

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Paikka kaikelle osaamiselle

Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen kansainvälisessä hankevalmistelussa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa

Annika Saarto

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
12/2020



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäminen

Tekijä: Annika Saarto

Opinnäytetyön nimi: Paikka kaikelle osaamiselle: henkilöstön osaamisen hyödyntäminen kansainvälisessä hankevalmistelussa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa

Sivumäärä: 56 ja 9 liitesivua

Työn ohjaaja: Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Työn tilaaja: Humanistinen ammattikorkeakoulu

Ammattikorkeakoulujen yhtenä tehtävänä on vastata työelämän ajankohtaisiin tarpeisiin soveltavalla tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalla. Tällä TKI-toiminnalla on ammattikorkeakouluille monia hyötyjä, kuten opettajien ammattitaidon kehittyminen, opiskelijoiden projektitaitojen edistäminen ja taloudellisen tuloksen paraneminen niin ulkoisen rahoituksen kuin siitä saatavan Opetus- ja kulttuuriministeriön vastinrahoituksen myötä. Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, millaista osaamista hankkeissa ja kansainvälisessä ympäristössä toimiminen edellyttävää, kuinka hyvin henkilöstön osaamista hyödynnetään kansainvälisissä hankevalmisteluissa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa, sekä mitä esteitä osaamisen hyödyntämiselle on. Ulkomaiset rahoitusinstrumentit, varsinkin EU:n ohjelmat, nähdään Humakissa entistä tärkeämpänä tulevaisuuden rahoituslähteenä. Tulosten perusteella oli tavoitteena esittää kehittämistoimenpiteitä, joilla osaaminen tulisi hankevalmisteluissa paremmin käyttöön. Osaaminen ymmärrettiin opinnäytetyössä sekä organisaation että yksilön pääomana. Organisaatiotasolla sitä tarkasteltiin ennen kaikkea henkilö- ja rakennepääomina. Yksilötasolla osaamiseksi määriteltiin sekä tietoista, taidoista ja asenteista koostuvat kompetenssit että formaalia pätevyyttä kuvaavat kvalifikaatiot.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena puolistrukturoituna haastattelututkimuksena. Yksilöhaastatteluihin osallistui yhteensä 18 Humakin työntekijää, joista kuusi oli yliopettajia, kuusi lehtoreita, kolme johtoryhmän jäseniä ja kolme muita asiantuntijoita. Kaikilla oli kokemusta TKI-toiminnasta. Haastattelupyynnön myöntävästi vastanneiden osuus oli erittäin hyvä. Haastattelujen analysointi tehtiin aineistolähtöisesti: aineistosta tunnistettiin seitsemän tutkimuskysymyksiin liittyvää pääteemaa, jotka analysoitiin tarkemmin.

Kansainvälisessä ja hanketoiminnassa tarvittava osaaminen voitiin jakaa kolmeen luokkaan: (1) asenteeseen, motivaatioon ja yrittäjäyyteen liittyviin ominaisuuksiin, (2) sosiaalisiin ja verkostotaitoihin ja (3) subtanssiosaamiseen, joka tarkoittaa hallinnollista ja hankesisällöllistä asiantuntemusta sekä kielitaitoa. Osaamista katsottiin yhtäältä hyödynnettävän Humakissa hyvin, toisaalta esimerkiksi vahvuusalojen rajapinnoilla nähtiin olevan paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Kollegoiden osaamisista ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa. Osaamisen hyödyntämisen suurimmat esteet liittyvät niukkoihin aikaresursseihin, hankevalmisteluprosessien roolituksen määrittelemättömyyteen sekä osaamista koskevan tiedon hallinnan ja jakamisen puutteisiin. Lisäksi moni lehtori kokee TKI-maailman vieraana. Organisaation johdolta toivottiin fokusointia sille, miten eri hankevalmisteluja arvotetaan toisiinsa nähden. Tulosten pohjalta esitettiin viisi kehittämistoimenpide-ehdotusta, joista yksi koski osaamisen tunnistamista, yksi osaamista koskevan tiedon säilyttämistä ja jakamista, ja kolme osaamisen hyödyntämistä.

Asiasanat: hankesuunnittelu, henkinen pääoma, kehittäminen, osaamisen johtaminen

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Workplace Community Developer

Author: Annika Saarto

Title: The Exploitation of the Personnel's Knowledge in the Preparation of International Project Proposals in Humak University of Applied Sciences

Number of Pages: 56 and 9 attachment pages

Supervisor: Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Subscriber: Humak University of Applied Sciences

One of the missions of Universities of Applied Sciences is to respond to the topical challenges of the working life by carrying out applied research, developing and innovations. These RDI functions bring various benefits to the Universities of Applied Sciences, for instance, by developing the professional competence of the personnel, enhancing the students' project skills, and increasing income through external project funding and the complementary funding from the Ministry of Education. The goal of this thesis was to find out what kinds of knowledge are prerequisites for working in RDI project and international contexts; how well this knowledge is exploited during the RDI project planning process in Humak University of Applied Sciences; and what obstacles exist for the exploitation. International funding instruments, particularly EU programmes, are seen as an ever more important future RDI funding source in Humak. The purpose was to give recommendations, based on the results, for development actions. Knowledge was determined as intellectual capital at both organisational and individual level. At organisational level, emphasis was on personnel and structural capitals. At individual level, knowledge was understood to include both competences and qualifications.

The thesis was done as a qualitative research where 18 workers in Humak were individually interviewed in a semistructural manner. The participants included six principal lecturers, six lecturers, three Executive Committee members and three other experts. All interviewees had experience of RDI projects. The proportion of people interviewed, out of all those invited to be interviewed, was very high. The material was analysed in an emergent way. A total of seven main themes were identified that were closely linked to the study questions, and they were analysed more profoundly.

Knowledge related to international and RDI project contexts could be divided into three categories: (1) attitude, motivation and entrepreneurship, (2) social and networking skills, and (3) substance knowledge, including expertise of administration and the subject matter of the project as well as language skills. As for the current exploitation of knowledge in Humak, the situation was regarded as fairly good, but there is a lot of unexploited potential on the interfaces of Humak's educational strengths. The personnel is not necessarily aware of their colleagues' competences. Tight schedules, undetermined roles in project planning processes as well as shortages in managing knowledge-related information were considered the major obstacles for the exploitation of the personnel's knowledge. Additionally, many lecturers perceive RDI projects as an unfamiliar world. More accurate policies were wished from the senior management in regard to the respective valuating of different project preparations. Based on the results, five recommendations for development actions were presented. One of them concerned the identification of knowledge, one concerned maintaining and sharing of knowledge-related information, and three were addressed to the exploitation of knowledge.

Keywords: developing, project planning, intellectual capital, knowledge management

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	OSAAMINEN ORGANISAATION JA YKSILÖN PÄÄOMANA	8
2.1	Organisaation osaamispääoma	8
2.2	Yksilön osaaminen.....	11
2.3	Osaamisen johtaminen.....	13
3	TKI-TOIMINNAN PERUSTEET JA RAHOITUS AMMATTIKORKEA- KOULUISSA.....	15
4	KOHDEORGANISAATIO JA OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS.....	17
4.1	Humanistinen ammattikorkeakoulu.....	17
4.2	Opinnäytetyön tarkoitus.....	20
5	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	21
5.1	Aineisto	21
5.2	Haastattelujen kulku	21
5.3	Sisällönanalyysi	22
6	TULOKSET	26
6.1	Humakin vahvuudet hanketoiminnassa	26
6.2	Humakin heikkoudet hanketoiminnassa	27
6.3	Hankevalmistelun yleinen sujuvuus	28
6.4	Roolitus hankevalmistelussa	29
6.5	Hanketyön edellyttämät ominaisuudet ja taidot	32
6.6	Kansainvälinen ympäristön edellyttämät ominaisuudet ja taidot	33
6.7	Onko osaamista hyödynnetty kansainvälisissä hankevalmisteluissa.....	34
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	36
7.1	Hanketoiminnan ja kansainvälisessä ympäristössä toimimisen osaaminen ja osaamistarpeet.....	36
7.2	Olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen hankevalmistelussa	39
7.3	Osaamisen hyödyntämiseen liittyvät esteet hankevalmistelussa	40
7.4	Kehittämisehdotukset.....	43
8	POHDINTA.....	47
8.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	47

8.2 Tulosten merkittävyys ja yleistettävyys.....	49
8.3 Jatkokysymykset.....	50
8.4 Opinnäytetyön prosessi	51
LÄHTEET	53
LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Osaaminen on organisaation tärkeimpiä resursseja ja pääomia. On mahdotonta kuvitella, että organisaatio selviytyisi menestyksekkäästi perustehtävästään, saati saavuttaisi strategiset tavoitteensa, jos sen sisältä ei löytyisi tarvittavaa geneeristä ja spesifistä osaamista. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö ja osaaminen korostuvat entisestään. Tämä johtuu siitä, että työ on niissä pääosin tietotyötä ja henkilöstö korkeasti koulutettua. Tiedon analysointi, uuden tiedon ja ratkaisujen tuottaminen sekä monimutkainen ongelmanratkaisu ovat asiantuntijaorganisaatioille ominaisia. Lisäksi tieto on suurelta osin sitoutunut yksilöihin. (Sipilä 1996, 15, 23.) Opetus- ja kulttuuriministeriön ja opetushallituksen asettama asiantuntijaelin Osaamisen ennakointifoorumi (OEF) arvioi äskettäin, miten eri osaamisten merkitys muuttuu nykyisestä vuoteen 2035 mennessä. Geneeristen osaamisten suhteen OEF:n näkemys oli, että eniten merkitystään kasvattavat ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, kokonaisuuksien hallinta, luovuus ja oppimiskyky (Opetushallitus 2019, 21).

Yllä luetellut taidot ovat kuin suoraan tutkimus- ja kehittämishankkeiden käsikirjasta. Ennakoimattomat tilanteet ja niihin luovien ratkaisujen löytäminen ovat T&K-hankkeille tyypillisiä – onhan tarkoituskin ollut astua uusille vakioimattomille alueille, tehdä kokeiluja ja oppia niistä. Asiantuntijoiden johtaminen tavalla, joka yhdistää näiden osaamisen parhaalla mahdollisella tavalla, on vaativa tehtävä, joka alkaa jo hankkeen valmisteluvaiheessa. On varmistettava, että kokoonpano on tarkoituksenmukainen, että ryhmätyöskentely sujuu, että hankesuunnitelmalle saadaan sisältö, budjetti, alku ja loppu. Rahoitushakujen määräajat luovat oman paineensa, ja kilpailu ulkoisesta T&K-rahoituksesta on kovaa – vain hakemusten pienelle parhaimmistolle myönnetään rahoitus.

Tämän opinnäytetyön aiheena on organisaation osaamisen hyödyntäminen kansainvälisissä tutkimus- ja kehittämishankevalmisteluissa. Kohdeorganisaatio on Humanistinen ammattikorkeakoulu, jossa valmistellaan vuosittain useita kymmeniä hankehakemuksia, osa näistä kansainvälisiä. Kansainvälisten hankkeiden määrän lisäämiseen on voimakas tahtotila, joten opinnäytetyöni aihe nousi tarpeesta tehostaa ja sujuvoittaa hankevalmistelun prosessia. Tavoitteenani on selvittää osaamisen hyödyntämiseen liittyviä esteitä ja esittää niiden perusteella suosituksia kehittämistoimenpiteiksi.

Minulla on aiheeseen voimakas henkilökohtainen kiinnostus, joka kumpuaa useasta suunnasta. Yli viisitoistavuotinen kokemus tutkimus- ja kehittämisprojekteista, puolet tästä ajasta esimiesroolissa, on nostattanut mieleeni lukuisia kiehtovia kysymyksiä asiantuntijuuksien yhdistelemisestä ja vuorovaikutuksesta. Kuinka rakentaa siltoja eri alojen asiantuntijuuksien välille? Kuinka löytää piilossa oleva potentiaali ja valjastaa se käyttöön? Kuinka rakentaa inhimillinen koneisto, joka ohjautuu pääosin itse ja jonka osaset toimivat saumattomasti yhteen – koneisto, jossa kaikelle on oma tärkeä paikkansa? Oma tapani tarkastella asioita on systeemilähtöistä, mikä johtuneeko ekologin koulutuksestani. Systeemilähtöinen ajattelu korostaa kokonaisuuksia ja siihen sisältyviä osakokonaisuuksia, joiden komponenteilla on keskinäisiä suhteita ja joissa häiriö tai muutos yhdessä paikassa säteilee ennen pitkää vaikutuksia koko systeemiin.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio oli luonteva valinta, sillä työskentelin vuoden 2020 Humanistisessa ammattikorkeakoulussa kansainvälisten hankevalmistelujen asiantuntijana. Näin omalta paikaltani samoja ilmiöitä, joista haastattelemani lehtorit ja muut asiantuntijat kertoivat. Pestini aikana olin mukana noin tusinassa hankevalmistelussa ja lähes kaikissa kansainvälisissä sellaisissa. Roolini vaihteli muutaman teknisen yksityiskohdan tarkistajasta koko hankevalmistelun koordinaattoriin ja pääkirjoittajaan.

Käyn opinnäytetyön aluksi läpi osaamispääoman ja sen johtamisen tietoperustaa. Sen jälkeen esittelen kohdeorganisaation, tutkimuskysymykset sekä aineiston ja menetelmät. Tulosten purkamisen jälkeen esitän johtopäätökset ja viisi kehittämistoimenpidesuosituksia, peilaten tutkimuskysymyksiin. Pohdintaosiossa arvioin tutkimukseni luotettavuutta sekä tulosten merkitystä ja yleistettävyyttä. Lopuksi tarkastelen tuloksia hieman laajemmin kuin varsinaisten tutkimuskysymysten kontekstissa, niiden herättämien jatkokysymysten valossa, ja pohdiskelen opinnäytetyöprosessiani.

2 OSAAMINEN ORGANISAATION JA YKSILÖN PÄÄOMANA

Osaava henkilöstö, organisaation osaamispääoma laajemmin sekä rakenteet, joilla osaamista johdetaan, korostuvat nykyajan kompleksisessa työelämässä, jota leimaavat jatkuva kehittäminen ja muutokset.

Osaaminen ja sen suhde organisaation tai yksilön muihin attribuutteihin voidaan määrittellä ja jäsentää usealla tavalla. Osa tutkijoista näkee osaamisen laajana kattokäsitteenä, jonka alle voi sijoittaa hyvinkin erityyppisiä määreitä, toisten pitäytyessä tarkempiin rajoihin. Esittelen tässä luvussa erilaisia tapoja kuvata osaamista organisaation ja yksilön tasolla, ja määritän termit, joita itse käytän opinnäytetyössäni.

2.1 Organisaation osaamispääoma

Osaamispääoma on osa organisaation varallisuutta. Se rakentuu aineettomista resursseista, kun näitä jalostetaan ja hyödynnetään. Osaamispääoman tai aineettoman pääoman (*intangible assets*) merkitys menestykselle korostuu asiantuntijaorganisaatioissa, joissa materiaalisen pääoman osuus pääomasta on pienempi. Osaamispääomaa on alettu kuvata, tosin hyvin vaihtelevilla menetelmillä, erityisissä osaamispääomaraporteissa. Osaamispääomasta käytetään tällöin useimmiten termiä *Intellectual Capital*. (Ojala 2008, 304.) Tutkijat ovat tarkastelleet osaamispääomaa toisaalta arvon synnyttämisen, toisaalta arvon hyödyntämisen kannalta. Hyödynnettävissä oleva osaamispääoma on perusta nykyisille tuloksille, kun taas arvoa synnyttävä osaamispääoma mahdollistaa uudistumisen ja tulevaisuuden tulokset. (Sokura 2004, 26.)

Ojalan (2008, 57-59) mukaan osaamispääoma koostuu henkilöpääomasta, suhdepääomasta sekä rakennepääomasta, joka liittää nämä osaamisen eri osa-alueet yhteen ja organisaation käyttöön (taulukko 1). Henkilöpääoman osatekijöitä ovat organisaation ihmiset sekä heidän osaamisensa, motivaationsa ja sitoutumisensa. Henkilöpääomaa voidaan kuvata sekä määrällisesti että laadullisesti. Jälkimmäiseen kuuluvat muun muassa henkilöstön ammattitaito, vuorovaikutussuhteet työpaikalla ja henkilöstön halu jakaa osaamistaan. Hyvä on tarkastella myös henkilöstön ikärakenteen ja koulutuksen moninaisuutta.

Taulukko 1. Kolme erilaista tapaa nimetä ja jäsentää osaamiseen liittyvää pääomaa organisaatiossa: Lönnqvistin ja Mettäsän (2003), Viitalan (2005) ja Otalan (2008).

Lönnqvist & Mettänen 2003	Viitala 2005	Otala 2008
Aineeton pääoma	Yrityksen henkinen pääoma	Osaamispääoma
Inhimillinen pääoma	Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi	Henkilöpääoma
Suhdepääoma	Osaaminen	Suhdepääoma
Rakennepääoma	Sosiaalinen pääoma	Rakennepääoma

Lönnqvistin ja Mettäsän (2003, 14, 26-27) luokittelu on hyvin samankaltainen kuin Otalan, mutta osaamispääoman sijasta he käyttävät termiä aineeton pääoma ja henkilöpääoman sijasta termiä inhimillinen pääoma. *Inhimillistä pääomaa* ovat työntekijöiden tiedot ja taidot, heidän kokemuksensa ja koulutuksensa. Lisäksi siihen lukeutuvat sellaiset henkisemmät ominaisuudet kuin luovuus, innovatiivisuus, johtajuus ja yrittäjäisyys. Henkilöpääomaa voidaan kuvata sekä määrällisesti että laadullisesti. Edelliseen kuuluvat muun muassa työntekijöiden lukumäärä, ikä, koulutus ja työuran pituus, kun taas laadullista henkilöpääomaa ovat esimerkiksi henkilöstön kokemat vuorovaikutussuhteet työpaikalla sekä sen halu kehittää ja jakaa osaamistaan. (Otala 2008, 58-59.)

Suhdepääoma koostuu organisaation suhteista asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, sen sopimuksista näiden kanssa, imagosta ja brändistä sekä ammattisalaisuuksien kaltaisista immateriaalioikeuksista (Lönnqvist & Mettänen 2003, 14, 26). Luottamus yhteistyökumppanien kanssa on tärkeä osa suhdepääomaa, koska ilman sitä ei voida yhdessä oppia ja kehittää osaamista. Luottamus näkyy siinä, että osapuolet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja toimivat vastavuoroisesti, jolloin yhdessä tekemisestä hyötyvät kaikki. Kiinteimpien kumppaneiden kanssa voidaan jopa tehdä strategista yhteistyötä eli luoda yhdessä tulevaisuutta. (Otala 2008, 63.)

Rakennepääoman muodostavat teknologiat, tietojärjestelmät, patentit ja prosessit, mutta myös arvot, kulttuuri ja johtamisfilosofia. Rakennepääoma on kuin selkäranka,

joka jäsentää muita pääomatyyppejä, pitää niitä pystyssä ja luo yhteyksiä niiden välille sekä ohjaa ihmisten toimintaa. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 14, 26; Ojala 2008, 60.) Oma tärkeytensä on niillä rakenteilla, jotka mahdollistavat osaamisen ja sen kehittämistarpeiden tunnistamisen sekä olemassa olevan osaamisen hallitsemisen, kehittämisen, jakamisen, kehittämisen ja hyödyntämisen (Ojala 2008, 60).

