

Terhi Mustakangas

**OSAAMISEN JOHTAMINEN KOULUTUSORGANISAATIOSSA
- CASE MERIKOSKI**

Pro gradu -tutkielma

Palvelujohtamisen ja logistiikan maisteriohjelma

Kevät 2007

Lapin yliopisto, kauppatieteiden ja matkailun tiedekunta

Työn nimi: Osaamisen johtaminen koulutusorganisaatioissa – Case Merikoski

Tekijä: Mustakangas, Terhi

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelujohtamisen ja logistiikan koulutusohjelma

Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 68 + 2 liitettä

Vuosi: Kevät 2007

Tiivistelmä:

Asiantuntijaorganisaatioissa osaaminen on keskeinen menestystekijä. Näissä organisaatioissa osaamista ja tietoa on organisaation eri tasoilla ja ne kehittyvät dynaamisena prosessina ihmisten toiminnan seurauksena. Tutkimusongelmana on näiden asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen. Merikosken ammatillinen koulutuskeskus on valtakunnallinen erityisoppilaitos. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietoa koulutusorganisaation osaamisen johtamisesta. Tutkimuskysymyksenä oli:

- Mitä näkemyksiä johdolla on osaamisen johtamisesta Merikosken ammatillisessa koulutuskeskuksessa?

Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi selvitettiin tiedon johtamiseen liittyviä kysymyksiä sekä osaamisen johtamisen nykytilaan ja kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Työn teoreettisena viitekehystenä on Nonakan ja Takeuchin (1995, 73) spiraalimalli organisaation tiedon luomisesta, jota olen kehitellyt ja joka ohjaa empiiristä työtäni.

Työn olen toteuttanut kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelut tehtiin viidelle Merikosken johdon edustajalle. Haastattelujen vastaukset teemoiteltiin ja analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Tutkimus ajoittui lokakuulle 2005 - tammikuulle 2007.

Tiedon johtamiseen liittyvillä haastattelukysymyksillä pyrittiin selvittämään tietovarantojen merkitystä osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamiseen liittyen kysyttiin osaamisen johtamisen näkymisestä toiminnassa ja ydinosaamisalueiden määrittelystä. Lisäksi selvitettiin osaamisen johtamisen tulevaisuuden näkymiä. Tulokset vastasivat teoreettista viitekehystä. Tutkimus antaa uutta tietoa koulutusorganisaatioiden osaamisen johtamiseen.

Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että Merikosken strategia- ja laatutyö on tärkeää saada pikaisella aikataululla loppuun. Samalla voidaan keskittyä osaamisen johtamiseen. Ydinosaamisten määrittelystä on hyvä lähteä liikkeelle. Ydinosaamisten on oltava yhteneviä strategian kanssa. Organisaation tietovarannot tulee kartoittaa ja pohtia, kuinka hiljainen tieto saataisiin virtaamaan organisaatioissa. Organisaatiokultuuria on kehitettävä jatkuvaa oppimista tukevaksi. Ihmisiä tulee kannustaa jakamaan osaamistaan. Johdon esimerkkinä toimiminen on tärkeää osaamisen johtamisessa.

Avainsanat: Osaaminen, johtaminen, koulutus, kvalitatiivinen tutkimus, haastattelututkimus, sisällönanalyysi

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITE	6
1.2	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TULOKSET	6
2	KNOWLEDGE MANAGEMENT	8
2.1	KNOWLEDGE MANAGEMENTIN MÄÄRITTELY	8
2.2	KNOWLEDGE MANAGEMENT LIIKETOIMINNASSA	10
2.3	OSAAMINEN ORGANISAATIOISSA	12
3	TIEDON JA OSAAMISEN JOHTAMINEN	15
3.1	TIEDON JOHTAMINEN	15
3.1.1	Tiedon luominen	17
3.1.2	Tietojohtaminen organisaatioissa	21
3.2	OSAAMISEN JOHTAMINEN	22
3.3	OSAAMISEN JOHTAMISEN TUTKIMUS	25
3.3.1	Osaaminen palveluyhteiskunnassa	25
3.3.2	Osaamisen johtaminen organisaatioissa	27
3.4	YHTEENVETO.....	31
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN MERIKOSKELLA.....	36
4.1	AMMATILLINEN ERITYISOPETUS	36
4.2	MERIKOSKI	37
4.3	OSAAMISEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA.....	39
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	41
5.1	TUTKIMUSAINEISTO JA SEN ANALYYSI.....	41
5.2	TEEMAHAASTATTELUT	42
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
6.1	TIEDON JOHTAMISEN TEEMA.....	44
6.2	OSAAMISEN JOHTAMISEN NYKYTILA	46
6.3	OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.....	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
7.1	TULOKSIA KOSKEVAT JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
7.1.1	Tietovarannot	56
7.1.2	Näkemykset osaamisen johtamisesta.....	57
7.1.3	Kehittyvä osaamisen johtaminen.....	58

7.2	TOIMENPIDESUOSITUKSET	59
7.3	MENETELMIEN POHDINTA	61
7.4	JATKOTUTKIMUKSEN HAASTEET	62
LÄHTEET		63

LIITTEET

1	Teemahaastattelurunko.....	69
2	Luettelo haastatteluista.....	70

1 JOHDANTO

Tutkimuksen aiheena on osaamisen johtaminen Merikosken ammatillisessa koulutuskeskuksessa, joka on valtakunnallinen erityisoppilaitos. Osaamisen johtaminen on ajankohtainen ja tärkeä aihe organisaatioiden kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Osaamisen johtaminen pohjautuu knowledge management -käsitteeseen, joka sisältää osaamisen ja tiedon johtamisen. Osaamisen johtaminen on yksi asiantuntijaorganisaatioiden kilpailutekijä palveluliiketoiminnassa. Ydinosaamisalueet ja niiden markkinointi toimivat keskeisenä tekijänä kilpailukykyä parannettaessa.

Elämme alati muuttuvassa yhteiskunnassa. Informaatio, työn tietointensiivisyys, organisaatiot ja verkostot, tieto- ja viestintäteknikka, talouselämä ja arvon luominen, globalisaatio, diversiteetti eli monimuotoisuus ja kansalaisyhteiskunta ovat merkityksellisiä asioita nykyisessä työelämässä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 10 - 12.)

Tämän päivän kilpailustrategioita ovat keskittyminen ydinasioihin, asiakaskeskeisyys, tehokas verkostoituminen, nopea oppiminen sekä nopea ja oikea ajoitus (Ojala 2002, 24). Kansallinen kilpailukyky voidaan turvata jakamalla osaamisen kehittämismvastuu yksilön, oppilaitosten, työnantajan ja yhteiskunnan vastuulle (ibid., 38 - 41). Kansalliseen kilpailukykyyn vaikuttaminen on iso asia. Koko Suomen koulutuspolitiikan on tuettava tätä. Jokainen oppilaitos voi kuitenkin osaltaan olla tekemässä laadukasta työtä.

Palveluliiketoiminnan kehittämisen haasteena on se, kuinka osaamista ja tietoa kyetään käyttämään palveluiden asiakassuuntautuneisuuden ja arvonlisäämisen kehittämiseksi. Toisena haasteena on se, kuinka fyysisistä tuotteista tai palveluista luodaan kokonaispalvelupaketteja. Tällä hetkellä voidaan puhua palveluyhteiskunnasta, jossa tieto ja osaaminen ovat kehityksen polttoainetta. (Grönroos 2005, 11).

Koulutustoiminta on yksi osa palveluliiketoimintaa. Koulutus on asiantuntijapalvelua. Asiantuntijapalvelut ovat haasteellisia markkinoida. Palveluista on pyrittävä tekemään mahdollisimman näkyviä, jotta asiakas tietää, mitä on ostamassa. Ydinosa-

misten määrittely auttaa rakentamaan palvelupaketteja. Seuraavaksi kuvaan tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteen.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Asiantuntijaorganisaatioissa osaaminen on keskeinen menestystekijä. Näissä organisaatioissa osaamista ja tietoa on organisaation eri tasoilla ja ne kehittyvät dynaamisena prosessina ihmisten toiminnan seurauksena. Tutkimusongelmana on näiden asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa koulutusorganisaation osaamisen johtamisesta. Tutkimuskysymyksenä on:

- Mitä näkemyksiä johdolla on osaamisen johtamisesta Merikosken ammatillisessa koulutuskeskuksessa?

Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi selvitetään tiedon johtamiseen liittyviä kysymyksiä sekä osaamisen johtamisen nykytilaan ja kehittämiseen liittyviä kysymyksiä.

Osaamisen johtamista on tutkittu pitkään. Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda uutta tietoa koulutusalan organisaatioiden osaamisen johtamisen kehittämiseen. Osaamisen johtamisen tapaustutkimukset ovat keskittyneet lähinnä tietointensiivisiin yrityksiin. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan uutta näkemystä osaamisen johtamisen tutkimukseen erityyppisen case-organisaation avulla.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen tulokset

Tämä tutkimus on laadullinen haastattelututkimus. Tutkimusaineistona käytetään valmista aineistoa ja Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen eri toimintojen avainhenkilöiden teemahaastatteluja.

Tutkimuksessa esitellään aluksi knowledge managementin sekä tiedon ja osaamisen johtamisen viitekehys ja tämän jälkeen tutkimuksen kohteena oleva organisaatio. Viides luku sisältää tutkimusmenetelmät ja kuudennessa kuvataan tutkimuksen tu-

lokset. Lopuksi esitellään tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset toimenpidesuosituksineen.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin strategia- ja laatutyön tärkeys myös osaamisen johtamisen kannalta. Asiakaslähtöisyys korostuu myös osaamisten määrittelyssä. Ydinosaamiset voivat toimia organisaation menestystekijöinä ja kilpailuedun luojina. Organisaatiossa tarvitaan koulutusta ja keskusteluita. Osaamisen johtamisesta tulee tehdä näkyvää toimintaa ja oppimisen tukemisesta osa organisaatiokulttuuria.

2 KNOWLEDGE MANAGEMENT

Osaamisen johtamisen avulla organisaatioita voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti. Etenkin abstrakteissa asiantuntijapalveluissa ja yleensäkin palveluliiketoiminnassa on tärkeää saada osaamisesta näkyvää sekä organisaation sisällä että sieltä ulospäin. Näin asiakkaiden on helpompi arvioida palveluiden sisältöä. Organisaatioiden ydinosaamisalueiden tulee olla selkeästi määriteltyjä ja markkinoinnin tulee pohjautua niihin. Osaamisen johtamisesta on olemassa paljon uutta tutkimustietoa, kuten myöhemmin ilmenee.

Osaamisen johtamiseen liittyy myös tiedon johtaminen. Osaamisen johtaminen käsitteenä kuuluu knowledge managementin alle, jonne myös tiedon johtaminen sijoittuu. Tässä luvussa esitellään nämä käsitteet tarkemmin. Englanninkielisessä tutkimuksessa knowledge management tarkoittaa yleensä sekä osaamisen että tiedon johtamista. Osaamisen johtamisen tutkimus on lähtenyt liikkeelle tiedon johtamisen tutkimuksesta, jolla on jo pitkät perinteet.

Tässä tutkimuksessa keskitytään osaamisen johtamiseen, joka rajataan osaksi knowledge managementia. Tiedon johtaminen on enemmän organisaation sisäistä toimintaa, kun taas tämän tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa näkökulmaa osaamisen johtamisesta organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin vaikuttavana toimintana. Aluksi esitän määritelmiä knowledge managementista.

2.1 Knowledge managementin määrittely

Knowledge managementista on kirjoitettu paljon ja sitä määritellään useilla eri tavoilla. Stähle ja Grönroos (2001, 17) määrittelevät *knowledge managementin* ideaksi valjastaa, kehittää ja hyödyntää organisaation älyllistä pääomaa. Knowledge management ei ole metodi eikä projekti. Se on prosessi, jolla on alkamispiste, mutta ei loppua. Liiketoiminnan älyllinen pääoma on sekä näkymätön että dynaaminen käsite. Näkymätöntä se on siksi, että suhteet, kontaktit ja linkit edustavat pääomaa, joka on yrityksessä näkymätöntä ja tuskin havaittavaa. Älyllisen pääoman käsite on dynaa-

minen, koska se käsittää jatkuvan uuden osaamisen ja innovaatioiden kehittämisen. (ibid., 33 - 34, 85 - 86.) Tämä Stählen ja Grönroosin määritelmä antaa osaamisen johtamisesta laajan näkökulman, joten sovellan määritelmää tähän tutkimukseen.

Malhotran (2006) määritelmä knowledge managementista on: "Knowledge management refers to the critical issues of organizational adaptation, survival and competence against discontinuous environmental change. Essentially it embodies organizational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technologies, and the creative and innovative capacity of human beings." Tämä on lähellä oppivan organisaation määritelmää.

Knowledge management perustuu oppivan organisaation käsitykseen. Sydänmaanlakka (2004) yhdistää älykkään organisaation kehittämiseen tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisen. Suorituksen johtaminen on yksilökeskeistä ja pohjautuu työhön ja tehtäviin. Osaamisen johtaminen lähtee organisaation visiosta ja strategiasta. Organisaatiossa usein tiimikohtainen tieto ja kokemus ovat tiedon johtamisen lähtökohtana. Näiden välillä tapahtuu oppimisprosessi, joka etenee syklinä ymmärtämisestä soveltamiseen, kokemukseen ja arviointiin. Muutoksen maailmassa jatkuva oppiminen on olennaista. (ibid., 22 - 23.) Merikoskella tehdään parhaillaan strategia-työtä, jonka yhteydessä on hyvä tarkastella myös organisaation osaamisalueita.

Sydänmaanlakka (2004, 30) määrittelee oppimisen seuraavasti: "Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan". Oppimista vahvistavia tekijöitä ovat oppimismotivaatio, sisäisten onnistumisten (ahaa-elämysten) kokeminen, opitun kokeileminen ja oppimisen dokumentointi, joko muistiin, paperille tai tietokantaan. Lisäksi oppimiseen vaikuttavat asenteet ja aikaisemmat kokemukset. (ibid., 36.)

Työssä oppimista tukevia tekijöitä ovat organisaation rakenne, kulttuuri ja arvot, yhteinen visio, henkilöstöjohtaminen ja oppimisympäristö (Sydänmaanlakka 2004, 71). Yksilöiden suorituksen johtaminen koostuu tavoitteiden asetannasta, seurannasta tai valmennuksesta, palautteesta ja kehittämisestä. Suorituksen johtamisessa käy-

tään päivittäisjohtamisen lisäksi kokouksia sekä suunnittelu- ja kehityskeskusteluja. (ibid., 76.) Myös näitä tekijöitä tarkastellaan tässä tutkimuksessa.

Sydänmaanlakka (2004, 51) määrittelee oppivan organisaation näin: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan”. Organisaation oppimiskehä muodostuu organisaation yhteisen tiedon tulkinnasta (visio, strategia, tavoitteet), organisaation ajatus- ja toimintamallien sekä osaamisen kehittämistä organisaation toimintaan ja palautejärjestelmiin. Älykäs organisaatio näkee muutostarpeensa aikaisin, oppii kilpailijoita nopeammin ja vie uudet asiat käytäntöön kilpailijoita nopeammin. (ibid., 51 - 52.) Oppivan organisaation käsitys sopii hyvin myös Merikosken tapaiselle koulutusorganisaatiolle. Koulutusorganisaatioissa henkilöstön jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat olennainen osa toimintaa.

Knowledge management pohjautuu siis lähinnä oppivan organisaation periaatteisiin. Knowledge managementissa keskiössä ovat organisaation osaamisalueet, jotka tehostavat organisaation toimintaa ja kilpailukykyä. Knowledge management on dynaaminen prosessi, joka edellyttää luovuutta ja selkeää strategialähtöisyyttä organisaatiossa. Seuraavaksi käsitelen knowledge managementin näkymistä liiketoiminnassa.

2.2 Knowledge management liiketoiminnassa

Hamel ja Prahalad (1994, 16) korostavat tulevaisuuteen näkemistä. Organisaation kyvykkyydessä on kyse osaamisportfolioiden rakentamisesta, prosessien jatkuvasta kehittämisestä ja parantamisesta, uusien keksintöjen tekemisestä ja strategioiden uudelleenmuotoilusta. On keskityttävä siihen, mitä asiakkaat haluavat ja mistä kilpailukyky rakentuu tulevaisuudessa. (ibid., 16 - 17.) Organisaation ydinkompetenssit ovat niiden taitojen ja teknologioiden yhdistelmä, joka mahdollistaa lisäarvon tuottamisen asiakkaille (ibid., 219). Ulkoistamispäätökset auttavat hahmottamaan yrityksen ydinosaamisalueita (ibid., 232). Merikosken strategiatyön yhteydessä on tärkeää tarkentaa organisaation ydinosaamisalueita ja miettiä niiden vaikutusta kilpailukykyyn.

Abell ja Oxbrow (2001, 37) kuvaavat knowledge managementia (KM) organisaation filosofiana. Osaamisperusteisessa organisaatiossa osaamista, luovuutta ja innovaatioita arvostetaan, tiedon ja osaamisen välinen riippuvuus ja erot tiedostetaan, rohkaistaan erilaisiin työskentelytapoihin sekä helpotetaan ihmisten välistä kommunikaatiota eri osastojen ja toimipisteiden välillä (ibid). Osaamista ei varsinaisesti voida johtaa, vaan organisaatiokulttuurin on tuettava ja kannustettava osaamisen hankkimiseen ja jakamiseen. Myös Abellin ja Oxbrown käsite knowledge managementista on näkökulmana tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä osaamisen johtamisesta kokonaisvaltaisena toimintana. Merikoskellakin tulisi pyrkiä saamaan osaamisen johtaminen osaksi organisaatiokulttuuria. Osaamisen johtamisesta tulisi tehdä näkyvää toimintaa.

Dawson (2000, xi) näkee asiantuntijapalveluiden tulevaisuutena ihmiset, osaamisen ja suhteet. Asiantuntijapalvelut tulevat olemaan yhä differoituneempia, mikä asettaa haasteita osaamiselle (ibid.). Lisäksi Dawson (2000, xv) esittää, että osaaminen itsessään on ihmisten ja organisaatioiden välisiä suhteita. Näin ollen ihmisten välisen kommunikaation on oltava tehokasta. Dawson (2000, 3) määrittelee osaamisen yksinkertaisesti taidoksi toimia tehokkaasti. Osaamisesta on tullut merkittävin taloudellinen resurssi, joten sen huomioiminen liiketoiminnassa on tärkeää (Dawson 2000, 27). Etenkin asiantuntijapalveluissa osaamisen rooli on näkyvä. Nämä näkökulmat puhuvat sen puolesta, että osaamiseen ja sen johtamiseen kiinnitetään tulevaisuudessa yhä enemmän huomiota.

