

# Korkeakoulun osaamispääoma ja henkilöstön osaamisen johtaminen

TEKSTI | Mika Launikari

Laurea-ammattikorkeakoulun menestystekijänä on uudistumiskykyinen työyhteisö, jossa korostuvat henkilöstön hyvinvointi ja osaamisen jatkuva kehittäminen sekä pitkäaikainen yhteistyö alueellisten kumppaneiden kanssa. Tulevaisuudessa henkilöstön osaamisen ja osaamispotentiaalin tärkeys vahvistuu entisestään osana korkeakoulun opetus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Ajan haasteisiin vastaamisessa koko korkeakoululta ja sen henkilöstöltä edellytetään muutosvalmiutta ja kykyä ennakoida tulevaisuutta. Laureassa osaamisen johtaminen perustuu organisaation strategiaan ja visioon sekä henkilöstön inspirointiin, kannustamiseen ja valmentamiseen. Tässä artikkelissa keskitytään tarkastelemaan osaamispääoman käsitettä korkeakoulukontekstissa.



Kuva: Diva Plavalaguna / Pexels

Pääoman on perinteisesti ajateltu olevan rahassa mitattavaa tai muuten laskettavaa fyysistä omaisuutta (Epstein & Mirza 2005). Nykyään sen rinnalle on noussut aineettoman pääoman käsite, jolla tarkoitetaan yksilöiden ja organisaatioiden toimintaan sidoksissa olevia kokemuksia, ymmärrystä, tietoja ja taitoja. Keskeistä aineettomassa pääomassa on sen suora yhteys yksilöiden osaamiseen, asiakassuhteisiin ja organisaation prosesseihin. Aineetonta, näkymätöntä pääomaa pidetään yleisesti kilpailutekijänä, jolla korkeakoulu, yritys tai muu organisaatio voi erottautua kilpailijoistaan ja menestyä sekä hyvinä että haastavina aikoina.

Kun tarkastellaan henkilöstön ja koko korkeakoulun osaamista, puhutaan silloin osaamispääomasta (engl. intellectual capital). Osaamispääoma on korkeakoulun inhimillisten voimavarojen, sisäisten rakenteiden ja ulkoisten vuorovaikutussuhteiden yhdistelmä. Se kuvaa korkeakoululla yksilöissä, rakenteissa ja verkostoissa olevaa osaamista tietyllä ajanhetkellä. Osaamispääoma on luonteeltaan dynaamista ja vaatii jatkuvaa kehitystyötä. Osaamispääoman avulla saadaan hyödynnettyä korkeakoulun osaamisvaranto, jolla voidaan tuottaa lisäarvoa työntekijöille, opiskelijoille, oppilaitokselle sekä sen ekosysteemeille alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. (Ojala 2008).

Tiivistetysti osaamispääoman ulottuvuuksia voidaan määritellä näin:

- **Inhimillinen pääoma** käsittää yksittäisten työntekijöiden osaamisen, motivaation ja ammattitaidon. Osaaminen on aina ihmisten hallussa ja hallittavissa, mutta varsinaiseen (hyöty)käyttöön se tulee varsinaisesti vasta moninaisissa vuorovaikutustilanteissa korkeakoulun sisällä ja sen ulkopuolella. (Ployhart & Molitern 2011)
- **Rakennepääomassa** on kyse korkeakoulun sisäisistä rakenteista, jotka sisältävät muun muassa prosessit, konseptit, toimintamallit ja tietotekniset ohjelmat, ja jotka ovat yksilöiden luomia, mutta korkeakoulun omistamia. Rakennepääoma mahdollistaa osaamistarpeiden tunnistamisen, puuttuvan osaamisen hankkimisen sekä jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen. (Magrassi 2002; Subramaniam & Youndt 2005)
- **Suhdepääoma** koostuu korkeakoulun kokonaisekosysteemistä, johon kuuluvat ainakin sen yhteistyökumppanit, sidosryhmät ja verkostot Suomessa ja maailmalla. Suhdepääomaa mitataan suhteiden laadussa sen perusteella, miten luotettavia, kestäviä ja vuorovaikutteisia ne ovat. (Hirschi 2012; Mura, Lettieri, Spiller & Radaelli 2012; Nahapiet & Ghoshal 1998)

Organisaation oppiminen tapahtuu edellä mainitun osaamispääoman osien välisessä dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Mikäli tämä vuorovaikutus heikkenee tai lakkaa kokonaan, on korkeakoululla riski menettää jo hankkimansa osaaminen ja sen tuottama hyöty.

## Osaamispääoman johtaminen

Korkeakoululle vuosien kuluessa kertynyt osaamispääoma on erityisosaamista, joka sille on syntynyt kollektiivisen ja tavoitteellisen oppimisen tuloksena. Osaamispääoman johtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että hajallaan eri puolella korkeakoulua eri henkilöstöryhmissä



oleva osaaminen kootaan yhteen ja saadaan palvelemaan korkeakoulun päivittäistä toimintaa ja pidemmän aikavälin päämääriä. Osaamispääoma voidaan nähdä hiljalleen kasvavana käyttövoimana korkeakoulun nykyisten ja tulevien strategioiden toimeenpanossa (Ojala 2008).

Osaamispääoman johtamisprosessi liittyy kiinteästi korkeakoulun visioon ja tavoitteisiin sekä haasteisiin ja tarpeisiin. Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamispääoman kehittäminen niin, että korkeakoulu on kykenevä toimimaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti vaativissakin olosuhteissa. Osaamista ja siitä syntyvää pääomaa on sen aineettoman luonteen vuoksi usein vaikea hahmottaa ja mitata (Launikari 2019). Korkeakoulun johdon olisikin yhteistyössä henkilöstön kanssa tärkeää tunnistaa ja nimetä joitain keskeisiä osaamisalueita, joiden kehittymistä on vuositason perusteltua seurata strategisesti.

Ilman tehokasta johtamista ei yksittäisen työntekijän osaaminen kasva, eikä kehity osaamispääomaksi korkeakoulun käyttöön. Turhan usein yksittäisen työntekijän osaamista tarkastellaan suhteessa hänen tehtävänkuvaansa, mutta ei organisaation lähivuosien tavoitteisiin tai pidemmän aikavälin strategiaan nähden (Launikari 2019). Tällöin riskinä on, että työntekijän näkyminen omaan osaamiseensa osana korkeakoulun toimintaa hämärtyy, mikäli tehtävänkuva ja siihen liittyvää osaamista ei päivitetä niin, että ne kunnolla kytkeytyisivät korkeakoulun tulevaisuuden muuttuviin osaamistarpeisiin.

Osaamispääoman johtamisella voidaan saavuttaa monia koko korkeakoulua ja sen sidosryhmiä hyödyttäviä etuja. Parhaiten osaamispääoman johtamisen tulokset näkyvät korkeakoulun brändin kirkastumisena ja vahvistumisena. Työnantajakuva paraneminen helpottaa osaavan työnvoiman ja motivoituneiden opiskelijoiden rekrytointia. Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuus näkyy yleensä siinä, miten hyvin korkeakoulun tavoitteet ovat toteutuneet. Viime kädessä se on henkilöstö, joka tekee korkeakoulun tuloksen.

## **Laureassa henkilöstöä osallistetaan korkeakoulun uuden strategian valmisteluun**

Vuoden 2023 alussa Laureassa käynnistyi korkeakoulun uuden strategian valmisteluprosessi. Tavoitteena on saada vuosille 2025–2028 tarkoitettu strategia valmiiksi vuoden 2024 kuluessa. Tätä artikkelia kirjoitettaessa strategian valmistelutyötä varten on konsultoitu Laurean henkilöstöä, opiskelijoita, ulkoisia sidosryhmiä Suomesta ja maailmalta. Valmisteluprosessissa on syntynyt paljon arvokasta dataa, jota on käsitelty ja analysoitu strategian keskeisten osa-alueiden tunnistamiseksi ja määrittämiseksi. Laurean paraikaa uudistettavassa strategiassa on tarkoitus linjata ja sanoittaa se, mitä osaamista se tarvitsee nyt ja lähivuosina, jotta korkeakoulu pääsee itselleen asettamaansa tahto- ja tavoitetilaan.

