



MITEN JOHDAT OSAAMISTA

Riitta Vanhanen

**Kehittämishankeraportti
Marraskuu 2008**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Tekijä(t) Vanhanen, Riitta	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Miten johdat osaamista		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) Miettinen, Raija		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Osaaminen voi nykypäivänä tuoda organisaatiolle kilpailuetua. Tämän vuoksi osaamista tulee kyetä johtamaan. Osaamisen johtamiselle ei ole yhtä teoriaperustaa, mutta asiaa voidaan tarkastella esimerkiksi oppimisen, osaamisen ja johtamisen viitekehyksistä. Opinnäytetyössä selvitettiin kirjallisuuden ja pienimuotoisen tradenomiopiskelijaryhmälle suunnatun kyselyn avulla mitä osaamisen johtaminen on ja mikä merkitys eri elementeillä on osaamisen johtamisen infrastruktuurissa. Kyselyn viitekehyksenä käytettiin Riitta Viitalan teoksessaan ”Johda osaamista - Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön” käyttämää osaamisen johtamisen infrastruktuuria.</p> <p>Osaamisen johtaminen edellyttää, että selvitetään strategia- ja henkilöstölähtöisesti organisaation puuttuva osaaminen, koulutetaan tai hankitaan suunnitellusti tarvittava osaaminen sekä arvioidaan osaamisen kehittymistä. Työkaluina selvitystyössä ovat mm. osaamiskartoitukset ja kehittämisseskustelut. Osaamisen kehittämisen keinoja on monenlaisia kuten työkierto, tutortoiminta, sisäinen ja ulkoinen koulutus, hyvät käytännöt ym. Osaamisen kehittymisen arviointi on vielä vaatimatonta. Opiskelijakyselyn mukaan osaamisen johtamisen kannalta merkityksellisimmät asiat olivat esimiestaidot, henkilöstön hyvinvointi ja toimiva viestintä. Osaamisen johtamisen menetelminä eniten merkitystä saivat perehdyttäminen, hiljaisen tiedon siirto, henkilöstön sisäinen koulutus, organisaation pelisäännöt ja toimivuus yhteisönä sekä henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön sitouttaminen. Pitkän työkokemuksen omaavat opiskelijat pitivät toimintamalleja ja organisaation pelisääntöjä merkittävämpinä kuin lyhyen työkokemuksen omaavat.</p> <p>Osaamisen johtaminen tulee räätälöidä organisaatiokohtaisesti. Johdon ja esimiesten tehtävä on suunnitella ja dokumentoida osaamisen johtamisen kokonaisuus. Kehittämisen prosessi kuten osaamisen johtaminenkin vaatii säännöllistä vuoropuhelua esimiesten ja henkilöstön välillä. On tärkeää, että osaamisen johtamisesta tulee tietoinen osa organisaation normaalia vuosittaista johtamistoimintaa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Vanhanen, Riitta	Type of Publication Development project report	
	Pages 40	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title How to do knowledge management		
Degree Programme (Vocational Teacher Education/Student Counsellor Education/Special Needs Teacher Education) Vocational Teacher Education		
Tutor(s) Miettinen, Raija		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>Nowadays knowledge can bring a competitive edge to an organisation and that is why knowledge management is needed. Knowledge management can be studied from different theoretical perspectives, such as the framework of learning, competence or management. In this paper I studied what knowledge management is by using reference literature and making a small-scale survey to students doing their Bachelor of Business Administration. It was my goal to find out what knowledge management is and what the importance of different elements is in the infrastructure of knowledge management. As a basis for the survey I used the same knowledge management infrastructure as Riitta Viitala in her work <i>Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön</i>.</p> <p>Knowledge management requires finding out deficiencies in knowledge in the organisation, taking a strategy and personal orientated approach, training the personnel or the knowledge is acquired systematically and the knowledge development is estimated. The tools in this clarification work are for example knowledge surveys and performance reviews. There are many ways to develop knowledge, for example job rotation, tutoring, in-house and external training and best practices. Assessing the development of knowledge is still less than optimal. According to the survey, the most important aspects in knowledge management are leadership skills, taking care of personnel's well-being and effective communication. Methodologically the most important themes were job orientation, transferring tacit knowledge, in-house training of personnel, common practices and the functionality of community, human resources planning and creating commitment in personnel. The students who had a long work history considered operation models and common practices more important than the ones who had a short work history.</p> <p>Knowledge management must be tailor-made for each organisation. It is the task of leadership and supervisors to plan and document the overall framework for knowledge management. However, the development process as well as knowledge management require a regular dialogue between the supervisors and personnel. It is important that knowledge management becomes a recognised part of the normal annual management routine in the organisation</p>		
Keywords knowledge development, knowledge management		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Työelämän muutos haastaa johtamaan osaamista	3
1.2 Kehittämishankkeen määrittely	4
2 TEOREETTISIÄ LÄHTÖKOHTIA	5
2.1 Osaamisen johtaminen käsitteenä	5
2.2 Oppiminen	6
2.2.1 Yksilön oppiminen	6
2.2.2 Oppiva organisaatio	6
2.3 Osaaminen	7
2.3.1 Osaaminen käsitteenä	7
2.3.2 Osaaminen pääomana	8
2.3.3 Hiljainen tieto	10
2.6 Johtaminen	11
2.6.1 Strateginen johtaminen	11
2.6.2 Uudistuva johtajuus	13
3 OSAAMISEN JOHTAMISEN KOKONAISUUS	13
3.1 Oppimista ja osaamisen hyödyntämistä tukeva työn organisointi	14
3.2 Osaamisen suunnittelu- ja seurantajärjestelmät	14
3.3 Osaamisen kehittäminen	17
3.4 Osaamista tukeva muu henkilöstöjohtaminen	18
3.5 Oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt	19
3.6 Tietohallinta ja tietojärjestelmät	19
3.7 Osaamisen riskien hallinta	21
4 OPISKELIJOIDEN NÄKEMYKSET OSAAMISEN JOHTAMISESTA	21
4.1 Kyselyn suorittaminen	21
4.2 Osaamisen johtamisen suunnittelujärjestelmät ja toimintamallit	22
4.3 Osaamisen kehittämisjärjestelmät	24
4.4 Työn organisointi	26
4.5 Osaamista tukeva muu henkilöstöjohtaminen	27
4.6 Tietohallinto	29
4.7 Riskien hallinta	30

5 POHDINTA OSAAMISEN JOHTAMISESTA KÄYTÄNNÖSSÄ	31
5.1 Perustaa.....	31
5.2 Mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä kartoitetaan?	31
5.3 Miten osaamista kehitetään?	33
5.4 Miten osaamisen johtamista tuetaan?.....	33
5.5 Kehittämishankkeen arviointia	35
LÄHTEET	37
LIITE.....	38
Kyselylomake	

KUVIOT

Kuvio 1. Aineettoman pääoman osa-alueet.....	9
Kuvio 2. Uuden tiedon luomisen prosessi.....	10
Kuvio 3. Henkilöstön kehittämisen työvaiheet.....	15

TAULUKOT JA KUVIOTAULUKOT

Taulukko 1. Kyselyyn osallistuneet.....	22
Kuviotaulukko 2. Suunnittelujärjestelmät ja toimintamallit.....	23
Kuviotaulukko 3. Osaamisen kehittäminen.....	25
Kuviotaulukko 4. Työn organisointi ja esimiestyö.....	27
Kuviotaulukko 5. Henkilöstöprosessit.....	28
Kuviotaulukko 6. Tietohallinto.....	29
Kuviotaulukko 7. Riskien hallinta.....	30

1 JOHDANTO

1.1 Työelämän muutos haastaa johtamaan osaamista

Vanhassa antrealaisessa sananlaskussa todetaan *Ossa on mikä opettaa ja nenä mikä neuvo*. Tämä päti ennen työelämässäkin. Nykyisin koulutus antaa perusvalmiudet ammattiin. Mutta työ muuttuu mm. yhteiskunnallisen ja teknisen kehityksen myötä. Muutoksesta on tullut pysyvää. On arvioitu, että kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15-20 prosenttia. Elinikäisestä oppimisesta on tullut työntekijöille arkea. (Kauhanen 2006, 140.)

Kun suuret ikäluokat siirtyvät lähivuosina eläkkeelle, monelle toimialalle ennustetaan työvoimavajetta. Eräillä aloilla työvoimaa tarvitaan entistä enemmän. Muun muassa väestön ikääntyminen merkitsee hoitohenkilökunnan huomattavaa lisätarvetta.

Sanotaan, että henkilöstö on yrityksissä tärkein voimavara. Erityisesti palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö on tärkein tuotannontekijä. Tulevaisuudessa organisaatiot tulevat kilpailemaan työvoimasta ja erityisesti osaavasta työvoimasta.

Osaamisen johtaminen on liike-elämässä noussut julkiseen keskusteluun 1990-luvulla. Osaamisen johtamista voidaan tarkastella hyvin monista näkökulmista. Esimerkiksi tiedon johtaminen, älykkään pääoman johtaminen, kompetenssipohjainen johtaminen tai oppiva organisaatio ovat olleet teoreettisia lähtökohtia osaamisen johtamisen kehittämisessä. Toistaiseksi osaamisen johtamiselle ei ole selkeää teoriapohjaa tai mallia. Vaikka asiasta on kirjoitettu paljon, on asia jäsennettävä käsiteviidakkoa ja liikkeenjohdon teorioita hyödyntäen. (Kauhanen 2006, 140.)

Toisaalta organisaatioiden kannalta tärkeämpää kuin teoreettinen todistelu on osaamisen johtamisen tuominen käytäntöön. Jos halutaan, että osaamisesta tulee yritykselle tai muulle organisaatiolle

kilpailuetua, on kokeiltava, miten osaamista voidaan johtaa. Tämä haaste esitetään ensisijaisesti organisaation johdolle ja esimiehille, mutta henkilöstö tarvitaan prosessiin mukaan.

Aiheen ajankohtaisuudesta kertoo mm. se, että Keski-Suomessa käynnistyy marraskuussa 2008 kaksivuotinen, ESR-rahoitteinen hanke Yritysten Taitava Keski-Suomi. Hankkeen yhtenä päätavoitteena on pienten ja keskisuurten keskisuomalaisen yritysten henkilöstön osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittäminen osana yritysten liiketoimintaa. Hankkeeseen palkataan seitsemän osaamispäällikköä, jotka tukevat kumppaneina niitä yrityksiä, joissa ei ole tähän tarkoitukseen omaa henkilöstöä. Osaamispäälliköt suunnittelevat ja pilotoivat erilaisia henkilöstön kehittämismalleja. Mikroyrityksiin on suunniteltu luotavan mm. henkilöstön kehittämisen laatu-järjestelmiä. Hankkeen kehittäjäverkosto on laaja, mukana ovat yritysten lisäksi yrittäjäjärjestöt, kehittämissyhtiöt, Keski-Suomen liitto, Keski-Suomen TE-keskus sekä merkittävät oppilaitokset. Hankkeessa tehdään pioneerityötä koko maata ajatellen. (Keskisuomalainen 11.11.2008 s.12.)

1.2 Kehittämishankkeen määrittely

Kiinnostukseni osaamisen johtamiseen on selkeästi ammatillista. Olen toiminut kunnallisen sosiaalihuollon esimiestehtävissä noin 30 vuotta, mistä 10 vuotta vanhainkodin johtajana ja lähes 20 vuotta sosiaalitoimen johtajana noin 200 alaisen organisaatioissa. Henkilöstön koulutus koulutussuunniteluineen on ollut arkityötä, mutta laajempi henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen eivät ole olleet ajankohtaisia.

Opiskellessani vuonna 2008 Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ammatillisen opettajan pätevyyttä sain mahdollisuuden suorittaa opetusharjoittelun Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä tradenomiopiskelijoille suunnatulla Osaamisen johtamisen opintojaksolla. Opintojakso, laajuudeltaan neljä opintopistettä, sisälsi luento-opetuksen lisäksi, osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvät nettikeskustelut, ryhmätyönä tehdyn etätehtävän/esityksen osaamisen johtamisesta todellisessa yrityksessä sekä ryhmäntentin. Opintojakson pääoppikirja oli Riitta Viitalan (2006) Johda osaamista, Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Tämä teos osoittautui varsinaiseksi runsauden sarveksi teorioineen. Opetusharjoittelun kuluessa kehittyi ajatus ”testata” asiaan paneutuneita opiskelijoita tekemällä heille viimeisellä opintokerralla kirjallinen kysely, missä tiedusteltiin osaamisen johtamisen kokonaisuuteen luettavien eri tekijöiden merkitystä osaamisen johtamisessa.

Kehittämishankkeessa selvitän osaamisen johtamista alan kirjallisuuden ja opiskelijakyselyn pohjalta. Kyselyn teoreettisena pohjana on Riitta Viitalan hahmottama osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä eli infrastruktuuri (Viitala 2006, 193).

Tavoitteena on vastata kysymyksiin:

1. Miten osaamista johdetaan?
2. Miten merkityksellisiä eri tekijät ovat osaamisen johtamisen kokonaisuudessa?

Selvitystä ei ole sidottu mihinkään organisaatioon, mutta ajatuksellisesti kohteena ovat pienet ja keskisuuret organisaatiot yrityksistä julkisiin toimijoihin. Kyselystä oli tarkoitus saada tietoa siitä, mikä osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmässä on merkityksellisintä.

2 TEOREETTISIÄ LÄHTÖKOHTIA

2.1 Osaamisen johtaminen käsitteenä

Osaamisen johtaminen on osa johtamistoimintaa. Riitta Viitala on määritellyt osaamisen johtamista mm. seuraavasti:

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2006, 38).

Riitta Hyppälän mukaan

osaamisen johtaminen on prosessi, jossa organisaation visiosta ja strategiasta johdetaan organisaation ydinosaaminen ja muu osaaminen, arvioidaan nykyosaamisen tila, laaditaan kehityssuunnitelmia ja seurataan osaamisen kehittymistä (Hyppälä 2007, 282).

Koska osaamisen johtamiselle ei ole selkeää teoriapohjaa, hahmotan asiaa oppimisen, osaamisen ja johtamisen teoreettispohjaisen tarkastelun kautta käytäntöön.

2.2 Oppiminen

2.2.1 Yksilön oppiminen

Oppimiskäsitykset – miten ihminen oppii – ovat kehittyneet ajan myötä. Behavioristinen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on käyttäytymisen muutos eli reaktio, jonka ulkoinen ärsyke saa aikaan. Oppija on passiivinen vastaanottaja, jonka toivottavaa käyttäytymistä vahvistetaan palkkioilla ja ei-toivottavaa estetään rangaistuksilla tai huomiotta jättämisellä. Opetus on opettajakeskeistä ja sillä on selkeät arvioitavat tavoitteet. Behavioristinen toimintamalli on ollut pitkään henkilöstön kehittämisen taustalla.

Behaviorismin rinnalle kehittyi kognitiivinen oppimiskäsitys, missä huomio kiinnittyi ihmisen mielen prosesseihin: havaitsemiseen, ajatteluun, muistiin ja ymmärtämiseen. Kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppija on aktiivinen toimija, jonka tietoisuus osaamisen riittämättömyydestä käynnistää motivaation oppimiseen. Oppija muodostaa keräämänsä tiedon perusteella sisäisiä malleja maailmasta ja sen ilmiöistä. Nämä mallit vaikuttavat uuden tiedon käsittelyyn ja oppimiseen sekä uusien mallien syntyyn.

Konstruktivistinen oppimiskäsitys eri suuntauksineen pohjautuu pitkälti kognitiiviseen oppimiskäsitykseen. Myös tässä oppimiskäsityksessä on keskeistä oppijan tietorakenteiden muutos, mutta se tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja on kulttuurisidonnaista. Konstruktivistinen oppimiskäsitys on eräänlainen kattokäsite eri asioita painottaville kognitiiviselle, humanistiselle, kokemukselliselle ja sosiaaliselle oppimiskäsitykselle. (Ojala 2008, 65; Viitala 2006, 136-138.) Konstruktivistinen oppimiskäsitys soveltuu hyvin teoreettiseksi lähtökohdaksi aikuisten oppimiseen.

2.2.2 Oppiva organisaatio

Noin viisikymmentä vuotta sitten alettiin liiketaloudessa kiinnittää huomiota organisaation kykyyn sopeutua muutoksiin kokemuksen kautta. Esille nousi käsite organisaation oppiminen (eng. organizational learning). Myöhemmin keskustelu johti oppivan organisaation tarkasteluun (eng. learning organization).

Oppivalla organisaatiolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaisesti. Oppivaa organisaatiota on määritelty monin jäsenyksin ja tunnusmerkein. Usein esiin nousevat kuitenkin seuraavat asiat:

- strateginen johtaminen perustuu organisaation yhteistä näkemystä luovaan visio- ja strategiaprosessiin
- organisaatorakenteet ja toimintamallit tukevat oppimista
- sisäistä toimintaa arvioidaan ja siitä opitaan
- ulkoisesta toimintaympäristöstä hankitaan tietoa ja siitä opitaan
- ilmapiiri on kaikin tavoin oppimista tukeva

(Viitala 2006, 38-51.)

Otala toteaa, että oppiva organisaatio on kuin hyvä laatutyö ja että yritykset, joissa toimintaa ohjaavat oppivan organisaation periaatteet, pysyvät kilpailukykyisinä, uudistuvina ja innovatiivisina (Otala 2008, 79.)

2.3 Osaaminen

2.3.1 Osaaminen käsitteenä

Osaaminen syntyy oppimisen tuloksena. Yleisesti on todettava, että osaamiseen liittyvä käsitteistö on erittäin monimuotoinen. Osaamista voidaan eritellä ja tarkastella organisaatiossa eri tasoilla. Organisaation osaamiseen liitetään yleensä käsitteet ydiosaaminen (core competence) ja ydinkyvykyys (core capability). Ydiosaamisella haetaan lisäarvoa asiakkaille ja kilpailuetua yritykselle /organisaatiolle. Ydiosaaminen (tieto, taito, teknologia) yhdistettynä strategioihin muodostaa ydinkyvykyuden, mistä voi tulla organisaation kriittinen menestystekijä. Osaaminen voi täsmentyä myös yksikön, ryhmän tai tiimin tasolla. Kuitenkaan organisaation osaamista ei pidetä vain yksilöiden osaamisen summana, vaan organisaation osaaminen rakentuu organisaation toiminnassa ja luo mahdollisuudet strategian mukaisen toimintaan. (Otala 2008, 54-55; Viitala 2006, 65.)

Yleisesti työntekijän osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Suomessa ammatillisesta osaamisesta on käytetty perinteisesti termiä ”hyvä ammattitaito”, millä on tarkoitettu henkilön monipuolista ja kokonaisvaltaista

kyvykkyyttä selviytyä tehtävistään. Ammattitaitoinen työntekijä omaa työn edellyttämät yleiset, ammattikohtaiset ja tehtäväkohtaiset valmiudet. Lisäksi työssä onnistuminen edellyttää oikeaa asennetta ja motivaatioita sekä pohjimmiltaan tekijältään ”tervettä aikuisuutta”. (Viitala 2006, 113-115.)

Otalan mukaan yksilön osaamisen voidaan sanoa koostuvan tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kussakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus (Ojala 2008, 50).

Sari Salojärvi on koonnut tulevaisuuden yksilötason ”avainosaamisista” seuraavan Top 15 listauksen:

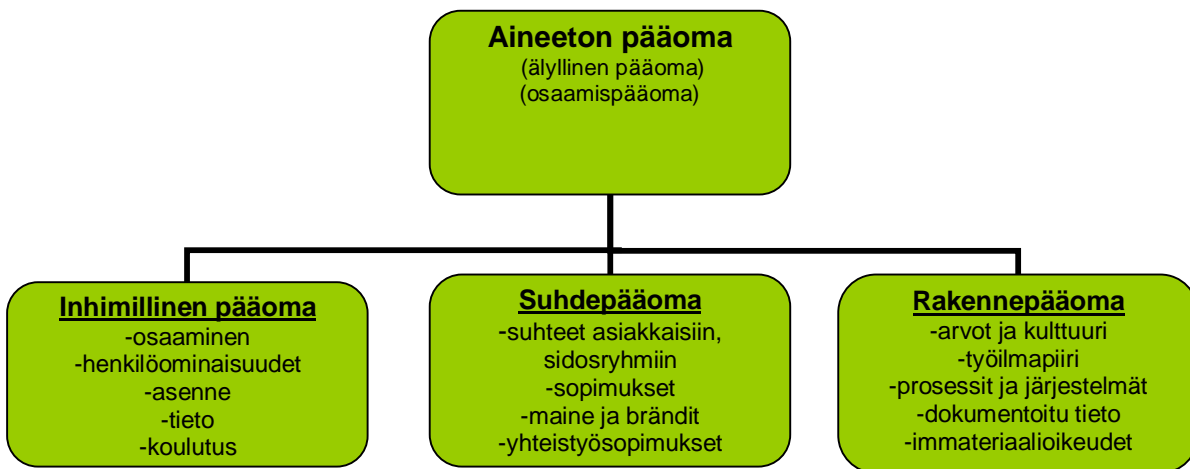
- 1) yhteistyötaidot 2) viestintätaidot 3) verkostoituminen 4) luovuus ja innovatiivisuus 5) rohkeus ja riskinotto 6) innostus 7) kyky visioida 8) joustavuus 9) kyky muutokseen 10) sinnikkyys 11) sitoutuminen 12) yrittäjäjyys 13) myynti- ja markkinointitaidot 14) kansainvälisyys 15) itsensä johtaminen.

Salojärvi toteaa edelleen, että ne taidot ja osaamiset, joita ennen pidettiin johtajan tai yrittäjän ominaisuuksina ovat tulleet osaksi kaikkien työtä. Tulevaisuudessa todennäköisesti itsensä johtaminen nousee merkityksessä yli muiden, sillä sitä voidaan pitää edellytyksenä muiden avainosaamisten toteutumiselle. Itsensä johtaminen on yksilötasolla sama kuin osaamisen johtaminen organisaatiotasolla. (Salojärvi 2006, 174-177.)

2.3.2 Osaaminen pääomana

Aiemmin liiketoiminnassa korostettiin aineellista pääomaa, mikä koostui lähinnä rahasta, laitteista, koneista ja kiinteistöistä. Viime vuosikymmeninä aineeton pääoma on noussut merkittäväksi tarkastelun kohteeksi.

KUVIO 1. Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönnqvist, Kujansivu&Antikainen 2006, 25).



Edellä esitetty kuvio sisältää tärkeimmät aineettoman pääoman sisällöt.

Aineeton pääoma voidaan koota kolmeen teemaan: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Inhimillinen pääoma on työntekijöiden osaamista, mihin liittyy myös työntekijöiden hyvinvointi ja kyky luoda uutta. Suhdepääoman merkittävät elementit ovat asiakassuhteet. Rakennepääoma koostuu mm. organisaatorakenteesta, erilaisista toimintajärjestelmistä ja prosesseista.

Otala kuvaa osaamispääomaa samantyyppisesti henkilöpääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman avulla (Otala 2008, 60).

Tuttu fraasi on, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Selvitysten mukaan henkilöstön tulisi olla työhön sitoutuneita ja voida hyvin! Organisaation henkistä pääomaa on kuvattu seuraavalla kaavalla

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{henkinen} \\ \text{pääoma} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{l} \text{fyysinen ja} \\ \text{psykykinen} \\ \text{hyvinvointi} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{l} \text{osaaminen} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{l} \text{sosiaalinen} \\ \text{pääoma} \end{array}}$$

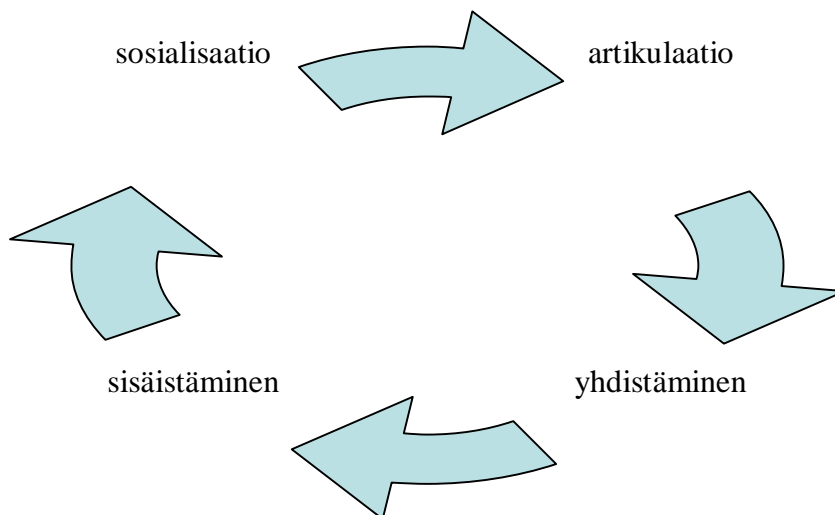
Osaaminen sisältää tietojen ja taitojen lisäksi motivaation, sosiaalinen pääoma henkilösuhteet, yhteistyön ja luottamuksen. Kaavan olennainen sisältö on, että yhdenkin osan heikentyminen johtaa huonoon lopputulokseen. Tämä on hyvä huomata kilpailuyhteiskunnassa työuupumuksen lisääntyessä. (Viitala 2006, 102-106.)

2.3.3 Hiljainen tieto

Osaamisen johtamisen eräänä tavoitteena on saada organisaation hiljainen tieto aktiiviseen käyttöön. Viitalan mukaan hiljaisen tiedon toi esille japanilainen Ikujiro Nonaka, joka yhdessä Takeuchin kanssa loi mallin hiljaisen tiedon muuttumisesta toiminnaksi. Nonakan näkemyksen mukaan hiljainen tieto (tacit knowledge) on subjektiivista ja kokemusperäistä. Sitä on vaikea esittää sanoin ja se koostuu uskomuksista, mielikuvista, ajatusrakennelmista ja näkemyksistä. Toisaalta hiljainen tieto on osa ammattitaitoa ja osaamista. Nonakan käyttämä toinen tiedon muoto on täsmällinen tieto (explicit knowledge), mikä on objektiivista ja rationaalista. Tämä tieto on ilmaistavissa sanoin, numeroin ja kuvin esim. ohjekirjoina ja tietopankkeina.

Nonaka on hahmotellut teoreettisen tiedon luomisen mallin. Nonakan mallissa tieto ja osaaminen kulkevat neljän vaiheen kautta.

KUVIO 2. Uuden tiedon luomisen prosessi.



Sosialisaatio tiedon jakamista vuorovaikutuksen avulla työn äärellä esim. niin sanottua mallioppimista.

Artikulaatio on yhdessä tekemisen prosessi, missä hiljainen tieto pyritään saamaan näkyväksi esimerkiksi toiminnan prosessikuvauksiksi.

Yhdistämisvaiheessa edellä syntynyt tieto ja osaaminen yhdistetään olemassa olevaan, sitä voidaan muokata ja tuloksena on suunnitelmia, raportteja, toimintaohjeita jne. Tämä tieto säilyy organisaatiossa, vaikka työntekijät vaihtuvat.

Sisäistämisenvaiheessa edellä tuotettu tieto otetaan työssä käyttöön. Tämä voi tapahtua koulutuksen ja ohjauksen tuella tai se voi tapahtua työssä oppimalla. Nopea muutos vaatii täsmäkoulutusta, mutta lisääntyvä moniosaaminen edellyttää konstruktivistista tiedon rakentumista, mikä vie aikaa.

(Viitala 2004, 178-182.)

2.6 Johtaminen

2.6.1 Strateginen johtaminen

Visio, missio, strategia

Organisaation visio, tulevaisuuden tahtotila, on johtamisen perusta. Organisaation visio on lyhyt ja ytimekäs kuvaus organisaation tavoitetilasta. Sen avulla pyritään luomaan ympäristölle ja organisaation työntekijöille haluttu kuva tulevaisuudesta. Hyvä visio halutaan organisaatiossa saavuttaa. Visio vetoaa sekä järkeen että tunteisiin.

Missiossa ilmaistaan organisaation olemassaolon tarkoitus. Missio sisältää toiminnan peruselementit. Missio –käsitteen sijaan usein käytetään termiä toiminta-ajatus, missä määritellään toiminnan keskeinen sisältö.

Strategioissa määritellään miten visio ja missio saavutetaan. Strategia on tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta. Visiolla, missiolla ja strategioilla tulee olla yhteys organisaation arvoperustaan.

Visio ja strategia ovat organisaation työntekijöille kuin osoite ja reittikartta. Visio ja strategia luovat perustaa kaikelle toiminnalle myös osaamisen kehittämiseksi. Vision tarkoitus on saada työntekijät pyrkimään parhaaseen suoritukseen yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi. Erityisen tärkeää on, että visio on prosessoitu henkilöstön keskuudessa eikä ole vain ns. ylhäältä annettu. Organisaatiossa johdetusti visioita, missioita ja strategioita voidaan tarvittaessa laatia organisaation eri tasoille kuten osastoille, yksiköille ja työryhmille.

(Viitala 2006, 67, 76-79; Hätönen 1998, 16.)

Strateginen johtaminen sisältää strategioiden määrittämisen, strategian viestimisen, strategian käytännön toteuttamisen ja seurannan. Strategioiden suunnittelu ja määrittely on organisaation kannalta erittäin tärkeä, laajaa tietopohjaa ja ymmärrystä vaativa vaihe. Vastuu strategiatyöstä on johdolla, jolla tulee olla strategista ajattelukykyä, mutta viisas johto hyödyntää tässäkin organisaatiotaan. Strategian viestinnässä tulee vähintään kaikkien esimiesten olla mukana. Strategian käytäntöön vieminen, jalkauttaminen”, liittyy suorituksen johtamiseen ja siten vuosittaiseen budjetointiin ja toimintaan. Kehityskeskustelut ovat käytännön työkaluja strategisen johtamisen näkökulmasta. Toiminnan kehittämisen kannalta asetettujen tavoitteiden ja mittareiden seuranta on tärkeää. (Hyppänen 2007, 42-46, 66; Viitala 2005, 67-75.)

Osaamisen johtaminen on strategialähtöistä. Organisaation strategisesti tärkeät osaamiset ovat lähtökohtia, joista eri prosesseissa ja toiminnoissa tarvittavat osaamiset tulisi johtaa.

Heikot signaalit

Heikko signaali on ilmiö tai tapahtuma, mikä ei tapahtuessaan vaikuta tärkeältä, mutta jolla tulee tulevaisuudessa olemaan ratkaiseva merkitys. Elina Hiltunen on Brian Coffmanin määritelmää siteeraten todennut, että heikko signaali on

- idea tai trendi, joka vaikuttaa yritykseen tai yrityksen toimintaympäristöön
- uusi ja yllättävä signaalin vastaanottajan näkökulmasta
- joskus vaikea huomata ”kohinan” ja muiden signaalien keskeltä
- uhka tai mahdollisuus yritykselle
- usein aliarvioitu ihmisten taholta, jotka tietävät asiasta
- omaa viiveajan ennen kuin kypsyy ja muuttuu valtavirraksi
- edustaa mahdollisuutta oppia, kasvaa ja kehittyä

(Hiltunen 2006)

Heikkojen signaalien tunnistaminen etenee usein tutkimuksen tai taiteen kautta mediaan ja edelleen hallintoon. Netti on nykyisin merkittävä hiljaisten signaalien lähde. Osaamisen johtamisessa heikkojen signaalien tunnistaminen strategiavaiheessa on tärkeää. (Ojala 2008, 117,118.)

2.6.2 Uudistuva johtajuus

Perinteisesti johtaminen on jaettu ihmisten (eng. leadership) ja asioiden (eng. management) johtamiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä jako on menettänyt merkitystään, kun on todettu, että asiat ovat ihmisten ”päissä” (Mäkipeska 2005, 210). Erilaiset johtamistrendit ovat ohjanneet johtamiskeskustelua. Esillä ovat olleet mm. arvo-, esimerkki-, laatu-, muutos-, syvä-, tavoite-, tulosjohtaminen. Yleisesti on todettu, että johtamista on kehitettävä niin teorian kuin käytännön tasolla.

Johtajuuden ihmis- ja asiaulottuvuuden rinnalle on viimeisen kymmenen vuoden aikana noussut muutoksen ja kehityksen johtaminen. On alettu puhua siitä kuinka johtajan tulisi olla suunnittelija, opettaja ja palvelija. Viitala toteaa, että

organisaation oppimista edistävä johtajuus (eng. knowledge leadership) on johtamista, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua ja jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaistensa kanssa. Lisäksi hän innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään. (Viitala 2006, 302.)

Opettajan ja johtajan roolin rinnastaminen noussut esiin sekä kasvatustieteessä että liiketaloustieteessä. Molemmissa tehtävissä vaaditaan organisointi- ja vaikuttamistaitoja. Opettajan tai johtajan tehtävä on modernin ajattelutavan mukaan ohjata ja tukea oppijaa aktiivisessa tiedon prosessoinnissa. Viitala toteaa, että osaamisen johtaminen toteutuu opettajuuden ja johtajuuden risteyskohdassa. (Viitala 2006, 299-302, 334, 335, 340.)

3 OSAAMISEN JOHTAMISEN KOKONAISUUS

Riitta Viitala on korostanut, että osaamisen johtaminen on ajattelun ja tekemisen prosessi, mikä tulee nähdä kokonaisuutena. Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä.

Viitalan mukaan osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmään kuuluvat:

1. organisaatorakenne ja työn organisointitavat
 2. suunnittelu- ja seurantajärjestelmä
 3. osaamisen kehittämisjärjestelmä
 4. osaamista tukevat muut HR-toiminnot
 5. oppimista tukevat toimintamallit, käytännöt ja niitä tukevat järjestelmät
 6. tietohallinta ja tietojärjestelmät
 7. osaamisen riskien hallinta
- (Viitala 2006, 193.)

3.1 Oppimista ja osaamisen hyödyntämistä tukeva työn organisointi

Organisaatorakenteet vaikuttavat oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Perinteisesti organisaatiot on jaettu mekaanisiin ja orgaanisiin. Mekaaninen ympäristö soveltuu tehtäviin, missä käsitellään olemassa olevaa tietoa sovitusti esim. palkanlaskenta. Mekaanisen organisaation keskeisiä tavoitteita ovat tehokkuus ja luotettavuus. Orgaanisessa ympäristössä tieto uudistuu ja siihen tulee pystyä vastaamaan joustavasti esim. asiakaspalvelussa. Varsinaisen organisaatorakenteen lisäksi osaamisen kehittämiseen vaikuttavat toimintojen organisointi. Tehtävän sisällön ja siihen liittyen vallan ja vastuun tulee olla selkeät. Käytännössä organisaatioiden rakenne on usein matriisimainen. Prosessit voivat läpäistä eri toimintoja ja näin organisaatioon syntyy paljon rajapintoja, mikä edellyttää monenlaista yhteistyötä. Oppiva organisaatio edellyttää tietoista, joustavaa organisaatorakennetta. (Viitala 2006, 218-222.)

3.2 Osaamisen suunnittelu- ja seurantajärjestelmät

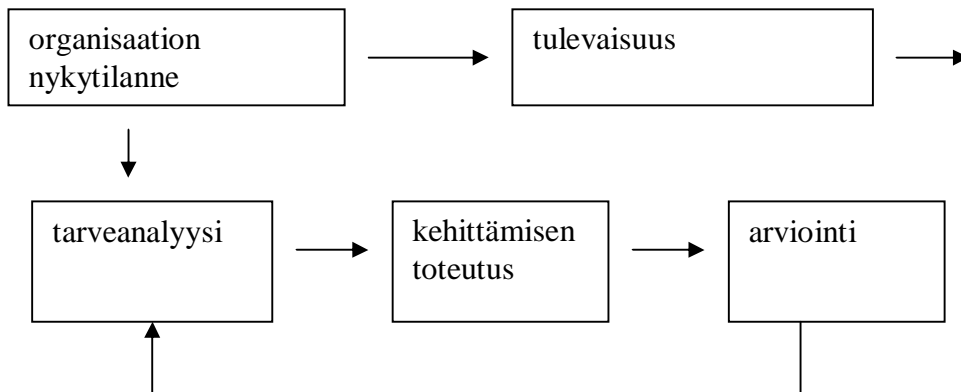
Kehittämisjärjestelmät ovat organisaatiokohtaisia. Kehittämisen tulisi lähteä organisaation visiosta ja strategioista.

Organisaation, yksikön ja yksilön tasolla voidaan käyttää samaa kaavaa osaamisen kehittämistä suunniteltaessa:

tulevaisuuden osaamistarpeet – nykyosaaminen = osaamisen kehitystarpeet

Termeinä kehittämistarve voidaan nähdä organisaatiolähtöisenä ja kehittymistarve työntekijälähtöisenä. Näiden tarpeiden yhdistyessä syntyy kehitystarve, mitä myös koulutustarpeeksi – ja usein organisaatiotasolla osaamistarpeeksi – on nimitetty. Osaamisen kehittämisessä lähtökohtana on tarvittavan osaamisen tarveanalyysi. Tarveanalyysin jälkeen voidaan suunnitella kehittämisen toteutus, mitä myöhemmin arvioidaan

KUVIO 3. Henkilöstön kehittämisen toteutus



(mukaillen Hätönen 1998, 57.)

Tarveanalyysissä voidaan kartoittaa osaamisalueet ja määrittää tarvittava osaamistaso. Kehittämistarvetta voidaan selvittää myös kyselyin, kehityskeskusteluin, arvioinnein, asiakaspalauttein ym. On tärkeää, että henkilöstö osallistuu laajasti prosessoiden tarpeen määrittelyyn, koska näin organisaatiossa syntyy yhteistä käsitystä tulevaisuuden työstä. Osaamistasojen määrittelyjä on monenlaisia. Usein esitettyjä tasoja ovat mm. 1. tietää asiasta, 2. osaa asian, 3. hallitsee asian, 4. on spesialisti asiassa tai 1. aloittelija, 2. kehittynyt aloittelija, 3. pätevä suoriutuja, 4. etevä tekijä, 5. asiantuntija. Osaamistasojen avulla voidaan profiloida organisaation eri tasoilla tarvitsema osaaminen. Tarveanalyysin keskeinen vaihe on työntekijöiden nykyosaamisen selvittäminen. Organisaatioissa hyödynnetään nykyisin atk-ohjelmia nk. osaamiskartoituksia tehtäessä. Atk:n avulla voidaan koota organisaation osaamisen kokonaistilanne ja verrata sitä tavoitetilään.

Tavoitteena on, että tarveanalyysin jälkeen organisaation kannalta keskeiset osaamisalueet ja –tasot on määritelty ja samoin kuin henkilöstön nykyosaaminen ja ne ovat koko henkilöstön tiedossa,

minkä jälkeen voidaan siirtyä kehittämissuunnitelmien laatimiseen. Kehittämissuunnitelmat tulisi laatia organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasolle. Suunnitelmat voidaan laatia tarpeen mukaan lyhyen tai pidemmän tähtäimen suunnitelmiksi.

Yksilötason suunnitelma liittyy yleensä kehityskeskusteluun. Esimiehen ja työntekijän väliset säännölliset kehityskeskustelut tarjoavat hyvän tilaisuuden menneen kauden tulosten ja suoritusten arviointiin, uusista tavoitteista sopimiseen ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimiseen. (Viitala 2006, 254-259.)

Osaamisen kehittymisen merkittävin arvioija on oppija itse, mutta pelkkä yksilötason arviointi ei ole organisaation kannalta riittävä. Heljä Hätönen (1998) on esittänyt kehittämisen sisään seuraavat arviointitasot: Reaktioiden arviointi, oppimisen arviointi, käyttäytymisen / toiminnan muutosten arviointi ja tulosten / vaikutusten arviointi. Reaktioiden arviointi on usein perinteistä kyselyin toteutettua koulutuspalautetta ja vastaa kysymykseen mitä osallistujat pitivät koulutuksesta. Oppimisen arviointi voi todentua tehtävin, harjoituksin, haastatteluin, kokein ja se kertoo asioiden hallinnasta ja ymmärtämisestä. Toiminnan muutosten arviointi on käytännön työn arviointia. Tulosten ja vaikutusten arviointia voidaan tehdä asiakaspalautteiden ja toiminnan tilastojen / mittareiden avulla. Yleensä huomio kiinnittyy tuottavuuteen, kustannuksiin, virheisiin, poissaoloihin jne.

Osaamisen kehittymisen vaikutusten arviointi on erittäin vaikeaa. Jotkut yritysjohtajat ovat katsoneet, että kyseessä on pitkälti ”uskon asia”, todeten, että menestys kuitenkin perustuu osaavaan, hyvinvoivaan ja tyytyväiseen henkilöstöön. Organisaatiotasolla kehittymistä voidaan arvioida vuosikertomusten lisäksi erillisessä henkilöstöraportissa tai henkilöstötilinpäätöksessä. (Hätönen 1998, 29-31, 34, 37, 52, 85-89.)

Erityisesti Tanskassa yritysten osaamispääomaa kuvaamaan on kehitetty osaamispääomaraportteja. Raportissa kuvataan yrityksen tai osaston:

- strategiset tavoitteet
- osaamistarpeet
- osaamisstrategia (kehittämissuunnitelma)
- osaamisstrategian toteutus (suhteessa henkilö-, rakenne- ja suhde pääomaan)
- osaamispääoman kehittämisen mittaaminen (mittarit, indikaattorit, raportit)
- tulokset (tavoitteet, avainmittarit)

(Ojala 2008, 106-10, 306, 307.)

3.3 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on osaamisen johtamisen perinteisesti merkittävin osa.

Henkilöstön kehittämistä voidaan toteuttaa monella tavoin. Henkilöstön kehittäminen voi olla koulutusta – joko ulkoista tai sisäisesti järjestettyä – tai kiinteästi työhön liittyvää. Se voi olla järjestettyä tai omaehtoista. Tänä päivänä myös työntekijä on vastuussa osaamisestaan.

Leenamaja Ojala on todennut, että työ on paras oppi ja opettaja. Eri tutkimusten mukaan aikuinen oppii vähintään puolet tekemällä - siis työssä - noin 30 % vuorovaikutussuhteissa ja noin 20 % koulutuksessa. Tarvitaan siis uutta tietoa, vuorovaikutusta, missä tietoa käsitellään ja tekemistä mihin prosessoitua tietoa sovelletaan.

Suomessa ja yleisemmin EU-maissa henkilöstökoulutukseen käytetään keskimäärin 2,3 % palkkasummasta. Globaalit yritykset toteuttavat henkilöstökoulutusta aiempaa useammin verkon avulla. Ns. eOpiskelun etuna ovat riippumattomuus ajasta ja paikasta, laajan joukon tavoitettavuus sekä käytön edullisuus. (Ojala 2008, 68, 69.)

Työhön liittyen kehittämistä voidaan toteuttaa esim.

- työkiertona, työkierrossa oleva henkilö vaihtaa tehtävää organisaation sisällä. Näin voidaan siirtää osaamista työyksiköstä toiseen mm. hiljaisen tiedon osalta.
- sijaisuuksien hoitamisena, toimiva sijaisjärjestelmä vähentää organisaation riskejä ja lisää moniosaamista.
- projekteihin ja hankkeisiin tai kokeiluihin osallistumisena, nämä tuovat ja tuottavat uutta tietoa usein laajemmissa yhteyksissä toteutettuina
- tutorointina, tutor on oppimisen ohjaaja, eräänlainen neuvoja, jolta voi saada tukea esim. uuden järjestelmän käyttöönotossa.
- mentorointina, mentor on kokeneempi henkilö, joka ohjaa ja tukee nuorempaa ja kokemattomampaa.
- työnohjauksena, työnohjausprosessissa työnohjaaja ammattitaidollaan ohjaa henkilön tai ryhmän oppimista ja ammatillista kasvua
- työyhteisön säännöllisissä foorumeissa; avoimesti ja tehokkaasti toimivat palaverit ja tiimikokoukset tukevat osaamisen kehittymistä
- opintokäynteinä, vierailut mahdollistavat esimerkkioppimisen ja saattavat antaa hyviä ideoita toimintaan

- hyvistä käytännöistä oppimisena, bench marking on menetelmä, missä opitaan hyviltä esikuvilta, tavoitteena on saada tietoa ja taitoa, mikä voidaan ottaa omassa yrityksessä käyttöön
- mallittamisena, mallittamisessa hiljainen tieto siirretään näkyväksi. Siinä tuotetaan malli, jonka avulla toisetkin pystyvät toimimaan samalla tavoin.

(Viitala 2006, 261-267, 269-280, 366-380.)

Perehdyttäminen työsuhteen alussa on ensimmäinen kehittämistilanne, missä luodaan pohjaa tulijan työskentelylle. Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisön ja työtehtävät. Perehdyttäminen ei ole varsinaisesti osaamisen kehittämisen tapa, mutta perehdyttämisen kautta henkilön osaaminen saadaan sovitettua työyhteisön kokonaisuuteen. Perehdyttämisen onnistumisesta riippuu kuinka nopeasti henkilön osaaminen saadaan käyttöön. Perehdyttämissuunnitelma on hyvä laatia kirjallisena, jolloin keskeiset asiat ja vastuut tulee määritettyä. Varsinaista työhön perehdytystä kutsutaan työhönopastukseksi. (Ranki 1999, 110.)

3.4 Osaamista tukeva muu henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen (eng. Human Resource Management) sisältää toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation hoitamiseen. Henkilöstöstrategia on suunnitelma edellä mainittujen asioiden hoitamiseksi. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa osaaminen painottuu myös henkilöstöstrategiassa. Strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikkana, minkä osa-alueita ovat mm. rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Henkilöstösuunnittelu on osaamisen johtamisen elementti. Henkilöstömäärän lisäksi osaamisen johtamisen yhteydessä tulee selvittää mitä osaamista eri aikaväleillä tarvitaan, miten se hankitaan tai järjestellään jne. Palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin saada pätevää henkilöstöä. Työn vaativuuden arvioinnissa on laajasti käytössä neljän osa-alueen arviointi: osaaminen, vastuu, kuormitus ja työolot. Osaamisen arviointi voi lähteä työntekijän koulutuksesta ja kokemuksesta, mutta vasta työn sisällön analysoinnin kautta löytyvät riittävät arviointikriteerit. Usein työn vaativuuden lisäksi palkkaukseen kuuluu ns. henkilökohtainen palkanosa, missä voidaan ottaa huomioon esim. halu kehittyä, monitaitoisuus, erityisosaaminen, ihmissuhde- ja viestintätaidot sekä joustavuus.

Henkilöstöjohtamisessa työhyvinvoinnin kokonaisuus liittyy myös osaamisen johtamiseen. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy kehittämään osaamistaan. Leenamaija Ojala korostaa työhyvinvoinnissa erityisesti älyllisen kunnan vaalimista. Älyllinen kunto on kykyä ymmärtää, muistaa, oppia, suunnitella ja sopeutua. Henkilöstön aivot ovat nykyisin monen organisaation tärkein työväline, joista on pidettävä huolta. (Viitala 2006, 230-244, 248-249; Ojala 2008, 258-259.)

3.5 Oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt

Organisaatioissa vakiintunutta tekemisen tai käyttäytymisen mallia kutsutaan toimintamalliksi. Toimintamalli voi olla dokumentoitu tai se voi olla hiljaisen tiedon varassa elävä tapa toimia. Osaamisen johtamisen kannalta tietoiset toimintamallit ja käytänteet eli systematiikat ovat merkityksellisiä. Henkilöstön tulisi ymmärtää miksi jokin asia tehdään ja saada olla prosessissa mukana. Itsetarkoituksia tai liian raskaita näistä prosesseista ei saisi tulla. Esimerkkeinä osaamisen johtamisen toimintamalleista voidaan mainita strategisten osaamisten määrittely, nykyosaamisten arviointi, osaamisen kehittämistarpeiden määrittely, osaamisen kehittämissuunnitelmat ja osaamisen riskienhallinta. Toimintamalleista voi koostua osaamisen johtamisen kokonaisrakenne. (Viitala 2006, 224-229.)

3.6 Tietohallinta ja tietojärjestelmät

Organisaation strateginen osaaminen perustuu tietoon. Tiedon hankinta ja käyttö ovat osa osaamisen johtamisjärjestelmää. Tietoa hankitaan, käytetään ja talletetaan. Usein tieto jää kuitenkin hajanaiseksi ja työntekijöillä ei ole kokonaiskäsitystä asioista. Tiedetään esimerkiksi mitä ja miten tehdään, mutta ei miksi. Organisaatioissa olisi tärkeää määrittellä minkä tulee olla näkyvää tietoa ja mikä voi jäädä hiljaiseksi tiedoksi. Osa tiedosta voi jäädä sanalliseksi, osa on dokumentoitavaa.

Informaatioteknologia on uudistanut tiedonhallintajärjestelmät. Tiedon saatavuus ja käsittely on helppoa. Tiedon hallinnan järjestelmiä on integroivia ja interaktiivisia. Integroivat järjestelmät ovat eräänlaisia tietovarastoja, esimerkkinä julkaisut ja ohjeistot. Interaktiiviset järjestelmät perustuvat vuorovaikutukseen ja asioiden prosessointiin, esim. keskustelupalstat. Tiedon johtaminen organisaatioissa tulisi selkeästi määrittää. (Viitala 2006, 202, 205.)

Tietotekniikan ratkaisut voivat siis olla:

- oppimista tukevia, oppimisohjelmia
- perinteisiä IT-järjestelmiä eli tiedonhallintaan
- sosiaalisen median ratkaisuja

Tietotekniikka on vuosikymmeniä käytetty oppimisen tukemisessa. Yrityksissä on käytössä lisensoituja oppimisohjelmia tai isot yritykset ovat teettäneet omista tarpeista lähteviä sovelluksia. Korkeakoulut ja oppilaitokset tuottavat osan opetuksestaan verkkoon.

Tietokoneella voidaan hallita osaamispääomaa kuten osaamisalueita, osaamistasoja, taitoja, osaajia jne. Yhdistelemällä eri muuttujia kuten osaamisen tavoitetasoja todennettuihin saadaan osaamisprofiileja. Menetelmiä ja mittareita on kuitenkin valittava harkiten, ettei itse työkalusta tule massiivinen projekti, missä varsinaiset osaamisen johtamisen ja kehittämisen tavoitteet ja tulokset hämärtyvät.

Viime vuosina on noussut esiin käsite sosiaalinen media, millä tarkoitetaan internetin yhteisöllisiä web 2,0 teknologiaan pohjautuvia medioita. Sosiaalinen media on uusi tapa toimia, joissa osaamisen kehittymisen näkökulmasta mahdollistaa asiantuntijoiden vuorovaikutuksen ja kaikkien osaamisen hyödyntämisen. Sosiaaliselle medialle luo perustan sisältö, yhteisö ja web 2,0 tai enterprise 2,0 tekniikka. Sosiaalista mediaa on luonnehdittu sanoilla: osallistuminen, avoimuus, keskustelu, yhteisö ja verkottuminen. Sosiaalisen median käytäntöjä ovat mm. keskustelupalstat, wikit (web-sivuja +ohjelma), blogit (verkkokirjoittamista), pikaviestintä eli ”mesetys”, RSS-syötteet (tiedon tilausta), Facebook (sosiaalinen verkosto), MySpace (sosiaalinen verkosto), YouTube (videopalvelut), Flickr (kuvat) ja Second Life (virtuaalimaailma). Ns. nettisukupolvi (syntyneet 1984-1994) haluaa kuulua sosiaalisiin verkostoihin, mikä tulee vaikuttamaan myös osaamisen kehittämiseen. Organisaatioiden sisäiset wikit yleistyvät. Wikit tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuden osallistua esimerkiksi jonkin asian kehittämiseen tai mielipiteenvaihtoon. Wiki voi sisältää myös osaamisen johtamisen kokonaisuuden ja käytännön prosessin etenemisen. Wikissa voidaan määrittellä ketkä voivat osallistua kunkin osuuden tuottamiseen. RSS-syötteet tuovat uuden tiedon välittömästi käyttöön ja säästävät näin tiedon etsintäajan. Second Life:n virtuaalimaailma on jo oppilaitosten opetuskäytössä. (Ojala 2008, 183-191, 208; Mäkipeska 2005, 211,212.)

3.7 Osaamisen riskien hallinta

Osaamispääomaan liittyy kahden tyyppisiä riskejä. Toisaalta riskit liittyvät ihmisiin toisaalta tiedon hallintaan. Riskit tulisi tunnistaa ja analysoida, jotta niitä voitaisiin yrittää suunnitellusti hallita. Avainosaajat ovat organisaatiolle arvokkaita. He omistavat organisaation keskeiset tuotantovälineet – tietämyksen, osaamisen ja henkilökontaktit. Heidän lähtemisensä organisaatioista, sairastumisensa tai työskentelyn muu estyminen ovat organisaation kannalta haasteellisia. Tiedon suhteen riskejä ovat tiedon varastaminen, väärentäminen, tuhoaminen, vanheneminen tai puutteellisuus. Inhimilliset tekijät ovat useimmiten myös tietoriskien takana. Tosin tietotekniikka voi osaltaan olla monenlainenkin uhka. (Viitala 2006, 209-212; Lönnqvist 2006, 52.)

4 OPISKELIJOIDEN NÄKEMYKSET OSAAMISEN JOHTAMISESTA

4.1 Kyselyn suorittaminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden Osaamisen johtamisen opintojakson viimeisen opintokerran päätteeksi keväällä 2008 tradenomiopiskelijat vastasivat kyselyyn (liite), missä tiedusteltiin kuinka merkityksellisinä he pitivät osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmään (infrastruktuuriin) kuuluvia eri asioita asteikolla 1 = erittäin vähän merkitystä... 5 erittäin paljon merkitystä. Merkitys oli siis koko ajan kasvava.

Kyselyyn vastasi paikalla olleista 26 opiskelijasta 25. Vastaajista 15 oli kolmannen vuoden oikeustradenomiopiskelijoita ja 10 tradenomiopiskelijoita, jotka erikoistuivat myynnin edistämiseen. Oikeustradenomiopiskelijat olivat aikuisopiskelijoita. Oikeustradenomiopiskelijoiden keski-ikä oli 43 vuotta ja työkokemusta heillä oli keskimäärin yli 18 vuotta. Tradenomiopiskelijat olivat nuoria, keski-ikä 23 vuotta, ja työkokemusta he ilmoittivat keskimäärin neljä vuotta. Vastaajista 84 % oli naisia.

TAULUKKO 1. Kyselyyn osallistuneet opiskelijat.

	N	M	Ikä	Työkokemus
Tradenomit	7	3	23	4,4
Oikeustradenomit	14	1	43	18,2
Yhteensä	21	4	35	12,7

Koska vastaajat edustivat keskimäärin selkeästi kahta ryhmää; pitkän työkokemuksen omaavat aikuisopiskelijat ja nuoret ammattiin opiskelevat, on vastaukset esitetty ryhminä: tradenomit ja oikeustradenomit.

Kysely suoritettiin aivan opintojakson päätteeksi olettaen, että vastaajilla oli oman työkokemuksen lisäksi opintojakson tuoma teoreettinen tieto osaamisen johtamisesta. Kyselyssä tarkasteltiin osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmän eli infrastruktuurin eri tekijöiden merkitystä. Teoreettisena viitekehystenä käytettiin Riitta Viitalan teoksessa Johda osaamista (2005, 193) esittämää osaamisen johtamisen infrastruktuuria.

4.2 Osaamisen johtamisen suunnittelujärjestelmät ja toimintamallit

Esittelyssä on yhdistetty osaamisen johtamisen suunnittelu- ja seurantajärjestelmät sekä oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt, koska kyse on pitkälti käytännössä samoista teemoista.

Opiskelijoiden kokonaisarvio suunnittelujärjestelmien ja toimintamallien merkityksestä oli 4,07 eli osaamisen johtamisen kannalta näillä asioilla on paljon merkitystä. Oikeustradenomiopiskelijat näkivät suunnittelujärjestelmät ja toimintamallit keskimäärin hieman (0,19) merkityksellisempinä kuin tradenomiopiskelijat. Oikeustradenomien pitkä työkokemus on ilmeisesti nostanut suunnittelun ja mallien luomisen merkitystä.

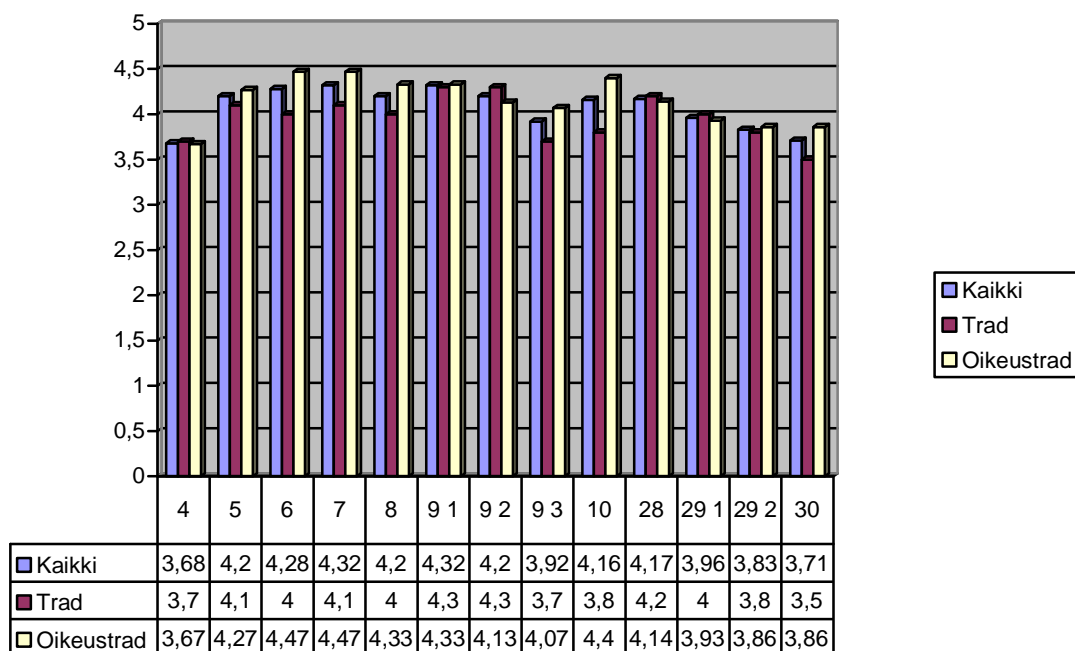
Eniten merkitystä vastaajat katsoivat olevan kehityskeskusteluilla (4,32) ja yksilötason kehittämissuunnitelmilla (4,32). Työntekijätason ”työkalujen” tärkeyttä voitaneen selittää sillä, että vastaajat olivat opiskelijoita tai työntekijöitä eivät esimiehiä tai muuta johtoa.

Paljon merkitystä nähtiin myös nykyosaamisen määrittelyllä, kehittämistarpeiden määrittelyllä, osaamiskartoituksilla, yksikkötason osaamisen kehittämissuunnitelmalla, osaamisen johtamisen kokonaisuuden hahmottamisella ja osaamisen kehittämisen arvioinnilla (>4).

Vähemmän merkitystä nähtiin olevan strategisen osaamisen määrittelyllä (3,68) ja vuosittaisella henkilöstöraportoinnilla (3,71). Nämä asiat ovatkin enemmän johdon vastuulla.

Oikeustradenomiopiskelijat pitivät osaamisen kehittämistarpeiden määrittelyä kehityskeskusteluja, osaamiskartoituksia, organisaatiotason osaamisen kehittämissuunnitelmia, osaamisen johtamisen kokonaisuuden hahmottamista ja vuosittaista henkilöstöraportointia merkittävämpänä kuin nuoremmat tradenomiopiskelijat. Pitemmän työkokemuksen omaavat arvostivat siis enemmän selkeitä yksilötason, mutta myös organisaatiotason ”työkaluja”. Kokemuksella lienee vaikutusta myös näihin vastuksiin.

KUVIOTAULUKKO 2. Suunnittelujärjestelmät ja toimintamallit



Kysymykset:

1. Strategisen osaamisen määrittely
2. Nykyisen osaamisen määrittely/arviointi
3. Osaamisen kehittämistarpeiden määrittely
4. Kehityskeskustelut
5. Osaamiskartoitukset
- 9.1. Yksilötason osaamisen kehittämissuunnitelma

- 9.2. Yksikkötason osaamisen kehittämissuunnitelma
- 9.3. Organisaatiotason osaamisen kehittämissuunnitelma
- 10. Osaamisen johtamisen kokonaisuuden hahmottaminen
- 28. Osaamisen kehittämisen arviointi
- 29.1. Osaamisen kehittämisen dokumentointi
- 29.2 Osaamisen johtamisen infrastruktuurin dokumentointi
- 30. Vuosittainen henkilöstöraportointi

Asteikko 1 = erittäin vähän merkitystä... 5 erittäin paljon merkitystä.

4.3 Osaamisen kehittämisjärjestelmät

Osaamisen kehittämistapoja vastaajat pitivät lähes paljon merkityksellisinä (3,89).

Tradenomiopiskelijat pitivät osaamisen kehittämistapoja (0,22) merkityksellisempinä kuin oikeustradenomiopiskelijat. Tätä selittänee tradenomiopiskelijoiden lyhyt työhistoria ja vähäinen täydennyskoulutuskokemus.

Eniten merkitystä vastaajat arvioivat olevan seuraavilla osaamisen kehittämistavoilla:

- perehdyttäminen 4,8
- hiljaisen tiedon siirto 4,63
- henkilöstön sisäinen koulutus 4,46

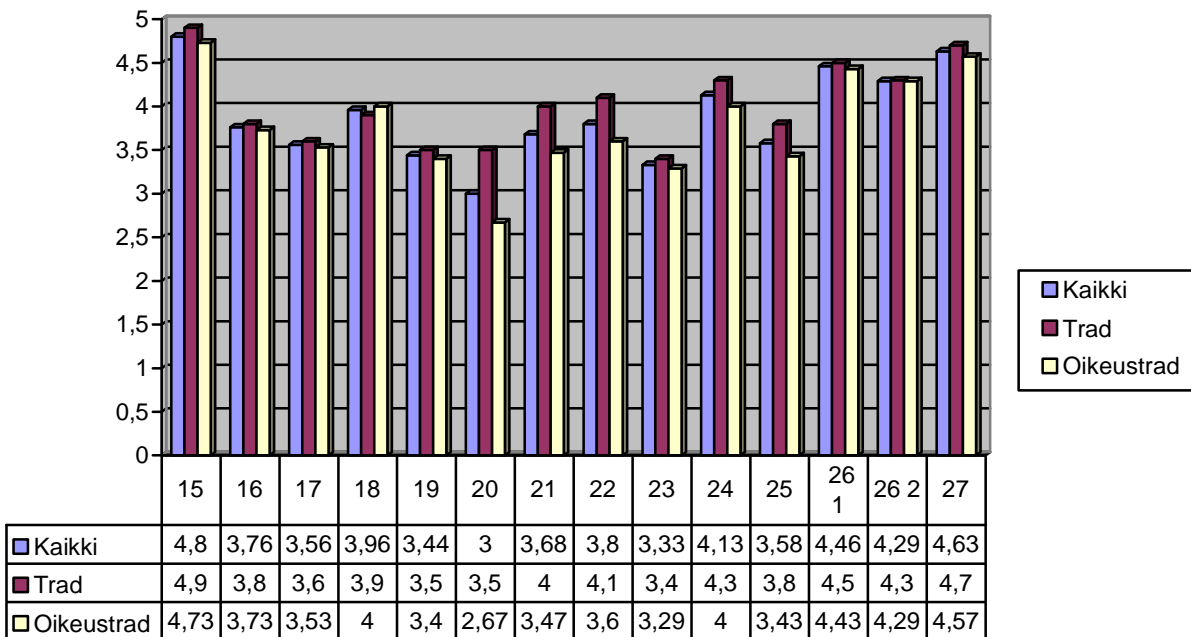
Nämä kaikki tavat ovat organisaation sisäisiä toimintatapoja, joissa myös työntekijöillä on merkittävä rooli. Perehdyttäminen nähtiin yllättävän merkityksellisenä. Olisiko perehdyttäminen läheinen asia tradenomiopiskelijoille, jotka suunnittelevat ansiotyöhön siirtymistä. Myös oikeustradenomiopiskelijoilla saattoi olla urasuunnitelmia tai he ovat toimineet perehdyttäjinä ja sitä kautta tietävät asian merkittävyyden.

Hiljaisen tiedon siirtoa käsiteltiin osaamisen johtamisen opintojaksolla. Opiskelijoille todennäköisesti jäi mieleen, ettei läheskään kaikkea työntekijöiden inhimillistä pääomaa saada yhteiseen käyttöön. Perehdyttämisen ja hiljaisen tiedon siirron merkitys korostuvat suurten ikäluokkien eläköityessä.

Henkilöstön sisäistä koulutusta (4,46) pidettiin jonkin verran ulkoista (4,29) merkityksellisempänä. Työnohjausta pidettiin paljon merkityksellisenä (4,13).

Vähiten merkitystä arvioitiin olevan bench marking:lla (3,44), verkossa tapahtuvalla opiskelulla (3) ja mallittamisella (3,33). Bench marking ja mallittaminen lienevät vähän käytössä ja siis aika tuntemattomia. Verkossa tapahtuva opiskelu ei näytä olevan oikeustradenomien mieleen. Iltaopiskelijoina he ovat joutuneet opiskelemaan paljon verkon kautta. Liekö tässä ”verkkoväsymystä”?

KUVIOTAULUKKO 3. Osaamisen kehittäminen



Kysymykset:

15. Perehdyttäminen
16. Työnkierto
17. Erityistehtävät
18. Omaehtoinen opiskelu
19. Bench marking
20. Verkossa tapahtuva opiskelu
21. Mentorointi
22. Tutorointi
23. Mallittaminen
24. Työnohjaus
25. Kehittämishankkeet
- 26.1. Henkilöstön sisäinen koulutus
- 26.2. Henkilöstön ulkoinen koulutus
27. Hiljaisen tiedon siirto

Asteikko 1 = erittäin vähän merkitystä... 5 erittäin paljon merkitystä

4.4 Työn organisointi

Tähän osioon on otettu Riitta Viitalan teoreettista kehystä laajentaen myös alais- ja esimiestaidot sekä työhyvinvointi, koska ne haluttiin mukaan osaamisen johtamisen infrastruktuurin tarkasteluun.

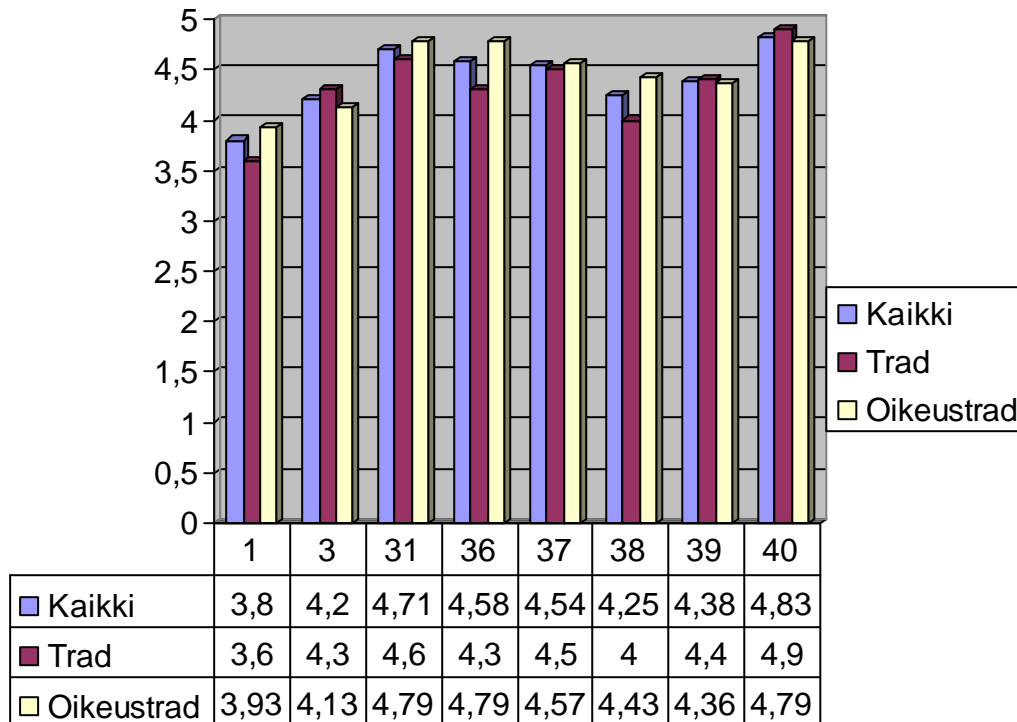
Osaamisen johtamisessa tämän osion kysymykset arvioitiin keskimäärin kaikkien merkityksellisimmiksi (4,41).

Esimiestaidot olivat tässä kyselyssä merkittävin asia osaamisen johtamisen kannalta (4,83). Toiseksi merkittävimäksi arvioitiin henkilöstön hyvinvointi (4,71). Voitaneen ajatella, että organisaation johto ja esimiehet luovat osaamisen johtamisen infrastruktuurin, mutta vasta esimiestaidot saavat järjestelmän toimimaan. Viime vuosina myös henkilöstön hyvinvointi on monin tavoin noussut työelämässä esiin. On helppo arvioida, että stressaantuneessa tai muutoin huonosti voivassa työyhteisössä ei osaaminenkaan voi kehittyä hyvin.

Työn organisoinnilla arvioitiin käytettyjen kysymysten valossa olevan keskimäärin paljon merkitystä (4,27) osaamisen johtamisessa. Oikeustradenomiopiskelijat näkivät nämä asiat hieman merkityksellisempinä (4,37) kuin tradenomiopiskelijat (4,14).

Organisaation ”pelisäännöillä ” ja organisaation toimivuudella työyhteisönä oli erittäin paljon merkitystä osaamisen johtamisessa. Tätä voinee tulkita niin, että pelkästään selkeät rakenteet, työnjako ja foorumit eivät riitä, vaan tarvitaan toimiva yhteisö, mikä mahdollistaa osaamisen kehittämisen. Joustavien organisaatorakenteiden merkitys (3,8) jäi yllättävän alhaiseksi. Oliko syynä asian ymmärtäminen vai pysyvyyden arvostaminen jää mietittäväksi.

KUVIOTAULUKKO 4. Työn organisointi ja esimiestyö



Kysymykset:

1. Joustavat organisaatorakenteet
3. Toimivat foorumit(palaverit, kokoukset..)
31. Henkilöstön hyvinvointi
36. Organisaation ”pelisäännöt”
37. Organisaation toimivuus yhteisönä
38. Organisaation työnjako
39. Alaistaidot
40. Esimiestaidot

Asteikko 1 = erittäin vähän merkitystä... 5 erittäin paljon merkitystä

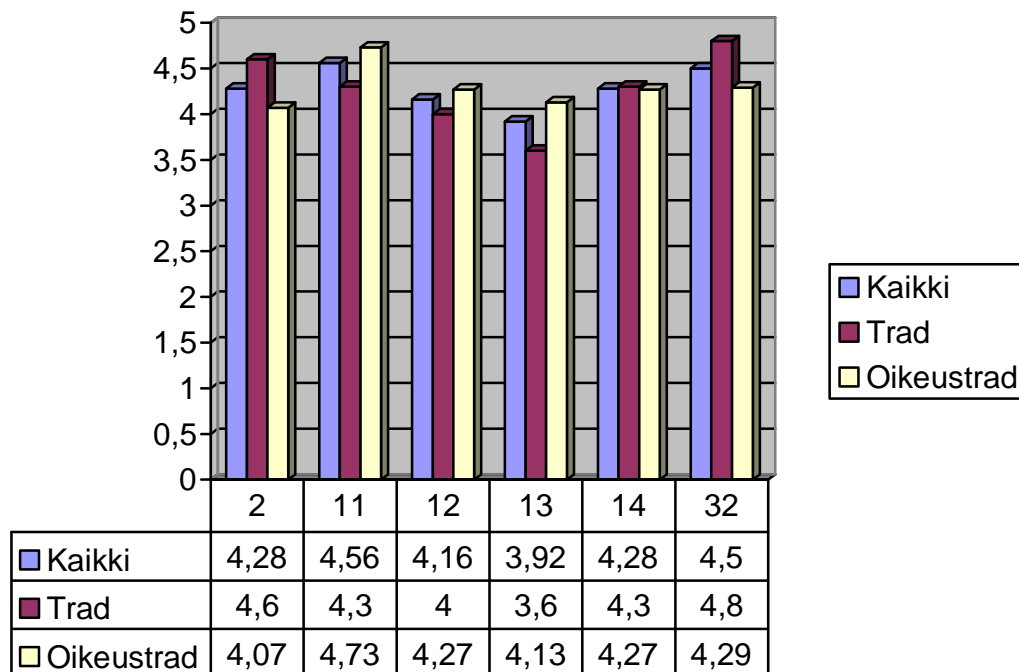
4.5 Osaamista tukeva muu henkilöstöjohtaminen

Henkilöstösuunnittelua (4,56) ja henkilöstön sitouttamista (4,5) pidettiin erittäin merkityksellisinä.

Rekrytoinnit eivät nousseet tässä arvioinnissa osaamisen johtamisen kannalta erittäin paljon merkittäviksi. Onko niin, että nuoret eivät vielä omaa riittävää asiantuntijuutta tullakseen sen perusteella rekrytoiduiksi ja todennäköisesti vanhemmatkaan opiskelijat eivät ole olleet henkilöstövalintoja tekemässä, joten asia saattaa olla hieman vieras.

Tradenomiopiskelijoiden ja oikeustradenomiopiskelijoiden välillä oli huomattavia arviointieroja palkitsemisjärjestelmän, henkilöstösuunnittelun, sisäisen rekrytoinnin ja henkilöstön sitouttamisen merkityksen arvioinnissa. Tradenomiopiskelijat pitivät palkitsemisjärjestelmää ja henkilöstön sitouttamista huomattavasti oikeustradenomiopiskelijoita merkittävämpänä tekijänä. Vastaavasti oikeustradenomiopiskelijat arvostivat enemmän henkilöstösuunnittelua ja sisäistä rekrytointia. Vastauksista nousee ainakin seuraavia kysymyksiä: Onko palkka nuorille tärkeämpi? Voidaanko sillä sitouttaa? Ajattelevatko aikuisopiskelijat enemmän uralla etenemistä?

KUVIOTAULUKKO 5. Henkilöstöprosessit



Kysymykset:

- 2. Osaamista tukeva palkitsemisjärjestelmä
- 11. Henkilöstösuunnittelu

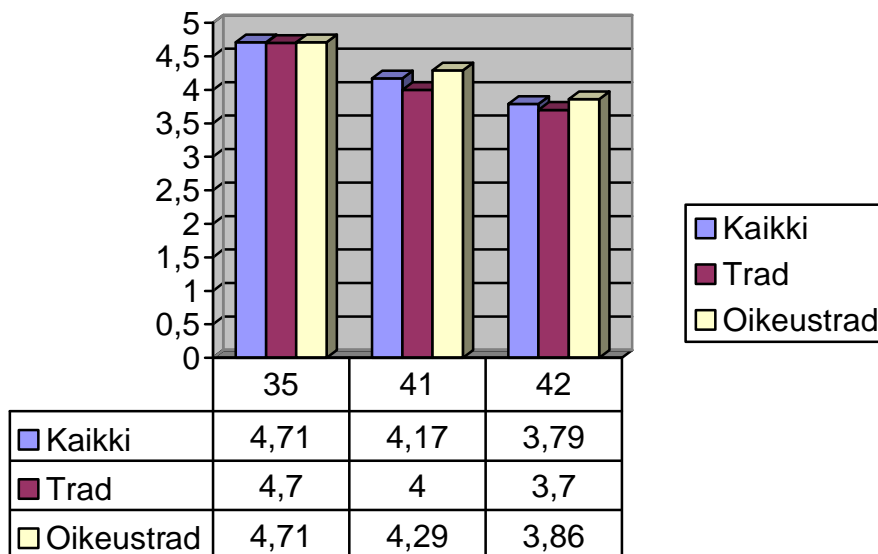
- 12. Uuden henkilöstön rekrytointi osaamisen vuoksi
- 13. Sisäinen rekrytointi
- 14. Vakituinen työ-/virkasuhde
- 32. Henkilöstön sitouttaminen

Asteikko 1 = erittäin vähän merkitystä... 5 erittäin paljon merkitystä

4.6 Tietohallinto

Tietoteknologisilla ratkaisuilla arvioitiin olevan paljon merkitystä osaamisen johtamisessa. Sosiaalinen media on uusi käsite ja käytännössä vähän koeteltu, joten on ymmärrettävää, etteivät arviot olleet kovin korkeat. Osaamisen johtamisen kannalta toimiva viestintä on erittäin merkityksellinen ja tietotekniset ratkaisut voivat edesauttaa viestinnän toimivuutta tulevaisuudessa entistä enemmän.

KUVIOTAULUKKO 6. Tietohallinto



Kysymykset:

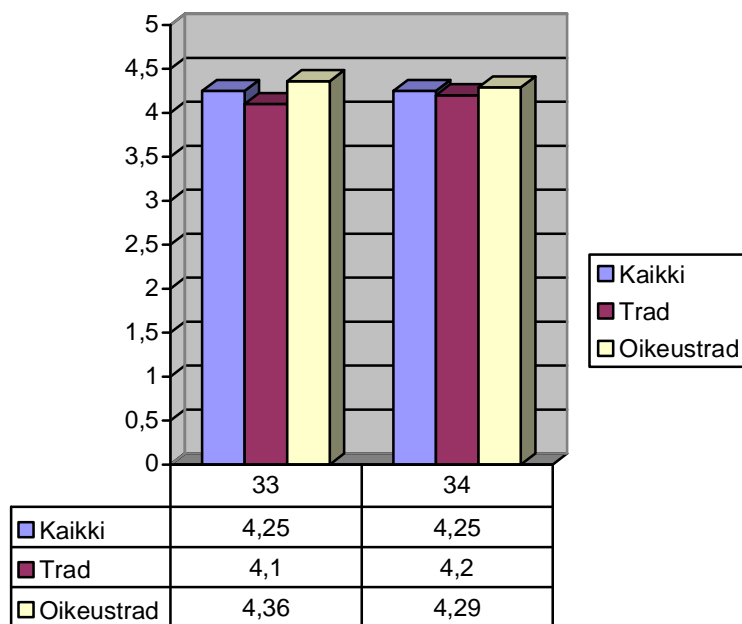
- 35. Toimiva viestintä
- 41. Tietoteknologiset järjestelmät
- 42. Sosiaalinen media

Asteikko 1 = erittäin vähän merkitystä... 5 erittäin paljon merkitystä

4.7 Riskien hallinta

Riskien hallinnalla oli vastaajien mielestä paljon merkitystä osaamisen johtamisen kannalta (4,25). Oikeustradenomiopiskelijat pitivät sekä tieto- että henkilöstöriskejä hieman merkityksellisempinä kuin tradenomiopiskelijat. Työkokemuksella lienee tässäkin merkitystä.

KUVIOTAULUKKO 7. Riskien hallinta



Kysymykset:

33. Tietoriskien hallinta

34. Henkilöstöriskien hallinta

Asteikko 1 = erittäin vähän merkitystä... 5 erittäin paljon merkitystä

5 POHDINTA OSAAMISEN JOHTAMISESTA KÄYTÄNNÖSSÄ

5.1 Perustaa

Osaamisen johtamisen merkitys on tiedostettu 1990-luvulla liiketaloudessa. Osaamisen johtamista on pyritty teoretisoimaan ja käsitteellistämään, mutta alan kirjallisuus antaa asiasta vieläkin melko sekavan kokonaiskuvan. Tästä johtuen on yleisesti suositeltu, että osaamisen johtaminen tulee räätälöidä organisaatiokohtaisesti.

Osaamisen johtaminen on johdon ja esimiesten vastuulla olevaa johtamistoimintaa. Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä henkilöstöhallinnon yksiköt tukevat osaamisen johtamista. Työntekijän näkökulmasta, kehittämishankkeen kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden näkemyksiä tulkiten, osaamisen johtamisen perustaksi näyttäisivät muodostuvan esimiestaidot ja henkilöstön hyvinvointi. Myös toimiva viestintä nähtiin erittäin paljon merkittävänä. Näiden asioiden taustalta löytyvät toimivat rakenteet ja vuorovaikutussuhteet.

Osaamisen johtamista ei voi kehittää ilman esimiesten todellista paneutumista asiaan. Esimiesten tulee ymmärtää mistä osaamisen johtamisessa on kyse ja miten osaamista voidaan johtaa. Ensimmäiseksi tulee siis kouluttaa esimiehet. Osaamisesta voi muodostua organisaation strategia. Tällöin on erittäin tärkeää suunnitella osaamisen johtamisen kokonaisuus. Nykypäivänä osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen teoreettiseksi lähtökohdiksi voidaan määritellä konstruktiivinen oppimiskäsitys ja oppivan organisaation ”henki”. Tämä merkitsee, että myös työntekijöiden tulee tiedostaa osaamisen kehittämisen merkitys ja että henkilöstö on vahvasti mukana osaamisen kehittämisessä.

5.2 Mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä kartoitetaan?

Osaamisen johtamisen ensimmäinen peruskysymys on: *Mitä osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa?* Johdon ja esimiesten tehtävä on koota ja nostaa tietoisuuteen se osaaminen, mitä organisaatio tarvitsee. Esimiesten tulee määrittää mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä pitää hankkia. Tämän tehtävän esimiehet voivat tehdä vain yhdessä henkilöstön kanssa.

Ensimmäisessä vaiheessa tarkastelussa ovat organisaation visio, missio ja strategiat, joista tärkeitä osaamisalueita / -tarpeita tulisi nostaa esiin. Organisaation menestymisen kannalta merkityksellisimmät ydinosaamiset tulisi määrittää. Usein strategialähtöistä ajattelua on vaikea muuntaa käytännön osaamisen tasolle. Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmätasolla strategisen osaamisen määrittely, dokumentointi ja henkilöstöraportointi saivat suoritettussa kyselyssä pienimmät merkitykset. Strategisen osaamisen määrittelyn osalta tämä kertonee nykytilanteesta, asian vaikeudesta ja selkeästä kehittämistarpeesta.

Osaamisen johtamisen kannalta merkittäviä ovat menetelmät, joita käytetään selvitetessä henkilöstön nykyosaamista ja osaamistarpeita. Kirjallisuuden pohjalta yleisimmin käytössä ovat osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut. Strukturoidut osaamiskartoitukset samoin kuin kehityskeskustelut sisältävät jo merkittävän kannanoton asioihin, jotka ovat tärkeitä, siksi ”vapaan sanan” osuus tavalla tai toisella tarvitaan. Tässä vaiheessa heikkojen signaalien mahdollisuus ja henkilöstön kokemusperäinen hiljainen tieto tulisi saada esiin.

Tietotekniikan hyväksikäyttö on osaamiskartoituksissa ja kehityskeskusteluissa suotavaa, koska tietotekniikan avulla voidaan koota organisaatiotason tietoa. Usein pelkkä paperitieto jää esimiehen ja työntekijän väliseksi eikä hyödytä koko organisaatiota. Osaamiskartoitusten ja kehityskeskustelujen tuloksia voidaan käyttää apuna määriteltäessä osaamisvajetta eli niitä osaamisalueita ja -tarpeita, joita tulee kehittää. Ko. menetelmistä ei saa tulla massiivisia projekteja, joiden merkitys osaamisen johtamisen kannalta häviää. Kehittämishankkeen kyselyn mukaan merkittävimmät ”työkalut” ovat kehityskeskustelut ja yksilötason kehittämissuunnitelmat, joihin osaamistarpeiden määrittely kiinteästi liittyy. Käytännössä tämä tulos korostaa erityisesti kehityskeskustelujen merkitystä, koska usein niiden yhteydessä määritellään myös henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Siirryttäessä osaamisen kehittämissuunnitelmissa yksikötasolle ja edelleen organisaatiotasolle kyselyssä mukana olleiden arviot merkityksistä vähenivät. Osaamisen kehittämisen tulee kuitenkin olla suunnitelmallista niin organisaatio, osasto- kuin yksilötasolla. Osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen on osa organisaation normaalia johtamisprosessia ja siten rytmittävissä strategiseen työskentelyyn.

5.3 Miten osaamista kehitetään?

Toinen osaamisen johtamisen peruskysymys on: *Miten tarvittava osaaminen organisaatiossa järjestetään?* Johdon ja esimiesten vastuulla on mahdollistaa riittävän monimuotoinen ja suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen henkilöstölle.

Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää ottaa käyttöön monimuotiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. Koulutus – sisäinen tai ulkoinen – ovat vain osa kehittämistyötä. Työssä oppiminen mm. työkierron, sijaisuuksien, tutoroinnin, hankkeiden, hyvin käytäntöjen, mallittamisen ja opintokäytien muodossa on varsinaista koulutusta merkittävämpi tekijä osaamisen kehittämisessä. Kehittämishankkeen kyselyn perusteella merkityksellisimmäksi menetelmäksi nähtiin perehdyttäminen. Tämä tulos oli kokonaisuuden kannalta hieman yllättävä, mutta kertonee siitä, että perehdyttämisestä on puhuttu iät ja ajat, mutta käytännössä perehdyttämisen suunnittelu ja organisointi on jäänyt vaatimattomalle tasolle: ilmeisesti usein perehdytyskansioksi ja nimetyksi työhön opastajaksi.

Kyselyssä nähtiin sisäinen koulutus hieman ulkoista merkityksellisempänä. Tätä näkemystä voi vahvistaa kirjallisuuden ja käytännön kokemuksen pohjalta. Sisäinen koulutus, joka järjestetään työnantajan toimesta, kattavalle työntekijäjoukolle ja usein lähellä työpaikkaa, on esimerkiksi muutostilanteessa tuloksellisempaa kuin muutaman työntekijän lähettäminen kalliisiin ulkopuolisiin koulutuksiin, joiden annin juurruttaminen yhteisöön voi olla liian haastava tehtävä.

Työyhteisöissä hiljaisen tiedon siirto on hyvä saada tunnetuksi, jolloin sitä voidaan tietoisesti käyttää osaamisen siirrossa. Hiljaisen tiedon siirrolla oli kyselyn mukaan paljon merkitystä. Osaamisen kehittämisessä arviointi näyttäisi olevan melko vaatimattomalla tasolla.

Henkilökohtainen arviointi esim. koulutuspalautte on arkea, mutta osaamisen kehittymisen merkityksen arviointi organisaatiotasolla ”uskon ” asia. Tähän toivoisi tutkimuksen keinoin paneuduttavan.

5.4 Miten osaamisen johtamista tuetaan?

Kolmas osaamisen johtamiseen liittyvä kysymys, jota olisi hyvä tarkastella jo ennen varsinaista osaamisen johtamisen kehittämisprosessia, olisi: *Tukevatko organisaation toiminnalliset ja henkilöstöhallinnolliset ratkaisut osaamisen kehittämistä ja johtamista?* Osaamisen johtamiselle

luodaan maaperä johtamisella ja henkilöstön hyvinvoinnilla, mutta mm. organisaation rakenteiden, henkilöstöpolitiikan, riskien hallinnan ja tietohallinnon kehittämällä voidaan vahvistaa osaamista ja osaamisen johtamista.

Joustavat organisaatorakenteet ja toimivat foorumit eivät nousseet kyselyssä erittäin paljon merkittäviksi. Tätä kannanottoa on vaikea selittää, koska toisaalta organisaation sisällä tapahtuvaa kehittämistä arvostettiin. Nykypäivää ovat organisoinnit, joissa työn sijaan on haluttu korostaa ja organisoida osaamista ja yksikkö on nimetty osaamiskeskukseksi. Työn kehittämisen kannalta esimerkiksi eri alan osaajien yhteistyöllä on perinteisesti voitu toimintoja kehittää ja uudistaa. Yhteisön toimivat foorumit ovat työssä perustoimintoja, mutta voi olla, että käytännössä osaamisen johtamisen näkökulmasta niiden merkitys ei ole erittäin suuri. Edellisiä vahvempi merkitys näyttäisi olevan organisaation ”pelisäännöillä”. Erityisesti pitkän työkokemuksen omaavat ovat arvioineet ”pelisääntöjen” merkityksen todella suureksi. Ilman pelisääntöjä hyväkin toiminta saattaa hajota, hävitä, vinoutua tms. ”Pelisäännöillä” tässä yhteydessä saatettiin ymmärtää organisaation koko toiminnan ”pelisääntöjä” ja niiden osana osaamisen johtamisen pelisääntöjä.

Henkilöstöpolitiikan keinoin voidaan rakentaa osaamisen johtamista. Henkilöstösuunnittelu on osaamisen johtamisen näkökulmasta erittäin merkittävä tekijä. Henkilöstösuunnittelu on jatkuva prosessi, mitä usein dokumentoidaan vuosittain. Organisaatioissa tapahtuu ennalta tiedossa olevia henkilöstömuutoksia, mutta myös nopeita vaihdoksia, joihin ”tarttuminen” on tärkeää. Rekrytoinnit ovat sisäisiä tai ulkoisia ja aina mahdollisuuksia. Nuoremmille palkitsemisjärjestelmät ja henkilöstön sitouttaminen näyttävät olevan merkityksellisempiä kuin pitkään työskennelleille. Nuoremmat todennäköisesti osaavat hinnoitella työnsä paremmin. Aloilla, joissa osaavasta työvoimasta tulee pula, palkkauksella voidaan houkuttaa työntekijöitä, mutta osaajien pitäminen edellyttää tulevaisuudessa toimivia yhteisöjä mm. osaamisen kehittämisen suhteen.

Organisaatiolle tietyn tehtävän ainoan asiantuntijan menettäminen on melkoinen riski. Teoriassa henkilöstöriskejä tulee arvioida ja pyrkiä minimoimaan, mutta käytännössä ongelmatilanteilta ei voitane välttyä. Tietohallinnon riskien hallinta vaatii asiantuntijuutta, mihin organisaatioissa ei aina riitä resursseja. Toisaalta tietojärjestelmät ovat merkittävä tekijä osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Yllättävää oli, että kyselyssä tietoteknisiä järjestelmiä ja sosiaalista mediaa ei arvioitu merkityksellisemmiksi. Ne ovat teknisiä apuvälineitä, mitkä mahdollistavat uudenlaisen teknis-sosiaalisen vuorovaikutuksen yhteisöineen ja voivat toimia, mm. wikit, merkittävänä työyhteisöjen osaamisen kehittämisen välineinä. Sosiaalisen median merkitys kasvanee nettisukupolven mukana.

Osaamisen johtaminen edellyttää suunniteltua toimintajärjestelmää, mikä on toiminnallisesti aikataulutettu ja missä on otettu huomioon varsinaisen osaamisen selvittämisen ja kehittämisen lisäksi muut henkilöstöprosessit ja tietotekninen tuki.

Käytännön näkökulmasta osaamisen johtamisen käyttöönotossa näyttää olevan kaksi tärkeää vaihetta:

Osaamisen johtamisen suunnittelu, mihin kuuluvat mm.

- johdon sitoutuminen ja esimiesten koulutus

- toimintajärjestelmästä ja siihen liittyvistä

”työkaluista” sopiminen aikatauluineen

sekä

toteutus, mikä vie suunnitelman käytäntöön eli

- henkilöstön informointi ja koulutus osaamisen johtamisesta

- esimiesten vastuutus ja toimintajärjestelmän ”sisäänajo” osaksi toimintaa

- osaamisen tietoinen kehittäminen arviointeineen

- osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmän arviointi.

Kun osaamisen johtaminen on otettu osaksi organisaation toimintaa ja ensimmäinen toteutusvuosi on eletty, on toiminnan arviointi erittäin tärkeää. Osaamisen johtamisen prosessista tulee olla organisaatiolle hyötyä eikä vain työtä. Todennäköisesti ns. harjoitteluvuosia tässäkin asiassa tarvitaan.

5.5 Kehittämishankkeen arviointia

Osaamisen johtaminen oli aiheena laaja ja haastava. Riitta Viitalan teos (2006), Johda osaamista.

Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, oli äärimmäisen sisältörikas niin teorian kuin

käytännön osalta ja vaarana oli, ettei ”näe metsää puilta”. Suuri vaikeus oli määrittää opinnäytetyön

kannalta teoreettiset lähestymisnäkökulmat osaamisen johtamiseen. Opiskelijakyselyllä oli tarkoitus

selvittää lisää osaamisen johtamisen elementtien merkitystä kokonaisjärjestelmässä. Kysely oli

yksinkertaistettu ja jätti siksi paljon tulkinnanvaraa. Kehittämishankkeessa arvioitiin osaamisen

johtamisen elementtejä lähinnä työntekijä / opiskelija näkökulmasta, joten esimiesnäkökulmaksi

jäivät kirjoittajan omat kokemukset.

Intialaisessa sananlaskussa todetaan, että *sanomisen ja tekemisen välillä on moni kenkäpari kulunut*. Näin voi olla osaamisen johtamisenkin suhteen. Toivon, kuitenkin että tämä kehittämishanke innostaa viemään osaamisen johtamista käytäntöön.

LÄHTEET

- Hiltunen, Elina. 2006. Heikot signaalit. Seminaariesitelmä. Viitattu 14.11.2008.
http://www.futurasociety.fi/seminaarit/heikot_signalit.htm
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metallisteollisuuden Kustannus
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. painos. Helsinki: WSOY
- Keskisuomalainen 11.11.2008. Se on kuin jatsia soittaisi. Yritysten Taitava Keski-Suomi: Yritysten kehittämisessä on tilaa luovuudelle. Uusi kehittäjäverkosto vastaa osaavan työvoiman tarpeeseen.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY
- Ranki, A. 1999. Vastaako Henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Jyväskylä: Gummerus
- Salojärvi S. 2006. Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon. Teoksessa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toim. P. Juuti. Keuruu: Otava
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio –tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Keuruu: Otava

LIITE

OSAAMISEN JOHTAMINEN

KYSELY 21.5.08

Tämä kysely liittyy ammatillisen opettajakoulutuksen kehittämishankkeeseeni. Pyrin selvittämään millainen merkitys eri asioilla on osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmässä. Vastauksia käytetään vain tutkimustarkoitukseen ja ne ovat luottamuksellisia.

Vastaajan perustiedot

Ikä _____ v

Sukupuoli: nainen (), mies ()

Työkokemus _____ v

Opiskelu: oikeustradenomi (), tradenomi (), muu ()

OSAAMISEN JOHTAMISEN INFRASTRUKTUURI

sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittämistä.

Kuinka merkityksellisenä näet seuraavat asiat osaamisen johtamisen infrastruktuurin kannalta?

1 = erittäin vähän merkitystä 5 = erittäin paljon merkitystä

1. Joustavat organisaatorakenteet	1	2	3	4	5
2. Osaamista tukeva palkitsemisjärjestelmä	1	2	3	4	5
3. Toimivat foorumit (palaverit, kokoukset ...)	1	2	3	4	5
4. Strategisen osaamisen määrittely	1	2	3	4	5
5. Nykyisen osaamisen määrittely /arviointi	1	2	3	4	5
6. Osaamisen kehittämistarpeiden määrittely	1	2	3	4	5
7. Kehityskeskustelut	1	2	3	4	5
8. Osaamiskartoitukset	1	2	3	4	5
9. Osaamisen kehittämissuunnitelmat					
- yksilötaso	1	2	3	4	5
- yksikkötaso	1	2	3	4	5
- organisaatiotaso	1	2	3	4	5
10. Osaamisen johtamisen kokonaisuuden hahmottaminen	1	2	3	4	5
11. Henkilöstösuunnittelu	1	2	3	4	5
12. Uuden henkilöstön rekrytointi osaamisen vuoksi	1	2	3	4	5
13. Sisäinen rekrytointi	1	2	3	4	5
14. Vakituinen työ-/virkasuhde	1	2	3	4	5
15. Perehdyttäminen	1	2	3	4	5
16. Työnkierto	1	2	3	4	5
17. Erityistehtävät	1	2	3	4	5
18. Omaehtoinen opiskelu	1	2	3	4	5
19. Bench marking	1	2	3	4	5
20. Verkossa tapahtuva opiskelu	1	2	3	4	5
21. Mentorointi	1	2	3	4	5
22. Tutorointi	1	2	3	4	5

23. Mallittaminen	1	2	3	4	5
24. Työnohjaus	1	2	3	4	5
25. Kehittämishankkeet	1	2	3	4	5
26. Henkilöstön kehittäminen					
- sisäinen koulutus	1	2	3	4	5
- ulkoinen koulutus	1	2	3	4	5
27. Hiljaisen tiedon siirto	1	2	3	4	5
28. Osaamisen kehittämisen arviointi	1	2	3	4	5
29. Dokumentointi					
- osaamisen kehittäminen	1	2	3	4	5
- osaamisen johtamisen infrastruktuuri	1	2	3	4	5
30. Vuosittainen henkilöstöraportointi	1	2	3	4	5
31. Henkilöstön hyvinvointi	1	2	3	4	5
32. Henkilöstön sitouttaminen	1	2	3	4	5
33. Tietoriskien hallinta	1	2	3	4	5
34. Henkilöstöriskien hallinta	1	2	3	4	5
35. Toimiva viestintä	1	2	3	4	5
36. Organisaation ”pelisäännöt”	1	2	3	4	5
37. Organisaation toimivuus yhteisönä	1	2	3	4	5
38. Organisaation työnjako	1	2	3	4	5
39. Alaistaidot	1	2	3	4	5
40. Esimiestaidot	1	2	3	4	5
41 .Tietoteknologiset järjestelmät	1	2	3	4	5
42. Sosiaalinen media	1	2	3	4	5

Mikä muu on mielestäsi merkityksellistä osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmän kannalta?

Kiitos vastauksistasi