Riitta Viitala (2005, 104) käyttää termiä yrityksen henkinen pääoma, jolla hän jäsentää osaamiseen liittyvää pääomaa ja sen rajapintoja muihin aineettomiin (henkisiin) osa-alueisiin: fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin sekä sosiaaliseen pääomaan. Hän korostaa, että osaamisen komponenttina tiedon ja taidon lisäksi on motivaatio tai sitoutumisen tahto, joka määrää pitkälti sen, tulevatko kaksi ensin mainittua ylipäättään organisaation käyttöön. Ajatuksen alkuperäinen esittäjä Dave Ulrich (1998, 16), joka ehdotti, että älyllinen pääoma on osaamisen ja sitoutumisen tulo. Mikäli työntekijä ei ole motivoitunut tai sitoutunut käyttämään osaamispotentiaaliaan, työnantaja ei saa siitä maksimaalista hyötyä, jolloin henkinen pääoma jää pienemmäksi kuin mitä se parhaassa tapauksessa voisi olla. Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi varmistavat, että työntekijä suoriutuu työssään ja että hänellä on voimavaroja innovoida uutta. Sosiaalinen pääoma sisältää henkilösuhteet, yhteistyön ja luottamuksen, jolla yksittäisten työntekijöiden osaamiset punotaan yhteen. Se mahdollistaa myös yrityksen historiaan ja tarpeisiin liittyvän hiljaisen tiedon yhdistymisen ja leviämisen organisaation sisällä, tuottaen tälle strategista kilpailuetua. (Viitala 2005, 105.)

Opinnäytetyössäni tarkastelun kohteena ovat pääasiassa kohdeorganisaation henkilö- ja rakennepääoma, mutta tietyin rajauksin. Henkilöpääoman määritän samalla tavoin kuin Ojala (2008) tai Lönngqvist ja Mettänen (2003); jotka tosin käyttävät henkilöpääomasta nimitystä inhimillinen pääoma, kuten edellä on havaittu. Rakennepääoma on tutkimuskysymyksissäni olennainen niissä kohdin kuin se liittyy osaamisen hyödyntämistä tukeviin tai haittaaviin rakenteisiin. Suhdepääomaa pohdin yksilöiden tasolla, osana näiden osaamista, esimerkiksi suhde- ja verkostotaitoina.

2.2 Yksilön osaaminen

Osaamista voidaan tarkastella joko yksilön, tiimin, ryhmän tai organisaation resursina (Ojala 2008, 50). Yksilön näkökulmasta se on kyky selviytyä tehtävästä menestyksekkäästi tai tehokkaasti. Osaaminen on taitojen, tietojen ja asenteiden kokonaisuus, joka konkretisoituu taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50).

Työelämäosaamista käsittelevä tutkimus käyttää pääsääntöisesti kahta käsitettä, jotka joskus menevät limittäin: **kompetenssia** ja **kvalifikaatiota**. Kolmas tärkeä käsite on **ammattitaito**. (Hanhinen 2010, 49.)

Yleisellä tasolla *kompetenssi* tarkoittaa joko kykyä suoriutua työtehtävistä tai tietojen, taitojen ja asenteiden kaltaisia yksilön ominaisuuksia. Se voi myös tarkoittaa näitä molempia. (Hanhinen 2010, 53.) Tarkempaa jäsentelyä on tehnyt Bunk (1994), jonka mukaan kompetenssi koostuu seuraavista päätyypeistä: (1) ammatillinen kompetenssi eli suoriutuminen spesifisen toiminta-alueen tehtävistä, (2) menetelmällinen kompetenssi eli reagoiminen työsuorituksen aikaisiin ongelmiin ja ratkaisujen etsiminen niihin sekä saatujen kokemusten hyödyntäminen tulevissa ongelmanratkaisuissa, (3) sosiaalinen kompetenssi eli kommunikointi ja yhteistyö toisten ihmisten kanssa sekä ryhmätyössä tarvittavan sosiaalisen kyvykkyyden ja empatian osoittaminen, ja (4) osallistamista edistävä kompetenssi eli oman työn ja työympäristön muokkaaminen, organisointi- ja päätöksentekokyky sekä vastuunotto omasta toiminnasta ja kehityksestä (Ruohotie 2005a, 34).

Jos kompetenssia tarkastellaan kasvatustieteellisestä näkökulmasta, suorituksen mahdollistavat kyvyt ja valmiudet ovat olennainen osa-alue perinteisten tietojen ja taitojen ohessa. Ruohotie (2005b, 4) jakaa ne yhtäältä kognitiivisiin kykyihin, toisaalta affektiivisiin ja konatiivisiin valmiuksiin. Siinä missä kyky ja kyvykkyys tarkoittaa olemassa olevia henkisiä ja fyysisiä edellytyksiä, pystyvyyttä ja suorituspotentiaalia, valmiudet liittyvät olemassa olevien kykyjen mahdollisuuksiin sekä niiden hyödyntämiseen, ylläpitämiseen ja jatkuvaan uusintamiseen. Valmiuksiin vaikuttavat motivaatio, persoonallisuuden piirteet ja minäkäsitys. Kyvyt tai kyvykkyys ovat yleensä, mutta ei aina, oppimisen kautta hankittuja, kun taas valmiuksista suurempi osa on myötäsyttyisiä.

Kvalifikaatio on työmarkkinalähtöinen käsite, joka suhteutuu koulutuksen ja työn kohtaavuusongelmiin. Näin ollen se tarkoittaa jotain institutionaalisempaa ja yhteiskunnallisempaa kuin kompetenssi. Se on ikään kuin ylhäältä käsin, työnantajalta, ilmoitettuja pätevyys- ja ammattitaitovaatimuksia, joita työntekijältä vaaditaan (Hanhinen 2010, 77, 82). Luukkaisen (2000, 79) mukaan kvalifikaation ja pätevyyden ero on se, että henkilö voi olla pätevä (kompetentti) johon asiaan, vaikkei hänellä ole siihen virallista, tunnustettua kvalifikaatiota. Suomalaisessa kvalifikaatiotutkimuksessa käsite on tavattu jakaa edelleen tuotannollisiin, normatiivisiin ja innovatiivisiin kvalifikaatioihin. Tuotannollisia kvalifikaatioita ovat työn tekemisen taidot ja tuotannolliseen toimintaan liittyvät tiedot. Ne varmistavat, että henkilö kykenee sisällöllisesti suoriutumaan tehtävästään. Nämä taidot on yleensä hankittu koulutuksen ja uravalintojen kautta. Työhön sopeutuminen, työyhteisötaidot, oma-aloitteisuus ja verkostoosaaminen ovat esimerkkejä normatiivisista kvalifikaatioista. Ne ovat pitkälti työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, ja niistä käytetään joskus myös käsitettä persoonaan liittyvät valmiudet. Normatiivisiin kvalifikaatioihin ei voida esimerkiksi koulutuksella vaikuttaa yhtä suoraviivaisesti kognitiivisiin taitoihin, joskin tietyt sosio-kulttuuriset kvalifikaatiot, kuten keskustelutaito ja kokoustekniikka, ovat selkeästi opittavissa olevia asioita. Kehittävät kvalifikaatiot voivat kohdistua joko itseen tai työprosessiin, ja sen osa-alueita ovat muun muassa oppimishalukkuus, innovatiivisuus ja muutostarpeiden havaitseminen. Normatiivisten kvalifikaatioiden tavoin kehittäviin kvalifikaatioihin ja erityisesti innovointiin sisältyy persoonallisia ominaisuuksia, kuten luovuus sekä kyky sietää epävarmuutta. (Ollus, Lovio, Mieskonen, Vuorinen, Karko, Vuori & Ylä-Anttila 1990, 138–139; Viitala 116-118.) Viitala (2005, 118) tiivistää luovuuden tarkoittavan *kykyä ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomissa tilanteissa*.

Käsite *ammattitaito* voidaan määritellä ja pilkkoa useammalla kuin yhdellä tavalla. Yleistäen voidaan sanoa, että se on kompetenssin ja kvalifikaation toiminnallisella tavalla yhdistävä kattokäsite. Se on hyvin lähellä osaamisen käsitettä, mutta konteksti on rajautunut työelämään. Ammattitaitoa ja ammatillista osaamista voidaankin käyttää toistensa synonyymeina. Kun halutaan korostaa korkeakoulutuksella hankittua erikoisammattia, saatetaan puhua professioista. Niissä työn kohde on kompleksinen ja siitä onnistuneesti suoriutuminen edellyttää reflektiivisyyttä, laaja-alaisuutta ja jous-

tavuutta. (Hanhinen 2010, 87-88.) Asiantuntijuus on tiiviisti professioihin liittyvä käsite. Siihen sisältyvät muun muassa erikoistuneeseen tietämykseen perustuva osaaminen, huippusuoritukset, kokemuksen hyödyntäminen ongelmanratkaisussa sekä kyky kohdistaa huomio olennaisiin seikkoihin (Eteläpelto 1992, 21). Hakkarainen (2005, 5) korostaa adaptiivisen asiantuntijuuden kriittistä merkitystä: sille on tyypillistä se, että henkilö etenee asteittain yhä syvempään ongelmanratkaisuun ja toimii ajoittain suorituskykynsä ylärajalla.

Tarkoitan opinnäytetyössäni yksilön osaamisella sekä hänen kompetenssejään että hänen kvalifikaatioitaan: kaikkia niitä ominaisuuksia, taitoja ja kokemuksia, joita yksilöllä on ja joilla hänellä on edellytykset selvittää työtehtävistään menestyksekkäästi.

2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen prosessissa yksilöiden osaaminen ja osaamispotentiaali valjastetaan organisaation vision, tavoitteiden ja strategian toteuttamiseen. Viitala (2005, 109) kiteyttää hyvin, että *osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisten välille*. Jotta tämä onnistuisi, on oltava kirkastettuna, mikä organisaation tarkoitus on ja millaista osaamista se tähän tarvitsee. On määriteltävä tarvittava ydinosaaminen, josta kilpailuetu kumpuaa. Ydinosaaminen täytyy edelleen tarkentaa osaamisalueiksi ja osaamisiksi. (Sydänmaanlakka 2012, 299.) Käytännössä strategian ja osaamisen välisen sillan rakentaminen kulkee kahden vaiheen kautta: osaamisen tunnistamisen ja osaamisen kehittämisen. Luonnollisesti lopullinen päämäärä on osaamisen hyödyntäminen. Hamel ja Prahalad (2006, 277) listaavat edellytykset, joiden täytyessä organisaatio kykenee ylläpitämään tarvitsemaansa ydinosaamista:

- ylin johto tunnistaa ydinosaamiset
- ydinosaamisille on laadittu suunnitelma, joka ottaa kantaa siihen, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan, missä sitä tarvitaan ja kuinka paljon, sekä miten tätä osaamista hankitaan
- ydinosaamisten kehittäminen on määrätietoista
- ydinosaamisia hyödynnetään tehokkaasti
- ydinosaamisia suojellaan ja puolustetaan

Osaamista tunnustetaan tyypillisesti kartoittamalla osaamisen nykytila ja määrittä-mällä tulevaisuudessa tarvittavat ydinkyvykkyudet. Näiden kahden - nykytilan ja ta-voitetason – välinen ero on se, johon osaamisen kehittäminen kohdistetaan. Nykytilan kartoittamisen voi tehdä koko organisaation leikkaavana kertaprosessina, mutta yhtä lailla se on jatkuvaa toimintaa, jota peilataan organisaatioiden visioihin ja strategiaan (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 97). Yksilöllisistä osaami-sista muodostuvat summana yksikkötason osaamiset, ja lopulta koko organisaatiota-son sen hetkiset osaamiseen liittyvät vahvuudet. Tavallisesti kartoitus etenee siten, että työntekijä arvioi ensin itse osaamisensa käyttäen yhteisesti sovittua pohjaa. Tämän jäl-keen hän käy keskustelun esimiehensä kanssa, esimerkiksi kehityskeskustelun yhtey-dessä, jolloin osaamisia peilataan organisaation tavoitetasoihin ja strategiaan.

Osaamisen kartoittamiseen liittyy aina tulkinnanvaraisuutta. Ydinosaamisia ei voida määritellä täysin objektiivisesti, vaan ne ovat riippuvaisia niin kontekstista kuin siitä, minkä osaamisen kartoittaja tulkitsee tuovan erityistä kilpailuetua työnantajalle. Myös osaamisen näkyväksi saattamiseen liittyy haasteita: sitä, mitä ei osata sanallistaa tai mitä ei havaita, ei myöskään tule kartoituksessa näkyväksi, eikä sitä näin ollen pystytä maksimaalisesti hyödyntämään. Esimerkiksi vuorovaikutustaitojen kaltaista henkilö-kohtaista osaamista voi olla vaikea kartoittaa, vaikka organisaation menestyminen olisi vahvastikin niiden varassa. (Kirjavainen ym. 2003, 38.) Yhteismitallisia kartoitus- ja arviointimenetelmiä on vaikeaa, jollei mahdotonta, laatia.

Hiljainen tieto (*tacit knowledge* tai *implicit knowledge*) on toinen esimerkki osaami-sesta, joka jo nimensä mukaisesti jää usein tunnistamatta. Michael Polanyin vuonna 1966 lanseeraama termi tarkoittaa sitä, että ihminen tietää aina enemmän kuin pystyy sanomaan (Polanyi 2009, 4). Tällaista osaamista kertyy kokemuksen myötä, se on tii-viisti sidoksissa toimintaan, ja sitä on vaikea välittää ja jakaa eteenpäin (Ojala 2008, 52). Hiljainen tieto on pitkälti kognitiivisia mentaalimalleja, joissa asioita tiedetään ”intuitiivisesti ja tuntemuksina” (Nonaka & Takeuchi 1995, 8). Hiljaisen tiedon saate-taan myös tietää olevan olemassa, mutta sitä on vaikea paikallistaa organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2012, 175).

Osaamisen johtaminen linkittyy läheisesti toiseen, hieman suppeampaan johtamisen alueeseen: tiedon johtamiseen. Miten tehdä osaaminen näkyviksi ja jakaa sitä koskeva

tieto sinne, missä sitä on tärkeä kyetä hyödyntämään? Tiedon johtamisen tärkein tehtävä on mahdollistaa jatkuvasti uuden tiedon soveltaminen käytäntöön ja viime kädessä päätöksentekoon, jotta organisaatio kykenee tehostamaan ja järkevöittämään toimintaansa. Prosessissa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Samalla yksilötason tiedosta tulee tiimin yhteistä tietoa, ja piilevästä tiedosta näkyvää. (Sydänmaanlakka 2012, 175-176, 179.)

Tässä opinnäytetyössä lähestyn osaamisen johtamista ajattelu- ja toimintatapana, jolla tavoitellaan yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen saattamista yhteen siten, että myös hiljainen tieto tulee mahdollisimman hyvin tunnistetuksi. Tällainen osaamisen johtaminen edellyttää osaamisen kartoittamista, näkyväksi saattamista ja jatkuvaa kehittämistä, vaikka samalla tunnistetaan ja tunnustetaan näiden tavoitteiden saavuttamisen vaikeus.

3 TKI-TOIMINNAN PERUSTEET JA RAHOITUS AMMATTIKORKEAKOULUISSA

Ammattikorkeakoulut tulivat osaksi suomen korkeakoulujärjestelmää 1990-luvulla. Vuonna 1991 käynnistynyt kokeilu vakinaistettiin viisi vuotta myöhemmin, jolloin yhdeksän ammattikorkeakoulua aloitti toimintansa. Nykyään Suomessa on 24 ammattikorkeakoulua. Niiden tarjoamalla koulutuksella pyritään erityisesti vastaamaan työ- ja elinkeinoelämän jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin.

Ammattikorkeakoululain 14.11.2014/932 ensimmäisen luvun neljännessä momentissa säädetään, että korkeakouluopetuksen lisäksi ammattikorkeakoulujen tehtävänä on

harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulun tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen. (Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932, 4§.)

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalla, eli TKI-toiminnalla, on sekä strategista että rahoituksellista merkitystä ammattikorkeakouluille. Parkkola (2017, 7-8) ja Lindholm (2019, 9-12) listaavat useita syitä sille, miksi TKI-toiminta ei ole vain lain kirjaimen toteuttamista. Ensinnäkin, TKI-työ palvelee ammattikorkeakouluopetusta.

Työelämän kehittämiseen osallistuminen edistää opettajien ammattitaitoa ja pitää heidät ajan tasalla alojensa uusimmista suuntauksista. Toiseksi, TKI-toimintaan osallistuvat opiskelijat oppivat välttämättömiä projektitaitoja ja välittävät hankkeissa oppimaansa tuleville työnantajilleen. Hankkeet luovat omanlaisensa oppimisympäristön, jossa opiskelijat pääsevät suoraan vuorovaikutukseen sekä kokeneiden tutkijoiden ja kehittäjien työelämän edustajien (hankekumppaneiden) kanssa. Tekeminen on tulevaisuusorientoitunutta ja kohdistuu aitoihin kehittämistarpeisiin. Kolmanneksi, ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa kehitetään suomalaista työ- ja elinkeinoelämää. Neljänneksi, TKI-toiminta tukee taloudellista tulosta julkaisujen, opintopisteiden ja ulkopuolisen TKI-rahoituksen kautta. Moni ammattikorkeakouluissa tehty julkaisu perustuu ulkopuolista rahoitusta saaneisiin hankkeisiin. Kaikista perustutkinto-opiskelijoiden opintopisteistä 14 prosenttia suoritettiin vuonna 2019 TKI-toiminnan yhteydessä (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020).

Opetus- ja kulttuuriministeriö jakaa ammattikorkeakouluille rahoitusta näiden keskiarvoisen sijoittumisen perusteella kolmessa eri tulokategoriassa: (1) koulutuksessa, (2) tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa sekä (3) muissa koulutus-, tutkimus- ja kehittämisselityksen tavoitteissa. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta jakautuu edelleen neljään alaluokkaan, joista kaudella 2017-2020 ulkopuolisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoituksen perusteella on jaettu kahdeksan prosenttia ja henkilöstön kansainvälisen liikkuvuuden perusteella yksi prosentti kokonaisrahoituksesta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016). Vuoden 2021 alusta voimaan astuvassa uudessa mallissa tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoituksen osuus rahanjaossa on nostettu yhteentoista prosenttiin, ja henkilöstön kansainvälinen liikkuvuus on poistettu kokonaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). Tämä tarkoittaa sitä, että ulkopuolisen hankerahoituksen merkitys ammattikorkeakoulujen perusrahoitukselle kasvaa. Käytännössä OKM:n ulkopuolisen TKI-rahoituksen perusteella myöntämä perusrahoitus määräytyy kolmen rahoituspäätöstä edeltävän vuoden mukaan. Ammattikorkeakoulun esimerkiksi vuosina 2017-2019 saama ulkoinen TKI-rahoitus jaetaan kolmella ja suhteutetaan muiden ammattikorkeakoulujen saman jakson keskiarvoihin. Tämä laskentatapa tekee rahoituksesta paremmin ennakoitavan ja tasaisemman.

