



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# OSAAMISEN JOHTAMINEN JA JAKAMINEN

CASE: Niemen kampuksen osaamisen jakaminen

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketaloudenala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Reija Luoma, Emma Riipola

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LUOMA, REIJA:  
RIIPOLA, EMMA

Osaamisen johtaminen ja jakaminen  
Case: Niemen kampuksen osaamisen  
jakaminen

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 73 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee osaamisen johtamista ja sen jakamista. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja osaamisen jakamiseen Niemen kampuksella toimivalle monialaiselle ja eri organisaatioissa työskentelevälle henkilöstölle. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Lahden Seudun Kehitys Ladec Oy:lle sekä Lahden ammattikorkeakoululle. Lahden ammattikorkeakoulu sekä Ladec Oy tekevät tiivistä yhteistyötä edistäen ammattikorkeakoulun ja yritysten välistä yhteistyötä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu osaamisen osiosta. Osaamisen alakäsitteenä tarkastellaan ensiksi osaamisen määrittystä, sitten osaamisen osa-alueita, oppivaa organisaatiota sekä osaamisen johtamista ja jakamista. Empiirisessä osassa tarkastelu painottuu osaamisen jakamiseen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui teemahaastattelujen sekä fokusryhmähaastattelun kautta. Teemahaastattelun pääteemoja olivat yhteistyö, osaamisen jakamisen nykytilanne, osaamisen jakaminen tulevaisuudessa sekä osaamisen johtaminen. Fokusryhmähaastattelussa pääteemana oli osaamisen jakaminen.

Opinnäytetyön empirian ja teorian pohjalta voidaan todeta, että osaamisen jakaminen tulisi olla koko henkilöstön yhteinen tavoite. Henkilöstö kokee osaamisen jakamiselle tarvetta, sillä se koetaan tärkeäksi osaksi organisaatioiden yhteistyön lisäämistä. Niemen kampuksen puitteet oppivana organisaationa eivät ole täysin päteviä. Kampuksella kulttuuriin ja rakenteisiin kaivattiin joustavuutta. Osaamisen jakamiseen löydettiin hyviä keinoja sekä teorian että empirian pohjalta.

Asiasanat: osaaminen, oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen, osaamisen jakaminen

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

LUOMA, REIJA:  
RIIPOLA, EMMA

Knowledge management and sharing  
Case: Knowledge sharing in Niemi  
campus

Bachelor's Thesis in  
Management and communications 73 pages, 7 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

---

This thesis focuses on knowledge management and sharing. The purpose of this study was to find ways for knowledge sharing for personnel who work in different organizations at Niemi campus. The study was carried out as a commission for Lahden seudun kehitys Ladec Oy and Lahti University of Applied Sciences. Lahti University of Applied Sciences and Ladec Oy are working together to improve collaboration between the University of Applied Sciences and the private sector.

The theoretical section of this study discusses the concept of knowledge. More specifically, this section introduces how knowledge can be defined and examines the different areas of competence/knowledge. In addition, this section introduces the concept of the learning organization, and knowledge management and sharing. In the empirical part, the focus is on knowledge sharing.

This study is based on a qualitative research method. The research data was collected by theme and focus group interview. The main questions in the theme interviews concerned teamwork, the current state of knowledge sharing (in the organization), knowledge sharing in the future and knowledge management. In the focus group interview the main topic was knowledge sharing.

The empirical and theoretical part of this study shows that knowledge sharing should be the common goal for all the personnel of an organization. The personnel at Niemi campus emphasized that knowledge sharing, is important in successful cooperation between different organizations. The basic requirements of a learning organization were not fully qualified at Niemi Kampus. The operational culture and structures were considered inflexible, and there is need for flexibility throughout the organization. Finally, based on both the theoretical and the empirical part, the authors found ways to improve knowledge sharing.

Keywords: Knowledge, learning organization, knowledge management, knowledge sharing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Opinnäytetyön menetelmät, rakenne ja teoreettinen viitekehys	3
2	OSAAMINEN	6
2.1	Osaaminen organisaatiossa	6
2.2	Osaamisen määrittäminen	7
2.3	Osaamisen osa-alueet	11
2.3.1	Ydinosaaminen	11
2.3.2	Hiljainen tieto	13
2.4	Oppiva organisaatio	17
2.5	Osaamisen johtaminen	27
2.6	Osaamisen jakaminen	36
2.6.1	Osaamisen jakamisen määrittäminen	38
2.6.2	Osaamisen jakamisen käytäntöjä	39
3	CASE: NIEMEN KAMPUS	48
3.1	Toimeksiantajan ja case-tapauksen esittely	48
3.2	Tutkimusmenetelmät	50
3.3	Haastattelututkimus	51
3.3.1	Teemahaastattelu	51
3.3.2	Fokusryhmähaastattelu	53
3.4	Tulokset	57
3.4.1	Teemahaastattelujen tulokset	57
3.4.2	Fokusryhmähaastattelun tulokset	62
3.5	Pohdinnat	64
3.6	Kehitysehdotukset	67
3.7	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys	68
4	YHTEENVETO	71
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	82

# 1 JOHDANTO

Talouden ja teollisuuden rakenteet ovat murroksessa ja organisaatiot elävät muutoksessa (Hasu, Kupiainen, Käsälä, Kovalainen, Leppänen, Toivanen 2010, 12; Helakorpi 2009, 1 ). Teknologian kehitys muuttaa toimintatapoja ja tehtäviä. Nykypäivän organisaatioilta vaaditaan nopeutta ja kustannustehokkuutta. Nämä voidaan saavuttaa osaamisella, jota edellytetään henkilöstöltä. Nopeuden saavuttamiseen vaaditaan myös organisaatiolta joustavuutta ja herkkyyttä. (Ojala 2002, 23, 27; Havunen 2007, 7.) Toisin sanoen, tulevaisuuden menestys voidaan siis saavuttaa osaamisen kautta, joten osaaminen sekä sen johtaminen tulisikin nostaa aiempaa korkeampaan asemaan organisaatioissa (Hasu ym. 2010, 4, 12).

Organisaatioiden toiminta on kuitenkin monesti liian hierarkkista ja joustavuus on heikkoa. Myös ihmisillä on tapana toimia vanhoilla, tutuilla ja turvallisilla tavoilla. Joustamattomuus ja muutoshaluttomuus aiheuttavat kuitenkin kitkaa organisaation tuottavuudelle ja kehitykselle. (Kesti 2013, 54.) Ongelman onkin tuottanut työn ja osaamisen kohtaaminen, eli esimerkiksi se, ettei koulutusta ole pystytty uudistamaan nopeasti vastaamaan muuttunutta tilannetta (Helakorpi 2009, 2).

Organisaatio taantuu ilman kehitystä, kun muu toimintaympäristö kehittyy ympärillä. Kilpailutilanteessa olevalle paikallaan pysyminen on huono vaihtoehto – esimiehen tehtävänä on edistää osaamista, joka on oikeanlaista ja voimassa olevaa myös muutostilanteissa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 16.) Osaamisen ja kilpailukyvyn välillä on siis selkeä riippuvuussuhde (Hyppänen 2007, 96).

Jotta organisaatio ei jää kilpailijoidensa jalkoihin, tulisi organisaation olla oppiva organisaatio, jossa käytetään oppimiskykyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppivan organisaation ilmapiirin ja kulttuurin tulee myös tukea oppimista. Jotta osaamista voidaan pitää kilpailuetuna, vaatii se uusimista ja jatkuvaa analysointia.

Osaamisen on kehityttävä vähintään samaan tahtiin kuin muutokset, mutta on oltava kilpailijoita nopeampia. (Ojala 2002, 3, 27- 29, 163, 167.) Organisaatiossa tulee sovittaa yhteen johtaminen, osaaminen sekä motivaatio, jolla viedään eteenpäin tavoitteellista työtä (Tuomi & Sumkin 2012, 27).

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tukea Lahdessa toimivan Niemen kampuksen kehittämistä ja yhteisöllisyyden parantamista. Niemen kampuksella toimivat eri organisaatiot muodostavat kampussyhteisön. Yhteisö on laajempi ja joustavampi käsite kuin organisaatio, sillä yhteisössä henkilöstö toimii erilaisissa vaihtuvissa tai pysyvissä ryhmissä (Ojala 2002, 189). Niemen kampuksella ei ole vielä saatu yhteisöllisyyttä toimimaan halutulla tavalla ja toiveena onkin luoda yhdessä tekemisen ilmapiiri, jonka tärkeänä osa-alueena toimii osaamisen jakaminen.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Lahden ammattikorkeakoulu on Lahden alueelle sijoittunut korkeakoulu. Tällä hetkellä korkeakoululla on useita eri toimipisteitä, mutta tavoitteena on ollut kaikkien koulutusalojen sijoittaminen Niemen kampukselle. Niemen kampusta on suunniteltu ja kehitetty vuodesta 2012 lähtien ja tavoitteena on ollut saada kaikin puolin mahdollisimman toimiva, monialainen sekä yhteisöllinen kampusympäristö. (AMK-lehti 2013.) Eri alojen ja Lahden ammattikorkeakoulun lisäksi, kampuksella on muitakin korkeakoulutoimijoita: Lahden yliopistokampus, johon kuuluvat Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto sekä Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Kampuskehitys on jo edennyt hyvään vaiheeseen ja osa koulutusalojen toimipisteistä on jo siirretty Niemeen. Alkuperäisenä ajatuksena oli laajentaa Niemenkadulla toimivaa kampusta, niin että kaikki koulutusalat sijoittuisivat sinne. Nyt kuitenkin Lahden ammattikorkeakoulussa päädyttiin vastuulliseen, olemassa olevaan kiinteistöä hyödyntävään ratkaisuun, hankeselvityksen sekä vuokratilojen kilpailuttamisen myötä. Joten tarkoitus on, että Lahden ammattikorkeakoulu toimii jatkossa kolmessa osoitteessa – Niemessä, Mukkulassa sekä Fellmanniassa. Niemestä ja Mukkulan toimipisteistä käytetään jatkossa yhteisnimitystä Niemen kampus, koska ne sijaitsevat samalla kampusalueella lähellä toisiaan. (Hyökki 2015.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja osaamisen jakamiseen Niemen kampuksella toimivalle monialaiselle ja eri organisaatioissa työskentelevälle henkilöstölle. Opinnäytetyön tekijöiden toiveena lähtökohtaisesti on tehdä toimeksiantajalle opinnäytetyö HR-sektorilta. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet olivat jo alustavasti toimeksiantajan, Ladec Oy:n sekä Lahden ammattikorkeakoulun määrittelemät. Aiheesta haluttiin toteuttaa laadullinen, ajankohtainen ja monipuolinen tutkimus, joka hyödyttää toimeksiantajia kampuksen tulevaisuuden kehittämisessä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten osaamista voitaisiin jakaa Niemen kampuksella?

Tätä päätutkimuskysymystä täydennetään kolmella alatutkimuskysymyksellä, joiden tarkoitus on avata päätutkimuskysymyksen tarkoitusta:

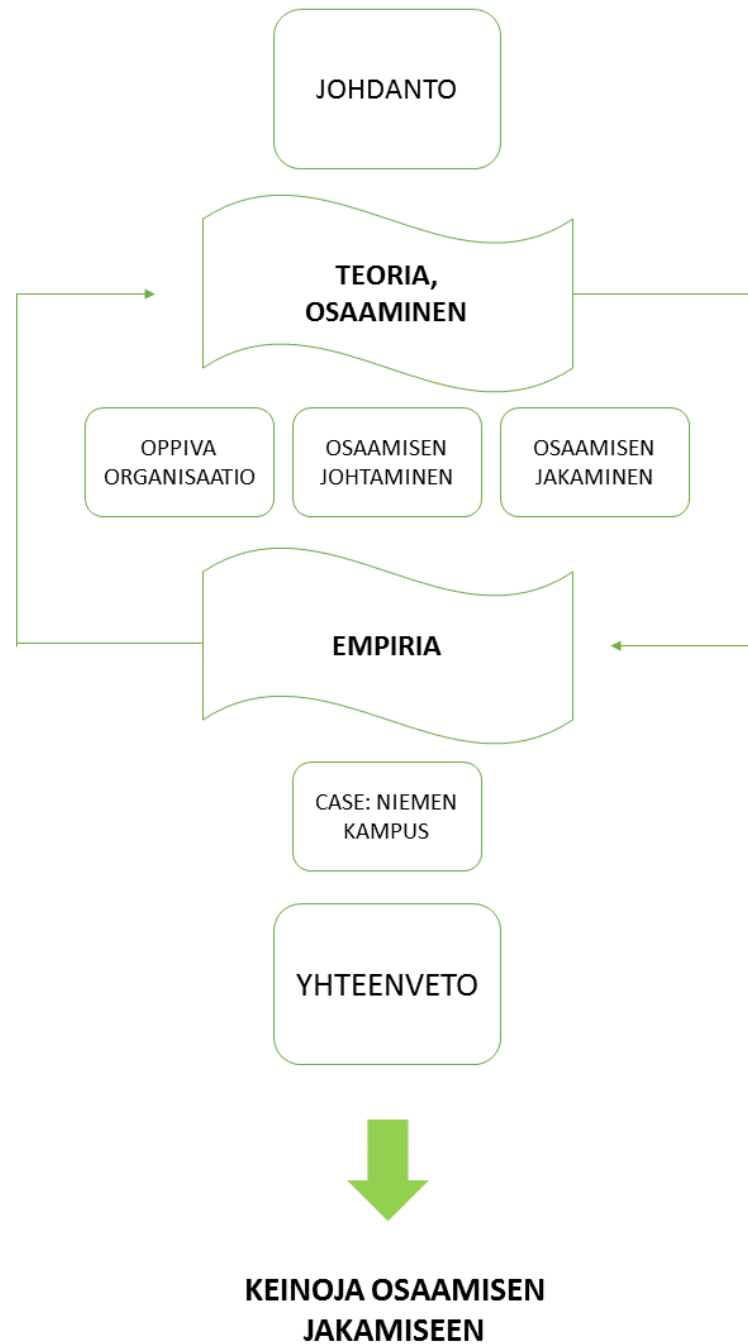
- Millaista yhteistyö on eri organisaatioiden välillä Niemen kampuksella?
- Millaisen perustan osaamisen johtaminen antaa osaamisen jakamiselle?
- Miten työyhteisö kokee, että osaamista voitaisiin jakaa?

## 1.3 Opinnäytetyön menetelmät, rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten Niemen kampuksella voitaisiin jakaa osaamista. Haastattelututkimuksen kohderyhmänä oleva Niemen kampuksen henkilöstö koostuu usean eri organisaation toimijoista.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoriaosuus käsittelee osaamista. Tavoitteen selvittämiseksi haettiin tietoa kirjallisuudesta sekä internetlähteistä ja artikkeleista. Empiirisessä osuudessa tiedonkeruumenetelmänä on käytetty kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista haastattelututkimusta, jonka avulla haluttiin selvittää osaamisen jakamista Niemen kampuksella. Yksittäisille henkilöstön jäsenille pidettiin teemahaastattelut ja sen lisäksi järjestettiin fokusryhmähaastattelu. Teoriaosa toimii pohjana koko tutkimukselle sekä

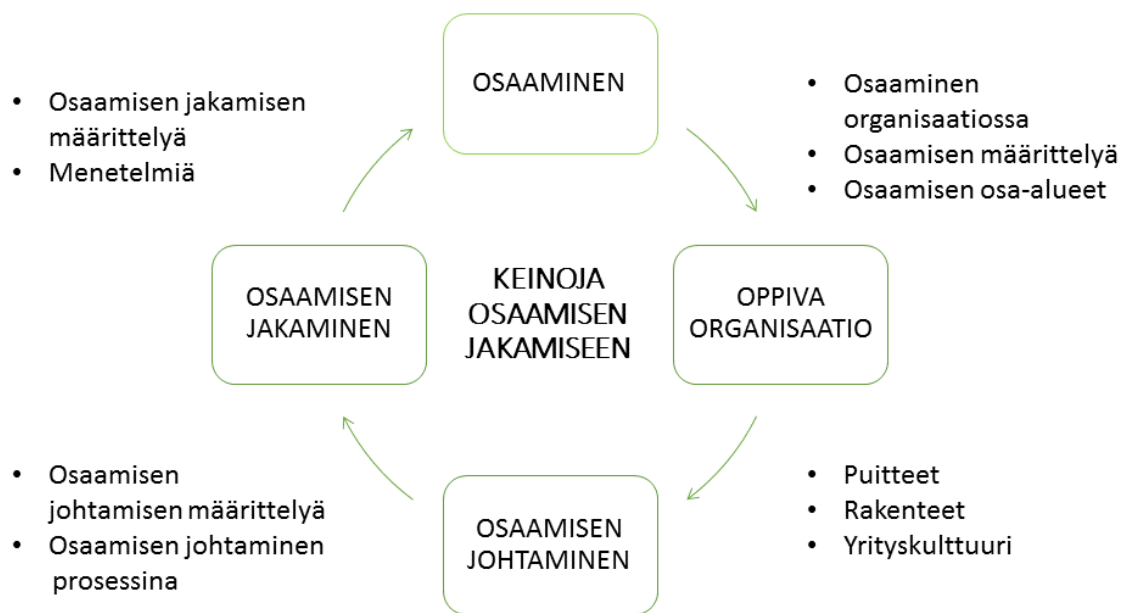
haastattelututkimukselle. Osaamista ja sen johtamista käsitellään teoriatasolla yleisesti, kun taas empiria painottuu osaamisen johtamiseen sekä osaamisen jakamiseen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne



Opinnäytetyö jakautuu siis kahteen osaan – teoriaan ja empiriaan (kuvio 1). Molemmat osat tukevat toisiaan ja vastaavat yhdessä opinnäytetyön tavoitteeseen löytää keinoja osaamisen jakamiseen. Teoriaosuudessa johdannon lisäksi on yksi pääluku ”Osaaminen”, jonka alaluvuissa käsitellään työn ja tutkittavan ilmiön kannalta keskeisimmät tekijät (kuvio 2) osaamiseen, oppivaan organisaatioon, osaamiseen johtamiseen sekä osaamisen jakamiseen liittyen. Tutkimusongelman selvittämiseksi oli ensin selvitettävä mitä osaaminen ylipäätään on, millaisia vaikutuksia sillä on organisaatioon, kuinka sitä tulisi johtaa ja kuinka osaamista voidaan jakaa. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt neljä teorian osa-alueita vaikuttavat kaikki osaamisen jakamiseen. Ilman oppivan organisaation perusteita, ei osaamisen johtamista tai jakamista voida toteuttaa kunnolla. Tutkimuksessa osaaminen rajautuu niin, että oppimista ei käsitellä.



KUVIO 2. Teoreettinen viitekehys

## 2 OSAAMINEN

Osaaminen-luvussa selvennetään, mitä osaaminen on ja mitä on oleellinen osaaminen työelämän ja organisaatioiden kannalta. Luvussa käsitellään, millaista osaamista organisaatio tarvitsee kehittyäkseen ja viedäkseen suunniteltua strategiaa eteenpäin. Luvussa luodaan katsaus hiljaiseen tietoon, ydinosamiseen sekä siihen, kuinka osaamista tulisi kehittää paremmaksi ja kuinka organisaatio voi oppia osaamisesta. Vaikka osaaminen edellyttää oppimista, ei tässä työssä perehdytä perustiedon/taidon oppimiseen.

### 2.1 Osaaminen organisaatiossa

Osaaminen on aineetonta pääoma yrityksille. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan tässä sitä, että osaamisella ei ole fyysistä muotoa, kuten esimerkiksi yrityksen omistamat koneet, vaan osaaminen on kiinni työntekijässä, joka voi jakaa sitä muille. (Lönnqvist, Kujansivu, Antola 2005, 18.) Yritys ei omista aineetonta pääomaa, esimerkiksi osaamista, jonka työntekijä tarjoaa yrityksen käyttöön, mutta yrityksen hyvä kuitenkin tiedostaa, että aineeton pääoma on taloudellisesti arvokasta (Riuttamäki 2015).

Aiemmin henkilöstöä käytettiin yrityksen omistamien koneiden jatkeena. Henkilöstö koulutettiin samalla tavalla ja heidät voitiin korvata tai vaihtaa helposti toiseen työntekijään. Nykypäivänä asetelma on kääntynyt pääläelleen: koneet ovat samanlaisia, mutta organisaatioissa ja yrityksissä toimivat henkilöt ovat erilaisia ja heillä on erilaista osaamista. (Ojala 2008, 15- 16.) Nykyihminen ei enää edes suostuisi koneen jatkoksi (Helakorpi 2009, 3). Ihmisten, eli henkilöstön, rooli on korostunut. Ihmisten ehtymättömällä oppimiskyvyllä, osaamisella ja luovuudella kyetään tuottamaan uudenlaisia ratkaisuja uusiin tilanteisiin. (Ojala 2008, 15- 16.) Myös asioiden hoitaminen ja ongelmien ratkaiseminen saadaan aikaan ihmisten osaamisella, toimivalla ja luottamuksellisella vuorovaikutuksella. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 85, 88.)

Osaaminen on tärkeä kilpailutekijä ja inhimillinen menetystekijä yrityksille. Osaamisen positiiviset vaikutukset ja ilmentymät kohdistuvat parantuneisiin työtapoihin ja esimerkiksi tuotteisiin. Organisaatiolta edellytetään kuitenkin

toimintakulttuuria, joka sallii osaamisen hyödyntämisen. Kun työn haasteet kohtaavat tasapainon osaamisen kanssa, seuraa positiivisia vaikutuksia, jotka kohdistuvat myös työtyytyväisyyteen. (Ojala 2008, 13; Kesti 2013, 13- 14, 22.) Osaaminen on myös kallista, joten sen hallinta ja oikeanlainen hyödyntäminen parantavat tulosta. (Ojala 2002, 27- 29, 3.)

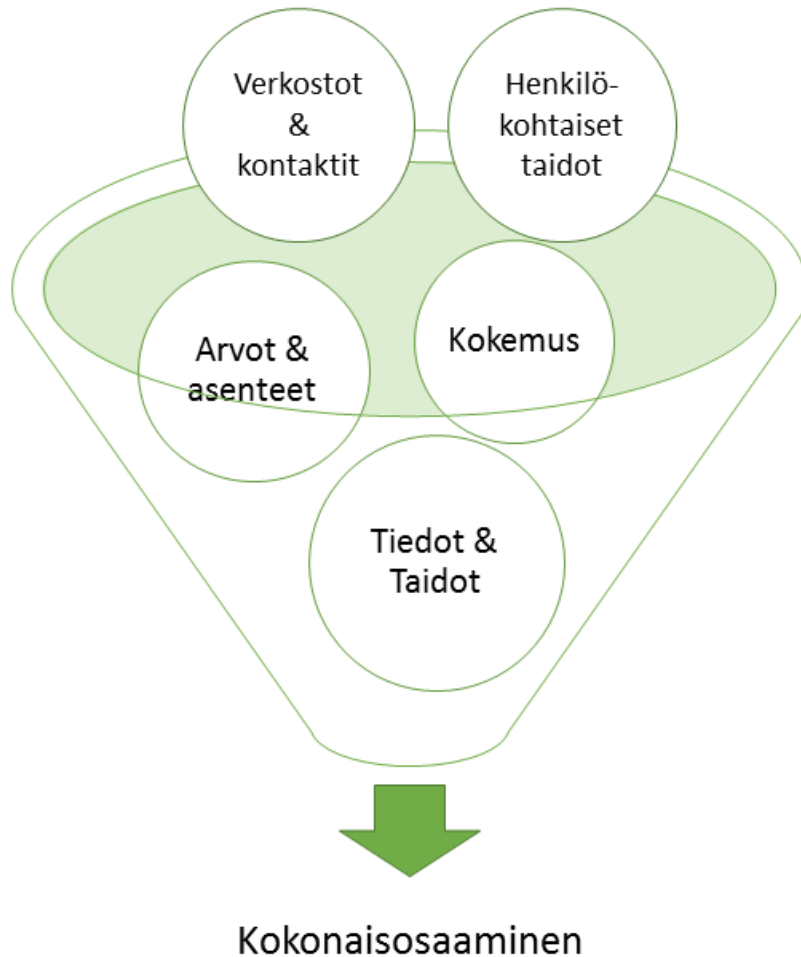
Organisaatiolle osaaminen kuvaa siis kyvykkyyttä, kilpailu- sekä menestystekijää, mutta organisaation jäsenten näkökulmasta osaaminen on perusta työssä menestymiselle (Viitala 2002, 49). Osaaminen tuo organisaatiolle liikkumavaraa, sillä osaaminen, joka on muihin verrattuna yliverstausta, on suuri etu. Osaaminen luo paljon vaihtoehtoja siihen, mihin suuntaan organisaatio haluaa kehittyä osaamisen turvin. (Viitala 2005, 61.)

Osaamisen jakaminen ja osaamisen ylläpitäminen on ehto monelle organisaatiolle ja organisaation toiminnalle. Osaaminen on lähtöisin työntekijöistä ja monella yrityksellä onkin pelkona osaamisen menettäminen työntekijän poistuessa esimerkiksi eläkkeelle tai toiseen työpaikkaan. Osaaminen voi jäädä myös kokonaan käyttämättä. Osaamisen jakaminen on korostunut vuosi vuodelta enemmän ja osaamisen jakamiseen kannustetaan entistä enemmän yrityksissä ja organisaatioissa. Jokaisen työntekijän henkilökohtaisen osaamisen tuominen yleiseen tietoon organisaatiossa on haasteellista. Nykypäivänä ei voida olla varmoja kuin muutoksesta, johon jokaisen tulee sopeutua, jos halutaan pysyä pinnalla. (Sydänmaanlakka 2012, 25; Smith Milway & Saxton 2011.)

## 2.2 Osaamisen määrittäminen

Osaamisesta käytetään myös sanoja ”tieto” ja ”tietämys”. Osaaminen vaihtelee näkökulman mukaan. (Ojala 2002, 163, 170.) Organisaatiossa olevaa tietoa ja osaamista on tyypitelty eri tavoin, mutta tunnetuin jaottelu on täsmätieto ja hiljainen tieto (Kivinen 2008, 48). Osaaminen sisältää siis täsmätietoa, joka voidaan helposti siirtää henkilöltä toiselle. Se voidaan kuvata sanoina ja numeroina. Lisäksi osaaminen sisältää hiljaista tietoa. Osaaminen on tietojen ja taitojen hallintaa, sekä niiden soveltamista.. Osaamisen ylläpitämiseksi sitä tulee voida luoda, hankkia ja siirtää (Ojala 2002, 163, 170; Juuti 2005, 69). Tietojen ja

taitojen lisäksi kokonaisosaaminen sisältää muitakin tekijöitä, kuten kuviossa 3 on esitelty. Kokonaisosaaminen ei ole ainoastaan tutkinnoilla saavutettua tietoa (Kupias ym. 2014, 50; Helakorpi 2009, 6).



KUVIO 3. Yksilön kokonaisosaamisen osatekijät (Ojala 2002, 104; Hyppänen 2007, 105)

Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan kyse on laajemmasta tekemisen hallinnasta (Helakorpi 2009, 3). Tiedot ja taidot kattavat osaamisesta ammattitaidon sekä yleisiä ja sosiaalisia taitoja. Tietoihin kuuluu faktat, menetelmät ja mallit, kun taas taidot kertoo miten näitä tietoja käytetään ja sovelletaan. (Ojala 2002, 105.)

Lisäksi osaaminen koostuu sosiaalisista taidoista, joihin sisältyy kyky kommunikoida, yhteistyökyky ja -halukkuus, ongelman- sekä

ristiriitojenratkaisutaidot, empatia ja motivointi. (Viitala 2002, 52; Ojala 2002, 105.)

Kun puhutaan kokonaisosaamisesta, myös kokemus on tärkeässä osassa. Kokemuksen kautta opitaan nopeammin ja ymmärretään uutta tietoa paremmin. Kokemus on sitä laajempi, mitä enemmän sitä on ehtinyt kertyä. Kontaktit ja verkostot vaikuttavat myös yksilön osaamiseen. Niiden kautta ihminen saa erilaisia signaaleja tulevista asioista. Kontaktien avulla voidaan selvittää nopeasti erilaisia asioita. Kontaktit ja ihmishuoneverkostot vaativat myös sosiaalisia taitoja. (Ojala 2002, 105.)

Asenteiden merkitys on jatkuvasti korostunut, kun puhutaan osaamisesta. Vaikka tietoja ja taitoja voidaan hankkia, vanhenevat ne kuitenkin nopeasti sekä vaativat uusimista. Arvoja ja asenteita on kuitenkin vaikea muuttaa. Asenteet vaikuttavat paljon siihen, kuinka halukas yksilö on panostamaan eri asioihin tai kuinka sopeutumiskykyinen ihminen esimerkiksi on. (Ojala 2002, 105.) Yksilön osaaminen on paljonkin riippuvainen yksilön omasta halusta oppia. Yksilön osaamisvaatimukset ovat tätä päivää ja tietotyöhön panostaminen on tärkeää, koska se lisääntyy jatkuvasti. (Vilkman 2015.)

Ammatillisten taitojen lisäksi osaamiseen kuuluu henkilökohtaiset taidot. Henkilökohtaisiin taitoihin kuuluu paljon hiljaista osaamista, jota muiden voi olla hankala huomata tai tunnistaa. Henkilökohtaisiin taitoihin voidaan luokitella esimerkiksi luovuus, aloitteellisuus, eettisyys, ilmaisutaito jne. (Hyppänen 2007, 105; Ojala 2002, 105.)

Henkilökohtaiseen osaamiseen liittyy myös vahvasti mielentaidot. Kehittynyt ajattelukyky auttaa hahmottamaan monimutkaisia ilmiöitä ja tunnetaidot näkyvät kykyinä tiedostaa tunnetiloja, vaikuttaa tunnetiloihin sekä ohjata omaa käyttäytymistä tunnepohjalta. Nämä taidot edellyttävät, että henkilö osaa reflektoida. Hänellä tulee olla taitoa tunnistaa ajatuksiaan sekä tunteitaan ja arvioida niitä ulkopuolisen silmin. Lisäksi on tunnistettava omia käsityksiä, jotka piilevät taustalla. Reflektointi mahdollistaa sen, että omaa toimintaa voidaan havainnoida ja itselle voidaan asettaa kehittymistehtäviä. (Ristikangas ym. 2014, 85, 88.)

Kaikessa osaamisessa niin henkilökohtaisessa kuin myös ammatillisessa osaamisessa saattaa tulla esteeksi vanha tieto. Uuden osaamisen hankkimisen tiellä voi olla vanha osaaminen. Hyvä osaamisen taito on poisoppiminen vanhasta osaamisesta. Yritys kehittyy eteenpäin kun toteutetaan oikeassa suhteessa poisoppimista eli kick off-osaamista ja uuden osaamisen tilalle tuomista. Yrityksen arjessa tulee toimia niiden osaamisperiaatteiden mukaan, jotka tukevat strategiaa. Kuviossa 4 kuvataan työn ja osaamisen jatkuvaa muutosta. Poisoppimisen tilalle tulee valita uusia osaamisen tapoja. (Tuomi & Sumkin 2012, 19, 45, 47.)



KUVIO 4. Osaamisen ja työn dynamiikka (Tuomi & Sumkin 2012, 46)

Osaamista voidaan tarkastella eri näkökulmista, joita ovat yksilö, tiimi ja organisaatio (Hyppänen 2007, 102; Kupias ym. 2014, 51). Esimiehen tehtävänä on yhdistää nämä eri näkökulmat ja soveltaa osaamiset käytäntöön. Jotta yksilön osaamista voidaan hyödyntää koko organisaation kannalta, yksilön tulee myös tuntee oma osaamisensa ja luottaa siihen. Työntekijän tulee olla kiinnostunut osaamisensa käyttämisestä ja hakeutua osaamiselle sopiviin tehtäviin. Esimiehen uteliaisuudella ja kiinnostuksella, voidaan saada organisaation tietoon myös sellaista yksilön osaamista, mitä ei osata odottaa ja joka on aiemmin saattanut jäädä piiloon. (Kupias ym. 2014, 51.)

Tiimien osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta sekä siitä, mitä tiimin jäsenet osaavat yhdessä. Hyvässä tiimissä yksilöiden osaamiset yhdistyy tiimiä hyödyttävällä tavalla. Yhdistyneet osaamiset voivat myös tuottaa uusia toimintatapoja ja yhdistämisellä pyritään siihen että osaaminen olisi enemmän kuin osiensa summa, eli tuottaisi myös uutta lisäarvoa. Jotta tiimeistä saadaan osaamisen kannalta mahdollisimman tehokkaita, vaatii se yhteistyötä ja jokaisen jäsenen kuulluksi tulemista. (Kupias ym. 2014, 54.)

### 2.3 Osaamisen osa-alueet

Osaamisen osa-alueita on monia, joten käymme tässä osiossa vai läpi opinnäytetyön kannalta oleelliset osa-alueet. Niemen kampuksen henkilöstön osaamisen jakamisen kannalta tärkeinä osa-alueina pidämme ydinosaamista ja hiljaista tietoa.

Organisaatioilta yleensä luonnistuu strategioiden sekä visioiden määrittely, mutta niiden käytännön toteutus ei luonnistukaan niin helposti. Organisaatiossa tulee havaita henkilöstötason osaaminen sekä sen vaikutus koko organisaation ydinosaamiseen. Osaamisen ja varsinkin ydinosaamisen kehittäminen sekä parantaminen lähtevät liikkeelle siitä, että pystytään seuraamaan henkilöstön osaamisen kehittymistä ja sen liittämistä strategiaan. (Sydänmaanlakka 2012, 153.)

#### 2.3.1 Ydinosaaminen

Ydinosaaminen tarkoittaa organisaation syvällistä osaamista, joka on syntynyt organisaation oppimisen tuloksena – ei yksilöiden. Sen avulla organisaatio voi kehittyä ja kilpailijoiden on vaikea kopioida ydinkompetenssia. Ydinosaamista ei tule sekoittaa avainosaamiseen, sillä avainosaaminen ei anna jatkuvaa kilpailuetua organisaatiolle. (Ojala 2002, 207.) Ydinosaamista käytetään pääsääntöisesti organisaatiotasolla. Tällä tarkoitetaan teknologioiden, osaamisen sekä tietojärjestelmien yhdistelmää, jolla pyritään takaamaan yritykselle paras kilpailuetu. (Sydänmaanlakka 2012, 144.) Ydinosaamisesta voidaan myös puhua silloin, kun organisaatio osaa hallita omia resurssejaan (Lönnqvist ym. 2005, 84).

Ydinosaaminen ei ole ostettavissa olevaa ”tavaraa” (Riuttamäki 2015). Tämän toteaa myös Lönnqvist, Kujansivu sekä Antola (2005, 85) aineettoman pääoman johtamisessa.

Ydinkompetenssi pystytään toteamaan, jos vastataan kolmeen seuraavaan kysymykseen ”kyllä”. Kysymykset ovat: ”Vaikuttaako osaaminen merkittäväksi asiakkaan saamaan lisäarvoon? Voiko sen avulla lisätä kilpailuetua? Sekä voiko sitä soveltaa muissa liiketoimissa?” (Sydänmaanlakka 2012, 145.) Resurssien kytkeminen ja niiden käyttäminen oikein on yksi peruste, jotta voidaan sanoa, että omataan ydinosaamista (Lönnqvist ym. 2005, 84).

Sydänmaanlakkakin (2012, 144- 145) kertoo kirjassaan Älykäs Organisaatio, että ydinosaamisella saadaan luotua lisäarvoa asiakkaalle. Ydinosaamisen kehittämiseen menee 3-5 vuotta ja se usein syntyy organisaation kumulatiivisen oppimisen kautta. Ydinosaaminen siis turvaa organisaation jatkuvuuden. Se on kerrostunut organisaation rakenteisiin sekä kulttuuriin. Jotta organisaatio voi kehittyä, on ydinosaaminen tunnistettava. (Kupias ym. 2014, 55.) Kyseessä voi olla mikä tahansa osasto yrityksessä, kunhan osasto osaa luoda lisäarvoa ja sillä on tarjota jotain muuta osaamista, jota muut osastot eivät osaa tarjota ja mistä on hyötyä organisaatiolle. Osastojen osaamiset voidaan määritellä osaamisalueiksi, jonka jälkeen niistä on helppo tunnistaa ydinosaaminen (Sydänmaanlakka 2012, 133.)

Ydinosaaminen on myös kuvattava paremmin kuin muut osaamistekijät, sillä toiminta on rakennettu ydinosaamisen varaan. Hyvin kuvattu ydinosaaminen turvaa laadun ja jatkuvuuden ja osaamista voidaan kehittää systemaattisesti ja mahdollistetaan ydinosaamiseen liittyvän tiedon jakaminen. (Kesti 2013, 122.) Hyvä on kuitenkin muistaa, että yrityksessä on myös muutakin osaamista ydinosaamisen lisäksi, mutta vain ydinosaaminen pyrkii antamaan kilpailuetua. Kilpailukyvyyn ydintä voidaan kutsua toisella nimellä ydinosaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2012, 144- 145.)

Työ ja osaaminen kohtaavat tulevaisuudessa huonommin kuin perinteisemmällä työmarkkinoilla. Kiinteä työ käsittää sellaisia tehtäviä, jotka eivät kuulu henkilön ydinosaamisen alueelle. Yksilötasolla täydellinen tilanne olisi se, että jokaisella



olisi täysin ydinosaamistaan vastaava työ. Valitettavasti tavallisempaa on, että työntekijän ydinosaaminen vastaa vain osittain työn vaatimuksia. Tulevat työmarkkinat ovat entistä joustavampia, jolloin osaamisia pystytään hyödyntämään enemmän verkostoissa ja uudelleen sekä joustavamman rakenteen omaavissa työyhteisöissä ja organisaatioissa. (Helakorpi 2009, 2.)

Työntekijöiden ydinosaamisen tulisi siis kohdata oikea työkohte, jolloin työntekijä, tuotanto ja yhteiskunta voivat saavuttaa suurimman hyödyn sekä tuottavuuden osaamisesta. (Helakorpi 2009, 2.) Muuttuvassa maailmassa työntekijöiden henkilökohtaista ydinosaamista ovat myös jo aiemmin mainitut mielentaidot. Pelkkä ammatillinen ydinosaaminen ei ole enää riittävää, sillä nykypäivänä tarvitaan nimenomaan osaamista, joka liittyy itsetuntemukseen ja oman mielen ohjaamiseen. (Ristikangas ym. 2014, 85, 88.)

### 2.3.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on tietoa, joka ei ole sanallista. Hiljainen tieto voi olla henkilökohtaista tai organisaatiotason hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon tuominen tietoisuuteen ja sen käyttöönottoaminen vaatii systemaattista kehitysprosessia ja se saattaa vaatia ponnisteluja organisaatiolta, mutta hiljaisen tiedon kehittäminen tuo organisaatiolle myös erilaisia mahdollisuuksia. (Ojala 2002, 171; Toivonen & Asikainen 2014, 12- 13; Ojala 2008; 53.)

Organisaation osaaminen tarkoittaa organisaation yhteistä näkemystä tai käsitystä toiminnan kannalta tärkeästä asiasta. Se voi tarkoittaa myös yhteisesti omaksuttua toimintatapaa. Organisaation osaaminen kehittyy yksilöiden osaamisesta, kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Organisaation osaamisessakin on erilaista osaamista: hiljaista tietoa ja tietoista tietoa. Tietoisena tietona ovat esimerkiksi ohjeet ja toimintatavat, kun taas hiljaisena tietona on esimerkiksi ”kirjoittamattomat säännöt”. Organisaatiotasolla hiljainen tieto on sitä, että tiedetään vaan, että näin toimitaan. Jos ihmiset ovat hajautuneet eri puolille organisaatiota, on osaaminen muodostunut hajautuneesta asiantuntijuudesta. Tämä osaaminen tulisi organisaation rakenteilla ja johtamisella saattaa yhteen.

Rakenteiden merkitystä osaamisen kannalta ei voi turhaan korostaa – sallivat ja toimivat rakenteet ovat jopa tärkeämpiä kuin yksittäisen ihmisen osaaminen. (Ojala 2008, 53.)

Yksilötasolla hiljainen tieto on henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvaa taitotietoa. Lisäksi se on arvomaailmaan ja uskomuksiin perustuvaa osaamista. Hiljainen tieto on siis yksilön kykyä toimia tietyllä tavalla. Se on yksilön tapa arvioida, hyödyntää intuitiota ja käyttää vaistoa. (Ojala 2002, 170.) Hiljasta tietoa saadaan tekemällä, kokemalla, reagoimalla sekä kokeilemalla asioita työssä ja seuraamalla vanhempia työntekijöitä (Toivonen & Asikainen 2004, 15).

Hiljaista tietoa on vaikea hallita, sillä sitä ei voida muuttaa sanoiksi tai numeroiksi (Ojala 2002, 171). Hiljaista tietoa on vaikea kuvailla itse ja monesti hiljainen tieto onkin siirtynyt ei-tietoiseen ohjaukseen. Tämä tarkoittaa, että tieto on automatisoitunut ja emme itse enää huomaa sitä. On myös hyvin vaikeaa opettaa muille omaa hiljaista tietoa sellaisenaan miten itse sen osaa, jotta muutkin osaisivat hyödyntää sitä samalla tavalla. (Toivonen & Asikainen 2004, 12.)

Parhain keino siirtää hiljaista tietoa on se, että tehdään asioita yhdessä sekä jaetaan mielipiteitä ja kokemuksia. Jotta hiljaisen tiedon siirtäminen olisi edistysellistä, on osaamisriski ennakoitava, hiljaista tietoa osattava arvioida, huonot käytännöt jätettävä taakse, hiljaista tietoa sanallistettava ja havainnollistettava sekä lisäksi tiedonjaolle tulee olla olemassa vakiintuneet foorumit, kuten tilaisuudet ja virtuaalityökalut. Ennen kaikkea tärkeää on, että hiljaisen tiedon siirto on organisaation tapa ja hiljaisen tiedon siirrosta huolehditaan yhteisesti. (Hasu ym. 2010, 37.)

Kaiken hiljaisen osaamisen ottaminen käyttöön ihanne tilanteessa edistäisi suuresti yrityksen mahdollisuutta kehittyä nopeammin. Myös henkilöstön osaaminen ottaisi suuria askeleita eteenpäin. Tämä on vaikeaa juuri sen takia, että hiljainen tieto on siirtynyt ei-tietoiseen ohjaukseen. (Toivonen & Asikainen 2004, 12- 13.) Hankalaksi hiljaisen tiedon jakamisen tekee myös se, ettei henkilöstö ole välttämättä täysin tietoinen omasta osaamisestaan (Kupias ym. 2014, 97).

Yrityksessä hiljaisen tiedon purkaminen muiden käyttöön lähtee tuen antamisesta työntekijöille. Tuodaan esille, että on hyvä jakaa tietoa ja näytetään, että tiedon

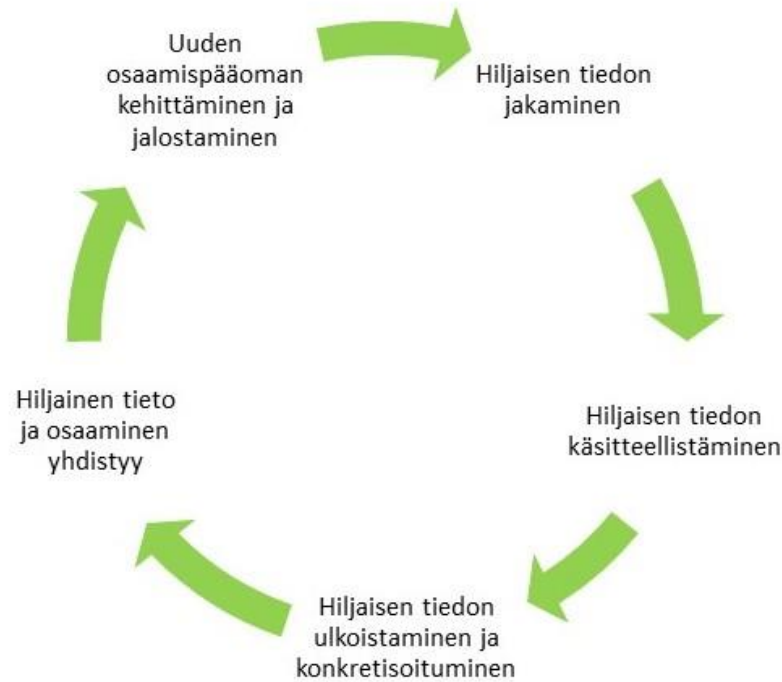
jakamista tuetaan. Tärkeä lähtökohta on huomata hiljaisen tiedon olemassaolo yrityksessä. (Toivonen & Asikainen 2004, 39.)

Hiljaisen tiedon kehittäminen on haastavaa, mutta se antaa myös paljon. Hiljaisen tiedon kehittämiseen kuuluu neljä pääkohtaa: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen, kuten kuviossa 5 on esitelty. Sosialisatio tarkoittaa sitä, että tieto tulisi jakaa yhteisössä. Tietojen, kokemusten ja tuntemusten jakamista voidaan tehdä yhteisissä tapaamisissa, kuten kokouksissa ja palaverissa, pitämällä esityksiä tai vaikka yhteisessä wikissä. Seuraavaksi tieto tulisi ulkoistaa, jolloin hiljainen tieto muuttuu käsitteellisemmäksi. Silloin tiedosta voidaan keskustella paremmin oikeilla termeillä, muodostaa yhteistä näkemystä ja jakaa sitä taas edelleen. (Kesti 2013, 44- 45, 76; Ojala 2008, 76 -77.)

Mallintaminen on hyvä keino saada hiljainen tieto käsitteeksi, eli ulkoistaa hiljaista tietoa. Mallintamisella tarkoitetaan hiljaisen tiedon näkyväksi tuomista. Mallintaminen on käytännössä kartan tekeminen, jossa tehdään tietty kaava, mitä muut voivat hyödyntää työssään. Tiedon tekeminen näkyväksi muille ja tekijälle itselleen on osa mallintamista. Mallintaminen antaa myös eväät kehittää uutta sekä siirtää osaamista uusilta työntekijöiltä vanhoille. Myös toisinpäin hiljaisen tiedon siirtäminen eläkkeelle jääviltä senioreilta nuoremmille osaajille on tärkeää. Tarkkuus mallintamisen toimivuudesta saadaan kokeilemalla, kuinka lähelle samaa lopputulosta osaamisessa päästään. Korkeatasoinen osaaminen saadaan monesti tällä tavalla näkyväksi muille. (Viitala 2005, 376 -377.)

Kun hiljaiselle tiedolle on saatu käsitteet, kehitetään sitä systemaattisesti niin, että tieto saadaan konkretisoitua ohjeiksi, säännöiksi, kuvioiksi tms. jolloin sen jakaminen eri organisaation jäsenille on helpompaa. Hiljainen tieto voidaan myös jalostaa eteenpäin strategiaksi. Ulkoistaminen voi kuitenkin olla vain sitäkin, että yksilö käsittää ja oivaltaa asian niin, että pystyy toteuttamaan sen myös käytännön tasolla. Viimeisessä vaiheessa asia sisäistetään ja osaaminen yhdistyy hiljaiseen tietoon. Yhteisen näkemyksen muodostuminen on tärkeää, muuten hiljaista tietoa voi jokainen tulkita tavallaan. Nyt hiljainen tieto on näkyvää ja vaihtunut yksilön osaamispääomasta organisaation osaamispääomaksi. Tätä tietoa voidaan kuitenkin

vielä kehittää ja jalostaa eteenpäin, jolloin siirrytään taas sosialisointivaiheeseen. (Kesti 2013, 44- 45; Ojala 2008, 77.)



KUVIO 5. Hiljaisen tiedon kehittäminen organisaation osaamispääomaksi (Kesti 2013, 45)

Hiljaista tietoa kehittäessä kannattaa ideointia tehdä ryhmissä ja tiimeissä. Kun annetaan mahdollisuus kokemusten vaihtamiseen, voidaan oppia samalla enemmän. Jotta ideointia voidaan toteuttaa intensiivisesti, ei saa häiriötekijöitä olla. Ryhmä tai tiimi tulee myös virittää oikeaan tunnelmaan ja antaa kuva siitä, kuinka jokaisen osallistuminen kehittämiseen on tärkeää. Ryhmä luo toimenpidesuunnitelman, joka toteutetaan käytäntöön. Käytännön toteutuksessa vastuu siirtyy esimiehille, jonka tehtävänä on myös mitata kehitystä ja ohjata sitä oikeaan suuntaan. (Kesti 2013, 79- 80.)

Kun hiljaista tietoa kehitetään ja otetaan käyttöön, saavutetaan tavoitteet paremmin. Ajoissa tunnistettu hiljainen tieto voidaan ohjata toteuttamaan

yrittäjien strategiaa ja sitä kautta tehostamaan tuottavuutta. Tuottavuutta voi tehostaa esimerkiksi se, että eri työvaiheissa korjataan tuotannon virheitä paremmin, joten myös asiakkaiden reklamaatiot vähenevät. Tämä tuo yritykselle huomattavia säästöjä laatuun liittyvissä kustannuksissa. (Kesti 2013, 20.)

Edellä mainittu eläköityminen on myös tuonut hiljaisen tiedon tunnistamiselle lisäarvoa. Monissa työyhteisöissä on entistä enemmän alettu pohtia sitä, miten hiljaista tietoa saadaan siirrettyä nuoremmille työntekijöille, kun kokeneempi henkilöstö siirtyy eläkkeelle. Arvokasta tietoa ei haluta menettää ns. ihmisen mukana, eläköitymisen tai työpaikan vaihtamisen vuoksi. (Ojala 2008, 26.)

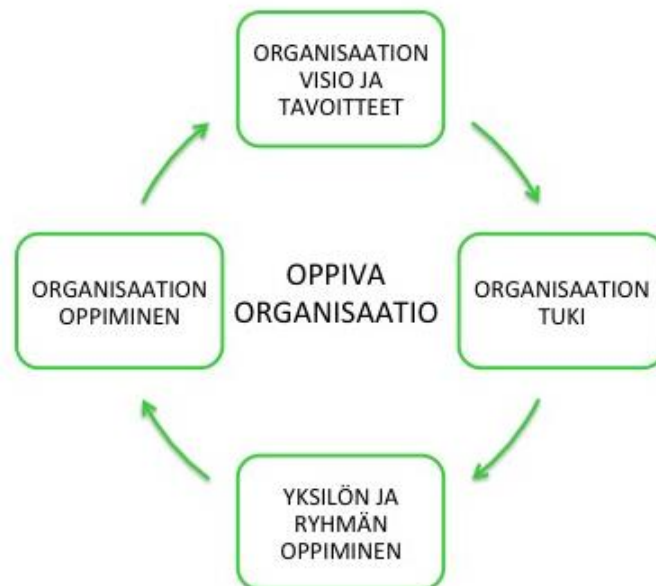
Myös pelkkä osaston vaihtaminen työntekijän kohdalla voi tuoda ongelmia koko organisaatioon. Osaaminen on hyvin pitkälti kaikesta huolimatta kiinni henkilössä ja jos hiljaisen tiedon jakaminen on kesken ja muutoksia tulee, ollaan ongelmassa. Ongelmat, jotka syntyvät monesti tässä tilanteessa ovat rahallisia ja vaikutus näkyy laajasti niin tuotannossa kuin myös uuden henkilön löytämisestä ja koulutuksessa. Hiljaisen tiedon omaava henkilö on tällöin avainhenkilö, joka hajottaa organisaatorakennetta ehkä jopa tietämättään. Kuten Ojalakin aiemmin mainitsee (2008, 26) työpaikan vaihto tuo monesti yllätyksellisen tilanteen, jos avainhenkilö lähtee ja vie kilpailijalle osaamisensa. Menetetyn osaamisen korvaamiseen voi pahimmallaan mennä jopa neljä vuotta. (Lönngqvist ym. 2005, 71- 72.)

