

# OSAAMISPÄÄOMAN JOHTAMINEN

Case: Mediatalo ESA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Liisa Ikonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

IKONEN, LIISA: Osaamispääoman johtaminen  
Case: Mediatalo ESA

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 73 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä osaamispääoman johtamiseen yrityksissä sekä selvittää osaamispääoman johtamisen vastuutahoja. Työn empiirisen osan kohdeyritys on Mediatalo ESA.

Osaamispääoma koostuu kolmesta tekijästä: henkilö-, rakenne ja suhdepääomasta. Se kuvaa organisaation yksilöissä, rakenteissa ja verkostoissa olevaa osaamista. Se on luonteeltaan dynaamista ja vaatii jatkuvaa kehitystyötä.

Osaamispääoman systemaattisella johtamisella organisaation ja yksilöiden osaamisesta voidaan muodostaa yrityksen menestystekijä. Osaamispääoman kasvattaminen tuottaa lisäarvoa yrityksen henkilöstölle sekä sen asiakkaille. Sen johtaminen parantaa työyhteisön hyvinvointia sekä lisää asiakastytyväisyyttä.

Opinnäytetyö jakautuu teoreettiseen sekä empiiriseen osaan. Työn teoreettisessa osassa perehdytään osaamispääoman johtamiseen ja sen vastuutahoihin sekä osaamispääoman kehittämistyökaluihin. Empiirisessä osassa tutkitaan case-kohteen osaamispääoman johtamisen nykytasoa. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena.

Kyselytutkimus osoitti, että case-kohteen osaamispääoman johtamisen vastuu on esimiehellä, yrityksen johdolla sekä yksilöllä itsellään. Kyselytutkimus osoitti myös, että case-kohteessa osaamispääoman kehittämistyö tapahtuu pääasiassa kehityskeskustelujen avulla. Teoreettisen pohjan ja kyselytutkimuksen perusteella voidaan johtopäätöksenä todeta, että osaamispääoman johtaminen on esimiehen toimesta tapahtuvaa, suunnitelmallista ja tavoitteellista johtamista. Osaamispääoman johtamisen tavoitteet ja periaatteet määräytyvät yrityksen strategian ja vision mukaan.

Avainsanat: osaaminen, osaamispääoma, johtaminen, vastuu, Mediatalo ESA

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

IKONEN, LIISA:

Intellectual capital management  
Case: Mediahouse ESA

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 73 pages, 2 appendices

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

The aim of this thesis is to explore intellectual capital management in companies and study the liabilities in management of intellectual capital. The case company of this study is Mediahouse ESA.

Intellectual capital consists of three elements: human capital, relational capital and organizational capital. It can be understood as the sum of knowledge and know-how which lies in the individuals, the relations and structures of the organization. Intellectual capital is always dynamic and requires continuous development.

By managing the intellectual capital systematically the competence of individuals and organizations can be transformed into success factor. The enhancement of the intellectual capital generates additional value to personnel and customers. Managing intellectual capital also improves the wellbeing of work community and enhances customer satisfaction.

The thesis is divided into two sections: theoretical part and empirical part. The theoretical part focuses on the management of intellectual capital. The development methods and the liabilities of intellectual capital management are also presented. The empirical part investigates the current state of intellectual capital management of the case company. The empirical study was conducted by a questionnaire survey.

The questionnaire survey showed that the liability of intellectual capital management in the case company lies with supervisors, managers and individual themselves. The survey also showed that the development of the intellectual capital is mainly carried out by personal review discussions. Based on the theoretical part and questionnaire survey, it seems that the management of intellectual capital is systematic, goal-oriented and directed by the head of the organization. Company's strategy and vision determines the principles and goals of management.

Key words: competence, intellectual capital, management, liability, Mediahouse ESA

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	OSAAMINEN, OSAAMISPÄÄOMA JA SEN OSA-ALUEET	9
2.1	Yksilön osaaminen	10
2.2	Organisaation osaaminen	12
2.3	Ydinosaaminen	13
2.4	Osaamispääoma ja sen osa-alueet	15
2.5	Osaamispääoman haasteet	20
3	OSAAMISPÄÄOMAN JOHTAMINEN YRITYKSESSÄ	23
3.1	Johtamisprosessin luominen	23
3.2	Osaamispääoman kehittämisen työkalut	28
3.3	Johtamisen vastuu	32
3.4	Osaamispääoman johtamisen tulokset ja osaamispääoman arvo	36
4	CASE: MEDIATALO ESA	39
4.1	Case-kohteen esittely	40
4.2	Henkilöstöhallinnon nykytila case-kohteessa	41
4.3	Kyselytutkimuksen laadinta ja toteutus	43
4.4	Tutkimustulokset	46
4.5	Kyselytutkimuksen tulosten yhteenveto ja analyysi	61
5	YHTEENVETO	66

## 1 JOHDANTO

Osaamispääoma on Suomessa suhteellisen uusi käsite, mutta tulevaisuudessa sen merkitys yrityksille syvenee. Osaamispääoman johtamisen avulla yrityksessä, sen henkilöstön osaaminen, rakenteissa ja verkostoissa oleva osaaminen voidaan jalostaa yrityksen menestystekijäksi. Osaamispääoman johtamisella saavutettavissa olevat tulokset parantavat yrityksen ja sen henkilöstön hyvinvointia, lisäävät asiakaskokemusta, nopeuttavat innovointiprosesseja sekä kirkastavat yrityksen imagoa. Osaamispääoman kehittäminen ja sen onnistunut johtaminen takaavat yrityksen arvon nousun ja tuottavat lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja yritykselle itselleen.

Useat yritykset korostavat paljon julkisuudessa henkilöstön merkitystä yrityksen arvon muodostumiseen. Käytännössä yrityksen toimintaa ja sen tulosta koskevat päätökset tehdään lukujen ja numeroiden, taseiden ja voittoprosenttien valossa. Tuloraportoinnista on tullut yritysten keskeisin päätöksenteon väline. Johtamisessa huomio kiinnittyy tällöin tunnuslukujen, ei henkilöstön, kehittämiseen. Henkilöstöä ja sen osaamista tarkastellaan usein kustannusten ja numeroiden läpi, harvoin ymmärretään kuitenkaan henkilöstön ja erityisesti sen osaamisen todellinen merkitys yrityksen arvolle. Otalan (2002, 269) mukaan henkilöstön osaaminen vaikuttaa yrityksen tulokseen muun muassa yrityksen tuottavuuden lisääntymisenä sekä älyllisen pääoman kasvuna.

Yrityksen arvon säilyttämisen tai jopa kasvattamisen kannalta on erityisen tärkeää pystyä turvaamaan osaaminen myös tulevaisuudessa. Osaamistarpeiden ennakoinnista onkin tullut yksi keskeisimmistä tekijöistä osaamispääoman johtamisessa. Tulevaisuutta ei tarvitse ennustaa, mutta sitä voidaan ennakoida. Ennakoinnin tueksi on olemassa useita mittareita ja indikaattoreita. Perinteiset seurantajärjestelmät ”katsovat peruutuspeiliin” ja keskittyvät arvioimaan taloudellisia tunnuslukuja. Oleellista on kehittää ja käyttää mittareita, jotka kartoittavat yksilöiden, organisaation ja koko yrityksen osaamista laaja-alaisesti. Mittareiden tulisi seurata yrityksen tilaa kokonaisvaltaisesti, niin asiakkaiden, omistajien ja osaami-

sen näkökulmasta. Menneeseen suuntautuvista mittareista ennakoiminen perustuu hyvin usein olettamalle, että tulevaisuus jatkuu menneen kaltaisena, eikä muutoksia toimintaympäristössä, yrityksen henkilöstössä tai toiminnassa tapahdu. (Ranki 1999,12.)

Osaamistarpeiden sekä osaamisen johtamisen periaatteet löytyvät yrityksen strategiasta ja visiosta. Niiden merkitystä osaamisen johtamisen kivijalkoina ei voida vähätellä. Selkeän vision, strategian ja yhteisten arvojen perusteella yritys kehittää, valmentaa ja johtaa henkilöstön osaamista. Ne luovat periaatteet niin esimiesten, yksilöiden kuin myös yrityksen toiminnalle. (Viitala 2005, 76–79.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Henkilöstön osaamisen ja tiedon merkityksen korostuminen on lisännyt yritysten tarvetta ymmärtää osaamispääoma yhtenä yrityksen resurssina. Osaamispääomasta on myös tullut yksi tärkeimmistä yrityksen menestyksen ja arvon muodostumisen lähteistä. (Ojala 2008, 11–15.) Osaamispääomalla on myös suuri vaikutus yrityksen imagon ja brändin muodostukseen. Se mahdollistaa uusien tuotteiden kehittelyn ja markkinoille pääsyn. (Ojala 2008, 30–31.) Osaamispääoman onnistunut johtaminen näkyy yrityksen kehittyvänä toimintana ja kilpailukyknä sekä parantuneena työhyvinvointina (Ojala 2008, 303).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää osaamispääoman johtamistyötä yrityksissä. Osaamispääoman johtamisessa kiinnostavinta on sen laaja-alaisuus. Monesti puhutaan vain yksilöiden osaamisen johtamisesta, mutta ei esimerkiksi verkostoissa piilevän osaamisen johtamisesta. Osaamispääoma käsittelee näitä kaikkia osaamisia samanarvoisina sekä yhtä tärkeinä osa-alueina.

Opinnäytetyön empiirisen osan tutkimusongelmat ovat johdettu opinnäytetyön tavoitteista. Pääongelma on muodostettu seuraavasti: ” Miten osaamispääomaa johdetaan yrityksissä?”

Pääongelman ratkaisemisen avuksi on määritetty seuraavat alaongelmat:

1. Mitä osaaminen, osaamispääoma ja sen osa-alueet ovat?
2. Mitä osaamispääoman johtamistyö sisältää, ja kenen vastuulla johtamistyö on?

Opinnäytetyö laaditaan yrityksen näkökulmasta. Työnantajasektoriksi on tässä opinnäytetyössä rajattu yksityinen sektori, koska työpaikkojen määrä yksityisellä sektorilla on suurempi kuin julkisella sektorilla. Tilastokeskuksen (työssäkäyntitilasto, Tilastokeskus 2009) suomalaisten työssäkäyntiä mittaavan tilaston mukaan yksityisellä sektorilla oli vuonna 2006 noin 1 360 000 työpaikkaa. Työpaikkojen kokonaismäärä vuonna 2006 oli noin 2 075 000.

Yritysten toimialaksi on tässä opinnäytetyössä rajattu informaatio ja viestintä. Toimiala sisältää muun muassa kirjojen ja sanomalehtien kustannustoiminnan, radio- ja televisiotuotannon, televiestinnän sekä tietopalvelutuotannon (Tilastokeskus 2009). Erityisesti juuri tieto-, informaatio- ja viestintätyössä osaaminen on työn keskeinen voimavara ja resurssi. Tietotyölle ovat ominaista työn nopea tahti sekä työn ainutkertaisuus. Tietotyö vaatii riittävän osaamistason, kyvyn soveltaa jo olemassa olevaa osaamista ja kykyä löytää sopivia yhteistyökumppaneita. Työn ainutkertaisen luonteen vuoksi tietotyöläisellä on yhä harvemmin käytössään valmiita malleja tai ohjeistuksia työn suorittamiseen. Tällöin yksilön oma osaaminen ja luovuus korostuvat. Tietotyö liitetäänkin parhaimmillaan käsitteeseen luova työ. (Ojala 2008, 21–22.)

Organisaatiolla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan yksilöiden muodostamaa toimintajärjestelmää. Se muodostuu yrityksen sisällä olevista yksilöistä, jotka työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatio voi myös muodostua yrityksen ulkopuolella sijaitsevista jäsenistä, esimerkiksi eri alojen asiantuntijois-

ta, jotka tekevät yhteistyötä yrityksen sisällä olevien jäsenten kanssa. Organisaatio on vuorovaikutukseen perustuva järjestelmä, ja on kosketuksissa toimintaympäristönsä kanssa. Organisaatio toteuttaa tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla työtä käyttäen olemassa olevia voimavaroja. Organisaatio edellyttää jäsenten välistä työnjakoa, yhteyksiä ja tiedon vaihtamista. (Juuti 1999, 207–209.)

Opinnäytetyön empiirisen osan toimeksiantaja on Mediatalo ESA. Empiirisen osan tutkimus keskittyy erityisesti Mediatalo ESAn ydinliiketoiminnan osaamispääoman johtamisen tutkimiseen. Erityisesti yrityksen ydinliiketoiminta on osaamisen johtamisen, ja siten yrityksen menestymisen kannalta keskeinen alue. Mediatalo ESAn ydinliiketoiminnalla tarkoitetaan seuraavia yhtiöitä ja yksiköitä:

- Emoyhtiö Esa Kirjapaino Oy ja sen yksiköt Etelä-Suomen Sanomat, Itä-Häme sekä ess.fi
- Monday's Special Oy ja sen yksiköt Radio Voima ja Iskelmä Lahti
- Esan Paikallislehdet Oy ja sen yksiköt Uusi Lahti, Hollolan Sanomat, Nastola-lehti, Päijät-Häme, Orimattilan aluelehti sekä Mäntsälän Uutiset

Opinnäytetyössä käsitellään termejä osaaminen ja osaamispääoma. Osaamisella tarkoitetaan yksilöillä olevaa osaamista sen kehittämistä, ylläpitämistä ja johtamista. Osaamispääomalla tarkoitetaan yksilöillä, organisaation rakenteissa sekä verkostoissa olevaa osaamista sekä sen kehittämistä, ylläpitämistä ja johtamista. Luvussa 2 on tarkemmin selvitetty näiden kahden eroa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön empiirisen osion tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tämä ilmenee jo työn pääongelman kysymyksenasettelusta: *miten* osaamispääomaa johdetaan yrityksissä. Tarkoituksena on päästä sisälle tutkittavaan ilmiöön, ymmärtää sen muodostuminen ja siihen vaikuttavat riippuvuussuhteet. Jotta pääongelmaan saadaan vastauksia, on kysyttävä *miten* ja *miksi* jotta-kin tehdään ja *mitkä tekijät* vaikuttavat ilmiöön. Laadullinen tutkimus antaa vasta-



uksia tähän. Tutkimus on myös hypoteesiton, mikä on ominaista laadulliselle tutkimukselle. Työn teoreettinen osio on rakennettu alan kirjallisuuden avulla.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on löytää vastauksia sekä merkityksiä henkilöiden näkökulmille, mielipiteille ja kokemuksille sekä vallitseville ilmiöille. Laadullisessa tutkimuksessa perehdytään tutkittavaan ilmiöön sekä siihen liittyviin vaikuttimiin. Aineiston hankinnan instrumentteina käytetään yleensä ihmisiä sekä aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle tyypillistä on mitata saatuja tutkimustuloksia määrällisesti sekä esittää tutkimustuloksia tilastollisessa muodossa. Kvantitatiivinen tutkimus käyttää aiempia tutkimuksia apunaan johtopäätösten teossa sekä esittää hypoteeseja, joita tutkimuksen kautta pyritään testaamaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–164.)

Täysin selvälinjaista eroa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välille on vaikea tehdä. Kuten Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 136–137) toteavat, laadullinen ja määrällinen tutkimus nähdään usein toisiaan täydentävinä suuntauksina. Myös tämän opinnäytetyön empiirisen osion tutkimuksessa voidaan nähdä piirteitä määrällisestä tutkimuksesta.

Empiirisen osan tutkimuksen tutkimusstrategiaksi on määritelty survey-tutkimus, jossa tutkimusaineisto kerätään standardoidussa muodossa. Kerätyn aineiston perusteella survey-tutkimuksessa pyritään kuvailemaan, vertailemaan sekä selittämään tutkittavaa ilmiötä. Aineistoa kerätään yleensä kyselylomakkeiden tai strukturoitujen haastattelujen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.) Kyselylomakkeeseen liitetään myös avoimia kysymyksiä.

Empiirisen osan tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimusaineiston keruu tapahtuu survey-tutkimusta mukaillen kyselylomakkeen muodossa. Lomaketutkimuksen avulla voidaan kerätä tietoja sekä organisaatiossa olevista tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista ja asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Kyselyn haittoina voidaan pitää muun muassa tutkimuskysymysten väärinymmärryksen mahdollisuutta sekä

sitä, miten vakavasti osallistujat ovat kyselyyn osallistuneet, eli miten rehellisinä vastauksia voidaan pitää. Myös kyselyyn vastanneiden määrä voi jäädä hyvin pieneksi, jos kysely ei ole tarkoin valmisteltu, harkittu sekä toteutettu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193–197.)

Kyselylomake (LIITE 1) sisältää sekä valmiita väittämiä että avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla päästään lähelle tutkittavien mielipiteisiin ja asenteisiin. Väittämistä osallistujat saavat valita parhaiten omaa mielipidettään vastaavan. Kysely toteutetaan sähköisesti Webropol-palvelun kautta. Webropol on internetin välityksellä toimiva kysely- ja tiedonkeruusovellus. Sähköinen linkki kyselylomakkeeseen lähetetään tutkimukseen osallistujille sähköpostin välityksellä. Webropol-palvelun etuna on sen helppokäyttöisyys. Webropol-palvelua käytetään kohdeorganisaatiossa säännöllisesti ja käytön tulokset ovat olleet hyviä. Vastaaajien anonymiteetin suoja on verkkokyselyssä varsin kattava. Myös palvelun reaaliaikainen raportointi ja muun muassa vastausprosentin seuraaminen reaaliaikaisesti on suuri etu.

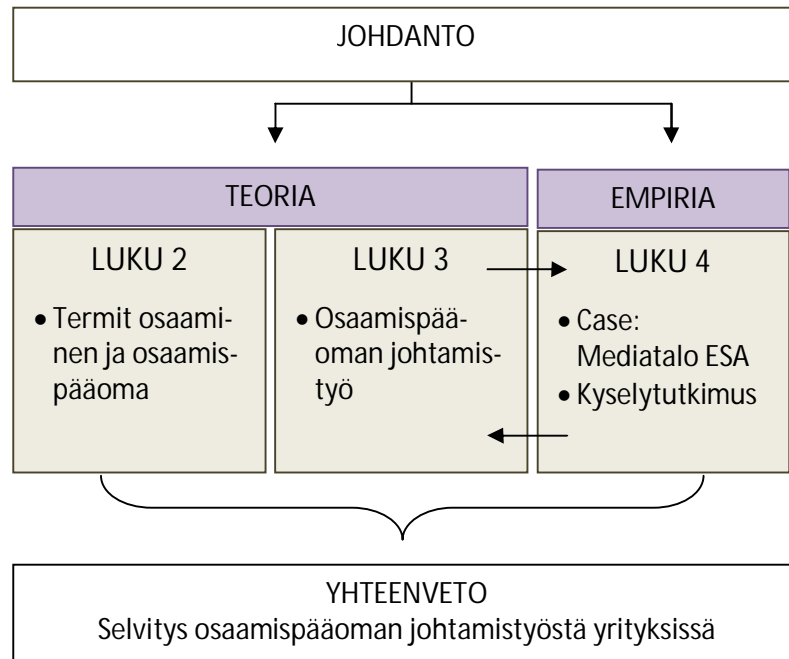
Kyselytutkimus tehdään Esan Kirjapaino Oy:n, Monday's Special Oy:n sekä Esan Paikallislehden Oy:n esimiehille ja yksiköiden johtajille, jotka muodostavat Mediatalo ESan ydinliiketoiminnan. Tutkimuksen kohteiksi valittiin esimiesasemassa olevat henkilöt, koska he ovat avainasemassa osaamisen johtamisen kehittämässä sekä heillä on osaamisesta tarvittavaa tietoa, taitoa ja kokemusta. Esimiehillä on myös käsissään mahdollisuudet muuttaa kohdeorganisaation osaamispuutteen johtamisen tasoa, päämääriä sekä tavoitteita. Kyselytutkimuksen tulosten analysoinnissa kiinnitetään erityistä huomiota tutkittavan ilmiön, eli osaamispuutteen johtamisen suunnitelmallisuuteen, johdonmukaisuuteen ja ennakoitavuuteen. Luvussa 4.5 perehdytään kyselytutkimuksen tulosten analysointiin tarkemmin.

Opinnäytetyön teoreettinen osa muodostetaan alan kirjallisuuden avulla. Työn punaisena lankana käytetään alan asiantuntijoiden, muun muassa Leenamajja Ojalan, Anneli Rangin ja Riitta Viitalan teoksia.

Tutkimuksen teossa sekä vastausten käsittelyssä ja tulkinnassa tulisi aina myös pohtia tutkimuksen luotettavuutta. Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta kuvataan käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaus-tulosten toistettavuutta, eli kykyä saada ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäinen reliabiliteetti kuvaa tulosten pysyvyyttä, ulkoinen reliabiliteetti liittyy mittauksen toistamiseen muissa tutkimuksissa ja ympäristöissä. Validiteetti kuvaa sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä alun perin pitikin mitata. Kysely-tutkimuksen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, miten onnistuneita tutkimuskysymykset olivat, eli saadaanko niiden avulla vastaus tutkimusongelmaan. (Tuomi 2007, 149–152; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–233.) Opinnäytetyön empiiri-sen osion tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettiä arvioidaan luvussa 4.3.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta (KUVIO 1). Teoriaosuus jakautuu kahteen lukuun ja empiiria koostuu yhdestä luvusta. Teoria ja empiiria kohtaavat yhteenvedossa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Yhteensä työssä on viisi erillistä lukua. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa selvitetään työn taustaa, määritellään opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmät sekä työn rajaukset. Toinen luku käsittelee osaamista ja osaamispääomaa. Siinä avataan keskeisimmät termit sekä perehdytetään lähemmin osaamiseen ja osaamispääomaan sekä sen osa-alueisiin. Luvussa perehdytään myös osaamispääoman haasteisiin yrityksessä. Kolmannessa luvussa käsitellään osaamispääoman johtamista sekä johtamisprosessin luomista yrityksessä. Luvussa perehdytään myös osaamispääoman johtamisen vastuutahoihin sekä johtamisella saavutettavissa oleviin tuloksiin. Opinnäytetyön empiirinen osuus alkaa neljännessä luvusta. Luvussa esitellään case-kohteen keskeisimmät toiminnot, organisatorakenne sekä henkilöstöhallinnon nykytila. Luvussa perehdytään kyselytutkimukseen, sen laadintaan sekä toteutukseen ja saatuihin tuloksiin. Luvusta löytyvät tutkimustulokset myös graafisessa muodossa.

Työn yhteenveto löytyy viidennestä luvusta, jossa teoria ja empiria kohtaavat. Luvussa teoria ja empiria asetetaan vastakkain sekä esitetään johtopäätökset teorian ja empirian antaman tiedon valossa. Luvussa esitetään myös kehittämistoimenpiteitä osaamispääoman johtamisen parantamiseksi case-kohteessa.

## 2 OSAAMINEN, OSAAMISPÄÄOMA JA SEN OSA-ALUEET

Suomalaisissa yrityksissä tiedostetaan jo melko hyvin osaamisen merkitys yhtenä yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Kuitenkin vasta viime vuosina osaamis-  
pääoman käsite on rantautunut yritysten johtamiskenttään. Harva johtaja käsittelee tehtävissään konkreettisesti osaamista ja osaamispääomaa, sen kehittämistarpeita ja -tavoitteita sekä seuraa säännöllisesti saavutettuja tuloksia. Tuotantopainotteisesta yritystoiminnasta siirtyminen kohti palveluiksi muuttuvaa yhteiskuntaa vaatii yrityksiltä panostuksia ja resursseja yksilöiden osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Eläköitymisen myötä rekrytoinnista tulee yhä haastavampaa sekä jo olemassa olevan osaamisen kehittämisestä tulee entistä arvokkaampaa. (Ojala 2008, 12–15.)

