

OSAAMISEN SUUNTA

Asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisen haasteet

Anu Mylly

Kehittämishankeraportti
Toukokuu 2010



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ammatillinen opettajakorkeakoulu



| | | |
|---|---|--|
| Tekijä(t) MYLLYS, Anu | Julkaisun laji Kehittämishankeraportti | Päivämäärä 06.05.2010 |
| | Sivumäärä 13 | Julkaisun kieli Suomi |
| | Luottamuksellisuus | Verkkojulkaisulupa myönnetty (X) |
| Työn nimi OSAAMISEN SUUNTA – Asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisen haasteet | | |
| Koulutusohjelma Ammatillinen opettajankoulutus | | |
| Työn ohjaaja(t) NURMINEN, Ritva | | |
| Toimeksiantaja(t) --- | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämishankeraportti on artikkelimuotoinen katsaus osaamisen johtamisen käsitteistöön ja terminologiaan. Työssä kuvataan osaamisen hallinnan ja johtamisen käsitteitä alan kirjallisuuden perusteella, ja näkökulmana on asiantuntijapalveluita tuottavan organisaation osaamisen kehittäminen. Osaamisen hallinta on yläkäsite, joka kattaa sekä osaamisen johtamisen että osaamisen kehittämisen organisaatiossa.</p> <p>Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, joka tulee ymmärtää omana prosessinaan. Osaamisstrategiassa voidaan määrittää tärkeimmät suuntaviivat sille, mitä osaamista ja missä määrin organisaatiossa tarvitaan. Strategiassa lausuttu tahtotila yksinään ei kuitenkaan riitä, vaan sen toteuttaminen käytännössä ratkaisee kasvaako ja kehittykö organisaation osaaminen haluttuun suuntaan.</p> <p>Kehittämishanke toimii keskustelunavauksena ja pohjana osaamisen hallinnan kehittämistyölle tekijänsä työyhteisössä.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) osaaminen, osaamisen kehittäminen, asiantuntijaorganisaatiot | | |
| Muut tiedot -- | | |



| | | |
|---|---|---|
| Author(s) MYLLYS, Anu | Type of publication Development project report | Date 06052010 |
| | Pages 13 | Language Finnish |
| | Confidential | Permission for web publication (X) |
| Title Towards competence – challenges in evolving expertise | | |
| Degree Programme Vocational Teacher Education | | |
| Tutor(s) NURMINEN, Ritva | | |
| Assigned by -- | | |
| Abstract The purpose of this development project report is to gather the basic terminology related to supporting and developing expertise and knowledge. This discussion paper is meant to raise dialog and increase interest in the strategic importance of expertise in organizations, especially in the field of exchange agency. | | |
| Keywords knowledge development, competence, organizations | | |
| Miscellaneous -- | | |

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| Johdanto | 2 |
| 1 Osaamisen johtamisen yhteys liiketoimintastrategiaan..... | 2 |
| 2 Osaamis pääoma – aineeton resurssi..... | 4 |
| 3 Osaamisstrategia määrittää tavoitteet osaamisen johtamiselle ... | 5 |
| 4 Osaamista kehittämään – mistä liikkeelle? | 6 |
| 5 Osaamistarpeista toimenpiteisiin | 8 |
| 6 Yksilöosaamiset yhteiseksi osaamiseksi..... | 9 |
| 7 Hankitun osaamisen jakaminen organisaatiossa – oppivan organisaation kulttuuri arkipäivän tekemiseksi..... | 10 |
| 8 Yhteenveto | 11 |
| Lähteet..... | 13 |

Johdanto

Kaikilla yrityselämän aloilla ja varsinkin asiantuntijapalveluja tuottavassa yrityksessä on osaava henkilöstö keskeinen kilpailukyvyyn ja menestymisen tekijä. Osaaminen on kiinnittynyt yrityksen työntekijöihin, jotka pitävät yllä ja kehittävät työssään yrityksen toimintaa (Nurminen 2007, 29). Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on resurssi, jonka kehittämistä tulee tarkastella samalla tavoin kuin muuta yrityksen kehittämistä. Kirjallisuudessa puhutaan tässä yhteydessä usein osaamisen johtamisesta, ydinosaamisesta, organisaation ja sen henkilöstön osaamistarpeista, osaamisstrategiasta sekä osaamispääomasta (Ojala 2008, Viitala 2004, Juuti & Luoma 2009). Käsitteiden kirjo on laaja, ja niitä on syytä avata keskustelun pohjaksi. Tässä artikkelimuotoisessa kehittämishankkeessa tarkastelen osaamisen hallinnan moniulotteisuutta. Lähtökoh- tana artikkelille on osaamisen hallinnan kehitystarpeet työnantajaorganisaatiossani, maatilayritysten neuvontapalveluita tarjoavassa ProAgria Etelä-Savossa. Tavoitteeni on koota osaamisen hallinnan käsitteistöä ja kiteyttää osaamisen strategista merki- tystä asiantuntijapalveluita tuottavassa organisaatiossa.