OECD:n julkaisun (2000, 11 - 12) mukaan osaamisesta on tulossa talouden ydinelementti ja samaan aikaan osaamisen ja oppimisen rooli pitäisi kytkeä laajemmin sosiaaliseen ja kulttuuriseen elämään. Osaaminen on organisaation panos, jolla taloudellinen tuotos aikaansaadaan (ibid., 21). OECD:n julkaisu (2000, 38) tarkastelee osaamista muun muassa terveyssektorilla, jolla osaamisperustan parantaminen on keskeistä laadun ja kustannustehokkuuden kannalta. Terveysalalla ICT:n merkitys laajojen tietomassojen hallinnassa on tärkeää, mutta luonnollisesti se ei korvaa ihmiskontakteja. Koulutuksen ajantasaisuutta korostetaan terveysalan osaamisen jatkuvassa kehittämisessä. (ibid., 49 - 50.)

Edelleen knowledge managementin merkitys liiketoiminnassa nähdään yhtenä menestystekijänä. Osaaminen ja oppiminen nähdään yhteiskunnallisestikin tärkeänä elementtinä ja yritysten tulisi vastata osaamisen kehittämällä myös sosiaalisiin tarpeisiin. Osaamisen johtaminen on asiakaslähtöistä ja vuorovaikutteista toimintaa, jolla pyritään ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita. Organisaation toimintaa markkinoitaessa tulee tuntea organisaation menestystekijöinä toimivat ydinosaamiset. Seuraavaksi kuvaan osaamista organisaatioissa.

2.3 Osaaminen organisaatioissa

Trott (2002, 94) korostaa, että organisaation osaaminen on siinä itsessään. Kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa eli organisaation osaaminen on enemmän kuin yksittäisten työntekijöiden osaaminen. Organisaation osaamisperusta muodostuu yksilöllisistä taidoista ja osaamisesta, teknologisesta kapasiteetista, hallinnollisesta tuesta, ulkoisista suhteista ja näitä yhdistävistä projekteista. Organisaation sisäinen osaaminen kumuloituu: keksitään uusia assosiaatioita ja linkkejä liiketoiminnan kehittämiseen, lisätään nämä organisaation osaamiseen ja keskustellaan niistä kollegojen kanssa. Tämä sykli on jatkuva ja johtaa organisaation muistin ja osaamisen kasvamiseen. (ibid., 94 - 101.) Juuri tätä näkökulmaa halutaan valottaa tässä tutkimuksessa. Merikoskellakin osaamisen johtaminen on osa arkipäivän toimintaa, sitä ei vain riittävästi tiedosteta.

Von Kroghin, Ichijon ja Nonakan (2000, 4) mukaan johtajien tulee osaamisen kontrolloinnin sijasta tukea osaamisen luomista. He kutsuvat tätä osaamisen mahdollistamiseksi. Se koostuu kaikista osaamisen luomiseen positiivisesti vaikuttavista organisaationalisista aktiviteeteista. Osaamista mahdollistetaan osaamisen vision opettamisella, keskusteluita johtamalla, osaamisaktivisteja hyödyntämällä, oikean kontekstin luomisella ja paikallisen osaamisen globalisoinnilla. (ibid., 4 - 5.) Myös johdon toimiminen esimerkkinä alaisilleen on tärkeää.

Uusi osaaminen ilmenee tieteellisten aktiviteettien tuotoksina (esimerkiksi julkaisut) tai teknologisilla tuotoksina (esimerkiksi patentit, uudet tuotteet ja prosessit). Panoksena osaamisen kumuloitumiseen on kompetenssien tunnistaminen. (Amin & Cohen-

det 2004, 15.) Merikoskella uusi osaaminen ilmenee erilaisissa uusissa koulutusohjelmissa, projekteissa ja palvelutoiminnassa.

Grönroos (2003, 2) esittää, että organisaatioista tulisi kehittää innovatiivisia ja joustavia virtuaaliorganisaatioita. Virtuaaliorganisaatiot perustuvat inhimilliseen pääomaan. Luovuutta ja osaamista ei saada aikaiseksi käskyttämällä, joten perinteisiä johtamismenetelmiä on hankala soveltaa. Ihmisten motivointi ja sitouttaminen ovat tärkeässä roolissa, mutta työntekijät ovat myös itse vastuussa omasta toiminnastaan. (ibid., 2 - 3.) Virtuaaliorganisaation malli soveltuu erityisen hyvin organisaatioille, joiden toimipisteet ovat hajallaan toisistaan. Merikoski on valtakunnallinen toimija, joten virtuaalisuus on luonteva osa sen toimintaa.

Grönroosin (2003, 113) mukaan kompetenssi ei ole sama asia kuin taitavuus. Taitavalla henkilöllä ei välttämättä ole kompetenssia tiettyyn tehtävään. Kompetenssi koostuu usean tekijän summasta, joita ovat riittävä peruskoulutus, kokemus, motivaatio ja työssä perehtyminen (ibid). Uuteen työpaikkaan valitaan sopivin, ei välttämättä pätevin henkilö. Tämä on rekrytoinnin periaatteena myös Merikoskella.

Ståhle ja Grönroos (1999, 50) määrittelevät tietopääoman olevan yhtä kuin ”yrityksen aineettomat omaisuuserät sekä kyky käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen”. Osaaminen, informaation virtaus ja vaikutussuhteet muodostavat organisaation systeemisen perustan. Nämä tekijät ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Tieto ei voi virrata ilman suhteita, tiedon virtaamisesta ei ole hyötyä ilman riittävää osaamisen tasoa, eikä paraskaan osaaminen toimi yrityksen kasvun strategisena reservinä ilman tiedon virtaamista. (ibid., 75.) Tietopääomaa ei painoteta tässä tutkimuksessa, mutta Ståhlen ja Grönroosin määritelmä tukee osaamisen johtamisen ideaa. Merikoskella tieto virtaa moneen eri suuntaan, mutta tiedon johtamiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota.

Tietopääoma ilmenee eri tavoin erilaisissa yritys ympäristöissä. Mekaanisessa yritys ympäristössä tavoitteena on pysyvyys, ja tieto on määriteltyä ja selvästi ilmaistua. Organisaatiohierarkia määrittelee suhteet, tiedon virta on yksisuuntainen ja sitä hallitaan johdon määräyksillä. Orgaaninen ympäristö tavoittelee hallittua kehitystä ja sen

tieto on kokemusperäistä ja piilevää. Suhteet pyrkivät yhteisymmärrykseen ja ovat vastavuoroisia, ja tieto virtaa edestakaisin. Hallinnan välineenä toimivat itsearviointi, dialogi ja sovitut toimintamallit. Dynaamisessa yritysympäristössä tavoitteena on jatkuva innovointi. Tieto on potentiaalista ja intuitiivista. Suhteet ovat verkostomaisia ja spontaaneja. Tieto virtaa kaoottisesti ja verkostovalmiudet ovat hallinnan väline. (Ståhle ja Grönroos 1999, 107.) Dynaaminen yritysympäristö soveltuu tietointensiivisille yrityksille joustavuutensa ja jatkuvan kehittymisen vuoksi. Merikosken tietoympäristö on lähinnä orgaaninen, mutta sitä voisi kehittää dynaamiseen suuntaan.

Osaaminen organisaatiossa voidaan siis nähdä usealla eri tavalla, mutta yhteisiä tekijöitä edellä kuvatuista näkökulmista löytyy. Esimerkiksi systeemipohjainen ajattelu on usein käytettyä. Samoin osaamisen prosessimuotoisuutta ja tiedon jatkuvaa luomista ja virtausta korostetaan. Nykypäivänä huomioidaan yhä enemmän virtuaalimuotoisten yritysten osaaminen ja sen kehittäminen. Virtuaaliyritykset sopivat joustavuutensa vuoksi hyvin osaamisen dynaamiseen ja muuttuvaan muotoon.

Tässä luvussa esittelin knowledge managementin määritelmät ja käsittelin knowledge managementia liiketoiminnassa. Samoin kuvasin osaamista organisaatioissa. Seuraavassa kappaleessa käsittelen tarkemmin tiedon ja osaamisen johtamista.

3 TIEDON JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Knowledge management voidaan käsittää tiedon tai osaamisen johtamisena. Tiedon johtaminen on perinteisempi käsite, johon osaamisen johtaminen pohjautuu. Nykyään osaamisen johtaminen on ajankohtaisempi tutkimusaihe liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Tämä tutkimus keskittyy osaamisen johtamiseen, mutta taustan ymmärtämiseksi seuraavaksi käsitellään myös tiedon johtamista.

3.1 Tiedon johtaminen

Tiedolla on nykypäivänä keskeinen merkitys organisaatioissa. Tieto nähdäänkin organisaatioissa aineettomana pääomana, joka on yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotus. Aineeton eli älyllinen pääoma koostuu henkisestä ja rakenteellisesta pääomasta. Henkinen pääoma on työntekijöiden osaamista ja heidän tietojaan, taitojaan, asenteitaan, kokemuksiaan ja kontaktejaan. Rakenteellinen pääoma koostuu organisaation tietokannoista, rekistereistä, manuaaleista, organisaatorakenteista, tuotemerkeistä ja muista organisaation ”kyvykkyystekijöistä”. (Sydänmaanlakka 2004, 196 - 197.) Näistä muodostuu myös Merikosken aineeton pääoma. Yksi tapa arvioida henkisen pääoman suuruutta on henkilöstötilinpäätös (ibid., 197). Rakenteellinen pääoma on helppo koota, kun taas henkisen pääoman mittaaminen on vaikeampaa. Merikosken kaltaisessa laajassa organisaatiossa tietoa on mittava määrä, ja sen järjestämiseen olisi syytä kiinnittää huomiota. Esimerkiksi hiljaista tietoa on runsaasti etenkin vanhoilla työntekijöillä.

Rastas ja Einola-Pekkinen (2001, 16) määrittelevät aineettoman pääoman osaamiseksi, organisatoriseksi tiedoksi ja aineettomaksi varallisuudeksi sekä organisaation kasvuun ja tuloksellisuuteen vaikuttaviin vuorovaikutussuhteisiin. Aineeton pääoma kuvaa siis organisaation vuorovaikutusta ja voimaa markkinoilla sekä organisaation sisäistä toimivuutta ja vahvuutta. Inhimillinen pääoma eli osaamispääoma puolestaan sisältää annettuun työtehtävään vastaavat yksilölliset kyvyt, joita ovat johdon ja työntekijöiden tiedot, taidot, kokemus ja luovuus. Osaamispääoma kuvaa henkilöstön osaamisen ja innovatiivisuuden organisaation tuomaa ja organisaatiossa luomaa ar-

voa. (ibid..) Rastaa ja Einola-Pekkisen määritelmä aineettomasta pääomasta soveltuu laajuutensa vuoksi tähän tutkimukseen, joskin myös Sydänmaanlakan selkeä määritelmä on yhteneväinen tämän kanssa.

Organisaation tietovarannot voidaan jaotella neljään tyyppiin: kokemuksellisiin, käsitteellisiin, systematisoituihin ja rutiinimaisiin. Kokemukselliset tiedot ovat yksilöiden taitoja ja tietämystä, heidän energiaansa, intohimoaan ja jännitettä sekä huolenpitoa, rakkautta, turvallisuutta ja luotettavuutta. Käsitteellistä tietoa ilmaistaan mielikuvien, kielen ja symboleiden kautta kuten tuotekonsepteilla, brandeilla ja muotoilulla. Systematisoitua tietoa ovat tietokannat, dokumentit ja käsikirjat sekä patentit ja lisenssit. Rutiinitieto koostuu organisaatiokulttuurista, organisaationalisista rutiineista ja päivittäisten toimenpiteiden taitotiedosta. Kaikki tietovarannot ovat dynaamisia ja niistä voidaan luoda uusia. (Nonaka, Toyama ja Konno 2001, 28 - 31.) Meriksellakin tietovarantoja voisi tyypitellä näin.

Tiedon määrän jatkuva kasvu ja monimuotoistuminen asettaa tiedon johtamiselle omat haasteensa. Organisaatiossa olevan tiedon systemaattinen kerääminen ja kokoaminen tehostavat toimintaa huomattavasti. Tieto on saatava näkyväksi ja kaikkien ulottuville. Tiedon johtamisella pyritään saamaan uuden tiedon soveltaminen käytäntöön jatkuvaksi prosessiksi. (Sydänmaanlakka 2004, 164 - 165.) Tiedon kerääminen ei ole itsetarkoitus, vaan sen käyttöönoton ja hyödyntämisen helpottaminen.

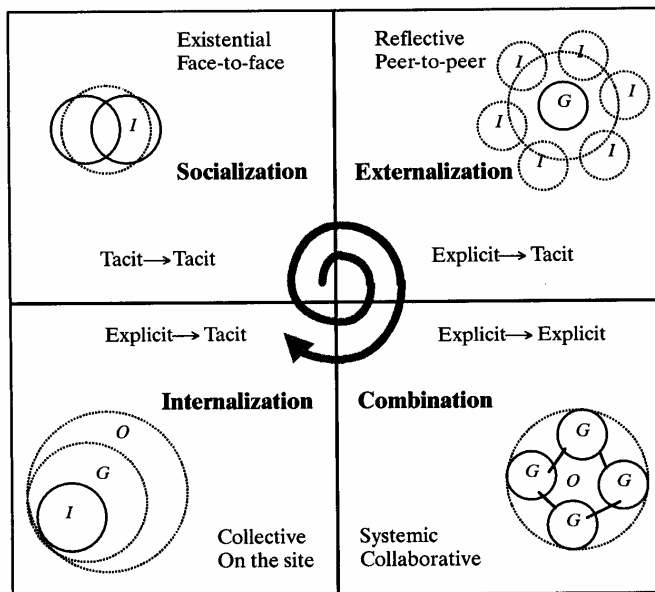
Sydänmaanlakka (2004, 165) määrittelee *tiedon johtamisen* prosessiksi, ”jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa”. Yksilön tieto saadaan muutettua tiimin tiedoksi, jolloin piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Organisaation strategiasta ja tavoitteista käsin määritellään, millaista tietoa organisaatiossa tarvitaan. Tiedon johtamisessa tärkeitä elementtejä ovat oppimisen tukijärjestelmät, tehokkaat tietojärjestelmät ja henkilöstöjohtamisen tuki. Myös organisaation kulttuurin on oltava myönteinen tiedon johtamiselle. Yksilötasolla oppimismotivaatio sekä halu tiedon jakamiseen ja soveltamiseen ovat tärkeitä asioita. (ibid..) Sydänmaanlakan määritelmä tiedon johtamisesta on selkeä. Siltä osin kuin tässä tutkimuksessa käsitellään tiedon johtamista, niin voidaan hyödyntää tätä määritelmää. Myös seuraavana esitetty määritelmä on kattava.

Sydänmaanlakka (2004, 178) viittaa Davenportin ja Prusakin määritelmään tiedosta: ”tieto on jäsentyneiden kokemuksien, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehysten arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin”.

Tiedon johtaminen on haastava tehtävä, sillä se perustuu paljolti hankalasti mitattavissa olevaan aineettomaan pääomaan. Rakenteellisen tiedon kerääminen on helppompaa, mutta erityisesti tulisi keskittyä hiljaisen tiedon keräämisen kehittämiseen. Hiljainen tieto on yksilöllä itsellään ja sen esille tuominen on vaikeaa. Ongelmana voi olla myös se, että yksilöt kokevat menettävänsä jotain jakamalla tietoaan muille. Tulisi ymmärtää, että kollektiivisella tiedolla päästään parempiin ja kokonaisvaltaisempiin tuloksiin. Seuraavaksi kuvaan tiedon luomisprosessia.

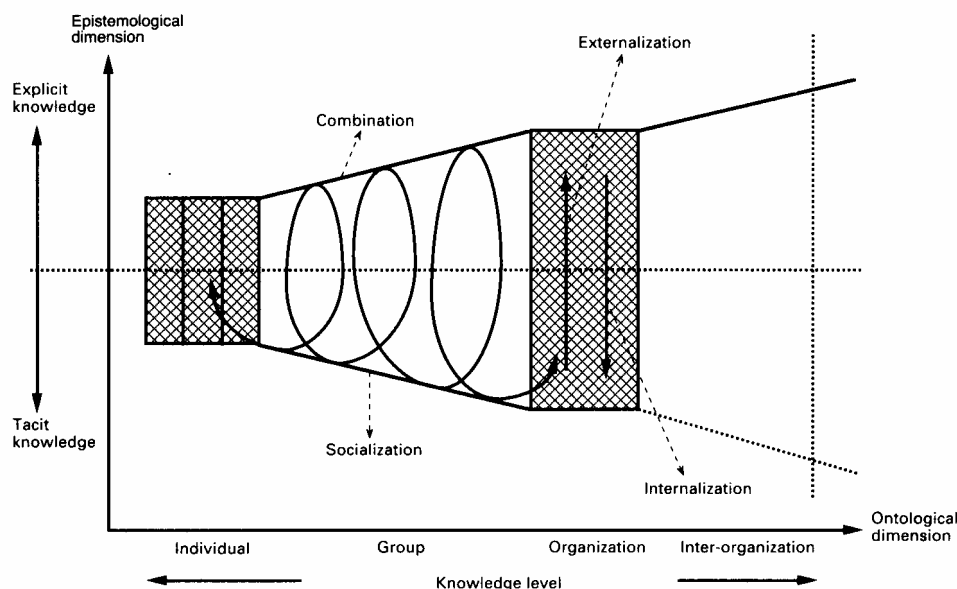
3.1.1 Tiedon luominen

Tieto jaotellaan usein piilevään (tacit) ja havaittavaan (explicit) tietoon. Tämän jaottelun on esittänyt jo vuonna 1966 Michael Polanyi, mutta laajemmin sen ovat tehneet tunnetuksi Nonaka ja Takeuchi (1995). Piilevää tietoa ei ole dokumentoitu, joten sitä on vaikea siirtää muille. Esimerkiksi uiminen on tällaista. Havaittava tieto on muodollista ja sen siirtäminen on helppoa. Piilevän ja hiljainen tieto toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Tällä voidaan aikaansaada uutta tietoa. Tiedon jaottelulla voidaan paremmin ymmärtää erityyppisen tiedon käsittelyä ja luomista, siksi jaottelu palvelee onnistuneesti tiedon johtamista. Merikoskella piilevä tieto on esimerkiksi vanhempien työntekijöiden sanatonta osaamista, jota ei ole ilmaistu kirjallisesti. Havaittavaa tietoa on esimerkiksi intranettiin koottu tieto.



Kuvio 1. SECI as a self-transcending process (Nonaka, Reinmoeller & Senoo 2000, 90).

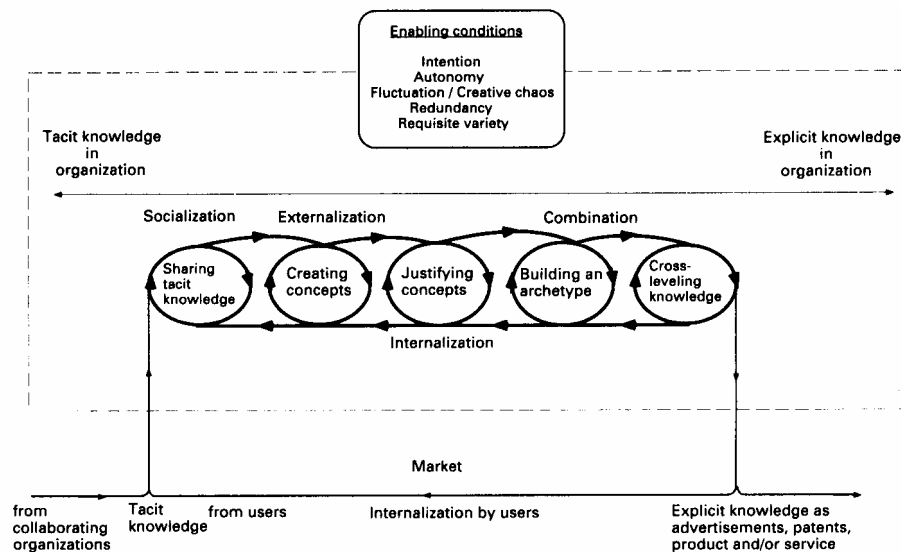
Kuviossa on Nonakan, Reinmoellerin ja Senoon alkuperäinen malli tiedon luomisen prosessista. Malli on laajalti tunnettu, joten sen käyttö tässä on perusteltua. Tiedon luomista kuvaavat prosessit ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatio tarkoittaa yksilöiden välistä tiedon vaihtoa. Ulkoistaminen kuvaa piilevän tiedon muuttumista havaittavaksi tiedoksi. Yhdistäminen on reitti havaittavasta tiedosta havaittavaan tietoon. Sisäistäminen on prosessi, jossa havaittava tieto muuttuu piileväksi tiedoksi. Nämä prosessit löytyvät Merikoskeltakin. Nonaka on esittänyt uuden tiedon luomisen spiraalina (kuvio 2). Spiraalissa on tiedon luomisen prosessien lisäksi kuvattu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasot sekä muut organisaatiot -taso. Tiedon luominen etenee spiraalimaisesti kaikkien näiden prosessien läpi.



Kuvio 2. Spiral of organizational knowledge creation (Nonaka & Takeuchi 1995. 73).

Sekä SECI-malli että spiraalimalli ilmentävät mielestäni hyvin tiedon olemusta. Tieto siirtyy jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Organisaatiokulttuuri on tässä merkittävässä roolissa. On tärkeää, että organisaation kulttuuri tukee tiedon siirtoa ja virtaamista. Tiedon yhdistyessä siitä saadaan havaittavaa tietoa, josta puolestaan kehittyy hiljaista tietoa. Tällöin ihmiset ovat sisäistäneet sen, mitä ovat organisaatiossa tekemässä. Tieto myös kumuloituu koko ajan. Spiraalimalli taas huomioi tiedon liikkumisen lisäksi eri tasot, joilla tietoa käsitellään ja tuotetaan. Spiraalimalli onkin varsin kattava käsitys tiedon luomisesta.

Ba on jaettu tiedon luomisen konteksti, joka muistuttaa spiraalimallia. Se perustuu yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen, jonka myötä muodostuu yhteistä tietämystä. Yksilöillä on aluksi tietoa, jota jaetaan dialogissa toisten kanssa. Tämän jälkeen tiedosta muodostuu kollektiivista järjestelmällistä tietoa. Lopuksi tämä tietämys voidaan ottaa käyttöön. Tiedon systematisoinnissa ja käyttämisessä voidaan hyödyntää virtuaalisuutta kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen lisäksi. *Ba* edellyttää ihmisiltä luovaa kaaosta, tarpeellista vaihtelua, itsenäisyyttä, monisanaisuutta sekä huolenpitoa, rakkautta, sitoutuneisuutta ja luottamusta. (Nonaka *et al.* 2001, 21 - 26, 34 - 37.) *Ba* on edistyneempi käsitys tiedon luomisesta. Tähän tilaan ei varmaankaan aivan päästä Merikoskella.



Kuvio 3. Five-phase model of the organizational knowledge-creation process (Nonaka & Takeuchi 1995, 84).

Nonakan ja Takeuchin (1995, 84) viisivaiheisessa mallissa organisaation tiedonluomisprosessit ovat 1) hiljaisen tiedon jakaminen, 2) käsityksien luominen, 3) käsityksien perustelu, 4) arkkityypin luominen ja 5) poikkitasoinen tieto. Hiljaisen tiedon jakaminen vastaa sosialisaatiota, jonka jälkeen itseohjautuva tiimi ulkoistaa tiedon luomalla siitä käsityksiä. Käsityksiä perusteltaessa tieto sisäistyy. Perustyyppin luomisen (esimerkiksi innovatiivinen organisaatorakenne) jälkeen tieto yhdistyy poikkitasoiseksi tiedoksi. Poikkitasoista tietoa on organisaation eri jäsenten ja yksiköiden sekä organisaation ja sen sidosryhmien välillä. (ibid..) Nonaka ja Takeuchi ovat pitkään kehittäneet tiedon luomisen malleja, jotka selventävät ymmärrystä.

Grönroosin (2003, 117) mukaan hiljainen tieto voi olla esimerkiksi ongelmien ratkaisukykyä tai käden taitoa. Se voi olla myös analyttistä tilanteen tarkastelua ja kykyä vetää johtopäätöksiä. Hiljaisen tiedon siirtäminen on vaikeaa, sillä usein tiedon siirtoon ei ole aikaa eikä mahdollisuuksia organisaation hajanaisuuden tai muutostilan vuoksi. Hiljaisen tiedon siirtoa voi estää myös se, ettei käytössä ole mitään sopivaa tekniikkaa tai mekanisme. Usein organisaation kokeneet työntekijät ovat haluttomia siirtämään muille omaa osaamistaan. (ibid., 118.) Grönroosin kuvaus hiljaisesta tiedosta on varsin osuva ja ilmentää sen siirtämisen vaikeutta.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 2000, 2001) ovat tutkineet tiedon luomisen muotoja varsin kattavasti. Tiedon luomisen käsitteen omaksuminen onkin Japanissa huomattavasti pidemmällä kuin länsimaissa. Ehkä myös kulttuuriset tekijät tekevät hiljaisen tiedon ilmentämisen meille vaikeammaksi. Käytän tässä tutkimuksessa Nonakan ja Takeuchin malleja jäsentämään tiedon luomisen käsitettä. Seuraavassa kappaleessa käsittelen tietojohdantamista organisaatioissa.

3.1.2 Tietojohdantaminen organisaatioissa

Tietojohdantamiseen liittyviä tekijöitä ovat organisaatiokulttuuriin, oppimiseen, vuorovaikutukseen ja johdantamiseen liittyvät seikat sekä informaatioresurssien hallinta. Tietojohdantamisen kolme ulottuvuutta ovat informaation hallinta tiedon luomisessa ja tuottamisessa, ihmisten johdantaminen tiedon luojina ja tuottajina sekä näiden prosessien tuloksellisuutta edistävien asioiden hallinta. (Huotari *et al.* 2005, 49 - 50.) Tiedon luomista edistäviä tekijöitä ovat organisaation tavoite eli visio, runsas informaation saatavuus, luova kaaos, itsenäisyys ja tarvittava organisaation sisäinen erilaisuus (Ojala 2002, 177). Nämä ovat yhteneväisiä tekijöitä jo aiemmin esitettyihin määritelmiin verraten.

Tasapainotettu tulokortti eli Balanced Scorecard (BSC) on eräs yritysten tärkeimmistä tietojohdantamisen työvälineistä. Sen etuna on se, että se ei ole yksin ylimmän johdon työkalu, vaan koko organisaation. BSC:n avulla organisaation kehittämisestä saadaan jatkuva, uudistuva ja korjaantuva prosessi. Tasapainotettu tulokortti perustuu organisaation visioon, tavoitteisiin ja strategioihin ja koostuu taloudellisesta, asiakas-, prosessi- sekä innovaatioiden ja oppimisen näkökulmista. (Grönroos 2003, 240.) BSC soveltuu selkeytensä ja monipuolisten näkökulmiensa ansiosta mittaamaan myös tietojohdantamista. Myös Merikoskella ollaan strategiatyön yhteydessä ottamassa tasapainotettua tulokorttia käyttöön.

BSC on hyvä työkalu tietojohdantamisessa. Tasapainotettu tulokortti on myös yksi laatujohtamisen muodoista, joten osaamisen johdantamisen lisäksi se voidaan kytkeä organisaation laatujohtamiseen ja muuhun johdantamiseen. Tieto nähdään enenevästi organisaation resurssina, jota voidaan kerätä ja mitata. Tietojohdantamisen tärkeä elementti on tie-

don siirtäminen verkostomuotoisesti. Vasta näin tieto saadaan valjastettua kokonaisvaltaiseen käyttöön organisaatiossa.

Tietovarannot ovat tärkeä resurssi, joka tulisi systemaattisesti valjastaa organisaation osaamisen johtamista tukemaan. Näin ollen selvittelen tutkimuksessa tällä hetkellä käytettävissä olevat tietovarannot sekä sen, kuinka niitä jatkossa tulisi hyödyntää. Seuraavaksi siirryn osaamisen johtamiseen.

3.2 Osaamisen johtaminen

Viitala (2005, 14) määrittelee *osaamisen johtamisen* osaamis pohjan avulla tapahtuvaksi yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamiseksi ja varmistamiseksi. Yrityksen kaikilla tasoilla tehtävä osaamisen vaaliminen ja kehittäminen edellyttää määrittelyä, suuntaamista, suunnittelua, kehittämistä ja arviointia. Nykypäivän yrityksissä on kysyttävä, mitä haluamme tehdä ja onko meillä siihen tarvittavaa osaamista. Vasta sen jälkeen kannattaa kysyä muiden resurssien perään. (ibid., 14 - 18.) Tässä tutkimuksessa käytetään Viitalan määritelmää osaamisen johtamisesta sen vuoksi, että se korostaa ydinosaamisen tunnistamista ja hyödyntämistä sekä osaamisen johtamisen kokonaisvaltaisuutta organisaatiossa.

Osaamisen johtaminen muodostuu yrityksessä näkyväksi ilmiöksi silloin, kun ihmiset tiedostavat sen ja alkavat toimia tietoisesti sen sisältöjen mukaisesti. Osaamisen johtamisen tulisi olla yrityksessä samanlaisen huomion kohteena kuin muutkin yrityksen kilpailutekijät, jotta se tulisi systemaattiseksi osaksi organisaation johtamistoimintaa. (Viitala 2005, 18.) Oppiminen ja muutos ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Muutos puolestaan muuttaa nykyisiä osaamisia riittämättömiksi ja haastaa uusien hankkimiseen. (ibid., 29.) Osaamista ei voida kehittää, jollei sen merkitykseen osata kiinnittää huomiota. Merikoskella tässä asiassa on vielä puutteita, sillä osaamisen johtamista ei ole vielä systemaattisesti tehty.

Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, asenteista ja kontakteista. Näiden lisäksi organisaation osaamista ovat toimintamallit, prosessit ja kulttuuri. Yksi-

löiden, tiimien ja organisaation osaamista kehittämällä suoritukset ja niiden myötä tuloksellisuus paranevat. Näin osaamisen johtamisella tehostetaan organisaation kilpailukykyä. (Sydänmaanlakka 2004, 14.) Tämä on ytimekäs kuvaus osaamisen sisällystä.

Osaamisen johtaminen on ihmislähtöistä johtamista. Tällöin on tärkeää ymmärtää ihmisten toiminnan ja käyttäytymisen syvempiä perusteita, kuten tunteita ja tahtotiloja. Sisäisen motivaation omaavat ihmiset ovat energisiä, ideoivia ja innostuneita työntekijöitä. He haluavat käyttää osaamistaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen johtaminen, rakenteet ja toimintaprosessit tulisi rakentaa tukemaan ihmislähtöisyyttä ja sisäisen motivaation synnyttämistä. (Troberg 2003, 55.) Johto on tässä avainasemassa, joskin myös alaiset voivat kannustaa toinen toistaan.

Davenport ja Prusak (1998, 31) huomioivat sen, että osaamisella on yrityksessä markkinat. Osaamisen jakamisen edellytyksenä voi olla vastavuoroisuus, maine tai altruismi. Joka tapauksessa luottamus on näillä markkinoilla tarvittava elementti. Tehottomuutta osaamisen jakamisessa aiheuttavat se, että osaamista halutaan jakaa vain tutuille ihmisille tai että osaaminen on epätasaisesti jakaantunut osastojen välillä. Yhtenä ongelmana on myös se, että osaaminen on hajallaan organisaatiossa eli sitä ei löydetä tarvittaessa. Osaamisen kerääminen ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan osaamisen ja oppimisen on palveltava yrityksen laajempia tavoitteita. Kaikkein tärkeintä organisaation menestymiselle on, että osaaminen osataan viedä käytännön toimintaan ja vastaavasti oppia siitä. (ibid., 31 - 41, 178.) Ajattelemalla osaamisen markkinoita voidaan hyvin hahmottaa ongelmakohtia osaamisen hallinnassa. Esimerkiksi Merikoskella tieto on hajallaan organisaation laajuuden vuoksi.

Organisaation ydinkyvykkyyksien kilpailullinen arvo perustuu siihen, että niiden kehittyminen on pitkäaikainen ja monitahoinen prosessi. Todelliset ydinkyvykkyydet löytyvät tunnistamalla ne liiketoimintaprosessien vaiheet, joissa suurin osa arvosta luodaan ja mitä resursseja niissä hyödynnetään. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa on vaarana, että ei nähdä metsää puilta eli perustehtävä hämärtyy. Kun henkilöstö tietää ja ymmärtää, mihin suuntaan ollaan menossa, niin se suhtautuu joustavasti osaamisen kehittämiseen. Tämä edellyttää jatkuvaa dialogia. (Laakso-Manninen

2003, 30 - 43.) Nämä ovat keskeisiä huomioitavia tekijöitä ydinkyvykkyyksiä kehitettäessä. Merikoskella on kiinnitetty huomiota siihen, että henkilöstö ei tunnu enää muistavan organisaation perustehtävää. Samoin haasteena on vastaaminen muuttuvan oppilasaineksen tarpeisiin. Uudet opiskelijat tarvitsevat yhä enemmän tukea ja kokonaisvaltaista kuntoutusta.

Hamel (1994, 16) tyypittelee ydinkompetenssit kolmeen päätyyppiin: markkinoille pääsyn kompetensseihin (kuten myynti ja markkinointi, jakelu ja logistiikka), yhtenäisyyteen liittyviin kompetensseihin (laatu, varastonhallinta) ja toimintoihin liittyviin kompetensseihin (taidot muodostaa tuotteita, jotka luovat yksilöllistä arvoa asiakkaalle). Markkinoille pääsyn kompetensseilla pyritään pääsemään mahdollisimman lähelle asiakasta. Yhtenäisyyteen liittyvien kompetenssien avulla yritys pyrkii tekemään asioita nopeammin, joustavammin tai kilpailijoita luotettavammin. (ibid..) Merikoskenkin kompetensseja voidaan tyypitellä vastaavasti.

Organisaation osaamisen kehittäminen on osa strategiaa. Osaamisen kehitysstrategiaan sisältyvät:

1. Ydinosaamisen selvittäminen ja kehittäminen
2. Osaamistarpeiden selvittäminen
3. Osaamistavoitteiden asettaminen ja mittaaminen
4. Osaamisen hankkiminen
5. Yhteistyökumppaneiden valinta osaamisen kehittämisessä. (Ojala 2002, 224.)

Merikoskella tätä työtä on osittain tehtykin, mutta nykytilan tarkentamisesta ja tulevaisuuden linjojen miettimisestä voisi olla hyötyä.

Osaamisen johtamisen viitekehystä on onnistuneesti jäsennetty Suomessa. Selkeät mallit helpottavat kokonaisnäkemyksen saamista ja asioiden toteuttamista käytännössä. Osaamisen johtaminen on strategialähtöistä ja eritasoiseen oppimiseen ja osaamiseen pohjautuvaa toimintaa. Erityisen tärkeää on, että organisaation ydinosaamisalueet on määritelty oikein, ja että näistä johdetut osaamisalueet vastaavat ydinosaamisia. Kaikkien organisaatioissa työskentelevien on myös sisäistettävä osaamisen merkitys.

On tärkeää tuntea osaamisen johtamisen nykytila organisaatiossa. Kun organisaatiossa on omaksuttu osaamisen johtamisen periaatteet, niin niiden toteutumista tulee seurata käytännössä. Samoin ydinosaamisalueita tulee tarkastella aika ajoin. Osaamisen johtamisen on ulotuttava kaikille organisaation tasoille. Osaamisen johtamisen pää tavoitteena on se, että siitä on hyötyä liiketoiminnalle.

Osaamisen johtamista tulee jatkuvasti kehittää sen nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden pohjalta. On keksittävä, kuinka osaamisen johtamisella parhaiten palvelutaisiin liiketoiminnan kehittämistä. Samoin tulevaisuuden menestystekijöinä toimivat ydinosaamisalueet on havaittava. Seuraavassa kappaleessa kerron osaamisen johtamisen tutkimuksesta. Tutkimukset käsittelevät osaamista palveluyhteiskunnassa ja osaamisen johtamista organisaatioissa.

3.3 Osaamisen johtamisen tutkimus

Osaamisen johtamista on tutkittu runsaasti, mutta koulutusorganisaatioiden näkökulmasta tutkimusta ei ole juurikaan tehty. Tässä tutkimuksessa pyritään valottamaan koulutusorganisaation osaamisen johtamista. Seuraavaksi kerrotaan osaamisesta palveluyhteiskunnassa.

3.3.1 Osaaminen palveluyhteiskunnassa

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) Palvelut 2020 -raportissa (2006) kuvataan osaamista kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Palvelut 2020 on osaamistarpeiden ennakointihanke, joka pyrkii vaikuttamaan valtakunnalliseen koulutussuunnitteluun. Tulevaisuudessa on tärkeää, että osaaminen vastaisi elinkeinoelämän tarpeita ja että osaavaa henkilöstöä olisi riittävästi. Vuonna 2020 palvelusektorin toimintaympäristön haasteita ovat globalisaatio, teknologinen kehitys ja digitalisointi, verkostoituminen ja ikääntyminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, 3, 8 - 12.) Nämä ovat tuttuja haasteita jo nykypäivänä.

Ihmisten eläköityminen tuo uusia haasteita palvelutarjonnalle. Toimintaympäristö muuttuu kansainvälistymisen myötä. Teknologisen kehityksen myötä kaikki palvelut

eivät välttämättä ole paikkaan sidottuja. Verkostoituminen lähentää toimialoja. Ikääntymisen myötä kannetaan huolta työvoiman saatavuudesta. Haasteena on esimerkiksi ulkomaisen työvoiman käyttö. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, 13.) Kaikki tämä asettaa haasteita koulutusjärjestelmälle. Suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä etenkin toisen asteen ammattiosajista on tulossa pulaa (ibid., 62). Näin ollen myös Merikosken koulutustarjonnan kehittäminen on haasteiden edessä.

