäli sen sisältämä tieto ei vastannut esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykset rakentuivat käytännön kehittämistarpeista, ja niitä täsmensivät tutkijan omat havainnot sekä tutkimuksen välillinen tavoite tukea tulevaisuuden toimintamallien rakentumista. Teoreettinen viitekehys kuitenkin auttoi linkittämään tutkimuskysymykset loogisesti toisiinsa, jäsentämään aineistolähtöisesti rakennettuja tuloksia sekä käsitteellistämään niitä toiminnan elementtejä, joihin aineistojen pohjalta rakennettiin sisältö.

#### 3.3.4 Tutkimuksen rajaus

Haastatteluaineisto kerättiin kahden eri haastattelukierroksen aikana ja se käsitti kolme eri aihekokonaisuutta. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi noin 70 sivua, eli aineisto oli sanalla sanoen laaja. Senkin jälkeen, kun aineistosta oli rajattu kaikki tutkimuskysymyksiin nähden epäolennainen pois, jäljelle jäi reilusti tutkittavaa materiaalia yhden opinnäytetyön tarpeisiin. Tämä herätti kysymyksen siitä, oliko tutkimuksen rajauksessa onnistuttu. Vastausta tähän on lähdettävä rakentamaan tutkijan roolista lähtien.

Tutkija on osa tutkimuksen kohteena olevaa yhteisöä, ja hän on sitoutunut toiminnan tavoitteisiin siinä missä työntekijän tuleekin olla. Tutkija tuli mukaan hankkeeseen maaliskuussa 2009, jolloin tulevaisuuden toimintamallien suunnittelutyö oli



alkumetreillä. Tutkijan toimenkuvaan on työsuhteen alusta saakka kuulunut avustaa suunnittelutyössä, joten hänellä on ollut läpi sen eri vaiheiden hyvä mielikuva siitä, mihin suuntaan toimintaa ollaan oltu viemässä. Kesän aikana suunnittelutyön suunta muuttui merkittävästi, ja nykyinen suunta on rakentunut ja vahvistunut syksystä 2009 lähtien. Toimintamallien rakentamisen tueksi käynnistettiin aktiivinen kehittämistyö samaisena syksynä, ja tämä tutkimus on kehittämistyön yksi osa.

Tutkijan osallisuuden takia ei ollut lähtökohtaisesti mahdollista, että tutkija olisi tutkittavaan ilmiöön nähden ulkopuolinen ja objektiivinen. Myös kokonaiskuva tutkittavan ilmiön taustalla olevasta kokonaisuudesta oli laajempi ja tarkempi, kuin mitä ulkopuolisella tutkijalla olisi voinut olla. Tutkimuksen kannalta tämä tarkoitti, että tutkimustavoitteiden määrittely pohjautui pyrkimykseen tuottaa mahdollisimman hyödyllistä tietoa tulevaisuuden toimintamallien rakentamisen ja hankkeen tavoitteiden saavuttamisen tueksi. Yhden tai useamman tutkimusvaiheen rajaaminen pois tutkimuskokonaisuudesta vähentäisi tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisen tiedon määrää.

## 4 OSAAMISPÄÄOMA ASiantuntijaorganisaation Pääomana

Tarve osaamispäällikkötoimintaa määrittäväälle tutkimukselle nousi Yritysten Taitava Keski-Suomi hankkeen sisältä: tutkimus on osa hankkeen yhdeksi päätavoitteeksi asetettua prosessia, jonka päämääränä on luoda maakuntaan nykytoimintaan pohjautuva pysyvä osaamisen kehittämisen toimintamalli. Osaamispäällikkötoiminnan asiakkaille tuottama arvo perustuu osaamispäälliköiden *kykyyn hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja osaamista sekä kykyyn luoda uutta osaamista*. Kyseessä on käytännön kehittämistyöhön kohdistuva asiantuntijatyö, joka on jatkuvasti tietopohjaltaan ja kohteeltaan muuttuvaa toimintaa. Toiminnan pääoma rakentuu pääosin *aineettomista eristä*, joista voidaan käyttää yhteistä nimitystä osaamispääoma. Osaamispääoma kuvaa niitä resurssirakenteita, joita yritys tarvitsee aineellisen pääoman lisäksi *elinkelpoisen ja kilpailukykyisen toiminnan* takeeksi.

Vaikka keskustelu aineettomasta pääomasta on vahvasti sidoksissa yrityksiin ja liiketalouteen, sopii se teoriana kuvaamaan myös muiden organisaatioiden resurssirakenteita: ihminen on jokaisen organisaation tärkein resurssiyksikkö eikä ilman ihmistä synny liiketoimintaa - tai toimintaa ylipäätään. Tähän nojaten liiketoimintaa harjoittavien asiantuntijaorganisaatioiden ohella myös Yritysten Taitava Keski-Suomi hankkeen kaltaisen toiminnan ydinresursseja ovat tieto ja osaaminen – aineettoman pääoman eri komponentit – ja oppiminen on niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla elintärkeä prosessi, jonka varassa tiedon ja osaamisen siirtyminen organisaation aineettomaksi pääomaksi on. Edellä mainituista syistä tässä tutkimuksessa ei rajauduta puhumaan ainoastaan yritysten aineettomasta pääomasta vaan organisaatioiden, ja ottamatta tässä tutkimuksessa kantaa siihen, täyttääkö Yritysten Taitava Keski-Suomi hankkeen kaltainen toiminta organisaation tunnusmerkit, viitataan organisaatiolla myös osaamispäällikkötoimintaan.

### 4.1 Asiantuntijatyön tärkein resurssi on tieto ja osaaminen

Osaamispäällikkötyö on asiantuntijatyötä eli... niin, mitä osaamispäällikkötyö asiantuntijatyönä tarkalleen ottaen tarkoittaa? Asiantuntijuuden yksiselitteinen

määrittely on vaikeaa, ja sitä hankaloittaa kaksi keskeistä ongelmaa: (1) nähdäänkö asiantuntijaksi oppimisessa tärkeämpänä varhainen erikoistuminen omalle alalle vai laajan yleisosaamisen hankkiminen, sekä (2) missä määrin asiantuntijuutta voidaan nähdä opittavan valmiista mallista sekä esikuvista ja missä määrin oppijan on puolestaan itse konstruoitava osaamisensa kohde. (Eteläpelto 1997, 90.) Asiantuntijuuden määrittelyssä asetetaankin hyvin usein rinnakkain kaksi eri tulkintaa, joista toinen kuvastaa muodollisesti hyvin koulutettua erityisalan osaajaa sekä toinen kokemuksen opettamaa, intuitiivista kokonaisuuksien hallitsijaa (Kirjonen 1997, 18).

Alkujaan angloamerikkalaisia ammattikuntia kuvaamaan käytetty termi *profession*, on asiantuntijuuden esitermi: lääkärit, papit sekä opettajat ovat esimerkki tästä vanhaa perua olevasta asiantuntijuuden käsitteestä, jonka edustajat soveltavat erikoistunutta tieteellistä tietoa työtehtävissään. Professionien kehityksen, työn luonteen muutoksen ja yhteiskunnan modernisoitumisen myötä on sittemmin syntynyt käsite professionaalista asiantuntijatyöstä. Professionaalinen asiantuntijatyö on tieteen soveltamistoimintaa käytännön ongelmiin, jossa ammatinharjoittaja hahmottaa ja jäsentää työnsä kohteen abstraktien teorioiden ja systemaattisten mallien pohjalta. Työn perustana on teoreettinen, systemaattinen ja abstrakti tieto joltain erikoistuneelta alalta, ja modernilla aikakaudella professionien edustajat ovat yleensä oman kapean erityisalansa asiantuntijoita; ekspertejä. (Konttinen 1997, 49 -60.)

Kirjoituksessaan ”Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset” Anneli Eteläpelto (1997, 85) kokoaa yhteen koulutuksen asiantuntijoiden käsityksiä muuttuvasta asiantuntijuudesta. Kirjoituksessa asiantuntijuutta lähestytään täysin toisesta näkökulmasta: sen mukaan määrittelyn kohteena olevaa asiantuntijuutta ei vielä ole olemassa, vaan asiantuntijalla itsellään on keskeinen rooli sen konkreettisen sisällön luomisessa. Tällöin asiantuntijuuden sisällön rajaaminen ja määrittely rakentuu yksilön valmiuksista sekä osaamisesta, ja asiantuntijuuden hankkiminen rakentuu oppimisen ja kehittämisen jatkuvasta prosessista – puhutaan asiantuntijaksi oppimisesta. (Eteläpelto 1997, 90.)

Asiantuntijaksi oppimisessa perinteisesti järjestetyn koulutuksen lisäksi myös käytännön toiminta sekä todellisessa toimintaympäristössä kerrytetty työkokemus nähdään välttämättöminä edellytyksinä asiantuntijuuden kehittymiselle. Asiantuntijaksi tullaan omakohtaisen kokemuksen ja kokemuksesta oppimisen kautta.

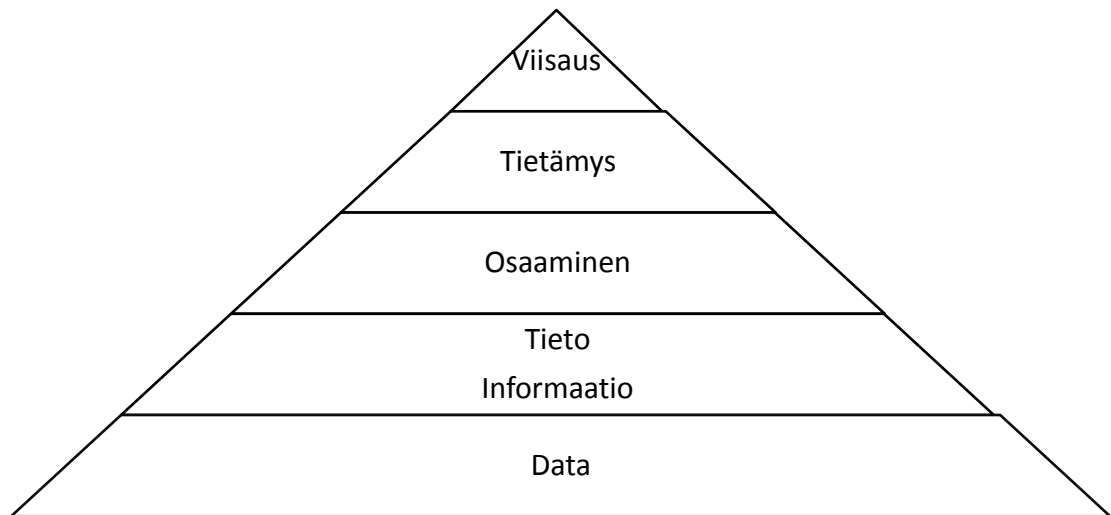
Kokemus ja kyky oppia rakentuvat muun muassa työkokemuksesta, elämäkokemuksesta, teorian ja käytännön vuorovaikutuksesta, reflektoinnista, persoonallisista tekijöistä sekä oppimisen motivaatiosta (Eteläpelto 1997, 91).

Osaamispäälliköt toteuttavat osin uudenlaista asiantuntijatyötä. Työn vaatima asiantuntijuus ei ole sinänsä uutta, mutta tapa, jolla erilaiset osaamisalueet yhdistyvät työssä, poikkeaa perinteisestä asiantuntija- ja eksperttikentästä: osaamispäällikkötyön tavoite ei ole pyrkiä yksialaiseen asiantuntijuuteen, vaan työn kannalta oleellisempi resurssi on kyky tunnistaa mistä näitä oman alansa osaajia löytyy. Työ ei perustu pitkälle kehittyneeseen kapea-alaiseen osaamiseen, vaan siinä yhdistyy tilannekohtaisesti useat eri osaamiskomponentit. Tämän valossa Eteläpellon (1997) kokoamat näkemykset asiantuntijuudesta yksilön valmiuksista, osaamisesta sekä kokemuksista rakentuvana ilmiönä sopii kapea-alaista asiantuntijuutta paremmin määrittämään osaamispäällikkötyön ilmentämää asiantuntijuutta.

Yksi tapa lähestyä asiantuntijatyötä on siis määrittää sen tärkeimmäksi resurssiksi tieto ja osaaminen sekä sen tärkeimmäksi prosessiksi oppiminen (Ojala 2008, 23). Tieto ja osaaminen ovat myös organisaation aineettoman pääoman keskeisimpiä määreitä, joiden määrittäminen pohjautuu käsitykseen tiedon merkityksestä. Tiedon määritelmä itsessään on kuitenkin hyvin monimutkainen: tietokäsitteen problematiikka johdattaa perimmäisten kysymysten äärelle, joihin ei ole vielä vuosisatojen tietoteoreettisten tutkimustenkaan jälkeen löytynyt yksiselitteistä vastausta. Kuitenkin, jotta tietoa voidaan hallita käytännössä, on olennaista ymmärtää tiedon olevan ihmisissä - sen synty ja prosessointi tapahtuu ihmisten aivoissa, eikä tieto ole pelkästään staattista (pysyvää), vaan myös dynaamista (muuttuvaa). (Sydänmaalakka 2003, 177 – 178.)

Suomen kielen sanaa ”tieto” käytetään usein arkikielessä vastineena englanninkielisille käsitteille ”data”, ”information” sekä ”knowledge”. Kuitenkin, kuten esimerkiksi Kivinen (2008) esittää, tiedon ja osaamisen johtamisen teoriakentässä nämä käsitteet yleensä erotetaan eri tietolajeiksi, joiden välistä suhdetta voidaan kuvata tiedon hierarkkisella mallilla (ks. *kuvio 3*). Hierarkkisessa mallissa tiedon arvon määrä kasvaa edettäessä tietotyypistä toiseen, ja prosessin edetessä tieto muuttuu staattisesta objektista dynaamiseksi prosessiksi. Inhimillinen toiminta on kiistaton osa tätä tiedon rikastumisprosessia. Tiedon hierarkkisessa mallissa esitetyt

tietolajit ovat data, informaatio, tieto sekä tietämys ja viisaus. (Ks. Kivinen 2008, 47 – 48; Ojala 2008, 49.)



Kuvio 3. Tietopyramidi (mukaillen Ojala 2008, 49).

Tiedon soveltaminen tekemiseen ja toimintaan paljastaa tietoon sidotun toiminnallisen puolen, jonka kautta syntyy ammattitaitona näkyvää osaamista (competence). Koska ihminen on tiedon kantaja, liittyy tietoon väistämättä myös erilaisia asenteita, arvoja, taitoja sekä kokemuksia. (Viitala 2005, 126 - 127; Ojala 2008, 49; Kivinen 2008, 47 - 48.) Toimintaa ohjaavat tietorakenteet eivät siis muodostu pelkästään tiedosta, vaan myös tunteista (Viitala 2005, 127). Osaamisen voidaan täten määritellä olevan tiedon prosessoinnin tulos, joka rakentuu yksilön omaksumasta uudesta tiedosta sekä vanhasta tietopohjasta, yksilön aiemmista kokemuksista, yksilön uskomuksista, asenteista sekä tunteista ja yksilön kyvystä soveltaa omaksuttua tietoa.

Ammatillisesta näkökulmasta tieto ja osaaminen ovat yksilön kykyä pärjätä tehtävissään, arvioida ja kehittää työtään sekä ratkaista erilaisia ongelmia. Yksilö toimii kuitenkin harvoin täysin itsenäisesti, ja tehty työ on aina jossain määrin sidoksissa tiimeihin, ryhmiin tai organisaatioihin. Osaamisesta voidaankin puhua yksilöiden, tiimien, ryhmien sekä organisaatioiden aineettomana resurssina. (Ojala 2008, 50.)

Otalan (2008, 29) mukaan ”aineettomia resursseja ovat kaikki yrityksen ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset resurssit, riippumatta niiden luonteesta tai siitä, ovatko ne yrityksen omistuksessa ja määräysvallassa”. Yksilöiden tieto ja osaaminen ovat aineettomia resursseja, joilla on merkittävä osa organisaatioiden aineetonta pääomaa ja sen muodostumista. Aineeton resurssi ei kuitenkaan ole vielä sellaisenaan yhtä kuin aineeton pääoma, vaan aineettoman pääoman muodostuminen vaatii ensin resurssin muuttumista toiseksi resurssiksi (Ojala 2008, 29). Esimerkiksi yksilön osaamisia mallintamalla voidaan rakentaa uusia, tekijästään riippumattomia ja tehokkaampia toimintamalleja, jolloin yksilöön sidottu resurssi muuntuu organisaation osaamiseksi, aineettomaksi pääomaksi. Mikäli aineettomia resursseja, esimerkiksi yksilön osaamista, ei kyetä siirtämään osaksi organisaation rakenteita, resurssi menetetään sen kantajan myötä. Käsitteet yksilöosaaminen ja organisaation osaaminen esitellään tarkemmin toimintatutkimuksen eri vaiheissa, kappaleissa 5.2 sekä 6.2.

#### 4.2 Aineeton pääoma

Ihmisten tiedot ja taidot ovat siis organisaatioiden aineettomia resursseja joista voi muodostua organisaatioiden varallisuutta, aineetonta pääomaa. Organisaatioiden toiminta on suurelta osin mahdollista aineettoman pääoman ansiosta, ja sen merkitys organisaatioiden elinkelpoisuudelle on ratkaiseva: Yritysten Taitava Keski-Suomi hankkeen kaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa se on usein ainoa pääoma, jonka varassa organisaation terve toimintakyky ja menestys ovat. (Ojala, 2008; Viitala 2005.)

Aineeton pääoma muodostuu organisaation ei-fyysisistä arvonalähteistä, joita ei pääosin lasketa tilinpäätöksessä varallisuudeksi. Aineettoman pääoman yksittäiset tekijät, niin sanotut pääomaerät, luokitellaan yleensä kolmeen pääryhmään: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan sekä rakenteelliseen pääomaan (ks. Lönnqvist ym.) 2005; Viitala 2008). Aineettomien pääomaerien luokitus- ja määrittelytapoja on lisäksi muitakin, ja ne vaihtelevat lähdeaineistojen mukaan. Esimerkiksi suomessa käsitteitä aineetonta pääoma (intangible assets) ja osaamispääoma (intellectual capital) saatetaan käyttää toistensa synonyymeina. Tässä tutkimuksessa käytetään jaottelua, jossa osaamispääoma on yksi aineettoman pääoman

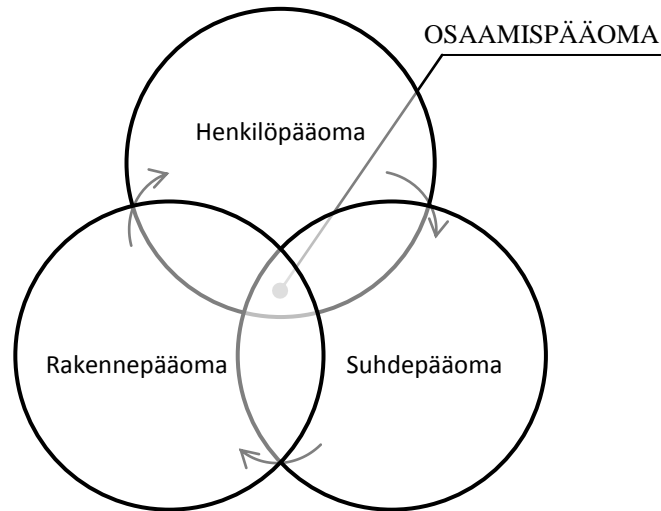
ulottuvuus. Tutkimus nojaa muun muassa Otalan (2008) esittämään erittelyyn, jonka mukaan aineeton pääoma rakentuu (1) osaamispääomasta, (2) yrityksen ominaisuuksista sekä (3) aineettomista oikeuksista.

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan osaamispääomaa ja sen eri eriä organisaation aineettomina arvonalteina.

#### 4.3 Osaamisesta pääomaa

Osaamispääoma -käsitteen synty linkittyy vuoteen 1969, jolloin Harvardin yliopiston ekonomisti-professori John Kenneth Galbraith käytti sitä ensimmäisen kerran. Galbraith määritteli osaamispääoman olevan näkymätöntä, dynaamista, liiketoimintasovelluksissa lisäarvoa tuova tekijä. Sittemmin keskustelua on käyty toistakymmentä vuotta, mutta yhtä täsmällistä määritelmää osaamispääomalle ei ole vielä olemassa – kullakin alan merkittävällä tutkijalla on ollut käytössään toisistaan aina jossain määrin poikkeavat määrittelyt ja nimikkeet. Näistä osaamispääoman eri määritelmistä ehkä eniten käytetty on EU:n perustaman Meritum -työryhmän käsialaa. Sen mukaan osaamispääoma on ”organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Se muodostuu siis inhimillisestä pääomasta sekä sisäisistä ja ulkoisista rakenteista. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto saadaan toimimaan organisaation hyväksi ja luomaan arvoa” (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2001, 3).

Osaamispääoma on asiantuntijaorganisaation - eli niin sanotun tietointensiivisen organisaation - tärkein resurssi, sillä se sisältää toiminnan mahdollistumisen kannalta aineettoman pääomaan tärkeimmät erät: henkilöpääoman eli tieto- ja osaamisresurssit, suhdepääoman eli kumppanuus- ja sidosryhmäsuhteet sekä rakennepääoman eli ne rakenteet, jotka mahdollistavat resurssien hyödyntämisen ja kehittämisen (ks. kuvio 4). Osaamispääoma on luonteeltaan dynaamista, ja ollakseen arvokasta, sen eri osien välillä on oltava jatkuva virtaus: osien jämähtäessä paikalleen osaamispääoma menettää merkityksensä. Osaamispääoma kehittyy ja lisääntyy jatkuvan oppimisen kautta. (Ojala 2008, 57 - 58, 364.)



Kuvio 4. Osaamispääoma (mukaiillen Ojala 2008, 58).

#### 4.3.1 Henkilöpääoma

Tarkasteltaessa väittämää, jonka mukaan toimintaa ei ole olemassa ilman ihmisiä, on helppo todeta henkilöpääoman (sosiaalinen pääoma, henkinen pääoma, inhimillinen pääoma) olevan jokaisen organisaation tärkein pääomaerä. Se koostuu ihmistä, heidän tietoistaan, taidoistaan ja osaamisestaan sekä motivaatiosta, sitoutuneisuudesta ja halusta oppia uutta. Sen ominaisuudet edistävät henkilökohtaisen, sosiaalisen sekä taloudellisen hyvinvoinnin kasvua, ja se on käytännössä lähes täysin organisaatioissa toimivien henkilöiden omistuksessa. (Ks. Ojala 2008, 58 - 59; Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2001, 10 - 11; Viitala 2005, 99.)

Henkilöpääomaa voidaan kuvata kahdella tavalla: kvantitatiivisesti (määrällisesti) ja kvalitatiivisesti (laadullisesti). Tyypillisiä kvantitatiivisia määreitä ovat henkilöiden lukumäärä sekä henkilöiden demografiset tekijät (ikä, koulutus, elämäntilanne jne.). Laadullisia määreitä ovat puolestaan henkilöstön osaaminen, koettu työn hallinnan ja oman osaamisen taso, oppimishalu ja koetut oppimismahdollisuudet, sitoutuminen, innostus ja motivaatio, koetut vuorovaikutussuhteet, koettu vertaistuki sekä halu jakaa osaamista. (Ojala 2008, 59.) Puhuttaessa henkilöpääoman laadullisista määreistä, henkilöpääoma voi olla terminä harhaanjohtava, sillä pääomalla viitataan yleensä



johonkin, joka on organisaation omistuksessa. Tässä tutkimuksessa henkilöpääoman laadullisista eristä käytetään nimitystä henkilöresurssit.

#### 4.3.2 Suhdepääoma

Suhdepääoma koostuu organisaation toimintahistorian myötä syntyneistä fyysisistä sidosryhmäsuhteista sekä kokemuksen kautta hankitusta taidosta hallita näitä suhteita onnistuneesti. Tällaisiksi sidosryhmäsuhteiksi lasketaan asiakkaat, tuotantoyhteistyökumppanit, jakelijat, tutkimus- ja teknologiayhteistyökumppanit sekä muut liiketoimintaympäristön sidosryhmät kuten viranomaiset. (IC Partners 2004.)

Osaamisen ja osaamispääoman kehittymisen näkökulmasta kuitenkin pelkkä suhdepääoman määrä ei riitä, vaan suhteiden tulee olla myös laadullisesti hyvät, jotta yhdessä oppiminen ja osaamisen kehittäminen mahdollistuu. Hyvät kumppanuussuhteet perustuvat runsaaseen sosiaaliseen pääomaan - jäsenten väliseen luottamukseen sekä kykyyn toimia keskenään. Kyky sitoutua yhteisiin tavoitteisiin sekä vastavuoroisuutta säätelevät normit syventävät luottamusta. Verkosto- ja yhteistyösuhteissa pyritäänkin saavuttamaan nimenomaan se luottamuksellisuuden taso, joka perustuu aitoon molempia osapuolia hyödyttävään vastavuoroisuuteen. Luottamusta on vastavuoroisuuteen perustuvan luottamuksen lisäksi kolmea muuta tyyppiä: luottamusta ei ole, luottamus perustuu valvontaan sekä luottamus perustuu sopimukseen. (Ojala 2008, 62 – 63)

#### 4.3.3 Rakennepääoma

Henkilöpääomaa johdetaan rakennepääoman avulla. Sen tarkoituksena on hyödyntää ja kehittää yksilöosaamista organisaation osaamiseksi ja varmistaa toiminnan jatkuvuus senkin jälkeen, kun henkilöpääomaa kävelee työpäivän päätteeksi ulos organisaatiosta. Rakennepääoman suurin haaste onkin ihmisten osaamisen siirtäminen pysyväksi osaksi organisaation rakenteita.

Rakennepääoma on organisaation itsensä luomaa ja omistamaa rakenteellista liiketoimintaosaamista, joka kuvaa organisaation omia sisäisiä prosessirakenteita sekä sen hallussa olevaa eksplisiittistä eli julkilausuttua tietoa esimerkiksi tuotteista, asiakkaista ja kilpailijoista. Rakennepääoma voidaan jakaa muutamiiin keskeisiin osatekijöihin, joita ovat organisaation liiketoimintaprosessit, organisaatiokulttuuri, rakenteet ja järjestelmät sekä tuoteinnovointi. (Ks. Lönnqvist ym. 2005; Viitala 2005.)

Rakennepääomalla on myös merkittävä yhteys osaamiseen ja sen leviämiseen. Se kuvastaa järjestelmiä, prosesseja sekä toimintatapoja, jotka mahdollistavat oikean osaamistarpeen tunnistamisen, tarvittavan osaamisen hankkimisen sekä olemassa olevan ja hankitun osaamisen hyödyntämisen. Se koostuu eristä, joiden avulla organisaatiot hankkivat, hallitsevat, kehittävät, hyödyntävät sekä jakavat osaamista. Osaamispääoman rakenteiden tehtävänä on lisäksi tukea osaamisen liikkumista sekä siirtymistä. (Ojala 2008, 61 – 62.)

#### 4.4 Osaamisen hallinta

Liitettäessä yksilöosaamisen näkökulma - eli osaamisen, joka ei ole organisaation omistamaa - rakennepääomaa käsittelevään keskusteluun, päädytään taas samaan lähtöpisteeseen: ihmiseen. Ihmiseen sidottu osaaminen ei muutu itsestään organisaation osaamiseksi eikä hajallaan oleva osaaminen hyödytä toimintaa, vaan osaamista tulee hallita jotta sitä voidaan hyödyntää. Olemassa oleva osaaminen ei myöskään uusiudu itsestään liiketoiminnan tarpeiden muuttuessa, vaan sitä on kehitettävä toiminnan kannalta strategisena resurssina. Osaamispääoman johtaminen tarkoittaa henkilöpääoman, suhdepääoman sekä rakennepääoman johtamista. Näistä tärkein alue on rakennepääoman johtaminen, sillä rakenteet määräävät toiminnan. Oppiva organisaatio kuvaa niitä organisaatorakenteita, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen – prosessin, joka kuvaa, miten henkilöpääomaan sidottu osaaminen muutetaan organisaation osaamispääomaksi, tekijästään riippumattomaksi. (Ojala 2008, 81 -82.)