1 Osaamisen johtamisen yhteys liiketoimintastrategiaan

Osaamisen johtaminen on yritysjohtamisen osa-alue, jolla on keskeinen merkitys asiantuntijaorganisaation kilpailukyvyllä ja menestymiselle. Enää ei voida puhua lii- ketoimintastrategialle alisteisesta henkilöstöpolitiikasta, vaan osaamisen painoarvo ja merkitys yritysten toiminnassa on vaiheittain noussut osaksi kokonaisstrategiaa (Juuti & Luoma 2009, 77-80). Viimeisimpänä kehitysvaiheena Juuti & Luoma (2009, 77) mainitsevat osaamispainotteisen johtamisen strategian, jossa yrityksen osaamis- pääoma ja organisationaalinen kyvykkyys ovat strategisesti tasa-arvoisia painopiste- alueita teknologian, talouden ja markkinoinnin ohella. Onkin syytä kysyä, saako osaamispääoma sen huomion ja painotuksen yrityksen toiminnassa ja johtamisessa, joka sille asiantuntijaorganisaatiossa kuuluisi.

Yrityksen strategiassa määritellään yrityksen toiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Asian- tuntijaorganisaatiossa asiakaskunta ja sen tarpeet määrittävät yrityksen ydinosaa-

set ja henkilöstön osaamistarpeet. Tilanteessa, jossa asiakasyritysten toimintaympäristö ja toimintaedellytykset muuttuvat, on myös asiantuntijaorganisaation muututtava asiakkaidensa mukana. Tarvitaan uudenlaista osaamista. Tarvitaan myös uudenlaista ajattelua siitä, kuinka uusiin osaamistarpeisiin ja –haasteisiin vastataan: osaamisstrategian ja osaamisen kehittämisohjelmien avulla määritellään kuinka osaamispääomaa kehitetään ja kuinka osaamispääomalla saadaan aikaan strategiassa määritettyä tavoiteltavaa tulosta. Halonen (2001, 76) liittää osaamisen kehittämisen ja liiketoiminnan kehittämisen toisiinsa asiakkaan saaman hyödyn kautta: palvelualan yrityksessä asiakkaalle voi tuottaa lisäarvoa vain jos pystyy siirtämään omaa osaamistaan hänelle.

Organisaation osaamiseen liitettyjä termejä ovat Otalan (2008, 54) mukaan avainosaaminen, strateginen osaaminen tai kriittinen osaaminen ja ydinosaaminen. Termi on lukuisia ja niiden käyttö Otalan (2008) mukaan vaihtelevaa. Ainoastaan ydinosaaminen on hänen mukaansa määritelty kirjallisuudessa johdonmukaisesti.

Ydinosaaminen on aina organisaation osaamista, ei yksittäisten henkilöiden osaamista (Viitala 2004, 177). Organisaation ydinosaamiset määritellään yrityksen kokonaisstrategiassa. Ydinosaaminen on Viitalan (2004, 177) mukaan:

1. sellaista osaamista, jota kilpailijat eivät voi kopioida
2. kumuloituvaa; olemassa oleva osaaminen ja kehittyä aktiivisen innovaatio-toiminnan ja oppimisen myötä
3. yrityksen tarkoin valittua keskittymisaluetta, johon omat voimavarat suunnataan
4. sitä taitoa, jonka varassa asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa

Yrityksen ydinosaamisia tulee tarkastella kriittisesti aika ajoin. Ydinosaamisajatteluun on Otalan (2008, 56) mukaan kohdistunut myös kritiikkiä, varsinkin jos strategia osaamisia määritettäessä yrityksessä ei osata luopua ydinosaamisista, joista aika on

ajanut ohi. Juuti & Luoma (2009, 82-84) korostavat, että osaaminen ei ole yrityksen staattinen olotila, vaan organisaation osaamistason tulee kasvaa strategiassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tästä seuraa, että osaamisen johtaminen on organisaation oppimisen johtamista, jonka tulee olla tavoitteellista ja johdettua, konkreettista toimintaa.