Ammattikorkeakoulujen TKI-rahoitus on kasvanut vuodesta 2015 lähtien, jolloin nykyinen rahoitusmalli otettiin käyttöön. Tuolloin ne saivat TKI-toimintaansa ulkopuolista rahoitusta yhteensä 70 miljoonaa euroa, vuonna 2018 summa oli 106 miljoonaa

euroa, ja vuonna 2019 jo 122 miljoonaa euroa. Kasvua on siis ollut viiden vuoden aikana 74 %. Vuonna 2019 TKI-toimintaa rahoitettiin 24 suomalaisessa ammattikorkeakoulussa 220 miljoonan euron edestä. Ulkopuolisen rahoituksen osuus oli yli puolet, ja loppu oli ammattikorkeakoulujen perusrahoitusta. Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi ammattikorkeakouluille yhteensä 61 miljoonaa euroa ulkopuolisen TKI-rahoituksen perusteella. EU oli suurin rahoituksen lähde. Tärkeimpiä EU:n rahoitusinstrumentteja olivat Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) 30,3 miljoonan euron kokonaispotilla sekä Euroopan sosiaalirahasto (ESR), josta oli jaettu rahaa 22,5 miljoonaa euroa. Eri ministeriöiden myöntämät hankerahoitukset olivat kotimaisista rahoituslähteistä euromääräisesti tärkein rahoituslähde. Opetushallinnon tilastotietoa TKI-rahoituksen määrästä eri ammattikorkeakouluissa vuonna 2019 ei ole saatavilla, mutta vuonna 2018 viiden kärki oli, tässä järjestyksessä, Turun ammattikorkeakoulu, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Metropolia ammattikorkeakoulu, Lapin ammattikorkeakoulu ja Savonia-ammattikorkeakoulu. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020; Opetushallinnon tilastopalvelu 2020a.)

4 KOHDEORGANISAATIO JA OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

Tein opinnäytetyöni Humanistiseen ammattikorkeakouluun, josta käytetään myös nimeä Humak. Esittelen tässä luvussa Humakin rakenteen ja asiantuntijuusalat, ja kuvaan organisaation hanketoimintaa. Lopuksi muotoilen opinnäytetyön tarkoituksen ja tutkimuskysymykset.

4.1 Humanistinen ammattikorkeakoulu

Vuonna 1997 perustettu Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak) on noin 130 asiantuntijan ja vajaan 1800 tutkinto-opiskelijan muodostama yhteisö, joka toimii kuudella paikkakunnalla: Helsingissä, Kauniaisissa, Nurmijärvellä, Turussa, Jyväskylässä ja Kuopiossa. Humak kouluttaa alempaan (AMK) ja ylempään (YAMK) ammattikorkeakouluopiskelijatutkinnon opiskelijoita kolmella vahvuusalalla: kulttuurituotannossa, tulkkauksessa ja kielellisessä saavutettavuudessa sekä yhteisöpedagogiikassa. Vahvuusalat on edelleen tarkennettu koulutuslinjoihin, joista 1.1.2021 alkavalla strategiakaudella aletaan käyttää nimitystä osaamiskärjet (taulukko 2). Jokaisella osaa-

miskärjellä on yliopettaja, joka vastaa substanssista ja sen kehittämisestä. Lisäksi jokaisen kolmen vahvuusalan YAMK-tutkinnolla on oma yliopettajansa. Vahvuusalojen esimiesvastuu on koulutuspäälliköillä, joita on neljä.

Taulukko 2. Humanistisen ammattikorkeakoulun vahvuusalat ja osaamiskärjet.

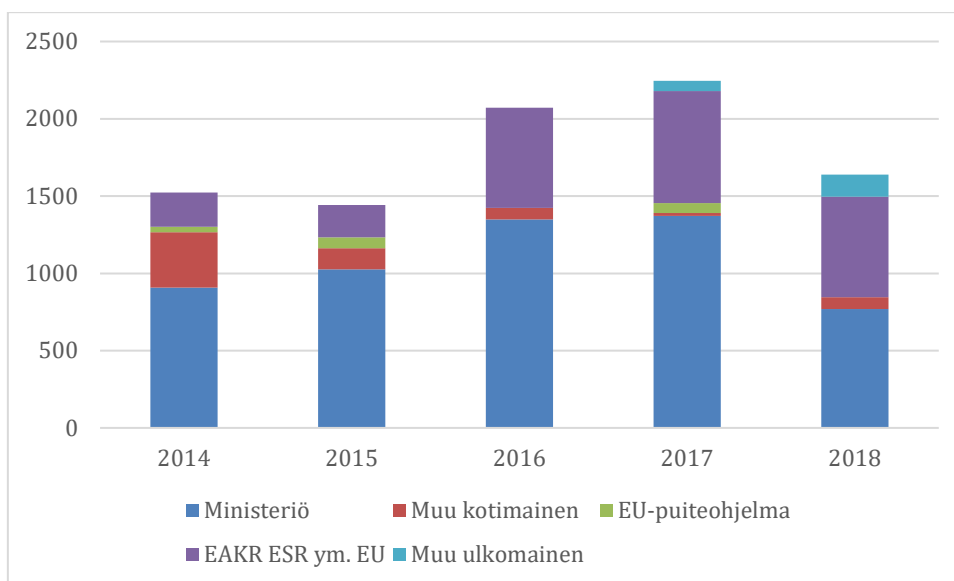
Vahvuusala	Osaamiskärki
Kulttuurituotanto	Tuotanto- ja projektiosaaminen
	Luovien alojen yrittäjyys
Tulkkaus ja kielellinen saavutettavuus	Viittomakielen tulkkaus
	Kommunikaatioasiantuntijuus
Yhteisöpedagogiikka	Nuorisotyö
	Järjestötyö
	Seikkailukasvatus
	Työyhteisöjen kehittäminen

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa Humakissa on tehty lähes sen perustamisesta lähtien, joskin vuosituhanen alussa siitä puhuttiin yleisesti valtakunnallisten palveluiden tai maksullisen palvelutoiminnan nimellä. Varsinainen TKI-toiminta alkoi samanaikaisesti täydennyskoulutusten kanssa, ja ennen pitkää se laajeni valtakunnalliseksi esimerkiksi suurten ESR-hankkeiden kautta; myös kansainvälinen hanketoiminta alkoi. Vuoden 2015 organisaatiomuutoksessa yhteydessä Humakin toiminta jaettiin kolmeen prosessiin, joista yksi vastaa TKI-toiminnasta, toinen koulutuksesta ja kolmas yhteisistä palveluista. (Parkkola 2018, 37-40.) Vuonna 2017 perustettu Innovaatiopalvelut kehittää Humakin TKI-toimintaa ja tukee sen toteuttamista vahvuusaloilla.

Vuoden 2015 organisaatiomuutoksen yhteydessä lanseerattiin TKI-perustainen valmentajuus, tai *TKI-perustainen valmennuspedagogiikka*, joka tarkoittaa sitä, että TKI-toiminta ja koulutus pyritään mahdollisuuksien mukaan yhdistämään integroimalla hanketoiminta osaksi opetusta. Vuoden 2018 opetussuunnitelmauudistuksessa TKI-perustaisuus otettiin laajasti huomioon. Valmennuspedagogiikka perustuu ryh-

mässä toteutuvaan toimintaan ja oppimisen prosessiin. Sille ovat keskeisiä integroivisen oppimisen malli, itsesäätely läpi opintojen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät teoriat (Parkkola 2018, 41; 2019, 18; Sirkkilä 2015, 11).

Vuosina 2014-2018, kun OKM:n perusrahoitus jätetään huomioimatta, Humanistisen ammattikorkeakoulun ulkopuolisista lähteistä saatu vuosittainen T&K-rahoitus vaihteli välillä 1 442 000 €- 2 245 000 €, vuoden 2017 edustaessa huippua (2,245 M€) ja vuoden 2015 sen vastakohtaa (1,442 M€) (kuvio 1). Opetushallinnon tilastopalvelu 2020.) Eri ministeriöiden myöntämä rahoitus on ollut merkittävin lähde, ja yhtä selvänä kakkosena on EAKR-, ESR- ja muu EU-rahoitus, jonka osuus T&K-rahoituksesta on kasvanut huomattavasti vuodesta 2016 lähtien. Euroopan sosiaalirahasto (ESR) on tällä hetkellä yleisin ulkoisen tutkimus- ja kehittämisrahoituksen instrumentti Humanistisessa korkeakoulussa. Sen osuus ulkomaisesta TKI-rahoituksesta nousi selvästi vuonna 2016. EU:n puiteohjelmista saatu rahoitus on ollut suhteellisen pientä. Tällä instrumentilla on rahoitettu Erasmus+ -ohjelman avaintoiminto 2:n strategisia kumppanuushankkeita sekä yhtä Life-ohjelman hanketta. Suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin Humakin saama ulkopuolinen tutkimus- ja kehittämisrahoitus on ollut, organisaatioiden tutkinto-opiskelijamäärät huomioon ottaen, hyvällä tasolla (Opetushallinnon tilastopalvelu 2020a; 2020b).



Kuvio 1. Humakin saama ulkopuolinen TKI-rahoitus rahoituslähteittäin vuosina 2014-2018. Y-akseli kertoo rahoituksen määrän tuhansina euroina. (Tilastotieto kuvion muuttujista on haettu Opetushallinnon tilastopalvelu Vipusesta.)

Ulkomaiset rahoitusinstrumentit, varsinkin EU:n ohjelmat, nähdään Humakissa entistä tärkeämpänä tulevaisuuden rahoituslähteenä. Vuonna 2020 Humakista lähti hankehakemuksia joko päähakijan tai partnerin roolissa yhteensä reilut kuusikymmentä. Näistä yhdeksän oli kansainvälisessä yhteistyössä valmisteltuja hakemuksia, joista kolme suuntautui Horizon2020-ohjelmaan, kolme Erasmus+ -ohjelmaan, yksi Creative Europe -ohjelmaan, yksi Solstice-ohjelmaan ja yksi Koneen säätiölle. Kaikki vahvuusalat osallistuivat kansainvälisiin hankehakemuksiin. Humak oli päähakijana kolmessa hakemuksessa. Niistä yksi sijoittui nuorisotyön alueelle, toinen luoville aloille ja kolmas yleisempään verkkopedagogiikkaan.

4.2 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyöni tarkoituksena on ollut selvittää henkilökunnan osaamisen hyödyntämistä tutkimus- ja kehittämishankkeiden valmistelussa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Pääpaino oli kansainvälisessä hanketoiminnassa.

Tutkimuskysymykseni ovat olleet:

- Millaisia hanketoimintaan liittyviä osaamisia ja osaamistarpeita Humanistisessa ammattikorkeakoulussa tunnustetaan?
- Miten hyvin osaamista hyödynnetään hanketoiminnassa?
- Millaisia osaamiseen tai sen hyödyntämiseen hanketoiminnassa liittyviä esteitä Humakissa on?

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut esittää suosituksia ja käytännön kehittämistoimenpiteitä, jotta kansainväliseen hanketoimintaan liittyvä osaaminen tunnustettaisiin paremmin ja sitä kautta myös hyödynnettäisiin paremmin. Kansainvälisellä hankehakemuksella tarkoitan tässä opinnäytetyössä kansainvälisessä yhteistyössä valmisteltuja hakemuksia, jossa hankekonsortiossa on vähintään yksi ulkomainen osapuoli. Hankevalmistelulla tarkoitetaan hankeideoinnista alkavaa ja hakemuksen lähettämiseen päättyvää prosessia.

5 AINEISTO JA MENETELMÄT

5.1 Aineisto

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena Humanistisessa ammattikorkeakoulussa vuonna 2020. Aineistona olivat kahdeksantoista (18) Humakin työntekijän yksilöhaastattelua, jotka tein teemahaastatteluina.

Haastattelut eivät olleet edustava otos koko Humakin henkilöstöstä eikä näin ollut edes tarkoitus. Valitsin haastateltavat sillä perusteella, että saisin organisaation TKI-toiminnasta useita näkökulmia henkilöiltä, joilla on siinä merkittävää roolia tai kokemusta. Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluun osallistuvien valinnassa ei tavoitella aineiston kylläntymistä, vaan pyrkimyksenä on koettujen merkitysten ja yhteisten kokemussisältöjen löytyminen (Perttula 1995, 45-46).

Haastatelluista kuusi (6) oli yliopettajia ja kolme johtoryhmän jäseniä (rehtori, koulutusjohtaja ja innovaatiojohtaja). Lopuista yhdeksästä kuusi (6) oli lehtoreita, yksi koulutuspäällikkö, yksi asiantuntija ja yksi tutkija, joilla oli runsaasti kokemusta kotimaisesta tai kansainvälisestä hanketoiminnasta. Kolme haastateltua kuului jonkin edellä mainitun ryhmän lisäksi Humakin innovaatiopalveluihin, johon hanketoiminnan tuki oli keskitetty. Haastattelupyyntöön myöntävästi vastanneiden osuus oli erittäin hyvä, sillä kaikki kolmea lukuun ottamatta suostuivat. Toteutumatta jääneet haastattelut (3 kpl) johtuivat kahdessa tapauksessa aikataulullisista ongelmista ja yhdessä tapauksessa siitä, ettei henkilö katsonut lyhyen Humak-kokemuksensa vuoksi olevansa relevantti haastateltava.

5.2 Haastattelujen kulku

Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin ja toteutin ne verkkokokoustyökalu Zoomin välityksellä, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka tapahtui fyysisesti kasvotusten. Haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Halusin tällä tavoin varmistaa, että haastateltavat saivat kertoa omin sanoin ja vapaasti näkemyksistään ja kokemuksistaan sen sijaan, että he olisivat olleet sidotut tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Haastateltavat olivat saaneet haastattelun yleiset teemat tietoonsa sähköpostilla etukäteen, mutta eivät tarkkaa kysymyslistaa. Oletin, että ensimmäisten haastattelujen myötä kysymyslistaan tulisi muutoksia ja uusia painotuksia, ja näin kävikin. Haastattelin tarkoituksella ensimmäiseksi kenties kaikkein kokeneimpia TKI-

toimijoita, joilla oli myös takanaan pitkä työhistoria Humakissa. Näiden ensimmäisten haastattelujen ja niiden seurauksena tehtyjen kysymysmuokkausten jälkeen loput haastattelut noudattelivat pitkälti samaa kaavaa. Johtoryhmän jäsenten haastattelut käytiin viimeisinä. Haastatellun henkilön työtehtävä ja kokemus vaikuttivat siihen, kuinka pitkäksi aikaa tietyn aiheen tai kysymyksen ympärille pysähdyttiin. Jos jokin kysymys oli haastateltavalle epäolennainen, se jätettiin väliin. En nauhoittanut haastatteluja, vaan kirjoitin haastatteluvastaukset reaaliaikaisesti haastattelun kuluessa MS Word -tiedostoon, mahdollisimman tarkkaan, jollei aina sanasta sanaan, niin ainakin merkityksen säilyttäen.

Kysymyslistoja oli kaksi (liitteet 1 ja 2). Yliopettajien, lehtoreiden ja kansainvälisyyden asiantuntijoiden kysymykset koskivat muun muassa hankevalmistelun prosessia, haastateltavan rooleja hanketoiminnassa, hyvällä tai huonolla tavalla mieleen jääneitä hankkeita, hankevalmisteluun ja -toteutukseen liittyvää osaamista sekä motivaatiota, ja sen taustalla olevia syitä, hanketoimintaan kotimaisessa ja kansainvälisessä ympäristössä. Teemat olivat tarkoituksella laajempia kuin varsinainen kysymyksenasettelu, jotta mahdollisia kytköksiä suurempaan kokonaisuuteen voisi tulla ilmi. Johtoryhmän jäsenille esitetyt kysymykset olivat teemoiltaan samoja, mutta painottuivat enemmän Humakin strategiaan. Jokainen haastattelu alkoi sillä, että haastateltava kertoi omasta taustastaan niin koulutuksen kuin työtehtävien osalta.

Teemahaastattelu on yleinen tutkimushaastattelun muoto. Ominaista sille on, että jokin haastattelun näkökohta on määrätty ennalta, mutta eivät kaikki. Yksityiskohtaisten kysymysten sijasta haastattelun runko rakentuu keskeisten teemojen, aihepiirien, varaan, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Teemojen käsittelemisen järjestyksellä haastattelun aikana ei ole merkitystä. Tutkija ohjailee haastattelua ja tekee tarvittaessa lisäkysymyksiä, ja myös haastatellut voivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Hyvä haastattelija oivaltaa, mikä vastauksissa on merkityksellistä, ja näkee mahdolliset uudet haastattelun suunnat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48, 66-68, 103; Vilka 2005, 101-102.)

5.3 Sisällönanalyysi

Aineiston erittelyssä käytin sisällönanalyysiä. Se on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, jota voi pitää myös väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysi ei läh-

tökohtaisesti ohjautu mistään tietystä teoriasta tai epistemologiasta, vaikka tällaista-kin voidaan soveltaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Yleensä sisällönanalyysi koostuu neljästä eri vaiheesta, jotka ovat (1) aineiston esivalmistelu analyysia varten, (2) aineiston järjestäminen eli koodaaminen, (3) varsinainen analyysi sekä (4) omien tulkintojen kirjoittaminen (mm. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11-12). Myös oma analyysini noudatteli tätä.

Aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe sisälsi haastattelun aikana kirjoittamieni muistiinpanojen puhtaaksikirjoittamisen ja tämän puhtaaksikirjoitetun tekstin tallentamisen. Säilytin myös alkuperäiset haastattelujen aikana kirjoittamani muistiinpanot sellaisinaan. Puhtaaksi kirjoitetuille haastatteluille annoin uudet nimet ja samalla poistin niistä tiedot, joilla haastattelun olisi voinut tunnistaa yksilötasolle. Jokainen haastattelu muodosti yhden dokumentin. Vein nämä dokumentit data-aineiston hallitsemiseen ja laadulliseen analyysiin tarkoitettuun Atlas.ti 8.0 Qualitative Data Analysis -ohjelmaan (Atlas.fi Qualitative Data Analysis 2020).

Aineiston järjestäminen eli koodaus tarkoittaa aineiston järjestämistä siten, että se on looginen tutkimuskysymykseen nähden. Aineistosta tunnistetaan katkelmia, jotka kuuluvat samaan ydinteemaan, ja ne koodataan osoittamaan tämä yhteys. Jäsennystä voi tarkentaa alakooodeilla. (Vilkka 2005, 140; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Käytin aineistolähtöistä analysointimenetelmää. Tämä tarkoittaa sitä, että en lähtenyt liikkeelle etukäteen päätetystä teoriasta, jonka mukaisesti olisin aineiston jäsentämään, vaan käsitteellistys syntyi aineistosta (Eskola 2018, 212; Kiviniemi 2018, 83).