Osaamisen johtaminen ei ole itseisarvo, vaan sen avulla on saavutettava varsinaisen toiminnan tavoitteet. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on oltava selkeät

prosessit, työkalut sekä menettelyt osaamisen johtamiseen. Mitä vahvemmin osaamisen johtaminen on sidoksissa organisaation strategiaan prosesseihin ja johtamiseen, sitä tehokkaammin se pystyy ennakoimaan osaamistarpeita, hankkimaan tarvittavaa osaamista sekä hyödyntämään olemassa olevaa osaamista. Osaamisen johtaminen on tärkeä osa tehokkaan toiminnan johtamista, ja sen toimenpiteet kohdistuvat suoraan yrityksen keskeisimpiin resursseihin, niiden hallintaan sekä hyödyntämiseen. (Ojala 2008, 81 -82.)

Osaamisen johtaminen edellyttää organisaation olemassa olevan osaamispääoman kokoamista yhteen. Osaamispääoman kartoittaminen selkeyttää kuvaa siitä, mitä osaamispääomaa organisaatiossa jo on, kuinka tehokkaassa käytössä se on, sekä mitä osaamispääomaa tulee hankkia lisää, jotta toiminnan tavoitteet saavutetaan. Se auttaa myös selkeyttämään yhteyttä yksilöosaamisen sekä organisaation rakenteiden välillä tuoden esiin ne osa-alueet, joihin kehittämistyötä tulee kohdentaa osaamispääoman lisääntymisen varmistamiseksi.

Organisaation osaamistarpeet kuvaavat sitä osaamista, jota tarvitaan toiminnan säilyttämiseksi sekä toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamispuutteet ilmenevät, kun tarvetta peilataan olemassa oleviin resursseihin. Tämä tarkoittaa sitä, että puutteiden selvittämiseksi ja osaamisen kehittämiseksi organisaation tulee tietää mitä osaamista sillä jo on. Osaamisen kehittämistarve on tarvittavan osaamisen ja olemassa olevan osaamisen välinen kuilu, jonka täyttäminen vaatii realistista nykytilan analysointia. Yksi keino tarvittavan osaamisen ja olemassa olevan osaamisen selvittämiseksi on osaamiskartoitus, joka perustuu olemassa olevan osaamisen ja tarvittavan osaamisen vertaamiseen. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on tunnistaa sekä organisaation osaamisvahvuudet, että -heikkoudet, ja sen toteuttamiseksi voidaan käyttää erilaisia yksilö-, ryhmä- ja tiimitason itsearviointeja. (Ojala 2008, 105 – 107, 125.)

Tämä tutkimus rakentuu kolmesta eri vaiheesta. Kahden ensimmäisen tutkimusvaiheen tavoitteena on kartoittaa mitä osaamispääomaa osaamispäällikkötoiminnassa jo on. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe keskittyy kartoittamaan yksilöosaamisiin sidottua henkilöpääomaa, joka on osaamispäällikkötyön tekemisen kannalta tärkeää. Toisessa tutkimusvaiheessa siirrytään puolestaan tarkastelemaan osaamispäällikkötoiminnan osaamista

organisaatio-osaamisen näkökulmasta, joka rakentuu suhdepääomasta ja rakennepääomasta sekä rakennepääoman keinoin organisaatio-osaamiseksi muuttuneesta yksilöosaamisesta.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa tarkastelukulma siirretään nykyisyydestä tulevaisuuteen. Tutkimusvaihe pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten nykytoiminta- ja osaaminen tukevat tulevaisuuden toimintamallien rakentumista. Kolmannessa tutkimusvaiheessa määritellään ensin osaamispäälliköiden näkemyksiä siitä, mitä tulevaisuuden toiminta sekä strateginen osaaminen ovat. Tämän jälkeen selvitetään toiminnan mahdollinen osaamisen kehittämistarve peilaamalla tarvittavaa osaamista olemassa olevaan osaamiseen – eli selvitetään, mitä osaamispääomaa tulee hankkia, jotta osaamispäällikkötoiminnan tavoitteet saavutetaan.

## 5 TUTKIMUKSEN I VAIHE, YDINOSAAMISALUEET YKSILÖOSAAMISTEN SUMMA

Tutkimuksen tavoitteena on tukea Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankkeen tulevien toimintamallien kehittämistyötä luomalla pohjaa osaamispäällikkötoiminnan sisällölliselle määrittelylle. Tutkimuksessa pyritään määrittämään ja yhtenäistämään osaamispäälliköiden omia kokemuksia toiminnasta ja toiminnan kannalta merkittävästä osaamisesta kolmen erillisen tutkimusvaiheen kautta, joissa kussakin etsitään vastausta yhteen kolmesta tutkimuskysymyksestä. Kahden ensimmäisen tutkimusvaiheen aikana luodaan pohjaa toiminnan osaamispääomalle määrittämällä toiminnan kannalta merkittäviä osaamispääoman eri eriä osaamispäälliköiden omasta näkökulmasta. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa tarkastelun kohteena ovat henkilöpääoma ja siihen vahvasti sidoksissa oleva yksilöosaaminen.

Suunnittelupäivän yhteenveto (2009a), Suunnittelupalaverin muistio (2009a, 2009b):

### ***Tiistai 11.8.2009: Yritysten Taitava Keski-Suomi hankkeen työvaliokunnan ja osaamispäällikkötiimin yhteinen suunnittelupäivä***

*Suunnittelupäivän tarkoituksena on suunnitella syksyn toimintaa sekä rajata hankkeen strategisia linjauksia. Osaamispäälliköt ovat valmistautuneet esittämään työvaliokunnalle kesäkuisen tiimipäivän strategiatyön tulokset: seuraavan puolivuotistoiminnan päätavoitteet sekä ne keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Tavoitteet ovat sekä yritysasiakkaisiin kohdistuvia määrällisiä tavoitteita että sisäiseen toiminnan kehittämiseen kohdistuvia laadullisia tavoitteita. Tuotteistusprosessi sekä asiakasrajapintaprosessi ovat ne ydinprosessit, joiden avulla syksyille asetettuja päätavoitteita lähdetään toteuttamaan. Tuotteistusprosessi tuodaan ensimmäistä kertaa työvaliokunnan arvioitavaksi.*

*Tuotteistusprosessi on rakennettu suuntaamaan toiminnan kehittämistä. Se jakautuu edelleen neljään eri prosessiin: (1) osaamisen*

arviointijärjestelmiin, (2) uusiin koulutusmalleihin, (3) yritysten osaamisen kehittämissuunnitelmiin sekä (4) osaamisen kehittämisen palvelumalliin. Kustakin tuotteistamisen osaprosessista vastaa osaamispäällikköpari - he esittävät oman vastualueensa työvaliokunnalle erilaisin prosessikaavioin ja -kuvauksin. Käy ilmi, että vastuujaako on toteutettu osaamispäälliköiden osaamisvahvuuksien pohjalta.

Matti Härkönen ja Nina Rautiainen ovat vastuussa osaamisen kehittämisen palvelumallin suunnittelutyöstä. He esittelevät ensimmäisen työversionsa palvelumallista suunnittelupäivän aikana: se on prosessimainen hahmotelma Learning Broker -nimisestä konseptista. Konsepti jakaa hankkeen nykytoiminnan kolmeen eri palvelukokonaisuuteen kolmen eri toiminnassa mukana olevan kohderyhmän mukaan; (1) oppivan yrityksen, (2) asiantuntijaorganisaation sekä (3) kehittämissuhteiden. Kuulijat eivät pääse tutustumaan palvelukokonaisuuden yksityiskohtiin vielä ensiesityksen aikana, mutta idea on selvä: palvelumalli rakentuisi kolmesta eri ”tuotteesta”, jotka heijastavat niitä toimintakokonaisuuksia joita osaamispäälliköt toteuttivat nykyisten kohderyhmien kanssa päivittäisessä työssään. Ideatasolla oleva työversio on suunnittelupäivässä esillä työvaliokunnan kommentointia varten. Saadun palautteen pohjalta on tarkoitus suunnata ja viedä suunnittelutyötä eteenpäin

Työvaliokunnan kommentointi koskee suuria linjoja: todetaan, että keväällä toimintaan mukaan saatu suuri määrä yrityksiä kielii selkeästi osaamispäällikkötyön tarpeellisuudesta sekä tarpeesta kehittää alueelle uudenlaisia osaamisen kehittämisen toimintamalleja. Toimintamallia rakentaessa tulee kuitenkin yhä muistaa, että osaamispäällikön tehtävä on tehdä itsensä tarpeettomaksi, eli mallin tulee tukea yritysten itseohjautuvuutta kehittämistyössä. Toimintamallien rakentamisen tulee lisäksi pohjautua osaamispäälliköiden omaan osaamiseen – ei ulkopuolelta ostettuun osaamiseen.

*Suunnittelupäivän päätteeksi yhdeksi syksyn 2009 toiminnan tavoitteeksi nostetaan osaamisen kehittämisen palvelumallin kolmen skenaarion edelleen kehittäminen.*

***Maanantai 31.8.2009: tutkimuksen toimeksianto***

*Toimeksianto tutkimukselle annetaan Matin ja Ninan kanssa pidetyn suunnittelupalaverin yhteydessä. Se pohjautuu työvaliokunnalle esitettyyn osaamisen kehittämisen palvelumalliin, ja sen tavoitteena on tarkastella Learning Broker palvelumallia yritysasiakkaan näkökulmasta sekä selvittää, millä ehdoilla yritykset ovat valmiita ostamaan osaamispäällikköpalveluita. Tutkimuksen pyrkimyksenä on osoittaa osaamispäällikkötyön tuoma lisäarvo ja saavutettu hyöty niissä yrityksissä ja verkostoissa, joissa kehittämisprosessit ovat tarpeeksi pitkällä relevantit hyötyarvioinnin tekemiseksi. Tämän lisäksi halutaan selvittää, mitä eri työkaluja osaamispäälliköt käyttävät kehittämisprosessien eri vaiheissa ja mitä todellista hyötyä ne tuovat yrityksille. Tutkimussuunnitelman laadintaan ja tutkimusongelman täsmentämiseen varataan hyvin aikaa, ja seuraava suunnittelupalaveri sovitaan lokakuulle.*

***Keskiviikko 14.10.2010: suunnittelupalaveri Matin ja Ninan kanssa***

*Saavutetun hyödyn näkökulmaan perustuvaa tutkimushahmotelmaa käydään läpi Matin ja Ninan kanssa. Palaverin aikana käy yhä selvemmäksi, että tutkimusasetelmassa on puutteita: ensinnäkin sellaisia kehittämisprosesseja, joista tutkimuksen kannalta relevantteja hyötyarvioita voisi kerätä, ei ole – käynnissä olevat kehittämisprosessit eivät yksinkertaisesti ole edenneet tarpeeksi pitkälle. Toiseksi esiin nousee kysymys siitä, mihin osaamispäällikkötyön arvontuotanto todellisuudessa perustuu – mitä hyötyä tuottavia työkaluja, prosesseja tai toimintatapoja yritysten pitäisi arvioida?*

*Palaverin aikana päädytään yksimielisyyteen siitä, että ennen kuin ulkopuolisilta toimijoilta voidaan kerätä palautetta tehdystä työstä, tulee*

tiimin sisällä ensin määrittää mitä ylipäätään pyritään arvioimaan. Tutkimusasetelmaa tarkastellaan uudelleen tästä näkökulmasta ja lopulta osaamispäällikkötoiminnan määrittelyn fokus päätetään siirtää ulkoisesta sisäiseen. Saavutetun hyödyn näkökulman sekä sen kautta rakennetun palvelumallin sijaan käydään tarkastelemaan mahdollisuuksia lähestyä toiminnan mallintamista palvelun tuotteistamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteeksi asetetaan osaamispäällikkötyön sisällön sekä siihen liittyvien mallinnettavissa olevien elementtien kartoittaminen. Tavoitteiden vahvistuttua vastuu tutkimuksen tekemisestä siirtyy tutkijalle.

### ***Loka- joulukuu 2009: toimintatutkimuksen ensimmäinen vaihe***

Osaamispäällikkötyön sisältöä tuotetaan päivittäin osaamispäälliköiden oman toiminnan kautta, ja työ on luonteeltaan asiantuntijatyötä joka perustuu tekijänsä osaamiseen ja hiljaiseen tietotaitoon. Tästä syystä työn sisällön määrittämisessä lähdetään liikkeelle yksilötasolta, ja tutkimuksen tavoitteeksi asetetaan osaamispäällikkötyön kannalta tärkeiden yksilöosaamisten määrittäminen. Määrittelyn halutaan pohjautuvan osaamispäälliköiden omaan näkemykseen, joten osaamiskartoitukset toteutetaan niin ikään yksilöhaastatteluiden kautta.

Ensimmäisen vaiheen haastattelukierros toteutetaan marras-joulukuussa 2009. Haastattelujen avulla kerätystä aineistoista kootaan ensimmäinen pelkistetty yhteenveto seuraavaan joulukuun 16. päivänä pidettävään työvaliokunnan ja osaamispäälliköiden yhteiseen suunnittelupäivään. Abstrakti tulee koostumaan graafisesta esityksestä (ks. Kuvio 4), joka kuvaa yksilöhaastatteluiden pohjalta koottua yhteenvetoa niistä viidestä osaamisalueesta, jotka nousevat osaamispäällikkötyön laadukkaaseen tekemisen kannalta tärkeimmiksi.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe päättyy pelkistettyjen tulosten esittämiseen joulukuun 16. päivänä 2009.



Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, minkälaisesta yksilöosaamisesta osaamispäällikkötoiminnan kannalta tärkeä perusosaaminen rakentuu. Kartoitusta rajattiin käsittelemään niitä yksilöosaamisalueita, jotka ovat laadukkaasti osaamispäällikkötyön tekemisen kannalta strategisia. Strategisilla (ydinosaaminen, avainosaaminen) osaamisilla tarkoitetaan osaamisalueita, joita osaamispäällikkötyön tekeminen sujuvasti ja laadukkaasti vaatii ja joiden uskotaan tuottavan eniten arvoa kehittämiskohteena oleville organisaatiolle.

Osaamispäällikköiden näkemyksiä työssä tarvittavasta osaamisesta kartoitettiin osaamisympyrän sekä puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla. Kerätyn aineiston analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, ja analyysin tuloksista rakennettiin osaamisympyrä, joka kuvastaa seitsemän eri osaamispäällikön yhteistä näkemystä niistä osaamisalueista, jotka ovat osaamispäällikölle tärkeitä yksilöosaamisalueita. Tutkimusvaiheen tulokset esitettiin osaamispäällikkötiimille maaliskuun 8. päivänä 2010.

## 5.1 Yksilöosaaminen

Yksilöosaaminen on organisaation aineeton resurssi, ei pääomaerä. Se on niin sanottua vuokratkalustoa, joka on luovutettu organisaation käyttöön tietyn ajaksi sovittua korvausta vastaan. Yksilöosaamisista rakentuneet omaamisyhdistelmät, kombinaatiot, ovat kuitenkin merkittävässä roolissa organisaatioiden menestyksen kannalta, ja osaamiskombinaatiot ovat yleensä organisaatiokohtaisia ja siksi ainutlaatuisia, eikä niiden täsmällinen kopioiminen toisessa organisaatiossa ole helppoa. Yhteen yksilöön sidottu osaaminen on kuitenkin siirrettävissä myös toiseen organisaatioon.

Yksilötason osaamisesta voidaan puhua monin eri käsittein, ja näistä ehkä useimmiten käytettyjä ovat taidot (skills), pätevyys (competency) sekä kyvykkyys (capability). Taidoilla viitataan johonkin erityisosaamiseen, jonka voi opettaa ja joka on sovellettavissa jossakin käytännön työtehtävässä. Kyvykkyydellä viitataan puolestaan laajempiin työelämässä tarvittaviin metataitoihin, pätevyydellä johonkin tiettyyn työtehtävään liittyviin valmiuksiin. Työtehtäviin liittyvistä valmiuksista on viime vuosina vakiintunut puheissa myös sana kompetenssi. (Viitala 2005, 109 -113.)

Yksilöiden ja ihmisten tasolla osaamisen tarkka määrittely on hankalaa, sillä yleisen tason osaamisen nimikkeet, kuten johtamisosaaminen tai prosessiosaaminen, muuttuvat yksilötasolla monitahoiseksi rykelmäksi erilaisia valmiuksia, jotka ovat rakentuneet sekä koulutuksen että kokemuksen myötä (Viitala 2005, 113). Yksilön osaamisen monimuotoinen kenttä koostuu sekä teoreettisista että käytännön tiedoista ja taidoista, jotka kertyvät koulutuksen, opiskelun sekä lukemisen ja tekemisen kautta. Tekemisen kautta syntyy myös kokemusta. Näiden lisäksi yksilöosaamiseen lukeutuu myös verkostot ja kontaktit sekä asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus, asenteet, tunneäly<sup>4</sup> sekä motiivit, vaikuttavat siihen, miksi esimerkiksi samakin koulutus ja osaaminen painottuvat ja kulminoituvat eri henkilöillä. (Ojala 2008, 50 -51.)

Yksilöosaamiseen liittyy vahvasti myös hiljainen tieto – tieto, joka on kokemuksen kautta kertynyttä osaamista ja jota on vaikea tai jopa mahdoton kuvata sanoin. Se on tiedon henkilökohtaisin muoto, joka on tiukasti sidottu toimintaan sekä tiettyyn tilanteeseen ja jota on vaikea välittää muille. Se rakentuu sekä kognitiivisista että teknisistä tekijöistä. Kognitiivisia tekijöitä ovat ne mentaalimallit, jotka ohjaavat yksilön ajattelua ja joiden avulla yksilö hahmottaa ja käsittää ympäristöään. Tekniset tekijät tarkoittavat puolestaan konkreettista osaamista, tietämystä ja taitoja. (Ojala 2008, 52.)

Tietyissä työtehtävissä tarvittavaa yksilöosaamista voidaan tarkastella ja eritellä eri tavoin. Esimerkiksi työelämäkvalifikaatioilla tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia, jotka voivat olla sekä koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia ja persoonallisia ominaisuuksia. Yksilön osaaminen rakentuu monentyyppisistä kvalifikaatioista, joita voidaan ryhmitellä esimerkiksi yleisiin, tehtävästä riippumattomiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin eli tiettyyn ammattialaan sidottuihin kvalifikaatioihin sekä tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Kvalifikaatiot, eli osaamiset, koostuvat tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. (ks. Viitala 2005, 114 -120).

---

<sup>4</sup> Joukko henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa (Ojala 2008, 51).

Toinen tapa tarkastella yksilöosaamista on kategorioida sen eriä viiteen pääluokkaan: muodolliseen osaamiseen, ammatillisen pätevyyden kautta hankittuun osaamiseen, tarvittavaan osaamiseen, todelliseen osaamiseen sekä käytössä olevaan osaamiseen. Muodollinen osaaminen vastaa työtehtävässä vaadittavaa ammatillista pätevyyttä, joka syntyy pääosin koulutuksen kautta. Todellinen osaaminen rakentuu ammatillisen pätevyyden lisäksi työntekijän kokemusten kautta kertyneestä osaamisesta, hiljaisesta tiedosta. Käytössä oleva osaaminen kuvaa puolestaan työssä tarvittavan osaamisen ja todellisen osaamisen eroa. (Ahvo-Lehtinen & Sivonen 2005, 18 -19.)

Yksilöosaamisten erittelyä voidaan toteuttaa kahden edellä esitetyn lisäksi myös usean muun mallin mukaisesti. Silti pelkästään yksilöosaamisen huomioiminen ja määrittäminen eivät riitä varmistamaan ihmisiin sidotun henkilöpääoman tuottavuutta, vaan tietojen ja taitojen ohella organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen; ihmisiin sidottu osaaminen siirtyy organisaatioiden hyödyksi vain, jos he ovat motivoituneita käyttämään ja kehittämään sitä sekä sitoutuneita hyödyntämään sitä organisaation hyväksi. (Viitala 2005, 103.)

Jotta osaamista voidaan suunnata ja kehittää, tulee olemassa oleva osaaminen eritellä sekä tarvittava osaaminen määritellä. Tämä voidaan toteuttaa kahdella tavalla: niin sanotulla valkoisen paperin menetelmällä tai jo olemassa olevaa jäsenystä hyödyntämällä. Ensimmäisessä tekniikassa pyritään keskustelujen ja erilaisten ideointitekniikoiden kautta nimeämään ja ryhmittelemään osaamisia. Koska kyseinen tekniikka ei perustu mihinkään valmiiseen malliin, voi osaamisten määrittely olla hapuilevaa sekä aikaa vievää. Valkoisen paperin periaatteella päästään kuitenkin usein aidompaan ja syvällisempään lopputulokseen kuin valmiita jäsenyyksiä hyödyntämällä. Hyödyntämällä valmiita jäsenyyksiä, olemassa olevista osaamismalleista poimitaan omaan toimintaan parhaiten soveltuvat osaamisnimikkeet. (Viitala 2005, 120.)

Se, mikä osaamismalli lopulta valitaan jäsenyyksen pohjaksi tai kuinka se laaditaan, on toissijaista – ensisijaista on itse malli. Osaamisen jäsentämisen kautta ryhmä sekä yksilö saavat laaja-alaisuutta omien osaamisien, niiden vahvuuksien sekä heikkouksien ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Jäsenyykset toimivat pohjana erilaisten kehittämistarpeiden määrittelylle, kehittämissuunnitelmien laadinnalle sekä itse kehittämiselle, ja jo pelkkä jäsenyyksen tuottamiseen liittyvä keskustelu on

itsessään tärkeä. Osaamismallien avulla työn vaatimuksien takana piilevää hiljaista tietoa saadaan tuotua näkyvämmäksi. (Viitala 2005, 120 -123.) Malli voi olla muodoltaan minkäläinen tahansa – pääasia on, että siinä määritellään selkeästi millaisia vaatimuksia organisaation toiminta-ajatus ihmisiltä edellyttää.

## 5.2 Aineiston keruu- ja analysointiprosessi

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tarkoitus oli selvittää, minkälaisesta yksilöosaamisesta Yritysten Taitava Keski-Suomi hankkeen perusosaaminen muodostuu. Tarvittavan aineiston keruu toteutettiin osaamisympyrän sekä puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla.

Osaamisympyrä toimi ennakkotehtävänä ensimmäisen vaiheen yksilöhaastatteluille, ja se tuli olla tehtynä haastattelutilanteeseen mennessä. Ympyrän tarkoitus oli symboloida niiden osaamisten kokonaisuutta, joita tarvitaan osaamispäällikkötyön hoitamiseen sujuvasti ja laadukkaasti, ja joiden osaamispäälliköt uskovat tuottavan eniten arvoa kehittämiskohteena oleville organisaatiolle. Edellytyksenä oli, että listatut osaamisalueet ovat sekä työn tekemisen kannalta oleellisia, että samalla todellisia (osaamisia, jotka osaamispäällikkö kokee itse omaavansa). Ympyrä jaoteltiin viiteen sektoriin, joista kukin ilmensi osaamispäällikön mielestä työn tekemisen kannalta tärkeintä osaamisaluetta. Osaamisalueet kirjoitettiin ympyrän alla oleville viivoille. Sektorin pinta-ala kertoi osaamisen painoarvosta osaamisten kokonaisuudessa, ja osaamisen tasoa arvioitiin kullakin osaamisalueella. Osaamisen taso (1-5) tuli merkitä viivoittamalla sektori keskipisteestä ulkokehälle päin sinne saakka, jolla osaamisen arvioitiin olevan.

Kaikki viisi osaamisaluetta käytiin haastattelutilanteissa läpi niiden merkityssisältöjen selvittämiseksi, ja näistä edelleen kolme osaamisaluetta käsiteltiin tarkemmin joko niiden tärkeysjärjestyksen tai niiden sisältämän tiedon merkittävyyden perusteella. Esimerkiksi haastattelukierroksen viimeisten haastatteluiden kohdalla tarkemman käsittelyn kohteeksi valittiin ne osaamisalueet, jotka tarjosivat uutta informaatiota edellisten haastatteluiden aikana läpikäytyihin osaamisalueisiin nähden.

Koska yksilöosaamiseen liittyy paljon intuitiivista ja hiljaista tietoa, ei haastateltavien vastauksia ja ajatuksia pyritty rajaamaan puolistrukturoidusta haastattelusta huolimatta liikaa. Ennalta laadittuja kysymyksiä oli haastattelutilanteiden kestoon nähden vähän, ja kysymykset olivat verraten väljiä jättäen haastattelijoiden vapaalle puheelle enemmän tilaa. Aikarajan puitteissa haastateltavat saivat liikkua intuitiivisesti ja ajatusvirtamaisesti kysymysten ympärillä, ja eksyttäessä liikaa aiheesta, haastateltava ohjattiin takaisin seuraavan kysymyksen avulla. Myös keskustelunomaisuutensa vuoksi haastattelut voitaisiin lukea teemahaastatteluiksi, mutta valmiiksi muotoillut kysymykset sekä kaikkien haastateltavien kanssa läpikäytyt samat asiat ja asiakokonaisuudet puoltavat enemmän puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Ensimmäisen vaiheen haastattelukierrokset olivat kestoltaan keskimäärin kaksi tuntia.

Haastatteluista tehtiin haastattelutilanteiden aikana muistiinpanoja, jotka myöhemmin litteroitiin kokonaisiksi teksteiksi. Sisällön paikkansapitävyyden sekä kirjattujen vastausten kattavuuden varmistamiseksi kaikki litteroidut haastattelut lähetettiin haastateltavan hyväksyttäväksi. Jokaista haastateltavaa pyydettiin tekemään tarvittavat korjaukset aineistoihin ennen takaisinpalauttamista. Tällä pyrittiin varmistamaan, että aineisto koostuu paikkansapitävistä tulkinnoista. Kaikki seitsemän osaamispäällikköä laativat ennakkotehtävänä annetut osaamispyyrät sekä osallistuivat niiden pohjalta toteutettuihin yksilöhaastatteluihin.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineiston analysointiin käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimuksen pääpaino oli aineistossa ja teoria rakennettiin aineisto lähtökohtana siten, että tutkittavaan ilmiöön liittyvien aikaisempien havaintojen ja tietojen vaikuttamista analyysin tekemiseen ja lopputuloksen muodostamiseen pyrittiin välttämään.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle analyysiyksikön määrittämisestä, joka voi olla sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, kirjain, sivujen määrä, pääotsikoiden koko ym. riippuen siitä, mikä on tutkimustehtävä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen haastatteluaineistot kerättiin tekemällä muistiinpanoja valmiisiin lomakepohjiin. Litterointi toteutettiin samalla logiikalla ylöskirjattujen muistiinpanojen pohjalta.

Litterointimenetelmä toistettiin jokaisen läpikäydyn osaamisalueen kohdalla siten, että lopulta aineisto rakentui 21:sta yksityiskohtaisesti käsitellystä osaamisesta sekä 14:sta tiiviimmin esitetystä osaamisesta. Kyseisen menettelyn ansiosta litteroitu aineisto oli jo ennen analysointivaihetta tiiviisti ilmaistussa muodossa, ja tutkimuksen kannalta epäolennaisen tiedon karsiutuminen pois jo haastattelu- ja litterointilanteessa sekä vähensi että lisäsi analysointiprosessin työläisyyttä: toisaalta se supisti tekstin pelkistämistarvetta, mutta samalla se myös tiukensi analysointiyksikön rajausta. Tiiviisti esitetyn informaation vuoksi analysointiyksiköksi valikoitui lopulta yhden tai useamman lauseen muodostama kokonaisuus, jossa osaamispäälliköt kuvailevat listaamiensa osaamisalueiden sisältöä.

Analysointiyksikön tarkkaan rajaukseen vaikutti tiiviisti esitetyn informaation lisäksi myös listattujen osaamisalueiden merkityssisällön runsaus: listatut osaamisalueet muodostuivat useista eri osaamisista rakentuvista osaamiskombinaatioista. Jotta runsas aineisto pystyttiin käsitteellistämään ja siitä pystyttiin rakentamaan loogisia ja yhteisiä merkityssisältöjä, piti koko aineisto pilkkoa ensin yksittäisiin osaamisiin.

