

Jenna Kesonen

**TIETÄMYKSENHALLINNAN VAIKUTUKSET
HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISESSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2019

TIIVISTELMÄ

Kesonen, Jenna

Tietämyksenhallinnan vaikutukset henkilöstön kehittämisessä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2019, 31 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatin tutkielma

Ohjaaja: Luoma, Eetu & Palonen, Teija

Tämä kandidaatin tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja tässä tutkielmassa tutkitaan tietämyksenhallinnan vaikutuksia henkilöstön kehittämisessä. Vaikka tietämyksenhallinta yleistyi jo 1990-luvulla tieto- ja viestintäteknologian kasvun myötä, on se edelleen pinnalla, sillä sen potentiaalia ei ole vielä osattu hyödyntää tarpeeksi. Tietämyksenhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa esimerkiksi tuotetaan, muokataan, käytetään ja tallennetaan tietoa. Tietämyksenhallinnan tavoitteena on muokata yksilöillä olevaa tietotaitoa niin, että se olisi vapaasti kaikkien saatavilla organisaatiossa. Lisäksi tietämyksenhallinnan avulla pyritään innovoimaan uusia tuotteita tai tehostamaan päätöksentekoa. Tämä tutkielma kuitenkin kohdennetaan tarkkailemaan tietämyksenhallinnan roolia henkilöstön kehittämisessä. Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on parantaa henkilöstön suorituskykyä koulutusten ja valmennusten kautta. Tutkijoiden mukaan sekä tietämyksenhallinnasta että henkilöstön kehittämisestä on todettu saatavan kestävää kilpailuetua, jonka takia näiden kahden käsitteen yhdistäminen on kiinnostava yhtälö. Tutkimustuloksista huomataankin tietämyksenhallinnan vaikuttavan suuresti henkilöstön kehittämiseen. Tutkimustuloksista selviää, että henkilöstöä kehitetään usein koulutusten avulla. Näiden koulutustapahtumien tavoitteena on siirtää tietoa yksilöltä toiselle tai laitteelta ihmiselle. Tähän tapahtumaan tarvitaankin usein tietämyksenhallintaa, jotta tieto saavuttaa kuulijansa esimerkiksi oikeassa muodossa. Yleisesti ottaen kaikki koulutustapahtumat tarvitsevat tietämyksenhallintaa tiedonsiirtoa varten, joten tietämyksenhallinnan vaikutukset henkilöstön kehittämiseen ovat kiistattomat.

Asiasanat: tieto, tietämyksenhallinta, henkilöstön kehittäminen, henkilöstöjohtaminen, henkilöstön hallinta, kestävä kilpailuetu

ABSTRACT

Kesonen, Jenna

The effects of knowledge management on human resource development

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2019, 31 pp.

Information Systems, Bachelor's thesis

Supervisor: Luoma, Eetu & Palonen, Teija

This bachelors' thesis is executed as a literature review and it investigates how knowledge management influences on human resource development. Even though knowledge management became more common already in 1990 along with the growth of ICT it is still a topical subject because people have not discovered its whole potential yet. Knowledge management refers to a process, where people can produce, modify, use and store knowledge. One of the main goals of knowledge management is to modify individual know-how so that it would be available to everyone in the organization. In addition, knowledge management strives to innovate new products or improve decision making. However, this bachelors' thesis mainly observes what kind of role knowledge management has on human resource development. The purpose of human resource development is to improve personnel performance through training and coaching. According to researchers, both knowledge management and human resource development produce sustainable competitive advantage, which is the reason why connecting these two concepts is interesting. The results show that knowledge management affects greatly to human resource development. Also, the results show that personnel are often developed through training. The purpose of these training events is to transfer information from one person to another or from a device to a human. Knowledge management is often required for this event so that the information reaches its listener, for example, in the right form. In general, all training events need knowledge management for transferring knowledge, which is why the impact of knowledge management on human resource development is undeniable.

Keywords: knowledge, knowledge management, human resource development, human resource management, human resources, sustainable competitive advantage

KUVIOT

KUVIO 1 Tietämyksenhallinnan syklin malli..... 13

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Koulutuksen ja tietämyksenhallinnan välinen korrelaatio..... 23

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 TIETÄMYKSENHALLINTA	8
2.1 Tietämyksenhallinnan historia	8
2.2 Tieto-käsitteen määrittelemine.....	9
2.2.1 Hiljainen tieto.....	10
2.2.2 Eksplisiittinen eli avoin tieto	10
2.2.3 Muut tiedon määritelmät	10
2.3 Tietämyksenhallinnan käsite	11
2.4 Tietämyksenhallintajärjestelmät.....	13
2.5 Tietämyksenhallinnasta saatava kilpailuetu.....	14
3 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	16
3.1 Henkilöstön kehittämisen historia	16
3.2 Henkilöstön kehittämisen käsite eri vuosikymmenillä.....	17
3.3 Henkilöstön kehittämisestä saatava kestävä kilpailuetu	20
4 TIETÄMYKSENHALLINNAN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖHALLINNASSA JA SEN KEHITTÄMISESSÄ	21
5 YHTEENVETO	25
LÄHTEET	28

1 JOHDANTO

Tässä tutkielmassa käsitellään tietämyksenhallintaa ja sitä, minkälaisia vaikutuksia sillä on yrityksen henkilöstöä kehitettäessä. Tietämyksenhallinnalla on useita eri määritelmiä, mutta käytännössä se keskittyy rakentamaan ydinosaa-mista, ymmärtämään tietotaidon strategista hyötyä ja luomaan älyllistä pää-omaa (Alavi & Leidner, 2001). Tietämyksenhallinta määritellään usein tarkoittaamaan prosessia, jossa luodaan, talletetaan, jaetaan ja käytetään organisaatiossa olevaa tietoa (Becerra-Fernandez & Leidner, 2008). Wiigin (1997) mukaan tietämyksenhallintaa on tapahtunut yrityksissä epäsuorasti siitä asti, kun työnteko on alettu ottaa tosissaan. Puhuttaessa henkilöstön kehittämisestä tarkoitetaan, sillä usein prosessia, jolla lisätään henkilöstön resurssien kapasiteettia kehittämisen kautta (McLagan, 1989). Hamlin ja Stewart nostavat esille Nadlerin ja Nadlerin (1989) tekemän määritelmän, jossa henkilöstön kehittämisen kerrotaan olevan työntekijöille suunnattu organisoitu oppimiskokemus, joka toteutetaan tietyn ajanjakson sisällä, jotta mahdollistetaan suorituskyvyn parantamista ja/tai henkilökohtaista kasvua (Hamlin & Stewart, 2011).

Tietämyksenhallinnan vaikutuksia henkilöstön kehittämisessä on hyvä tutkia, sillä kilpailun kiristyessä yritysten välillä, on yritysten elintärkeää etsiä ja hyödyntää kestävästä kilpailuedun lähteitä. Barney'n (1991) mukaan kestäväällä kilpailuedulla tarkoitetaan arvoa luovaa strategiaa, joka ei ole samanaikaisesti käytössä kilpailijoilla tai kilpailijat ovat kykenemättömiä kopioimaan strategian hyödyt. Tutkimuksien mukaan molemmista käsitteistä, niin tietämyksenhallinnasta kuin henkilöstön kehittämisestä, onkin todettu saatavan yrityksissä kestävästä kilpailuedusta (Alavi & Leidner, 2001; McCarthy, Garavan & O'Toole, 2003). Kestävästä kilpailuedun takia tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan, kuinka tietämyksenhallinta vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen, koska henkilöstön omaama aineeton kilpailuetu, tietotaito, on suuri valttikortti yritysmaailmassa. Yksi tietämyksenhallinnan tarkoituksista onkin saada muokattua tätä henkilöstön tietotaitoa niin, että se olisi yrityksessä kaikkien käytettävissä (Cortada & Woods, 2000, s. 2). Hallin (1992) tekemässä kyselyssä selviää, että toimitusjohtajien mielestä henkilökunnan tietotaito on yksi kolmesta tärkeimmästä vaikuttajasta yrityksen menestykseen. Lisäksi henkilöstön tietotaito tunnistettiin resurs-

siksi, jonka korvaaminen veisi eniten aikaa, jos korvaamisprosessi täytyisi aloittaa nollassa. Kysely oli kohdistettu eri toimialojen toimitusjohtajille Iso-Britanniassa. (Hall, 1992.) Henkilöstön tietotaidosta saatavan hyödyn ja arvontakia, on tärkeää hyödyntää tietämyksenhallintaa henkilöstön kehittämisessä, jotta yksilöistä ja organisaatioista saadaan tehokkaampia, kun heillä on kaikki mahdollinen tieto käytettävissään.

Edellä mainittujen syiden lisäksi henkilöstön kehittämisellä on muitakin positiivisia vaikutuksia, kuten Aguinis ja Kraiger (2009) artikkelissaan toteavat kokoamalla yhteen erilaisia tutkimuksia, joissa on tutkittu henkilöstön kehittämisen vaikutuksia organisaatioihin. Kootusti näihin hyötyihin kuuluu esimerkiksi organisaation suorituskyvyn parantuminen, kuten tehokkuuden ja tuottavuuden parantuminen. (Aguinis & Kraiger, 2009.) Lisäksi, kun ymmärretään miten tietämyksenhallinta vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen, voidaan maksimoida yrityksen tehokkuus hyödyntämällä tietämyksenhallinnan menetelmiä esimerkiksi henkilöstön kouluttamisessa ja valmentamisessa. Joten kun tietämyksenhallinta ja henkilöstön kehittäminen yhdistetään, saadaan mielenkiintoinen asetelma aikaan, jossa tutkitaan, minkälaisia vaikutuksia tietämyksenhallinnasta saadaan henkilöstöä kehitettäessä. Jo näitä kahta käsitettä kevyesti määriteltessä huomataan, kuinka sidoksissa henkilöstön kehittäminen on tietämyksenhallintaan.