Koodaaminen on osa tutkijan ajatustyötä, ei vain tutkimuksen mekaaninen vaihe. Tämä korostuu erityisesti aineistolähtöisessä analyysissa: tulkinnat kehittyvät vähitellen, kun tutkija jäsentää aineistoaan (Kiviniemi 2018, 73, 79). Järjestelin haastatteluaineiston Atlas.ti 8.0 -ohjelman avulla yhden viikon aikana. Koin tärkeäksi tehdä tämän lyhyessä ajassa varmistaakseni sen, että tulkitsin tekstejä samalla tavalla. Loin haastatteluteksteissä esiintyville aiheille koodeja, joita syntyi yhteensä 25 (liite 3). Olin huomannut aiemmassa tutkimustyössäni vuosia sitten, että aineistolähtöinen työskentelytapa sopii minulle: syvempi ymmärrys teksteistä ja niiden välisistä yhteyksistä syntyy vasta, kun tekstejä ryhtyy analysoimaan. Saattaa tulla oivallus koodista, jota ei ole haastattelutilanteessa sanana esiintynyt. Vein järjestellyn aineiston koodi kerrallaan

MS Exceliin, jossa kävin ne uudelleen läpi. Loin jokaiselle koodille oman Excel-tiedostonsa ja luokittelin jokaisen koodin alla olevat tekstinpätkät alakoodeiksi. Esimerkiksi pääkoodi ”Humakin edut ja vahvuudet” sai alakoodit ”alat ja asiantuntemus”, ”asenteet”, ”hankeosaaminen”, ”koko ja ketteryys” sekä ”maantieteellisyys”. Tieto siitä, mikä tekstinpätkä kuului mihinkin haastatteluun, säilyi koko prosessin ajan. Sama katkelma saattoi saada useamman kuin yhden koodin. Excel-työstön tein kolmen peräkkäisen päivän aikana. Varsinaisen analyysin tein järjestellyn aineiston pohjalta, poimien tarkasteluun ne koodit, jotka olivat tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia (taulukko 3). Osa näistä oli aihetta taustoittavia koodeja (hankevalmistelun sujuvuus; roolitus hankevalmistelussa), loppujen keskittyessä tarkemmin osaamisen teemaan. Suuri osa aineistosta jäi käyttämättä, mutta sitä voidaan hyödyntää myöhemmin Humanistisen ammattikorkeakoulun kehittämistyössä.

Taulukko 3. Tarkasteluun valitut koodit. Alakoodien perässä oleva luku kertoo, kuinka moni haastateltu nosti aiheen esille. Mukana ovat vähintään kaksi mainintaa saaneet koodit.

Pääkoodi	Alakoodit
Humakin vahvuudet hanketoiminnassa	Alat ja asiantuntemus (9) Koko ja ketteryys (9) Asenteet (3) Maantieteellisyys (2)
Humakin heikkoudet hanketoiminnassa	Asiantuntijuus ja tutkimus (7) Koko (6) Fokus ja suunnitelmallisuus (5) Hallinnollinen osaaminen (2) Tuki ja aika (2)
Hanketyön edellyttämät ominaisuudet ja taidot	Hallinnollinen osaaminen (10) Asenne ja kiinnostus (8) Sosiaaliset taidot (6) Yrittäjyys ja ongelmanratkaisu (4) Sopiiko hanketyö kaikille (3)
Kansainvälisen ympäristön edellyttämät ominaisuudet ja taidot	Kielitaito (9) Sosiaaliset taidot (7) Hallinnolliset ja tekniset taidot (5) Verkostot (2)
Osaamisen hyödyntäminen	Onko hyödynnetty (8) Tiedetäänkö ihmisten osaaminen (6) Tiedetäänkö mitä osaamista tarvitaan (2)
Hankevalmistelun yleinen sujuvuus	Prosessi ja mallitus (11) Strategisuus ja suunnitelmallisuus (3) Omistajuus ja avainhenkilöys (2) Fasilitointi ja ilmapiiri (2)
Roolitus hankevalmistelussa	Omistajuus ja avainhenkilöys (11) Roolien jäsentäminen (8) Yhteistyö (7) Joustavuus (6) Opettajat (6) Fasilitointi (3) Hankeväki (3) Ideointi (3) Strategisuus ja suunnitelmallisuus (2) Kansainväliset hankkeet ja haut (2)

6 TULOKSET

Haastatelluilla oli keskimäärin takanaan pitkä ura Humakissa. Kahdeksastatoista haastatellusta neljätoista oli tullut Humakiin töihin ennen vuotta 2010, ja näistä yhdeksän vuosina 1999-2002 eli aivan Humakin toiminnan alkuvuosina. Usea haastateltu oli ollut välillä lyhempiä tai pidempiä jaksoja muilla työnantajilla. Pääasialliset työtehtävät olivat monella muuttuneet vuosien varrella, osin riippuen työsuhteen pituudesta. Yleistäen voidaan sanoa, että lehtorin tehtävissä toimivat tai toimineet olivat olleet eniten mukana käytännön hanketoiminnassa, kun taas yliopettajilla TKI-toimintana osallistuminen oli painottunut valmisteluvaiheeseen ja hanketuntien määrä oli heillä paljon pienempi.

6.1 Humakin vahvuudet hanketoiminnassa

Kysyttäessä Humakin vahvuuksista hanketoiminnassa, puolet haastatelluista nosti esille Humakin koulutusalat ja asiantuntemuksen, ja yhtä moni kommentoi organisaation kokoa. Asenteisiin liittyvää vahvuutta tunnisti kolme, maantieteellisen sijainnin kaksi, ja hankeosaamisen yksi haastateltu.

Etuna nähtiin se, että Humak kouluttaa erityisille aloille, jotka erottautuvat muista. Samanaikaisesti ne ovat niin yleisiä aloja, että niille löytyy monia rahoituslähteitä ja niitä voidaan yhdistää muihin aloihin ja hanketeemoihin: rajapintoja on paljon. Humakin niin sanottuja pehmeitä aloja voisi yhdistää esimerkiksi teknologiaan. Varsinkin nuorisotyön koulutuksen pitkä perinne sekä viittomakielen tulkkauksen asiantuntemus tuotiin esiin erityisinä vahvuuksina. Viittomakieliosaamisella on kysyntää, ja varsinkin kehitysmaissa on tarvetta. Nuorisotyön saralla Humak on Suomen skaalalla iso kouluttaja, vaikka organisaatio onkin pieni. Nuoriso ja seikkailukasvatus ovat ne kärjet, joiden kautta moni keskustelu aukeaa. Pienuudestaan huolimatta Humak on toimialojensa suurimpia kouluttajia. On tullut esimerkiksi yllättäviä yhteydenottoja, kun on huomattu, ettei kukaan muu kouluta järjestötyöhön.

Usea vastaaja piti Humakin pientä kokoa hyvänä ketteryyden kannalta ja liitti tämän siihen, että pienessä organisaatiossa kaikkien pitäisi tuntea kaikkien osaaminen ja intressit. Tiiviissä yhteisössä sisäinen osaaminen löytyy helpommin, ja asioihin voidaan myös reagoida nopeammin. Humakin valtakunnallisuus, eli sijainti useilla paikkakun-

nilla eri puolilla maata, on taannut laajan kenttäverkoston ja helpottaa tulosten ja ideoiden levittämistä. Jos jotain kehitetään esimerkiksi Jyväskylässä ja samaa halutaan tehdä Turussa, asiaa voidaan edistää omien toimipisteiden ja niiden työelämäkontaktien kautta. Humakin henkilökuntaa kehitettiin joustavaksi, ja yksi haastateltu totesi, että ihmiset lähtevät mielellään mukaan kaikkeen, jos vain on aikaa.

6.2 Humakin heikkoudet hanketoiminnassa

Siinä missä Humakin asiantuntemukseen ja organisaatiokokoon liitettiin vahvuuksia, niistä löydettiin toisaalta myös heikkouksia. Fokuksen ja suunnitelmallisuuden puute oli kolmas aihe, jonka useat haastatellut mainitsivat hanketoiminnan heikkouksista keskusteltaessa.

Humakissa nähtiin olevan vain vähän tutkimusosaamista. Harva asiantuntija jaksaa opetustyön arjessa meritoitua ja ylläpitää akateemista osaamista, kuten väitöskirjojen ohjausta ja esitarkastusta. Kun tutkimushankkeet ovat puuttuneet, ei ole päässyt myöskään syntymään niihin liittyvää perinnettä. Varsinkin kansainvälisellä mittapuulla tarkasteltuna tutkimusosaaminen oli monen haastatellun mielestä heikkoa, ja tämä näkyy myös tieteellisten julkaisujen määrässä. Asiantuntijuuden alueet ovat kapeat, niissä ollaan kolmen tai neljän vahvuusalan varassa. Hankeideoihin on siksi hankalaa saada mielenkiintoista uutta potkua. Toimialojen nähtiin osittain rajaavan kansainvälisyyttä: esimerkiksi teknisluontoisissa Itämeri-ohjelmissa on vaikea olla mukana. Ongelmaksi nostettiin myös ”ahdas sisältöasiantuntijuus”, jolla tarkoitettiin sitä, että hanketeemoja katsotaan liikaa Humakin tai yksittäisen humakilaisen asiantuntijuuden näkökulmasta. Jos hankehaku ei täsmää tähän täysin, koko hakemisprosessi saatetaan torpata. Hankkeessa on kuitenkin aina jonkin uuden kehittämisestä kyse, eikä se, mitä osataan nyt, saisi olla määräävä asia, vaan myös uutta osaamista pitää syntyä. Ei pitäisi liikaa kangistua jo olemassa osaamisen merkittävyyteen. Lisäksi hakemusconsortioissa Humak on vain yksi ääni monesta, ja kompromisseja hankkeiden sisältöjen suhteen täytyy tehdä. Välillä käytetään liikaakin aikaa siihen, että organisaation sisällä väitellään kiihkeästi siitä, mitä halutaan.

Asiantuntijuuden kapeus liittyy osin organisaation pieneen kokoon ja näkyy myös hallinnollisissa kysymyksissä. Humakissa saattaa olla yksi ihminen tekemässä sitä, mistä toisessa organisaatiossa vastaa kokonainen tiimi, projektipäällikön täytyy Humakissa

perehtyä syvemmin esimerkiksi taloushallintoon kuin monessa muussa organisaatiossa. Eräs haastatelluista mainitsi jo päättyneen CIMO-hankkeen, jossa muilla partnereilla oli oma projektin talouspäällikkö, kun taas Humakissa yksi ihminen teki kaiken. Talouden suunnittelu, kuten budjetoinnin laskentakaavat ja tilintarkastukset, ei ehkä ole kansainvälisissä hankkeissa ollut viimeisen päälle mietittyä. Kokoon liittyen tuotiin esiin, että Humakin tulisi olla pieni ja ketterä, mutta käytännössä se on kankea ja hidas ja toimii kuin iso organisaatio.

Moni haastateltu piti Humakin hanketoimintaa pirstaloituneena. Fokuksen puutteen nähtiin johtuvan osin siitä, että koko pedagoginen henkilöstö tekee hanketoimintaa, osa enemmän ja osa vähemmän. Tämä on hankkeiden hallinnoinnin näkökulmasta vaikeaa. Myöskään Humakin kansainvälinen toiminta ei näyttäyty kovin yhtenäisenä tai strategisena, vaan se on hajonnut erillisrahoitteiseen hanketoimintaan sekä opiskelija- ja henkilökuntavaihtoon. Nämä kaksi eivät ole kohdanneet. Tarvittaisiin lisää pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta, samoin aikavaraus yhteisille keskusteluille, jos on isompi kansainvälinen hakemusvalmistelu tiedossa. Raamitus sille, missä halutaan olla mukana ja missä ei, varmistaisi ehkä paremman resursoinnin isoihin rahoitushakemuksiin. Vaikka on hyvä, että moneen valmisteluun kyetty Humakissa lähtemään nopeasti mukaan, pidemmän tähtäimen suunnittelu takaisi usein laadukkaammat hakemukset.

6.3 Hankevalmistelun yleinen sujuvuus

Kun haastatelluilta kysyttiin hankevalmistelun sujuvuudesta, yli puolet kommentoi prosessia ja mallitusta tai niiden puutetta. Strategian nosti esiin kolme haastateltua, omistajuuden ja avainhenkilöiden kaksi.

Humakin hankevalmisteluprosessin alkuosa, hankeidealomakkeen täyttämisestä sen hyväksymiseen, oli hyvin tiedossa. Sen puolesta ei otettu voimakkaasti kantaa suuntaan eikä toiseen. TKI-prosessin koettiin kuitenkin selkeytyneen ja saaneen suunnitelmallisuutta. Erityisesti ulkomailta tulevissa avauksissa on yhä kankeutta, ja hankeidealomake soveltuu näihin huonosti. Suunnitteluprosessi perustuu paljolti ihmisten kontakteihin, mikä on ymmärrettävää ja mikä voi tehdä mallintamisen vaikeaksi. Ylipäätään hankevalmistelut ovat niin erilaisia ja omanlaisiaan, ettei niitä voi lyödä yhteen tiiviiseen malliin. Prosessit ovat hyviä olla olemassa, mutta loppujen lopuksi on

vaikea sanoa, onko prosessi- vai spontaanilähtöinen tapa parempi toimia. Prosessilähtöinen tapa on strategisesti helpompi johdettava, kun taas spontaanilähtöinen voi tuottaa iloisia yllätyksiä. Viime aikoina monet suunnittelut ovat olleet rahoituslähtöisiä, eli rahoitushaku on määrittänyt aiheen, mikä ei ole ideaalia.

Prosessit eivät myöskään saisi estää Humakia toimimasta sujuvalla tavalla, vaan kaiken sen tulisi olla sallittua, mikä edistää asioita. Liikkeellelähtö saisi olla keskusteluvampi ja kannustavampi, ja olisi myös hyvä, etteivät hankeideat olisi vain yhden ihmisen juttu, vaan niihin solmiutuisi mukaan muitakin. Hankeidealomakkeen rivakalla täyttämällä ja hyväksyttämällä on puolensa ja puolensa. Yhtäältä lomakkeella saa prosessin nopeastikin käyntiin. Toisaalta ideaa kannattaa kirkastaa tovi, ennen kuin lomakkeen toimittaa eteenpäin. Näin siihen on helpompi tarttua ja löytää oikeat rahoituslähteet ja valmistelijat.

Ilmapiirin on tärkeä olla sellainen, että ihmiset pystyvät antamaan parhaat puolensa. Luottamuksesta ja turvallisuudesta seuraa rohkeutta ja uskallusta koetella rajoja ja etsiä uutta. Moni haastateltu toi esiin, miten olennaisia ”jo koetellut ja hyviksi todetut kemiat” tietyn työkaverin tai tiettyjen työkavereiden kanssa ovat. Kun hanketta valmisteleva porukka tuntee toistensa tavat työskennellä ja täydentää toinen toistaan, suunnittelu on innostavaa ja tuloksellista.

6.4 Roolitus hankevalmistelussa

Kysymys hankevalmistelujen roolituksesta kirvoitti haastatelluilta monipuolisia näkemyksiä ja kommentteja. Omistajuuden ja avainhenkilöyden mainitsi yksitoista haastateltua, roolien jäsentämisen kahdeksan, yhteistyön seitsemän, joustavuuden kuusi ja opettajien (lehtoreiden) roolin niin ikään kuusi haastateltua. Lisäksi useampi kuin yksi otti tässä kontekstissa kantaa fasilitointirooliin, ideointiin sekä strategisuuteen ja suunnitelmallisuuteen.

Omistajuus tarkoitti haastatelluille sitä, että joku tai jotkut hanketta valmistelevalta ryhmästä kokee aihepiirin läheisesti omakseen ja ottaa vetovastuun tai muun aktiivisen roolin suunnittelussa. Avainhenkilöydellä tarkoitettiin sellaista asiantuntemusta tai roolia, joka on välttämätön suunnittelun onnistumisen kannalta. Yhtenä ongelmana mainittiin, että kun hankeidea tulee Humakin ulkopuolelta, sitä usein pompo-

tellaan henkilöltä toiselle. Jos kukaan ei halua ottaa koppia, tai koe olevansa oikea ihminen viemään asiaa eteenpäin, loistavakin partneritilaisuus voi mennä sivu suun. Toinen huono vaihtoehto on se, että hankevalmistelu vain tipahtaa ulkopuolalta jonkun syliin, ilman suunnitelmallisuutta tai perehdyttämistä. Hyviä hankkeita syntyy sen sijaan, kun hankeideoiden keksijät myös suunnittelevat ja toteuttavat niitä. Hankkeita ”pitää saada tehdä itselle”, koska vain siten voidaan taata omistajuus ja palo aihetta kohtaan. Jos aihe työnnetään toimeksiantona tai työvelvoitteen ulkopuolelta, innostusta ei synny ja pahimmassa tapauksessa tekemisen ilo menetetään täysin. Tällä mallilla on myös omat riskinsä: voi syntyä hankkeita, jota eivät tue osaamiskärkiä vaan ovat henkilökohtaisia intohimoja, eli strategista ohjausta tarvitaan joka tapauksessa.

Yleisellä tasolla kysymys kuuluu, kuka ylipäättään tuntee omistajuutta TKI-puolella ja mieltää hankkeet osaksi omia tehtäviään. Tehtävät pitäisi raamittaa selkeämmin. Hankkeeseen valmisteluun tarvitaan lisää selkeyttä siihen, kuka osallistuu mihinkin suunnitteluun ja missä roolissa. Periaatteessa toimiva prosessi on olemassa, mutta se ei toimi, koska se on muiden aikataulujen armoilla. Tämä on johtanut siihen, että käytännössä valmistelu on keskittynyt tietyille henkilöille. Roolit ovat määrättyneet paitsi hieman satunnaisesti myös riippuen siitä, kuinka tuttuja aihe ja rahoittaja kenellekin ovat. Ainakin yhden haastatellun mielestä vastuullisen substanssi-ihmisen tulee olla se, joka projektia tulee vetämään, mikäli rahoitus myönnetään. Todellisuudessa usein käy niin, että projektipäälliköiksi vain ajaudutaan. Jos hankkeen suunnittelija ei ole voinut työllistyä hankkeeseen, on usein käynyt niin, että taloon vasta tullut uusi lehtori osoitetaan tällaiseen tehtävään, jolloin hänen pitää ottaa samanaikaisesti haltuun sekä opetus- että TKI-puoli. Tämä on äärimmäisen kuormittavaa. Hankkeiden talousasioihin ei ole ollut kunnollista perehdytystä, ja projektipäällikkö on nimetty hankkeen substanssin mukaan.

Usea haastateltu kertoi esimerkin hankevalmistelusta, jossa oli törmännyt yllä kuvattujen kaltaisiin epäselvyyksiin ja hankaluuksiin. Yhteistä niille oli tiukka aikataulu, Humakin sisältä saadun tuen niukkuus ja roolien määrittelemättömyys – sekä ennen kaikkea hankesuunnittelijoiden ja -kirjoittajien venyminen ja sisukkuus. Vaikka aikataulu ei alun perin olisi ollut kireä, prosessin katkokset ja omistajuuden puuttuminen Humakin sisällä olivat useammin kuin kerran aiheuttaneet sen, että hakemus saatiin kasaan vasta aivan viime hetkillä ja suurin ponnistuksin.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että hankevalmistelussa pitäisi nimetä ja jäsentää, ketkä ovat mukana ja missä rooleissa. Roolituksen tekisi se, joka vastaa suunnittelusta, ja asiat olisi hyvä käsitellä kokouksessa. Tarvitaan valmistelukohtainen hyvin yksinkertainen mallitus sille, kuka hoitaa mitäkin. Jos roolit hakevat paikkaansa eikä niitä määrittellä riittävän konkreettisesti, voi käydä niin, että kuvitellaan tiettyjen asioiden olevan hoidossa, vaikka näin ei olisi. Esimerkiksi lehtori, joka kirjoittaa pitkiä tekstinpätkiä hakemusta varten, voi olla siinä väärässä luulossa, että joku toinen muokkaa ja viimeistelee tekstit ja kokoaa ne loogiseksi kokonaisuudeksi. Humakissa on vallalla ajatus siitä, että kaikki tekevät kaikkea, myös kirjoittavat hankkeita, vaikka hankekirjoittaminen on tiukkaa erityisosaamista. Yksi haastatelluista pohti, onko lehtoreilla realistinen käsitys hankeidealomakkeesta, eli ymmärtävätkö he, että siihen laaditut tekstit eivät ole sama asia kuin hakemusteksti. Valmistelutyön vetäjän ja (pää)kirjoittajan lisäksi mainittiin sparraajan tai fasilitoijan, kommentoijan, talouden asiantuntijan sekä teknisen tuen roolit. Myös opiskelijoita voisi osallistaa hankesuunnitteluun. Tärkeänä pidettiin myös sopia, kuka on yhteyshenkilö konsortion muihin osapuoliin, jotta viestintä on yhdenmukaista eikä siihen tule katkoksia.