Analysointiyksiköiden määrittämisen jälkeen haastattelut purettiin taulukoihin ja analysointiyksiköt eriteltiin toisistaan. Taulukoiduista alkuperäisilmauksista karsittiin pelkistämällä edelleen kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen informaatio pois. Tätä seurasi aineiston klusterointi, eli tarkoituksena oli etsiä pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Syvällisen kokonaiskuvan aikaansaamiseksi sekä alkuperäisaineistot että pelkistetyt ilmaukset käytiin läpi useaan otteeseen, ja aineistosta alkoi hiljalleen muodostua merkityssisällöllisiä yhteenkuuluvuuksia sekä asiakokonaisuuksia. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin, ja ne nimettiin sisältöä kuvaaviksi osaamisiksi – alaluokiksi (ks. taulukko 1). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109 - 110.)

Analysointiprosessin haastavin ja työläin vaihe oli aineiston abstrahointi – tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erotteleminen sekä teoreettisten käsitteiden muodostaminen valikoidun tiedon perusteella. Käsitteellistämässä alkuperäisaineiston sisältämistä kielellisistä ilmauksista luodaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä, ja eri luokitusten yhdistelemistä jatketaan niin kauan, kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista ja tarkoituksenmukaista (ks. taulukko 1). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.) Haastavan ja aikaa vievän abstrahoinnista teki

ensinnäkin pyrkimys pysyä uskollisena aineistolle: tietopohja käsitteiden muodostamiselle haluttiin nostaa yksinomaan aineistosta, ja empiirisestä aineistosta pyrittiin tulkintojen sekä päättelyn avulla rakentamaan yleismerkityksellisempi näkemys osaamispäällikkötyön perustana olevista yksilöosaamisista. Teoreettista kokonaisuutta rakentaessa ei saanut kuitenkaan missään vaiheessa unohtaa, että tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin jokaisessa vaiheessa – kaikkien seitsemän tutkittavan, ja tämä oli toinen syy siihen, miksi abstrahointi osoittautui erittäin haasteelliseksi prosessiksi.

Taulukko 1. *Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä*

PELKISTETTY ILMAISU	ALA-LUOKKA	YLÄ-LUOKKA	PÄÄ-LUOKKA
Liiketoiminnan laaja ymmärtäminen	Liike-toiminta-osaaminen	Liike-toiminnallisten kokonaisuuksien hallinta	Liike-toiminnan kehittäminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta
Liiketoiminnan riippuvuussuhteiden ymmärtäminen			
Kyky hahmottaa mistä liiketoiminnan tulos syntyy			
Liiketoimintaprosessien ymmärtäminen			
Liiketoimintaympäristön tuntemus			
Yrityksen ansaintalogiikan ymmärtäminen			
Yrityksen asiakkaiden tunnistaminen			
Auttaa toiminnan kannalta tärkeiden ydinosaamisien ja hyödyntämättömien resurssien paikantamisessa			
	Osaamis-pääoman tuottavuus-osaaminen		
	Asiakkuus-osaaminen		
	Käytännön liike-toiminta-prosessien hallinta		

Analysoinnin pohjan muodostaneet 35 eri osaamisaluetta olivat kaikki enemmän tai vähemmän sisällöllisesti toisistaan poikkeavat silloinkin, kun niissä puhuttiin lähtökohtaisesti samoista osaamiskokonaisuuksista. Tähän vaikutti luonnollisesti eniten se, mitä yksittäisiä osaamisia kunkin osaamisalueen alle oli listattu. Se, kuinka eri osaamisia oli kulloisenkin osaamisalueen kohdalla yhdistelty, vaihteli osaamispäällikkökohtaisesti. Esimerkiksi yhdistäjä sekä verkostojen ja kumppanuuksien rakentaminen ovat eri tavoin nimettyjä osaamisalueita, jotka molemmat tarkoittavat pelkistettyinä kykyä löytää oikea ja paras osaaminen kontaktien verkosta. Vaikka kummassakin mainitussa osaamisalueessa puhutaan suunnilleen samasta osaamiskokonaisuudesta, eroavaisuuksia oli nimen lisäksi myös siinä, miten yksittäisiä osaamisia osaamiskokonaisuuteen katsottiin kuuluvan.

Yksittäisten osaamisten irrottaminen osaamiskokonaisuuksista ei ollut sekään täysin ongelmatonta, sillä joissain tapauksissa osaamisen merkityssisältö saattoi olla sidoksissa asiayhteyteen; esimerkiksi osaamisnimikkeellä asiakaslähtöisyys tarkoitettiin asiayhteydestä riippuen joko (1) oman toiminnan luonnetta tai (2) teorian osaamista.

Tutkimuksessa on liitteenä (LIITE 3) esimerkki aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä. Esimerkki havainnollistaa osaamispääoman tuottavuusosaamisen sekä liiketoimintaosaamisen syntyä aina alkuperäisilmaisusta yläluokkaan.

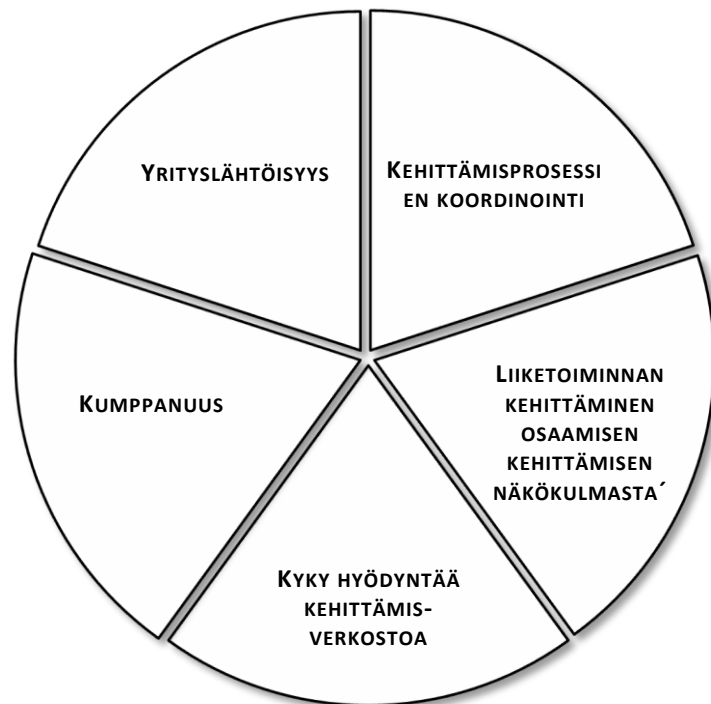
### 5.3 Osaamisympyrä

Sisällönanalyysi eteni siten, että nimetyt alaluokat, osaamiset, ryhmiteltiin edelleen niiden merkityssisältöä vastaaviin yläluokkiin, eli osaamisalueisiin. Luokittelua jatkettiin yhä joidenkin osaamisalueiden kohdalla yhdistämällä muodostuneet yläluokat toisiinsa yhteisen pääluokan alle. Kaikkien osaamisalueiden kohdalla edelleenryhmittely pääluokkiin ei ollut aineiston sisällön kannalta tarkoituksenmukaista.

Analyysin keinoin rakennetut ylä- ja pääluokat kokosivat yhteen ne osaamisalueet, jotka ovat osaamispäällikkötyön tekemisen kannalta keskeisimpiä



osaamispäälliköiden omasta näkökulmasta. Osaamispäälliköiden yhteinen näkemys työn kannalta tärkeistä yksilöosaamisalueista sekä niihin liittyvistä yksittäisistä osaamisista on koottu kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteenä olevaan taulukkoon (LIITE 4). Näitä osaamisalueita voidaan kuvata myös yhteisellä osaamisymyrällä, joka on seitsemästä erillisestä palasiksi puretusta, analysoidusta ja uudelleen järjestetystä osaamisymyrästä rakennettu uusi, viiden tärkeimmän osaamisalueen jäsenitys (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Osaamispäällikkötyön ydinosaamisalueet.

Koska osaamispäällikkötyöhön liittyvistä osaamisalueista ei ole entuudestaan olemassa sisällönkuvauksia, esitetään tutkimusvaiheen tulokset avaamalla kunkin osaamisalueen merkityssisällöt sanallisesti. Kuvausten tavoitteena on tarjota osaamisalueiden sisältämistä yksittäisistä osaamisista käytännöllinen ja kattava kuvaus.

### 5.3.1 Kehittämisprosessien koordinointi

Kehittämisprosessien koordinointi on yläluokka, joka yhdistää viisi alaluokan osaamisaluetta: (1) tarpeenmäärittelykyky, (2) ratkaisumallien rakentaminen, (3) rahoitusinstrumenttien tuntemus, (4) yhteistyökumppaneiden prosessikohtainen valinta sekä (5) käytännön kehittämisprosessien fasilointi.

#### ***Tarpeenmäärittelykyky***

Osaamispäällikkötyön kannalta kaikki muu osaaminen on turhaa, mikäli yritysten ongelmiin ei osata kehittää ratkaisuja eikä asioita pystytä viemään eteenpäin. Kokonaisvaltainen kehittämistoiminta vaatii osaamispäälliköiltä kykyä rakentaa tarkoituksenmukaisia ratkaisumalleja sekä tuottaa lisäarvoa kaikkiin kehittämisprosessin eri vaiheisiin. Tämä tarkoittaa, että osaamispäälliköiden on nähtävä yrityksen ongelmat, luotava oikeat ratkaisumallit sekä saatettava aloitetut prosessit loppuun. Tarpeenmäärittelykyky yksittäisine osaamisineen on se keihäänkärki, millä kehittämistyö etenee.

Jotta osaamispäällikkötoiminta olisi tarkoituksenmukaista, kehittämisprosessien tulee rakentua oikean tarpeen ympärille. Tarpeenmäärittelykykyyn liittyykin vahvasti kyky nähdä yritysten tilanne kokonaisuudessaan - mukaan lukien myös ne kehittämistarpeiden taustalla olevat tekijät, joita yritys ei usein itse havaitse - sekä kykyä johtaa tarpeet yrityksen rakenteista. Kehittämistarpeen nimeäminen vaatii nykyosaamisen tason määrittelyä. Nykyosaamisen taso suhteessa yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin tulee nähdä kokonaisuutena, ei pelkästään yksittäisten ja irrallisten osaamisten palasina. Kehittämisen taustalla olevat motiivit ja tarpeet johdetaan yrityksen strategiasta ja visiosta, ja kehittämisen kautta haettavia muutoksia tarkastellaan kriittisesti suhteessa liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja yrityksen kokonaisprosesseihin. Ennen kehittämisprosessien käynnistämistä punnitaan tarkkaan, ovatko tarpeet ja esitetyt ratkaisumallit samassa linjassa yrityksen kokonaistavoitteiden kanssa.

Osaamispäälliköiden tarpeenmäärittelykyky on kokemuksen ja ajan myötä rakentunut osaamisten kombinaatio, joka on todettujen toimintojen soveltamista, pilkkomista ja

yhdistämistä sekä paljolti myös uuden rakentamista: kyky havaita kehittämistarpeet rakentuu kunkin osaamispäällikön omista vahvuuksista. Silti, vaikka tarpeenmäärittelykyky rakentuukin osaamispäälliköiden aiemmasta kokemuksesta ja omista osaamisvahvuuksista, eivät ne saa ennalta sanella tarpeenmäärittelyä tai johtaa automaattisesti tiettyyn ratkaisumalliin. Sen hahmottaminen, mitä kautta kehittämistä ja sen taustalla olevaa ongelmaa lähestytään, vaatii omien käsityksien ja osaamisen sopeuttamista alueen, verkoston tai yksittäisen yrityksen tilanteeseen ja tarpeisiin sekä yritysten mukaanottoa kehittämistarpeen määrittelyä koskeviin keskusteluihin.

### ***Ratkaisumallien rakentaminen***

Tarpeenmäärittelykyky toimii pohjana ratkaisumallien rakentumiselle: kun yritystoiminnan kokonaisuus ja kehittämisen tarpeet on kartoitettu, voidaan siirtyä itse ratkaisumallien rakentamiseen. Näkemys siitä, minkä ratkaisumallin kautta kehittämistä lähdetään viemään eteenpäin, muodostuu tarpeenmäärittelyn sekä yritysten kanssa käytävien keskustelujen aikana.

Ratkaisumallien rakentaminen määrittää mitä reittiä kehittämisprosessissa lähdetään etenemään, ja jo tarpeenmäärittelyn ensivaiheilta asti tietyt ratkaisumallit rajautuvat pois ja tietyt puolestaan vahvistuvat. Ratkaisumallien rakentamiseen liittyy tiiviisti kysymykset mitä, miksi ja miten, ja ratkaisumallin rakentuessa vahvistuu näkemys siitä, mitä palveluita ja toimintoja kehittämisen tueksi on hankittava, mistä tarvittava osaaminen sekä muut resurssit kehittämisprosessin läpiviemiseksi löytyvät ja minkä toimijan kautta ratkaisumallit toteutetaan.

### ***Rahoitusinstrumenttien tuntemus***

Rahoitusinstrumenttien tuntemus liittyy vahvasti osaamispäälliköiden kykyyn rakentaa ratkaisumalleja, mutta se on myös yksittäisenä osaamisena osaamispäällikkötoiminnan kannalta niin sanottu vahva kilpailullinen etu. Tästä syystä kyseistä osaamista ei ole luokiteltu saman yläluokan alle ratkaisumallien rakentamisen kanssa.

Rahoitusinstrumenttien tuntemus tarkoittaa tarjolla olevien rahoitusmuotojen tuntemusta sekä kykyä hyödyntää niitä eri kehittämisprosesseissa. Erialaisten tarjolla olevien rahoitusinstrumenttien avulla voidaan helpottaa investointeihin liittyvää päätöksentekoa pienentämällä yrityksille kehittämisestä aiheutuvia kustannuksia. Eri

rahoitusvaihtoehtojen kattava tuntemus on selvä yrityksille lisäarvoa tuova kilpailuetu, jota ei tällä hetkellä ole kuin rajatulla asiantuntijaryhmällä.

### ***Yhteistyökumppaneiden prosessikohtainen valinta***

Yhteistyökumppaneiden prosessikohtainen valinta liittyy niin ikään tiiviisti myös ratkaisumallien rakentamiseen, mutta sen merkitys osaamispäällikkötyön kannalta on korostunut puolueettomuutensa johdosta: yhteistyökumppaneiden valinta tapahtuu tilanne- ja tarvelähtöisesti. Kehittämisprosessien toteuttamiseksi etsitään ne oikeasti parhaat täsmäosaamiset, eivätkä päätöstä ohjaa ennalta laaditut, tiettyjä toimijoita suosivat tai valintaa rajaavat listat.

Koska osaamispäälliköt eivät toimi asiantuntijapalveluiden sisältöpuolen tarjoajina, tarvitaan kehittämissuunnitelmien läpivientiin myös muiden toimijoiden työpanos. Oikeiden yhteistyökumppaneiden valinta vaatii kykyä havaita ne osaamiset, joita kehittämistyössä tarvitaan. Kuten ratkaisumallien rakentamisessa, myös yhteistyökumppaneiden prosessikohtaisessa valinnassa on tärkeää tietää, mitä palveluita kehittämisen tueksi on hankittava, mistä tarvittavaa osaamista löytyy sekä minkä toimijan kautta kehittämistä toteutetaan.

Vaihtoehtoisten palveluntarjoajien etsiminen vaatii osaamispäälliköiltä asiantuntijoiden osaamisen tuntemusta sekä kartoituskykyä, sillä erilaisten asiantuntijapalveluntarjoajien valikoima markkinoilla on suunnaton. Yrityksille on löydettävä parhaat mahdolliset yhteistyökumppanit ja osaajat parhaan mahdollisen hyödyn saavuttamiseksi, ja osaamispäälliköillä on viimekädessä vastuu osoittamiensa asiantuntijapalvelujen laadusta, vaikka he eivät itse osallistuisi palveluntuotantoon. Yhteistyökumppaneiden prosessikohtaisessa valinnassa auttavat osaamispäälliköiden omat sekä toisten osaamispäälliköiden kontaktiverkostot.

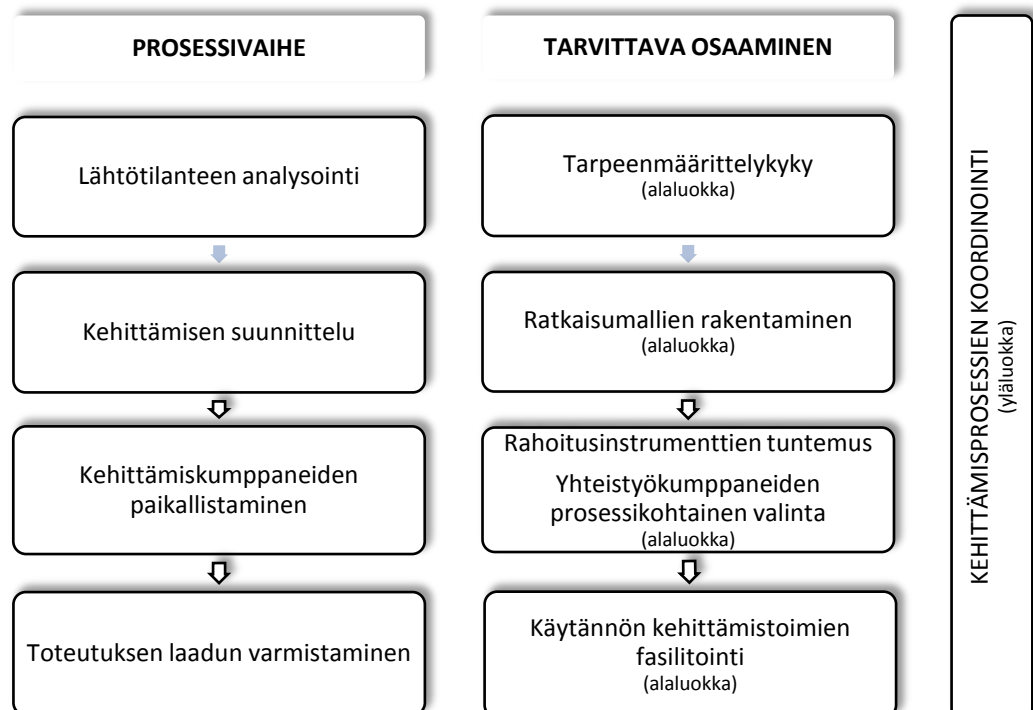
### ***Käytännön kehittämissuunnitelmien fasilointi***

Osaamispäällikkötyössä ei pelkästään riitä, että tunnetaan kaikki ratkaisut ja tarvittavat kontaktit, vaan se vaatii myös kykyä johtaa ja viedä kehittämissuunnitelmia eteenpäin. Käytännön kehittämissuunnitelmien fasilointi on kykyä hallita käytännön kehittämiskokonaisuuksia ja johtaa kehittämissuunnitelmia, sekä kykyä tuoda ratkaisumallit käytäntöön. Se sisältää elementtejä koko kehittämissuunnitelman

toteuttamiseksi vastaten konkreettisten valintojen ja askelten kautta kysymyksiin mitä, miten, milloin, missä ja kuka.

Käytännön kehittämisprosessien fasilointi edellyttää kykyä edistää ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyön syntyä jokaisessa vaiheessa. Yksi osaamispäälliköiden vastuualueista on saattaa kaikki aloitetut kehittämistoimet tarkoituksenmukaisesti päätökseen niiden merkittävydestä ja laajuudesta huolimatta.

Tutkimuksen alussa (ks. s. 13) esitetään kehittämismatriisi, joka kuvaa yrityksissä tapahtuvan ja osaamispäällikön työpanokseen pohjautuvan kehittämistyön eri vaiheita. Samaisen kuvion avulla voidaan myös havainnollistaa selkeästi, kuinka kehittämisprosessien koordinoitiosaaminen on linkitettävissä kehittämistyön etenemiseen ja sen eri vaiheissa tarvittavaan osaamiseen (kuvio 10). Vaikka kehittämisprosessien rakentumista ja toteutumista ohjaavat kunkin osaamispäällikön oma kokemus, tietotaito sekä osaaminen ja omat verkostosuhteet, on näkemys kehittämisprosessien eri vaiheissa tarvittavasta perusosaamisesta hyvinkin yhtenäinen.



Kuvio 6. Kehittämisprosessien eri vaiheissa tarvittava osaaminen.

### 5.3.2 Liiketoiminnan kehittäminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta

#### ***Liiketoiminnallisten kokonaisuuksien hallinta***

Osaamispääoman tuottavuusosaaminen, liiketoimintaosaaminen, asiakkuusosaaminen sekä käytännön liiketoimintaprosessien hahmottaminen rakentavat pohjan liiketoiminnallisten kokonaisuuksien hallinnalle. Kyky hallita ja hahmottaa liiketoiminnallisia kokonaisuuksia toimii edellytyksenä yritysten toimintaan kohdistuvalle kokonaisvaltaiselle kehittämistoiminnalle, ja se ohjaa oikeansuuntaista kehittämistä prosessin ensimetreiltä lähtien. Se rakentuu niistä osaamisalueista, joita osaamispääällikkötyössä tarvitaan tarpeenmäärittelykyvyn, ratkaisumallien rakentamisen sekä käytännön kehittämistoimien suunnittelussa ja toteutuksessa.

#### ***Osaamispääoman tuottavuusosaaminen***

Osaamispääoman tuottavuusosaaminen on kykyä purkaa yrityksen aineeton pääoma ja siihen sijoitetut erät eri tekijöihin, jotta voidaan konkreettisesti osoittaa, mihin yritys on panostanut investoidessaan osaamisen kehittämiseen. Konkretisoiden osaamisen kehittämisestä saavutetut hyödyt suhteessa siihen uhrattuihin resursseihin, investoinnit osaamisen kehittämiseen pystytään perustelemaan yrityksille: osaamispääoman tuottavuusosaamisen pohjalta osaamisen kehittämisen ideologia voidaan yhdistää yrityksen liiketoiminnalliseen kokonaisuuteen voittoa tuottavana ja kannattavuutta tukevana tekijänä.

Osaamispääoman tuottavuusosaaminen on myös kykyä nähdä tuotantolaitteiden sekä rakenteiden taakse jotta nähtäisiin, millaisesta osaamisesta yrityksen kilpailuetu rakentuu ja miten sitä tulisi kehittää. Sen määrittäminen, mihin aineettoman pääoman eriin yrityksen pitäisi panostaa, lähtee liikkeelle tarkastelemalla niitä aineettoman pääoman eriä ja tuotto-odotuksia, joihin yrityksessä investoidaan rahaa tällä hetkellä. Tämän jälkeen kartoitetaan mitkä ovat yrityksen tulevaisuuden tavoitteet, millaiseen aineettomaan pääomaan tulee panostaa jotta tavoitteet saavutetaan ja mitkä ovat puolestaan tuotto-odotukset tulevaisuudessa tarvittavalle osaamiselle. Tarpeiden ja tuotto-odotusten kartoittamisen jälkeen kehittämisprosessia voidaan viedä eteenpäin.

### ***Liiketoimintaosaaminen***

Osaamispäälliköillä on oltava hyvä liiketoiminnallinen perusosaaminen, ymmärrys liiketoiminnallisista lainalaisuuksista sekä sen riippuvuussuhteista jotta tarve- ja tilanelähtöisiä kehittämistoimintaa voidaan toteuttaa: ilman liiketoiminnan perusosaamista on mahdotonta hahmottaa kuinka erilaiset prosessit ja toiminnot ovat yrityksissä rakentuneet, ja ilman kykyä ymmärtää yritysten toimintaa, ei kehittämisprosesseista saada tarkoituksenmukaisia.

Liiketoimintaosaaminen tarkoittaa muun muassa ymmärrystä siitä, millaiset eri tekijät vaikuttavat yritysten liiketoiminnan tuloksen syntyyn, millaisia samankaltaisia perusprosesseja lähes kaikessa liiketoiminnassa on, kuinka strategian ja vision tulisi näkyä päivittäisessä toiminnassa, millaisia liiketoiminnallisia tavoitteita ja kilpailullisia etuja erilaisten liiketoimintojen ympärille voi rakentua, millainen rooli yrityksen arvoilla on toiminnan ohjaamisessa, liiketoimintaympäristöjen tuntemus, ansaintalogiikan perusrakenteiden käsittäminen jne.

### ***Asiakkuusosaaminen***

Asiakkuusosaaminen on osa liiketoimintaosaamista, mutta sen luokittelu erilliseksi omaksi alaluokakseen on perusteltua, sillä asiakaslähtöisyys<sup>5</sup> on merkittävä osa koko osaamispäällikkötoimintaa ja sen toiminta-ajatusta. Asiakaslähtöisen toimintatavan ideologian siirtäminen asiakasyrityksiin on kehittämisprosessien ohella toinen keino, jolla pyritään tuottamaan arvoa yrityksille sekä parantamaan niiden kannattavuutta.

Asiakkuusosaaminen on ymmärrystä siitä, että liiketoiminnan koko olemassaolon perusta on asiakkaissa. Tämän perusajatuksen pohjalta koko liiketoimintaa tulee lähestyä näkemyksen kautta, jonka mukaan ilman asiakkaita ei ole kannattavuutta - tai liiketoimintaa ylipäätään - eikä tällöin myöskään kehittämisprosesseja voida rakentaa ristiriidassa asiakkaiden tarpeisiin nähden.

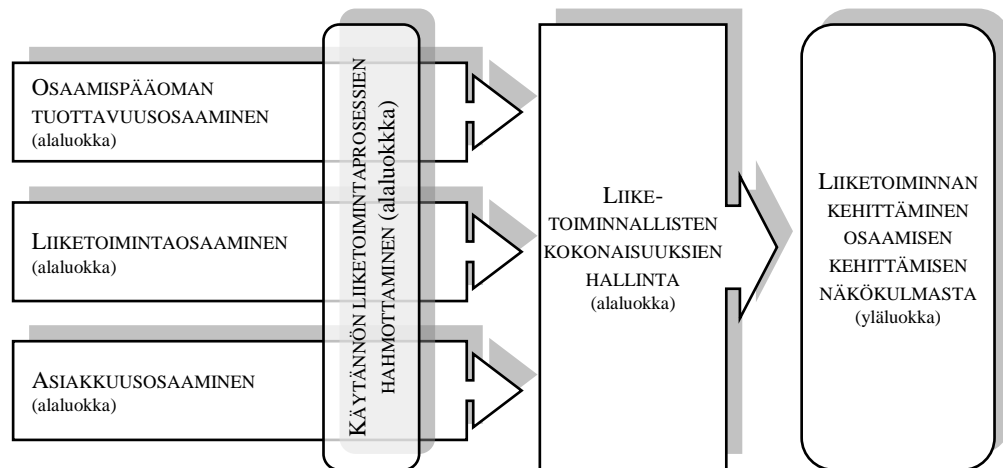
### ***Käytännön liiketoimintaprosessien hallinta***

Osaamispääoman tuottavuusosaamisesta, liiketoimintaosaamisesta sekä asiakkuusosaamisesta muodostuu osaamispäällikkötyön kannalta arvokasta

---

<sup>5</sup> Puhuttaessa osaamispäällikkötyön toiminnan luonteesta, asiakaslähtöisyydestä käytetään termiä yritys­lähtöisyys

ainoastaan, mikäli osaamispäälliköllä on kyky hahmottaa ja arvioida kuinka liiketoimintaprosessit ja sen eri elementit ovat yrityksissä rakentuneet (ks. kuvio 7): mitkä ovat yrityksen ydinprosesseja, mihin yrityksen ansaintalogiikka perustuu, ketkä ovat yrityksen avainasiakkaita jne.



Kuvio 7. Liiketoiminnan kehittäminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta - osaamiskokonaisuus.

### 5.3.3 Kyky hyödyntää kehittämisverkostoa

Koko osaamispäällikkötoiminnan perusideologia pohjautuu yhteistoiminnalle: kehittämisprosesseja toteutetaan yhdessä sekä osaamispäälliköiden, yritysten että asiantuntijapalveluntarjoajien ja alueen kehittämisorganisaatioiden kanssa. Toimintamalli pyrkii murtamaan yrityslähtöiseen palveluntarjontaan liittyviä esteitä yhtälailla kuin se pyrkii madaltamaan yritysten osaamisen kehittämiseen liittyviä esteitä. Osaamispäällikkötyö on jatkuvaa yhteydenpitoa sekä osaamisen paikallistamista ja linkittämistä, joka vaatii kykyä hyödyntää kehittämisverkostoa. Kyky hyödyntää kehittämisverkostoa koostuu kolmesta osaamisalueesta (alaluokasta). Nämä ovat (1) verkottumisideologia (2) toimijoiden yhteensaattaminen ja yhteistoiminnan tehostaminen sekä (3) kehittämisverkoston kyvykkyyksien tuntemus.