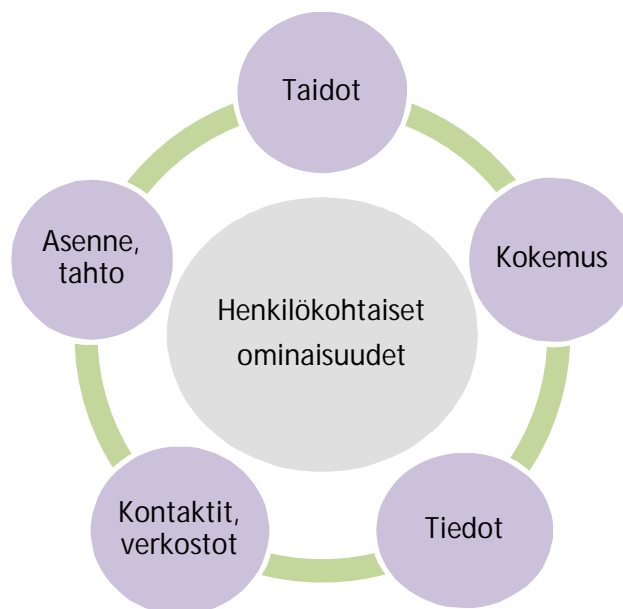
Yksilön työkyky perustuu pitkälti yksilön osaamiseen ja ammattitaitoon. Jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden keskellä yksilön oma ammattitaito ja henkilökohtainen osaaminen tulevat yhä tärkeämmäksi. Osaaminen on pääomaa, jonka kasvatamiseksi ja ylläpitämiseksi jokaisen työntekijän tulee panostaa. (Ojala, Aura 2005, 4.) Osaamista ei menetetä hetkessä, mutta sitä ei myöskään saavuteta hetkessä. On tärkeää ymmärtää, mistä osaaminen kostuu ja miten sitä ylläpidetään ja johdetaan. Tulevien osaamistarpeiden ennakoiminen ennaltaehkäisee organisaation osaamisen rappeutumisen. Jos osaamista ei ylläpidetä, voi rappeutumisesta seurata kilpailutilanteiden menetyksiä ja työhyvinvoinnin laskua. (Ranki 1999, 13–15.)

Ennen kuin voidaan arvioida yksilön tai organisaation osaamista tai osaamispääomaa, on ensisijaisen tärkeää selvittää, mitä osaaminen on ja mitä osaaminen merkitsee yksilölle tai organisaatiolle. Osaamisen tunnistamisen lähtökohdat ovat organisaation tai yksilön omat tavoitteet. Parhaiten osaaminen näkyy itse toiminnassa: mikä on organisaation perustehtävä, mitä toiminnalla halutaan saada aikaan? Kun osaaminen määritellään konkreettiseksi tekijäksi, se ei jää liian abstraktiksi käsitteeksi. (Ranki 1999, 20–21.)

## 2.1 Yksilön osaaminen

Osaamisesta on tullut yksilöille tärkeä selviytymiskeino nykyajan työelämässä, Pentti Sydänmaanlakka (2002, 158) puhuu osaamisesta jopa yksilön työsuhdeturvana. Yritykset voivat harvoin tarjota työntekijöilleen pysyvää työpaikkaa, joten osaamisesta on tullut yksilölle ainoa pysyvä keino taata oma työllistymisensä. Osaaminen määrittelee jopa yksilön työmarkkina-arvon, joten sen kehittäminen ja ylläpitäminen takaa yksilön hyvän työllistymisen myös tulevaisuuden kiristyvässä kilpailussa.

Otala määrittelee osaamisen yksilön kyvyksi suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Hänen mukaansa yksilön osaaminen muodostuu kuudesta eri kokonaisuudesta; tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista (KUVIO 2). Nämä edellä mainitut tekijät auttavat yksilöä selviämään kustakin työtilanteesta sekä näiden tekijöiden seurauksena on hyvä työsuoritus. (Otala 2008, 47–50.)



KUVIO 2. Yksilön osaaminen (Otala 2008, 51)

Tiedot ja taidot yksilö hankkii koulutuksen, opiskelun ja konkreettisen tekemisen kautta. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat yksilön osaamisessa suuressa roolissa,

sillä ne vaikuttavat siihen, miten yksilö osaa hyödyntää koulutuksesta, opiskelusta tai kokemuksista saamiaan tietojaan. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös persoonallisuus ja asenteet, jotka vaikuttavat muun muassa työmotivaatioon ja yksilön sopeutumiskykyyn. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin katsotaan luettavaksi myös tunneäly. Tunneäly koostuu joukosta yksilön henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten yksilö tulee toimeen itsensä sekä muiden kanssa. Lisäksi motiivit sisältyvät yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 50–51.)

Myös Ranki (1999, 26–30), Ojalan ohessa, esittää yksilön osaamisen koostuvan viidestä eri tekijästä. Rangin mukaan yksilön osaaminen muodostuu niin ikään tiedoista, taidoista, kokemuksesta, sosiaalisista verkostoista sekä yksilön uskoksista ja arvoista. Ranki painottaa, että koulutuksen ja konkreettisen tekemisen kautta hankittu tiedollinen ja taidollinen osaaminen ei yksin tee yksilöstä tietyn osa-alueen osaajaa. Osaaminen on luonteeltaan hyvin henkilökohtaista, mutta osaamisen kasvattaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat sosiaalista kanssakäymistä. Osaaminen onkin Rangin mukaan jatkuvasti sosiaalisesti rakentuvaa. Osaaminen kehittyy ja syntyy yksilön ja hänen toimintaympäristön vuorovaikutuksessa.

Ojala (2008, 51–52) esittää, että nykypäivänä voidaan puhua jo hajaantuneesta osaamisesta tai hajaantuneesta asiantuntijuudesta. Hän pitää osaamisen yhtenä ulottuvuutena yhteyksiä muihin verkostoihin ja organisaatioihin. Tietotekniikka on osaltaan edesauttanut tätä kehitystä ja se Ojalan mukaan moninkertaistaa yksilön osaamisen tuomalla yksilön ulottuville yhä enemmän informaatiota sekä muita osaajia ja verkostoja. Tietotekniikka helpottaa myös yksilön osaamisen tallentamista ja hallintaa.

Yksilön osaamisen sisältö ja sen merkitys muuttuvat jatkuvasti. Ranki esittää, että osaaminen on hyvin vahvasti sidoksissa toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin ja tarpeisiin, erityisesti kokemuksiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Tiedollinen osaaminen ei ole Rangin mielestä suoraviivaisesti sidoksissa henkilöön, mutta kun sitä tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena, voidaan huomata, että se on sidoksissa

yksilöön. Yksilön osaaminen ei ole siis kopioitavissa, vaan jokainen yksilö muodostaa oman osaamisensa yhdistelemällä koulutusta, käytäntöä, kokemusta ja virhearvioita. Yksilön osaamista ei voida siirtää kokonaan toiselle, mutta sitä voidaan välittää toiselle. Osaamista voidaan Rangin mukaan siirtää kahdella tavalla, joko itse tietoa siirtämällä tai toimintatapojen kautta. (Ranki 1999, 28–29.)

Ranki (1999, 26–30) esittää myös, että osaaminen on kiinni yksilön käytännöissä. Parhaiten osaaminen ilmenee Rangin mukaan toiminnassa. Harvoin yksilö edes pystyy kertomaan osaamisestaan tarkoin suullisesti, mutta käytännön tilanteissa osaamisen toteennäyttäminen on helpompaa. Ojala (2008, 52) puoltaa Rangin väitettä, sillä hänen mukaansa osa yksilön osaamisesta on tietoja ja taitoja, jotka voidaan tarkoin kuvata sanoin, mutta osaa osaamisesta voi olla jopa mahdotonta lausua tai kuvata sanoina. Tällaista tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Se on henkilökohtaista tietoa, joka kertyy yksilölle kokemuksen myötä. Hiljainen tieto on sidoksissa toimintaan tai tiettyyn tilanteeseen sekä sitä on vaikeaa dokumentoida ja välittää muille.

## 2.2 Organisaation osaaminen

Ojala määrittelee organisaation osaamisen organisaation yhteiseksi näkemykseksi tai käsitykseksi organisaation toiminnan kannalta tärkeästä asiasta. Organisaation osaaminen on Ojalan mukaan yhteisesti omaksuttu toimintatapa, jossa yksilöiden osaaminen muuntuu organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Tämä tapahtuu jakamisen, yhdistämisen ja kehittämisen kautta. Osaamisen muodostuminen organisaatiossa edellyttää sellaisia organisatorisia rakenteita sekä resursseja, jotka mahdollistavat yksilöiden osaamisen jakamisen, yhdistämisen, kehittämisen ja käyttämisen. Ojala painottaa, että osaamista tulisi käsitellä resurssina, jota tulisi vaalia, tukea sekä ohjata määrätietoisesti. Ohjaaminen onnistuu Ojalan mukaan organisaation rakenteilla, erityisesti johtamisella. Erityisesti organisaatiossa oleva hajaantunut osaaminen täytyy rakenteiden avulla saattaa yhteen. Nämä rakenteet ovat organisaation osaamisen kannalta jopa tärkeämpiä tekijöitä, kuin yksittäisen yksilön osaaminen. (Ojala 2008, 53.)



Ranki (1999, 22) määrittelee organisaation osaamisen organisaation kokonaissuorituskyvyksi. Hänen mukaansa organisaation tai ryhmän, tiimin tai tietyn osaston osaaminen edustaa koko ryhmän tai organisaation kokonaissuorituskykyä. Kokonaissuorituskykyyn hänen mukaansa vaikuttaa se, miten organisaation jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä tai millaisia malleja organisaatio on muodostanut tuottaessaan jotain palvelua tai tuotetta.

Yksilöiden osaamisesta on hyötyä organisaatiolle vasta, kun sitä osataan soveltaa konkreettisesti toimintaan ja sen avulla saavutetaan entistä parempia tuloksia. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä sekä yksilöiden tavasta toimia yhdessä yhteisen päämäärän tavoittelemiseksi. Organisaation osaaminen edellyttää osaavia yksilöitä, jotka hallitsevat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja sekä luovat verkostoja, prosesseja ja toimintamalleja. Verkostot puolestaan tukevat ihmisten keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Organisaation osaaminen edellyttää myös sellaista organisatorista ilmapiiriä ja kulttuuria, jossa yksilöt ovat valmiita jakamaan omaa osaamistaan sekä uskaltavat kyseenalaistaa ja kokeilla uutta. (Ojala, Aura 2005, 4–5.)

Yksilöllä olevan hiljaisen tiedon ohella myös organisaatiolla on hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa organisaatiossa edustavat niin sanotut kirjoittamattomat säännöt ja toimintamallit, tarinat, asenteet ja organisaation arvot. Organisaation hiljainen tieto on tietoa, joka yhteisesti tiedostetaan, mutta jota ei koskaan lausuta ääneen tai kirjoiteta ylös. Organisaation tietoista tietoa puolestaan ovat organisaatiota ja sen toimintaa koskevat säännöt ja ohjeet, toimintatavat ja muut ohjeistukset. (Ojala 2008, 53.)

### 2.3 Ydinosaminen

Organisaation osaamisesta käytetään myös termiä organisaation ydinosaminen tai ydinkyvykkyys. Ydinosaminen on organisaation oppimisen myötä syntynyt toimintamalli. Se koostuu yksilöiden osaamisesta ja osaamisen hyödyntämisestä, malleista, tekniikoista ja prosesseista sekä toimintatavoista, joiden avulla yksilön

osaamisesta luodaan arvoa asiakkaalle. Ydinosaamista on vaikea jäljitellä. Sen kehittyminen organisaatiossa vie kauan. (Ojala, Aura 2005, 5.)

Myös Viitala (2004, 177) esittää ydinosaamisen olevan vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa. Hänen mukaansa ydinosaaminen edellyttää osaamisen kertaantumista, eli ydinosaaminen on kumuloituvaa. Jo organisaation sisällä olemassa oleva osaaminen lisääntyy ja kehittyy aktiivisen innovaatiotoiminnan ja organisaation oppimisen myötä. Ydinosaamisalue valitaan organisaatiossa tarkoin. Se on Viitalan mukaan tarkoin valittu keskittymisalue, johon organisaatio tai yksilö itse panostaa ja suuntaa voimavaransa.

Sarala ja Sarala (1997, 34) määrittelevät ydinosaamisen organisaation syvälliseksi erikoisosaamiseksi, joka liittyy organisaatiossa olevaan teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai organisaation asiakastarpeisiin. Heidän mukaansa ydinosaamisen määrittely tulisi aloittaa organisaation toiminta-ajatuksen ja liikeidean analysoinnista. Organisaatiolle ydinosaamisella on merkitystä vasta, kun se tuottaa organisaatiolleen lisäarvoa, hyötyä sekä iloa asiakkaalle. Tämä edellyttää, että organisaatio hallitsee prosessin, jonka kautta lisäarvon tuottaminen tapahtuu. Ydinosaamisen avulla organisaatio pystyy nopeasti vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin ja tarvittaessa ydinosaamisen turvin jopa siirtymään uusille toiminnan alueille.

Hamelin ja Prahaladin (1994) mukaan ydinosaaminen ei ole vain erillinen taito tai yksittäinen teknologia, vaan ydinosaaminen pikemminkin koostuu monista eri taidoista. He painottavat, että kaikki organisaation kilpailukyvyille tai menestykselle tärkeä osaaminen ei kuitenkaan ole ydinosaamista. Ydinosaamisalueet rajoittuvat yleensä vain muutamaankin alueeseen, korkeintaan niitä on kymmenen kappaletta. (Sydänmaanlakka 2002, 134; Hamel & Prahalad 1994, Viitalan 2004, 177 mukaan.)

Ydinosaamisen tunnistamisen jälkeen sen ylläpitäminen ja kehittäminen organisaatiossa on mahdollista, jos organisaation johto tunnistaa ydinosaamisen sekä laatii suunnitelman, jossa määritellään erikseen muun muassa ydinosaamisen määrä, laatu, sijainti sekä sen hankintatapa. Ydinosaamista tulisi kehittää myös

mahdollisimman päämäärätietoisesti ja hyödyntää tehokkaasti. Ydinosaamista tulisi myös suojella sekä puolustaa. (Hamel & Prahalad 1996, Viitalan 2005, 83 mukaan.)

#### 2.4 Osaamispääoma ja sen osa-alueet

Pääoman käsite on yrityksissä muuttunut viime vuosikymmenten aikana. Aikaisemmin käsite pääoma liitettiin läheisesti laskettavissa ja mitattavissa olevaan taloudelliseen tai fyysiseen pääomaan, kuten rahaan, koneisiin, laitteisiin ja kiinteistöihin. Vasta viime vuosikymmeninä on alettu ymmärtää, että pelkkä hyvä taloudellinen tilanne ei merkitse menestymistä tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 97–101.)

Liiketoiminnan luonteen muuttuessa mukaan on tullut käsite *aineeton pääoma*, joka on Viitalan mukaan jopa ratkaisevin tekijä yrityksen toimintakyvyn ja menestyksen kannalta. Aineeton pääoma on luonteeltaan näkymätöntä, se koostuu kokemuksista, ymmärryksestä ja tiedoista, joka on sitoutuneena yksilöiden tapaan toimia ja organisaation toimintaan. Sen määrittely on Viitalan mukaan ollut vuosikymmenten aikana ongelmallista, mutta yhteistä määrittelyille on kuitenkin aineettoman pääoman yhteys yksilöiden osaamiseen, asiakassuhteisiin ja organisaation prosesseihin. (Viitala 2005, 98–99.)

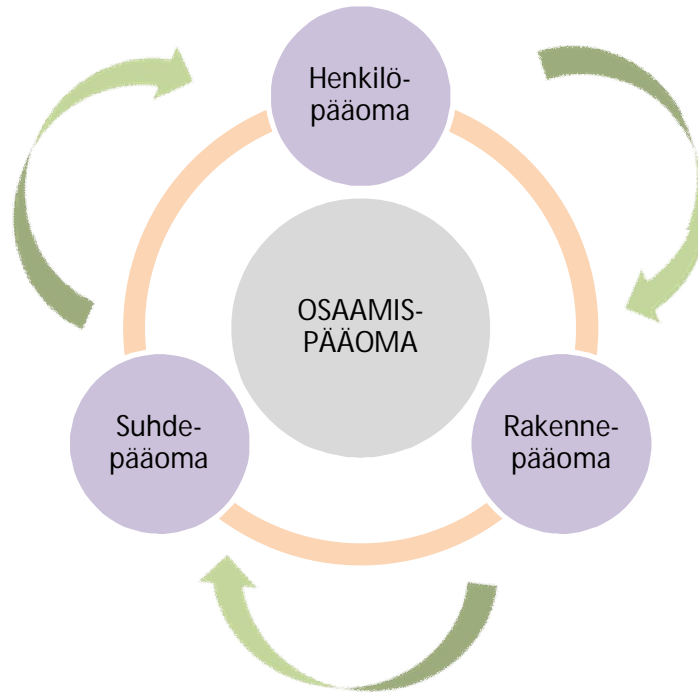
Lönnqvist ja Mettänen (2003) ovat keränneet yhteen aineettoman pääoman määrittelyjä ja jaotelleet ne kolmeen eri ryhmään: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Heidän mukaan inhimillinen pääoma koostuu yksilöiden osaamisesta, tiedoista, taidoista, luovuudesta ja innovatiivisuudesta. Se on kimppu tietoja ja taitoja sekä asenteita. Suhdepääoma koostuu heidän mukaansa organisaation ja yksilön suhteista eri sidosryhmiin ja asiakkaisiin. Siihen sisältyvät myös yrityksen imago ja brändit. Rakennepääomaa ovat organisaation toimintamalleja jäsentävät ja koossa pitävät puitteet. Näitä ovat muun muassa organisaatorakenne, tietojärjestelmät, arvot ja kulttuuri sekä toimintafilosofiat. (Viitala 2005, 98–99.)

Osaamispääoma käsitteen muodostuminen alkoi 1980-luvulla. Käsitteen syntymistä voidaan pitää kolmen eri tekijän summana. Ensimmäisen sysäyksen käsitteen muodostumiselle antoi japanilainen Hiroyuki Itarni, joka tutki aineettoman varallisuuden johtamisen vaikutuksia japanilaisissa yrityksissä. Toinen merkittävä askel otettiin vuonna 1986, jolloin David Teece julkaisi artikkelin ”*Profiting from Technological Innovation*”. Artikkelissa Teece käsitteli arvon muodostumista ja teknisten innovaatioiden kaupallistamista. Viimeinen tekijä käsitteen muodostumisessa oli ruotsalaisen Karl-Erik Sveibyn esittämä ajatus inhimillisen pääoman osuudesta osana yrityksen osaamispääomaa. (Sullivan, 2000; Sokura 2004, 6-7.)

Brooking (1996, 12–16) käsittelee osaamispääomaa neljän osa-alueen summana, mukaillen Itarnin, Teecen ja Sveibyn määritelmiä. Hänen mukaansa osaamispääoma koostuu markkinoinnillisesta osaamisesta, yrityksellä olevasta tietotaidosta, kuten patenteista, brändeistä ja erilaisista omistusoikeuksista sekä henkilöstön osaamisesta, luovuudesta sekä ongelmanratkaisukyvyistä. Neljäs tekijä Brookingin mukaan on yrityksen perusrakenteissa oleva teknologia, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan ja jonka avulla tuetaan yrityksen prosesseja. Yrityksen markkinoinnillinen osaaminen mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyn ja vakauttaa yrityksen asemaa markkinoilla. Henkilöstön osaamiseen luetaan kuuluvaksi myös ne taidot ja voimavarat, joita tarvitaan markkinoinnillisen osaamisen ja rakenteellisen osaamisen johtamiseen. Siihen kuuluvat muun muassa esimies- ja johtamistaidot.

Suomessa tekniikan tohtori Leenamajja Ojala on työstänyt osaamispääoma käsitettä suomalaiseen yrityskuvaan sopivaksi. Hänen määritelmänsä mukailee Lönnqvistin & Mettäsén, Brookingin ja Sveibyn muodostamia määritelmiä. Osaamispääomalle ei ole yhtä täsmällistä käsitettä, ja Ojala käyttää määrittelynsä perustana Euroopan Unionin perustaman Meritum-työryhmän määritelmää osaamispääomasta. Työryhmän mukaan osaamispääoma on organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Se koostuu inhimillisestä pääomasta, organisaation sisäisistä rakenteista sekä organisaation vuorovaikutussuhteista. Osaamispääoman avulla hyödynnetään organisaation osaamisvaranto sekä saadaan tuotettua lisäarvoa. (Ojala 2008, 57–58.)

Otalan mukaan osaamispääomaa muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: henkilö-pääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta (KUVIO 3).



KUVIO 3. Osaamispääoman osa-alueet (Otala 2008, 58)

Osaamispääomaan kuuluvat Otalan mukaan yksilöt sekä heidän osaamisensa. Yksilöiden osaamisen edellytyksenä on motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon. Tätä yksilöiden myötä syntyvää osaamista Otala kutsuu henkilö-pääomaksi. Henkilöpääoma voidaan organisaatiossa kuvata kahdella tavalla: sekä määrällisesti että laadullisesti. Henkilöstön määrällinen kuvaus sisältää henkilöstön lukumäärän sekä henkilöstön iän, koulutuksen ja kokemuksen. Laadullinen kuvaus puolestaan sisältää henkilöstön osaamisen, oppimishalun ja oppimismahdollisuudet, ammattitaidon, työnhallinnan, sitoutumisen ja motivaation. Laadulliseen kuvaukseen voidaan lisätä vielä henkilöstön kokemat vuorovaikutussuhteet, henkilöstön halu jakaa osaamistaan sekä henkilöstön kokema avunsaanti. (Otala 2008, 57–59.)

Sveibyn määritelmä inhimillisestä pääomasta on hyvin samankaltainen Otalan määritelmän kanssa. Sveibyn (1998) mukaan inhimillinen pääoma koostuu muun muassa yksilöiden valmiudesta ja kyvyistä toimia erilaisten tilanteiden edellyttämällä tavalla. Se sisältää yksilöiden taidot, koulutuksen kokemuksen, arvot ja so-

siaaliset taidot. Hänen mukaansa osaaminen ei ole kenenkään omistettavissa, mutta sitä hallitsevat ja käyttävät yksilöt, joilla osaaminen on.

Otalan mukaan osaamispääoman kannalta tärkein tekijä on henkilöstön lukumäärä, koulutustaso sekä henkilöstön oppimishalu. Otala painottaa, että organisaation oppimista kehitettäessä olisi hyvä myös tarkastella ikärakenteen ohella henkilöstön moninaisuutta tai koulutustaustoja. Jos organisaatio on hyvin homogeeninen yhteisö, voi silloin olla hankalaa nähdä, mitkä olisivat osaamisen kehittämisen kannalta välttämättömiä toimia. (Ojala 2008, 57–59.)

Henkilöpääoman ohella osaamispääomaan kuuluu myös rakennepääoma. Otala määrittää rakennepääoman tekijöiksi, jotka mahdollistavat oikean osaamistarpeen tunnistamisen, tarvittavan osaamisen hankkimisen sekä jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseen. Rakennepääoman avulla organisaation henkilöpääoma muutetaan koko organisaatiota kattavaksi osaamiseksi. Rakennepääoman avulla tuetaan myös osaamispääoman liikkumista ja siirtymistä organisaatiosta toiseen. Rakennepääomaan panostamalla, sitä ylläpitämällä ja kehittämällä organisaatio voi vaikuttaa henkilöpääomasta saatavaan hyötyyn ja sen tuottavuuteen. Rakennepääomaa voidaan kuvata seuraavilla tekijöillä: organisaation käyttämä rekrytointijärjestelmä, osaamisen kehittämissuunnitelmat-, ohjelmat ja hallintajärjestelmät sekä yleisesti käytetty johtamissuunnitelma. Lisäksi rakennepääomaan katsotaan kuuluvaksi tiedon ja osaamisen hallinnassa tarvittava tietotekniikka ja tietoverkot, osaamisen ja oppimiseen kannustava palkitsemissuunnitelma, sekä organisaatiossa vallitseva ilmapiiri, yrityskulttuuri sekä arvot ja organisaatorakenne sekä erilaiset prosessit ja toimintamallit. (Ojala 2008, 57–61.)

Sveiby (1998) määrittelee rakennepääoman yrityksen sisäisiksi rakenteiksi (*internal structure*). Rakenteet sisältävät hänen mukaansa yrityksen patentit, konseptit, toimintamallit ja tietotekniset ohjelmat. Nämä ovat Sveibyn mukaan yksilöiden rakentamia ja muovaamia rakenteita, mutta yrityksen omistamia. Sisäisiä rakenteita voidaan Sveibyn mukaan hankkia myös muualta. Myös yrityksen ilmapiiri, henki ja kulttuuri ovat osa yrityksen sisäistä rakennetta. Hänen mukaansa sisäiset

rakenteet ja yksilöt yhdessä muodostavat käsitteen, jota kutsumme organisaatioksi.