Työntekijätehtävissä asiakaspalveluosaamisen rooli korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän. Asiakkaiden tarpeita on osattava ennakoida ja tunnistaa. On oltava verkostoitumisosaamista, tiimityötaitoja, yhteistyökykyä ja kulttuuriosaamista. Työtehtävien laajentumisen myötä itsensä johtaminen on tärkeää. Lisäksi työntekijöillä on oltava ongelmanratkaisukykyä ja muutosvalmiutta. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, 64.) Näitä samoja taitoja tarvitsevat myös toisen asteen koulutusta antavat ihmiset.

OECD:n julkaisussa (2000, 98) osaamisen tutkimusalueina kuvataan osaamisen johtaminen, sen mittaaminen ja kontribuutio koulutuksen innovointiin, koulutuksellinen tutkimus- ja kehitystoiminta ja oppimistieteet. Osaamisen johtamisen tutkimusalueella tarvitaan case-tutkimuksia osaamisen johtamisesta eri sektoreiden ja maiden yrityksissä tai organisaatioitasoilla benchmarkingin kriteereitä soveltaen. Samoin tarvitaan tutkimusta siitä, kuinka innovaatiot, osaaminen ja inhimillinen pääoma vaikuttavat taloudelliseen kasvuun. Tässä tulee fokusoitua inhimillisen ja sosiaalisen pääoman luonteeseen ja niiden yhteyteen taloudelliseen kasvuun ja muihin sosiaalisiin seurauksiin vaikuttavana tekijänä. (ibid., 98 - 99.)

Osaamisen ja koulutuksen kehittäminen ilmentävät selkeästi kilpailukyvyn parantamista ja yhteiskunnallisen pääoman kasvattamista. Asiakaspalveluosaaminen on yhä tärkeämpää. Suomi on kilpailukykyinen tietoyhteiskunta, jolla on suuret potentiaaliset mahdollisuudet edistyä osaamisen johtamisen kärkimaiden joukossa. Erityisesti korkeatasoinen koulutus on hyödyksi kansallisen osaamisen lisäämiseksi. Seuraavaksi kerron osaamisen johtamisesta organisaatioissa.

3.3.2 Osaamisen johtaminen organisaatioissa

Syväjärven (2005, 3) tutkimuksessa esitetään, että palveluorganisaatioihin implementoitu informaatioteknologia luo erityisen haasteen organisaatiotoimintaan. IT vaikuttaa henkilöstön organisaatiotoimintaan ja sen johtamiseen osaamisperustaisten kompetenssien kautta. Tutkimus keskittyi hyvinvointialaan, jolla asiantuntijan toiminnan havaittiin olevan riippuvainen oman substanssin ydinosaamisesta, itsehallinnasta, päämääristä ja yhteisöllisestä osaamisesta. (ibid., 3.) Merikoskella on kiinnitetty erityisesti huomiota IT-osastoon ja sen mahdollisuuksiin tarjota riittävästi palveluita ja tukea organisaation tuloksen tekemistä.

Hannula, Kukko ja Okkonen (2003) ovat tutkineet osaamisen ja tietämyksen hallintaa suomalaisissa suuryrityksissä. Vastanneista yrityksistä 82 prosenttia harjoitti systemaattista toimintaa osaamisen ja tietämyksen hallinnan suhteen. Tyypillisimmät nimitykset toiminnalle olivat osaamisen hallinta tai johtaminen sekä osaamisen kehittäminen. Yritykset olivat havainneet, että osaamisella ja tietämyksellä on tärkeä rooli sekä strategisessa että operatiivisessa toiminnassa. Yleensä yrityksissä kerättiin henkilöstön koulutus-, osaamis-, kokemus-, kehityssuunnitelma- ja koulutussuunnitelmatietoja. Teknisinä apuvälineinä käytettiin henkilöstö-, koulutus- ja osaamistietokantoja sekä intranetiä. (ibid., 39 - 40.) Vastaavat toiminnot ovat käytössä Merikoskella, mutta niiden hyödyntämistä tulisi tehostaa.

Metaxiotis, Ergazakis ja Psarras (2005, 14) esittävät osaamisen johtamisen tutkimuskohteiksi muun muassa arviointikriteerien kehittämistä osaamisen johtamisen viitekehyksille, metodologioille ja suuntauksille, mittausjärjestelmien kehittämistä arvokkaalle osaamiselle, aineettomalle pääomalle ja muulle yrityksen näkymättömälle varallisuudelle sekä IT-avusteisten osaamisen johtamisjärjestelmien investointien ja kulujen opiskelemista ja analysointia nykypäivän yrityksissä. Edelleen he esittävät modernien teknologioiden käyttöä työkaluna ulkoisen tiedon siirtämiseen yli organisaatorajojen ja osaamisvarastojen sekä osaamisen johtamiskonseptin soveltamista muille sosiaalisen elämän alueille (terveys, julkinen hallinto, korkeakoulutus jne.) (ibid.). Tässöpä haasteita Merikoskellekin!

Chi ja Holsapple (2005, 53) puolestaan kiinnittävät huomiota tietokonevälitteisyyden merkitykseen osaamisen johtamisessa ja organisaation sisäisessä yhteistyössä. Heidän mallissaan esitellään organisaation sisäisten systeemien tehokasta yhteistyötä. Osaamisen jakaminen, osallistuva päätöksenteko ja konfliktien hallinta identifioidaan kolmeksi tähän vaikuttavaksi prosessiksi. Tietokonevälitteisyydellä voidaan tukea näitä prosesseja ja parantaa organisaation sisäistä yhteistyötä. (ibid..) Tämä on tullut esille jo aiemminkin.

Toisaalta osaamisen johtamisen sovellukset eivät aina onnistu. Blackman ja Henderson (2005, 152) esittävätkin, että tekniikan kehittämisen sijaan pitäisi keskittyä tutkimaan enemmän osaamisen johtamisen epistemologisia ja filosofisia ongelmia. Osaamista ei sinänsä hallinnollisessa mielessä voida johtaa, vaan meidän täytyy keksiä erilaisia organisaatiotyyppejä, jotka edistävät osaamisen orgaanista luomista ja virtausta (Halal 2005, 297). Tässä organisaatiokulttuurilla on vaikutusta.

Lahaie (2005, xxxv) on tutkinut organisaation muistin menetystä hoitoalalla, kun vanhemmat johtajat lähtevät. Osaamisen johtamista ja osaamisen siirtoa tulee tehostaa, jotta organisaation muistin menetyksen negatiiviset vaikutukset minimoituisivat (ibid.). Organisaation muisti perustuu yrityskulttuuriin, jota puolestaan ohjaavat yrityksen arvot. Organisaation muistista tulee osa organisaation osaamista, jota tulee johtaa. Osaamisen johtamisella lievennetään organisaation muistin menetystä. (ibid., xlv.) Merikoskella on paljon pitkäaikaisia työntekijöitä, joiden tietämystä tulisi saada jaettavaa.

Integroimalla organisaation muisti johtamisen käytäntöihin saadaan työntekijät luottamaan paremmin omaan arvoonsa ja autetaan luomaan yhä suurempaa kapasiteettia, jolla vastata tulevaisuuden muutoksiin. Uusien johtajien on tiedettävä selkeästi, mitä tulee tehdä, ja heidän on hallittava tarpeelliset kompetenssit. Heidän täytyy myös osata oppia ja huomioida yrityksen menneistä onnistumisista ja epäonnistumisista syntynyt osaaminen. Organisaation tulevaisuutta on suunniteltava käyttämällä strategioita, joilla organisaation muisti säilyisi kaikilla tasoilla. Vanhemman johdon tulee luoda tälle edellytykset, ja keinona voidaan käyttää esimerkiksi mentorointia. (Lahaie 2005, xlv - xlvi.) Merikoskella tehdään paljon sisäisiä siirtoja ja tuetaan henkilöstön

urakehitystä. Myös ulkoista rekrytointia käytetään etenkin johtotason työpaikoissa, ja saadaan näin uusia näkemyksiä taloon.

Kohtamäki ja Luoto (2002, 123) esittelevät artikkelissaan ABB Työterveyspalveluissa testattua tietämyksen johtamisen analyysimenetelmän testausta. ABB-yhtiöt kehittivät Knowledge Management Analysis (KMA) -analyysimenetelmän, joka on Visual Basic -ohjelmistolla rakennettu vuorovaikutteinen tietokoneohjelma. Yrityksen perustiedot, johtamiskäytännöt ja tulokset muodostavat KMA-menetelmän osa-alueet. Menetelmällä arvioidaan johtamiskäytäntöjä sekä kuvataan toiminnan nykytila ja kehittämisehdotukset. (ibid., 125 - 127.) Tällaista menetelmää tuskin on tarpeen soveltaa Merikoskella, vaan tieto voidaan hankkia muuten.

ABB Työterveyspalveluissa menetelmä kertoi asiakkaiden ja kumppaneiden osalta, että asiakkaiden tuntemusta tulisi vielä parantaa, heidän kanssaan tulisi rakentaa partnerisuhteita ja koota tietoa systemaattisemmin. Tietämyksen hallinnasta huomattiin, että käytössä ei vielä ollut yhteistoiminnallista ja selkeää toimintatapaa. Myöskään asiakasprojekteja ei toteutettu ja dokumentoitu systemaattisesti. Oppimisen ja uudistumisen osalta havaittiin, että palaverikäytäntöjä tulisi kehittää innovatiivisemmiksi ja oppimisverkostoja hyödyntää paremmin. Yksilöllisten kehityskeskustelujen lisäksi tulisi ottaa käyttöön tiimikohtaiset kehityskeskustelut. Samoin huomattiin, että kärkeimerkinä toimiminen ja oman hyvinvoinnin kehittäminen ovat tärkeitä imagon kannalta. (Kohtamäki ja Luoto 2002, 131 - 132.) Vastaavia tuloksia saataisiin varmaan myös Merikoskella.

Viitala (2004, 30) on tutkinut osaamisen johtamista esimiestyössä. Tutkimuksessa selvitettiin osaamisen johtamisen kannalta tärkeitä esimiestyön elementtejä ja sitä, millaisena osaamisen johtaminen esimiestyössä ilmenee (ibid.). Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa ovat suunnan selkiyttäjä, yksilön kehittymisen tukija ja ryhmätoiminnan rakentaja (ibid., 126). Keinoina hän voi käyttää keskustelua, avoimen ilmapiirin luomista ja oppimista tukevien puitteiden rakentamista (ibid., 136). Esimerkillä johtaminen on myös tärkeä esimiehen tehtävä (ibid., 166). Nämä ovatkin hyviä eväitä esimiestyöhön.

Lehtonen (2002) on tutkinut organisaation osaamisen strategista hallintaa. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että verkostoituminen eri tietämylähteisiin on keskeisintä osaamisen rakentamisessa. Organisaation sisäiset mekanismit puolestaan ovat tärkeämpiä osaamisen ylläpidossa. Toiminnan kautta oppiminen on keskeistä osaamisen hallinnassa. Tällöin on tärkeää, että organisaation kulttuuri ja toimintatavat tukevat oppimista työssä. Operationaalinen ja konkreettinen osaaminen huomioidaan organisaatioissa tarkemmin, niinpä haasteena onkin abstraktin osaamisen selvästi ilmaiseminen ja vahvistaminen. Molempia osaamisia kehittämällä muodostetaan organisaation menestystä edesauttava strateginen kyvykkyys. (ibid., 4 - 5.) Näin osaamisen hallintaa voidaan ajatella Merikoskellakin.

Yih-Tong Sun ja Scott (2005, 75) ovat tutkineet esteitä osaamisen siirtämiselle. Tässä on huomioitu yksilöllinen taso, tiimitaso, organisaationalinen taso ja organisaation ulkoisten suhteiden taso oppimisen suhteen (ibid.). Esteet ylittämällä voidaan optimoida tiedonsiirron tehokkuus organisaatioissa. Tärkeimpinä esteinä ovat yksilötason tekijät. (ibid., 88.) Esimerkkinä se, että työntekijät saattavat olla haluttomia siirtämään hiljaista tietoa. Merikoskella myös toimipaikkojen välisessä osaamisen jakamisessa saattaa olla puutteita.

Pulkkinen (2003) on tutkinut tietämyshallinnan koostumista julkishallinnollisessa koulutusorganisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko organisaatioissa sellaista potentiaalia, jonka hyödyntämistä voitaisiin tehostaa tietämyshallinnalla. Tutkimuksen toteutustapana oli lomaketutkimus. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse koko organisaation henkilöstölle. Tutkimuksessa selvisi, että myös julkishallinnon organisaatioissa tietämyshallinnalla on merkitystä. Aihetta olisikin syytä tutkia tarkemmin. (ibid., 14, 90, 119 - 120.) Tällä tutkimuksella pyritään omalta osaltaan vastaamaan tähän tarpeeseen. Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä teemahaastatteluita, joten tutkimus on erityyppinen.

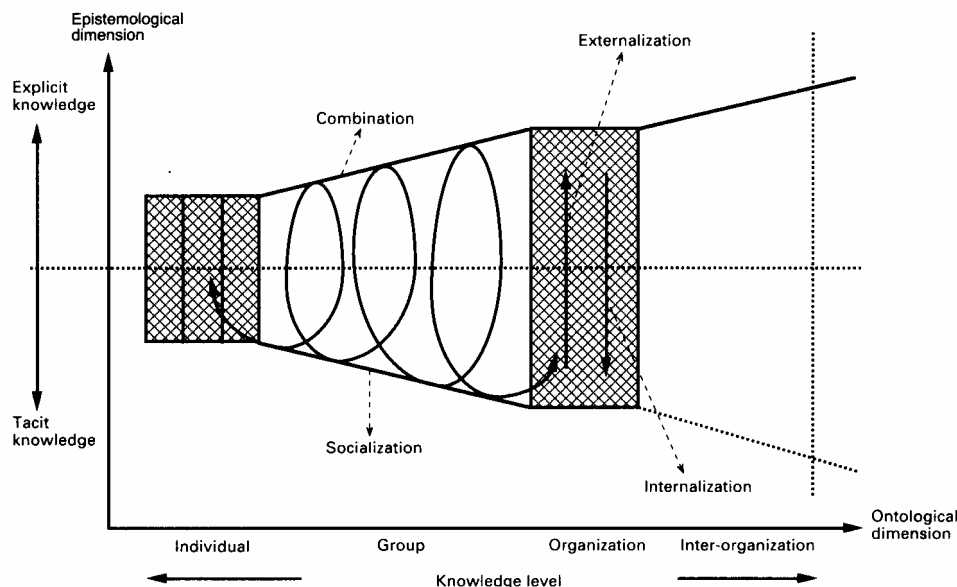
Osaamista on siis tutkittu muun muassa osana palveluyhteiskuntaa. Osaamisen johtamista organisaatioissa on tutkittu runsaasti. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalaa sekä muita palvelualoja on tutkittu osaamisen johtamisen näkökulmasta. Suomessa on tutkittu kyselytutkimuksilla esimerkiksi suuryritysten osaamisen johtamista. Sa-

moin strategista osaamisen hallintaa ja esimiestyössä tapahtuvaa osaamisen johtamista on tutkittu. Tietokonevälitteisyydestä on havaittu olevan sekä hyötyä että haittaa osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen tutkimusta ei ole kuitenkaan juuri-kaan tehty koulutusorganisaatioissa. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tähän tutkimusaukkoon.

Osaamisen johtamisessa riittää siis vielä runsaasti tutkittavaa useista eri näkökulmista. Osaamisen jäsentämisessä ja siirtämisessä on haasteita. IT:n merkitys tulee hyödyntää ja integroida tiedon johtamista osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamista on tehtävä tunnetuksi yrityksille ja työntekijöille. Osaamisen johtamista ei vielä sovelleta läheskään kaikissa organisaatioissa ja toisaalta soveltamisessa voi ilmetä myös ongelmia. Lähivuosien eläköityminen asettaa pikaisia tarpeita hiljaisen tiedon jakamiselle. Viitekehyksen lopuksi esitän vielä yhteenvedon.

3.4 Yhteenveto

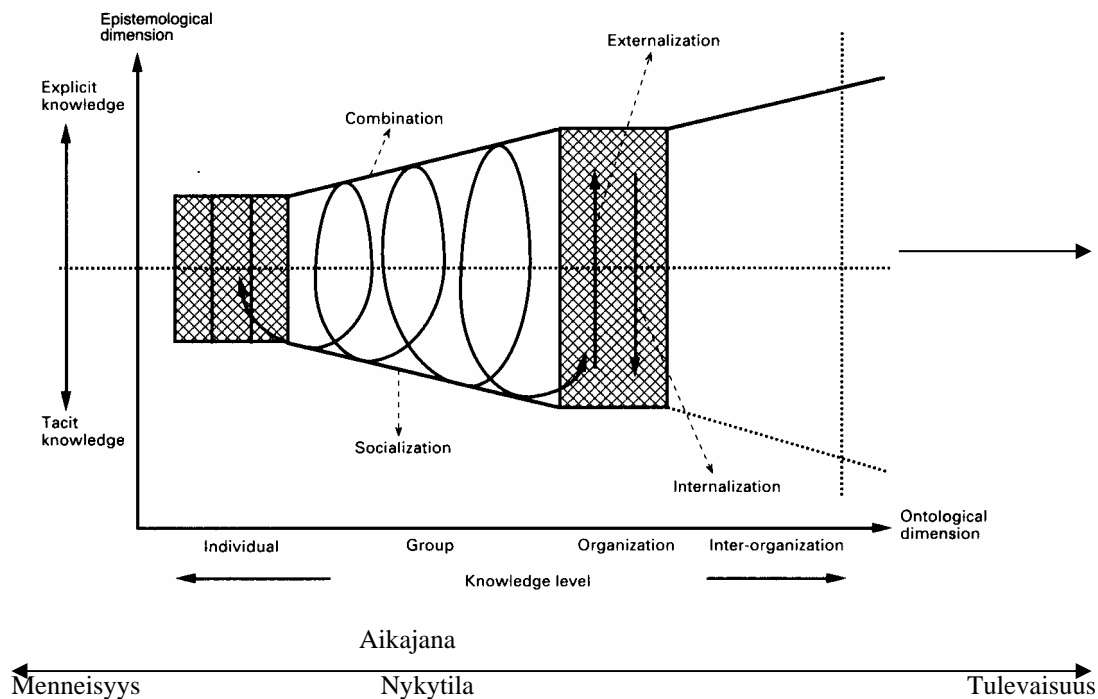
Yhdistävä tekijä viitekehykselle on osaamisen näkeminen kokonaisvaltaisena toimintona. Tässä tutkimuksessa pyritään huomioimaan myös tiedon johtamisen näkökulma. Tutkimuksen tavoitteena on avata organisaation menestystekijöinä toimivien ydinosaamisten vaikutusta ja osaamisen johtamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Samoin osaamisen johtamisen nykytilan kuvaamisella pyritään valottamaan yleistä osaamisen johtamisen käsitettä organisaatiossa. Kokonaisvaltaisen näkemyksen saamiseksi tutkimuksessa sovelletaan knowledge managementin näkökulmaa, mutta havainnollistetaan aihetta myös osaamisen ja tiedon johtamisen perspektiiveistä. Organisaation kilpailukyvyn tehostamiseksi on tärkeää integroida käsitteet toisiinsa. Seuraavassa kuvaan tutkimuksen viitekehyksen, joka pohjautuu seuraavaan Nonakan ja Takeuchin malliin.