Nurminen (2007, 29) kuvaa osaamista ja ammattitaitoa työntekijälähtöisesti omana prosessinaan, ei niinkään strategiaprosessina. Nurminen viittaa osaamisen hallinnalla kaikkeen siihen toimintaan, jonka avulla yritys tai organisaatio voi edistää henkilöstönsä osaamista ja ammattitaitoa. Osaaminen on Nurmisen mukaan kiinteä osa yrityksen toimintaa, ja ammattitaidolla tarkoitetaan yksilökohtaista tietojen, taitojen ja muiden osaamisen lajien yhdistelmää. Ammattitaitoon kohdistuu työtehtävien ja –prosessien myötä työnantajan asettamia vaatimuksia, jotka työntekijä joutuu ottamaan huomioon kehittäessään omaa ammattitaitoaan (Nurminen 2007, 29).

Osaamisen hallinta sisältää Nurmisen (2007, 28-34) mukaan sekä osaamisen kehittämisen että osaamisen johtamisen. Osaamisen hallintaprosessin kaksi perussykliä Nurmisen (2007, 31) mallissa ovat osaamisen muutostarpeiden selvittäminen sekä osaamisen kehittäminen:

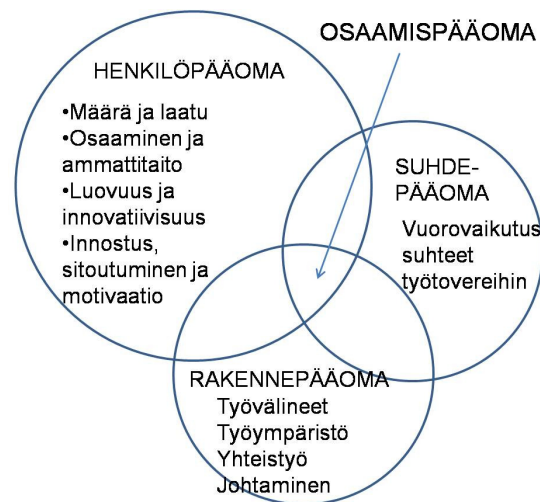
Kehittämisen ohella merkittävän toiminta-alueen muodostaa osaamisen muuttuminen ja osaamistarpeiden selvittäminen. Se sisältää mm. osaamisen kartoittamista ja analysointia, osaamisen jäsentämistä ja kuvailemista, erilaisten muutostarpeiden ja mahdollisuuksien vertailua, niiden sisällön ja toteuttamisen suunnittelua, erilaisten kehittämistarpeiden ideointia ja työstämistä sekä kehittämistehtävien priorisointia. (Nurminen, 2007, 29.)

2 Osaamispääoma – aineeton resurssi

Osaamispääomalla tarkoitetaan paitsi organisaation ihmisiä ja heidän osaamistaan, myös heidän sitoutumista, motivaatiota ja innostusta. Ojala (2008, 47) on määritellyt tämän ihmisten myötä syntyneen osaamispääoman henkilöpääomaksi, jota tukevat rakenteet (esim. organisaatiomuoto, toimintatavat, tekniikka, tietoverkot) muodostavat rakennepääoman. Henkilöpääomaan sisältyvät yksilöt ja heidän osaamisensa

(kuvio 1; Ojala 2008, 60-64). Henkilöpääoma on käsitteenä jaettavissa määrälliseen (lukumäärä, koulutus, ikä) ja laadulliseen henkilöpääomaan (osaaminen ja ammattitaito, laajempi kompetenssi, oppimishalu, sitoutuminen, osaamisen jakaminen). Tärkeimpiä henkilöpääoman tekijöitä yrityksen osaamisstrategian toteutumisen kannalta ovat Ojalan mielestä henkilöstön lukumäärä, koulutustausta ja oppimishalu (Ojala 2008, 59).

Osaamispääomaan määritellään kuuluvaksi myös suhdepääoma, joka käsittää organisaation osaamista täydentävät verkostot ja sidosryhmät (kuvio 1). Osaamispääomasta on tullut yhä merkittävämpi yritysten markkina-arvon määrittäjä, eikä tämän aineettoman pääoman ja aineettomien resurssien merkitystä sovi vähätellä julkisella sektorilla (Ojala 2008, 57, 310-311). Osaamispääoman arvottamista ja sen asemaa osana yritysten tasetta on tarkemmin käsitellyt mm. Bertta Sokura (2004) tutkimuksessaan.



KUVIO 1. Osaamispääoman muodostuminen (Mukaiu Ojalan 2008, 60-64 mukaan).

3 Osaamisstrategia määrittää tavoitteet osaamisen johtamiselle

Osaamisstrategialla on kaksi merkitystä osana yrityksen toimintaa: ensinnäkin se kuvaa osaamisen merkitystä yrityksen liiketoimintastrategiassa, ja toiseksi se on valinta osaamishaasteisiin vastaamiseksi (Ojala 2008, 141). Kun kyse on asiantuntijaorganisaatiosta, jonka tarkoitus on tuottaa asiakkailleen alan uusinta tietoa ja ratkaisuu-

ja, on osaamisella oltava erityinen painoarvo yrityksen strategiassa. Yksinkertaistettuna osaamisstrategia on kuvaus yrityksen osaamispääoman johtamisprosessista.

Osaamisstrategiassa määritellään, mitä tavoitteita osaamispääoman kehittämiseksi ja johtamiseksi asetetaan. Tiettyjä osaamistarpeita on nostettava etusijalle sen mukaan ovatko ne strategisia osaamisia tai kriittisiä osaamisia. Osaamisstrategiassa määritellään, kuinka valitut osaamiset hankitaan, mitä niistä kehitetään itse ja kuinka, sekä mitä osaamisia voidaan hankkia muista verkostoista tai yhteistyökumppaneilta. Jos päädytään kehittämään osaamista itse oman organisaation sisällä, on päätettävä kumppanuuksista esim. yritysten, tutkimuslaitosten tai oppilaitosten kanssa, ellei vaihtoehtona pidetä sisäistä osaamisen kasvattamisen mallia. Asiantuntijaorganisaatioissa uusien tuotteiden ja palveluiden tuotekehitys ja niiden mukaiset osaamistarpeet asettavat vaatimuksia myös osaamisen kasvattamisen menetelmiin: osaamisstrategiassa on siten määriteltävä, halutaanko osaamista hallita itse, vai sallitaanko avoin vuorovaikutus esim. sosiaalisen median keinoin (Ojala 2008, 141-174).

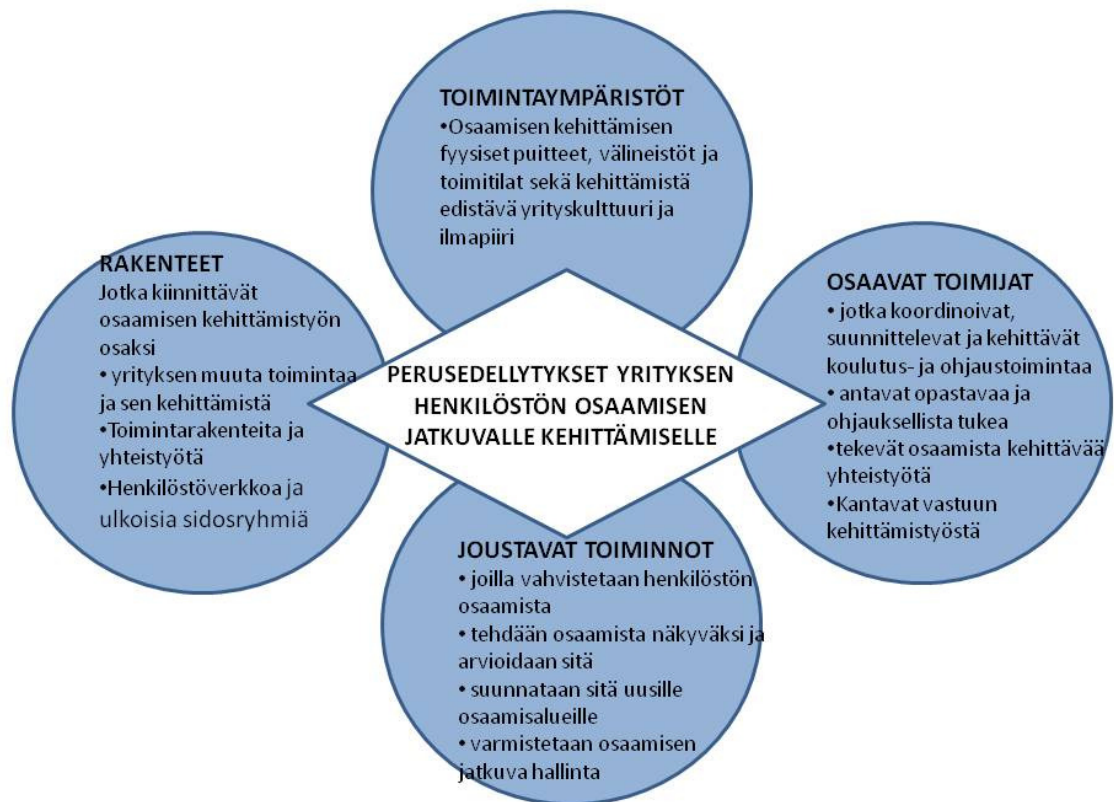
4 Osaamista kehittämään – mistä liikkeelle?

Yrityksen toimialalla tapahtuvat muutokset ohjaavat osaamisen kehittämistä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on erilaiset osaamisstrategian painopisteet kuin vakailta, ennustettavissa olevilla markkinoilla. Asiantuntijapalveluissa, joissa toimialan muutokset ovat nopeita, on osaamisen kehittämisessä panostettava ihmisten vuorovaikutuksen lisäämiseen ja nopeatempoiseen uusien asioiden omaksumiseen osaamisen kasvattamisessa (Ojala 2008, 144-146).

Osaamistarpeet on selkeästi määriteltävä ja priorisoitava ne; tässä määrittelyssä on eriteltävä strategiset osaamiset ja ne osaamiset, joiden varmistaminen on kaikkein kriittisintä. Osaamistarpeita on asiantuntijatehtävissä lukuisia niin substanssiosaamisessa kuin myynti- ja palveluosaamisessakin, mutta kaikkiin panostaminen ei ole mahdollista. Ojalan (2008, 147) mukaan osaamistarpeiden selvittäminen ja priorisointi on prosessi, jolla strategia viedään käytännön tasolle: tässä onnistuminen vaa-

tii koko henkilöstön osallistumista osaamistarpeiden määrittelyyn. Myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin tulee valmistautua etupainotteisesti.

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi kuten Nurminen (2007, 32-33) kuvaa. Osaamisen hallinnan menettelytavat ja työvälineet ovat niitä käytännön työvälineitä, joilla osaamisen kehittämisessä päästään eteenpäin syklisen eri vaiheissa. Nämä Nurminen (2007, 34) jakaa analysointi ja arviointityökaluihin, kehittämistyökaluihin sekä tiedonhankinnan välineisiin. Osaamisen hallintaprosessi ei kuitenkaan riitä yksinään, vaan sen tueksi tarvitaan osaamisen kehittämisen jatkuvuuden varmistava järjestelmä, joka käsittää oikeat henkilö- ja muut resurssit, ts. osaamisohjelma. Nurminen (2007, 34) esittämä osaamistoiminnan kehittämisohjelma on siten lähempänä käytännön toimenpiteitä kuin yritysten osaamisstrategiat. Osaamisen jatkuvalla kehittämiselle on myös muita edellytyksiä, joiden tulee toteutua (kuvio 2.)



KUVIO 2. Osaamisen jatkuvan kehittämisen edellytykset yrityksessä (Nurminen 2007, 77).

5 Osaamistarpeista toimenpiteisiin

Osaamistarpeiden perusteella ja niiden yhteenvedona muodostuu organisaation näkemys organisaation tärkeimmistä osaamisista, jotka Ojala (2008, 119) määrittelee avainosaamisiksi, strategisiksi osaamisiksi ja tulevaisuuden strategisiksi osaamisiksi.

Osaamistarpeet voidaan kuvata erilaisina osaamiskarttoina tai luetteloina; oleellista kuitenkin on, että jokainen organisaation jäsen pääsee oman tiiminsä osalta ja omalta henkilökohtaiselta osaltaan arvioimaan osaamistarpeita ja määrittelemään niitä. Vain näin saadaan aikaan sitoutumista osaamisen kasvattamiseen organisaatiossa. Halonen (2001, 77) toteaaakin henkilöstön roolin muuttuneen työvoimasta oppimisvoimaksi.

Osaamistarpeiden määrittelyn jälkeen selvitetään osaamisalueittain, mitä osaamista työyhteisössä on. Nykyosaamisten ohella organisaatiossa on tarkasteltava tavoitteellisia osaamisista, jotka ovat sisäänkirjoitettuna yrityksen visiossa: ero nykyisen ja tavoitteellisen osaamisen välillä kertoo osaamisen kehittämistarpeet organisaatiossa ja on liikkeelle paneva voima osaamisen kehittämistyössä (Juuti & Luoma 2009, 83).

Osaamiskartoitusten avulla selvitetään osaamisen nykytaso: periaatteena on nykyosaamisen vertaaminen tarvittavaan tai tavoiteltavaan osaamiseen. Osaamiskartoituksen tarkoitus on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet (Ojala 2008, 123). Tähän osaamisen tunnistamisen tekniseen toteutukseen on käytettävissä lukuisia ohjelmistosovelluksia ja työkaluja. Nämä sovellukset eivät saa olla itsetarkoitusta, vaan vasta niiden tulosten kokonaisvaltainen arviointi ja analysointi on osaamisstrategian mukaista toimintaa. Riskinä on, että osaamiskartoitusten perusteella ei pystytä viemään osaamisstrategiaa loppuun saakka: kartoituksen jälkeen on tehtävä yhteenvedo siitä, miten organisaation osaaminen vastaa tarvetta, ja mitä johtopäätöksiä kartoituksen perusteella on tehtävä organisaation eri osaamisalueiden lajeista. Esim. organisaation muutostilanteessa henkilöosaamisen arviointi edellyttää työyhteisön ihmisten soveltuvuutta uusiin haasteisiin (Ojala 2008, 134).

6 Yksilöosaamiset yhteiseksi osaamiseksi

Kuten Leenamaija Ojala (2008, 51) toteaa, on yhden pään aika ohi. Esimerkiksi tiimiorganisaatiossa on jokaisen tiimin jäsenen osaamisella arvoa eniten silloin, kun se saadaan koko tiimin käyttöön. Organisaation osaaminen koostuu sen yksilöiden osaamisesta, ja Ojala (2008, 53) kuvaakin organisaation osaamista sen yhteisenä näkemyksenä tai käsityksenä toiminnan kannalta tärkeästä asiasta. Organisaatorakenteella on siten merkittävä vaikutus siihen, kuinka kaikkien työyhteisön jäsenten yksilöosaamiset saadaan kumuloitumaan työyhteisön osaamiseksi. Tiimissä, jossa on monen alan osaajia, osaaminen laajentuu ja tiimin yhteistyöllä saadaan aikaan myös tavoiteltuja hyötyjä asiakastyöhön ja palveluiden myyntiin. Tiimiorganisaatiossa ei kuitenkaan aina saavuteta asiantuntijuuden syventämisen kannalta oleellisia tavoitteita; vaarana on, että organisaatorakenne palvelee yrityksen tuloksen syntymisen seurantaan, mutta ei osaamisen kehittämistä. Asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen syventämisen kannalta on tärkeää saada luotua tiivis ja luova osaajien joukko, jolla on yhteisenä nimittäjänä sama osaamisalue ja yhteinen tavoite kehittyä sen sisältämissä osaamisissa. Parhaimmillaan luovien osaajien joukko saa aikaan innovaatioita, mutta organisaatorakenteen tulee silloin tukea tätä prosessia (Nurminen 2007, 79; Rajaniemi 2010, 57-65). Yksilöiden osaamisesta kasvanut kollektiivinen osaaminen on paitsi arvokkaampaa ja monipuolisempaa, myös vähemmän haavoittuvaa kuin yksilöiden osaaminen (Juuti & Luoma 2009, 83).

Organisaatorakenteen tulee tukea hiljaisen tiedon jakamista ja osaamisen kehittämistä. Koulutustilaisuuksilla on paikkansa, jos tarkoituksena on saada jokin uusi menetelmä tai työkalu nopeasti tehokkaaseen käyttöön, mutta arkiseen työssä oppimiseen ja osaamisen kasvattamiseen on syytä käyttää muita menetelmiä. Esimerkkeinä näistä ovat mm. sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutukset, kehittämishankkeisiin ja projekteihin osallistuminen, mentorointi sekä työkuvan monipuolistaminen ja vastualueen muuttaminen (Viitala 2004, 201-202, Nurminen 2007, 78). Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen on ensisijaisesti toimiala- tai linjaorganisaation vastuulla, ja sen tulee liittyä päivittäiseen esimiestyöhön (Juuti & Luoma 2009, 84), unohtamatta henkilön omaa vastuuta osaamisestaan.

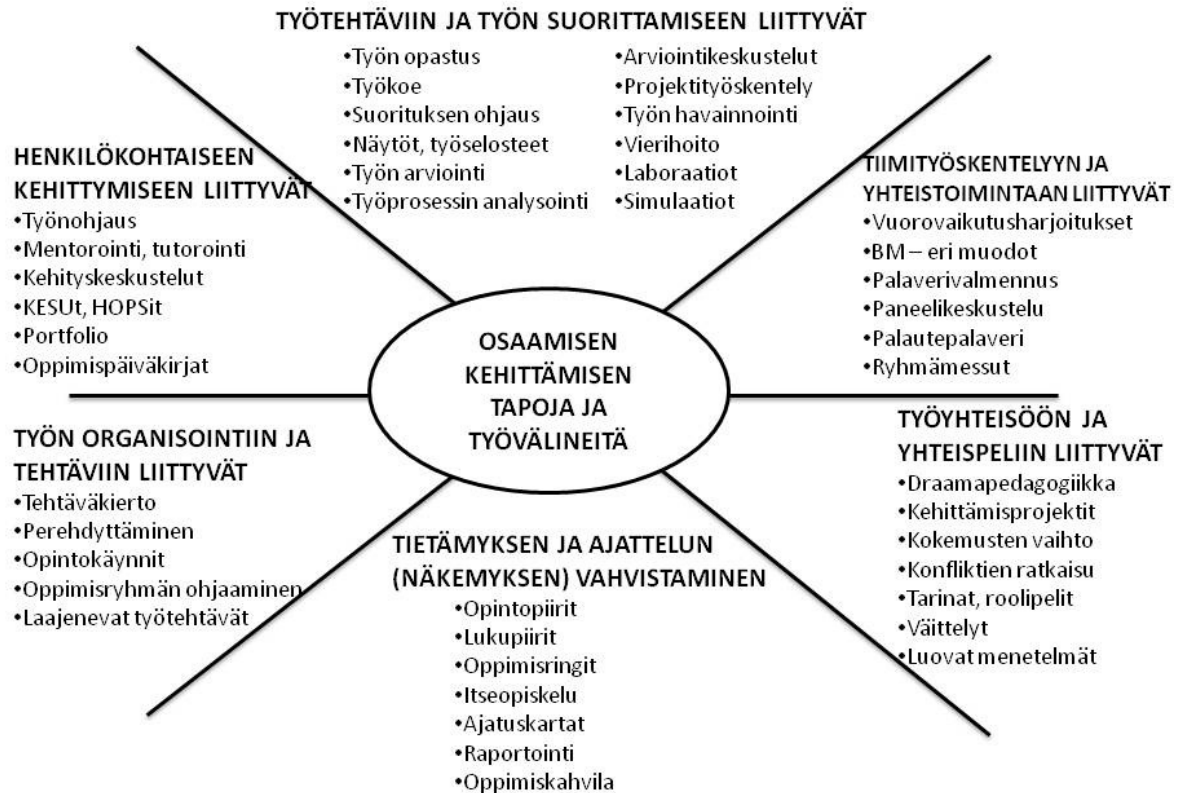
7 Hankitun osaamisen jakaminen organisaatiossa – oppivan organisaation kulttuuri arkipäivän tekemiseksi

Osaamisstrategia ei yksinään takaa osaamisen lisääntymistä organisaatiossa. Tarvitaan halua ja edellytyksiä jakaa osaamista organisaatiossa ja muuttaa se toiminnaksi (Ojala 2010). Osaamisalueittain tarvitaan tarkastelua tärkeimmistä osaamisen kehittämiskohteista, joihin myös tartutaan osaamisstrategian mukaisesti.

Yrityksessä saattaa olla tahtotila ja ymmärrys osaamisen kehittämiseksi, mutta usein puuttuu ymmärrys siitä, miten organisaation oppiminen etenee. Viitala (2004, 187-193) kuvaa organisaation oppimista eri vaiheilla, joista vasta viimeisin vaihe on oppiva organisaatio, jossa oppiminen ja sen tukeminen liitetään osaksi kaikkea toimintaa. Ojalan (2010, http://www.fcsovelto.fi/Oppiminen/OppivaOrganisaatio/PublishingImages/Ojala3_960.jpg, viitattu 06.04.2010) mukaan asiantuntijaorganisaation tulisi olla aina tällä tasolla.

Oppiva organisaatio ei synny hetkessä ja itseksensä, vaan se vaatii resursseja: aikaa, suunnittelua, luovaa ajattelua ja halua oppimisen edistämiseen organisaatiossa. Organisaatorakenteella ja oppimisen kulttuurilla on myös merkittävä vaikutus oppivan organisaation syntymiselle ja osaamistavoitteiden saavuttamiselle (Rajaniemi 2010, 143-145).

Osaamisen kasvattamiseen ja osaamisen jakamiseen oppivan organisaation sisällä on lukuisia menetelmiä, ja niiden hyödyntämiseen tulee olla valmiuksia ja resursseja koko organisaation tasolla. Kuviossa 3 (Nurminen 2007, 78) on esitetty useita osaamisen kehittämisen menetelmiä, joista jo muutaman omaksuminen varmistaisi osaamisen jakamista ja kasvattamista työyhteisössä. Näiden välineiden käyttöönotto sisältyy hyvin laadittuun osaamisen kehittämisohjelmaan.



KUVIO 3. Osaamisen kehittämisen tapoja ja työvälineitä (Nurmisen 2007, 78 mu-
kaan).

8 Yhteenveto

Olen tässä artikkelissa tarkastellut osaamisen hallintaan liittyvää käsitteistöä ja terminologiaa kirjallisuuden pohjalta. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, joka tulee ymmärtää omana prosessinaan. Osaamisstrategiassa voidaan määrittää tärkeimmät suuntaviivat sille, mitä osaamista ja missä määrin organisaatiossa tarvitaan. Strategiassa lausuttu tahtotila yksinään ei kuitenkaan riitä, vaan sen toteuttaminen käytännössä ratkaisee kasvaako ja kehittykö organisaation osaaminen haluttuun suuntaan. Osaamisen kehittäminen tulee koordinoida organisaation muuhun kehittämiseen ja siihen tulee sitouttaa kaikki ne henkilöt, joita osaamismuutokset eri rooleissa koskevat. Organisaatorakenteen ja siinä tapahtuvien muutosten tulee tukea osaamisen kehittämistä, lisäksi on oltava valmiutta suuriinkin roolimutoksiin

organisaation sisällä. Kaikkea osaamista ei tarvitse olla itsellä, vaan osaamisen kehittämistyössä on oltava avoin myös ulkoisille kumppanuuksille. Kun osaamisen johtamisen prosessi on huolella suunniteltu, on sen täytäntöönpanossa varmistettava riittävät taloudelliset ja toiminnalliset resurssit, jotta tavoitteeseen päästään. Oleellinen osa osaamisen hallintaa, johtamista ja kehittämistä on myös arvioida aika ajoin itse osaamisen johtamisprosessia sekä sen vaikuttavuutta ja tuloksia.

Lähteet

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu: Otava.

Nurminen, R. 2007. Ammattitaitovalmentaja pk-yrityksessä –projekti. Teoksessa Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Toim. R. Nurminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 11-81. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 74.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Otala, L. 2010. Oppiva organisaatio 2.0 –sivusto. Viitattu 06.04.2010.

<http://www.fcsovelto.fi/Oppiminen/OppivaOrganisaatio/Pages/default.aspx>.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatio ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Viitattu 06.04.2010. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8052-2.pdf>.

Sokura, B. 2004. Osaamispääoman ulottuvuudet - Arvoa luova näkökulma. Working Paper W-371. Helsingin kauppakorkeakoulu, tietojärjestelmätiede. Viitattu 06.04.2010. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w371.pdf>.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy.