

# Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan

[Mustakangas Terhi](#)

14.3.2014 ::

## Metatiedot

**Nimeke:** Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan

**Tekijä:** Mustakangas Terhi

**Aihe, asiasanat:** esimiehet, johtaminen, muutosjohtaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, korkeakoulut, organisaatiot, osaamisen siirto, palveluliiketoimintaprosessit, strategia, strategiatyö, strateginen suunnittelu, ydinosaaminen, visiot

**Aihe, luokitus:** 69.11

**Tiivistelmä:** Osaamisen johtaminen on ajankohtainen ja tärkeä asia organisaatioiden kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Osaamisen johtaminen on palveluliiketoiminnan kilpailutekijä. Ydinosaamiset ovat avainelementti kilpailukykyä parannettaessa. Ydinosaamisilla voidaan luoda arvoa asiakkaille. Kaikentyypiset organisaatiot, yrityksistä julkiseen sektoriin ja non-profit -organisaatioihin, tarvitsevat osaamisen johtamista.

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä osaamisen johtamisesta koulutusorganisaatioissa. Tutkimusongelmana oli selvittää osaamisen johtamisen merkitystä koulutusorganisaatioissa. Tutkimuskysymyksenä oli, kuinka osaamisen johtaminen palvelee organisaation toimintaa? Kysymykseen vastaamiseksi selvitettiin osaamisen johtamisen merkitystä organisaatiossa, kyvykkyyksiä ja ydinosaamisia sekä osaamisen johtamisen kehittämistä.

Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus. Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2012 - maaliskuussa 2014. Tutkimukseen haastateltiin 25 Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) johdon edustajaa kaikista yksiköistä, myös tukipalveluista.

Palvelujen tarjoaminen asiantuntijaorganisaatiossa edellyttää vahvaa ja systemaattista osaamisen johtamista. Se tekee korkealaatuisen palvelun mahdolliseksi, mikä puolestaan tarjoaa kilpailuetua markkinoilla. Myös asiakkaan saamaa arvoa voidaan lisätä systemaattisella osaamisen johtamisella. Osaamisen johtamisella voidaan kehittää organisaation toimintaa ja parantaa palveluiden laatua.

**Julkaisija:** Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

**Aikamääre:** Julkaistu 2014-03-14

**Pysyvä osoite:** <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201403034350>

**Kieli:** suomi

**Suhde:** <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

**Oikeudet:** Julkaisu on tekijänoikeussäännösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

## Näin viittaat tähän julkaisuun

Mustakangas, T. 2014. Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan. ePooki. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 3. Hakupäivä 14.3.2014.

<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201403034350> (<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201403034350>).

Oulun ammattikorkeakoulussa (Oamk) tutkitaan paraikaa osaamisen johtamista väitöstutkimuksena. Tässä artikkelissa on esimerkkejä alustavista tutkimustuloksista. Etenkin organisaation muutostilanteessa osaamisen johtamisen tulee pohjautua organisaation strategiaan ja visioon. Esimiesten tehtävä on inspiroida, kannustaa ja valmentaa henkilöstöä.



## Korkeakouluissa tarvetta osaamisen johtamiselle

Osaamisen johtaminen on ajankohtainen ja tärkeä asia kokonaisvaltaisessa organisaatioiden kehittämisessä [\[1\] \(#cite-text-0-0\)](#) [\[2\] \(#cite-text-0-1\)](#), sekä kilpailukykytekijä palveluliiketoiminnan organisaatioissa. Ydinosamiset ovat avainroolissa parannettaessa kilpailukykyä, sillä niillä voidaan lisätä asiakkaiden saamaa arvoa. [\[3\] \(#cite-text-0-2\)](#) Kaikentyyppiset organisaatiot, voittoa tavoittelevista yleishyödyllisiin ja julkiseen sektoriin, tarvitsevat osaamisen johtamista. [\[4\] \(#cite-text-0-3\)](#)

Osaamisen johtaminen sisältää uuden tiedon luomisen, soveltamisen, jakamisen ja kehittämisen. Näitä prosesseja voidaan mahdollistaa ja tukea organisaatiossa esimerkiksi ryhmässä tekemistä lisäämällä, dokumentoimalla tietoa ja osaamista tietojärjestelmiin ja asettamalla osaamisen kehittämiselle tavoitteet.

Näinä turbulenteina aikoina on vaatimuksia tehokkaalle hallinnolle. Korkeakoulun tulee kysyä, "mitä osaamista tarvitsemme ymmärtääksemme mahdollista tulevaisuutta, jotta voimme saavuttaa strategiset tavoitteet?" ja "mitkä osaamisen johtamisen prosessit mahdollistavat meidät luomaan, kehittämään ja hyödyntämään osaamista?" [\[5\] \(#cite-text-0-4\)](#)

Korkeakouluorganisaatiot kehittyvät markkinaorientoituneeseen eli kiristyvän kilpailun suuntaan, mikä luo vaatimuksia sekä korkeakoulutukselle että osaamiselle. Guzmanin ja Trivelaton [\[6\] \(#cite-text-0-5\)](#) mukaan tällä näyttäisi olevan läheinen suhde osaamisen johtamisen tarpeeseen korkeakouluissa eli oppimisen ja osaamisen siirtämisen rooli pitäisi ymmärtää paremmin. Korkeakoulujen resurssit ovat riippuvaisia valtion rahoituksesta, joka riippuu opiskelijoiden läpäisystä, tutkimustulosten aikaansaamisesta ja niin edelleen. [\[6\] \(#cite-text-0-5\)](#)

## Osaamisen johtaminen keskiössä

Osaamisen johtaminen on ollut erittäin suosittu johtamisen työkalu jo vuodesta 1995 alkaen [\[7\] \(#cite-text-0-7\)](#). Se on myös keskeinen aihe johtamisen filosofiassa. Osaamisen johtamiselle on myös paljon määritelmiä. Esimerkiksi johtajat ja henkilöstöhallinnon henkilöt, jotka työssään johtavat osaamista, tulevat eri tieteenaloilta, kuten johtamisesta, organisaatiotieteistä, sosiologiasta, psykologiasta ja niin edelleen. [\[8\] \(#cite-text-0-8\)](#)

Adhikarin [\[9\] \(#cite-text-0-9\)](#) mukaan yhteiskunnastamme on tullut yhä enemmän osaamis pohjainen, jonka vuoksi organisaatioiden tulee identifioida, luoda, arvostaa ja hyödyntää osaamisvoimavarojaan voidakseen menestyä globaalissa informaatioyhteiskunnassa. Osaamisen johtaminen on yksi hyvän johtamisen komponenteista, koska osaaminen on modernin organisaation tärkein resurssi. Se on ainut resurssi, jota kilpailijat eivät voi helposti kopioida, ja siksi organisaation ainutlaatuisuuden lähde. [\[9\] \(#cite-text-0-9\)](#) Osaamisen johtamisen tulee olla strategialähtöistä, jotta sillä on yhteys organisaation kilpailukykyyn. Asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen johtaminen on keskeinen menestystekijä.



## Tutkimuksen toteutus

Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, johon haastateltiin 25 henkilöä. Haastateltavat edustivat Oamkin johtoa kaikista yksiköistä, myös hallintopalveluista. Haastatteluissa oli kolme teemaa: osaamisen johtamisen nykytila, ydinosaamiset ja kyvykkyudet sekä osaamisen johtamisen kehittäminen. Haastattelut toteutettiin pääosin syksyllä 2013.

## Osaamisen johtamisesta strategialähtöistä

Oamkin strategiassa [\[10\]](#) (#cite-text-0-11) korostuu voimakkaasti osaamisen merkitys. Tämä asettaa vaateita osaamisen johtamiselle, sillä tätä ei ole aiemmin systemaattisesti tehty. Tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden perusteella osaamisen johtamisen merkitys nähtiin erittäin tärkeänä. Toisaalta osaamisen johtaminen nähtiin arkipäivän toimintana, mutta toisaalta koettiin, että se on laaja ja hämäräkin käsite. Osaamisen johtamiseen ei kokemusten mukaan ole kiinnitetty riittävästi huomiota, eivätkä johto ja strategiat ole tukeneet sitä. Moni vastaaja kaipasi toimintaan selkeämpiä suuntaviivoja, johdon näkyvyyttä ja tavoitteita. Näiden myötä tarvittavat osaamiset olisi helpompi määritellä. Lisäksi tämä ohjaisi rekrytointia eli saataisiin oikeat ihmiset oikeille paikoille.

Ydinosaamisia ja kyvykkyksiä oli hyvin laaja kirjo. Henkilöstöllä on paljon myös aiempaa osaamista, josta esimiehet eivät välttämättä edes tiedä. Systemaattisella osaamiskartoituksella näitäkin voitaisiin saada näkyviin. Oamkissa on monta yksikköä ja monta koulutusohjelmaa. Kussakin yksikössä on substanssiosaajat, joiden lisäksi käytetään ulkopuolisia sivutoimisia

opettajia. Tämä kasvattaa osaamisen määrää. Joskus osaaminen on pirstaleistakin ja vain yhden henkilön hallussa.

Esimerkkejä teemahaastatteluista:

*”Meillä paljon puhutaan tästä osaamisen johtamisesta ja siitä, että se on sellainen strategiaan kytkeytyvä peruskysymys itse asiassa. Kokonaisuus, jossa minusta ei ole kysymys yksittäisten opettajien tai yksittäisten henkilöiden osaamisesta, vaan organisaation kokonaiskyvykkyydestä. Se on tämmöinen strategian keskeinen osa. Osaamisen johtaminen etenee strategian suunnassa tai ainakin sen pitäisi edetä. Osaamisen johtaminen on erittäin merkittävä asia.”*

*”Siinä minä ajattelen johtamisessa, että hirveän äkkiä saa sammutettua sen innon, jos jollakin sellainen palo on kouluttautumiseen. Mutta saa sen myöskin tavallaan roihahtamaan.”*

*”Hyvin vahvoja persoonallisuuksia, sen vuoksi hyvinkin monenlaisia mielipiteitä ja erilaisia näkökulmiakin on olemassa. Kyllähän meillä ajoittain räisky ja rätisee tuolla kokouksissakin.”*

## Tietojärjestelmät ja osaamisen siirtäminen

Organisaatiossa on käytössä ElbitSkills-järjestelmän osio, jossa on kehityskeskustelulomake. Skills-ohjelma mahdollistaisi osaamisen johtamisen tietojärjestelmän rakentamisen. Ohjelmaan voi määrittellä osaamiset ja niiden nykytilatason sekä tavoitetason, joten se toimisi hyvänä tukena osaamisen johtamisessa. Ohjelma mahdollistaisi sen, että muutkin kuin lähiesimiehet näkisivät, mitä osaamista yksiköistä löytyy. Kehityskeskustelulomakkeen haastateltavat kokivat hyvänä, ja kaipasivat Skills-ohjelmaa laajempaan käyttöön.

Osaamisen siirto koettiin tärkeänä asiana. Oamkissa tapahtuu tulevina vuosina jonkun verran eläköitymistä ja tilalle pyritään saamaan uutta osaamista. Olisi hyvä, että perehdytysvaihe pystyttäisiin hoitamaan tehokkaasti ja saamaan vanhaa osaamista jaettua. Yksiköissä olikin hyviä käytäntöjä osaamisen jakamisen suhteen: palaverit, kehittämispäivät, vierihoito, mentorointi, työparit, vierekkäiset työhuoneet, yhteissuunnittelu. Tämä kertoo siitä, että asiaan on kiinnitetty huomiota.

## Johtamisen ja organisaatiokulttuurin merkitys

Asiantuntijaorganisaatiossa johtajan rooli on tärkeä. Henkilöstön kehittymiselle ei saa olla jarruna eikä toimia liian byrokraattisesti, vaan johtajan tehtävä on innostaa, kannustaa ja valmentaa. Asiantuntijat johtavat itse itseään, kunhan saavat siihen tilaa. Ihmisillä on luonnollinen halu kehittyä ja kehittää osaamistaan. Johtajan tehtävä on suunnata toimintaa organisaation tavoitteita kohti.

Organisaation kulttuurin rakentaminen avoimeksi on tärkeää. Kulttuurin tulisi olla dialogia ja palautteensaantia tukeva ja palautteen tulee toimia kehittämisen välineenä. Tietoa on oltava halukas jakamaan ja kulttuurin tulee olla kehitysmuuntoinen. Myös työhyvinvoinnista tulee huolehtia, jotta ihmiset jaksavat kehittyä. Henkilöstö tulee saada mukaan muutokseen.

## Mitä osaamista tarvitaan?

Tulevaisuudessakin tärkeimpiä ydinosaamisalueita ovat pedagoginen osaaminen, substanssiosaaminen sekä tutkimus- ja kehittämisosaaminen. Myös e-opettamisen ja ohjausosaamisen merkitys ovat keskeisiä. Lisäksi tarvitaan näitä tukevia osaamisia, kuten esimerkiksi verkosto-osaamista, työyhteisöosaamista ja tiimityötaitoja. Tulevaisuuden ennakointi ja muutosvalmius ovat tärkeitä ominaisuuksia.

## Lähteet

1. [^](#) [Kovacevic, D. & Djurickovic, T. 2011. Knowledge management as critical issue for successful performance in digital environment. International Journal of Management Cases 13 \(3\), 181–189.](#)
2. [^](#) [Chiravuri, A., Nazareth, D. & Ramamurthy, K. 2011. Cognitive Conflict and Consensus Generation in Virtual Teams During Knowledge Capture: Comparative Effectiveness of Techniques. Journal of Management Information Systems 28 \(1\), 311–350.](#)
3. [^](#) [Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.](#)
4. [^](#) [Desouza, K. 2011. An introduction to Knowledge Management. In K.C. Desouza & S. Paquette \(eds.\) Knowledge management: An introduction. London: Facet Publishing.](#)
5. [^](#) [Blackman, D. & Kennedy, D. 2009. Knowledge management and effective university governance. Journal of Knowledge Management 13 \(6\), 547–563.](#)
6. [^](#) [ab](#) [Guzman, G. & Trivelato, L.F. 2011. Packaging and unpacking knowledge in mass higher education - a knowledge management perspective. Higher Education 62 \(4\), 451–465.](#)
7. [^](#) [Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.](#)
8. [^](#) [Goel, A.K., Sharma, G.R. & Rastogi, R. 2010. Knowledge management implementation in NTPC: an Indian PSU. Management Decision 48 \(3\), 383–395.](#)
9. [^](#) [ab](#) [Adhikari, D.R. 2010. Knowledge management in academic institutions. The International Journal of Educational Management 24 \(2\), 94–104.](#)
10. [^](#) [Osaamisella hyvinvointiin. Oulun ammattikorkeakoulun strategia 2014-2020. Hakupäivä 25.2.2014.](#)  
<https://heimo.oamk.fi/utills/opendoc.php?aWRfZG9rdW1lbnR0aT0xNDMwNzUwNzc2>