### ***Verkottumisideologia***

Verkottumisideologian omaksuminen on oivallus siitä, ettei kaikkea voi eikä ole edes järkevä tehdä tai osata itse, vaan tärkeämpää on tietää, mistä tarvittavaa osaamista ja tietoa löytyy. Parhaan tiedon ja osaamisen löytäminen kehittämistoiminnan tueksi vaatii osaamispäälliköiltä laajan ja monipuolisen kontaktiverkoston sekä tapauskohtaista kykyä erottaa pakolliset ja hyödylliset kontaktit toisistaan.

Verkottumisideologian omaksuminen edistää ulkoistamisen ideologiaa, sillä se auttaa fokusoimaan toiminnan vahvuuksia, mahdollistaa keskittymisen ydinosaamisiin, ohjaa kehittämään toimintaa tarkoituksenmukaisempaan suuntaan sekä tuottaa arvoa sisäisten toimintojen tehostumisen myötä.

Verkottumisideologiaan sisältyy myös muita etuja: kontaktiverkoston laajeneminen ja monipuolistuminen auttaa uusille markkinoille pääsyä sekä se tarjoaa heijastepinnan omalle toiminnalle, toiminnan rakenteille sekä vallitseville sisäisille käytänteille. Verkostosuhteiden syventyessä myös vertaistuen mahdollisuus kasvaa.

Verkottumisideologian omaksuminen sekä sen toteuttaminen käytännössä ovat paitsi keskeinen tekijä tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan osaamispäällikkötyön tekemisen kannalta, myös tavoite, jonka toteutumista osaamispäälliköt pyrkivät yrityksissä edesauttamaan.

### ***Toimijoiden yhteen saattaminen ja yhteistoiminnan tehostaminen***

Osaamispäällikkötoiminta pohjautuu paljolti kykyyn suunnitella ja ohjata ihmisten välistä osaamista sekä vuorovaikutusta. Tämä tarkoittaa parhaiden osaajien yhteen saattamista ja linkittämistä asiakkaaseen sekä kykyä varmistaa, että yhteen kootut toimijat toimivat kohti samaa tavoitetta – yrityslähtöistä ongelmanratkaisua ja arvontuotantoa.

Toimijoiden yhteen saattaminen vaatii vahvaa sosiaalista osaamista: osaamispäälliköiden on osattava kommunikoida hyvin, sillä osaamisen linkittäminen vaatii kykyä keskustella eri toimijoiden kanssa sekä kykyä löytää yhteinen kieli eri toimijoiden välille. Työskentely vaihtelevissa vuorovaikutustilanteissa vaatii osaamispäälliköiltä hyvien kommunikointitaitojen lisäksi kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa.

Toimijoiden yhteistoiminnan tehostaminen ja ohjaus vaativat kykyä tehdä yhteistyötä eri kehittäjätahojen kanssa. Kyky tehdä yhteistyötä eri kehittäjätahojen kanssa on merkittävässä roolissa oleva yksittäinen osaaminen, sillä se määrittää paljon kehittämisprosessien sisältöpuolen laatua: kehittämisprosessien sisältöpuoli rakentuu toimijoiden yhteen saattamisesta ja osaamisen linkittämisestä, kommunikoinnin ja yhteistoiminnan tehostamisesta sekä toimijoiden sitouttamisesta yhteisiin tavoitteisiin.

Toimijoiden yhteen saattaminen ja yhteistoiminnan tehostaminen vaatii oman kehittämisroolin asemoimista kehittämiskentässä sekä suhtautumista omaan rooliin nöyrällä asenteella. Se vaatii lisäksi kykyä arvostaa eri toimijoita sekä kykyä nähdä myös kunkin toimijan rooli kokonaiskehittäjäkentässä.

#### ***Kehittämisverkoston kyvykkyyksien tuntemus***

Toimijoiden yhteensaattaminen ja yhteistoiminnan tehostaminen vaatii kykyä myöntää, ettei oma osaaminen ole suinkaan aina se paras mahdollinen osaaminen, vaan monesti kehittämisprosesseissa tarvittava osaaminen on toisen toimijan hallussa. Perillä oleminen siitä, kenen hallussa mikäkin osaaminen on, vaatii kehittämisverkoston kyvykkyyksien tuntemusta; verkoston sisäisten vahvuuksien ja osaamisalueiden tunnistamista sekä kykyä kartoittaa tarjolla olevaa osaamista tarvittavaan osaamiseen nähden.

#### 5.3.4 Yrityslähtöisyys

Yrityslähtöinen toimintatapa varmistaa, että kehittämistyön tarkoitusperät ovat aidot ja työ perusteltavaa. Yrityslähtöisyys on sekä osaamispäällikkötoiminnan luonnetta, osaamispäälliköiden ajattelutapaa että toiminnan pyrkimyksiä kuvaava termi. Se rakentuu kahdesta alaluokasta, joista (1) yrityslähtöinen kehittämistoiminta kuvaa osaamispäällikkötoiminnan luonnetta ja osaamispäälliköiden ajattelutapaa sekä (2) yritysten toiminta- ja ajattelumalleihin vaikuttaminen kuvaa toiminnan pyrkimyksiä.

#### ***Yrityslähtöinen kehittämistoiminta***

Yrityslähtöisyys on osaamispäällikkötoiminnan yksi ideologisista kulmakivistä. Se kulkee kaiken toiminnan taustalla, ja määrittää sen, millaisista osaamispäälliköiden yksilöosaamisista ja osaamisalueista kukin kehittämisprosessi rakentuu. Se on käsitys tyhjän kirjan periaatteesta, jonka ideologiaan kehittämisprosessien rakentuminen perustuu: osaamispäällikkötoiminnan tulisi kummuta ja palvella yritysten aitoja tarpeita, ja yrityslähtöisyys toimii suodattimena, jonka läpi kukin osaaminen kulkee ennen käytännön toimiksi ja ratkaisuiksi muuttumista.

Se, mihin tarpeeseen kehittämistoiminnan tulisi kohdistua, ei ole aina yhtäläinen yrityksen kanssa: se, mitä yritys haluaa, on osaltaan tarve sekin, mutta se ei vielä takaa tarpeen olevan liiketoiminnan kannalta todellinen ja aito. Yksi osa osaamispäällikkötoimintaa onkin, että yrityksille ei tarjota sokeasti sitä mitä yritykset pyytävät, vaan osaamispäälliköiden on punnittava ovatko tarpeet ja ratkaisut samassa linjassa liiketoiminnan kokonaistavoitteiden kanssa. Kehittämisen kautta haettavia muutoksi tarkastellaan kriittisesti suhteessa liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, ja joskus tämä saattaa tarkoittaa yrityksen esittämän kehittämistarpeen kumoamista. Osaamispäällikkötyö onkin tavallaan kysyntä- ja tarjontalähtöisyyden välimaastossa toimimista.

Yrityslähtöisyys on toiminnan luonteen lisäksi vahva osa myös kunkin osaamispäällikön omia ajattelumalleja sekä tapaa toimia, ja se haastaa osaamispäälliköitä arvioimaan sekä kyseenalaistamaan omaa toimintaa. Itsereflektoinnin kautta osaamispäälliköt joutuvat toimimaan myös oman mukavuusalueen ulkopuolella, mikä puolestaan ylläpitää oman osaamisen kehittymistä sekä ajattelu- ja toimintamallien muutosta.

### ***Yritysten toiminta- ja ajattelumalleihin vaikuttaminen***

Yksi osaamispäällikkötoiminnan pyrkimyksistä on yritysten omavaraisen kehittämistoiminnan tukeminen. Sen tukeminen tarkoittaa yritysten riippuvuuden vähentämistä ulkopuolisiin kehittäjiin – mukaan lukien myös osaamispäälliköihin – ja siirtämällä ongelmanratkaisutaitoa yrityksiin, pyritään ennaltaehkäisemään yritysten ongelmanratkaisutarvetta. Avainasemassa omavaraisuuden rakentamisessa on kuitenkin muutos yritysten toiminta- ja ajattelumalleissa – kehittämisprosesseista saatu hyöty riippuu siitä, pystytäänkö yritysten ajattelumalleja muuttamaan, ja ajattelumallien muutos puolestaan vaati objektiivista herättelijää.

Yritysten toiminta- ja ajattelumalleihin vaikuttaminen tarkoittaa siis pyrkimystä herätellä yrityksiä ajattelemaan asioita laajemmasta näkökulmasta sekä tarkastelemaan omaa toimintaa kriittisesti. Vanhojen toimintatapojen sekä ajattelumallien kyseenalaistaminen kautta viriävien uusien ajattelumallien sekä oivallusten muuttuminen uusiksi rakenteiksi ja asenteiksi on tavoite, johon kehittämisprosessin jokaisessa vaiheessa pyritään. Hyvien vaikutteiden omaksuminen ja niiden jalostuminen pysyviksi toimintatavoiksi on tärkeää kehittämisprosessien kautta saavutettujen hyötyjen säilyttämiseksi.

### 5.3.5 Kumppanuus

Osaamispäällikkötoiminnan tavoitteena on kehittää yritysten liiketoimintaa aidosti ja tavoitteellisesti kannattavuuden ja toiminnan takaamiseksi, ja työtä ohjaavat tekijät nousevat yrityksen tarpeista sekä rakenteista. Ajatus omasta roolista ulkopuolisena ostettuna kehittäjänä saattaa tuntua vieraalta, ja osaamispäälliköt puhuvatkin omasta roolistaan mieluummin yritysten osaamisen kehittämisen kumppaneina.

Osaamispäällikköä voidaan luonnehtia kumppaniksi, joka auttaa yrityksiä kirkastamaan toiminnan ydinajatuksia ja -tavoitteita sekä selvittämään, mitä osaamista yritys suhteessa näihin liiketoiminnallisiin peruselementteihin tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Tavoitteet ja motiivit ovat puhtaasti yritysten kehittämisessä, ja kehittämisprosessien läpivienti tapahtuu alusta loppuun yhdessä yritysten kanssa.

Kumppanuus ei rajaudu kuvaamaan pelkästään osaamispäälliköiden ja yritysten välistä suhdetta, vaan kumppanuusajattelu koskettaa myös osaamispäälliköiden suhdetta muuhun kehittäjäkenttään: muita asiantuntijapalveluntarjoajia sekä kehittäjiä ei nähdä kilpailijoina vaan kehittämisyhteistyökumppaneina, joilla on hallussaan arvokasta osaamispäälliköiden osaamista täydentävää tietotaitoa.

Kumppanuus rakentuu kolmesta alaluokan osaamisesta, (1) arvostuksesta, (2) luottamuksellisuudesta sekä (3) kuuntelun ja ymmärtämisen taidosta

### ***Arvostus***

Osaamispäällikkönä toimiminen vaati arvostusta toisia toimijoita kohtaan. Arvostus on muiden näkemistä tasavertaisina toimijoina, joilla jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja joilla jokaisella on jotain annettavaa. Tämä tarkoittaa osaamispäällikkötyön näkökulmasta myös jokaisen yrityksen asioiden ja ongelmien näkemistä tasa-arvoisina, sillä ne ovat tärkeitä ja oleellisia yritykselle itselleen.

Asioita ja ihmisiä ei voi pitää itsestäänselvyyksinä, eikä osaamispäällikön tehtäviin kuulu arvottaa yritysten ongelmia eriarvoisiksi ja valita tämän pohjalta käynnistämäänsä kehittämishankkeita. Osaamispäällikkötyö edellyttää, että jokaista yritystä pidetään samanarvoisena ja kaikki kehittämisprosessit otetaan hoidettavaksi. Kehittämisyhteistyön vaatima kumppanuus syntyy vain, jos molempien osapuolien välillä vallitsee arvostus ja ymmärrys sekä molemminpuolinen kyvykkyys ja tahto.

### ***Luottamuksellisuus***

Luottamuksellisuus on osaamispäällikkötyön ydintä, ja se on ehdotonta kehittämistyön onnistumiselle: luottamuksellisuus joko mahdollistaa tai estää tuloksellisen kehittämistoiminnan, ja ilman sitä osaamispäälliköiden työpanos vesittyy.

Luottamuksellisuuden syntyyn tarvitaan kahdensuuntaista arvostusta eri toimijoiden välillä, ja luottamuksellisuuden synnyn kautta on mahdollisuus luoda antoisia suhteita kehittämisprosessien tueksi. Luottamuksen taso onkin yksi niistä tekijöistä, jotka määrittävät yhteistyön syvyyttä sekä sitä, kuinka lähelle yritysten oikeita ongelmia päästään.

### ***Kuuntelun ja ymmärtämisen taito***

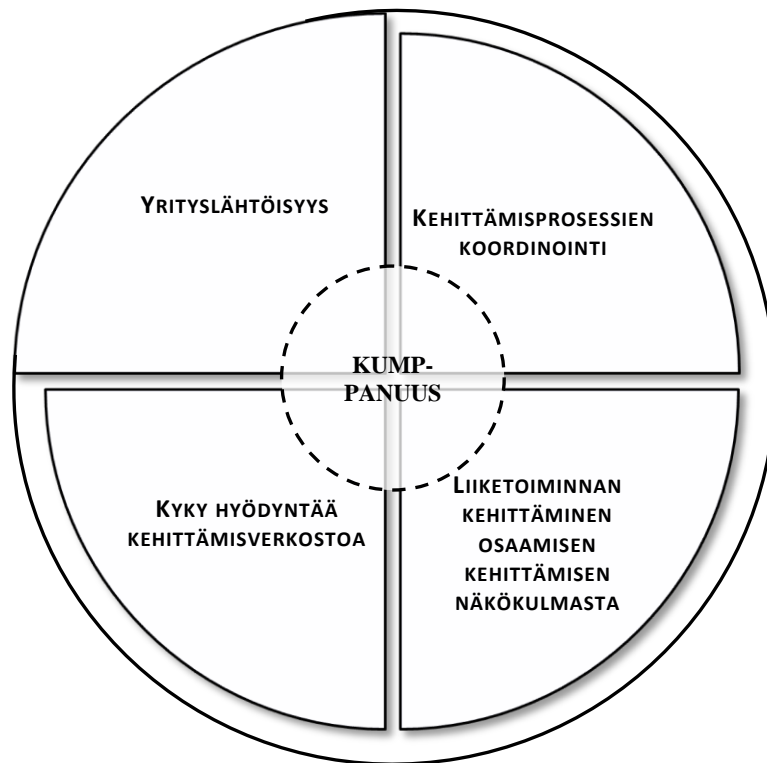
Luottamuksen synty mahdollistaa avoimen ja kehittämisprosessien kannalta hedelmällisen keskustelun, jonka kautta yrityksen oppimiseen ja kehittämiseen liittyvät ongelmat saadaan tarkennettua. Osaamispäälliköt tarvitsevat kykyä kuunnella ja ymmärtää mitä yritykset oikeasti sanovat, jotta kehittämisprosesseja voidaan kuljettaa tarkoituksenmukaiseen suuntaan sen ensimetreiltä lähtien. Kehittäminen ja prosessien käynnistäminen ei saa olla osaamispäällikkötyön itseisarvo, vaan osaamispäälliköltä tarvitaan myös kykyä havaita, mikäli kehittämisen aika ei ole kypsä, sekä arvostusta ja rehellisyyttä viestiä tämä myös yritykselle.

## 5.4 Yhteenveto

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin osaamispäällikkötyön tekemisen kannalta tärkeät yksilöosaamiset osaamispäälliköiden itsensä arvioimina. Osaamiskartoitus pohjautui osaamispäälliköiden laatimiin osaamispyyröihin, joissa kukin oli arvioinut vaadittavia osaamisia yksilönäkökulmasta. Osaamispäälliköiden listaamien osaamisalueiden sisältämä informaatio pilkottiin, analysoitiin ja järjestettiin lopulta uudelleen yhteistä näkemystä symboloivaan osaamispyyrään.

Uudelleen määritellyistä osaamisalueista sekä niihin liittyvistä yksittäisistä osaamisista laadittiin mahdollisimman kattava sanallinen sisällönkuvaus. Osaamiskartoitusten pohjalta koottu toimintamalli reflektoi sitä todellisuutta, jonka mukaisesti nykyistä osaamispäällikkötyötä tehdään. Työn tekemisen kannalta tärkeitä yksilöosaamisia kuvaava osaamispyyrää voidaan käyttää pohjana osaamispäälliköiden itsearvioinnille sekä oppimiselle. Oman työn arviointi, oppiminen ja sen kautta toiminnan suuntaaminen ovat hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisiä tekijöitä.

Ennakkotehtävänä annetun osaamispyyrän ohjeistuksessa osaamispäälliköitä pyydettiin asettamaan luettelemansa osaamiset tärkeysjärjestykseen. Kaikkien seitsemän eri osaamispäällikön listaamia osaamisalueita ei kuitenkaan voitu arvottaa luotettavaan tärkeysjärjestykseen, sillä listattujen osaamisalueiden sisältö oli aivan liian heterogeeninen tarkoituksenmukaisen vertailun toteuttamiseksi. Yhdistetyssä osaamispyyrässä esitettyjen osaamisalueiden arvottaminen eriarvoisiksi osoittautui muutenkin tarpeettomaksi analyysivaiheen edetessä - työn tuottama arvo ei selkeästikään ole sidottu yhteen osaamiseen tai osaamisalueeseen, vaan osaamispäällikkötyön laadukas tekeminen ja työn tuloksellisuus perustuu kaikkien eri osaamisalueiden kombinaatioon. Kullakin osaamisalueella on oma merkittävä osa tarkoitustenmukaisten ja laadukkaiden kehittämisprosessien toteuttamisessa (*ks. kuvio 8*).



Kuvio 8. Osaamisympyrä - osaamispäällikkötyön viisi tärkeintä osaamisaluetta

Kehittämisprosessien koordinointi kuvastaa sitä osaamisten yhdistelmää, joka tukee kehittämistyön prosesseja aina lähtötilanteenkartoituksesta vaikuttavuuden arviointiin. Kyseinen osaaminen on prosessimaista, niin sanottua teknistä osaamista, joka ohjaa kehittämistyön käytännön toteutumista ja joka rakentuu vankasta asiantuntijuudesta sekä kokemuksesta. Kehittämisprosessien koordinoinnin toteutuminen vaatii tuekseen liiketoiminnallisten kokonaisuuksien hallintaa, mikä on pääosin niin sanottua teoreettista osaamista. Prosessien koordinointi vaatii myös kykyä hyödyntää kehittämisverkostoa, sillä osaamispäällikkötyön käytännön toteutus rakentuu pitkälti kykyyn suunnitella ja ohjata ihmisten välistä osaamista sekä toimintaa.

Liiketoiminnallisten kokonaisuuksien hallinta tukee verkottumisideologiaa antaen tarvittavan tietotaidon toiminnan vahvuuksien määrittelemiseksi sekä sivutoimintojen ulkoistamiseksi. Yrityslähtöisyys on puolestaan osaamispäällikkötoiminnan yksi ideologisista kulmakivistä, joka kulkee kaiken toiminnan taustalla, eikä ilman kumppanuuden elementtejä kokonaisvaltaisten ja aidosti yrityslähtöisten kehittämisprosessien koordinointi olisi mahdollista. Esimerkkejä siitä, millä eri tavoin

eri osaamisalueet linkittyvät toisiinsa, on antaa lukemattomia ja ne vaihtelevat kehittämisprosessikohtaisesti. Eri osaamisalueiden välisten yhteyksien tiedostaminen ja niiden toisiaan täydentävien ominaisuuksien huomioiminen on kuitenkin tärkeää laadukkaan toiminnan kannalta.

Osaamiskartoituksen analyysin tulokset osoittivat, että osaamispäälliköillä on sekä yhteneväinen näkemys osaamispäällikkötyön vaatimasta osaamisesta että yhteneväinen yksilöosaamis pohja. Vaikka tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli tarkastella tarvittavaa osaamista yksilönäkökulmasta ja omien osaamisten pohjalta, rakentuivat osaamispyyröihin listatut osaamisalueet hyvin samankaltaisista osaamisista. Tätä voidaan osaltaan selittää asiantuntijuuteen liittyvän osaamisen ja sen synnyn kautta.: Asiantuntijuuteen liitetään vahvasti oman alan tieto ja osaaminen sekä tiedon monitasoisuus ja kyky soveltaa sitä. Paitsi että asiantuntijuus syntyy yksilön kokemuksen, koulutuksen sekä ammattitaidon myötä, voi se olla myös sosiaalisesti määräytynyttä sekä konteksti- ja tilannesidonnaista. Asiantuntijat toimivat usein ryhmissä, joissa asiantuntijuus on yhteisöllisesti rakennettu: ryhmällä on omat toimintatavat, uskomukset sekä arvot, joiden perusteella asiantuntijuus on määritelty ja joihin asiantuntija oma käytännön tieto ja osaaminen sekoittuu. Ryhmän asenteilla, arvostuksilla ja uskomuksilla voi olla varsin voimakas vaikutus asiantuntijan hiljaiseen osaamiseen. (Eteläpelto 1997a, 171.)



## 6 TUTKIMUKSEN II VAIHE, YKSILÖOSAAMISESTA ORGANISAATION OSAAMISPÄÄOMAAN

Asiantuntijuuden rakentuminen sekä siihen liittyvien osaamisten syntyminen voi olla osin sosiaalinen ja yhteisöllinen prosessi, mutta asiantuntijuus on kuitenkin sidottu yksilöihin, eikä yksilöosaaminen vielä itsessään riitä määrittämään organisaatiossa olevaa osaamista. Yksilöosaaminen ei myöskään vielä määritä organisaation osaamispääoman eriä, sillä se on vasta resurssi, josta voidaan prosessoida organisaation pääomaa. Paitsi kunkin yksilöosaamisen arvioiminen ja määrittäminen, on myös työyhteisön osaamisen nimeäminen ja kuvaaminen siis tärkeää osaamispääomarakenteen selvittämiseksi. Osaamisen nimeämisen ja kuvailun kautta voidaan rakentaa näkemystä työyhteisön ja koko organisaation toiminnan kannalta tärkeästä osaamisesta sekä tulevaisuuden osaamistarpeista.

Siinä missä yksilöosaamisen syntyminen voi olla osin yhteisöllinen prosessi, on organisaation osaamisen syntyminen aina riippuvainen yksilöistä. Yksilöihin sidottujen merkitysrakenteiden muuttuminen resursseista organisaation osaamiseksi ja pääomaksi on sosiaalinen prosessi, jonka aikana ihmiset jakavat, yhdistävät sekä kehittävät osaamistaan yhdessä (Ojala 2009, 53). Rakennepääoman laatu ja määrä organisaatiossa määrittää sen, kuinka hyvin näissä sosiaalisissa prosesseissa onnistutaan.

Suunnittelupäivän yhteenveto (2009b), Raportointimuistio (2010a, 2010b), tutkijan omat havainnot sekä muistiinpanot:

***Keskiviikko 16.12.2009: Yritysten Taitava Keski-Suomi hankkeen työvaliokunnan ja osaamispäällikkötiimin yhteinen suunnittelupäivä***

*Ensimmäisen tutkimusvaiheen pohjalta koottu pelkistetty osaamisympyrä herättää keskustelua työvaliokunnan jäsenten keskuudessa. Kysymyksiä esitetään etenkin eri osaamisalueiden tärkeysjärjestyksestä sekä niiden merkitysisällöistä, ja näkemuseroja nousee myös osaamispäälliköiden välille. Kysymyksiin ”miksi juuri kyseiset osaamisalueet ovat nousseet tärkeimmiksi” sekä ”mitä nämä osaamisalueet tarkoittavat”, halutaan*

*selkeästi löytää vastauksia. Tulosten pohjalta nousevien kysymysten ja itse aiheen käsittely jää suunnittelupäivän aikana vähäiseksi, mutta pelkistetyn osaamisympyrän aikaansaama keskustelu saa kuitenkin miettimään, tulisiko tutkimustavoitteita uudelleenarvioida vielä kerran.*

### ***Joulukuu 2009: tutkimustavoitteiden uudelleenarviointi***

*Tutkimuksen tavoite on tukea osaamisen kehittämisen palvelumallin rakentamista. Osaamisen kehittämisen palvelumallin rakentaminen on puolestaan osa koko Yritysten Taitava Keski-Suomi hankkeelle asetettua tavoitetta rakentaa alueelle pysyviä osaamisen kehittämisen toimintamalleja. Suunnittelupäivän aikana virinneet näkemyserot pakottavat tarkastelemaan nykyistä tutkimusasetelmaa ja sen toiminnalle tuomaa arvoa kriittisesti suhteessa koko hankkeen tavoitteisiin: palveleeko osaamispäällikkötyön sisällön sekä siihen liittyvien mallinnettavissa olevien elementtien kartoittaminen sekä jalostaminen palvelumalliksi parhaalla mahdollisella tavalla laadukkaiden toimintamallien rakentumista?*

*Ajatus siitä, ettei tulevaisuuden toimintamallien rakentaminen ole vielä tämä tutkimuksen kohdalla ajankohtaista eikä tutkijan työtoimenkuvan kannalta perusteltua, vahvistuu. Se ei myöskään palvele parhaiten hankkeen kokonaistavoitteita. Tulevaisuuden toimintamallien rakentaminen on mahdollista vasta, kun (1) toimijoilla on yhteneväinen ja kattava näkemys siitä, mitä nykytoiminta on sekä kun (2) toimijoille on yhteneväinen tahtotila kehittää toimintaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. 16. päivänä pidetyn suunnittelupäivän sekä yksilöhaastattelujen ja tiimipalaverien aikana tehtyjen havaintojen perusteella sekä yhteinen näkemys että tahtotila ovat osoittautuneet puutteellisiksi.*

*Tuotteistamisen ja palvelumallin rakentamisen näkökulma on tämän tutkimuksen osalta siis hylättävä. Sen sijaan tutkimuksessa keskitytään yhtenäistämään osaamispäälliköiden näkemystä omasta työstä ja*

*toiminnasta sekä tarkastelemaan, kuinka nykyinen toiminta tukee tulevaisuuden toimintamallien rakentumista.*

*Ensimmäisen tutkimusvaiheen aikana kerätyt aineistot tukevat tavoitetta yhtenäistää osaamispäälliköiden näkemystä omasta työstä ja sen sisällöstä: yksilöosaamisten kautta koottu osaamisympyrä on yhteneväinen näkemys osaamispäällikkötyön sisällöstä. Mutta jotta voidaan arvioida, kuinka nykyinen toiminta tukee tulevaisuuden toimintamallien rakentumista, tulee toimintaa ja osaamista määrittää yksilötason lisäksi ensin myös koko osaamispäällikkötoiminnan tasolla.”*

### ***Tammi- helmikuu 2010: toimintatutkimuksen toinen vaihe***

*Tutkimussuunnitelman muutos annetaan tammikuun alussa tiedoksi Matille ja Ninalle, ja muutos saa hyväksynnän. Tutkimuksen etenemisestä raportoidaan kahdessa lyhyessä palaverissa, 22. tammikuuta sekä 25. helmikuuta. Kummallakin kerralla tutkimuksen suunta allekirjoitetaan.*

*Osaamispäälliköiden näkemykset nykytoiminnasta ja -osaamisesta kerätään yksilöhaastatteluiden avulla tammikuun 2010 aikana. Toisen tutkimusvaiheen tulokset täydentävät ensimmäisen vaiheen tuloksia siten, että lopputulemana on koottu käsitys siitä, mitä osaamispäällikkötyö asiantuntijatyönä ja toimintamallina tarkoittaa toimijoiden näkökulmasta sekä mistä toiminnan osaamispääoma rakentuu. Tutkimusvaihe päättyy helmikuun 2010 lopussa siirryttäessä kolmanteen ja viimeiseen tutkimusvaiheeseen*

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin osaamispäällikkötyön kannalta strategisia yksilöosaamisia osaamispäälliköiden omasta näkökulmasta. Tutkimuksen toisessa vaiheessa tarkastelunäkökulmaa laajennettiin, ja tarkastelun kohteeksi nousivat koko osaamispäällikkötoiminta ja osaamispäällikkötoiminnan kannalta tärkeä osaaminen. Ensimmäisen tutkimusvaiheen tapaan myös toisessa tutkimusvaiheessa kartoitus toteutettiin osaamispäälliköiden omasta näkökulmasta. Osaamispäälliköiden

käsityksiä nykytoiminnasta ja -osaamisesta kartoitettiin puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla, ja aineiston analysointi toteutettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tutkimustulokset esitettiin niputtamalla sisällöltään toisiaan täydentävät asiakokonaisuudet yhteen. Osaamispääoman toiminta ja toiminnan kannalta tärkeä osaaminen kuvailtiin osaamispäällikkötyön ytimen ja kriittisen osaamisen, toiminnan perusosaamisen ja toiminnan vahvuuksien sekä toiminnan tukevan osaamisen kokonaisuuksina. Tutkimusvaiheen tulokset esitettiin osaamispäällikkötiimille maaliskuun 8. päivänä 2010.

Koko organisaation toimintaa ja osaamista määriteltäessä osaamispääoman eristä tarkastelunkohteeksi nousivat rakenne- ja suhdepääoman lisäksi myös organisaatio-osaaminen. Osa organisaatio-osaamisesta sijoittuu henkilö- ja rakennepääoman välimaastoon: sen raaka-aineet, yksilöön sidottu osaaminen, kuuluu henkilö-pääomaan, mutta työvälineet, joiden avulla yksilöosaamisesta saadaan muodostettua organisaation osaamista, kuuluvat rakennepääoman piiriin.

## 6.1 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on ”organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa” (Ojala 2008, 53). Se on sosiaalisesti jaettu merkitysrakenne, joka jäsentyy organisaatiolle keskeisten ilmiöiden ympärille. Käytännönläheisemmin tällä tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteistä näkemystä organisaation toiminnasta sekä toiminnan kannalta oleellisista osaamisista. Organisaation keskeisillä ilmiöillä, joiden ympärille organisaation osaaminen jäsentyy, tarkoitetaan esimerkiksi organisaation päämääriä ja toiminnan tarkoitusta, toimintaprosesseja, teknologiaa ym. (Lehtonen 2002, 37 – 38.)

Organisaation osaaminen rakentuu sekä tietoisesta tiedosta (ohjeet, toimintatavat, prosessikuvaukset, laatukäsikirjat jne.) että hiljaisesta tiedosta (arvot ja asenteet, kirjoittamattomat säännöt, tarinat ym.). Organisaation hiljainen tieto on kollektiivisesti tiedostettua tietoa siitä miten organisaatiossa toimitaan, mutta jota ei ole koskaan kirjattu tai määritelty. Tietoisen tiedon ja hiljaisen tiedon lisäksi organisaatioissa on hajautunutta asiantuntijuutta, joka on syntynyt hajallaan eripuolilla organisaatiota

olevasta osaamisesta. Hajautunutta asiantuntijuutta hallitaan erilaisilla rakenteilla – etenkin johtamisella – ja organisaation osaamisen kannalta rakenteet ovat jopa yksilöosaamisia tärkeämpiä. (Ojala 2009, 53.)

Organisaation osaamista voidaan kutsua useilla eri termeillä (strateginen osaaminen, kriittinen osaaminen, ydinosaaminen jne.) ja niiden käyttö vaihtelee organisaatiosta toiseen. Ei kuitenkaan ole merkityksellistä, päädytäänkö organisaatiossa käyttämään tietyn teorian tai oppikirjan mukaisia nimityksiä, vaan tärkeämpää on määrittää, mitä osaamista organisaation toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä mikä osaaminen on tärkeintä sen toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 2009, 53.) Tässä tutkimuksessa toiminnan kannalta tärkeää osaamista kutsutaan oppikirjoistakin tutuksi ydinosaamiseksi, ja kriittisellä osaamisella viitataan niihin ydinosaamisiin, jotka vaativat eniten ja nopeimmin kehittämistoimia.

Yksilön osaamisesta, tiedoista ja taidoista, ei voi koskaan tulla sellaisinaan organisaation omistamaa osaamista, sillä organisaatio ei voi omistaa ihmistä. Vaikka yksilöön sidottua osaamista ei voida puutteitta kopioida organisaation osaamistietokantaan, voidaan osaamiseen sidotut merkitysrakenteet sen sijaan siirtää myös organisaation omistukseen. Kyse on sosiaalisesta prosessista, jonka aika ihmiset jakavat, yhdistävät sekä kehittävät osaamistaan yhdessä; yhteisen näkemyksen sekä toiminnan rakentamisen kautta tulemana yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi (Ojala 2009, 53).

Yksilöosaamisen ja organisaation osaamisen välinen silta muodostuu kahdesta asiasta, (1) organisaation sosiaalisista prosesseista, joissa yksilöt jakavat, luovat sekä hyödyntävät tietoa ja osaamista sekä (2) organisaation rakenteista, järjestelmistä ja toimintamalleista muodostuvasta kehyksestä, joka ohjaa, tukee, pakottaa sekä luo osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen prosesseja organisaatioissa. Se, kuinka kehittyneitä nämä asiat ovat, ratkaisee organisaation osaamisen ja oppimisen tason. (Viitala 2005, 165.)

## 6.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen toisen vaiheen tarkoituksena oli selventää osaamispäälliköiden yhteistä näkemystä nykytoiminnasta ja nykytoiminnan kannalta tärkeästä osaamisesta. Tutkimuksen toisessa vaiheessa oli ensimmäiseen vaiheeseen verrattuna ennalta selkeästi rajatut aihealueet, joista haastattelutilanteissa haluttiin saada tarkkaa tietoa. Toisen vaiheen aineistonkeruu toteutettiin niin ikään puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla, jotka rakentuivat ennalta laadituista selkeää vastausta vaativista kysymyksistä (LIITE 5). Kysymykset esitettiin osaamispäälliköille samassa järjestyksessä, ja haastatteluista kirjattiin muistiinpanot, jotka myöhemmin litteroitiin kokonaisiksi teksteiksi.

Litterointi toteutettiin valmiisiin tekstipohjiin jakamalla vastaukset niitä käsittelevien ja haastattelukysymysten pohjalta johdettujen otsakkeiden alle. Nämä otsakkeet olivat osaamispäällikkötyön ydin, nykytoiminnan vahvuudet, toiminnan kriittinen osaaminen, toiminnan perusosaaminen sekä toiminnan tukeva osaaminen. Litteroidut tekstit lähetettiin haastateltaville hyväksyttäväksi sisällön paikkansapitävyyden sekä kattavuuden varmistamiseksi. Toisen vaiheen haastattelut kestivät keskimäärin 1,5 tuntia, ja niihin osallistuivat kaikki seitsemän osaamispäällikköä.

### 6.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen toisen vaiheen aineiston analysointi aloitettiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa tutkimuksen teoreettiset käsitteet rakennetaan itse aineistosta. Kuitenkin jo analyysiprosessin alkuvaiheessa sisällönanalyysi muuttui aineistolähtöisestä *teoriaohjaavaksi* sillä huomattiin, että aiempi tieto tutkittavasta ilmiöstä vaikutti vahvasti analysoinninaikaiseen ajatusprosessiin, eikä tällöin voitu puhua enää puhtaasti aineistolähtöisestä analyysistä. Aikaisemmat havainnot ja tiedot ilmiöstä pohjautuivat tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tuloksiin: merkityssisällöltään yhtäläisiä teemoja ensimmäisen analyysivaiheen osaamisalueiden kanssa ilmeni tuon tuostakin, eikä selkeästi sisällöllisesti samoja luokituksia ollut tarkoituksenmukaista nimetä toisin.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa analyysiyksikön valintaa helpotti ensimmäisen tutkimusvaiheen tavoin tiivis aineisto, joka oli litteroitu kysymyksittäin. Samalla se

kuitenkin vaikutti valintaan myös rajaavasti, sillä tutkimuksen kannalta epäolennaisen tiedon määrä oli supistunut jo aineiston litterointivaiheessa, jolloin analysointivaiheessa suurin osa aineistoista tuli muuntaa analyysiyksiköiksi. Toisen tutkimusvaiheen analyysiyksiköksi valikoitui kunkin kysymyksen alle litteroitu yhden tai useamman lauseen muodostama vastauskokonaisuus, jossa kuvailtiin kysymyksen käsittämää ilmiötä. Nämä kysymykset koskivat (1) osaamispäällikkötoiminnan ydintä, (2) toiminnan vahvuuksia, (3) toiminnan kriittistä osaamista (4) toiminnan perusosaamista sekä (5) toiminnan tukevaa osaamista.

Analyysiyksikön määrittämisen jälkeen haastattelujen alkuperäisilmauksen sisältämät analyysiyksiköt purettiin taulukoihin kysymyksittäin (ks. taulukko 2). Taulukoidut alkuperäisilmaukset siistittiin kaikesta tutkimuksen kannalta turhasta informaatiosta pelkistettyihin ilmaisuihin, jonka jälkeen kukin taulukko klusteroitiin omana kokonaisuutenaan etsien sen sisältämistä pelkistyksistä samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Kunkin kysymyksen alle listatut alkuperäisilmaukset sekä niistä muodostetut pelkistetyt ilmaukset käytiin useaan otteeseen läpi kattavan kokonaiskuvan aikaansaamiseksi sekä sen välttämiseksi, ettei analysointiprosessi oikaise ensimmäisen ja toisen vaiheen aineistojen sisällöllisen samankaltaisuuden houkuttelemana. Teemojen alle jaetuista aineistosta muodostettiin merkityssisällöllisiä yhteenkuuluvuuksia sekä asiakokonaisuuksia, ja samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin ja nimettiin sisältöä kuvaaviksi alaluokiksi.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa aineiston abstrahointi ei ollut yhtä aikaa vievä prosessi kuin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa. Tähän vaikutti ensinnäkin strukturoidumpi haastattelupohja sekä valmiiden otsakkeiden alle litteroidut aineistot, jolloin analyysin pohjana toimiva informaatio oli jäsennellympää ja yhteisten merkityssisältöjen havaitseminen helpompaa. Toiseksi abstrahointivaihetta kevensi teoriaohjaavan sisällönanalyysin käyttö analysointityökaluna, jolloin käsitteellisiä kiinnekohtia pystyi johtamaan jo ensimmäisen tutkimusvaiheen tuloksista.

Taulukko 2. *Esimerkki aineiston purkamisesta analysointitaulukkaan teemoittain.*

ALKUPERÄISILMAISU	ALKUPERÄISILMAISU	ALKUPERÄISILMAISU
-------------------	-------------------	-------------------

TEEMA	OSAAMISPÄÄLLIKKÖTYÖN YDIN	TOIMINNAN VAHVUUKSIA	TULEVAISUUDEN RATKAISEVA OSAAMINEN
ANALYYSIYKSIKKÖ	Osaamispäällikkötyö on asiantuntijuuden välittämistä, eli yritysten kysynnän ja kehittämistoimijoiden tarjonnan yhteensaattamista.	Nykyisen toiminnan selkeimpiä sisäisiä vahvuuksia ovat tiimin volyymi ja sen jäsenten tietotaidon monipuolisuus.	Osaamispäällikkötyön ratkaisevaa osaamista on toimintaympäristötieto sekä kyky havaita ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja muuntaa ne käytännön kehittämisprosesseiksi.
ANALYYSIYKSIKKÖ	Näkisin kuitenkin, että osaamispäällikkötyön tarjoama ydinarvo syntyy niin sanotun kehittämisprosessikonsultation kautta, jossa osaamispäällikköiden fasilitointiosaamisen merkitys korostuu.	Ryhmän sisäinen osaaminen sekä ennen kaikkea uskallus jakaa tietoa ja kokemuksia, pitää osaamisen elossa ja mahdollistaa sen jatkuvan uudistumisen.	Tulevaisuuden ratkaisevaa osaamista ovat puolueettomuus ja riippumattomuus, osaamispääoman tuottavuusosaaminen, kokonaisvaltainen liiketoimintaosaaminen, asiantuntijatuntemus, rahoitusosaaminen sekä kilpailuetujen nopea saavuttaminen

Aineiston analysointi eteni ryhmittelemällä alaluokat edelleen niiden merkitysisältöä vastaaviin yläluokkiin, ja luokittelua jatkettiin yhä joidenkin teemojen kohdalla yhdistämällä yläluokat edelleen yhteisten pääluokkien alle. Analyysin tulemana oli viiden aiemmin mainitun kysymyksen alle muodostunutta vastauskokonaisuutta: Osaamispäällikköiden yhteistä näkemystä nykytoiminnasta sekä sen kannalta tärkeästä osaamisesta lähdettiin rakentamaan osaamispäällikkötyön ydintoiminta-ajatuksen kautta. Osaamispäällikkötyön ydin kattaa ne toiminnan vahvuudet sekä osaamiset, joiden koetaan tuottavan eniten arvoa asiakasyrityksille. Nykytoiminnasta saatavan käsityksen syventämiseksi osaamispäälliköitä haastettiin miettimään samaa aihealuetta toisen tematiikaltaan samankaltaisen kysymyksen kautta: mikä on toiminnan kriittistä osaamista, eli osaamista, jonka varassa toiminnan yrityksille tuottama lisäarvo tällä hetkellä on. Perusosaamisella haettiin puolestaan sitä osaamista, joka on välttämätöntä ja samanlaista kaikille alalla toimiville organisaatioille, mutta joka ei välttämättä toteudu kaikkien organisaatioiden kohdalla. Perusosaamista vasten pyydettiin miettimään, mitkä ovat oman toiminnan vahvuuksia eli niitä perusosaamisalueita, jotka omassa toiminnassa toteutuu.



Tulokset esitetään yhdistämällä toisiaan täydentävät vastauskokonaisuudet. Yhdistetyt vastaukset ovat (1) osaamispäällikkötyön ydin ja kriittinen osaaminen sekä (2) toiminnan perusosaaminen ja toiminnan vahvuudet. Toiminnan tukeva osaaminen esitetään omana kokonaisuutenaan.

### 6.3.1 Osaamispäällikkötyön ydin ja kriittinen osaaminen

Näkemyks ydintoiminnasta sekä toiminnan kannalta kriittisestä osaamisesta tukivat toisiaan saumattomasti rakentaen kokonaiskuvan siitä, mikä toiminnassa tuottaa eniten arvoa yrityksille: *kokonaisvaltaisten kehittämisprosessien fasilointi yrityslähtöisesti*. Kokonaisvaltainen kehittämisprosessien koordinointi rakentuu viidestä eri osaamisalueesta, jotka ovat (1) yrityslähtöinen toiminta, (2) kehittämisprosessien koordinointi, (3) liiketoiminnan kehittäminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta, (4) kyky hyödyntää kehittämisverkostoa sekä (5) puolueettomuus ja riippumattomuus eli kumppanuus. Toisin sanoen, osaamispäällikkötoiminta sekä sen ydinajatus kulmineituvat yrityksissä toteutettaviin kehittämisprosesseihin, joiden arvo perustuu yksilöosaamiskartoitusten pohjalta johdettuihin toiminnan ydinosaaamisalueisiin.

Yrityslähtöisyys on toimintatapa, joka varmistaa, että kehittämistyön tarkoitusperät ovat aidot ja työ perusteltavaa. Se kuvaa osaamispäällikkötyön luonnetta, osaamispäällikköiden ajattelutapaa sekä toiminnan pyrkimyksiä, ja se on jaettavissa kahteen alaluokkaan: (1) toiminnan luonnetta ja ajattelutapaa kuvaavaan yrityslähtöiseen kehittämistoimintaan sekä (2) toiminnan pyrkimyksiä kuvaavaan yritysten toiminta- ja ajattelumalleihin vaikuttamiseen.

Kehittämisprosessien koordinointi kuvastaa niitä osaamisalueita, joita tarvitaan kehittämisprosessien eri vaiheissa. Nämä osaamisalueet ovat *tarpeenmäärittelykyky, ratkaisumallien rakentaminen, rahoitusinstrumenttien tuntemus, yhteistyökumppaneiden prosessikohtainen valinta* sekä *käytännön kehittämisprosessien fasilointi*.

Liiketoiminnan kehittämistä osaamisen kehittämisen näkökulmasta tarvitaan kehittämisprosessien koordinoimiseksi. Se jakautuu *osaamispäätöman tuottavuusosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, asiakkuusosaamiseen, käytännön*

*liiketoimintaprosessien hahmottamiseen sekä kokonaisvaltaisen kehittämistoiminnan hallintaan.*

Kyky hyödyntää kehittämisverkostoa on tärkeä osaamispäällikkötyön perusideologian toteutumiselle: yhteistoiminnalle. Sen eri osa-alueet ovat *verkottumisideologia, toimijoiden yhteensaattaminen ja toiminnan tehostaminen* sekä *kehittämisverkoston kyvykkyyksien tuntemus.*

Osaamispäällikkötyön ydinosamisalueiden lisäksi toiminnan *puolueettomuus ja riippumattomuus* korostui yrityksille arvoa tuottavana tekijänä. Puolueettomuudella ja riippumattomuudella viitataan siihen, ettei osaamispäällikkötoiminta ole minkään isäntäorganisaation toiminnoille alisteinen, eikä sen toiminnan tarvitse seurata samanlaisia ylhäältä määriteltyjä toimintatapoja kuin kilpailukentässä toimivien organisaatioiden. Puolueettomuus ja riippumattomuus viittaa myös kilpailuasetelman puuttumiseen sekä siihen, että toiminnan tuottavuudesta koetaan olevan ensisijaisesti vastuussa yrityksille.

### 6.3.2 Toiminnan perusosaaminen ja vahvuudet

Kehittämisprosessien koordinointi, yrityslähtöisyys, liiketoiminnan kehittäminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta sekä vuorovaikutustaidot nähtiin osaamisina, joiden tulisi olla yhdistävä tekijä kaikille kehittämisalalla toimiville organisaatioille. Näistä oman toiminnan vahvuuksina suhteessa muihin toimijoihin nähtiin yrityslähtöisyys sekä kehittämisverkoston hyödyntäminen. Lisäksi osaamispäällikkötoiminnan vahvuutena nähtiin kokonaisvaltaiset kehittämisprosessit, joiden laajuus suhteessa muihin kehittämisalalla samankaltaisia palveluita tarjoaville on huomattava.

### 6.3.3 Toiminnan tukeva osaaminen

Nykytoimintaa ja -osaamista kartoitettaessa haluttiin varmistua lisäksi siitä, että osaamispäälliköt tarkastelivat myös niitä rakenteita, joiden avulla yritysrajapinnassa tapahtuva toiminta on mahdollista. Tästä syystä osaamispäälliköille esitettiin erikseen tukevaa osaamista kartoittava kysymys – kysymys, joka kartoittaa sitä osaamista, jonka avulla muu osaaminen saadaan kanavoitua lisäarvoksi asiakkaille.

Osaamispäälliköiden toiminnan tukevaa osaamista kuvailevista vastauksista oli johdettavissa kaksi yläluokkaa: (1) toiminnan ulkopuoliset prosessit ja resurssit sekä (2) toiminnan sisäiset prosessit ja resurssit. Ulkopuolisista prosessien ja resurssien kaksi alaluokkaa olivat (1) taustaorganisaatioiden prosessit ja resurssit sekä (2) laaja kehittämisverkosto. Sisäiset prosessit ja resurssit koostuivat (1) tiimin sisäisistä prosesseista ja resursseista sekä (2) toimintaa tukevista työkaluista. (Ks. taulukko 3.)

Taulukko 3. *Toiminnan tukeva osaaminen.*

TOIMINNAN ULKOPUOLISET PROSESSIT JA RESURSSIT		TOIMINNAN SISÄISET PROSESSIT JA RESURSSIT	
Taustaorganisaatioiden prosessit ja resurssit	Laaja kehittämisverkosto	Tiimin sisäiset prosessit ja resurssit	Toimintaa tukevat työkalut

#### ***Toiminnan ulkopuoliset prosessit ja resurssit***

Lähes kaikki osaamispäällikkötoiminnan taustaprosessit, kuten markkinointi, viestintä, laskentatoimi, taloushallinto, toiminnan suuntaaminen sekä hallinnollinen puoli ja rahoitus, on hoidettu ulkokäsin: ne perustuvat joko suoraan tai välillisesti *taustaorganisaatioiden prosesseihin ja resursseihin.*

*Laaja kehittämisverkosto* vastaa puolestaan pääosin kehittämishankkeiden asiantuntijapuolen prosesseista, kuten koulutuksesta ja kursseista. Kehittämisverkosto kattaa lisäksi korvaamattoman osan kehittämisprosesseissa tarvittavista resursseista, kuten osaamisesta, työpanoksesta ja kontakteista.

#### ***Toiminnan sisäiset prosessit ja resurssit***

Toiminnan sisäiset resurssit kulmineituvat osaamispäällikkötiimin *volyymiin, heterogeenisyyteen, yksilöosaamisiin* sekä *yksilöiden luovuuteen ja aitoon kehittämishaluun*. Osaamispäällikkötiimiin kuuluu seitsemän osaamispäällikköä, joista jokaisella on oma vahva taustansa ja omat osaamisvahvuutensa. Tiimiä yhdistää halu toteuttaa yrityskohtaisia aitoon tarpeeseen pohjautuvia kehittämishankkeita.

*Tiimioppiminen* oli ainoa selkeästi esiin nouseva toiminnan sisäinen prosessi, jonka nähtiin tukevan osaamispäällikkötoimintaa yritysrajapinnassa. Tiimioppimisen ja kokemusten jakamisen kautta haetaan vertaistukea, sparrausta sekä hyviä käytäntöjä oman työn tueksi. Tiimi- tai parioppimista tapahtuu sekä viikoittaisissa tiimipalavereissa että myös käytännön kehittämishankkeissa kahden tai useamman osaamispäällikön toimiessa saman hankkeen parissa. Tiedon ja kokemusten jakaminen tukee tiimin sisäisen osaamisen jatkuvaa kehitystä ja uudistumista.

#### 6.4 Yhteenveto

Aineeton pääoma on usein asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma, jonka varassa sen terve toimintakyky ja menestys ovat. Osaamispääoma on yksi aineettoman pääoman ulottuvuuksista, joka sisältää sen kannalta tärkeimmät erät: henkilöpääoma (tieto ja osaamisresurssit), suhdepääoma (kumppanit ja sidosryhmäsuhteet) sekä rakennepääoma (rakenteet, jotka mahdollistavat organisaatiossa olevien resurssien hyödyntämisen ja kehittämisen). Rakennepääoman tehtävä on muuttaa yksilöihin sidottu henkilöpääoma organisaation osaamiseksi. Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. (Ojala 2009, Viitala 2005.)

Koska ensimmäisessä tutkimusvaiheessa määritelty toiminnan kannalta tärkeä yksilöosaaminen ei vielä yksin ollut kelvollinen kuvaamaan osaamispäällikkötoimintaan sitoutunutta osaamispääoman tasoa, siirryttiin toisessa tutkimusvaiheessa tarkastelemaan koko osaamispäällikkötoimintaa ja toiminnan kannalta tärkeää osaamista organisaatio-osaamisen sekä osaamispääoman eri rakenteiden näkökulmasta. Tutkimusvaiheen aineistot kerättiin puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla, ja ne analysoitiin teoriaohjaavat sisällönanalyysin avulla

hyödyntäen ensimmäisen tutkimusvaiheen aikana nimettyjä osaamisluokituksia. Tutkimusvaiheen tulokset pohjautuvat osaamispäälliköiden omaan näkemykseen, ja ne reflektoivat osaamispäälliköiden näkemystä nykytoiminnasta sekä nykytoiminnan kannalta tärkeästä osaamisesta.

Osaamispäällikkötoiminnan tärkein resurssi on yksilöihin sidottu osaaminen. Ensimmäisen tutkimusvaiheen yksilöosaamiskartoitusten kautta johdetut osaamispäällikkötyön ydinosaamisalueet nousivat vahvasti esille koko toimintaa sekä sen kannalta tärkeää osaamista kuvattaessa. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa osaamispäälliköiden yllättävän yhteneväistä näkemystä työn kannalta tärkeistä ydinosaamisalueista voitiin selittää asiantuntijuuden rakentumisella, joka voi tapahtua yksilön omien kokemusten, osaamisen sekä ammattitaidon lisäksi myös yhteisöllisen prosessin kautta, jossa ryhmän tai tiimin näkemykset, arvot ja asenteet saattavat vaikuttaa asiantuntijuuden muotoutumiseen. (Eteläpelto 1997a, 171.)

Samaisten ydinosaamisalueiden vahvaa toistumista toiminnan ydintä sekä strategista osaamista määriteltäessä voidaan puolestaan selittää organisaatio-osaamisen rakentumisella, jossa yksilöosaamisesta muodostuu yhteisöllisen prosessin kautta *organisaation osaamista*. Kokonaisvaltaisten kehittämisprosessien fasilitointi (osaamispyyrän viisi ydinosaamisaluetta) on selkeästi osaamispäällikkötoiminnan kannalta keskeisin toimintaprosessi, jolle osaamispäälliköt ovat antaneet yhteisten merkitysrakenteen sekä toiminnan kannalta merkittävän roolin. Näkemys kokonaisvaltaisten kehittämisprosessien fasilitoinnista osana osaamispäällikkötoiminnan ydinprosesseja on siirtynyt organisaation rakenteisiin, eikä se ole enää riippuvainen yksilöistä: yksilöiden osaamiseen sidotut merkitysrakenteet ovat siirtyneet organisaation omistukseen.

Yksilöosaamisen muuttumista organisaation osaamiseksi edistävät sekä (1) sosiaaliset prosessit, joiden aikana yksilöt jakavat, luovat ja hyödyntävät osaamistaan yhdessä, että (2) rakennepääoman eri erät, kuten osaamisen kehittämisen prosesseja ohjaavat ja tukevat järjestelmät ja toimintamallit (Viitala 2005, 165). Nykytoiminnan ja sen kannalta tärkeän osaamista määrittelyn yhteydessä osaamispäällikkötoiminnan tärkeimmäksi – ja ainoaksi – sisäiseksi prosessiksi nousivat tiimioppiminen, jonka kautta yhteiset merkitysrakenteet ovat selkeästi muodostuneet: tiimioppimisen ja kokemusten jakamisen kautta haetaan vertaistukea sekä hyviä käytäntöjä oman työn

tueksi, ja tiedon sekä kokemusten jakaminen tukee tiimin sisäisen osaamisen jatkuvaa kehitystä ja uudistumista.

Tiimioppiminen voidaan nähdä sekä sosiaalisena prosessina, että yhtenä rakennepääoman eränä: jokaviikkoiset tiimipalaverit ovat osa niitä osaamispäällikkötoiminnan rakenteita, jotka sekä pakottavat että tukevat osaamispäällikköiden välistä vuorovaikutusta – tiimioppimista. Tiimioppimisen sisällönkuvauksen kautta on johdettavissa kolme osaamispäällikkötoiminnan rakennepääoman piiriin lukeutuvaa prosessia: osaamisen kehittäminen (työssä oppiminen), osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen (työssä oppiminen) sekä yhteistyö- ja työskentelytavat (tiimityö). Rakennepääomaan kuuluu lisäksi henkiset rakenteet (oppimista ja tiedonjakamista tukeva ilmapiiri). Osaamispäällikkötoiminnan rakennepääoman piiriin kuuluvat liiketoimintaprosessit ovat puolestaan lähes täysin sidoksissa hankkeen hallintoon tai taustaorganisaatioiden prosesseihin.

Osaamispäällikkötoiminnalla on vahva suhdepääoma. Suhdepääoma koostuu organisaation toimintahistorian myötä syntyneistä fyysisistä sidosryhmäsuhteista sekä kokemuksen kautta hankitusta taidosta hallita näitä suhteita onnistuneesti (IC Partners 2004). Osaamispäällikkötoiminnan sidosryhmäsuhteet rakentuvat kehittämisverkoston muista toimijoista (asiantuntijat, oppilaitokset, kehittämisorganisaatiot, yritykset) sekä hankkeen taustaorganisaatioista (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Keski-Suomen kauppakamari sekä Keski-Suomen Yrittäjät).

Osaamispäällikkötoiminnan suhdepääoman voidaan katsoa olevan myös laadukasta: päivittäinen kehittämistyö perustuu yhteistoiminnalle, jossa yhdessä oppiminen ja osaamisen kehittäminen korostuu. Osaamispäällikkötoiminnan perusarvoihin kuuluu luottamuksellisuus, ja yhteistyökumppaneiden vallinnassa oleellinen tekijä on yhteisiin tavoitteisiin, eli yritysten tarpeisiin, sitoutuminen. Jotkin sidosryhmäsuhteet saattavat osoittautua myös vähemmän laadukkaiksi kehittämiskentän kilpailullisen asetelman vuoksi.