Kuvio 4. Spiral of organizational knowledge creation (Nonaka & Takeuchi 1995, 73).

Nonakan ja Takeuchin spiraalimalli kuvaa tiedon luomista ja sen virtaamista läpi organisaation. Aluksi tieto on yksilön hiljaista tietoa. Sitten tieto ulkoistuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ulkoista tietoa yhdistellään ryhmässä. Tämän jälkeen tieto muuttuu kaikkien sisäistämäksi hiljaiseksi tiedoksi. Näin tieto kehittyy jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Lisäksi spiraalimalli huomioi tiedon käsittelyn ja tuottamisen eri tasot. Tässä tutkimuksessa selvitin myös tiedon liikkumista eri tasoilla.

Valitsin Nonakan ja Takeuchin mallin viitekehukseksi, koska se on kattava ja kehittynyt. Malli ei kuitenkaan huomioi aikaperspektiiviä. Tämän vuoksi täydensin mallia (kuvio 5). Johtaminen perustuu tulevaisuuteen näkemiseen, nykytilan tiedostamiseen sekä menneisyyteen peilaamiseen. Näiden vaiheiden myötä tieto myös kumuloituu. Selvitinkin tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä.



Kuvio 5. Nonakan ja Takeuchin (1995, 73) spiraalimalli täydennettynä. (Mustakangas ja Seppola 2007).

Tutkimuksen pääteemoina ovat siis knowledge management, tiedon johtaminen ja osaamisen johtaminen. Knowledge management on kokoava käsite, johon tiedon ja osaamisen johtamisen käsitteet pohjautuvat. Painotan tutkimuksessa osaamisen johtamista sitoen sen kuitenkin myös tiedon johtamiseen. Näin ollen tutkimuksessa huomioidaan vahvasti knowledge managementin näkökulma.

Viitekehykseen sisältyivät käsitteiden määritelmät ja niiden tarkasteleminen organisaatiossa. Huomiota kiinnitettiin myös osaamisen johtamisen tehokkaaseen soveltamiseen organisaatiossa. Osaamisen johtamisesta on runsaasti tutkimusta, jota myös valotettiin eri näkökulmista viitekehyksessä. Ydinosaamisalueiden merkitystä selvitettiin osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Kirjallisuuden anti on kokonaisvaltainen ja uusia mahdollisuuksia luova. Käsitteet selventyivät jäsennellysti, samoin niiden yhteydet toisiinsa. Muodostamalla aiheesta kattava kuva voidaan asettaa tarkemmat tutkimuskysymykset. Osaamisen johtamista on tutkittu sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Tässä tutkimuksessa sovelle-

taan laadullista menetelmää syvällisen ymmärryksen saamiseksi. Tavoitteena on yhdistää tutkimuksen tulokset kirjallisuuteen ja aikaansaada uutta tietoa aiheesta.

Tämän tutkimuksen teemoina ovat tiedon johtaminen, osaamisen johtamisen nykytila ja osaamisen johtamisen kehittäminen. Tiedon johtamisen teema keskittyy tietovarantojen hyödyntämiseen osaamisen johtamisessa sekä nyt että tulevaisuudessa. Teema pohjautuu etenkin Nonakan ja Takeuchin (1995, 2000, 2001) malleihin tiedon luomisesta. Teemalla pyritään kartoittamaan osaamisen johtamisessa käytettävät tietovarannot. Tässä ilmenee samalla, kuinka ja millä tasoilla tieto liikkuu organisaatiossa. Kuten Rastas ja Einola-Pekkinen (2001) määrittelevät, tietovarannot ovat yksi osa organisaation aineetonta pääomaa.

Osaamisen johtamisen teemassa kartoitetaan, kuinka osaamisen johtaminen näkyy toiminnassa. Ydinosaamisalueet ovat tärkeässä asemassa ja niitä selvitetään erikseen haastattelemalla. Tutkimuksessa huomioidaan myös se, millä tasoilla osaamisen johtaminen näkyy. Tärkeänä kysymyksenä on se, kuinka osaamisen johtamisella palvelaan liiketoimintaa. Kaikki teeman kysymykset pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen osaamisen johtamisesta.

Kuten Abell ja Oxbrow (2001) kuvaavat, osaamisen johtaminen voidaan nähdä organisaation filosofiana. Tällainen ajattelutapa soveltuu hyvin Merikoskellekin. Liiketoiminnassa on tärkeää katsoa tulevaisuuteen. Tätä asiaa ovat korostaneet Hamel ja Prahalad (1994). Kehittämällä osaamisen johtamista käsi kädessä liiketoiminnan kehittämisen kanssa saadaan organisaation kilpailukykyä parannettua.

Kuten Viitalakin (2004, 2005) määrittelee, osaamisen johtaminen on yksi keino tehostaa organisaation kilpailukykyä. Osaamista on myös kehitettävä organisaation kaikilla tasoilla. Viitala korostaa osaamisen johtamisen tekemistä näkyväksi organisaatiossa. Tämä merkitsee organisaatiokulttuurin kehittämistä. Muun muassa Laakso-Manninen (2003) on tutkinut organisaation ydinkyvykkyyksien kilpailullista arvoa. Lehtonen (2002) on havainnut, että organisaation osaamisen strategisessa hallinnassa on tärkeää verkostoituminen eri tietämyslähteisiin. Pulkkinen (2003) on tutkinut, mistä tietämyshallinta koostuu julkishallinnollisessa koulutusorganisaatiossa. Tämä

tutkimus on osin hieman samantyyppinen, mutta käsittelee yksityistä koulutusorganisaatiota.

Lopuksi osaamisen johtamisen kehittämisen teemalla peilataan tulevaisuuden näkymiä. Osaamisen johtamista ei ole juurikaan tutkittu koulutusorganisaatioiden kannalta, joten tulevaisuuden näkymiä on tärkeä selvittää. Teemalla selvitetään, kuinka osaamisen johtamista tulisi kehittää ja miten sillä palvellaan liiketoiminnan kehittämistä. Edelleen ydinosaamisalueita painotetaan tulevaisuuden menestystekijöinä. Seuraavassa luvussa käsittelen case-organisaatio Merikoskea.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN MERIKOSKELLA

Merikoskella osaamisen johtamista on kehitetty vuodesta 2003 alkaen. Kasvavassa organisaatiossa on tarpeen kartoittaa osaamisen johtamisen nykytilaa ja tulevia kehittämistarpeita. Tiedon johtamiseen ei ole systemaattisesti satsattu, joten tutkimus antaa pohjaa myös tälle työlle. Vuoden 2006 aikana organisaatiossa tehdään laatu- ja strategiatyötä, joiden yhteyteen tämä tutkimus soveltuu hyvin.

Osaamisen johtamista on aiemmin tutkittu Merikoskella ammattikorkeakoulun opinäytetyönä, jonka tavoitteena oli muodostaa johdon ja esimiesten osaamisprofiilit. Parhaillaan Merikoskella on käynnissä amk-tasoinen kyselytutkimus, joka liittyy osaamisen johtamisessa käytettävän ohjelmiston kehittämiseen. Seuraavaksi kerron yleistietoa ammatillisesta erityisopetuksesta.

4.1 Ammatillinen erityisopetus

Erityisopetuksen tarkoituksena on turvata mahdollisuudet ammatilliseen koulutukseen kaikille, joilla on sairauden, vammaisuuden, tunne-elämän häiriön, kehityksestä viivästyminen tai muun syyn vuoksi vaikeuksia selviytyä opinnoista ilman erityisiä opetus- tai opiskelijahuoltopalveluita. Opiskelijoille laaditaan henkilökohtaiset opintosuunnitelmat, joissa huomioidaan opiskelijoiden yksilölliset tarpeet. (Koulutusopas 2006.)

Ammatillista erityisopetusta järjestetään ammatillisissa oppilaitoksissa, ammatillisissa erityisoppilaitoksissa, kansalais- ja työväenopistoissa, kansanopistoissa, aikuis-koulutuskeskuksissa sekä liikunnan koulutuskeskuksissa. Ammatilliset erityisoppilaitokset ovat erikoistuneet erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden ammatilliseen koulutukseen ja kuntoutukseen. Osa oppilaitoksista on erikoistunut tiettyihin vammaisryhmiin. Vapaille opiskelijapaikoille voidaan ottaa muitakin kuin vammaisia opiskelijoita. (Koulutusopas 2006.)

Erityisoppilaitokset palvelevat koko oppilaitosta kokonaisuutena tarjoamalla erityisolosuhteita ja -palveluita. Erityisoppilaitokset järjestävät sekä nuorille että aikuisille ammatillista peruskoulutusta, valmentavaa ja kuntouttavaa opetusta ja ohjausta, jatko-, täydennys-, erikoistumis- ja uudelleen koulutusta, asiantuntijapalveluita ja muita erityispalveluita sekä toimintaa yksilöllisten tarpeiden mukaan. (Koulutusopas 2006.) Seuraavaksi siirryn Merikosken kuvaukseen.

4.2 Merikoski

Merikoski on Hengitysliitto Heli ry:n omistama aluekeskus. Aluekeskus vastaa järjestön Pohjois-Suomen toiminnasta ja sen pääpaikka sijaitsee Oulussa. Aluekeskus muodostuu Hengitysliitto Heli ry:n Pohjois-Suomen järjestöpalveluista, Merikosken ammatillisesta koulutuskeskuksesta ja Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskuksesta. Hengitysliitto Heli toimii terveyden edistämiseksi muun muassa vaikuttamalla asiantuntijayhteisönä ja etujärjestönä sekä luomalla paikallisia yhteistyöverkostoja. Järjestö edistää hengityssairaiden ja heidän läheistensä yhdenvertaisia osallistumismahdollisuuksia ja elämänlaatua. (Merikosken www-sivut.)

Merikosken ammatillinen koulutuskeskus on valtakunnallinen erityisoppilaitos, joka tarjoaa ammatillista perus- ja aikuiskoulutusta. Lisäksi se toimii erityisopetuksen aktiivisena kehittäjänä ja asiantuntijana. Koulutuskeskus on suurin ammatillista perus- ja aikuiskoulutusta tarjoava erityisoppilaitos Suomessa ja alansa johtavin toimija Pohjois-Suomessa. Merikosken aikuiskoulutus- ja kehittämisspalveluihin sisältyvät näyttötutkinnot, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot, oppisopimus- ja henkilöstökoulutus, ammatillinen jatko- ja täydennyskoulutus sekä työvoimapoliittinen koulutus. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus puolestaan tarjoaa kuntoutuskursseja, tutkimuspalveluita sekä varhaiskuntoutusprojekteja. Lisäksi se tekee kuntoutuksen perustutkimusta ja toimii työyhteisöjen kehittämishankkeissa. (Merikosken www-sivut.)

Merikoski tarjoaa koulutusta kuudella koulutusalueella: kulttuuriala, luonnontieteiden ala, luonnonvara- ja ympäristöala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala, tekniikan ja liikenteen ala sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Näiden lisäksi

tarjotaan valmentavaa ja kuntouttavaa opetusta ja ohjausta. Toimintaa on kuudella paikkakunnalla pääpaikan sijaitessa Oulussa ja muiden toimipaikkojen Helsingissä, Limingassa, Muhoksella, Tampereella ja Ylitorniolla. Merikoskella opiskelee vuosittain noin 2 700 opiskelijaa ja henkilöstöä on noin 410. (Merikosken www-sivut.)

Merikosken ammatillisella koulutuskeskuksella on myös erillistä palvelutoimintaa. Palvelutoiminnassa hyödynnetään osin opiskelijatyötä. Koulutuskeskus tarjoaa erityisopetukseen liittyviä asiantuntijapalveluita. Merikoskella sijaitsee Suomen harjoitusyritysten keskuspaikka FINPEC. Lisäksi organisaatio tarjoaa kokous-, majoitus-, ravintola-, puutarha- ja autokoulupalveluita. (Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen toimintakertomus 2004.) Autokoulupalveluista ollaan nyt luopumassa, koska ne eivät tue organisaation ydintehtävää.

Koulutuksen järjestäminen on yksi Hengitysliitto Heli ry:n perustehtävistä. Hengitysliiton arvot ovat yhdenvertaiset osallistumismahdollisuudet, yhteisöllisyys, vastuullisuus ja kestävä kehitys. Näiden lisäksi Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen toimintaa ohjaavat erilaisuuden arvostaminen, ihmisen kunnioittaminen, innovatiivisuus, palvelualttius ja luotettavuus. (Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen toimintakertomus 2004.)

Ammatillista erityisopetusta tarjoavat myös ammatilliset oppilaitokset sekä muut erityisoppilaitokset. Merikosken vahvuutena on koulutuksen laaja-alaisuus. Merikoski pyrkii toimimaan alansa edelläkävijänä ja tekemään myös kansainvälistä yhteistyötä. Merikoski ottaa haasteena eniten tukea tarvitsevien erityisopetuksen.

Koulutuksen rahoitus rakentuu opiskelijamäärien mukaan. Projekteissa etenkin EU-rahoituksen merkitys on tärkeä. Palvelutoiminta toimii normaalin liike-elämän mukaisesti. Koulutusta ohjaavat Opetusministeriön ja Opetushallituksen linjaukset, joiden mukaan opintosuunnitelmat on rakennettu.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan Merikosken ammatillista koulutuskeskusta ja sen osana toimivia aikuiskoulutus- ja kehittämispalveluita. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus toimii omana organisaationaan, joten sitä ei ollut mielekäästä sisällyt-

tää samaan tutkimukseen. Seuraavassa luvussa käsittelen osaamisen johtamista Merikoskella.

4.3 Osaamisen johtaminen organisaatiossa

Merikoskella osaamisen johtamisesta vastaavat esimiehet ja henkilöstöhallinto. Organisaatiolla on käytössään osaamisen johtamiseen ja henkilöstötiedon hallintaan tarkoitettu ELBIT Skills -ohjelmisto. Ohjelmisto sisältää rekrytointitoiminnot, sähköiset kehityskeskustelulomakkeet, toiminnot osaamistiedon johtamiseen, perushenkilöstötiedot ja raportit, käyttöönottoprojektin tuen, rajapintaratkaisut ja sisältöpohjat (osaamiskartat, arviointiasteikot, lomakepohjat) (Elbit Oy:n www-sivut).

Skills -ohjelmisto otettiin Merikoskella käyttöön vuonna 2004. Aluksi määriteltiin Merikosken ydinosamiset, joiden pohjalta jatkettiin toimintojen ydinosamisten määrittelyllä. Näistä edettiin yksilötason osaamistarpeiden kartoitukseen. Tiedon johtamista ei ole vielä systemaattisesti kytketty osaamisen johtamiseen. Kokonaisuudessaan osaamistiedoista muodostuu osaamispuu eli osaamiskartta, johon on koottu työyhteisöosaaminen, ammattikohtainen osaaminen, henkilökohtaiset taidot sekä yleiset taidot. Kutakin työtehtävää varten on koottu osaamisprofiilit, joiden lisäksi työntekijät voivat täydentää tietojaan muulla osaamisellaan. Pilotteina Skills -ohjelmiston käyttöönotossa toimivat esimiehet. (Tarja Heikkisen haastattelu 16.1.2006.)

Henkilöstöhallinnolla on täydet käyttöoikeudet Skills -ohjelmistoon ja esimiehillä on oikeudet alaistensa tietoihin. Työntekijät pääsevät päivittämään ohjelmistoon omia tietojaan. Ohjelmiston lomakkeiden lisäksi henkilöstöhallinnolla on erillisiä sähköisiä lomakkeita, kuten perehdytyspassi, koulutuspalautelomake ja lähtökeskustelulomake. (Tarja Heikkisen haastattelu 16.1.2006.)

Hengitysliitto Helin tasolla on laadittu henkilöstön kehittämissuunnitelmat. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on perehdyttää henkilöstö liiton arvopäämääriin ja toiminta-ajatukseen sekä yksikkönsä toimintasuunnitelmaan ja pitää henkilöstön taidot muut-

tuvien ja kehittyvien työtehtävien tasalla. Samoin tavoitteena on edistää avointa asioiden käsittelyä ja henkilöstön aktiivisuutta, yhteistyötaitoa, muutosvalmiutta ja uusien ideoiden esille tuontia. (Henkilöstön kehittämislinjat 2005, 2.)

Henkilöstön kehittämistoimenpiteinä käytetään perehdyttämistä, henkilöstökoulutusta, työnohjausta, työssä oppimista, työyhteisön sisäisiä kehittämistoimia sekä omaehtoista opiskelua ja täydennyskoulutusta. Perehdytys on esimiesten vastuulla ja käytössä on erillinen perehdyttämisohjelma. Henkilöstöä kehitetään oman työyhteisön ja työn kehittämisen avulla. Omaehtoiseen koulutukseen suhtaudutaan myönteisesti. Kirjalliset koulutussuunnitelmat toimivat henkilöstökoulutuksen pohjana. Koulutussuunnitelmat rakennetaan toiminnallisten tavoitteiden mukaisesti. Koulutuksella pyritään henkilöstön ammattitaidon ylläpitoon ja kehittämiseen. (Henkilöstön kehittämislinjat 2005, 2 - 3.)

Tällä hetkellä Merikoskella on käynnissä laatutyö, johon liittyen kootaan toimintojen prosessikuvauksia. Myös organisaation strategiaa ollaan parhaillaan päivittämässä. Osaamisen johtamiseen liittyen on tarpeen tarkistaa organisaation ydinosaamisia. Lisäksi osaamisen johtaminen tarvitsee sisäistä markkinointia, jotta siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty. (Tarja Heikkisen haastattelu 16.1.2006.) Näin ollen tämä tutkimus ajoittuu varsin sopivaan aikaan ja luo pohjaa osaamisen johtamisen kehittämiseen Merikoskella. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimusmenetelmät.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Laadullinen haastattelututkimus soveltuu tähän tutkimukseen, koska sen avulla voidaan perehtyä kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon. Teemahaastatteluilla saadaan asiantuntevaa tietoa osaamisen johtamisesta Merikosken ammatillisessa koulutuskeskuksessa. Teemahaastattelut ovat hyvä tapa koota kehittämisehdotuksia ja tulevaisuudennäkymiä aiheesta. Teemoittelulla aineistosta saadaan jäsennellysti esiin tutkimuksen tulokset. Tämä selkeyttää myös johtopäätösten tekemistä.

Haastattelu on yleinen laadullisen aineiston keruumenetelmä. Haastattelu on keskustelua, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle henkilölle. Teemahaastattelussa on etukäteen päätetty haastattelun aihepiirit eli tema-alueet. Nämä käydään haastattelun aikana vaihtelevassa järjestyksessä läpi. (Eskola & Suoranta 2003, 85 - 86.)

Tutkimusaineiston analyysia voidaan tehdä teemoittelemalla eli nostamalla aineistosta esiin tutkimusongelmaa valottavia teemoja. Tämä mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen ja ilmenemisen vertailun. Analyysissa on poimittava tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet. Teemoittelu soveltuu hyvin jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemiseen. (Eskola & Suoranta 2003, 174, 178.) Seuraavaksi menen tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusaineistoon ja sen analysointiin.

5.1 Tutkimusaineisto ja sen analyysi

Tutkimus on laadullinen haastattelututkimus. Tutkimusaineistona ovat valmis aineisto ja teemahaastattelut. Valmis aineisto sisältää tietoja Merikosken toiminnasta sekä tiedon ja osaamisen johtamisen nykytilasta. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastatteluita. Teemahaastatteluilla saadaan tietoa tiedon ja osaamisen johtamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Teemahaastattelut (liite 1) suoritetaan viidelle Merikosken eri toimintojen avainhenkilölle.

Tutkimus ajoittuu lokakuulle 2005 - tammikuulle 2007. Viitekehyksen kirjoittamisen ja valmiin aineiston kokoamisen jälkeen suoritetaan teemahaastattelut helmikesäkuussa 2006. Tämän jälkeen tulokset analysoidaan ja raportoidaan sekä tehdään niistä johtopäätökset. Analysoinnissa käytetään sisällönanalyysia ja teemoittelua.

Tuomi ja Sarajärvi (2004, 111) kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin lähtevän liikkeelle haastattelujen kuuntelemisesta ja auki kirjoittamisesta sana sanalta. Tämän jälkeen aineisto luetaan ja perehdytään sisältöön. Sitten etsitään ja alleviivataan pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset listataan, ja niistä etsitään samankaltaisuudet ja erilaisuudet. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset yhdistetään ja muodostetaan alaluokat. Alaluokat yhdistetään ja niistä muodostetaan yläluokat. Lopuksi yläluokat yhdistetään ja muodostetaan kokoava käsite. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärillä ei välttämättä ole merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95, 111.)

5.2 Teemahaastattelut

Haastateltavat henkilöt valittiin heidän asiantuntemuksensa perusteella. Haastateltavat toimivat johtavassa asemassa Merikoskella ja vastaavat osaamisen johtamisesta yksiköissään. Heillä on myös kokonaisnäkemystä liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä. Haastateltavien henkilöiden valinnassa huomioitiin koulutuskeskuksen erityyppiset yksiköt, jotta tutkimus palvelisi koko organisaation toimintaa.

Haastatteluteemoina ovat tiedon johtaminen, osaamisen johtamisen nykytila ja osaamisen johtamisen kehittäminen. Tiedon johtamiseen liittyvillä kysymyksillä pyritään selvittämään, miten tietovarantoja hyödynnetään osaamisen johtamisessa sekä miten tietovarantojen hyödyntämistä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen nykytilaan liittyen kysytään, miten osaamisen johtaminen näkyy toiminnassa ja mitä haastateltavat määrittelisivät ydinosaamisalueiksi. Lisäksi kysytään, että näkyykö osaamisen johtaminen kaikilla tasoilla, ja mitä hyötyä osaamisen johtamisesta on liiketoiminnan kannalta.

Osaamisen johtamisen kehittämistä selvitetään kysymällä, kuinka osaamisen johtamista tulisi kehittää tulevaisuudessa ja miten osaamisen johtaminen palvelisi parhaiten liiketoiminnan kehittämistä. Lopuksi kysytään, mitkä ydinosaamisalueet haastateltavat näkevät tulevaisuuden menestystekijöinä. Haastattelukysymykset määriteltiin tutkimuksen tavoitteen, tutkimusongelman ja kirjallisuuden pohjalta.

Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville. Haastattelut kestivät 40 minuutista yhteen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja niistä tehtiin myös muistiinpanot. Haastattelut sujuivat onnistuneesti ja kaikkiin haastattelukysymyksiin saatiin jokaiselta haastateltavalta vastaukset. Myös kysymyksenasettelu oli toimiva, sillä haastattelukysymykset ymmärrettiin hyvin ja niihin saatiin asiantuntevat vastaukset.

Teemahaastattelujen suorittamisen jälkeen haastattelut litteroitiin. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 32 sivua. Litterointi oli joissakin kohdin vaikeaa huonon kuuluvuuden ja häiritsevän kohinan vuoksi. Kaikki olennainen asia saatiin kuitenkin talteen. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysia käyttämällä. Analysoinnissa painotettiin ydinosaamisiin liittyviä vastauksia. Aineisto käytiin läpi ja alleviivattiin keskeisimmät asiat. Aineistosta haettiin yhteneviä vastauksia, mutta huomioitiin myös yksittäisiä kommentteja. Analysointi tehtiin teemoittain, kukin kysymys kerrallaan. Kunkin kysymyksen vastauksista muodostettiin ylä- ja alaluokat. Tästä oli hyvä jatkaa tutkimusta seuraavassa luvussa kuvattuihin tutkimustuloksiin.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimus on laadullinen haastattelututkimus osaamisen johtamisesta Merikosken ammatillisessa koulutuskeskuksessa. Tutkimustulokset toimivat pohjana organisaation osaamisen kehittämiseksi. Tutkimus lisää tietoa osaamisen johtamisen merkityksestä asiantuntijaorganisaation ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Ydinosaamisalueiden selvittämisellä tehostetaan organisaation markkinointia ja parannetaan kilpailukykyä.

Kantavana linjana tutkimustuloksissa oli organisaation toiminnan kehittäminen. Tähän pyrittiin saamaan apua osaamisen johtamisella ja ydinosaamisalueiden selvittämisellä. Tutkimustuloksissa ilmeni, että sisäiselle markkinoinnille olisi Merikoskella tarvetta. Osaamisen johtamista ja sen merkitystä ei vielä riittävästi tiedosteta ja tunneta. Kuitenkin osaamista johdetaan koko ajan ja organisaatiolla on hyvät lähtökohdat ja välineet siihen.

Seuraavaksi käsitellään tiedon johtamisen teemaa, ja sen jälkeen osaamisen johtamisen nykytilaa sekä osaamisen johtamisen kehittämistä. Olen päätenyt seuraaviin tuloksiin haastattelujen perusteella. Osa tuloksista koostuu useamman henkilön näkemyksistä, mutta olen nostanut esiin myös yksittäisiä keskeisiä pitämiäni kommentteja.

6.1 Tiedon johtamisen teema

Ensimmäisenä teemana oli tiedon johtaminen. Aluksi haastateltavilta kysyttiin, millaisia tietovarantoja he hyödyntävät osaamisen johtamisessa. Kaikki vastaajat näkivät keskeisinä tietovarantoina organisaation ulkopuolelta tuleva tiedon, kuten yhteiskunnan muutokset, työelämän tarpeet ja virallistiedon (Opetusministeriö, Opetushallitus). Hengitysliitto Helin tasolla on määritelty henkilöstön kehittämislinjat. Merikosken ammatillisella koulutuskeskuksella puolestaan on omat opetus- ja toimintasuunnitelmat. Kaksi haastateltavista mainitsi sisäisiin tietovarantoihin kuuluvan myös

ELBIT Skills -ohjelmiston. Tässä nähdään tiedon monimuotoisuus ja sen liikkuminen eri tasoilla.

”...Että onko meillä tämmösen ja tämmösen osaamista omaavia ihmisiä, että useinhan on siten, et se aikasempi henkilöhistoria ja muu on aika piilossakin.” (Haastateltava 2.)

Intranetin merkitys on siinä, että sinne kootaan osaamisen johtamisessa käytettyjen tietovarantojen antamat tiedot. Yksi haastateltava totesi, että tietoa tulee jatkuvasti seuloa ja valikoida siitä organisaatiolle olennaiset asiat. Tiedon hallintaan tarvitaan tietyt järjestelmät. Lisään tähän, että on tärkeää huomioida myös ei-dokumentoitu tieto. Nämä ilmentävät tiedon luomisen eri vaiheita.

Yksi haastateltavista mainitsi myös ajankohtaisen kirjallisuuden tietolähteeksi. Kolme vastaajaa nosti erilaiset kokoukset ja keskustelut tärkeiksi tiedon jakajiksi. Ulkopuolelta tulevaa tietoa saadaan myös asiakastytyväisyystutkimuksista ja asiakaspalautteista. Organisaation sisäisistä asioista kertovat henkilöstöilmapiirikartoitukset ja tilinpäätöstiedot. Tietovarantojen kenttä on siis huomattavan laaja. Vastauksista ilmeni myös, että tärkeää on myös se, että verkostoyhteistyötä tehdään koko ajan. Tällöin tieto liikkuu joustavasti ja nopeasti osapuolten välillä. Vastauksen ilmensivät ulkoistetun tiedon merkitystä.

”...Et kyllä se on hyvin laaja tämä tietoverkko.” (Haastateltava 1.)

Toisena kysymyksenä oli, miten tietovarantojen hyödyntämistä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Tässä kaikki vastaajat näkivät erittäin tärkeänä sen, että organisaatiolla on selkeä strategia ja yhteinen päämäärä. Myös yhteiskunnasta ja työelämästä tulevaa tietoa on seurattava aktiivisesti. Merikoskella on parhaillaan menossa kehittämishanke, jossa kerätään ennakoitietoa perus- ja aikuiskoulutuksen suunnittelun ja kehittämisen tueksi.

”Tässä sillai kyllä eletään ihan oikeasti verkostoyhteiskunnassa ja tietoyhteiskunnassa, et semmonen oma aktiivisuus tiedon hankkimisessa ja tiedon valikoimisessa, niin on olennaisen tärkeää.” (Haastateltava 1.)

Yhden haastateltavan mielestä Intranetiä tarvitaan tulevaisuudessakin tiedon järjestäjänä. Tiedon tulisi olla tuoretta ja sen tulisi liikkua tehokkaasti ja luottamuksellisesti. On tärkeää tietää myös oikeat tahot, joista asiaankuuluvaa tietoa saa. ELBIT -ohjelmisto auttaa muun muassa löytämään projektitehtäviin henkilön talon sisältä, jolloin osaaminen ei karkaa organisaatiosta projektin päättyessä.

Esimiesten tulisi ehtiä keskustella alaisten kanssa ja kuunnella heitä. Yksi haastateltava korosti, että yhteistyötä tarvitaan niin Merikoski- ja Heli-tasolla kuin yhteistyökumppaneiden kanssa. SWOT-analyysia voidaan käyttää kehittämisen apuna. Todettiin, että osaamistarpeet tulisi johtaa strategiasta käsin. Samoin henkilöstön kehittämissuunnitelmat tulisi laatia huolellisesti.

”...Se on liikaa minun mielestä ollu semmosta irrallista ja tässä ja nyt ja vuosi kerrallaan -tyyliä.” (Haastateltava 5.)

Keskeisiksi tietovarannoiksi haastattelujen perusteella nousivat siis organisaation ulkopuolelta tuleva tieto, Helin tasolta tuleva tieto ja Merikosken sisällä oleva tieto. Myös ajankohtainen kirjallisuus mainittiin. Tietovarantoja voidaan hyödyntää strategia- ja ennakoitivyössä. Intranetiä ja ELBIT Skills -ohjelmistoa tarvitaan. Keskustelut ja henkilöstön kehittämissuunnitelmat nähtiin myös tärkeinä. Tietovarantojen kenttä oli yhteneväinen tutkimuksen viitekehyyksen kanssa.

6.2 Osaamisen johtamisen nykytila

Toisena teemana oli osaamisen johtamisen nykytila. Aluksi haastateltavilta kysyttiin, miten osaamisen johtaminen näkyy toiminnassa. Osaamisen johtamisen koettiin näkyvän etenkin henkilöstön tasolla. Yhden vastaajan mielestä ELBITin kaikkia mahdollisuuksia ei tosin ole hyödynnetty. Kaksi haastateltavista kertoi, että henkilöstökoulutusta on runsaasti tarjolla ja oma aikuiskoulutusosasto on tässä hyödyllinen. Merikosken ammatillisella koulutuskeskuksella on myös paljon kehittämishankkeita menossa.

Osaamisen johtaminen liittyy koko johtamisen kokonaisuuteen. Kahden haastateltavan näkemys oli, että organisaation strategiasta käsin pitäisi määritellä, mitä osaa-

mista tarvitaan. Merikoskella on kaksi ydintehtävää: ammatillinen koulutus ja erityisopetus. Eri toimipaikoilla on erilaisia strategisia painotuksia. Myös se kannattaa huomata, että sidosryhmät tuovat lisäarvoa ja osaamista organisaatiolle. Todettiin, että osaamisen kehittämiseen tulee olla useita suunnitelmia.

”...minkälainen se organisaatio on ja minkälaisia kehittämistavoitteita se on itselleen asettanut. Ja sen mukaan sitten katsotaan, et minkälaiset meidän resurssit on ja meidän osaaminen on. Ja tehdään sitten niiden tavoitteiden mukainen suunnitelma.” (Haastateltava 1.)

Kaksi haastateltavista totesi, että rekrytoinnissa pyritään valitsemaan oikea henkilö oikeaan paikkaan. Talon sisällä on paljon ura- ja tehtäväkiertoa. Valintoja tehtäessä huomioidaan haastattelujen kautta piilossa oleva osaaminen. Merikoskella pyritään luomaan ilmapiiri, joka tukee jatkuvaa oppimista ja kehittämistä. Asioita pitää voida kyseenalaistaa ja kehittää yhteistyössä. Huomioitiin myös, että henkilöstöä tulee valmentaa ja kehittää sopeutumaan muutoksiin.

”...kun sitä näkee sitä ihmisten osaamista ja toisaalta, kun oppii tuntemaan ja on aiempia kokemuksia, että miten sijoitellaan talon sisällä, miten järjestellään.” (Haastateltava 2.)

Merikoski-tasolla osaamisen johtaminen näkyy moniammatillisen työn tekemisessä. Intranet on tärkeä tiedon välittäjä, samoin keskustelut. Yhden haastateltavan mielestä työtiloja voidaan järjestellä sen mukaisiksi, että osaaminen saadaan tehokkaasti jaetua (kuten avokonttorit). Korostettiin, että johdon henkilökohtainen esimerkki on tärkeä kehittämistoiminnassa! Osaamisen johtamisen todettiin siis näkyvän toiminnassa eri tasoilla, kuten tiedonkin.

”...Tietenki, että miten se näkyy sitte siinä meidän ydintoiminnassa, niin se on tietenki sitte ehkä vaikeammin arvioitavissa, mutta mun mielestä meidän organisaatiolla on erinomaiset mahdollisuudet.” (Haastateltava 5.)

Seuraavaksi kysyttiin, mitä haastateltavat määrittelisivät ydinosaamisalueiksi. Näistä kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä. Ydinosaamisia löytyy ydinprosesseista, joista koulutus on tärkein. On oltava ammatilliseen koulutukseen ja sen suunnitteluun liittyvää osaamista, erityisopetukseen liittyvää osaamista sekä aikuiskoulutukseen liitty-

vää osaamista. Lisäksi kehittämistoimintaa ja projektityötä on hyvä tuntea. Maksullinen palvelutoiminta muodostaa myös merkittävän osan Merikosken toiminnasta. Lisään tähän, että Merikosken ammatillinen koulutuskeskus on laaja toimija ja yhteiskunnallinen vaikuttaja.

”...Opiskelijat on 24 tuntia tässä. Niitä osaamisia tarvitaan.” (Haastateltava 3.)

”...ammatillinen erityisopetus on se aivan ehdoton ykkönen. Ja sekin on ehkä vielä liian väljästi määritelty. Että mä mielellään tarkentasin sen, että nimenomaan siinäkin, niin näiden eniten tukea tarvitsevien opetus.” (Haastateltava 5.)

Todettiin, että alakohtaista osaamista tarvitaan. Lisäksi on oltava pedagogisia valmiuksia, työelämäosaamista, tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaitoja. On hyvä olla myös verkosto-osaamista, jotta yhteistyöstä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Kaksi haastateltavista korosti, että Merikoskelle asettaa haasteita se, että pieni talo on kasvanut aika nopeasti suureksi.

”...Et siellähän on monia, meillä on opettajia monelta alalta. Voi sanoa, että henkilökunta on siivoojista lääkäreihin ja psykologeihin meilläkin. Ei nyt lääkäreitä taida palkkalistoilla olla tällä hetkellä, psykologeja on ja erilaisia joka alan maistereita ja insinöörejä ja näin. Et se ei oikeastaan ole se juttu, et mikä on se pohjakoulutus.” (Haastateltava 1.)

”...Ja se niinku henkilöstön kauttakkin tulee sitten ihmisiä, jotka ovat täällä olleet sen 20 - 30 vuotta ja tottuneet pienen talon kulttuuriin, jossa kaikki tietää kaiken ja kaikki on mukana kaikessa, mikä ei ookaan enää mahdollista.” (Haastateltava 2.)

Kokonaisuuksien hallinta korostuu erityisesti johtamisessa. Yksi haastateltava huomioi, että johtajan on oltava suunnannäyttävä ja nähtävä henkilöstön osaamisen vahvuudet. Koska työntekijöiden kirjo on laaja, on huomioitava sekä roolisdonnaiset ydinosaamiset, että yhteiset taidot. Nämä molemmat osa-alueet onkin määritelty EL-BITiin. Lisättiin myös, että eri toimipaikoissa korostuvat erilaiset osaamiset.

”Ja se minusta pitää vain hyväksyä, että ollaan erilaisissa vaiheissa ja jokaiselle pitää antaa niinku mahdollisuus kehittyä sen mukaan, mikä on asiakkaiden tarve ja vaatimustaso ja tietysti myöskin sitten se, että

mikä sen toimipaikan tai sen yksikön oma kehitystilanne on.” (Haastateltava 1.)

Kolmanneksi kysyttiin, näkykö osaamisen johtaminen kaikilla tasoilla. Kaikkien vastaajien mielestä näkyy, mutta kehittämisen varaa on. Osaamisen johtaminen näkyy koulutuksen järjestäjän, Helin, tasolla sekä oppilaitostasolla Merikoskella. Todettiin, että Merikosken strategiatyö on kuitenkin kesken ja siihen kuuluvat linjaukset tulisi saada valmiiksi. Yksi haastateltava huomioi, että osaamisen johtamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja tehdä sitä näkyvämmäksi. Sanottiin, että erityisopetuksen tarpeen muutos asettaa selvän haasteen osaamiselle. Tulevat opiskelijat tarvitsevat entistä enemmän tukea eli ollaan menossa kokonais kuntoutukselliseen suuntaan.

”...Tietysti nyt ollaan semmosessa vaiheessa, että on vähän hankala sitä arvioida kovin tarkkaan, koska meillä on, tätä organisaatiotahan nyt kehitetään ja muutetaan...” (Haastateltava 1.)

Kerrottiin, että osaamisen johtaminen näkyy Merikoskella myös toimipaikkatasolla sekä henkilötasolla. Kahden haastateltavan mielestä osaamisen johtaminen on kulttuurikysymys. Yksi vastaaja totesi, että henkilötasolla kaikki eivät välttämättä ole kiinnostuneita kehittämään osaamistaan. Kehityskeskusteluissa asiaan kuitenkin paneudutaan jokaisen osalta. Myös tutkimuksen viitekehys huomioi tietämyksen eri tasot ja tiedon virtauksen niiden välillä.

”...jos yksilöistä puhutaan, niin osa ihmisistä on hyvin innokkaita kouluttautumaan ja hakee sitä osaamista ja tietoa ja kaikkea hyvin aktiivisesti ja osa on sitte semmosia passiivisempia, et ne ei niin hakeudu itse ja odottavat ehkä, että esimies määrää ja toiset ei sitte, jotkut ei lähde millään mihinkään koskaan.” (Haastateltava 1.)

Osaamisen johtaminen riippuu myös alaisten määrästä. Yksi haastateltava huomioi, että Merikosken yksiköt ovat erilaisia ja erikokoisia. Pienissä toimipaikoissa osaamisen johtaminen näkyy selkeämmin. Osaaminen tulee paremmin näkyville, kun tuntee alaiset suoraan ja on enemmän tekemisissä heidän kanssaan.

”...tilanne, jossa on 90 tai jotakin alaisia, niin siellä tulee sitten sitä, että on katvepaikkoja.” (Haastateltava 2.)

Teeman viimeisenä kysymyksenä oli, mitä hyötyä osaamisen johtamisesta on liiketoiminnan kannalta. Tässä neljä haastateltavaa näki tärkeimpänä asiakasnäkökulman. Kolmen vastaajan mielestä Merikoskella tulee olla hyvä imago. Todettiin, että toiminnan tulisi olla laadukasta, luotettavaa, yhtenäistä ja tehokasta. Kolmen haastateltavan mielestä liiketoiminnan kannalta osaamisen johtamisella on olennainen merkitys myös taloudellisuuden paranemisessa. Yksi vastaaja huomioi myös henkilöstötyytyväisyyden paranevan osaamisen johtamisella. Tämä taas vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen.

”...Että me oltas luotettava, kun meillä on asiat joka paikassa tietyllä tavalla ja oltas tämmösiä luotettavia toimijoita.” (Haastateltava 4.)

”...henkilöstö varmaan niinkö kokee tyytyväisyyttä siitä, että jos asiakaspalautteet paranee ja sitten myöskin kaikkalainen semmonen sähkölläminen työssä niinkö vähenee ja on selkeät järjestelmät, jonka mukaan toimitaan.” (Haastateltava 5.)

Yksi haastateltava korosti, että liiketoiminnan kannalta voidaan ajatella, että Merikoskella on vain yksi strategia; liiketoimintastrategia. Todettiin, että liiketoiminnan kasvun myötä myös taloudellinen puoli paranee. Kasvun myötä myös osaamisen johtamiselle tulee haasteita. Yksi vastaaja tähdensi, että osaaminen on resurssi ja jopa yksi osa asiakkuutta. Työntekijät ovat organisaation sisäisiä asiakkaita.

”...jos me hankitaan uusia tuotteita, niin me tarvitaan myöskin semmoista osaamista, jolla niitä uusia tuotteita eli uusia koulutusohjelmia voidaan sitten toteuttaa.” (Haastateltava 1.)

Huomioin tässä, että edelleen liiketoiminnan kannalta oikeiden ihmisten tulee olla oikeissa paikoissa. Näin saadaan hoidettua organisaation ydintehtävät eli kaikkein vaikeimmin vammaisten koulutus sekä asiantuntijapalvelutehtävät. Yksi vastaaja korosti, että Merikosken liiketoiminta pohjautuu siihen, miksi organisaatio on olemassa.

”...Että jos meillä ei ole osajia siihen erityisopetukseen, niin ei ne oppilaat meillä pysy.” (Haastateltava 2.)

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että osaamisen johtaminen näkyy henkilöstön, toimipaikkojen ja organisaation tasoilla. Pääpainotukset osaamisessa ovat ammatillinen koulutus ja erityisopetus. Ydinosaamisalueiksi nousivat seuraavat: ammatillinen koulutus, erityisopetus, aikuiskoulutus ja koulutuksen suunnittelu. Samoin ydinosaamisiin kuuluvat kehittämistoiminta ja projektityö sekä palvelutoiminta. Henkilöstöllä on oltava pedagogista osaamista, tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaitoja sekä verkosto-osaamista.

Samoin ilmeni, että osaamisen johtaminen näkyy kaikilla tasoilla: Helin ja Merikosken tasolla, toimipaikkatasolla sekä henkilötasolla. Osaamisen johtamisesta nähtiin olevan hyötyä liiketoiminnan kannalta. Todettiin, että hyvällä osaamisen johtamisella huomioidaan asiakasnäkökulma ja parannetaan organisaation imagoa. Myös taloudellisuus ja henkilöstötyytyväisyys paranevat.

6.3 Osaamisen johtamisen kehittäminen

Viimeisenä teemana oli osaamisen johtamisen kehittäminen. Aluksi haastateltavilta kysyttiin, miten osaamisen johtamista tulisi kehittää tulevaisuudessa. Tässä neljä vastaajaa näki tärkeänä selkeän strategian, arvojen, mission, vision ja tavoitteiden määrittelyn. Liiketoimintaa tulisi suunnitella tulevaisuuteen katsoen. Osaamiset tulisi määrittää strategiasta käsin. Yksi haastateltava totesi, että kriittisiin menestystekijöihin ja sitä kautta kilpailuetuun tulisi kiinnittää huomiota. Korostettiin, että organisaation perustehtävää tulee kirkastaa. Strategiatyöhön tulisi saada mukaan koko henkilöstö. Totean, että näin strategia jalkautuisi paremmin.

”...Että ihmiset tosiaanki ymmärtää sen, että siihen vanhaan ei oo paluuta. Ja että meidän tehtävä on erityisopetuksen järjestäminen. (Haastateltava 4.)

Merikosken liiketoiminta on tähän saakka kasvanut vauhdilla. Yhden vastaajan mielestä nyt ehkä olisikin aika hiljentää tahtia ja keskittyä toiminnan laadun kehittämiseen. Myös seuranta ja mittareita tarvitaan. Yksi haastateltava kertoi, että Merikoski harkitseekin Balanced Scorecard -menetelmän käyttöönottoa. Benchmarking voisi

olla organisaatiolle hyödyllinen. Todettiin, että suurikin organisaatio voi oppia muilta.

”...Pitää olla tiettyä nöyryyttä lähtee tuonne vähä kätteleen, että mitä muut tekee.” (Haastateltava 5.)

Neljän haastateltavan mielestä esimiehet ovat keskeisessä roolissa osaamisen kehittämisessä. Heidän tulisi pyrkiä tarjoamaan henkilöstölle vaihtoehtoja koulutukseen ja kehittämiseen. Merikoskella ei tällä hetkellä ole henkilöstöpäällikköä. Yksi haastateltava totesi, että jos organisaatiossa olisi henkilöstöpäällikkö, niin hän voisi tukea esimiehiä johtamistyössä ja henkilöstön kehittämisessä. Yksi vastaaja mainitsi, että Merikoskella on hyvät mahdollisuudet koulutukseen; on erilaisia koulutuspäiviä, seminaareja ja tilaisuuksia. Lisäksi ihmisillä on yleensä korkeatasoinen pohjakoulutus.

Kerrottiin, että myös esimiehet tarvitsevat koulutusta ja valmennusta johtamiseen. Ihmisiä tulisi kannustaa ja motivoida kehittämään jatkuvasti osaamistaan. Yksi haastateltava totesi, että tarvitaan koulutusta ja ehkä asennekasvatustakin. Sanottiin, että esimiesten läsnäolo ja alaisten kuunteleminen on tärkeää. Tällöin ihmisten osaamista voitaisiin havainnoida ja antaa palautetta, olla peilinä. Totean tähän, että tämä parantaisi myös koulutusmahdollisuuksien tarjoamista, kun tiedettäisiin, minkä tyyppinen osaaminen kullekin olisi tarpeen. Kolme haastateltavaa huomioi, että myös esimiehet tarvitsevat tukea omilta esimiehiltään. Tässä säännölliset keskustelut ovat tärkeitä.

”...tämäntyyppisesti, että ihmiset oppis ajattelemaan, että analysoidaan sitä uraa, vaikka siellä ois paljonki tekemistä ja tuntuu, että mitäs tässä nyt enää. Että se ei oo vaan, että nyt mää tässä ja eläkepäivät odottaa. Vaan, että sieltä haetaan sitä, että mitä tästä kaikkea voisikaan tulla, minkälaisia vaihtoehtoja tämä minun koulutukseni, työkokemukseni tarjoaa, miten sitä osaamista voitaisiin kehittää.” (Haastateltava 2.)

Yksi haastateltava korosti, että ELBIT Skillsin käyttöä tulisi vahvistaa ja opettaa ihmisiä hyödyntämään ohjelmistoa. Yhden vastaajan mielestä toiminnan tavoitteista käsin tulisi määritellä henkilöstön kehittämissuunnitelmat sekä pidemmälle että lyhyemmälle aikavälille. Kehityskeskusteluihin tulisi myös panostaa. Yhden vastaajan

mielestä kehittämistoimintaan tulisi saada positiivinen vire. Tähän voidaan pyrkiä avointa ilmapiiriä luomalla.

”...ois ihan hyvä miettiä sitä, että miten tämä nykyinen järjestelmä tukee osaamisen hallintaa ja kehittämistä. (Haastateltava 3.)

Merikoskella on paljon erilaisia hankkeita. Näihin osallistumalla voidaan laajentaa yksilöiden osaamista. Yksi haastateltava korosti, että jatkossakin olisi tärkeää turvata projektitoiminta ja erilainen kehittämistoiminta. Totean, että lisäksi Merikoski on erityisasemassa valtakunnallisena edelläkävijänä ja asiantuntijaorganisaationa.

”...tavallaan se osaaminen, mitä me tarvitaan, niin sitä ei ole vielä kennelläkään muulla. Meitä ei kukaan voi valmiiksi viedä sen lähteen äärelle, vaan meidän pitää se itse luoda.” (Haastateltava 1.)

Toiseksi haastateltavilta kysyttiin, miten osaamisen johtaminen palvelisi parhaiten liiketoiminnan kehittämistä. Edelleen keskeisenä nähtiin Merikosken perustehtävän kirkastaminen. Yksi vastaaja huomioi, että erityisopetuksen lisäksi myös palvelutoiminta on osa organisaation toimintaa. Päätulonlähteenä on kuitenkin koulutus. Yksi haastateltava totesi, että tässä olisi tärkeää kohdentaa oppilasvalinta oikein eli eniten tukea tarvitseviin opiskelijoihin. Huomioitiin myös se, että laajana organisaationa Merikosken tehtävä on myös toimia uranuurtajana alallaan.

”Tietysti ku siellä opetuksessakin jokainen on sen sisäistänyt, että mikä on se meidän tavoite. Sillähän se kaikkein parhaiten, se ajatus, sitten viestittyy muille, ulkopuolellekin.” (Haastateltava 4.)

Osaamisen esille saamisen myötä löydetään uusia kasvun paikkoja ja saadaan haasteita. Yksi haastateltava totesi, että myös yrittäjäysajattelua ja vuorovaikutusta tarvitaan. Kolme vastaajaa huomioi sen, että onnistuneella osaamisen johtamisella ja resurssien oikealla kohdentamisella saadaan taloutta parannettua.

”...monestihan se on, että täytyy löytää ne avainhenkilöt, jotka ovat innostuneita. Jotku sitte toimii hitaammin. Mutta kun osa lähtee, niin kylä se sitte vaikuttaa muihinkin.” (Haastateltava 2.)

”...Että tavallaan, jos aatellaan eri opintolinjoja ja kehittämistä, niin sillä periaatteella näin, että me olisimme kuin yrityksessä töissä.” (Haastateltava 3.)

Yksi haastateltava korosti, että liiketoiminnan kehittämisessä voisi lähteä liikkeelle ydinprosesseista. Vastaajan mielestä Merikosken toiminnot tulisi määritellä ja miettiä, miten ne liittyvät prosesseihin. Ydinprosessien tulisi olla mahdollisimman laadukkaita.

”...Mitä se tarkoittaa esimerkiksi kiinteistöhuollossa. Se tarkoittaa sitä, että esimerkiksi vammaisten liikkuminen meidän tiloissa ois mahdollisimman helppoa, vaivatonta, meillä ei ois kynnyksiä joka paikassa, ovet aukenis kohtuullisesti, piholla ois turvallista liikkua, siis, nää nyt on tiettenkin.” (Haastateltava 5.)

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, mitkä ydinosamisalueet he näkevät tulevaisuuden menestystekijöinä. Kaikkien vastaajien mielestä olennaisin ja tärkein on erityisopetukseen fokuosoituminen. Merikoskella on myös tärkeä rooli asiantuntijaorganisaationa ja erityisopetustietouden jakajana. Yksi vastaaja huomioi, että aikuiskoulutusosaaminen on oma alueensa. Kerrottiin, että pedagogisia valmiuksia luonnollisesti tarvitaan koulutustoiminnassa. Samoin tiimityö-, verkostoyhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä. Nykypäivänä korostuvat myös moniammatillinen työ, työhön sitoutuminen ja tietohallinto-osaaminen. Lisään tähän, että osaamista on myös ylläpidettävä jatkuvasti.

”Mutta se, niin, uudenlainen osaamisen hyväksikäyttö ja sitten ne väylät, miten se ylläpidetään. Että ei sitten käy, että kun joskus tuleekin se paikka, että pitäis osata, niin tuleekin semmonen olo, että en mää enää tiäkään, että miten se, että missä täällä alalla mennään, kun ei oo sitä tietoo tarvinnut.” (Haastateltava 2.)

Kolme haastateltavista mainitsi, että maksullinen palvelutoiminta kuuluu myös ydinprosesseihin. Merikoski tarjoaa esimerkiksi ravintola-, autonkorjaus- ja puutarhapalveluita. Kaksi vastaajaa korosti, että asiantuntijapalveluiden suhteen Merikoski toimii eräänlaisena osaamiskeskuksena. Havaitseen, että Merikosken ammatillinen koulutuskeskus on sangen laaja toimija.

”...Ei meidän oo koskaan auttanut lähteä pelkäämään niitä haasteita, jotka tulevat, vaan tekemään työtä ja hakemaan niitä keinoja, mistä selviää ja mennään eteenpäin. Sieltä kautta tulee valtavasti tietoa.” (Haastateltava 3.)

Yhteenvetona totean, että osaamisen johtamista tulisi kehittää tulevaisuudessa strategiatyön yhteydessä. Osaamiset ja kriittiset menestystekijät tulisi määritellä. Toiminnan laatua tulee kehittää ja harjoittaa seurantaan. Osaamisen kehittämisessä esimiesten rooli on tärkeä. Tarvitaan koulutusta ja eritasoisia keskusteluita. ELBIT Skills -ohjelmistoa voidaan hyödyntää vielä enemmän. Henkilöstölle tulee tehdä pitkäjänteiset kehittämissuunnitelmat.

Edelleen totean, että osaamisen johtamisella voidaan palvella liiketoiminnan kehittämistä. Tärkeintä on kirkastaa organisaation perustehtävä. Ydinprosessit tulee määritellä ja kohdentaa resurssit oikein. Tulevaisuuden menestystekijöinä nähtiin seuraavat osa-alueet: erityisopetus, asiantuntijapalvelut, aikuiskoulutus ja palvelutoiminta. Henkilöstö tarvitsee moniammatillisen työn taitoja, pedagogista osaamista, tiimityö-, vuorovaikutus- ja verkostotaitoja sekä tietohallinto-osaamista.

Tutkimustulokset antavat runsaasti näkemyksiä osaamisen johtamisesta Merikoskella. Tulokset vastaavat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymykseen, joten tutkimuksen tavoite saavutettiin. Tulokset vastaavat myös kehittelemääni teoreettista viitekehystä ja sen aikajanssa huomioitua menneisyyttä, nykytilaa ja tulevaisuutta. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimuksen perusteella tekemäni johtopäätökset.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvetona totean, että Merikosken tulisi nyt saada strategiatyö tehtyä ja kirkastaa organisaation perustehtävän merkitys. Tämän jälkeen ydinsaamisalueet voitaisiin tarkistaa ja määritellä niiden pohjalta muut osaamiset koko henkilöstölle. Osaamisen johtaminen tulee ottaa esille organisaatiossa. Osaamisen johtamisen työkalujen käytössä tarvitaan vielä koulutusta ja opastusta. Osaamisen johtamista tulisi myös markkinoida sisäisesti.

Tämän jälkeen voidaan miettiä sitä, kuinka osaamisen johtaminen tehokkaimmin palvelisi organisaation kilpailukyvyn parantamista. Ydinkyvykkyyksien laadukkuus on tärkeää. Ydinsaamiset tulee viestiä selkeästi asiakkaille ja henkilöstölle. Ydinsaamisten kehittämiseen on panostettava ja tehtävä henkilöstölle niiden mukaiset kehittämissuunnitelmat. Myös muiden henkilöstöasioiden kehittämistä on syytä miettiä. Seuraavassa luvussa kuvataan tutkimuksen tuloksia koskevat johtopäätökset.

7.1 Tuloksia koskevat johtopäätökset

Aluksi käsittelen tietovarantoihin liittyvät johtopäätökset. Tämän jälkeen esittelen näkemykset osaamisen johtamisen nykytilaan ja tulevaisuuteen liittyen.

7.1.1 Tietovarannot

Tietovarantojen hyödyntämisen osalta totean, että tärkeimmäksi nousee organisaation ulkopuolelta tuleva tieto. Tämä sisältää yhteiskunnasta, työelämästä ja viranomaisilta (OPH, OPM) tulevan tiedon. Ennakoinnin rooli on merkittävä ja sitä tulisi edelleen kehittää. Tämän tiimoilta Merikoskella onkin menossa kehittämishanke ennakkotiedon hyödyntämiseksi.

Ylläpitäjä Helin tasolta tulee organisaatiota ohjaavaa tietoa. Merikosken sisällä on tietoa, jota varastoidaan muun muassa intranettiin. Myös ajankohtainen kirjallisuus

mainittiin yhtenä tietolähteenä. Tietovarantoja voisi siis hyödyntää strategia- ja ennakointityössä. Samoin intranetin ja ELBIT Skills-ohjelmiston käyttöä voisi tehostaa. Eritasoisia keskusteluita olisi hyvä käydä sekä laatia henkilöstölle kehittämissuunnitelmat.

7.1.2 Näkemykset osaamisen johtamisesta

Havaitsin, että osaamisen johtaminen näkyy toiminnassa eri tasoilla: henkilöstön, organisaation ja toimipaikkojen tasoilla. Pääpainotukset osaamisen johtamisessa ovat ammatillinen koulutus ja erityisopetus, jotka ovat organisaation ydintehtävät. Ydinosaamisalueita löytyi kattavasti. Nämä ilmenevät seuraavasta kuviosta.

<p>Ydintehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - ammatillinen koulutus - erityisopetus - aikuiskoulutus - koulutuksen suunnittelu
<p>Oheistehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - kehittämistoiminta ja projektityö - palvelutoiminta
<p>Tukitehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - pedagoginen osaaminen - tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaidot - verkosto-osaaminen

Kuvio 6. Ydinosaamisalueet

Osaamisen näkyy kaikilla tasoilla, niin johto-, työntekijä- kuin toimipaikkatasollakin. Samoin osaaminen näkyy Helin ja Merikosken tasolla. Osaamisen johtamisesta on hyötyä liiketoiminnan kannalta. Tässä ilmeni asiakasnäkökulman ja imagon tärkeys. Hyvä osaamisen johtaminen johtaa toiminnan taloudellisuuteen ja henkilöstötyytyväisyyteen. Huomioin myös sen, että henkilöstön tulee olla organisaatiolle sopivaa.

7.1.3 Kehittyvä osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamista tulisi kehittää parhaillaan tehtävän strategiatyön yhteydessä. Eri tasojen osaamisten määrittelyt olisi syytä tarkistaa. Samoin kriittiset menestystekijät olisi syytä määritellä. Laadun kehittäminen on tärkeää työtä, samoin toiminnan seurannan tulisi olla kunnossa.

Osaamisen kehittämisessä esimiesten rooli suunnannäyttäjänä korostuu. Henkilöstöpäällikkö voisi olla laajalle organisaatiolle yksi voimavara. Koulutusta tulee järjestää ja keskustella henkilöstön kanssa riittävästi. Edelleen ilmeni, että ELBIT Skillsiä voisi hyödyntää enemmän. Henkilöstön kehittämissuunnitelmat esiintyvät tässäkin. Projektitoiminta on yksi osaamisen kehittämisen väline.

Osaamisen johtamisella voidaan tukea liiketoiminnan kehittämistä. Aluksi tulisi kirjata organisaation perustehtävä eli ammatillinen erityisopetus. Koulutus on organisaation perustehtävä, mutta myös palvelutoiminta ja asiantuntijapalveluiden tarjoaminen ovat tärkeitä osa-alueita. Resurssit tulisi kohdentaa oikein, jolloin toiminnan tehokkuus paranee. Huomioin myös, että ydinprosessit olisi hyvä määritellä. Tätä onkin tehty organisaation laatutyön yhteydessä.

Tulevaisuuden menestystekijöinä näkyvät organisaation ydinosamisalueet. Nämä ilmenevät seuraavasta kuviosta.

Toiminnan menestystekijät

- erityisopetus
- aikuiskoulutusosaaminen
- asiantuntijapalvelut
- palvelutoiminta

Työyhteisöosaaminen

- pedagoginen osaaminen
- tiimityö- ja vuorovaikutustaidot
- verkostotaidot
- moniammatillisen työn osaaminen
- tietohallinto-osaaminen

Kuvio 7. Tulevaisuuden menestystekijät

Tutkimustulokset vahvistivat käsitystä teoreettisesta viitekehystä. Monia sen osia voitaisiin soveltaa Merikoskellakin. Tulokset vahvistivat myös aiempia käsityksiäni osaamisen johtamisen tilasta Merikoskella. Monet haastatteluissa esille tulleet asiat olivat puheenaiheena työskennellessäni organisaatiossa. Aihe on sikäli ajankohtainen, koska Merikoskella tehdään juuri nyt strategia- ja laatutyötä. Tällä tutkimuksella voidaan selventää osaamisen johtamisen merkitystä toiminnan kehittämisessä. Seuraavaksi mennään toimenpidesuosituksiin.

7.2 Toimenpidesuosituks

Mitä Merikoskella sitten tulisi tehdä? Aluksi strategiatyö tulisi saattaa päätökseen. Tässä tulisi huomioida ydinosamisalueet ja organisaation menestystekijät. Strategiatyössä strategian jalkauttaminen on tärkeää. Työtä tulisi tehdä yhdessä koko henkilöstön voimin. Johto voi tietysti toimia suunnannäyttäjänä.

Toinen tärkeä osa-alue on laatutyö. Organisaation prosesseja on määritelty ja tuotettu niistä prosessikuvauksia. Balanced Scorecardin käyttöönottoa harkitaan. Laatutyö on jalkautunut organisaatiossa hyvin. Merikoskella on entuudestaan myös laatukäsikirja, jonka päivittämistä soveltuvin osin harkitaan. Prosessien määrittelyn ja kuvaamisen

jälkeen tulisi miettiä ja kehittää sopivat seurantavälineet ja mittaristot. Laatutyön tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen.

ELBIT Skills -ohjelmistoon on määritelty eritasoiset osaamisalueet. Tutkimustulosten pohjalta näitä määrittelyjä kannattaisi tarkistaa ja muokata tarvittaessa. Ohjelmiston käyttöä tulisi tehostaa. Tähän päästäisiin esittelemällä ohjelmaa johdolle ja henkilöstölle. Osaamisen johtamisesta tulee tehdä näkyvää toimintaa ja ottaa se puheenaiheeksi organisaatiossa.

On hyvä, että henkilöstölle ollaan laatimassa pitkäjänteisiä kehittämissuunnitelmia. Kehityskeskusteluita pidetään, samoin esimerkiksi organisaation perehdytysuunnitelma on monipuolinen. Välineitä osaamisen kehittämiseen siis löytyy. Osastokohtaiset kehityskeskustelut olisivat yksi harkinnan arvoinen toimenpide.

Henkilöstökoulutuksen rooli on olennaisen tärkeä. Koulutustarpeita tulisi miettiä osaamistarpeista ja toimintaympäristön tarpeista käsin. Samoin itse toiminnan suunnittelutyö on tärkeää. Tässä tulisi hyödyntää aktiivisesti kerättyä ennakointitietoa. Johto saa tietoa organisaation ulkopuolelta. Olisi hyvä, että tätä tietoa saataisiin vaihdettua sekä johdon että henkilöstön keskuudessa. Näin ollen erilaisia keskusteluita ja kokouksia tarvitaan.

Asiakasnäkökulman merkitys tiedostettiin. Toimintaa ei voida vain toteuttaa entisillä malleilla, vaan esimerkiksi uusia koulutuksia tulee suunnitella työelämän tarpeista käsin. Yhteistyötä työelämän edustajien kanssa tarvitaan. Kansainvälistä toimintaa haastateltavat eivät maininneet, mutta sekin on yksi osaamisen ja organisaation kehittämisen väylä.

Suurin haaste toiminnalle on oppilasaineksen muuttuminen. Uudet opiskelijat tarvitsevat yhä enemmän kokonaisvaltaista kuntoutusta. Näin ollen henkilöstön pedagogisia taitoja tulee jatkuvasti kehittää. Työssä tulee pyrkiä moniammatillisuuteen. Hiljaista tietoa tulisi pystyä jakamaan. Osastojen ja toimipaikkojen sujuva yhteistyö on olennaisessa roolissa.

Nämä ovat pääpiirteissään tärkeimmän toimenpiteet, joita Merikoskella tarvitaan. Olisi hyvä, jos toimenpiteet pystyttäisiin toteuttamaan seuraavan puolen vuoden aikana. Seuraavaksi pohditaan tutkimusmenetelmiä.

7.3 Menetelmien pohdinta

Tutkimus toteutettiin sangen pitkällä aikataululla. Organisaatiossa tapahtui tänä aikana runsaasti muutoksia. Muuttuneiden olosuhteiden johdosta tänä päivänä saatettaisiin saada erilaisia tuloksia. Todennäköisesti osaamisen johtaminen organisaatiossa on kehittynyt viime aikoina jo tehdyn strategia- ja laatutyön ansiosta.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 73) malli oli käyttökelpoinen jäsentämään tutkittavaa ilmiötä. Olen selvittänyt viitekehyksessä olevia kysymyksiä teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuskysymyksiin saatiin täsmälliset ja asiantuntevat vastaukset. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa johdon näkemyksiä osaamisen johtamisesta ja tähän päästiin. Kuhunkin teemaan liittyviin kysymyksiin saatiin sopivat vastaukset. Johdon näkemykset aiheesta olivat yhteneväisiä ja voidaan todeta, että viisi tehtyä teemahaastattelua antoivat riittävän tutkimusaineiston. Toki teemahaastatteluja olisi voinut tehdä enemmänkin. Jonkin verran hyödynnettiin myös valmista aineistoa sekä omaa kokemusta organisaatiosta.

Tein tutkimuksen huolellisesti ja pitkällä aikataululla. Olen kuvannut tutkimuksen kulun tarkoin. Teoria ja empiria kohtaavat toisensa. Osaamisen johtamisen teoria on laaja ja monitahoinen, jonka vuoksi aihe oli haastava. Olen kuitenkin pyrkinyt käsittelemään keskeisiä teorioita, koska halusin saada aiheesta kattavan kuvan. Tutkimuksen tulokset ovat mielestäni luotettavia, sillä työskennellessäni organisaatiossa sain samantyyppisiä käsityksiä. Tutkimuksen tuloksia voidaan jonkin verran yleistää koulutusorganisaatioihin.

Laadullinen tutkimus soveltui tutkimukseen hyvin, sillä sen avulla saatiin syvällistä ja kattavaa tietoa. Teemahaastatteluiden lisäksi olisi voinut hyödyntää vielä kyselyä. Näin tuloksia olisi saatu laajemmalla joukolla ja eri näkökulmista.

Tutkimuksen tekeminen oli kokonaisuudessaan antoisaa puuhaa. Osaamisen johtamisen teoreettinen viitekehys on hyvin laaja, ja tätä työtä tehdessä siitä sai runsaasti oppia. Onnistuneiden haastatteluiden tuloksia oli mukava raportoida. Myös tutkimustulosten hyödyntämiseen löytyi keinoja. Lopuksi pohdin vielä jatkotutkimuksen haasteita.

7.4 Jatkotutkimuksen haasteet

Kuten jo äsken todettiin, tilanne organisaatiossa on muuttunut. Näin ollen osaamisen johtamisen jatkotutkimukselle Merikoskellakin olisi tarvetta. Tehtyjen toimenpiteiden jälkeen voitaisiin tutkia niiden toteutumista ja vaikutusta organisaatiossa. Esimerkiksi sitä, kuinka osaamisen johtamisen merkitys tiedostetaan ja kuinka sitä tuetaan. Onko ELBIT Skillsin hyödyntämistä saatu tehostettua? Onko ydinosamisalueet määritelty asiakaslähtöisesti? Mitä mieltä työelämä on Merikosken osaamisesta? Ovatko toiminnan taloudellisuus ja kannattavuus parantuneet osaamisen johtamisen myötä? Kuinka markkinointi ja osaaminen linkittyvät toisiinsa?

Tutkimus antaa tarpeellista tietoa myös muille koulutusorganisaatioille, etenkin ammatillisille ja erityisoppilaitoksille. Myös Merikosken ylläpitäjä Heli voi saada tämän tutkimuksen ansiosta tietoa organisaation nykytilasta. Olisi mielenkiintoista tehdä samantyyppinen tutkimus myös jollekin toiselle koulutus- tai asiantuntijaorganisaatiolle. Merikosken toimintaympäristö yksityisenä oppilaitoksena on kiinnostava. Vastaava tutkimus voitaisiin tehdä myös jollekin kuntayhtymän alaiselle oppilaitokselle ja verrata näin saatuja tietoja. Samoin tällainen tutkimus soveltuisi esimerkiksi pankki- tai vakuutusosalalle.

Palveluliiketoiminnassa asiakaslähtöisyys on tärkeää. Näen tämän tutkimuksen antina sen, että osaamisen johtamista tarkasteltiin asiakaslähtöisesti ja työelämän tarpeista käsin. Tutkimus antoi uutta tietoa osaamisen johtamisen merkityksestä liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Tämän valossa myös markkinoinnin ja osaamisen linkittymistä toisiinsa voitaisiin tarkastella.

LÄHTEET

Abell, A. & Oxbrow, N. (2001). *Competing with Knowledge: The Information Professional in the Knowledge Management Age*. London: Library Association Publishing.

Blackman, D. A. & Henderson, S. (2005). Know ways in knowledge management. *The Learning Organization*, 12 (2), 152 - 168.

Chi, L. & Holsapple, C. W. (2005). Understanding computer-mediated interorganizational collaboration: a model and framework. *Journal of Knowledge Management*, 9 (1), 53 – 75.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

Dawson, R. (2000). *Developing Knowledge-Based Client Relationships: The Future of Professional Services*. Boston: Butterworth Heinemann.

Elbit Oy. Luettu 3.10.2005. <http://www.elbit.fi/>.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2006). *Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa*. Loppuraportti. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (6. p.). Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. (2005). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2. ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, M. (2003). *Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota*. Tampere: Transatlanta.

Halal, W. E. (2005). Knowledge management: how to foster creation and flow. *Handbook of Business Strategy*, 297 – 301.

Hamel, G. (1994). The concept of core competence. Teoksessa Hamel, G. & Heene, A. (toim.). *Competence-based Competition*. Chichester: John Wiley & Sons, 11 - 33.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. (2003). Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. *Research Reports 6*. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere.

Hengityslitto Heli Ry (2005). *Henkilöstön kehittämislinjat*.

Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005). *Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi (2. p.)*. Helsinki: Edita.

Kohtamäki, M. & Luoto, S. (2002). Innovatiivisuutta etsimässä – tietämyksen johtamisen analyysimenetelmän testaus ABB Työterveyspalveluissa. Teoksessa Virkkunen, J. (toim.). *Osaamisen johtaminen muutoksessa: Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 20. Helsinki: Työministeriö, 123 - 136.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppateiteissä*. Tampere: Vastapaino.

Opetushallitus (2006). *Koulutusopas 2006: Ammatillinen ja lukiokoulutus sekä vapaa sivistystyö*. Luettu 11.9.2006. <http://www.oph.fi/koulutusoppaat/kopas/fi/13.html>.

Laakso-Manninen, R. (2003). Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-L. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, 29 - 44.

Lahaie, D. (2005). The impact of corporate memory loss: What happens when a senior executive leaves? *Leadership in Health Services*, 18 (3), xxxv - xlvii.

Lehtonen, T. J. (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. *Acta Universitatis Tamperensis* 867, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Tampere: Tampereen yliopistopaino. Väitöskirja.

Malhotra, Y. (2006). Worldwide Impact on Information Technology and Knowledge Management Practices. Luettu 11.9.2006. <http://www.brint.com/casestudies.html>.

Merikosken ammatillinen koulutuskeskus. Toimintakertomus 2004.

Merikoski. Luettu 21.12.2005. <http://www.merikoski.fi/>.

Metaxiotis, K., Ergazakis, K. & Psarras, J. (2005). Exploring the world of knowledge management: Agreements and disagreements in the academic/practitioner community. *Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 6 - 18.

Nonaka, I., Reinmoeller, P. & Senoo, D. (2000). Integrated IT Systems to Capitalize on Market Knowledge. Teoksessa Von Krogh, G., Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (toim.). *Knowledge Creation: A Source of Value*. New York: Palgrave, 89 - 109.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2001). SECI, *Ba* and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Teoksessa Nonaka, I. & Teece, D. (toim.).

Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization. Thousand Oaks: SAGE Publications, 13 - 43.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Centre for Educational Research and Innovation (2000). Knowledge Management in the Learning Society. Paris: OECD Publications.

Otala, L. (2002). Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa (4. uud. p.). Helsinki: WSOY.

Polonyi, M. (1966). The Tacid Dimension. London: Routledge and Kegan Paul.

Pulkinen, L. (2003). Tietämyshallinta ja julkisorganisaatio: Knowledge management -käsite julkisorganisaatioissa. Tampereen yliopisto, Turvallisuushallinto 6/2003. Tampere: Tampereen yliopisto, Hallintotieteen laitos.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. (2001). Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999). Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä (2. p.). Helsinki: WSOY.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (2001). Dynamic Intellectual CapitalTM: Knowledge Management in Theory and Practice. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen (7. p.). Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent Leadership and Leadership Competencies: Developing a Leadership Framework for Intelligent Organisations. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series No 4, Helsinki: Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. Doctoral dissertation.

Syväjärvi, A. (2005). Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Acta Universitatis Lapponiensis 83, Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Troberg, E. (2003). Kohti ihmisintensiivisyyden johtamista. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-L. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, 45 - 58.

Trott, P. (2002). Innovation Management and New Product Development (2. ed.). Harlow: Pearson Education.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (1. - 3. p.). Helsinki: Tammi.

Viitala, R. (2004). Osaamisen johtaminen esimiestyössä (5. p.). Acta Wasaensia 109, Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot, Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press.

Yih-Tong Sun, P. & Scott, L. J. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. Journal of Knowledge Management, 9 (2), 75 - 90.

Haastattelut

Heikkinen, Tarja. Haastattelu 16.1.2006 (haastattelijana Terhi Mustakangas). Henkilöstöasiat, Merikosken ammatillinen koulutuskeskus.

Teemahaastattelurunko

Tiedon johtaminen

Millaisia tietovarantoja hyödynnät osaamisen johtamisessa?

Miten tietovarantojen hyödyntämistä tulisi kehittää tulevaisuudessa?

Osaamisen johtamisen nykytila

Miten osaamisen johtaminen näkyy toiminnassa?

Mitä määrittelisit ydinosamisalueiksi?

Näkyykö osaamisen johtaminen kaikilla tasoilla?

Mitä hyötyä osaamisen johtamisesta on liiketoiminnan kannalta?

Osaamisen johtamisen kehittäminen

Miten osaamisen johtamista tulisi kehittää tulevaisuudessa?

Miten osaamisen johtaminen palvelisi parhaiten liiketoiminnan kehittämistä?

Mitkä ydinosamisalueet näet tulevaisuuden menestystekijöinä?

Luettelo haastatteluista

Haastattelu 1. 28.2.2006 klo 9.00 - 10.00

Haastattelu 2. 1.3.2006 klo 10.00 - 11.00

Haastattelu 3. 15.3.2006 klo 10.00 - 10.45

Haastattelu 4. 20.3.2006 klo 14.00 - 14.40

Haastattelu 5. 14.6.2006 klo 13.00 - 13.40