Viimeinen tekijä osaamispääomassa on suhdepääoma. Ojalan mukaan suhdepääoma kattaa kaikki organisaation yhteistyökumppanit, sidosryhmät ja verkostot. Suhdepääomaa ei Ojalan mukaan mitata yhteistyökumppaneiden tai verkostojen lukumäärällä, vaan oleellista on muodostaa suhteita, joihin voidaan luottaa ja jotka ovat vuorovaikutukseen perustuvia. Kun suhteiden muodostus on tällä tasolla, voidaan jo puhua runsaasta sosiaalisesta pääomasta. Luottamuksen osuus suhteiden muodostuksessa ja niiden ylläpidossa on oleellista. Luottamus koostuu Ojalan mukaan kyvystä sitoutua yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sekä vastavuoroisuudesta toista osapuolta kohtaan. Suhdepääomaan katsotaan kuuluvaksi osaamisen kehittämiseen osallistuvat kumppanit ja yhteistyötahot, kuten oppilaitokset ja konsultit, sekä tutkimus- ja kehittämistahot, tärkeimmät strategiset yhteistyökumppanit, haastavimmat asiakkaat ja jopa ammatilliset virtuaaliyhteisöt. Yhteistyöhankkeiden määrää mittaamalla voidaan selvittää kunkin ryhmän sosiaalinen pääoma ja sen taso. (Ojala 2008, 63–64.)

Sveiby (1998) käyttää suhdepääomasta käsitettä yrityksen ulkoiset rakenteet (*external structure*). Ulkoiset rakenteet muodostuvat Sveibyn mukaan yrityksen suhteista asiakkaisiin, alihankkijoihin ja verkostoihin. Ulkoiset rakenteet sisältävät myös yrityksen brändit, tuotemerkit ja yrityksen maineen, eli imagon. Osaa ulkoisista rakenteista voidaan pitää yrityksen laillisena omaisuutena, kuten tuotemerkkejä, joten niille on helppoa laskea rahallinen arvo. Asiakassuhteiden ja verkostoiden rahallista arvoa on kuitenkin vaikeampaa mitata. Sveibyn mukaan tämä johtuu siitä, että niiden mittaamiseen ei ole kehitetty yhteisesti hyväksyttyä määrittelmää.

Ojala (2008, 58) painottaa, että osaamispääoma on aina dynaamista. Osaamispääoman eri osien välillä tapahtuva vuorovaikutus takaa oppivan organisaation toteutumisen ja osaamisen jatkuvan kehittymisen. Jos osien välillä tapahtuva vuorovaikutus lakkaa, organisaatio menettää hyvinkin nopeasti jo keräämänsä osaamisen ja osaamisen hyöty ja sen arvo menetetään.

## 2.5 Osaamispääoman haasteet

Osaamiseen ja osaamispääomaan liittyy paljon haasteita. Haasteet voivat koskea osaamispääomaa kokonaisuudessaan tai haasteet voivat liittyä vain yhteen tai kahteen osaamispääoman osa-alueeseen. Osaamispääoman haasteisiin tulisi varautua ennalta sekä pohtia, mitä kukin haaste tarkoittaa oman organisaation kohdalla.

Otala (2008, 132) mainitsee yhdeksi merkittäväksi henkilöpääomaa koskevaksi haasteeksi osaamistarpeiden ennakoinnin. Varsinkin nopeasti kehittyvillä aloilla tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittäminen on ongelmallista. Otalan mukaan yrityksen tulisi aktiivisesti seurata alan kehitystä ja koko ajan tehdä töitä tulevien osaamistarpeiden selvittämiseksi. Yrityksen tulisi myös olla tietoinen jo olemassa olevan osaamisen tasosta, laadusta sekä määrästä. Osaamistarpeita on vaikea määrittää, ellei kartoitusta potentiaalisen, piilossa olevan, osaamisen hyödyntämiseksi ole tehty. Puuttuvaa osaamista voidaan hankkia myös rekrytoinnin kautta, mutta uuden työntekijän löytäminen, perehdyttäminen ja kouluttaminen voi viedä liian kauan.

Osaamisen ja osaavien yksilöiden sitouttamista voidaan pitää myös yhtenä osaamispääoman haasteista. Vaikka tarvittavaa osaamista on yritykseen hankittu, haaste on pitää siitä kiinni. Otala (2008, 132) mainitsee, että on tärkeää luoda sellaiset olosuhteet, joiden avulla osaajat saadaan pidettyä yrityksessä. Osaamisen karttuessa yksilö saattaa kokea, että työ ei ole enää tarpeeksi haastavaa. Tällöin yksilön osaamistaso ei vastaa hänen työnsä osaamishaasteita ja yksilön sitoutuminen yritykseen vähenee. Erityisen haastavaa on Otalan mukaan vastata eri-ikäisten työntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin. Varsinkin vanhempien työntekijöiden kohdalla on tärkeää luoda ilmapiiri, joka tukee heidän osaamistaan ja saa heidät tuntemaan arvokkaiksi osaamisen lähteiksi.

Ruohotie (1998, 57–60) pitää yrityksen osaamisen suurimpana haasteena yksilön suhtautumista omaan ammatilliseen osaamiseensa ja sen kehittämiseen. Ammatillinen osaaminen vaatii jatkuvaa uudistamista ja ylläpitoa. Hänen mukaansa ammatillisten tietojen ja taitojen vanheneminen on todellinen uhka erityisesti niille yksi-



löille, joiden koulutustaso on korkea. Ruohotie esittää, että yksilöiden olisi totuttava ajatukseen, että ikuisia työsuhteita ei enää ole. Jokainen yksilö on itse vastuussa osaamisestaan ja kilpailukyvystään työmarkkinoilla. Yksilöiden uskomukset ammatillisen uusiutumisen hyödyllisyydestä ja sen avulla saavutettavista palkkioista sekä mielipiteet kehittämistoimenpiteiden tehokkuudesta vaikuttavat siihen, miten halukas yksilö on osallistumaan kehittämistoimiin itsenäisesti sekä osana työyhteisöä.

Otala (2008, 137) nostaa esiin myös kysymyksen yrityksen käyttämän vuokratyövoiman osaamisen tasosta. Vuokratyöntekijät ovat yrityksissä arvokkaita osaamisen lähteitä, mutta harmittavan usein heidät jätetään kehittämistoimenpiteiden ulkopuolelle. Yritysten haasteena on määritellä vuokratyövoiman osaamisen johtamisen vastuutaho sekä löytää keinoja ja toimintamalleja sellaisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, jotka eivät ole pysyvässä työsuhteessa yritykseen.

Muutokset yrityksen liiketoiminnoissa, kuten fuusio- ja yrityskauppatilanteet, aiheuttavat yleensä tarkastelua yrityksen tai organisaation osaamisresursseissa. Muutostilanteissa voidaan pohtia, millaista osaamista muutostilanteen jälkeen tarvitaan sekä miten yksilöiden osaaminen saadaan sopeutettua muuttuneeseen organisaatiomalliin. Muutostilanteissa yksilöiden osaamista voidaan arvioida myös heidän oppimismahdollisuuksien kannalta. Jos tulevaisuuden osaamistarpeet on selvitetty, saatetaan yrityksessä pohtia, onko nykyisellä henkilöstöllä mahdollisuudet oppia tarvittava osaaminen vaaditussa ajassa? (Otala 2008, 133–135.)

Ruohotien (1998, 80–82) mukaan oppimisia säätelevät erilaiset persoonallisuustekijät. Oppiminen ei hänen mukaansa ole riippuvainen ainoastaan oppimisen taidoista tai kyvyistä, vaan yksilön itsearvostus vaikuttaa ratkaisevasti siihen, missä määrin yksilö on valmis kokeilemaan uusia toimintamalleja. Erityisesti pitkään työelämässä olleiden yksilöiden motivointi uuden osaamisen oppimiseen on haasteellista. Ammatti-ikänsä vanhempien yksilöiden kokemukselliset tiedot ovat syvälle juurtuneita, joten uuden tiedon omaksumisesta tulee haastavampaa. Tällöin yksilön motivaatiota tulee tukea ja samalla harjaannuttaa oppimisen taitoja.

Osaamispääomaa on vaikea kehittää, ellei sitä tuoda näkyväksi organisaatiossa. Tämä koskee erityisesti rakennepääomaa. Otalan (2008, 138) mukaan rakennepääoma on hyvin usein kovin pirstaloituneena organisaatiossa. Tällöin sen hyödyntäminen ja sitä koskevien haasteiden kohtaaminen on vaikeaa. Organisaatiossa työskentelevät yksilöt toimivat rakenteiden mukaan, vallitsevat arvot ja yrityskulttuuri ohjaavat heidän toimintaansa. Rakenteita muuttamalla ja kehittämällä voidaan vaikuttaa yksilöiden toimintaan ja sitä kautta ohjata heitä toimimaan yrityksen vision ja tavoitteiden mukaisesti. Rakenteet ovat hyvin tiukasti sidoksissa ajattelumalleihin sekä arvoihin. Otalan mukaan rakenteiden ja ajattelumallien ristiriitaisuus vesittää rakenteiden toimivuuden. Tällöin tulisi kysyä, mitä organisaatiossa oikeasti arvostetaan. Tulisiko meidän muuttaa ajattelutapaamme?

Suhdepääoman haasteet yrityksissä liittyvät suhteiden laatuun. Onko yrityksellä oikeanlaisia osaamis- ja kehittämiskumppaneita, joilta osaamista hankitaan? Kaikkea tarvittavaa osaamista ei Otalan (2008, 140) mukaan kannata eikä tarvitse hoitaa itse. Tällöin osaamista voidaan hankkia muilta tahoilta, mutta haasteeksi tulee, löytääkö yritys parhaat mahdolliset kumppanit täydentämään jo olemassa olevaa osaamista. Myös keskinäisen luottamuksen syntyminen voi muodostua haasteeksi.

### 3 OSAAMISPÄÄOMAN JOHTAMINEN YRITYKSESSÄ

Yksilöiden osaaminen on tämän päivän yritysmaailmassa ainoa pysyvä kilpailukykyä luova tekijä. Ainostaan hyvällä johtamisella voidaan pitää huolta yksilöiden osaamisesta ja organisaation kilpailukyvyn kehittämisestä. Ihmisten johtaminen ja ihmisten osaamisen johtaminen tulisikin organisaatiossa ymmärtää ydinosaamisen lailla. (Sydänmaanlakka 2006, 183.)

Otala (2008, 81–82) painottaa, että osaamispääomaa tulisi käsitellä kuten mitä tahansa organisaatiossa olevaa resurssia, esimerkiksi rahaa. Organisaatiossa tiedetään, miten paljon rahaa on, minkälaista se on ja miten sitä saadaan. Näin tulisi suhtautua myös osaamiseen ja sen johtamiseen. Rahan menoa ja tuloa sekä tuottavuutta seurataan erilaisten raporttien avulla. Samalla tavalla pitäisi suhtautua myös osaamisresurssiin. Oleellista on asettaa osaamispääomalle vaatimuksia ja tavoitteita sekä seurata niiden täyttymistä.

Yksilöiden osaaminen ei muutu itsestään organisaation osaamispääomaksi, vaan siihen tarvitaan määrätietoista johtamista. Osaamispääoman johtaminen tarkoittaa organisaatiossa hajallaan olevan osaamispääoman kokoamista yhteen, jotta osaamispääoma saataisiin tehokkaasti palvelemaan organisaation toimintaa. Ilman tehokasta johtamista myöskään jo olemassa oleva osaaminen ei kehity, eikä näin ollen muodostu osaamispääomaksi. Tärkein alue osaamispääoman johtamisessa on rakennepääoman johtaminen, sillä organisaation rakenteet määräävät organisaation ja organisaatiossa olevien yksilöiden toiminnan ja sitä kautta myös syntyvän tuloksen. (Otala 2008, 47–81.)

#### 3.1 Johtamisprosessin luominen

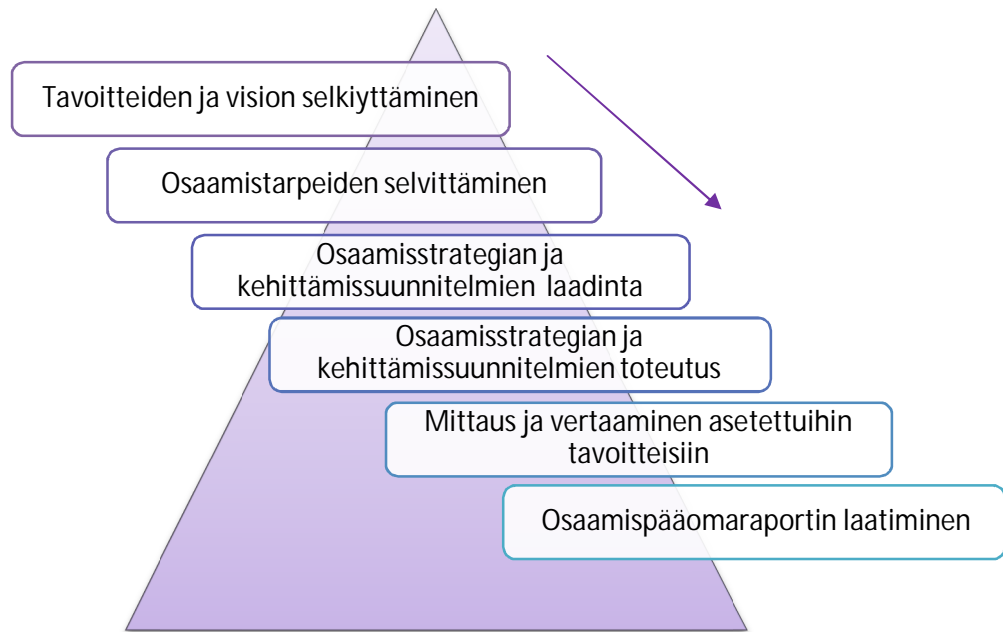
Osaamispääoman johtaminen tulisi olla suunnitelmallista sekä tiettyyn tavoitteeseen tähtäävä. Sydänmaanlakan (2002, 122–123) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Prosessin määrittelyssä ensimmäinen askel on organisaation vision, arvojen, strategian ja tavoitteiden tunnistaminen.

Brookingin (1996, 130–132) mukaan osaamispääoman johtamisprosessi lähtee liikkeelle osaamispääoman tunnistamisesta ja ymmärtämisestä. Hänen mukaansa yrityksellä voi olla paljon aineetonta pääomaa, mutta silti vähän siitä jalostunutta osaamispääomaa. Brookingin mukaan osaamispääoman johtamisprosessi sisältää viidestä kuuteen askelta. Osaamispääoman tunnistamisen jälkeen yrityksen tulisi muodostaa osaamispääoman johtamisen toimintamalli. Toimintamallin avulla osaamispääomaa voidaan ylläpitää, kehittää ja kasvattaa. Mallin tavoitteena on varmistaa, että yrityksen tavoitteet tulevat täytetyiksi ja osaamispääoman resurssit ovat kohdennettu oikein. Sen tehtävänä on myös varmistaa, että kaikki yrityksen jäsenet ymmärtävät johtamisprosessin tarkoituksen ja että yksilöt ovat sitoutuneita siihen.

Toimintamallin luomisen jälkeen osaamispääoman kehittymistä tulisi seurata. Seurantaan sisältyy Brookingin mukaan myös osaamispääoman dokumentointi. Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi erilaisten raporttien muodoissa, jotka keskittyvät arvioimaan yrityksen osaamispääoman nykytilaa. Seurannan ja dokumentoinnin apuna voidaan käyttää tietoteknisiä sovelluksia. Tärkeintä on kiinnittää huomiota johtamisprosessin suunnitelmallisuuteen ja siihen, että informaatiota ja tietotaitoa dokumentoidaan systemaattisesti. (Brooking 1996, 133–134.)

Dokumentoinnin ja seurannan jälkeen osaamispääomaa tulisi Brookingin mukaan myös suojata. Hänen mukaansa jokainen osaamispääoman osa-alue tarvitsee suojausta. Suojaus voi tapahtua esimerkiksi tuotemerkkien, patenttien ja erilaisten omistusoikeuksien avulla. Henkilöpääomaa on vaikea suojata aineettomien oikeuksien, kuten patenttien avulla, mutta henkilöresurssien riittävyys voidaan taata muun muassa yksilöiden työviihtyvyyteen panostamalla, yksilöiden motivoinnilla ja sitouttamisella. Tämän jälkeen osaamispääoman johtaminen Brookingin mukaan hajautetaan organisaatiossa eri tahojen vastuulle ja toimintamalli viedään käytäntöön. (Brooking 1996, 136–138.)

Otala lähestyy osaamispääoman johtamista Sydänmaanlakan tavoin. Otalan (2008, 89) mukaan osaamispääoman johtamisprosessin lähtökohdat löytyvät yrityksen visiosta ja tavoitteista. Otalan luoma osaamispääoman johtamisprosessi sisältää kokonaisuudessaan kuusi askelta (KUVIO 4).



KUVIO 4. Osaamispääoman johtamisprosessi (Otala 2008, 87–88)

Otalan ja Brookingin kehittämistä johtamisprosesseista voidaan löytää yhteneväisyyksiä. Otalan johtamisprosessi on Brookingin johtamisprosessiin verrattuna kuitenkin pitkäjänteisempi sekä enemmän yksilöitä sitouttavampi. Otalan (2008, 87–109) johtamisprosessi lähtee liikkeelle yrityksen vision ja tavoitteiden selkiyttämisestä. Niiden selkiyttämisen jälkeen organisaatiossa tulisi selvittää tulevat ja nykyiset osaamishaasteet ja erityisesti osaamistarpeet. Osaamistarpeet voivat liittyä organisaatioon, yksilöön, tiettyyn tiimiin tai osastoon. Ne kertovat, minkälaisista osaamista organisaatio tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa pärjätäkseen ja kehittyäkseen. Osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohtana voivat Otalan mukaan olla organisaation menestystekijät, sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, toimintaympäristön muutokset tai organisaation strategiset tavoitteet. Myös yksilöllä voi olla osaamistarpeita liittyen hänen työnsuoritukseensa tai ammattitaitoon.

Organisaatiota ja yksilöä koskevat osaamistarpeet saadaan selville parhaiten esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla.

Tämän jälkeen organisaatio tai yritys laatii osaamisstrategian. Osaamisstrategia vastaa edellisessä kohdassa määritettyihin osaamistarpeisiin. Strategia kuvaa miten osaamistarpeet priorisoidaan, mitkä osa-alueet valitaan kilpailukyvyn kannalta tärkeimmiksi osaamisiksi sekä millaisilla rakenteilla ja suhteilla puuttuva osaaminen hankitaan. Strategiassa määritellään myös, millaisia työkaluja valitaan, kun halutaan kehittää jo olemassa olevaa osaamista. Osaamisstrategian tehtävä on auttaa organisaatiota ja päättäjiä valitsemaan yrityksen menestyksen kannalta oikeat osaamiset ja kehittämistoimenpiteet sekä kohdentamaan ne niin, että yrityksen tavoitetila saavutetaan. Osaamisstrategian voi laatia organisaatio, tiimi tai osasto. (Ojala 2008, 90–142.)

Osaamisstrategian pohjalta laaditaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Osaamispääoman kehittämissuunnitelman tärkein tavoite on löytää ne toimenpiteet, joita aiotaan konkreettisesti tehdä yksiköissä, tiimeissä tai osastoissa osaamisen kehittämiseksi ja johtamiseksi. Osaamispääoman kehittämissuunnitelman lähtökohtana on analyysi toimintaympäristöstä ja asiakkaiden tarpeista sekä yrityksen visio ja tavoitteet. Myös yksilö voi laatia itselleen oman osaamispääoman kehittämissuunnitelman. Tätä kutsutaan lähemmin henkilökohtaiseksi oppimis- tai kehittämissuunnitelmaksi (HOPS). (Ojala 2008, 90–142.)

Osaamispääoman kehittämissuunnitelman laatimisen jälkeen osaamisstrategia viedään käytäntöön. Tällöin aloitetaan osaamisstrategiassa määrättyjen kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen. Osaamisstrategiassa mainitut tehtävät tai kehitettävät asiat on sisällytettävä myös johdon tavoitteisiin ja tulostittareihin. (Ojala 2008, 93–182.)

Osaamisen ja osaamispääoman aineettoman luonteen vuoksi osaamista ja sen myötä syntyvää pääomaa on usein vaikea mitata ja arvioida. Mittaaminen on kuitenkin oleellinen tekijä osaamispääoman johtamistyössä. Johtamisprosessin onnistumista ja sen vaikutuksia voidaan mitata erilaisten mittareiden ja indikaattoreiden

avulla. Mittarien avulla voidaan seurata numeerisesti kohteen kehittymistä. Indikaattorit ovat suuntaa antavia, arvioivia kuvauksia mittauskohteesta. Mittareita ja indikaattoreita voidaan käyttää mittaamaan henkilöpääomaa, rakennepääomaa tai suhdempääomaa erikseen tai käsitellä niitä yhdessä osaamispääoman muodossa. Seuraavassa on esitetty muutamia esimerkkejä osaamispääoman johtamistyön mittareista ja indikaattoreista (TAULUKKO 1). (Ojala 2008, 297–302.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä osaamispääoman mittareista ja indikaattoreista (Ojala 2008, 300).

HENKILÖPÄÄOMA	RAKENNEPÄÄOMA	SUHDEPÄÄOMA	OSAAMISPÄÄOMA
<i>MITTARIT</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehityskeskustelujen määrä</li> <li>• Henkilöstön vaihtuvuus</li> <li>• Laaditut HOPSit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutuspäivien määrä</li> <li>• Tietotekniikkakustannukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasvalitukset</li> <li>• Yhteisten koulutusohjelmien määrä oppilaitosten kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotekehitysten määrä</li> <li>• Tuottavuus</li> </ul>
<i>INDIKAATTORIT</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskimääräinen koulutustaso</li> <li>• Henkilöstön monitaiteisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmapiiromittaukset,</li> <li>• Auditointien määrä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkostojen tyytyväisyystutkimus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyys,</li> <li>• Työtyytyväisyys</li> </ul>

Viimeinen askel osaamispääoman johtamisprosessissa on osaamispääomaraportin laatiminen. Raportti on kehitetty kuvaamaan yritysten osaamispääomaa ja sen johtamista samaan tapaan, kuin tilinpäätöksellä kuvataan yrityksissä sijoitetun pääoman johtamista ja tuottavuutta. (Ojala & Aura 2005, 8–10.)

Osaamispääoman raportoinnin edelläkävijämaa Tanska kehitti 2000-luvun vaihteessa tietöalan yrityksille yhtenäisen raportointimallin kuvata osaamispääomaa. Sen jälkeen muun muassa Euroopan Unioni on tehnyt aloitteita Euroopan tasoisen raportointimallin kehittämiseksi. Toistaiseksi yhtä yhtenäistä, standardisoitua raportointimallia ei ole laadittu. Osaamispääoman raportin tehtävä on kertoa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, miten yritys on vaalinut, kehittänyt sekä kasvattanut

osaamispääomaansa. Raportissa esitetään lähtökohtana olleet organisaation strategiset tavoitteet, niitä vastaamaan laadittu osaamisstrategia ja sen pohjalta valittu osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Raportti vetää yhteen tehdyt toimenpiteet ja vertaa niitä lähtötilanteeseen edellä mainittujen mittarien ja indikaattorien avulla. (Otala & Aura 2005, 8–10; Otala 2008, 304–308.)

### 3.2 Osaamispääoman kehittämisen työkalut

Osaamispääoman johtamisen ja johtamisprosessin ymmärtäminen ei vielä yrityksissä takaa sen osaamispääoman kasvua. Osaamispääoman kehittäminen johtamisprosessin mukaisesti vaatii osaamisen ja osaamispääoman kehittämistyökalujen tuntemista sekä aktiivista hyödyntämistä. Nämä työkalut ovat tärkeä osa yrityksen osaamisstrategiaa ja kehittämistoimenpiteitä. Niiden avulla esimiehet ja osaamisestaan kiinnostuneet yksilöt sitoutetaan osaksi yrityksen osaamisstrategiaa tai kehittämissuunnitelmaa. Ne myös motivoivat yksilöitä ja sitä kautta myös yritystä yhä parempiin osaamistuloksiin. Alla on mainittu muutamia alan kirjallisuudesta löydettäviä keskeisiä työkaluja osaamisen ja osaamispääoman kehittämisen tueksi.