Toiveena tai ajatuksena Humakissa on, että lehtorit luovat hankeideoita. Useasti hankehakemuksissa pääkirjoitusvastuu lankeaa lehtoreille, mikä koettiin rankkana normaalin opetustyön rinnalla. Moni haastateltu esitti toiveen, että hankekirjoittamiseen saisi enemmän tukea keskitetyiltä palveluilta, jolloin lehtorin roolina olisi enemmän tuoda mukaan asiantuntemustaan, ilman aikaa vievää kirjoittamisvastuuta. Lisäksi opettajan (lehtorin) rooli voisi keskittyä ideointiin, verkostojen rakentamiseen sekä opiskelijoiden parempaan integrointiin.

Joustavuuden ja yhteistyön merkitystä hankevalmistelussa korostettiin. Tämä korostuu, kun aikataulu on kireä. Varsinkin kun hankeidea tai yhteistyöpyyntö tulee ulkopuolelta, olisi toivottavaa, että rooleihin tartuttaisiin rohkeammin ja myös oman roolin ulkopuolelta. Vaikka ei substanssia tuntisikaan, jo taustatietojen selvittämisestä on iso apu. Yksi haastatelluista totesi, että hankevalmistelussa olisi hyvä olla mukana erilaisia ihmisiä, sekä idearikkaita ja heittäytymiskykyisiä, että niitä, joilla on taito pitää suunnitteluprosessia yllä ja koetella ideoita käytännön tasolla. Varsinkin isojen kansainvälisten hankevalmistelujen edellä olisi hyvä varata aikaa yhteisille sisäisille keskusteluille ja ideoinneille.

6.5 Hanketyön edellyttämät ominaisuudet ja taidot

Hankeosaamista koskevissa kysymyksissä kymmenen haastateltua mainitsi hankkeiden hallinnointiin liittyvät taidot. Lähes puolet nosti esiin asenteen ja kiinnostuksen. Usea haastateltu puhui sosiaalisista taidoista sekä yrittäjyydestä ja ongelmanratkaisukyvyistä.

Humakin henkilökunnan osaamisen hankeasioissa nähtiin vahvistuneen, osin yrityksen ja erehdyksen kautta, hankkeita ja suunnitelmia tehden. Kansainväliset ja kehitysyhteistyöhankkeet ovat oma asiantuntemuksen alueensa, jolla on oma kielensä, käsitteensä, tavoitteenasettelunsa ja kriittinen tutkimuksensa. Tämä ei ole isolle osalle humakilaisista ennestään tuttua. Hankkeiden valmistelu edellyttää aivan erityistä osaamista, johon perehtymiseen menee aikaa, lähtien siitä, minkä tyyppisestä rahoituksesta on kyse ja mitä kuluja sillä voi kattaa. Projektihallinnointi, ja erityisesti taloushallinnointi, nähtiin akilleenkantapäänä, oli sitten kyseessä kotimainen tai kansainvälinen hanke. Yksi haastatelluista muisteli, että haasteita alkoi esiintyä muutama vuosi sitten, kun hankekanta kasvoi voimakkaasti ja lehtoreita jouduttiin työntämään projektipäällikön tehtäviin. Osalla ei ollut mielenkiintoa eikä varsinkaan kokemusta tai asiantuntemusta hoitaa tällaista tehtävää. Monen haastatellun näkemys oli, että tämän asian kanssa tuskaillaan edelleen: hankkeet eivät pysy kasassa varsinkaan taloudellisesta näkökulmasta, kun ei ole ammattimaisia projektipäälliköitä, ja henkilöstö itsekin tiedostaa tämän. Hanketuntien valvominen on ratkaisevaa, jotta budjetti toteutuu. Talousasioihin tulisi perehdyttää paremmin.

Henkisemmistä hanketyön tekemisen edellytyksistä monet mainitsivat asenteen ja kiinnostuksen. Oltiin sitä mieltä, että tarvittava osaamisen taso kyllä usein löytyisi, mutta jos motivaatio ja innostus puuttuvat, hanketyö ei etene toivotusti: *syntyneekö siitä mitään hyvää, jos pakotetaan osallistumaan suunnitteluun ja toteutukseen*. Täytyy olla aitoa kiinnostusta kehittämistoimintaan, uuden kehittämiseen, ovat kumppanit sitten kotimaisia tai ulkomaisia. Hanketyö edellyttää nöyrää asennetta, joustavuutta sekä halukkuutta oppia. Nämä ovat usein henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tullee olla valmius toimia mitä kummallisimmissa tilanteissa ja paikoissa, asenteella ”en tiedä enkä osaa mutta opettelen”. On uskallettava välistä toimia intuition varassa. Tällainen asenne on pitkälti yrittäjyyttä, joita kuvattiin myös seuraavilla tavoilla: *pitää tarttua aina kiinni ja lähteä mukaan, kun pyydetään; pitää olla heittäytymiskykyä*

ja laittaa itsensä likoon ja tarvitaan kykyä löytää mahdollisia toisia keinoja päästä asioista eteenpäin ja yli. Hankkeessa toimimista verrattiin yrittäjän uraan, jossa on sopeuduttava nopeasti uusiin tilanteisiin ja ratkaistava arjen ongelmia. Itseohjautuvuus ja oma-aloitteisuus korostuvat.

Sosiaaliset taidot tarkoittavat kykyä luoda keskinäistä luottamusta ja löytää yhteiset tavoitteet. Hankevalmistelussa on pitkälti kyse vuorovaikutuksesta ja ihmisten innostamisesta, joista jälkimmäinen on erityisen tärkeää, jos on itse vetoroolissa. Sensitiivisyyttä tarvitaan, varsinkin jos konsortiossa on toimijoita eri ympäristöistä. Small talk-taitoja ei välttämättä tarvita, mutta on oltava uskallusta ja taitoa verkostoitua sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Oma sosiaalinen taiteenlajinsa on se, että kykenee ikään kuin myymään oman asiantuntijuutensa, eli vakuuttamaan kumppanit siitä. Hankesuunnittelun vastuuvetäjältä edellytetään taitoa ottaa ihmiset tasavertaisina mukaan, asettaa tavoitteita ja aikatauluja, ja motivoida ihmisiä niitä kohti. Monesti hankkeet syntyvät pitkällä aikavälillä, ilman tietoa siitä, mihin hakuun tähdätään. Tarvitaan jämäkkyyttä, jotta suunnittelu etenee ja valmistuu.

6.6 Kansainvälisen ympäristön edellyttämät ominaisuudet ja taidot

Kansainvälisessä ympäristössä toimittaessa katsottiin tarvittavan ennen kaikkea kielitaitoa, sosiaalisia taitoja sekä hallinnointiin ja hanketeknisiin seikkoihin liittyvää osaamista.

Sen lisäksi, että kielitaidolle on käyttöä yleisessä vuorovaikutuksessa ulkomaisten hankkumppaneiden kanssa, sitä voidaan tarvita englanninkielisten julkaisujen kirjoittamisessa tai työpajojen tai opintomodulien vetämisessä. Jos tähän ei saa Humakista tukea, urakka voi olla todella raskas. Moni haastateltu oli sitä mieltä, että humakilaisien kielitaidoissa, mutta myös uskalluksessa käyttää vieraita kieliä, olisi parantamisen varaa. Osittain kyseessä on ehkä suomalainen kompleksi siitä, ettei osaaminen ole riittävän vahvaa, mikä koskee kielitaidon lisäksi myös asiantuntijuusalueita. Jos jo suomenkielisten hankehakemusten kirjoittamista arastellaan, kansainvälisten hakemusten kohdalla kynnyks on vielä korkeammalla. Tämä siitä huolimatta, että joku muu huolehtii varsinaisesta hankekirjoittamisesta. Toisaalta kansainväliset hankkeet voisi myös nähdä mahdollisuutena kehittää kielitaitoa.

Kansainvälisessä ympäristössä toimittaessa on oltava yleistä kiinnostusta muita kulttuureja ja toimintatapoja kohtaan. Ei tule ylläpitää sellaista asennetta, että Suomessa kaikki on paremmin. On oltava kykyä löytää ja sitouttaa luotettavia verkostoja ja yhteistyökumppaneita. Kotimaisiin hankevalmisteluihin verrattuna kansainväliset valmistelut toimivat eri aikajänteellä: hyvä hankesuunnitelma edellyttää yhteistä ymmärrystä, mihin pääseminen vaatii vielä enemmän aikaa kuin kotimaisella kokoonpanolla. Tämä korostuu entisestään, jos jotkut kumppaneista eivät ole ennestään tuttuja. Yksi haastatelluista vertasi tilannetta sokkotreffeihin: on työskenneltävä sokkona, herkillä aisteilla. Täytyy olla tarkkaavainen ja kuunnella, mitä kumppanit haluavat, ja kyetä itse kertomaan, mitä Humak haluaa. Täytyy pystyä ajamaan omaa agenda läpi ja pitää omat tavoitteet kirkkaana mielessä, mutta samalla täytyy kuunnella herkillä korvalla muita osapuolia. Kärsivällisyyttä tarvitaan sitä enemmän, mitä isompi konsortio ja neuvottelijoiden määrä on. Suurimmat konfliktit kansainvälisissä hankkeissa ovat yleensä johtuneet erilaisesta tavasta toimia ja ajatella. Kulttuuriset erot ovat synnyttäneet myös hauskoja episodeja.

Kaksi haastateltua muisteli kahta eri kansainvälistä hanketta, joissa hankehallinnointi oli suunniteltu ja toteutettu viimeisen päälle. Molemmissa tapauksissa hankkeen päävetäjä oli ulkomainen organisaatio. Ainakin toisessa tapauksessa hankehallinnoinnin sujuvuus oli pääosin koordinaattori-projektipäällikön, eli yksittäisen ihmisen, ansiota. Hän hoiti paperiasiat, loi valmiit pohjat partnereille ja loi kokemuksen huolehtimisesta. Toisessa tapauksessa hankkeella oli erikseen hallintotiimi, joka hoiti byrokratian ja rahaliikenteen, ja sisällöstä vastaava tiimi. Kokouksissa oli yhteinen johdanto-osa ja loppukeskustelu molemmille, ja niiden välissä tiimikohtaiset sessiot. Haastateltu oli kokenut tämän toimivaksi käytännöksi.

6.7 Onko osaamista hyödynnetty kansainvälisissä hankevalmisteluissa

Kysymys osaamisen hyödyntämisestä keräsi sekä suoria vastauksia että pohdintaa siitä, tiedetäänkö ja tunnistetaanko ihmisten osaaminen Humakissa. Yleisesti ottaen haastateltujen näkemys oli, että osaamista on hyödynnetty, muttei optimaalisesti. Tämä kytkeytyy tiiviisti kysymykseen roolituksesta, jota käsiteltiin jo aiemmassa kappaleessa. Aina ei ole täysin selkeää, kuka ryhtyy tekemään mitään, eikä toivomiaan ihmisiä saa välttämättä valmisteluun mukaan esimerkiksi tiedonkulullisista tai aika-
taulullisista syistä. Monet kansainväliset hankevalmistelut ja hankkeet ovat lähteneet

liikkeelle tuttuun toimijoiden kanssa, jolloin asiantuntijuutta ja osaamista on löytynyt Humakissa automaattisesti, vanhoilta pohjilta. Toisaalta esimerkiksi viime vuosien aikana rekrytoitujen asiantuntijoiden osaamista ei ole välttämättä tunnustettu riittävän hyvin, saati hyödynnetty. Käytettävissä olevan ajan rajallisuus on tarkoittanut sitä, että välillä on hankalaa irrottaa osaamista normaalitoiminnasta suunnittelun käyttöön. Prosessi on olemassa, mutta siitä ei ole apua, jos ihmiset eivät ehdi antaa osaamistaan. Hankeideasta innostuneet ihmiset kuitenkin yleensä löytävät tarvittavan ajan, tai järjestävät sitä vaikka väkisin, eli siinä mielessä osaaminen on saatu käyttöön. Vahvuusalojen välisillä rajapinnoilla Humakilla olisi enemmän annettavaa: yhtymäkohtia on paljon, mutta osaamista ei ole paketoitu yhteiseksi tekemiseksi, hanketoiminnan hyödyksi.

Humakilaiset eivät välttämättä tunne toistensa osaamista. Olisi hyvä, jos yhteisissä palveluissa tunnettaisiin eri ihmisten eri osaamisalueet ja kiinnostuksen kohteet. Myös osaamispankki mainittiin. Tällöin hanketta valmistelevat tai valmistelutyön alulle panevat voisivat ottaa suoraan yhteyttä niihin ihmisiin, joiden intresseihin tietyt aiheet kuuluvat. Toisaalta nähtiin, että Humakin kaltaisessa pienessä organisaatiossa kaikkien pitäisi tuntea toistensa osaaminen ja kiinnostuksen kohteet, jotta voisi tehdä henkilökohtaista väräystä. Tämä onnistuu niiltä, jotka ovat olleet organisaatiossa pitkään ja jotka osaavat innostaa ihmisiä mukaan hankkeisiin. Lyhemmän aikaa Humakissa olleiden kohdalla tilanne on toinen. Ei ole aina helppoa tietää, kuka osaa mitään. Yksi haastatelluista totesi myös, että olisi tärkeämpää ennemmin tietää, mitä ihmiset ovat tehneet kuin mitä he sanovat osaavansa. Tämän tekemisen ei tarvitsisi olla töissä hankittua, vaan harrastustoiminnassa syntyy myös arvokkaita taitoja ja tietoja. Usea haastateltu nosti positiivisessa valossa esiin kulttuurituotannon vahvuusalan, jonka sisällä tiedetään melko hyvin, mitä kukin osaa. Tästä johtuen osaaminen on ollut helppo valjastaa käyttöön.

Kun pyyntö kansainväliseen hankevalmisteluun tulee ulkopuolelta, alkuasetelma on usein hyvin epäselvä, eikä tällöin edes voi vielä tietää, millaista osaamista ja asiantuntijuutta organisaation sisältä tarvitaan. Tällöin valitut henkilöt eivät välttämättä ole parhaita osallistujia, vaan nämä ovat selvinneet vasta prosessin myöhemmässä vaiheessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Humanistisen korkeakoulun lehtoreiden ja muiden asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämistä kansainvälisissä hanke- suunnitteluprosesseissa sekä löytää osaamisen hyödyntämistä mahdollisesti estäviä ongelmakohtia. Kahdeksaltatoista haastattelulta kertyi laaja laadullinen aineisto, joka mahdollisti aiheen monipuolisen käsittelyn. Käyn tämän luvun alakappaleissa läpi tutkimuskysymykset yksi kerrallaan, ja lopuksi esitän suosituksia kehittämistoimenpiteiksi.

Hanketyö yleensä ja spesifisti kansainvälinen hanketyö edellyttävät pitkälti samanlaisia ominaisuuksia, taitoja ja prosesseja. Kansainvälisessä ympäristössä vaatimuksia on hieman enemmän. Käyn tuloksia läpi ennen kaikkea kansainvälisen hankevalmistelun näkökulmasta, mutta johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia voi soveltaa myös kotimaiseen hankevalmisteluun.

7.1 Hanketoiminnan ja kansainvälisessä ympäristössä toimimisen osaaminen ja osaamistarpeet

Haastateltujen kuvaama osaaminen, jota tarvitaan kansainvälisessä ympäristössä ja hanketoiminnassa, voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: (i): motivaatioon, asenteeseen ja yrittäjyyteen; (ii) sosiaalisiin taitoihin ja verkostoihin; ja (iii) substanssitaitoihin: projektihallinnolliseen ja hankesisällölliseen asiantuntijuuteen sekä kielitaitoon. Tarvittava osaaminen siis muodostuu sekä kompetenssista että kvalifikaatioista. Kompetenssiksi määrittyvä osaaminen tuli näistä kahdesta haastattelussa vahvemmin esiin, mikä voi johtua osaksi siitä, että substanssiasiantuntijuuden tärkeyttä pidettiin niin itsestään selvänä. Substanssiasiantuntijuus voi toki olla sekä kokemuksen myötä kertynyttä kompetenssia että virallisilla tutkinnoilla ja julkaisuilla osoitettua kvalifikaatiota. Monen haastattelun tärkeinä pitämien akateemisen uskottavuuden ja tutkimuksellisten ansioiden voidaan katsoa olevan spesifisti kvalifikaatioita. (Taulukko 4.)

Kiinnostus, asenne ja yrittäjyys

Kiinnostus, asenne ja yrittäjyys ovat kenties osin persoonallisuuteen liittyviä ominaisuuksia. On oltava henkilökohtaista intressiä hanketoimintaan tai tiettyyn hankeideaan, jotta tähän syntyy omistajuutta ja sitoutumista. Uteliaisuus, kiinnostus muihin

kulttuureihin sekä erilaisuuden hyväksyminen korostuvat, kun toimitaan kansainvälisissä ympyröissä. Ennen kaikkea on oltava yrittäjyyttä, tai yrittäjämäistä asennetta, johon kiteytyvät monet hanketoiminnan henkiset vaatimukset. Yrittäjyyttä ovat nöyryys, proaktiivinen ote ja itseohjautuvuus, ongelmanratkaisukyky, asioihin tarttuminen, sisukkuus sekä rohkeus ja kyky heittäytyä uusiin tilanteisiin. Anttiroiko ja Tiura (Heinosen 2001, 124 mukaan) lanseerasivat vuonna 1997 käsitteen sisäinen yrittäjyys, jolla he tarkoittivat yrittäjämäistä käyttäytymistä toisen henkilön tai organisaation palveluksessa. Sisäinen yrittäjä on tunnistettavissa vastuun kantamisen ja innovatiivisen työskentelyn perusteella (Heinonen 2001, 124). Heittäytymisen ja uusien roolien omaksumisen tarve tuli esiin myös Kolehmainen vuonna 2019 tekemässä selvityksessä, jossa hän haastatteli Humakin lehtoreita näiden motivaatiosta TKI-perustaisen oppimisen toteuttamiseen (Kolehmainen 2019, 45).

Taulukko 4. Hankkeissa ja kansainvälisessä ympäristössä toimimisen edellyttämät ominaisuudet ja taidot haastateltujen mukaan.

Asenne, motivaatio ja yrittäjyys	Sosiaaliset ja verkostotaidot	Substanssiosaaminen
Henkilökohtainen intressi Uteliaisuus Kiinnostus muihin kulttuureihin Itseohjautuvuus Ongelmanratkaisukyky Sisukkuus Heittäytymiskyky	Vuorovaikutteisuus Luottamuksen synnyttäminen Motivointi Pitkäjänteisyys Sensitiivisyys Kompromissien tekeminen	Hallinnollinen asiantuntijuus Hankesisällöllinen asiantuntijuus Kielitaito

Sosiaaliset taidot ja verkostot

Sosiaaliset taidot mahdollistavat uusien kumppanuuksien ja verkostojen synnyttämisen sekä näiden vaalimisen. Näihin taitoihin lukeutuvat sensitiivisyys ja neuvottelukyky, motivointi, joustavuus sekä kyky synnyttää luottamusta omaan tai edustamansa organisaation asiantuntijuuteen. Lyhyesti sanoen on kyse yhteistyökyvyistä. Näiden merkitys korostuu entisestään, jos on vetovastuussa. On pystyttävä työskentelemään vuorovaikutteisesti ja osallistavasti tavalla, jolla yhteiset tavoitteet löytyvät ja jolla ne saavutetaan. Samalla on pidettävä huoli siitä, että oman organisaation agenda saa vietyä läpi. Kyseessä on siis tasapainottelu konsortion ja oman organisaation tavoitteiden välillä. Tämä edellyttää kyvyn hahmottaa kokonaisuus ja nähdä, missä asioissa voi tehdä kompromisseja ja missä ei. Lisäksi tarvitaan kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä: uusien kumppanuuksien rakentaminen vie aikaa, ja mitä isompi konsortio on kyseessä, sen hitaammin hankevalmistelu yleensä etenee.

Substanssiosaaminen

Kansainvälisessä hankevalmistelussa tarvittava formaalimpi osaaminen liittyy hankkeen sisällölliseen substanssiasiantuntijuuteen, hankehallinnon taitoihin ja kielitaitoon. Vain harva haastateltu otti substanssiasiantuntijuuteen kantaa, mikä ehkä johtuu siitä, että se koettiin itsestäänselvytenä: hankesuunnitelmaa kykenee työstämään vain, jos on asiantuntemusta sen sisällöstä. Substanssiasiantuntijuudella on merkitystä myös aiemmin kuvattuihin luottamuksen synnyttämiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen. Asiantuntijan on tunnistettava se sisältö, jolla Humakin vahvuusaloja ja osaamiskärkeä voidaan edistää, ja pyrkiä pitämään tämä sisältö suunnitelmassa loppuun saakka. Toisaalta hänellä täytyy asiantuntemuksensa pohjalta olla kykyä myös lähestyä edustamaansa osaamiskärkeä uusista näkökulmista.

Hallinnoinnin näkökulmasta hankevalmistelu edellyttää rahoittajan asettamien ehtojen tuntemista ja talouden suunnittelun taitoa. Puutteellisesti laadittu budjetti kostautuu, kun hanketta ryhdytään toteuttamaan ja hyväkin budjetti voi kaatua siihen, jos projektipäälliköllä ei ole osaamista hankkeen talouden hallintaan. Myös hankesuunnitelman kirjoittaminen voidaan lukea osaksi hallinnollista osaamista: varsinkin kansainvälisissä rahoitusohjelmissa ja -ha'uissa on oma kielensä ja käsitteensä, joita täytyy osata käyttää.

Kielitaitoa, lähinnä ja erityisesti englannin kielen taitoa, tarvitaan läpileikkaavasti kansainvälisen hankkeen koko elinkaaren ajan. Käyttöä on sekä suulliselle että kirjalliselle vieraan kielen käytön osaamiselle. Hakemusten kieli on englanti, ja ainakin osa hankkeen tuotoksista, kuten julkaisuista, laaditaan englanniksi. Suullinen vieraiden kielten taito on edellytys vuorovaikutukselle hankekumppaneiden kanssa ja esimerkiksi kansainvälisten työpajojen pitämiseksi. Kielitaidon lisäksi on oltava myös uskallusta käyttää vierasta kieltä.

7.2 Olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen hankevalmistelussa

Vastaus kysymykseen, onko Humakissa olevaa osaamista hyödynnetty hankevalmisteluissa, kuuluu ”kyllä ja ei”. Osaamista on hyödynnetty, muttei optimaalisesti. Humakissa on hankekonkareita, hanketoiminnan ydinhenkilöitä, joiden verkostojen kautta moni hankevalmistelu saa alkunsa. Jo olemassa olevien kumppanuuksien ja meneillään olevien tai päättyneiden hankkeiden pohjalle on ollut helppo rakentaa uutta, ja tarvittava osaaminen on löytynyt ilman suurta vaivaa. Pienen organisaation etuna on, että ainakin teoriassa jokaisen on mahdollista tietää kollegoidensa osaaminen ja kiinnostuksen aiheet, jolloin hankevalmisteluissa voi harjoittaa henkilökohtaista väräystä. Usea haastateltu kehui Kulttuurituotannon vahvuusalan muutaman vuoden takaista tilannetta, jolloin kansainvälisesti rahoitettuja hankkeita oli useita, ja lehtoreiden osaamista hyödynnettiin niissä tehokkaasti. Tämä liitettiin innostavaan ilmapiiiriin sekä juurikin siihen, että pienellä vahvuusalalla ihmiset olivat tietoisia toistensa osaamisista. Sen sijaan erityisesti vahvuusalojen ja osaamiskärkien rajapinnoilla nähtiin olevan paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, esimerkiksi Creven ja Työyhteisöjen kehittämisen kesken. Humakin henkilöstöä kehuttiin joustavuudesta, jonka katsottiin osittain olevan organisaation pienen koon ansiota tai seurausta: on otettava monia rooleja ja käytettävä osaamista monipuolisesti. Jos aikaa vain on, ihmiset lähtevät mielellään mukaan uusiin asioihin.

Humakin asiantuntijuusalat ovat yhtäältä erityisiä, toisaalta niin yleisiä, että niitä voidaan yhdistää moneen muuhun alaan. Pitkä perinne esimerkiksi viittomakielen tulkauksen ja nuorisotyön kouluttajana on luonut Humakille aseman haluttuna yhteistyökumppanina hankevalmisteluissa. Seikkailukasvatus uudempana koulutusohjelmmana on herättänyt hankerintamalla kiinnostusta ulkomaita myöten. Humakin sijainti

monella paikkakunnalla eri puolilla Suomea on etu hankekumppaneiden löytymisen ja hankkeiden tulosten levittämisen kannalta.

7.3 Osaamisen hyödyntämiseen liittyvät esteet hankevalmistelussa

Haastatellut toivat esiin useita seikkoja, joiden he kokivat estävän osaamisen täysimääräistä hyödyntämistä kansainvälisten hankkeiden valmistelussa. Nämä seikat voidaan jakaa neljään eri luokkaan, jotka sijoittuvat eri tasoille ja joilla on keskenään paljon yhteyksiä, syy-seuraussuhteita ja lomittaisuuksia: (i) aikaresurssit, (ii) yksilötaso, (iii) valmisteluprosessin taso, erityisesti roolitus sekä (iv) strategiataso (taulukko 5). Kuten tyypillistä on, strategia- tai ylimmän johdon tasolle tunnistetut juurisyyt aiheuttavat sitä käytännönläheisempiä ongelmia, mitä lähempänä ruohonjuuritasoa ollaan.

Tunnistetut ongelmat liittyvät sekä henkilö- että rakennepääomaan, mutta vahvemmin jälkimmäiseen. Sujuvammat prosessit ja strategiataason linjanvedot edistäisivät osaamisen hyödyntämistä hankevalmisteluissa. Prosessien avulla voidaan ohjata ihmisten toimintaa ja helpottaa heidän vuorovaikutustaan sekä esimerkiksi määrittellä valta- ja vastuukysymyksiä (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 45).

Taulukko 5. Osaamisen hyödyntämiseen liittyvät ongelmat jaoteltuina neljään eri luokkaan: aikaresurssihin, yksilötasoon, prosessitasoon ja strategiatasoon.

Aikaresurssit	Yksilötaso	Prosessitaso	Strategiataso
Hanketuntien pieni määrä	Asenne	Roolien määrittämätömyys	Fokusoinnin ja priorisoinnin tarve
Tiukat hakuaikataulut	Opettajan identiteetti	Roolien epätasapaino	Liikkuvuuden ja hanketoiminnan erillään olo
Ei aikaa yhteisille keskusteluille	Asiantuntijuuden liikarajaus	Kopin ottaminen	Tiedon hallinnan ja jakamisen puutteet
Viimeistelemättömät hakemukset			

Aikaresurssit

Hankevalmisteluun käytettävissä oleva aika koettiin kautta linjan liian vähäiseksi. Lehtoreiden tuntisuunnittelu on sidottu tiukasti opetustehtäviin, eikä sopivinta asiantuntijaa usein saa mukaan valmisteluun. Rahoitushakujen ja hankevalmistelujen tiukka aikataulu eivät helpota asiaa. Kiireessä ei myöskään jää tarpeeksi aikaa yhteisille keskusteluille kumppaneiden kanssa tai edes Humakin sisällä, eikä suunniteltavan hankkeen sisällöstä välttämättä synny yhteistä ymmärrystä. Uusien, innovatiivisten lähestymistapojen ideointi, esimerkiksi eri alojen rajapinnoilla, jää puolitiehen. Jos hakemuksen valmistelu on vaillinaista, kasvaa riski myös siihen, ettei sen budjetti vastaa todellisia kustannuksia.

Yksilötaso

Yksilötason esteet ovat sellaisia, joiden purkamiseen yksittäiset ihmiset voivat pitkälti itse vaikuttaa: asenne, uskalluksen puute ja asiantuntijuuden liiallinen raja-
aus. Myös kiinnostuksen ja innostuksen puute torppaavat hanketoimintaan osallistumista. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että humakilaiset ovat joustavia ja innostuvat helposti uusista asioista. Ajanpuute on esteenä sille, että innostus ja osaaminen saataisiin valjastettua hankevalmistelun käyttöön. Haastatellut puhuivat opettajan identiteetistä: jos hahmottaa työnsä hyvin perinteisellä tavalla, pääasiassa (virtuaalisena) luokkahuoneopetuksena, TKI-hankkeissa tapahtuva oppiminen on korkea asenteellinen kynnyks ylittävänä, jos TKI-toimintaa ei ole aiemmin opetukseensa integroinut. Niin ikään Humakissa vuonna 2019 tehdyssä selvityksessä lehtoreiden heikon TKI-motivaation syyksi arveltiin aikataulullisia haasteita sekä sitä, että totutuista tavoista opettaa on vaikea oppia pois (Kolehmainen 2019, 45). Myönteisempi asenne TKI-integrointia kohtaan voisi lisätä yksittäisten lehtoreiden halukkuutta osallistua hankevalmisteluun. Moni haastateltu toivoi humakilaisille myös lisää uskallusta hypätä hankemaailmaan ja käyttää vieraita kieliä. Oman asiantuntijuuden liika raja-
aus tarkoittaa sitä, että suunniteltavan hankkeen sisältöä lähestyy liian ahtaasti omasta ydinosamisesta käsin. Tämä voi olla haitaksi konsortiossa työskentelylle ja uuden osaamisen kehittämiseksi.

Valmistelun prosessitaso, erityisesti roolitus

Hankevalmisteluprosessin koettiin saaneen ryhtiä viime vuosien aikana. Hankeidealomaake tunnettiin ja se oli käytössä. Kansainvälisiin, Humakin ulkopuolelta käynnistyneisiin hankevalmisteluihin lomake soveltuu huonommin. Roolien määrittelemättömyys ja epätasapainoinen roolitus nähtiin ehdottomasti suurimpana ongelmana hankevalmisteluprosessin sujuvuudelle. Monen hankkeen suunnittelu kompuroi, kun kukaan ei tunne omistajuutta sitä kohtaan, tai liian harva tuntee sitä. Aihepiirin substanssiasiantuntijan tulisi ottaa vetovastuu tai muu aktiivinen rooli suunnittelussa. Muita tunnistettuja rooleja, olivat substanssiavainhenkilö, fasilitaattori-sparraaja, pääkirjoittaja, taloussuunnittelija, hakemustekninen asiantuntija ja kommentoija. Roolit pitäisi jokaisen hankevalmistelun yhteydessä nimetä, jäsentää ja jakaa. Satunnaisuus määrittää tällä hetkellä roolitusta liikaa, ja tehtävät tuppaavat kasautumaan muutamalle harvalle ihmiselle. Ensimmäinen kriittinen kohta on heti, kun ulkomaiselta taholta tulee pyyntö osallistua hankevalmisteluun: jos oikeaa, tai ketään, kopin ottajaa ei kiireessä heti löydy, tilaisuus voi mennä sivu suun. Myös opiskelijoita voisi osallistaa hankkeiden suunnitteluun.

Strategiataso

Hankevalmisteluun toivottiin strategiatason fokusta sekä hanketoiminnan rajauksen että hanketoimintaan osallistuvan henkilöstön suhteen. Nykyisellään hanketoiminta on pirstaloitunutta. Pitkäjänteisempi suunnitelmallisuus ja ajan resursoiminen erityisesti isompiin kansainvälisiin valmisteluihin olisi tervetullutta. Yhtä lailla olisi raami-tettava, missä hankevalmisteluissa halutaan olla mukana ja missä ei, jotta priorisoituihin tapauksiin riittäisi paremmin resursseja. Koko pedagogisen henkilökunnan osallistuminen hanketoimintaan on hankkeiden hallinnoinnin kannalta haasteellista, vaikka laaja osallistuminen muutoin nähtiinkin hyvänä. Opiskelija- ja henkilökunta-vaihdolla sekä kansainvälisellä hanketoiminnalla olisi toisilleen paljon annettavaa, mutta ne ovat erillään toisistaan eivätkä kohtaa.

Fokuksen lisäksi toinen strategiatasolla puutteellisena nähty kokonaisuus oli osaamiseen liittyvän tiedon hallinta ja jakaminen. Humakissa ei tiedetä riittävän hyvin, mitä kukin osaa. Pitkään Humakissa työskennelleillä tai pienen ja tiiviin osaamiskärjen sisällä voi tuki olla hyväkin käsitys, mutta tämä ei ole yleinen tilanne. Systemaattisessa

osaamiseen liittyvän tiedon jakamisessa vaikuttaa olevan kehitettävää. Vahvuusalat ja osaamiskärjet ylittävissä hankeideoissa tällaista tietoa tarvittaisiin erityisen kipeästi. Ongelma korostuu, kun aikapaineessa olisi löydettävä oikeat ihmiset hankevalmisteluun ja määritettävä valmisteluun osallistuvien roolit. Sydänmaanlakka tiivistää hyvin, että organisaatioiden ongelmana voi olla, ettei tiedetä, mitä tiedetään; ettei tiedetä, mitä pitäisi tietää; ja että tietoa ei saada kaikkien ulottuville. Tiedon johtamisella voidaan tehostaa ja järkevöittää toimintaa. *Organisaatiot olisivat monta kertaa tehokkaampia, jos ne vain tietäisivät, mitä ne tietävät.* (Sydänmaanlakka 2012, 175.)

7.4 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli esittää analyysin pohjalta suosituksia ja käytännön kehittämistoimenpiteitä, jotta kansainväliseen hanketoimintaan liittyvä osaaminen tunnistettaisiin ja sitä hyödynnettäisiin paremmin.

Yhtä lailla kuin osaamisen hyödyntämiseen liittyvien esteiden kohdalla, myös toimenpiteiden pohdinnassa kehittämisen paikkoja on niin yksilö-, yksikkö-, prosessi- kuin strategiatasolla. Edelleen, osaamista ei voi hyödyntää, ennen kuin se on tunnistettu. Näin ollen osaamisen hyödyntämiseen liittyvät kehittämisen kohteet voidaan jakaa osaamisen tunnistamiseen ja, tämän pohjalta, osaamisen hyödyntämiseen. Esitän viisi kehittämistoimenpidesuosituksia, joista yksi liittyy osaamisen tunnistamiseen, yksi osaamista koskevan tiedon säilyttämiseen ja jakamiseen, ja kolme osaamisen hyödyntämiseen (taulukko 6).

Osaamisen tunnistaminen

Kehittämistoimenpide 1: osaamiskartoitus. Humakin henkilöstön osaaminen on suositeltavaa selvittää osaamiskartoituksella. On tärkeää päästä syvemmälle kuin mekaanisluonteiseen lomakkeen täyttöön, joka jo itsessään usein rajaa osaamisen käsitettä tiettyihin ennalta määritettyihin kategorioihin, kuten kielitaitoon, tutkintoihin ja täydennyskoulutukseen. Kyseessä on eräänlainen *mittaajan a priori -ongelma*: vain sitä voidaan saada tulokseksi, mitä mitataan. Parhaimmillaan osaamisen (itse)arvioinnin menetelmä synnyttää oivalluksia myös arvioitavalle itselleen, kun hän jäsentää taitojaan ja tietojaan uusilla tavoilla, esimerkiksi projektihallinnan tai kansainvälisten verkostojen näkökulmasta. Myös harrastusten ja muun vapaa-ajan toiminnan tuoma

kokemus ja tietotaito on hyvä huomioida. Osaamisen tunnistaminen ryhmissä tai tiimeittäin saattaisi avata uusia lähestymis- ja jäsennostapoja yllä kuvatulla tavalla ja lisätä ”osaamisen tunnistamisen osaamista”. Käytännössä tämän voisi toteuttaa, niin sanottujen perinteisten kartoituslomakkeiden sijaan tai ohella, esimerkiksi klinikkana, jossa osallistujat koostavat CV:tään ja/tai jäsentävät osaamistaan LinkedInin tai ResearchGaten tyyppisiin alustoihin. Sen lisäksi, että kollektiivinen työskentelytapa edistää oman osaamisen oivaltamista kollegoiden antaman palautteen kautta, se samalla luontevasti jakaa tietoa toisten osaamisista ryhmän tai yksikön sisällä.

Kehityskeskustelut, ryhmäkehityskeskustelut ja rekrytoinnit ovat vuosittain toistuvia tilanteita, joita kannattaa mahdollisimman paljon hyödyntää osaamisen kartoittamiseen. Lisäksi voidaan tehdä erillisiä yksilö- ja tiimihaastatteluja.

Tiedon säilyttäminen ja jakaminen

Kehittämistoimenpide 2: suunnitelma osaamiseen liittyvän tiedon säilyttämisestä, päivittämisestä ja jakamisesta. Humakissa tarvitaan konkreettista suunnitelmaa siitä, miten erilaisin menetelmin kerätty tieto henkilöstön osaamisesta kootaan, päivitetään ja jaetaan. Suunnitelman on suositeltavaa ottaa huomioon organisaation eri tasot, koska tiedon käyttötarpeet ovat erilaiset. Ylin johto tarvitsee ajankohtaista, päivitettyä tietoa henkilöstön osaamisesta voidakseen tehdä sen perusteella strategisia päätöksiä siitä, miten osaamispääomalla luodaan silta vision tai perustehävän toteuttamiseen. Prosessitasolla osaamispankki tai vastaava parantaa mahdollisuuksia löytää juuri oikeat ihmiset hankevalmisteluihin. Tiimeissä tai alayksiköissä tieto kollegoiden osaamisesta auttaa murtautumaan ulos osaamiskärkisiiloista ja yhdistelemään ideoita uusissa, yhtä hyvin kuin vakiintuneissakin, kokoonpanoissa. Saattaa olla tarpeen tehdä linjanvetoa sille, mikä osaamiseen liittyvä tieto on kaikkien nähtävillä, mikä vain osan (ylin johto, esimiehet, kehittämisspalvelut, tiiminvetäjät tai vastaavat). Tiedon jakamisen suunnitelmassa on hyvä yhdistellä monenlaisia menetelmiä, joista osa on muodollisempia, kuten asiantuntijalistat, ja osa epämuodollisempia. Esimerkki jälkimmäisestä ovat vaikkapa aamukahvien yhteydessä pidettävät lyhyehköt esittelyt, joissa henkilöt voivat niin sanotun työosaamisensa sijaan tai lisäksi keskittyä harrastuspuolen osaamiseensa.

Osaamisen hyödyntäminen

Kehittämistoimenpide 3: prosessi hankevalmistelujen roolitukselle. Hankevalmistelujen prosessia on syytä selkeyttää erityisesti roolituksen näkökulmasta. Tällä hetkellä paljon osaamista jää käyttämättä ja toisaalta aikaa tuhlaantuu, kun valmistelevalle porukalla ei ole yhteistä kuvaa siitä, miten prosessissa edetään. Ydinkysymys kuuluu: millaiset roolituksen tavat hankevalmistelussa varmistaisivat osaamisen optimaalisen hyödyntämisen? Ottaen huomioon, että hankevalmistelujen välillä on paljon eroavaisuuksia, prosessiin ja roolitukseen on syytä jättää joustavuutta. Yleisellä tasolla, so., kehittämis-, TKI- tai vastaavissa palveluissa tulee pohtia ja määrittää, *mikä taho yhdistää ihmiset, ideat ja hankkeet*. Tämä kysymys liittyy tiiviisti osaamiseen liittyvän tiedon keräämiseen, ylläpitoon ja jakamiseen. Yksittäisiä hankevalmisteluja varten tulee kuvata vähintään seuraavien roolien määrittämisen prosessi:

- hankevalmistelun vetovastuu sekä se, mitä tähän sisältyy (käytännön koordinaatio / substanssivastuu / pääkirjoittaminen / viestintä Humakin ulkopuolelle)
- substanssivastuu(t), koordinaatiovastuu, pääkirjoitusvastuu (jos ei vetovastuullisella)
- hankekirjoittamisen vastuiden jakautuminen
- teknisten ja hallinnollisten kysymysten sekä budjetoinnin tuet

Kehittämistoimenpide 4: raamitus hankevalmistelun ajankäytölle. Hankevalmisteluun käytettävissä olevan ajan puute on ongelma sekä konkreettisten hanke- rahoitushakemusten työstämiselle että uusien, varsinkin vahvuusalojen rajapinnoille sijoittuvien sisältöjen ideoimiselle ja yhteisen ymmärryksen löytämiselle. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että hankevalmistelussa on sirpaleisuutta ja satunnaisuuden tuntua, eikä asiantuntijuutta hyödynnetä optimaalisesti. Johdon on suositeltavaa tehdä linjauksia siitä, kuinka paljon henkilöstöllä on käytettävissä aikaa hankevalmisteluun. Vahvuusalojen ja osaamiskärkien rajapinnoilla olevan potentiaalinen löytäminen ja valjastaminen edellyttää nykyistä suurempia aikaresursseja hanketoiminnalle. Toisaalta on todennäköistä, että roolituksen selkiyttäminen (kehittämistoimenpide-ehdotus 3) tuo aikasäästöjä. Raamitusta tarvitaan myös sille, halutaanko koko henkilökunnan osallistuvan hanketoimintaan, vai resursoidaanko tähän työaika vain osalle. Li-

säksi olisi hyvä pohtia priorisointia (fokusoointia) eri rahoitusinstrumenttien välillä: arvotetaanko tietyt haut arvokkaammiksi kuin toiset, ja millä kriteereillä, jolloin niitä myös tulisi resursoida suunnitelmallisemmin ja vastavuoroisesti karsia muita hankevalmisteluja pois.

Taulukko 6. Suositellut toimenpiteet osaamisen paremmaksi hyödyntämiseksi Humakin hankevalmisteluissa.

Osaamisen tunnistaminen	Kehittämistoimenpide 1	Osaamiskartoitus
Osaamista koskevan tiedon säilyttäminen ja jakaminen	Kehittämistoimenpide 2	Suunnitelma osaamista koskevan tiedon säilytyksestä, päivityksestä ja jaosta
Osaamisen hyödyntäminen	Kehittämistoimenpide 3	Prosessi hankevalmistelujen roolitukselle
	Kehittämistoimenpide 4	Raamitus hankevalmistelun ajankäytölle
	Kehittämistoimenpide 5	Henkilöstön hankeasenteisiin vaikuttaminen

Kehittämistoimenpide 5: henkilöstön hankeasenteisiin vaikuttaminen.

Purkamalla asenteisiin ja uskallukseen liittyviä esteitä suurempi osa Humakin lehtori-kannasta saataisiin todennäköisesti osallistumaan aktiivisesti hanketoimintaan. On suositeltavaa suunnitella toimenpiteitä, jotka TKI-toimintaan osallistumisen monia innostavia aspektoja ja madaltavat kynnyksiä osallistumiseen. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi hankementorointi, jossa hankekonkarit jakavat tietämystään hankenoviiseille ja rohkaisevat näitä astumaan uusille alueille. Vieraiden kielten käyttöä on niin ikään syytä rohkaista. Moni lehtori näkee TKI-toiminnan erillisenä opetuksesta, vaikka TKI:n integroinnista eri opintojaksoille on onnistuneita esimerkkejä.

Näitä esimerkkejä on syytä tuoda entistä vahvemmin esiin ja miettiä myös, miten ennakoluulottomasta TKI-perustaisen oppimisen toteuttamisesta opetustyössä voitaisiin lehtoreita palkita. Mahdollisuus ”tavoittaa lähiopetuksen vähenemisen myötä kadetuiksi koetut opiskelijat ja opiskelijat”, kuten Kolehmainen (2019, 48) asian ilmaiseen, voisi olla yksi TKI-toiminnan kannusteista.

8 POHDINTA

Pohdin tässä luvussa tutkimukseni luotettavuutta, tulosten merkittävyyttä eritoten tilaajan näkökulmasta sekä niitä jatkotutkimusaiheita, joita aineistosta nousi. Lopuksi arvioin omaa oppimisprosessiani.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavan tutkimusmenetelmän teorianmuodostus on vapaa epäolennaisuuksista ja satunnaisista tekijöistä, ja tutkimuskohde on yhteensopiva tulkitun materiaalin kanssa (Varto 1992, 103-104). Tutkija ei laadullisessa tutkimuksessa voi koskaan täysin irrottaa itseään ulkopuoliseksi aineiston käsitteijäksi, vaan hän on tulkintoineen ja valintoineen osa prosessia ja siten tärkeä arvioinnin kohde. Hänen on kyettävä jokaisessa aineiston keräämisen ja prosessoinnin valintatilanteessa perustelevaan, miksi päätyy mihinkin ratkaisuun (Vilkka 2005, 158-159). Toisin kuin määrällistä tutkimusta, laadullista tutkimusta ei voi koskaan toistaa täysin samanlaisena. Tämän takia se, että tutkija kuvaa ja perustelee työskentelyprosessinsa ja sen aikana tekemänsä valinnat tarkasti, on ainoa tapa mahdollistaa tutkimuksen ulkopuolinen arviointi.

Opinnäytetyössäni valintoja tuli eteen heti tutkimusasetelmaa päätettäessä. Kuten menetelmäkappaleessa jo toin esiin, en valinnut haastateltavia satunnaisesti Humakin henkilöstön joukosta, vaan lähetin haastattelupyynnön niille, joilla oletin olevan keskimääräistä enemmän kokemusta ja siten myös kommentoitavaa hanketoiminnasta. Lisäksi haastateltavat valikoituivat tehtävänimikkeensä perusteella. Kolme yliopettajaa ei kyennyt tai halunnut tulla haastatelluksi, yksi lyhyen Humak-historiansa, kaksi aikataulullisten syiden takia. Yliopettajat olivat tästä huolimatta vahvasti edustettuja haastatteluissa: heitä oli kolmannes. Harkitsin myös omien, Humakissa työskentelyni

aikana saamieni hankevalmistelijan kokemuksieni sisällyttämistä opinnäytetyön aineistoon, mutta luovuin ajatuksesta ja päätin pitäytyä eräänlaisessa ulkopuolisen tutkijan roolissa. Omat tulkintani saattoivat silti tiedostamattomasti vaikuttaa haastattelun sivupolkujen ja tarkentavien kysymysten valikoitumiseen sekä tulosten tulkintaan. Kerätessäni aineistoa puolistrukturoiduilla eli teemahaastatteluilla valinnan paikkoja ilmeni jokaisen haastattelun yhteydessä: tehdäkö tarkentavia kysymyksiä tietyistä haastattelun esiin nostamista aiheista, ja kuinka paljon, vai siirtyäkö seuraavaan teemaan. Jokainen haastattelu oli yksilöllinen jo siksikin, että haastateltujen työkokemukset ja -tehtävät erosivat toisistaan. Myös vireystilalla ja sillä, minkälaisesta arkitilanteesta haastateltu haastatteluun saapui, oli varmasti merkitystä. Tämän vaikutusta en kuitenkaan pysty arvioimaan. Haastattelut toteutuivat yhden kuukauden aikana, minkä voi olettaa hieman vähentäneen taustavaihtelun määrää: ”vuosikalenterin tilanne” oli kaikille sama, vaikka se tietysti eri tehtävissä toimiville tarkoitti hieman erilaista kontekstia.

Vaikka kysyin haastatteluissa sekä Humakin vahvuuksista että ongelmakohtista, painotus oli jälkimmäisissä. Tästä johtuen tulokset voivat antaa sen kuvan, että TKI-toiminta on täynnä ongelmia ja onnistumisen harvassa. Näin ei ole. Tutkimus tähtäsi kehittämiskohteiden löytämiseen, ja siihen päästiin vain etsimällä ja analysoimalla hankevalmistelun kompastuskohtia. Yhtä lailla kuin haastattelut, tein aineiston koodauksen lyhyen ajan sisällä, jotta pysyisin paremmin fokuksessa ja jotta olisin mahdollisimman johdonmukainen valinnoissani ja tulkinnoissani. Tästä huolimatta huomasin, kuten toisaalta oli odotettavissa, että ajatteluni kehittyi koodausprosessin aikana, mikä saattoi näkyä koodauksen tarkkuuden kasvamisena sitä mukaa kuin tämä työvaihe eteni. Seikkojen, jotka aluksi näyttivät liittyvän vain yhteen aiheeseen, huomasikin olevan monitulkintaisempia ja ansaitsevan useamman kuin yhden koodin. Osittain tästä syystä tein päätöksen käydä jokainen Atlas.ti -ohjelmassa luomani koodi tekstikatkelmineen läpi Excelissä ja luoda niille alakoodit. Tällä halusin varmistaa sen, että (pää)koodausvaiheessa säilyi ryhti, eikä (pää)koodeja syntyisi liian paljon, mistä olisi seurata turhaa rönsyilyä.

Aineistoa kertyi valtavasti, ja käytin siitä analysointiin ja tulkintaan vain ne osat, jotka suorimmin liittyivät tutkimuskysymyksiin. Tiedostan, että koko aineiston analyysi olisi mahdollistanut aiheen monisyisemmän tarkastelun. Opinnäytetyön ohjeellinen laajuus huomioiden analysoitavan aineiston rajausta tuntui kuitenkin oikealta päätökseltä.

Muuhun aineistoon voi mahdollisesti palata myöhemmin, jos tarvetta ilmenee. Yhtenä syynä ison aineiston syntymiseen oli se, että tutkimuksen kysymyksenasettelu ei haastatteluja aloittaessani ollut vielä tarkka. Alkuperäisenä tarkoitukseni oli selvittää kansainvälisten hankevalmistelujen sujuvuutta ryhmäprosessina. Jo kahden ensimmäisen haastattelun aikana kävi selväksi, ettei Humakissa ole yhtenäistä hankevalmisteluprosessia, jota voisi tarkastella ryhmäprosessin näkökulmasta. Sen sijaan osaamisen hyödyntäminen tai hyödyntämättömyys tuli voimakkaasti esiin. Näin tutkimuskysymykset tarkentuivat osaamisen suuntaan, mutta päätin siitä huolimatta pitää haastattelujen pääteemat samoina. Mikäli lopulliset tutkimuskysymykset olisivat olleet selvillä heti alusta lähtien, niitä olisi voinut varmasti käsitellä yksityiskohtaisemmin. Uskon, että haastatteluissa keräämäni aineisto tästä huolimatta onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

8.2 Tulosten merkittävyys ja yleistettävyys

Tämän opinnäytetyön tekeminen osui vuoteen, jona Humanistisessa korkeakoulussa suunniteltiin tulevaisuutta poikkeuksellisen intensiivisesti: vuoden 2020 aikana viimeisteltiin suunnitelma uudelle strategiakaudelle vuosiksi 2021-2030. Lisäksi organisaatiossa käytiin yhteistoimintaneuvottelut, joissa erityisesti TKI-toiminnan tukipalveluita järjestettiin uuteen muotoon. Samalla tehtiin muutoksia kansainvälisen toiminnan kehittämisen rakenteisiin. Muutokset astuvat voimaan vuoden 2021 alusta. Opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää, kun uuden strategian ja organisaatorakenteen tueksi suunnitellaan käytännön toimenpiteitä. Osaamisen johtamista kehittämällä henkilöstövoimavarat saadaan optimaalisemmin valjastettua organisaation vision saavuttamiseen. Humakin strategia vuosille 2021-2030 toteaa, että kansainvälistyminen, eri kulttuurien ymmärtäminen ja kyky ratkaista globaaleja ongelmia ovat keskeinen osa Humakin nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Metatason toimenpiteenä Humakissa tullaan *panostamaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan, joiden avulla luodaan uutta osaamista strategisten vahvuusalueidemme suuntaisesti, myös kansainvälisesti*. Lisäksi Humak huolehtii siitä, että *henkilöstö on hyvinvoivaa, entistä osaavampaa ja sitoutuneempaa sekä saa mahdollisuuden tehdä merkityksellistä työtä*. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2020, 1-2.)

Huolimatta siitä, että työni fokus oli hankevalmistelussa ja vielä tarkemmin kansainvälisessä hankevalmistelussa, tulokset ja kehittämissuhteet voi pitkälti yleistää

kaikkeen Humakin toimintaan. Osaamisen optimaalisempi hyödyntäminen palvelee niin opetus- ja hanketoimintaa kuin hallinnointia. Lisäksi voidaan ajatella, että TKI-hankkeissa toimiminen on valmennuspedagogiikkaa yhtä lailla lehtoreille kuin opiskelijoille. Työelämäkumppaneiden kanssa toteutetut hankkeet ovat lehtoreille oppimisympäristö, jotka antavat ymmärrystä siitä, miten oppimista voi tapahtua käytännön kautta ennen teorian omaksumista (Töytäri, Tynjälä, Vanhanen-Nuutinen, Virtanen & Piirainen 2019, 20-21).

Opinnäytetyön kysymyksenasettelu lähti kohdeorganisaation tarpeista, mutta samanaisten kysymysten kanssa painittaneen lähes jokaisessa organisaatiossa. Myös tulokset, niiltä osin kuin ne eivät liity nimenomaisesti Humakin spesifeihin prosesseihin, lienevät yleistettävissä muihin projektityyppistä työtä toteuttaviin asiantuntijaorganisaatioihin. Jain, Triandis ja Weick (2010, 1, 19) toteavat, että TKI-toiminnan johtaminen on suurelta osin asiantuntijuuksien yhdistämisen taidetta. Lisäksi johtamisen täytyy kaukokatseisesti luoda järjestystä ja tarkoitusta huolimatta TKI-ympäristöön kuuluvasta epävarmuudesta. Monimutkainen ihmisten, ideoiden, rahoituksen ja organisaatiokulttuurin koordinointi yhdistää TKI-organisaatioita, oli näiden asiantuntijuusalue mikä tahansa.

8.3 Jatkokysymykset

Opinnäytetyöstä kumpuaa jatkokysymyksiä, joista yksi on osaamisen ja työhyvinvoinnin välinen suhde. Mikä merkitys yksilön (työ)hyvinvoinnille on sillä, että hänen osaamisensa tulee näkyväksi ja käytetyksi? Tästä on yllättävän vähän tutkittua tietoa työelämän kontekstissa. Hyvärinen, Saaranen ja Tossavainen (2017, 260) havaitsivat, että mahdollisuudella hyödyntää työssä omia kykyjä tehokkaasti oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen opettajien työhyvinvointiin.

Osaamisen hyödyntämisen prosesseja osana osaamisen johtamisen olisi niin ikään kiinnostavaa selvittää tarkemmin. Tietoperustaa löytyy paljon osaamisen kartoittamisesta ja osaamistarpeiden tunnistamisesta organisaation vision toteuttamiseksi. Osaamisen hyödyntämisestä ei juuri kirjoiteta. Pidetäänkö itsestään selvänä, että kartoitettu osaaminen tulee myös käytetyksi? Tällainen kuva minulle syntyi monen osaamisen johtamista käsittelevän julkaisun pohjalta. Opinnäytetutkimukseni osoitti, että vaikka osaamista on, se voi monesta syystä jäädä hyödyntämättä. Tarvitaan selkeitä

prosesseja ja rakenteita, jotta osaamisen potentiaali ei valu hukkaan. Olisi hyvä pohtia, kuinka suuri osa osaamisen hyödyntämisen varmistamisesta on ”teknisiä tiedon johtamisen menetelmiä”, kuten tietojärjestelmiä, ja kuinka paljon toisaalta on merkitystä psykologisilla ihmisten johtamisen tekijöillä. Molempia tarvitaan, mutta missä suhteissa, saattaa olla organisaation luonteesta riippuvaista.

Kolme haastateltua mainitsi hankevalmistelun *fasilitoinnin* tai kuvasi, millainen fasilitoijan roolin tulisi olla. Olen omassa hankevalmistelijan työssäni pyörittänyt ajatuksia saman aiheen ympäriltä. Fasilitoijan tontti on lähellä koordinaattorin vastaavaa: molemmat ovat yhteistyön mahdollistajia. Siinä missä koordinaattorin työpanos usein keskittyy hyvin käytännönläheisiin seikkoihin, erillisen fasilitoijan vastuulla voisi olla varmistaa, että kaikkien ajatukset tulevat kuulluiksi ja että ryhmätyöskentely toimii. Järvensivu korostaa sekä koordinaattorin että fasilitoijan tehtävien erityisyyttä ja sitä, että niihin kannattaa kiinnittää huomiota erikseen. Koordinoinnilla toimijat ja resurssit kohtaavat oikeaan aikaan; fasilitoinnilla kohtaamiset ovat laadukkaita (Järvensivu 2019, 126-127). Olennainen kysymys mielestäni on, kuinka paljon ja millaista substanssitaustaa niin fasilitoija kuin koordinaattori tarvitsevat. Jos hankkeen sisältö on fasilitoijalle hyvin vieras, hän ei välttämättä osaa poimia ryhmätilanteista olennaisia ajatuksia eikä ohjata työskentelyä parhaimpaan suuntaan. Koordinaattoria substanssin tunteminen auttaa muun muassa hahmottamaan, kuinka valmis tai keskeneräinen hakemuksen sisältö on, jolloin hän pystyy tarvittaessa varaamaan lisää yhteisiä suunnitteluaikoja.

8.4 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyöni prosessia voi kuvata matkaksi, jossa sprintit ja tasaisempi taivallus vuorottelivat. Maisema oli aluksi hieman sumea, mutta tarkentui, kun matka eteni. Tai ehkä voisi paremminkin sanoa, että lähdin tietystä maisemasta mutta päädyinkin toisenlaiseen. Tuskaisan vaikeaa maastoa ei tullut vastaan missään vaiheessa, vaan kulku jatkui lähes tauotta. Työtä aloittaessani kuvittelin, että aiheena olisi hankehakemusta valmistelevalle ryhmän muodostuminen sekä ryhmän työtavoista ja roolituksesta sopiminen. Kun kävi ilmi, että tämä prosessi on Humakissa hyvin jäsentymätön, päätin muuttaa aihetta ja keskittyä osaamisen hyödyntämisen tarkasteluun. Tämä oli varmaankin suurin ennakoimaton asia opinnäytetyön prosessissa, mutta siinä mielessä positiivinen sellainen, että pääsin syventymään aiheeseen, joka on lähellä sydäntäni.

Pohdin jälkikäteen, millaisia vaikutuksia aiheen vaihtumisella oli tutkimuksen laatuun, tapahtuihan se vaiheessa, jossa muutama haastattelu oli jo käyty. Haastattelukysymykset olisivat todennäköisesti olleet tarkempia ja nimenomaan osaamisen hyödyntämiseen liittyviä, jos lopulliset tutkimuskysymykset olisivat olleet selvillä alusta saakka. Toisaalta olen sitä mieltä, että nuo muutamat ensihaastattelut tarvittiin juuri siihen, että sain tutkimusteemasta paremman otteen. Ylläolevaan matkametaforaan viitaten: vasta kun on maastossa, näkee paremmin, mitä siellä on. Liikkeellelähtö pienessä sumussa on minulle muutoinkin luonteva tapa toimia, se on minulle tapa jäsentää todellisuutta askel kerrallaan.

Sprinttiosuuksia opinnäytetyön tekemisessä olivat haastattelut ja aineiston koodaus. Niiden jälkeen oli vuorossa tasainen taivallus. Pidin tärkeänä, että analysointi- ja kirjoitustyö eteni koko ajan, vaikka kirjoittaminen tuntui välistä todella tahmealta. On turha tuudittautua siihen illuusioon, että ”kirjoittamisen flow” tulee ulkoa annettuna, ilman että sen eteen tarvitsee itse tehdä mitään. Kun sai päivän aikana kirjoitettua edes pienen tekstikappaleen, säilyi luottamus siihen, että opinnäytetyö valmistuu aikanaan, ja samalla aivot pysyivät sopivassa prosessointitilassa. Prosessille piti antaa tilaa hengittää. Moni ajatus ja jäsenitys syntyi loka-joulukuun pimeiden juoksulenkkien aikana. Tärkeää oli myös päästä lausumaan ajatuksiaan ääneen ja kuulla muiden näkemyksiä. Työyhteisön kehittäjäopiskelijoiden opinnäytetyöwebinaareissa ja muilla opintojaksoilla sain suurta tukea ja kannustusta niin kanssaopiskelijoilta kuin lehtoreilta, mistä olen äärimmäisen kiitollinen. Covid-19 -pandemiasta huolimatta koin yhteisöllisyyttä, vaikka lähiopetus oli korvautunut digitaalisella.

Opinnäytetyön aihe oli minulle mieluinen ja tärkeä. Kehittämistoimenpiteitä en päässyt toteuttamaan, mutta toivoakseni jatkan aiheen parissa tavalla tai toisella, myös käytäntöjen kehittäjänä. Työni Humanistisessa ammattikorkeakoulussa kansainvälisen hankevalmistelun asiantuntijana tarjosi loistavan näköalapaikan opinnäytetyön aiheen tarkasteluun ja se myös auttoi ymmärtämään, mitä haastattelut kertoivat: hankevalmisteluprosessista ja organisaatiosta oli omakohtaista kokemusta. Vuosi Humakissa hurautti nopeasti, ja olen vaikuttunut siitä kannustavasta ja innostuneesta ilmapöyrästä, joka organisaatiossa vallitsee. Apua annetaan ja osataan ottaa vastaan. Ilmassa leijailee kollektiivisesti humanistinen ajatus siitä, että ”ihminen on mahdollisuus”. Näin on myös osaamisen johtamisen näkökulmasta mitä suurimmassa määrin.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020. Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta jatkoi kasvua vuonna 2019. Viitattu 5.12.2020. <http://www.arene.fi/ajankohtaista/ammattikorkeakoulujen-tki-toiminta-jatkoi-kasvua-vuonna-2019/>

Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932. Viitattu 30.10.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

Atlas.fi Qualitative Data Analysis 2020. Viitattu 12.12.2020. <https://atlasti.com/>

Eskola, Jari 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 209-231. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eteläpelto, Anneli 1992. Tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittämiseen. Teoksessa Jorma Ekola (toim.) Johdatusta ammattikorkeakoulupedagogiikkaan, 19-42. Juva: WSOY.

Hakkarainen, Kai 2005. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä - psykologisia näkökulmia. Puheenvuoro Osaaminen murroksessa –seminaarissa Helsingissä 12.4.2005. Viitattu 30.9.2020. <http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf>

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hanhinen, Taina 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1571.

Heinonen, Jarna 2001. Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä. Aikuiskasvatus 21, 122-132.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Humanistinen ammattikorkeakoulu 2020. Humak 2030 – ihmisten yhdistäjä. Strategiakauden 2021-2030 työpaperi.

Hyvärinen, Kari & Saaranen, Terhi & Tossavainen, Kerttu 2017. Ammatillinen osaaminen työhyvinvoinnin osana – kyselytutkimus terveysalan opettajille. Hoitotieteiden tutkimusseura HTTS ry.

Jain, Ravi & Triandis, Harry C & Weick, Cynthia W 2010. Managing Research, Development and Innovation: Managing the Unmanageable. 3. painos. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Järvensivu, Timo 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva & Manka, Marja-Liisa & Troberg, Eliisa 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen, Helian julkaisusarja A:6.

Kiviniemi, Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 73-87. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kolehmainen, Marjo 2019. Hanke on jännitysmomentti lehtorin elämässä – TKI-perustainen oppiminen lehtoritiimien ja projektipäälliköiden kokemana. Teoksessa Marjo Kolehmainen & Arto Lindholm (toim.) TKI-perustainen oppiminen Humakissa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 84, 40-48. Viitattu 7.12.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2019/10/TKI-perustainen-oppiminen-Humakissa-Kolehmainen-M-Lindholm-A.pdf>

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lindholm, Arto 2019. Johdanto. Teoksessa Marjo Kolehmainen & Arto Lindholm (toim.) TKI-perustainen oppiminen Humakissa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 84, 9-15. Viitattu 7.12.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2019/10/TKI-perustainen-oppiminen-Humakissa-Kolehmainen-M-Lindholm-A.pdf>

Luukkainen, Olli 2000. Opettaja vuonna 2010. Opettajien perus- ja täydennyskoulutuksen ennakointihankkeen (OPEPRO) selvitys 15. Loppuraportti. Helsinki: Opetushallitus.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy.

Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

Ollus, Martin & Lovio, Raimo & Mieskonen, Jari & Vuorinen, Pentti & Karko, Jussi & Vuori, Synnöve & Ylä-Anttila, Pekka 1990. Joustava tuotanto- ja verkostotalous. Tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla. Sitra, nro 109. Helsinki: Sitra.

Opetushallinnon tilastopalvelu 2020a. Ammattikorkeakoulujen tutkimusrahoitus. Viitattu 5.12.2020. <http://www.vipunen.fi>

Opetushallinnon tilastopalvelu 2020b. Ammattikorkeakoulujen opiskelijat. Viitattu 14.12.2020. <http://www.vipunen.fi>

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallitus, raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 10.12.2020. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2017-2020. Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. Viitattu 12.11.2020. <https://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2021 alkaen. Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. Viitattu 12.11.2020. <https://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>

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

Parkkola, Timo 2017. Miksi ammattikorkeakoulu tekee TKI-toimintaa? Teoksessa Timo Parkkola (toim.) Oppia TKI kaikki: TKI - toiminta oppimisen mahdollistajana

Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisu, 48, 7-9. Viitattu 8.12.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2017/12/timo-parkkola-oppia-tki-kaikki-humanistinen-ammattikorkeakoulu-2017.pdf>

Parkkola, Timo 2018. Möbiuksen nauha – 20 vuotta TKI-toimintaa Humakissa. Teoksessa Hanna Kiuru & Arto Lindholm (toim.) Yhdessä tehden - 20-vuotiaan Humanistisen ammattikorkeakoulun tarina. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 63, 36-42. Viitattu 8.12.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2018/12/yhdessa-tehden-20-vuotiaan-humanistisen-ammattikorkeakoulun-tarina-1.pdf>

Parkkola, Timo 2019. TKI-perustaisen oppimisen tie Humakin pedagogisen ajattelun ytimeen. Teoksessa Marjo Kolehmainen & Arto Lindholm (toim.) TKI-perustainen oppiminen Humakissa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 84, 17-22. Viitattu 7.12.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2019/10/TKI-perustaisen-oppiminen-Humakissa-Kolehmainen-M-Lindholm-A.pdf>

Perttula, Juha 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

Polanyi, Michael 2009. The Tacit Dimension. Chicago: The University of Chicago Press.

Ruohotie, Pekka 2005a. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Tapio Varis (toim.) Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen, 31-49. Helsinki: OKKA-säätiö.

Ruohotie, Pekka 2005b. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja (7)3, 4-8. Helsinki: OKKA-säätiö.

Ruusuvuori Johanna & Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi, 9-36. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 9.12.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja – Miten hallitsen nämä kaksi roolia? 2. painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Sirkkilä, Hannu 2015. Valmennuspedagogiikan lähtökohdat. Teoksessa Jukka Määttä & Hannu Sirkkilä & Jari Hóffren & Tero Lämsä & Tarja Nyman (toim.) Opettaja valmentajana Humakissa - työelämälähtöistä, ryhmäperustaista pedagogiikkaa kehittämässä, 7-12. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.12.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/11/opettaja-valmentajana-humakissacomp.pdf>

Sokura, Bertta 2004. Osaamispääoman ulottuvuudet: arvoa luova näkökulma. Helsinki School of Economics, Working Papers W-371.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 9. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Töytäri, Aija & Tynjälä, Päivi & Vanhanen-Nuutinen, Liisa & Virtanen, Anne & Piirainen, Arja 2019. Työelämäyhteistyö ammattikorkeakouluopettajan osaamishaasteena. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2019, 8–24.

Ulrich, Dave 1998. Intellectual capital = competence x commitment. Sloan Management Review 39(2), 15-26.

Varto, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infoviestintä Oy.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Haastatelluille esitetyt kysymykset (teemat).

Liite 2. Johtoryhmän jäsenille esitetyt lisäkysymykset.

Liite 3. Haastatteluaineistosta luodut pääkoodit ja alakoodit.

Liite 1.

Haastatelluille esitetyt kysymykset (teemat).

Mikä on työtehtäväsi ja taustasi Humanistisessa korkeakoulussa, entä muu työhistoriasi ja koulutustaustasi?

Millä tavoin ja missä rooleissa olet osallistunut hanketoimintaan; kuinka suuren osan TKI muodostaa työstäsi ja millainen merkitys sillä sinulle on? Mikä sinua motivoi(si) kansainväliseen hanketoimintaan?

Millaista osaamista hanketoiminta edellyttää? Entä kansainvälisessä ympäristössä toimiminen?

Mitkä ovat Humakin vahvuudet ja heikkoudet TKI-toiminnassa? Hyödynnetäänkö näitä vahvuuksia?

Miten kotimaiset ja kansainväliset hankevalmisteluprosessit ovat sujuneet? Onko hankevalmistelun prosessi ollut yhtenäinen vai pitääkö niitä tarkastella yksittäin? Onko ollut yhteisiä hyviä tai huonoja tekijöitä tai käytäntöjä? Millaista tukea olisi kайvannut ja millainen tuki toimi hyvin?

Osaatko kertoa jostain erityisen onnistuneesta, epäonnistuneesta ja/tai mutkikkaasta hankevalmistelusta tai -toteutuksesta?

Onko hankkeita valmistelevaan saatu oikeat henkilöt? Miksi? Onko hanketta valmistelevan ryhmän osaaminen osattu hyödyntää?

Onko TKI-toiminnan rakenne mielestäsi toimiva ja selkeä? Jos ei, mitä pitäisi muuttaa?

Liite 2.
Johtoryhmän jäsenille esitetyt lisäkysymykset.

Mikä on kansainvälisten TKI-hankkeiden strateginen merkitys Humakille, entä TKI-hankkeiden merkitys ylipäätään?

Mitä strategisia kytköksiä kansainvälisillä TKI-hankkeilla, liikkuvuuksilla ja opetuksella on keskenään? Hyödynnetäänkö näitä kytköksiä?

Onko Humak saavuttanut nykyisen strategian kansainvälistymistavoitteet? Jollei ole, miksei?

Mitä olennaisia muutoksia Humakin kansainvälistymisstrategiassa on vuonna 2020 päättyvän strategiakauden ja strategiakauden 2021-2030 välillä?

Miten uudessa strategiassa (2021-2030) kuvattu osaamisyhteisöihin liittyminen aiotaan toteuttaa kansainvälisessä toiminnassa?

Liite 3.
Haastatteluaineistosta luodut pääkoodit ja alakoodit.

Pääkoodit	Alakoodit
Aika- ja resurssipula	Aikaa löytyy Ajanpuute Ajankäytön koordinointi Ajankäytön koordinointi: valtuudet Ajanpuute: asioihin perehtyminen Ajanpuute: roolitus
Asenteet hankkeita kohtaan	Hankeväki Joustavuus Kielitaito Kiinnostus ja motivaatio Kuormitus Opettajuus ja TKI:n kytkös opetukseen Opiskelijat Valmistelu ja byrokratia
Hanke-eetos ja innostus	Eetos Ei pidä pakottaa Innostuksen sytytys Innostuksen tappo Motivaatio ja sydän mukana Omistajuus ja avainhenkilöys
Hankeidealomake	Ajoitus Ei ole käytetty

	<p>Ei toimi</p> <p>Toimii</p>
Hanketoiminnan historiaa Humakissa	<p>Alkuvuodet</p> <p>Hyvä keissi</p> <p>Kulttuurituotanto</p> <p>Kv hankkeet</p> <p>Taitekohdat</p> <p>TKI-rakenne ja -prosessi</p>
Hankevalmistelun sujuvuus	<p>Fasilitointi</p> <p>Ilmapiiri</p> <p>Omistajuus ja avainhenkilöys</p> <p>Prosessi ja mallitus</p> <p>Strategisuus ja suunnitelmallisuus</p> <p>Roolitus ja prosessit ovat epäselvät</p> <p>Yhteistyö</p>
Humakin vahvuudet hanketoiminnassa	<p>Alat ja asiantuntemus</p> <p>Asenteet</p> <p>Hankeosaaminen</p> <p>Koko ja ketteryys</p> <p>Maantieteellisyys</p>
Humakin heikkoudet hanketoiminnassa	<p>Asenteet</p> <p>Asiantuntijuus ja tutkimus</p> <p>Fokus ja suunnitelmallisuus</p> <p>Kestävä kehitys</p> <p>Kielitaito</p> <p>Koko</p>

	<p>Maantieteellisyys</p> <p>Tekniset seikat</p> <p>Tuki ja aika</p>
Humakin kansainväliset suhteet	<p>Kohdemaat</p> <p>Koordinointi</p> <p>Kv:n arvo</p> <p>Miten kumppaneita saa</p> <p>Strategia ja suunnitelmallisuus</p>
Innovaatiopalveluiden rooli	<p>Ei toimi</p> <p>Toimii</p> <p>Kansainväliset haut</p> <p>Negatiivisuus</p> <p>Rooli ja prosessi ovat epäselvät</p> <p>Strategisuus ja rakenne</p>
Kansainväliset hankkeet ja hankeideat	<p>Keissi</p> <p>Kansainvälisten hankkeiden määrä</p> <p>Meneillään oleva kansainvälinen hanke</p> <p>Päättynyt kansainvälinen hanke</p> <p>Rahoittamaton idea</p>
Liikkuvuus	<p>Hankeväki</p> <p>Idea</p> <p>Kohtaamattomuus TKI-toiminnan kanssa</p> <p>Liikkuvuuden arvo</p> <p>Liikkuvuuden määrät</p> <p>Partnerit</p>

Mitä hanketyötä haastateltu tekee ja kuinka paljon	Hanketunnit Yliopettaja Kansainväliset hankkeet
Hanketyön edellyttämät ominaisuudet ja taidot	Asenne ja kiinnostus Hallinnointi Sopiiko kaikille Sosiaaliset taidot Yrittäjäyys ja ongelmanratkaisu
Kansainvälisen ympäristön edellyttämät ominaisuudet ja taidot	Asiantuntijuus Hallinnointi ja tekniset Kielitaito Sosiaaliset taidot Verkostot
Osaamisen hyödyntäminen	Onko hyödynnetty Tiedetäänkö ihmisten osaaminen Tiedetäänkö mitä osaamista tarvitaan Innostus on tärkeämpää kuin osaaminen
Pois silloista	Rajapinnat Humakin vahvuudet
Roolitus hankevalmistelussa	Fasilitointi Haastateltavan roolit Hankeväki Ideointi Opettajat Yhteistyö Joustavuus

	<p>Kv hankkeet</p> <p>Kv haut</p> <p>Motivaatio</p> <p>Oikeat ihmiset</p> <p>Omistajuus ja avainhenkilöys</p> <p>Roolien jäsentäminen</p> <p>Strategisuus ja suunnitelmallisuus</p> <p>TKI-integrointi</p>
Strategia	<p>Fokusointi</p> <p>Konkreettiset toimenpiteet</p> <p>Onko tavoitteet saavutettu</p> <p>Organisaatiomuutos</p> <p>Osaamiskärjet ja osaamisen kehittäminen</p> <p>Strategian puute</p> <p>Uuden ja vanhan ero</p>
Tiedonkulku valmistelussa	<p>Omistajuus</p> <p>Tieto ei kulje</p> <p>Tieto kulkee</p> <p>Tieto ei tule ajoissa</p> <p>Tieto ei yhdisty</p> <p>Tietokatkos</p> <p>Ymmärrys</p>
TKI-integrointi	<p>Hanketoiminnan arvo</p> <p>Idea</p> <p>Kv</p> <p>Kysymyksiä ja haasteita</p>

	Toteuttaa integraatiota
Milloin haastateltu on tullut Humakiin	
Valtuudet	Yliopettajan rooli Hankeidealomake Ajankäytön koordinointi Ajankäytön koordinointi: valtuudet
Verkostot	Haasteet Verkostojen rakentaminen Verkostojen arvos
Yliopettajan rooli	Hankeidealomakkeen käsittely ja hyväksyntä Historiaa Strategisuus Suunnitteluun osallistuminen