Laurean eri henkilöstöryhmät (mm. opetus, TKI, hallinto) ovat aktiivisesti olleet mukana strategian valmistelussa. Ne ovat puheenvuoroissaan nostaneet esiin tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tärkeyden. Erityisesti nykyisellään epävakaa ja alati teknologistuvan

maailman vaikutukset osaamiseen puhututtavat koko henkilöstöä. Kysymyksiä ja näkökulmia keskusteluissa on ollut monia, kuten:

- mitä osaamista tarvitaan tänään ja huomenna?
- millä tavoin uuden osaamisen kehittymistä tuetaan (esim. täydennyskoulutus, työssäoppiminen) sekä miten vertaisoppiminen ja mentorointi valjastetaan osaksi ammatillista kehittymistä?
- miten voidaan ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita ja varautua niihin etupainotteisesti?
- miten henkilökunta voi toimia yli yksikkö- ja osastorajojen osaamisen kehittämiseksi?
- miten TKI-hankkeet voivat edistää ammatillista osaamista ja kokeellisen toiminnan kautta uuden oppimista?
- miten yksittäisen työntekijän kohdalla varmistetaan se, että hänen osaamisensa ja ammatilliset intressinsä ovat linjassa Laurean strategian kanssa sekä mistä työntekijä tietää, että hänen oma työnsä tukee Laurean strategian toimeenpanoa mahdollisimman hyvin?

Korkeakoulun muutoskyvykkyyden ja tulevaisuuden hallinnan taustalla on aina osaava, ammattitaitoinen ja pystyvä henkilöstö, joka on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja on valmis tekemään niiden eteen määrätietoisesti töitä. Siksi jatkossa tarvitaan lisää avointa ja rakentavaa vuoropuhelua korkeakoulun johdon ja henkilöstön välillä siitä, millaista kokonaisosaamispääomaa Laureassa tavoitellaan uuden strategian toimeenpanoa varten.

## **Hyvinvointia, yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta**

Henkilöstön osaamispääoman systemaattisessa johtamisessa on ennen kaikkea kyse korkeakoulun ja yksittäisen työntekijän tavoitteiden ja intressien yhteen sovittamisesta. Osaamispääoman kasvattaminen strategian suuntaisesti tuottaa lisäarvoa korkeakoulun henkilöstölle ja opiskelijayhteisölle sekä asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille. Viime kädessä osaamisen johtaminen parantaa työyhteisön hyvinvointia, yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta.

### **Kirjoittajatiedot:**

*FT, KTM Mika Launikari toimii Laureassa erityisasiantuntijana, joka on tehnyt pitkän työuran osaamisen kehittämisen, uraohjauksen sekä kansainvälisen koulutus- ja työelämäyhteistyön alueilla Suomen julkishallinnossa ja EU-instituutioiden palveluksessa.*

### **Lähteet:**

- Epstein, B.J. & Mirza, A.A. 2005. Interpretation and application of international accounting and financial reporting standard. New York, NY: Wiley.
- Hirschi, A. 2012. The career resources model: an integrative framework for career counsellors. British Journal of Guidance and Counselling, 40(4), 369-383.
- Launikari, M. 2019. Homo Interculturalis – Identity, interculturality and career learning within European institutions. Helsinki Studies in Education, 44. University of Helsinki.

Viitattu 31.10.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/57b92b19-f74f-40fa-8904-68e8adc1874f/content>

- Magrassi, P. 2002. A taxonomy of intellectual capital. Research Note COM-17-1985.
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N. & Radaelli, G. 2012. Intellectual capital and innovative work behaviour: Opening the black box. International Journal of Engineering Business Management, 4(39), 1-10.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. The Academy of Management Review, Vol. 23(2), 242-266.
- Ojala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Sanoma Pro Oy.
- Ployhart, R.E. & Moliterno, T.P. 2011. Emergence of the human capital resource: a multilevel model. Academy of Management Review, 36(1), 127-150.
- Subramaniam, M. & Youndt, M.A. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. Academy of Management Journal, 48(3), 450-463.

URN <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231121148097>



**Mika Launikari**

mika.launikari(at)laurea.fi  
erityisasiantuntija

osaaminen

osaamisen joht

strategiatyö