- Osaamispääoman kerääminen ja dokumentointi
- Henkilökohtaisten oppimis- ja kehittämissuunnitelmien käyttöönotto
- Kehityskeskustelujen käyminen
- Työnohjauksen ja mentoroinnin hyödyntäminen
- Yhteistyö osaamiskumppaneiden, kuten oppilaitosten kanssa
- Tietoteknisten välineiden ja sosiaalisen median hyödyntäminen osaamispääoman kehittämisessä

Osaamispääoman aineettoman luonteen vuoksi sitä on vaikea kehittää ja hallita. Brooking (1996, 134–135) esittää, että yrityksellä oleva informaatio ja tietotaito omasta osaamispääomastaan tulisi dokumentoida. Dokumentoinnin avulla osaamispääoma saadaan näkyväksi. Sen avulla osaamispääoman tunnistettavuus ja kehittämistyö helpottuvat.



Yksilöillä oleva osaamispääoma saadaan näkyväksi esimerkiksi henkilökohtaisten oppimis- tai kehittämissuunnitelmien avulla. Suunnitelmilla voidaan osaamisstrategian ja osaamisen kehittämissuunnitelmien tapaan kehittää pitkällä aikavälillä yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation osaamista tavoitteellisesti. Ojala (2002, 239) kutsuukin henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia nykypäivän urasuunnitelmiksi. Henkilökohtaisen oppimis- tai kehittämissuunnitelman perustan muodostavat organisaation osaamistarpeet. Suunnitelmissa kohtaavat yrityksen ja yksilön osaamisen tavoitteet. Ne laaditaan yleensä esimiehen tai kokeneen opinto-ohjaajan kanssa. Kehittämissuunnitelma voi tähdätä esimerkiksi oppisopimuskoulutukseen, uuden tutkinnon hankintaan tai sen avulla voidaan kehittää jotakin tiettyä osaamisen osa-aluetta.

Hätönen (1998, 55) katsoo henkilökohtaisten oppimis- ja kehittämissuunnitelmien eduiksi muun muassa yksilöiden itseohjautuvuuden parantumisen. Suunnitelmien avulla yksilö voi oma-aloitteisesti kehittää osaamistaan. Tällöin oppimistulokset ovat hyvin laadukkaita. Suunnitelmat myös sitouttavat yksilön tiukasti työyhteisöön, sillä yksilö käyttää osaamisensa tukena muita yksilöitä. Henkilökohtainen suunnitelma motivoi yksilöä aina parempiin tuloksiin ja yksilö tulee vastuulliseksi omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä. Suunnitelma mahdollistaa myös jatkuvan palautteen saamiseen sekä lisää vuorovaikutusta esimiehen ja muiden työntekijöiden välillä. Erityisesti palautteen antaminen yksilön osaamisen kehittyessä on ensiarvoisen tärkeää.

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä yrityksen osaamisen johtamisjärjestelmän osista. Kehityskeskustelun käyminen kuuluu jokaisen esimiehen tehtäväkenttään. Keskustelu tulisikin ymmärtää yhtenä vahvimista keinoista kehittää yksilöiden ja sitä kautta koko yrityksen osaamista. Sen tarkoituksena on selvittää alaisen työn vaatimuksia, odotuksia sekä osaamisen kehittämistarpeita- ja mahdollisuuksia. Johtamisen näkökulmasta katsottuna kehityskeskustelu antaa esimiehelle avaimia osaamisen kehittämiseksi yksikössä, organisaatiossa tai yrityksessä. Kehityskeskustelun antamien tuloksien perusteella henkilöstövoimavarojen tehokas kohdentaminen yksiköissä tai yrityksessä helpottuu. Alaisille kehityskeskustelu on mo-

lemminpuolinen palautekanava. Se antaa mahdollisuuden saada sekä antaa palautetta omasta sekä yrityksen tai tiimin suoriutumisesta. (Viitala 2005, 361.)

Mentorointi on ehkä suosituin osaamisen ja osaamispääoman kehittämisen keinoista, mutta kovin vakiintunutta asemaa se ei ole vielä yrityksissä saavuttanut. Mentoroinnilla voidaan erityisesti kehittää yrityksen ja yksilön henkilöpääomaa. Yleensä mentorointiohjelma rakennetaan nuoren tai ammatillisen kehityksen alkupäässä olevien yksilöiden osaamisen kehittämisen tueksi. Mentoroinnilla tarkoitetaan rohkaisua, tukea ja neuvoja, joita yleensä ammatti-ikältään vanhempi ja kokenempi mentori antaa mentoroitavalleen hänen siirtyessä esimerkiksi uusiin työtehtäviin. Mentori ei ole opettaja, vaan opastaja, joka neuvoillaan ja tuellaan ohjaa mentoroitavaa. Mentorointi toteutetaan yleensä keskustellen ja yhdessä toimien. Se olisi järkevää ottaa yrityksissä ja organisaatioissa osaksi osaamisen kehittämissuunnitelmaa. Tällöin mentorointia tarkastellaan yhtenä henkilöstön osaamispääoman kehittämisen keinona. Mentorointisuhteen myötä myös verkostot laajenevat, joten siitä on hyötyä suhdempääoman kehittämistyössä. (Viitala 2005, 366–367; Ojala 2008, 232.)

Mentoroinnin ohella niin Ojala (2008, 236) kuin Viitalakin (2005, 369) mainitsevat työnohjauksen yhtenä osaamisen ja osaamispääoman kehittämisen työkaluna. Se kehittää erityisesti yrityksen henkilöpääomaa. Työnohjaus määritellään työhön ja työyhteisöön sekä yksilön omaan työrooliin liittyvien kysymysten ja tunteiden analysointia sekä jäsentämistä yhdessä koulutetun ja kokeneen työnohjaajan kanssa. Ohjauksessa tuetaan yksilön oman työn arviointia sekä käsitellään yhdessä yksilön työhön liittyviä ongelmakohtia ja rakennetaan ratkaisumalleja. Työnohjaus vahvistaa samalla yksilön ammattitaitoa sekä sen avulla voidaan löytää uusia osaamisen kehittämiskohteita. Työnohjaus koetaan usein terapeuttisena ja siitä saatu hyöty on laaja-alaista, sillä usein ohjauksessa käsitellään myös yksilön ihmissuhdetaitoja sekä sopeutumiskykyä työyhteisöön.

Suhdepääomaa voidaan yrityksissä kehittää lisäämällä yhteistyötä osaamiskumppaneiden, kuten oppilaitosten ja korkeakoulujen kanssa. Oppilaitosyhteistyöllä varmistetaan pidemmän aikavälin osaamisen hankinta kaikilla osaamispääoman

alueilla. Ne ovat joustava ja tehokas resurssillisä yrityksille. Vahvojen siteiden muodostaminen oppilaitoksiin antaa yrityksille hyvän etulyöntiaseman osaamisen hankinnan ja tulevien rekrytointien kannalta. Hyvän suhteen muodostaminen alueen tärkeimpiin opinahjoihin kertoo yrityksen kiinnostuksesta tulevia osaajia kohtaan. Monet yritykset ovatkin lisänneet oppilaitosyhteistyön osaamisstrategiaansa sekä hyödyntävät osaamiskumppaneitaan aktiivisesti uuden osaamisen hankinnassa. (Ojala 2008, 160–161.)

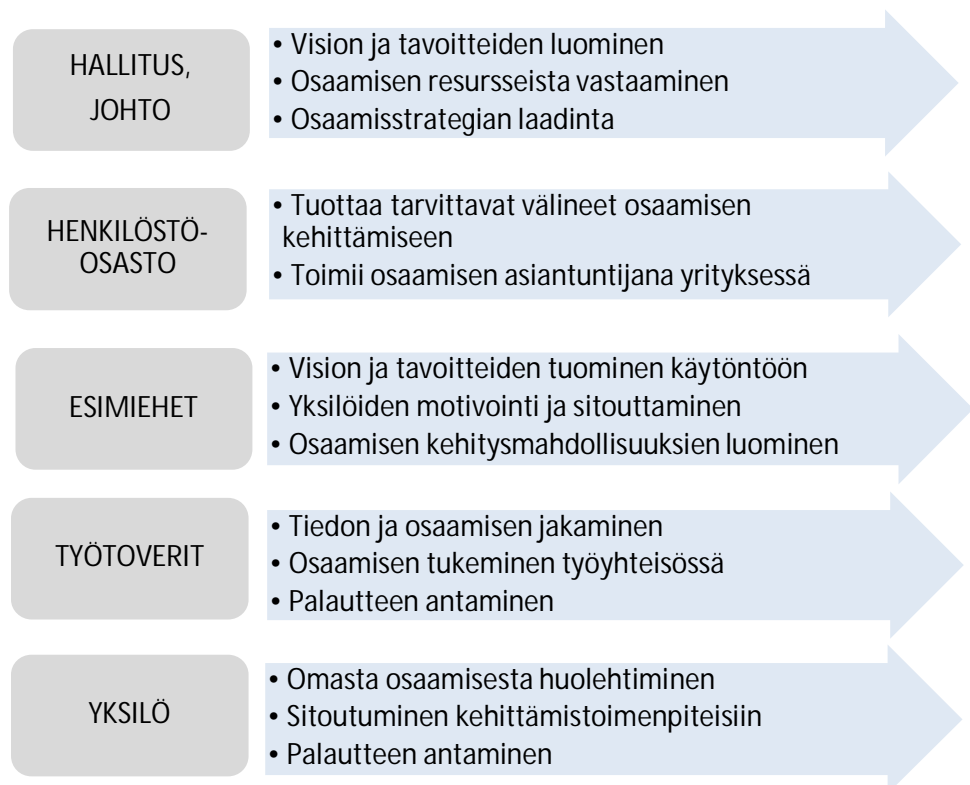
Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää monin tavoin osaamispääoman kehittämisen välineenä. Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan yleensä erilaisia internetissä tai yrityksen intranetissä toimivia yhteisöllisiä palveluja kuten erilaisia keskustelupalstoja, blogeja, ryhmätyöalustoja ja wikejä. Myös suosittu virtuaaliset kohtaamispaikat, kuten Facebook ja YouTube luetaan sosiaaliseen mediaan kuuluviksi palveluiksi. Wikillä tarkoitetaan toisiinsa linkittyneitä ja käyttäjien yhteistyössä vähitellen luomia web-sivustoja. Tunnetuin wiki on Wikipedia, joka on ehkäpä internetin käytetyin tietosanakirjasovellus. Tyypillistä sosiaaliselle medialle on vuorovaikutuksellisuus. Osallistujat voivat tuottaa sisältöjä, muokata niitä, kommentoida, keskustella, jakaa aineistoja ja verkostoitua. Sosiaalista mediaa on käytetty hyvin vähän osaamisen ja osaamispääoman kehittämisen välineenä. Yhteinen tekeminen tukee kuitenkin erinomaisesti yksilön ja koko organisaation osaamisen kehittymistä. Yrityksen sisällä sosiaalista mediaa voidaan kuvailla virtuaaliseksi työtilaksi, jossa yksilöt voivat jakaa tietoa, osaamistaan ja asiantuntemustaan. (Ojala 2008, 189–190.)

Yhteiset keskustelupalstat ovat osoittaneet toimivuutensa mielipiteiden, kokemusten ja neuvojen jakamisen lähteinä. Ne ovat helposti lähestyttäviä ja niitä voi usein käyttää myös anonyymisti. Palstoilta voi paljastua myös koko organisaatiota koskevia kehittämistoiveita. Erityisesti verkostoituminen on helpottunut uusien sovellusten ja verkossa toimivien kohtaamispaikkojen myötä. Osaamiskumppaneiden etsiminen on helpottunut ja asiantuntijat maantieteellisistä etäisyyksistä huolimatta voivat olla yhteydessä toisiinsa. Verkossa tapahtuva opiskelu tukee myös erinomaisesti yksilön osaamista. Sosiaalisen median ratkaisut ovat usein hyvin kevyitä, eivätkä ne vaadi yritykseltä suuria rahallisia panostuksia. Näin voidaan hyvin

vähillä investoinneilla kokeilla erilaisia yhteistyötapoja ja -malleja osaamisen kehittämiseksi. Sosiaalisen median ja tietoteknisten välineiden avulla voidaan kehittää mitä tahansa osaamispääoman osa-aluetta tai kehittää osaamispääomaa yhtenä suurena kokonaisuutena. (Ojala 2008, 208–212.)

### 3.3 Johtamisen vastuu

Osaamispääoman johtamisprosessin luominen ja seuraaminen sekä kehittämistyökalujen käyttö vaativat aina jonkun vastuutahon. Osaamispääoma ei myöskään kehity, ellei sitä johdeta vastuullisesti. Lähdekirjallisuudesta löytyy monia osaamisen ja osaamispääoman johtamisen vastuutahoja. Kirjallisuuden perusteella voidaan myös huomata, että usein osaamisen ja osaamispääoman johtamisen vastuu on hajautettua. Alle (KUVIO 5) on listattu muutamia keskeisiä vastuutahoja ja heidän tehtäviään.



KUVIO 5. Osaamispääoman johtamisen vastuutahoja (Ranki 1999, 45–47; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124; Viitala 2005, 23–25; Ojala 2008, 94–98)

Osaamisen kehittämisen ja vaalimisen vastuu on Viitalan (2005, 23–25) mukaan jokaisella työntekijällä. Yksilöt ovat omalta osaltaan vastuussa oman ammattitaitonsa kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Esimiesten ja johdon tehtävä on tarjota heille tarvittavat resurssit, joiden puitteissa osaamista voidaan kehittää. Esimiesten tehtävänä on huolehtia alaistensa osaamisesta, kuten mistä tahansa muustakin resurssista, jonka avulla työtehtävät saadaan suoritettua.

Osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho on Viitalan mukaan kuitenkin ylin johto. Johdon päätökset määrittävät organisaation toiminnan suunnan sekä mahdollistavat resurssien käytön. Ylimmän johdon esille nostamat ja tärkeänä pitämät asiat määrittävät organisaatiossa sen, miten yksilöt toimivat ja miten he näkevät organisaation toiminnan. (Viitala 2005, 24–25.)

Ranki (1999, 45–46) pitää Viitalan tavoin yrityksen johtoa yhtenä tärkeimmistä osaamisen vastuutahoista. Hänen mukaansa johdon on varmistettava, että kaikki organisaation ohjausjärjestelmät tukevat samoja päämääriä, eivätkä ole ristiriidassa toistensa kanssa.

Myös Ojala (2008, 94–98) kannattaa osaamisen ja osaamispääoman johtamisen hajauttamista yrityksessä. Hänen mukaansa johtamisen vastuu voidaan ulottaa koskemaan aina yrityksen hallitusta ja omistajia. Hallituksen ja omistajien tulisi osoittaa aitoa mielenkiintoa organisaation osaamispääomaa, sen vaalimista ja lisäämistä kohtaan, sillä osaamispääoman kasvaminen on suorassa yhteydessä yrityksen arvon kasvamiseen. Yrityksen johto on puolestaan vastuussa siitä, että organisaatiossa on tarpeellinen ja riittävä määrä osaamispääomaa nyt ja tulevaisuudessa. He huolehtivat siis resurssien riittävyydestä ja niiden oikeasta kohdentamisesta. Johdon tulisi pitää huolta myös siitä, että osaamispääomaa kasvatetaan ja kehitetään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Johto on myös vastuussa osaamisstrategian laadinnasta. Ojalan mukaan johdon tehtävänä on päättää toteuttavista kehittämisohjelmista, -järjestelmistä ja työkaluista sekä valvoa, että osaamispääoma sisältyy johdon ja esimiesten tavoitteisiin. Johto raportoi myös osaamispääoman tilasta ja johtamisen tuloksista hallitukselle.

Yrityksen henkilöstöosasto toimii yrityksessä johdon ja esimiesten välisenä linkkinä. Se on yrityksen sisäinen asiantuntija, joka toimii johdon ja esimiesten tukena osaamispääoman ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Henkilöstöosasto valvoo, että yksiköissä toimitaan yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan sekä osaamista kehitetään tasapuolisesti. Henkilöstöosaston vastuulla on tuottaa niin esimiehille kuin yksilöillekin tarvittavat välineet osaamisen kehittämiseen. Niitä voivat olla esimerkiksi kehityskeskusteluihin tarvittavat lomakkeet, perehdytyskansiot tai mentoroinnissa tarvittava materiaali. (Ojala 2008, 97–98.)

Henkilöstöosasto vastaa myös osaamisen kehittämisen prosessien suunnittelusta, toimivuudesta sekä kehittämisestä. Henkilöstöosasto on myös avainasemassa osaamisstrategiaa tai osaamisen kehittämissuunnitelmaa laadittaessa. Henkilöstöosastolla on usein laaja-alainen näkemys koko yrityksen osaamisesta sekä tulevista osaamistarpeista. Henkilöstöosaston vastuulla on myös kehittää ja ylläpitää keskitetysti osaamiseen liittyviä tietojärjestelmiä. Osaston tulisi myös pitää huolta siitä, että organisaation esimiehet osaavat hyödyntää järjestelmiä oikein. (Ojala 2008, 98.)

Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001, 124) määrittelevät esimiestyön yhdeksi osaamisen johtamisen tärkeimmäksi vastuutahoksi. He pitävät esimiestyötä korvaamattomana osaamisen johtamisen välineenä, sillä esimiestyön avulla yksilöt voivat hallitusti ja koordinoitusti kehittää osaamistaan. Heidän mukaansa esimiehet ovat parhaita tahoja analysoimaan yksilön osaamisen kehittämisintressejä sekä esimiehet pystyvät organisaatiossa parhaiten löytämään sopivimmat ja tehokkaimmat kannustimet yksilön osaamisen kehittämisen tueksi. Lähimpien esimiesten rooli on ratkaiseva kun yksilö kehittää omaa osaamistaan ja alkaa käyttää uutta osaamistaan organisaatiossa. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan lähin esimies tuntee ja tietää työyhteisön ongelmat sekä alaisensa niin hyvin, että hän osaa tunnistaa kussakin työtilanteessa parhaiten toimivan ratkaisun.

Ojalan (2008, 96–97) mukaan esimiesten vastuulla on pitää huolta siitä, että yksiköissä on käytettävissä toiminnan tavoitteiden edellyttämää osaamista ja osaamispääomaa. Esimiesten tulee huolehtia siitä, että yksilöt ovat ammattitaitoisia ja

käyttävät osaamistaan tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Esimiehet laativat yksikön osaamisen kehittämissuunnitelman, he huolehtivat myös osaamisen kehittämisen aikatauluttamisesta omassa yksikössään. Esimiesten tehtäväkenttään kuuluu myös kehityskeskustelujen pitäminen ja he varmistavat, että yksikön jäsenet tietävät niin omat kuin yksikkönsä tavoitteet ja osaavat myös toimia tavoitteiden mukaisesti. Esimiesten tulee myös vaalia yksikön älyllistä kuntoa, jotta yksilöt pysyvät motivoituneina ja sitoutuneina uuden osaamisen oppimiseen ja kehittämiseen omassa työympäristössään.

Ranki (1999, 46–47) esittää esimiestyön olevan väline, jolla osaaminen ja sen kehittämistoimenpiteet tuodaan käytäntöön. Esimies vastaa kehittämistoimenpiteiden tuonnista konkreettiselle tasolle ja vastaa yksilön kysymykseen *mitä tämä tarkoittaa minun työtehtävissäni?* Esimiehen tehtävänä on tukea yksilöiden uudistumiskykyä ja poisoppimista. Esimiesten suhtautuminen osaamisen ja sen kehittämiseen vaikuttaa suuresti siihen, miten yksilöt suhtautuvat oman ammattitaitonsa kehittämiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen. Jos esimies arvostaa omaansa sekä erityisesti muiden ammattitaitoa, kannustaa se yksilöitäkin pitämään huolta ammattiosaamisestaan. Esimiehen tehtävänä on myös antaa palautetta ja kannustaa yksilön osaamisen kehittymistä.

Rangin (1999, 47) mukaan myös työtoverit ovat avainasemassa osaamisen kehittämisessä johdon, esimiesten ja henkilöstöosaston lisäksi. Työtovereiden tehtävänä on tukea toistensa osaamista sekä vaihtaa osaamiseen liittyviä kokemuksia ja mielipiteitä. Työtoverit myös kannustavat, rohkaisevat ja osoittavat kiinnostusta osaamista kohtaan kyselemällä ja keskustelemalla vertaistensa kanssa. Työtovereiden tärkeys osaamisen ja osaamispääoman johtamisen yhtenä vastuutahona vain korostuu sitä mukaa, mitä enemmän yritys käyttää sosiaalista mediaa yhtenä osaamisen kehittämisen välineenä. Usein juuri työtoverit ovat tahoja, joiden kanssa ideoita sekä osaamista punnitaan sosiaalisen median välityksellä. He muodostavat sosiaalisen verkoston, johon on helppo tulla ja johon on helppo lisätä omaa osaamistaan.

Yksilön osuus osaamispääoman johtamisesta ulottuu vain oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Otalan (2008, 97) mukaan yksilö on vastuussa oman osaamisen kehittämisen lisäksi myös uuden osaamisen hankkimisesta tuleviin työtehtäviin. Yksilön henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä ei tulisi jättää ainoastaan lähimmän esimiehen harteille, sillä vain yksilö itse tietää työtehtäviensä kannalta tarvittavan osaamisen tason ja osaa ennakoida tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Yksilön tulisi ottaa aloitteentekijän rooli ja esimiehen jatkaa tästä.

### 3.4 Osaamispääoman johtamisen tulokset ja osaamispääoman arvo

Tulevaisuudessa yrityksen kilpailukykyä määrittävät pitkälti aineettomat resurssit. Tällaisia resursseja ovat muun muassa johtamistaidot, tiedon prosessointi ja luovuuteen innostaminen. (Rastas, Einola-Pekkinen 2001, 126.)

Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuus näkyy Otalan mukaan siinä, miten hyvin yrityksen liiketoimintatavoitteet ovat toteutuneet. Osaamisen johtamisen päämäärä tulisi aina olla osaamispääoman kasvattamisessa. Pääoman kasvamisen myötä myös yrityksen tulos kasvaa ja yrityksen arvo nousee. Osaamispääoman johtaminen on siis läheisesti yhteydessä koko liiketoiminnan johtamisen tehokkuuteen. (Ojala & Aura 2005, 7; Ojala 2008, 297.)

Otalan (2008, 302–304) mukaan osaamispääoman tulokseksella johtamisella voidaan saavuttaa koko yritystä ja sen sidosryhmiä hyödyttäviä etuja. Monesti onnistumista ja saavutettuja tuloksia mitataan vain rahassa, joten osaamispääoman johtamisen tuloksia arvioitaessa tulisikin pohtia, miten osaamispääoma on hyödyttänyt koko organisaatiota. Ojala on kerännyt yhteen osaamisen ja osaamispääoman johtamisella saavutettavissa olevia tuloksia. Niitä ovat muun muassa:

- Yksilöiden ja organisaation hyvinvoinnin kasvu
- Tuottavuuden ja älyllisen pääoman kasvu
- Laadun ja laadukkuuden parantuminen



- Liiketoiminnan prosessien parantuminen ja läpimenoaikojen lyhentäminen
- Uusien tuotteiden ja palveluiden luominen, innovaatioprosessien kehittäminen ja nopeutuminen
- Asiakastyytyväisyyden kasvu
- Hyvän työnantajakuvan vahvistuminen
- Rekrytoinnin helpottuminen

Yrityksen sisällä osaamisen ja osaamispääoman johtamisen tulokset ovat helpoimmin havaittavissa yksilöiden, organisaation ja koko yrityksen hyvinvoinnin kasvuna. Hyvinvoinnin kasvaessa on myös hyvin todennäköistä, että myös yksilöiden sitoutuminen on parantunut sekä motivaatio kasvanut. Otala mainitsee myös liiketoiminnan prosessien parantumisen ja läpimenoaikojen lyhentymisen yhtenä osaamispääoman johtamisella saavutettavissa olevista tuloksista. Erityisesti läpimenoaikojen pientyminen lisää yrityksen kilpailukykyä. (Otala 2008, 303.)