## 2.4 Oppiva organisaatio

Osaaminen on oppivan organisaation voiman lähde. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan koko ajan uudistuvaa ja uutta osaamista käyttävää organisaatiota. Oppivan organisaatioon sisältyy juuri käsitelty ydinosaaminen ja hiljainen tieto, jotka muodostavat yhden osan oppivaa organisaatiota. Organisaation kehittymisen kannalta on tärkeää saada esiin, jaettavaksi ja organisaation hyödynnettäväksi juuri se osaaminen, jolla oppiva organisaatio uudistuu ja kehittyy.

Kaikki organisaatiot voidaan määritellä oppiviksi organisaatioiksi (Sydänmaanlakka 2012, 55). Oppivassa organisaatiossa käytetään yksilöiden sekä ryhmien koko oppimiskykyä niin että, yhteiset tavoitteet saavutetaan ja ilmapiiri

kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Oppiva organisaatio on monitieteellinen käsite, sillä siihen kuuluu monenlaista teoriaa ja oppia. (Ojala 2002, 163, 167.) Osaaminen on siis voiman lähde ja osaamisella saadaan vietyä mitä tahansa organisaatiota kohti menestystä (Sydänmaanlakka 2012, 218). Täytyy vain muistaa, että osaaminen on oikeanlaista. Organisaatiot oppivat eri tavalla asioita ja tukevat työntekijöitä sekä muutenkin osaamista ja sen jakamista eri tavalla. Tarkoituksena kuitenkin jokaisella organisaatiolla on viedä osaamista aina askel eteenpäin, jotta ei jäädä muiden jalkoihin kehityksessä. Yrityksen kyky arvioida oma tämän hetkinen tilanne ja tarpeet tulevaisuutta ajatellen on oleellista. (Viitala 2005, 52.)



KUVIO 6. Oppivan organisaation prosessimalli (Nummelin 2007, 124)

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan yksilön ja ryhmän oppimista tukevia malleja, jotka tähtäävät yhteiseen kehittymiseen. Oppivan organisaation prosessimallista (kuviokuva 6) nähdään, mistä oppivuus koostuu organisaatiotasolla, eli mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen. Vision ja tavoitteiden määrittäminen johtaa oppimisen tukemiseen ja tämä taas johtaa yksilö- ja ryhmätason oppimiseen. Kaikki tämä on johdatusta itse organisaation oppimiselle. (Nummelin 2007, 123- 124.)

Lähtökohtana oppivalle organisaatiolle on joustava ympäristöön sopeutuminen. Oppiva organisaatio käsittelee järjestelmiä, toimintaperiaatteita ja organisaation piirteitä, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen. Viitekehyksen perustana on sellainen organisaation rakenne, jossa vapaa tiedonkulku on mahdollista. (Ojala 2002, 164, 169, 191.) Oppivalla organisaatiolla on myös edellytyksiä henkilöstöä kohtaan: itseohjautuvuus, vuorovaikutustaidot sekä kokonaisnäkemys (Hyppänen 2007, 103).

Ympäristön vaatimukseen vastaaminen niin sopeutumalla, muuttamalla ja uudistamalla, on se mikä muodostaa oppivan organisaation. Organisaatiota ei tule ajatella minkäänlaisena koneena vaan enemmänkin se on elävä olento, joka pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin muuttamalla toimintatapaansa. Vaikka kyseessä olisi oppiva organisaatio, saatetaan silti toistaa jatkuvasti vanhoja virheitä. Virheistä tulee kuitenkin oppia, jotta voidaan kehittyä eteenpäin. (Sydänmaanlakka 2012, 55, 218; Dalkir & Liebowitz 2011, 365.)

Oppiva organisaatio on suuri kokonaisuus. Oppiva organisaatio tarvitsee toimiakseen tiettyjä tekijöitä. Näihin kuuluu tiimityö, systeemijattelu, ajatuksia ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallit, henkilöstön jatkuva oppiminen, oppimisen palkitseminen, jatkuva kehittäminen, hajautettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen sekä oppimista tukeva yrityskulttuuri. Vapaa tiedonkulku on myös tärkeää, ja sen tulee toimia joka suuntaan: ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä sivuttaissuunnassa. (Ojala 2002, 167.)

Organisaatio tarvitsee innovaatioita ja sosiaalinen pääoma mahdollistaa tämän. Pääoma muodostuu henkilöiden ja ryhmien välillä, johon tarvitaan myös johtajuutta, jotta pääoma säilyy. Henkilöstö on korkeakoulutettua, joka edesauttaa osaamisen muodostumista uniikiksi, joka taas mahdollistaa organisaation menestyksen. (Juuti 2005, 80.) Organisaation toimintaa voidaan myös kuvata systeeminä. Se helpottaa kokonaisuuden ymmärtämistä. Systemi muodostuu toisiaan seuraavista sykleistä, jotka muodostavat organisaation toiminnan. Yhteinen vastuu on tärkeää, sillä jokainen systeemiin kuuluva kantaa vastuun yhteisestä tavoitteesta. Jokainen systeemiin kuuluva vaikuttaa lisäksi lopputulokseen. (Ojala 2002, 166.)

Organisaation oppiminen on välttämätön osa oppivaa organisaatiota. Se kuvaa miten organisaatio luo uutta tietoa ja tuottaa osaamista. Tiedon hallinta ja käsittely muodostavat perustan organisaation oppimiselle. (Ojala 2002, 169, 171.)

Organisaation oppiminen on prosessi, joka kuvaa, miten osaaminen muutetaan organisaation osaamispääomaksi. Organisaation oppimisessa on kyse mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen käytäntöön. Mitä nopeammin kokemukset saadaan yhteiseksi näkemykseksi, sitä nopeammin voidaan luoda uutta osaamista ja toimintaa. (Ojala 2008, 47, 71.)

Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus ja riittävät keinot kehittymiseen sekä oppimiseen. Oppiminen ei kuitenkaan ole vain yksilöiden vastuulla, vaan organisaation oppimisvaatimus koskee koko organisaatiota ja sen osia, yksilöitä ja tiimejä. Organisaation oppiminen tarkoittaa kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen, jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa. (Ojala 2002, 168- 169.) Organisaation ilmapiiriin tulee olla turvallinen ja avoin, jotta henkilöstö uskaltaa tuoda ilmi kehittämisehdotuksia ja olla enemmän mukana kehityksessä (Nummelin 2007, 125).

Toinen termi korvaamaan oppiva organisaatio-nimike on älykäs organisaatio. Kaikki oppivat, joten älykäs, nopeimmin ja parhaiten oppiva organisaatio pystyy myös uudistumaan ja oppimaan kilpailijoita nopeammin. Arvojohdettu organisaatio on älykäs. Organisaatiolla tulee olla jotkut määritellyt arvot, joiden mukaan kaikki toiminta rakentuu. Määränpään saavuttaminen on helpompaa kun on arvot johdattamassa tietä. (Sydänmaanlakka 2012, 55- 56, 222.)

Osaamisen kehittäminen on yksi osa toimivan oppivan organisaation rakenteen toteutumista. Osaamisen kehittäminen on prosessi, jolla organisaatio voi uudistua ja saavuttaa tavoitteet (Hasu ym. 2010, 13, 18). Onnellisessa tilanteessa osaaminen syntyy, muuttuu ja kasvaa tarpeita vastaavaksi itsestään, mutta useimmiten osaaminen vaatii suunnitelmallista kehittämistä ja johtamista (Hasu ym. 2010, 10). Strateginen osaaminen on tärkeää, jotta sen varaan voidaan muutostilanteissa luottaa, ja kehittää nopeasti uudenlaista osaamista. Sen kehittäminen vaatii pitkää kehitystyötä ja sitoutumista. (Ojala 2002, 27- 29, 3.)



Osaamisen kehittäminen tarkoittaa koulutuksen lisäksi kaikkea työssä tapahtuvaa oppimista ja toimintatapojen uudistumista (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2007,8). Osaamistavoitteiden ja osaamisen nykytilan selvittämisen pohjalta saadaan osaamisen kehittämistarpeet. Jotta tarpeet saadaan täytettyä, tulee osaamista kehittää kohti tavoitteita. (Hyppänen 2007, 107.) Osaamistarpeiden ennakointi sekä nykyisen osaamisen hallinta ja kehittäminen on tärkeää, jotta osaaminen ja oppiminen etenevät strategian kannalta oikeaan suuntaan (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2007, 8).

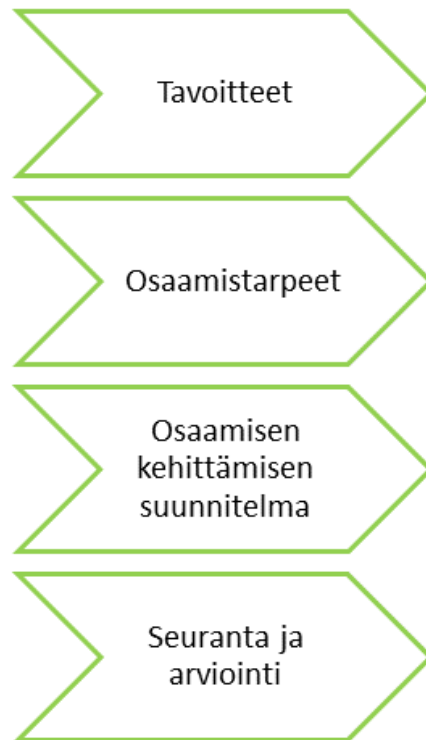
Ajan mittaan organisaatio voi kehittyä paremmaksi tekemällä oikeita valintoja matkalla (Dalkir & Liebowitz 2011, 368). Osaamisen hankkimiseksi on hankkimiskeinoja, joita ovat mm. henkilöstön osaamisen kehittäminen, osaamisen siirtäminen, uusien osaajien hankkiminen, osaamisen ostaminen sekä sellaisten yritysten ostaminen, jossa osaavaa henkilökuntaa on. Osaamisen kehittäminen on tärkeää kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja osaamisen kehittäminen onkin yksi osaamisen johtamisen osa-alueista. (Hyppänen 2007, 107.)

Osaamisen kehittäminen on laaja alue ja osaamisen kehittämiseksi on useita keinoja (Hyppänen 2007, 103). Osaamisen kehittäminen on usein keskittynyt yksilöihin ja eri tehtävissä tarvittaviin osaamisiin, mutta kuten jo aiemmin on esitelty, osaamista on kuitenkin kolmessa asteessa yrityksessä: organisaation osaaminen, tiimiosaaminen sekä yksilöosaaminen (Ojala 2008, 37; Hyppänen 2007, 102; Kupias ym. 2014, 51; Kaartinen 2011).

Osaaminen tulee organisaatiossa ottaa huomioon jo rekrytointivaiheessa sekä henkilöstösuunnittelussa. Tulee löytää osaavat henkilöt tiimiin. Kuitenkin tulee muistaa, että paras henkilö arvioimaan osaamistaan on työntekijä itse. Työntekijää johtaa esimies, jolla on tärkeä rooli viedä työntekijän osaamista eteenpäin ja varmistaa kehitys. Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijä täydentää työyhteisön kokonaisuutta työpaikalla. (Kaartinen, 2011.)

Osaamisen kehittäminen on prosessi, joka kehittyy ja tarkentuu jatkuvasti. Osaamisen kehittäminen sisältää neljä vaihetta (kuvio 7). Yrityksen johdon tulee kartoittaa nykyinen osaaminen ja luoda sen pohjalta tavoitteet, osaamisen tarve tulevaisuudessa sekä luoda suunnitelma osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi

suunnitelman toteutumista tulee seurata ja arvioida, jotta päästään tulevaisuuden tavoitteisiin. (Kaartinen, 2011; Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2007, 10- 11.)



KUVIO 7. Osaamisen kehittämisen prosessi (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2007, 10- 11)

Organisaation tarkoitus on määrittää millaista osaamista sen tulee kehittää, jotta se pääsee eteenpäin tavoitteissaan (Sydänmaanlakka 2012, 132; Hasu ym. 2010, 18). Osaamista ei tule kehittää vain nykytilan säästämiseksi, vaan yrityksen uudistamiseksi (Hasu ym. 2010, 13). Osaaminen ei rajaudu vain siihen, onko sitä vai ei, sillä osaamista voidaan vähitellen kehittää. Kehittäminen on tarpeellista, sillä ympäristö ja sen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Osaaminen kehittyy portaittain. Eteneminen tapahtuu yleensä alusta alkaen, noviisista vähitellen edeten kohti asiantuntijuutta. Osaamisen kehittämisen ajatellaan keskittyvän usein vain yksilöihin, mutta kehittäminen koskee koko organisaatiota ja myös sen tiimejä. Osaamisen kehittäminen on myös työhyvinvoinnista huolehtimista. Jos

työntekijät kokevat hallitsevansa osaamisensa ja pystyvänsä työhön, työhyvinvointi lisääntyy. (Kupias ym. 2014, 59, 153, 178.)

Osaamisen kehittämisen tulisi tukea omaehtoista kehittämistä ja kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja. Kaikkien kehittävien toimenpiteiden tulisi tähdätä koko organisaation kehittämiseen, eikä vain yksilön kehittämiseen. (Kesti 2013, 40.) Jotta osaamista saadaan kehitettyä työpaikalla, tulee huomioida työn tuloksellisuus, toiminnan laadun parantaminen sekä varmistaminen, luovuuden ruokkiminen ja yksilön sitouttaminen. Työnantaja voi tehdä jokaiselle työntekijälle oman kehityssuunnitelman yksilön osaamisen kehittämiseksi. (Kaartinen 2011.) Oppimisen tavoitteet ja osaamistarpeet tulisi luoda organisaatiossa yhdessä, jotta muutokselle luodaan motivaatio ja osaamisen kehittämisestä saadaan aikaan yhteinen haaste (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2007, 10).

Avainosaamiselle, eli organisaation keskeiselle osaamiselle tulee luoda oma kehittämissuunnitelma. Suunnitelman tulee tukea myös ydinosaamisen kehittämistä. (Ojala 2002, 231- 232.) Koska organisaation osaaminen on entistä tärkeämpi resurssi, tulee sen kehittyä, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja jotta organisaatio voi menestyä. Osaamisressurssien kehittäminen tulee kytkeä strategiaan, muuten kehittäminen jää irralliseksi ja tavoitteellisuus puuttuu. (Ojala 2008, 37- 38.) Organisaation osaamisen jälkeen voidaan tyydyttää yksilöiden ja tiimien osaamistarpeet. Osaamistarpeelle määritetään laadullinen sekä määrällinen tavoite, jota voidaan tavoitella eri tavoin: kurssit, koulutukset, työssäoppiminen, projektit, valmennukset, mentorointi jne. Tärkeää ei ole oppimistyyli, vaan se että asetetut tavoitteet saavutetaan. (Ojala 2002, 231- 232.)

Osaamisen tarkastelu yksilötasolla on haastavampaa kuin tarkasteltaessa organisaation osaamista (Viitala 2002, 51). Yksilöiden osaaminen on tärkeä osa koko organisaation osaamista, joten myös organisaation ja yksilön tavoitteet yhdistyvät. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma tuo kehittämiseen jatkuvuutta ja helpottaa hahmottamaan omaa osuutta työyhteisön osaamisen kehittämisessä. Henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan kuuluu nykyiset osaamistarpeet sekä valmistautuminen tuleviin tehtäviin. Suunnitelma auttaa myös urapolun

rakentamisessa. Suunnitelma on lisäksi sopimus kehittymisen tukemisesta ja osaamisen lisäämisestä. Kuviossa 8 esitetään, että vaikka vastuu oppimisesta on yksilöllä, voi organisaatio toimia tukena ja tarjota erilaisia mahdollisuuksia oppimiseen. (Ojala 2002, 236- 237; Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2007, 17.)



KUVIO 8. Yksilön kehitysuunnitelma (Ojala 2002, 236- 237)

Osaamisen kehittämisessä valta ja vastuu kannattaa jalkauttaa siis työntekijöille niin, että organisaatio on kuitenkin prosessissa mukana. Yksilön osaamista voidaan kehittää esimerkiksi valmentamisella, opastamisella, perehdyttämällä ja

koulutuksilla. Myös työtehtävät kannattaa huomioida ja kehittämisen apuna voidaan käyttää työkiertoa, moniosaamista, erityistehtäviä, työnohjausta, sekä toiminnassa oppimista. Apuna toimivat myös kehityskeskustelut, jossa esimies ja yksittäinen työntekijä käyvät kehityssuunnitelmaa ja tulevaisuutta läpi. (Ojala 2002, 236- 237; Viitala 2005, 261- 262.) Kun oman osaamisen kehittämistä vastuussa on jokainen työntekijä itse, voi sen katsoa eduksi. Osaamisen kehittäminen luo positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, mutta myös työntekijä hyötyy itse: työnteko on miellyttävämpää ja luistaa paremmin sekä lisäksi kehittynyt osaaminen parantaa uralla etenemisen mahdollisuuksia. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2007, 15.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, on kehityskeskusteluistakin suuri apu osaamisen kehittämisessä. Työntekijällä tärkeässä roolissa on kehityskeskustelut ja ne koetaan jopa oikeutena, joka kuuluu työhön. Esimiehellä on suuri rooli, sillä hänen tulee järjestää kehityskeskustelut tarpeeksi usein työntekijälle. Osaamisen kannalta kehityskeskustelu tarjoaa tärkeää tietoa odotuksista, tarpeista sekä suoriutumisesta. Myös samalla työntekijä saa mahdollista työnohjausta, jos tarve vaatii. Molemmien puolinen kiinnostus kehityskeskusteluun takaa, että siitä saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti. (Viitala 2005, 361.) Keskustelu on aina luottamuksellinen työntekijän ja työnantajan välillä, ellei kyse ole ryhmäkeskustelusta, jossa on useampi osapuoli mukana (Työterveyslaitos 2015).

Organisaatio saa kehityskeskusteluista irti ainakin tietämystä työntekijän omasta osaamisesta sekä millaisia toiveita ja kehittämismahdollisuuksia on. Tiedonkulku koetaan myös tärkeänä osana kehityskeskusteluja, sillä silloin työnantaja ja työntekijä pääsevät kiireettömästi jakamaan tietoa toisilleen. (Viitala 2005, 361.) Organisaation tulee myös ottaa oppia keskusteluista yrityksen strategian suunnittelussa sekä sen korjaamisessa. Vuorovaikutus on siis tärkeässä roolissa ja sen tulee olla molemmien puolista. (Työterveyslaitos 2015.)

Kehityskeskustelun rakenne on Viitalan (2005, 362- 363) mukaan hyvä olla seuraavanlainen: tulee arvioida mennyt työjakso. Miten se on mennyt työntekijän ja johdon osalta? Onko viimeksi asetetut tavoitteet saavutettu? Uusista tavoitteista ja kehityssuunnitelmasta sopiminen on myös tärkeää, sillä silloin voidaan

tarkastella työntekijän omaa jaksamista työssä. Esimiehen tulisi osoittaa tukensa sekä se, että tukea on aina saatavilla, mikäli tarvetta ilmenee. Esimiehen tulee myös osata lopettaa kehityskeskustelu oikein niin, että kaikki asiat käsitellään eikä mitään jää hampaankoloon.

Yksilön osaamisen lisääminen ja hyödyntäminen ryhmässä on tärkeää. Lisäksi yksilöiden tulee hyödyntää erilaisten ryhmien osaamista käytännön tasolla. (Kesti 2013, 52.) Tiimien osaamisen kehittäminen vaatii esimieheltä muita keinoja kuin yksilön osaamisen kehittämisessä. Jotta tiimi saadaan oppivaksi ryhmäksi, on vuorovaikutusta helpotettava ja esimieheltä vaaditaan ryhmänohjaustaitoja. Tiimille on luotava yhteinen ymmärrys tavoitteista ja päämääristä. Tiimi tarvitsee yhteiset toimintamallit, työvälineet ja vuorovaikutustavat. Tiimille kannattaa luoda yhteinen osaamis pohja, joka sisältää jäsenten taidot ja työnjaon. (Kupias ym. 2014, 153.)

Osaaminen kehittyy oppimalla ja oppiminen edellyttää muutosta. Muutoksen tulisi tapahtua tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Ihmisillä oleva tieto ja osaaminen siis muuttuvat. Organisaatiotasolla oppiminen synnyttää uuden tiedon ja osaamisen. (Kivinen 2008, 57; Kupias ym. 2014, 108- 109.) Kuten osaamisen kehittyminen, myös oppiminen tapahtuu vähitellen. Oppiminen on jokapäiväistä. Oppiminen ei tapahdu niin, että tietoa siirretään henkilöltä toiselle, vaan opittavaa asiaa peilataan aikaisempia kokemuksia vasten tai toisten ajatuksia vasten. Opittava asia siis rakennetaan uudelleen omassa mielessä. Vaikka opetettaisiin samaa asiaa, voidaan siitä saada irti eri asioita. Oppiminen on luonteeltaan aina kontekstuaalista ja sosiaalista. (Helakorpi 2009, 5; Kupias ym. 2014, 108- 109.)

Oppimiselle on myös muita yhteisiä piirteitä kuin muutos. Oppimiselle tulisi asettaa tavoitteet ja sitä varten tulisi herättää motivaatio. Oppiminen vaatii kokonaisuuksien hahmottamista, joita ihminen pyrkii mielessään rakentamaan. Oppimisessa tulee olla aktiivinen ja ilmapiirin tulee olla oikeanlainen sekä antaa tilaa vuorovaikutukselle. Vuorovaikutus on sen vuoksi tärkeää, että omia ajatuksia voidaan peilata toisten kanssa ja saada palautetta. Palaute varmistaa, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. (Kupias ym. 2014, 111- 118.)

## 2.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisella on suuri vaikutus yrityksen arvoon ja yrityksen arvo on taas nykypäivänä suurin mielenkiinnon kohde hallitukselle ja johtoryhmälle. Investointeja tulisikin lisätä aineettomiin resursseihin, kuten erityisesti osaamiseen. Tärkeää on kuitenkin se, että tehdyt investoinnit tuottavat mahdollisimman suuren tuoton. Tuottavuus voidaan saavuttaa sillä, että osaamista ja muita aineettomia resursseja johdetaan ja kehitetään tavoitteellisesti. (Ojala 2008, 16.) Osaamista tulisi johtaa koko yrityksen liiketoiminnan ja innovatiivisuuden tasolla, sillä se turvaa avainosaajien ja -osaamisten jatkuvuuden (Hasu ym. 2010, 22).

Osaamisen johtamisen tarkoituksena on siis parantaa organisaation suoritus- ja sopeutumiskykyä sekä lisätä yrityksen sekä olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden arvoa. Osaamisen johtaminen tulee nähdä ensisijaisena tekijänä. (Gerami 2010, 2, 5.) Johtajien tulee asettaa oppimistavoitteita sekä vahvistaa henkilökuntaa suuntaan, joka mahdollistaa osaamisen hankkimisen ja jakamisen. Henkilökunnan pitää kuitenkin tehdä asian eteen töitä, sillä mikään ei tule itsestään. (Smith Milway & Saxton 2011.) Kuten osaaminen, myös osaamisen johtaminen on monitieteellinen käsite, jolle ei ole olemassa vain yhtä teoriapohjaa. Onkin tärkeää ymmärtää, että osaamisen johtaminen on hyvin heterogeeninen niin käsitteenä kuin lähestymistapanakin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkijat lähestyvät osaamisen johtamisen teemaa aina oman tieteenalansa paradigman mukaan. (Kivinen 2008, 18.)

Osaaminen merkitsee esimiehelle keinoa saavuttaa tavoitteet, johon esimies kohdistaa johtamisensa. Osaamisen johtaminen tarkoittaa siis osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä kohti organisaation tavoitteita. (Viitala 2002, 15, 49.) Tällä tasolla osaamista pyritään vaalimaan sekä viemään eteenpäin yrityksessä. Organisaation suuntaviivat antavat perustan osaamisen johtamisellekin eikä vaan yritystoiminnalle, joten kaikkien työntekijöiden tulisi tietää suuntaviivat, jotta osaamisen johtaminenkin olisi loogista, eikä sitä kyseenalaistettaisi. (Viitala 2005, 14, 61.)

Osaamisen johtamisessa tulee myös johtajan osallistua toimintaan (Smith Milway & Saxton 2011). Osaamisen johtaminen on siis vahvasti kytköksissä strategiajohtamiseen. Osaamisen johtaminen varmistaa, että organisaatio kehittää niitä osaamisia, joita tarvitaan strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. (Hyppänen 2007, 96.) Ennen kuin osaamista voidaan johtaa, tulee kaikilla organisaation jäsenillä olla yhteinen käsitys siitä, mitä johdetaan. Tulee siis selvittää millaista osaamista on ja mistä se on muodostunut sekä miten osaamista muodostuu. Monilla aloilla osaamisen johtaminen onkin noussut valokeilaan, kun on mietitty kuinka hiljainen tieto saataisiin esiin. (Ojala 2008, 26, 48.)

Tieto ja osaaminen ovat strategisia resursseja, joten ne vaativat johtamista. Kuten kuvioista 9 voidaan huomata, kuuluu osaamisen johtamiseen tiedontarpeen suunnittelu, olemassa olevan osaamisen sijainti ja osaamisen arviointi. Näiden lisäksi on selvitettävä missä mitään osaamista tarvitaan, miten eri puolilla olevaa osaamista hyödynnetään ja yhdistetään sekä millaisia ohjausjärjestelmiä ja tietokantoja osaamiseen tarvitaan. (Hyppänen 2007, 96; Ojala 2002, 210- 211.) Kun selvitetään tavoiteltavaa osaamista, on hyvä huomioida että lähtökohdat osaamiselle lähtevät yrityksen strategisista tarpeista sekä yleisistä vaatimuksista, joita ammattitaidolta edellytetään (Viitala 2002, 49). Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää selvittää tiedonkulku ja tehdä suunnitelma sen tehostamiseksi. (Ojala 2002, 210- 211). Osaamisen johtamisen tulee pohjautua sekä yksilöllisiin tavoitteisiin sekä organisaation tavoitteisiin (Gerami 2010, 5).