Osaamispäällikkötoiminnan henkilöpääoman laadulliset määreet eli henkilöresurssit, kulminoituvat *osaamispäällikkötiimi* kokemuspohjaan, tietotaitoon heterogeenisyyteen sekä yksilöosaamiseen. Henkilöpääoman tärkein määrällinen

tekijä on tiimin volyyymi, joka mahdollistaa sekä suuremman yritysjoukon kehittämisen että kokonaisvaltaisempien kehittämisprosessien käynnistämisen.

## 7 TOIMINTATUTKIMUKSEN III VAIHE, OSAAMISEN KEHITTÄMISTARVE

Tulevaisuuden tavoitteiden saavuttaminen vaatii kriittisten osaamisalueiden määrittelyä (ydinosaamisalueet ja toimintamallit jotka vaativat kehittämistä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi). Prosessi lähtee liikkeelle nykyosaamisen tunnistamisesta ja määrittelystä, jonka jälkeen osaamista arvioidaan ja vertaillaan tulevaisuuden tarpeisiin. Peilaamalla tarvittavaa osaamista olemassa olevaan osaamiseen selviää osaamisen kehittämistarve, jonka tyydyttämiseksi rakennetaan erilaisia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä. (Viitala 2005, 87.)

Tutkimuksen toisen vaiheen tarkoituksena oli täydentää ensimmäisen vaiheen tutkimustuloksia osaamispäällikkötoimintaan sidotun sisäisen osaamispääoman kokoamiseksi. Nykyisen osaamispääomarakenteen määrittäminen sekä nykytilanteen realistinen analysointi tarjoavat tarvittavan pohjadata tulevaisuuden toiminnan tarkasteluun: olemassa olevan osaamisen kautta osaamispäällikkötoiminnassa voidaan rakentaa näkemys siitä, mitä osaamista toiminnan tavoitteiden - eli pysyvien toimintamallien rakentamisen - saavuttamiseksi tarvitaan.

Suunnittelupäivän yhteenveto (2010), tutkijan omat havainnot ja muistiinpanot:

### ***Joulukuu 2009: tutkimustavoitteiden uudelleenarviointi***

*Ajatus siitä, ettei tulevaisuuden toimintamallien rakentaminen ole vielä tämä tutkimuksen kohdalla ajankohtaista eikä tutkijan työtoimenkuvan kannalta perusteltua, vahvistuu. Se ei myöskään palvele parhaiten hankkeen kokonaistavoitteita. Tulevaisuuden toimintamallien rakentaminen on mahdollista vasta, kun (1) toimijoilla on yhteneväinen ja kattava näkemys siitä, mitä nykytoiminta on sekä kun (2) toimijoille on yhteneväinen tahtotila kehittää toimintaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. 16. päivänä pidetyn suunnittelupäivän sekä yksilöhaastattelujen ja tiimipalaverien aikana tehtyjen havaintojen perusteella sekä yhteinen näkemys että tahtotila ovat osoittautuneet puutteellisiksi.*



***Tammi- helmikuu 2010: toimintatutkimuksen toinen vaihe***

*Osaamispäälliköiden näkemykset nykytoiminnasta ja -osaamisesta kerätään yksilöhaastatteluiden avulla tammikuun 2010 aikana. Toisen tutkimusvaiheen tulokset täydentävät ensimmäisen vaiheen tuloksia siten, että lopputulemana on koottu käsitys siitä, mitä osaamispäällikkötyö asiantuntijatyönä ja toimintamallina tarkoittaa toimijoiden näkökulmasta sekä mistä toiminnan osaamis pääoma rakentuu.*

*Ensimmäisen ja toisen tutkimusvaiheen pohjalta koottua kokonaisuutta tarkastellaan suhteessa viimeiseen tutkimuskysymykseen: mitkä osaamiset muodostuvat tärkeiksi osaamispäällikkötoiminnan tulevaisuuden kannalta. Osana tämän tarkasteluasetelman rakentumista tutkimuksen kolmas vaihe limittyy osin toisen tutkimusvaiheen kanssa: Koska osaamispäälliköt orientoituvat toista tutkimusvaihetta käsittelevien kysymysten aikana tarkastelemaan osaamispäällikkötoimintaa koko toiminnan näkökulmasta, tuntuu luontevalta käsitellä myös tulevaisuuden toimintaa koskevat kysymykset samassa yhteydessä. Osa tarvittavasta aineistosta kerätään toisen tutkimusvaiheen yksilöhaastattelujen yhteydessä. Ainoastaan tarkastelukulma muuttuu nykyisestä tulevaan, mutta muuten haastattelun sisältö on tematiikaltaan sama kahden vaiheen yhdistämisestä huolimatta: toiminnan sekä toiminnan kannalta tärkeän osaamisen määrittely.*

*Yksilöhaastatteluista saadut aineistot analysoidaan helmikuussa 2010. Toinen tutkimusvaihe päättyy, mutta sen kanssa limittäin alkanut kolmas vaihe jatkuu vielä maaliskuulle.*

***Maanantai 15.2.2010: Yritysten Taitava Keski-Suomi hankkeen työvaliokunnan ja osaamispäällikkötiimin yhteinen suunnittelupäivä***

*Suunnittelupäivänä paikalla on yhteistyöverkoston edustajia koulutusorganisaatioista, kehittämissyhtiöistä sekä yritysjärjestöistä. Tämänkertaisen suunnittelupäivän tarkoituksena on tuoda pysyvien osaamisen kehittämisen toimintamallien rakentamiseen liittyvä*

keskustelu yhteistyöverkoston keskuuteen. Halun takana laajentaa keskustelua on ajatus hakea hankkeelle jatkorahoitusta – toimintamallien rakentamiseen liittyvää ideointia aiotaan aktivoida ja viedä systemaattisesti eteenpäin. Uudet toimintamallit halutaan rakentaa hyödyntäen yhteistyöverkoston olemassa olevia resursseja: sen sijaan, että toimintamallin taustalle perustettaisiin täysin uusi organisaatio, kartoitetaan mahdollisuutta sisällyttää osaamispäällikkötoiminnan kaltainen toiminta osaksi jo olemassa olevia kehittämisorganisaatioita.

Päivän yhdeksi selkeäksi teemaksi nousee yhteisen kielen puuttuminen: osaamispäällikkötoiminnan ydinajatus ei välity paikalla olijoille toivotulla tavalla, ja toiminnan säilyttämisen merkitys yrityskehittämiskentässä kyseenalaistetaan. Jo valmiiksi haasteellista yhteistyökeskustelua sekä oikean viestin välittymistä vaikeuttaa muun lisäksi eräs erityisen merkittävä tekijä: osaamispäälliköiden välillä vallitseva näkemysero omasta toiminnasta.

### **Maaliskuu 2010: tutkimuksen kolmas vaihe**

Viimeisimmän suunnittelupäivän aikana jälleen ilmenneet osaamispäällikkötiimin sisäiset näkemyserot askarruttavat. Huolimatta siitä, kuinka merkittäviä näkemyserot ovat tiimin näkökulmasta, vaikeuttaa ristiriitainen viestintä muiden yhteistyökumppaneiden sitouttamista yhteisen toimintamallin rakentamiseen ja jalkauttamiseen alueen kehittämisverkostoon. Sen määrittäminen yksin tutkijan toimesta koottuihin aineistoihin nojaten, kuinka nykytoiminta ja -osaaminen tukevat tulevaisuuden toimintamallien rakentamista, ei ole toiminnan kehittämisen kannalta riittävää.

Vaikka tutkija voi tarjota tutkimustuloksillaan sisällöllisiä elementtejä toiminnan kehittämisen tueksi, yhteinen kieli ja lopulliset merkitysrakenteet voivat syntyä ainoastaan osaamispäälliköiden yhteisen prosessoinnin tuloksena. Siksi tutkimuksen aikana koottuja tuloksia tulee läpikäydä ryhmässä, jotta yksilöhaastatteluiden pohjalta johdetut yhteiset näkemykset osaamispäällikkötoiminnasta joko

*hyväksytään tai hylätään Lisäksi osaamispäälliköiden näkemyksiä tulevaisuuden toiminnasta sekä osaamisen kehittämisen tarpeista tulee reflektoida ja määrittää yhteisen keskustelun kautta.*

*Tutkimuksen kolmas ja viimeinen vaihe päättyy maanantaina 8.3.2010 pidettävään ryhmäreflektioon.*

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa haettiin vastausta tutkimuskysymykseen ”*mitkä osaamiset muodostuvat tärkeiksi osaamispäällikkötoiminnan tulevaisuuden kannalta?*”. Vaihe rakentui kahdesta eri osiosta: ensimmäisessä osiossa kartoitettiin osaamispäälliköiden näkemyksiä siitä, mikä on osaamispäällikkötoiminnan ydinosaamista tulevaisuudessa sekä mikä on tulevaisuudessa tarvittavaa toiminnan kannalta kriittistä osaamista. Ensimmäisen osion aineisto kerättiin yksilöhaastattelujen avulla, ja aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tulokset johdettiin kahteen eri pääluokkaan, (1) tulevaisuuden toimintaan ja ydinosaamisiin sekä (2) tulevaisuuden toimintaan ja kriittisiin osaamisiin.

Tutkimusvaiheen toisella osiolla oli kaksi tarkoitusta: ensinnäkin esittää ensimmäisen ja toisen tutkimusvaiheen aikana rakennetut määritelmät osaamispäällikkötyön toiminnasta ja toiminnan kannalta tärkeästä osaamisesta koko tiimille. Toisekseen tarkoituksena oli mahdollistaa tutkimuksen puitteissa koko osaamispäällikkötiimiä koskettava yhteinen keskustelu, jossa puitaisiin tutkimustuloksia ja sitä, miten nykyinen toiminta tukee tulevien toimintamallien rakentumista sekä mitä osaamisen kehittämistarpeita toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi on määritettävissä. Osaamisen kehittämistarpeiden määrittäminen tapahtuu vertaamalla jo olemassa olevaa osaamista, osaamispäällikkötoiminnan yhteen koottua osaamispääomaa, toiminnan tavoitteisiin eli osaamisen kehittämisen toimintamallien rakentamiseen, jotka pohjautuvat osaamispäälliköiden näkemykseen siitä, mitä toiminnan tulisi tulevaisuudessa olla.

## 7.1 Tulevaisuuden toiminta

Yksi Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankkeen toiminnalle asetetuista tavoitteista on pysyvien osaamisen kehittämisen toimintamallien rakentaminen alueelle. Tulevien toimintamallien rakentuminen pohjautuu nykyiseen osaamispäällikkötoimintaan, eli pitkälti osaamispäälliköiden omaan näkemykseen siitä, mitkä toiminnan osa-alueet ovat säilyttämisen ja jalostamisen arvoisia.

Tulevaisuuden toimintaa ja osaamista kartoittaessa haluttiin ensin selvittää osaamispäälliköiden näkemystä siitä, mitä tulevaisuuden toiminnan tulisi olla. Näkemyksen rakentamiseksi osaamispäälliköiltä selvitettiin, mitkä ovat tulevaisuuden toiminnan ydinosamisalueet ja mitkä puolestaan kriittiset osaamisalueet. Aineistojen keruu toteutettiin yksilöhaastatteluilla toisen tutkimusvaiheen haastattelujen yhteydessä, ja myös tulevaisuuden toimintaa ja osaamista kartoittava haastatteluosuus oli puolistrukturoitu. Kullekin osaamispäällikölle esitettiin samat neljä kysymystä samassa järjestyksessä, mutta ne sallivat vapaamuotoisen ajatuksenjuoksun aiheen ympärillä. Nämä neljä kysymystä olivat: (1) millainen on tulevaisuuden osaamisen kehittämisen palvelumalli, (2) mikä on toiminta-ajatuksen kannalta tärkeää osaamista tulevaisuudessa, (3) miten osaamistarpeen muuttuvat tulevaisuudessa sekä (4) mitä on tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen eli osaaminen, jonka varassa tulevaisuuden toiminnan edellytykset ovat.

Toista tutkimusvaihetta koskevien vastausten tavoin myös kolmannen vaiheen vastaukset kirjattiin ylös muistiinpanoin sekä litteroitiin kokonaisiksi teksteiksi valmiisiin tekstipohjiin. Vastaukset litteroitiin ensin kysymyksittäin. Tämän jälkeen haastattelukysymysten pohjalta johdettiin kaksi pääotsaketta joiden alle vastaukset jaettiin. Nämä otsakkeet olivat *tulevaisuuden toiminta ja ydinosamiset*, sisältäen kysymysten 1 ja 2 vastaukset, sekä *tulevaisuuden toiminta ja kriittiset osaamiset*, sisältäen kysymysten 3 ja 4 vastaukset. Kukin osaamispäällikkö sai litteroidut vastaukset luettavaksi ja hyväksyttäväksi sisällän paikkansapitävyyden sekä kattavuuden varmistamiseksi. Toisen ja kolmannen vaiheen haastattelujen kesto oli keskimäärin 1,5 tuntia, ja kaikki seitsemän osaamispäällikköä osallistuivat haastatteluihin.

Haastattelujen pohjalta kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, sillä jo toisen tutkimusvaiheen tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, ettei aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä voitu enää sulkea ajatusprosessin ulkopuolelle – tutkijasta tuli ensimmäisen tutkimusvaiheen jälkeen jäävi toteuttamaan puhtaasti aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Analysointiprosessin osalta tämä tarkoitti sitä, että suuri osa kolmannen tutkimusvaiheen sisällönanalyysin teoreettisista pääkäsitteistä tuotiin valmiina ensimmäisen tutkimusvaiheen analyysista.

Osaamispäälliköille esitettyjen kysymysten pohjalta johdetut kaksi tulevaisuuden osaamista ja toimintaa käsittelevää pääotsaketta analysoitiin omina kokonaisuuksinaan niiden eriävän tarkastelukulman takia. Kummassakin kokonaisuudessa analyysiyksiköksi valikoitui yhden tai useamman lauseen yhdistelmä, jossa kuvailtiin kulloisenkin otsakkeen alle kuuluvia elementtejä. Aineistot analysoitiin etsimällä analyysiyksiköistä merkityssisällöllisiä yhteenkuuluvuuksia ja luokittelemalla nämä yhteisen alaluokan alle. Tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erottelua ja teoreettisten käsitteiden muodostamista jatkettiin ylä- ja pääluokkiin saakka. Toimintaa ja ydinosaamisia kartoittavan otsakkeen alle syntyi neljä yläluokkaa, toimintaa ja kriittistä osaamista kartoittavan otsakkeen alle puolestaan neljä yläluokkaa sekä niiden kautta johdetut kaksi pääluokkaa.

### ***Tulevaisuuden toiminta ja ydinosaamiset***

Nykytoiminnan arvontuotanto on sidoksissa *kokonaisvaltaisten kehittämisprosessien fasilitointiin*. Se on viisivaiheinen kehittämisprosessi (*lähtötilanteen analysointi, kehittämisen suunnittelu, kehittämiskumppaneiden paikallistaminen, toteutuksen laadun varmistaminen sekä vaikuttavuuden arviointi*), jonka mukaisesti kehittämishankkeita toteutetaan yrityksissä. Kehittämisprosessien arvo rakentuu osaamispäällikkötyön ydinosaamisalueista – toisiinsa sitoutuneista osaamiskombinaatioista, joiden varassa laadukas kehittämistoiminta on (*kehittämisprosessien koordinointi, liiketoiminnan kehittäminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta, kyky hyödyntää kehittämisverkostoa, yrityslähtöisyys sekä kumppanuus*).

Kyseisen prosessikokonaisuuden hallinta on osaamispäällikkötoiminnan kannalta ydinosaamista nyt ja tulevaisuudessa – se on se ydin, joka nykytoiminnasta tulisi säilyttää ja jonka ympärille tulevan toiminnan rakentaminen tulisi fokusoida. Kyseisen

prosessikokonaisuuden säilyttäminen on vahvasti sidoksissa toiminnan arvoperustan sekä tarkoituksenmukaisuuden säilyttämiseen tulevaisuudessa. Toiminnan arvoperustan ja tarkoituksenmukaisuuden säilyttäminen nousi myös yhdeksi tulevaisuuden kriittisistä osaamisista.

Kehittämispöessikokonaisuuden hallinnan lisäksi tulevaisuuden kannalta strategiseksi ydinosaamiseksi nousi *kyky vastata muutosvoimiin*. Tämä vaatii vahvaa toimintaympäristötietoa, kykyä havaita sen muutoksia sekä kykyä luoda muutoksista käytännön kehittämispöesseja. Se vaatii myös nopeaa reagoitokykyä, ja kyky reagoida nopeasti toimintaympäristön muutosvoimiin edellyttää sekä toiminnan rakenteilta dynaamisuutta ja ketteryyttä että osaamispäälliköiltä jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä.

Vaikka *rahoitusosaaminen* on osa kehittämispöessien fasilitointia, korostuu sen merkitys entisestään tulevaisuudessa: nykyisen rahoituskauden päättyessä julkisrahoitukseen on odotettavissa muutoksia, ja yksi karsinnan kohteista tulee olemaan elinkeinoelämän kehittäminen. Rahoitusrakenteiden muuttuessa osaamispäälliköiden on osattava hyödyntää niitä tarjolla olevia rahoitusmuotoja, joita muutoksen jälkeen jää jäljelle.

Rahoitusosaamisen lisäksi myös *kyky hyödyntää kehittämispöestoa* nousi merkitykseltään omaksi yläluokakseen, vaikka sekin on niin ikään yksi kehittämispöessien fasilitoinnin osaamisalueista. Tulevaisuuden ratkaisevan osaamisen nähdään olevan vielä nykyistään selvemmin verkostoissa ja kumppanuuksissa: verkosto-osaaminen, asiantuntijatuntemus sekä kyky työskennellä muiden kehittämistoimijoiden kanssa tehostaa toimintaa, säästää ja luo resursseja sekä valjastaa alueella olevan kehittämisaamisaamisen yritysllähtöiseen toimintaan sekä luo uutta osaamista edistämällä yritysten välistä verkottumista.

### ***Tulevaisuuden toiminta ja kriittinen osaaminen***

Kehittämistä vaativa toiminta jakautuu kahteen päälluokkaan: (1) tulevaisuuden toimintamallien rakentamiseen sekä (2) nykyisen toiminnan tehostamiseen.

Tulevaisuuden toimintamallien rakentaminen vaatii *nykytoiminnan ydinsisällön määrittämistä* sekä *toiminnan suuntaamista*. Toiminnasta tulee määrittää sekä ne

tekijät, jotka tuottavat arvoa yrityksille, että toiminnan kannalta strategiset osaamisalueet ja avainprosessit. Vasta nykytoiminnan määrittämisen jälkeen toimintaa voidaan suunnata kohti tavoitteita vertaamalla nykytilanteesta kerättyä tietoa tuleviin muutoksiin sekä suunnittelemalla ja mallintamalla nykyistä toimintaa. Myös yhteisten toimintatapojen, kuten raportointiohjeiden, oman työn seurannan sekä oman työn arvioinnin, luominen on tärkeää tulevaisuuden toimintamallien rakentumiselle.

Nykytoiminnan tehostaminen jakautuu *toimintaa tukevien työkalujen ja prosessien kehittämiseen* sekä *tiimityön tehostamiseen*. Toimintaa tukevien työkalujen ja prosessien kehittämisessä tärkeimmiksi osa-alueiksi erottuivat *dokumentoinnin* kehittäminen (raportointiohjeet, asiakastietorekisteri, oman työn seuranta- ja arviointilomakkeet jne.), *toiminnan mitattavuuden parantaminen* (kehittämisestä saavutettu pääomakasvu sekä hyöty-panos -suhde) sekä *toimintaa tukevien työkalujen kehittäminen* (verkkopohjaiset palvelut, sähköiset tukityökalut).

*Tiimityön tehostaminen* perustuu sisäisen osaamisen ja vahvuuksien tehokkaampaan hyödyntämiseen. Tämä vaatii osaamispäälliköiden roolien ja vastuurajojen määrittämistä, jossa tulisi hyödyntää paremmin toiminnan kannalta tärkeitä ydinosaamisia tukevia ja täydentäviä yksilöosaamisia. Roolien, vahvuuksien ja vastuurajojen määrittämisen kautta voidaan saavuttaa tiimityöskentelyn taso, jossa kunkin osaamispäällikön substanssiosaamisia voidaan hyödyntää tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

## 7.2 Ryhmäreflektio

Tutkimuksen viimeinen vaihe kiteytyi maanantaina 8.3.2010 pidettyyn ryhmäreflektioon, johon osallistui kaikkien seitsemän osaamispäällikön lisäksi hankkeen projektipäällikkö. Ryhmäreflektion tarkoituksena oli käydä yksilöhaastatteluiden pohjalta kootut määritelmät läpi yhdessä osaamispäällikkötiimin kanssa. Tulosten yhteisellä prosessoinnilla mitattiin ensinnäkin haastatteluaineistosta johdettujen kokonaisuuksien paikkansapitävyyttä: vaikka kukin osaamispäällikkö oli hyväksynyt omien haastattelujensa pohjalta litteroidut vastaukset, ei analysoinnin pohjalta johdettua yhteistä näkemystä osaamispäällikkötoiminnasta ja toiminnan

kannalta tärkeästä osaamisesta voitu pitää luotettavana ennen asianomaisten yhteistä hyväksyntää.

Ryhmäreflektoinnin alussa osaamispäälliköille jaettiin tutkimustulokset sisältävä aineisto. Tulokset esitettiin sisällönanalyysien aikana syntynein taulukoin, sillä tutkijan tarkoituksena oli tuoda näkyväksi koko pääkäsitteiden syntyyn johtanut luokitusprosessi. Kunkin osaamispäällikön anonymiteetin takaamiseksi taulukoista oli jätetty haastatteluaineistojen alkuperäisilmaukset pois. Tutkija kävi kunkin tutkimusvaiheen tulokset suullisesti läpi avaten luokitusten sisällölliset merkitysrakenteet sekä sen, millä logiikalla juuri kyseisiin luokituksiin oli päädytty.

Tulosten varsinainen asiasisältö sai yksimielisen hyväksynnän osaamispäällikkötiimiltä, eikä esiin noussut kohtia, joiden paikkansapitävyys olisi kiistetty tai kyseenalaistettu. Tulosten esittämisvaiheessa käyty keskustelu koski enimmäkseen luokituksissa käytettyjä termejä sekä joidenkin luokitusten vielä perusteellisempaa sisällön avausta. Ensimmäisen tutkimusvaiheen yhteydessä esitetyt viisi osaamispäällikkötoiminnan kannalta tärkeää ydinosaamisaluetta, toisen tutkimusvaiheen kautta johdetut osaamispäällikkötoimintaa ja toiminnan kannalta tärkeää osaamista kuvaavat luokitukset sekä tulevaisuuden toiminnan osalta määritetyt ydinosaamisalueet sekä kriittiset osaamisalueet hyväksyttiin osaamispäälliköiden toimesta.

Tulosten yhteisellä prosessoinnilla haluttiin myös orientoida osaamispäälliköitä ryhmäreflektoinnin toista osuutta varten, jonka päätarkoituksena oli kiihdyttää osaamispäälliköiden yhteistä tulevaisuuden toimintamallien rakentamiseen liittyvä keskustelua. Osaamispäälliköitä pyydettiin tarkastelemaan sitä, kuinka nykytoiminta ja toiminnan kannalta tärkeä osaaminen tukee tulevaisuuden toimintamallien rakentamista, kahden tehtävän kautta. Osaamispäälliköiden ensimmäisenä tehtävänä oli laatia yhdessä SWOT-analyysi (ks. taulukko 4) osaamispäällikkötoiminnan nykyisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista toiminnan mallintamisen näkökulmasta.



Taulukko 4. SWOT-analyysi: tulevaisuuden toimintamallien rakentaminen.

		VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
SISÄINEN		Taustaorganisaatioiden tuki ja resurssit & viestintä ja johtaminen Yksilöiden henkilökohtaiset osaamiset Puolueettomuus ja riippumattomuus Toimialariippumattomuus Yritysverkostot Kehittämisen kyseenalaistaja Keski-Suomi on sopivan kokoinen testialustaksi	Yhteinen näkemys ”ydinjutusta” Erilaiset roolit Maakunnallisuus ja sisäänpäin lämpiäminen
		MAHDOLLISUUDET	UHAT
ULKONEN		Valtakunnallinen ja kansainvälinen kiinnostus Resurssit tuottaa tulevaisuuden toimintamalleja Erilaisten roolien hyödyntäminen Klusteri broker Jatkuva oppiminen kokeilemalla Osaamispääoman kehittämisen innovaatiot	Mitkä ovat tulevaisuuden kotipesä ja resurssit, häviääkö puolueettomuus ja riippumattomuus? Yhteistyökumppaneiden innostuminen ja sitoutuminen ”Loppu on lähellä”, eikä hyötyjä saada kuvattua Lupauksia ei saada lunastettua

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää organisaatioiden toiminnan suunnittelussa, esimerkiksi strategian laadinnan tukena tai osaamistarpeiden ja -ongelmien tunnistamisessa sekä kehittämisessä. Nelikentässä kuvataan perinteisesti toiminnan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkopuolisia mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi on oiva työkalu tukemaan toiminnan ideointia ja jatkokehittelyä, ja sen tarkastelukohteena voi olla joko koko organisaatio tai jokin toiminnan osasta. (Viitala 2005.)

Osaamispäälliköiden toisena tehtävänä oli määrittää aiempien tutkimustulosten sekä laaditun SWOT-analyysin pohjalta toiminnan kriittiset osaamisalueet eli osaamisen kehittämistarpeet. Kriittisten osaamisalueiden määrittämiseksi osaamispäälliköiden tuli nimetä ne toiminnan tärkeimmät osa-alueet, jotka

- tukevat tulevien toimintamallien rakentumista
- vaativat selkeimmin vielä kehittämistä

Toista tehtävää ei kuitenkaan ehditty suorittamaan ryhmäreflektion aikana ajallisista syistä, ja kriittisten osaamisalueiden määrittäminen vastuutettiin tutkijalle.

### 7.3 Osaamisen kehittämistarve

Jotta tutkimus tarjoaisi mahdollisimman luotettavan näkemyksen toiminnasta ja siihen liittyvästä osaamisesta, on osaamispäällikkötoiminnan määrittely toteutettu osaamispäälliköiden omasta näkökulmasta. Tästä syystä tutkijan toimesta tutkimukseen ei enää lisätä uusia aiemmin nimeämättömiä osaamisalueita, vaan kriittiset osaamisalueet johdetaan jo edeltävissä vaiheissa esitettyjen tulosten pohjalta. Aiempien tutkimusvaiheiden sekä kolmannen tutkimusvaiheen ensimmäisen osion pohjalta SWOT-analyysistä voidaan johtaa uusi analyysi, joka esittää tutkimuksen eri vaiheissa esiintyviä teemoja (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Pelkistetty SWOT-analyysi.

	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
SISÄINEN	Taustaorganisaatioiden tuki ja resurssit Yksilöiden henkilökohtaiset osaamiset Puolueettomuus ja riippumattomuus Kehittämisen kyseenalaistaja	Yhteinen näkemys ”ydinjutusta” Erilaiset roolit
	MAHDOLLISUUDET	UHAT
ULKOINEN	Resurssit tuottaa tulevaisuuden toimintamalleja Erilaisten roolien hyödyntäminen Jatkuva oppiminen kokeilemalla Osaamispääoman kehittämisen innovaatiot	Mitkä ovat tulevaisuuden kotipesä ja resurssit, häviääkö puolueettomuus ja riippumattomuus? Yhteistyökumppaneiden innostuminen ja sitoutuminen ”Loppu on lähellä”, eikä hyötyjä saada kuvattua Lupauksia ei saada lunastettua

Julkisen rahoituksen sekä taustaorganisaatioiden tuen ja resurssien ansiosta toiminta on tällä hetkellä riippumaton liiketoiminnallisista lainalaisuuksista, mikä mahdollistaa myös yritysrajoitusten ilmenevän puolueettomuuden ja riippumattomuuden. Puolueettomuus ja riippumattomuus on yksi osaamispäällikkötoiminnan kriittisistä, yrityksille arvoa tuottavista osaamisalueista ja jonka avulla yritykset saadaan vakuutettua toiminnan tarkoitukselta. Lisäksi se edistää luottamuksen syntyä, mikä on ehdoton edellytys tarkoituksenmukaiselle kehittämistyölle. Tulevaisuuden toimintamallien rakentamisen näkökulmasta puolueettomuudessa ja riippumattomuudessa korostuu se, ettei toiminnan suunnittelussa tarvitse seurata samanlaisia ylhäältä määriteltyjä toimintaohjeita kuin jos sen toiminta olisi sidottu jonkin organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Tulevaisuuden toimintamallien rakentaminen voidaan tällöin toteuttaa niin sanotulla tyhjän kirjan periaatteella.

