



**TIETOPÄÄOMA ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ:
TAPAUSTUTKIMUS KOULUTUSORGANISAATION TIETOPÄÄOMASTA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma 2023

Hanna Kukkonen

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Tutkijaopettaja, dosentti Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen ja johtajuus

Hanna Kukkonen

Tietopääoma organisaation menestystekijänä: Tapaustutkimus koulutusorganisaation tietopääomasta

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

102 sivua, 12 kuvaa, 5 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Mika Vanhala ja tutkijaopettaja, dosentti Pasi Tuominen

Avainsanat: tietopääoma, tietopääoman johtaminen, resurssipohjainen näkemys, tietopohjainen näkemys

Tietotaloudessa tietopääomasta on tullut organisaation suorituskykyä ja menestystä ohjaava tekijä kilpailuedun saavuttamisessa ja ylläpitämisessä. Tietopääoman merkityksen kasvun myötä myös tietopääoman johtamisen merkitys on kasvanut. Kyvystä johtaa tietopääomaa on tullut kilpailutekijä organisaatioille. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tietopääomaa organisaation menestystekijänä. Tavoitteena oli selvittää, millaista tietopääomaa organisaatio tarvitsee ja miten tietopääomaa tulisi johtaa, jotta se tutkisi organisaation menestymistä tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin ammatillisen erikoisoppilaitoksen tietopääomaa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla organisaation johtoryhmää puolistrukturoiduin yksilö- ja ryhmähaastatteluin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu taustaoletuksiin, että organisaation menestyminen on sidoksissa sen kykyyn hyödyntää sisäisiä resurssejaan ja tieto on menestymisen kannalta tärkein resurssi. Nämä taustaoletukset perustuvat resurssipohjaiseen näkemykseen ja tietopohjaiseen näkemykseen. Tietoon pohjautuvat resurssit muodostavat organisaation tietopääoman, ja tietopääoman johtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation kannattavuus pitkällä aikavälillä säilyttämällä ja ylläpitämällä organisaation nykyistä ja tulevaa tietoperustaa. Tietopääoman johtaminen ja hyödyntäminen edellyttää, että organisaatiolla on ymmärrys siitä, millaisista tietoresursseista sen tietopääoma koostuu. Tutkimuksessa tietopääoman tarkastelun pohjana on tutkimussuuntaus, jonka keskiössä on tietopääoman määrittely, mallintaminen ja raportointi.

Tutkittavan organisaation menestymisen kannalta tärkeimmät tietopääoman resurssit tulevaisuudessa ovat työhön liittyvä osaaminen ja asiantuntemus, asiakassuhteet, organisaatiokulttuuri, arvot, verkostot ja johtamisjärjestelmät. Tietopääoman johtamisessa painottuu esimerkiksi organisaation kyky ennakoida osaamistarpeita, pysyä tietoisena organisaation tekemisen kannalta keskeisistä yhteiskunnallisista keskustelunavauksista, oman tekemisen asemointi ja keskittyminen ydintekemiseen sekä organisaation henkilöstön selkeiden roolien ja vastualueiden varmistaminen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Knowledge Management and Leadership

Hanna Kukkonen

Intellectual capital as an organizational competitive factor: A case study on the intellectual capital of an educational organization

Master's thesis

2023

102 pages, 12 figures, 5 tables and 4 appendices

Examiners: Associate Professor Mika Vanhala and Associate Professor, Adjunct Professor Pasi Tuominen

Keywords: intellectual capital, intellectual capital management, resource-based view of the firm, the knowledge-based view of the firm

In the knowledge economy, intellectual capital has become a factor that guides the organization's performance and success in achieving and maintaining a competitive advantage. With the growth of the importance of intellectual capital, the importance of managing intellectual capital has also increased. The ability to manage intellectual capital has become a competitive factor for organizations. This study examines intellectual capital as an organizational success factor. The goal was to find out what kind of intellectual capital an organization needs and how intellectual capital should be managed in order to ensure the success of the organization in the future.

The study looked at the intellectual capital of a specialized vocational school. The research was carried out as a qualitative case study and the research material was collected by interviewing the management team of the organization with semi-structured individual and group interviews. The theoretical framework of the research is based on the base assumption that the success of an organization is linked to its ability to utilize its internal resources and knowledge is the most important resource in terms of success. These assumptions are based on a resource-based view and a knowledge-based view of an organization. Knowledge-based resources constitute organization's intellectual capital, and the goal of intellectual capital management is to ensure the organization's profitability in the long term by preserving and maintaining the organization's current and future knowledge base. Managing and utilizing intellectual capital requires that an organization has an understanding of what kind of knowledge resources its intellectual capital consists of. In the study, the examination of intellectual capital is based on a research perspective, which focuses on the definition, modelling and reporting of intellectual capital.

With regards to the success of the organization the most important intellectual capital resources in the future are work-related experience and competencies, customer relations, organizational culture, values, networks and management systems. The management of intellectual capital emphasizes the ability of the organization to anticipate future competence needs and to remain aware of social debates that are essential to the organizations purpose. Additionally, management needs to ensure that people have clear roles and areas of responsibility.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Tutkimuksen teoreettiset ja empiiriset rajaukset	8
1.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	9
1.5	Tutkimuksen rakenne	12
2	Tieto organisaatiossa	14
3	Resurssipohjainen näkemys.....	17
4	Tietopohjainen näkemys	20
5	Tietopääoma	22
5.1	Tietopääoman koostumus	23
5.2	Tietopääoma arvon luojana	27
6	Tietopääoman johtaminen	29
6.1	Tietopääoman johtamisen strateginen ja operatiivinen taso	29
6.2	Tietopääoman johtamisen menetelmiä.....	31
6.2.1	Meritum-malli	32
6.2.2	Tietopääoman johtamisen viisivaiheinen malli.....	33
7	Tutkimuksen toteutus	41
7.1	Tutkimusstrategia.....	41
7.2	Tutkimuskohde.....	44
7.3	Tutkimusaineiston keruu ja aineiston analysointi	45
7.3.1	Yksilöhaastattelut.....	47
7.3.2	Yksilöhaastattelujen aineiston analysointi	49
7.3.3	Ryhmähaastattelu ja ryhmähaastattelun aineiston analysointi.....	50
7.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	51
8	Tulokset	56
8.1	Organisaation perustehtävä	56
8.2	Organisaation ydinkompetenssit	57
8.3	Tietopääoman resurssit.....	58

8.4	Tietopääoman avainresurssit ja niiden painoarvot.....	60
8.5	Ydinsuorituskysymykset ja indikaattorit	62
8.6	Tietopääoman johtaminen.....	69
8.6.1	Miten tietopääomaa johdetaan organisaatiossa	69
8.6.2	Millaisia haasteita tietopääoman johtamisessa on.....	72
8.6.3	Miten tietopääoman johtamista voisi kehittää organisaatiossa.....	73
8.7	Tietopääoma ja tulevaisuus.....	76
9	Yhteenveto ja johtopäätökset	79
9.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	79
9.2	Tutkimuksen käytännön ja teoreettinen kontribuutio.....	85
9.3	Tutkimuksen rajoitteet	87
9.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	88
	Lähteet.....	90

Liitteet

Liite 1. Yksilöhaastattelun kysymykset

Liite 2. Ryhmähaastattelun kysymykset

Liite 3. Opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus

Liite 4. Haastateltavan suostumus haastateltavaksi

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 2: Tietopääoman luokittelu

Kuva 3: Tietopääoman arvoalusta

Kuva 4: Tietopääoman strateginen ja operatiivinen johtaminen

Kuva 5: Tietopääoman johtamisen viisivaiheinen malli

Kuva 6: Organisaation resurssikartta

Kuva 7: Organisaation arvonluontikartta

Kuva 8: Organisaation arvonluontikartta täydennettynä resurssien syy-seuraussuhteilla

Kuva 9: Tietopääoman suorituskykymittaristo

Kuva 10: Organisaation tärkeimmät tietopääoman resurssit

Kuva 11: Organisaation arvonluontikartta 2021

Kuva 12: Organisaation tietopääoman avainresurssit ja niiden painoarvot

Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Tutkimuskysymykset

Taulukko 2: Erilaiset näkökulmat tietoon ja niiden vaikutus tiedon johtamiseen

Taulukko 3: Tietopääoman merkityksen arviointi

Taulukko 4: Organisaation tietopääoman avainresurssien ydinsuorituskysymykset ja indikaattorit

Taulukko 5: Vastaukset alatutkimuskysymyksiin

1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ammatillisen erikoisoppilaitoksen tietopääomaa. Tavoitteena on selvittää, millaista tietopääomaa organisaatio tarvitsee ja miten tietopääomaa tulisi johtaa, jotta se tutkisi organisaation menestymistä tulevaisuudessa.

Organisaation toiminnan perusta on strategia, joka auttaa organisaatiota kehittämään kilpailuetua ja menestymään pitkällä aikavälillä. Perinteisesti strategiamallit ovat ohjannet organisaatioita tunnistamaan kilpailuedun lähteet tarkastelemalla ulkoista toimintaympäristöä. Näissä malleissa organisaation vahvuuksia ja heikkouksia tarkastellaan suhteessa toimialan mahdollisuuksiin ja uhkiin. Esimerkiksi suhteessa kilpailijoihin, asiakkaisiin tai suhteessa potentiaalisten korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhkaan. (Barney 1991, 99–100; Barney 1995, 49; Marr ja Roos 2005, 29; Porter 2008, 79–85.). Siirtymä perinteisiltä myyjän markkinoilta ostajan markkinoihin on johtanut siihen, että strategiamalleissa on siirrytty tarkastelemaan myös organisaation sisäisiä tekijöitä. Näissä malleissa organisaation strategian tulisi perustua sisäisiin vahvuuksiin ja resursseihin, joita organisaatiolla on käytössään. Organisaation nähdään menestyvän ja pystyvän luomaan arvoa, kun se kykenee toteuttamallaan strategialla vastaamaan markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin hyödyntämällä sisäisiä resurssejaan ja kyvykkyyksiään. Jotta tällaisen strategian laatiminen on mahdollista, organisaation on tunnistettava ja ymmärrettävä, millaisia resursseja sillä on, millaiset resurssit ovat strategisesti merkityksellisiä ja miten resurssit voidaan valjastaa tuottamaan arvoa. (Barney 1991, 99–100; Marr ja Roos 2005, 28.)

Perinteisessä, tuotantoon perustuvassa taloudessa, arvoa luovat resurssit ovat olleet taloudellisia tai fyysisiä, kuten maaomaisuus ja koneet (Marr ja Roos 2005, 28; Marr, Schiuma ja Neely 2004, 312). Teknologisen kehityksen myötä siirtymä tietotalouteen, sekä tietoon perustuvien tuotteiden ja palveluiden kysynnän kasvu on johtanut siihen, että tiedosta on tullut keskeinen kilpailuedun lähde organisaatioille. Tietotaloudessa fyysisten ja taloudellisten resurssien sijaan tietoresursseista on tullut organisaation suorituskyvyn ja arvon luonnin tärkein lähde. (Wu, Tsai, Cheng ja Lai 2006, 531–532.) Kun tietoa tarkastellaan arvon luonnin kontekstissa, viitataan silloin tietopääomaan (Kianto, Andreeva ja Yaroslav 2013, 112). Tietopääoma on kokoelma organisaation hallussa olevia tietoresursseja. Tietotaloudessa tietopääomasta on tullut organisaation suoriutumista ja menestystä ohjaava tekijä niin kilpailuedun saavuttamisessa kuin sen ylläpitämisessäkin. On arvioitu, että

tietopääoma muodostaa jopa 80 prosenttia organisaatioiden arvostuksesta. (Wu et al. 2006, 531; Cheng, Lin, Hsiao ja Lin 2010, 433–434)

Tietopääoman merkityksen kasvun myötä myös tietopääoman johtamisen merkitys on kasvanut, ja kyvystä johtaa tietopääomaa on tullut kilpailutekijä organisaatioille (Kianto 2021). Tietopääoman johtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation kannattavuus pitkällä aikavälillä säilyttämällä ja ylläpitämällä organisaation nykyistä ja tulevaa tietoperustaa (Wiig 1997, 324). Tietopääoman johtaminen edellyttää, että organisaatiolla on ymmärrys siitä, millaisista tietoresursseista sen tietopääoma koostuu. Kaikki tietopääoma ei ole yhtä arvokasta ja organisaation on tunnistettava mitkä tietoresurssit ovat sen strategian toteuttamisen kannalta merkityksellisiä. Vasta kun organisaatio ymmärtää mistä tietopääoma koostuu, on sen johtaminen ja hyödyntäminen tavoitteellisesti mahdollista. (Kianto 2007, 344; Kujansivu 2009, 300; Marr 2008, 3–4)

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksen lähtökohta on, että tieto ja tietoresurssit ovat organisaation menestyksen kannalta keskeiset elementit. Tieto ja tietoresurssit muodostavat organisaation tietopääoman, joka on tämän tutkimuksen kohteena. Tietointensiivisen organisaation perusta on organisaatiossa oleva asiantuntijatieto, ja tietointensiiviset organisaatiot voivat myös itsessään toimia tiedon lähteinä (Käpylä, Laihonon, Lönnqvist ja Carlucci 2010, 317). Tässä tutkimuksessa tietopääomaa tarkastellaan tietointensiivisen koulutusorganisaation kontekstissa, jossa tiedolla on kaksoisrooli: se on toiminnan perusta ja toiminnan konkreettinen tavoiteltu tulos.

Tutkittava organisaatio tarjoaa ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja sekä työvoimakoulutuksia. Ammatillisen koulutuksen kenttä on ollut murroksessa viime vuodet. Uudistettu laki ammatillisesta koulutuksesta astui voimaan 1.1.2018 (OKM 2018a). Ammatillisen koulutuksen uudistamista pidetään välttämättömänä, koska tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Koulutukseen on myös tulevina vuosina aiempaa vähemmän rahaa käytettävissä. Ammatillisen koulutuksen reformissa uudistettiin ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjäjärakenteita. Tässä yhteydessä myös lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta yhdistettiin uudeksi laiksi, jonka keskiössä ovat osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Näiden uudistusten lisäksi myös työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja on tarkoitus lisätä ammatillisessa koulutuksessa. (OKM

2018a; OKM 2018b.) Ammatillisen koulutuksen reformi on ollut perustavanlaatuinen muutos ammatillisessa koulutuskentässä. Jaossa oleva rahoitus vähenee, toiminnan tulee olla tehokkaampaa ja tarve entistä räätälöidyimpiin koulutuspolkuihin ja työelämän tarpeita vastaaviin koulutuksiin kasvaa.

Koulutusorganisaatiot joutuivat täysin uudenlaisen tilanteen eteen joulukuussa 2019, kun Kiinan Wuhanissa käynnistynyt epidemia laajeni nopeasti maailmanlaajuiseksi Covid-19 pandemiaksi. Koronapandemia oli edelleen vahvasti läsnä tutkittavan organisaation arjessa, kun tämän tutkimuksen aineisto kerättiin. Organisaatio oli keskellä merkittävää toimintatapojen muutosta, kun aiemmin luokkahuoneissa ja lähiopetuksena pidetyt koulutukset tuli siirtää verkon välityksellä toteutettaviksi. Organisaation oli tehtävä nopea digiloikka toiminnan eri osa-alueilla, opeteltava uusia taitoja ja uusia toimintatapoja. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole tutkia koronapandemian vaikutuksia organisaation toimintaan, mutta koronapandemiaa ei voi sivuuttaa, koska sillä on ollut merkittävä vaikutus organisaation toimintatapojen uudelleen järjestelyyn ja siihen, millaista osaamista organisaatio tarvitsee menestyäkseen muuttuneessa tilanteessa.

Tutkittavana oleva organisaatio on viime vuosina joutunut tarkastelemaan ja muotoilemaan toimintaansa ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuneiden perustavanlaatuisten muutosten vuoksi. Ammatillisen koulutuksen reformin, koulutusten asiakas- ja työelämälähtöisyyden korostumisen sekä koronapandemian käynnistämisen toimintamallien uudelleen muotoilun myötä muuttuneessa tilanteessa organisaation tietopääoman tutkiminen on perusteltua ja tärkeää. Tietointensiivisenä organisaationa tietopääoman voi todeta olevan organisaation tärkein arvon lähde. Tietopääomaa tutkimalla voidaan saada tietoa ja ymmärrystä siitä, millaisin resurssein organisaatio pystyy suoriutumaan muuttuneessa toimintaympäristössä – tarvitaanko uudenlaisia resursseja vai onko olemassa oleva resurssipohja riittävä perustehtävän suorittamiseksi myös tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkittavalle organisaatiolle tietoa sen tietopääomasta toiminnan tulevaisuuden suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Tavoitteena on kuvata tutkittavan organisaation tietopääoman koostumus sekä tunnistaa tärkeimmät resurssit, jotka ovat keskeisiä organisaation perustehtävän suorittamiseksi tulevaisuudessa. Lisäksi tavoitteena on kuvata, miten tietopääomaa tulisi johtaa, jotta organisaatiolla olisi käytössään menestymisen kannalta keskeiset tietopääoman resurssit myös tulevaisuudessa.

Tutkittavassa organisaatiossa ei ole aiemmin tarkasteltu resursseja tai johtamista tietopääoma-käsitteen kautta. Tutkimuksen lähtötilanteessa organisaatiossa ei siten ollut aiempaa sanoitusta tai kuvausta organisaation tietopääomasta. Tutkimuksen tavoitteena onkin lisäksi luoda tutkittavalle organisaatiolle ymmärrystä tietopääoman koostumuksesta ja tietopääomasta arvon luojana konkreetian lisäksi myös käsitteellisellä tasolla. Lisäksi tavoitteena on esitellä konkreettinen menetelmä, jonka avulla käsitteellinen tarkastelu voidaan viedä konkreettisiksi käytännön toimenpiteiksi ja pyrkiä näin tukemaan sitä, että tietopääoman johtaminen sulautuisi osaksi organisaation päivittäistä johtamista.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Bernard Marrin (2008) kehittämää tietopääoman johtamisen viisivaiheista mallia (management accounting guideline), jota voi kuvata matalan kynnyksen malliksi lähetä tutustumaan organisaation omaan tietopääomaan. Marrin (2008) mallia hyödynnetään siltä osin, kuin se on tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta relevanttia. Tässä tutkimuksessa keskitytään mallin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen, eli tietopääomaan tunnistamiseen, tärkeimpien arvonlujien tunnistamiseen ja tietopääoman mittaamiseen. Mallin kaksi viimeistä vaihetta, tietopääoman hallinta ja raportointi rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tässä tutkimuksessa tietopääomaa ja sen johtamista tarkastellaan yhden organisaation kontekstissa. Kyseessä on tapaustutkimus, joten tutkimuksen tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole vertailla tutkimuksen tuloksia aiemman tutkimuksen tuloksiin, vaan tavoitteena on tuottaa tutkittavalle organisaatiolle konkreettisia eväitä tietopääoman kehittämiseen ja johtamiseen tavoitteellisesti tulevaisuudessa. Aiemman tutkimuksen ja tutkimuskirjallisuuden tehtävänä on luoda perusta ja perusteet tutkimuksen empirialle. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä antavat ne kuitenkin oman lisänsä tietopääoman tutkimukselle. Tutkimus kasvattaa osaltaan ymmärrystä yhden toimialan, koulutusalan, tietopääomasta ja sen johtamisesta. Tutkijan tietoon ei myöskään ole tullut, että Suomessa olisi aiemmin tutkittu koulutusorganisaation tietopääomaa näin yksityiskohtaisella tasolla.

Edellä esitetyn pohjalta tutkimuksen tavoitteet tiivistetään päätutkimuskysymykseksi sekä neljään alatutkimuskysymykseen, joihin vastaamalla pystytään vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykset esitellään taulukossa 1.

Kysymysmuoto	Kysymys
Päätökysymys	Millaista tietopääomaa organisaatio tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa?
1. Alakysymys	Millaista tietopääomaa organisaatiossa on?
2. Alakysymys	Mitkä ovat tietopääoman tärkeimmät resurssit nyt ja tulevaisuudessa?
3. Alakysymys	Miten pystytään varmistamaan, että organisaatiolla on käytössään olennaiset tietopääoman resurssit tulevaisuudessa?
4. Alakysymys	Miten tietopääomaa tulisi johtaa, jotta se tukisi menestystä tulevaisuudessa?

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset

1.3 Tutkimuksen teoreettiset ja empiiriset rajaukset

Tietopääoman johtamista voidaan tarkastella strategisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla viitataan tietopääoman resurssien ja toiminnan arviointiin ja ohjaamiseen. Strategisella tasolla keskeiset kysymykset liittyvät siihen millaista tietopääomaa organisaatiolla on ja millaista tietopääomaa organisaatio tarvitsee. Operatiivisella tasolla viitataan tietopääoman resurssien ja tietopääoman johtamisen kehittämiseen konkreettisen tasolla. Operatiivisella tasolla keskeiset kysymykset liittyvät siihen, miten organisaatio hankkii uutta tietopääomaa, miten olemassa olevaa tietopääomaa kehitetään ja miten tietopääomaa hyödynnetään. (Lönqvist et al. 2005, 100–102.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja kuvata millaista tietopääomaa tutkittavassa organisaatiossa on, millaista tietopääomaa tulevaisuudessa nähdään tarvittavan ja miten tietopääomaa tulisi johtaa, jotta menestymisen kannalta tärkeimmät tietopääoman resurssit olisivat myös tulevaisuudessa organisaation hyödynnettävissä. Tämä tutkimus tarkastelee tietopääoman johtamista strategisella tasolla keskittyen tietopääoman tunnistamiseen ja tulevaisuuden resurssitarpeiden ymmärtämiseen. Vaikka tietopääoman johtamisen operatiivisen tason tarkastelu on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, tunnistetaan kuitenkin se, että tietopääoman strateginen ja operatiivinen taso ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa (Lönqvist et al. 2005, 100–102).

Tietopääomaa voidaan tarkastella yksilön, organisaation ja valtioiden näkökulmasta (Lönqvist et al. 2005, 12). Tässä tutkimuksessa tietopääomaa tarkastellaan organisaatiotasolla. Tutkittava organisaatio valikoitui tutkimuskohteeksi, koska tutkija työskenteli organisaatiossa tutkimuksen aikaan, ja organisaation johto oli kiinnostunut tietopääoman tutkimisesta

tavoitteena tuottaa tutkittavalle organisaatiolle tietoa ja konkreettisia työkaluja tietopääoman hyödyntämiseen. Tiedon ja työkalujen tuottamiseksi tutkimuksen empiirisessä osuudessa hyödynnetään tietopääoman johtamisen viisivaiheista mallia. Mallissa tietopääomaa tarkastellaan tietopääoman tunnistamisen, kartoittamisen, mittaamisen, hallinnan ja raportoinnin kautta. (Marr 2008.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle rajataan mallin kaksi viimeistä vaihetta, eli tietopääoman hallinta ja raportointi. Rajaus pohjautuu tutkimuksen tavoitteisiin, jotka malliin peilaten liittyvät tutkittavan organisaation tietopääoman tunnistamiseen, kartoittamiseen ja mittaamiseen.

Tietopääoman johtamisen viisivaiheisessa mallissa tarkastelun kohteena on tietopääoman lisäksi myös organisaation fyysinen ja taloudellinen pääoma (Marr 2008). Tässä tutkimuksessa fyysinen ja taloudellinen pääoma on rajattu tarkastelun ulkopuolelle, koska tavoitteena ei ole tunnistaa millaisista erilaisista resursseista organisaation resurssipääoma kokonaisuudessaan muodostuu tai vertailla eri resurssikategorioiden merkitystä organisaation menestykselle. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan organisaation tietopääomaa.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla organisaation seitsenhenkistä johtoryhmää. Tutkittavassa organisaatiossa ei ole aiemmin tutkittu tietopääomaa, ja koska tutkimuksessa tietopääomaa tarkastellaan strategisella tasolla, valikoitui johtoryhmä haastateltavaksi. Tutkimuksen lähtötilanteessa oli oletettavaa, että organisaation strategisista linjauksista ja johtamisesta vastaavilla jäsenillä olisi tarvittavaa tietoa vastata tutkimuskysymyksiin organisaation tietopääomasta. Tästä johtuen organisaation muut jäsenet rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeinen käsitteistö muodostuu seuraavasti. Tutkimuksen ensimmäinen taustaoletus on, että organisaation menestyminen on sidoksissa sen kykyyn hyödyntää sisäisiä resurssejaan. Tämä taustaoletus perustuu **resurssipohjaiseen näkemykseen** (the resource-based view of the firm, RBV) (mm. Barney 1991 ja 1995). Tutkimuksen toinen taustaoletus on, että tieto on organisaation menestymisen kannalta tärkein resurssi. Tämä taustaoletus perustuu **tietopohjaiseen näkemykseen** (the knowledge-based view of the firm, KBV) (mm. Grant 1996). Tietoon perustuvat resurssit muodostavat organisaation **tietopääoman** (intellectual capital) ja **tietopääoman johtamisen** (intellectual capital management) tavoitteena on hallinnoida, lisätä ja hyödyntää organisaation tietopääomaa (mm. Sveiby 1997; Edvinsson 1997; Kujansivu 2009; Marr 2008.)

Resurssipohjaisesta näkemyksestä (the resource-based view of the firm, RBV) on tullut yksi vaikutusvaltaisimmista ja siteeratuimmista johtamisteorioista. Teoria kehittyi pääasiassa vuosien 1984 ja 1990-luvun puolivälin välillä. Ensimmäisenä resurssipohjaisesta näkemyksestä kirjoitti Birger Wernerfelt vuonna 1984. Tämän jälkeen useat tutkijat ovat tuoneet oman panoksensa teoriaan esimerkiksi Jay Barney (1991 ja 1995) sekä Udo Zander ja Bruce Kogut (1992). Sittemmin teoriaa on sovellettu erilaisiin ilmiöihin kuten tietojärjestelmiin ja organisaatioverkostoihin. (Kraaijenbrink, Spender ja Groen 2010, 351.)

Resurssipohjainen näkemys kehittyi täydentämään perinteistä teollisen organisaation näkemystä, jossa organisaation suorituskyvyn nähdään määrittyvän organisaation ulkopuolella, toimialan rakenteen kautta. Resurssipohjaisen teorian lähtökohtana taas on etsiä kestävästä kilpailukykyvästä lähteistä organisaation sisältä ja tätä kautta selittää, miksi saman toimialan organisaatioiden suorituskyky eroaa toisistaan. (Barney 1991, 99–100; 105–106; Kraaijenbrink et al. 2010, 351.) Teorian keskiössä on organisaation sisäisten ominaisuuksien ja suorituskyvyn välinen yhteys. Organisaatiot nähdään nippuina resursseja ja kilpailukykyvästä lähteenä ovat organisaation heterogeeniset ja liikkumattomat resurssit. Teorian mukaan organisaatio menestyy, kun se pystyy hankkimaan ja hyödyntämään resursseja ja kyvykkyyksiä, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja korvaamattomia. Nämä resurssit voivat olla aineellisia tai aineettomia. (Barneyn 1991, 105–106; Kraaijenbrink et al. 2010, 351.) Teorian mukaan organisaatiot kilpailevat muiden organisaatioiden kanssa jaetuilla markkinoilla maksimoidakseen voittonsa. Näkemyksen mukaan tieto resurssien tulevasta arvosta ei jakaudu tasaisesti. Mikäli organisaation johto onnistuu arvioimaan resurssien arvonkehityksen paremmin kuin kilpailijat, niin organisaation mahdollista saada itselleen kestävästä kilpailuetua jo ennen resurssien arvon määrittymisen ajankohtaa. (Barney 1991, 99–100; 105–106; Kraaijenbrink et al. 2010, 351.)

Tietopohjainen näkemys (the knowledge-based view of the firm, KBV) viittaa 1990-luvulla muodostuneeseen lähestymistapaan, jossa tarkastelun keskiössä on tiedon rooli organisaation olemassaolossa, kehityksessä ja johtamisessa. Näkemyksen taustalla oli useita eri tutkimusvirtoja, joista tärkein oli resurssipohjainen näkemys. (Grant ja Phene 2022, 5). Tietopohjaisesta näkemystä kuvataankin usein resurssipohjaisen näkemyksen laajennukseksi, jossa tieto nähdään organisaation menestyksen kannalta strategisesti tärkeimpänä resurssina, koska tietoa on mahdollista monistaa ja täydentää, eikä sen arvo häviä käytön myötä. Tietoon perustuvat resurssit tuottavat organisaatiolle kestävästä kilpailuetua pitkällä aikavälillä, koska niitä on vaikea jäljitellä ja ne ovat sosiaalisesti monimutkaisia. Tiedon nähdään ensisijaisesti sijaitsevan organisaation yksilöissä. Organisaation tärkein kilpailukykyvästä lähde on sen kyky integroida yksilöiden hallussa oleva tieto organisaation yhteiseksi tiedoksi.

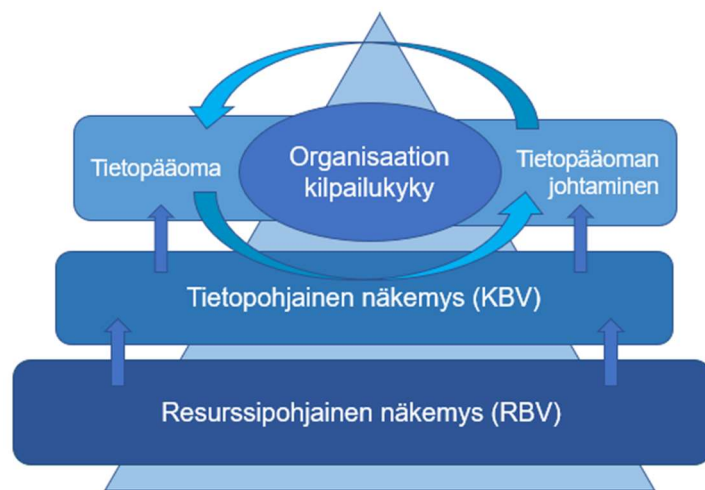
(Alavi ja Leidner 2001; Grant 1996a, 110; Grant 1996b, 377; Grant ja Phene 2022, 5.) Tässä tutkimuksessa tieto nähdään dynaamisena ja se luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilöiden ja organisaatioiden kesken (Nonaka, Toyama ja Konno (2000, 7–8).

Tietopääomaa on ollut johtamistutkimuksen kiinnostuksen kohteena 1980-luvulta lähtien. Tietopääoman tutkimuksessa on tunnistettu kolme tutkimussuuntaa, jotka ovat olleet hyvin erillään toisistaan. Tämä tutkimus pohjautuu 1990-luvulla syntyneeseen tutkimussuuntaukseen, jolloin myös aloitettiin käyttämään termiä tietopääoma (*intellectual capital*). Tutkimussuuntauksen keskiössä on tietopääoman määrittely, mallintaminen ja raportointi. Tietopääoma jaetaan kolmeen kategoriaan: inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdetopääomaan. Tietopääoman kolmijaon takana on Karl-Erik Sveiby ja häntä pidetään koko tietopääomaliikkeen alullepanijana. Hänen jälkeensä lukuisat tutkijat ovat jatkaneet ja kehittäneet hänen työtään, erityisesti Leif Edvinsson ja Michael Malone. (Stähle P., Stähle S. ja Lin 2015, 22.) Tietoon perustuvat resurssit muodostavat organisaation **tietopääoman** (*intellectual capital*). Tietopääomasta on tullut organisaatioiden tärkein kilpailukyvyyn lähde, joka ohjaa organisaation suoriutumista ja arvon luontia. Tietopääoma voidaan kuvata kokonaisuudeksi organisaation hallussa olevaa tietoon perustuvaa omaisuutta, joka levittäytyy yksilö-, verkosto ja organisaatiotasolle. (Wu et al. 2006, 531–532; Marr ja Roos 2005, 30; Sonnier 2007, 706; Vargas ja Lloria 2017, 115; Youndt, Subramaniam ja Snell 2004, 337.) Tietopääoma ei toimi tyhjiössä, vaan se tuottaa arvoa vasta, kun se saadaan virtaamaan läpi organisaation ja organisaation resurssit muuttuvat toisiksi resursseiksi. (Lönqvist et al. 2005, 49–52; Kianto 2007, 344; Wang, Z., Wang, N., Cao ja Ye 2016, 1862.) Tietopääomaa voidaan tarkastella yksilö, organisaatio ja valtioiden näkökulmasta (Lönqvist, Kujansivu ja Antola 2005, 12). Tässä tutkimuksessa tietopääomaa tarkastellaan organisaatiotasolla. Tietopääomasta käytetään lukuisia rinnakkaisia termejä. Näitä ovat esimerkiksi: aineeton pääoma (*intangible assets*), älyllinen pääoma (*intellectual capital*), tietopääoma (*knowledge assets*), osaamispääoma (*knowledge capital*) ja näkymättömät voimavarat (*invisible assets*) (Lönqvist et al. 2005, 18). Kun tässä tutkimuksessa jatkossa käytetään termiä tietopääoma, sillä viitataan kaikkiin edellä kuvattuihin termeihin sekä tutkimuskirjallisuudessa käytettäviin muihin tietopääoman olemusta kuvaaviin termeihin.

Kiinnostus tietopääomaa kohtaan on myös nostanut **tietopääoman johtamisen** tutkijoiden kiinnostuksen kohteeksi. Tietopääoman johtamisen tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ymmärrys organisaation tietopääomasta, organisaation tietopääoman uudistaminen ja tietopääoman arvon maksimointi. Tietopääoman johtamisesta on myös tullut tärkeä kilpailukyvyyn lähde organisaatioille (Kianto 2021; Wiig 1997, 400). Tietopääomaa johdetaan organisaatiossa strategisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla operoitaessa

käytetään termiä tietopääoman johtaminen (intellectual capital management). Strategisen tason toimintana tietopääomaa tarkastellaan kokonaisuutena ja tavoitteena on ymmärtää tietopääoman koostumusta ja sen arvoa yritykselle. Operatiivisella tasolla liikuttaessa käytetään termiä tietojohdaminen (knowledge management), jolloin viitataan toimintoihin, joiden tavoitteena on muuttaa organisaation tieto lisäarvoksi. (Kianto et al. 2013, 112; Lönnqvist, Kujansivu ja Antola 2005, 100–101; Ling 2013, 938; Ståhle ja Hong 2002) Tietopääoman johtamisen tueksi on olemassa lukuisia erilaisia menetelmiä, jotka voivat olla esimerkiksi organisaation eri tasot läpäiseviä prosesseja, graafisia esityksiä tai muita konkreettisia työkaluja, jotka auttavat tietopääoman hallinnassa ja hyödyntämisessä (Kujansivu 2009, 301). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tietopääomaa strategisella tasolla, koska tavoitteena ymmärtää tutkittavan organisaation tietopääomaa kokonaisuutena ja miten se tuottaa arvoa organisaatiolle. Tässä tutkimuksessa tietopääoman johtamisista tarkastellaan strategisen tason toimintana.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on tiivistetty kuvaan 1.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvasta teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Tutkimus jakaantuu yhdeksään kappaleeseen.

Ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen taustat, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet.

Toinen kappale aloittaa tutkimuksen teoriaosuuden ja teoriaosuus aloitetaan tarkastelemalla tiedon olemusta. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan resurssipohjaista näkemystä, neljännessä kappaleessa tietopohjaista näkemystä ja viidennessä kappaleessa tietopääomaa. Kuudes kappale päättää tutkimusraportin teoriaosuuden ja siinä tarkastellaan tietopääoman johtamista.

Seitsemäs kappale aloittaa tutkimuksen empiirisen osan esittelyn. Kappaleessa esitellään tutkimusstrategia, tutkimuskohde, tutkimusaineiston keruu ja aineiston analysointi. Kappaleen päättää tutkimuksen luottavuuden arviointi.

Kahdeksannessa kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset ja viimeisessä, yhdeksännessä kappaleessa, esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

2 Tieto organisaatiossa

Tiedon määritelmästä on keskusteltu antiikin kreikan ajoista asti. Tiedon perinteinen määritelmä on peräisin Platonilta: tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus. Edelleenkin ei ole olemassa yhtä, toiset ylittävää määritelmää tiedolle, joten keskustelu jatkuu edelleen. (mm. Grant 1996a, 110; Nonaka ja von Krogh 2009, 635; Spender 1996, 47–48). Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on tunnistaa, että on olemassa monenlaista, organisaatiolle relevanttia tietoa (Grant 1996a, 110). Tiedon olemuksen moninaisuuden ymmärtämiseksi seuraavaksi esitellään muutamia tiedon määritelmiä ja näkökulmia, joita tutkimuskirjallisuudessa on esitetty.

Tieto voi olla organisaation yksittäisten jäsenten hallussa (mm. Grant 1997, 451; Spender ja Marr 2006, 266). Yhä enenevässä määrin organisaatioiden työntekijät tekevät tietotyötä, jonka keskiössä on datan, informaation ja ideoiden käsittely ja hyödyntäminen. Yksilöt hyödyntävät ja muokkaavat tietoa tehtävistä suoriutumiseen, jolloin tieto myös määrittelee yksilöiden suoriutumista tehtävistä. Tieto voi olla myös kollektiivista, jolloin tieto on tiimien ja yhteisöjen jaettuja ideoita ja arvoja, toisiinsa liittyviä yhteisiä käytäntöjä sekä yhteistä kieltä. (Spender ja Marr 2006, 266.)

Nonakan et al. (2000, 7–8) mukaan tieto on *dynaamista*, koska se luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilöiden ja organisaatioiden kesken. Tieto on myös *kontekstiriippuvaista*, koska se on riippuvaista tietystä ajasta ja tilasta, ja ilman kontekstia tieto on vain informaatiota. Tieto on myös *inhimillistä*, koska se on kiinnittynyt olennaisesti ihmisen toimintaan. Informaatiosta tulee tietoa silloin, kun se on yksilöiden tulkitsemaa, sille on annettu konteksti ja se on ankkuroitu yksilöiden sitoumuksiin ja uskomuksiin. Tieto on myös *suhteellista*, koska asiat, kuten ”totuus”, ”hyvyys” ja ”kauneus” ovat katsojan silmissä. (Nonaka et al. 2000, 7–8.)

Tietoa on olemassa kahdenlaista, *eksplisiittistä* (explicit knowledge) ja *hiljaista tietoa* (tacit knowledge). Eksplisiittinen tieto on abstraktia, se voidaan määritellä ”tiedoksi siitä”. Hiljainen tieto taas liittyy kokemukseen. (Spender 1996, 50). Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista esimerkiksi kielessä, piirroksissa, kirjoituksissa tai tieteellisinä kaavoina. Hiljainen tieto taas on henkilökohtaista, sitä on vaikea kuvata ja se on juurtunut toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin ja arvoihin. (Nonaka ja von Krogh 2009, 636.) Keskeinen ero eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä on niiden siirrettävyydessä ja mekanismeissa, joilla tietoa on mahdollista siirtää henkilöiden, tilan ja ajan välillä. Eksplisiittinen tieto paljastuu, kun siitä viestitään

ja hiljainen tieto paljastuu, kun sitä sovelletaan. Eksplisiittistä tietoa on myös helppo siirtää ja sitä mahdollista ostaa tai myydä. Vastaavasti vain soveltamisen tai harjoittelun kautta paljastuvan hiljaisen tiedon siirtäminen on hankalampaa. Hiljaisen tiedon kodifointi on haasteellista, mutta mikäli hiljaista tietoa ei ole mahdollista kodifioida, sen siirtäminen on hidasta, kallista ja epävarmaa. (Barney 1996a, 111; Spender ja Marr 2006, 266; Edvinsson ja Sullivan 1996, 357.)

Organisaatiot luovat tietoa jatkuvasti. Nonakan ja Takeuchi (1995) kuvaavat tunnetussa *SECI-mallissaan*, miten organisaatiot luovat uutta tietoa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksessa. Mallissa on neljä vaihetta: 1. tiedon sosialisointi (socialization), hiljaista tietoa muunnetaan organisaation jäsenten jaettujen kokemusten kautta, 2. ulkoistaminen (externalization), prosessi, jossa hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi tiedoksi, 3. yhdistäminen (combination), prosessi, jossa eksplisiittistä tietoa muunnetaan monimutkaisemmaksi ja systemaattisemmaksi eksplisiittiseksi tiedoksi ja 4. sisäistäminen (internalization), prosessi, jossa eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Tiedon luomisen prosessi on päättymätön spiraali, jossa uusi tieto kasautuu vanhan tiedon päälle lisäten organisaation tiedon määrää. (Nonaka et al. 2000, 8–10.)

Kogut ja Zander (1996, 503) määrittelevät organisaation sosiaalisesti yhteisöksi, joka on erikoistunut tiedon luomiseen ja siirtämiseen nopeasti ja tehokkaasti. He (Kogut ja Zander 1992, 384) määrittelevät organisaatiossa olevan tiedon koostuvan informaatiosta (information) ja tietotaidosta (know-how). Näillä tietotyypeillä nähdään olevan kilpailullisia vaikutuksia organisaatiolle, sillä ne ovat helposti toistettavissa organisaation sisällä, mutta muiden organisaatioiden on vaikea kopioida niitä (Kogut ja Zander 1992, 384). Informaatio määritellään tiedoksi, jonka eheys säilyy sitä siirrettäessä. Edellytyksenä eheyden säilymiselle on kuitenkin se, että tiedon purkamiseen tarvittavat säännöt ovat tiedossa. Informaatio koostuu esimerkiksi faktoista ja symboleista. Tietotaito on kertynyttä käytännön taitoa tai asiantuntemusta, jonka avulla jonkin tekeminen on mahdollista sujuvasti ja tehokkaasti. Määritelmän keskiössä on sana ”kertynyt”, joka viittaa siihen, että tietotaito tulee oppien ja hankkien. Tietotaito on tietoa siitä, miten jotain tehdään. Informaatio vastaavasti tietoa jonkin merkityksestä. (Kogut ja Zander 1992, 386.)

Alavi ja Leidner (2002, 110–111) tarkastelevat tietoa mielentilana, objektina, prosessina ja kyvykkyytenä sekä sitä, millainen on pääsy informaatioon. Taulukossa 2 on Alavia ja Leidneriä (2002, 110–111) mukailleen avattu miten nuo erilaiset näkökulmat määrittelevät tiedon ja millainen vaikutus näillä määrittelyillä on tiedon johtamiseen.

Näkökulma	Millaisena tieto nähdään	Vaikutukset tiedon johtamiseen
Mielentila	Tieto on tietämisen ja ymmärtämisen tila.	Tavoitteena yksilön ymmärryksen ja oppimisen parantaminen tarjoamalla tietoa.
Objekti	Tieto on objekti, jota voidaan käsitellä ja varastoida.	Keskeinen tavoite on rakentaa ja ylläpitää tietovarastoja.
Prosessi	Tieto on asiantuntemuksen soveltamisen prosessi.	Painopiste on tietovirroissa ja tiedon luomisen, jakamisen ja levittämisen prosesseissa.
Kyky	Tieto on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan.	Tavoitteena ydintoimintojen kehittäminen ja strategisen tietotaidon ymmärtäminen.
Pääsy informaatioon	Tieto on informaatioon pääsyn edellytys.	Painopistenaan organisaatiotiedon järjestäminen, jotta pääsy sisältöön ja sisällön hakeminen helpottuisi.

Taulukko 2. Erilaiset näkökulmat tietoon ja niiden vaikutus tiedon johtamiseen (mukailtu Alavi ja Leinder 2001, 110–111)

Tietoa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja erilaisilla näkökulmilla on teoreettisen tarkastelun lisäksi konkreettisia vaikutuksia. Erilaiset näkemykset vaikuttavat siihen, miten tietoa johdetaan organisaatiossa. Se mitä ei voida kuvailla, sitä ei voida myöskään mitata. Tämän nähdään pätevän myös tiedon hankintaan, siirtämiseen ja hyödyntämiseen. (Spender ja Marr 2006, 266.) Vain tiedon määrittelyn ja kuvaamisen kautta syntyvän ymmärryksen myötä organisaatiossa olevan tiedon koko potentiaali voidaan saada käyttöön ja johdon työkaluksi. Relevantin tiedon avulla johtajilla on mahdollisuus hallinnoida paremmin omia vastuualueitaan sekä kehittää toimintaa kokeilemalla ja vertailemalla eri toimintatapoja ja niiden toimivuutta. Tiedon avulla johto voi suunnitella työtä paremmin, joka taas johtaa parempiin suorituksiin ja tuloksiin. (Spender ja Marr 2006, 266.)

3 Resurssipohjainen näkemys

Resurssipohjainen näkemys (the resource-based view of the firm) perustuu ajatukseen, että organisaation kestävä kilpailukyvyyn lähde löytyy organisaation sisäisistä resursseista ja kyvykkyyksistä sekä organisaation kyvystä hyödyntää näiden resurssien ja kyvykkyyksien täysi potentiaali (mm. Barney 1991 ja 1995; Wernerfelt 1984). Teoriassa tarkastellaan organisaation sisäisten ominaisuuksien ja suorituskyvyn välistä yhteyttä, ja sitä, miten näiden avulla organisaation on mahdollista saavuttaa kestävä kilpailuetua. Näkemyksen mukaan organisaation menestyksen tärkeimpiä tekijöitä ovat sen sisäiset resurssit. Resurssit nähdään vahvuuksina, joita organisaatiot pystyvät hyödyntämään tehokkaiden ja vaikuttavien strategioiden laatimisessa ja toteuttamisessa. Mikäli organisaatio kykenee laatimaan ja toteuttamaan arvoa luovaa strategiaa, jota nykyiset tai potentiaaliset kilpailijat eivät toteuta samaan aikaan, sillä on kilpailuetua. Mikäli yritys kykenee laatimaan ja toteuttamaan arvoa luovaa strategiaa, jota nykyiset tai potentiaaliset kilpailijat eivät toteuta samaan aikaan, eivätkä pysty kopiomaan tämän strategian etuja, organisaatio saavuttaa kestävä kilpailuetua. (Barney 1991, 101–102; Lönnqvist, Kujansivu ja Antola 2005, 81–83). Näkemyksen mukaan organisaation kyky luoda arvoa ei liity sen toimialan dynamiikkaan, jolla organisaatio kilpailee, vaan arvoa luominen liittyy organisaatiolle arvokkaiden resurssien kertymisen ja niiden hyödyntämisen prosesseihin (Cheng, Lin, Hsiao ja Lin 2010, 435).

Resurssipohjaisessa lähestymistavassa organisaatio nähdään ainutlaatuisena kokoelmana resursseja ja kyvykkyyksiä. Wernerfeltin (1984, 172) mukaan resursseja ovat kaikki ne aineettomat tai aineelliset varat, jotka ovat tietynä hetkenä melko pysyvästi sidottuja organisaatioon ja muodostavat organisaation vahvuudet tai heikkoudet. Esimerkkejä resursseista ovat tuotemerkit, ammattitaitoinen henkilöstö, tehokkaat prosessit ja pääoma (Wernerfelt 1984, 172). Organisaatiolle resurssit ja tuotteet ovat saman kolikon kaksi puolta, sillä useimpien tuotteiden valmistus edellyttää useiden eri resurssien hyödyntämistä, ja toisaalta useimpia resursseja on mahdollisuus hyödyntää useissa ei tuotteissa (Wernerfelt 1984, 171). Barney (1991, 101) jaottelee resurssit kolmeen kategoriaan: fyysisiin, inhimillisen ja organisationaalisen pääoman resursseihin. Fyysisen pääoman resursseihin luetaan esimerkiksi organisaation hyödyntämä teknologia, sen tehtaat ja laitteet sekä maantieteellinen sijainti ja käytettävissä olevat raaka-aineet. Inhimillisen pääoman resurssit koostuvat organisaation johdon ja työntekijöiden koulutuksesta, kokemuksesta, näkemyksistä, päätöksenteko- ja arviointikyvystä sekä organisaation jäsenten välisistä suhteista. Organisaationaalisen pääoman resursseja ovat organisaation jäseniin liittyvät resurssit kuten esimerkiksi

organisaatiokulttuuri, luottamus ja organisaation historia. Sekä muodollisemmat resurssit, kuten esimerkiksi käytössä olevat raportointijärjestelmät, viralliset ja epäviralliset suunnittelun, valvonnan ja koordinoinnin järjestelmät ja toimintamallit sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet. (Barney 1991, 101; Barney 1995, 50)

Resurssipohjainen näkemys sisältää kaksi resursseihin liittyvää perusoletusta. Ensimmäinen perustuu näkemykseen, jonka mukaan saman alan organisaatiot voivat olla heterogeenisiä hallitsemiensa strategisten resurssien suhteen. Teorian toinen oletus on, että resurssit eivät voi liikkua tai niitä ei voi liikuttaa eri organisaatioiden välillä, joka vaikuttaa siihen, että organisaation resurssien heterogeenisuus voi olla pitkäkestoista. (Barney 1991, 100–101). Tuottaakseen kestävästä kilpailuetua tulee resurssien täyttää nämä kaksi perusolettamusta heterogeenisyydestä ja liikkumattomuudesta (Barney 1991, 105).

Organisaation kaikki resurssit eivät sisällä ominaisuuksia, joiden hyödyntäminen tukisi kestävästä kilpailuedun saavuttamista (Barneyn 1991, 105–106). Perusolettamusten lisäksi, kestävästä kilpailuetua tuottaakseen, tulee resurssien olla arvokkaita (valuable), harvinaisia (rare) ja vaikeasti kopioitavia (imperfectly imitable), eikä niitä voi korvata (non-substitutable) (Barneyn 1991, 105–106). Arvokkaita resurssit ovat, kun organisaatio pystyy niiden avulla hyödyntämään mahdollisuuksia ja/tai neutraloimaan uhkia, ja näin tuottamaan arvoa organisaatiolle (Barney 1995, 50–51). Kilpailuetua tuottaakseen resurssien on myös oltava harvinaisia kilpailevien organisaatioiden keskuudessa. Mikäli usea organisaatio pystyy hyödyntämään resurssia, ei se tuota kilpailuetua (Barney 1995, 52). Kestävästä kilpailuetua resurssit tuottavat silloin, kun muiden organisaatioiden on niitä vaikea kopioida tai korvata. (Barney 1995, 53). Resurssit ovat vaikeasti kopioitavissa, kun yrityksen historia on ainutlaatuinen, resurssin ja kestävästä kilpailuedun välinen suhde on monimutkainen tai resurssi on sosiaalisesti kompleksinen, kuten esimerkiksi yrityskulttuuri. Ei-korvattava resurssi on silloin, kun muilla organisaatioilla ei ole mahdollista saada vastaavaa resurssia käyttöönsä. (Lönngqvist et al. 2005, 83.)

Resurssipohjaisen näkemyksen keskiössä on ajatus siitä, että organisaatioiden tulee ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien lisäksi analysoida myös organisaation sisäisiä ominaisuuksia, niiden vahvuuksia ja heikkouksia, jotta niille muodostuisi kattava kuva kilpailuedun lähteistä. Nämä sisäiset ominaisuudet ovat kaikki ne organisaation resurssit ja kyvykkyydet, jotka koostuvat organisaation taloudellisesta, inhimillisestä ja organisatorisesta omaisuudesta, jota organisaatio käyttää tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, tuottamiseen ja toimittamiseen asiakkailleen (Barney 1995, 49–50). Näkemyksen mukaan organisaatiot eivät pysty hankkimaan kestävästä kilpailuetua tuovia mahdollisuuksia avoimilta markkinoilta, vaan nämä mahdollisuudet löytyvät organisaation hallussa olevista arvokkaista, harvinaisista,

vaikeasti kopioitavissa olevista ja korvaamattomista resursseista ja kyvykkyyksistä (Barneyn 1991, 117; Barney 1995, 50). Organisaatioilla on myös mahdollisuus päätellä millaisia resursseja ne tarvitsevat minimissään tarkentamalla toimintansa laajuutta markkinoilla. Vastaavasti tarkentamalla resurssiprofiiliaan organisaation on mahdollista löytää optimaalinen toiminnan taso tietyssä markkinassa. (Wernerfelt 1984, 171).

Resurssien olemassaolo itsessään ei kuitenkaan tuo kilpailuetua tai kestäväää kilpailuetua, vaan organisaation on kyettävä hyödyntämään niiden potentiaali. Organisaation on organisoitava toimintansa niin, että se pystyy mahdollisimman hyvin hyödyntämään näitä resursseja ja kyvykkyyksiä. Toiminnan organisoitiin liittyvät esimerkiksi organisaation raportointirakenteet, johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät. Näihin viitataan täydentävinä resursseina, koska yksinään niiden avulla ei voida saavuttaa täyttä kilpailuetupotentiaalia, mutta yhdistettynä organisaation muihin resursseihin ja kyvykkyyksiin, organisaation on mahdollisuus hyödyntää tämän yhdistelmän muodostama koko kilpailuetu. Johtamisen tärkein tehtävä on mahdollistaa resurssien ja kyvykkyyksien optimaalinen hyödyntäminen (Barney 1995, 56; Grant 1996a, 110).

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan resurssit ja kyvykkyydet voivat olla aineettomia tai aineellisia. Aineellisten resurssien alkuperä on tyypillisesti organisaation ulkopuolella ja näin ollen myös kilpailijoilla voi olla mahdollisuus hankkia niitä. Vastaavasti organisaatiokohtaiset aineettomat resurssit, jotka täyttävät arvon, harvinaisuuden, vaikeasti kopioitavuuden ja ei-korvattavuuden vaateen, ovat kilpailijoiden vaikeammin saavutettavissa. Näin ollen kestävään kilpailuedun lähde löytyy todennäköisimmin organisaatiokohtaisista aineettomista resursseista. (Spender 1996, 46.)

4 Tietopohjainen näkemys

Tietopohjainen näkemys (the knowledge-based view of the firm) laajentaa resurssipohjaista näkemystä organisaation sisäisten resurssien merkityksestä kilpailukyvyn lähteenä. Näkemysten mukaan tieto on organisaation strategisesti tärkein resurssi (Grant 1996a, 110). Näkemys tarkastelee tiedon integraatiota organisaatiossa ja organisaatio nähdään tietoa yhdistävänä instituutiona (Grant 1996a, 117) Tiedon nähdään sijaitsevan yksilöissä ja organisaation ensisijainen tehtävä ja tärkein kilpailukyvyn lähde on sen kyky integroida yksilöiden erikoistunut tieto organisaation yhteiseksi, eksplisiittiseksi tiedoksi. Integroitunutta tietoa on mahdollista hyödyntää tuotteiden ja palveluiden valmistamisessa ja tuottamisessa sekä valjastaa se palvelemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista (Grant 1996a, 120–121; Grant 1996b, 377). Tietoon perustuvia resursseja on vaikea jäljitellä ja ne ovat sosiaalisesti monimutkaisia, joten niiden nähdään tuottavan organisaatiolle kestävää kilpailuetua pitkällä aikavälillä (Alavi ja Leidner 2001, 2008).

Tietopohjainen näkemys perustuu oletuksiin, jotka liittyvät tiedon ominaisuuksiin ja olosuhteisiin, jossa tietoa luodaan ja hyödynnetään (Grant 1997, 451). Grant (1997, 415) on listannut seuraavat oletukset:

- Tiedolla on tärkeä rooli lisäarvon luomisessa strategisena resurssina.
- Tiedon voi jaotella eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon sen siirrettävyyden perusteella. Eksplisiittistä tietoa voi siirtää helposti, kun taas hiljaisen tiedon siirrettävyys on vaikeampaa.
- Yksilöt ovat tärkeimpiä tiedon luoja ja hiljaisen tiedon kohdalla myös tärkeimpiä tiedon varastojia. Tiedon luominen edellyttää erikoistumista ja samaan aikaan myös eri tietotyyppien hyödyntämistä.
- Tiedolla on mittakaavaetu. Erityisesti eksplisiittistä tietoa, kun se kerran on luotu, voi kustannustehokkaasti siirtää ja soveltaa eri tarkoituksiin.

Tietopohjaisen näkemyksen mukaan, jotta tieto voi tuottaa arvoa ja kestävää kilpailuetua, organisaation on kyettävä luomaan olosuhteet, jossa tieto pääsee virtaamaan läpi organisaation ja jossa tiedon luominen, siirtäminen ja juurruttaminen organisaation on mahdollista. Organisaation rakenteen tulisi olla sellainen, että tiedolla on mahdollisuus levitä organisaation sisällä mahdollisimman laajalle ja mahdollisimman monella organisaation jäsenellä olisi mahdollisuus hyödyntää tietoa (Chuang, Jackson ja Jiang 2016, 525; Grant 1996, 120; Kogut ja Zander 1992, 384; Lönnqvist et al. 2005, 86). Grantin (1996a, 113–120) mukaan

keskeistä tällaisten olosuhteiden luomisessa on se, millaisia mekanismeja ja käytänteitä organisaatiossa on tiedon integraation mahdollistamiseksi luotu. Näistä keskeisimmät ovat toiminnan sisäinen koordinointi ja organisaation sisäiset rakenteet, eli millainen hierarkia organisaatiossa on ja miten päätöksenteko jakautuu organisaatiossa (1996a, 113–119).

Grantin (1996a, 117) mukaan organisaatioiden perustavanlaatuinen ongelma on saada organisaation yksittäiset jäsenet, joilla on toisistaan eriävät tavoitteet, toimimaan yhdessä tavoitteellisesti. Grantin (1996a, 117–118) mukaan hierarkia on tehokas mekanismi niin toiminnan sisäiseen koordinointiin kuin tavoitteellisen yhteistyön luomiseen. Hierarkkisuus voi kuitenkin olla myös este tiedon integraatiolle. Tietopohjaisen näkemyksen mukaan ylemmän tason päätöksenteko on riippuvista alemman tason tiedosta, joka on vaikeasti saatavissa. Mitä hierarkkisempi organisaatio on, sitä vaikeampaa on alemman tason tiedon siirtyminen ylemmille tasoille. Tällaisessa tilanteessa organisaation hierarkkisuus heikentää organisaation ylemmän tason päätöksen teon laatua. (Grant 1996a, 117–118.)

Grant (1996a, 114) mukaan organisaation sisäinen koordinaatio on haasteellista, vaikka organisaation jäsenet jakaisivatkin yhteiset tavoitteet. Haasteita koordinaation ja tiedon integraatiota tukevan organisatorisen rakenteen luomiseen tuo myös se, että toimintaan tarvitaan erilaista ja erityyppistä tietoa, joka on organisaation yksittäisten jäsenten hallussa (Grant 1996a, 118). Yhtenä ratkaisuna näihin haasteisiin nähdään erilaiset tiimiperustaiset rakenteet, joissa tiimin jäsenyys vaihtelee ja perustuu siihen, millaista tietoa kyseiseen tehtävän tarvitaan (Grant 1996a, 118). Tiimityön, jossa jäsenet jakavat, luovat ja levittävät tietoa yhteistyössä, nähdään yhdeksi merkittävimmistä prosesseista, jonka kautta yksilöiden hallinnoima tieto on mahdollista valjastaa organisaation kilpailueduksi (Chuang et al. 2016, 525). Organisaation johdolla on keskeinen rooli tiedon hyödyntämisen ja virtaamisen varmistamisessa. Siirtyminen työntekijöitä osallistaviin ja voimaannuttaviin johtamismalleihin sekä tiedon jakamista tukevien käytäntöjen hyödyntäminen, kuten palkitseminen, tuovat motivaatiohyötyjä organisaatioon. Motivaation lisäksi nämä johtamismallit nähdään tehokkaina tapoja helpottaa pääsyä yksilöiden hallussa olevaan olennaiseen tietoon ja tiedon hyödyntämiseen. (Chuang et al. 2016, 544–545; Grant 1996a, 118)

5 Tietopääoma

Nykyisessä tietotaloudessa tietopääomasta on muodostunut organisaatioille tärkein arvon ja kilpailukyvyyn lähde. Tietopääoma voidaan määritellä eri tavoilla, eikä sen määrittelystä ole vielä päästy yhteisymmärrykseen. Yksinkertaisimmillaan tietopääoman voi kuvata koostuvan kaikesta sellaisesta organisaation omaisuudesta, joka ei ole fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Tutkijoiden yhteisesti jakama näkemys on, että tieto on keskeistä tietopääoman muodostumisessa. Tietopääoma nähdään kokoelmana organisaation hallussa olevaa, tietoon perustuvaa omaisuutta, joka ohjaa organisaation suoriutumista ja arvon luontia. (Lönngqvist et al. 2005, 12; Wu et al. 2006, 531–532; Marr ja Roos 2005, 30; Sonnier 2007, 706; Vargas ja Lloria 2017, 115.) Tutkijat jakavat myös sen yhteisen näkemyksen, että tietopääoma on moniulotteista ja se levittäytyy yksilö-, verkosto- ja organisaatiotasolle. Tietopääoma sisältää yksilöiden hallussa olevan tiedon lisäksi myös organisaation tietokantoihin, liiketoimintaprosesseihin, järjestelmiin ja suhteisiin tallentuneen tiedon (Youndt et al. 2004, 337.)

Edvinsson ja Sullivan (1996, 358) määrittelevät tietopääoman tiedoksi, joka voidaan muuntaa arvoksi. Heidän määritelmässään tietopääoma ei rajoitu teknologisiin innovaatioihin tai lain tunnistamaan aineettomaan omaisuuteen, kuten patentteihin, tavaramerkkeihin ja liikesalaisuuksiin. Näiden lisäksi tietopääomaan liitetään mm. organisaation keksinnöt, ideat, yleistieto, suunnittelu, tietokoneohjelmat, datan käsittely ja julkaisut. (Edvinsson ja Sullivan 1996, 358.) Lönngqvist et al. (2005, 19) määrittelevät tietopääoman koostuvan organisaation ei-fyysisistä arvonalhteista, jotka tuottavat organisaatiolle hyötyä tulevaisuudessa. He liittävät tietopääoman työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin, toimintatapoihin ja sidosryhmäsuhteisiin (Lönngqvist et al. 2005, 19). Marrin (2008, 5) mukaan tietopääoma käsittää kaikki aineettomat resurssit, jotka liittyvät organisaatioon ja jotka edistävät organisaation arvolupauksen toteuttamista. Hän liittää tietopääomaan organisaation sidosryhmäsuhteet, henkilöresurssit, fyysisen infrastruktuurin, kulttuurin, käytännöt ja rutiinit sekä immateriaalioikeudet (Marr 2004, 560–561). Lönngqvist et al. (2005, 19) ovat kuvanneet tietopääoman tyypilliset piirteet seuraavasti: tietopääoma on näkymätöntä ja abstraktia, sen omistajuussuhteita on vaikea määritellä, sen myyminen ja ostaminen on usein mahdotonta ja sitä voidaan hyödyntää samanaikaisesti eri tarkoituksissa.

5.1 Tietopääoman koostumus

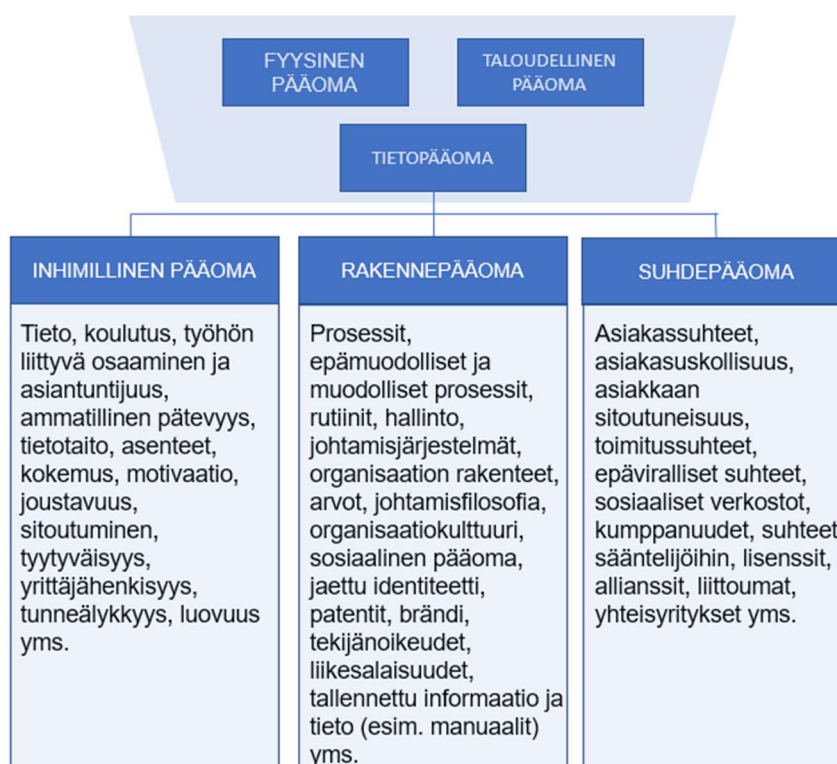
Vaikka tutkijoilla ei ole yhteisesti jaettua konsensusta tietopääoman koostumuksesta, niin yhteisesti jaettu näkemys on, että organisaation tietopääoma muodostuu pienemmistä osa-alueista. Tietopääoman jako erilaisiin osa-alueisiin tai malleihin, auttaa organisaatiota ymmärtämään tietopääoman koostumuksen ja tunnistamaan organisaation kannalta keskeiset tietopääoman resurssit. Tietopääomaa on ymmärrettävä ja sitä on pystyttävä luokittelemaan ja kvantifioimaan, jotta sen tuottamaa kilpailukykyä on mahdollista arvioida. Mallit toimivat myös tietopääoman mittaamisen ja mittaristojen pohjana (Lönqvist et al. 2005, 24–25; Sonnier 2008, 707; Wu et al. 2006, 532).

Tutkimuskirjallisuudessa tietopääoman koostumus esitellään yleistyneen käytännön mukaan jakamalla tietopääoma kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa esitellään muitakin malleja, niin tämä kolmijakoinen malli toimii teoreettisena viitekehyksenä myös muille tietopääoman koostumuksesta esitetyille malleille. Eli muissakin esitetyissä malleissa otetaan jollain tapaa kantaa näiden kolmeen osa-alueeseen sisältöihin, vaikka osa-alueiden nimeäminen voi poiketa toisistaan (mm. Lönqvist et al. 2005; Marr ja Roos 2005; Inkinen, Kianto, Vanhala ja Ritala 2017; Sonnier 2008). Seuraavaksi esitellään muutamia tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä malleja, joissa tietopääoman koostumusta lähestytään eri näkökulmista.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavan organisaation tietopääomaa edellä kuvatun kolmijaon kautta. Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu Marrin (2008) tietopääoman johtamisen tueksi esittelemään malliin (management accounting guideline (MAG)) ja tietopääoman mallien esittely aloitetaan Marrin (2008, 5–6) kuvauksella tietopääoman koostumuksesta, joka muodostuu inhimillisestä pääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta.

Marrin (2008, 5–6) mallissa *inhimillisen pääoman* tärkeimmät osatekijät ovat työntekijöiden osaaminen, ammattitaito ja kokemus. Inhimillisen pääoman kuvataan muodostuvan tietopääoman elävistä ja ajattelevista resursseista. Inhimillinen pääoma ei ole organisaation omistuksessa, vaan se häviää työntekijöiden lähtiessä organisaatiosta. Mikäli organisaatiossa työntekijät vaihtuvat usein, on mahdollista, että organisaatio on vaarassa menettää olennaisia tietopääoman osatekijöitä. Suhdepääoman ja rakennepääoman taas nähdään säilyvän organisaatiossa, vaikka työntekijät vaihtuisivat. *Suhdepääoman* kuvataan sisältävän kaikki organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet, niin organisaatio kuin yksilötasolla. Nämä suhteet voivat olla virallisia tai epävirallisia ja niillä viitataan esimerkiksi suhteisiin asiakkaiden, sääntelijöiden ja sijoittajien kanssa tai työntekijöiden välillä. Nykypäivänä

epävirallisten suhteiden merkitys on kasvanut. Esimerkiksi suhteet kauppakumppaneihin ja toimittajiin sekä organisaation ja sen tuotteiden tai palveluiden maineesta on tullut tärkeitä menestykseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioille. *Rakennepääoma* koostuu laajasta joukosta organisaation toiminnan kannalta keskeisiä osatekijöitä. Tärkeimpiä näistä ovat organisaation toiminnan kannalta olennaiset prosessit, organisaation rakenne, käytännöt ja politiikat sekä tietovirrat ja tietokantojen sisällöt. Myös organisaation johtamistapa ja organisaation kulttuuri ja palkitsemisjärjestelmät on olennaisia osatekijöitä. (Marr 2008, 5–6) Kuvassa 2 on yhteenveto Marrin (2008, 5–6) tietopääoman luokittelusta.



Kuva 2. Tietopääoman luokittelu (mukaiillen Marr 2008, 6)

Marr (2008, 5–6) jakaa rakennepääoman vielä kolmeen alakategoriaan, eli *kulttuuriin* (culture), *käytäntöihin ja rutiineihin* (practices and routines) sekä *immateriaaliomaisuuteen* (intellectual property). Organisaatiokulttuuri on keskeisessä roolissa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, koska se mahdollistaa yhteisten näkemysten rakentumisen, luo kehykset päätöksenteolle ja määrittelee organisaation arvojärjestelmän. Yhteisesti jaettu ymmärrys siitä mitä organisaatiossa tapahtuu, mahdollistaa yksilöiden itsenäisen työskentelyn ja tukee myös tiimityöskentelyä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. *Käytännöt ja rutiinit* käsittävät organisaation sisäiset virralliset ja epäviralliset toimintatavat ja säännöt. Käytäntöjen ja rutiinien keskiössä on ymmärrys siitä, että jaettu organisationaalinen tieto on merkityksellinen resurssi organisaatiolle. *Immateriaaliomaisuus* on organisaation

omistuksessa olevaa, laillisesti suojattuja aineettomia resursseja. Tällaisia ovat esimerkiksi patentit, tuotemerkit, tekijänoikeudet ja tietokantojen sisällöt. Immateriaaliomaisuus edustaa työkaluja ja mahdollistajia, jota auttavat määrittelemään ja erottamaan organisaation ainutlaatuisen tarjooman markkinoilla, joilla se toimii. (Marr 2008, 5–6.)

Tämän kappaleen alussa todettiin, että tutkimuskirjallisuudessa tietopääoman koostumus esitellään yleistyneen tavan mukaan kolmen osa-alueen kautta. Nykyään tuo yleisesti käytetty kolmijakoinen malli pohjautuu alun perin *Skandia-malliin* (Edvinsson 1997). Tietopääoman koostumusta tarkasteltaessa tutkimuskirjallisuudessa viitataan usein tähän malliin, joka syntyi johdon tarpeesta ymmärtää kokonaisvaltaisemmin sitä, miten tietointensiivistä palveluorganisaatioita olisi mahdollista kehittää ja näin tukea organisaation kasvua (Edvinsson 1997, 366). Mallissa tietopääoma jaetaan kahteen osa-alueeseen: *inhimilliseen pääomaan* ja *rakenteelliseen pääomaan*. Inhimillinen pääoma koostuu organisaation jäsenten hallussa olevista ominaisuuksista, kuten esimerkiksi ammattitaidosta ja kokemuksista. Rakenteellinen pääoma jakautuu asiakaspääomaan ja organisaationaaliseen pääomaan. Asiakaspääomalla viitataan esimerkiksi asiakassuhteisiin. Organisaationaalinen pääoma jakautuu vielä kahteen osa-alueeseen: innovaatiopääomaan ja prosessipääomaan. Innovaatiopääoma koostuu mm. patenteista ja tuotemerkeistä. Prosessipääoma muodostuu organisaation prosesseista. (Edvinsson 1997, 368–370.) Edvinssonin (1997, 369) mukaan johdon tärkein tehtävä on kyetä muuttamaan inhimillinen pääoma rakennepääomaksi, koska inhimillinen pääoma on organisaatiossa vain vuokralla, kun taas rakennepääomaa organisaatio voi omistaa ja sillä voidaan myös käydä kauppaa.

Toinen malli, johon tutkimuskirjallisuudessa viitataan usein, on Sveibyn (1997, 75–77) *Intangible assets monitor* -malli. Mallissa tietopääoma jaetaan kolmeen osa-alueeseen: *henkilöstön pätevyys* (competence), *sisäinen rakenne* (internal structure) ja *ulkoisen rakenne* (external structure). Henkilöstön pätevyydellä viitataan henkilöstön kykyyn toimia erilaisissa tilanteissa. Organisaation henkilöstö luo toiminnallaan tietopääoman kaksi muuta osa-alueetta, eli sisäiset ja ulkoiset rakenteet. Sisäisen rakenne koostuu mm. patenteista, konsepteista, malleista, tietojärjestelmistä sekä organisaation kulttuurista. Organisaation ihmiset ja sisäinen rakenne yhdessä luovat organisaation vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ulkoiseen rakenteeseen luetaan kuuluvaksi mm. suhteet asiakkaisiin ja toimittajiin, tuotemerkit, maine ja imago. Ulkoiseen rakenteen osien arvoon liittyy aina tietynlainen epävarmuus. Näiden osien arvo määrittyy esimerkiksi siinä, kuinka hyvin organisaatio kykenee ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia tai millaiset ovat suhteet asiakkaisiin. Näissä onnistuminen voi vaihdella ajan mittaan, joten myös osien merkitys ja arvo organisaatiolle on muuttuva. (Sveiby 1997, 75–77.)

Youndt et al. (2004, 338) jakavat tietopääoman *inhimilliseen, sosiaaliseen ja organisaationaaliseen pääomaan*. Tässä jaossa inhimillinen pääoma käsittää yksittäisen työntekijän tiedot, taidot ja kyvykkyydet. Organisaationaalinen pääoma taas koostuu institutionalisoituneesta ja kodifioidusta tiedosta, joka on tallennettuna esimerkiksi organisaation rakenteisiin, rutiineihin, tietokantoihin ja käsikirjoihin (Youndt et al. 2004, 338). Youndt et al. (2004, 338) toetavat, että jotkut tutkijat saattavat viitata organisaationaaliseen pääomasta puhuesaan yleistyneen kolmijaon rakennepääomaan. Heidän mukaansa organisaationaalinen pääoma on kuitenkin sopivampi termi, koska organisaationaalinen pääoma on pääomaa, jonka organisaatio voi todella omistaa. Sosiaalisen pääoman ei nähdä sijaitsevan yksilö- eikä organisaation tasolla. Sosiaalinen pääoma kuvataan tietopääoman välittäjämuodoksi, joka koostuu tietoresursseista, jotka ovat saatavilla ja joita johdetaan suhdeverkostoissa. Suhdeverkostoissa tiedon vaihto ei rajoitu vain organisaation sisäiseen tiedon vaihtoon, vaan verkostot ulottuvat myös organisaation ulkopuolelle esimerkiksi asiakas- ja toimittajasuhteina. (Youndt et al. 2004, 338.)

Tietopääoman koostumusta voidaan tarkastella myös tietopääoman potentiaalinen ja hyödynnettävyyden näkökulmasta. Lönnqvist et al. (2005, 28–29) esittelevät Ståhlen ja Grönroosin (2000) mallin, jossa tietopääoma on ainoastaan potentiaalista siihen asti, kunnes organisaatio kykenee muuttamaan sen taloudelliseksi tulokseksi. He (Lönnqvist et al. 2005, 28–29) esittelevät myös Ahosen ja Hussin (2000) mallin, jossa tietopääoma jaetaan uutta luoviin ja hyödynnettäviin aineettomiin resursseihin. Uutta luovat resurssit (inhimilliset resurssit, sisäinen ja ulkoinen rakenne) luovat organisaatiolle pitkäkestoisen perustan menestykselle ja hyödynnettävät resurssit (esim. kustannustehokkuus ja immateriaalioikeudet) tuovat organisaatiolle taloudellisia hyötyjä välittömästi. (Lönnqvist et al. 2005, 28–29.)

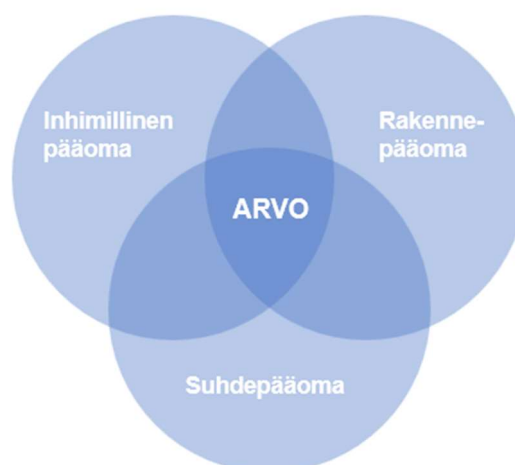
Vaikka tutkimuskirjallisuudessa tietopääoman jako inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja suhdepääomaan on yleistynyt, ei se tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö tutkimuskirjallisuudessa tuota jakoa olisi tarkasteltu myös kriittisin äänenävyin. Esimerkiksi Inkinen et al. (2017) ovat todenneet, että tuo kolmijakoinen malli on liian karkea tavoittaakseen tietopääoman eri ulottuvuudet ja osatekijät. Tutkiessaan tietopääomaa ja sen johtamismekanismia he päätyivätkin jakamaan tietopääoman kolmen sijasta seitsemään osa-alueeseen: *sisäiseen suhdepääomaan, ulkoiseen suhdepääomaan, rakenteelliseen pääomaan, henkilöstön osaamiseen, uudistumiskykyyn, luottamuspääomaan ja yrittäjyyspääomaan* (Inkinen et al. 2017, 1163). Tässäkään mallissa ei ole hylätty yleistynyttä tietopääoman kolmijakoa, vaan mallissa eritellään aiemmin tunnistettuja ja tunnustettuja tietopääoman osa-alueita pienemmiksi ja tarkemmiksi osa-alueiksi. Lisäksi tietopääoman koostumusta täydentämään esitellään luottamuspääoma, yrittäjyyspääoma sekä uudistumiskyky. Tämän laajennetun ja

tarkennetun mallin tavoitteena on mahdollistaa tietopääoman hienojakoisempi analyysin ja näin myös mahdollistaa ilmiön parempi ja syvällisempi ymmärtäminen. (Inkinen et al. 2017, 1163.)

5.2 Tietopääoma arvon luoja

Jotta tietopääoma voisi tuottaa arvoa organisaatiolle, ei riitä, että organisaatio kuvaa ja tunnistaa tietopääoman koostumuksen. Tietopääoman nähdään tuottavan organisaatiolle arvoa vasta silloin, kun tietopääoman eri osa-alueet yhdistyvät täydentämään toisiaan ja eri osa-alueet ovat yhtä vahvoja. Tällä viitataan siihen, että tietopääomaa ei voi tuottaa arvoa ja kilpailuetua vain yhden osa-alueen kautta. Tietopääoma ei voi tuottaa arvoa sellaisessaakaan tapauksessa, että joku tai jotkut osa-alueet olisivat vahvoja, jos jokin tai jotkin osa-alueet ovat samanaikaisesti heikkoja tai huonosti johdettuja. (Lönnqvist et al. 2005, 31–32; Secundo, Massaro, Dumay ja Bagnoli 2018, 160)

Kuva 3 on mukailtu Petrashin (1996, 367) tietopääoman arvoalustasta. Arvoalusta kuvaa tietopääoman eri osa-alueiden välisiä suhteita ja keskinäistä riippuvuutta ja sitä, miten tietopääoman tuottama arvo syntyy, kun eri osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. Tietopääoman nähdään luovan organisaatiolle arvoa silloin, kun tieto virtaa eri osa-alueiden välillä. Mitä tiiviimpi yhteys eri osa-alueilla toistensa kanssa on, sitä enemmän arvoa ja kilpailuetua tietopääoma tuottaa organisaatiolle. (Petrash 1996, 366–367; Tan, Plowman ja Hancock 2008, 587.)



Kuva 3. Tietopääoman arvoalusta (mukailtu Petrash 1996, 367)

Arvonluonnin näkökulmasta tietopääomaa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: staattisen ja dynaamisen käsitteen kautta. *Staattinen näkökulma* tarkastelee tietopääomaa organisaation halussa tiettyinä hetkenä olevana omaisuutena, joka on helposti tunnistettavaa, siirrettävää tai vaihdettavaa. Staattisen näkökulman mukaan tietopääoman arvon määrittää sen määrä ja laatu, ja sitä voidaan hallita samaan tapaan kuin muita organisaation resursseja. *Dynaaminen näkökulma* ei staattisen näkökulman tapaan tunnista tietoa itsessään olemassa olevaksi, vaan tiedon nähdään syntyvän organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Dynaaminen näkökulma ei keskity tietopääoman koostumukseen ja sen osatekijöihin itsessään, vaan organisaation kykyyn hyödyntää, kehittää ja vaihtaa aineetonta omaisuuttaan arvon luomiseksi. (Lönqvist et al. 2005, 49–52; Kianto 2007, 344.) Dynaaminen näkökulma lähestyy tietopääoman arvon luontia samaan tapaan kuin Petrash (1996, 366–367). Tietopääoma luo arvoa vasta, kun se saadaan virtaamaan läpi organisaation. Tietopääoman virtaamisella tarkoitetaan sitä, miten organisaation resurssit muuttuvat toisiksi resursseiksi ja tätä kautta tuottavat kilpailuetua. Tietopääoma ei siis itsessään nähdä luovan arvoa, vaan arvo muodostuu tietopääoman dynaamisen virtausprosessin tuloksena. (Lönqvist et al. 2005, 49–52; Kianto 2007, 344.)

Eryteisesti tietopääoman dynaaminen luonne on kiinnostava johdon näkökulmasta, koska tietopääoman arvon luominen ja organisaation menestyminen edellyttää, että tieto pystyy virtaamaan organisaatiossa ja organisaatio kykenee muuntamamaan tietopääoman tuloksia tuottavaksi toiminnaksi (Lönqvist et al. 2005, 52). Tämä arvonluonnin prosessi ei tapahdu tyhjiössä, vaan organisaation tietopääomaa tulee johtaa (Wang et al. 2016, 1862).

6 Tietopääoman johtaminen

Perehtyessään omaan tietopääomaansa, organisaatio saa tehokkaita ja vaikuttavia välineitä johtaa ja kehittää organisaatiota (Edvinsson 1997, 366). Se, tuottaako tietopääoma organisaatiolle kilpailuetua ja menestystä, riippuu siitä, miten tietopääomaa johdetaan. On arvioitu, että yli puolet organisaation luomasta arvosta muodostuu tietopääoman johtamisesta. Tietopääoman johtaminen on siten tietopääoman rinnalla keskeisessä roolissa organisaation menestymisessä. (Kujansivu 2009, 300.)

6.1 Tietopääoman johtamisen strateginen ja operatiivinen taso

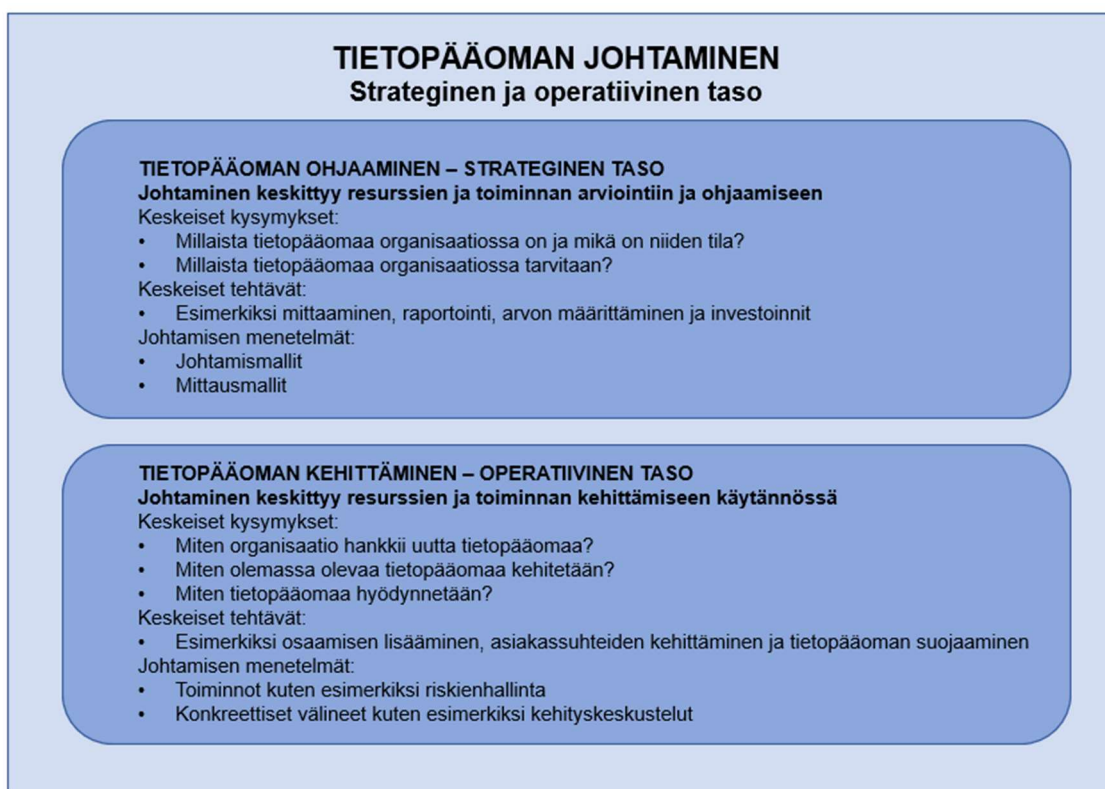
Tietopääoman johtamiselle ei tutkimuskirjallisuudessa ole esitetty yhtä tyhjentävää määritelmää. Määrittelyä vaikeuttaa se, että tietopääoma koostuu erilaisia asioista, jotka läpäisevät organisaation eri tasoja ja joita myös kehitetään ja hyödynnetään organisaation eri tasoilla. Tutkimuskirjallisuudessa näitä eri tasoja tarkastellaan termien *tietopääoman johtaminen* (intellectual capital management, ICM) ja *tietojohtaminen* (knowledge management, KM) kautta. Termit voidaan nähdä kolikon eri puolina ja termien eroja voi havainnollistaa kuvaamalla sitä, millaisiin käyttötarkoituksiin niitä käytetään. (Kujansivu 2009, 301; Ling 2013, 938.)

Tietopääoman johtaminen tukee organisaation toiminnan kehittämistä ja arvon luontia tietopääoman avulla strategisella tasolla. Tietopääoman johtaminen viittaa johtamiseen, jossa strategisesti tärkeitä tietopääoman resursseja tarkastellaan kokonaisuutena organisaation arvon luonnin ja kilpailuedun lähteenä. Tietopääoman johtaminen pyrkii kuvaamaan organisaation konkreettiset, päivittäiset toiminnot hyödyntämällä mittareita ja indikaattoreita tavoitteena ymmärtää tietopääoman vaikutus yrityksen taseeseen ja markkina-arvoon. Tietopääoman johtaminen ei siten ole erillinen johtamisen osa-alue, vaan se palvelee ja tukee organisaation johtamisen perusprosesseja, kuten tavoitteiden asettamista, suunnitelmien toteuttamista, edistyksen seuranta ja toimintaa saadun informaation pohjalta. (Kujansivu 2009, 301; Ling 2013, 938; Lönnqvist et al. 2005, 99–100; Petrash 1996, 365; Ståhle ja Hong 2002.)

Tietojohtaminen termillä taas viitataan operatiivisen ja taktisen tason johtamiseen ja johtamistoimintoihin. Tietojohtaminen pyrkii parantamaan organisaation kykyä muuttaa tieto

lisäarvoksi keskittyen operatiivisen tason johtamiseen ja johtamisen keinoihin. Tietojohtamisen kohteena on suppeampi otos tietopääoman resursseja ja johtaminen voi liittyä esimerkiksi siihen, miten tietoa luodaan, dokumentoidaan ja varastoidaan tehokkaasti tai miten organisaation henkilöstö jakaa tietoa keskenään. (Kujansivu 2009, 301; Lönnqvist et al. 2005, 99–100; Marr 2004, 177; Ståhle ja Hong 2002, 177.)

Lönnqvist et al. (2005, 100–102) ovat kuvanneet tietopääoman johtamisen strategisen ja operatiivisen tason eroja ohjaamisen ja kehittämisen näkökulman kautta. Alla oleva kuva (kuva 4) on mukailtu Lönnqvist et al. (2005, 101) tietopääoman johtamisen viitekehyksen kuvauksesta.



Kuva 4. Tietopääoman strateginen ja operatiivinen johtaminen (mukailtu Lönnqvist et al. 2005, 101)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tietopääoman johtamista strategisella tasolla, liittyen esimerkiksi organisaation tietopääoman tunnistamiseen, kuvaamiseen ja tulevien tietopääoman tarpeiden ymmärtämiseen.

6.2 Tietopääoman johtamisen menetelmiä

Tietopääoma ja tietopääoman resurssien merkitys vaihtelee eri organisaatioissa. Tietopääoman merkitys organisaatiolle ohjaa myös sitä, mistä näkökulmasta organisaatiot tietopääomaa lähestyvät. Organisaatioiden erilaiset näkökulmat ja tarpeet tietopääomaan liittyen johtavat myös erilaisiin tapoihin johtaa tietopääomaa. (Edvinsson ja Sullivan 1996, 362.) Tietopääoman johtamisen käsitteen alle voidaan sijoittaa lukuisia erilaisia menetelmiä, malleja ja toimintatapoja, joiden avulla organisaatio pystyy hallinnoimaan ja hyödyntämään tietopääomaansa. Tutkimuskirjallisuudessa tällaisia erilaisia menetelmiä esitellään kymmeniä erilaisia. Menetelmillä voidaan operatiivisella tasolla viitata esimerkiksi ohjeellisiin tietopääoman hyödyntämistä tukeviin toimintatapoihin ja työkaluihin. Strategisella tasolla taas menetelmiä voidaan esimerkiksi tarkastella sen kautta, millaista ongelmaa menetelmää hyödyntämällä pyritään ratkaisemaan organisaatiotasolla. (Kujansivu 2009, 301; Lönnqvist et al. 2005, 99–100.)

Tietopääoman johtamisen menetelmät ovat konkreettisia johtamisen työkaluja ja ne voidaan luokitella esimerkiksi erilaisiin johtamisprosesseihin, moniulotteisiin mittaristoihin, raportointimalleihin, aineetonta pääomaa kuvaaviin tunnuslukuihin sekä muihin lähestymistapoihin, joilla viitataan organisaation muihin johtamismenetelmiin, joita voidaan ainakin osittain hyödyntää tietopääoman johtamiseen. (Lönnqvist et al. 2005, 139–140.) Ero näiden eri luokkien välillä ei ole täysin kategorinen, sillä osa menetelmistä voidaan luokitella useampaan luokkaan ja ovat osittain myös päällekkäisiä. Se, millaista menetelmää organisaatio päättää hyödyntää, riippuu esimerkiksi siitä, millaisia johtamismenetelmiä organisaatiolla on jo käytössään. (Lönnqvist et al. 2005, 140–140; Kujansivu 2009, 301.)

Vaikka tietopääoman merkitys on tunnustettu organisaatioiden menestykselle, ei tutkimuskirjallisuus kuitenkaan vielä osoita, että organisaatiot hyödyntäisivät tietopääoman johtamisen menetelmiä laajasti (Kujansivu 2009, 300–301). Tämän tutkimuksen empiirinen osuus keskittyy tietopääoman johtamisen tarkasteluun strategisella tasolla ja tietojohdamisen menetelmien osalta edellä mainittuun johtamisprosessit-luokkaan. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin tietopääoman johtamisprosesseja, ja vaikka muut tietopääoman johtamisen menetelmät jäävät tässä yhteydessä maininnan tasolle, niin tiedostetaan kuitenkin näiden menetelmien merkitys ja se, että eri menetelmissä on päällekkäisyyksiä. Laajoihin johtamisprosesseihin liittyy esimerkiksi myös tietopääoman mittaamista ja raportointia.

Seuraavaksi esitellään tutkimuskirjallisuudessa laajasti viitattu Meritum-malli (mm. Tan et al. 2008) sekä tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa hyödynnettävää, tietopääoman johtamisen viisivaiheista mallia, Management Accounting Guideline, (MAG) (Marr 2008.)

6.2.1 Meritum-malli

Meritum-malli (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management) on tulos EU:n rahoittamasta Meritum-projektista. Projekti oli käynnissä vuosina 1998–2001. Projektin tavoitteena oli luoda johdonmukainen ja luotettava malli tietopääoman johtamiseksi, mittaamiseksi ja raportoimiseksi (Etlä 2001; Tan et al. 2008, 590). Kyse on yleisestä ohjeistuksesta, käsikirjasta, joka luo organisaatiolle yhden viitekehyksen tietopääoman johtamiseksi. Mallissa tietopääoman koostumus jaetaan inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Mallissa ymmärrystä organisaation tietopääomasta luodaan kolmen vaiheen kautta, jotka voivat olla päällekkäisiä ja tapahtua rinnakkain. Tietopääoman johtaminen tapahtuu näiden kolmen vaiheen kautta. (Giju, Badea, López Ruiz ja Nevado Peña 2010, 32–33; Lönnqvist et al. 2005, 151–153.)

Tietopääoman johtamisen kolme vaihetta Meritum-mallin mukaan (Giju et al. 2010, 32–33; Lönnqvist et al. 2005, 151–153):

1. *Tietopääoman tunnistaminen*. Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on tunnistaa tietopääoman tärkeimmät ja kriittiset resurssit, jotka ovat merkityksellisiä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tunnistamisen jälkeen resursseille määritellään kehittämis- ja arviointitoimenpiteet, joilla organisaation tietopääomaan pystytään seuraamaan.
2. *Tietopääoman mittariston luominen*. Kun tietopääoman kriittiset resurssit ja niiden väliset syy-yhteydet on tunnistettu, asetetaan sekä tietopääoman resursseille että niihin liitettävälle toiminnoille olennaiset, luotettavat ja vertailun mahdollistavat mittarit. Vertailun mahdollistamiseksi osan mittareista tulee olla vakiintuneita, mutta osa mittareista voi olla sellaisia, että niitä voidaan muuttaa organisaation tarpeiden mukaan. Mittarit voivat olla yleisiä, toimialakohtaisia tai yrityskohtaisia taloudellisia tai ei-taloudellisia. Mittareiden edellyttämää tietoa voidaan kerätä esimerkiksi organisaation tietokannoista, eri kohde- ja sidosryhmille suunnatuista kyselyistä, kirjanpidosta sekä ulkoisista lähteistä.
3. *Tietopääoman seuranta*. Tässä vaiheessa arvioidaan tietopääoman resurssien tilaa, niiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä määritellään tarvittavat toimenpiteet

organisaation tietopääoman kehittämiseksi. Jotta tietopääoman johtaminen ei jäisi irralliseksi osaksi organisaation johtamista, tulisi se tässä vaiheessa integroida osaksi organisaation yleistä johtamista.

Mallin kautta syntyvä ymmärrys tietopääomasta voidaan koota organisaation tietopääoman raportiksi. Alle on kuvattu Lönnqvist et al. (2005, 154) mukailleen tietopääoman raportin sisällöstä:

1. Yrityksen visio, joka sisältää kuvauksen yrityksen strategiasta ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisistä tietopääoman resursseista.
2. Tietopääoman resursseja ja niihin liittyviä toimintoja käsittelevä osio kuvaa mitä tietopääoman resursseja organisaatiolla on ja mitä resursseja tulee hankkia sekä millaisia toimenpiteitä tulee tehdä, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan.
3. Mittariston esittely käsittelevässä osassa kuvataan miten organisaatio hyödyntää tietopääomaa ja tarkastellaan sitä, miten strategiset tavoitteet on saavutettu.

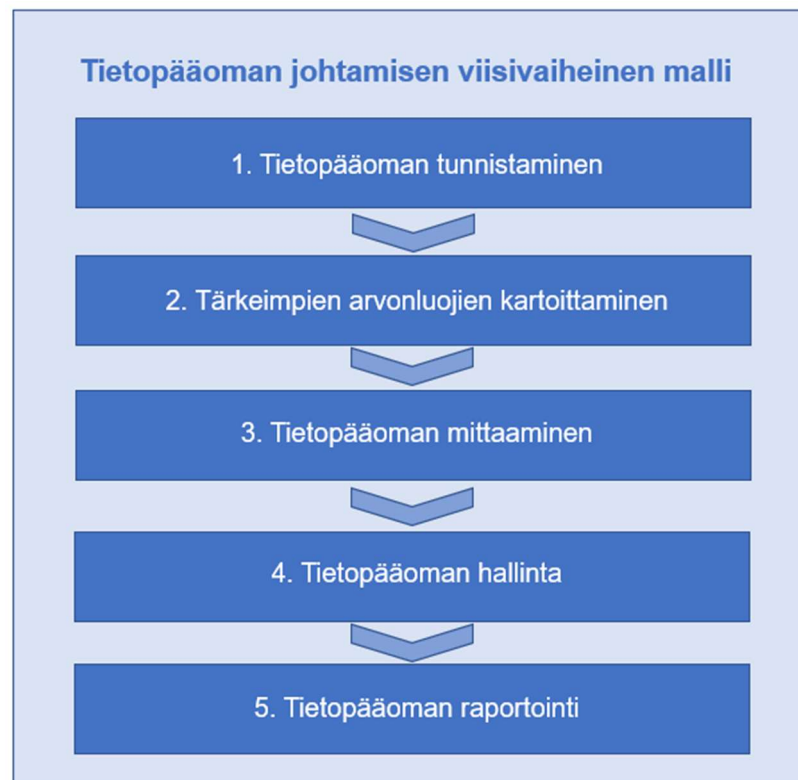
Meritum-mallin etuna on nähty se, että se tarjoaa johdolle kattavan joukon työkaluja lähtien tietopääoman tunnistamisesta ja mittaamisesta aina tietopääoman kehittämiseen käytännön tasolla. Etuna on nähty myös se, että mallia voi soveltaa erilaisissa organisaatioissa ja johtamistilanteissa. (Kujansivu 2009, 301.) Mallia on kuitenkin myös kritisoitu sen laajasta sovellettavuudesta. Mallin hyödyntämistä ei nähdä kovin yksinkertaisena, koska se koostuu laajasta joukosta erilaisia asioita ja näiden erilaisten asioiden nähdään edellyttävän organisaatiokohtaisia ratkaisuja. (Lönnqvist et al. 2005, 154.)

6.2.2 Tietopääoman johtamisen viisivaiheinen malli

Bernard Marr (2008) on laatinut organisaation tietopääoman johtamisen ja johdon tueksi viisivaiheisen mallin, *management accounting guideline* (MAG). Malli tarjoaa konkreettisia toimenpiteitä ja työkaluja organisaation tietopääoman tunnistamiseen, vaikuttavuuden kuvaamiseen, mittaamiseen, hallintaan ja raportointiin. Mallin pohjana on tietopääoman jaottelu inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdetopääomaan. Marrin (2008, 5–6) kuvaus tietopääoman eri osa-alueista on esitelty kappaleessa 5.1, joten niitä ei tässä kohdin käydä uudestaan läpi.

Marrin (2008) Malli koostuu viidestä vaiheesta, joista jokainen myös tarjoaa konkreettisia työkaluja ja tekniikoita kukin vaiheen toteuttamiseksi. Mallin ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on tunnistaa organisaation tietopääoma ja tarkastella sen strategista merkitystä

organisaation toiminnalle. Toisessa vaiheessa arvioidaan tietopääoman strategista arvoa kuvaamalla visuaalisesti se, miten tietopääoma auttaa organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteet. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan tietopääoman mittaamista. Neljännessä vaiheessa tarkastellaan sitä, millä tavoin mallin kautta saatua tietoa voidaan hyödyntää parantamaan organisaation tietopääoman hallintaa, eli miten päätöksentekoa voisi parantaa, miten arvioida strategiaa ja tietopääomaan liittyviä riskejä. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa käsitellään tietopääoman raportointia. (Marr 2008, 4–5.) Tietopääoman johtamisen viisivaiheinen malli on tiivistetty kuvaan 5.



Kuva 5. Tietopääoman johtamisen viisivaiheinen malli (mukailtu Marr 2008, 7)

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa hyödynnetään osittain mallin vaiheita yksi, kaksi ja kolme. Mallin vaiheet neljä ja viisi on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen empiriaa mukailien mallista esitellään seuraavassa yksityiskohtaisesti kolme ensimmäistä vaihetta kahden viimeisen vaiheen kuvausten jäädessä yleisemmälle tasolle.

1. Tietopääoman tunnistaminen

Mallin ensimmäisen vaiheen tavoitteena on tunnistaa ja kuvata organisaation tietopääoman koostumus sekä tietopääoman keskeiset resurssit. Tunnistamisen lisäksi tarkastelun

kohteena on myös tietopääoman strateginen arvo organisaatiolle, sillä kaikki tietopääoma ei automaattisesti ole arvokasta organisaatiolle. Organisaation tietopääoman todellinen arvo organisaatiolle riippuu siitä, millainen organisaation strategia on sekä siitä, millainen on tietopääoman resurssien välinen dynamiikka, eli miten resurssit organisaatiossa ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja millä tavoin eri resurssit ovat riippuvaisia toisistaan. Resurssien tuottama arvo on siis sidoksissa vuorovaikutukseen toisten resurssien kanssa. Kun yksittäiset tietopääoman resurssit ovat vuorovaikutuksessa muiden aineettomien ja aineellisten resurssien kanssa, muodostuu organisaation ydinkompetenssit (core competence). Ydinkompetenssit mahdollistavat organisaation suorittamaan ydintoimintojaan (core activities), joiden avulla organisaatio pystyy toteuttamaan strategiaansa, erottuu muista ja luo kilpailuetua. Tämän mallin mukaan organisaatiolla tulisi olla vain muutamia ydintoimintoja, noin 2–5 kappaletta. Ymmärtääkseen ja tunnistaakseen strategian kannalta keskeiset tietopääoman resurssit, tulee organisaatiolla selkeä ja yhteisesti jaettu strategia sekä yhteinen ymmärrys organisaation ydintoiminnoista. (Marr 2018, 7–8.)

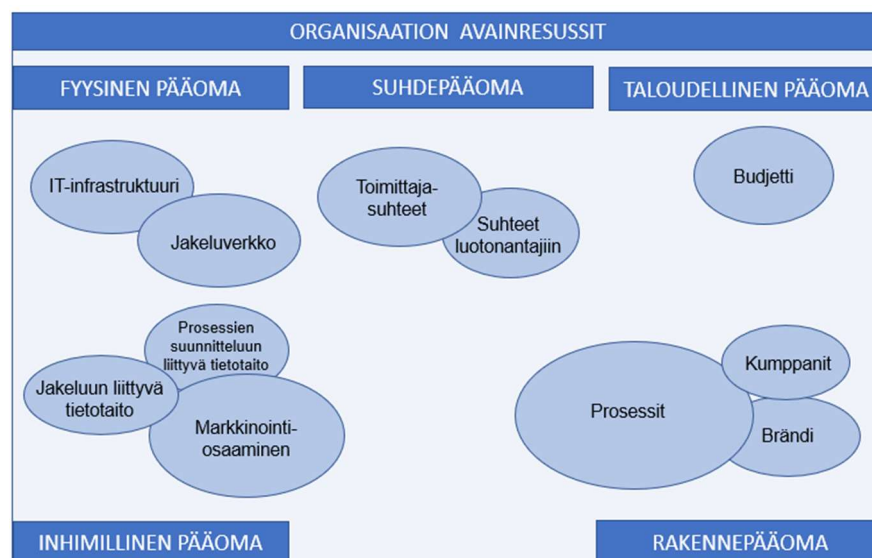
Ensimmäisessä vaiheen tavoitteena on siis muodostaa kuva organisaation tietopääoman tärkeimmistä resursseista, jotka ovat keskeisiä organisaation ydintoimintojen suorittamiseksi. Huomiona, että Marrin (2018, 7–10) mallin tässä vaiheessa tarkastelussa ovat myös organisaation aineelliset resurssit. Tässä, käsillä olevassa tutkimuksessa aineelliset resurssit jätettiin tarkastelun ulkopuolelle, koska tämän tutkimus käsittelee ainoastaan organisaation tietopääomaa ei aineellisia resursseja. Mallin ensimmäisessä vaiheessa tietopääoman tunnistamisessa apuna ovat Marrin (2018, 7–10) kuvaus tietopääoman kolmesta kategoriasta ja resurssien tunnistamista helpottamaan on eri kategorioiden alle tehty esimerkkilistaus resursseista, joista kategoriat muodostuvat (katso tutkimuksen kappale 5.1). Resurssien listaaminen auttaa organisaation jäseniä tarkastelemaan resursseja mahdollisimman monipuolisesti. Tämän vaiheen lopputuloksena tulisi syntyä mahdollisimman realistinen kuva organisaation tietopääomasta. Tämän vaiheen toteutus onnistuu parhaiten yksilöhaastatteluina tai kyselyinä, jotta jokaisella vastaajalla on mahdollisuus kertoa oma näkemysensä muiden sitä häiritsemättä. (Marr 2018, 7–10.)

Kun tärkeimmät resurssit on tunnistettu, siirrytään tarkastelemaan niiden strategista arvoa organisaatiolle. Tavoitteena on arvioida aiemmin tunnistettujen yksittäisten resurssien suhteellinen merkitys organisaatiolle sekä resurssin suhteellinen merkitys arvolutupauksen toimittamisessa. Tämä tapahtuu siten, että tärkeiksi tunnistetuille resursseille annetaan arvo 1–10 välillä sen mukaan, miten merkitykselliseksi kyseinen resurssi nähdään (taulukko 3). Myös tämä vaihe suositellaan tehtäväksi yksilöhaastatteluna tai -kyselyinä. Tämän vaiheen tulokset visualisoidaan organisaation resurssikartaksi (kuva 6). Kuvassa on visualisoitu eri

resurssikategorioiden saamat painoarvot sekä millaisia painoarvoja yksittäiset resurssit ovat saaneet. Kuva siis visualisoi organisaation toiminnan kannalta tärkeimmiksi tunnistetut resurssit sekä niiden välisen suhteellisen merkityksen organisaation toiminnalle. (Marr 2018, 7–10.)

Esimerkkejä tunnistetuista avainresursseista	Resurssien suhteellinen tärkeys organisaatiossa 0 = ei iankaan tärkeä 10 = elintärkeä	Resurssien suhteellinen tärkeys organisaation perustehtävän toteuttamiseksi
Tietämyksemme tietystä aiheesta	7	10
Koettu maineemme	4	9
Suhteet tärkeimpiin kumppaneihimme	4	6
Patenttimme x	9	2
Brändimme x	8	7
Jne.		

Taulukko 3. Tietopääoman merkityksen arviointi (mukailtu Marr 2008, 9)



Kuva 6. Organisaation resurssikartta (mukailtu Marr 2008, 2010)

2. Tärkeimpien arvonlujien kartoittaminen

Vaiheessa kaksi luodaan organisaation arvonluontikartta (kuva 7) Arvonluontikartan aineistona toimii vaiheessa yksi tuotettu tieto. Arvonluontikartta visualisoi organisaation strategian kolme keskeistä elementtiä, eli arvolupauksen, ydintoiminnot ja ydintoiminnot mahdollistavat suorituskyvyn ajurit. Arvolupaus (value proposition) määrittelee organisaation tarkoituksen, roolit ja sen mitä organisaatio tuottaa. Ydintoiminnot (core activities) ovat ne muutamat keskeiset asiat, joissa organisaation tulee olla erittäin hyvä lunastaakseen

arvolupauksensa. Ne määrittelevät mihin organisaation tulee keskittyä ja miten se erottuu muista. Ydintoiminnot ovat suorassa yhteydessä organisaation ydinkyvykkyyksiin (core competencies). Ydintoiminnot mahdollistavat suorituskyvyn ajurit (performance drivers) ovat strategisia tekijöitä, joita organisaatiolla tulee olla, jotta se voi suorittaa ydintoimintojaan ja lunastaa arvolupauksensa. Nämä tekijät johdetaan organisaation resurssiarkkitehtuuria ja tietopääomaa analysoimalla. (Marr 2008 10–14.)

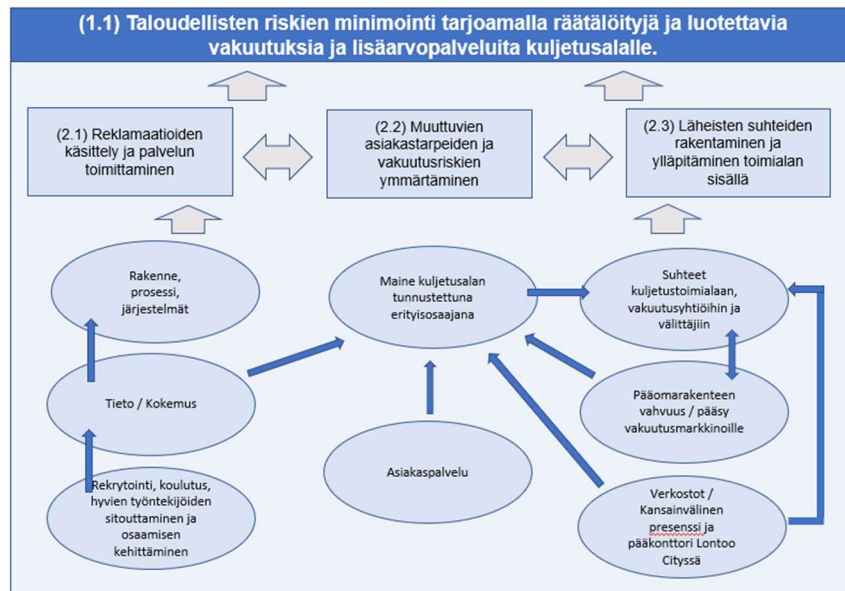
Arvonluontikartassa kuvataan strategian kolme keskeistä elementtiä suhteessa toisiinsa sekä esitetään organisaation strategiasta yhtenäinen kuva. Arvonluontikartta peilaa yhteisesti jaettua ymmärrystä organisaation strategiasta ja tietopääoman merkitystä strategian toteutumiselle sekä tukee viestimistä näistä asioista. Jaettu ymmärrys mahdollistaa organisaation tietopääoman analysoinnin ja hallinnan. Arvonluontikartta kuvaa organisaation strategiaa tietyssä hetkenä, joten sen elinkaari on rajattu. Organisaation tulisi säännöllisesti (esimerkiksi vuosittain) tarkastella arvonluontikarttaansa ja kahta samanlaista arvonluontikarttaa ei tulisi organisaatiolla olla. (Marr 2008 10–14.)



Kuva 7. Organisaation arvonluontikartta (mukailtu Marr 2008, 11)

Edellä kuvattua arvonluontikarttaa on mahdollista täsmentää kuvaamalla tärkeimmiksi nimettyjen tietopääoman resurssien välisiä suhteita ja niiden vaikutusta toisiinsa, eli tarkastella resurssien välisiä syy-seuraussuhteita (kuva 8). Tiedot tähän syy-seuraussuhteet sisältävään arvonluontikarttaan voidaan kerätä mallin ensimmäisessä vaiheessa. Syy-

seuraussuhteiden kuvaamiseksi voi esimerkiksi pyytää haastateltavia kuvaamaan ni-
meämiensä resurssien välisiä syy-seuraussuhteita. Näin luotu arvonluontikartta syy-seu-
raussuhteineen antaa tarkemman kuvan tietopääoman ja organisaation strategisten tuotos-
ten välisestä suhteesta. (Marr 2008 10–14.)

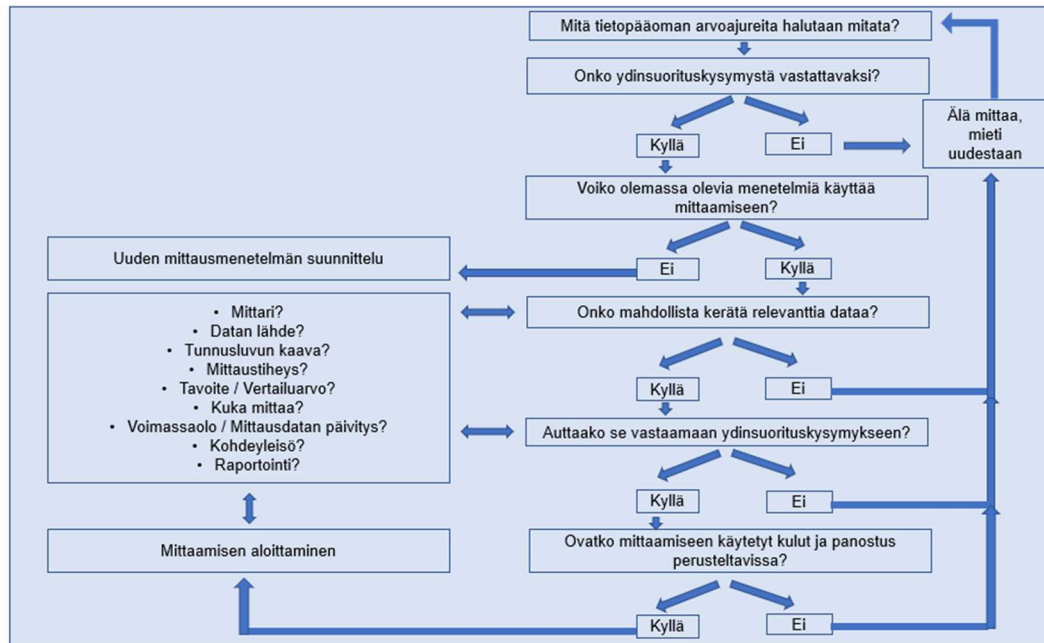


Kuva 8. Organisaation arvonluontikartta täydennettynä resurssien syy-seuraussuhteilla
(mukailtu Marr 2008, 12)

3. Mittaaminen

Kun mallin ensimmäisen ja toisen vaiheen kautta on tunnistettu ja kuvattu organisaation arvolupauksen ja strategian kannalta keskeiset tietopääoman resurssit, on tietopääomaa mahdollista ryhtyä mittaamaan. Mittaamisen kautta tulee saada relevanttia tietoa, jonka avulla voidaan vähentää tietopääomaan liittyvää epävarmuutta ja saadaan lisää ymmärrystä siitä, miten tietopääoman voidaan tuottaa arvoa ja parantaa organisaation suorituskykyä. Tietopääoman mittaamiseksi on olemassa lukuisia erilaisia vaihtoehtoja. Tässä mallissa yhtenä vaihtoehtona ehdotetaan hyödynnettäväksi mallin kautta tunnistetuille avainresursseille asetettava ydinsuorituskysymyksiä (Key Performance Question, KPQ) ja indikaattoreita, joiden avulla pyritään selvittämään resurssien suorituskykyä (kuva 9). Ydinsuorituskysymys on kysymys, jonka avulla resurssia voidaan arvioida. Indikaattori taas on mittari, jolla esitettyyn ydinsuorituskysymykseen voidaan vastata. Mittaaminen aloitetaan siitä, että määritellään ne tietopääoman resurssit, joita halutaan mitata. Kaikki, mallin toisessa vaiheessa luotuun arvonluontikarttaan kirjatut resurssit, olisi hyvä mitata. Ydinsuorituskysymysten ja indikaattoreiden avulla voidaan arvioida sitä, että onko resurssin mittaamiselle tarvetta. Eli jos resurssille ei pysytä muodostamaan kysymystä, johon indikaattorin avulla

pystyttäisiin vastaamaan, niin tällöin ei resurssin mittaamiselle ole tarvetta. (Marr 2008, 14–24.)



Kuva 9. Tietopääoman suorituskykyymittaristo (mukailtu Marr 2008, 15)

4. Tietopääoman hallinta ja 5. mittaaminen

Edellä kuvattujen vaiheiden kautta syntynyt ymmärrys organisaation tietopääomasta mahdollistaa sen, että organisaatio pystyy myös tavoitteellisesti hallitsemaan tietopääomaansa. Ilman asianmukaista arviota tietopääomasta on mahdotonta ymmärtää tietopääoman suorituskykytasoa, tietää onko tietopääoma parantunut tai huonontunut sekä ymmärtää ovatko jotkin toimenpiteet tai aloitteet mahdollisesti vaikuttaneet organisaation suoriutumiseen. Mikäli organisaatiolla on toiminnan kannalta relevanttia tietoa tietopääomastaan, se pystyy hyödyntämään sitä päätöksenteossa, strategian testaamisessa ja arvioimisessa sekä pystyy myös hallitsemaan tietopääomaan liittyviä erilaisia riskejä. (Marr 2008, 24–29.)

Tietopääomasta muodostettu relevantti tieto on myös tietopääoman raportoinnin perusta ja lähtökohta. Tietopääoman raportointiin voi olla eri syistä ja myös eri sidosryhmät tarvitsevat erialista tietoa tietopääomaan liittyen. Raportointimalleja ja tapoja voi siis olla erialisia. Hyvä tietopääoman raportti koostuu seuraavista osa-alueista: strategian ja keskeisten strategisten haasteiden esittely, organisaation arvonluontikartta sekä kuvaukset arvoa luovista tietopääoman resursseista. (Marr 2008, 24–29.)

Marrin (2008, 29) mukaan nykyään minkä tahansa organisaation menestys ja arvon luonti perustuu tietopääomaan. Jotta organisaatio menestyisi myös tulevaisuudessa ja kykenisi

luomaan arvoa, on tietopääoman hallinnasta tullut kriittinen toiminto. Edellä esitetty tietopääoman johtamisen viisivaiheisen malli tarjoaa yhden kokonaisvaltaisen mallin tämän kriittisen tehtävän suorittamiseksi. (Marr 2008, 29.)

7 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja esitellään tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat. Tutkimusmenetelmä muodostuu tutkimusstrategiasta sekä aineiston hankinta- ja analysointimenetelmästä. Tutkimusmenetelmän valintojen taustalla vaikuttavat tieteenfilosofiset lähestymistavat ottavat kantaa esimerkiksi siihen, miten tiedon muodostuminen ja todellisuus tutkimuksessa ymmärretään.

7.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusmenetelmän, eli metodologian valintaan liittyy kysymys tiedonintressistä, eli kysymys siitä, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Vastaus tuohon kysymykseen auttaa sopivan tutkimusmenetelmän valinnassa Tiedonintresseissä on kyse Jürgen Habermansin (1972) teoriasta, jonka mukaan kokemukset organisoituvat yhteiskunnalliseksi tiedoksi tiettyjen pysyvien maailmaan kohdistuvien tiedonintressien avulla, joiden avulla voimme ymmärtää todellisuutta. (Vilkkä 2015, 63–70.) Tietoa ei nähdä objektiivisena, yksilöstä irrallaan olevana ja jo olemassa olevana, vaan tieto rakentuu ihmisten välisessä toiminnassa erilaisien tarpeiden ja intressien motivoimana (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 44). Tiedonintressejä on kolme: *tekninen*, *hermeneuttinen* ja *emansipatorinen*. Tekninen tiedonintressi tuottaa mekaanista ja teknistä tietoa, kuten faktatietoa numeroina. Hermeneuttinen tiedonintressi tuottaa kommunikatiivista, tulkinnallista ja symbolisiin prosesseihin liittyvää tietoa. Hermeneuttista tietoa tuotetaan tyypillisesti hyödyntämällä laadullisia tutkimusmenetelmiä. Emansipatorinen tiedonintressi taas tuottaa tietoa, joka kautta voidaan vapautua teknisen ja hermeneuttisen tiedonintressien tuottamasta tiedosta. (Vilkkä 2015, 63–70).

Tutkittavan ilmiön rajaus on olennaista relevantin tutkimustiedon toteuttamiseksi. Vaikka rajaus olisi selkeä, ei ilmiöstä ole kuitenkaan mahdollista kertoa kaikkea tyhjentävästi. Jotta tutkimuskokonaisuus olisi toteuttamiskelpoinen ja halutun lopputuloksen kannalta mielekäs, on valittava näkökulma, jonka kautta tutkittavaa ilmiötä lähdetään tarkastelemaan. Tutkimuskirjallisuudessa näkökulmaa tarkastellaan paradigman käsitteen kautta. Paradigmalla tarkoitetaan tutkijan perususkomusjärjestelmää, maailmankuvaa, joka perustuu *ontologisiin*, *epistemologisiin* ja *metodologisiin* oletuksiin. *Ontologia* on oppi olevasta. Ontologia ottaa kantaa siihen, millä tavoin todellisuus tai tutkimuskohde syvemmin ymmärretään, ja

millaisia asioita näistä voidaan tutkia tai tietää. *Epistemologia* on oppi tiedosta ja sen olemuksesta. Epistemologiset kysymykset ottavat kantaa tiedostamiseen ja tiedonsaantiin. Mitä tieto on, mitä yleensäkin voidaan tietää ja mikä on tutkittavan ja tutkijan suhde? *Metodologia* on oppi tiedonhankinnan menetelmistä. Ennen kuin tutkija voi valita tietyn metodin on tarkasteltava sitä, millä tavoin voidaan saada tietoa siitä, jonka uskotaan olevan mahdollista selvittää. Menetelmäkirjallisuudessa puhutaan myös taustaoletuksista tai filosofisista perusoletuksista, joiden kautta tutkittavaa todellisuutta tarkastellaan. Paradigmat ovat läsnä tutkimuksessa riippumatta siitä onko niitä tunnustettu vai ei, jokainen tutkimus toisin sanoen lähestyy todellisuutta kuitenkin aina jostain näkökulmasta. (Jokinen 2021; Juhila 2021; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007; 125–127; Metsämuuronen 2008, 10–13.)

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, joka myös ohjaa tutkimuksen strategisia valintoja. Perinteinen tapa lähestyä tutkimuksen tarkoitusta on tarkastella sitä, onko tutkimuksen tarkoitus *kartoittaa, selittää, kuvailla* vai *ennustaa* tutkittavana olevaa ilmiötä. (Hirsjärvi et al. 2007, 133–134). Tutkimus muistuttaa ajoittain vuoropuhelua tutkittavan ilmiön kanssa, joten erilaiset äänenpainot voivat vaihdella tutkimuksen aikana. Tutkimuksella voi toisin sanon olla useampia tarkoituksia, ja tutkimuksen tarkoitus voi myös muuttua tutkimusprosessin aikana (Hirsjärvi et al. 2007, 133–134).

Tutkimusmenetelmät on tyypillisesti jaoteltu dikotomisesti *laadulliseen eli kvalitatiiviseen* tutkimukseen, ja *määrälliseen eli kvantitatiiviseen* tutkimukseen. Tällainen kahtiajakoisuus tai vastainasettelu, vaikka se houkuttelevan selkeältä vaikuttaakin, ei kuitenkaan vastaa todellisuutta. Harvoin tieteellisessä tutkimuksessa on löydettävissä puhtaita dikotomioita, sillä kaikessa tutkimuksessa on yhteneväisyyksiä, kuten pyrkimys objektiivisuuteen ja loogiseen todisteluun, vaatimus havaintojen toistettavuudesta sekä sitä, että tulokset tulee perustella. (Alasuutari 2011, 31–32; Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 30–3, Hirsjärvi et al. 2007, 131–132). Vaikka kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa analyysissä on tunnustettuja eroja, niin samaan tutkimukseen ja tutkimusaineistoon voidaan soveltaa myös molempia analyysisejää. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapaa voidaankin vastakkainasettelun sijaan tarkastella toisiaan täydentävinä suuntauksina. (Alasuutari 2011, 31–21; Hirsjärvi et al. 2007, 131–132). Alasuutari toteaaakin, että kyse on pikemminkin tutkimuksen tekemistä tulkitsevista ideaalimalleista, eli luonnontieteellisestä koeasetelmasta ja arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari 2011, 31–32).

Edellä kuvattujen tiedonintressien näkökulmasta kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonintressinä on tuottaa määrällistä tietoa ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonintressinä on tuottaa tietoa, joka auttaa merkitysten ymmärtämisessä (Vilkkä 2015, 66). Tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta tarkasteltuna kartoittavan tutkimuksen lähestymistapa

on tyypillisesti kvalitatiivinen. Vastaavasti tutkimukset, joiden tarkoituksena on selittää tai kuvailla tutkittavana olevaa ilmiötä voi lähestymistapa olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Tutkimus, jonka tarkoituksena on ennustaa, hyödyntää eksperimentaalista strategiaa. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 133–134.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavana olevan organisaation tietopääomaa ja tietopääoman johtamista tarkoituksena selvittää millaista tietopääomaa organisaatio tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa. Jotta tutkimuskysymykseen voidaan vastata, tarkoituksena on kartoittaa ja kuvata tutkittavaa ilmiötä tutkittavan organisaation kontekstissa ja pyrkiä lisäämään ymmärrystä ilmiöstä tässä kontekstissa. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan ja kuvaamaan ilmiötä organisaatioissa työskentelevien henkilöiden kuvausten ja sanoitusten pohjalta. Tutkimuksen lähtökohtaisena tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa ilmiöstä yleisesti tai syy-seuraus-suhteiden osoittamista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun pohjalta tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen siten, että tutkittavana oleva kohde pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi et al. 2007, 157). Kvalitatiivinen lähestymistapa on luonnollinen valinta, koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuvailla ja luoda kokonaiskuva tutkittavana olevasta ilmiöstä, eli yhden organisaation tietopääomasta. Kvalitatiivista tutkimusta on kuitenkin vaikea yksiselitteisesti määritellä, koska sillä ei ole omaa teoriaa, paradigmaa tai omia metodeja. Kvalitatiivinen tutkimus terminä sisältääkin erilaisia merkityksiä ja sen voidaan kuvata viittaavan erilaisten tulkinnallisten, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavien tutkimuskäytäntöjen joukkoon. Kvalitatiiviselle tutkimukselle olennaista on merkitysten maaliman tarkastelu. Merkitysten maalima nähdään ihmisten välisenä ja sosiaalisena, ja tavoitteena on kuvata tutkittavan, ihmisen oma kuvaus kokemastaan todellisuudesta. (Metsämuuronen 2008,9; Viikka 2015, 118.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulkinnat ovat keskiössä. Tutkijan onkin pidettävä mielessä ja tunnistettava, että arvot vaikuttavat tulkintojen taustalla ja huomioitava, että objektiivisutta ei tavallisesti ymmärrettynä voida saavuttaa, sillä tutkija ja se mitä tiedetään, ovat liittyneinä toisiinsa. (Hirsijärvi et al. 2007, 157.) Tutkijan on siis ymmärrettävä, että hän on osa tutkimuskohdetta, eli todellista elämää, ja että hänen kokemuksensa ja käsitys todellisuudesta vaikuttavat tulkintojen taustalla.

Hirsijärvi et al. (2007, 160) on koontanut alla olevan listan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä:

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.

- Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.
- Käytetään induktiivista analyysia.
- Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa.
- Valitaan kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
- Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkintaa aineistota sen mukaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on erilaisia tiedonhankinnan strategioita tai tutkimuksen lajeja. Tässä tutkimuksessa tutkimustapana on *tapaustutkimus*. Tapaustutkimukselle ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää. Tapaustutkimuksen voi kuvata olevan empiiristä tutkimusta, jossa tavoitteena on tutkia, kuvailla tai selittää jonkin yksittäisen kohteen käytännön toimintaa, joka tapahtuu tietyssä, rajatussa ympäristössä ja todellisissa tilanteissa. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti, jossa todellisuutta tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja eri näkökulmista. (Syrjälä 1994, 10–12.) Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus valikoitui tutkimustavaksi, koska tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää tutkittavasta ilmiöstä sille tyypillisiä piirteitä, tehdä yleistyksiä esille nousseista asioista tai löytää syys-seuraussuhteita. Tarkoituksena on tutkia, kuvailla ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä valitussa, rajatussa ja luonnollisessa tilanteessa.

Yhteen vedettynä tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa hermeneuttinen tiedonintressi ja tutkimus kiinnittyy konstruktivistiseen tieteenfilosofiaan, jossa todellisuus näyttäytyy eri henkilöiden suhteellisena todellisuutena, alati toiminnassa ja puheessa rakentuvana, ja relationaalisenä. Tietoa tuotetaan tutkittavien ja tukijan välisessä vuorovaikutuksessa, ja löydökset ovat tutkijan luomia, eli mitä tutkija tutkittavasta ja kielen rakentamasta todellisuudesta tulkitsee. Metodologia on hermeneuttinen, eli tutkija etsii ja luo tutkittavasta todellisuudesta tulkintoja. Tutkimuksen tuloksena on tutkijan tulkinta todellisuudesta ja samalla tutkimus on osa jatkuvasti muuttuvaa ja rakentuvaa todellisuutta. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna tämä asettaa tutkijalle vastuun tunnistaa ja ymmärtää tutkimuksen rooli todellisuuden luoja. (Metsämuuronen 2008, 10–13, Jokinen 2021.)

7.2 Tutkimuskohde

Seuraavaksi esitellään tutkimuskohde ja lähteenä on käytetty tutkittavana olevan organisaation työntekijän opasta, joka on päivitetty 25.5.2021.

Tutkimuskohde on ammatillinen erikoisoppilaitos. Oppilaitos toimii valtakunnallisesti ja tarjoaa aikuisille suunnattua ammatillista lisä- ja täydennyskoulutusta sekä näitä tukevaa konsultointi- ja palvelutoimintaa ympäristöhuollon, energiatehokkuuden, vesihuollon, kestävän kehityksen, laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjohtamisen sekä ympäristö- ja kestävyyskasvatuksen alueilla.

Vuosittain oppilaitoksessa opiskelee noin kolmetuhatta opiskelijaa, joista noin 500 osallistuu ammatti- tai erikoisammattitutkintoon valmistavaan koulutukseen. Muita toimintamuotoja ovat opettajien kestävän kehityksen koulutukset, yritysten ja organisaatioiden räätälöidyt koulutukset, työvoimakoulutukset, korttikoulutukset sekä kehityshankkeissa toteutettavat koulutukset. Asiakkaina ovat yritykset, oppilaitokset, julkishallinto ja yksityishenkilöt.

Oppilaitoksen rahoitus muodostuu valtion tuesta sekä yrityksille ja muille organisaatioille myytävistä koulutus- ja konsultointipalveluiden tuloista. Vakinaisen henkilöstön määrä on vuonna 2020 ollut keskimäärin 45. Lisäksi oppilaitoksen yhteistyöverkostossa toimii tunti-kouluttajia ja muita asiantuntijoita.

7.3 Tutkimusaineiston keruu ja aineiston analysointi

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa keskeiset tietopääoman avainresurssit, joita organisaatio tarvitsee menestymiseen tulevaisuudessa. Avainresurssien tunnistamisessa hyödynnetään osittain Bernard Marrin (2008) tietopääoman johtamisen tueksi esittelemää viisivaiheista mallia (management accounting guideline, MAG). Malli (Marr 2008) sisältää konkreettisia toimenpiteitä ja työkaluja organisaation tietopääoman tunnistamiseen, vaikuttavuuden kuvaamiseen, mittaamiseen, hallintoihin ja raportointiin. Tutkimuksessa hyödynnetään mallista (Marr 2008) vain niitä osia, jotka ovat relevantteja tämän tutkimuksen osalta. Marrin (2008) mallista poiketen tässä tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan organisaation tietopääomaa ei taloudellista tai fyysistä pääomaa eikä tutkimuksessa tarkastella resurssien välistä keskinäistä dynamiikkaa, tietopääoman hallintaa tai tietopääoman raportointia. Tietojohtamisen viisivaiheinen malli on esitelty kappaleessa 6.2.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monin eri menetelmin. Tyypillisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 83). Empirian taustalla olevassa Marrin (2008) mallissa todetaan, että tietopääoma tunnistamiseksi voidaan hyödyntää mm. haastatteluja, työpajoja tai kyselyjä. Henkilökohtaisten haastattelujen nähdään kuitenkin toimivan parhaiten, koska näissä tilanteissa haastateltavalla on mahdollisuus vapaammin

ilmaista mielipiteensä kuin esimerkiksi työpajoissa, joissa jotkut, vahvemmat osallistujat saattavat dominoida keskustelua (Marr 2008, 7).

Tutkimusaineisto kerättiin suullisin haastatteluin. Tutkittavaa ilmiötä ei ole aiemmin tutkittu organisaatiossa ja koska haastattelujen kautta päästään suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen tiedonantajien kanssa, on haastattelutilanteessa mahdollista selvittää ja tarkentaa kysymyksiä tiedonantajille, jotta kysymyksiin saadaan mahdollisimman tyhjentävät vastaukset. Tutkija työskenteli tutkittavana olevassa organisaatiossa haastattelujen aikaan ja tunti entuudestaan osan tiedonantajista. Haastattelujen onnistumisen kannalta olennaisen tekijän, eli tiedonantajan ja tutkijan välisen luottamuksen, uskottiin tästä johtuen syntyvän helposti.

Tutkimuksissa käytettyjä haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Vilkkä 2015, 123). Tässä tutkimuksessa haastattelumuotona on teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu etenee keskustelun tavoin ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta, jotka perustuvat tutkimuksen viitekehukseen ja tutkimusongelman keskeisiin aiheisiin ja teemoihin. Teemahaastattelussa keskeistä on haastateltavien tulkinnat ja merkitykset, joita he antavat asioille. Puolistrukturoiduissa haastatteluisissa kysymykset on mietitty etukäteen ja samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville, mutta valmiita vastauksia ei ole annettu, koska tavoitteena on tavoittaa haastateltavan oma kuvaus käsiteltävästä teemasta. (Vilkkä 2015, 123–125; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 87–89.) Viitaten Marrin (2008, 7) toteamiseen tiedonantajien mahdollisuuteen ilmaista mielipiteensä vapaammin ilman ryhmäpainetta, aineisto kerättiin hyödyntämällä yksilö- ja ryhmähaastatteluja. Lisäksi näin pystyttiin tutkimaan ja vertailemaan millaisia asioita yksilöt toivat esiin yksilöhaastatteluissa ja millaisia asioita nostetaan esiin, kun kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat paikalla yhdessä.

Marrin (2008) mallia mukailien laadittiin haastattelulomakkeet yksilö- ja ryhmähaastatteluille (liite 1 ja liite 2), jotka muokattiin vastamaan tämän tutkimuksen tavoitteita. Haastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa, huhtikuussa 2021 ja kesäkuussa 2021. Haastateltavina olivat tutkittavan organisaation seitsemän henkinen johtoryhmä. Organisaation johtoryhmä valikoitui haastateltavaksi, koska johtoryhmässä on mukana organisaation kaikkien osastojen ja tiimien johtajat, ja he myös vastaavat organisaation strategian päälinjoista. Tästä lähtökohdasta voitiin olettaa, että heillä olisi laaja-alaisin näkemys organisaation tietopääomasta. Tietopääomaa ei ole aiemmin tutkittu organisaatiossa, joten myös tätä taustaa vasten oli luontevaa lähteä avaamaan asiaa organisaation johdon kautta. Haastateltavista kaksi on työskennellyt organisaatiossa sen perustamisesta saakka, eli lähes 20 vuotta. Tutkimushetkellä kaksi haastateltavista on työskennellyt organisaatiossa yli 10 vuotta, yksi

haastateltavista hieman vajaa 10 vuotta, yksi yhdeksän vuotta ja yksi haastateltavista 1,5 vuotta. Haastateltavien tittelit olivat toimitusjohtaja/rehtori, vararehtori ja enemmistön titteli oli johtaja. Haastateltavat kertoivat, että viime vuosina käynnissä olleen organisaatiouudistuksen myötä roolien lisäksi myös tittelit olivat muuttuneet. Selvä enemmistö haastateltavista kertoi myös, että oma rooli organisaatiossa oli työssäolovuosien aikana muuttunut, eli vuosien saatossa oli edetty organisaatiossa.

7.3.1 Yksilöhaastattelut

Ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimus toteutettiin Covid-19-pandemian aikaan, jolloin etätyösuositus oli voimassa. Tästä johtuen haastattelut toteutettiin etänä, Teams-yhteistyöalustaa hyödyntäen. Haastateltavat kutsuttiin haastatteluun sähköpostitse ja kaikki kutsutut vastasivat kutsuun myönteisesti. Haastettaville kuvailtiin sähköpostissa tutkimuksen tarkoitus sekä avattiin haastattelun kannalta keskeiset käsitteet (tietopääoma, inhimillinen pääoma, suhdepääoma, rakennepääoma, organisaation perustehtävä, ydinkompetenssit, ydinsuorituskysymys ja ydinsuorituskysymyksille määriteltävät indikaattorit), jotta heillä olisi haastatteluun tullessaan ymmärrys millaisista asioista haastattelussa keskustellaan. Haastateltaville lähetettiin myös luettavaksi ja hyväksyttäväksi tutkimuksen tietosuojailmoitus sekä lomake suostumuksesta osallistua tutkimukseen (liitteet 3 ja 4). Haastatteluille oli varattu aikaa yksi tunti ja kaikkien haastateltavien kohdalla varattu aika käytettiin.

Yksilöhaastatteluissa (liite 1) lähdettiin Marrin (2008) mallia mukaillen kartoittamaan portaittain tietopääoman avainresursseja. Ensimmäiseksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan omin sanoin organisaation perustehtävä ja perustehtävän hoitamisen edellyttämiä ydinkompetensseja. *Ydinkompetenssit* ovat organisaation perustehtävien suorittamisen mahdollistavat ydinosat, joiden avulla organisaatio erottuu muista ja luo kilpailuetua (Marr 2008, 8). Ydinkompetenssien tunnistamisen jälkeen haastateltavia pyydettiin nimeämään 1–10 tietopääoman tärkeintä resurssia, jotka heidän mielestään vaikuttavat ydinkompetenssien taustalla. Tietopääoman resurssit esiteltiin haastateltaville Marrin (2008, 8) mallin mukaan laaditussa taulukossa, jossa resurssit on jaettu kolmeen kategoriaan: inhimillinen pääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman kategorioihin. Kun haastateltavat olivat nimenneet mielestään tärkeimmät tietopääoman resurssit, pyydettiin heitä valitsemaan nimeämistään resursseista viisi kaikista tärkeintä resurssia, eli avainresurssia. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin tarkastelemaan nimeämiensä avainresurssien suhteellista tärkeyttä ja

antamaan kullekin resurssille arvon välillä 1–10 riippuen siitä, miten tärkeäksi he kokivat resurssin organisaation toiminnan kannalta. Eri resursseille sai antaa myös saman painoarvon.

Sen lisäksi, että tunnistetaan organisaation toiminnan kannalta keskeiset tietopääoman resurssit, niitä tulee myös pystyä arvioimaan ja mittaamaan (Marr 2008, 14–17). Kun haastateltavat olivat nimenneet tietopääoman avainresurssit ja tarkastelleet niiden suhteellista tärkeyttä organisaation toiminnalle, heitä pyydettiin määrittelemään avainresursseille ydinsuorituskysymykset. *Ydinsuorituskysymys*, eli *key performance question* (KPQ), tarkoittaa kysymystä, jonka avulla tunnistettua tietopääoman avainresurssia voidaan arvioida (Marr 2008, 14–17). Lisäksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään ydinsuorituskysymykselle *indikaattori(t)*, joka on mittari, jolla ydinsuorituskysymykseen voidaan vastata ja mitata resurssin suorituskykyä (Marr 2008, 17).

Resurssien tarkastelun jälkeen siirryttiin yksilohaastatteluissa tarkastelemaan sitä, millä tavoin organisaatiossa johdetaan tietopääomaa (liite 1). Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, miten heidän mielestään organisaation tietopääomaa johdetaan, mitä haasteita organisaation tietopääoman johtamisessa on ja miten organisaation tietopääoman johtamista voisi kehittää.

Yksilohaastattelujen jälkeen haastattelunauhoitukset litteroitiin sillä tarkkuudella kuin se tämän tutkimuksen kannalta oli relevanttia. Litteroinnin myötä muodostunutta aineistoa ryhdyttiin analysoimaan hyödyntämällä sisällönanalyysin työkaluja. Sisällönanalyysia kuvataan kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmäksi, joka luo väljän teoreettisen kehyksen, johon voi soveltaa erilaisia teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia tavoitteena etsiä merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103; Vilkkä 2015, 163). Sisällönanalyysia voi tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on aineiston ohjaamana löytää aineistosta tyyppikertomus. Teorialähtöinen analyysi pohjaa teoriaan tai malliin, jossa teoria ja aiemmat tutkimukset ohjaavat analyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä päättelyn logiikka on *induktiivinen*, eli liikutaan yksittäisestä yleiseen ja vastaavasti teorialähtöisessä analyysissä päättelyn logiikka on *deduktiivinen*, eli liikutaan yleisestä yksittäiseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 107, 122, 127; Vilkkä 2015, 163, 170.) Vaikka tutkimuksessa on osittain hyödynnetty Marrin (2008) luomaa mallia, ei tutkimuksen tavoitteena ollut testata itse mallia vaan hyödyntää mallia välineenä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkittavana olleen organisaation kontekstissa. Tavoitteena oli muodostaa yksittäisten haastateltavien näkemyksistä kokonaiskuva organisaation tietopääomasta, joten tutkittavaa ilmiötä lähdettiin kartoittamaan aineistolähtöisen analyysin keinoin.

7.3.2 Yksilöhaastattelujen aineiston analysointi

Analyysi aloitettiin litteroimalla yksilöhaastattelut sillä tarkkuudella, kuin se tutkimuksen kannalta oli relevanttia. Kaikkiaan yksilöhaastattelut tuottivat litteroitua aineistoa 80 sivua. Haastatteluista oli nauhoitettu vain haastateltavien puhe, joten eleet ja ilmeet eivät olleet tarkastelun kohteena. Haastattelijan puhetta ei litteroitu. Litteroinnin jälkeen yksilöhaastatteluja luettiin läpi useaan kertaan tavoitteena sisäistää ja ymmärtää kunkin haastateltavan näkemykset tarkastelluista aiheista. Analyysia ohjasi haastattelulomakkeen kysymykset, jotka loivat rungon analyysille ja toimivat myös aineiston teemoittelun kategorioina. Jokaisen haastateltavan aineistosta poimittiin kuhunkin kysymykseen liittyvät relevantit kommentit tavoitteena luoda tiivistetty kuvaus haastateltavan näkemyksistä, josta oli karsittu pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto. Epäolennaiseksi tiedoksi luokiteltiin sellaiset maininnat, jotka eivät suoranaisesti liittyneet käsillä olleeseen haastattelukysymykseen. Aineiston tiivistämistä ja analyysikerroksia jatkettiin niin pitkään, että haastateltavien aineistoista oli saatu poimittua kaikki haastattelukysymysten kannalta relevantit kommentit ja aineistosta ei löytynyt enää tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Kun jokaisen haastateltavan aineisto oli saatu analysoitua ja tiivistettyä, alkoi synteessin rakentaminen. Tavoitteena oli luoda yksilöaineistojen pohjalta synteesi, jossa yksilöiden näkemykset yhdistettiin edustamaan koko organisaation näkemystä. Synteesi laadittiin etsimällä yksilöaineistoista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja lisäksi tarkasteltiin myös sitä, mikä oli näiden samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien esiintymistiheys. Aineistoja käytiin läpi niin pitkään, että kaikki samankaltaisuudet ja eroavaisuudet oli pystytty tunnistamaan ja kirjaamaan aineistosta, jotta synteessin laatiminen oli mahdollista.

Vaikka kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen metodi tyypillisesti esitellään toisistaan erillään olevina metodeina, molempia metodeja kuitenkin sovelletaan usein samassa tutkimuksessa ja samaa tutkimusaineistoa analysoitaessa (Alasuutari 2011, 31–32). Tässäkin tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivisen metodin lisäksi kvantitatiivista metodologiaa. Kvantitatiivista metodologiaa hyödynnettiin aineiston analysoinnissa, kun tarkasteltiin, miten usein jokin tietopääoman resurssi esiintyi aineistossa, millaisia painoarvoja nimetyille resursseille annettiin ja miten resurssit jakaantuvat eri tietopääoman kategorioihin lukumääräisesti. Aineiston kvantifioinnin tarkoituksena ei ollut, että tutkittavaa ilmiötä tarkasteltaisiin lähtökohtaisesti määrällisestä näkökulmasta. Kvantifioinnin tarkoituksena oli tukea kvalitatiivista analyysia ja syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Yksilöhaastattelujen pohjalta laaditun aineistanalyysin tulokset koottiin Marrin (2008, 10–11) mallia mukaillen arvonluontikarttaan, joka tiivistää organisaation strategian yhteen

kuvaan. Arvonluontikartassa kuvataan organisaation perustetehtävä ja ydinkompetenssit, jotka on muodostettu kaikkien yksilöhaastattelujen pohjalta. Arvonluontikarttaan on kirjattu myös kaikki yksilöhaastatteluissa nimetyt tietopääoman resurssit jaoteltuna inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman kategorioihin. Lisäksi yksilöhaastatteluissa esiin nostetut tietopääoman resurssit koottiin yhteen taulukoon, josta myös selvisi, kuinka monta mainintaa yksittäinen resurssi haastateltavien keskuudessa sai. Marrin (2008, 9–10) mallia mukaillen haastateltavien nimeämät avainresurssit koottiin yhteen kuvaan, jossa kuvataan myös avainresurssien suhteellinen tärkeys. Haastateltavien muodostamat ydinsuorituskysymykset ja indikaattorit koottiin yhteen taulukkoon (taulukko 4). Lisäksi laadittiin synteesi organisaation tietojohdamisen käytänteitä kartoittaneista vastauksista. Yhteenveto kokosi kaikkien haastateltavien näkemykset organisaation yhteiseksi kuvaukseksi organisaation tietopääoman johtamisen tämänhetkisestä tilanteesta, johtamiseen liittyvistä haasteista sekä siitä, miten tietopääoman johtamista voisi kehittää organisaatiossa.

Yksilöhaastattelujen analyysin tulokset koottiin raportiksi, joka esiteltiin haastateltaville toisella haastattelukerralla, ryhmähaastattelussa.

7.3.3 Ryhmähaastattelu ja ryhmähaastattelun aineiston analysointi

Toinen haastattelukierros toteutettiin ryhmähaastatteluna, johon osallistuivat samat henkilöt, jotka olivat osallistuneet yksilöhaastatteluihin. Myös ryhmähaastattelu toteutettiin etänä, Teams-yhteistyöalustaa hyödyntäen. Tälläkin kertaa kutsu haastatteluun lähetettiin sähköpostitse kaikille haastateltaville ja haastateltaville esiteltiin myös haastattelukysymykset etukäteen (liite 2). Kaikki haastattelut nauhoitettiin Teamsin äänitysominaisuutta hyödyntäen aineiston litterointia ja analysointia varten. Ryhmähaastattelulle oli varattu aikaa kaksi tuntia ja tuo aika myös käytettiin.

Ryhmähaastattelussa ensimmäisen haastattelukierroksen raportti esiteltiin kaikille ensimmäiseen haastatteluvaiheeseen osallistuneille. Raportissa esiteltiin yksilöhaastatteluissa esiin nostettujen tietopääoman resurssien määrällistä jakaumaa tietopääoman eri kategorioihin ja sitä, miten monta mainintaa resurssit saivat haastateltavilta. Lisäksi käytiin läpi arvonluontikartta, avainresurssien suhteellista tärkeyttä, ydinsuorituskysymykset ja indikaattorit sekä tietopääoman johtamiseen liittyvistä kysymyksistä laadittu synteesi. Raportin esittelyn jälkeen haastateltavia pyydettiin arvioimaan raportin tuloksia, oliko mahdollisesti jotain yllättävää tai jäikö raportista mahdollisesti jotain olennaista pois.

Tutkimuksen ensimmäisen haastattelukierroksen tulosten läpikäymisen lisäksi tapaaminen toimi tutkimuksen toisena haastattelukierroksena, ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun tavoitteena oli selvittää haasteltavien näkemyksiä organisaation tietopääomasta tulevaisuudessa. Haastateltavat olivat saaneet tietopääoman tulevaisuutta kartoittavat kysymykset etukäteen (liite 2). Heiltä pyydettiin näkemyksiä siitä, mitkä ovat tärkeimmät tietopääoman resurssit tulevaisuudessa ja miten pysytään varmistamaan, että nuo resurssit ovat käytössä sekä millaisia haasteita resurssien hankkimisessa nähdään olevan ja miten organisaation tulisi toimia, jotta olemassa oleva tietopääoma säilyy ja kehittyy organisaatiossa. Ryhmähaastattelussa käytiin läpi myös tutkimuksen luotettavuutta ja hyödyllisyyttä organisaatiolle. Myös ryhmähaastattelu nauhoitettiin Teamsilla. Ryhmähaastattelussa läpikäyty raportti sekä synteesi tietopääoman johtamisesta lähetettiin haastatelluille tapaamisen jälkeen.

Ryhmähaastattelun aineisto litteroitiin kuten yksilöhaastatteluiden aineisto, tutkimuksen kannalta relevantilla tasolla. Litteroitua materiaalia muodostui yhteensä 28 sivua. Aineistoa lähdettiin analysoimaan samaan tapaan kuin yksilöhaastattelujen aineistoa ja analyysia ohjasi haastateltaville esitetyt kysymykset. Kun aineiston analyysi oli valmis, koottiin yksilöhaastattelujen ja ryhmähaastattelujen tulokset yhtenäiseksi aineistoksi, joka esitellään kappaaleessa kahdeksan. Yksilö ja ryhmähaastattelujen pohjalta laadittu yhteenveto lähetettiin tiedoksi myös haastatelluille.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa käsitteet *reliabiliteetti* ja *validiteetti* ovat keskiössä. *Reliabiliteetti* tarkastelee sitä, miten luotettavasti tutkimus on tehty ja ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa, mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan. *Validiteetti* taas tarkastelee sitä, tutkitaanko tutkimuksessa juuri sitä, mikä on asetettu tutkimuksen tavoitteeksi ja mitä on luvattu. Reliabiliteetin ja validiteetin sijaan tai lisäksi käytetään käsitettä tutkimuksen *uskottavuus*. (Syrjäläinen 1994, 100–101; Hirsjärvi et al. 2007, 160.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on käyty keskustelua siitä, ovatko reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet relevantteja. Syynä on se, että näiden käsitteiden lähtökohtana on yksi, kaikille sama todellisuus ja usko objektiiviseen totuuteen, joka tutkimuksen kautta voidaan tehdä näkyväksi (Hirsjärvi et al. 2007, 160–161). Kvalitatiivinen tutkimus taas ei lähtökohtaisesti tunnista objektiivista totuutta, vaan tutkimuksen lähtökohtana on kuvata ja ymmärtää vallitsevaa todellisuutta, tutkittavaa ilmiötä, joka alati rakentuu uudestaan ihmisten välisissä kohtaamisissa ja sosiaalisesti rakentuneena. (Hirsjärvi et al. 2007, 157;

Metsämuuronen 2008, 9; Vilka 2015, 118.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi tarkastella tai etteikö sitä voisi tarkastella, keskeistä on se, mikä sisältö reliabiliteetin ja validiteetin käsitteille annetaan (2007, 161).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi ei ole olemassa tyhjentävää ja yksiselitteistä ohjeistusta. Olennaista on ymmärtää se, että tutkimus on osiensa summa ja luotettavuutta arvioitaessa tulee yksittäisten osien lisäksi arvioida kokonaisuutta, tutkimuksen koherenssia. (Hirsjärvi et al. 2007, 163.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sisältöjen kautta, joissa tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi tutkijan rooli, haastateltavien valinta, tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimusaineiston keruu ja analysointi ja tutkimuksen raportointi. Tutkimuksen koherenssiin viitaten ei riitä, että yksittäiset sisältökokonaisuudet on laadittu moitteettomasti, niiden tulee myös olla relevantissa suhteessa toisiinsa ja muodostaa ehyt kokonaisuus. (Syrjäläinen 1994, 101–102; Hirsjärvi et al. 2007, 160–165.)

Tämä tutkimus perustuu tutkijan tulkintoihin kerätystä aineistosta. Tutkijalla on siten keskeinen rooli haastateltavien näkemysten ja ajatusten välittäjänä. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan puolueettomuudesta, eli vaikuttaako tutkijan oma kehys (esim. sukupuoli, ikä tai virka-asema) siihen mitä tutkija kuulee ja havainnoi. Vaikka tutkija pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä puolueettomasti ja objektiivisesti, kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuitenkin myönnetään, että täydellistä objektiivisuutta ei voida saavuttaa, sillä tutkija luo tutkimusasetelman ja myös tulkitsee sitä. (Hirsjärvi et al. 2007, 160.) Tutkija on siten osa tutkittavaa ilmiötä ja hän tuottaa todellisuutta yhdessä haastateltavien kanssa, ja tutkijan on tunnistettava ja tarkkailtava tätä asetelmaa pyrkiessään mahdollisimman puolueettomaan lopputulokseen. Jokaisella ihmisellä on myös omat ennakkokäsitykset asioista, jotka ohjaavat niin mielipiteiden kuin tulkintojen tekemistä. Nämä ennakkokäsitykset vaikuttavat myös käsityksemme vallitsevasta todellisuudesta. Näin ollen tutkijan on tarkkailtava myös omaa toimintaansa ja omia tulkintojaan, jotta subjektiivisuuden mahdollisesti aiheuttamilta vääristymiltä vältytään. Tutkimuksen luotettavuus siis edellyttää, että tutkija tunnistaa oman roolinsa prosessissa.

Huomionarvoista on, että tässä tutkimuksessa tutkija oli osa tutkittavaa organisaatiota. Tutkija oli työskennellyt tutkittavassa organisaatiossa noin neljän kuukauden ajan, kun yksilöhaastattelut alkoivat. Koska tutkija oli työskennellyt organisaatiossa vain vähän aikaa, ei hänelle ollut ehtinyt kertyä ajattelua ohjaavia ennakkokäsityksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tarkastelun kohteena olleessa organisaatiossa. Tutkittavaa ilmiötä ei myöskään ollut aiemmin tutkittu organisaatiossa, joten ajattelua ohjaavaa materiaalia tai keskustelua tutkittavasta ilmiöstä ei organisaatiossa ollut olemassa. Tutkija on myös aiemmin tehnyt kvalitatiivisia tutkimuksia, joissa aineiston analyysi on ollut tutkijan tulkintoihin

sidoksissa. Tutkijalla oli siten jo ennen tutkimuksen aloitusta ymmärrys siitä, millainen rooli tutkijalla tällaisessa kontekstissa on, ja miten kiinnittää huomiota omaan toimintaan.

Jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan relevanttia tietoa, tulee haastateltavien valintaan kiinnittää huomiota. Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi organisaation seitsemän henkinen johtoryhmä, joita haastateltiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluissa. Organisaatiossa ei ole aiemmin tutkittu tietopääomaan, ja koska johtoryhmän jäsenet vastaavat organisaation strategiasta, operatiivisesta johtamisesta ja tulevaisuuden suuntaviivoista, oli oletettavaa, että heillä olisi tutkimuksen teon hetkellä paras käsitys organisaation tietopääomasta ja siitä, miten tietopääomaa tulisi tulevaisuudessa kehittää. Tuloksia raportoitaessa yksittäisten haastateltavien anonymiteetti varmistettiin niin hyvin kuin se oli mahdollista. Tästä johtuen yksilöhaastattelujen pohjalta laaditussa raportissa ei käytetty haastateltavien haastatteluista suoria lainauksia, jotta haastateltavaa ei pystyisi tunnistamaan sanomansa perusteella. Sen sijaan ryhmähaastattelun tuloksia raportoitaessa suorien lainausten käyttö oli mahdollista, koska kaikki haastateltavat olivat kuulleet lainaukset aiemmin ryhmähaastattelutilanteessa. Myös se, mikä organisaatio on tutkimuksen kohteena, on pyritty anonymisoimaan, sillä tasolla kuin se on mahdollista tutkimuksen luotettavuuden ja validiteetin näkökulmasta. Tutkija päätyi tähän ratkaisuun, koska tutkimuksen tulosten raportoinnin tai johtopäätösten tekemisen kannalta ei ole merkityksellistä se, mistä organisaatiosta on kyse, koska organisaation toimiala ja erikoistumisalat ovat kuitenkin tiedossa.

Haastateltavat eivät saaneet haastattelukysymyksiä nähtäväkseen ennen yksilöhaastattelua, heille esiteltiin ainoastaan tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Kuten edellä on mainittu, tutkittava ilmiö on uusi asia organisaatiossa ja yksilöhaastatteluja tehtäessä oli havaittavissa, että haastateltavien olisi ollut helpompi vastata kysymyksiin, mikäli he olisivat saaneet ne etukäteen. Tämä havainto johti siihen, että ryhmähaastattelun haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville, jotta he voisivat paremmin valmistautua haastatteluun. Huolimatta siitä, että tutkittavat eivät saaneet kysymyksiä ennakkoon ennen yksilöhaastattelua, tutkijan kokemus on, että vastaukset eivät jääneet millään tapaa vajaiksi. Lähinnä vaikutusta oli siihen, että vastaukset saattoivat olla rönsyileviä ja monipolvisia, kun haastateltava pyrki muodostamaan omaa perusteltua näkemystä moniulotteisesta ja uudesta asiasta haastattelun kuluessa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytettyjen käsitteiden epäselvyys saattaa aiheuttaa vääristymiä tuloksiin, jo aineiston keruun vaiheessa (Syrjäläinen 1994, 100). Tässä tutkimuksessa mahdollisia epäselvyyksiä käsitteissä pyrittiin välttämään esittelemällä haastateltaville kaikki haastattelujen kannalta keskeiset käsitteet ennen haastatteluja sekä haastattelujen kuluessa. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä

käytettyjen käsitteiden määrittelystä, jotta heillä olisi selkeä kuva, mitä käsiteellä tutkimuskontekstissa tarkoitettiin. Oli kuitenkin havaittavissa, että keskusteltaessa muutamista, tietopääoman yksittäisistä resursseista, haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, mitä kyseinen resurssi tarkoittaa organisaation kontekstissa. Tämä havainto osoittaa osaltaan sitä, että haastateltavat tulevat haastattelutilanteeseen omine ennakoasenteineen ja kokemuksineen, ja tulkitsevat käsitteitä näiden pohjalta. Tutkijan kokemus kuitenkin on, että keskustelu muutamien resurssien merkityksestä ei ole aiheuttanut vääristymää aineistoon. Havainto on kuitenkin osoitus siitä, että organisaation on hyvä muodostaa organisaation kontekstissa yhteisesti jaettu ja organisaation toimintaa tukeva määrittely yksittäisten resurssienkin tasolla, joka ei pohjaudu ainoastaan organisaation jäsenten henkilökohtaisiin käsityksiin käytetyistä käsitteistä.

Haastattelu on aina ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin suullisin haastatteluin, ja haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelut valittiin siksi, että haastateltavilla olisi mahdollisuus tuoda esiin omat näkemykset ilman ryhmäpainetta tai mahdollista tilanteen dominointia aktiivisempien haastateltavien puolelta (vrt. esim. Alasuutari 2011, 153; Marr 2008, 7). Ryhmähaastattelujen nähtiin taas tukevan organisaation yhteisen näkemyksen luomista tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen onnistumista tukee haastattelijan ja haastateltavan välinen luottamus. Haastattelija työskenteli tutkittavassa organisaatiossa ja vaikka haastattelija ei ennakoon tuntenut kaikkia haastateltavia, haastattelijan kokemus kuitenkin on, että työoveruuden kautta luottamuksellinen suhde rakentui hyvin luontevasti haastattelutilanteessa. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tutkimuksen edellyttämällä tarkkuudella. Haastattelujen nauhoittaminen mahdollisti paluun haastatteluihin niin monta kertaa, että haastateltavien kuvaukset pystyttiin toistamaan kuten he ne ilmaisivat.

Tutkijan on myös varmistettava, että omat ennakkokäsitykset tutkimustuloksesta eivät muuta analysoinnin kohteena olevaa aineistoa (Metsämuuronen 2008, 47). Vaikka tutkija työskenteli tutkittavassa organisaatiossa, oli tietopääoma tutkimuskohteena uusi organisaatiolle, eikä lähtötilanteessa ollut olemassa aiempaa materiaalia tai sanoitusta tutkittavasta ilmiöstä, joka olisi mahdollisesti voinut vaikuttaa tutkijan ennakkokäsityksiin tuloksista. Aineiston analysointi on pyritty tekemään mahdollisimman läpinäkyväksi. Analysointiprosessi on avattu yksityiskohtaisesti kappaleessa 7.3. Analyysin tukena oli myös tutkimuksen teoreettinen tausta, joka oli pyritty kokoamaan tutkimuskysymyksen ja tutkittavan ilmiön kannalta keskeisestä lähdekirjallisuudesta. Lähdekirjallisuus on myös raportoitu tieteellisen tutkimuksen edellyttämällä tavalla. Haastateltavien lähdesuojan turvaamiseksi analysoitavaa

aineistoa säilytetään vain sen aikaa, kuin se tutkimuksen arvioinnin näkökulmasta on tarpeellista.

Jotta tutkimusta voidaan arvioida, on tutkijan laadittava tutkimusraportti, jossa uskottavasti ja yksityiskohtaisesti kuvataan tutkittava ilmiö, tutkimuksen kulku, aineiston kokoaminen ja analysointi (Hirsjärvi et al. 2007, 164). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei lähtökohtaisesti ole tulosten toistettavuus, yleistettävyys tai siirrettävyys, eikä se ollut myöskään tämän tutkimuksen lähtökohtaisena tavoitteena. Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja tarkastella ilmiötä tietyssä, valitussa kontekstissa. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tutkimus tulee kuitenkin laatia niin, että se olisi tarvittaessa toistettavissa. Tutkimuksen toistettavuuden kannalta onkin olennaisen tärkeää kiinnittää huomiota tutkimuksen kulun kuvaukseen, eli tutkimusraportin laatuun ja uskottavuuteen, jotta tutkimus on tarvittaessa mahdollista toistaa sellaisella tarkkuudella, että myös tuloksia on mahdollista vertailla. Esimerkiksi jos tämä tutkimus toteutettaisiin tutkittavassa organisaatiossa vuoden kuluttua hyödyntäen tutkimusraportin kuvausta tutkimuksen kulusta, voitaisiin olettaa, että tuloksissa todennäköisesti olisi havaittavissa samankaltaisuuksia. Tässä tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on ollut varmistaa läpi tutkimusprosessin se, että tutkimus voitaisiin tarvittaessa toistaa. Kaikki tutkimuksen vaiheet on pyritty kuvaamaan niin läpinäkyvästi ja totuudenmukaisesti kuin mahdollista hyvää tieteellistä tapaa noudattaen ja eettisesti kestäviä toimintatapoja vaalien.

Lopuksi on vielä todettava, että luotettavuutta arvioitaessa tulee myös tarkastella tutkittavaa ilmiötä, sitä ja miksi tutkimus on toteutettu (Hirsjärvi et al. 2007, 163). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää tietointensiivisen organisaation tietopääomaa, jolle tietopääoma ja kyky johtaa tietopääomaa ovat keskeisiä menestystekijöitä. Tästä lähtökohdasta tavoitteena oli, ymmärrettäisiin paremmin sitä, millaista tietopääomaa organisaatio tarvitsee ja miten sitä tulisi organisaatiossa johtaa, jotta organisaatio menestyisi tulevaisuudessa.

8 Tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Yksilöhaastattelujen ja ryhmähaastattelujen tulokset esitellään rinnakkain, koska ne täydentävät toisiaan ja näin esiteltynä muodostavat yhtenäisen ja kattavan kokonaisuuden tutkimuksen tuloksista. Kyseessä on tapaututkimus, joten tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Tulokset kuvaavat ja auttavat ymmärtämään tietopääomaa ensisijaisesti tutkittavan organisaation kontekstissa.

8.1 Organisaation perustehtävä

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin tutkimusorganisaation seitsemän hengen johtoryhmän jäsenille yksilöhaastattelut. Haastateltavilta kysyttiin ensimmäiseksi näkemyksiä organisaation perustehtävästä, organisaation ydinkompetensseista sekä organisaation tärkeimmistä tietopääoman resursseista. Saatujen vastausten perusteella laadittiin organisaation arvonluontikartta, joka tiivistää organisaation strategian yhteen kuvaan (kuva 11).

Ensimmäiseksi haastateltavia pyydettiin kuvamaan omin sanoin *organisaation perustehtävä*. Organisaation perustehtävä kuvaa sitä, miksi organisaatio on olemassa, mikä on organisaation päätarkoitus, mikä on organisaation arvolupaus (value proposition) ja mitä organisaatio tekee ja kenelle (Marr 2008, 10).

Näkemykset organisaation perustehtävästä olivat hyvin yhteneväisiä haastateltavien keskuudessa. Aikuisten ammattilaisten ympäristöosaamisen kasvattaminen ja kestävän kehityksen osaamisen vieminen työelämään nousivat esiin kaikissa haastatteluissa. Lisäksi moni haastateltava toi esiin, että organisaatio on ollut uranuurtaja ja edelläkävijä ympäristöalan kouluttajana Suomessa. Haasteltavat kuvasivat, miten organisaation alkuaikoina 20 vuotta sitten ympäristöasiat olivat vielä marginaalissa ja työskentelyä kestävän kehityksen eteen ei koettu samalla tavoin merkityksellisenä kuin tänä päivänä. Haastateltavat kuvasivat, miten toiminnan alkuaikoina saattoi joutua perustelemaan eri tahoille sitä, miksi toiminnassa olisi kiinnitettävä huomiota myös ympäristönäkökulmaan ja kestävään kehitykseen. 20 vuodessa on tapahtunut huomattavaa muutosta ymmärryksessä ja asenteissa ympäristöasioita kohtaan. Enää ei haastateltavien mukaan tarvitse alkuvuosien tapaan perustella kestävän kehityksen merkitystä, mutta asennemuutoksen myötä alalle on tullut, ja tulee

koko ajan, uusia kilpailijoita. Haastateltavat totesivat, että kilpailu kiristyy ja organisaation on oltava hereillä siitä, mitä ympärillä tapahtuu, jotta organisaatio pysyy kilpailussa mukana.

8.2 Organisaation ydinkompetenssit

Perustehtävän kuvaamisen jälkeen haasteltavia pyydettiin nimeämään *organisaation ydinkompetenssit*. Ydinkompetenssit (core competences/activities) mahdollistavat organisaation perustehtävän suorittamisen ja ydinkompetenssien avulla organisaatio erottautuu muista organisaatioista ja luo kilpailuetua. Ydinkompetenssit kuvaavat sitä, missä asioissa organisaation on oltava erittäin hyvä menestyäkseen ja missä organisaation tulee onnistua, jotta arvolupaus täyttyy. (Marr 2008, 11.)

Keskeisimmiksi ydinkompetensseiksi haasteltavat nostivat ympäristöalan substanssiosaamisen, koulutusosaamisen sekä asiakkaiden tuntemisen. Ympäristöalan substanssiosaaminen oli lähes kaikkien haasteltavien mielestä tärkein tekijä, joka mahdollistaa organisaation perustehtävän suorittamisen. Organisaatio kouluttaa työelämän asiantuntijoita, joten sen lisäksi, että organisaation kouluttajien tulee hallita ympäristöalan viimeisin teoreettinen tieto, olisi kouluttajien ymmärrettävä myös, miten ympäristöasioita käytännön tasolla organisaatioissa huomioidaan ja hoidetaan. Haastateltavat totesivat ajantasaisen ympäristöalan osaamisen olevan edellytys myös sille, että organisaatio pääsee tai organisaatio kutsutaan mukaan erilaisiin hankkeisiin sekä siksi, että organisaatiolla itsellään on myös mahdollisuus hakea hankerahoitusta kehittämishankkeille.

Koulutusosaamiseen haastateltavat liittivät pedagogisen osaamisen, koulutussuunnittelun osaamisen sekä koulutusprosessin läpiviennin. Organisaatio on oppilaitos ja haasteltavien mukaan pedagogisen osaamisen tulisi olla keskiössä kaikissa koulutuksissa. Oppilaitoksena pedagogisen osaamisen tulee olla huippua. Tulee kiinnittää huomioita siihen, millä tavalla kanavoidaan omaa osaamista opiskelijoille, ja miten voidaan auttaa ihmisiä oppimaan paremmin sekä huomioimaan myös erilaisten oppijoiden tarpeen. Esiin nousi myös digitalisaation vaikutukset, eli miten varmistetaan pedagoginen osaaminen jatkuvasti yleistyvässä verkko-opetuksessa.

Koulutussuunnitteluun haastateltavat liittivät asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen ja tarpeisiin vastaavien laadukkaiden koulutussisältöjen rakentamisen. Lisäksi nostettiin esiin, että menestyminen edellyttää tasalaatuisten koulutusten tuottamista kaikilla koulutusaloilla, jotta asiakkaat pystyvät luottamaan organisaation koulutusten laatuun. Koulutusten sisällöllisen laadun lisäksi haastateltavat mainitsivat myös koko koulutusprosessin laadukkaan

läpiviennin, jolla viitattiin koulutuksiin liittyvien hallinnollisten tehtävien ja prosessien laadukkaaseen läpivientiin. Haastatteluissa nousi esiin, että organisaation ja toiminnan kasvaessa organisaatiossa on viime vuosina otettu käyttöön uusia toiminnanohjausjärjestelmiä johtamisen tueksi. Järjestelmien käyttöönoton eduksi nähdään esimerkiksi se, että on voitu rakentaa ajan tasaisia mittareita, joiden kautta saatavaa dataa voidaan hyödyntää päivittäisen johtamisen tueksi. Käyttöön otettujen digitaalisten oppimisalustojen ja opiskelijahallintajärjestelmien nähdään tukevan niin koulutusten laadukasta läpivientiä digitalisoituvassa koulutusmaailmassa kuin hallinnollisten prosessien sujuvuutta. Vastaavasti uusien asiakashallinnan ja taloushallinnon järjestelmien nähdään tukevan asiakkaiden tarpeiden ennakointia ja tunnistamista, joka myös nousi yhdeksi keskeiseksi ydinkompetenssiksi.

Asiakkaiden tarpeista keskusteltaessa esiin nostettiin erityyppisten asiakkaiden tunnistaminen. Haastatteluissa todettiin, että organisaatiossa on toki tunnistettu erityyppisten asiakkaiden olemassaolo, mutta edelleen pitäisi kasvattaa ymmärrystä esimerkiksi siitä, miten tärkeitä tai kriittisiä erityyppiset asiakkuudet organisaation toiminnalle ovat, ja mihin suuntaan näitä erilaisia asiakkuuksia halutaan viedä. Uusien asiakashallinnan järjestelmien nähdään olevan tärkeitä tekijöitä niin asiakkuuksien tuntemuksen kasvattamisessa kuin asiakkuuksien hoidon tehostamisessa. Tasalaatuista asiakaspalvelua järjestelmät tukevat, kun pystytään hyödyntämään reaaliaikaista näkymää siihen, mitä kunkin asiakkaan kanssa on keskusteltu ja millaista yhteistyötä on tehty. Lisäksi esiin nostettiin asiakkaiden tarpeiden nopeat muutokset. Haastateltavien mukaan aktiivinen vuoropuhelu sekä tuotteiden kehittäminen ja pilotointi yhdessä asiakkaiden kanssa tuo organisaatiolle kilpailuetua muuttuvissa tilanteissa.

8.3 Tietopääoman resurssit

Pystyäkseen toteuttamaan perustehtävänsä organisaatiolla on oltava oikeanlaisia resursseja. Ydinkompetenssien kuvaamisen jälkeen haasteltavia pyydettiin nimeämään 1–10 tärkeintä tietopääoman resurssia, jotka vaikuttavat ydinkompetenssien taustalla ja mahdollistavat organisaation perustehtävän suorittamisen. Resursseja nimettiin kolmesta kategoriasta: inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma.

Seitsemässä yksilöhaastattelussa haasteltavat nimesivät 24 erilaista tietopääoman resurssia (kuva 10). Yksittäiset resurssit saivat alhaisimmillaan yhden maininnan ja enimmillään seitsemän mainintaa. Hajonta resurssien välillä oli melko suurta, sillä 58 % resursseista sai 1–2 mainintaa. Haastateltavat nimesivät resursseja kaikista kolmesta tietopääoman

kategoriasta, joista eniten resursseja tunnistettiin inhimillisen tietopääoman kategoriasta. Eniten mainintoja saivat työhön liittyvä osaaminen ja asiantuntijuus, arvot ja asiakassuhteet.



Kuva 10. Organisaation tärkeimmät tietopääoman resurssit

Vastausten pohjalta muodostettiin organisaation arvonluontikartta (kuva 11), joka yhdistää organisaation perustehtävän, ydinkompetenssit ja tärkeimmät tietopääoman resurssit yhteen kuvaan.



Kuva 11. Organisaation arvonluontikartta 2021

Arvonluontikartta esiteltiin haastatelluille tutkimuksen toisessa vaiheessa, eli ryhmähaastattelussa. Haastateltavia pyydettiin kommentoimaan arvonluontikarttaan kirjattua yhteenve-toa yksilöhaastatteluiden tuloksista. Kuvauksissa perustehtävästä ja ydinkompetensseista ei haastateltavien mukaan ollut mitään uutta tai yllättävää, vaan kuten eräs haastateltavista totesi:

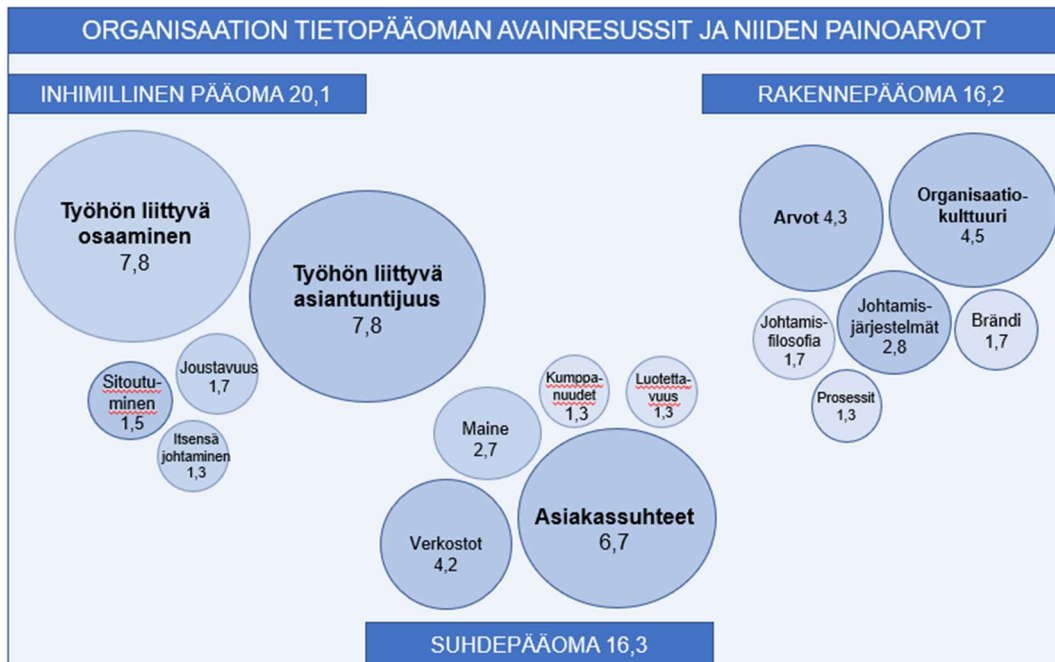
”Vähän niin kuin katsoisi meidän uutta strategiaa tällä hetkellä”.

Resurssien kohdalla näkemykset olivat samanlaisia. Haasteltavien mielestä karttaan kirja-tuissa resursseissa ei ollut mitään yllättäviä valintoja, eikä koettu, että jotain olennaisia re-sursseja olisi jäänyt mainitsematta.

”Noihan on kaikki hyvinkin tärkeitä, että en yhtään ihmettele, että niitä on nostettu. Että sieltä kukin on valinnut ne olennaisimmat sillä hetkellä, mutta kaikki oikein tärkeitä.”

8.4 Tietopääoman avainresurssit ja niiden painoarvot

Kun haastateltavat olivat yksilöhaastatteluissa kuvanneet organisaation perustehtävää, ydinkompetensseja ja nimenneet tärkeimmät tietopääoman resurssit, ryhdyttiin tarkastelemaan nimettyjä resursseja tarkemmin. Jotta organisaatio voi tunnistaa menestymisen kan-nalta keskeisimmät tietopääoman resurssit, on hyvä tarkastella resurssien välistä suhteel-lista tärkeyttä. Resurssien välistä suhteellista tärkeyttä lähdettiin tarkastelemaan pyytämällä haastateltavia ensimmäiseksi valitsemaan aiemmin nimeämistään tietopääoman resurs-seista viisi avainresurssia, eli valitsemaan omasta mielestään organisaation menestymisen kannalta viisi tärkeintä tietopääoman resurssia. Kaikkiaan 24:stä nimetyistä resurssista haastateltavat nostivat 16 resurssia avainresursseiksi. Kun haastateltavat olivat kukin ni-menneet viisi tärkeintä avainresurssia, pyydettiin heitä antamaan kullekin resurssille arvo välillä 1–10. Arvon yksi sai vähiten tärkeäksi koettu resurssi ja arvon 10 sai kaikkein tär-keimmäksi koettu resursseille. Eri resursseille oli mahdollista antaa sama arvo, joten jotkut nimetyt resurssit saattoivat saada saman painoarvon. Nimetyt avainresurssit ja niille ane-tut painoarvot esitetään kuvassa 12.



Kuva 12. Organisaation tietopääoman avainresurssit ja niiden painoarvot

Kaikista kolmesta pääoman kategoriasta nimettiin resursseja, mutta tärkeimmäksi muodostui inhimillinen pääoma. Rakennepääoman ja suhdepääoman ero oli erittäin pieni, rakennepääoman saaden aavistuksen suuremman painoarvon. Haastattelujen pohjalta viisi tärkeintä pääoman resurssia olivat saman painoarvon saaneet työhön liittyvä osaaminen ja työhön liittyvän asiantuntijuus, asiakassuhteet, organisaatiokulttuuri ja arvot. Verkostojen painoarvo tulee vielä lähelle viidenneksi tärkeimmän resurssin, eli arvojen painoarvoa, mutta loppujen 10 nimetyn resurssin painoarvot ovat selkeästi pienemmät kuin kuusi tärkeimmäksi koettua resurssia. Vaikka näkemyksissä tärkeimmistä resursseista oli hajaannusta haastateltavien keskuudessa, niin tärkeimmiksi koetut resurssit erottautuivat selkeästi. Kun ryhmähaastattelussa tarkasteltiin avainresursseja ja niille annettuja painoarvoja, niin tuloksissa ei haastateltavien mielestä ollut mitään yllättävää ja kaikki nimetyt resurssit koettiin tärkeiksi.

Avainresurssien kohdalla ryhmähaastattelussa keskustelua herätti erityisesti se, että haastateltavat kokivat työhön liittyvän osaamisen ja työhön liittyvän asiantuntijuuden käsittelemisen erillisinä resursseina hankalana. Haastateltavat kokivat, että osaaminen ja asiantuntijuus ovat käsitteinä niin lähellä toisiaan, että niiden tarkastelu erillisinä resursseina ei välttämättä ole mielekäästä. Lisäksi todettiin, että jos osaamista ja asiantuntijuutta olisi käsitelty yhtenä resurssina, olisi verkostojen painoarvo voinut olla suurempi. Haastattelujen tulokset

kuitenkin osoittavat selvästi, että työhön liittyvä osaaminen ja asiantuntijuus nähdään organisaatiossa keskeisinä menestystekijöinä.

”Asiantuntijaorganisaatiossa se asiantuntija on se jolla porskutetaan eteenpäin.”

”Johtamisfilosofiat tai johtamisjärjestelmät tai prosessit, niin nehan on sitten vaan niitä tukijärjestelmiä mitä organisaatio aina voi kehittää ja muuttaa. Se toiminta kuitenkin lähtee sieltä ihmisten osaamisesta ja arvoista ja organisaatiokulttuurista, ja osa on sitten semmoisia työkaluja, kun viedään asioita eteenpäin.”

8.5 Ydinsuorituskysymykset ja indikaattorit

Avainresurssien nimeämisen ja niiden välisen suhteellisen tärkeyden tarkastelun jälkeen siirryttiin arvioimaan resursseja. Resurssien tunnistamisen lisäksi organisaation on myös arvioitava ja mitattava resursseja, jotta menestymisen kannalta olennaisia resursseja pysytään hyödyntämään, ylläpitämään ja hankkimaan (Marr 2008, 14–16). Resurssien arvioimiseksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään nimeämilleen avainresursseille *ydinsuorituskysymys* (Key Performance Question, KPQ) ja *indikaattorit*. Ydinsuorituskysymys tarkoittaa kysymystä, jonka avulla tunnistettua tietopääoman avainresurssia voidaan arvioida. Ydinsuorituskysymyksille määriteltävä indikaattori on mittari, jolla ydinsuorituskysymykseen voidaan vastata. (Marr 2008, 15.) Haastateltavat nimesivät 16 tunnistetulle avainresurssille 42 ydinsuorituskysymystä ja 79 indikaattoria. Kaikki haastateltavien nimeämät ydinsuorituskysymykset ja indikaattorit on koottu taulukkoon 4.

RESURSSI	YDINSUORITUSKYSYMYS	INDIKAATTORIT
Työhön liittyvä asiantuntemus	Miten tuemme ja ylläpidämme työntekijöiden asiantuntemusta? Miten onnistutaan rekrytoimaan oikeaa asiantuntemusta? Miten tunnistetaan asiantuntijuus? Miten henkilöstön asiantuntemusta ylläpidetään?	Seurataan millaisissa koulutuksissa työntekijät käyvät. Laaditaan henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat osana kehityskeskustelua. Ostetaanko asiantuntemusta, eli työllistyykö asiantuntija? Onko asiantuntijuudelle kysyntää? Mikä on asiantuntijuuden euromääräinen arvo? Oman alan tapahtumiin tai koulutuksiin osallistuminen. Omaan alaan liittyvien julkaisujen ja näkyvyyden määrä.

	Miten tuemme ja ylläpidämme työntekijöiden asiantuntemusta? Miten tunnistetaan organisaation osaamistarpeet?	Henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat. Henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien tavoitteiden seuranta. Osaamistarveanalyysi organisaation tasolla.
Työhön liittyvä osaaminen	Miten varmistetaan, että on tarvittavaa osaamista myös tulevaisuudessa? Miten varmistamme organisaation osaamisen tason? Miten tunnistetaan ydintekeminen ja miten sitä voidaan kehittää? Miten henkilöstön osaamista tuetaan? Mikä on organisaation kokonaisosaamistaso? Miten tuemme ja ylläpidämme työntekijöiden osaamista?	Kartoitetaan henkilöstön osaamista osana kehityskeskustelua. Rekrytoimalla sopivia henkilöitä. Sisäinen koulutus. Henkilöstön koulutussuunnitelmat. Henkilön koulutuspäivien määrä oman osaamisen kehittämiseksi. Laaditaan henkilöstölle henkilökohtainen koulutussuunnitelma, jota seurataan kehityskeskusteluissa. Tarkastellaan henkilöstön koulutussuunnitelmia kokonaisuutena kokonaiskuvan määrittämiseksi. Henkilökohtaiset ja tiimitasoiset osaamisen kehittämissuunnitelmat.
Asiakassuhteet	Asiakassuhteiden kehittyminen? Miten ylläpidämme ja kehitämme asiakassuhteita? Kuinka paljon organisaatiolla on laskutettavia asiakkaita? Miten tunnistetaan organisaation kasvuasiakkaita? Miten pystymme vastaamaan asiakkaan osaamistarpeisiin? Kuinka kuuntelemme asiakkaitamme?	Uudet tuotteet ja palvelut? Asiakassuhteiden määrä ja volyyymi? Asiakastyytyväisyys. Palaavat asiakkaat? Uusien asiakkaiden määrä? Tilauksen kehitys? Asiakkuudenhoitosuunnitelma. Tarkastellaan, kuinka monta asiakasta yksi henkilö pystyy hoitamaan. Toteutunut asiakaskohtainen myynti. Muutosten tunnistaminen asiakasrajapinnassa. Asiakaspalautteet. Tunnistetaan keitä organisaation asiakkaat ovat. Asiakassegmentointi. Asiakkaiden osallistaminen mukaan organisaation toiminnan kehittämiseen. Asiakaskyselyt
Arvot	Miten sitoutetaan henkilöstö organisaation arvoihin? Toimimme ko arvojen mukaisesti? Kuinka arvot näkyvät organisaation toiminnassa?	Käsitellään, tarkastellaan ja päivitetään arvoja yhdessä säännöllisesti. Ekokompassi laatujärjestelmällä. Asiakastyytyväisyys. Palaavat asiakkaat. Työhyvinvointi. Luodaan mittaristo, jolla mitataan arvojen toteutumista käytännössä.
Organisaatiokulttuuri	Millainen organisaatiokulttuuri organisaatiossa on? Millaiseksi henkilöstö kokee organisaatiokulttuurin? Miten henkilöstö osallistuu organisaatiokulttuurin kehittämiseen? Millaista johtamista organisaation organisaatiokulttuuri tukee? Miten organisaatiokulttuuri tukee	Miten tyytyväistä henkilöstö on? Miten organisaatio oppii? Kehityskeskustelussa kerättävä sanallinen palaute. Työhyvinvointikyselyn yhteydessä kartoitetaan. Yhteisten tapahtumien ja vaikutusmahdollisuuksien määrä. Tehtyjen aloitteiden määrä. Työhyvinvointikyselyt. Tiimien välisen yhteistyön määrä.

	koko organisaation yhdessä tekemistä?	
Verkostot	Millaisia verkostoja organisaation henkilöstöllä on? Kuinka kattavat verkostot organisaatiolla on? Organisaation vaikutusmahdollisuudet verkostoissa? Miten verkostot hyödyttävät organisaatiota? Miten ylläpidetään ja laajennetaan olemassa olevia verkostoja? Miten syvennetään verkostoyhteistyötä?	Kartoitetaan henkilöstön verkostoja osana kehityskeskustelua. Verkostojen määrä, joissa organisaatio on aktiivinen. Organisaation luottamustoimet verkostoissa. Yhteistyöhankkeiden lukumäärä ja rahallinen arvo. Verkoston jäsenten lukumäärä? Yhteistyön määrä ja muoto?
Johtamisjärjestelmät	Tukeeko johtamisjärjestelmät päivittäistä työtä? Miten on varmistettu, että järjestelmät pysyvät ajan tasalla? Miten varmistamme, että resurssit jaetaan järkevästi ja tasapuolisesti?	Tuottaako ajantasaista ja tarvittavaa tietoa? Yliytötuntien määrä. Sairaspoissaolot. Varhaisen tuen keskustelut.
Maine	Miten tunnistetaan organisaation kriittiset asiakkuudet? Miten ylläpidämme ja seuraamme organisaation mainetta?	Asiakastyytyväisyyskyselyt. Asiakkaan brändin arvo. Asiakkailta kerättävä palaute. Reklamaatioiden määrä? Organisaatiota koskevaan viestintään reagointi. Mediaseuranta.
Joustavuus	Mitä tarkoittaa joustavuus organisaatiossa?	Kehityskeskustelussa keskustellaan joustavuudesta henkilöstön kanssa. Työhyvinvointikyselyssä selvitetään asiaa.
Brändi	Miten tunnettu ympäristöalan kouluttaja ja asiantuntijaorganisaatio organisaatio on?	Opiskelijamäärät. Yhteistyöprojektit kumppaneiden kanssa. Tarjousten läpimeno. Asiakasmyynti ja sen kehittyminen. Rooli julkisessa asiantuntijakeskustelussa.
Johtamisfilosofia	Miten organisaation toiminta kehittyi?	Kysynnän kehitys. Henkilöstömäärän ja liikevaihdon kasvu. Työhyvinvoinnin kehittyminen. Rakennetaan mittaristo, jolla seurataan luottamuksen ja motivaation tilaa organisaatiossa.
Sitoutuminen	Pysytäänkö asiakaslupauksessa?	Millaista asiakaspalautetta saadaan?
Kumppanuudet	Miten hoidamme ja luomme kumppanuuksia?	Kuinka paljon aikaa käytetään kumppanuuksien hoitoon? Kuinka paljon käytämme aikaa uusien kumppanuuksien luomiseen?
Luotettavuus	Miten saamme asiakkaiden luottamuksen säilymään?	Toimintaohjeiden mukaan toimiminen.
Itsensä johtaminen	Päästäänkö asetettuihin tavoitteisiin sovitulla tavalla?	Miten oman työn organisointi onnistuu, esimerkiksi aikataulutus ja resurssointi?
Prosessit	Miten tarkoituksenmukaisia organisaation prosessit ovat?	Seurataan, toimimmeko yhteisesti sovittujen prosessien mukaisesti eri tiimien välillä.

Taulukko 4. Organisaation tietopääoman avainresurssien ydinsuorituskysymykset ja indikaattorit

Ydinsuorituskysymykset ja indikaattorit esiteltiin haastateltaville ryhmähaastattelussa, ja haasteltavia pyydettiin arvioimaan esiin nostettuja kysymyksiä ja indikaattoreita. Ensimmäiseksi tarkasteltiin **työhön liittyvää asiantuntemusta** ja haastateltavat toteisivat:

”Tässä on hyvin monipuolisesti, mutta toisaalta myös samalla tavoin mietitty tätä aihetta mielestäni tää on ihan kattava lähestymistapa ollut tämä meidän kollektiivinen tuotos.”

”Ollaan asiantuntijaorganisaatio ja näitten kysymysten ympärillä koko ajan pyöritään mitä tässä on.”

Tulevaisuusnäkökulmasta keskustelua herätti myös indikaattoriksi nostettu asiantuntijuuden euromääräinen arvo. Tässä kohdin keskusteltiin asiantuntijuuden mittaamisesta siitä näkökulmasta, että minkä verran asiantuntija tuottaa euroja organisaatiolle ja kuinka monen organisaation asiantuntijan asiantuntijuutta kysytään, eli onko tuloksen takana yksi vai useampi henkilö.

Seuraavaksi tarkasteltiin **työhön liittyvää osaamista**, josta todettiin ensimmäiseksi:

”Tässä oikeastaan näkyy se, että hyvin lähellä asiantuntijuutta, mutta tässä on enemmän se koulutus”

Osaamisen kohdalla eniten keskustelua herätti henkilöstön kouluttautuminen. Yksilöhaastatteluissa ajantasainen ympäristöalan substanssiosaaminen, oli nostettu yhdeksi ydinkompetenssiksi, joten henkilöstön jatkuva koulutus ja kouluttautuminen nähdään keskeisenä tekijänä organisaation menestykselle. Ryhmähaastattelussa haastateltavat pohtivat mikä olisi relevantti mittari koulutusten yhteydessä, määrä vai laatu? Määrää on haasteltavien mukaan helpompi mitata, mutta koulutusten laadun ja vaikuttavuuden arviointi vasta todella kertoisi sen, mitä organisaatio tai yksilö koulutettavana koulutuksista saa.

”Koulutuspäivien määrä ei kerro mitään vaan laatu.”

Esiin nostettiin myös koulutukseen liittyvät riskit. Tällä viitattiin siihen, miten varmistetaan se, että koulutettu osaaja pysyy talossa myös koulutuksen jälkeen. Myös siitä keskusteltiin, että erityyppisistä koulutuksista hyödytään eri tavoin. Esimerkkinä nostettiin opettajankoulutus, josta opettajankoulutuksen läpikäynyt työntekijä saa palkankorotuksen, mutta muista, työhön liittyvistä koulutuksista palkankorotusta ei saa. Haastateltavat totesivatkin, että sen lisäksi, että kouluttautumisesta tulisi ryhtyä systemaattisemmin mittaamaan, niin kouluttautumisen tulisi olla myös tasa-arvoisempaa.

”Systeemit selviksi, että miten näihin satsataan ja pidetään yllä, että nythän tää on ollut aina sekalaista.”

”Alettaisiin seurata ja mitata ja kirjata sekä organisaation tasolla että ihan yksilöiden tasolla. Olisi ihan rekisteri, joka meiltä on puuttunut.”

Asiakassuhteita tarkasteltaessa keskusteluun nousi pohdintaa siitä, kuka tai ketkä ovat organisaation asiakkaita.

”Onko kaikilla sama käsitys mikä on asiakas?”

Yksilöhaastatteluissa yhdeksi ydinkompetenssiksi oli nostettu asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi. Ryhmähaastattelussa haastateltavat toivat esiin omia näkemyksiään organisaation asiakkuuksista. Organisaatiossa on tunnistettu erilaisia asiakasryhmiä, mutta haastateltavat totesivat, että asiakkuuksien tunnistaminen ja tunteminen on asia, josta organisaatiossa tulisi keskustella enemmän.

”Meille on todella tärkeää työtä sen asiakkaan tunteminen ja muutosten tunnistaminen.”

Lisäksi keskusteluissa nostettiin esiin luottamuksen keskeinen merkitys asiakassuhteille, jonka todettiin liittyvän tiiviisti myös organisaation osaamisen ja asiantuntijuuteen. Haastateltavat myös kokivat, että COVID-19-pandemia on heikentänyt mahdollisuuksia tunnistaa asiakasrajapinnassa tapahtuvia muutoksia. Henkilökohtaiset tapaamiset eivät ole olleet mahdollisia ja tapaamisten siirtyminen verkkoon ja virtuaalisiksi koetaan vuorovaikutuksen kannalta vaillinaisiksi. Haastateltavat odottavat, että päästään taas kohtaamaan asiakkaita kasvokkain ja henkilökohtaisesti, ja näin paremmin aistimaan mitä asiakkaalla tapahtuu.

Arvoista keskusteltaessa erityisesti arvojen mittaaminen herätti keskustelua ryhmähaastattelussa. Pohdittiin, että pitäisikö arvoja mitata ja miten se mahdollisesti tapahtuisi. Yksilöhaastatteluissa suurin osa haastateltavista nosti arvot yhdeksi tärkeimmistä tietopääoman resursseista. Ryhmähaastattelussa pohdittiin esimerkiksi sitä, miten arvot toteutuvat sisäisesti organisaatiossa - miten sitä voisi selvittää ja tutkia? Esimerkiksi nostettiin tiimityö ja yhteistyö, jotka on kirjattu organisaation arvoihin, mutta niitä ei tällä hetkellä systemaattisesti mitata tai tarkastella. Haastateltavat totesivat, että yhteistyön sujuvuudesta kysytään puolivuositain pidettävässä Pride-keskustelussa, mutta koettiin, että siinä yhteydessä kokemuksen selvittäminen jää pintapuoliseksi. Tässä yhteydessä nostettiin myös esiin COVID-19-pandemia ja haastateltavat totesivat, että pandemian aikainen etätyö on vähentänyt yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Organisaatiokulttuuri herätti runsaasti keskustelua ryhmähaastattelussa ja erityisesti yhteisöllisyyden näkökulmasta. Haastattelussa yhteisöllisyyttä lähdettiin tarkastelemaan

työkaveruuden kautta. Osa haastateltavista nosti esiin kokemuksen, ettei organisaatiossa enää synny kaveruutta tai ystävyyttä työntekijöiden välille, kuten aiemmin on syntynyt. Ryhmähaastattelussa metaforaksi yhteisöllisyydestä ja työkaveruudesta muodostui oluella käynti. Tällä viitattiin siihen, että työkavereiden kanssa vietettiin aikaa myös työajan ulkopuolella, joka taas nähtiin merkinä työkaveruudesta. Kokemukset työajan ulkopuolella vietetystä ajasta vaihtelivat haastateltavien kesken. Esiin nostettiin kokemuksia siitä, miten ennen vietettiin aikaa yhdessä usein työajan ulkopuolella, mutta nykyään ei. Oli myös kokemus, että työkavereiden kanssa ei ole koskaan vietetty aikaa työajan ulkopuolella, ja osan mielestä edelleen vietettiin työajan ulkopuolella aikaa yhdessä.

”Oletus oli se, että organisaatiossa tutustutaan hyvin ja joskus vähän liiankin hyvin, ja vietetään paljon aikaa vapaa-ajallakin, mutta se oli silloin joskus ennen, että se on muuttunut.”

Osa haastateltavista nosti esiin sen, että työkaveruuden väheneminen voi vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen. Haastateltavat pohtivat sitä, mistä tällainen kehitys voi johtua. Esiin nostettiin esimerkiksi COVID-19-pandemia ja lisäksi pohdittiin sitä, että onko organisaatiossa liian kiire, eikä enää jää aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Myös organisaation maantieteellinen hajaantuminen eri toimipisteisiin nähtiin mahdollisena syynä työkaveruuden vähenemiseen. Tässä kohdin todettiin myös, että organisaation henkilömäärän kasvaessa muutoksia tulee väistämättä.

Työkaveruudesta keskustelu johti keskusteluun siitä, että voiko esimies olla kaveri. Pohdittiin sitä, voiko esimies viettää aikaa alaisten kanssa työajan ulkopuolella. Näkemykset tästä vaihtelivat haastateltavien keskuudessa. Oli kokemuksia siitä, että esimiesasema voi olla este kaveerata alaisten kanssa, jottei toisille työntekijöille tulisi kokemusta, että toisia työntekijöitä suosittaisiin. Lisäksi oli kokemuksia, että ihmisten suhtautuminen henkilöön muuttuu, kun henkilö siirtyy esimiesasemaan, joka taas vaikeuttaa työkaveruuden muodostumista. Esihenkilöllä nähtiin myös olevan aina tietyt vastuut ja velvollisuudet, jonka ei nähdä estävän esimerkiksi oluella käyntiä, mutta että esihenkilöllä ja alaisella on kuitenkin aina omat roolinsa. Koettiin myös, että esimies voi olla kaveri tai ystävä alaisen kanssa. Lisäksi todettiin, että esimies- ja alaistyöhön saa tarvittaessa tukea myös tilanteissa, joissa koetaan, että mahdollinen työkaveruus voi vaikuttaa omaan esimiestyöhön.

”Totta kai esimieskin saa olla kaveri, mutta kohtelun pitää olla tasapuolista.”

Työkaveruudesta ja yhteisöllisyydestä keskusteltaessa todettiin, että nämä ovat tärkeitä asioita käsitellä erityisesti tulevaisuuden työelämän näkökulmasta.

Verkostoista keskusteltaessa ensimmäiseksi esiin nostettiin käsitteen määrittely. Tällä viitattiin siihen, että ymmärretäänkö verkosto tässä yhteydessä henkilökohtaisena verkostona vai organisaation verkostona.

”Ymmärretäänkö me mikä on verkosto?”

Seuraavaksi nostettiin esiin se, onko organisaatiossa tiedossa, millaisissa verkostoissa ollaan mukana. Miten saadaan tietoa siitä, millaisissa verkostoissa ollaan, ja mitä noissa verkostoissa tehdään?

”Mitä siinä verkostossa tehdään?”

Ryhmähaastattelussa verkostojen tunnistaminen nähtiin tärkeänä tekijänä organisaation menestymisen kannalta, ja koettiin, että olisi tärkeää, että verkostoja voitaisiin hyödyntää ja vaalia mahdollisimman hyvin. Keskusteltiin myös siitä, että jos verkosto on yhden henkilön takana ja tuo henkilö lähtee organisaatiosta, niin uhkana on, että organisaatio menettää koko verkoston. Haastateltavat totesivat, että osallistuminen verkostoihin tulee ottaa vakavasti ja niille pitää löytyä aikaa. Tulee myös pohtia sitä, miksi ollaan tietyssä verkostossa mukana ja mitä verkostossa mukana olosta halutaan.

Verkostojen jälkeen siirryttiin tarkastelemaan niitä avainresursseja, joiden painoarvot olivat selkeästi pienemmät kuin edellä käsiteltyjen avainresurssien painoarvot. Toisin sanoen nämä resurssit nähdään vähemmän tärkeinä organisaation menestymiselle ja vain harva haastateltava mainitsi nämä resurssit yksilöhaastatteluissa. Ryhmähaastattelussa keskustelu näiden resurssien ydinsuorituskysymyksistä, ja indikaattoreista ei ollut yhtä vilkasta kuin tärkeimmiksi koettujen avainresurssien kohdalla ja osaan avainresurssien kysymyksistä ja indikaattoreista ei tullut lainkaan kommentteja. Tällaisia kommentteja jääneitä avainresursseja olivat **johtamisjärjestelmät, johtamisfilosofia, sitoutuminen, luotettavuus, itsensä johtaminen ja prosessit**.

Maineen kohdalla keskusteltiin siitä, että on tärkeää seurata, mitä organisaatiosta puhutaan muutenkin kuin vain suoraan organisaatiolle annettavan palautteen kautta. Tärkeäksi nähtiin myös se, että pitää olla resurssit ja valmiudet kommentoida ja reagoida puheisiin tarvittaessa. **Joustavuus** herätti runsaammin keskustelua ja erityisesti siitä näkökulmasta, miten joustavuutta käsitteenä organisaatiossa tulkitaan. Keskusteltiin esimerkiksi siitä, että asiakkaat kokevat organisaation joustavaksi toimijaksi ja toisaalta työntekijät taas voivat kokea joustavuuden tarkoittavan sitä, että ollaan liian joustavia ja tehdään töitä ”niska limassa”.

”Pitäisikö joustavuutta vähän määritellä?”

Brändistä keskusteltaessa hyväksi koettiin se, että indikaattoriksi oli nostettu organisaation rooli julkisessa asiantuntijakeskustelussa. Lisäindikaattoriksi ehdotettiin suosittelevien lukumäärän tarkastelua. **Kumppanuuksista** keskusteltaessa esiin nostettiin ensimmäisenä jo aiemmin useamman resurssin kohdalla esiin nostettu käsitteen määrittelyyn liittyvä kysymys:

”Mikä on kumppanuus?”

Tämä nosto johti laajempaan keskusteluun käsitteiden määrittelystä. Haasteltavat totesivat, että käsitteet pitäisi kerätä yhteen ja tarkastella määritelmiä yhdessä, jotta voitaisiin kasvat-
taa yhteistä ymmärrystä ja näkemystä organisaation toiminnan kannalta keskeisistä teki-
jistä. Konkreettisenä toimenpiteenä ehdotettiin, että tässä tutkimuksessa käsitellyt tieto-
pääoman resurssit kerättäisiin ja määriteltäisiin myös organisaation henkilöstökäsikirjan
Suomi-organisaatio-sanakirjaan, josta tällä hetkellä löytyy pääasiallisesti opetushallituksen
terminologiaa.

8.6 Tietopääoman johtaminen

Yksilöhaastatteluiden ensimmäisessä osassa tarkasteltiin tietopääoman resursseja. Tämän jälkeen siirryttiin arvioimaan organisaation tietopääoman johtamista. Haastateltavilta kysyt-
tiin näkemystä siitä, miten tietopääomaa johdetaan organisaatiossa, millaisia haasteita tie-
topääoman johtamiseen liittyy ja miten tietopääomaa voisi kehittää organisaatiossa (liite 1).
Yksilöhaastattelujen pohjalta koottiin synteesi jokaisesta kysymyksestä, jotka yhdistettynä
muodostavat kuvan organisaation tietopääoman johtamisesta. Synteesin pääkohdat esi-
telettiin haastateltaville ryhmähaastattelussa ja heitä pyydettiin kommentoimaan yksilöhaas-
tatteluissa nostettuja asioita.

8.6.1 Miten tietopääomaa johdetaan organisaatiossa

Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin näkemystä siihen, miten tietopääomaa heidän mie-
lestään johdetaan organisaatiossa. Haastateltavien näkemykset vaihtelivat tietopääoman
järjestelmällisen ja hajautetun johtamisen välillä. Oli myös pohdintaa, että voidaanko tieto-
pääomaa johtaa, koska tietopääoman nähtiin olevan hajallaan organisaatiossa. Käsitteenä
tietopääoman johtaminen ei ollut tuttu tai aiemmin käytetty käsite organisaatiossa. Suurin
osa haasteltavista toi esiin sen, että organisaatio on juuri nyt uuden äärellä johtamiseen ja

toiminnan organisointiin liittyen. Murroksen vauhdittajiksi haastatteluissa nousi esiin organisaation kasvu 20 vuodessa kuuden hengen organisaatiosta yli 40 asiantuntijan organisaatioksi. Pienen organisaation johtaminen onnistui vielä niin sanotuilla kahvipöytäkeskusteluilla, mutta organisaation kasvu on pakottanut tarkastelemaan niin johtamista kuin toiminnan organisointia uudella tavalla.

Toinen käynnissä olevaan muutokseen vaikuttavaksi tekijäksi nostettiin toimitusjohtajan vaihtuminen joulukuussa 2020 ensimmäisen kerran organisaation olemassaolon aikana. Haastateltavat kertoivat odottavansa mielenkiinnolla, miten organisaation johtaminen tulee muuttumaan uuden toimitusjohtajan myötä. Haastatteluissa nousi esiin, että organisaatiossa on ollut hyvin perinteinen johtamistapa, eli tekemistä on johdettu ylhäältä alas. Toisaalta haastatteluista nousi esiin, että organisaation vahvuuksina nähdään keskusteleva kulttuuri ja mahdollisuus kokeilla rohkeasti uusia tapoja toimia.

Organisaatiossa on viime vuosina ollut käynnissä organisaatiomuutos ja johtamisjärjestelmän uudistus. Näihin kehittämistoimiin liittyen organisaatio on mukana Johda positiivisesti – osaamista uudistumiseen -hankkeessa (vuosina 2020–2021). Hankkeen tavoitteena on edistää yhteisön oppimista ja hyvinvointia sekä tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua. Hankkeessa organisaatio on laatinut työsuunnitelman, johon on kerätty johtamiseen ja toiminnan organisointiin liittyviä tavoitteita sekä niiden tavoittamiseksi kuvattu tarvittava toiminta, halutut tulokset sekä määriteltä seuranta ja mittarit. Hankkeessa on johtajien kouluttamisen lisäksi tarjottu koulutusta myös henkilöstölle. Lähes jokainen haastateltava nosti jossain haastattelun vaiheessa esiin hankkeen myötä käyttöön tulleen PRIDE-mallin (PRIDE-malli: P: Positive practices/myönteiset käytänteet. R: Relationship enhancement/vuorovaikutus, yhteistyö ja ihmissuhteet. I: Individual attributes/yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen. D: Dynamic leadership/positiivinen johtaminen ja johtajuus. E: Emotional well-being/myönteiset tunteet ja ilmapiiri. (mm. Wenström 2020)). Mallissa esimiehet käyvät puolen vuoden välein kehityskeskustelun omien alaistensa kanssa ja keskustelevat missä mennään, mihin halutaan mennä, mitä vahvuuksia henkilöllä on ja olisiko jotain kehitettävää. Suurin osa haasteltavista oli sitä mieltä, että tämän uuden toimintatavan kautta on mahdollista pitkäjänteisesti kehittää ja tukea henkilöstön osaamista sekä varmistaa, että myös organisaatioon näkökulmasta on riittävästi ja oikeanlaista osaamista.

Johtaminen on organisaatiossa hajautettu yksiköihin osaamisaloittain, joissa jokaisella yksiköllä on oma vastuualueensa ja omat johtajansa. Näiden vastuualueiden johtajat muodostavat toimitusjohtajan ja vararehtorin kanssa johtoryhmän, joka vastaa organisaation strategisista linjauksista. Myös johtoryhmän käytänteitä on kehitetty organisaatiouudistuksen myötä, jotta johtoryhmän toimintaa saataisiin kehitettyä tehokkaammaksi. Johtoryhmässä

keskustellaan toimintaan liittyvistä asioista organisaation tasolla. Yksiköiden johtajat vastaavat toiminnan organisoinnista käytännön tasolla omissa tiimeissään.

Jotta organisaatio pysyy selvillä, mitä ympäröivässä maailmassa tapahtuu, johtoryhmässä seurataan organisaation toimintaan liittyvää yhteiskunnallista keskustelua ja pyritään tunnistamaan avauksia, joihin organisaation tulisi reagoida. Käytännössä seuranta tapahtuu niin, että johtoryhmän jäsenet perehtyvät johonkin ajankohtaiseen aiheeseen ja laativat siitä synteesin johtoryhmän tarkasteltavaksi. Näin organisaatio pyrkii luomaan yhteistä näkemystä organisaation toimintaan vaikuttavista asioista. Mikäli tarkasteltu asia edellyttää toimenpiteitä, niin yksiköiden johtajat vievät asian eteenpäin tiimeilleen pohdittavaksi. Riippuen siitä, millaisia toimenpiteitä tarvitaan, kootaan asiaa edistämään sopiva tiimi henkilöstöstä. Mukaan keskusteluihin voidaan tarvittaessa ottaa myös sidosryhmien edustajia tai asiakkaita. Lähes kaikki haasteltavat myös totesivat, että tietopääoman johtaminen ei ole vain johdon asia. Tällä viitattiin siihen, että organisaation asiantuntijat ovat myös itse vastuussa oman osaamisen kehittämisestä ja asiantuntijuuden ylläpidosta.

Tietopääoman johtamisen käytänteitä

Tietopääoman johtamisen käytänteinä haastateltavat nostivat esiin prosessit, mittarit, seurannan ja johtamisjärjestelmät. Loppuun asti mietityt prosessit ja toimintaohjeet nähdään tärkeinä, ja näiden kehittämiseen on viime vuosien panostettu paljon. Prosesseja on avattu, niitä kirjoitetaan uusiksi ja niitä pyritään selkeyttämään ja kehittämään entistä tarkoituksenmukaisemmiksi. Prosesseja on koulutettu ja tullaan kouluttamaan henkilöstölle, jotta yhteiset toimintatavat olisivat kaikille selvät ja jokainen tietäisi, miten toimia erilaisissa tilanteissa. Prosesseja johdetaan laadun näkökulmasta, ja prosessien kehittämisen tavoitteena on toiminnan tasalaatuisuuden kehittäminen sekä roolien selkeyttäminen.

Organisaation kasvun myötä erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien merkitys on kasvanut. Viime vuosien aikana asiakkuudenhallinnan ja taloushallinnon järjestelmät on uudistettu. Myös opiskelija-alustat ja opiskelijahallinnan järjestelmät on uudistettu. Uudistusten myötä on rakennettu mittareita, joiden kautta ajantasaista dataa on jatkuvasti saatavilla päivittäisen johtamisen tueksi. Uusien järjestelmien käyttöönotto on mahdollistanut useiden toimintojen tuomisen nykypäivään, joka näkyy esimerkiksi hallinnon palveluiden laadun kehittämisenä.

Useita mainintoja haastateltavien keskuudessa saivat vuoden 2021 alussa aloitetut organisaation omat Akatemit ja Pedagogiset kahvilat. Näiden vertaisoppimisen konseptien kautta henkilöstö jakaa osaamistaan ja tietoaan organisaatiolle. Tilaisuuksissa henkilöstöllä on mahdollisuus jakaa tietoa ja osaamista aiheista, joiden nähtäisiin olevan hyödyllisiä

organisaation toiminnalle. Käsittelyssä on ollut esimerkiksi erilaisia ohjelmia ja työkaluja. Tilaisuuksia järjestetään säännöllisesti, Akatemit järjestetään kerran viikossa ja Pedagogisia kahviloita on noin yksi tai kaksi kertaa kuukaudessa. Nämä uudet toimintamallit ovat saaneet hyvää palautetta ja niitä tullaan toteuttamaan myös jatkossa.

Kun ryhmähaastattelussa haastateltaville esiteltiin yllä kuvattuja näkemyksiä tietopääoman johtamisesta, todettiin, että organisaatiossa on viime aikoina ollut käynnissä paljon erilaisia johtamisen murrokseen liittyviä asioita. Tähän liittyen nähtiin, että käsillä oleva tutkimus organisaation tietopääomasta tehdään loistavaan ajankohtaan, koska toiveena on saada tutkimuksesta lisää eväitä siihen, miten organisaatiota viedään eteenpäin tässä murroksen tilassa. Haasteltavat totesivat lisäksi, että organisaatiossa eletään nyt suurten mahdollisuuksien aikaa, joka välittyy myös ihmisten puheista ja on kokemus, että kaikki on mahdollista.

8.6.2 Millaisia haasteita tietopääoman johtamisessa on

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan millaisia haasteita he näkevät tietopääoman johtamisessa organisaatiossa. Tietopääoman johtamisen haasteista keskusteltaessa kaksi asiaa sai eniten mainintoja haastateltavilta. Lähes jokainen haastateltava toi esiin työmäärien ja resurssien epätasa-arvoisen jakaantumisen henkilöstön keskuudessa sekä riittävän substanssiosaamisen ylläpitämisen. Haasteltavat kuvasivat haasteeksi sen, että organisaatiossa yhden osa-alueen osaajia ei ole montaa. Kun osaamista tietyistä asiasta on vain yhdellä henkilöllä, niin erityisesti ruuhkatilanteessa työkuorma kasvaa liian suureksi osaamisen omaavalle henkilölle, kun työtehtäviä ei ole mahdollista jakaa. Osaamisen keskittyminen yksittäisille henkilöille nostaa myös osaamisen häviämisen riskiä osaajien lähtiessä organisaatiosta. Toiseksi työmäärän nähdään jakaantuvan epätasaisesti, koska henkilöillä, joilla on paljon osaamista, kerääntyy töitä selvästi enemmän kuin niille, joilla osaamista on vähemmän. Kolmanneksi nostettiin esiin se, että vastuualueet ja roolit eivät aina ole ihan yksiselitteisiä. Yhdellä henkilöllä voi olla monta erilaista roolia ja useampi esimies, ja tällaisessa tilanteessa toimiminen ja oman ajankäytön suunnittelu on haasteellista. Lisäksi haasteeksi nostettiin esiin organisaatiossa vallitseva kiireen kulttuuri. Kiireen kulttuurin nähdään vaikuttavan negatiivisesti esimerkiksi henkilöstön haluun ja mahdollisuuksiin osallistua organisaation kehittämiseen sekä sidosryhmä- ja verkostoyhteistyöhön.

Riittävän substanssiosaamisen ylläpitäminen liittyy haastateltavien mukaan myös epätasaarvoiseen työmäärien jakaantumiseen. Tällä viitattiin siihen, että kun asiantuntijoilla on

eritasoista osaamista jostakin aiheesta, niin aiheen hyvin hallitsevat pystyvät kouluttamaan aiheesta laadukkaammin. Laadukkaammat koulutukset saavat parempaa palautetta asiakailta, joka tuo lisää töitä organisaatiolle ja lisää töitä myös aiheen hallitsevalle asiantuntijalle. Näin työt alkavat kasaantua tietyille henkilöille organisaatiossa. Osaamisen ylläpitämisessä haasteena nähdään myös se, miten organisaatiossa pystytään ennakoimaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan maailman muutosvauhdin vain kiihtyessä. Miten pystytään tietoisina siitä, mitä yhteiskunnassa tapahtuu, ja miten osataan tunnistaa organisaation toiminnan kannalta tärkeitä avauksia? Haasteeksi mainittiin myös se, miten jatkuvassa muutoksessa osataan asemoida oma tekeminen oikein ja panostaa oikeisiin asioihin. Myös se, miten 40 hengen organisaatiossa onnistutaan luomaan yhteinen näkemys siitä, millaiseen toimintaan tulevaisuudessa on järkevä panostaa, herätti pohdintaa.

Ryhmähaastattelussa haasteltavat totesivat, että esiin nostetuissa tietopääoman johtamisen haasteissa ei tullut esiin mitään yllättäviä asioita. Todettiin, että mainitut haasteet on tunnistettu jo aiemmin ja on myös jo pohdittu, millä tavoin haasteisiin voitaisiin reagoida ja korjata asioita. Mainituista asioista tulevaisuuden ennakointi herätti keskustelua. Pohdittiin esimerkiksi sitä, että tulisi tehdä organisaation tarpeista lähtevä tulevaisuuden ennakointiselvitys siitä, mitä organisaatiolla on nyt, mihin organisaatio on menossa ja mitä tarvitaan, jotta uuteen strategiaan kirjattu haluttu suunta saavutetaan. Esiin nousi, että näitä tulevaisuusorientaatioita on jo pohdittu ja on myös keskusteltu siitä, että organisaation kehittämissäpäiviin tai kerran kuussa järjestettäviin koko organisaation yhteisiin päiviin rakennettaisiin tulevaisuustyöpajoja.

8.6.3 Miten tietopääoman johtamista voisi kehittää organisaatiossa

Yksilöhaastattelun loppuksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten heidän mielestään tietopääoman johtamista voisi kehittää organisaatiossa. Tietopääoman johtamisen kehittämiseen liittyen haastateltavat nostivat esiin työmäärien ja resurssien jakaantumisen henkilöstön keskuudessa, henkilöstön osaamisen ylläpitämisen, asiakasymmärryksen ja asiakkuuksien hallinnan sekä organisaation yksiköiden ja tiimien välisen yhteistyön.

Työmäärien ja resurssien tasa-arvoisemman jakautumisen edistämiseksi ehdotettiin työmäärien ja henkilöstön hyvinvoinnin seuraamista säännöllisin kyselyin, jotta ongelmakohtiin voitaisiin reagoida nopeasti. Myös henkilöstön roolien selkeyttäminen entisestään sekä henkilöstön mahdollisuus keskittyä tekemään omaa osaamista vastaavia tehtäviä nähtäisiin edistävän niin työmäärien tasapuolisempaa jakaantumista kuin lisäävän henkilöstön

motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Lisäksi esiin nostettiin, että tulisi selvittää mil-laisten tehtävien hoitamista olisi mahdollista jakaa tiimeissä ruuhkahuippujen tasoitta-miseksi. Työtilannetta tulisi tarkastella tiimien lisäksi myös koko organisaation tasolla, eli selvittää töiden jakamisen mahdollisuutta eri tiimien välillä.

Osaamiseen liittyen haastateltavat nostivat kehittämiskohteeksi systemaattisemmat henki-löstön koulutussuunnitelmat. Kouluttautumisen tavoitteena tulisi olla sekä henkilöstön että organisaation osaamisen lisääminen. Lisäksi mainittiin, että koulutussuunnitelmien tulisi olla tasa-arvoisia ja tukea henkilöstön motivaatiota, uralla etenemistä ja työhyvinvointia. Myös ohjausta liittyen osaamisen hankintaan ja koulutusten seurantaan tulisi kehittää syste-maattisemmaksi. Seurantaan tulisi ottaa mukaan myös laadullisia elementtejä, koska tällä hetkellä seurataan lähinnä määrällisesti sitä, kuinka paljon koulutuksissa käydään. Myös koulutuksissa hankitun osaamisen jakamista organisaatioon tulisi kehittää, jotta hankittu osaaminen ei jäisi vain koulutuksessa käyneelle henkilölle, vaan se jakautuisi koko organi-saation hyödynnettäväksi. Substanssiosaamisen lisäksi kehittämiskohteeksi nostettiin pe-dagoginen osaaminen. Pedagoginen osaaminen nähdään tärkeänä organisaation toimin-nalle ja menestykselle, ja pedagoginen näkökulma tulisi olla vahvasti mukana kaikissa or-ganisaation koulutuksissa.

Asiakkaiden kohdalla kehittämiskohteena nostettiin esiin se, että organisaatiossa tulisi en-tistä tarkemmin tutkia keitä organisaation asiakkaat ovat ja mikä on todellinen arvo, jota organisaatio tuottaa asiakkailleen. Organisaatiolla on erityyppisiä asiakkaita, joten olisi py-rittävä tunnistamaan eri asiakasryhmien tarpeet, ja mitä organisaatio voi tarjota eri asiakas-ryhmille nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkuuksien hallintaan liittyen kehittämiskohteeksi nos-tettiin asiakkuudenhoitomalli, joka toisi jatkuvuutta ja selkeyttä asiakkuuksien hoitoon sekä lisäksi yhteistyömahdollisuuksia asiakkaiden kanssa. Myös asiakasvastuut tulisi miettiä sel-keämmiksi, eli jokaiselle asiakkaalle olisi organisaatiossa nimetty vastuhenkilö. Eri yksi-köillä on erilaisia käytäntöjä asiakkuuksien hoitamiseen liittyen ja näitä käytänteitä tulisi myös yhdenmukaistaa. Kehittämiskohteena mainittiin myös asiakaskokemuksen mittaami-nen ja seuranta. Asiakkailta on kysytty kokemuksia organisaation palveluista, mutta mittaa-minen ei ole ollut kovin systemaattisesti. Asiakkaiden systemaattisen kuuntelun kautta saa-taisiin tietoa, millaisia muutoksia asiakkailla on käynnissä ja organisaatio pystyisi paremmin reagoimaan asiakkaiden muutostarpeisiin. Asiakkaiden kuuntelu lisäisi myös ymmärrystä organisaation maineesta asiakkaiden keskuudessa. Samantapaisia kehittämistarpeita ku-vattiin liittyvän myös verkostojen johtamiseen.

Haastateltavat nostivat esiin, että organisaation eri yksiköissä ja henkilöstöllä on paljon asi-antuntemusta ja osaamista. Haasteltavien mukaan kehitettävää olisi siinä, että

vahvistettaisiin yhteistyötä ja tiedonkulkua eri yksiköiden välillä, jotta erilaista osaamista ja asiantuntemusta saataisiin levitettyä laajemmalle organisaatioon. Enemmän tulisi tukea sitä, etteivät eri yksiköt tekisi töitään omissa siloissaan. Siiloutumisen koetaan luoneen yksiköiden välille kilpailuasetelman. Kilpailuasetelmaa voitaisiin purkaa vahvistamalla ajatusta organisaatiosta yhtenä yksikkönä, jonka tekemistä ohjaa organisaation yhteiset arvot ja tavoitteet. Tavoitteet pitäisi pystyä viestimään niin, että ne ovat kaikille organisaation jäsenille selkeät. Selkeästi tulisi viestiä myös se, millä keinoin tavoitteet voidaan saavuttaa. Haastatteluissa korostettiin strategian merkitystä toiminnan ohjauksessa. Haastateltavat kertoivat, että organisaatiossa on haastattelujen aikaan käynnissä strategiatyö, jonka aikana myös tavoitteita tarkastellaan tulevaisuuden suuntaviivoja määriteltäessä. Haastateltavat kuvasivat, että niin strategian uudistamisessa kuin muissakin organisaation kehittämissuunnitelmissa mukana on koko organisaatio.

Myöskään tietopääoman kehittämiskohteet eivät tulleet haastateltaville yllätyksenä, ja ryhmähaastattelussa keskustelua herätti erityisesti tarve töiden jakamisen kehittämiseksi. Tässä yhteydessä nostettiin esiin organisaatiossa jo aiemmin esiin nostettu ajatus työparityöskentelystä. Työparityöskentelystä keskusteltiin organisaation kouluttajien näkökulmasta ja parityöskentelyn tavoitteena olisi, että koulutettavat koulutussisällöt olisivat hallussa jaetusti myös toisella kouluttajalla organisaatiossa, jotta mahdolliset sijaistamiset olisivat mahdollisia. Parityöskentelyn nähtiin voivan vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin. Keskusteluissa todettiin, että organisaatiossa on jo käytössä tällainen toimintatapa, ja sen nähdään lähtökohtaisesti toimivan hyvin. Haasteena nähtiin se, että joidenkin koulutusalojen kohdalla parityöskentely ei ole koskaan mahdollinen vaihtoehto, koska koulutusalat vaativat spesifiä erityisosaamista tai työn volyyymi ei ole riittävä, jotta organisaation sisäinen työparimalli kehittäminen olisi kannattavaa. Tähän todettiin, että tällaisissa tilanteissa voidaan kouluttaja ja koulutuspäivä ostaa ulkopuolelta sekä hyödyntää verkostoja. Tässä kohdin korostettiin jälleen toimivien verkostojen roolia ja verkostoyhteistyön aktiivista kehittämistä. Haastateltavat totesivat, että kouluttajan pitää olla todella asiansa osaava, kun koulutetaan ammattilaisia. Oikeat asiantuntijaverkostot ovat keskeisessä roolissa, jos alan osaamista ei löydy organisaation sisältä.

Ryhmähaastattelun ensimmäisen vaiheen lopuksi haastateltavilta pyydettiin palautetta yksilöhaastatteluiden pohjalta koostetusta raportista sekä pyydettiin pohtimaan, oliko tuloksissa mahdollisesti jotain yllättävää tai jäikö kenties jotain olennaista mainitsematta. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kaikki haastatteluissa esiin nostetut asiat ovat tärkeitä, vaikka mitään varsinaisesti yllättävää ei raportissa noussut esiin.

”Yllättävää oli ehkä se samanmielisyys mikä tässä oli, että oltiin niin yhdenmukaisia sit kuitenkin, positiivisesti.”

”Olisiko avainresurssit voineet olla jotain muuta asiantuntijaorganisaatiossa?”

8.7 Tietopääoma ja tulevaisuus

Ryhmähaastattelun toisessa vaiheessa katse käännettiin tulevaisuuteen ja erityisesti niihin tietopääoman resursseihin, joiden nähdään tukevan organisaation menestymistä tulevaisuudessa. Ryhmähaastattelussa keskusteltiin seuraavista aiheista:

1. Mitkä ovat tärkeimmät tietopääoman resurssit, joita näette tulevaisuudessa tarvittavan?
2. Miten pystytte varmistamaan, että teillä on käytettävissänne nuo tärkeimmät resurssit?
3. Millaisia haasteita näette mainittujen resurssien hankkimisessa?
4. Miten tulisi toimia, että olemassa oleva tietopääoma:
 - a) säilyy
 - b) kehittyy organisaatiossanne?

Ryhmähaastattelussa esiin nostetut tulevaisuuden kannalta keskeiset resurssit olivat pääosin samoja, mitä oli nostettu esiin myös yksilöhaastatteluissa. Esiin nostettiin työhön liittyvä osaaminen ja asiantuntemus, asiakassuhteet, verkostot sekä johtamisjärjestelmät. Yhteisenä nimittäjänä tulevaisuuden resursseista keskusteltaessa esiin nostettiin ennakointi. Keskusteltiin siitä, että organisaation on pystyttävä ennakoimaan mihin suuntaan maailma on menossa toiminnan kontekstissa ja myös pystyttävä ennakoimaan asiakkaiden tarpeita entistä paremmin. Tässä kohdin nostettiin esiin se, että edelleen tulisi kasvattaa asiakasymmärrystä, eli kehittää organisaation asiakasprofiilien tunnistamista sekä asiakkuuksien hoitamista ja hallintaa. Lisäksi mainittiin se, että asiakasryhmien nimeämisen lisäksi tulisi myös pohtia sitä, millaisia asiakkaita organisaatio haluaa, koska kaikille ei voida tarjota kaikkea. Osaamisen kohdalla keskusteltiin siitä, että rekrytointeja tehtäessä tulee olla ymmärrys siitä, millaisia osaamisprofiileja tarvitaan, jotta koko organisaation osaamista voidaan kasvattaa systemaattisesti ja pystytään vastaamaan esimerkiksi muuttuviin asiakastarpeisiin. Rekrytointien onnistuminen nähtiinkin organisaation menestymisen kannalta tärkeänä menestystekijänä tulevaisuudessa. Oikeanlaisen osaamisen kohdalla nostettiin esiin myös verkostojen aktiivinen kehittäminen ja ylläpito. Tällä viitattiin siihen, että organisaatiolla tulee olla kattavat ja toimivat verkostot, jotta osaamista voidaan tarvittaessa hankkia myös organisaation ulkopuolelta. Järjestelmien kohdalla nostettiin esiin erityisesti

henkilöstöraportointia ja toimintaprosesseja tukevat järjestelmät. Näiden kaikkien toimien nähtiin myös olevan tekijöitä, jotka varmistavat, että organisaatiolla on tulevaisuudessa käytössään menestyksen kannalta olennaiset resurssit.

Keskusteltaessa siitä, millaisia haasteita resurssien hankkimisessa on, esiin nostettiin organisaatiokulttuuri ja työntekijäkokemus. Tällä viitattiin siihen, että nähdäänkö organisaatio oikeasti sellaisena organisaationa, niin sisäisesti kuin ulkoisesti, kuin sen kuvitellaan tai sen haluttaisiin olevan. Erityisesti nähtiin, että työntekijäkokemuksella on tärkeä merkitys sille, että tarvittavia resursseja saadaan hankittua, ja että tarvittavat resurssit myös pysyvät organisaatiossa. Keskusteltiin siitä, että tulisi tutkia miten nykyiset työntekijät kokevat organisaation työnantajana. Pohdittiin, voisiko työhyvinvointikyselyihin lisätä kysymyksiä kartoittamaan työntekijäkokemusta. Lisäksi keskusteltiin siitä, että tietopääoman kokonaiskuvan muodostamiseksi, olisi hyvä kysyä johtoryhmän lisäksi myös muiden organisaation työntekijöiden näkemyksiä tärkeimmistä tietopääoman resursseista ja tietopääoman johtamisesta. Lisäksi todettiin, että tietopääoman resurssien hankkimisen ja hyödyntämisen tulisi olla mukana prosesseissa ja osana toimintaa. Tätä varten tulisi myös toimintaa tukevia työkaluja. Todettiin myös, että tällainen lähestymistapa vaatii organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen asteittaista muutosta.

Keskusteltaessa olemassa olevien resurssien säilymisestä ja kehittymisestä haasteltavat nostivat esiin uudestaan työnantajakokemuksen ja työnantajamielikuvan. Erityisesti työnantajakokemuksen nähtiin olevan olennainen tekijä, koska tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita organisaatioon. Lisäksi todettiin, että organisaation kohdalla tärkeä työmotivaatiota tukeva asia on se, että henkilöstö kokee organisaation edistävän oikeita asioita, eli tehdään merkityksellistä työtä. Organisaation arvojen ja uuden strategian mukainen toiminta nostettiin myös esiin, koska arvoissa ja strategiassa on hyvin kerrottu millä tavoin organisaatio toimii. Keskusteluun nousi myös organisaation toiminnan fokusointi. Tällä viitattiin siihen, että organisaation olisi fokusoiduttava omassa tekemisessään niin, että löytyy juuri ne organisaatiolle oikeat tekemisen ytimet. Ytimet, joilla on riittävästi kysyntää, ja jotka vievät organisaatiota eteenpäin strategian mukaisesti ja tukevat kasvua. Fokusoinnin nähdään myös tukevan ennakointia ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamista.

Lopuksi esiin nostettiin vielä tärkeimmiksi tietopääoman resursseiksi tunnistetut työhön liittyvä osaaminen ja asiantuntemus. Haastateltavat totesivat, että organisaatiossa hallitaan hyvin teoreettisen tiedon ja osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen. Organisaation kouluttajilla on kuitenkin oltava ymmärrystä myös siitä, miten koulutettavien asioiden suhteen erilaisissa organisaatioissa toimitaan käytännössä, eli millaista käytännön työ on. Todettiin, että kouluttajien työelämässä hankkima käytännön osaaminen voi helposti hävitä, kun

siirrytään käytännön tekemisestä oppilaitosmaailmaan kouluttamaan. Haastateltavat totesivat, että olisi tärkeää pystyä ylläpitämään tuota käytännön osaamista. Tässä yhteydessä puhuttiin, että käytännön asiantuntemusta hankkiakseen kouluttajilla olisi oltava mahdollisuus jalkautua yrityksiin perehtymään, miten koulutettavat asiat näyttäytyvät käytännössä. Haastateltavat totesivat, että tämän nähdään mahdollistuvan organisaation opettajien työelämäjaksojen kautta, jotka ovat jo suunnitteilla organisaatiossa.

Ryhmähaastattelun lopuksi käytiin keskusteltua tietopääoman tarkastelun hyödyistä organisaatiolle. Tutkimuksen teko koettiin hyödylliseksi, ja kuten aiemmin oli jo todettu, niin tutkimukselta toivottiin myös konkreettisia eväitä organisaation toiminnan kehittämiseksi. Ryhmähaastattelun lopuksi eräs haastateltavista tiivistä tutkimuksen aikana esille nousseet asiat seuraavasti:

”Me ollaan asiantuntijaorganisaatio, meidän tuote on se mitä meidän ihmiset osaa. Niin se, että meillä on motivoitunut ja jaksava henkilöstö, jotka eivät uuvu turhaan ja jotka kokevat, että pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä, niin se aivan on huikean tärkeitä. Se on se meidän ykkösasia kyllä. Kaikin puolin. Kaikki tää tietopääoma ja muu, se kaikki kullminoituu henkilöstöön.”

9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ammatillisen erikoisoppilaitoksen tietopääomaa. Tavoitteena oli selvittää, millaista tietopääomaa organisaatio tarvitsee ja miten tietopääomaa tulisi johtaa, jotta se tutkisi organisaation menestymistä tulevaisuudessa. Päättökäsimenetelmä oli kvalitatiivinen ja aineistoa analysoitiin osittain myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla tutkittavana olleen organisaation johtoryhmää yksilö- ja ryhmähaastatteluin. Tutkimusasetelman ja aineiston keruun pohjana hyödynnettiin Bernard Marrin (2008) tietopääoman johtamisen mallia. Tutkimuksen teoria- pohja rakentui resurssipohjaiseen näkemykseen (resource-based view of the firm) ja tietopohjaiseen näkemykseen (the knowledge-based view of the firm) sekä tietopääomaa ja tietopääoman johtamista käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuskirjallisuuden pääasi- allisina lähteinä toimivat teoreettisen viitekehyksen kannalta alan keskeiset tutkimukset.

Kyseessä oli tapaustutkimus, joten tavoitteena ei lähtökohtaisesti ollut tutkimustulosten yleistäminen eikä tavoitteena myöskään ollut verrata tutkimustuloksia aiemman tutkimus- kirjallisuuden tuottamaan tietoon tietopääomasta tai tietopääoman johtamisesta. Tutkimuk- sessa tarkasteltiin tietopääomaan tutkittavan organisaation kontekstissa ja tavoitteena oli tuottaa tutkittavalle organisaatiolle relevanttia tietoa tietopääomasta ja konkreettisia työka- luja tietopääoman johtamiseen. Tavoitteena oli, että organisaatiolla olisi tutkimuksen jäl- keen ymmärrys siitä, millaisia tietopääoman resursseja organisaatiolla on, mitkä resurssit ovat strategisesti merkittäviä organisaation perustehtävän suorittamiseksi ja miten organi- saation tulisi tietopääomaa johtaa, jotta tietopääoma tukisi organisaation menestymistä tu- levaisuudessa.

9.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteita lähdettiin selvittämään päätökäsimuskysymyksen ja neljän alatutki- muskysymyksen kautta, joihin vastaamalla oli tarkoitus saada vastaus päätökäsimuskysy- mykseen:

- Päättökäsimuskysymys: *Millaista tietopääomaa organisaatio tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa?*
- 1. Alatutkimuskysymys: *Millaista tietopääomaa organisaatiossa on?*

- 2. Alatutkimuskysymys: *Mitkä ovat tietopääoman tärkeimmät resurssit nyt ja tulevaisuudessa?*
- 3. Alatutkimuskysymys: *Miten pysytään varmistamaan, että organisaatiolla on käytössään olennaiset tietopääoman resurssit tulevaisuudessa?*
- 4. Alatutkimuskysymys: *Miten tietopääomaa tulisi johtaa, jotta se tukisi menestystä tulevaisuudessa?*

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kautta saadut vastaukset alatutkimuskysymyksiin, joiden kautta muodostuu vastaus päätutkimuskysymykseen.

1. Alatutkimuskysymys - Millaista tietopääomaa organisaatiossa on?

Organisaation tietopääomaa lähdettiin kartoittamaan pyytämällä haastateltavia ensin kertomaan omin sanoin, mikä on organisaation perustehtävä. Perustehtävä kuvaa sitä, miksi organisaatio on olemassa, mikä on organisaation päätarkoitus, mikä on organisaation arvolutaus ja mitä organisaatio tekee ja kenelle (Marr 2008, 10). Haastateltavat kuvasivat organisaation perustehtävän olevan aikuisten ammattilaisten ympäristöosaamisen kasvataminen ja kestävän kehityksen osaamisen vieminen työelämään. Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin nimeämään organisaation ydinkompetenssit (core competences). Ydinkompetenssit mahdollistavat organisaation perustehtävän suorittamisen ja ne kuvaavat sitä, missä organisaation tulee olla erittäin hyvä menestyäkseen (Marr 2008, 11). Tärkeimmiksi ydinkompetensseiksi haastateltavat nimesivät ympäristöalan vaikuttavan ja ajantasaisen substanssiosaamisen, koulutusosaamisen sisältäen koulutussuunnittelun, koulutusprosessin läpiviennin ja pedagogisen osaamisen sekä asiakkaiden tarpeiden ennakoinnin ja tunnistamisen.

2. Alatutkimuskysymys - Mitkä ovat tietopääoman tärkeimmät resurssit nyt ja tulevaisuudessa?

Organisaatiolla on oltava oikeanlaisia resursseja pystyäkseen toteuttamaan perustehtävänsä. Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin nimeämään 1–10 tärkeintä tietopääoman resurssia tietopääoman kolmesta eri kategoriasta: inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Haastateltavat nimesivät 24 erilaista tietopääoman resurssia (taulukko 5). Eniten tietopääoman resursseja nimettiin inhimillisen pääoman kategoriasta, rakenne- ja suhdepääoman kategorioissa resursseja nimettiin saman verran. Eniten mainintoja saivat työhön liittyvä osaaminen ja asiantuntijuus, arvot ja asiakassuhteet.

Tämän jälkeen resursseja ryhdyttiin tarkastelemaan tarkemmin tavoitteena selvittää organisaation menestymisen kannalta tärkeimmät avainresurssit. Ensin haastateltavia

pyydettiin valitsemaan aiemmin nimeämistään tietopääoman resursseista viisi avainresurs-sia. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin antamaan kullekin valitsemalleen resurssille arvo välillä 1–10, arvon yksi sai vähiten tärkeä resurssi ja arvon 10 tärkeimmäksi koettu resurssi. Haastateltavat nimesivät kaikkiaan 16 avainresurssia, joista haastattelujen poh-jalta tunnistettiin viisi tärkeintä tietopääoman resurssia. Viisi tärkeintä resurssia olivat saman painoarvon saaneet työhön liittyvä osaaminen ja työhön liittyvän asiantuntijuus, asiakas-suhteet, organisaatiokulttuuri ja organisaation arvot. Verkostojen painoarvo tuli lähelle vii-denneksi tärkeimmän resurssin saamia painoarvoja, mutta muiden 10 nimetyin resurssin painoarvot ovat selkeästi alhaisempia. Tärkeimmiksi koetut resurssit erottautuivat selkeästi, ja haastateltavien mielestä tuloksissa ei ollut mitään yllättävää ja kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä tärkeimmiksi nimetyistä resursseista.

Tarkasteltaessa sitä, mitkä resurssit koetaan tärkeimmiksi tulevaisuudessa, haastateltavat nostivat esiin osittain samoja resursseja, mitä oli nostettu esiin tarkasteltaessa organisaat-ion sen hetkisiä tietopääoman resursseja. Tulevaisuuden kannalta tärkeimmiksi resurs-seiksi haastateltavat nimesivät työhön liittyvän osaamisen ja asiantuntemuksen, asiakas-suhteet, verkostot sekä johtamisjärjestelmät.

3. Alatutkimuskysymys - Miten pysytään varmistamaan, että organisaatiolla on käytössään olennaiset tietopääoman resurssit tulevaisuudessa?

Tulevaisuudesta keskusteltaessa haastateltavat nostivat esiin organisaation kyvyn enna-koida. Tällä viitattiin siihen, että organisaation on kyettävä ennakoimaan, mitä toimialalla on tapahtumassa ja on myös pystyttävä ennakoimaan asiakkaiden tarpeita entistä paremmin. Osaamisesta keskusteltaessa esiin nostettiin onnistuneet rekrytoinnit. Rekrytointeja tehtä-essä tulisi olla ymmärrys tarvittavista osaamisprofileista, jotta organisaation osaamisen kasvattaminen systemaattisesti olisi mahdollista. Oikeanlaisen osaamisen kohdalla nostet-tiin esiin myös kattavat ja toimivat verkostot, jotta tarvittavaa osaamista voidaan hankkia myös organisaation ulkopuolelta. Järjestelmien kohdalla nostettiin esiin erityisesti henkilös-töraportointia ja toimintaprosesseja tukevat järjestelmät.

Keskusteltaessa siitä, millaisia haasteita resurssien hankkimisessa voisi olla, esiin nostettiin organisaatiokulttuuri ja työntekijäkokemus. Pohdittiin sitä, nähdäänkö organisaatio sisäi-sesti ja ulkoisesti sellaisena, kuin se haluttaisiin nähtävän. Todettiin myös, että työntekijä-kokemuksella on tärkeä merkitys resurssien pysyvyyden näkökulmasta. Työntekijäkoke-mus nähtiin tärkeänä myös resurssien säilymisessä ja kehittämisessä. Lisäksi tärkeinä pi-tovoimatekijöinä nähtiin kokemus työn merkityksellisyydestä ja organisaation keskittyminen ydintekemiseen, jolla on myös riittävästi kysyntää. Työhön liittyvään osaamiseen ja

asiantuntemukseen liittyen todettiin, että teoreettisen tiedon lisäksi ammatillisessa kontekstissa toimiessa organisaation kouluttajilla on oltava ymmärrystä tiedon soveltamisesta käytännön työssä. Tällaisen tiedon hankkimisen nähtiin olevan mahdollista opettajien työelämäjaksojen kautta.

4. Alatutkimuskysymys - Miten tietopääomaa tulisi johtaa, jotta se tukisi menestystä tulevaisuudessa?

Tietopääoman johtamista lähdettiin tarkastelemaan keskustelemalla aluksi siitä, millaisena haastateltavat näkevät tietopääoman johtamisen tutkimushetkellä. Näkemykset tietopääoman johtamisesta vaihtelivat tietopääoman järjestelmällisen ja hajautetun johtamisen välillä. Lisäksi pohdittiin, että voidaanko tietopääomaa johtaa, koska tietopääoman nähdään olevan hajallaan organisaatiossa. Haastateltava totesivat, että johtaminen ja toiminnan organisointi oli murroksessa tutkimushetkellä. Organisaatio on vuosien saatossa kasvanut kuuden hengen organisaatiosta yli 40 asiantuntijan organisaatioksi ja toimitusjohtaja oli vaihtunut muutama kuukausi ennen tutkimuksen alkua ensimmäisen kerran organisaation olemassaolon aikana. Lisäksi viime vuosina on uudistettu organisaation rakennetta ja johtamisjärjestelmää. Myös organisaation johtoryhmän toimintaa on tarkasteltu ja tehostettu osana organisaatiouudistusta.

Tärkeiksi tietopääoman johtamista tukeviksi tekijöiksi haastateltavat nostivat myös prosessit, mittarit, seurannan sekä johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmät. Selkeät prosessit ja toimintaohjeet nähdään tärkeinä, ja niiden kehittämiseen on viime vuosina panostettu organisaatiossa. Myös toiminnanohjausjärjestelmien merkitys on kasvanut organisaation kasvun myötä. Asiakkuudenhallinnan, taloushallinnon ja opiskelijahallinnan toiminnanohjausjärjestelmät on uudistettu. Myös opiskelija-alustoja on uudistettu. Uusien järjestelmien myötä useat toiminnot on saatu päivitettyä vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. Haastateltavat nostivat esiin myös organisaation vertaisoppimisen konseptit kuten Akatemit ja Pedagogiset kahvilat, joissa organisaation jäsenet jakavat osaamistaan ja tietoa valitsemastaan aiheesta organisaatiolle.

Tietopääoman johtamiseen liittyvät haasteet

Keskusteltaessa siitä, millaisia haasteita tietopääoman johtamiseen liittyy, haastateltavat nostivat esiin työmäärien ja resurssien epätasa-arvoisen jakaantumisen. Tällä viitattiin siihen, että tietyn osa-alueen substanssiosaajia on vähän ja tästä syystä työt kasaantuvat, koska työtä ei pystytä jakamaan. Tähän liittyen haasteena nähtiin myös organisaation jäsenten eritasoinen substanssiosaaminen, koska henkilöille, joilla on enemmän osaamista, kertyy töitä enemmän kuin heille, joilla substanssiosaamista on vähemmän. Todellinen

haaste on myös se, että mikäli tietyn osa-alueen osaaja lähtee organisaatiosta, myös osaaminen katoaa organisaatiosta. Lisäksi esiin nostettiin vastuualueiden ja roolien epäselvyys. Tällä viitattiin esimerkiksi siihen, että yhdellä henkilöllä voi olla useita rooleja ja useita esimiehiä, jolloin toimiminen ja oman ajankäytön suunnittelu on haasteellista. Johtamisen haasteena nähtiin myös organisaatiossa vallitseva kiireen kulttuuri, jonka nähdään vaikuttavan negatiivisesti organisaation kehittämiseen sekä sidosryhmä- ja verkostoyhteistyöhön. Ennakointi mainittiin myös haasteiden yhteydessä. Haastateltavat pohtivat, että organisaatiossa tulisi tehdä tulevaisuuden ennakointiselvitys, jossa tarkasteltaisiin sitä, miten uuteen strategiaan kirjattu suunta saavutetaan.

Tietopääoman johtamisen kehittäminen organisaatiossa

Tietopääoman johtamisen kehittämiseen liittyen nostettiin esiin työmäärien ja resurssien jakaantuminen henkilöstön keskuudessa, henkilöstön substanssiosaamisen ja pedagogisen osaamisen ylläpitäminen, asiakasymmärryksen ja asiakkuuksien hallinnan kehittäminen, verkostoyhteistyön sekä organisaation yksiköiden ja tiimien välisen yhteistyön kehittäminen.