Osaamispääoman kehittyminen ja osaamisen jakaminen vaativat tulosten tarkastelua myös yrityksen ulkopuolelta. Otalan (2008, 303) mukaan yksilöiden ja organisaation hyvä ja ajantasainen osaaminen näkyy ulkopuolisille toimijoille hyvinä tuotteina ja palveluina. Osaamisen avulla voidaan myös kehittää uusia palveluja ja tuotteita sekä nopeuttaa innovaatioprosesseja. Innovaatiot eivät toki synny hetkessä, mutta ajantasaisella osaamisella voidaan tukea uusien innovaatioiden syntymistä ja nopeuttaa prosesseja, sillä osaamisen karttumisen myötä myös innovaatiotoiminta vilkastuu. Tuotekehittely sekä innovaatiotoiminta ovat erinomaisia mittareita yrityksen osaamisen määrän, laadun sekä tason kasvusta. Myös parantunut palveluiden ja tuotteiden laatu ovat todisteita osaamispääoman johtamisen tuloksista, jotka näkyvät ulospäin. Parantuneen laadun myötä asiakasuskollisuus parantuu ja tämä hyödyttää koko organisaatiota. Erityisesti hyvällä suhdempääoman johtamisella voidaan parantaa asiakasuskollisuutta.

Kaikista parhaiten osaamispääoman johtamisen tulokset näkyvät yrityksen imagon kirkastumisessa. Työnantajakuvan parantuminen helpottaa rekrytointia ja luo paremman aseman työnantajamarkkinoilla. Usein osaava organisaatio houkuttaa

lisää osaavia yksilöitä, joten mahdollisuus rekrytoida kilpailijoita parempia osaajia hyvän osaajabrändin turvin kasvattaa yrityksen kilpailukykyä. (Ojala 2008, 303.)

Usein kuitenkin vakuuttelut yritysjohdolle läpimenoaikojen pienentymisestä, asiakasuskollisuuden parantumisesta ja imagon kirkastumisesta eivät riitä. Johtamisen tuloksia mitataan parhaiten heidän mielestä rahallisesti. Otalan (2008, 311) mukaan jokaiselle osaamispääoman osa-alueelle voidaan laskea karkea taloudellinen arvo. Henkilöpääoman hinta hänen mukaansa muodostuu kaikista niistä kustannuksista, jotka syntyisivät, jos nykyinen henkilöstö rekrytoitaisiin uudelleen. Kustannuksiin lisättäisiin rekrytointikulujen lisäksi myös ne koulutuskustannukset, jotka kertyisivät henkilöstön kouluttamisesta nykyiselle tasolle. Rakennepääoman hinta puolestaan muodostuisi kaikista niistä kustannuksista, jotka maksettaisiin, jos markkinoilta ostettaisiin kaikki yrityksen käytössä olevat järjestelmät, kuten esimerkiksi tietojärjestelmät, tietotekniikka, osaamisen hallintajärjestelmä ja niin edelleen. Suhdepääoman hinta vastaisi osaamiskumppaneiden, verkostojen ja muiden osaamiseen vaikuttavien suhteiden mukanaan tuomaa liiketoimintaa.

Tämän lisäksi Ojala (2008, 311–312) lisää osaamispääoman hintaan kaikki yrityksen hallussa olevat aineettomat omaisuuserät, kuten patentit ja lisenssit. Osaamispääoman hinta voidaan arvioida myös kysymällä, kuinka suuri erä koituisi yrityksen maksettavaksi, jos osaamista ei vaalittaisi. Brooking (1996, 180–181) esittää, että osaamispääomalle voidaan laskea arvo käyttämällä joko kulu- tai tulomenetelmää.

Kujansivun ja Lönnqvistin (2005) mukaan yrityksen osaamispääomalle voidaan laskea tarkka rahallinen arvo. Kujansivu ja Lönnqvist ovat tutkimuksessaan *The value and efficiency of intellectual capital in Finnish companies* laskeneet suomalaisille yrityksille niiden osaamispääoman rahallisen arvon käyttäen Stewartin (1997) luomaa laskentamallia. Osaamispääoman rahallinen arvo lasketaan yrityksen kokonaispääoman tuottoprosentin avulla, ottaen huomioon myös alan yritysten keskimääräiset kokonaispääoman tuotto prosentit.

Kujansivun ja Lönnqvistin tekemän tutkimuksen mukaan rahallisesti mitattuna eniten osaamispääomaa on elektroniikkateollisuudessa. Osaamispääoman keskimääräinen rahallinen arvo on elektroniikkateollisuudessa suurempi kuin alan yritysten aineellinen pääoma. Elektroniikkateollisuuden ohella myös kemianteollisuuden alan yritysten osaamispääoman arvo on korkea. Rahallisesti mitattuna vähiten osaamispääomaa on metalli- ja metsäalalla. (Kujansivu & Lönnqvist 2005.)

Osaamisella luodaan ennen kaikkea tulevaisuuden tulosta. Osaamista on vaikea mitata tässä ja nyt, sillä osaaminen kehittyy kaiken aikaa. Oikein kehitetty osaaminen mahdollistaa yritykselle entistä kilpailukykyisemmän toiminnan. Se voi muodostua erittäin suureksi voitoksi ennen pitkää. Kuitenkaan monet yritykset eivät vielääkään ymmärrä, että piittaamattomuus osaamisesta, sen tasosta, määrästä ja laadusta syö heidän kilpailukykyään markkinoilla ja pienentää yrityksen arvoa sekä rahallisesti että myös imagollisesti. (Ojala 2002, 268.)

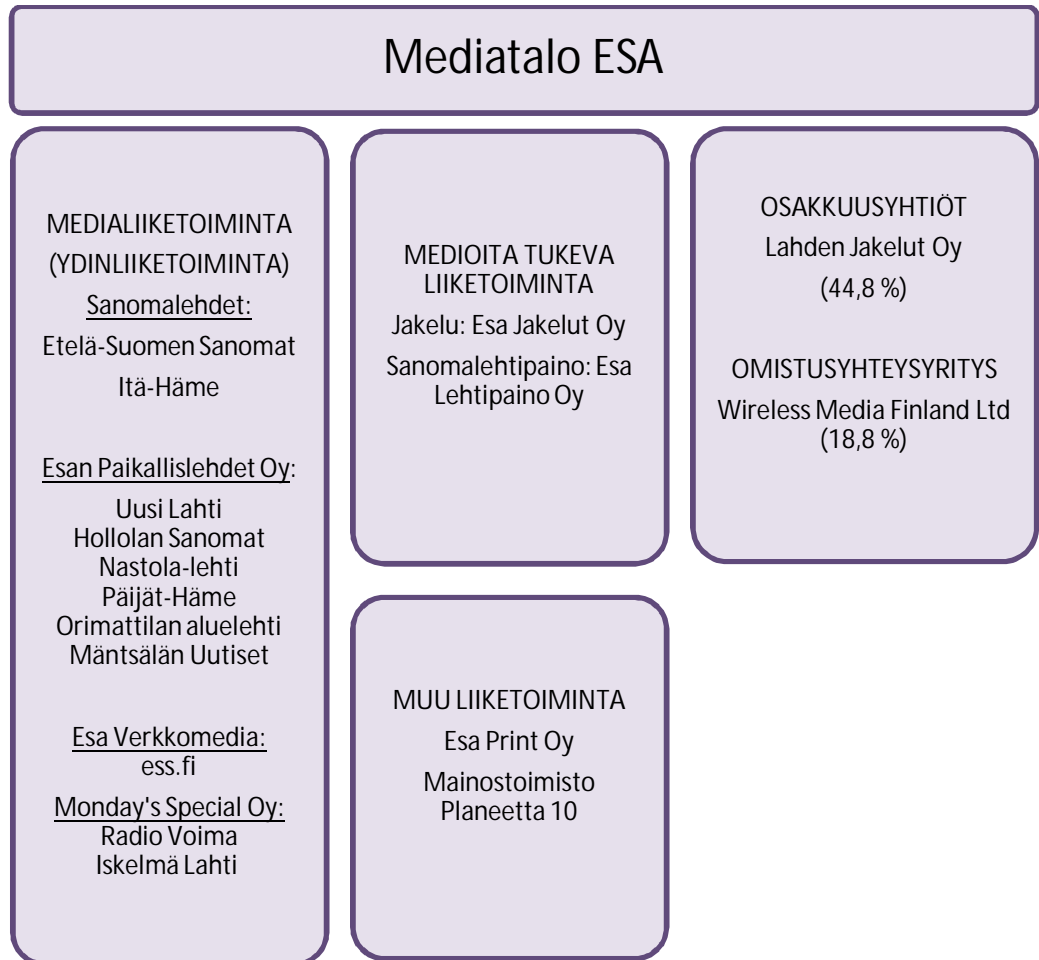
#### 4 CASE: MEDIATALO ESA

Mediatalo ESA on Päijät-Hämeen johtava viestintäalan yritys, joka harjoittaa julkaisu- ja kustannustoimintaa sekä tuottaa graafisen alan palveluja perinteisessä ja sähköisessä muodossa. Konsernin pääliiketoiminta-alueet ovat sanomalehtien kustantaminen ja julkaiseminen sekä sisältötuotanto monimediaympäristöön, paikallisradiotoiminta, mainonnan suunnittelu, painopalvelut sekä jakelu. Konsernin päätuotteita ovat Päijät-Hämeen alueella seitsemän päivää viikossa ilmestyvä sanomalehti Etelä-Suomen Sanomat sekä pääasiassa Heinolan alueella ilmestyvä Itä-Häme lehti. Muita päätuotteita sanomalehtien lisäksi ovat myös paikallisradio Radio Voima ja verkkopalvelu ess.fi. Konsernin emoyhtiö on Esan Kirjapaino Oy.

#### 4.1 Case-kohteen esittely

Mediatalo ESAlla on pitkät perinteet alalta, sillä se perustettiin vuonna 1900.

Konsernin liikevaihto vuonna 2008 oli 54,1 miljoonaa euroa.



KUVIO 6. Mediatalo ESAn organisaatio

Konserni on jakanut liiketoimintansa (KUVIO 6) strategian mukaisesti kolmeen eri liiketoiminta-alueeseen: medialiiketoimintaan, medioita tukevaan liiketoimintaan sekä muuhun liiketoimintaan. Lisäksi konsernissa on yksi osakkuusyhtiö ja omistusyhteisyrittäjä. Konsernin ydinliiketoiminnaksi on määritelty medialiiketoiminta. Konsernin medialiiketoiminnan kuuluvat päätuotteet Etelä-Suomen Sanomat, Itä-Häme, verkkopalvelu ess.fi, sekä Radio Voima ja kaupunkilehdet. Etelä-Suomen Sanomat, Itä-Häme ja ess.fi ovat Esan Kirjapaino Oy:n yksiköitä, eivät erillisiä yhtiöitä. Monday's Special ja Esan Paikallislehdet ovat Esan Kirjapaino

Oy:n tytäryhtiöitä, kuten myös Esa Jakelut Oy, Esa Lehtipaino Oy, Esa Print Oy ja Planeetta 10 Oy. Esan Paikallislehdet Oy julkaisee ja kustantaa alueellisesti hyvin paikallisia lehtiä sekä yhtä kaupunkilehteä. Paikallislehtien voimakkaimpia päätuotteita ovat muun muassa kaupunkilehti Uusi Lahti sekä aluelehdet Hollolan Sanomat, Orimattilan aluelehti ja Mäntsälän Uutiset.

Esa Jakelut Oy on sanomalehtien varhaisjakeluun keskittynyt yhtiö. Yhtiö on vaikkeinuttanut paikkansa Suomen kolmanneksi suurimpana sanomalehtien varhaisjakeluorganisaationa. Esa Lehtipaino Oy on nimensä mukaisesti sanomalehtien painamiseen keskittynyt yhtiö, joka painaa muun muassa Etelä-Suomen Sanomia sekä muita konsernin sanomalehtiä. Nämä yhtiöt muodostavat konsernin medioita tukevan liiketoiminnan.

Konsernin muun liiketoiminnan muodostavat Esa Print Oy ja mainostoimisto Planeetta 10 Oy, josta konserni omistaa 90,1 prosenttia. Esa Print Oy on nykyaikainen kirjapaino, jolla on painotalot Lahdessa ja Tampereella. Esa Print Oy tuottaa erilaisia painotuotteita pienistä käyntikorteista, lomakkeista ja kirjekuorista mainospainotuotteisiin, julisteisiin ja kirjoihin sekä sanomalehtituotteisiin. Planeetta 10 keskittyy mainonnan suunnitteluun.

Suoramainoksia jakava Lahden Jakelut Oy kuuluu Janton-konserniin ja on osa Suomen Suoramainonta -ketjua. Esan Kirjapaino Oy omistaa yhtiöstä 44,8 prosenttia. Oy Wireless Media Finland Ltd. tarjoaa kampanjaratkaisuja sanomalehtien levikkityöhön sekä personoituja sähköisiä tilauskanavia suoramarkkinointiin. Esan Kirjapaino Oy omistaa yhtiöstä 18,8 prosenttia.

#### 4.2 Henkilöstöhallinnon nykytila case-kohteessa

Mediatulo ESAn henkilöstön kehittämisen ja henkilöstöstrategian lähtökohtana on varmistaa, että henkilöstön osaaminen ja työkyky vastaavat yrityksen tämän päivän ja tavoitteiden mukaisen tulevaisuuden tarpeita. Case-kohteessa noudatetaan

oppivan organisaation periaatteita. Periaatteiden mukaisesti yritys huolehtii siitä, että jokainen henkilö tietää yrityksen tavoitteet ja kykenee hahmottamaan niiden merkityksen omalle työlleen ja työyhteisölleen. Mediatalo ESAssa uskotaan, että jokainen voi itse vaikuttaa oman työyhteisönsä ja oman itsensä kehittämiseen. Yksilöiden tulisi myös tuntee vastuuta oman osaamisensa ja työkykynsä ylläpidosta sekä työskennellä avoimessa, rehellisessä ja kannustavassa työilmapiirissä.

Mediatalo ESAn henkilöstöstrategia painottuu erityisesti yksilöiden varhaisen työkyvyn palauttamisen ja ikäjohtamismallien rakentamiseen ja käyttöönottoon. Yhteisten toimintamallien ja -tapojen luomisesta on tullutkin yksi konsernin henkilöstöhallinnon tärkeimmistä tehtävistä.

Mediatalo ESAn henkilöstömäärä vuoden 2008 lopussa oli 764 henkilöä. Kokopäiväisiä työntekijöitä oli 355 ja lehdenjakajia 409. Työntekijöiden keski-ikä tuolloin oli 43 vuotta. Konsernin kokoaikaisista toimihenkilöistä suurin osa, 34 prosenttia, on 51–60-vuotiaita. Vähiten, noin prosentti, on alle kaksikymmentä vuotiaita. Palvelusvuosina mitattuna yli 20 vuotta talossa olleiden määrä yhteensä on 112 henkilöä. Eläkkeelle vuonna 2008 jäätiin keskimäärin 60,4 vuoden iässä. Vuonna 2006 vastaava luku oli 61,8 vuotta.

Koulutukseen osallistuminen on case-kohteessa aktiivista. Vuonna 2008 koulutukseen käytettyjä tunteja kertyi yhteensä 3 440,50 tuntia. Luku on tosin noin puolet vähemmän vuoteen 2007 verrattuna. Konsernin antama koulutus on suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Koulutuksen järjestämiseksi yhteistyötä tehdään eri koulutustahojen kanssa. Vuodesta 1997 lähtien konserni on järjestänyt erilaisia oppisopimuskoulutuksia. Suurin osa koulutuksista on kohdistunut tuotannon työntekijöille, jotka ovat suorittaneet ammattitutkintoja. Viimeaikoina on kuitenkin selkeästi siirrytty seuraavalle ja paljon vaativammalle askeleelle, eli erikoisammattitutkintojen suorittamiseen. Ylimpään johtoon kuuluvilla on mahdollisuus osallistua vuorollaan pitempiaikaiseen johtamiskoulutukseen. Koulutukseen pääsyn edellytyksenä on työntekijän oma halu kouluttautua.

Konsernin rekrytoinnista vastaa pääsääntöisesti kunkin yhtiön tai yksikön johtaja. Uusien työntekijöiden rekrytointi hoidetaan itse, eikä apuna käytetä ulkopuolisia kumppaneita. Ensisijaisesti avoinna olevaan paikkaan pyritään löytämään henkilö talon sisältä.

#### 4.3 Kyselytutkimuksen laadinta ja toteutus

Kyselyn laadinnassa otetaan huomioon opinnäytetyölle asetut tavoitteet sekä tutkimukselle asetetut pää- ja alaongelmat. Kyselyn avulla haetaan vastauksia pääongelman ratkaisemiseksi. Tavoitteena on muodostaa kysymykset niin, että niiden ja teorian pohjalta voidaan muodostaa vastaus tutkimukselle asetettuun pääongelmaan.

Kyselylomake suunniteltiin yhdessä Mediatalo ESAn henkilöstöpäällikön ja tutkimuskoordinaattorin kanssa. Lomakkeen väittämien ja avointen kysymysten perustana on käytetty lähdekirjallisuutta ja opinnäytetyön teoreettista osuutta. Väittämiä ja kysymyksiä laadittaessa otettiin huomioon niiden hyödynnettävyys myöhemmin case-kohteessa. Väittämät ja avoimet kysymykset suunniteltiin myös niin, että niillä pystytään saavuttamaan paras mahdollinen validiteetti. Väittämiä käytiin yhdessä läpi tutkimuskoordinaattorin kanssa, jonka avulla väittämät muo- toiltiin niin, että väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. Väittämien lisäksi lomakkeeseen sisällytetään avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saavat vastata omin sanoin.

Kyselylomake (LIITE 1) laadittiin kolmen teeman ympärille. Teemat ovat henkilöpääoman johtaminen, rakennepääoman johtaminen ja suhdet pääoman johtaminen. Teemat johdettiin osaamispääoman osa-alueista. Lisäksi lomakkeen alkuun sisällytettiin kaksi vastaajien taustatietoja kartoittavaa kysymystä. Lomakkeen loppuun liitettiin vielä viisi avointa kysymystä. Kaiken kaikkiaan lomake sisältää kahden taustatietoja kartoittavan ja viiden avoimen kysymyksen lisäksi kolmetoista väittämää, jotka jakautuivat edellä mainittujen kolmen teeman ympärille.

Lomakkeen ensimmäinen teema, henkilöpääoman johtaminen, sisältää viisi väittämää. Väittämien avulla kartoitetaan johdon ja esimiesten sitoutumista ja motivaatiota yksikön henkilöpääoman johtamiseen sekä sen kehittämiseen. Väittämien avulla selvitetään, toimivatko vastaajat aktiivisesti osaamispääoman kehittämiseksi, eli asettavatko he tavoitteita, selvittävätkö he alaistensa osaamistarpeita, ja mikä on vastaajien näkemys heidän alaistensa osaamistasosta.

Toinen teema rakentuu rakennepääoman johtamisen ympärille. Teema sisältää niin ikään viisi väittämää. Väittämien avulla selvitetään, tukevatko yksikössä olevat rakenteet, kuten johtamisjärjestelmä ja vallitseva ilmapiiri, sekä tietotekniset laitteet osaamista, sen kehittämistä ja uuden oppimista. Väittämien avulla ilmenee myös osaamisen kehittämisen suunnitelmallisen taso.

Viimeisessä teemassa keskitytään kartoittamaan case-kohteen suhdet pääoman johtamisen tasoa. Väittämien avulla selvitetään muun muassa, etsivätkö vastaajat aktiivisesti uusia yhteistyökumppaneita ja osallistuvatko he yhteistyökumppaneiden järjestämiin koulutuksiin osaamisen kehittämiseksi. Viimeisessä teemassa on yhteensä kolme väittämää.

Kyselylomakkeen väittämiin vastataan asteikolla 1-4. Arvo 1 tarkoittaa täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 osittain samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Väittämiä voidaan arvioida myös asteikolla 1-5. Asteikon keskelle sijoitetaan tällöin usein suht neutraali vaihtoehto, kuten ”ei osaa sanoa” –vaihtoehto. Tässä kyselyssä päädyttiin käyttämään asteikkoa 1-4, koska tällöin saadaan esille vahvempia mielipiteitä ja asenteita. Jos käytetty asteikko olisi 1-5, vastaajien olisi suht helppoa vastata neutraali 3, jolloin he ehkä eivät paneudu riittävästi aiheeseen, eivätkä anna totuudenmukaisia vastauksia.

Kyselylomakkeen loppuun sijoitettiin viisi avointa kysymystä. Kysymysten avulla kartoitetaan vastaajien mielipiteitä osaamispääoman johtamisesta. Kysymykset koskevat muun muassa osaamispääoman johtamisen vastuutahoja sekä työkaluja, jota käytetään osaamisen kehittämiseksi. Kysymyksillä kartoitetaan myös vastaajien mielipiteitä siihen, minkälaista osaamista yhteistyökumppaneilta hankitaan



sekä millaista alan kehitykseen liittyvää osaamista tulisi hankkia. Näin voidaan kartoittaa osaamisen johtamisen suunnitelmallisuutta case-kohteessa.

Kysely osoitettiin Mediatalo ESAn ydinliiketoiminnan esimiehille. Ydinliiketoiminnalla tarkoitetaan seuraavia yrityksiä ja yksiköjä: emoyhtiö Esan Kirjapaino Oy ja sen yksiköt Etelä-Suomen Sanomat, Itä-Häme ja ess.fi sekä tytäryhtiöt Monday's Special Oy ja Esan Paikallislehdet Oy. Kyselyn osanottajamäärä oli yhteensä 24 esimestä. Kyselyn kohdejoukon valinta tukee hyvin myös tutkimuksen reliabiliteettia. Kohdejoukko koostuu kokonaan esimiesasemassa olevista henkilöistä, joiden vastuulla on alaistensa osaamisen kehittäminen. He ovat varmasti kiinnostuneita alaistensa osaamisen tasosta, sillä alaisten osaaminen vaikuttaa yksikön tehokkuuteen sekä tulokseen ja sitä kautta koko yrityksen menestymiseen.

Kyselylomake laadittiin Webropol –sovelluksen avulla. Webropol on internetin välityksellä toimiva kysely- ja tiedonkeruupalvelu. Väittämät, taustakysymykset sekä avoimet kysymykset laadittiin valmiiseen pohjaan ja kysely tallennettiin palveluun. Tämän jälkeen palveluun syötettiin osanottajien sähköpostiosoitteet, jotka saatiin kohde-organisaation henkilöstöpäälliköltä. Vaikkakin palveluun syötetään vastaajien sähköpostiosoitteet, osallistujat vastaavat kyselyyn täysin anonymisti. Tämän jälkeen palveluun laaditaan viesti, jonka sovellus lähettää sähköpostin muodossa osallistujille. Viestiin sisällytettiin myös linkki suoraan verkkolomakkeeseen, jolloin osallistujat pääsevät heti sähköpostin saatuaan vastaamaan kyselyyn.

Kyselylomake lähetettiin 24 osanottajille keskiviikkona 30.9. Vastausaikaa vastaajille annettiin 8 työpäivää, lähetyspäivä mukaan lukien. Tiistaina 6.10 kyselyyn vastanneiden määrä oli kymmenen, jolloin lähetettiin ensimmäinen muistutusviesti niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Vastaajien määrä kipusikin hyvin nopeasti 16 vastaajaan. Toinen muistutusviesti kyselyyn vastaamattomille lähetettiin torstaina 8.10. Vastausaika päättyi perjantaina 9.10. Tuolloin vastauksia oli kertynyt 19 kappaletta.

Webropol -sovelluksen etuna on sen sähköisyys ja muun muassa vastausprosentin ja vastaajien määrän seuraaminen reaaliaikaisesti. Muistutusviestien lähettäminen on tämän ansioista erittäin helppoa. Anonymiteetin suoja on verkkokyselyssä erittäin hyvä. Verkkokyselyyn vastaaminen ei myöskään vaadi osanottajilta tiettyä aikaa tai paikkaa, ainoastaan Internet-yhteyden ja linkin verkkolomakkeeseen.

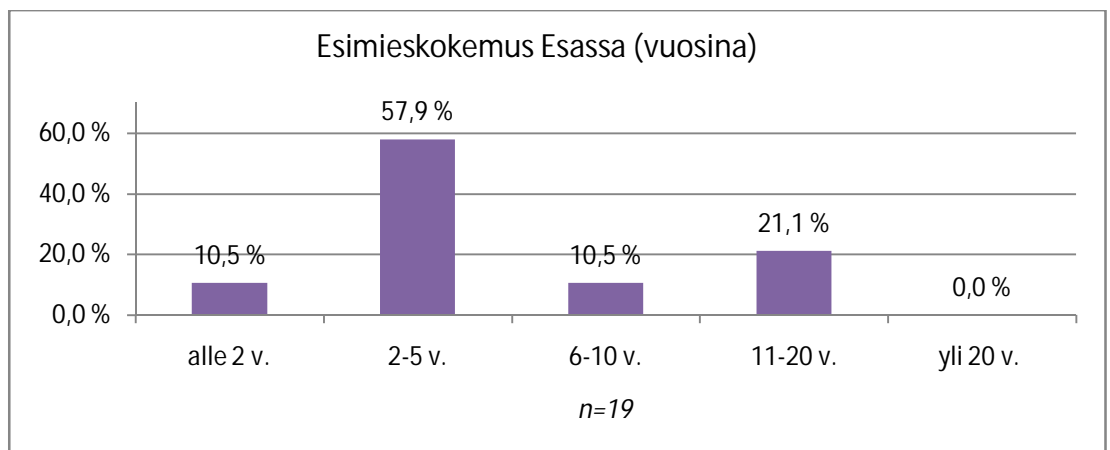
#### 4.4 Tutkimustulokset

Kyselylomake osoitettiin 24 esimiehelle. Heistä määräaikaan vastasi 19. Vastausprosentiksi muodostui tällöin 79,2. Vastausprosentti oli korkea. Tutkimustuloksia analysoitaessa on otettava huomioon kohdejoukon pieni määrä (n=19). Yhden vastauksen painoarvo on 5,3 prosenttia. On myös huomioitava taustatekijöiden, kuten esimieskokemuksen sekä vastaajien alaisten määrän vaikutus tuloksia analysoitaessa.

Seuraavassa on esitetty tutkimustulokset tarkemmin graafisessa muodossa. Tulokset ovat esitetty kysymyslomakkeen mukaisessa järjestyksessä: ensin taustakysymykset, sen jälkeen väittämät teemoittain sekä lopuksi avoimet kysymykset.

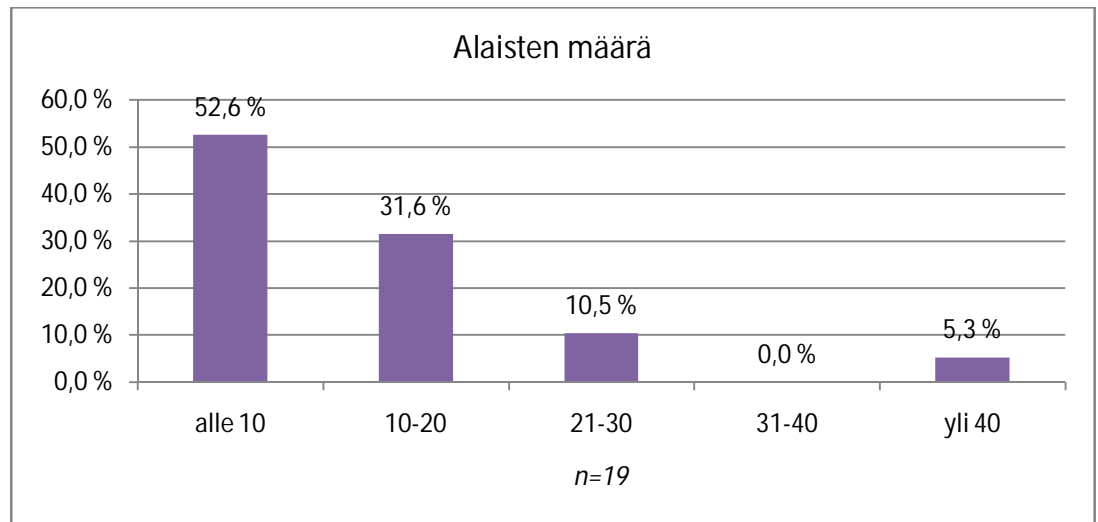
##### *Taustakysymykset*

Taustakysymysten avulla selvitettiin vastaajien esimieskokemus case-kohteessa sekä vastaajien alaisten lukumäärä.



KUVIO 7. Vastaajien esimieskokemus vuosina

Kuten kuvio 7 osoittaa, suurin osa, 57,9 prosenttia vastaajista, on ollut esimiehenä kahdesta viiteen vuotta. Toiseksi eniten, 21,2 prosenttia vastaajista, oli työskennellyt esimiestehtävissä yhdestätoista kahteenkymmeneen vuotta.

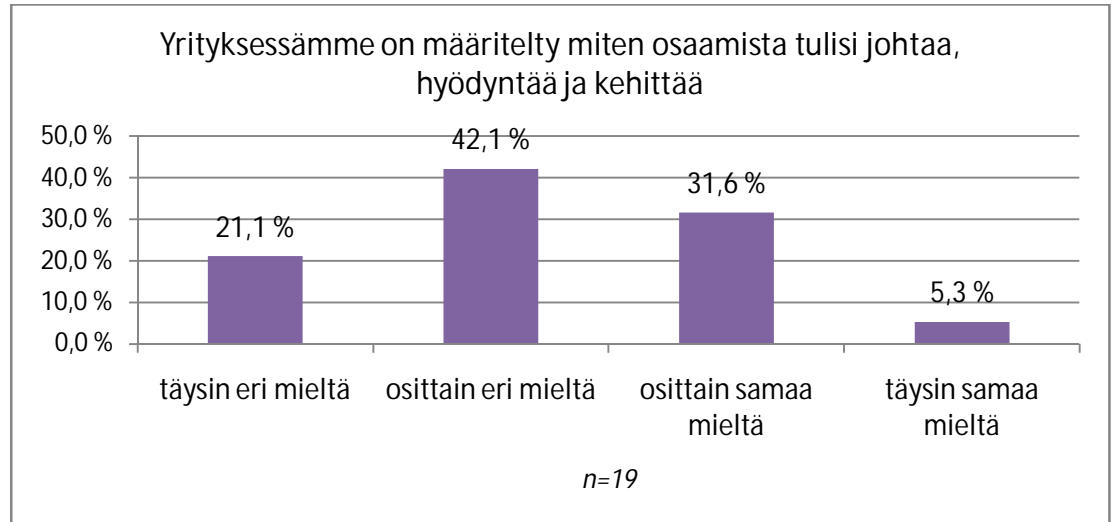


KUVIO 8. Vastaajien alaisten määrä case-kohteessa

Vastaajien alaisten lukumäärä selviää kuviosta 8. Yli viidelläkymmenellä prosentilla vastaajista alaisten lukumäärä pysyi alle kymmenessä. Toiseksi eniten, kymmenestä kahteenkymmeneen alaista, oli 31,6 prosentilla vastaajista. Vain yhdellä vastaajista alaisia oli yli neljäkymmentä.

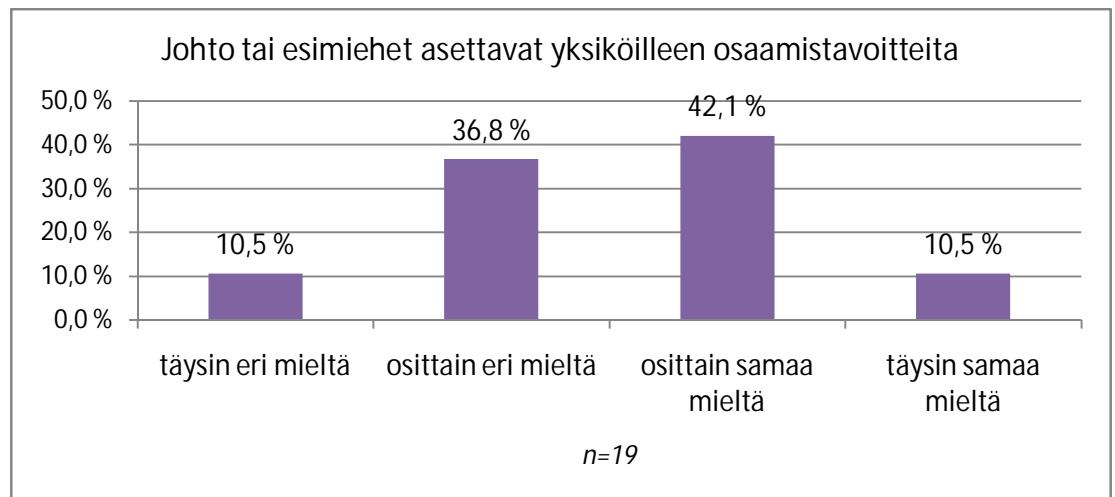
#### *Väittämät teemoittain: henkilöpääoman johtaminen*

Väittämien avulla selvitettiin case-kohteen osaamispääoman johtamisen nykytilaa. Seuraavassa esitetään väittämien tutkimustulokset graafisessa muodossa. Ensimmäiseksi tarkastellaan ensimmäisen teeman, henkilöpääoman johtamisen, väittämien tutkimustuloksia.



KUVIO 9. Väittämä yrityksessämme on määritelty miten osaamista tulisi johtaa, hyödyntää ja kehittää

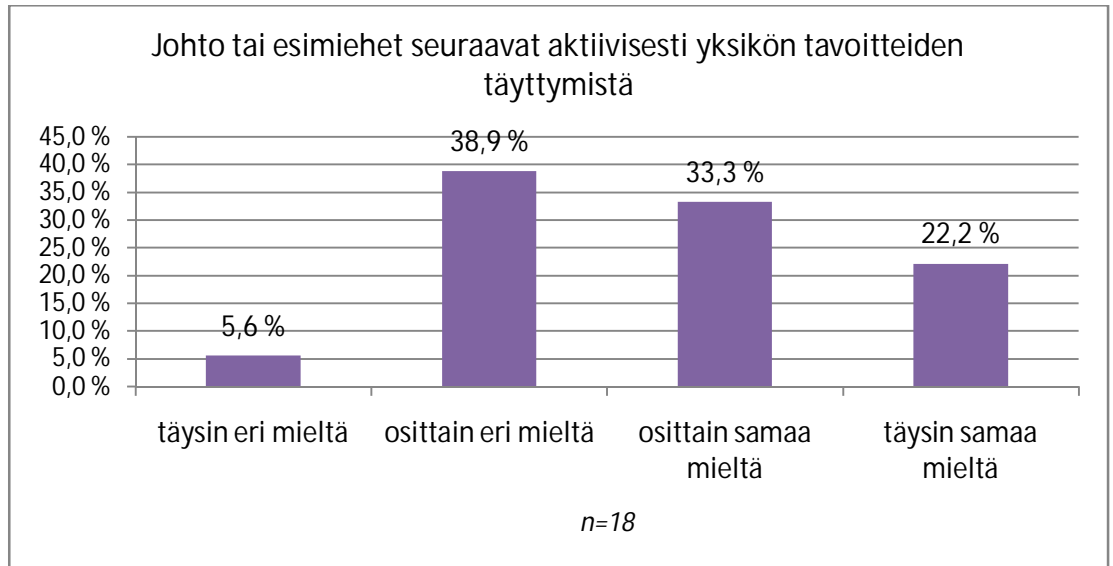
Kuten kuvio 9 voidaan havaita, suurin osa vastaajista, 42,1 prosenttia, oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Täysin erimieltä oli 21,1 prosenttia vastaajista ja osittain samaa mieltä oli 31,6 prosenttia vastaajista. Vain yksi vastaaja oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä.



KUVIO 10. Väittämä johto tai esimiehet asettavat yksiköilleen osaamistavoitteita

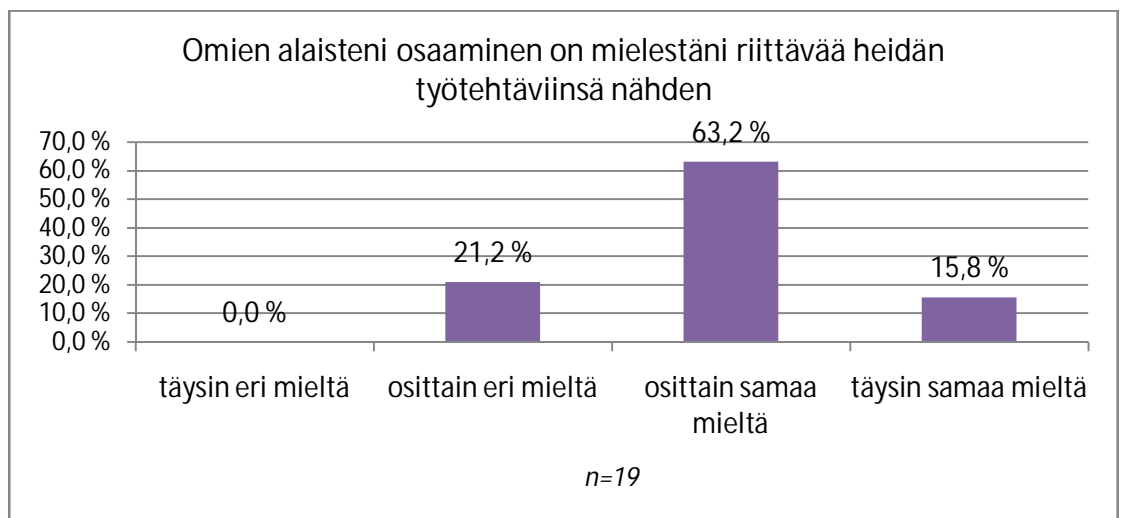
Seuraava väittämä koski osaamistavoitteiden asetantaa. Kuten kuvio 10 osoittaa, suurin osa vastaajista, 42,1 prosenttia, on osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Ero on kuitenkin suhteellisen pieni osittain eri mieltä vastanneisiin verrattuna.

Vaihtoehdot täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä, saivat saman verran vastajia.



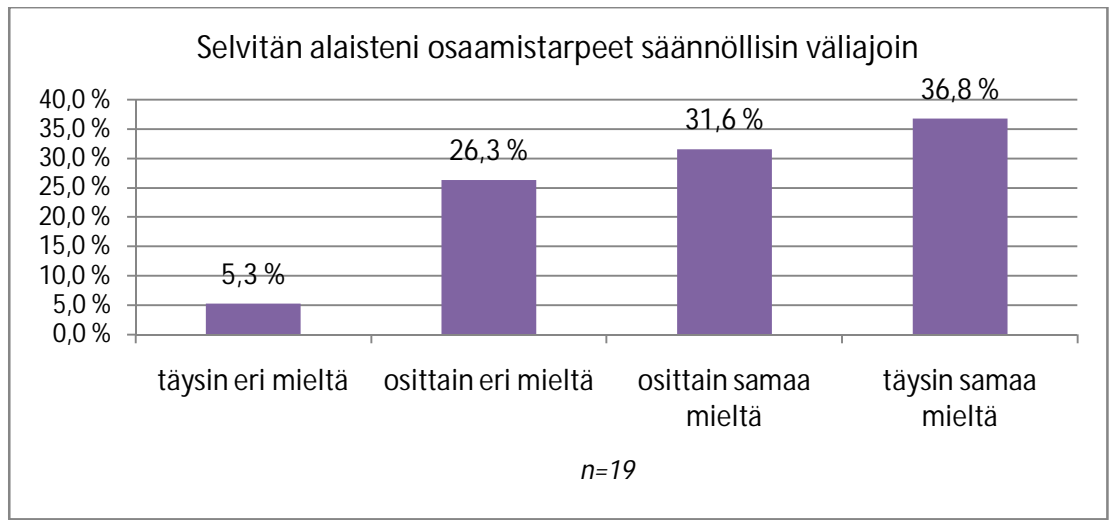
KUVIO 11. Väittämä johto tai esimiehet seuraavat aktiivisesti yksikön tavoitteiden täyttymistä

Edellistä väittämää tarkennettiin vielä väittämällä, jossa kysyttiin tavoitteiden seuranta. Kuvion 11 mukaisesti voidaan huomata, että 38,9 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja 33,3 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Yksi vastaajista jätti vastaamatta väittämään ( $n=18$ ).



KUVIO 12. Väittämä omien alaisteni osaaminen on mielestäni riittävää heidän työtehtäviinsä nähden

Ensimmäisen teeman toiseksi viimeinen väittämä koski vastaajien alaisia ja heidän osaamistasoaan työtehtäviinsä nähden. Kuten kuvioista 12 voidaan todeta, suurin osa, 63,2 prosenttia vastaajista, oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Tämä tarkoittaa kahtatoista vastaajaa. Osittain eri mieltä väittämän kanssa oli 21,2 prosenttia vastaajista.

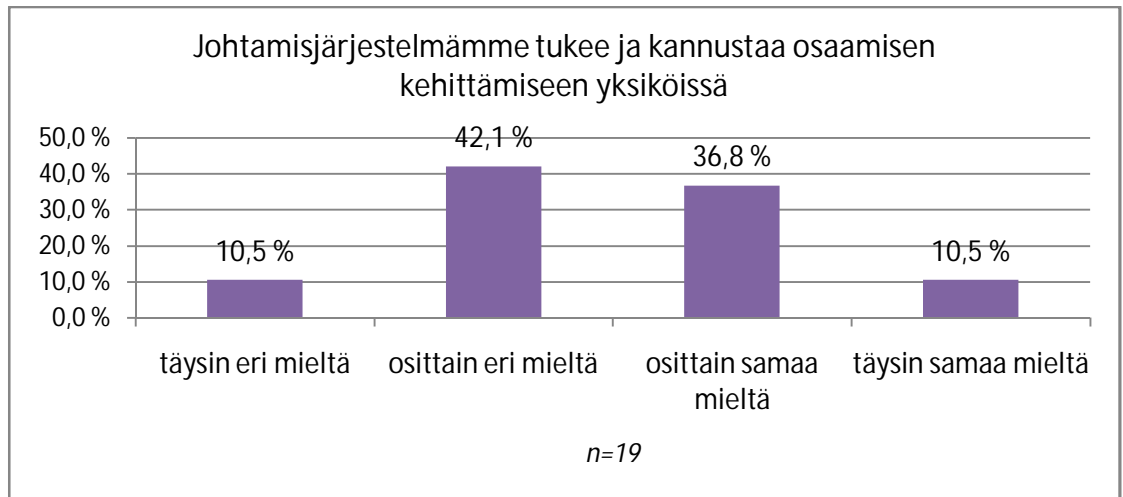


KUVIO 13. Väittämä selvitän alaisten osaamistarpeet säännöllisin väliajoin

Teeman viimeisen väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli suurin osa vastaajista, 36,8 prosenttia (KUVIO 13). Jakauma vaihtoehtojen osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli tasainen. Vain yksi vastaaja oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.

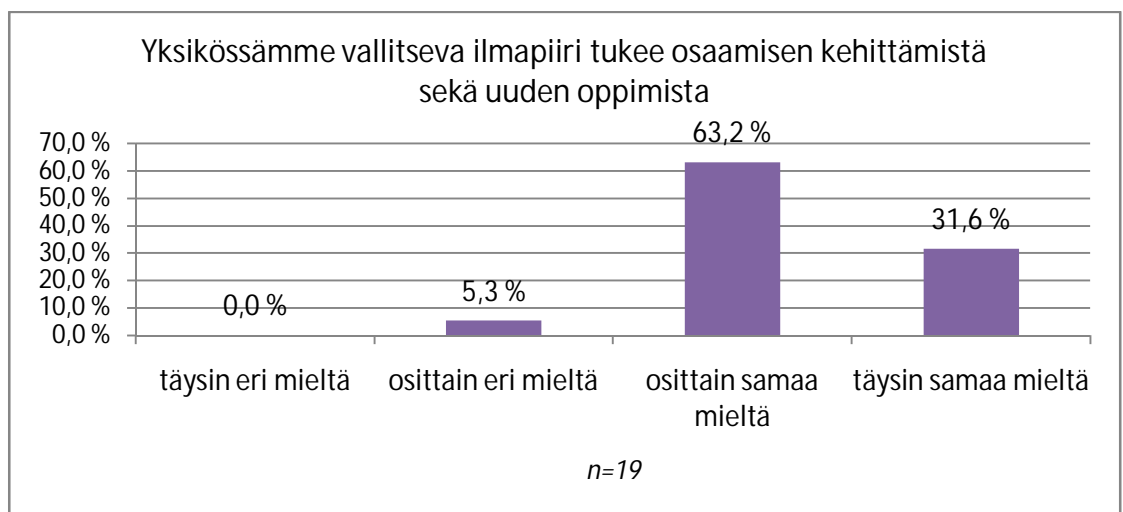
### Rakennepääoman johtaminen

Kyselylomakkeen toisen teeman, rakennepääoman johtamisen, ympärille laadittujen väittämien avulla selvitetään, miten case-kohteen olemassa olevat rakenteet tukevat osaamisen ja osaamispääoman johtamista.



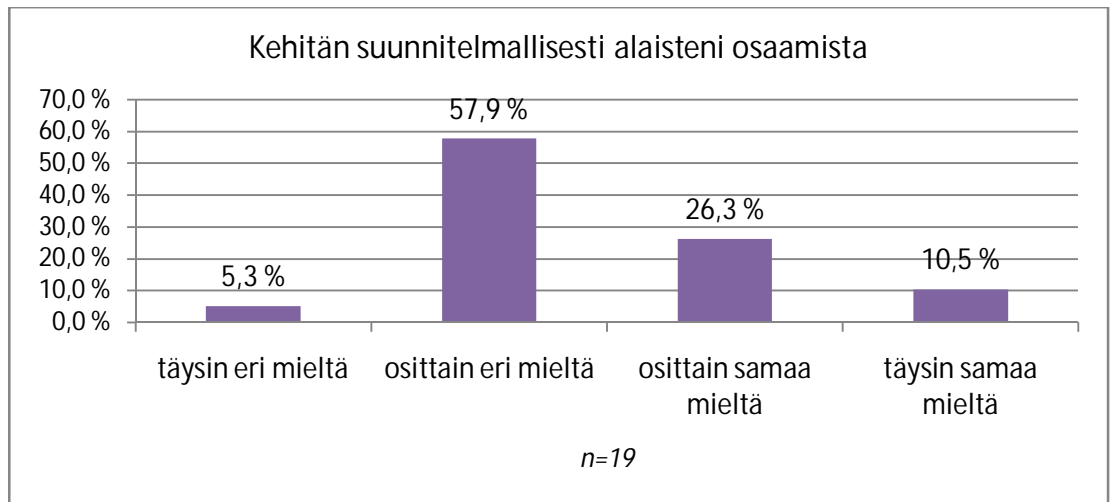
KUVIO 14. Väittämä johtamisjärjestelmämme tukee ja kannustaa osaamisen kehittämiseen yksiköissä

Kuvio 14 osoittaa, että suurin osa vastaajista, 42,1 prosenttia, oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Ero osittain samaa mieltä vastanneisiin on suht pieni. Vaihtoehdot täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä saivat saman verran vastaajia.



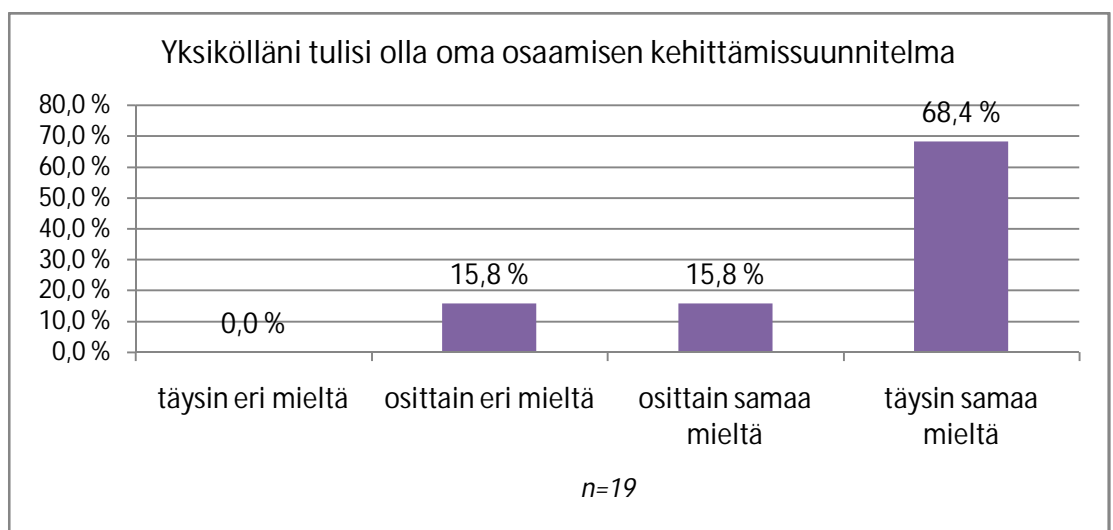
KUVIO 15. Väittämä yksikössämme vallitseva ilmapiiri tukee osaamisen kehittämistä sekä uuden oppimista

Teeman toisen väittämän kohdalla nähdään selvä nousu osittain samaa mieltä vastanneissa (KUVIO 15). Suurin osa, 63,2 prosenttia vastanneista, oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Vastaajien määrässä tämä tarkoittaa kahtatoista vastaajaa. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 31,6 prosenttia. Vain yksi vastaaja oli väittämän kanssa osittain eri mieltä.



KUVIO 16. Väittämä kehitän suunnitelmallisesti alaisteni osaamista

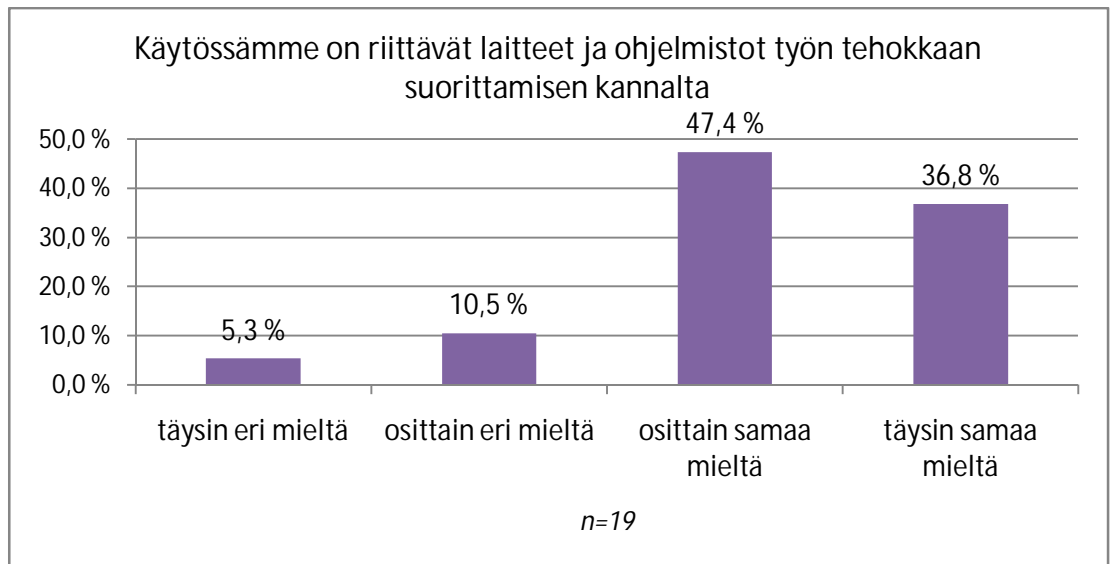
Kuvion 16 mukaisesti suurin osa vastaajista, 57,9 prosenttia, oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Pudotus osittain samaa mieltä vastanneisiin on suuri. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli vain 10,5 prosenttia.



KUVIO 17. Väittämä yksikölläni tulisi olla oma osaamisen kehittämissuunnitelma



Edellistä väittämää tukemaan laadittu väittämä yksikön omasta kehittämissuunnitelmasta antoi hyvin selvän tuloksen (KUVIO 17). Suurin osa vastaajista, 68,4 prosenttia, oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastaajien määrässä tämä tarkoittaa kolmeatoista vastaajaa. Vaihtoehdot osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä saivat saman verran vastaajia.

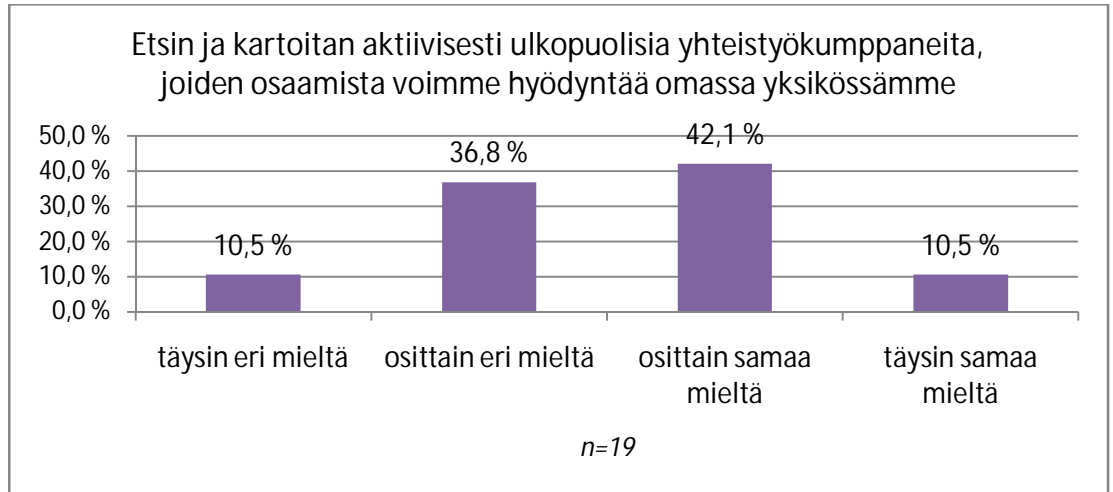


KUVIO 18. Väittämä käytössämme on riittävät laitteet ja ohjelmistot työn tehokkaan suorittamisen kannalta

Kuten kuvio 18 osoittaa, enemmistö, 47,4 prosenttia vastaajista, oli osittain samaa mieltä teeman viimeisen väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa vastaajista oli 36,8 prosenttia. Vain yksi vastaaja oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.

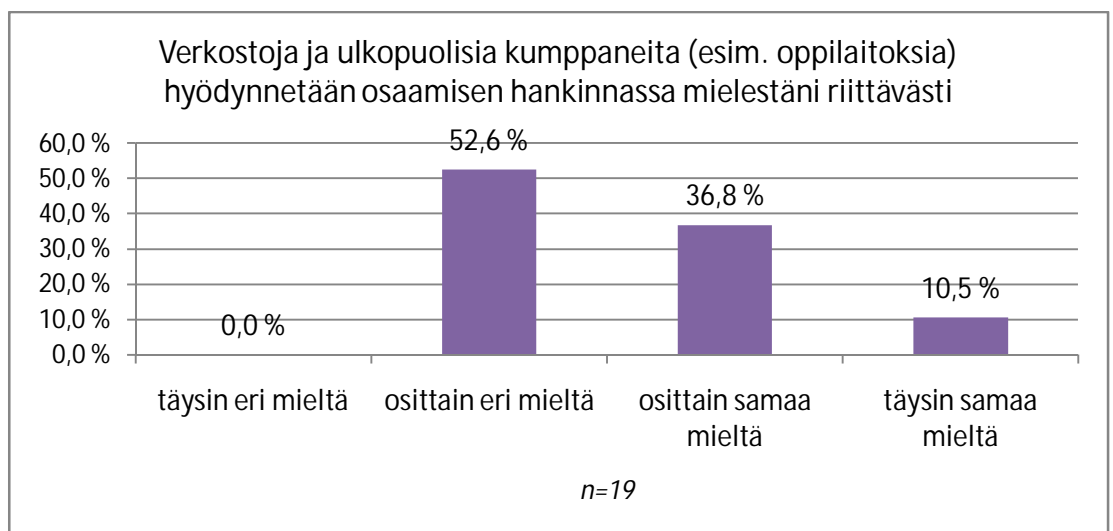
### *Suhdepääoman johtaminen*

Viimeinen teema käsittelee suhdepääoman johtamista. Väittämiä teemassa on kolme kappaletta.



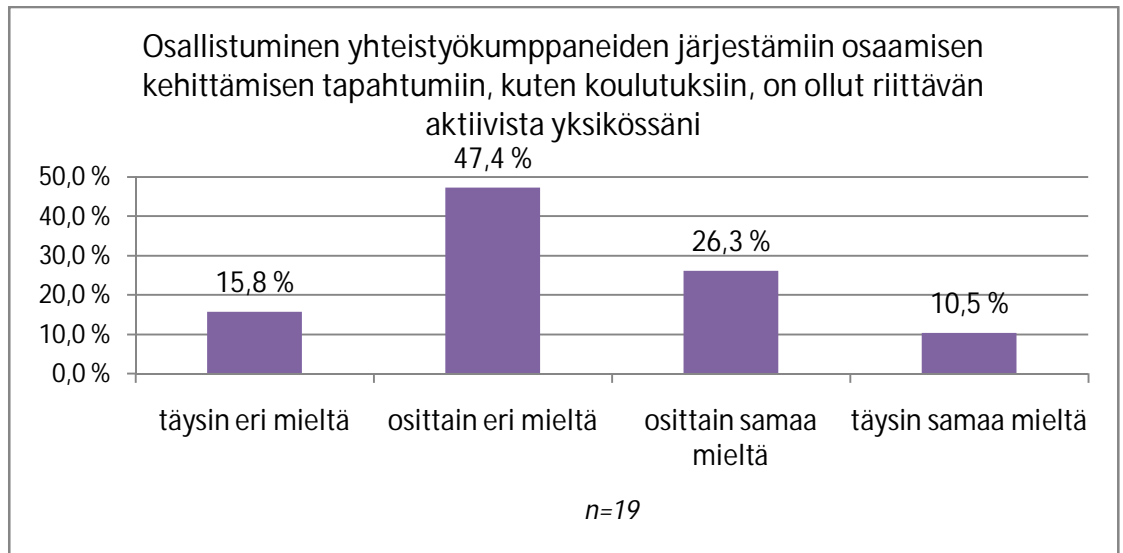
KUVIO 19. Väittämä etsin ja kartoitan aktiivisesti ulkopuolisia yhteistyökumppaneita, joiden osaamista voimme hyödyntää omassa yksikössämme

Kuvio 19 osoittaa, että vastausjakauma kyseisen väittämän kohdalla on melko tasainen. 42,1 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja 36,8 prosenttia osittain eri mieltä. Vaihtoehdot täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä saivat saman verran vastaajia.



KUVIO 20. Väittämä verkostoja ja ulkopuolisia kumppaneita (esim. oppilaitoksia) hyödynnetään osaamisen hankinnassa mielestäni riittävästi

Enemmistö, 52,6 prosenttia vastaajista, oli teeman toisen väittämän kanssa osittain eri mieltä (KUVIO 20). Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli puolestaan 36,8 prosenttia vastaajista. Täysin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa.



KUVIO 21. Väittämä osallistuminen yhteistyökumppaneiden järjestämiin osaamisen kehittämisen tapahtumiin, kuten koulutuksiin, on ollut riittävän aktiivista yksikössäni

Teeman viimeinen väittämä käsitteli osallistumista yhteistyökumppaneiden järjestämiin osaamisen kehittämisen tapahtumiin. Kuten kuviosta 21 voidaan huomata, väittämä aiheutti hajontaa vastauksissa. Vastaajista 47,4 prosenttia oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Osittain samaa mieltä ja täysin eri mieltä vastanneiden ero oli melko pieni. Kaksi vastaajaa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

#### *Avoimet kysymykset*

Kyselylomakkeen lopussa oleviin avoimiin kysymyksiin oli vastattu runsaasti. Vastaukset olivat hyvin erilaisia, ainoastaan muutaman kysymyksen kohdalla saatiin hyvin samankaltaisia vastauksia. Vastauksista voidaan löytää myös selviä kehityskohteita ja –tarpeita. Seuraavassa on esitetty kysymykset ja vastaukset kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kysymyksiä on yhteensä viisi kappaletta. Avointen kysymysten vastaukset on esitetty vastaajien omin sanoin.

*1. Mitä käsite osaamispääoma mielestäsi tarkoittaa?*

Ensimmäinen avoin kysymys koski osaamispääoma käsitteen määrittelyä. Kysymykseen vastasi seitsemäntoista vastaajaa. Vastajien mielestä osaamispääoma on yksilön ja työyhteisön tietoa, taitoa, osaamista, kehitysvalmiutta ja ammattiosaamista. Se ymmärrettiin yksilöillä ja työyhteisössä olevan osaamisen summaksi. Monet vastaajista nimittivät sitä kokonaisosaamiseksi, joka on aina kasvatettavissa. Alle on koottu muutamia vastauksia.

”Yrityksen kivijalka, joka koostuu ihmisten tiedoista ja taidoista. Yrityksen menestyminen perustuu henkilöstön osaamiseen. Usein ihmiset ovatkin niin osaavia, että vaikka osaamispääoman johtaminen ontuu, yritys onnistuu siitä huolimatta. Osaamispääoman onnistunut johtaminen voikin olla yrityksen voimavara ja kilpailuvaltti.”

”Se, mistä tehdään esim. henkilöstötilinpäätös, sen summa, mitä työyhteisön ihmiset yhteensä osaavat mutta analysoituna siten, että tiedetään, kuka osaa mitään, ja mitä kenenkin tulisi oppia lisää.”

”Tietotaito, mitä ei voida ottaa pois. Osaamispääoma ei pienene, sitä on aina kasvatettavissa.”

”Jokaisen henkilökohtaista ominaisuutta, joka kehittyy oman aktiivisuuden pohjalta, ei ulkoa ohjattuna.”

”Yksittäisten työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden tietojen ja taitojen sekä organisaation hallussa olevan tiedon muodostama kokonaisuutta.”

*2. Kenen tai keiden vastuulla osaamispääoman johtaminen ja kehittäminen on?  
(voit mainita useita vastuutahoja)*

Toinen avoin kysymys keräsi seitsemäntoista runsasta vastausta. Useimmissa vastauksissa vastuutahoiksi oli mainittu kaksi tai kolme yrityksessä toimivaa henkilöstöryhmää. Suurimmassa osassa, 82 prosentissa, vastauksista mainittiin vastuutahoksi esimies tai esimiesasemassa oleva henkilö, kuten yksikön vetäjä. Kuusi kertaa mainittiin sana henkilöstöosasto tai henkilöstöpäällikkö. Vastaaajat pitivät henkilöstöosastoa osaamisen resurssien koordinoijana sekä rakenteiden ja toimintatapojen kehittäjänä. Esimiehet nähtiin innostuksen luojina ja kannustajina. Vastaaajien mukaan esimiehet ovat selvillä alaistensa osaamistarpeista ja vievät ylimmän johdon ja henkilöstöosaston määrittämät osaamisen kehittämisen toimet käytäntöön.

Vastauksissa mainittiin kahdeksan kertaa ylin johto tai toimitusjohtaja. Vastaaajien mielestä ylimmän johdon tärkein tehtävä on vision ja tavoitteiden määrittäminen. Yksilö mainittiin kuudessa vastauksessa. Yksilöllä tulisi vastaaajien mielestä olla halua ja tahtoa oman osaamisensa kehittämiseen. Alle on poimittu muutamia vastauksia.

”Esimiesten; esimiesten tehtävä on saada henkilöstö innostumaan itsensä kehittämisestä. Esimiesten tulee pystyä luomaan polku/portaat/porkkana jota tulee voida räätälöidä henkilökohtaisella tasolla.”

”Ylimmällä johdolla tulee olla selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan yritystä viedään eli pitää olla selvillä visio, strateginen tavoite. Kun tavoite on selvillä, jokaisen esimiehen tulee olla siitä tietoinen ja miettiä oman yksikkönsä kohdalta onko riittävää osaamista jotta tavoite voidaan saavuttaa. Myös työntekijällä itsellään tulee olla tahtoa ja halua kehittää itseään, joten vastuu on sekä ylimmällä johdolla, esimiehellä että työntekijällä itsellään.”

”Se on yksikön esimiesten ja henkilöstöasioista vastaavien vastuulla. Mielestäni meillä ei ole aitoa HDR-toimintaa.”

”Henkilöstöyksikkö pääroolissa, mutta jokaisessa yksikössä vetäjällä vastuu. Käytännössä yksikön vetäjä tietää tarpeet, mutta kustannuspaineet rajoittavat oikeanlaista toimintaa.”

”Esimiehet, mutta rakennetta ja toimintatapoja tulisi kehittää ja ylläpitää henkilöstöstä (HR-toiminnosta) vastaavan toimesta.”

*3. Mitä työkaluja ja mittareita osaamisen kehittämiseen sekä ylläpitämiseen yksikössä käytetään? (esim. kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset)*

Kolmas avoin kysymys keräsi niin ikään seitsemäntoista vastausta. Lähes kaikissa vastauksissa tuotiin esille kehityskeskustelut yhtenä käytetyimmistä työkaluista. Kehityskeskusteluja pidettiin tärkeänä, vaikkakin vastaajien mielestä niiden käymiseen ei tahdo löytyä riittävästi aikaa tai niitä käydään hyvin epäsäännöllisesti. Kehityskeskustelujen lisäksi vastauksissa mainittiin osaamiskartoitukset, alaisten kanssa käydyt keskustelut työn ohessa, ammattitutkintojen suorittaminen sekä koulutukseen osallistuminen, yhtenä osaamisen kehittämisen työkaluista. Alle on kerätty muutamia vastauksia.

”Eipä ole keritty keskustelemaan kovin kehittävästi, se tulee työn ohessa hoide-  
tuksi sikäli mikäli lainkaan.”

”Kehityskeskustelut, joiden ohessa kartoitetaan osaaminen ja koulutustarpeet”

”Esimerkin voimaa. Henk.koht keskustelut; päivittäiset, viikottaiset, kk, kehityskesk. Koulutukset; pitäisi kattaa tavaraooppi, myyntitekniikka, asenne. Tarkka raportointi ja seuranta, sekä suora palaute. Henkilöstön kerrättämistä eri työtehtävissä tulisi lisätä. Palkitseminen; motivointi laadulliset ja määrälliset.”

”Kehityskeskustelut ovat hyvä väline, mutta niitä ei käydä säännöllisesti.”

*4. Millaista osaamista yhteistyökumppaneilta, kuten oppilaitoksilta tai konsulteilta, hankitaan?*

Neljännessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia kartoittamaan, millaista osaamista he hankkivat yksikköönsä ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta. Kysymykseen vastasi kuusitoista vastaajaa. Useimmissa vastauksissa hankittava osaaminen oli johonkin tiettyyn tarpeeseen tulevaa osaamista, sellaista, jota organisaatiossa ei ole. Osaamista hankitaan kulloisenkin tarpeen mukaan, se voi olla näkemyksiä, näkökulmia tai jo olemassa olevan osaamisen täydentämistä.

Useimmat vastaajat eivät kuitenkaan osanneet määritellä hankittavaa osaamista konkreettisesti. Kolmessa vastauksessa organisaation ulkopuolelta hankittavaksi osaamiseksi määriteltiin esimies- ja johtamistyötä tukeva osaaminen. Kolme kertaa mainittiin myös atk-, ohjelmisto-, ja sovellusosaaminen. Kahdessa vastauksessa mainittiin oppilaitokset ja työharjoittelijat yhtenä osaamisen hankinnan lähteenä. Yhdessä vastauksessa hankittavaa osaamista pidettiin ilmaisen työvoiman lähteenä. Alle on koottu muutamia vastauksia.

”Yleispäteviä näkemyksiä oman alan ulkopuolelta. Uusia, tuoreita, eisisäänpäinkääntyneitä näkökulmia.”

”Tiettyyn tarpeeseen tulevaa koulutusta, harjoittelijoiden kautta hyvinkin monipuolista osaamista yksikön mukaan.”

”Sanonko suoraan: ilmaista työvoimaa helpottamaan työtaakkaamme.”

”Kulloisenkin tarpeen mukaan sellaista osaamista, jota ei organisaatiostamme löydy. Monesti kyse erillisistä projekteista, joihin ulkopuolisen osaamista tarvitaan.”

*5. Mitä alan kehitykseen liittyvää osaamista tulisi hankkia tai kehittää yksikössä?  
(mainitse 3 teemaa)*

Viimeinen avoin kysymys liittyi tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamiseen. Kysymykseen vastasi kuusitoista vastaajaa. Kolme suurinta teemaa vastausten perusteella olivat verkko- ja monimediaosaaminen, johon kuuluivat myös sosiaalisen median hallinta, asiakashallinnan osaamisen kehittäminen sekä kehitys- ja projektiosaaminen. Uuden tekniikan, verkkomaailman ja median tuntemuksen hankinta nousi suurimmaksi teemaksi. Asiakashallinnan ja asiakastietämyksen osaaminen oli toinen suurimmista teemoista. Asiakashallinta mainittiin vastauksissa kuusi kertaa, verkko- ja monimediaosaaminen kahdeksan kertaa. Projektiosaaminen tuli esiin neljässä vastauksessa.

Kolmen suurimman teeman lisäksi esille nousivat myös toimistotekniikan osaamisen kehittäminen, viestintätaitojen kehittäminen, strategisen ajattelun esiin nostaminen sekä muutosjohtaminen. Lisäksi mainittiin muun muassa lainsäädännön syventävän osaamisen hankinta, kilpailijoiden seuranta sekä eri osastojen välisten synergioiden hyödyntäminen. Yhdessä vastauksessa yksilöiden asenne nostettiin yhdeksi tärkeimmistä kehittämistarpeista. Esimiestaitojen hankinta ja kehittäminen mainittiin vain yhdessä vastauksessa. Alla on esitetty muutamia vastauksia.

”Kuluttaja- ja asiakaskäyttäytymiseen, muutoksiin ja asiakkuuksien hallintaan liittyvää näkemystä. Uusiin medioihin liittyvää osaamista. Kehitys- ja projektityön hallinnan osaamista.”

”Verkko-osaamista, sosiaalisen median hallintaa, projektiosaamista.”

”1. asiakashallinta, jotta siitä olisi sama käsitys kaikilla; asiakkaiden jako a,b,c ja ajankäyttö sen mukaan jne. 2. journalismi juuri tässä välineessä, olisi mukavaa jos joskus olisi hetki aikaa miettiä sitä 3. osaamisen jakaminen nykyistä systemaattisemmin.”



”Tärkein: ASENNE yhdessä täydennämme toisiamme, oikeasti. 2. Tutkimustuloksien tarkasteluun tulevaisuus eikä aina historia. 3. Johtamisen ja myynnin mallit tulisi päivittää.”

”Asiakkuusnäkökulma kokonaisuudessaan, monimediainen maailma palveluineen, teknisen kehityksen sovellukset ydintekemisessä.”

”Esimiestaitoja. Ammattitaidon ylläpitoa. Strategista ajattelua.”

”Tulevaisuuden visiointi. Tekninen tietämys. Asiakashallinta.”

#### 4.5 Kyselytutkimuksen tulosten yhteenveto ja analyysi

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa osaamispääoman johtamisen nykytilaa Mediatalo ESAssa. Kysely perustui väittämiin ja avoimiin kysymyksiin. Kysely osoitettiin Mediatalo ESAn medialiiketoiminnan esimiehille ja yksikön vetäjille. Kohdejoukko käsitti 24 henkilöä, joista 19 vastasi. Vastausprosentiksi muodostui tällöin 79,2.

Tulosten analysoinnissa keskitytään erityisesti arvioimaan osaamispääoman johtamisen suunnitelmallisuutta, johdonmukaisuutta ja ennakoitavuutta. Huomiota kiinnitetään osaamispääoman johtamisen vastuutahojen ohella myös osaamistarpeiden ennakointiin ja osaamistavoitteiden asetantaan case-kohteessa.

Lomaketutkimuksen tulosten analysoinnissa huomio kiinnittyi väittämien tulosten hajanaisuuteen. Enemmistö vastauksista asettui osittain eri mieltä tai osittain samaa mieltä vaihtoehtoihin. Vahvoja vaihtoehtoja, täysin eri mieltä tai täysin samaa mieltä, vastanneita oli kohtuullinen määrä. Vain neljässä väittämässä täysin eri mieltä vaihtoehto ei saanut yhtään kannatusta. Määrällisesti vahvoja vaihtoehtoja vastattiin kuitenkin neutraaleja vaihtoehtoja vähemmän.

Kyselylomakkeen ensimmäinen teema käsittelee henkilöpääoman johtamista. Tulosten perusteella voidaan nostaa esiin muutama huomionarvoinen seikka. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että case-kohteessa ei ole määritelty osaamisen johtamisen periaatteita. Vastaajien mielipide tähän oli vahva, sillä 21,1 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja 42,1 prosenttia osittain eri mieltä. Osaamistavoitteiden asetantaan vastaajat suhtautuivat kahdella tavalla: 42,1 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteita asetetaan johdon tai esimiesten toimesta, kun taas 36,8 prosenttia oli sitä mieltä, että tavoitteiden asetanta ei ole riittävää. Tavoitteiden seuranta oli myös enemmistön mielestä osittain puutteellista. Omien alaisten osaamistasoa heidän työtehtäviinsä nähden pidettiin riittävänä. Väittämä, jossa kysyttiin alaisten osaamistarpeiden säännöllistä kartoittamista, aiheutti hajontaa. 36,8 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 31,6 prosenttia osittain samaa mieltä ja 26,3 prosenttia osittain eri mieltä.

Toisen teeman väittämien tulokset olivat hyvin mielenkiintoisia. Teeman väittämien avulla kartoitettiin case-kohteen rakennepääoman johtamista. Tuloksista voidaan huomata, että vallitseva johtamisjärjestelmä ei enemmistön mielestä tue riittävästi osaamisen kehittämistä yksiköissä. Yksiköiden sisäinen ilmapiiri koettiin kuitenkin erinomaiseksi. 31,6 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että yksikön ilmapiiri tukee osaamisen kehittämistä ja uuden oppimista. Kysyttäessä osaamisen suunnitelmallista kehittämistä yksikössä ilmeni, että suurin osa, 57,9 prosenttia vastaajista, ei kehitä alaistensa osaamista suunnitelmallisesti. Kuitenkin enemmistö, jopa 68,4 prosenttia vastaajista, oli sitä mieltä, että yksiköllä tulisi olla oma osaamisen kehittämissuunnitelma. Tulos on ristiriitainen, mutta kertoo, että osaamisen kehittämiselle on tarvetta, ja siihen ollaan halukkaita jopa siinä määrin, että vastaajat ovat valmiita sitoutumaan omaan osaamisen kehittämissuunnitelmaan. Positiivisen tuloksen antoi myös väittämä, jossa kysyttiin pitävätkö vastaajat yrityksen tietoteknisiä laitteita ja ohjelmistoja riittävinä työn tehokkaan suorittamisen kannalta. Suurin osa vastaajista, 47,4 prosenttia oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja 36,8 prosenttia täysin samaa mieltä.

Kolmannen teeman väittämät keskittyivät kartoittamaan suhdempääoman johtamisen tasoa. Väittämiä oli tässä teemassa vähemmän kuin aiemmissa. Tämän teeman tulokset olivat melko tasaisia. Vastausjakauma eri vaihtoehtojen välillä oli melko pieni. Teeman ensimmäinen väittämä koski osaamiskumppaneiden kartoittamista. Vastaajista enemmistö, 42,1 prosenttia, oli sitä mieltä, että he kartoittavat aktiivisesti yhteistyökumppaneita, joiden osaamista he voivat hyödyntää omassa yksikössään. Kuitenkin ero osittain eri mieltä vastanneisiin oli pieni. Vaihtoehdot täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä saivat kumpikin kaksi vastaajaa puolelleen. Kuitenkin ulkopuolisilta kumppaneilta saatua osaamista ei hyödynnetä yksikössä riittävästi. Tätä mieltä oli yli puolet, 52,6 prosenttia, vastaajista. Myös yksikön osallistuminen yhteistyökumppaneiden osaamisen kehittämisen tapahtumiin, kuten koulutuksiin, ei ole ollut riittävän aktiivista vastaajien mielestä.

Kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin vastattiin erittäin runsaasti. Vastaukset olivat tyyliltään hyvin erilaisia. Vastaajat olivat myös ymmärtäneet kysymykset niiden tarkoittamalla tavalla, eikä väärinymmärryksiä tapahtunut. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin muun muassa osaamispääoma käsitteen määrittelyä, osaamispääoman vastuutahoja, kehittämisen työkaluja sekä tulevaisuuden osaamistarpeita.

Suurin osa vastaajista oli ymmärtänyt osaamispääoma -käsitteen yrityksen, työyhteisön tai yksilön osaamiseksi tai niiden summaksi. Vastauksissa mainittiin sellaiset käsitteet kuin yksilön ammattitaito, tietotaito, kokonaisosaaminen ja hiljainen tieto. Ainoastaan yksi vastaaja liitti käsitteeseen yrityksen ulkopuolelta tulevaa tietoa, taitoa ja osaamista. Osaamispääoman johtamisen vastuutahoja kysyttäessä useimmat vastaajat mainitsivat vastuun olevan esimiehillä, henkilöstöosastolla tai ylimmällä johdolla sekä yksilöllä itsellään. Esimiesten tehtävä oli vastaajien mukaan tavoitteiden tuominen käytäntöön ja henkilöstön osaamisen tukeminen ja oppimiseen innostaminen.

Tuloksista selvisi myös, että käytetyin osaamisen kehittämisen työkalu case-kohteessa on kehityskeskustelu. Monet vastaajat mainitsivat sen lähes ainoaksi osaamisen kehittämisen työkaluksi. Muutamat vastaajat mainitsivat käyvänsä alaistensa kanssa päivittäin spontaaneja keskusteluja sekä käyttävänsä osaamiskartoituksia osaamisen kehittämisen lähteenä. Monet vastaajat vastasivat käyvänsä kehityskeskusteluja alaistensa kanssa epäsäännöllisesti, jos ollenkaan. Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että osaamisen ylläpitäminen ja sen kehittäminen on jokseenkin suunnittelematonta case-kohteessa, sillä kehityskeskustelut ovat vastaajien mielestä ainoita osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen käytettäviä työkaluja ja niitä käydään epäsäännöllisesti. On kuitenkin huomattava, että, osaamisesta käydään jopa päivittäin keskustelua erilaisten palavereiden, kokousten ja kahdenkeskisten juttutuokioiden merkeissä.

Tarkasteltaessa case-kohteen osaamisen hankintaa, vastausten perusteella voidaan todeta, että osaamisen hankinta ei ole johdonmukaista eikä ennakoivaa. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että osaamista hankitaan vain silloin, kun siihen on jokin määritelty tarve. Hankittavaa osaamista ei osattu määrittellä konkreettisesti, vaan vastaajat mainitsivat sen olevan yleispätevää osaamista, sellaisesta osaamisesta, jota organisaatiossa ei ole tai jopa ilmaista työvoimaa. Tämä kertoo osaamisen hankinnan ja toisaalta myös osaamistarpeiden ennakoitavuuden puutteellisuudesta. Ainoastaan kuusi vastaajaa osasi määrittellä, millaista osaamista he ulkopuolisilta kumppaneilta hankkivat. Tämä kertoo osan vastaajista olevan tietoisia omien alaistensa osaamisen tasosta ja yksikkönsä osaamistarpeista.

Ristiriitaista on havaita, että vastaajat pystyivät seuraavassa kysymyksessä määrittelemään alan kehitykseen liittyviä osaamistarpeita. Vastauksista oli löydettävissä yhteneväisyyksiä, mikä kertoo vastaajien olevan hyvin tietoisia alan kehityksestä sekä myös omista osaamistarpeistaan tulevaisuuden varalle. Vastauksista voidaan havaita, että kolme suurinta osaamistarvetta case-kohteessa olivat, verkko- ja monimediaosaaminen, asiakashallinnan osaaminen sekä kehitys- ja projektiosaaminen. Tässä suhteessa osaamisen kehittäminen, sen ylläpitäminen ja hankinta on hyvin suunnitelmallisella tasolla.

Kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset on koottu alla olevaan taulukkoon (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2. Keskeisimmät tulokset

KESKEISIMMÄT TULOKSET	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen johtamisen periaatteiden määrittely ei vastaajien mukaan ole riittävää</li> <li>• Kehityskeskustelut lähes ainoana osaamisen kehittämisen työkaluna</li> <li>• Osaamisen hankinnan ja kehittämisen suunnittelemattomuus</li> <li>• Osaamistarpeiden ennakointi osittain puutteellista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksiköiden ilmapiiri on hyvä</li> <li>• Alaisten osaaminen on riittävää heidän työtehtäviinsä nähden vastaajien mukaan</li> <li>• Vastaajien halukkuus osaamisen kehittämissuunnitelmaan</li> <li>• Vastaajien motivaatio osaamisen kehittämiseen</li> </ul>

Tulosten analysoinnissa kiinnitettiin huomiota muun muassa osaamis pääoman johtamisen suunnitelmallisuuteen ja ennakoitavuuteen. Tulosten perusteella voidaan havaita, että case-kohteen osaamisen johtamisen periaatteiden määrittely ei vastaajien mukaan ole riittävää. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että case-kohteen osaamisen hankinta ja osaamisen kehittäminen eivät ole suunnitelmallista. Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta kysyttäessä jopa 57,9 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he kehitä alaistensa osaamista suunnitelmallisesti. Myös osaamistarpeiden ennakointia voidaan pitää ainakin osittain puutteellisena. Vastaajat määrittivät osaamistarpeet toisaalta hyvin epämääräisesti, mutta kysyttäessä alan kehitykseen liittyviä osaamistarpeita, määrittely oli hyvin täsmällistä. Vastauksista ilmeni myös kehityskeskustelujen olevan lähes ainoa osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen työkalu. Positiivista on vastaajien halukkuus ja motivaatio osaamisen kehittämiseen. Tämä ilmenee väittämästä, jossa kysyttiin vastaajilta, ovatko he halukkaita omaan osaamisen kehittämissuunnitelmaan. Vastaajista 68,4 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että yksiköiden ilmapiiri tukee hyvin osaamisen johtamista ja kehittämistä.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää osaamispääoman johtamistyötä yrityksissä. Päätavoitetta lähestyttiin tutkimuksen avulla, joka toteutettiin case-tutkimuksena. Tutkimukselle laadittiin pääongelma ja kaksi alaongelmaa. Tutkimusongelmat johdettiin opinnäytetyön tavoitteesta. Työn empirisen osan pääongelma määriteltiin seuraavaksi: *miten osaamispääomaa johdetaan yrityksissä?*

Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyi esittelemään osaamisen ja osaamispääoman osa-alueita, osaamisen kehittämistyökaluja, johtamisprosessin luomista sekä osaamisen johtamisen vastuutahoja. Lisäksi teoriaosuudessa avattiin osaamisen ja osaamispääoman keskeisimpiä termejä ja perehdyttiin osaamispääoman johtamisella saavutettavissa oleviin tuloksiin sekä osaamispääoman arvoon.

Osaamispääoman johtamisen perusteet ja lähtökohdat löytyvät yrityksen visiosta ja strategiasta. Visio on yrityksen punainen lanka, jota pitkin ja jota kohden osaamispääomaa kehitetään ja johdetaan. Kehittämistyön tueksi yritys asettaa henkilöstölleen osaamistavoitteita, joiden täyttämistä seurataan esimiesten tai johdon toimesta. Vision mukaisesti yritys myös hankkii ja koordinoi resursseja sekä luo osaamisen kehittämisen toimintamalleja. Teorian valossa voidaan havaita, että osaamispääoman johtamisen ja kehittämisen tulee olla suunnitelmallista. Johtamisen tulee olla tavoitteellista sekä yrityksen vision mukaista ja aina tähdätä yrityksen arvon kasvattamiseen.

Lähdekirjallisuudessa osaamispääoman johtamisen vastuu jaetaan esimiesten, yrityksen johdon ja henkilöstöosaston sekä yksilön kesken. Kirjallisuudessa pääpaino annetaan esimiehille. Johdon ja henkilöstöosaston vastuulla oli puolestaan resurssien takaaminen ja niiden koordinointi. Vastuutahoiksi mainitaan myös yrityksen hallitus sekä ehkä yllättäen työtoverit. Työn empirisen osion tutkimustulokset osoittivat teorian pitävän paikkansa. Tutkimustulosten perusteella vastuu voidaan jakaa esimiesten, johdon ja henkilöstöosaston sekä yksilön kesken. Esimiesten vastuulla on luoda toimintamalleja, joiden avulla yrityksen henkilöstöl-

leen asettaman osaamistavoitteet saadaan täytettyä. Kukaan tutkimukseen vastanneista ei kuitenkaan maininnut yrityksen hallituksen tai työtovereiden osuutta osaamisen johtamisessa tai kehittämisessä. Kuitenkin teorian valossa näiden tahojen osuutta työyhteisön ja yksilön osaamisen kehittämisessä voidaan pitää tärkeinä. Työtoverien vastuun merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa sosiaalisen median käytön lisääntyessä.

Osaamispääoman kehittämiseen on luotu useita työkaluja, mutta niiden käyttöaste yrityksissä vaihtelee, kuten huomattiin myös case-kohteessa. Kehityskeskustelu on ehkä käytetyin osaamisen kehittämisen ja arvioinnin työkalu, ja sitä sovellettiin myös case-kohteessa. Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin havaita, että kehityskeskusteluja käydään case-kohteessa hyvin epäsäännöllisesti, jos ollenkaan. Samoin oli osaamiskartoitusten ja koulutusten kohdalla. Kehittämistä ei kuitenkaan tulisi jättää epäsäännöllisten keskustelujen tai koulutusten varaan, vaan kehitystoimet tulisi nähdä päivittäisinä toimina, joiden alkuunpanijoita ovat esimiehet, ja joita jatkavat yksilöt. Tällaisia toimia voisivat muun muassa olla työnohjaus tai mentorointi, henkilökohtaisten oppimissuunnitelmien laadinta tai jopa tietoteknisien välineiden tai sosiaalisen median hyödyntäminen. Näiden keinojen avulla yksilö haastaa itsensä, toimii itsenäisesti, mutta kuitenkin esimiehen valvonnan alaisena.

Pitkäjänteisempää kehittämistyötä voidaan tukea erilaisten kehittämissuunnitelmien avulla, joita voidaan laatia yksikkö-, osasto- tai tiimikohtaisesti. Näin saadaan sitoutettua ja motivoitua suurempia määriä yksilöitä osaamisen kehittämistyöhön. Kehittämissuunnitelmien tavoitteet johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta. Oleellista kehittämistyössä on tulevaisuuteen katsominen ja tulevien osaamistarpeiden ennakointi. Esimiehen tulee olla selvillä siitä, millaista osaamista esimerkiksi eläköityvien yksilöiden mukana menetetään ja mistä uutta osaamista voidaan hankkia.

Teorian perusteella voidaan todeta, että erityisesti rakennepääoman tuloksellinen johtaminen koetaan vaikeaksi yrityksissä. Tämä havaittiin myös tutkimustulosten perusteella. Rakenteiden aineeton olemus tekee johtamisesta hyvin vaikeaa, joten

rakenteet tulisi saada näkyviksi. Esimerkiksi johtamisjärjestelmän kohdalla tämä tarkoittaa sen kirjaamista ylös ja esittämistä henkilöstölle. Näin tulisi menetellä myös yrityskulttuurin ja arvojen kohdalla. Tutkimustuloksista ilmeni, että suurin osa kyselytutkimukseen vastanneista ei pitänyt case-yrityksen johtamisjärjestelmää tarpeeksi kannustavana ja tukevana osaamisen johtamisen ja kehittämisen kannalta.

Teorian ja tutkimustulosten perusteella tutkimukselle asettamaani pääongelmaan voidaan vastata seuraavasti: osaamispääomaa johdetaan yrityksissä suunnitelmallisesti sekä tavoitteellisesti esimiesten johdolla ja henkilöstöosaston sekä yrityksen johdon tuella. Onnistunut osaamispääoman johtaminen edellyttää yrityksen strategian ja vision tuntemista, yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeiden tietämistä sekä kehittämistyökalujen säännöllistä käyttöä. Osaamispääomaa johdetaan vuorovaikutuksen periaatteita noudattaen, verkostoja hyödyntäen sekä yrityksen rakenteita apuna käyttäen. Lisäksi tutkimuksen perusteella osaamispääoman johtaminen vaatii avoimen ja oppimista tukevan ilmapiirin.

Teorian ja case-kohteessa tehdyn kyselytutkimuksen perusteella voidaan ehdottaa muutamia kehitystoimenpiteitä Mediatalo ESAn osaamispääoman johtamisen tueksi. Kehittämistoimenpiteet ovat listattu taulukkoon (TAULUKKO 3).

TAULUKKO 3 Kehittämistoimenpiteet

KEHITTÄMISTOIMENPITEET
• Osaamisen kartoittamiseen ja ennakointiin lisää työkaluja
• Osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinta yksiköittäin
• Rakennepääoman tuominen näkyväksi

Tutkimustuloksista ilmeni, että osaamispääoman kehittämissuunnitelmien laadinta yksiköittäin, kuten kehityskeskusteluja, käydään case-kohteessa hyvin epäsäännöllisesti. Kehityskeskustelu oli myös osaamiskartoitusten ohella ainut käytetty osaamisen kehittämistyökalu. Osaamisen kartoittamiseen ja ylläpitämiseen tulisi kehityskeskustelujen



rinnalle luoda myös muitakin toimintamalleja.

Tutkimustuloksista ilmeni myös, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän yksiköllään tulisi olla oma osaamisen kehittämissuunnitelma. Tällöin voidaan ehdottaa, että case-kohteessa harkittaisiin osaamisen kehittämissuunnitelmiensa laadintaa ja käyttöönottoa yksikkökohtaisesti. Kehittämissuunnitelmalle on ainakin kyselytutkimukseen osallistuneiden mielestä tarvetta. Jos kehittämissuunnitelman käyttöönotto tuntuu liian raskaalta, kehityskeskustelujen ohella voitaisiin käyttää esimerkiksi työnkiertoa tai sosiaalista mediaa tukemaan uuden oppimista ja osaamisen johtamista. Sosiaalisen median käyttö on hyvin helppoa, eikä se vaadi case-kohteelta suuria investointeja.

Case-kohteen tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota rakennepääoman johtamiseen. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää osaamisen johtamisen periaatteisiin ja käytettyyn johtamisjärjestelmään. Osaamisen johtamisen periaatteet johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta, samoin kuin yksiköiden ja yksilöiden osaamistarpeet. Case-kohteen tulisikin nyt tarkistaa visionsa ja osaamistarpeidensa vastaavuus, jotta case-kohteen osaamista voidaan kehittää vastaamaan tulevaisuuden haasteita. Yksiköiden osaamistarpeet tulisi tunnistaa ajoissa sekä luoda valmiita toimintamalleja, joilla osaamista voidaan ylläpitää, kartoittaa ja hankkia tulevaisuuden varalle. Kaikki edellä mainitut toimenpiteet voidaan kirjata esimerkiksi osaamisen kehittämissuunnitelmaan. Huomiota tulisi kiinnittää myös esimies- ja johtajuustyöskentelyyn. Halutut tulokset voidaan saavuttaa ainoastaan osaamista tukevalla esimiestyöllä. Johtajuutta, osaamista tukevaa esimiestyötä ja yrityksen visiosta johdettuja osaamisen johtamisen periaatteita ja osaamistarpeita voidaankin pitää yrityksen osaamisen johtamisen kivijalkana. Kivijalka luo perustan osaamisen johtamistyölle, jonka avulla voidaan saavuttaa yrityksen itselleen asettamia tavoitteita.

Lopuksi voidaan todeta, että opinnäytetyölle asetut tavoitteet täyttyivät. Työn empiiriselle osalle asetettu pääongelma ratkaistiin hyödyntäen teoriaa ja kyselytutkimuksen tuloksia. Case-kohteen osaamispääoman johtamisen kehittämiseksi havaitut kehittämistoimenpiteet esitettiin. Myös tutkimuksen validiteetti sekä reliabili-

teetti täytyivät siltä osin, kuin oli odotettu. Empiirisen osan tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä tutkimuksen avulla saatiin vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Tämän lisäksi tutkimus voidaan toistaa myös toisissa olosuhteissa ja saada samankaltaisia tutkimustuloksia. Lähteinä käytettiin pitkään alalla olleita asiantuntijoita, kuten Otalaa, Rankia, Viitalaa ja Sydänmaanlakkaa. Näiden lisäksi lähteinä käytettiin myös Sveibyä ja Brookia.

Jatkotutkimus voisi keskittyä osaamispääoman johtamisen todellisen arvon selvittämiseen ja tutkimiseen tai vaihtoehtoisesti jatkotutkimuksen aiheena voisi olla osaamisen kehittämissuunnitelman luominen Mediatulo ESAlle.

## LÄHTEET

Brooking, A. 1996. Intellectual Capital. London. International Thomson Business Press

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta –sarja. 3. Painos. Helsinki: Otava.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2.muuttamaton painos. Helsinki: Edita

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum

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

Otala, L. 1997. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia -sarja 2. painos. Helsinki: WSOY

Otala, L., Aura, O. (toim.) 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla- osaamispääoman raportointi. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Espoo

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakamari –sarja. Helsinki: Kauppakamari Oyj

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita

Sarala, U., Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. painos. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio –tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakamari-sarja. 4. painos. Helsinki: Talentum

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita

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

Kujansivu, P., Lönnqvist A. 2005. The value and efficiency of intellectual capital in Finnish companies. Tampere University of Technology [viitattu 28.10.2009]. Saatavissa: [http://www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Kujansivu\\_Lonnqvist.pdf](http://www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Kujansivu_Lonnqvist.pdf)

Sokura, B. 2004. Osaamispääoman ulottuvuudet – arvoa luova näkökulma. Helsingin kauppakorkeakoulu [viitattu 27.10.2009]. Saatavissa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w371.pdf>

Sullivan, P. 2000. A Brief history of the ICM movement [viitattu 27.10.2009]. Saatavissa: <http://www.sveiby.com/articles/icmmovement.htm>

Sveiby, K-E. 1998. Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard [viitattu 27.10.2009]. Saatavissa <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>

Tilastokeskus. 2009. PK-yritys. Tilastokeskus [viitattu 22.9.2009]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)

Tilastokeskus. 2009. Pääluokat – Toimialaluokitus 2008. Tilastokeskus [viitattu 22.9.2009]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/j.html>

Tilastokeskus. 2009. Työssäkäynti. Tilastokeskus [viitattu 21.9.2009]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/tyokay/index.html>

## LIITTEET

## LIITE 1

## Osaamispääoman johtaminen Mediatalo ESassa

### TAUSTATIEDOT

#### 1) Esimieskokemus Esassa (vuosina)

- alle 2 v.  
 2-5 v.  
 6-10 v.  
 11-20 v.  
 yli 20 v.

#### 2) Alaisten määrä

- alle 10  
 10-20  
 21-30  
 31-40  
 yli 40

### HENKILÖPÄÄOMAN JOHTAMINEN

#### 3) Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=osittain samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4
Yrityksessämme on määritelty miten osaamista tulisi johtaa, hyödyntää ja kehittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto tai esimiehet asettavat yksiköilleen osaamistavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto tai esimiehet seuraavat aktiivisesti yksikön tavoitteiden täyttymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien alaisten osaaminen on mielestäni riittävää heidän työtehtäviinsä nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvitän alaisten osaamistarpeet säännöllisin väliajoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### RAKENNEPÄÄOMAN JOHTAMINEN

#### 4) Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä ja 4=täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4
Johtamisjärjestelmämme tukee ja kannustaa osaamisen kehittämiseen yksiköissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme vallitseva ilmapiiri tukee osaamisen kehittämistä sekä uuden oppimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän suunnitelmallisesti alaisten osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikölläni tulisi olla oma osaamisen kehittämissuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössämme on riittävät laitteet ja ohjelmistot työn tehokkaan suorittamisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SUHDEPÄÄOMAN JOHTAMINEN**

**5) Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä ja 4=täysin samaa mieltä.**

	1	2	3	4
Etsin ja kartoitan aktiivisesti ulkopuolisia yhteistyökumppaneita, joiden osaamista voimme hyödyntää omassa yksikössämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoja ja ulkopuolisia kumppaneita (esim. oppilaitoksia) hyödynnetään osaamisen hankinnassa mielestäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaallistuminen yhteistyökumppaneiden järjestämiin osaamisen kehittämisen tapahtumiin, kuten koulutuksiin, on ollut riittävän aktiivista yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**AVOIMET KYSYMYKSET**

**6) Mitä käsite osaamispääoma sinun mielestäsi tarkoittaa?**

**7) Keiden tai kenen vastuulla osaamispääoman johtaminen ja kehittäminen on? (voit mainita useita vastuutahoja)**

**8) Mitä työkaluja ja mittareita osaamisen kehittämiseen sekä ylläpitämiseen yksikössä käytetään? (esim. kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset)**

**9) Millaista osaamista yhteistyökumppaneilta, kuten oppilaitoksilta tai konsulteilta, hankitaan?**

**10) Mitä alan kehitykseen liittyvää osaamista tulisi hankkia tai kehittää yksikössä? (mainitse 3 teemaa)**