Toimintamallien rakentamisen näkökulmasta puolueettomuudella ja riippumattomuudella on myös kolmas ulottuvuus, mikä linkittyy sekä ydinosaamiseksi että tulevaisuuden ratkaisevaksi osaamiseksi määriteltyyn kykyyn hyödyntää kehittämisverkostoja. Osaamispäällikkötoiminta perustuu yhteistoiminnalle, jonka keskeisiä tekijöitä ovat toimijoiden yhteensaattaminen ja yhteistoiminnan tehostaminen. Yhteistoiminnan kehittäminen ei kohdennu pelkästään yksittäisten kehittämisprosessien läpivientiin, sillä osaamispäällikkötoiminnan tavoitteena on sekä yritysten osaamisen kehittäminen että osaamisen kehittämistoimintojen tehostaminen. Tämä tarkoittaa, että osaamispäällikkötoimintaan kuuluu myös prosesseja, jotka eivät kohdennu suoraan yritysrajoitukseen, vaan joissa korostuu osaamispäällikköiden rooli oppilaitosten sekä kunnallisten kehittäjien yhteistyökumppanina. Siinä missä puolueettomuus ja riippumattomuus tukee kehittämistyötä yritysten kanssa, tarjoaa se myös mahdollisuuden rakentaa pohjaa tulevaisuuden yhteistyölle alueen muiden kehittämistoimijoiden kanssa.

Yksilöiden henkilökohtaiset osaamiset ovat vahvasti sidoksissa toiminnan ydinosaamisalueisiin ja ne muodostavat merkittävän osan osaamispäällikkötoiminnan resursseista. Määriteltyjen, toiminnan kannalta tärkeiden osaamisalueiden lisäksi kullakin osaamispäälliköllä on myös suunnaton määrä sellaista osaamista ja hiljaista tietoa, joka ilmenee ja uusiutuu päivittäisen työn kautta yritysrajoitusten. Yrityslähtöisyys ja kehittämisprosessien kokonaisvaltaisuus on pohja jatkuvalla

oppimiselle, ja yksilötyössä syntyy paljon uusia prosessikohtaisia kehittämiskäytäntöjä.

Uudet kehittämissinnoaatiot sekä jatkuva oppiminen mahdollistuvat kehittämisen kyseenalaistamisen kautta: osaamispäällikkötoiminta lähestyy osaamisen kehittämisen prosesseja yritys- ja tarvelähtöisesti, jolloin sekä yksilötason että laajemman kehittämistason valmiit kehittämiskäytäntö tulisi ainakin toiminnan ideologian mukaan kyseenalaistaa. Uudella, mukavuusalueen ulkopuolisella tasolla toimiminen haastaa hyödyntämään ja yhdistämään käytettävissä olevia resursseja niin osaamisen, toimijoiden kuin työvälineidenkin osalta uudella tavalla. Toiminnan aikana hyviksi ja huonoiksi todettujen käytänteiden kautta luodaan ideapohjaa tulevaisuuden toimintamalleille.

Edellä esitetyt osaamispäällikkötoiminnan vahvuudet, jotka tukevat tulevaisuuden toimintamallien rakentamista, ovat pitkälti mahdollisia toiminnan luonteen johdosta: osaamispäällikkötoiminta pohjautuu julkisrahoitteiseen hankkeeseen, ja lähes kaikkien tukiprosesseista sekä resursseista tulee varsinaisen toiminnan ulkopuolelta - taustaorganisaatioilta tai hankkeen hallinnosta. Tästä syystä taustaorganisaatioiden tuki ja resurssit muodostavat samalla myös osaamispäällikkötoiminnan suurimman uhan luoden paineen tulevaisuuden toimintamallien rakentamiselle. Merkittävimmät tulevaisuutta käsittelevät kysymykset liittyvät hallintoon ja resursseihin sekä siihen, kuinka toiminnan arvoperusta ja tarkoituksenmukaisuus saadaan säilytettyä. Osaamispäällikkötoiminta on riippuvainen ulkopuolisista prosesseista ja resursseista, eikä varsinaisessa toiminnassa ole vielä tällä hetkellä sellaisia rakenteita tai toimintamalleja, joiden säilyminen elinkelpoisina ilman hanketoimintaa olisi varmaa.

Lisäksi osa toiminnasta on vahvasti sidoksissa yksilöihin, ja yksi nykytoiminnan heikkouksista toimintamallien rakentamisen näkökulmasta on jo aiemminkin esiin noussut yhteisen näkemyksen puute siitä, mikä on osaamispäällikkötoiminnan ”ydinjuttu”. Vasta toiminnan ja yhteisten merkitysrakenteiden määrittämisen jälkeen toiminnan kannalta oleellista osaamista voidaan hyödyntää ja kehittää päämäärätietoisesti haluttuun suuntaan, ja rakennepääoman avulla yksilöihin sidotun osaamisen siirtymistä organisaation rakenteisiin voidaan prosessoida systemaattisesti. Tätä ennen yksilöiden henkilökohtaisten osaamisten kautta saavutettu vahvuus on helposti menetettävissä. Toiminnan ydinajatuksen määrittämisen kautta voidaan myös

vähentää yhteistyökumppaneiden innostumiseen ja sitoutumiseen liittyvää riskiä: vahvalla, yhteisellä visiolla ja viestinnällä osaamispäälliköt osoittavat olevansa sitoutuneita toimintaansa. Sisäiset näkemuserot ja ristiriitainen viestintä ovat huono vakuuttaja.

Yhdeksi tulevaisuuden toiminnan kannalta kriittiseksi osaamiseksi nostettiin tiimityön tehostaminen. Sen keskiössä ovat roolien, vahvuuksien sekä vastualueiden määrittäminen siten, että kunkin osaamispäällikön yksilöosaamisia pystyttäisiin hyödyntämään tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin toiminnassa. Tiimityötä tehostamalla voidaan luoda pohjaa myös yhteisen näkemyksen rakentumiselle toiminnan ”ydinjutusta”: kohdistamalla roolien, vahvuuksien sekä vastualueiden määrittäminen toimintamallien suunnitteluun, osaamispäälliköitä saadaan sitoutettua yhteiseen, toiminnan kannalta tärkeään prosessiin, jonka onnistuminen on sidoksissa kunkin yksilön panokseen.

Dokumentoinnin kehittäminen tukee osaamisen siirtymistä sekä yksilöiden että yksilöiden ja organisaation välillä. Lisäksi se tukee yksilöosaamisten parempaa hyödynnettävyyttä, yhteisen näkemyksen rakentumista sekä toimintamallien suunnitteluprosessia.

#### 7.4 Yhteenveto

Tutkimuksen kolmas ja vaihe rakentui kahdesta osiosta, joiden kautta pyrittiin vastaamaan tutkimuksen viimeiseen tutkimuskysymykseen ”*mitkä osaamiset muodostuvat tärkeiksi osaamispäällikkötoiminnan tulevaisuuden kannalta*”.

Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin osaamispäälliköiden näkemyksiä siitä, mikä on toiminnan ydinosaamista tulevaisuudessa sekä mikä on tulevaisuuden kriittistä osaamista – osaamista, joka vaatii kehittämistä jotta tulevaisuuden tavoitteet saavutetaan. Ensimmäisen osion aineisto kerättiin yksilöhaastatteluin. Saadut vastaukset analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin ja niistä johdettiin kaksi sisältökokonaisuutta: tulevaisuuden toiminta ja ydinosaamiset sekä tukevaisuuden toiminta ja kriittiset osaamiset.

Tutkimusvaiheen toinen osio toteutettiin ryhmäreflektiona, jonka aikana yksilöhaastatteluiden pohjalta kootut osaamispäällikkötoimintaa kuvaavat määritelmät esitettiin osaamispäällikkötiimille tulosten paikkansapitävyyden varmistamiseksi. Tämän jälkeen osaamispäällikkötiimin tuli tarkastella yhdessä sitä, kuinka nykytoiminta ja toiminnan kannalta tärkeä osaaminen tukee tulevaisuuden toimintamallien rakentumista. Tätä varten osaamispäälliköille annettiin kaksi tehtävää, jotka olivat SWOT-analyysin laatiminen sekä osaamisen kehittämistarpeiden määrittäminen aiempien tutkimustulosten sekä laaditun analyysin pohjalta. Koska viimeisen tehtävän tekeminen vastuutettiin tutkijalle, ei tutkijan toimesta tutkimukseen enää tässä vaiheessa lisätty uusia aiemmin määrittelemättömiä osaamisalueita.

Osaamispäällikkötoiminnan tulevaisuuden ydintoimintaa on kokonaisvaltaisten kehittämisprosessien fasilointi, jonka arvontuotanto on sidoksissa osaamispäällikkötyön ydinosamisalueisiin. Kokonaisvaltainen kehittämisprosessien fasilointi on viisivaiheinen prosessikokonaisuus, jonka hallinta on tulevaisuuden toiminnan ydinosamista. Kyseisen prosessikokonaisuuden säilyttäminen on vahvasti sidoksissa toiminnan arvoperustan sekä tarkoituksenmukaisuuden säilyttämiseen, ja tulevaisuuden toimintamallien rakentumisen tulisikin keskittyä sen ympärille.

Toiminnan tärkeimmät osa-alueet eli vahvuudet, jotka tukevat tulevaisuuden toimintamallien rakentumista sekä heijastuvat samalla myös toiminnan arvotekijöinä yritysrajaan, ovat puolueettomuus ja riippumattomuus, kyky hyödyntää kehittämisverkostoja, yksilöiden henkilökohtaiset osaamiset, kehittämisen kyseenalaistaminen sekä toiminnan luonne ja taustaorganisaatioiden resurssit (*ks. taulukko 6*).

Taulukko 6. Osaamispäällikkötoiminnan vahvuudet

YRITYSRAJAPINTA	VAHVUUS	TOIMINTAMALLIEN RAKENTUMINEN
Luottamus Toiminnan tarkoitusperät Yrityslähtöisyys  Yritysten kehittämiskumppani Toimijoiden yhteensaattaminen Yritysverkostot	Puolueettomuus ja riippumattomuus  Kyky hyödyntää kehittämisverkostoa	Tyhjän kirjan periaate  Kehittäjien yhteistyökumppani Yhteistoiminnan tehostaminen Kehittämisyhteistyö
Kehittämisprosessien fasilointi	Yksilöiden henkilökohtaiset osaamiset	Laaja resurssivaranto
Yritys- ja tarvelähtöisyys	Kehittämisen kyseenalaistaja	Uudet kehittämisinnovaatiot Jatkuva oppiminen
Toiminnan mahdollistaja	Toiminnan luonne Taustaorganisaatioiden tuki ja resurssit	Toiminnan mahdollistaja

Toiminnan osa-alueet, jotka vaativat selvimmin kehittämistä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi, on johdettavissa kahdesta toiminnan kannalta merkittävästä uhasta: toiminta on riippuvainen ulkopuolisista prosesseista ja resursseista sekä toiminta on sidoksissa yksilöihin. Nämä osa-alueet ovat yhteisen näkemyksen rakentaminen, nykytoiminnan ydinosaamisalueiden määrittäminen, toiminnan suuntaaminen, tiimityön tehostaminen sekä toimintaa tukevien prosessien ja työkalujen kehittäminen (ks. taulukko 7).

Tiimityön tehostaminen tukee sekä yksilöosaamisen siirtymistä organisaation rakenteisiin että yhteisen näkemyksen rakentamista, nykytoiminnan ydinosaamisalueiden määrittämistä että toiminnan suuntaamista.

Taulukko 7. Kehittämistä vaativat toiminnan osa-alueet

TULEVAISUUDEN UHKA	NYKYTOIMINNAN HEIKKOUS	OSAAMISEN KEHITTÄMISTARVE
Toiminta on riippuvainen ulkopuolisista prosesseista ja resursseista	Sellaisten rakenteiden ja toimintamallien puute, joiden säilyminen elinkelpoisina hanketoiminnan jälkeen olisi varmaa	Yhteisen näkemyksen rakentaminen
		Nykytoiminnan ydinosaamisalueiden määrittäminen
		Toiminnan suuntaaminen
		Tiimityön tehostaminen
Toiminta on sidoksissa yksilöihin	Rakennepääoman määrä	Toimintaa tukevien työkalujen ja prosessien kehittäminen



## 8 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, joka rakentui kolmesta eri tutkimusvaiheesta. Kussakin vaiheessa pyrittiin vastaamaan yhteen kolmesta tutkimuskysymyksestä, jotka määrittivät osaamispäällikkötoimintaa sekä sen kannalta merkittävää osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen välillisenä tavoitteena oli tukea Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankkeen tulevien toimintamallien suunnittelutyötä.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe etsi vastausta siihen, minkälaisista yksilöosaamisista osaamispäällikkötoiminnan ydinosaaminen rakentuu. Tutkimusvaiheen aineisto koottiin puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla, jotka pohjautuivat ennakkotehtävänä annettuun osaamispyyrään. Kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä rakentaen ydinosaamisalueita määrittävät teoreettiset käsitteet itse aineistosta. Tutkimusvaiheen tuloksen syntyi osaamispyyrä, joka kuvaa niitä viittä ydinosaamisaluetta, jotka koetaan osaamispäällikkötyön laadukkaan tekemisen kannalta merkittäviksi. Tutkimusvaiheen tulokset pyrittiin esittämään mahdollisimman informatiivisesti kirjoittamalla ne auki laadullisin sisällönkuvauksin.

Toisessa tutkimusvaiheessa selvitettiin, mikä on osaamispäällikköiden yhteinen näkemys nykytoiminnasta ja toiminnan kannalta tärkeästä osaamisesta. Toisin kuin edeltäjässään, toisessa tutkimusvaiheessa tarkasteltiin koko osaamispäällikkötoimintaa, ei ainoastaan yksilöosaamisia. Toisen tutkimusvaiheen aineisto kerättiin niin ikään puolistrukturoiduilla haastatteluilla, jotka analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä: puhtaasti aineistolähtöistä analysointia ei voitu enää toteuttaa, sillä tutkija ei pystynyt analysointiprosessin aikana sivuuttamaan edellisten tutkimustulosten pohjalta ilmiöstä jo esiinnoisseita havaintoja.

Analysoitujen aineistojen pohjalta oli johdettavissa kolme nykytoimintaa ja toiminnan kannalta tärkeää osaamista määrittävää kokonaisuutta: (1) osaamispäällikkötyön ydin ja kriittinen osaaminen, (2) toiminnan perusosaaminen ja vahvuudet sekä (3)

toiminnan tukeva osaaminen. Tutkimusvaiheen tulosten pohjalta oli määritettävissä, millaisia eri osaamisoppeiden eriä toimintaan on sitoutunut.

Tutkimuksen kolmannen vaiheen tavoitteena oli selvittää, mitkä osaamiset muodostuvat tärkeiksi osaamisoppeiden toiminnan tulevaisuuden kannalta. Lisäksi kolmannen tutkimusvaiheen yhteydessä esitettiin edeltävien tutkimusvaiheiden tulokset osaamisoppeiden niiden paikkansapitävyyden varmistamiseksi. Se rakentui kahdesta eri osiosta: ensimmäisessä osiossa kartoitettiin osaamisoppeiden omia näkemyksiä siitä, mistä ydinosaamisalueista tulevaisuuden toiminta rakentuu, sekä mitä kriittisiä osaamisalueita toiminnan tulevaisuuden kannalta on määritettävissä. Toisen osion tarkoituksena oli ryhmäreflektion keinoin tarkastella sitä, miten nykyinen toiminta tukee tulevien toimintamallien rakentumista, sekä mitkä ovat ne kriittiset osaamisen kehittämistarpeet, joihin panostamalla tulevaisuuden tavoitteet saavutetaan.

Tutkimuksen viimeisen tutkimusvaiheen tulokset kokosivat yhteen ne osaamisoppeiden toiminnan vahvuudet, jotka heijastuvat sekä yritysrajaan että tukevat tulevien toimintamallien rakentumista. Lisäksi esitettiin ne toiminnan osa-alueet, jotka vaativat vielä selvimmin kehittämistä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 8.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tukea Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankkeen tavoitetta rakentaa alueelle pysyviä osaamisen kehittämisen toimintamalleja määrittämällä ja yhtenäistämällä osaamisoppeiden omia näkemyksiä osaamisoppeiden toiminnasta. Yksi tutkimuksen aikana esiin nousseista ja sen kulkuun vaikuttaneista ongelmista oli osaamisoppeiden välisen yhteisen näkemyksen puute siitä, mikä osaamisoppeiden toiminnan ydinajatus on. Tämä osoittautui tutkimuksen edessä kuitenkin olevan vain puoli totuutta: toiminnan rakenteisiin oli jo syntynyt yhteisiä merkitysrakenteita jotka määrittävät sitä, mikä on toiminnan kannalta tärkeää osaamista sekä mitkä sen keskeiset prosessit ovat.

Jo ensimmäisen tutkimusvaiheen yksilöosaamiskartoitusten yhteydessä ilmeni selkeää yhdenmukaisuutta siinä, mitkä yksilöön sidotut osaamiset koettiin merkittäviksi asiakasrajapintaan kohdistuvan arvontuotannon realisoitumisen kannalta. Osaamisalueet olivat vahvasti sidoksissa viisivaiheiseen kehittämisprosessikokonaisuuteen, jonka mukaisesti kehittämistyötä toteutetaan yrityksissä. Toisen tutkimusvaiheen aikana, jolloin toiminnan tarkastelukulma siirrettiin ulkoisesta toiminnasta sisäiseen, vahvistui käsitys siitä, ettei yksilöosaamiskartoitusten pohjalta johdetuista ydinosaamisalueista voitu puhua enää ainoastaan yksilöihin sidoksissa olevana osaamisena, vaan ne selkeästi heijastivat jo organisaatiotason osaamista: ydinosaamisalueet ja niiden linkittyminen viisivaiheiseen kehittämisprosessikokonaisuuteen on osaamispäällikkötoiminnan kannalta keskeinen tekijä, jonka ympärille osaaminen jäsentyy.

Kyseessä saattaa olla ilmiö, jossa toiminnan vaatima asiantuntijuus on lähtenyt kehittymään yhteisöllisenä prosessina heijastuen täten sekä yksilöosaamisen että organisaation osaamisen kehittymiseen: osaamispäällikkötoiminta on uudenlaista asiantuntijatoimintaa, jonka sisältö ja merkitysrakenteet ovat rakentuneet toiminnan edetessä jaettujen kokemusten, hyviksi todettujen toimintatapojen ja arvojen sekä päivittäisen työn kautta. On väistämätöntä, että jopa johtamattomanakin uudenlaisen toiminnan ympärille rakentuu sekä hiljaista että näkyvää osaamista, joka ohjaa toiminnan kautta rakennettuja prosesseja – samalla myös yksilö muokkaa ja kehittää osaamistaan toimintaa vastaavaksi.

Osaamispäällikkötoiminnan kohdalla näyttääkin tapahtuneen juuri näin: yhteiset merkitysrakenteet ja näkemys toiminnan kannalta merkittävistä ilmiöistä ovat syntyneet pääosin käytännön toiminnan kautta, ei niinkään systemaattisen johtamisen ja kehittämisen tuloksena. Tämä on toisaalta ymmärrettävää toiminnan luonteen ja historian näkökulmasta: toiminta on julkisrahoitteista kehittämistoimintaa, jonka vaikutus tulisi ilmetä yritysrajapinnassa tuloksellisina osaamisen kehittämisen prosesseina. Alkujaan toiminnalle asetetut tavoitteet olivat pääosin määrällisiä, ja ne kohdistuivat nimenomaan yritysrajapintaan. Kun hyväksyttävä määrä yrityksiä ja yritysverkostoja oli saatu kehittämistoiminnan piiriin, pysähdyttiin miettimään, mille arvoa tuottaville prosesseille toiminta oikeastaan perustuukaan. Hankkeen aikarajan puitteissa on ymmärrettävää, ettei ensimmäistä toimintavuotta voitu viettää suljettujen

ovien takana hautoen parhaita toimintaideoita, ja käytännössä tehdyn työn kautta on saatu nykyisen suunnittelutyön tueksi arvokasta tietoa yritysrajapinnan tarpeista.

Se, ettei yhteisten merkitysten ja toimintaprosessien muotoutumisen taustalla ole niitä edistäviä ja kehittäviä selkeitä rakenteita, ei tarkoita, ettei niitä silti syntyisi ja etteivät ne olisi laadukkaita. Kyseisissä tilanteissa kuitenkin harvoin yksilöihin sidottu ja hajallaan oleva osaaminen on onnistuttu valjastamaan ja palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaation toimintaa eikä hallitsematonta osaamista saada siirrettyä pysyvästi organisaation rakenteisiin. Varsinkin osaamispäällikkötoiminnan kaltaisen organisaation näkökulmasta yksilöihin sidotun osaamisen hyödyntämättömyys on suuri ongelma: toiminta menettää aina merkittävän osan asiantuntijuutta yksilön siirtyessä muihin tehtäviin. Vaikka ensimmäisen tutkimuskierroksen yksilöhaastatteluiden kautta pystyttiin johtamaan selkeät viisi osaamispäällikkötoiminnan ydinosamisaluetta, jotka kuvastavat sekä yksilöiltä vaadittavaa osaamista että toiminnan kannalta merkittävää osaamista, ei riitä vielä kuvaamaan kaikkea sitä resurssien määrää, joka on sidoksissa yksilöihin. Ilman yksilöosaamisen hyödyntämistä, kehittämistä ja johtamista tukevaa rakennepääomaa, riskinä on, ettei osaamispäälliköiden tietotaitoon ja osaamiseen sidottua potentiaalia saada hyödynnettyä tarpeeksi tehokkaasti.

Osaamispäällikkötoiminnan rakenteellisen liiketoimintaosaamisen puutos on selitettävissä toiminnan luonteella, sillä kyseessä on julkirahoitteinen hanke, jota koordinoidaan muiden elinkeinoelämän organisaatioiden toimesta, ja joka ei ole riippuvainen liiketoiminnallisista lainalaisuuksista. Tämä ei kuitenkaan perustele rakennepääoman puutetta niiden rakenteiden osalta, jotka ohjaavat ihmiset toimintaa sekä mahdollistavat yksilöihin sidotun osaamisen hyödyntämisen. Toiminta, josta halutaan johtaa laadukkaita ja pysyviä tulevaisuuden toimintamalleja, on tehtävä tekijöistään riippumattomaksi – eikä tämä onnistu ilman rakennepääomaa. Tällä hetkellä osaamispäällikkötoiminnan arvo on vahvasti sidoksissa yksilöihin, ja vaikka yksilöosaamisista johdetut ydinosamisalueet ovatkin siirtyneet organisaation omistukseen osaamispäälliköiden yhteisten merkitysrakenteiden kautta, on yksilöihin yhä sidoksissa paljon toiminnan kannalta oleellista tietotaitoa, hiljaista osaamista, prosessituntemusta sekä kokemusta. Jos toiminnan päältä riisuttaisiin vielä hankkeen tarjoamat rakenteelliset liiketoimintaosaamiset pois, mitä jäisi jäljelle?

Kuten jo aiemmin esitettiin, toiminnan suunnittelun seuraaminen askeleen päässä käytännön toiminnasta on perusteltavissa sillä, että osaamispäällikkötoiminta on uutta, ja sen sisältö on rakentunut päivittäisen työn kautta. Se on myös ajallisesti rajattua toimintaa, jolloin helposti jokin toiminnan osa-alueista jää vähemmälle huomiolle – etenkin, jos se on jo lähtökohtaisesti arvoitettu toissijaiseksi tavoitteeksi. Huomionarvoinen seikka on kuitenkin se, että toiminnan yhdeksi tavoitteeksi on alunalkujaan asetettu pysyvien osaamisen kehittämisen toimintamallien rakentaminen alueelle, ja mikäli hankkeelle ei olisi haettu jatkorahoitusta, kyseinen tavoite olisi voinut jäädä saavuttamatta. Ainakin riskinä olisi ollut, ettei toimintamalli olisi ehtinyt jalostua tarpeeksi laadukkaaksi eikä sen toiminnallisia edellytyksiä ja siihen liittyviä ongelmakohtia olisi ehditty huomioimaan tarpeeksi monesta näkökulmasta. Esimerkiksi yksi haastattelutilanteissa useaan otteeseen esiinnoussut tulevaisuutta koskeva ongelma oli se, pystyttäisiinkö tällä hetkellä toiminnassa arvoa yritysrajoitukseen tuottavat tekijät, kuten puolueettomuus ja riippumattomuus, säilyttämään, mikäli tulevat toimintamallit pohjautuisivat esimerkiksi liiketoimintaan.

Osaamispäälliköiden välillä vallitsee yhteisten merkitysrakenteiden lisäksi myös näkemyseroja, jotka koskevat ehkä enemmänkin sitä, millaista osaamispäällikkötyöhön pohjautuvan toiminnan tulisi tulevaisuudessa olla. Vaikka näkemys nykytoiminnassa arvoa tuottavasta ja säilyttämisen arvoisesta ydinprosessista on kutakuinkin yhtenäinen, nousee esiin näkemyseroja siitä, millä resurssein, kenen toimesta ja minkälaiseen organisaatioon sidottuna toiminnan tulisi toteutua. Myös se, kuinka sitoutuneita yksilöt ovat tulevaisuuden toimintamallien rakentamiseen, vaihtelee. Rakennepääoman puutoksen ohella yksilöiden sitoutumisen taso muodostaakin tulevaisuuden toimintamallien rakentumisen näkökulmasta huomionarvoisen riskin: ihmisiin sidottu osaaminen siirtyy organisaation hyödyksi vain, jos he ovat motivoituneita käyttämään ja kehittämään osaamistaan. Lisäksi yksilöiden tulee olla sitoutuneita hyödyntämään osaamistaan organisaation hyväksi. Yksilöiden motiivit lähteä osalliseksi ajallisesti rajattuun ja tiivistempoiseen hanketoimintaan voivat vaihdella merkittävästi, eivätkä ne kaikkien toimijoiden kohdalla välttämättä kohdistu suoraan hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli sitoutumisen taso toimintaan ja sen kehittämiseen ei ole kohdallaan, ei myöskään yksilön osaaminen tällöin siirry organisaation hyödyksi.

Yksilöiden sitoutumisen tasoon liittyvää riskiä voidaan vähentää rakennepääoman avulla, ja juuri rakennepääoman lisääminen ja kehittäminen on se prosessi, johon osaamispäällikkötoiminnassa tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Ensinnäkin, yksilöosaamisen siirtymistä tukevien rakenteiden avulla osa osaamisesta saadaan valjastettua toiminnan hyödyksi myös silloin, kun yksilön sitoutumisen taso ei ole korkea. Toiseksi, panostamalla yhteisen näkemyksen vahvistamista tukeviin rakenteisiin sekä vastuuttamalla yksilöitä heidän henkilökohtaisten osaamistensa pohjalta, sitoutumisen tasoa voidaan todennäköisesti parantaa.

Osaamispäällikkötoiminnan kaltaisessa organisaatiossa rakennepääoman sekä yksilöosaamisen siirtymisen merkitys korostuu entisestään, sillä mikäli sen tavoitteena on rakentaa nykytoimintaan pohjautuvia pysyviä toimintamalleja, mutta toimintaa toteuttavat yksilöt eivät ole motivoituneita jatkamaan toiminnan parissa hankkeen päätyttyä, on kehitetyn toimintamallin oltava tekijöistään riippumaton.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Perinteisen tieteellisen tutkimuksen arviointiin kuuluu oleellisesti tutkimuksen luotettavuuden arviointi, jonka kysymykset kohdentuvat ensisijaisesti tulosten validiteetin sekä reliabiliuteen (Lauri 1997, 123). Toimintatutkimuksen kohdalla ilmenee kuitenkin tiettyjä validiteetti- ja reliabiliteettiongelmia. Ensinnäkin, validiteetilla viitataan pysyvään totuuteen tai tosiasioiden tilaan, jonka saavuttaminen on toimintatutkimuksessa mahdotonta, sillä sen tutkimuskohteena on tulkinnoista rakentuva sosiaalinen todellisuus. Toiseksi, reliabiliteetin idea sotii toimintatutkimuksen pyrkimyksiä vastaan, sillä toimintatutkimuksen nimenomainen tarkoitus on aikaansaada muutos - ei välttää sitä. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 144 – 149.)

Reliabiliteetin ja validiteetin sijaan toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi voidaan käyttää käsitettä validointi. Validoinnilla viitataan itse tutkimusprosessiin, jonka aikana ymmärrys tutkimuskohteesta rakentuu vähitellen. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 148 - 149) Tällöin luotettavuuden arviointi kohdistuu muun muassa tutkimukselliseen lähestymistapaan, tutkimusongelmien määrittelyyn,

tutkimusprosessien etenemiseen, käytettyihin arviointimenetelmiin, saatuun tutkimusaineistoon sekä lopulta lopputulokseen. (Lauri 1997, 123.) Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan lähestyä myös muista näkökulmista, mutta tässä toimintatutkimuksessa tutkimuksen validoinnissa huomio kiinnitetään Laurin (1997) edellä esittämiin kohtiin. Arviointinäkökulman valinta perustuu siihen, ettei kyseinen pohdinta sulje pois tutkijan vastuuta arvioida tutkimusprosessin eri vaiheita ja niiden onnistumista. Se, ettei reliabiliteetti- ja validiteettikysymyksiä voida toimintatutkimuksen kohdalla pohtia perinteisestä näkökulmasta, ei mitätöi sitä tosiasiaa, että myös toimintatutkimuksella pyritään perusteltuun tiedontuottamiseen.

Perinteisessä tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana toimivat selvästi määritellyt tutkimusongelmat, joihin tutkimuksella pyritään etsimään ratkaisuja. Toimintatutkimukselle on kuitenkin ominaista, että prosessin aikana tutkimustavoitteita joudutaan usein joko täsmentämään tai jopa muuttamaan, mistä syystä tutkimusongelmien määrittely saattaa jäädä hyvin yleiselle tasolle. Toimintatutkimukseen ei silti voi olla päättymätön, ja ollakseen laadukas, myös sen on pyrittävä tarkoituksenmukaiseen lopputulokseen. (Lauri 1997, 123.)

Tässä tutkimuksessa tutkimustavoitteet muuttuivat selkeästi jo tutkimusprosessin alkumetreillä, sillä kävi ilmi, ettei alkuperäisten tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi ollut vielä tarpeeksi pohjatietoa. Alkuperäiset tavoitteet eivät myöskään vielä kyseisessä toiminnan vaiheessa olisi tarjonnut riittävän laadukasta tietoa tulevaisuuden toimintamallien kehittämisen tueksi. Tämän havainnon seurauksena uudelleen määritetyt tutkimustavoitteet pysyivät sisällöllisesti samana tutkimuksen loppuun saakka. Se, millaista tietoa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittiin ja missä määrin, täsmentyi aina toisen tutkimusvaiheen loppumetreille, ja tämän myötä myös tarkat tutkimuskysymykset löysivät muotonsa vasta tutkimuksen edetessä. Kuitenkin se, millaisia tiedontuotannollisia tavoitteita tutkimuskysymyksiin oli sidottu, pysyi tutkimustavoitteiden täsmentymisestä lähtien muuttumattomana.

Toimintatutkimuksella saavutettuja tuloksia ei voida arvioida pelkästään lopputulosten perusteella, vaan arvioinnissa täytyy ottaa huomioon koko tutkimusprosessi ja sen etenemiseen liittyvät tekijät. Toimintatutkimuksen moninaisuuden vuoksi tutkimusprosessia on arvioitava jatkuvasti, ja sen etenemisestä kerätyn aineiston tulee

vastata kysymykseen siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. Jokaista tutkimuksen aikana saatua tutkimusaineistoa on arvioitava kriittisesti ja niiden painoarvoa on pohdittava tutkimuksen lopputulosta arvioitaessa. (Lauri 1997, 123.) Tämä tutkimus pyrittiin toimintatutkimuksen ideologian mukaisesti rakentamaan siten, että se esittää kunkin tutkimusvaiheen omana kokonaisuutenaan aina sen synnystä tulosten esittämiseen ja siihen, kuinka vaihe on sidoksissa seuraajaansa. Kukin tutkimusvaihe sisältää arviointia prosessin etenemisestä, ja eri vaiheiden merkitys sekä tavoitteet on pyritty perustelemaan kussakin vaiheessa erikseen. Periaatteessa tutkimuksen voidaan ajatella rakentuvan kolmesta suppeammasta tutkimuksesta, jotka yhdessä rakentavat sen kokonaisuuden, mikä määrittää onko tutkimuskokonaisuuden tavoitteet saavutettu vai ei.

Kaikkea kerättyä tutkimusaineistoa ei hyödynnetty tutkimuksessa, sillä muuten riskinä olisi ollut liian laaja ja huonosti rajattu kokonaisuus. Silti perinteisen tutkimuksen näkökulmasta käytetty aineisto jäi vieläkin liian laajaksi ja hajanaiseksi: kuinka asiakasrajapinnassa arvoa tuottavien yksilöosaamisten määrittämisestä päädytäänkin lopulta niihin osaamisalueisiin, joita tulisi kehittää toimintamallien rakentamisen tueksi? Kuitenkin juuri tästä toimintatutkimuksessa on kyse: vähitellen rakentuvasta ymmärryksestä sekä toisiaan seuraavista, tietoisuutta lisäävistä tutkimusvaiheista, joiden lopputavoite on tuottaa mahdollisimman hyödyllistä ja käyttökelpoista tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Osana toimintatutkimuksen validiteetin arviointia on tutkijan kyky arvioida rehellisesti itsensä ja toimintojensa vaikutusta tutkimusprosessiin ja saatujen tulosten analysointiin. Kuten jo tutkimuksen alussa esitettiin, tutkija on pyrkinyt eriyttämään ja tuomaan selkeästi esiin ne vaiheet, joissa hänen oma osallisuutensa on vaikuttanut tutkimuksen kulkuun. Tutkija on pyrkinyt rajaamaan omien toimintojensa vaikutuksen ainoastaan tutkimusprosessin vaiheiden rakentumiseen sekä etenemiseen, mutta pysymään osaamispäälliköiden näkökulmalle uskollisena mitä tulee tutkimusaineiston analysointiin, merkityssisältöjen ja käsitteiden luontiin sekä laadullisten sisällönkuvausten rakentamiseen. Näkemystä siitä, että tutkija onnistui minimoimaan oman vaikutuksena analysointiprosesseihin, tukee osaamispäälliköiltä ryhmäreflektoinnin aikana saatu hyväksyntä esitetyille tutkimustuloksille. Lisäksi tutkijan pidättäytymistä omien tulkintojen tekemisestä analysointiprosessien aikana tukee kolmannen tutkimusvaiheen viimeinen osio, jossa osaamisen



kehittämistarpeiden määrittäminen vastuutettiin tutkijalle: määritetyt kehittämistarpeet johdettiin aiemmista osaamispäälliköiden omiin näkemyksiin pohjautuvista tuloksista.

Tutkijan vaikutus tutkimusprosessin etenemiseen ja eri vaiheiden syntyyn oli perusteltua, sillä toimeksiannon ja hankkeen suunnalta tulleen ohjauksen aikana esiin nousi halu saada toiminnasta objektiivisempia havaintoja kuin mitä osaamispäälliköt olisivat luultavasti itse omasta työstään pystyneet tekemään. Vaikkakin tutkija oli osa tutkittavaa yhteisöä eikä täten missään vaiheessa täysin objektiivinen, oli hänen työtoimenkuvansa tarpeeksi irrallinen siitä päivittäisestä todellisuudesta, jossa osaamispäälliköt toimivat, jotta ulkopuolisempi havainnointi oli mahdollista.

### 8.3 Tavoitteiden saavuttaminen ja tutkimuksen hyödynnettävyys

Arvioitaessa tutkimuksellista lähestymistapaa on muistettava, että toimintatutkimus on harvoin yleistettävissä eikä sitä voida myöskään toistaa samanlaisen missään olosuhteissa. Tutkimustulokset voivat kuitenkin antaa luotettavaa tietoa siitä, ovatko tutkimustavoitteet sovellettavissa käytäntöön, millaisissa oloissa niitä voidaan soveltaa sekä millaiseen lopputulokseen ne johtavat. Toimintatutkimuksen lopputuloksia voidaan arvioida joko tutkimusta toteuttavilta tai tutkimuksen kohteen olevilta henkilöiltä erilaisin menetelmin, kuten yksilö- ja ryhmähaastatteluin. (Lauri 1997, 123.)

Tutkimuksen välittömänä tavoitteena oli vastata kolmeen osaamispäällikkötoimintaa määrittävään kysymykseen, joiden merkityssisällön oli tarkoitus rakentua osaamispäälliköiden oman näkemyksen ympärille. Kukin tutkimuskysymys käsiteltiin omana tutkimusvaiheenaan, ja analysoitujen aineistojen pohjalta kullekin vaiheelle rakentui selkeät, merkityssisällöltään erilliset tulokset. Kahden ensimmäisen tutkimusvaiheen sekä kolmannen vaiheen ensimmäisen osion tulokset esitettiin osaamispäällikkötiimille sekä projektipäällikölle tulosten paikkansapitävyyden arvioimiseksi. Tulokset saivat yhteisen hyväksynnän. Tutkimuksen viimeisen osion tulokset johdettiin aiempien, jo paikkansapitäviksi todettujen tutkimustulosten pohjalta, ja ne esitettiin lopulta vielä kolmelle osaamispäällikkötiimin jäsenelle. Myös

kyseiset tulokset hyväksyttiin. Näiltä osin tutkimustavoitteet voidaan siis nähdä saavutetuiksi.

Tutkimuksen välillinen ja koko tutkimusprosessia ohjaava tavoite oli tukea osaamispäällikkötoimintaan pohjautuvaa uusien osaamisen kehittämisen toimintamallien suunnittelutyötä. Tämän tavoitteen saavuttamista voidaan arvioida kahdesta näkökulmasta: tutkimuksen sekä suorasta että epäsuorasta vaikutuksesta toimintamallien suunnittelutyöhön. Epäsuoralla vaikutuksella viitataan toiminnan sisäisiin rakenteisiin ja prosesseihin, joiden avulla osaamispäälliköitä saadaan sitoutettua yhteisiin tavoitteisiin, osallistumaan toiminnan kehittämiseen sekä joiden avulla yksilöihin sidottua osaamista saadaan hyödynnettyä tehokkaammin sekä siirrettyä toiminnan rakenteisiin. Suorilla vaikutuksilla viitataan siihen, missä määrin osaamispäällikkötoiminnan ydinprosesseista sekä -osaamisalueista tuotettuja määrityksiä ja sisällönkuvauksia hyödynnetään toimintamallien rakentamisen tukena.

Se, missä määrin tutkimusta hyödynnetään toiminnan sisäisten prosessien ja rakenteiden kehittämiseen, jää nähtäväksi toiminnan edetessä. Kyseisten vaikutusten mahdollinen realisoituminen ajoittuu tutkimuksen ulkopuolelle, joten sitä, saavutettiinko tutkimuksen tavoitteet näiltä osin, ei pystytä vielä tässä vaiheessa luotettavasti arvioimaan. Kuitenkin joitain tiedon ja osaamisen siirtymistä tukevia käytänteitä on otettu käyttöön jo tutkimusprosessin aikana: yksi aineistokokonaisuus, joka jäi tutkimuksen ulkopuolelle, koostui osaamispäälliköiden laatimista prosessikuvauksista. Niissä kuvattiin yhden yrityksen sekä yhden yritysverkoston kanssa toteutettuja kehittämisprosesseja. Kustakin prosessivaiheesta tuli esittää sen keskeiset toimenpiteet vastaamalla kysymyksiin mitä? miten? kuinka toteutetaan? Lisäksi tuli arvioida niitä mahdollisesti vakiintuneita prosesseja ja/tai työkaluja, joita osaamispäälliköt hyödyntävät ainakin joiltain osin toistuvasti kehittämisprosessista riippumatta. Kyseinen prosessikuvausmenetelmä otettiin yhdeksi sisäisen dokumentoinnin työkaluksi.

Tutkimustulosten suorat vaikutukset osaamisen kehittämisen toimintamallien suunnittelutyöhön ovat helpommin osoitettavissa. Aikanaan osaamispäälliköiden ja työvaliokunnan yhteisessä suunnittelupäivässä esitetty Learning Broker -palvelumallin suunnittelutyö on jatkunut rintarinnan käsillä olevan tutkimuksen kanssa. Osaamispäällikkötoimintaa on tarkoitus laajentaa sekä soveltaa eri organisaatioissa, ja

hankkeelle on haettu jatkorahoitusta. Palvelumallin sisältö on jalostunut puolen vuoden aikana valmennusohjelmaksi, jonka tarkoituksena on osaamispäällikkötoimintamallin yrityslähtöinen kehittäminen ja uusien toimijoiden mukaan saaminen. Tässä tutkimuksessa esitettyjä tuloksia - etenkin ensimmäisen vaiheen tutkimustuloksia - hyödynnetään tulevan valmennusohjelman rakentamisessa. Valmennusohjelman rakentaminen pohjautuu tutkimuksen esittämään osaamispäällikkötoiminnan ydinosamisalueita kuvaavaan osaamisympyrään sekä siihen viisivaiheiseen kehittämisprosessikokonaisuuteen, jonka kautta osaamispäällikkötoiminta realisoituu arvoksi yritysrajoissa. Tavoite, jonka mukaan tutkimuksella pyritään tuottamaan hyödyllistä ja käytännöllistä tulevien toimintamallien rakentumista tukevaa tietoa, voidaan katsoa toteutuneen.

## LÄHTEET

Ahvo-Lehtinen, S. & Sivonen, S. 2005

Osaamisen johtaminen kuntasektorilla – Kuntaosaaja 2010-työkirja.  
Efekto Oy. Helsinki

Anttila, P. 1996

Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Akatiimi Oy. Helsinki

Eteläpelto, A. 1997

Asiantuntijuus tutkimuskohteena. Teoksessa Juhani Kirjonen, Pirkko Remes ja Anneli Eteläpelto (toim.), Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä

Heikkinen, H. 2007

Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Esa Rovio ja Leena Syrjälä (toim.), Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2., tarkastettu painos. Kansanvalistusseura. Vantaa.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999

Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Rauno Huttunen ja Pentti Moilanen (toim.), Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Gaudeamus. Helsinki

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2007

Toimintatutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Esa Rovio ja Leena Syrjälä (toim.), Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2., tarkastettu painos. Kansanvalistusseura. Vantaa.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007

Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Esa Rovio ja Leena Syrjälä (toim.), Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2., tarkastettu painos. Kansavalistusseura. Vantaa.

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2007

Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Esa Rovio ja Leena Syrjälä (toim.), Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2., tarkastettu painos. Kansavalistusseura. Vantaa.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2006

Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Esa Rovio ja Leena Syrjälä (toim.), Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2., tarkastettu painos. Kansavalistusseura. Vantaa.

Huttunen, R. & Heikkinen, H. 1999

Kriittinen teoria ja toimintatutkimus. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Rauno Huttunen ja Pentti Moilanen (toim.), Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Gaudeamus. Helsinki

IC Partners 2004

Aineettoman pääoman johtaminen. IC Partners Oy. Helsinki

Kivinen, T. 2008

Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, terveyshallinnon ja talouden laitos. Kuopio

Kiviniemi, K. 2007

Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Rauno Huttunen ja Pentti Moilanen (toim.), Siinä tutkijamissä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Gaudeamus. Helsinki

Kuula, A. 2001

Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. 2. painos. Vastapaino. Tampere

Lauri, S. 1997

Toimintatutkimus. Teoksessa Marita Paunonen ja Katri Vehviläinen-Julkunen, Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 1. painos. WSOY. Helsinki

Lehtonen, T.J. 2002

Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampere

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005

Aineettoman pääoman johtaminen. JTO-palvelut. Oitmäki

Maakuntaohjelma 2007–2010

Verkkodokumentti. Luettu 8.2.2010. Keski-Suomen maakuntaliitto.  
<http://www.keskisuomi.fi/filebank/1048-mao.pdf>

Meritum 2001

Guidelines for managing and reporting intangibles (Intellectual Capital Report). Verkkodokumentti. Tulostettu 26.3.2010.  
[http://www.pnbukh.com/site/files/pdf\\_filer/MERITUM\\_Guidelines.pdf](http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf)

Mäntylä, R. 2007

Kertovan muutosselonteon menetelmä. Teoksessa Eija Syrjäläinen, Ari Eronen ja Veli-Matti Värri (toim.), Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampereen yliopisto. Tampere

Rolin, K. 2006

Voiko soveltava yhteiskuntatiede olla arvovapaata? Teoksessa Kristina Rolin, Marja-Liisa Kakkuri-Knuutila ja Elina Henttonen (toim.),  
Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus. Helsinki

Rolin, K., Kakkuri-Knuutila, M-L. & Henttonen, E. 2006

Johdanto: soveltava tutkimus ja tutkimuksen soveltaminen. Teoksessa  
Kristina Rolin, Marja-Liisa Kakkuri-Knuutila ja Elina Henttonen  
(toim.), Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus. Helsinki

Sydänmaalakka, P. 2003

Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 6.  
painos. Talentum Media Oy. Helsinki

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopisto. Tampere

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009

Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu painos.  
Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Tuomivaara, S. 2005

Kestävään luovuuteen. Teoksessa Kirsi Hynninen ym. (toim.),  
Asiantuntijan luovuus koetuksella. Työterveyslaitos. Helsinki

Viitala, R. 2002

Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto,  
liiketaloustiede. Vaasa

Viitala, R. 2005

Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.  
Inforviestintä Oy. Helsinki

## JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

## Raportointimuistio 2010

22.1.2010 Yritysten Taitava Keski-Suomi. Jyväskylä. Säilytteillä  
opinnäytetyön tekijällä

## Raportointimuistio 2010

25.2.2010 Yritysten Taitava Keski-Suomi. Jyväskylä. Säilytteillä  
opinnäytetyön tekijällä

## Suunnittelupalaverin muistio 2009

31.8.2009 Yritysten Taitava Keski-Suomi. Jyväskylä. Säilytteillä  
opinnäytetyön tekijällä

## Suunnittelupalaverin muistio 2009

14.10.2009 Yritysten Taitava Keski-Suomi. Jyväskylä. Säilytteillä  
opinnäytetyön tekijällä

## Suunnittelupäivän yhteenveto 2009

11.8.2009 Yritysten Taitava Keski-Suomi. Jyväskylä. Säilytteillä  
opinnäytetyön tekijällä

## Suunnittelupäivän yhteenveto 2009

16.12.2009 Yritysten Taitava Keski-Suomi. Jyväskylä. Säilytteillä  
opinnäytetyön tekijällä

## Suunnittelupäivän yhteenveto 2010

15.2.2010 Yritysten Taitava Keski-Suomi. Jyväskylä. Säilytteillä  
opinnäytetyön tekijällä

## Yritysten Taitava Keski-Suomi hankekokonaisuus

30.1.2008 (päivitetty) Laatijat Satu Väisänen, Tatu Heiskanen.  
Jyväskylä. Säilytteillä opinnäytetyön tekijällä



## LIITTEET

### LIITE 1 Yksilöosaaminen: ennakkotehtävä

#### OSAAMISYMPYRÄ

##### I haastattelukierroksen ennakkotehtävä

Tehtävänä on eritellä omat osaamisalueet osaamisympyrän avulla. Ympyrä symboloi sitä osaamisten kokonaisuutta, **joka tarvitaan osaamispäällikkötyön hoitamiseen sujuvasti ja laadukkaasti ja jonka uskot tuottavan eniten arvoa yrityksille.** Tehtävänä on täyttää ympyrä niillä osaamisalueilla, joita nykyisen tehtävän hoitaminen vaatii.

- Ympyrä jaotellaan viiteen (5) sektoriin, joista kukin ilmentää mielestäsi tärkeintä osaamisaluetta. Osaamisalueet kirjoitetaan ympyrän alla oleville viivoille
- Sektorin pinta-ala kertoo osaamisen painoarvosta osaamisten kokonaisuudessa
- Osaamisen tasoa arvioidaan kullakin osaamisalueella. Osaamisen taso (1-5) merkitään viivoittamalla sektori keskipisteestä ulkokehälle päin sinne saakka, jolla osaamisen arvioidaan olevan.

## LIITE 2 Yksilöosaaminen: haastattelukysymykset

### TUTKIMUSVAIHE I

#### Osaamispäällikköhaastattelu: osaamispäällikkötyön yksilöosaamiset

Mitä tarkoitat kyseisellä osaamisella, mistä tekijöistä se rakentuu?

Miten kyseinen osaaminen on auttanut sinua osaamispäällikkönä?

Miten kyseinen osaaminen näkyy päivittäisessä työssäsi?

Miksi kyseinen osaaminen on sinusta tärkeää osaamispäällikkötyön tekemisen kannalta?

Miten uskot osaamisesi tuovan arvoa yrityksille?

Mitä tämä arvo tarkoittaa käytännössä?

## LIITE 3 Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Jotta osaamisen kehittämisen arvo voidaan osoittaa yrityksille, osaamispäällikön tulee ymmärtää liiketoimintaa laajasti sekä ymmärtää sen riippuvuussuhteita	Osaamisen kehittämisen arvon ymmärtäminen	OSAAMIS- PÄÄOMAN TUOTTA- VUUS- OSAAMINEN	LIKE- TOIMINNAN KEHITTÄ- MINEN OSAAMISEN KEHITTÄ- MISEN NÄKÖ- KULMASTA
Osaamis pääoman tuottavuusosaaminen on kykyä purkaa yrityksen aineeton pääoma ja siihen sijoitetut erät eri tekijöihin, jotta voidaan konkreettisesti osoittaa, mihin yritys on panostanut investoidessaan osaamisen kehittämiseen	Kyky purkaa yrityksen aineettoman pääoman erät eri tekijöihin  Kyky osoittaa mihin yritys on panostanut investoidessaan osaamisen kehittämiseen		
Osaamis pääoman tuottavuuden ymmärtämisen avulla investoinnit osaamisen kehittämiseen pystytään perustelemaan yrityksille.	Osoitetaan osaamisen kehittämisen taloudellinen arvo yrityksille  Investointien perusteleminen		
Osaamiseni kautta pyrin konkretisoimaan yrityksille osaamisen kehittämisestä saavutetut hyödyt suhteessa siihen uhrattuihin resursseihin.	Konkretisoidaan osaamisen kehittämisestä saavutetut hyödyt suhteessa uhrattuihin resursseihin		
Tällöin osaamis pääoman mieltäminen osana yrityksen kokonaiskannattavuutta auttaa käynnistämään kehittämisprosesseja joiden vaikuttavuus ylittää pieniä palopesäkkeitä laajemmalle.	Osaamis pääoman mieltäminen osana kokonaiskannattavuutta auttaa kehittämisprosessien käynnistämässä		
Sen pohjalta osaamisen kehittämisen polku voidaan yhdistää yrityksen liiketoiminnalliseen kokonaisuuteen voittoa tuottavana ja kannattavuutta tukevana tekijänä.	Osaamisen kehittäminen voittoa tuottavana ja kannattavuutta tukeva tekijä		
Kokonaisnäkemys siitä, kuinka osaamis pääomaan investoimalla saadaan kasvatettua yrityksen koko pääoman määrää	Osaamis pääomaan investoimalla saadaan kasvatettua koko pääomaa		
Se on myös kykyä arvioida osaamis pääoman määrää, arvoa sekä tuotto-odotuksia yrityksessä.	Kyky arvioida osaamis pääoman määrää, arvoa sekä tuotto-odotuksia		
Kykyä osoittaa, mitä osaamis pääomaan investoimalla saadut tuotot konkreettisesti tarkoittavat ja mikä vaikutus sillä on yrityksen koko pääomaan ja sen kannattavuuteen.	Kykyä osoittaa mitä osaamis pääomainvestointien tuotot tarkoittavat		
Pyritään osoittamaan, että panos aineettoman pääoman kehittämiseen on panos yrityksen kannattavuuteen siinä missä aineelliset investoinnitkin.	Panos aineettomaan pääomaan on panos kannattavuuteen		
Se on kykyä piirtää yrityksille selkeä kuva siitä, mitä hyötyjä se kehittämisprosessin kautta saavuttaa.	Kykyä osoittaa yrityksille, mitä hyötyjä kehittämisprosessista saavutetaan		

Jotta osaamisen kehittämisen arvo voidaan osoittaa yrityksille, osaamispäällikön tulee ymmärtää liiketoimintaa laajasti sekä ymmärtää sen riippuvuussuhteita	Liiketoiminnan laaja ymmärtäminen	LIIKE- TOIMINTA- OSAAMINEN	
	Liiketoiminnan riippuvuussuhteiden ymmärtäminen		
Asiakkaan asiakkaiden ymmärtäminen tarkoittaa lähtökohtaisesti kykyä hahmottaa mistä yritysten liiketoiminnan tulos syntyy.	Kyky hahmottaa mistä liiketoiminnan tulos syntyy		
Tällä osaamisella tarkoitetaan liiketoimintaprosessien ymmärtämistä sekä kykyä hahmottaa miten nämä prosessit ovat yrityksissä rakentuneet	Liiketoimintaprosessien ymmärtäminen		
Tämä vaatii ymmärrystä yrityksen liiketoiminta-ympäristöstä ja siitä, mille yrityksen ansaintalogiikka perustuu sekä keiden tarpeentyydytykselle yrityksen tuotto perustuu.	Liiketoimintaympäristön tuntemus		
	Yrityksen ansaintalogiikan ymmärtäminen		
	Yrityksen asiakkaiden tunnistaminen		
Vahva liiketoimintaosaaminen ja eri prosessien ymmärtäminen auttaa minua etsimään yrityksen tuloksen kannalta tärkeitä ydinosaamisasia ja hyödyntämättömiä resursseja yrityksen sisäisistä rakenteista.	Auttaa toiminnan kannalta tärkeiden ydinosaamisien ja hyödyntämättömien resurssien paikantamisessa		

## LIITE 4 Yksilöosaamisalueiden yhteenkoonti

Kehittämispörosessien koordinointi	<p>Tarpeenmäärittelykyky  Ratkaisumallien rakentaminen  Rahoitusinstrumenttien tuntemus  Yhteistyökumppaneiden  prosessikohtainen valinta  Käytännön kehittämispörosessien  fasilitointi</p>
Liiketoiminnallisten kokonaisuuksien hallinta	<p>Osaamispääoman tuottavuusosaaminen  Liiketoimintaosaaminen  Asiakkuusosaaminen  Käytännön liiketoimintapörosessien  hallinta</p>
Kyky hyödyntää kehittämisverkostoa	<p>Verkottumisideologia  Toimijoiden yhteensaattaminen ja  yhteistoiminnan tehostaminen  Kehittämisverkoston kyvykkyyksien  tunteminen</p>
Yrityslähtöisyys	<p>Yrityslähtöinen kehittämistoiminta  Yritysten toiminta- ja ajattelumalleihin  vaikuttaminen</p>
Kumppanuus	<p>Arvostus  Luottamuksellisuus  Kuuntelun ja ymmärtämisen taito</p>

## LIITE 5 II ja III tutkimusvaiheen haastattelukysymykset

### TUTKIMUSVAIHE II

#### Osaamispäällikköhaastattelu: organisaatio-osaaminen

##### Nykyosaaminen ja -toiminta

Mikä on osaamispäällikkötyön ydintä, eli mikä on työn tuottama arvo yrityksille?

Mitä vahvuuksia nykyisessä toiminnassa on?

Mitä on toiminnan kriittinen osaaminen?

Mitä on toiminnan perusosaaminen?

Mitä on toiminnan tukeva osaaminen?

Onko tälle osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa? Miksi, miksi ei?

### TUTKIMUSVAIHE III

#### Tulevaisuuden osaaminen ja toiminta

Mikä on toiminnan kannalta tärkeää tulevaisuudessa?

Mitä nykytoiminnasta tulisi ehdottomasti säilyttää?

Miten osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa?

Suhteessa toiminnan tavoitteisiin, mitä tulee osata hyvin?

Mitä on tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen?

Millainen on elinkelpoinen osaamispäällikkötyöhön perustuva osaamisen kehittämisen palvelumalli?