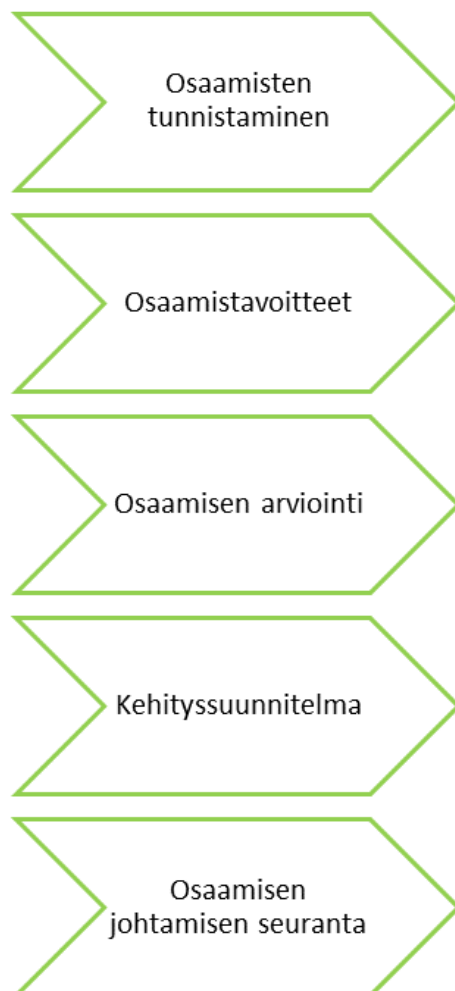
KUVIO 9. Mihin kysymyksiin osaamisen johtaminen vastaa? (Ojala 2002, 211)

Osaamisen johtaminen tulkitaan monesti pelkästään osaamisen kartoituksen tekemisenä, koulutustoimintana sekä osaamisen arviointina, mutta tulee ymmärtää, että nämä kolme ovat vain osa isoa kokonaisuutta. Yrityksen strategian toteutumisen edellyttämä osaaminen on kokonaisvaltaista ja tulee johtamisessa ottaa huomioon, että kaikki osaamisen johtaminen tulee pyrkiä edistämään yrityksen kehittymistä. ”Osaamisen johtamisen kiinne kohta on yrityksen tulevaisuuden tahtotila”, eli ilman tulevaisuuden suunnitelmia on turha miettiä osaamisen johtamista niin, että siitä olisi hyötyäkin. (Viitala 2005, 14- 15.) Osaamisen johtaminen edellyttää toimintatavan muuttamista ja ajattelutavan muuttamista. Tavoitteena on myös vahvistaa niitä ominaisia tunnuspiirteitä, jotka ohjaavat parempaan tätä päivää olevaan oppivaan organisaatioon. (Sydänmaanlakka 2012, 257.)

Osaamisen johtaminen on systemaattinen prosessi, jonka avulla hankitaan, järjestetään, ylläpidetään, sovelletaan, jaetaan ja uusitaan niin hiljaista tietoa kuin myös täsmätietoa (Gerami 2010, 2) Osaamisen johtamisen prosessi alkaa

osaamisalueiden tunnistamisella (kuvio 10), joiden tulee pohjautua strategiaan. Eri osaamisalueille laaditaan osaamistavoitteet, nimenomaan tulevaisuutta silmällä pitäen. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan nykyistä osaamista organisaatio-, tiimi- sekä yksilötasolla. Tässä vaiheessa saadaan selville nykyisen osaamisen tilanne sekä tulevien osaamisten tarve. (Hyppänen 2007, 96- 97.)

Kuten jo aiemminkin mainittiin, on osaamisen kehittäminen yksi osaamisen johtamisen osa-alueista. Sen vuoksi osaamisen tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen laaditaan kehityssuunnitelma, esimerkiksi kehityskeskustelujen pohjalta. Siihen kirjataan kehitystavoitteet ja toimenpiteet. Prosessin viimeiseen vaiheeseen kuuluu osaamisen johtamisen seuranta. Tarkoituksena on arvioida saatuja oppimistuloksia asetettuihin tavoitteisiin. (Hyppänen 2007, 96- 97.)



KUVIO 10. Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96- 97)

Koska osaamisen johtaminen on osa strategiaa, kuuluu se jokaisen johtajan työhön. Organisaatiossa jonkun tulisi aina vastata osaamis- sekä tietoresurssista eli sen hankkimisesta, käytöstä ja säilytyksestä. (Ojala 2002, 211.) Tärkeintä osaamisen johtamisessa on ennen kaikkea osaamistason nostaminen ja sen tehokas hyödyntäminen yhteisössä työskentelevien työntekijöiden kesken. Tunnistaminen on tärkeää, sillä ilman tärkeän osaamisen tiedostamista ja tunnistamista on osaamisen johtaminenkin täysin turhaa. Osaamisen johtamisen tulee ennen kaikkea olla uudistuvaa johtamista. Uudistuva johtamistapa inspiroi työntekijöitä sekä myös johtajaa itseään kehittymään paremmaksi. Tulee osata kyseenalaistaa asioita ja toimintatapoja, jotta pystytään kehittämään ja johtamaan osaamisen tasoa oikein. (Viitala 2005, 16, 61, 303- 304.)

Osaamisen johtamisen vastuu on johdolla ja johdon tarkoitus on antaa mahdollisimman hyvät lähtökohdat omalle henkilöstölleen, jotta strategia toteutuu parhaiten. Johtavan henkilön ei tule olla koskaan yksin johtotehtävissä, vaan pyrkiä purkamaan asioita toisellekin osapuolelle. Niin sanottu pallottelukumppani auttaa avaamaan asioita ja viemään niitä eteenpäin. Ideoiden ja päätöksien jakaminen sekä läpikäyminen jonkun toisen kanssa ennen henkilöstölle esittämistä, on hyödyllistä ja tukee vahvaa johtajuutta. (Tuomi & Sumkin 2012, 39.)

Esimiehet vastaavat oman yksikkönsä osaamisesta niin, että käytössä on tavoitteiden edellyttämää osaamista ja osaamispääomaa. On pidettävä huoli, että yksikössä kaikki mukana olevat henkilöt osaavat ja ovat ammattitaitoisia tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Jos esimiehen eteen tulee osaamistarpeita, on niistä viestittävä eteenpäin organisaatiolle ja kehitettävä osaamisstrategian kehityssuunnitelma. (Ojala 2008, 96.) Esimiehen ja johdon lisäksi, osaamisen strategisessa johtamisessa keskeisenä henkilönä toimii myös henkilöstöjohtaja. Esimiehet, johto ja HR kytkevät yhdessä osaamisen liiketoimintastrategiaan ja yrityksen uudistumiseen. (Hasu ym. 2010, 22.)

Hyvä osaamisen johtaja on, kuten edellä mainittu, tapoja ja käytäntöjä uudistava johtaja. Uudistuvan johtajan piirteisiin luetaan esimerkiksi tulevaisuuden visiointi,

hyvä viestintä ja -puhetapa sekä se, että alaiset pystyvät samaistumaan johtajaan ja samalla myös pyrkivät ylittämään itsensä omassa työssään. Hyvä osaamisen johtaja osaa nähdä kaikissa ihmisissä potentiaalia ja kokee, että kaikki osaavat ja pystyvät antamaan paljon, jos heille antaa oikeat työkalut ja mahdollisuuden. Osaamisen johtajuus lähtee ennen kaikkea siis siitä, että pystytään keskustelemaan asioista. Keskustelu on tärkeää ja johtaja luo pohjan sille, jotta kommunikointi lisääntyy ja muut tietävät toisensa osaamisesta ja kuinka osaamista pyritään organisaatiossa johtamaan. (Viitala 2005, 304- 305, 341.) Nykyään organisaatioissa on ratkaistu osaamisen johtaminen perustamalla työryhmiä tai nimeämällä henkilö tähän tehtävään. Tällöin henkilö/työryhmä huolehtii, että keskustellaan ja jaetaan osaamista. (Lönnqvist ym. 2005, 102.)

Puhutaan sitten yrityksestä tai kokonaisesta organisaatiosta, jossa on monta eri alan tekijää, tulee osaamisen johtaminen saada mukaan jo tavoitteisiin sekä osaksi normaalia johtamistoimintaa. Organisaation tai yrityksen rakenteen tulee itsessään tukea osaamisen kehittämistä. Osaaminen ja sen johtaminen tulee ottaa huomioon myös palkitsemiskäytännöissä, eikä osaamista pidä pitää itsestään selvänä. Johtoasemassa olevat henkilöt tulee kouluttaa niillä periaatteilla, että osaamisen johtaminen on luonnollinen osa kokonaisvaltaista johtamista, eikä sitä tule eriyttää omaksi haasteeksi johtamisessa. (Viitala 2005, 21–22.) Osaamisen johtamisen vieminen käytäntöön tulee ajatella oppimisprosessina. Sen eteen tulee nähdä vaivaa ja tehdä töitä ainakin pari kertaa vuodessa, jotta rutiini työhön muodostuu ja säilyy. (Sydänmaanlakka 2012, 172.)

Edellä mainittu osaamisen johtaminen on tärkeää, kun henkilöstöä ohjataan oikeaan suuntaan. Osaamisen johtaminen on osa suurta kokonaisuutta, osaamista. Osaaminen voidaan jakaa tarkemmin johtamisnäkökulmasta pienempiin osiin, jota käsitellään seuraavaksi lyhyesti.

Osaaminen jaotellaan suuremmassa mittakaavassa kolmeen eri osa-alueeseen. Näitä ovat tekninen osaaminen, organisatorinen osaaminen sekä johtamisosaaminen. (Juuti 2005, 96.) Tässä käymme läpi vain johtamisosaamista, sillä se on tärkein henkilöstön kannalta oleva osaamisen osa-alue. Johtamisosaamisen jaottelu siihen toimintaan, joka silloisella hetkellä tarvitsee

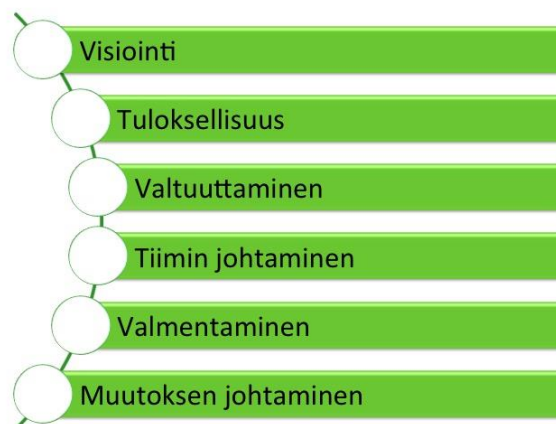
huomioita, on oleellinen merkki johtamisosaamisesta. Se voidaan kohdistaa henkilöstöön, resursseihin sekä informaation johtamiseen. (Juuti 2005, 97.)

Henkilöstön johtamisosaaminen voidaan jakaa kuuteen eri osaamisenalueeseen, kuten kuviossa 11 käy ilmi. Näitä ovat visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen sekä muutoksen johtaminen. Näiden osa-alueiden hallinta edesauttaa koko työympäristön osaamista ja kehittymistä.

Osaaminen ja sen johtaminen on avaintekijä menestyvässä yrityksessä. Visiointi on tärkeää, jotta osataan hakea uusia ulottuvuuksia johtajuuteen ja viedä uudet osaamiset käytäntöön. Tuloksellisuutta haetaan varsinkin kasvavissa yrityksissä. Suoritusorientoitunut henkilö hakee tuloksellisuutta, ei vaan itselleen, vaan myös koko ryhmälle. Valtuuttaminen ”kulkee kohti jaettua johtajuutta”.

(Sydänmaanlakka 2004, 155- 156.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää osata jakaa tehtäviä oikeille henkilöille ja tiedostaa kunkin henkilön osaaminen. Yksin johtaminen ei aina toimi, jolloin luottamustakin haetaan jaetulla johtajuudella. Tiimin johtaminen tarkoittaa, että pystytään toimimaan muiden ihmisten kanssa sekä antamaan ohjeistuksia muille, jotta päästään tavoitteisiin. Valmentaminen menee samaan kategoriaan tiimijohtamisen kanssa. Valmentamisen kautta pyritään saamaan parempi, toimivampi ja osaavampi tiimi. Muutosjohtaminen on nykypäivää ja tarkoittaa, että johtaja pystyy sitouttamaan henkilöstön tuleviin muutoksiin ja hänellä on edellytykset johtaa muutoksissa alaisiaan. (Sydänmaanlakka 2004, 155- 156.)



KUVIO 11. Johtamisosaamisen osa-alueet (Sydänmaanlakka 2004, 155- 156)

Osaamisen johtamisen tärkeänä työkaluna toimii osaamiskartoitus, jonka avulla voidaan selvittää osaamistarpeita, kartoittaa olemassa olevaa osaamista sekä selvittää organisaation ydinosaamista. Sen tarkoituksena on selvittää millaista osaamista tarvitaan sekä millaista nykyosaaminen on. Tämän lisäksi selvitetään osaamisen vahvuudet ja puutteet. Osaamiskartoitusta voidaan tehdä yhteisissä tilaisuuksissa tai yksittäisillä työntekijöiden haastatteluilla. Osaamisen kartoittamiseen voidaan hyödyntää myös arjen tilanteita, joissa voidaan seurata toimintaa ja sitä kautta selvittää osaamista. (Kupias ym. 2014, 70, 73, 77.)

Osaamiskartoitus perustuu vertaamiseen – olemassa olevaa osaamista verrataan tarvittavaan ja tavoiteltavaan osaamiseen. Valitettavan usein, osaamiskartoitus organisaatioissa käy läpi vain mitä kaikkea osataan, eikä sitä mitä ehdottomasti pitäisi osata. Tällaisen osaamiskartoituksen arvo jää vähäiseksi, sillä kartoitus ei auta strategiaa toteutumaan eikä ole apuna tavoitteiden saavuttamisessa. (Ojala 2008, 123, 38.)

Osaamiskartoituksessa ensin selvitetään, minkälaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Selvitettyjen tulosten perusteella luodaan osaamiskartta, jossa tarvittava osaaminen kuvataan eri osaamistasoilla. Osaamiskartan avulla voidaan kehittää jokaiselle työntekijälle omat tavoitteet ja arvio nykyosaamisesta. (Kupias ym. 2014, 70.) Osaamiskartan osa-alueet painottuvat eri tavoin eri aloilla ja eri työtehtävissä (Helakorpi 2009, 9). Osaamiskartoituksessa osaamistaan arvioi jokainen itse sekä yhdessä esimiehen tai HR-asiiantuntijan kanssa niin, että jokainen organisaation strateginen osaaminen on arvioinnissa mukana (Ojala 2008, 123).

Osaamista tunnistaessa ja kartoittaessa on erityisen tärkeää muistaa ja huomioida se, että osaaminen on muutakin kuin koulusta hankittu tutkinto tai tieto (Helakorpi 2009, 6). Osaamisen tunnistaminen vaatii johdolta henkilöstön osaamisen kriittistä tarkastelua, jotta pystytään tunnistamaan juuri oikeanlainen osaaminen. Osaamisen nykytilanteen tunnistaminen on lähtökohdana organisaation kehittymiselle. Organisaation tulisikin esittää seuraava kysymys itselleen: ” Mitä osaamista vision toteuttaminen edellyttää?”. Osaamisen tunnistaminen kannattaa dokumentoida, jotta tulevaisuudessa voidaan tehdä vertailua lähtökohdan ja saavutetun osaamisen välillä. (Tuomi & Sumkin 2012, 57- 58.)

Osaamiskartoituksen tavoitteena onkin siis tunnistaa ensin osaamisvahvuudet. Sitä kautta organisaation osaamistasoa voidaan verrata osaamisen tavoitetasoon, jolloin saadaan selville osaamispuutteet. (Ojala 2008, 123.)

Osaamiskartoitus auttaa esimiestä hahmottamaan kehittämiskohteita. Se voi tuoda esille kehittämistarpeita sekä tavoitteita nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Mitä parempi ja selkeämpi kuva esimiehellä ja henkilöstöllä on tarpeista, sitä paremmin voidaan harjoittaa strategista ajattelua oikeaan suuntaan. Osaamiskartoitus kannattaa tehdä samaan aikaan koko organisaatiossa, niin voidaan saavuttaa myös ydiosaamisen selkeyttämistä. Kartoitus pohjaa varten tulee tuntee kunnolla työn arki ja kytkeä se päivittäiseen työhön, jottei kartoitus muodostuisi vain turhaksi dokumentoinniksi. Kartoituksen tulee olla siis käytännönläheinen ja toimivan kartoituksen perusteella ulkopuolinenkin voisi arvioida osaamista. (Kupias ym. 2014, 70- 71.) Osaamiskartoituksen pohjalta voidaan laatia osaamisstrategia, jossa osaamistarpeet priorisoidaan ja valitaan strategian kannalta tärkeimmät osaamisalueet sekä osaamisen kehittämiskohteet. Samalla päätetään yhteisistä kehittämisprosesseista, järjestelmistä ja työkaluista. (Ojala 2008, 96.)

Osaamiskartoituksen olisi hyvä painottua tulevaisuuteen, eikä vain tämän päivän vaatimukseen. Tulevaisuuden vaatimukset on otettava huomioon. Tämä vaatii henkilöstöltä kykyä arvioida omaa osaamistaan myös tulevaisuuden kannalta. Kun henkilöstö ymmärtää tulevaisuuspainotuksen, ei kehitystarpeiden tarkastelu tunnu niin uhkaavalta. Tavoitteet tulee myös kuvata konkreettisesti käytännön tasolla, sillä epämääräisyys voi hämmäntää työntekijää, eikä hän tiedä, mihin suuntaan lähteä. (Kupias ym. 2014, 71, 254.)

Osaamiskartoitus voidaan kuitenkin toteuttaa ilman nykyhetken ja tulevaisuuden arviointia. Tällöin osaamisen tuominen näkyväksi on tärkeää. Työntekijän erityisosaaminen tuodaan esille ja löydetään alue, jolla hän on erityisen hyvä tai vahva. Kun erityisosaamiset on löydetty, voidaan yhdessä ideoida mihin tätä osaamista voitaisiin työssä käyttää. Tällaisella osaamiskartoituksella voidaan löytää uusia vahvuuksia ja osaamisia, joiden avulla voidaan luoda uusia ideoita ja näkökulmia työn kehittämiseksi. (Kupias ym. 2014, 71.)

Muutos teollisesta taloudesta kohti tieto- ja osaamis pohjaisempaa taloutta vaatii huippuluokkaisia tiedonhallintajärjestelmiä, jotta osaamisen tuoma kilpailuetu voidaan turvata. Hallintajärjestelmät tuovat myös lisää mahdollisuuksia oppimiselle. (Gerami 2010, 1.) Monet organisaatiot käyttävätkin tiedonhallintajärjestelmiä helpottaakseen tiedon ja osaamisen hallintaa ja jakamista (Wang, Noe, Wang 2014). Tietotekniikan ja teknologian kehityksen hyödyntäminen on oleellista osaamisresurssien hallinnassa ja johtamisessa (Ojala 2002, 214).

On tärkeää luoda järjestelmä, jolla kartoitettu tieto ja osaaminen saadaan taltioitua organisaatioon, jottei tieto häviä ihmisten mukana. Osaamisen ja tiedon taltiointi nopeuttaa myös oppimista ja perehdyttämistä jatkossa. (Ojala 2002, 214.) Sovelluksia on paljon ja työnantajan tulee tehdä päätös käyttääkö organisaatio osaamisen jakamisessa hyödyksi keskustelufoorumeita, avoimia tietokantoja vai jopa sähköpostimentorointia. Vaihtoehtoja on, ja organisaation on löydettävä sopivin vaihtoehto juuri itselleen. (Viitala 2005, 275.)

Oppivassa organisaatiossa työntekijä siirtyy tiedon käyttäjästä tiedon tuottajiksi, eli työntekijät pitävät itse huolen järjestelmän tai tietokannan ajantasaisuudesta. Nämä yhteiset tietokannat edistävät yhteistyötä organisaatiossa. (Ojala 2002, 214-215.) Osaamistietokantaan voidaan kerätä esimerkiksi jokaisen työntekijän yhteystiedot, kuva, vastuu- ja osaamisalueet. Näiden tietojen tulee olla kaikkien saatavilla ja nähtävillä – esimerkiksi intranetissä.

## 2.6 Osaamisen jakaminen

Organisaatioiden ja yritysten onnistumisen esteenä on ongelmia, joiden ratkaisemiseen tarvitaan osaamista. Ongelmat ovat usein monimutkaisia ja vaativat laaja-alaista osaamista, jota ei välttämättä löydy omasta tiimistä. Silloin ongelman ratkaisuun tarvitaan apua niiltä, jotka tietävät asiasta – eli tarvitaan osaamisen jakamista. (Ristikangas ym. 2014; Ruohisto 2011.)

Työelämän muutokset koskevat erityisesti osaamista. Osaajat ja osaaminen ovat nykyään usein eripuolilla maailmaa. Entistä tärkeämpää onkin työntekijöiden välinen vuorovaikutus sekä osaamisen jakaminen. (Helakorpi 2009, 1.) Osaamisen



jakamisen kannalta on tärkeää, että oppivan organisaation puitteet ovat kunnossa. Organisaation hengissä pysymisen edellytys on, että työntekijät, osaavat jakaa omaa, oikeanlaista ja ajan tasalla olevaa osaamistaan muille. Osaaminen jakaminen pitää yrityksen ja koko organisaation elossa. Tutkimukset osoittavat, että osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet sekä organisaation ominaisuudet ja toimintatavat (Wang ym. 2014; Dalkir & Liebowitz 2011, 165). Osaamisen jakaminen kuvaa organisaation tapaa käsitellä ja jakaa tietoa sekä osaamista (Helsingin kaupunki 2014).

Organisaation, niin esimiesten kuin johdonkin, tulee antaa mahdollisuuksia osaamisen jakamiselle. Sille tulee tarjota tilanteita ja luoda sellaiset toimintamallit, joissa osaamisen jakaminen on mahdollista. Yrityksmaailmassa onkin herätty jakamisen tärkeydelle ja edelläkävijät haluavat jakaa kokemustaan ja oppejaan, mutta tiedon ja kokemusten siirtäminen vaatii kuitenkin muutakin kuin halua – tekniikkaa ja ymmärrystä ihmisen toiminnasta. (Ristikangas ym. 2014, 18.)

Kaikenlaisen tiedon jakaminen edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistyö tulee tehdä mahdolliseksi, jotta jakamisprojekti kantaisi pitkälle. Henkilökunnalle tulee viestiä selkeästi, että heiltä odotetaan osaamisen jakamista. Sen sijaan, että seurattaisiin vain jokaisen omia tekemisiä, seurataankin sitä, kuinka osaamista jaetaan sekä kuinka toisia opetetaan ja autetaan. Organisaation rakenteiden tulee tukea vuorovaikutusta ja osaamisen siirtoa, jos halutaan että osaamista jaetaan. (Ojala 2008, 248.)

Tarve ja halu oppia, kehittää ja auttaa muita kuuluvat ihmisen ominaispiirteisiin. Ihmisille on luonnollista siirtää opittua sukupolvelta toiselle, mutta se on taito joka pitää oppia eikä opitun siirtäminen ole aina helppoa. Usein halu jakaa tietämystä on suurempi kuin halu kuunnella ja ottaa tietoa vastaan. Osa kokee oman tiedon ja kokemuksensa omaa etuaan edistäväksi, jolloin sitä ei haluta jakaa toisille. Joskus taas omaa kokemustaan ja osaamistaan ei osata arvostaa tai ei ole kykyä auttaa toisia. Osaamisen jakamisen esteeksi koetaan hitaus. Ihmiset ajattelevat helposti, että oppimisen tulisi tapahtua nopeasti ja asia pitäisi sisäistää

heti. Pitää olla kärsivällinen ja tarjota riittävästi tilaa sekä aikaa oppia.  
(Ristikangas ym. 2014, 17- 18.)

Myös Ruohisto (2011) uskoo, että ihmisille on luontevaa haluta auttaa ja tehdä yhteistyötä. Hän kokee kuitenkin, että esteenä osaamisen jakamiselle voi olla nimenomaan toimintatavat ja rakenteet, jotka eivät anna mahdollisuuksia eikä tue osaamisen jakamista. Osaamisen jakamisen hyödyiksi Ruohisto luettelee yhteisöllisyyden, uuden oppimisen, osaamisen jakamisella saavutetun arvostuksen sekä menestymisen.

### 2.6.1 Osaamisen jakamisen määritelmä

Osaamisen jakaminen tarkoittaa sitä, että saadaan apua ihmisiltä, jotka tietävät kulloinkin kyseessä olevasta asiasta. Osaamisen jakamiseksi voidaan laskea se, että eri asioiden asiantuntijat istuvat samaan pöytään ratkomaan yhdessä jotain tiettyä ongelmaa. Osaamisen jakamisen haasteena on löytää ja tietää ihmiset, joilla tarvittava osaaminen on. Osaamisen jakaminen eli toisin sanoen auttaminen voi olla asian työstämistä tiimissä eteenpäin tai vaan vinkin antamista oikeaan suuntaan. Osaamisen jakaminen mahdollistaa yhteistyön, jolloin ongelmanratkaisu on nopeampaa ja organisaation toiminta ketterämpää. Osaamisen jakaminen myös itsessään tuo esille hiljaista osaamista, jota voidaan sitten hyödyntää jatkossakin. (Ruohisto 2011.)

Osaamisen jakamista on hankala palkita, vaikka se on vähintäänkin yhtä tärkeä kuin itse osaaminen. Osaamisen jakamisen kannalta on tärkeää miettiä, miten ihmisiä kannustetaan tuottamaan yhteistä tietoa. Jotta osaamisen jakamisesta voidaan palkita, edellytetään palautteen keruuta. Palautteen keruussa toimii ns. 360-asteen arvio, jossa käyttäytymistä, kuten osaamisen jakamista, arvioi kukin itse, esimiehet ja tiimin jäsenet. Ennen palautteen keruuta tulee selkeästi määrittää mitä toimintaa ja käytöstä osaamisen jakamiselta toivotaan. Sitten nämä asiat kysytään 360-asteisesti henkilön ympäriltä. Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: kuinka henkilö on vaikuttanut tiimin oppimiseen, onko henkilö auttanut muita työssään ja onko hän jakanut omaa osaamistaan. (Ojala 2008, 295.) On havaittu, että osaamisen jakamisen arvioinnilla ja palkitsemisella on positiivinen vaikutus

osaamisen jakamiseen. Arvioinnin ja palkitsemisen vuoksi osaamisen jakamiseen saatetaan myös suhtautua avoimemmin ja tunnollisemmin. (Wang ym. 2014.)

Jokaisen henkilöstön jäsenen tulisi muistaa oma markkina-arvonsa ja vaalia sitä, sillä se on suoraan yhteydessä osaamiseen. Osaamisesta taas maksetaan ja palkitaan. Erilaisiin projekteihin osallistuminen ja osaamisen jakaminen niissä, lisää myös omaa osaamista, jolloin voidaan välttää tilanne, jossa osataan vain yhtä asiaa ja sitä asiaa ei enää tarvitakaan. Tulee siis hakeutua tehtäviin ja tilanteisiin, joissa on mahdollista saada uutta osaamista esimerkiksi jakamisen keinoin. (Ojala 2008, 296.) Osaamista voidaan jakaa esimerkiksi erilaisilla foorumeilla, kehittämissalavereissa, spontaanisti tilanteen mukaan, uusien kanavien ja tapojen kautta, vuorovaikutustilanteissa sekä erilaisissa verkostoissa ja tiimeissä (Hasu ym. 2010, 49). Osaamisen jakaminen voi siis olla helposti osana organisaation arkea.

Tärkeä kulmakivi osaamisen jakamiselle on se, mitä osaamista jaetaan. Organisaation kannalta on tärkeää, että jaettava osaaminen hyödyttää nimenomaan koko organisaatiota. Osaamisen jakaminen vaatii nimittäin kriittisyyttä ja opitun arviointia verrattuna tavoitteisiin. Turhaa osaamista ei kannata jakaa, saati väärää tai haitallista osaamista. Huonoista kokemuksistakin on kuitenkin opittava se, että jatkossa vastaavia tapoja tulee välttää. (Ojala 2008, 248.) Osaamisen jakamisen tulisi tuottaa ja levittää siis sellaista uutta tietoa, joka edistää organisaation oppimista (Helsingin kaupunki 2014). Jotta osaamisen jakaminen onnistuu edistyksellisellä tavalla, tulisi organisaation jäsenten mieltää osaaminen yhteisöllisenä, yhdessä luotuna ja jaettuna osaamisena. Sellaista käytäntöä, jossa osaamista jaetaan vain kysyttäessä, tulisi ehdottomasti parantaa. (Hasu ym. 2010, 49.)

## 2.6.2 Osaamisen jakamisen käytäntöjä

Keinoja osaamisen jakamiselle on monia. Keinon valintaan vaikuttaa useimmiten työtehtävän luonne. On myös hyvä huomioida tapahtuuko jakaminen ryhmässä vai kahden ihmisen välillä. Koska osaamisen jakaminen kehittää osaamista, ovat monet osaamisen jakamisen keinot samalla myös osaamisen kehittämisen keinoja.

Yleisesti tunnustetaan muutamia tiettyjä keinoja jakaa osaamista, joita ovat: mentorointi, coaching, tiimi- ja projektityöskentely, verkostot, työnohjaus työ- ja tehtäväkierto, konsultointi. (Ojala 2008, 30; Ristikangas ym. 2014, 24; Viitala 2005, 355; Helsingin kaupunki 2014.) Seuraavaksi esitellään, mitä eri keinot tarkoittavat, mitä ne hyödyttävät ja miten kussakin keinossa osaamisen jakaminen tapahtuu.

Yksi keino osaamisen jakamiseen on mentorointi, jossa mentori jakaa omaa osaamistaan mentoroitavalle. Mentorointia on nähty yritysmaailmassa 1980-luvulta saakka, mutta neljän vuosikymmenen aikana käsitys mentoroinnista on muuttunut. Ajatus mentoroinnin hyödyntämisestä organisaation kehittämisessä on edelleen uutta. Etenkin Suomessa mentorointikulttuuri on heikkoa, vaikka tarve sille on ilmeinen. Mentorin tehtävän hoitaminen menestyksekkäästi ei ole itsestään selvyyttä. Mentorointi ei ole vain viisaiden neuvojen antamista, vaan toiselle tulee antaa mahdollisuus oppia. Hyvä mentori on valmentava mentori, eli mentori ei vain kerro omia viisauksiaan, vaan hän osaa pidätellä ja ottaa huomioon mentoroitavan henkilön valmiudet ja tarpeet. Mentorointi on yleensä kahden henkilön välinen, keskipitkän tai pitkän tähtäimen suhde, jossa keskitytään uraan tai persoonallisuuden kehittämiseen. Mentorointisuhteen kesto sovitaan ennakkoon, joten kumpikin tietää, milloin suhde päättyy. (Ristikangas ym. 2014, 15, 18, 37; Ojala 2008, 232.)

Mentoroinnissa haasteellista onkin ymmärtää itse termi. Sitä ei sovi sekoittaa rinnakkaismenetelmiin, kuten coaching, joka on hyvin samankaltaista, mutta molemmilla on selkeä erityispiirteensä. Mentoroinnin tyyliin ja määrittelemiseen vaikuttaa mentoroinnin tarkoitus, osapuolten odotukset, kansallinen kulttuuri sekä yrityksen kulttuuri sekä konteksti, jossa toimitaan. Nykyisin mentoroinnissa on vallalla kaksi kilpailevaa muotoa. Toinen muoto on lähtöisin USA:sta, joka keskittyy mentorin ja mentoroitavan väliseen sponsorisuhteeseen. Tässä mentorin vaikutusvalta ja kokemus korostuvat. Mentoroitavaa kutsutaan suojatiksi tai sponsoroitavaksi. (Ristikangas ym. 2014, 24- 25.) Mentorin tarkoitus on avata uusia mahdollisuuksia sekä ovia uudelle tulokkaalle organisaatiossa (Viitala 2005, 367).

Toinen muoto on taas eurooppalainen, erityisesti lähtöisin Isosta-Britanniasta ja Skandinaviasta. Tässä muodossa kyse on yhteisestä oppimisesta. Mentori tukee mentoroitavaa tekemään parempia päätöksiä ja kehittämään itsetuntemustaan ja viisauttaan. (Ristikangas ym. 2014, 24- 25.) Myös Viitala (2005, 367) toteaa, että Suomessakin käytetyn eurooppalaisen mentorointimuodon tarkoitus on kehittää työntekijän omaa kykyä tehdä päätöksiä sekä kehittää omaa ajattelua. Kummankin osapuolen tulee siis sitoutua mentorointiin, jotta siitä saadaan suurin hyöty irti – oli kyseessä sitten amerikkalainen tai eurooppalainen muoto. Eurooppalaisessa mentoroinnissa korostuu mentorin erityisrooli- sekä tehtävä ja painoarvo on kehittämisessä ja tavoitteellisuudessa (Ristikangas ym. 2014, 24- 25). Sanallisesti mentorointi siis tarkoittaa vuorovaikutusprosessia yksinkertaisimmillaan (Viitala 2005, 366).

Valmentava mentorointi on vapaaehtoista yhdessä oppimista. Sekä mentorilla että mentoroitavalla tapahtuu ammatillista kehitystä ja taitojen kasvua. Valmentava mentorointi perustuu tasavertaiseen suhteeseen, jonka avulla opitaan uusimaan ja oppimaan taitoja. Mentori toimii mentoroitavan päämäärien mukaan ja käyttää niitä työskentelymenetelmiä, jotka sopivat mentoroitavalle ja tilanteelle. Mentori ohjaa mentoroitavaa niin, että toimintakyky, ammattiosaaminen ja psykologinen ymmärrys vahvistuvat. Valmentavan mentorin tehtävänä ei ole ongelmien ratkominen, vaan asian valaiseminen ja auttaa mentoroitavaa suunnittelemaan keinoja, joilla hän voi selvitä erilaisista tilanteista. (Ristikangas ym. 2014, 28; Ojala 2008, 232.)

Mentori voi olla kuka tahansa jo asian osaava henkilö, jolla on kokemusta, mutta mentori ei kuitenkaan saa olla oma esimies. Esimies voi tukea ja auttaa oikean mentorin löytämisessä, mutta esimiehen toimiminen mentorina ei ole asian mukaista, koska mentoroinnissa ei saa olla mukana organisaatiollista valtasuhdetta. Mentoroitavalla taas tulee olla suuri halu mentorin saamiseen. Monessa organisaatiossa mentori nimetään vasta sitten, kun tavoitteet ja tarpeet ovat mentoroitavalla selvillä (Viitala 2005, 366- 367).

Mentoroinnin vaikutuksista on tehty lukuisia tutkimuksia, jotka vahvistavat, että mentorointiin panostamisella on selvät vaikutukset. Mentorointiohjelmat

hyödyttävät monia osapuolia: ylintä johtoa, tulevia mentoroitavia ja mentoreita sekä kolmansia osapuolia kuten HR-osastoa ja linjaesimiehiä. Mentorointi on oiva apu urakehitykselle ja urasuunnittelulle, jolloin urasuunnittelua ei tarvitse jättää vain esimiehen harteille. Mentoroinnin avulla osaaminen kehittyy, jonka avulla voidaan taas parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta. Työntekijät ovat myös sitoutuneempia työhönsä, sillä he ovat osaamisensa kautta tyytyväisempiä työhönsä. (Ristikangas ym. 2014, 56- 57.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, organisaation eteen tulee ratkottavia ongelmia. Ongelmat aiheuttavat monimutkaisia tilanteita, joissa mentorointi voi toimia apuna. Mentorointi voi auttaa jäsentämään ja ymmärtämään monimutkaisuutta sekä säilyttämään tarmokkuuden myös monimutkaisissa oloissa. (Ruohisto 2011; Ristikangas ym. 2014.)

Mentoroitavalle yleisimpiä hyötyjä ovat mahdollisuus verkostoitua ja laajentaa omaa verkostoa, saada rinnalle henkilö joka auttaa tarvittaessa ja uskoo kykyihisi, auttaa selvittämään omia päämääriä niin työssä kuin elämässä yleensäkin sekä oppia käsittelemään palautetta. Mentoroitava saa myös tilaisuuden haastaa omat ja organisaation ajattelumallit. Mentorille etuna on se, että hän oppii itsekin kokemuksesta ja hänellä on mahdollisuus reflektointiin. Mentori kokee tyytyväisyyttä, kun hän saa mentoroitavassa aikaan muutoksen ja lisäksi hän stimuloituu mentoroinnista. Mentorointi on älyllinen haaste, jolloin voidaan työstää asioita ilman henkilökohtaista vastuuta. (Ristikangas ym. 2014, 63, 69.)

Mentorilla on aina erilainen rooli, johtuen tarpeista sekä työntekijän tavoitteista. Mentori voi olla tapauskohtaisesti roolimalli, valmentaja, konsultti, välittäjä sekä verkostoija. Kuitenkin vaikka mentori olisi mikä tahansa näistä nimellisesti, voi mentorointisuhde epäonnistua. Epäonnistumisen syitä ovat esimerkiksi ajan puute, sitoutumattomuus sekä myös esimiehen kielteinen asenne voi romuttaa mentoroinnin. (Viitala 2005, 368.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, mentoroinnin rinnakkaismenetelmänä toimiva coaching, on myös keino osaamisen jakamiseen, jossa valmentaja jakaa osaamistaan valmennettavalle. Eniten coaching eroaa mentoroinnista siinä, että valmennussuhde on liikesuhde, josta veloitetaan, kun taas mentorointi on

vapaaehtoista toimintaa. Lisäksi coaching, eli valmennus, kohdistuu tarkemmalle osa-alueelle kuin mentorointi. (Ojala 2008, 234.)

Coaching on melko uusi oppimisen muoto (Ojala 2008, 234- 235). Se on interaktiivinen prosessi, joka auttaa niin yksilöitä kuin myös koko organisaatiota parantamaan suorituksia ja aikaansaamaan tuloksia (Hyppänen 2007, 115).

Valmennusta on käytetty johdon valmennuksessa ja henkilökohtaisen oppimisen tukemisessa. Valmennus sopii erityisen hyvin, kun henkilö on uusi tehtävässään tai hän haluaa kehittää johtamistaan. Valmennus toimii tehokkaasti oppimisen tukiprosessina muutos- ja ongelmatilanteissa, voimakkaita kasvutilanteissa, työtehtävien muuttuessa, suurien hankkeiden ja projektien suunnittelussa sekä yrityskauppojen yhteydessä. (Ojala 2008, 234- 235.)

Valmennuksessa valmennussuhteelle asetetaan oppimistavoite tai liiketoimintatavoite. Valmentaja ei edes tiedä lopputuloksena syntyvää osaamista. Valmentaja pyrkiikin yhdessä valmennettavan kanssa löytämään tai kehittämään tarvittavan osaamisen. Valmennussuhteessa voi olla yksi henkilö tai pieni ryhmä, kuten johtoryhmä. Ryhmävalmennus on erityisen toimivaa, kun halutaan tehostaa ryhmän työskentelyä tai kehittää ryhmän päätöksentekoa. Valmennettavaa kannustetaan löytämään itselleen sopivimmat ratkaisut ja toimintatavat, eli kuten mentoroinnissa, valmentaja ei tarjoa omia valmiita malleja. Tarkoituksena on, että valmennettava itse oivaltaa ideoita ja valmentajan tehtävänä on kyseenalaistaa ja tukea valmennettavaa. (Ojala 2008, 234.) Coaching-prosessi lisää valmennettavan tietoisuutta omasta roolistaan, toimintansa vaikutuksista sekä omista voimavaroistaan (Hyppänen 2007, 115).

Kolmas keino jakaa osaamista on työskentely ryhmissä, tiimeissä ja projekteissa (Havunen 2007, 7). Tiimityö tarkoittaa työskentelyä ryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä ja yhteiset tavoitteet (Heikkilä 2002; Tilastokeskus 2015e). Ryhmään eli tiimiin kuuluu usein kaksi tai useampia ihmisiä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa oleva yhteisö tai joukko. Tiimin on lisäksi mahdollista suunnitella ja johtaa työtään itse. (Tilastokeskus 2015e.)

Erilaiset ryhmät ja tiimit, jotka toimivat lyhyen aikaa, ovat nykyään arkipäivää organisaatioissa. Tiimityöskentely on yleistynyt paljon 2000-luvulla ja

tutkimuksen mukaan jopa kaksi kolmesta työskentelee tällä tapaa työelämässä (Taipale 2008). Asiantuntijatiimit ja projektiryhmät syntyvät ja elävät toimintansa tarkoituksen mukaisesti. Itseohjautuvilla sekä itsenäisillä tiimeillä voidaan taata hyviä tuloksia. Tiimit ovat usein hajautettuja, sillä yhteistyö yli organisaation rajojen lisääntyy. (Havunen 2007, 7.)

Tiimin etu on siinä, että hyvä tiimi pystyy saamaan aikaan enemmän kuin sen jäsenet yksin saisivat. Tiimitoimintaa kuitenkin haittaa kiire ja stressi, jotka ovat työelämässä paljon esillä, koska silloin tiimityö ei ole niin hedelmällistä. Tehokas tiimityö voi kuitenkin auttaa organisaatiota jumiutumasta paikoilleen, jolloin on todennäköisempää päästä parempiin tuloksiin. (Heikkilä 2002.)

Kun puhutaan tiimi- ja projektityöskentelystä, on tieto tiimillä tai projektissa, eikä esimiehellä. Vähemmän tiedon varassa työskenteleminen ja pienemmät mahdollisuudet kontrolloida ja valvoa tiimien toimintaa, haastaa johtamistavan. Henkilöstö sekä tiimit toimivat hyvin itsenäisesti ja joskus etäällä esimiehestä, joten esimiestyössä tulee auttaa henkilöstöä johtamaan itse itseään ja osaamistaan. (Havunen 2007, 8.)

Tiimityöskentelyn haasteena on saada tiimin jäsenet palvelemaan yhteistä etua. Ryhmän kehittyminen tiimiksi vaativat työtä – yhteiset tavoitteet tulee selkeyttää ja viedä käytäntöön. Toiminnan kokonaiskuva ja tarkoitus tulee tehdä tiimin yksilöille selväksi. Tuloksena ryhmässä tapahtuvasta kehitystyöstä, saavutetaan aito tiimityö. (Havunen 2007, 8.) Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan tiimityön toimivaksi tekeminen tulee koostua hyvistä sosiaalisista suhteista, vaikuttamisesta työn tuloksiin sekä yhteisistä määränpäistä työssä (Taipale 2008). Tiimissä tiimin jäsenet jakavat jatkuvasti osaamistaan, kun he tekevät työtä tai projektia yhdessä kohti samaa tavoitetta.

Neljäntenä keinona osaamisen jakamiseen ovat verkostot, sillä osaaminen on keskeistä verkostoyhteiskunnassa. Osaamista jaetaan ja innovoidaan verkoissa sekä verkostoissa. (Helakorpi 2009, 1.) Verkostoituminen on havaittu tärkeäksi osaksi osaamisen jakamista, sillä verkostoissa osaamisen jakaminen pääsee hyvin esille. (Järvensivu, ym. 2015; Havunen 2007, 7).



Organisaatiot muodostavat verkostoja, jossa ryhmien välinen yhteistyö kasvaa (Havunen 2007, 7). Verkostossa on joukko toimijoita, jotka yhdistyvät toisiinsa erilaisten suhteiden kautta. Verkostoitumista voi tapahtua monella eri tasolla ja eri yhteydessä organisaatioiden välillä – internetissä, yhdistyksissä ja muissa erilaisissa ryhmissä. (Jyväskylän yliopisto 2015b.)

Verkostot asettavat toiminnalleen aina omat tavoitteensa. Jotta verkosto saavuttaisi asetetut tavoitteet, he kokoontuvat vaihtamaan ideoita sekä oppimaan ja tekemään yhdessä (Ojala 2002, 214). Verkosto voidaan jakaa prosessiin, jossa on neljä osaa: verkoston kutsuminen koolle ja haasteiden tarkastelu, yhteisen tavoitteen saaminen kaikkien tietoisuuteen, tavoitteiden saavuttaminen sekä verkoston tuottaman tuotoksen saaminen muille jakoon. Kuvaus on hyvin karsittu ja tulee muistaa, että verkostot toimivat aina työyhteisön ehdoilla. (Järvensivu, ym. 2015.) Verkoston sisällä osaamisen jakamista tapahtuu yhteisissä tapahtumissa ja projekteissa, esimerkiksi henkilöltä toiselle tai laajemmassa mittakaavassa, eli organisaatioiden välillä. (Viitala 2005, 371.)

Myös työnohjauksessa osaaminen laitetaan jakoon. Työnohjauksessa tutkitaan, jäsenetään ja tiedostetaan työhön, työrooliin ja -yhteisöön liittyviä kysymyksiä ja tunteita. Tämä tapahtuu yhdessä koulutetun työnohjaajan kanssa. Alalla työskentelevä, koulutettu henkilö voi siis toimia työnohjaajana. Työnohjauksen tarkka määrittely on koulutuksen ja terapian välimuoto. Erona siis terapiaan, työnohjauksessa kohteena toimii työ eikä henkilö. (Viitala 2005, 371.)

Työnohjaus on kokemuksellista oppimista vuorovaikutuskeinoin. Lähtökohtana ohjaukselle on ohjattavan tarve tai ongelma. (Ojala 2008, 236.) Välillä kuitenkin työnohjaukseen haetaan jo ennen kuin sille on tarvetta tai ennen kuin mitään ongelmaa on edes syntynyt. Työn sisällön käsittely säännöllisesti on yleistä monissa organisaatioissa, jolloin ongelmia ei ehdi syntymään. Tällä tavalla yhteisöön luodaan joustavuutta sekä luovuutta. (Viitala 2005, 370.)

Työnohjaaja asettaa oman osaamisensa, ammatillisen kokemuksen tai tietämyksen, palvelemaan valmennettavan ammatillista kasvua. Ohjaajan tehtävä on siis auttaa valmennettavaa prosessoimaan asioita, mutta ohjaaja ei ota kantaa päätöksentekoon. Kuten mentoroinnissa ja valmennuksessa, ohjaaja ei puske omia

ajatuksiaan ja mielipiteitään pintaan, vaan toimii valmennettavalle tukena. Tavoitteena on auttaa ohjattavaa kehittämään omaa työtään, tukea työssä selviämistä sekä auttaa ohjattavaa hahmottamaan oma rooli ja työnkuva organisaatiossa. (Ojala 2008, 236.)

Varsinkin ihmissuhdeammattissa olevan henkilön avun lähde on usein työnohjaus. Henkisesti raskas työ on hyvä päästä jakamaan ja saada ohjausta kuinka toimia missäkin tilanteessa. (Viitala 2005, 369.) Tarkemmin sanottuna työnohjaus koetaan tärkeäksi niissä työtehtävissä, joissa henkilöt ”tekevät työtä omalla persoonallaan” (Nummelin 2007, 133). Työnohjaus on todella käytännönläheistä sekä ratkaisukeskeistä ja sen vuoksi toimivaa (Ojala 2008, 236).

Työnohjausta on alettu käyttämään entistä enemmän myös työntekijöiden lisäksi johtoportaan oleviin henkilöihin. Heidän työnsä on vaativaa ja monesti päätökset tekee yksi henkilö, jolloin työn kuormittavuus on suuri.

Yksilötyönohjauksessa voidaan käydä läpi vaikeita tilanteita sekä johtaja saa tukea ja palautetta. Uusien näkökulmien saaminen toiselta osapuolelta on usein myös tervetullutta johtotehtävissä toimivalla henkilöllä. (Viitala 2005, 370.)

Kuudentena keinona jakaa osaamista on työkierto. Työkierrossa kokemuksen kautta hankittu osaaminen siirtyy henkilön mukana yksiköstä toiseen, jossa hän jakaa osaamistaan muille. Työkierrossa jaetaan etenkin hiljaista tietoa ja sen lisäksi luodaan uutta tietoa sekä jopa mahdollisesti muutetaan hiljaista tietoa täsmätiedoksi. Jotta työkierto on toimivaa, tulee laatia yhtenäiset toimintaohjeet ja pelisäännöt. Työkierron järjestämisen apuna voi toimia foorumi, jossa työntekijöiden tarve ja kysyntä kohtaavat. Työtehtävän vaihtamisen lisäksi työkierron kaltaisiin menetelmiin kuuluu työtehtävien laajentaminen ja eri puolilta organisaatiota kootut projektiryhmät. (Ojala 2008, 224.)

Työntekijän oma kuva maailmasta kasvaa työkierron myötä ja hän näkee eri näkökulmista, millaisessa kokonaisuudessa hän työskentelee (Riuttamäki 2015). Työntekijän kannalta tärkeää työkierrossa on, että se antaa mahdollisuuden oppia uutta sekä saada vertaiskokemuksia, jotka koetaan nykypäivänä tärkeäksi. Työkierto ei saa olla turhaa toimintaa, vaan sillä tulee olla tavoite, jotta se on hyödyllistä toimintaa organisaatiossa. (eOsma 2011.)

Organisaation sisällä tapahtuvan osaamisen jakamisen lisäksi, voidaan osaamista ostaa muualta – eli ostaa konsultointia. Konsultoinnin vaikuttavuus perustuu konsultin osaamiseen ja etenkin organisaation kykyyn hyödyntää konsultin osaamista. Konsultointi on riippumatonta asiantuntijapalvelua. Se auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa ratkaisemalla ongelmia.

Konsultointeja on erilaisia ja niillä on eri tavoitteita; konsultointi voi tapahtua luennoilla tai niin, että osaaminen myydään suoraan asiantuntijan käyttöön esimerkiksi vuokratyöllä tai niin, että konsultti kerää ja analysoi erilaista tietoa, joiden avulla hän tekee muutosehdotuksia ja kehitysehdotuksia organisaation toiminnalle. Konsultoinnin tavoitteena osaamisen jakamisen kannalta on, että konsultin osaaminen siirtyy asiakasorganisaatiolle. (Ojala 2008, 235- 236.)

### 3 CASE: NIEMEN KAMPUS

Tämän opinnäytetyön empiirisen osan tavoitteena on selvittää työyhteisön näkemyksiä yhteistyöstä, osaamisen johtamisesta sekä osaamisen jakamisesta nyt ja tulevaisuudessa Niemen kampuksella.

Aihe on toimeksiantajalle hyvin ajankohtainen. Empiirisen osan avulla toimeksiantaja saa selville henkilöstön mielipiteitä, toiveita ja näkemyksiä osaamisen jakamisesta. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja voi jatkaa Niemen kampuksen kehittämistä osaamisen jakamisen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta.

Tässä luvussa esitellään empiirinen osuus, joka alkaa toimeksiantajan esittelyllä. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä kerrotaan kuinka tämän tutkimuksen haastattelututkimus toteutettiin. Sen jälkeen käydään läpi teema- sekä fokushaastatteluiden tulokset ja tutkijoiden omat pohdinnat. Lopuksi pohditaan validiteettia, reliabiliteettia sekä tutkimuksen eettisyyttä.

#### 3.1 Toimeksiantajan ja case-tapauksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Lahden seudun kehitys yritys Ladec Oy sekä Lahden ammattikorkeakoulu. Ladec toimii Niemen kampukselle osana yrityspuistoa ja sen tavoitteet on vauhdittaa kestävä kasvua Lahden seudulla. Yritys tarjoaa tukea ja asiantuntemusta oman yritystoiminnan aloittajille, sekä jo olemassa olevien yritysten kasvuun ja uudistamiseen. (Ladec Oy 2014.) Ladec Oy on avoin yritys myös auttamaan opiskelijoita eteenpäin opinnoissaan tarjoamalla projekteja, työharjoittelujaksoja sekä opinnäytetyön aiheita.

Lahden ammattikorkeakoulu toimii tiiviissä yhteistyössä Ladec Oy:n kanssa. Tähän päivään tähtäävää oppimista tukee oppilaitoksen ja yritysten tiivisyhteistyö, jota nämä kaksi toimijaa pyrkivät edistämään ja tukemaan. Lahden ammattikorkeakoulu tarjoaa laajan tarjonnan eri koulutusvaihtoehtoja ja on kansainvälinen korkeakoulu. ”Lahden ammattikorkeakoulu on palkittu muun muassa vetovoimaisesta koulutuksesta, aktiivisesta tutkimus- ja

kehitystoiminnasta sekä työelämäyhteistyöstä.” (Lahden ammattikorkeakoulu, 2015.)

Toimeksiantaja on ollut tiiviisti mukana työstämässä ja kehittämässä tulevaisuuden kampusta, eli Lahdessa toimivaa Niemen kampusta.

Toimeksiantajalla oli selvä tarve tutkia osaamista, sillä kampuksesta tavoitellaan yhteisöä, joka hyödyntää jaettuja resursseja. (AMK-lehti 2013.) Yhteisöllisyyttä ja jaettuja resursseja, mukaan lukien osaamista, ei ole vielä saavutettu eikä aihetta oltu ehditty vielä tutkimaan.

Case –tapauksena tässä opinnäytetyössä toimii Niemen kampus Lahdessa. Kyseessä ei ole siis vain yksi yritys, vaan monitoimijainen yhteisö. Kun eri organisaatioiden työntekijät työskentelevät samoissa tiloissa, on hyvä parantaa yhteisöllisyyttä ja kehittää eri organisaatioiden toimintatapoja yhteisiksi periaatteiksi ja pelisäännöiksi.

Niemen kampuksella monitoimijainen yhteisö käsittää Lahden ammattikorkeakoulun ja yrityksiensä lisäksi Laden yliopistokampuksen, johon kuuluvat Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto sekä Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Yhteistyön lisääminen alojen ja yrityksiensä välillä on toimeksiantajan toive ja tavoite tulevaisuudessa, johon tämä opinnäytetyökin pyrkii löytämään ratkaisuja osaamisen jakamisen kautta.

Niemen kampuskehitystä on tehty jo paljon, sillä uusiin tiloihin Mukkulaan muuttaa paljon eri toimijoita vuoteen 2018 mennessä. Uudelle kampukselle on yhdessä henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa kehitetty yhteisiä pelisääntöjä työpajoissa, joita on järjestetty jo huimat 50 erilaista. (Hyökki, Kaikonen, Nenonen 2015, 16- 17.) Työpajoista on koottu uuden kampuksen kampusteetit, jotka ohjaavat kehitystä. Kampusteetien tarkoituksena on varmistaa, että Niemen kampuksesta tulee yhteiskäyttöinen, toimiva ja yhteisöllinen keskittymä. Kampusteeseja on kaikkiaan kuusi ja ne ovat yhdessä tekeminen, yhtenäinen kampus, joustavuus, toimintaympäristöön avautuminen, arjen palvelut sekä vastuullisuus. Niemen kampuksesta ollaan tekemässä osaamisen jakamista edistävä yhteisö, niin henkilöstön kuin opiskelijoidenkin kannalta. Työpajoissa on

tullut ilmi, että osaamisen jakaminen on tärkeä osa yhteisöllisyyttä. (Hyökki 2015; Lahden ammattikorkeakoulu 2015; Hyökki, ym. 2015, 16-17.)

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kokonaisvaltaisesti ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. (Jyväskylän yliopisto 2015a.) Laadullinen tutkimus on luonteeltaan tulkitseva (Cleary, Horsfall, Hayter 2014, 711). Sen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja vastaamaan kysymyksiin miksi, mitä tai miten (Mäntyranta & Kaila 2008, 1). Kvalitatiivisia tutkimuksia voidaan toteuttaa eri menetelmillä (Jyväskylän yliopisto 2015a).

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää erilaisia lähestymistapoja, aineiston keruumenetelmiä sekä aineiston analyysimenetelmiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014). Yleisin tapa hankkia informaatiota on haastattelemine ja havainnointi (Cleary ym. 2014, 711). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan usein valittuja yksilöitä tai ryhmiä ja haastattelun perusmuotona toimivat avoimet kysymykset tai teemat (Tilastokeskus 2015a).

Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle eikä aineiston todellisuudella ole merkitystä, koska tutkimus ja analyysi kohdistuvat juuri käsillä olevaan aineistoon. Johtopäätöksissä kuitenkin pyritään tekemään tulkintoja teorian avulla. Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan siis teoreettisia käsitteitä sekä empiirisiä vastineita. Haastetta laadulliselle tutkimukselle tuo objektiivisuus. Tutkijan ei tulisi sekoittaa omia uskomuksia, asenteita tai arvostuksia tutkittavaan kohteeseen. Tutkijan tulisi ymmärtää haastateltavan näkökulmia ja ilmaisuja. Tulkintavaiheessa aineistoa on tarkoitus pyrkiä järjestämään ja ymmärtämään, käyttäen teoriaa lähtökohtana lukemiselle, tulkinnalle ja ajattelulle. (Tilastokeskus 2015a.)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, jonka tiedonkeruumenetelmänä toimivat henkilöstön haastattelut. Laadullinen tarkastelunäkökulma valittiin sen vuoksi, että haastateltavilta tarvittiin useita ajatuksia ja kvalitatiivisella tutkimuksella päästiin lähemmäksi haastateltavien

ajatusmaailmaa, kun verrataan kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tietoa tarvittiin runsaasti, eikä valmis lomakepohja olisi sitä tuottanut.

### 3.3 Haastattelututkimus

Haastatteluja on monenlaisia. Haastattelu voi olla esimerkiksi puhelinhaastattelu tai käyntihaastattelu. Lisäksi käytetään myös paljon ryhmähaastatteluja. (Tilastokeskus 2015d.) Haastattelijan onkin etukäteen mietittävä ovatko yksilö- vai ryhmähaastattelut sopivampi muoto tutkittavalle aiheelle. Tämän lisäksi haastattelun suunnitteluun liittyy myös paljon muita päätöksiä. Ketä haastatellaan ja kuinka heidät tavoitetaan? Miten raportti luodaan? Miten kysymykset esitetään ja missä järjestyksessä? Millainen on haastattelijan rooli? Miten haastattelu tallennetaan – muistiinpanot vai äänitys? Milloin haastattelu on hyvä lopettaa? (Cleary ym. 2014, 711.)

Ennen muuta suunnittelua, on tärkeää miettiä tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä, kuten muissakin tutkimuksissa. Tutkimuskysymykseksi sopii se asia, mitä halutaan selvittää ja selkeä tutkimuskysymys määrittääkin menetelmän, sillä joihinkin kysymyksiin vastaus voidaan saavuttaa vain tietyllä menetelmällä. Myös haastattelijalta vaaditaan tiettyjä asioita. Hänellä tulisi olla taitoa kuunnella ja selvittää niin hiljaisista hetkistä kuin myös keskeyttämisistä ja yllättävistä tilanteista. Haastattelu on pidettävä koko ajan aiheessa ja oikeassa suunnassa ja kysymykset tulee esittää mahdollisimman täydellisesti. Myös eettiset seikat korostuvat, kun kohderyhmänä ovat ihmiset, joita haastatellaan. (Cleary ym. 2014, 711.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä toimii haastattelututkimus, jossa aineistonkeruumenetelmiä oli kaksi. Tutkimuksessa käytettiin sekä puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua sekä fokusryhmähaastattelua.

#### 3.3.1 Teemahaastattelu

Yksi haastattelututkimuksen menetelmistä on teemahaastattelu, joka on haastava tiedonkeruumuoto. Haastattelu on keskustelua, jolle on kuitenkin etukäteen

päätetty tarkoitus. Teemahaastatteluun pohditaan ja määritellään etukäteen tarkat teemat, jotka sopivat tutkittavaan ongelmaan. (Tilastokeskus 2015b.)

Teemahaastattelussa käytetään teemoja, joiden mukaan haastattelua viedään eteenpäin. Haastattelun vieminen eteenpäin tapahtuu myös vapaasti, sillä teemahaastattelun idea on antaa haastateltavalle sananvapaus asiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001,47- 48, 66.) Sen vuoksi teemojen järjestyksellä ei ole aina merkitystä, vaan tärkeää on keskustelun luonteva kulku. Joskus tutkimusongelma kuitenkin saattaa vaatia tietyn käsittelyjärjestyksen. Tärkeää kuitenkin on, että haastattelun rakenne pysyy hallinnassa. (Tilastokeskus 2015b.)

Teemahaastattelussa ei ole mahdollista antaa oikein -väärin vastauksia, mikä taas antaa haastateltavalla mahdollisuuden kertoa laajemmin vastauksensa (Hirsjärvi & Hurme 2001,47- 48, 66). Etuna teemahaastattelulle onkin, se että aineisto rakentuu haastateltavan henkilön kokemuksista, eikä tutkijan etukäteen päättämät vastausvaihtoehdot rajaa kertyvää aineistoa. Tulee kuitenkin pitää huoli siitä, ettei haastateltavan kertomus ohjaa haastattelun kulkua väärään suuntaan. Toisaalta tämä etu muodostaa myös haasteen, sillä aineiston käsittely on hankalaa ja aikaa vievää. (Tilastokeskus 2015b.) Teemoilla pyritään siis vain ohjailemaan haastattelua tiettyyn aiheeseen ja teemoilla myös pyritään välttämään aiheesta pois ajautuminen. Teemat tulee olla ennalta määrättyjä, mutta huomioitavaa on, että kaikkia teemoja ei tulla kaikkien kanssa käsittelemään samalla tavalla. Haastateltavat ovat erilaisia ja se tulee huomioida haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2001,47- 48, 66.)

Teemahaastattelusta syntyvä aineisto on puheesta kirjoitettua tekstiä ja lisäksi haastattelujen määrä on yleensä pieni. Sen vuoksi haastateltavien valinta tulee suorittaa tarkoin ja valintaperiaatteet on perusteltava tutkimussuunnitelmassa. Hankalin vaihe laadullisessa tutkimuksessa on tulkitseminen. Tulkinnessa tulisi pyrkiä teoreettisen ajattelun tasolle, jolloin ihmisten esittämistä tulkinnoista etsitään teorian avulla yleisemmällä tasolla toimivia teoreettisia tulkintoja. Tämän vuoksi aineisto vaatii myös järjestämistä. Kuvailevaan tutkimukseen on myös mahdollista tyytyä. (Tilastokeskus 2015b.)



Tämän tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Niemen kampuksella työskenteleville henkilöstön jäsenille. Haastattelut pidettiin 30.10-5.11.2014 välisenä aikana. Teemahaastatteluun osallistui neljä henkilöstön jäsentä. Jokaiselle haastattelulle varattiin oma aika ja paikka. Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu sähköpostitse tai sovittiin puhelimesta haastattelu-aika.

Haastattelun edetessä tuli ilmi, että osalle käsitteet ja aihealueet olivat vieraita, sekä niitä ymmärrettiin eri tavoin. Käsitteitä, teemoja ja kysymyksiä selvennettiin haastateltaville tarvittaessa. Haastattelu eteni jokaisessa haastattelussa samaan tyyliin teemojen mukaisesti. Haastattelutilanteessa esitettiin joitain täydentäviä ja lisäkysymyksiä tarvittaessa. Täydentävät kysymykset liittyivät aiheeseen ja esitettyihin kysymyksiin, mutta ne täydensivät edellisiä vastauksia. Aineiston säilyttämistapa kerrottiin joko heti haastattelutilanteesta tai viimeistään, kun litteroinnit lähetettiin haastateltaville luettavaksi.

Haastattelut menivät kokonaisuudessaan hyvin. Tarkoituksena oli kerätä lähtötietoja kampuksen osaamisen jakamisen nykytilanteesta ja tämä tavoite täyttyi. Haastatteluista saatiin oleellista tietoa fokusryhmähaastattelun toteuttamista varten. Haastattelu-tilanteet olivat luontevia ja tilanne eteni loogisesti teemasta toiseen, jolloin haastateltavaltakin saatiin kattavampia vastauksia kysymyksiensä tukiin toisiaan. Vastauksissa näkyi sekä yhdenmukaisuutta että eroavaisuutta, jolloin saatiin monipuolisuutta tutkimukseen.

### 3.3.2 Fokusryhmähaastattelu

Fokusryhmähaastattelu, eli toiselta nimeltään täsmäryhmähaastattelu, on laadullinen tutkimusmenetelmä. Sen päämäärä on sama kuin muissa laadullisissa tutkimuksissa, eli sen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1.) Fokusryhmähaastattelun suosio on kasvanut 2000-luvulla laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Suosiosta huolimatta, fokusryhmähaastattelu on haaste monille tutkijoille. (Rabiee 2004, 655.)

Haastattelu toteutetaan niin, että haastattelutilanteeseen valitaan tarkoin tietty määrä henkilöitä. Jos haastatteluun valitut henkilöt tuntevat jo entuudestaan,

auttaa se avaamaan mahdollisia jännitteitä ja henkilöt voivat olla rentoutuneempia haastattelutilanteessa. Tällainen tilanne voi olla vaikean aiheen kanssa parempi verrattuna yksilöhaastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2001,61- 63.) Lisäksi fokusryhmältä voidaan saada laajemmin tietoa, ideoita ja tunteita kuin yksilöltä (Rabiee 20014, 655). Ryhmähaastattelu on kuin teemahaastattelu, mutta haastattelutilanteessa on useita haastateltavia paikalla samaan aikaan. Ryhmähaastattelua on käytetty ja kehitetty paljon eteenpäin. (Tilastokeskus 2015c.)

Fokusryhmähaastattelussa voidaan käyttää apuna teemahaastattelurunkoa tai sitten luoda omanlainen valmis runko, jonka mukaan edetään. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa monelta henkilöltä samanaikaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001,61- 63.) Ryhmähaastattelun etuna on se, että ryhmän vastaukset ja kommentit vievät keskustelua eteenpäin. Keskustelu saa haastateltavat tarkentamaan ja kommentoimaan omia puheenvuorojaan. Haastateltavat keskustelevat omista kokemuksistaan ja siitä miten he näkevät sekä suhtautuvat tiettyihin asioihin. (Tilastokeskus 2015c.)

Vaarana ryhmähaastattelun keskustelussa on se, että joku haastateltavista hallitsee keskustelua ja joku toinen saattaa jäädä syrjään. Tutkijan tulee kyetä kontrolloimaan keskustelua, mutta hän ei saa manipuloida sitä. On pidettävä huoli, että keskustelu pysyy annetussa teemassa ja jokaisen haastateltavan mielipiteet tulevat esille. Ryhmähaastattelun aineiston käsittely on teemahaastattelun tapaan työlästä ja vie paljon aikaa. (Tilastokeskus 2015c.) Analysoinnissa päätavoitteena on ymmärtää ja selittää merkityksiä, asenteita ja käyttäytymistä (Rabiee 2004, 655).

Lisäksi monen henkilön aikataulujen saaminen sopimaan yhteen on haastavaa sekä kaikkea ei välttämättä haluta muiden henkilöiden kuullen sanoa. Oikeiden henkilöiden valitseminen haastatteluun on kanssa hyvin kriittistä, jotta saadaan tarpeeksi hyödyllistä tietoa tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61-63.) Fokusryhmähaastattelusta saatava aineisto on kuitenkin monipuolisempi ja rikkaampi, jota ei muilla menetelmillä saavuteta (Mäntyranta & Kaila 2008, 6).

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden pohjalta päätettiin järjestää fokusryhmähaastattelu, sillä teemahaastatteluissa käsiteltiin pitkälti nykytilannetta, mutta myös tulevaisuutta haluttiin selvittää. Kohderyhmänä haastattelussa oli siis Niemen kampuksella työskentelevä henkilöstö ja fokusryhmästä haluttiin saada mahdollisimman tasakoosteinen organisaation, iän, sukupuolen sekä työtehtävän kannalta. Tavoitteena oli selvittää henkilöstön näkemyksiä osaamisen jakamisen mahdollistamisesta. Tässä tutkimuksessa fokusryhmähaastattelusta haluttiin toiminnallinen ja haastateltavia osallistava tilanne. Haastattelu ei siis edennyt perinteisellä tavalla, kyselemällä kysymyksiä ryhmältä, vaan ryhmälle annettiin tiettyyn teemaan kuuluvia tehtäviä.

Fokusryhmähaastattelu pidettiin 2.2.2015 Niemen Kampuksella. Haastatteluun osallistui viisi henkilöä, joista neljä oli naisia ja yksi mies. Ennen fokusryhmähaastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostilla kutsu haastatteluun sekä linkki Doodle-ajanvarausjärjestelmään. Kutsussa kerrottiin jo opinnäytetyön tavoite sekä pohjustettiin hieman opinnäytetyön ja fokusryhmähaastattelun aihealueita. Kutsussa informoitiin haastateltavia myös aineiston säilyttämisestä. Osallistujille lähetettiin haastattelun ajankohta sekä informaatiopaketti sähköpostitse, jossa aihetta alustettiin ja selvennettiin tapaustutkimuksen tarkoitus sekä avattiin käsitettä osaaminen.

Haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa ja erilaisissa työtehtävissä. Osa haastateltavista kuitenkin työskenteli samassa organisaatiossa, mutta se oli haastattelun kannalta kuitenkin hyvä asia, sillä tuttujen kasvojen näkeminen poisti jännitteitä ja tunnelma oli rennompaa. Kestoltaan haastattelu oli noin kaksi tuntia. Haastattelu aloitettiin etukäteen lähetetyn informaatiopaketin lyhyellä läpikäymisellä. Aihe kiinnosti ja keskustelua syntyi jo osaamisen jakamisesta, osaamisen näkyvyydestä sekä yhteisöllisyydestä.

Fokusryhmähaastattelu oli kolmivaiheinen, jonka ensimmäisessä vaiheessa haastateltavat pääsivät tekemään aarrekarttaa. Aarrekartta on menetelmä, jossa kuuluu käyttää mielikuvitusta ja maalailta haaveita sekä toiveita tulevaisuudesta. Sitä tehdessä voi piirtää, maalata tai leikellä ja liimata kuvia (Maaseudun sivistysliitto 2015). Aarrekartta oli yksilötehtävä, joka esiteltiin lopuksi muille ja

samalla haastateltava esitteli itsensä muille osallistujille. Osalle haastateltavista menetelmä oli uusi ja aiheutti ihmetystä, kun taas osa innostui tutusta ja hauskaasta menetelmästä – kaikki lähtivät kuitenkin hyvillä mielin tekemiseen mukaan. Alkuun haluttiin tehtävä, joka poistaa jännitteitä ja saa haastateltavat heräämään aiheeseen ja tässä onnistuttiinkin hyvin.

Toisessa vaiheessa haastateltavat jaettiin kahteen pienryhmään ja tehtävänä oli tuottaa SWOT-analyysi, joka esiteltiin lopuksi muille. SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi, on menetelmä jolla kartoitetaan kehitettävän tai tarkasteltavan asian vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Järjestötietopalvelu 2015 & Maaseudun sivistysliitto 2015). Tämä vaihe aiheutti selvästi eniten keskustelua ja pohdintaa.

Kolmas vaihe oli jatkoa toiselle vaiheelle ja tehtävässä pitikin työstää SWOT-analyysissä selvinneitä heikkouksia ja uhkia. Tehtävä oli tuumatalkoot -tyyppinen. Tuumatalkoot on ryhmätyömenetelmä, jossa tavoitteena on ongelmanratkaisu, niin että seinäpapereille kirjataan ideoita, joista lopulta valitaan parhaat ideat (Maaseudun sivistysliitto 2015). Tehtävä muistutti myös tulevaisuusverstaamenetelmää. Tulevaisuusverstaassa ensin tuodaan esille epäkohdat, jonka jälkeen ongelmista luodaan ehdotus tai idea, jolle etsitään lopuksi keinoja sen saavuttamiseksi (Järjestötietopalvelu 2015 & Maaseudun sivistysliitto 2015).

Tehtävä aloitettiin yksilötyönä, jolloin paperille tuli laittaa omia toiveita, haaveita ja ideoita, joilla heikkouksia ja uhkia voitaisiin poistaa, korjata tai torjua. Tämän jälkeen ehdotelmat laitettiin seinälle ja esiteltiin muille. Muiden ideoita sai halutessaan jatkaa tai keksiä vielä kokonaan uusia ideoita. Lopuksi jokainen haastateltava äänesti mielestään parasta ehdotusta. Kun paras ehdotus oli saatu selville, sitä olisi voitu vielä tarvittaessa työstää eteenpäin, mutta haastateltavat kokivat, että ehdotus oli jo riittävän hyvä.

Fokusryhmähaastattelu onnistui hyvin. Halusimme selvittää työyhteisön näkemyksiä ja mielipiteitä osaamisen jakamisesta Niemen kampuksella ja niitä saatiin paljon. Lisäksi fokusryhmähaastattelun tavoitteena oli saada aikaan uusia ajatuksia, joita haastateltavat tuottivatkin. Keskustelu oli erittäin mielenkiintoista

ja vilkasta. Myös roolitus sujui hyvin, eli kukaan ei jäänyt syrjään tai toisaalta dominoinut tilannetta. Keskustelu pysyi hyvin tehtävään liittyvässä teemassa. Haastattelu eteni hyvin keskustelun omalla painolla, eikä tutkijoiden tarvinnut puuttua siihen liikaa, vaan tutkijat ohjasivat keskustelua oikeaan suuntaan ja esittivät lisäkysymyksiä tarvittaessa. Hyvänä nähtiin se, että ryhmän jäsenet tukivat muiden tuottamia ideoita. Ideointia vietiin eteenpäin ja osallistujat olivat valmiita itse kokeilemaan mahdollisia ratkaisuja, joka nähtiin positiivisena lisänä fokusryhmähaastattelun tuottamaan sisältöön.

### 3.4 Tulokset

Edellisessä kappaleessa esitellyt teema- ja fokusryhmähaastattelut avataan nyt tulosten osalta. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää työyhteisön näkemyksiä osaamisen jakamiseen Niemen kampuksella. Sekä teema- että fokusryhmähaastattelut tuottivat paljon tietoa ja tuloksia saatiin paljon. Tässä kappaleessa perehdytään saatuihin tuloksiin molempien haastatteluiden osalta, jonka jälkeen esitetään tutkijoiden omat pohdinnat tulosten perusteella.

#### 3.4.1 Teemahaastattelujen tulokset

Haastattelu alkoi kunkin haastateltavan kanssa opinnäytetyön aiheen esittelyllä, jonka jälkeen siirryimme haastateltavan taustatietoihin ja haastattelun teemoihin. Pääteemoja tässä haastattelussa oli neljä: yhteistyö, osaamisen johtaminen, osaamisen jakamisen nykytilanne sekä osaamisen jakaminen tulevaisuudessa.

#### YHTEISTYÖ

Aihetta pohjustavana ja ensimmäisenä pääteemana oli yhteistyö eri organisaatioiden välillä. Kaksi haastateltavista oli huomannut yhteistyötä tapahtuvan Ladec Oy:n kanssa. Kummankaan heistä työhön yhteistyö ei ollut kuitenkaan vaikuttanut juurikaan. Toinen heistä toivoi, että yhteistyötä olisi enemmänkin eri organisaatioiden välillä, että Ladec Oy:n lisäksi muutkin toimijat olisivat aktiivisemmin yhteistyössä ja että myös Lahden ammattikorkeakoulun sisäiset yksiköt tekisivät yhteistyötä. Kaksi haastateltavista oli huomannut

yhteistyötä yhteisissä tapahtumissa. Yksi haastateltavista oli huomannut enemmän yhteistyötä kuin muut haastateltavat, mutta uskoi sen johtuvan työnkuvastaan ja myös sen vuoksi yhteistyö oli vaikuttanut haastateltavan työhönkin jonkin verran. Yksi haastateltavista koki, että yhteistyötä on ollut valitettavan vähän, eikä yhteistä toimintaa Niemen kampuksen organisaatioiden välillä ole ollut.

*Kun ollaan saman katon alla niin tulee niitä yhtymäkohtia.*

*(Haastateltava 3)*

Yksi haastateltavista koki, että organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin kaivattiin väljyyttä ja joustavuutta. Hänen mielestään yli organisaatorajojen tapahtuva yhteistyö mahdollistetaan, kun vapaus on avainasemassa. Ja jos sitä annetaan, niin ihmiset kyllä lähtevät yhteistyöhön mukaan. Lisäksi hän toivoi sallivaa ilmapiiriä, jotta uskallettaisiin tehdä asioita oman työnkuvan ulkopuoleltakin ja saataisiin siten aikaan itsensä johtamisen kulttuuri. Haastateltavan mielestä vapauksia työnkuvaan liittyen on annettu jo nyt koko ajan enemmän.

*Että tänne tulis sellane itsensä johtamisen kulttuuri ja sallittais sellane. (Haastateltava 1)*

*Varmasti yhteisten käytäntöjen ja hankkeiden kautta.*

*(Haastateltava 2)*

Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että yhteiset hankkeet, tilat, tapaamiset, tapahtumat, käytännöt ja toiminnot voisivat auttaa yhteistyön saavuttamisessa. Toinen heistä koki, että yhteinen foorumi eri organisaatioiden välille olisi tärkeä. Toinen heistä oli sitä mieltä, ettei yhteistyölle ole ainakaan luotu mitään esteitä, joka on tärkeää. Yksi haastateltavista haluaisi ottaa mallia muiden yhteistyökuvioista. Hänen mielestään toisaalta olisi lisäksi tärkeää tuoda yhteistyökuviot henkilötasolta yhteisiksi, jottei niitä menetetä henkilön mukana. Toisaalta hän koki sen hankalana, sillä kontaktit ovat merkityksellisempiä kahden henkilön välillä, kuin kaikkien yhteisenä omaisuutena.

## OSAAMISEN JOHTAMINEN

Toisena pääteemana oli osaamisen johtaminen. Kolme haastateltavaa koki, että ei oikeastaan saa suoraa ohjeistusta osaamiseen liittyvissä asioissa tai ohjeistus on hyvin vähäistä. Yksi heistä koki, että hänen oma osaamisensa tiedetään ja että hänet ohjataan sen mukaisesti tehtäviin ja toinen heistä sanoi, että osaamisen lisäämisestä on ollut kuitenkin keskustelua kehityskeskusteluissa. Kolmas uskoi vähäisen ohjeistuksen johtuvan suuresta vaihtuvuudesta esimiestasolla. Yksi ei ollut saanut omaan tarpeeseen sopivaa koulutusta, vaikka olisi halunnut. Yksi haastateltavista taas koki saavansa suoraa ohjeistusta sähköpostiin, mutta niin että vinkkeihin tulisi itse osata tarttua.

*Sanotaanko, että meillä on aika aktiivisesti tämä osaamisen jakaminen ja osaamisen työkalujen kehittäminen. (Haastateltava 2)*

*Kehityskeskustelussa oli puhetta siitä miten osaamista voisi lisätä. (Haastateltava 4)*

Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tunnistettua osaamista ei johdeta esimiestasolla, vaan se on tapahtunut joko sisäisesti ohjautuvana tai itse ääntä pitämällä. Yksi haastateltavista oli melko samaa mieltä edellisten kanssa, että oman osaamisen tietää itse ja ehkä korkeintaan esimies, jos hänkään. Hän kuitenkin koki, että osaamista on johdettu, niin että hänet on laitettu tiettyihin hankkeisiin. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että osaamisen johtamiseen on lähdetty nyt lähiaikoina liikkeelle, esimerkiksi tekemällä osaamiskartoitusta.

Alateemana osaamisen johtamisessa oli osaamisen jakamiseen saatava kannustus. Tämä alateema jakoi haastateltavien mielipiteitä, sillä yksi oli sitä mieltä, että on kannustettu todella paljon ja että myös koko ilmapiiri on hyvin kannustava. Yksi oli ehdottomasti sitä mieltä, että kannustusta ei ole ja koki sen ongelmana.

## OSAAMISEN JAKAMISEN NYKYTILANNE

Kolmantena pääteemana haastatteluissa oli osaamisen jakamisen nykytilanne Niemen kampuksella ja tähän sekä seuraavaan teemaan haastattelu painottui enemmän. Kaikki haastateltavat kokivat, että osaamista käytetään heikonlaisesti tai että sitä voisi käyttää laajemmin. Yksi haastateltavista koki osaamisen olevan omissa lokeroissaan, jokaisen työnkuvan mukaan ja että, osaamista tulisi valjastaa enemmän käyttöön irtaantumalla liian tarkoista työnkuvista. Toinen haastateltavista oli melko samaa mieltä ja toiveena oli, että osaaminen olisi järjestetymppää ja että osaamisia hyödynnettäisiin paremmin.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että osaamista tulisi jakaa enemmän eri organisaatioiden välillä ja osaamista voitaisiin käyttää esimerkiksi arviointitilanteissa vertailuun. Hän korosti myös sitä, että oma osaaminen olisi myös tärkeää tiedostaa. Yksi haastateltavista koki, että osaamista voitaisiin käyttää kampuksella eri korkeakoulujen välillä, saman alan toimijoiden kesken esimerkiksi yhdistämällä tutkimus yritysrajapintaan.

*Jatkuva dynaaminen yhteistyö olisi virkistävää. (Haastateltava 2)*

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että eri organisaatioissa olevaa osaamista ei hyödynnetä, eikä oikein tiedetä mitä se on. Yksi haastateltavista koki, että osaamista hyödynnetään yhteistyön merkeissä ja osaamisen jakamista tapahtuu työharjoitteluiden kautta. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että osaamisen jakamista on ainakin jossain määrin. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että osaamisen jakamista on tapahtunut yhteisissä tilaisuuksissa. Yksi haastateltavista koki, että vaikka osaamisen jakamista on ollut, niin silti tarpeeseen ei aina jakseta vastata.

Oman osaamisen jakaminen oli jokaisella haastateltavalla melko vähäistä. Yksi haastateltavista toivoo jakavansa omaa osaamistaan, mutta haluaisi jakaa sitä enemmänkin. Yksi haastateltava jakoi osaamistaan vain omassa pienessä työyhteisössä. Toinen haastateltava koki, että ei jaa riittävästi osaamistaan. Kolmannen haastateltavan mielestä oman osaamisen jakaminen on vähäistä, mutta osaamista tulee jaettua ainakin harjoittelijoille.



*On turhaa olla mustasukkanen siitä, että jos mä nyt näytän sulle miten tää tehdään, ni se ois multa pois. (Haastateltava 1)*

*Sellasesta osaamisesta, mikä antaa itelle paljon, niin sellasta mielellään myös käyttäis ja jakais. (Haastateltava 1)*

## OSAAMISEN JAKAMISEN TULEVAISUUS

Neljäntenä teemana haastattelussa oli osaamisen jakamisen tulevaisuus. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että osaaminen saadaan näkyväksi, kun jokainen tuo itse oman osaamisensa näkyväksi. Kaikki haastateltavat viittasivat yhteiseen foorumiin tai järjestelmään. Yhden haastateltavan mielestä intranettiä voisi täydentää niin, että titteleiden ja nimen lisäksi löytyisivät myös henkilöiden osaamiset. Toinen haastateltava mainitsi Lahden ammattikorkeakoulussa käytössä olevan OJO-järjestelmän, johon osaamiset tulisi laittaa. Hän koki kuitenkin järjestelmän tällä hetkellä huonona, sillä sitä ei käytetä ja hänen mielestään järjestelmää voisi kampanjoida ja sen käyttöä opastaa. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että osaaminen olisi helpoin tuoda esille organisaatiotasolla yksilötason sijaan, niin että talon toimijoista tehtäisiin osaamiskartta yhteiseen järjestelmään.

Kaikki haastateltavat olivat pitkälti saamaa mieltä siitä, että kaikenlaista osaamista voitaisiin jakaa Niemen kampuksella. Yksi haastateltavista sanoi, että olisi kiinnostavaa tietää mitä kaikkea substanssiosaamista on sekä mitä muita taitoja. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että osaamisen jakamiselle on tarvetta. Toinen perusteli tarvetta sillä, että muissa organisaatioissa on osaamista, jota toisella ei ole. Hänen mielestään osaamisen ei tarvitsi olla myöskään alakohtaista, mutta koki sen hankalana, koska ihmiset ovat tottuneet jo tiettyyn toimintatapaan.

*Kaikki nyhrää nyt omissa poteroissaan ja saattaa tehdä osin päällekkäisetki asiat. Ja tavallaan se että sitä osaamista jaettas niin samalla tehtäs myös paremmin muuta yhteistyötä. (Haastateltava 4)*

Toinen perusteli osaamisen jakamista sillä, että se hyödyttäisi kaikkia. Hän haluaisi, että tapahtuisi kulttuurinmuutos, jossa johto sallii ja kannustaa osaamisen

jakamiseen ja tämän lisäksi työaikaan sekä -tehtäviin tarvittaisiin joustoa. Yksi haastateltavista koki, että osaamisen jakamisesta ei olisi haittaakaan.

*Kaikkihan on eteenpäin ja jos se edesauttaa kasvua ja kehitystä ja laajentaa osaamista niin ilman muuta. ( Haastateltava 3)*

Yksi haastateltavista koki, että osaamisen jakamisen kehittäminen lähtee johdosta ja kyse on uskalluksesta. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että yhteistyön paremmalla suunnittelulla ja kanssakäymisen lisäämisellä kehitetään osaamisen jakamista.

*Pitäs olla paljon avoimemmin sovittua ja luvattua. (Haastateltava 1)*

### 3.4.2 Fokusryhmähaastattelun tulokset

Fokusryhmähaastattelussa käsiteltiin osaamisen jakamista Niemen kampuksella. Haastattelussa oli kolme teemaa: ajatukset, haaveet ja unelmat osaamisen jakamisen suhteen, osaamisen jakamisen analysointi sekä osaamisen jakamisen ongelmien ja uhkien korjaaminen.

#### HAAVEET JA UNELMAT OSAAMISEN JAKAMISEN SUHTEEN

Ensimmäinen teema käsitteli ajatuksia, haaveita ja unelmia osaamisen jakamisen suhteen. Kaksi haastateltavista koki, että yhteiset tilaratkaisut ovat tärkeitä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että jonkun on tehtävä aloite, jotta muutos voi alkaa ja hän koki yhteistyön positiivisena tekijänä. Yksi haastateltavista ajatteli, että vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat olisi hyvä selvittää. Kaksi koki, että yhteiset tukipalvelut ja järjestelmät olisivat tärkeitä. Yhteiseksi järjestelmäksi ehdotettiin LinkedIn-verkkoyhteisöpalvelua, niin että sieltä voitaisiin etsiä osaajia, ilmoittautua osaajaksi tai etsiä tietyn tehtävän mukaisia osaajia. Lisäksi toinen heistä toivoi yhteisiä projekteja ja keskustelualustoja.

*Jokaisen tulisi olla ylpeä omasta työstään. (Haastateltava 5)*

*Teknologian hyödyntäminen yhdessä ois aika hyvä.*

*(Haastateltava 6)*

*Toisen roska voi olla toisen aarre. (Haastateltava 6)*

*LinkedIn on aika hyvä juttu, se on jo olemassa oleva.*

*(Haastateltava 7)*

## OSAAMISEN JAKAMISEN ANALYSOINTI

Toisessa teemassa analysoitiin osaamisen jakamista Niemen kampuksella. Molemmat pienryhmät kokivat, että vahvuutena on monialaisuus ja monipuolisuus, eri alojen lisäksi myös eri organisaatiot. Molemmat olivat myös sitä mieltä, että ketteryys ja mahdollisuudet joustaa ovat vahvuuksia. Toinen pienryhmistä koki vahvuutena myös reagoit nopeuden sekä ”tekemisen meininkiin”. Toinen ryhmä koki myös itse osaamisen vahvuutena, mutta ajatuksena oli, että se saattaa silti olla kapeaa. Heikkoutena toinen pienryhmistä koki, että monialaisuus aiheuttaa hajanaisuutta, jolloin oikean osaamisen löytyminen voi olla haastavaa. Lisäksi aikataulut koettiin liian tiukoiksi ja niihin pitäisi saada joustoa. Toinen pienryhmistä koki, että kommunikaatio, lokeroituminen ja muutosvastarinta heikentävät osaamisen jakamista.

*Jos kukaan ei koskaan sanokaan mitään, niin kyl siit tulee sellane olo että no en mä varmaan sit osaakaan. (Haastateltava 9)*

*Me ei osata kertoa mitä me osataan jakaa, esimerkiksi yrityksille. (Haastateltava 6)*

Osaamisen jakamisen mahdollisuutena molemmat pienryhmät näkivät yritys yhteistyön. Toisen pienryhmän mielestä mahdollisuutena ovat myös roolien selkiytyminen sekä satunnaiset yhteiset kohtaamiset.

Uhkana taas nähtiin se, jos yritykset puuttuvat tai yritysten aikaresurssit ovat liian vähäiset. Molemmat pienryhmät kokivat, että rahoitus on selvä uhka osaamisen jakamiselle, esimerkiksi tutkimus- ja hankerahoituksen tiukentumisen myötä. Myös politiikka koettiin toisessa pienryhmässä uhkana, sen tuoman vaihtuvuuden vuoksi. Toinen ryhmä kirjasi ylös ”omistajaohjaus, vaihtelu”, jolla tarkoitettiin sitä, että ammattikorkeakoulut ovat aika paljon politiikan armoilla ja muiden

tekemien päätöksien. Vahvasti tuli myös esille, että ammattikorkeakoululla ei ole omaa vakiintunutta brändiä, kuten esimerkiksi Aalto-yliopistolla.

#### OSAAMISEN JAKAMISEN ONGELMIEN JA UHKIEN KORJAAMINEN

Kolmas teema oli edellisessä kohdassa ilmenneiden osaamisen jakamisen uhkien ja ongelmien korjaaminen. Yksi haastateltavista koki, että sisäinen tiedottaminen on tärkeää ja sen tulisi olla näkyvää kaikille, jotta osaamisen jakamiselle ei olisi esteitä. Toinen idea oli, että ongelmat ja uhat voisi ratkaista opiskelijoiden kautta niin, että heitä törmäytettäisiin enemmän yhteen eri aloilta ja organisaatioista.

Yhden haastateltavan idea, oli melko samanlainen kuin yhden haastateltavan haave aiemmin LinkedInin käytöstä. Nyt ideana oli osaaja/ osaamis-sovellus, josta löydetään osaajat ja tekijät sekä paritetaan heidät. Lisäksi haastateltava koki, että keskustelukulttuurin on muututtava niin, että se on avoimempaa ja asioita sekä osaamista jaetaan reippaammin. Yksi haastateltavista oli melko samaa mieltä edellisten kanssa ja hänen ehdotuksena oli yhteistyötä edistäviä tilaratkaisuita, palveluita ja järjestelmiä, sillä kommunikaatiossa olisi parannettavaa.

Yksi haastateltavista koki, että Niemen kampuksella olevien yritysten tarpeet tulisi tunnistaa ja sitä kautta kontaktoida heihin yhteistyön merkeissä. Hänen toisena ideana osaamisen jakamisen edistämiseksi olikin, että Niemen kampuksen opiskelijat voisivat tuottaa erilaisia opiskelijatöitä yrityksille. Näin osaamista saataisiin jaettua korkeakoulutoimijoilta kampuksen yrityksille ja päinvastoin. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että osaaminen tulisi tehdä näkyväksi ja markkinoida sitä. Toisena ideana oli tehdä koko koulutustarjonta näkyväksi, niin että tiedettäisiin edes Niemen kampuksella olevien organisaatioiden tarjonta.

*Vähän sellasta uskallusta ja asennetta tarvitaan. (Haastateltava 8)*

*Ollaan avoimempia ja tuodaan se asia esille. (Haastateltava 9)*

### 3.5 Pohdinnat

Niemen kampuksella on hyvät mahdollisuudet osaamisen jakamiseen. Tällä hetkellä, Niemen kampus ei kuitenkaan täytä kaikkia vaatimuksia, joita osaamisen

jakaminen edellyttää. Tehokkaan osaamisen jakamisen mahdollistaminen vaatii melko paljon kehitystyötä.

Kuten teoriassa kerrottiin, tulisi oppivassa organisaatiossa olla oppimista tukeva kulttuuri, systeemiajattelu, henkilöstön jatkuva oppiminen, oppimisesta palkitseminen, tiimityö, vapaa tiedonkulku ja jatkuva kehittäminen. Niemen kampus ei tällä hetkellä täytä oppivan organisaation kaikki kriteereitä, sillä rakenteisiin ja kulttuuriin kaivattiin henkilöstön puolelta väljyyttä ja joustoa sekä ilmapiiriin sallivuutta. Niemen kampuksella parannettavaa on haastateltavien mukaan myös sisäisessä tiedottamisessa, joka kertoo siitä, että tiedonkulku ei ole kohdallaan.

Nämä oppivan organisaation puitteet helpottaisivat myös yhteisöllisyyden ja yhteistyön saavuttamista yli organisaatorajojen. Kuten yksi haastateltavistakin sanoi, vapaus on avainasemassa. Kaikkien organisaatioiden Niemen kampuksella tulisi pyrkiä olemaan joustavampia, niin aikatauluissa kuin työtehtävien määrittämissä raameissakin. Henkilöstölle tulisi viestiä tämä selkeästi, jotta tutuista ja turvallisista kaavoista voitaisiin irtaantua. Osaamisen jakamisen suhteen koettiin, että organisaation johto on avain tekijänä – ellei jakamiseen kannusteta, niin ei sitä myöskään uskalleta tehdä.

Niemen kampuksen vahvuudeksi osaamisen jakamisen suhteen voidaan katsoa yhteiset hankkeet, projektit, tapahtumat ja tilat. Kuten teoriassa aiemmin esiteltiin, tieto, osaaminen, kokemukset ja tuntemukset tulisi jakaa yhteisössä esimerkiksi yhteisten tapaamisten kautta. Tapaamisia voisi olla kuitenkin tiuhemmin ja juuri osaamisen jakamisen näkökulmasta järjestettyinä. Niemen kampuksella voitaisiin järjestää esimerkiksi kaikille organisaatioille yhteisiä seminaareja, joissa osaaminen tuotaisiin näkyviin ja Niemen kampuksen yhteiseksi osaamispääomaksi.

Mahdollisuudeksi nähtiin henkilöstön halukkuus jakaa omaa osaamistaan muille. Kuten temahaastatteluissa kävi ilmi, ei oman osaamisen jakaminen ole itseltään pois, vaan siitä hyötyy koko työyhteisö. Työyhteisön kehittämisessä nähtiin mahdollisuutena myös palautteen saaminen ja kuten teoriassa esiteltiin, on palautteen antaminen osaamisen jakamisesta todella tärkeää. Palaute rohkaisee

henkilöstöä tekemään asioita enemmän ja paremmin. Osaamisen jakaminen hyötyisi tästä, sillä hyvän ja rakentavan palautteen antaminen ohjaa henkilöstöä tiettyyn suuntaan ja voi rohkaista kertomaan muille tarvittavasta osaamisesta.

Osaamisen johtaminen on tärkeä tekijä osaamisen jakamisessa, mutta haastattelujen perusteella osaamisen johtaminen on tällä hetkellä melko heikkoa. Osaamisen johtaminen joka organisaatiossa olisi sen vuoksi todella tärkeää, että saataisiin selville olemassa oleva osaaminen sekä sen sijainti. Kun tämä tuotaisiin vielä muille organisaatioille näkyväksi, edesauttaisi se osaamisen jakamista eri organisaatioiden välillä, kun osaaminen on tiedossa.

Näkyväksi ja yhteiseksi tulisi tuoda myös hiljainen tieto, joka Niemen kampuksella tarvitsisi teoriassa esiteltyä systemaattista kehitysprosessia. Kuten teoriaosassa on mainittu, kuuluu hiljaisen tiedon kehittämiseen neljä pääkohtaa: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Lisäksi teoriassa kerrottiin, että yksilöiden osaamisia tulisi hyödyntää koko organisaation kannalta. Niemen kampuksella voitaisiin hyödyntää kaikkien organisaatioiden osaamisia, jotta saavutettaisiin kaikkien yhteinen kampuskokonaisuus.

Kuten teoriassa mainittiin, voidaan osaamisen jakamiseen käyttää apuna tiedonhallintajärjestelmiä. Myös empiria osoittaa, että yhteiselle foorumille tai sovellukselle koetaan suurta tarvetta. Teoriaosassa mainittiin, että järjestelmään voidaan taltioida niin tietoa kuin osaamistakin, niin että se on koko organisaation hyödynnettävissä. Tässä tapauksessa osaamisen tulisi olla hyödynnettävissä kaikkien Niemen kampuksen organisaatioiden kesken.

Haastatteluissa henkilöstökin ehdotti yhteistä sovellusta tai foorumia, jonka avulla osaaminen saadaan tietoisuuteen. Jotta sovellus hyödyttää parhaimmalla tavalla, tulisi sovelluksen olla saatavilla ja käytössä jokaisen päivittäisessä työssä. Kerran vuodessa käytettävä sovellus/foorumi unohtuu helposti, eikä siitä koeta mitään apua omaan työhön. Sovelluksen/ foorumin järjestäminen ja ylläpito vaatii resursseja. Resurssien leikkaaminen ei siis tue tällaisen mahdollisuuden järjestämistä osaamisen jakamiseen. Uhrauksia resurssien suhteen tulisi olla valmiita tekemään, jotta voidaan saavuttaa parempaa.

Haastatteluissa tuli ilmi, että pienenevät resurssit sekä kiireelliset aikataulut ovat mahdollisia uhkia osaamisen jakamiselle. Joustoa aikatauluihin kaivattiin. Näiden uhkien ratkaiseminen lähtee johdosta, kuten aiemmin jo mainittiin osaamisen jakamisen sallivuuden kohdalla. Osaamisen jakaminen ei välttämättä vaadi muuta kuin pienen kahvihetken tai yhteisen tapaamisen. Tämä aika on kuitenkin pois muualta eli organisointi ja osaamisen jakamisen tärkeäksi tekeminen on tärkeää, jotta jokainen haluaa löytää aikaa sille. Johdannossa mainittu muutoshaluttomuus henkilöstön keskuudessa voi myös osoittautua uhkaksi osaamisen jakamiselle.

### 3.6 Kehitysehdotukset

Niemen kampuksen osaamisen jakamista voitaisiin lähteä kehittämään niin, että sitä sallittaisiin enemmän ja siihen kannustettaisiin johdon puolelta. Ensin Niemen kampuksella toimivien organisaatioiden tulisi selvittää yksilöiden sekä organisaation ydinosaamisen ja tuoda se näkyväksi muille organisaatioille. Näin organisaation sisäinen osaamisen jakaminen helpottuu ja tämän lisäksi osaamisen jakamista voitaisiin alkaa hyödyntää myös eri organisaatioiden välillä. Osaamisen jakamisesta tulee tehdä tärkeä osa jokaisen työntekijän työtä, jotta ollaan valmiita sitoutumaan oman osaamisen jakamiseen ja tiedostetaan sen tärkeys koko organisaation ja koko Niemen kampuksen kannalta.

Haastatteluissa nousi esiin, että tapahtumat koettiin hyväksi keinoksi jakaa osaamista, joten niiden järjestäminen jatkossakin on osaamisen jakamisen kannalta järkevää. Tapahtumien tulisi olla tarkoitettuja kaikille organisaatioille ja yhteistyön lisääminen eri organisaatioiden välillä tapahtumien järjestämisessäkin edesauttaa osaamisen jakamisen kehittymistä haluttuun suuntaan. Tapahtumat jäävät paremmin ihmisten mieleen kun taas luennot, joten yhdessä tekeminen ja tuloksien näkeminen tuo positiivisia ajatuksia osaamisen jakamiseen. Niemen kampuksen osaamistarpeiden täyttämiseksi voitaisiin tapahtumissa muodostaa tiimejä, joiden jäsenet valittaisiin nimenomaan osaamisperustein eri organisaatioista. Tiimejä voisi muodostaa erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin. Tapahtumat sekä erilaiset yhteiset hankkeet parantaisivat ja loisivat yhteisöllisyyden tunnetta.

Osaamisen jakamisen aloittamiseksi, voitaisiin Niemen kampuksella perustaa tiimi, joka koostuu eri organisaatioiden toimijoista. Tiimin tehtävänä olisi huolehtia osaamisen jakamisesta ja järjestää esimerkiksi näitä edellä mainittuja tapaamisia tai seminaareja. Tiimin jäsenet voisivat myös toimia oman organisaation osaamisen jakamisen lähettiläinä. He olisivat yhteyshenkilöinä organisaatioiden johtoryhmiin ja HR-osastoon ja tehtävänä olisi pitää huolta siitä, että kussakin organisaatiossa lähdetään mukaan niin osaamisen johtamiseen kuin jakamiseenkin sekä yhteisöllisyyden parantamiseen.

Kaikkien näiden kehitysehdotuksien saaminen käytäntöön vaatii johdon tuen. Henkilöstön tukeminen ja sallivuuden lisääminen tuo luottamusta työyhteisön välille, jota tämän tasoisessa yhteisen kampuksen luomisessa kaivataan. Vaikkakin osaamisen jakaminen vaatii resursseja käyttöönsä toimiakseen, tulee johto ja henkilöstö saada ajattelemaan asia niin, että siitä on itselle hyötyä sekä nyt, että tulevaisuudessa. Osaamisen jakaminen ei ole hukkaan heitettyä, koskee se sitten ammatillisen tai muun osaamisen jakamista.

### 3.7 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys

Tutkimusprosessin kuluessa on arvioitava tutkimuksen tasoa, johtopäätösten pätevyyttä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Määrällisessä, eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa pätevyyttä ja luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetti kuvaa analyysin johdonmukaisuutta sekä sitä, että mittaustulokset voidaan toistaa. Validiteetti tarkoittaa analyysimittareiden pätevyyttä, eli mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Jyväskylän yliopisto 2015c.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan osin soveltaa näitä kahta käsitettä. Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja lisäksi menetelmien tulee voida tutkia sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Käytettyjen käsitteiden tulee sopia tutkimusongelmaan ja aineistoon. Luotettavuuden arviointiin on monia tapoja. Yksi näkökulma on tutkimuksen yleistettävyyden tai siirrettävyyden muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Jyväskylän yliopisto 2015c.)



Tämän tutkimuksen reliabiliteettia paransi se, että kaikki tutkimusaineisto oli sellaisessa muodossa, josta tutkijat pystyivät tarvittaessa helposti tarkistamaan tuloksia. Teemahaastattelut äänitettiin ja litteroitiin, kuten myös fokusryhmähaastattelu. Lisäksi fokusryhmähaastattelussa tuotettu kirjallinen aineisto kuvattiin ja säilytettiin. Litteroinnit lähetettiin myös haastateltaville luettavaksi ja tarkastettavaksi.

Vaikka tutkimusaihe oli osittain arkaluontoinen, vastasivat haastateltavat kuitenkin rehellisesti kaikkiin kysymyksiin. Teemahaastattelussa reliabiliteettia heikentää hieman se, että haastatteluun osallistuneita oli melko vähän ja kaikki haastateltavat edustivat samaa sukupuolta. Fokusryhmähaastatteluun osallistujia saatiin tasaisemmin. Toinen luotettavuutta heikentävä seikka on se, etteivät haastateltavat halunneet tuoda joitakin asioita julkiseksi. Haastattelun teemat osattiin valita teorian pohjalta oikein ja haluttuihin kysymyksiin ja teemoihin saatiin kuitenkin vastauksia.

Tämä tutkimus on validi. Haastattelututkimusten tarkoituksena oli selvittää henkilöstön näkökulmia ja ajatuksia, joten tutkimukselle valittu kohderyhmä, henkilöstö, oli oikea ja sopiva. Tutkimuskysymykset vastasivat tutkittavaa ilmiötä. Tehdyt haastattelut vastasivat tarkoitustaan ja niillä saavutettiin keinoja osaamisen jakamiseen. Myös tutkimusote, kvalitatiivinen tutkimus, sopi tutkittavalle aiheelle hyvin, koska haluttiin saada monipuolista ja kattavaa tietoa.

Tutkimus tehtiin perusteellisesti ja huolellisesti. Empiiriset havainnot ja koko tutkimus kohdistui siihen, mitä oli tarkoitus tutkia. Tutkijoiden aikaansaamat tulokset ja päätelmät tehtiin haastateltavien vastausten perusteella, joita ei oikaistu tai muunneltu, vain epäolennaiset asiat jätettiin pois. Tutkijat ovat ymmärtäneet haastateltavien näkökulmia sekä ilmaisuja, eivätkä tutkijat sekoittaneet omia uskomuksia tai asenteita tutkittavaan kohteeseen. Tulkintavaiheessa teoriaa käytettiin lähtökohtana.

Tässä tutkimuksessa oltiin huolellisia myös tutkimusetiikan suhteen ja tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimus toteutettiin ammattitaitoisesti, luotettavana ja rehellisenä. Haastateltavia informoitiin aineiston käyttämisestä, säilyttämisestä sekä tuhoamisesta. Lisäksi haastateltavat

saivat nähdä aineiston ja kommentoida sitä tarvittaessa ennen aineiston julkaisemista. Haastateltavilta pyydettiin suostumus käyttää fokusryhmähaastattelussa tehtyjä tuotoksia kuvina opinnäytetyössä. Jos haastateltava ilmaisi, että tiettyä asiaa ei kirjoiteta analyysiin, poistettiin se myös aineistosta, eikä sitä käytetty analyysissä. Tietosuojaa koskevat kysymykset huomioitiin. Kaikki haastatteluista syntynyt aineisto säilytettiin tutkijoilla nimettömänä ilman tunnistetietoja.

#### 4 YHTEENVETO

Opinnäytetyö koostui teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoriassa käsiteltiin osaamista, oppivaa organisaatiota, osaamisen johtamista sekä osaamisen jakamista. Case-tapauksena oli Lahdessa toimiva Niemen kampus. Opinnäytetyön tarkoitus oli tukea Niemen kampuskehitystä. Empiirisessä osassa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä ja toiveita osaamisen jakamiseen Niemen kampuksella. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Ladec Oy sekä Lahden ammattikorkeakoulu.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja osaamisen jakamiseen. Tavoitetta lähdettiin selvittämään tutkimuskysymysten avulla.

Päätutkimuskysymys opinnäytetyössä oli:

- Miten osaamista voitaisiin jakaa Niemen kampuksella?

Alatutkimuskysymykset olivat:

- Millaista yhteistyö on eri organisaatioiden välillä Niemen kampuksella?
- Millaisen perustan osaamisen johtaminen antaa osaamisen jakamiselle?
- Miten työyhteisö kokee, että osaamista voitaisiin jakaa?

Osaaminen on yrityksille ja organisaatioille aineetonta pääomaa sekä tärkeä kilpailutekijä. Henkilöstön rooli on korostunut organisaatioissa, sillä heidän osaamisellaan voidaan saavuttaa ratkaisuja erilaisiin ja uusiin tilanteisiin. Jotta organisaatio voi hyödyntää osaamista, tulee toimintakulttuurin tukea sitä. Työyhteisölle osaaminen kuvaa perustaa, jonka avulla työssä voidaan menestyä.

Osaamista on kuvattu eri tavoin, mutta yleisimmin osaaminen jaotellaan täsmätietoon sekä hiljaiseen tietoon. Täsmätieto tarkoittaa helposti siirrettävää tietoa, joka voidaan kuvata sanoin ja numeroin. Hiljainen tieto on vastakohta täsmätiedolle, sillä se ei ole sanallista. Hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja käyttöön ottamiseksi vaaditaan systemaattinen prosessi ja paljon ponnisteluja

organisaatiolta. Täsmätiedon ja hiljaisen tiedon lisäksi kokonaisosaamiseen vaikuttaa kontaktit, verkostot, arvot, asenteet, kokemus ja henkilökohtaiset taidot.

Osaaminen on voiman lähde oppivalle organisaatiolle, joka on jatkuvasti uudistuva ja uutta osaamista käyttävä organisaatio. Oppivassa organisaatiossa ilmapiiri on kannustava ja organisaatio käyttää yksilöiden sekä ryhmien oppimiskykyä saavuttaakseen tavoitteet. Oppivalle organisaatiolle on välttämätöntä organisaation oppiminen, joka kuvaa sitä miten organisaatio luo tietoa ja tuottaa osaamista. Oppivan organisaation tulee osata sopeutua ympäristöön.

Aineettomiin resursseihin, kuten osaamiseen tehtyjen investointien tuottavuus voidaan saavuttaa osaamisen johtamisella. Osaamisen johtamisella voidaan varmistaa se, että kehitetään niitä osaamisia, joilla voidaan saavuttaa strategia tavoitteita. Osaamisen johtaminen on prosessi, jossa tunnistetaan osaamiset, luodaan osaamistavoitteet, arvioidaan osaamista, luodaan kehityssuunnitelma ja seurataan tulosten toteutumista tavoitteisiin nähden.

Osaamisen jakaminen liittyy vahvasti osaamisen johtamiseen, sillä osaamisen johtamiseen kuuluu selvitys muun muassa osaamisen käyttämisestä sekä hyödyntämisestä. Osaamisen jakamisella voidaan saavuttaa osaamisen tehokas hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon jakamisella organisaatio saa uutta osaamispääomaa. Jakamisen avulla voidaan ratkaista monimutkaisia ongelmia, sillä apua voidaan hakea myös oman tiimin ulkopuolelta henkilöiltä, jotka tietävät asiasta. Organisaation, mukaan lukien esimiehet ja johto, tulee luoda mahdollisuuksia osaamisen jakamiselle. Toimintamallien ja tilanteiden tulisi tukea osaamisen jakamista.

Minkä tahansa osaamisen jakaminen ei ole järkevää, vaan jaettavan osaamisen tulisi hyödyttää organisaatiota. Turhaa, väärää tai haitallista osaamista ei kannata jakaa. Osaamista voidaan jakaa eri keinoin ja työtehtävän luonne vaikuttaa yleensä valintaan. Eri keinot hyödyttävät eri tavalla ja osaamisen jakaminen saattaa tapahtua eri lailla, esimerkiksi henkilöltä toiselle henkilölle tai koko organisaatiolta toiselle.

Opinnäytetyön yhteenvedona voidaan todeta, että teorian ja haastattelututkimuksen avulla saatiin paljon tietoa ja työyhteisön näkemyksiä sekä ideoita osaamisen jakamiseen. Sekä teoria, että empiria antoi kattavia vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Empirian pohjalta voidaan todeta, että yhteistyö eri organisaatioiden välillä oli melko vähäistä ja sitä kaivattiin lisää. Koettiin että organisaation ilmapiirin, rakenteiden ja kulttuurin tulee tukea yhteistyötä antamalla vapautta, väljyyttä ja joustoa. Työyhteisön kehitysehdotuksia yhteistyön parantamiseksi olivat yhteiset hankkeet, tapahtumat, tilat, toiminnot sekä yhteinen foorumi/sovellus eri organisaatioiden välille. Yhteistyö koettiin myös mahdollisuutena osaamisen jakamista analysoitaessa.

Osaamisen johtaminen Niemen kampuksella ei luo vakaata perustaa osaamisen jakamiselle, sillä osaamista ei hyödynnetä tehokkaasti. Jakaminen koettiin olevan omissa lokeroissaan vain kunkin työyhteisön sisällä. Lisäksi koettiin, että osaamista ei johdeta kunnolla. Työyhteisö koki, että osaamista voitaisiin jakaa niin, että osaamisesta tehdään näkyvää esimerkiksi tekemällä osaamiskartta yhteiseen foorumiin tai sovellukseen. Työyhteisön mielestä kaikenlaista osaamista voitaisiin jakaa, eli ei vain ammatillista osaamista. Osaamista voitaisiin työyhteisön mielestä jakaa myös opiskelijoiden välisen yhteistyön kautta sekä tapahtumissa ja yhteisissä kohtaamisissa. Tutkimuskysymysten avulla koko opinnäytetyön tavoite, löytää keinoja osaamisen jakamiseen, saavutettiin.

Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla organisaatioiden johdon sekä henkilöstöhallinnon näkemykset aiheesta. Tässä tutkimuksessa ei perehdytty lainkaan HR-sektoriin, vaan keskityttiin selvittämään työyhteisön näkökulmia. Tämän tutkimuksen myötä nousi esille tarve eri organisaatioiden väliseen yhteiseen foorumiin tai sovellukseen, jonka perustaminen ja lanseeraaminen voisi olla seuraavaksi ajankohtaista, osana Niemen kampuksen yhteisöllisyyden sekä osaamisen jakamisen kehittämistä. Joten toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla selvittää, millainen sovellus sopisi Niemen kampuksen organisaatioille parhaiten.

## LÄHTEET

Kirjat ja artikkelit:

Dalkir, K. & Liebowitz, J. 2011. Knowledge Management in Theory and Practice. Massachusetts: MIT Press.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy

Hyökki, S., Kaikonen, H., Nenonen, S. 2015. Mun, sun, meitin kampus- Lahden kampuskehitys. Teoksessa Nenonen, S., Kärnä, S., Junnonen, J-M., Tähtinen, S., Sandström, N. (toim.) Oppiva kampus. How to co-create campus? Tampere: Suomen yliopistokiinneistöt Oy, 16- 17.

Juuti, P. 2005. Osaa ja innovoi- Osaaja innovoi. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva Finanssi –ja vakuutuskustannus.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-palvelut.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY

Otala L, 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY

Ristikangas V., Clutterbuck D. & Manner J. 2014. Jokainen tarvitsee Mentorin. Kauppakamari.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen- Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Tuomi, L & Sumkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy.

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

Verkkoaineisto:

AMK-lehti no 2, 2013. Tulevaisuuden LAMK-kampus – kohti monitoimijaista, monialaista, monimuotoista ja jaettuja resursseja hyödyntävää yhteisöä.

[Viitattu 11.12.2014]

Saatavissa:

<http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1480/1405>

Cleary M., Horsfall J., Hayter M. 2014. Qualitative research: quality results? Journal of advanced nursing. NO 70.

[Viitattu 18.3..2015]

Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jan.12172/epdf>

eOsmo-hanke. 2011. Osaamista kehittävä työkierto. [Viitattu 23.2.2015]

Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>

Gerami M. 2010. Knowledge Management. International Journal of Computer Science and Information Security, no 2. [Viitattu 4.3.2015] Saatavissa:

<http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1003/1003.1807.pdf>

Hasu M., Kupiainen M., Käsälä M., Kovalainen A., Leppänen A., Toivanen M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Työterveyslaitos & Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. Hyvinkää: Printman Oy. [Viitattu 5.3.2015]

Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/onnistu\\_osaamisen\\_uudistajana.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf)

Heikkilä K. 2002. Tiimityöskentely tuottaa lisäarvoa.

[Viitattu 11.3.2015]

Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2002/09/03/tiimityoskentely-tuottaa-lisaarvoa/200221304/12>

Helakorpi S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Osaaja.net, no 4.

[Viitattu 4.3.2015]

Saatavissa: <http://www.uasjournal.fi/index.php/osaaja/article/view/1164/1053>

Helsingin kaupunki. 2014. Eri-ikäisten johtaminen. Osaamisen jakaminen.

[Viitattu 5.3.2015]

Saatavissa: <http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi/oppia-ika-kaikki/osaamisen-jakaminen.html>

Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. 2007. Kehitä osaamista- työkirja.

[Viitattu 9.3.2015]

Saatavissa:

[http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/60efc2804a1563bd9518f5b546fc4d01/kehita\\_osaamista.pdf?MOD=AJPERES](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/60efc2804a1563bd9518f5b546fc4d01/kehita_osaamista.pdf?MOD=AJPERES)



Jyväskylän yliopisto. 2015a. Laadullinen tutkimus.

[Viitattu 10.3.2015]

Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. 2015b. Sosiaaliset verkostot.

[Viitattu 11.3.2015]

Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaaliset-verkostot>

Jyväskylän yliopisto. 2015c. Tutkimuksen toteuttaminen.

[Viitattu 11.3.2015]

Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Järjestötietopalvelu. 2015. Tiedonhankinta ja toiminnansuunnittelu.

[Viitattu 12.3.2015]

Saatavissa:

<http://www.jelli.fi/osallisuus/osallisuuden-tyokalupakki/tiedonhankinta-ja-toiminnansuunnittelumenetelmat/>

Järvensivu, T. & Nykänen, K. & Rajala, R. 2015. Verkostoituminen prosessina.

[Viitattu 15.3.2015] Saatavissa: <http://verkostojohtaminen.fi>

Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Kuntatyönantajat 2011.

[Viitattu 23.2.2015]

Saatavissa:

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004>

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon

organisaatioissa. Kuopion yliopisto & Terveystieteiden ja talouden laitos.

[Viitattu 4.3.2015] Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf)

Lahden ammattikorkeakoulu. 2015. Organisaatio. [Viitattu 18.3.2015] Saatavissa: <http://www.lamk.fi/esittely/organisaatio/Sivut/default.aspx>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2015. Tehdaskiinteistö muuntautuu korkeakoulukampukseksi. [Viitattu 24.3.2015] Saatavissa: <http://www.lamk.fi/ajankohtaista/Sivut/Tehdaskiinteisto-muuntautuu-korkeakoulukampukseksi.aspx>

Lahden seudun kehitys Ladec Oy. 2014. [Viitattu 10.12.2014] Saatavissa: <http://www.ladec.fi/ladec>

Maaseudun sivistysliitto. 2015. Työkalupakki. [Viitattu 12.3.2015] Saatavissa: <http://www.msl.fi/index.php?pid=83&cid=70>

Mäntyranta T. & Kaila M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. [Viitattu 10.3.2015] Saatavissa: <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>

Rabiee F. 2004. Focus-group interview and data analysis. Cambridge University Press. [Viitattu 18.3.2015] Saatavissa: [http://journals.cambridge.org/download.php?file=%2FPNS%2FPNS63\\_04%2FS0029665104000874a.pdf&code=6ef656ec68c72fea28e851f47f408cbf](http://journals.cambridge.org/download.php?file=%2FPNS%2FPNS63_04%2FS0029665104000874a.pdf&code=6ef656ec68c72fea28e851f47f408cbf)

Riuttamäki, M. 2015. Hankintaosaaminen ja sen kehittäminen. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. [Viitattu 8.3.2015] Saatavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/oston-ja-logistiikan-johtaminen/hankintaosaaminen-ja-sen-kehittaminen>

Ruohisto, J. 2011. Osaamisen jakaminen: miksi ihmiset auttaisivat toisiaan? [Viitattu 9.2.2015] Saatavissa: <http://intunex.fi/2011/04/02/osaamisen-jakaminen-miksi-ihmiset-auttaisivat-toisiaan/>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2014. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä.

[Viitattu 10.3.2015]

Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)

Smith Milway, K. & Saxton, A. 2011. The Challenge of Organizational Learning. Stanford Social Innovation Review. [Viitattu 15.3. 2015] Saatavissa:

[http://www.ssireview.org/articles/entry/the\\_challenge\\_of\\_organizational\\_learning](http://www.ssireview.org/articles/entry/the_challenge_of_organizational_learning)

Taipale, T. 2008. Ei kai taas tiimityötä! Talouselämä. [Viitattu 15.3.2015]

Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ei+kai+taas+tiimityota/a2058100>

Tilastokeskus. 2015a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.

[Viitattu 10.3.2015]

Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tilastokeskus. 2015b. Teemahaastattelu

[Viitattu 10.3.2015]

Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Tilastokeskus. 2015c. Ryhmähaastattelu.

[Viitattu 10.3.2015]

Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/05/>

Tilastokeskus. 2015d. Haastattelutavat

[Viitattu 11.3.2015]

Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/>

Tilastokeskus. 2015e. Tiimityö.

[Viitattu 11.3.2015]

Saatavissa <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Työterveyslaitos. 2015. Kehityskeskustelu.

[Viitattu 23.2.2015]

Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ ja\\_esimiestyo /kehityskeskustelu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo /kehityskeskustelu/sivut/default.aspx)

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä.

Acta Wasaensia, 109. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.

[Viitattu 20.1.2015]

Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf)

Vilkman, A. 2015. Kannattaa hankkia osaamista, ei hirttäytyä yhteen ammattiin.

Yle Uutiset.

[Viitattu 8.3.2015]

Saatavissa:

[http://yle.fi/uutiset/kannattaa\\_hankkia\\_osaamista\\_ei\\_hirttaytya\\_yhteen\\_ammattiin/7838862](http://yle.fi/uutiset/kannattaa_hankkia_osaamista_ei_hirttaytya_yhteen_ammattiin/7838862)

Wang, S., Noe R., Wang Z. 2014. Motivating Knowledge Sharing In Knowledge Management Systems. Journal of Management, no 4.

[Viitattu 4.3.2015]

Saatavissa: <http://jom.sagepub.com/content/40/4/978.abstract>

Haastattelut:

Haastateltava 1. 2014. Lahti. Teemahaastattelu 30.10.2014.

Haastateltava 2. 2014. Lahti. Teemahaastattelu 31.10.2014.

Haastateltava 3. 2014. Lahti. Teemahaastattelu 31.10.2014.

Haastateltava 4. 2014. Lahti. Teemahaastattelu 5.11.2014.

Haastateltava 5. 2015. Lahti. Fokusryhmähaastattelu 2.2.2015.

Haastateltava 6. 2015. Lahti. Fokusryhmähaastattelu 2.2.2015.

Haastateltava 7. 2015. Lahti. Fokusryhmähaastattelu 2.2.2015.

Haastateltava 8. 2015. Lahti. Fokusryhmähaastattelu 2.2.2015.

Haastateltava 9. 2015. Lahti. Fokusryhmähaastattelu 2.2.2015.

Hyökki, S. 2015. Projektijohtaja. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu  
26.1.2015 ja 17.3.2015.

## LIITTEET

### LIITE 1.

#### TEEMAHAASTATTELURUNKO

##### 1. Taustatiedot:

A. Sukupuoli      mies       nainen

Ikä      \_\_\_\_\_

Organisaatio      \_\_\_\_\_

B. Kuinka kauan haastateltava on työskennellyt Niemen kampusyhteisössä?

C. Mikä on haastateltavan työtehtävä tällä hetkellä ja mitä se pitää sisällään?

##### 2. Yhteistyö

1. Onko yhteistyö eri organisaatioiden välillä näkynyt Niemen kampusyhteisössä?

2. Onko yhteistyö vaikuttanut haastateltavan työhön? Miten?

3. Miten yhteistyö yli organisaation rajojen mahdollistetaan?

##### 3. Osaamisen johtaminen

A. Annetaanko esimiestasolla ohjeita tai vinkkejä osaamiseen liittyvissä asioissa? Esimerkiksi: osaamisen jakaminen, lisääminen tai hankkiminen.

B. Millaisia ohjeita haastateltava on saanut?

C. Onko osaamisen jakamiseen kannustettu?

D. Miten tunnistettua osaamista johdetaan?

4. Osaamisen jakamisen nykytilanne
  - A. Miten osaamista käytetään tällä hetkellä Niemen kampusyhteisössä?
  - B. Miten eri puolilla / eri organisaatioissa olevaa osaamista hyödynnetään?
  - C. Jaetaanko osaamista?
  - D. Miten osaamista jaetaan tällä hetkellä?
  - E. Jakaako haastateltava omaa osaamistaan?
  
5. Osaamisen jakaminen tulevaisuudessa
  1. Miten osaaminen saadaan näkyväksi?
  2. Minkälaista osaamista Niemen kampuksella voitaisiin jakaa?
  3. Onko osaamisen jakamiselle tarvetta?
  4. Miten osaamisen jakamista voitaisiin kehittää? Millaisia ajatuksia haastateltavalle herää?

## LIITE 2.

## Aarrekartat

## AARREKARTTA

LAITA PAPERILLE OMIA UNELMIA/ HAAVEITA / AJATUKSIA LIITTYEN OSAAMISEN JAKAMISEEN NIEMEN KAMPUKSELLA. MITÄ TOIVOISIT TULEVAISUUDELTA? MILTÄ TILANNE NÄYTTÄÄ NYT? KÄYTÄ MIELIKUVITUSTA! VOIT KUVITELLA, ETTÄ KAIKKI OLISI MAHDOLLISTA.



## AARREKARTTA

LAITA PAPERILLE OMIA UNELMIA/ HAAVEITA / AJATUKSIA LIITTYEN OSAAMISEN JAKAMISEEN NIEMEN KAMPUKSELLA. MITÄ TOIVOISIT TULEVAISUUDELTA? MILTÄ TILANNE NÄYTTÄÄ NYT? KÄYTÄ MIELIKUVITUSTA! VOIT KUVITELLA, ETTÄ KAIKKI OLISI MAHDOLLISTA.

- Osaamisen jakaminen helpotkisivat
- yhdyttyä tukipalvelut, järjestelmät
  - yhdyttyä projektit
  - yhdyttyä keskeiset ihmiset (vastuu)
  - yhdyttyä kielitaito
- Nyt tilanne on vielä aika alkeellinen  
johdosta, kukaan
- kaikki organisaatiot eivät ole vielä valmiit



## AARREKARTTA

LAITA PAPERILLE OMIA UNELMIA/ HAAVEITA / AJATUKSIA LIITTYEN OSAAMISEN JAKAMISEEN NIEMEN KAMPUKSELLA. MITÄ TOIVOISIT TULEVAISUUDELTA? MILTÄ TILANNE NÄYTTÄÄ NYT? KÄYTÄ MIELIKUVITUSTA! VOIT KUVITELLA, ETTÄ KAIKKI OLISI MAHDOLLISTA.



## AARREKARTTA

LAITA PAPERILLE OMIA UNELMIA/ HAAVEITA / AJATUKSIA LIITTYEN OSAAMISEN JAKAMISEEN NIEMEN KAMPUKSELLA. MITÄ TOIVOISIT TULEVAISUUDELTA? MILTÄ TILANNE NÄYTTÄÄ NYT? KÄYTÄ MIELIKUVITUSTA! VOIT KUVITELLA, ETTÄ KAIKKI OLISI MAHDOLLISTA.



# AARREKARTTA

LAITA PAPERILLE OMIA UNELMIA/ HAAVEITA / AJATUKSIA LIITTYEN OSAAMISEN JAKAMISEEN NIEMEN KAMPUKSELLA. MITÄ TOIVOISIT TULEVAISUUDELTA? MILTÄ TILANNE NÄYTTÄÄ NYT? KÄYTÄ MIELIKUVITUSTA! VOIT KUVITELLA, ETTÄ KAIKKI OLISI MAHDOLLISTA.

MAKSIMOI JÄLKIROIHU

"En enää  
rääkkää  
itseäni"

Uteliaisuus vie eteenpäin

MUUTOS  
ALKAAI

Hyvä kuuntelija kysyy

SISÄPIIRIN TIETOA!

Esimiehille tarpeeksi tukea

Voimaa

"Aloitteen voi  
tehdä mikä  
tahansa  
osapuolista."

Anna

yhteistyö

on plussaa.

LIITE 3.

SWOT-analyysit

*yritys aialkaana*

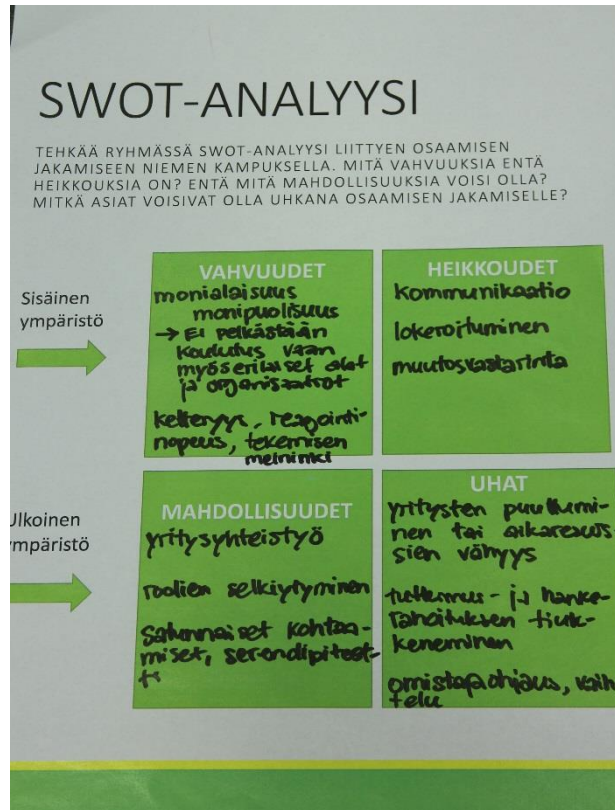
## SWOT-ANALYYSI

TEHKÄÄ RYHMÄSSÄ SWOT-ANALYYSI LIITTYEN OSAAMISEN JAKAMISEEN NIEMEN KAMPUKSELLA. MITÄ VAHVUUKSIA ENTÄ HEIKKOUSIA ON? ENTÄ MITÄ MAHDOLLISUUKSIA VOISI OLLA? MITKÄ ASIAT VOISIVAT OLLA UHKANA OSAAMISEN JAKAMISELLE?

*palen kito nous!*

Sisäinen ympäristö →	<p style="text-align: center;"><i>hlet (labra)</i></p> <p style="text-align: center;"><b>VAHVUUDET</b></p> <p>monialaisuus osaaminen <i>voi olla kappo</i> massa, 10/49 osaajien <i>joustavat mahdollisuudet</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>koulu kien markkinointi</i></p> <p style="text-align: center;"><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <p><i>hämmentäisyys</i> työtyöt oikea? "teflonia" aikajonkeen erilaisuus osaaminen optioidet</p>
Ulkoinen ympäristö →	<p style="text-align: center;"><i>Lanti hiel</i></p> <p style="text-align: center;"><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <p><i>yritykset</i> mukaan optioiden joustavuus <i>pk sektori</i> <i>kv</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>UHAT</b></p> <p><i>pd. hikka →</i> vakuutus ei rahoitus li</p>

*raaka-ainetta*  
*yritykset ? !!*



LIITE 4.

Tuumatalkoot