Tutkimuskysymyksiä tässä tutkielmassa on kaksi: *Mitä tietämyksenhallinta tarkoittaa?* ja *Minkälaisia vaikutuksia tietämyksenhallinnalla on henkilöstön kehittämisessä?* Tämä kandidaatintutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Lähteiden etsinnässä on suurimmaksi osaksi käytetty Google Scholar -hakukonetta ja AISel-tietokantaa. Lähteitä on etsitty myös Jyväskylän yliopiston kirjaston JYKDOKista. Kandidaatintutkielmassa on kuitenkin pääasiassa käytetty lähteitä, jotka ovat saaneet Julkaisuforumilla arvosanan 1-3. Hakusanoina tutkielmassa on käytetty seuraavia sanoja: *knowledge, knowledge management, human resource development, human resource management, human resources, sustainable competitive advantage*. Kandidaatintutkielman tiedonhaku aloitettiin etsimällä määritelmiä aiheesta eli tietämyksenhallinnasta, jonka jälkeen tiedonhaku siirtyi tutkielman näkökulmaan eli henkilöstön kehittämiseen. Tämän jälkeen tiedonhaku keskittyi artikkeleihin, jotka yhdistäisivät aiheen sekä näkökulman, ja artikkeleihin, jotka sisälsivät tietoa tietämyksenhallinnasta tai henkilöstön kehittämisestä saatavasta kilpailuedusta.

Tutkielman rakenne on seuraavanlainen: ensimmäinen varsinainen sisältökappale johdannon jälkeen käsittelee tietämyksenhallinnan käsitettä, sen historiaa, tietämyksenhallinnassa käytettäviä tietojärjestelmiä sekä tietämyksenhallinnasta saatavaa kestävästä kilpailuetua. Toinen varsinainen sisältöluke käsittelee puolestaan henkilöstön kehittämisen käsitettä, sen syntyä ja historiaa sekä henkilöstön kehittämisestä saatavaa kilpailuetua. Neljännessä luvussa aihe ja näkökulma yhdistetään ja siinä tarkastellaan, kuinka tietämyksenhallinta vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen. Viimeisessä eli viidennessä luvussa tutkielman tulokset ja johtopäätökset vedetään yhteen. Viidennessä luvussa myös arvioidaan, voiko tutkitusta aiheesta tehdä vielä jatkotutkimuksia.

2 TIETÄMYKSENHALLINTA

Tässä luvussa käsitellään tietämyksenhallintaa, sen historiaa, tietämyksenhallinnassa apuna käytettäviä hallintajärjestelmiä sekä tietämyksenhallinnasta saatavaa kestäväää kilpailuetua. Yahyan ja Goh'n (2002) mukaan tietämyksenhallinnan määrittäminen on vaikeaa, sillä eri koulukunnat ja näkökulmat tuottavat tietämyksenhallinnan käsitteestä erilaisia ulottuvuuksia ja tarkoituksia. On kuitenkin olemassa yksimielinen näkökulma siitä, että tietämyksenhallinta tulisi nähdä prosessina, jossa tiedon hyödyntäminen voi saavuttaa innovaatioita tuotteissa tai palveluissa, tehokkaassa päätöksenteossa ja organisatorisessa sopeutumisessa markkinoille. (Yahya & Goh, 2002.) Kuitenkin useissa tietämyksenhallinnan määritelmässä toistuu samoja komponentteja, kuten tietämyksenhallinnan näkeminen tiedonsiirtona, jonka tavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta esimerkiksi innovaatioiden avulla. Tietämyksenhallinnan käsitteellistämiseen palataan luvussa 2.3.

2.1 Tietämyksenhallinnan historia

Tietämyksenhallinta kehittyi käsitteeksi 1980-luvun lopulla ja se yleistyi ammattisanastoon 1990-luvulla (Koenig & Neveroski, 2008; Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Myös Suomessa tietämyksenhallinta yleistyi 1990-luvulla tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen myötä (Laihonen & ym., 2013, s. 6). Tietämyksenhallinnan yleistyminen 1990-luvulla johtui siis myös tieto- ja viestintäteknologian kasvun sijoittumisesta samaan ajanjaksoon (Koenig & Neveroski, 2008). Maailmanlaajuisen verkon eli internetin tulo markkinoille on mahdollistanut kaikille saatavilla olevat rajattomat tiedon lähteet (Dalkir, 2011, s. 2).

Koenigin ja Neveroskin (2008) mukaan tietämyksenhallinnan oppi-isinä ja edelläkävijöinä pidetään Peter Duckeria ja Karl Eric Sveibyä. Ducker julkaisi vuonna 1993 teoksen *Post-Capitalist Society*, joka kertoo kapitalismista siirtymisestä tietoyhteiskuntaan. Osa teoksesta on omistettu tiedolle tai tietofraaseille, kuten tietotyöläisen määrittämiselle. Myös Sveibyn kirja *The Invisible Balance*

Sheet (1989) oli tärkeä teos, kun alettiin kehittää ajatusta älyllisestä pääomasta. Teoksen merkittävin huomio oli, että yrityksen tärkeimmät varat eivät näy taseessa ja yrityksen varallisuus tulisi huomioida näkymätöntä tasetta silmällä pitäen. (Koenig & Neveroski, 2008.) On myös kiistelty siitä, pidetäänkö konsultteja tietämyksenhallinnan käsitteellistämisen takana. Koenigin (2018) mukaan tietämyksenhallinnan konsepti ja terminologia ilmaantui liikkeenjohdon konsultointiyhteisöissä, mutta esimerkiksi Prusakin (2001) mukaan tietämyksenhallinta ei ole vain konsulttien keksintö, vaan se on käytännönläheinen ja olennainen vastaus sosiaalisiin ja taloudellisiin trendeihin (Prusak, 2001).

2.2 Tieto-käsitteen määrittelyminen

Ennen tietämyksenhallinnan määrittelyä on tärkeää määritellä käsite tieto eli tietämys. Davenportin ja Prusakin mielestä (1998) tieto on myös tärkeää erottaa käsitteistä informaatio ja data, sillä jokaisella termillä on oma erilainen määritelmänsä, eivätkä ne tarkoita samaa asiaa, vaikka niitä puhekielessä saatetaan välillä sekoittaa toisiinsa. Data on joukko irrallisia ja objektiivisia faktoja tapahtuneesta. Organisatorisessa kontekstissa data on hyödyllisimmillään kuvattaessa tapahtumien jäseneltyjä tietueita. Toisin kuin datalla, informaatiolla on yksittäisten faktojen sijaan tarkoitus. Lisäksi informaatio eroaa tiedosta ja datasta, koska sillä on kyky muuttaa tapaa, jolla informaation vastaanottaja suhtautuu ja käyttäytyy informaation saadessaan. Esimerkiksi muistilapulla oleva tieto on informaatiota. Tiedon Davenport ja Prusak (1998) määrittelevät olevan sekoitus kokemusta, arvoja, kontekstuaalista informaatiota ja asiantuntijoiden oivalluksia, jotka tarjoavat puitteet arvioida ja sisällyttää uusia kokemuksia ja informaatiota. Loppujen lopuksi tieto on peräisin informaatiosta ja informaatio yksittäisistä tosiasioista eli datasta. (Davenport & Prusak, 1998, s. 2-6.)

Nonaka (1994) tarjoaa toisenlaisen määritelmän tiedolle ja informaatiolle. Nonaka esittelee teoksessaan Machlupin (1983) ajatuksen informaatiosta, jonka mukaan informaatio on syntynyt viestien tai tarkoitusten virtauksesta, jotka voivat lisätä, uudistaa tai muuttaa tietämystä. Kuitenkin Nonakan mukaan tieto on taas luotu sekä organisoitu informaation virtauksesta ja se on kytketty sen omistajansa tai esimerkiksi luojansa uskomuksiin sekä sitoumuksiin. Nonaka lainaa myös Michael Polanyiin (1966) teoriaa tiedosta, jonka mukaan Polanyi on jakanut ihmisen tiedon kahteen osaan: eksplisiittiseen eli avoimeen ja hiljaiseen tietoon. (Nonaka, 1994.) Alun perin idea tiedon jakamisesta kahteen osaan oli siis itse Polanyiin, mutta sittemmin Nonaka sovelsi ajatusta liiketoimintaan ja tietämyksenhallintaan (Grover & Davenport, 2001). Seuraavissa kappaleissa käsitelläänkin avoimen ja hiljaisen tiedon eroja.

2.2.1 Hiljainen tieto

Nonakan (1994) mukaan hiljaisella tiedolla on henkilökohtainen ominaisuus, joka tekee siitä vaikean muodollistaa tai liittää kommunikaatioon. Hiljainen tieto on juurtunut syvästi toimintaan, sitoumukseen ja osallistumiseen tietyssä kontekstissa. (Nonaka, 1994.) Cortada ja Woods (2000) määrittelevät, että hiljainen tieto on yksilöiden hallussa olevaa tietotaitoa ja se voi olla myös intuitiivista. Lisäksi koska hiljainen tieto on yhden henkilön omaama tietotaitoa, sitä ei ole kirjoitettu tai talletettu mihinkään. Tietämyksenhallinnan tavoitteena onkin muokata hiljaista tietoa niin, että se on kaikille laajasti saatavilla. (Cortada & Woods, 2000, s. 2.) Kaikkien hiljaisten tiedon määritelmien yhteenvetona on siis, että hiljainen tieto on sellaista tietotaitoa, jota yksilö omaa ja jota ei voida esittää ilman muokkausta sen henkilökohtaisten piirteiden vuoksi.

2.2.2 Eksplisiittinen eli avoin tieto

Avoimella tiedolla viitataan taas tietämykseen, joka on välitettävissä muodollisella, systemaattisella kielellä (Nonaka, 1994). Lisäksi Nickolsin (2000) mukaan avoin tieto on sellaista tietoa, joka saadaan muokattua tekstimuotoon, taulukkoon tai esimerkiksi diagrammiksi (Nickols, 2000). Myös Cortada ja Woods (2000, s. 2) määrittelevät avoimen tiedon olevan systemaattisesti dokumentoitua tietotaitoa, joka tulee dokumentoinnin avulla saataville jokaiselle organisaatiossa (Cortada ja Woods, 2000, s. 2). Kaikkien edellä mainittujen määritelmien yhteenvetona, tarkoitetaan avoimella tiedolla siis sellaista tietoa, jota voidaan dokumentoida, hyödyntää tai esittää systemaattisella kielellä, jotta tieto olisi kaikkien saatavilla. Verrattuna hiljaiseen tietoon, avointa tietoa voidaan tallettaa.

2.2.3 Muut tiedon määritelmät

Fred Nickolsin (2000) mukaan tietämyksenhallintaan kuuluu vielä kaksi tärkeää käsitettä avoimen ja hiljaisen tiedon lisäksi, jotka ovat todentava tieto ja prosessuaalinen tieto. Todentava tieto koostuu metodien, menettelytapojen ja tosiasioiden kuvailuista. Jossain tapauksissa todentava ja avoin tieto nähdään synonyymeina. Prosessuaalisella tiedolla on useita tärkeitä määritelmiä. Yhden näkökulman mielestä prosessuaalinen tieto on tietoa siitä, kuinka tehdä jotakin. Prosessuaalinen tieto saatetaan joskus myös rinnastaa hiljaiseen tietoon. (Nickols, 2000.)

Hansen, Nohria & Tierney (1999) määrittelevät kaksi erilaista tiedon hallintatapaa, jotka ovat käytössä yrityksissä ja jotka ovat hyvin yhteydessä tiedon avoimeen tai hiljaiseen määritelmään. Nämä tietämyksenhallintastrategiat ovat nimeltään kodifikaatiostrategia ja personointistrategia. Kodifikaatiostrategiassa tieto kerätään tarkasti ja sitä säilytetään tietokannoissa. Tietokannoissa tietoon päästään helposti käsiksi, ja jokainen työntekijä voi sitä hyödyntää. (Hansen,

Nohria & Tierney, 1999.) Kodifikaatiostrategiassa tieto on siis avointa ja se on kodifioitu käyttämällä ”ihmiseltä dokumenttiin” -lähestymistapaa (Armstrong, 2012, s. 83). Hansen, Nohria & Tierney (1999) mukaan personointistrategiassa tieto on sen henkilön käsissä, joka on kehittänyt sen. Tällöin tieto on hiljaista ja tiedon kehittänyt henkilö jakaa tietoaan suoraan ihmiseltä toiselle. (Hansen, Nohria & Tierney, 1999.) Armstrongin (2012) mukaan tätä kutsutaan ”ihmiseltä ihmiselle”-lähestymistavaksi. Lisäksi ”ihmiseltä ihmiselle”-lähestymistavan on tarkoitus varmistaa, että hiljainen tieto siirtyy. (Armstrong, 2012, s. 84). Alkuperäisesti osaksi konsulteilta lähtöisin olevat strategiat ja useiden tutkijoiden määrittelemät tiedon käsitteet jakautuvat selkeästi kahteen toistensa vastakohtaiseen osaan: perimätietoon eli hiljaiseen tietoon, jota työntekijät jakavat toinen toiselleen ja selkeästi järjesteltyyn tietoon eli avoimeen tietoon, jota kerätään ja varastoidaan muun muassa tietokannoissa. Hiljainen tieto on siis yhteydessä personointistrategiaan ja avoin tieto kodifikaatiostrategiaan.

2.3 Tietämyksenhallinnan käsite

Kuten aiemmin todettiin, tietämyksenhallinnan määrittelemineen on ollut vaikeaa, koska tieto on monimutkainen ja abstrakti termi, jonka takia sillä on lukuisia erilaisia määritelmiä (Gao, Chai & Liu, 2018). Yksinkertaisimmillaan tietämyksenhallinta tarkoittaa tiedon siirtämistä niiltä kenellä sitä on, niille ketkä sitä tarvitsevat, jotta voidaan parantaa organisaation tehokkuutta (Armstrong, 2012, s. 83). Wiigin (1997) mukaan tietämyksenhallinnalla on kaksi tavoitetta: saada yritykset käyttäytymään mahdollisimman älykkäästi turvatakseen elinkelpoisuutensa ja yleisen menestyksensä sekä ymmärtää sen tietämysvaran parhaan arvon. Näihin päämäärin päästään, kun edistyneet yritykset rakentavat, muuntavat, organisoivat, levittävät ja käyttävät tietovarvoja tehokkaasti. Tietämyksenhallinnan päätavoitteena onkin maksimoida yrityksen tietoon liittyvä tehokkuus ja tietovarojen tuotot sekä voimistaa niitä jatkuvasti. (Wiig, 1997.)

Myös esimerkiksi Alavilla ja Leidnerillä (1999) on muutama näkökulma koskien tietoa ja tietämyksenhallintaa. He toteavat, että tieto on personalisoitua ja jotta siitä olisi hyötyä muille yksilöille, tulisi tietoa välittää niin, että se on tulkittavissa ja saatavilla toisille yksilöille. Lisäksi Alavin ja Leidnerin mielestä vain se tieto, jota yksilö on aktiivisesti prosessoinut pohtimisen, valaistumisen ja oppimisen kautta, on hyödyllistä. Tämän takia heidän mukaansa tietämyksenhallinta viittaa kokonaisuutta koskevaan ja organisatorisesti määriteltyyn prosessiin, jossa hankitaan, organisoidaan ja kommunikoidaan työntekijöiden hiljaista sekä avointa tietoa, jotta muut työntekijät voivat hyödyntää tätä tietoa ollakseen tehokkaampia ja tuottavampi omassa työssään (Alavi & Leidner, 1999).

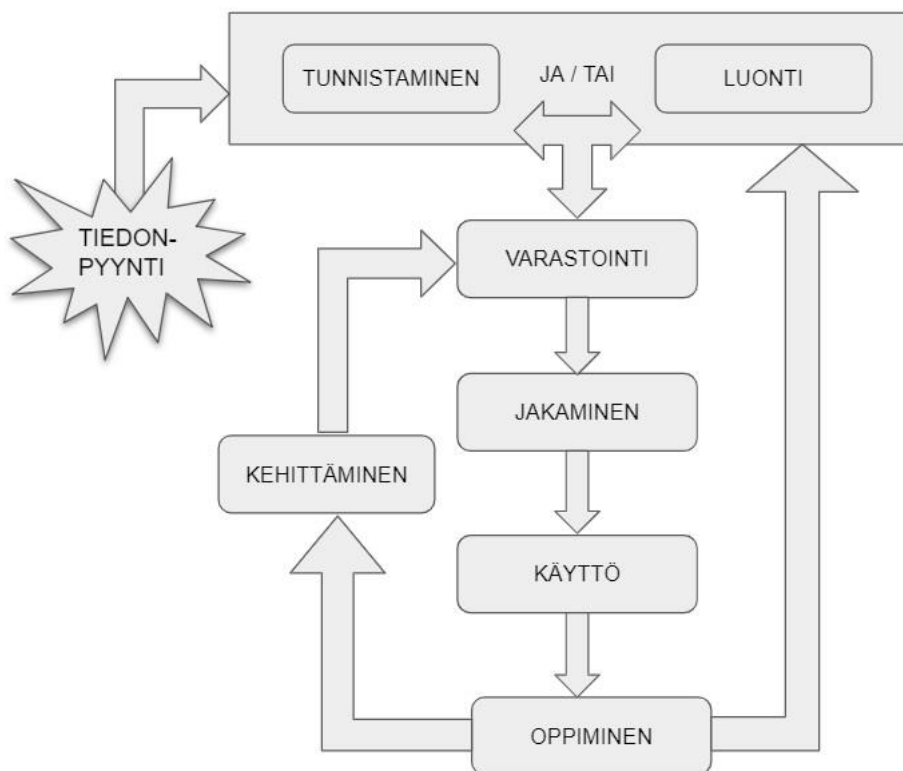
Kuitenkin kun käsitellään tietämyksenhallintaa, kaksi määritelmää nousee ylitse muiden. Nämä ovat Thomas H. Davenportin ja Gartner Groupin analytikon Bryant Duhonin määritelmät tietämyksenhallinnasta. Davenportin (1994)

mukaan tietämyksenhallinta on yksinkertaisesti prosessi, jonka tarkoituksena on tallentaa, jakaa ja käyttää tehokkaasti tietoa. Useat tutkijat kuten Koenig (2018) pitävät Davenportin määritelmää klassikkona ja yhtenä ensimmäisistä tietämyksenhallinnan määritelmistä. Verrattuna Duhonin (1998) näkemykseen tietämyksenhallinnasta, Davenportin määritelmä on lyhyt ja ytimekäs. Duhonin (1998) mukaan tietämyksenhallinta tulisi nähdä tieteenalana, joka edistää kokonaisvaltaista lähestymistapaa yrityksen kaikkien tietovoimavarojen tunnistamiseen, tallentamiseen, arvioimiseen, hakuun ja jakamiseen. Lisäksi Duhon lisää, että hänen tarkoittamiaan tietovoimavaroja ovat esimerkiksi tietokannat, dokumentit, menettelytavat ja aiemmin tallentamattomien yksittäisten työntekijöiden asiantuntemukset ja kokemukset. (Duhon, 1998.)

Edellä mainituista määritelmistä huomataan, että kaikkien tietämyksenhallinnan määritelmien taustalla on hyvin samankaltainen näkemys siitä että, tietämyksenhallinnan tarkoituksena on hyödyntää tietoa mahdollisimman monilla tavoilla, kuten jakamalla tai käyttämällä sitä. Täytyy kuitenkin huomioida, että esimerkiksi Duhonin määritelmä on tarkempi kuin Davenportin määritelmä Duhonin määritelmässä mitä tietovoimavaroilla tai tieto-omaisuuseriällä tarkoitetaan. Davenport ottaakin määritelmässään kantaa vain kaikkein olennaisimpaan jättäen määritelmässään kuitenkin huomioimatta sidosryhmät. Tämän takia mielestäni Alavin ja Leidnerin määritelmä on kattavin. Se on näistä kolmesta tietämyksenhallinnan määritelmistä tuorein, mikä voi olla yksi syy sen kattavuuteen, sillä se on voinut saada vaikutteita muista määritelmistä. Lisäksi Alavi ja Leidner ottavat teoksessaan huomioon tietämyksenhallinnan yhden sidosryhmän eli työntekijät, joille tietämyksenhallinnasta on paljon hyötyä, jos heidän halutaan olevan tehokkaampia tai tuottavampia. Tämä kirjallisuuskatsoaus seuraakin Alavin ja Leidnerin (1999) näkemystä tietämyksenhallinnasta.

Kuviossa 1 on esitetty Evansin, Dalkirin ja Bidianin (2014) näkemys tietämyksenhallinnan elämänkaaresta Evansin ja Alin (2013) näkemyksen pohjalta. Mallissa on esitelty seitsemän tietämyksenhallinnan vaihetta, jotka ovat tiedonluonti, tiedon tunnistaminen, tiedon varastointi, tiedon jakaminen, tiedon käyttö, tiedosta oppiminen ja tiedon kehittäminen. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi, mitä jokainen mallin vaihe pitää sisällään. Mallin mukaan tietämyksenhallinnan elämänkaari alkaa tietopyynnöstä. Tietopyynnön voi laukaista useat tekijät kuten päätöksentekotilanteet tai innovaatio. Kun tiedon tarve tulee esille, täytyy aluksi tunnistaa, löytyykö organisaatiosta jo olemassa olevaa tietoa aiheesta vai täytyykö tieto luoda. Joskus saatetaan käyttää molempia lähestymistapoja päällekkäin, eli osa valmiista tiedosta pystytään hyödyntämään ja osa luodaan. Tunnistusvaiheessa tarkoituksena on tuoda esiin kodifioitua ja tiivistettyjä tietovaroja. Tietovarojen luontia tapahtuu, jos tunnistusvaiheessa organisaatiosta ei löydetty tarvittavaa tietoa tai löydetty tieto vastasi vain osittain tarpeisiin. Tiedon tunnistamisen ja luonnin jälkeen tieto varastoidaan organisaation muistiin. Seuraavaksi tiedon tallettamisen jälkeen tieto etsitään muistista sen jakamista varten. Tieto voidaan jakaa organisaatiossa niin sisäisesti työntekijöiden kesken kuin ulkoisestikin eri sidosryhmille. Tiedon jakamisen jälkeen tieto otetaan käyttöön ja sen arvoa voidaan soveltaa päätöksenteossa, ongelmanrat-

kaisussa, tehokkuuden parantamisessa ja jopa innovatiivisen ajattelun edistämisessä. Lopuksi tietämyksenhallinnan elämänkaarella tullaan oppimisen vaiheeseen. Tässä vaiheessa tietämyksenhallinnan elämänkaari voi jatkuu kahteen suuntaan, joko aiemmin luodut tietovarot toimivat pohjana uudelle tiedolle tiedonluonnissa tai jo olemassa olevaa tietoa kehitetään. Jos tietovarot huomataan olevan arvokkaita, päätetään niitä kehittää. Kehitysvaiheessa tietovarot pidetään ajan tasalla päivityksien ja lisäyksien avulla. Tämän jälkeen tieto varastoidaan uudellaan ja se pääsee uudestaan mukaan tietämyksenhallinnan sykliin. Jos taas syntyneet tietovarot ovat tietämyksenhallinnan elämänkaaren loppuvaiheessa riittämättömiä, tiedontarvitsijan tulee palata tunnistamis- ja/tai luomisvaiheeseen. Tässä vaiheessa tunnistetaan, onko organisaatiossa tarvittava lisätietoa vai luodaanko tietoja havaittujen tietovara-aukkojen perusteella. Näin ollen tietämyksenhallinnan sykli alkaa alusta. (Evans, Dalkir & Bidian, 2014.)



KUVIO 1. Tietämyksenhallinnan syklin malli (Evans, Dalkir & Bidian, 2014, s. 92)

2.4 Tietämyksenhallintajärjestelmät

Aiemmissä kappaleissa on tullut esille tiedon kaksijakoinen rooli hiljaisen ja avoimen tiedon välillä. Tietämyksenhallintajärjestelmien kannalta tietoa ja var-

sinkin hiljaista tietoa olisi tavoitteellista koittaa muovata niin, että sen saisi tallennettua tietämyksenhallintajärjestelmiin eli tietojärjestelmiin. Alavi ja Leidner (1999) toteavat, että aikaisemmin tiedon luonti ja siirto on tapahtunut perinteisillä tavoilla kuten mentoroinnin, työnkierron, henkilöstön kehittämisen tai esimerkiksi kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Tiedonsiirto perinteisillä tavoilla on varmasti osoittautunut parhaimmaksi tavaksi silloin, kun yritykset ovat olleet pieniä tai kun tietotaitoa on haluttu siirtää sukupolvelta toiselle. Alavin ja Leidnerin (1999) toteavatkin, että tällaiset perinteisen kaltaiset tiedonsiirtomenetelmät alkoivat osoittautua liian hitaiksi ja tehottomiksi, kun yritykset alkoivat globalisoitua ja siirtyä virtuaalisiin tiedonsiirtomenetelmiin. (Alavi & Leidner, 1999.) Myös Davenportin ja Prusakin mielestä (1998) on selvää, että esimerkiksi tietokoneiden alhaiset hinnat ja internet ovat olleet tärkeitä edistysaskelia tietämyksenhallinnassa. Parantaakseen tietoasiantuntijoiden tehokkuutta, tietojärjestelmätieteilijäryhmät useissa organisaatioissa alkoivat luoda tiedolle tietokantoja, tietokarttoja ja erikoisvalmisteisia applikaatioita (Gupta, Iyer, Aronson, 2000).

Alavin & Leidnerin (2001) mukaan tietämyksenhallintajärjestelmillä tarkoitetaan tietojärjestelmiä, joita sovelletaan organisatorisen tiedon hallintaan. Informaatioteknologioita, kuten intranettiä tai esimerkiksi tietovarastoja, on mahdollista käyttää järjestämään, parantamaan tai nopeuttamaan eri yrityksienvälistä tai oman yrityksen sisäistä suuren mittakaavan tietämyksenhallintaa. Informaatioteknologiapohjaiset järjestelmät onkin kehitetty tukemaan ja parantamaan juurikin esimerkiksi tiedonluonnin, tiedon varastoinnin, tiedonsiirron ja tiedon soveltamisen organisatorisia prosesseja. Tietojärjestelmätieteessä on ollut yleistä suunnitella järjestelmiä, jotka ovat pääasiassa keskittyneet kodifioituun eli avoimeen organisatoriseen tietoon. (Alavi & Leidner, 2001.) Tämä on selvää, sillä kuten aiemmin todettiin hiljaisen tiedon olevan sellaista tietoa, jonka yksilö omaa ja joka on saattanut saada persoonallisia piirteitä. Hiljaista tietoa ei voi siis tallettaa suoraan tietojärjestelmiin ilman sen muokkausta.

Yhden näkemyksen mukaan Sambamurthy ja Subramani (2005) toteavat, että tietämyksenhallinta on erityisen merkittävää informaatioteknologian tutkimuksen kannalta, koska informaatioteknologian toiminnallisuudet ovat ratkaisevassa asemassa, kun muovataan organisatorisia ponnisteluja tiedon luontia, hankintaa, integraatiota ja sen arvostusta sekä käyttöä varten. Tietojärjestelmät ovat olleet yritysten keskiössä mahdollistaen liiketoimintaprosessien, informaatiovirtauksen ja tietolähteiden integroitumisen sekä niiden yhteisvaikutukset, jotka näistä kombinaatioista toteutuvat. (Sambamurthy & Subramani, 2005.)

2.5 Tietämyksenhallinnasta saatava kilpailuetu

Davenportin ja Prusakin (1998) mukaan aikakaudella, jolloin tieto on kaikkien yleisesti saatavilla tieto- ja viestintäteknologian yleistymisen myötä, on mahdollista estää kilpailijoita kopioimasta tai parantamasta uusia tuotteita. Tämän

takia tiedon aikakaudella tieto itse voidaan nähdä kestäväenä kilpailuetuna. Tietämysetu on kestävä, sillä se synnyttää kasvavia tuottoja ja jatkaa etujen saantia. Lisäksi tietovarot vain kasvavat käytön myötä toisin kuin materiaaliset varat, kuten esimerkiksi raha, joka vain vähenee käytön myötä. (Davenport & Prusak, 1998, s. 16-17). Tietämys nähdään siis aineettomana resurssina tai voimavarana. Teeceen (1998) mukaan useissa maissa on myös olemassa lakeja, jotka suojelevat aineettomia resursseja, kuten teollis- ja tekijänoikeuksia, kopioinnilta tai varkauksilta. Kehittyneimmissä maissa tämän kaltaiset lait pitävät sisällään patenttien, tavaramerkkien, tekijänoikeuksien ja liikesalaisuuksien suojelemisen. Nykypäivänä yritysten kilpailuetu kumpuaakin markkina-aseman sijaan tietämyksen ominaisuudesta olla vaikeasti jäljennettävissä ja siitä, miten tietämystä hyödynnetään kilpailuvalltina. (Teece, 1998.)

Myös Alavin ja Leidnerin (2001) mukaan tietoa ja tietämyksenhallintaa pidetään yhtenä avainominaisuutena, kun halutaan saavuttaa pitkäaikaista ja kestävä kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. Tämä johtuu siitä, että tietopohjaiset resurssit ovat usein monimutkaisia ja niitä on vaikeaa jäljitellä. Tutkijat, kuten Alavi ja Leidner, käyttävätkin termiä yrityksen tietopohjainen näkemys tai tietopohjainen näkökulma (engl. knowledge based view of the firm) puhuessaan yrityksistä, jotka käyttävät informaatioteknologioita. (Alavi & Leidner, 2001.)

3 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön kehittämisen käsitettä, sen historiaa ja henkilöstön kehittämisestä saatavaa kestävästä kilpailuetua. Henkilöstön kehittämisen määrittely on osoittautunut haastavaksi, sillä tieteenalalta on puuttunut selkeät rajat ja parametrit. Lisäksi henkilöstön kehittämisen käsitteellisiltä näkökohdilta puuttuu empiiriset todisteet. (Woodall, Lee & Stewart, 2004, s. 13). Kuitenkin esimerkiksi Nadler & Nadler (1994) tuovat Traceyn (1994) teoksessa ilmi määritelmän henkilöstön kehittämisestä, jonka mukaan henkilöstön kehittäminen on työnantajan järjestämä organisoitu oppimiskokemus (työntekijälle), joka tapahtuu tietyssä määritellyssä ajanjaksossa, tavoitteena kasvattaa mahdollisuutta parantaa työsuoritusta ja tarjota yksilöiden kasvua (Tracey, 1994, s. 19). Henkilöstön kehittäminen keskittyy yksilöiden, ryhmien ja organisaation koulutukseen ja kehittämiseen (Chalofsky, Rocco ja Morris, 2014, s. 4).

3.1 Henkilöstön kehittämisen historia

Henkilöstön kehittäminen käsitteellistettiin ja määriteltiin useilla tavoilla 1960-luvulla Euroopassa ja Yhdysvalloissa (Hamlin & Stewart, 2011) ja 1970-luvulla henkilöstön kehittämisestä tuli hyvin suosittua muun muassa koulutuksessa, liiketoiminnassa sekä hallinnossa (Smith, 1988). Kuitenkin Holtonin ja Swansonin (2009) mukaan tieteenalana henkilöstön kehittäminen on verrattain uusi, mutta sillä on hyvin pitkälle vakiintuneet käytänteet. Henkilöstön kehittämisen historiassa käy ilmi, että koulutus, valmennus ja kaikenlaisen organisaation kehittäminen ovat suurelta osin sosiaalisten ja taloudellisten olosuhteiden tuotetta. (Holton & Swanson, 2009, s. 4-5.) Alagarajan ja Dooleyn (2003) mukaan henkilöstön valmennuksella ja kehittämisellä on pitkät juuret, sillä ne ulottuvat ihmiskunnan alkuajoille asti. Suorat ohjeistukset vanhemmalta lapselle ovat muovanneet valmennuksen ja koulutuksen juuria. Esimerkiksi Hammurabin laki sisälsi sääntöjä, jotka hallitsivat oppipoikana oloa. Tämän kaltaiset käytän-

nöt ovat nykyajan henkilöstön kehittämisen edeltäjiä. (Alagaraja & Dooley, 2003.)

3.2 Henkilöstön kehittämisen käsite eri vuosikymmenillä

Holtonin ja Swansonin (2009) mukaan henkilöstön kehittämisellä on lukuisia eri määritelmiä ja esimerkiksi heidän mukaansa henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on keskittyä resurssiin, jonka ihmiset tuovat menestysyhtälöön. Menestysyhtälöillä tarkoitetaan sekä henkilökohtaista että organisatorista järjestelmänmenestystä. (Holton & Swanson, 2009, s. 3). Swanson (2001) mukaan henkilöstön kehittäminen tieteenalana on saanut vaikutteita kolmesta ydinteoriasta, jotka ovat psykologinen teoria, taloudellinen teoria ja järjestelmäteoria. Näiden kolmen teorian keskeisimmät opit on yhdistetty henkilöstön kehittämisessä. Psykologisesta teoriasta henkilöstön kehittämiseen liitetään henkilöstön kehittämisen ydinnäkökulma sekä ihmisten ja järjestelmien välinen sosio-tekniinen vuorovaikutus. Taloudellisen teorian näkökulmasta henkilöstön kehittäminen on saanut ydintietoa siitä, kuinka resursseja käytetään mahdollisimman tehokkaasti, jotta kohdataan tuottavat päämäärät kilpailevassa ympäristössä. Järjestelmien teorian tarkoituksena on varmistaa monimutkaiset ja dynaamiset vuorovaikutukset esimerkiksi ympäristön, organisaation ja yksilön välillä. (Swanson, 2001.)

Weinberger (1998) lajitteli artikkelissaan useat tunnetut henkilöstön määritelmät aikajärjestykseen ja määritteli, mitä teorioita yksittäisen henkilöstön kehittämisen määritelmän taustalla on. Henkilöstön kehittäminen ei ole muodostunut vain yhdestä teoriasta vaan sen taustalla on useita teorioita, kuten myös Swanson (2001) totesi. (Weinberger, 1998; Swanson, 2001.) Myös Smith (1988) on sitä mieltä, että henkilöstön kehittäminen kumpuaa useasta eri tieteenalasta ja niiden ajatuksista, määränpäistä tai filosofisista uskomuksista. Teoriarikkaan taustansa vuoksi henkilöstön kehittäminen on saanut hyvin paljon erilaisia määritelmiä ammatinharjoittajilta tai ammattilaisilta, jotka ovat tuoneet erilaisuutta määritelmiin esimerkiksi oman taustansa tai koulutuksen kautta. (Smith, 1998.) Luokitellessaan, minkä teorian alle yksittäinen henkilöstön kehittämisen määritelmä kuuluu tai mitä teorioita määritelmä sisältää, käyttikin Weinberger (1998) artikkelissaan samoja teorioita kuten Swanson, eli psykologista ja taloudellista sekä järjestelmäteoriaa. Lisäksi Weinberger raportoi määritelmien sisältävän myös filosofian teoriaa sekä viitteitä suorituskyvyn parantamisesta. Weinbergerin luokittelusta huomataan, kuinka ensimmäiset henkilöstön kehittämisen määritelmät on määritelty vain psykologisesta näkökulmasta tai psykologisen ja filosofisen näkökulman yhdistelmästä. Tästä huomataan ja kuinka 1980-luvun puolesta välistä lähtien määritelmien muodostamiseen osuu selvä piikki, jolloin henkilöstön kehittäminen on alettu nähdä myös taloudellisen ja järjestelmäteorian näkökulmista. Useiden määritelmien vuoksi käymme tässä kappaleessa muutaman tärkeimmän määritelmän läpi,

lähtien henkilöstön kehittämisen syntyajoilta ja pureudumme muutaman eri vuosikymmenen määritelmään tultaessa kohti 2000-lukua.

Weinbergerin (1998) mukaan ensimmäiset henkilöstön kehittämisen määritelmät syntyivät 70-luvulla ja yksi ensimmäisistä henkilöstön kehittämisen määritelmistä esitti Leonard Nadler vuonna 1970. Nadlerin mukaan henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan organisoidun toiminnan sarjaa, joka suoritetaan tietyssä ajanjaksossa ja jonka tarkoituksena on tuottaa käyttäytymismuutoksia. Määritelmässään Nadler halusikin keskittyä muuttamaan organisaation jäsenten käytöstä. Weinbergerin mukaan Nadlerin määritelmä on puhtaasti psykologinen, sillä se keskittyy käyttäytymismuutokseen ja aikuisten oppimiseen. (Weinberger, 1998.)

Seuraavalla vuosikymmenellä henkilöstön kehittämisen määritelmistä tuli monimuotoisempia, kun tutkijat alkoivat huomioida määritelmässään psykologisen näkökulman lisäksi myös muita näkökulmia. Tutkielmaan valittiin tarkkailtavaksi kaksi samankaltaista henkilöstön kehittämisen määritelmää 1980-luvulta. Ensimmäisenä Smith (1988) esitti näkemyksenä siitä, että henkilöstön kehittäminen koostuu ohjelmista ja aktiviteeteista, jotka voivat olla suoria tai epäsuoria, opettavaisia tai yksilöllisiä ja jotka positiivisesti vaikuttavat yksilön kehittymiseen ja tuottavuuteen sekä organisaation tulokseen (Smith, 1988). Vuotta myöhemmin McLagan (1989) esitti oman näkemyksensä henkilöstön kehittämisestä, jonka mukaan se tulisi nähdä koulutuksen ja kehittämisen, organisaation kehittämisen sekä uran kehittämisen yhdistelmänä, jonka tarkoituksena on parantaa yksilön, ryhmän ja organisaation tehokkuutta (McLagan, 1989).

Verrattuna Nadlerin (1970) henkilöstön kehittämisen määritelmään, ottavat Smithin (1988) ja McLaganin (1989) määritelmät selvästi monipuolisemmin huomioon henkilöstön kehittämisen kaikki teoriat. Molemmat määritelmät tuovat esille henkilöstön kehittämisen taloudellisen puolen huomioimalla, että henkilöstön kehittämisen tulisi parantaa organisaation tulosta tai tehokkuutta. Psykologinen teoria tulee esille, kun Smith (1988) ja McLagan (1989) toteavat henkilöstön kehittämisen olevan yksilön tai esimerkiksi organisaation kehittämistä. Viimeisenä järjestelmäteoria tulee molemmissa teorioissa esille, kun tarkkaillaan kahden eri sidosryhmän vuorovaikutuksia toisiinsa nähden. Smith (1988) kuvaa yksilön ja organisaation välistä vuorovaikutusta sanomalla, että henkilöstön kehittämiseen tarkoitettujen aktiviteettien tulisi vaikuttaa positiivisesti yksilöön ja sitä kautta organisaation tulokseen. Vuorovaikutussuhdetta kuvataan myös määritelmän kohdassa, jossa sanotaan, että henkilöstön kehittämisen ohjelmat tai aktiviteetit voivat olla suoria ja epäsuoria. Ohjelmistot ja aktiviteetit voivat olla esimerkiksi suoria tai epäsuoria koulutustilaisuuksia yksilön ja organisaation tai johdon välillä. McLagan (1989) ottaa järjestelmäteorian huomioon sanomalla, että henkilöstön kehittämisen ideana on parantaa yksilön, ryhmän ja organisaation tehokkuutta. Nämä kaikki kolme sidosryhmää ovat vuorovaikutuksissa toisiinsa, eikä esimerkiksi organisaatio voi olla täysin tehokas, jos sen kaikki palaset kuten yksilöt ja niistä muodostuvat ryhmät ovat tehotomia henkilöstön kehittämisen puutteen takia.

Siirryttäessä vuosikymmenissä eteenpäin törmätään Holtonin ja Swansonin (2009) näkemykseen henkilöstön kehittämistä. Tämän näkemyksen mukaan henkilöstön kehittämisen voi nähdä usean eri näkökulman kautta. He määrittelevät henkilöstön kehittämisen olevan prosessi, jossa kehitetään ja vapautetaan inhimillistä osaamista tarkoituksena parantaa yksilön, tiimin, työprosessin ja organisaatiojärjestelmän suoritusta. (Holton & Swanson, 2009, s. 4.) Swanson (1995) mukaan henkilöstön kehittämällä on kaksi pääkomponenttia, joihin se keskittyy. Nämä komponentit ovat koulutus ja kehitys sekä organisaation kehitys. Organisaation kehittämisessä systemaattisesti pyritään ottamaan käyttöön muutos, jonka avulla organisaation suorituskykyä parannetaan. Koulutuksella ja kehittämällä taas pyritään systemaattisesti kehittämään yksilöiden asiantuntemusta parannettaessa heidän suoritustaan. (Swanson, 1995.)

On vaikeaa luokitella henkilöstön kehittämisen määritelmiä oikeellisuustai paremmuusjärjestykseen, sillä kaikissa on pieni eroava komponentti toisiinsa nähden, mutta lähes kaikilla henkilöstön kehittämisen teorioilla on jotain samaa. Yleistä näille määritelmille on se, että henkilöstön kehittäminen nähdään jonkinlaisena toimintana tai aktiviteettina, jonka tarkoituksena on saada aikaan muutosta. Yleensä muutoksen on katsottu olevan jonkin asian, kuten yksilön tai työn tuloksen tuottavuuden, parantamista. Useissa määritelmässä esiintyvät sanat koulutus, valmennus tai kehitys. Lisäksi lähes kaikissa henkilöstön kehittämisen määritelmässä toistuu myös samat sidosryhmät eli henkilöstöä koitetaan kouluttaa tai työn tuottavuutta parantaa yhdessä ja samassa kontekstissa eli organisaatiossa. Eli yleistäen, henkilöstön kehittäminen tarkoittaa toimintaa, jonka tarkoituksena on aikaansaada muutos. Muutoksen tarkoituksena taas on parantaa tai kehittää yksilöä valmennuksen tai koulutuksen kautta organisaatiossa, niin että myös organisaatio hyötyy kehittämisestä ja mahdollisesti tulee tuottavammaksi.

Toisaalta, joidenkin tutkijoiden mielestä käsite henkilöstön kehittäminen on vanhentunut. Muun muassa Armstrongin (2012) mukaan termin henkilöstön kehittäminen (HRD) on korvannut termi oppiminen ja kehittyminen (Learnig & Development, L&D) ja ainakin ammatinharjoittajille termeissä ei ole havaittavissa eroavaisuuksia. Näitä kahta termiä käytetäänkin usein synonyymeina, vaikkakin käsitteen oppiminen esiintulo on korostanut sitä, että yksilöille merkitsee enemmän se, että heille on annettu mahdollisuus oppia ohjauksen ja tuen avulla. Yksilöille oppiminen on siis tärkeämpää kuin se, että yksilöt vain vastaanottaisivat sen kehitystarjonnan mitä organisaatio heille tarjoaa. (Armstrong, 2012, s. 271.) Kuitenkin tässä kirjallisuuskatsauksessa on etsitty materiaalia hakusanoilla henkilöstön kehittäminen ja human resource development, sillä löydettyjen artikkelien ja havaintojen pohjalta se on vielä tällä hetkellä yleisempi käsite henkilöstön kehittämisprosessille kuin oppiminen ja kehittyminen (L&D).

3.3 Henkilöstön kehittämisestä saatava kestävä kilpailuetu

Useat eri tutkijat ovatkin saaneet tutkimuksissaan selville, että henkilön kehittämisellä on positiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen ja sillä voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetu. Esimerkiksi McCarthy, Garavan ja O'Toole (2003) ovat sitä mieltä, että henkilöstön kehittäminen on suuressa roolissa yrityksissä silloin, kun luodaan kestävä kilpailuetu, sillä henkilöstön kehittäminen nähdään välineenä, jolla on vaikutusta tähän (McCarthy, Garavan ja O'Toole, 2003). Balakrishnanin (2007) mukaan nykypäivänä työntekijöiden voidaan ajatella olevan jopa ainoa luotettava kestävä kilpailuedun lähde (Balakrishnan, 2007, s. 81). Organisaatioissa onkin ymmärretty, että ihmiset ovat niiden tärkein voimavara ja pääasiallinen kilpailuedun lähde (Ruona, & Gibson, 2004; Barney & Wright, 1998). Tämän takia henkilöstön kehittäminen tulisi nähdä organisaatioissa tärkeänä asiana.

Vuonna 1991 Barney määritteli, että yrityksillä on olemassa kolmenlaisia resursseja, jotka ovat fyysiset pääomavarat, organisatoriset pääomavarat sekä henkilöresurssit (Barney, 1991). Henkilöresursseilla tarkoitetaan esimerkiksi yksilön kokemusta ja koulutusta sekä yksilön, sekä yrityksen johtajan että työntekijän, oivalluksia (Barney, 1991). Koska tässä tutkimuksessa on kyse henkilöstön kehittämisestä, paneudutaan Barney'n resurssien määritelmässä henkilöstöresurssiin. Barney'n ja Wrightin mukaan (1998) mukaan yrityksillä on omia yrityskohtaisia erityistaitoja. Yksi lähestymistapa saavuttaa kestävä kilpailuetu on keskittyä kehittämään näitä yrityskohtaisia erityistaitoja, koska yrityskohtaisia erityistaitoja on kilpailijoiden vaikea kopioida. Yrityskohtaisten erityistaitojen saaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi investoimalla työntekijöiden jatkuvaan koulutukseen ja kehittää työntekijöitä suoriutumaan työprosesseista, jotka ovat ominaisia yritykselle. Näillä työtehtävillä tarkoitetaan mitä ilmeisemmin yrityksen yrityskohtaisia erityistaitoja. (Barney & Wright, 1998.)

Jo aiemmin esille tullut tietämyksenhallinnan tavoite siirtää ja muokata hiljaista tietoa toistuu myös tässä konseptissa. Myös Barney ja Wright mukaan esimerkiksi Miller (1996) on sitä mieltä, että tässä oppimiskonseptin keskiössä, jossa henkilöstöä koulutetaan, on hiljaisen tiedon eli toisin sanoen yrityskohtaisen tiedon kehittäminen ja levittäminen läpi koko yrityksen (Barney & Wright, 1998).

4 TIETÄMYKSENHALLINNAN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖHALLINNASSA JA SEN KEHITTÄ- MISESSÄ

Tässä luvussa pohditaan, onko tietämyksenhallinnalla yhteyttä henkilöstön kehittämiseen. Lisäksi käsitellään, kuinka tietämys ja sen hallinta vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen ja minkälaista hyötyä tietämyksenhallinnasta on, kun halutaan kehittää henkilöstöä.

Kirjassaan Viitala (2014) on suomentanut käsitteen knowledge management osaamisen johtamisena, mutta hänen mukaansa käsitteen voi myös suomentaa monin muin tavoin kuten tietämyksenhallintana, niin kuin tässä tutkielmassa on tehty. Viitalan mukaan tietämyksenhallinnassa on tärkeintä saada organisaation henkilöstön tietämys tai osaaminen uudelle tasolle sekä ylläpitää sitä. Tietämystä tulisi myös pyrkiä hyödyntämään tehokkaasti. (Viitala, 2014.) Tästä voidaan päätellä, että tietämyksenhallinnalla on vaikutusta henkilöstön kehittämiseen ja nämä kaksi ovat sidoksissa toisiinsa. Henkilöstöä ei voi kehittää ilman tietoa tai tietämystä, eikä tietämystä olisi, jos ei sitä hallittaisi tai koostettaisi hyödylliseksi. Lisäksi Viitalan mainitsema tietämyksen tai osaamisen nostaminen uudelle tasolle onnistuu koulutuksen tai valmennuksen eli henkilöstön kehittämisen kautta. Tästä huomataankin, kuinka tiukasti nämä kaksi käsitettä, tietämyksenhallinta ja henkilöstön kehittäminen, liittyvät toisiinsa. Onkin siis tärkeä huomata, että henkilöstön kehittäminen tarvitsee pohjaksi tietämyksenhallintaa.

Myös Davenportin ja Prusakin (1998) näkemys tietämyksenhallinnasta osana henkilöstön kehittämistä tukee väitettä. Heidän mukaansa tietämyksenhallinnasta saatavat hyödyt ovat erityisen tärkeässä asemassa suurissa ja globaaleissa yrityksissä. Siinä, missä pienen kokoluokan yrityksissä johtaja tietää, minkälaista tietoa tai tietotaitoa jokainen työntekijä omaa tai saa tämän selville yksinkertaisesti vain kävelemällä työntekijänsä luo, joutuu johtaja suuren kokoluokan yrityksissä kaivelemaan tätä tietoa. Tällaisesta yhden työntekijän yksittäisestä tiedosta tai tietotaidosta ei olekaan hyötyä, ellei sitä saada avoimeksi kaikille. (Davenport & Prusak, 1998.) Koska henkilöstön kehittäminen on koulutuksien ja valmennuksien kautta yhden henkilön tietotaidon siirtoa toisille

henkilöille, voidaankin olettaa, että tietämyksenhallinnalla on yhteyttä ja vaikutuksia henkilöstöhallinnon kautta henkilöstön kehittämiseen.

Armstrongin (2012) mukaan henkilöstöhallinnolla (HR, human resource) on valtava panos tietämyksenhallintaan, sillä yksinkertaisesti tieto on ihmisten välillä jaettua ja lisäksi Armstrongin mukaan tieto ei ole pelkästään tietotekniikan avulla avoimesta tiedosta talletettua ainesta. Tietämyksenhallinnassa henkilöstöhallinnan rooli on varmistaa, että organisaatio saa kaiken tarvitsemansa älyllisen pääoman. Kirjassaan Armstrong listaa useita esimerkkejä, mitä henkilöstöhallinto voi tarjota tietämyksenhallinnalle. Seuraavaksi listataan muutama Armstrongin idea. Ensinnäkin henkilöstöhallinto voi organisoida konferensseja, seminaareja tai symposiumeja, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen henkilöltä toiselle. Toisekseen henkilöstöhallinto voi yhteistyössä informaatioteknologian kanssa suunnitella järjestelmän, jolla voi tallentaa ja kodifioida avointa ja hiljaista tietoa. Kolmanneksi henkilöstöhallinto voi kehittää erilaisia metodeja, joilla pystyttäisiin motivoimaan ihmisiä jakamaan tietoa ja palkita heitä, jotka niin tekisivät. Lisäksi henkilöstöhallinnon tehtävänä olisi luoda sellainen organisaatiokulttuuri, jonka arvot ja normit painottavat tiedon jakamisen tärkeyttä. (Armstrong, 2012, s. 85.)

Yahyan ja Goh'n (2002) ovat sitä mieltä, että tietämyksenhallinta on henkilöstön kehittämisen uusi, kehittynyt muoto, jossa informaatioteknologiaa käytetään tukevana mekanismina ihmisten välisissä vuorovaikutus ja yhteistyöprosesseissa. Yahya ja Goh toteuttivatkin tutkimuksen Malesiassa, missä heidän oli tarkoitus selvittää, onko tietämyksenhallinnalla riippuvuutta tai korrelaationsuhdetta henkilöstön kehittämisen kanssa. Kyselyyn vastanneet olivat johtotason työntekijöitä malesialaisissa yrityksissä. Kyselyyn vastaajien tuli vastauksillaan osoittaa, kuinka samaa mieltä he olivat käyttämällä viiden kohdan Likert -asteikkoa. Vastaajien tuli siis vastata asteikolla yhdestä viiteen numero viiden tarkoittaessa vastaajan olevan täysin samaa mieltä kysymyksessä esitetyn väitteen kanssa ja numero yhden tarkoittaessa vastaajan olevan täysin eri mieltä kysymyksessä esitetyn väitteen kanssa.

Kyselyn ensimmäinen osa sisälsi 34 väitettä, jotka liittyivät viiteen tietämyksenhallinnan toimintaan, kuten tiedon hankintaan, tiedon dokumentointiin, tiedon siirtoon, tiedon luontiin ja tietämyksen soveltamiseen. Kyselyn toisessa osassa oli listattu 17 koulutuksen mallia ja vastaajien piti esittää yksimielisyytensä väitteisiin hyödyntämällä edelleen Likert-asteikkoa. Kolmannessa osassa tutkittiin työntekijöiden laajuutta eli alaisten osallistumista päätöksentekoon useilla eri sektoreilla. Neljännessä kyselyn osassa tutkittiin yhteensopivuuden astetta suorituskyvyn arviointijärjestelmän ominaisuuksien välillä tutkittujen yritysten kanssa. Viimeisessä osassa vastaajia pyydettiin osoittamaan yhteensopivuuden aste heidän edustamansa yrityksen korvausjärjestelmän ja yhdeksän ulottuvuuden palkitsemissuunnitelman välillä. (Yahya & Goh, 2002.) Kokonaisuudessaan kysely oli siis viisiosainen ja sisälsi 300 kysymystä. Kyselyn pohjalta muodostettiin neljä taulukkoa. Tässä kirjallisuuskatsauksessa paneudumme kyselyn ensimmäiseen taulukkoon, sillä

se käsitteli ainoana taulukkona henkilöstön koulutuksen ja tietämyksenhallinnan välistä korrelaatiosuhdetta.

Yahyan ja Gohin tekemässä tutkimuksessa selviääkin, että tietämyksenhallinnalla on selvää riippuvuutta henkilöstön kouluttamiseen. Tutkimuksen tuloksista selviää, että tullakseen yritykseksi, joka hallitsee tietämystään, on organisaation aloitettava laadukkaasta koulutuksesta. Taulukosta 1 huomataankin, että korrelaatio henkilöstön koulutuksen ja tietämyksenhallinnan välillä on merkitsevää. Taanilan (2011) mukaan korrelaation on tarkoitus mitata sitä, kuinka lineaarisesti riippuvia kaksi muuttujaa ovat toisistaan. Korrelaatiokerroin sijoittuu numeroiden -1 ja 1 välille, ja mitä lähempänä korrelaatiokerroin on numeroa nolla, niin sitä vähemmän on lineaarista riippuvuutta ja sitä vastoin, mitä lähempänä korrelaatiokerroin on numeroita -1 tai 1, niin sitä vahvempaa ja täydellisempää kahden muuttujan välinen lineaarinen riippuvuus on. Korrelaatio voi siis olla positiivista tai negatiivista. (Taanila, 2011.)

Keskimääräisesti suurinta korrelaatio on Yahyan ja Goh'n (2002) mukaan koulutuksen ja tietämyksenhallinnan välillä. Poimittaessa tuloksia taulukosta 1 huomataan, että esimerkiksi laadukkaan aloitekyvyn riippuvuuden koulutuksen ja tietämyksenhallinnan välillä on merkittävää, kokonaiskorrelaation ollessa 0,57. Lisäksi suorituksen johtaminen, ongelmanratkaisutaidot/-tekniikat, johtajuus, asiakkuuksienhallinta sekä luovuus ja innovaatiotaidot ovat selvästi yhteydessä tietämyksenhallintaan kaikkien kokonaiskorrelaatiokertoimien arvojen ollessa vähintään 0,50. Kuten taulukosta huomataan, suurimmalla osalla muuttujista on korrelaatiosuhte toisiinsa yhtä suurta tai suurempaa kuin 0,40, mikä on Yahyan ja Goh'n mukaan Pearsonin korrelaatioasteikossa tilastollisesti merkittävää. (Yahya & Goh, 2002). Tästä voidaankin päätellä henkilöstön kehittämisen yhdellä osa-alueella eli koulutuksella olevan selvä korrelaatiosuhte tietämyksenhallinnan kanssa.

Lisäksi Yahyan ja Gohin (2002) taulukosta 1 huomataan, että koulutus on yhteydessä luovuuteen valtuuttamisen ja tiimin rakentamisen kautta. Tämä voidaan nähdä merkittävä helpotuksena tiedon dokumentoinnin, luonnin ja siirron kannalta, sillä valtuuttaminen on ajava voima tiedonluonnin taustalla. Nähtävästi valtuuttamisen roolilla tiedonluonnissa tarkoitetaan sitä, että kun esimies valtuuttaa enemmän vastuuta ja valtaa alaisilleen, saavat työntekijät silloin enemmän mahdollisuuksia olla luovia ja etsiä uusia mahdollisuuksia. Tämä johtaa siihen, että tietoa syntyy enemmän. (Yahya & Goh, 2002). Tiedon synnyn jälkeen olemme uudelleen alkujuurilla siinä, kuinka tietämyksenhallinta vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen. Sykli alkaa alusta, kun syntynyttä tietoa aletaan hyödyntämään, kehittämään ja tallentamaan, minkä jälkeen tätä tietoa hyödynnetään henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa.

TAULUKKO 1. Koulutuksen ja tietämyksenhallinnan välinen korrelaatio (Yahya & Goh, 2002, s. 462)

	Yhteensä	Hankinta	Dokumentointi	Siirto	Luonti	Käyttö
Valmennustaidot	0.42	0.33	0.40	0.37	0.31	0.32
Yrityksen missiot ja arvot	0.46	0.33	0.41	0.41	0.37	0.35
Luovuus ja innovaatio	0.51	0.36	0.43	0.46	0.44	0.40
Asiakkuudenhallinta	0.50	0.41	0.41	0.42	0.42	0.41
Toimenpiteiden dokumentointi	0.42	0.30	0.44	0.39	0.31	0.30
Toimiala tietämys	0.47	0.39	0.39	0.39	0.40	0.35
Tieto- ja viestintäteknologia	0.43	0.39	0.40	0.33	0.33	0.31
Ihmisten välinen kommunikointi	0.40	0.32	0.38	0.36	0.31	0.30
Johtajuus	0.50	0.41	0.46	0.45	0.36	0.40
Muutosjohtajuus	0.49	0.41	0.45	0.41	0.36	0.40
Suorituksen johtaminen	0.52	0.40	0.46	0.47	0.42	0.39
Ongelmanratkaisutaidot	0.51	0.40	0.47	0.44	0.42	0.38
Laadukas aloitekyky	0.57	0.42	0.49	0.52	0.48	0.43
Taidot rakentaa valtuuttamista	0.49	0.38	0.41	0.41	0.42	0.40
Taidot rakentaa tiimejä	0.48	0.37	0.42	0.43	0.41	0.35
Stressinhallinta	0.43	0.31	0.37	0.37	0.37	0.34
Työskentely ryhmissä	0.44	0.38	0.37	0.37	0.34	0.34

Viimeinen huomio tietämyksenhallinnan integroitumisesta henkilöstön kehittämisen kanssa on se, että tietämyksenhallinta vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen järjestelmien kautta. Ardichvilin (2002) mukaan tietämyksenhallinnan ja koulutuksen yhdistävissä järjestelmissä työntekijät eivät vain hanki tarvittavia taitoja koulutuksessa ennen työn suorittamista vaan he saavat tarvittavaa tietotukea, kun he suorittavat tehtäviään. Lisäksi työntekijöitä kannustetaan pohtimaan oppimistaan ja jakamaan ajatuksiaan muun organisaation kanssa. (Ardichvilin, 2002.) Ajatuksien jakaminen onkin osa tietämyksenhallinnan tavoitteita tuottaa mahdollisimman paljon uutta tietoa. Ardichvilin (2002) mukaan esimerkiksi Accenturella on verkossa toimivia koulutusmoduuleja, jotka ovat osa yleistä ohjelmaa ja jotka ovat osa organisaation tiedonvaihtojärjestelmää (Ardichvili, 2002). Eli myös tietämyksenhallintajärjestelmät voivat olla tekemissä henkilöstön kehittämisen kanssa koulutuksen kautta, kun koulutukset tapahtuvat ihmisten sijaan järjestelmissä.

5 YHTEENVETO

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkittiin, mitä tarkoitetaan tietämyksenhallinnalla, onko tietämyksenhallinnalla vaikutuksia henkilöstön kehittämiseen ja minkälaisia nämä mahdolliset vaikutukset ovat. Tutkimustuloksista huomattiin, että tietämyksenhallinta vaikuttaa hyvin monin eri tavoin henkilöstön kehittämiseen ja että, tietämyksenhallinnalla on merkittävä korrelaatio suhde henkilöstön kehittämisen kanssa esimerkiksi koulutuksen kautta. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että henkilöstön kehittäminen onnistuu siirtämällä tietoa yksilöltä toiselle koulutusten tai valmennusten kautta. Tiedonsiirtoon saatetaan usein tarvita tietämyksenhallintaa, jotta tietoa ei aina tarvitse siirtää ihmiseltä ihmiselle, vaan voidaan hyödyntää ”ihmiseltä dokumenttiin” -lähestymistapaa. Tietämyksenhallinnan avulla tieto saadaankin muokattua talletettavaan muotoon, jolloin tietoa voidaan hyödyntää jatkossa tehokkaammin henkilöstöä kehitettäessä. Joidenkin tutkijoiden mukaan tietämyksenhallinta on jopa polveutunut henkilöstön kehittämisestä. Yhteenvetona tutkimustuloksissa selvisi siis se, että tietämyksenhallinnalla on merkittäviä vaikutuksia henkilöstön kehittämiseen ja ne ilmenevät usein esimerkiksi erilaisissa tiedonsiirto- tai tiedonhyödyntämismenetelmissä, kun tavoitteena on kehittää henkilöstöä tai parantaa henkilöstön tuottavuutta tai osaamista.

Toisessa luvussa vastattiin tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli *Mitä tietämyksenhallinta tarkoittaa?* Tässä luvussa käsiteltiin myös tietämyksenhallinnan historiaa, tietämyksestä saatavaa kestäväää kilpailuetua sekä tietämyksenhallintajärjestelmiä. Ennen kuin pystyttiin määrittelemään tietämyksenhallinta, täytyi määritellä itse tieto ja erotella se datasta sekä informaatiosta, sillä näitä käsitteitä saatetaan joskus puhekielessä käyttää ristiin, vaikka kaikki käsitteet tarkoittavat tieteellisessä kontekstissa eri asioita. Tieto jaettiin hiljaiseen yksilöllillä olevaan tietotaitoon ja avoimeen tietoon, jota on mahdollista välittää eteenpäin muodollisella kielellä ja joka on kaikille saatavilla sen tallennettavuuden ansiosta. Tietämyksenhallinnalla tarkoitettiin yksinkertaisesti tapahtumaa, jossa voidaan muun muassa luoda, jakaa, tallentaa ja muokata tietoa. Yksi tietämyksenhallinnan tavoitteista oli muokata hiljaista tietoa niin, että se olisi kaikkien saatavilla. Toinen tietämyksenhallinnan tavoitteista oli tiedon

hyödyntämisen ja jakamisen avulla saada muistakin kuin vain tiedon omaavasta työntekijästä tehokkaampia ja tuottavampia.

Kolmannessa sisältöluvussa tarkasteltiin henkilöstön kehittämisen alkupe-
rää, henkilöstön kehittämisen käsitettä 70-luvulta tähän päivään sekä sitä, min-
kälaista kilpailuetua henkilöstön kehittämisellä saadaan. Henkilöstön kehittä-
misellä tarkoitettiin tapahtumaa tai prosessia, jonka tarkoituksena on parantaa
henkilöstön suorituskykyä esimerkiksi organisaation kontekstissa. Huomattiin,
että tavallisimmin henkilöstön kehittäminen koostuu koulutuksista tai esimer-
kiksi valmennuksista. Lisäksi huomattiin, että henkilöstön kehittäminen näh-
dään tärkeänä välineenä, jolla voidaan luoda kestävä kilpailuetua yrityksissä.

Neljännessä sisältöluvussa vastattiin toiseen tutkimuskysymykseen: *Min-
kälaisia vaikutuksia tietämyksenhallinnalla on henkilöstön kehittämisessä?* Tutkimus-
tuloksissa todettiin tietämyksenhallinnalla olevan vaikutusta henkilöstön kehit-
tämiseen, sillä yksinkertaisesti henkilöstöä voidaan kehittää tiedolla, jota tietä-
myksenhallinta on muokannut sopivaan muotoon. Koulutus ja valmennus näh-
tiin tärkeinä apuväleinä, jolla henkilöstöä voidaan kehittää ja jonka läpi tietä-
myksenhallinnassa luotu tai jaettu tieto kulkee.

Huomion arvoista tässä tutkimuksessa oli se, että tietämyksenhallinnan
tutkimuksen kultakausi sijoittuu vuosituhanen vaihteeseen eli 1990-luvun lo-
pulle ja 2000-luvun alkupuoliskolle tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen
myötä. Sen jälkeen tietämyksenhallinta ei ole saanut niin suurta huomiota tut-
kimuksen suhteen kuin aiemmin. Tulevaisuudessa olisikin kiinnostavaa tutkia
tietämyksenhallintaa uudesta näkökulmasta, kuten siitä miten tekoäly vaikut-
taa tietämyksenhallintaan tai voisiko tekoälyn avulla tehdä tiedon jakamisesta
ja tallettamisesta yksinkertaisempaa. Lisäksi kuten huomattiin esimerkiksi Ar-
dichvilin (2002) mukaan Accenture on jo vuosituhanen alkupuolella käyttänyt
verkkopohjaisia koulutusmoduuleja, joilla on pyritty systemaattiseen tiedon-
vaihtoon. Tämän takia voitaisiin tutkia, voiko tekoälyä hyödyntää tietämyksen-
hallinnan vaiheessa, jossa tietoa kerätään tai voisiko tekoäly järjestää ja muoka-
ta kerätyt tiedot järkevään muotoon niin, että ne olisivat saatavilla kaikille or-
ganisaatiossa ja niin, että tieto olisi hyödyllistä.

Lisäksi tätä kandidaatin tutkielmaa tehdessäni törmäsin käsitteisiin oppi-
va organisaatio ja oppiminen organisaatiossa. Oppiva organisaatio on rinnastet-
tavissa osin henkilöstön kehittämiseen, joten jatkotutkimuksen kannalta olisi
mielenkiintoista tutkia kuinka oppiva organisaatio ja tietämyksenhallinta voi-
daan yhdistää. Oppivassa organisaatiossa henkilöstön kehittäminen laajenee
koko organisaatiota koskevaksi asiaksi ja näin ollen eroaa henkilöstön kehittä-
misestä. Oppivan organisaation ideana on tehdä organisaation oppimisesta ja
oppisen tuomasta muutoksesta jatkuvaa (Peler, Boydell, & Burgoyne, 1989),
kun taas henkilöstön kehittäminen nähdään enemmän yksittäisinä tapahtumina
kuten koulutuksina ja valmennuksina. Lisäksi oppivan organisaation päätavoite
on ulottaa oppimiskulttuuri kaikkialle organisaatioon, jopa sidosryhmille,
kuten asiakkaille ja tavarantoimittajille (Peler, Boydell & Burgoyne, 1989). Tä-
mä eroaa henkilöstön kehittämisestä, sillä henkilöstön kehittämisessä haetaan
vain henkilöstön oman suorituskyvyn parantamista henkilöstön oman oppimi-

sen ja kehittymisen myötä. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiitoista tutkia, kuinka tietämyksenhallinta muuttuu, kun tietoa tulisi tallettaa jatkuvasti oppivan organisaation kontekstissa henkilöstön kehittämisessä tapahtuvien yksittäisten koulutusten ja valmennuksien sijaan.

LÄHTEET

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.
- Alagaraja, M., & Dooley, L. M. (2003). Origins and Historical Influences on Human Resource Development: A Global Perspective. *Human Resource Development Review*, 2(1), 82-96.
- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*. Vol 1, Article 7.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107.
- Ardichvili, A. (2002). Knowledge Management, Human Resource Development, and Internet Technology. *Advances in Developing Human Resources*, 4(4), 451-463.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Balakrishnan, L. (2007). *Human resource development*. Mumbai [India]: Himalaya Pub. House.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Becerra-Fernandez, I. & Leidner, D. E. (2008). *Knowledge management: An evolutionary view*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, Inc.
- Chalofsky, N., Rocco, T. S. & Morris, M. L. (2014). *Handbook of human resource development*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Cortada, J. W., & Woods, J. A. (2000). *The Knowledge Management Yearbook: 2000-2001*. Butterworth-Heinemann. United States of America.

- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Massachusetts Institute of Technology. London.
- Davenport, T. H. (1994). Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management. *Harvard Business Review*.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Duhon, B. (1998). It's all in our heads. *Inform*, 12(8), 8-13.
- Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 85-97.
- Evans, M. M., & Ali, N. (2013). Bridging knowledge management life cycle theory and practice. *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning ICICKM 2013 – Conference Proceedings*, Washington, DC: Academic Conferences and Publishing International, 156-165.
- Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*, 2(1), 42-51.
- Grover, V. & Davenport, T. H. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-21.
- Gupta, B., Iyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17-21.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hamlin., & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199-220.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. J. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*.
- Holton, E. F. & Swanson, R. A. (2009). *Foundations of Human Resource Development (Vol. 2.painos)*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers.
- Koenig, M., & Neveroski, K. (2008). The Origins and Development of Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 07(04), 243-254.

- Koenig, M. E. D. (2018). What is KM? Knowledge Management Explained. *KMWorld*.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori V. & Yliniemi, T. (2013) *Tietojohtaminen*, Juvenes Print. Tampere.
- Machlup, F. (1983). Semantic Quirks in Studies of Information. *The Study of Information*, New York: John Wiley.
- McCarthy, A., Garavan, T., & O'Toole, T. (2003). HRD: Working at the boundaries and interfaces of organisations. *Journal of European Industrial Training*, 27(2/3/4), 58-72.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*. EBSCO Publishing.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22(3), 485-505
- Nadler, L. (1970). *Developing Human Resources*, Houston: Gulf.
- Nickols, F. (2000). Chapter: *The Knowledge in Knowledge Management*. *The knowledge management yearbook 2000-2001*. Butterworth-Heinemann. United States of America.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Peler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). Towards the Learning Company. *Management Education and Development*, 20(1), 1-8.
- Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge*, Chicago, IL: The University of Chicago Press. (1966), *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Prusak, L. (2001). Where Did Knowledge Management Come From? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002-1007.
- Ruona, W. E., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66.
- Sambamurthy, V., & Subramani, M. (2005). Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management. *MIS Quarterly*, 29(2), 1-7.
- Smith, R. L. (1988). Human Resource Development: An Overview. *Educational Resources Information Center*.

- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207-213.
- Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312.
- Taanila, A. (2011). 10 Korrelaatio ja sen merkitsevyys. Akin menetelmäblogi. Haettu 23.11.2018 <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/11/01/10-korrelaatio-ja-sen-merkitsevyys/>
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Tracey, W. R. (1994). *Human resources management and development handbook*. New York: AMACOM, American Management Associations.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. p.). Helsinki: Edita
- Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1(1), 75-93.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14.
- Woodall, J., Lee, M., & Stewart, J. (2004). *New frontiers in HRD*. London: Routledge.
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.