Työmäärien ja resurssien tasa-arvoisemman jakautumisen edistämiseksi ehdotettiin työmäärien ja henkilöstön hyvinvoinnin säännöllistä seuranta ja henkilöstön roolien selkeyttämistä. Lisäksi tulisi myös selvittää, millaisia tehtäviä on mahdollista jakaa ruuhkahuippujen tasaamiseksi niin tiimien tasolla kuin koko organisaation tasolla. Tässä kohdin yhtenä ratkaisuna nostettiin esiin työparityöskentely sellaisten osaamisalojen kohdalla, joissa se on mahdollista. Henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen liittyen haastateltavat mainitsivat systemaattiset ja tasa-arvoiset henkilöstön koulutussuunnitelmat, jotka lisäisivät niin henkilöstön kuin organisaation osaamista ja edistäisivät lisäksi myös työhyvinvointia. Substanssiosaamisen lisäksi mainittiin pedagoginen osaaminen, joka myös nähdään tärkeänä menestystekijänä organisaatiossa.

Asiakkaista keskusteltaessa esiin nostettiin asiakasymmärryksen kasvattaminen, jolla viitattiin siihen, että tulisi tutkia keitä organisaation asiakkaat ovat, mikä on asiakkuuksien todellinen arvo, mitä organisaatio tuottaa asiakkailleen, millaisia tarpeita asiakkailla on nyt ja tulevaisuudessa sekä millaista asiakkuudenhoitomallia tarvittaisiin. Lisäksi todettiin, että asiakaskokemusta tulisi tutkia systemaattisesti, jotta saataisiin ymmärrystä organisaation maineesta asiakkaiden keskuudessa. Haastateltavat totesivat, että myös verkostojen johtamiseen liittyy samanlaisia kehittämistarpeita kuin asiakkuuksien johtamiseen. Organisaatiolla tulee olla toimivaa verkostoyhteistyötä, ja yhteistyötä tulee myös aktiivisesti kehittää, jotta organisaatiolla on kanavat hankkia tarvittaessa ulkopuolista osaamista omiin

koulutuksiin. Haastateltavat totesivat, että kun ammattilaisia koulutetaan, niin kouluttajan pitää olla asiansa osaava. Tällaista osaamista voi joskus olla tarpeen hankkia organisaation ulkopuolelta. Vastaavasti yhteistyön ja tiedonkulun vahvistaminen eri yksiköiden ja tiimien välillä organisaation sisällä mahdollistaisi sen, että erilainen osaaminen ja asiantuntemus levittyisi laajemmalle organisaatioon. Alatutkimuskysymysten vastaukset on tiivistetty taulukoon 5.

Tutkimuskysymys	Vastaukset
Millaista tietopääomaa organisaatiossa on?	Työhön liittyvä osaaminen, työhön liittyvä asiantuntemus, arvot, asiakassuhteet, joustavuus, verkostot, kumppanuudet, prosessit, organisaatiokulttuuri, maine, sitoutuminen, suhteet sääntelijöihin, motivaatio, johtamisjärjestelmät (strateginen johtaminen / päivittäisjohtaminen), johtamisfilosofia, luovuus, luottamus, ammatillinen pätevyys, itsensä johtaminen, hallinto, brändi, asiakasuskollisuus, tunneälykyys, luotettavuus, tieto (esim. manuaalit).
Mitkä ovat tietopääoman tärkeimmät resurssit nyt ja tulevaisuudessa?	<ul style="list-style-type: none"> • Työhön liittyvä osaaminen ja asiantuntemus • Asiakassuhteet • Organisaatiokulttuuri • Arvot • Verkostot • Johtamisjärjestelmät
Miten varmistetaan, että organisaatiolla on käytettävissään tärkeimmät tietopääoman resurssit tulevaisuudessa?	<ul style="list-style-type: none"> • Kyky ennakoida, mm. asiakastarpeet ja toimialan muutokset • Positiivinen työntekijäkokemus • Positiivinen työnantajamielikuva • Merkityksellinen työn sisältö • Henkilöstön kouluttautumismahdollisuudet • Keskittyminen ydintoimintaan • Oikeat rekrytoinnit • Verkostoyhteistyö • Henkilöstöraportointia ja toimintaprosesseja tukevat järjestelmät
Miten tietopääomaa tulisi johtaa, jotta se tukisi menestystä tulevaisuudessa?	<ul style="list-style-type: none"> • Ennakointi: millaista osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa ja miten pysytään selvillä organisaation kannalta keskeisistä avauksista • Oman tekemisen asemointi: ymmärrys millaiseen toimintaan järkevää panostaa • Henkilöstöllä selkeät roolit ja vastualueet • Henkilöstön hyvinvoinnin säännöllinen seuranta • Vertaisoppiminen organisaation sisällä • Töiden tasa-arvoinen jakaantuminen henkilöstön kesken • Substanssiosaaminen vahvistaminen • Pedagogisen osaamisen vahvistaminen • Systemaattiset koulutussuunnitelmat ja ohjausta kouluttautumiseen • Selkeät prosessit ja toimintaohjeet • Asiakasymmärryksen kasvattaminen • Yhteistyön lisääminen organisaation sisällä • Verkostoyhteistyön aktiivinen kehittäminen • Toimintajärjestelmien hyödyntäminen

Taulukko 5. Vastaukset alatutkimuskysymyksiin

Päätutkimuskysymys - Millaista tietopääomaa organisaatio tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa?

Edellä esitetyt vastaukset alatutkimuskysymyksiin muodostavat vastauksen päätutkimuskysymykseen. Edellä kuvatun perusteella voidaan tiivistetysti todeta, että menestyäkseen tulevaisuudessa organisaation on varmistettava, että organisaation asiantuntijoilla on riittävä substanssiosaaminen ja pedagoginen osaaminen. Organisaatio kouluttaa aikuisia ammattilaisia työelämäkontekstissa, joten on varmistettava myös se, että organisaation asiantuntijat hallitsevat sen, millä tavalla koulutettavat voivat soveltaa koulutusten kautta

saatavaa tietoa työpaikoillaan. Organisaatio tarjoaa koulutuksia hyvinkin spesifeillä toimialoilla, jolloin joissain tapauksissa oikeanlaisen osaamisen löytyminen organisaation sisältä voi muodostua haasteeksi. Oikeanlaisen osaamisen varmistamiseksi organisaation tulee olla mukana oman alansa verkostoissa, joista osaamista on mahdollista hankkia tarpeen vaatiessa. Verkostoyhteistyö on tärkeää myös siksi, että sitä kautta organisaatiolla on mahdollisuus päästä mukaan esimerkiksi erilaisiin kehittämishankkeisiin ja näin vahvistaa omaa osaamistaan. Tutkittava organisaatio tuottaa koulutuksia työelämän tarpeisiin, joten myös yhteistyö asiakkaiden kanssa, asiakassuhteet ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää menestymisen kannalta. Toimivat johtamisjärjestelmät taas edesauttavat sitä, että tietopääoman resursseja pystytään hyödyntämään ja kehittämään organisaation eri tasoilla.

9.2 Tutkimuksen käytännön ja teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tutkittavan organisaation käyttöön tietoa tietopääomasta toiminnan suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Tutkimuksen jälkeen organisaatiolla on käsitys siitä, millaisista tietopääoman resursseista organisaation tietopääoma koostuu, mitkä ovat organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeimmät resurssit sekä miten organisaatiossa tulee toimia, että organisaatiolla on myös tulevaisuudessa käytössään nuo strategisesti tärkeät resurssit. Kuten haastateltavat totesivat, on tutkimuksen tavoite uuden tiedon tuottamisen suhteen saavutettu.

Organisaation näkökulmasta oikeanlaisen tietopääoman olemassaolo ei kuitenkaan vielä tuo menestystä organisaatiolle, vaan tietopääomaa on myös kyettävä johtamaan niin, että se saadaan tuottamaan arvoa. Tietopääoman johtamiseen liittyen tutkimus toi esiin monia konkreettisia kehittämiskohteita organisaatiossa. Avainresursseiksi tunnistettujen tietopääoman resurssien mittaaminen ydinsuorituskysymysten (key performance question) ja indikaattoreiden kautta loi kattavan kuvauksen organisaation avainresursseista sekä konkreettisia toimintaehdotuksia tietopääoman ylläpitämiseksi ja hankkimiseksi (42 ydinsuorituskysymystä ja 79 indikaattoria). Tätä listausta organisaation johto voi hyödyntää niin tietopääoman johtamisen strategisen suunnittelun kuin tietopääoman johtamisen konkreettisten toimien suunnittelun tueksi.

Tämän tutkimuksen johdannossa on lause, joka on pohjana ja perusteena tälle tutkimukselle, *”Organisaation toiminnan perusta on strategia, joka auttaa organisaatiota kehittämään kilpailuetua ja menestymään pitkällä aikavälillä.”* Toimiva strategia on myös

tutkittavana olleen organisaation toiminnan peruspilari. Tutkimuksen aikana haasteltavat korostivat strategian merkitystä toiminnan ohjauksessa. Lisäksi todettiin, että menestystä tukeva strategia tulee laatia yhdessä ja yhteistyössä kaikkien organisaation asiantuntijoiden kanssa. Organisaatiossa on viime vuosina ollut käynnissä strategiauudistus, organisaation rakennetta on uudistettu, ja lisäksi on ollut johtamiseen liittyviä muutoksia. Haastateltavien mielestä tämä tutkimus toteutettiin sopivaan ajankohtaan, koska tästä tutkimuksesta saadaan eväitä organisaation luotsaamiseen muutoksessa.

Tietopääomaa ei ollut aiemmin organisaatiossa tutkittu, mutta tutkimuksen jälkeen todettiin, että tietopääoman resurssien hankkimisen ja hyödyntämisen tulisi olla mukana organisaation prosesseissa, osana toimintaa. Lisäksi todettiin se, että tietopääoman systemaattinen hyödyntäminen ja johtaminen edellyttää myös organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen asteittaista muutosta.

Tapaustutkimuksen lähtökohtaisena tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä, vaan tavoitteena on ymmärtää tutkittavana olevaa ilmiötä (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Voidaan kuitenkin todeta, että vaikka tapaustutkimuksen tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä, tuovat ne kuitenkin aina jotain uutta ja lisää tutkitavan ilmiön tutkimuskenttään. Näin on myös tämän tutkimuksen kohdalla. Ensinnäkin tutkimus toi uutta tietoa liittyen siihen, millainen tietopääoman koostumus voi koulutusorganisaation kontekstissa olla. Vaikka tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä koskemaan muita koulutusorganisaatioita, antaa tulokset kuitenkin kuvaa millaisia tietopääoman resursseja koulutusorganisaation perustehtävän suorittaminen nyky-yhteiskunnassa edellyttää.

Toiseksi voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset mukailevat aiempien tutkimusten tuloksia, joissa tietointensiivisten organisaatioiden tärkeimmäksi perustaksi on tunnistettu organisaatiossa oleva asiantuntijatieto (esim. Käpylä et al. 2010, 317). Tässä tutkimuksessa tutkittavan organisaation tärkeimmiksi tietopääoman resursseiksi tunnistettiin organisaation asiantuntijoiden työhön osaaminen ja asiantuntemus.

Lisäksi tutkimus toi uutta tietoa tietopääoman tutkimusprosessiin liittyen, empirian pohjana olleen tietopääoman johtamisen viisivaiheisen mallin hyödyntämisen kautta. Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että käsitteiden määrittelyllä on tärkeä rooli yhteisten ymmärryksen luomisessa, myös tietopääomaa tarkasteltaessa. Jatkossa, jos jokin taho aikoo hyödyntää mallia tai aikoo tutkia tietopääomaansa muulla tavoin, voi ehkä olla tämän tutkimuksen tulosten ansiosta, että ennen tutkimuksen aloittamista pysähdytään tarkastelemaan käsitteiden

sisältöä ja varmistetaan, että tutkimukseen osallistuvilla on yhteinen ymmärrys käsitteiden sisällöstä.

9.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tietopääomaa ei ollut aiemmin tutkittu organisaatiossa eikä käsitettä tietopääoma ollut aiemmin käytetty johtamisen tai toiminnan suunnittelun yhteydessä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa yritykselle ymmärrystä tietopääomasta myös käsitteellisellä tasolla, jotta haastateltavilla olisi ymmärrys millaisessa kontekstissa he vastaavat kysymyksiin. Tämän ymmärryksen kasvattaminen oli tutkijan vastuulla, ja mikäli tutkija ei ole osannut välittää käsitteestä vastaamisen kannalta riittävästi relevanttia tietoa, on se voinut vaikeuttaa haastateltavien vastaamista. Tutkimuksen aikana ei kuitenkaan käynyt ilmi, että haastateltavilla olisi ollut epäselvyyttä siitä, mistä puhutaan, kun puhutaan tietopääomasta. Haastateltavilla oli myös haastattelujen aikana mahdollisuus esittää kysymyksiä epäselväksi kokemiinsa kysymyksiin tai käsitteisiin.

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että muutamien tietopääoman resurssien kohdalla ymmärrys siitä, mikä oli kyseisen resurssin määritelmä, vaihteli haastateltavien keskuudessa. Tällaisista resursseista käytiin keskustelua ryhmähaastattelussa yhdessä kaikkien haastateltavien kanssa ja todettiin, että organisaation olisi avattava keskeisiä käsitteitä siitä näkökulmasta, mitä ne tarkoittavat organisaation kontekstissa. Näin voitaisiin varmistaa se, että organisaatiossa olisi yhteinen ymmärrys käsitteiden sisällöstä, joka perustuisi henkilökohtaisten näkemysten sijaan organisaation käsitykseen kyseisestä resurssista. Vaikka muutamien resurssien kohdalla oli havaittavissa eroavaisuuksia näkemyksissä niiden määrittelyissä, ei tämän kuitenkaan uskota vaikuttaneen merkittävästi tutkimuksen tuloksiin. Kyseessä oli kuitenkin yleisesti käytetyt käsitteet, joiden ymmärtäminen tutkimuskontekstissa ei edellyttänyt esimerkiksi uuden tiedon omaksumista. Voidaankin todeta, että jos organisaatio lähtee tutkimaan tietopääomaa ensimmäisen kerran, voisi olla paikallaan ennen tutkimuksen aloitusta keskustella, miten resurssit ymmärretään organisaation kontekstissa. Sen lisäksi, että käsitteiden määrittely rakentaa organisaation jäsenten yhteistä ymmärrystä resursseista, rakennetaan samalla ymmärrystä yhteisestä todellisuudesta, jossa organisaation menestys luodaan.

9.4 Jatkotutkimusehdotukset

Nyt tehty tutkimus antaa kuvan organisaation tietopääomasta tietyssä hetkenä. Vaikka tutkimuksessa tarkasteltiin myös tulevaisuuden tarpeita, on tämän tutkimuksen tulosten hyödyntämisen elinkaari organisaatiotasolla rajallinen. Muutokset toimintaympäristössä voivat olla nopeita ja vaikutukset suuria. Näissä muuttuvissa tilanteissa myös organisaation tietopääoman resurssien merkitys voi vaihdella. Menestykseen vaikuttavat tietopääoman resurssit eivät siis välttämättä ole pysyviä vuodesta toiseen. Pitääkseen yllä ajantasaista tietoa tietopääomasta, sen tilasta ja resurssitarpeista, organisaation tulisi tarkastella tietopääoman tilaa säännöllisesti ja systemaattisesti, osana päivittäistä johtamista. Pitkittäistutkimuksista saataisiin myös kiinnostavaa tietoa siitä, miten tietopääoman tarpeet muuttuvat vai muuttuvatko ne ja miten organisaatio on pystynyt vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin. Tämä tutkimus on pyritty laatimaan ja toteuttamaan niin, että organisaatio voi sen halutesaan toistaa ja näin saada ajantasaista tietoa tietopääoman tilasta ja tarpeista.

Tutkimus toteutettiin hyödyntämällä Bernad Marrin (2008) tietopääoman johtamisen viisivaiheista mallia. Tässä tutkimuksessa mallin kaksi viimeistä vaihetta, tietopääoman hallinta ja raportointi, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkittavan organisaation tietopääoman johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta olisi kiinnostavaa jatkaa organisaation tietopääoman tutkimista siten, että myös mallissa käsitellyt tietopääoman hallinta ja raportointi käsiteltäisiin tutkittavan organisaation kontekstissa. Näin organisaatio saisi vielä kokonaisvaltaisemman käsityksen millä tavoin tietopääomaa voitaisiin hyödyntää ja kehittää organisaatiossa.

Tutkimuksen aikana nousi esiin, että tietopääoman kokonaiskuvan muodostamiseksi tulisi organisaation johtoryhmän lisäksi tutkia myös organisaation muiden työntekijöiden näkemyksiä tärkeimmistä tietopääoman resursseista ja tietopääoman johtamisesta. Tämän tutkimuksen tulokset pohjautuvat organisaation johdon näkemyksiin. Väistämättä kuitenkin jää pohtimaan, että kun tutkimuksessa tarkastellaan tietopääomaa tietointensiivisen organisaation kontekstissa kuulematta organisaation tärkeimpien menestystekijöiden, eli organisaation asiantuntijoiden näkemystä, niin voiko kuva tietopääomasta olla täydellinen?

Tavoittaakseen kokonaiskuvan tietopääomastaan, tulisi organisaatiossa toteuttaa jatkotutkimus, jossa tietopääomaa ja tietopääoman johtamista tarkasteltaisiin myös organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden ja johdon näkemysten vertailu voisi tuoda merkittävää uutta ja kiinnostavaa tietoa siitä, millaisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia näkemyksissä organisaation menestystekijöistä organisaatiossa on. Ilman yhteistä ymmärrystä organisaation menestyksen perusteista jää taidokkaastikin rakennettu strategia vain

suunnitelmaksi paperilla. Jotta organisaatio pystyy strategian kautta tuottamaan kilpailuetua ja arvoa pitkällä aikavälillä, on organisaation kaikkien jäsenten sitouduttava strategiaan ja toteutettava sitä työarjessaan.

Kiinnostavaa olisi myös tutkia saman toimialan organisaatioita ja millaista tietopääoma niissä nähdään tulevaisuudessa tarvittavan. Olisi kiinnostavaa tutkia vaikuttaako esimerkiksi tutkittavan organisaation erikoistumisala tietopääoman tarpeisiin erityisesti vai liittyvätkö tarpeet itsessään toimialaan, eli kouluttamiseen. Mikäli tutkittavia organisaatioita olisi samalta toimialalta riittävästi ja tutkimuksia pystyttäisiin toistamaan organisaatioissa esimerkiksi vuosittain, niin pitkittäistutkimusten myötä kertyisi kiinnostavaa tietoa siitä, miten ammatillinen aikuiskoulutus muuttuu ja kehittyy ajassa, kun tarkastelun kohteena on koulutusten tuottajien toiminnassa mahdollisesti tapahtuneet muutokset.

Tämän tutkimus on hyvä päättää viimeiseen jatkotutkimusehdotukseen, joka on toimialakohtaiset tietopääoman perustutkimukset. Toimialakohtaisten tietopääoman perustutkimusten tavoitteena olisi toimialoittain selvittää eri toimialojen tulevaisuudennäkymiä tietopääoman tarkastelun kautta. Eri toimialoille räätälöityjen perustutkimusten kautta olisi mahdollista tuottaa tietoa toimialakohtaista tietoa siitä, millaisia resursseja toimialan edustajat näkisivät tulevaisuudessa tarvittavan, jotta toiminnan kilpailukykyisyys säilyy. Tutkimukset tulisi rakentaa niin, että organisaatioiden kynnys vastata tutkimukseen olisi mahdollisimman matala, jotta mahdollisimman monet toimialan edustajat osallistuisivat tutkimukseen. Tutkimus tulisi myös toteuttaa säännöllisin väliajoin, esimerkiksi joka toinen vuosi, ja saman sisältöisenä, jotta käytettävissä olisi riittävän ajankohtaista tietoa aiheesta. Tällaisten toimialakohtaisten perustutkimusten kautta tuotettua tietoa toimialojen resurssitarpeista voitaisiin hyödyntää esimerkiksi poliittisen päätöksenteon pohjana, kun pohditaan esimerkiksi sitä, miten julkista rahoitusta osoitetaan eri toimialojen elinvoimaisuuden varmistamiseksi kiristyvässä globaalissa kilpailussa. Muutokset työelämän osaajatarpeissa ovat nykyään nopeita ja kohtaanto-ongelma näyttäytyy kasvun esteenä jo monella eri toimialalla (mm. Larja ja Peltonen 2023). Tällaisen perustutkimuksen kautta tuotettu tieto voisi tuoda ymmärrystä myös siihen, miten koulutusta eri koulutusasteilla ja erilaisia työvoimakoulutuksia voitaisiin kehittää, jotta ne vastaisivat paremmin työelämän muuttuviin osaajatarpeisiin.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. Vol. 25(1), 107–136.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*. Vol. 9 (4), 49–61.
- Cheng, M.-Y., Lin, J.-Y., Hsiao, T.-Y. & Lin, T.W. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 11(4), 433–450.
- Chuang, C., Jackson, S. E. & Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of management*. Vol. 42(2), 524–554.
- Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*. Vol. 14(4), 356–364.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long range planning*. Vol. 30(3), 366–373.
- Giju, G. C., Badea, L., López Ruiz, V.R. & Nevado Peña, D. (2010). Knowledge Management – the Key Resource in the Knowledge Economy. *Theoretical and Applied Economics*. Vol. XVII. 6(547), 27–36.
- Grant, R. M. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 17, 109–122.
- Grant, R. M. (1996b). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizational Science*. Vol. 7(4), 375–387.
- Grant, R. M. (1997). The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long range planning*. Vol. 30(3), 450–454.

- Grant, R. M. & Phene, A. (2022). The Knowledge Based View and Global Strategy: Past Impact and Future Potential. *Global strategy journal*. Vol. 12(1), 3–30.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017). Structure of intellectual capital – An international comparison, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 30(5), 1160–1185.
- Kianto, A. (2007). What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. Vol. 4(4), 342–357.
- Kianto, A., Tatiana A. & Yaroslav, P. (2013). The Impact of Intellectual Capital Management on Company Competitiveness and Financial Performance. *Knowledge management research & practice*. Vol. 11(2), 112–122.
- Kogut, B. & Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization science* (Providence, R.I.). Vol. 7(5), 502–518.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992) Knowledge of the Firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organizational Science*. Vol, 3(3), 383–397.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.
- Kujansivu, P. (2009). Is There Something Wrong with Intellectual Capital Management Models? *Knowledge management research & practice*. Vol 7(4), 300–307.
- Kraaijenbrink, J., Spender J-C. & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*. Vol. 36(1), 349–372.
- Käpylä, J., Laihonen, H., Lönnqvist, A. & Carlucci, A. (2011). Knowledge-Intensity as an Organisational Characteristic. *Knowledge management research & practice*. Vol. 9(4), 315–326.
- Ling, Y-H. (2013). The Influence of Intellectual Capital on Organizational performance— Knowledge Management as Moderator. *Asia Pacific journal of management*. Vol. 30(3), 937–964.
- Lönnqvist, A., Kujasivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Oitmäki: JTO-palvelut Oy.

Marr, B. (2008). *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*. The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

Marr, B. & Roos, G. (2005). *A Strategy Perspective on Intellectual Capital*. Teoksessa Marr, B. (toim.) *Perspectives on Intellectual Capital* (28–41). Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann.

Marr, B., Schiuma, G. & Neely, A. (2004). The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5(2), 312–325.

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4*. Helsinki: International Methelp.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*. Vol 33(1), 5–34.

Petrash, G. (1996). Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. *European management journal*. Vol. 14(4), 365–373.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 86(1), 79–93.

Secundo, G., Massaro, M., Dumay, J. & Bagnoli, C. (2018). Intellectual capital in the fourth stage of IC research. A critical case study in university settings. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 19(1), 157–177.

Sonnier, B. M. (2008). Intellectual Capital Disclosure: High-Tech Versus Traditional Sector Companies. *Journal of intellectual capital*. Vol 9(4), 705–722.

Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic management journal*. Vol. 17(S2), 45–62.

Spender, J.-C. & Marr, B. (2006). How a knowledge-based approach might illuminate the notion of human capital and its measurement. *Expert systems with applications*. Vol. 30(2), 265–271.

Stähle, P. & Hong, J. (2002). Dynamic Intellectual Capital in Global Rapidly Changing Industries. *Journal of knowledge management*. Vol. 6(2) (2002), 177–189.

Stähle, P., Stähle S., & Lin C.Y.Y. (2015). Intangibles and National Economic Wealth – a New Perspective on How They Are Linked. *Journal of intellectual capital*. Vol. 16(1), 20–57.

Sveiby, K-E. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. Vol. 2(1), 73–97.

Tutkittava organisaatio. (2021). Työntekijän opas. Versio päivitetty 25.5.2021.

Syrjälä, L. (1994). Tapaustutkimuksen luonnehdintaa. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S. Syrjäläinen, E. et Saari, S. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen työtapa* 10–20. Helsinki: Kirjayhtymä.

Syrjäläinen, E. (1994). Tapaustutkimuksen luonnehdintaa. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S. Syrjäläinen, E. et Saari, S. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen työtapa* 10–20. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tan, H.P., Plowman, D. & Hancock, P. (2008). The Evolving Research on Intellectual Capital. *Journal of intellectual capital*. Vol. 9(4), 585–608.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Vargas, N., & Lloria. M. B. (2017). Performance and Intellectual Capital: How Enablers Drive Value Creation in Organisations: Performance and IC: Enablers Drive Value Creation. *Knowledge and process management*. Vol. 24(2), 114–124.

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. painos. Juva: Bookwell.

Wang, Z., Wang, N., Cao, J. & Ye, X. (2016). The Impact of Intellectual Capital – Knowledge Management Strategy Fit on Firm Performance. *Management decision*. Vol. 54(8), 1861–1885.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, 171–180.

Wenström, S. (2020). Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 269.

Wiig, K. M., (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long range planning*. Vol. 30(3), 323,399–324, 405.

Wu, W-Y., Tsai, H-J., Cheng, K-Y. & Lai, M. (2006). Assessment of intellectual capital management in Taiwanese IC design companies: using DEA and the Malmquist productivity index. *R&D Management*. Vol. 36(5), 531–545.

Youndt, M. A., Subramaniam M. & Scott A. S. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of management studies*. Vol. 41(2), 335–361.

Verkkoaineistot

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. (2001). Meritum-projekti. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 15.3.2023]. Saatavissa: <https://www.etla.fi/meritum/testi1.html>

Jokinen, A. (2021). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, ylläpitäjä ja tuottaja. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 26.9.2021]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Juhila, K. (2021). Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, ylläpitäjä ja tuottaja. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 26.9.2021]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Kianto, A. (2021). Vinkkejä työelämään: Yrityksen tietopääomaa on uudistettava jatkuvasti. *Telma-lehden blogi*, 6.5.2021, [Blogi]. [Viitattu 12.03.2023]. Saatavilla: <https://telma-lehti.fi/tietojohdamisen-professori-aino-kianto-yrityksen-tietopaaomaa-on-uudistettava-jatkuvasti#header-menu>

Larja, L. & Peltonen, J. (2023). Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö: TEM-analyyseja. 113/2023. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 25.3.2023]. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2018a). Ammatillisen koulutuksen reformi. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 7.3.2023]. Saatavissa: <https://okm.fi/amisreformi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2018b). Mikä muuttuu ammatillisessa koulutuksessa koulutuksen järjestäjälle. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 7.3.2023]. Saatavissa:

<https://okm.fi/documents/1410845/4297550/OKM+AKR+mika+muuttuu+jarjestajalle.pdf/43824d21-bf2a-4a57-a872-b3bcd3f01b67/OKM+AKR+mika+muuttuu+jarjestajalle.pdf?t=1503918342000>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 25.3.2023]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Liite 1. Yksilöhaastattelun kysymykset

Haastateltavan taustatiedot

Organisaatio:

Asema/titteli organisaatiossa:

Kuinka pitkään olet työskennellyt organisaatiossa:

1. Organisaation perustehtävä

Kerro omin sanoin miksi organisaationne on olemassa? Mikä on organisaationne päätehtävä? Ketä varten organisaationne on olemassa? Entä millä organisaationne arvonluonti tapahtuu?

2. Organisaation ydinkompetenssit

Mitkä ovat organisaationne kriittiset menestystekijät? Eli mitkä ovat organisaationne arvonluonnin näkökulmasta keskeiset ydinosamisalueet, joissa teidän on oltava hyviä pärjätäkseenne alallanne? Miksi?

3. Organisaation tärkeimmät resurssit

Mitkä ovat mielestäsi organisaation tärkeimmät tietopääoman resurssit, jotka vaikuttavat kuvaamiesi ydinkompetenssien taustalla ja mahdollistavat organisaation suoriutumisen tehtävästään? Luettele ja sijoita resurssit alla olevan taulukkoon, kuudesta kymmeneen resurssia (6–10 kpl).

Resurssin kategoria	Esimerkkejä resursseista	Organisaation tärkeimmät tietopääoman resurssit
Inhimillinen pääoma	tieto, koulutus, työhön liittyvä osaaminen ja asiantuntijuus, ammatillinen pätevyys, tietotaito, asenteet, kokemus, motivaatio, joustavuus, sitoutuminen, tyytyväisyys, yrittäjähenkisyys, tunneälykyys, luovuus yms.	
Suhdepääoma	asiakassuhteet, asiakasuskollisuus, asiakkaan sitoutuneisuus, toimitussuhteet, jakelusopimukset, maine, imago, luotettavuus, sopimussuhteet, epäviralliset suhteet, sosiaaliset verkostot, kumppanuudet, suhteet sääntelijöihin, lisenssit, allianssit, liittoumat, yhteisyritykset yms.	

Rakennepääoma	prosessit, epämuodolliset ja muodolliset prosessit, rutiinit, johtamisjärjestelmät, organisaation rakenteet, hallinto, organisaatiokulttuuri, arvot, sosiaalinen pääoma, johtamisfilosofia, jaettu identiteetti, patentit, brändi, tekijänoikeudet, liikesalaisuudet, tallennettu informaatio ja tieto (esim. database, manuaalit)	
---------------	--	--

4. Resurssien suhteellinen tärkeys

Valitse edellisessä kohdassa mainitsemistasi resursseista viisi (5) tärkeintä. Sijoita valitsemasi resurssit alla olevaan taulukkoon ja anna jokaiselle niiden suhteellista tärkeyttä kuvaava numeraalinen arvo asteikolla 1-10 (1= vain vähän tärkeä, 10=kriittisen tärkeä)

Resurssi	Tärkeys asteikolla 1–10

6. Ydinsuorituskysymykset ja indikaattorit

Tässä vaiheessa on tarkoitus määrittää edellä valituille viidelle (5) avainresurssille ydinsuorituskysymykset ja indikaattorit. Jokaiselle resurssille tulee määritellä ainakin yksi ydinsuorituskysymys ja ydinsuorituskysymykselle ainakin yksi indikaattori, jolla sitä voitaisiin mitata.

Ydinsuorituskysymys (Key Performance Question, KPQ) tarkoittaa kysymystä, jonka avulla resurssia voidaan arvioida. Ydinsuorituskysymyksille määriteltävä indikaattori on mittari, jolla ydinsuorituskysymykseen voidaan vastata.

Esimerkiksi, jos avainresurssiksi on tunnistettu asiantuntijuus, niin ydinsuorituskysymys voisi olla ”Miten tuemme ja ylläpidämme työntekijöiden asiantuntemusta?”. Kysymykselle määriteltäviä indikaattoreita voisi olla: ”Henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat” tai ”Koulutuspäivät per työntekijä per vuosi”.

Resurssi	Ydinsuorituskysymys/kysymykset	Indikaattori(t)

7. Miten tietopääomaa johdetaan organisaatiossanne?

8. Onko organisaatiossanne haasteita tietopääoman johtamiseen liittyen?

9. Miten tietopääoman johtamista voisi mielestäsi kehittää organisaatiossanne?

Liite 2. Ryhmähaastattelun kysymykset

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tulokset

1. Mitä mieltä olette raportin tuloksista?
2. Nousiko esiin jotain yllättäviä asioita?
3. Onko mielestänne jotain olennaista, jota ei raportista ilmene?

Tulevaisuus

1. Mitkä ovat keskeisimmät tietopääoman resurssit, joita näette tulevaisuudessa tarvittavan?
2. Miten pystytte varmistamaan, että teillä on käytettävissänne nuo edellä mainitsemanne keskeisimmät tietopääoman resurssit?
3. Millaisia haasteita näette mainittujen resurssien hankkimisessa?
4. Miten voisitte edistää sitä, että olemassa oleva tietopääoma säilyy ja kehittyy organisaatiossanne?
5. Haluaisitteko vielä nostaa esiin jotain tietopääomaan ja tulevaisuuteen liittyvää?

Tutkimuksen validiteetti

6. Mitä mieltä olette tutkimuksen hyödyllisyydestä organisaatiollenne?
7. Näettekö, että tutkimusta voidaan hyödyntää organisaation toimintaa suunniteltaessa?
8. Onko vielä jotain mitä haluaisitte kommentoida tutkimukseen liittyen?

Liite 3. Opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA
TIETOSUOJAILMOITUS**
EU:n yleinen tietosuoja-asetus
(2016/679)
artiklat 13 ja 14
Laatimispäivämäärä: 11.3.2021

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään?

Pro gradu -tutkielmassa, jota varten henkilötietoja kerätään, tarkastellaan erään organisaation tietopääomaa. Tutkimusaineistoa kerätään haastattelemalla organisaation henkilöitä sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Haastattelut ajoittuvat vuoden 2021 huhtikuulle.

Mitä tietoja keräämme?

Haastateltavista henkilöistä kerätään ainoastaan asemaa kuvaava titteli.

Millä perusteella keräämme tietoja?

Henkilötietojen keräämisperusteena on haastateltavina olevien henkilöiden suostumus.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme

Henkilötietoja kerätään ainoastaan rekisteröidyltä itseltään. Tittelit ovat julkisesti nähtävillä organisaation nettisivuilla.

Kenelle tietoja siirretään?

Tietoja ei siirretä kenelläkään muulle kuin opinnäytetyön laatijalle.

Minne tietoja siirretään?

Kerättyjä henkilötietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle. Tietoja ei myöskään säilytetä sellaisten palveluntarjoajien palvelimilla, joiden serverit eivät sijaitse Euroopan talousalueella.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen

Ainoastaan opinnäytön laatijalla on pääsy aineistoon. Aineistoa säilytetään ja käsitellään tietoturvaisilla palvelimilla. Aineisto anonymisoidaan, eli aineistosta poistetaan tunnistetiedot aineiston analysointivaiheessa.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään?

Kerättyä aineistoa säilytetään ainoastaan sen ajan, kun opinnäytetyön laatiminen kestää. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään.

Millaista päätöksentekoa?

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerätyt tiedot voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

Tutkimusrekisterin tiedot

- Tietopääoman tunnistaminen ja johtaminen
- Kertatutkimus
- 03/20201–09/2021
- Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön laatimisen ajan

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Hanna Kukkonen, hanna.kukkonen@student.lut.fi

Tutkimuksen suorittaja

Hanna Kukkonen

Liite 4. Haastateltavan suostumus haastateltavaksi

Suostumus

Opinnäytetyön nimi: Tietopääoman tunnistaminen ja johtaminen (työnimi)

Opinnäytetyön tekijä: Hanna Kukkonen,

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Lisäksi annan suostumukseni henkilötietojeni keräämiseen opinnäytetyöhön laadinnassa syntyvään tutkimusrekisteriin. Minua on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä.

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys