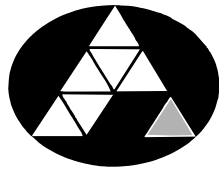


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaalialan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Suvi Mutanen

OSAAMISEN KARTOITTAMINEN JA KEHITTÄMINEN TIIMISSÄ
Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahti

Opinnäytetyö
Lokakuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Lokakuu 2012

Sosiaalialan kehittämisen ja
Johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

p. (013) 260 600

Tekijä

Suvi Mutanen

Nimeke

OSAAMISEN KARTOITTAMINEN JA KEHITTÄMINEN TIIMISSÄ
POHJOIS-KARJALAN OPISTO JA AMMATTIOPISTO NIITYLAHTI

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahti

Tiivistelmä

Ammatillinen koulutus on muutoksessa ikäluokkien pienentyessä ja työelämän vaatimusten muuttuessa ja kasvaessa. Ammatillisen koulutuksen henkilöstön osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tulevaisuuden työelämän tarpeita vastaavaksi vaatii esimiehiltä katsetta tulevaisuuteen ja harkittua osaamisen johtamista. Toteutuakseen menestyvän organisaation strategiat ja visiot edellyttävät suunniteltua osaamisen johtamista. Henkilöstön osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen tulee olla käytännönläheistä ja tehokasta. Suunniteltuun johtamiseen tarvitaan arjen työkaluja.

Tämän opinnäytetyön ja kehittämishankkeen aiheena on osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahdessa. Kehittämishankkeena toteutettiin työpajaprosessi. Koulutus- ja tukipalvelutiimien vastaavat työstivät toiminnallisilla ja osallistavilla menetelmillä tiimeille osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen prosessin. Prosessista laadittiin työkalu arjen osaamisen johtamiseen. Prosessin kulku on sidottu oppilaitoksen toiminnalliseen vuosikelloon, mikä ohjaa säännöllisesti osaamisen kartoittamista, suunnittelua ja kehittämistä tiimeissä.

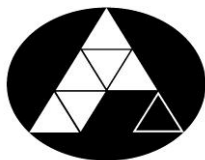
Opinnäytetyö koostuu oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen teoriasta, kehittämishankeosiosta, tuloksista ja pohdinnasta. Tutkimuksen viitekehyksenä on osaamisen johtaminen ja tutkimuskysymykseksi muodostui, kuinka kartoitamme ja kehitämme tiimin osaamista. Vastauksena tutkimuskysymykseen syntyi tiimin osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen prosessi. Jatkotutkimusideana on mahdollisesti ammatillisten opettajien osaamisen kehittäminen osallistavalla ja ohjaavalla johtamismenetelmällä.

Kieli
suomi

Sivuja 68
Liitteet 4
Liitesivumäärä 4

Asiasanat

osaamisen johtaminen, tiimin johtaminen, osaamisen kehittäminen



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
October 2012
Degree Programme in Development and
Management of Social Services Master's Thesis
Tikkarinne 9
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6600

Author

Suvi Mutanen

Title

SKILL ASSESSMENT AND DEVELOPMENT OF A TEAM
NORTH KARELIA COLLEGE, NIITYLAHTI

Commissioned by North Karelia College Niittylahti

Abstract

In order to be implemented, the strategies and visions of a successful organization call for knowledge management and leadership. Knowledge management tools are needed for the identification and management of staff skills. The identification and development of expertise should be practical and effective. Vocational education and training are changing as the age groups are diminish and as work requirements change and grow. The staff skill assessment and the development of future labor needs within vocational education and training require conscious leadership skills and gaze into the future from the supervisors.

This thesis and development project deals with knowledge management and its development within North Karelia College, Niittylahti. The development project was carried out by means of a workshop process. Within this workshop process, those people in charge of training and support services teams created a process description for the identification of skills and for the development process itself. This work was done by using functional and participatory methods as an aid. On the basis of the process of competence mapping and development, a tool was drawn up for the needs of everyday competence management. The process is tied to the operational year clock which controls the competence mapping, planning and development within teams on a regular basis.

The thesis consists of the theory of knowledge management and of the development project section. In the development project section, activity analysis was used as one of the methods. The theoretical framework consists of knowledge management and the research question was formed during the process. This question is how we map and develop team skills. In response to the research question, a process description used for the mapping and developing of a team's skills was created. A further research idea could be the development of professional teachers' skills by using the participatory and directory management methods.

Language
Finnish

Pages 68
Appendices 4
Pages of Appendices 4

Keywords

knowledge management, team management, skills development

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
2	Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä	6
2.1	Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahti	7
2.2	Opinnäytetyön ja kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet	8
3	Oppiva organisaatio	9
3.1	Organisaation oppimisprosessi.....	12
3.2	Oppimista edistävä esimiestyö.....	13
4	Osaamisen johtaminen	15
4.1	Knowledge management.....	16
4.2	Osaamisen johtamisen prosessi	17
4.3	Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi	19
4.4	Osaamisen kehittäminen ja kartoittaminen tiimissä	20
4.5	Osaamisen hallinta arjessa	21
4.6	Osallistaminen ja innovatiivisuus osaamisen kehittämisessä	24
5	Tutkimuksen tarkoitus ja kehittämistehtävä.....	27
5.1	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	28
5.2	Tutkimuksen kehittämistehtävä.....	30
5.3	Tutkimuskysymys.....	31
5.4	Tutkimuksen tarve ja toteutus	32
6	Osaamisen johtamisen kehittämishanke.....	33
6.1	Työpajaprosessi ja tutkimuskysymys	34
6.2	Työpajojen tulokset ja tulosten analysointi.....	34
6.2.1	Työpaja 1. Mitä on osaamisen johtaminen?	35
6.2.2	Työpaja 2. Miten osaamisen johtaminen näkyy opistossamme?	39
6.2.3	Työpaja 3. Tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen - prosessi	42
6.2.4	Työpaja 4. Prosessin arviointi ja seuranta.....	46
6.3	Kehittämishankkeen arviointi	48
7	Tulokset	50
7.1	Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä -prosessi	51
7.2	Suunniteltua osaamisen johtamista tarvitaan	53
7.3	Esimiehet tarvitsevat osaamisen johtamiseen jatkuvaa koulutusta	53
7.4	Osaamisen johtamiseen tarvitaan selvä prosessi ja toimintaohjeet	54
7.5	Osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen tarvitaan osallistava työkalu	55
8	Pohdinta	56
8.1	Menetelmien arviointia	58
8.2	Tuloksien tarkastelua suhteessa tavoitteisiin	60
8.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	61
8.4	Johtopäätökset osaamisen johtamisen kehittämisestä	62
8.5	Jatkotutkimusidea ja tulevaisuuden näkymät.....	64
	Lähteet.....	66

Liitteet

Liite 1 Toimeksianto

Liite 2 Tutkimuslupa

Liite 3 Osaamisen johtaminen – alustavaa informaatiota tiimivastaaville

Liite 4 Helikopteriharjoitus tulevaisuuden näkymistä - tulokset

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu ja kehitetty toimintatutkimuksen keinoin osaamisen johtamiseen liittyvää tiimin osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen prosessia. Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahden tiimivastaavat olivat kehittämässä osallistavilla menetelmillä osaamisen johtamisen työkalua omaan työhönsä tiimivastaavina ja esimiehinä. Opinnäytetyön prosessi lähti liikkeelle Ammattiopisto Niittylahden rehtorin ja opinnäytetyön tekijän kiinnostuksesta aiheeseen. Osaamisen johtamiseen tarvittiin selvä prosessi ja työkalu, joiden avulla toimia tiimivastaavana, rehtorina ja osaamisen johtajana. Osallistavaan ja toiminnalliseen kehittämiseen suunniteltiin työpajaprosessi, jonka avulla tiimivastaavat saivat koulutusta osaamisen johtamisesta ja jossa samalla kehitettiin yhdessä tiimin osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen työkalu.

Ammattiopisto Niittylahden henkilöstössä on paljon osaamista ja potentiaalia uuden oppimiseen. Ammattiopisto Niittylahdessa oli menossa opinnäytetyön aikana organisaatiomuutokseen liittyvä selvitys, joka vahvistaa näkemystä osaamisen johtamisen vahvistamisesta tulevaisuuden menestymistä ajatellen. Ikäluokat ovat pienentyneet ja tulevat pienentymään, mikä tuottaa haasteita ammatillisen opetuksen kentälle. Opiskelijoiden väheneminen vaatii oppilaitoksilta tarkkaa osaamisen johtamisen suunnittelua, jotta tulevaisuudessa pystytään tarjoamaan oikeanlaista ammatillista koulutusta työelämän tarpeisiin. Viitalan ja Jylhän (2001) mukaan organisaatioissa on paljon tietoa, taitoa ja osaamista, jonka esiin tuominen on tärkeää menestyvän organisaation kannalta. (Viitala & Jylhä 2001, 165 - 166.)

Oppivan organisaation teorian käyttäminen osaamisen johtamisessa ja oppilaitosten henkilöstön kehittämisessä on oivallinen työkalu. Opinnäytetyön kehittämishankeosiossa tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen -prosessin pohjana toimii oppivan organisaation kaavio. Osaamisen kehittämisestä kiinnostuneiden organisaatioiden yksi päämäärä on oppiva organisaatio, jossa työntekijöille ja työyhteisölle luodaan hyvät puitteet kehittää omaa osaamistaan ja jakaa sitä muille työyhteisön jäsenille. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä organisaation tulevaisuuden tarpeet ja suunnitella osaamisstrategia niin, että tavoitteisiin päästään. Viitalan (2005) mukaan osaamisen johtaminen on siis aloitettava siitä, että selvennetään

organisaation kaikilla tasoilla organisaation toiminnan suuntaviivat ja strategiat. Suuntaviivoja ja lähtökohtia määritellään pidemmälle tulevaisuuteen sellaisten käsitteiden varassa kuin missio, päämäärä, visio, tahtotila ja strategia. (Viitala, 2005, 61.) Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymällä ei ole vielä varsinaista osaamisen johtamisen strategiaa, mutta tämä kehittämishanketyö on laadittu koulutuskuntayhtymän yhteisten vision, mission ja muiden strategioiden tavoitteita noudattaen.

Opinnäytetyön edetessä käy selväksi, että menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat osaamisen johtamisen strategista suunnittelua ja toteuttamista. Monella alalla laatu ja kyky muuttua nopeasti tarpeen mukaan on organisaation ”elossa pysymisen” ehto. Organisaatiot, jotka ovat selvillä omista tulevaisuuden tavoitteistaan ja visioistaan, menestyvät osaamisen johtamisen kehittämisessä paremmin kuin ne, joilla ei ole selviä suuntaviivoja. Osaamisen johtamiseen on hyviä toiminnallisia menetelmiä, joiden avulla saadaan organisaation työntekijöiden osaaminen esille ja käyttöön.

Osaaminen ja dokumentoitu tieto ilmenevät ihmisten taitavuutena, patenteina, malleina, resepteinä, tietokantoina ja muunlaisena yritykselle strategisena tärkeänä tietona. Riskit voi liittyä siihen, että osaamista ei riittävän tarkasti dokumentoida ja siten tallenneta organisaation muistiin. (Viitala, 2005, 209.)

Osaamisen johtaminen tähtää avoimeen työyhteisöön, jossa puhalletaan yhteiseen hiileen organisaation menestyksen eteen. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen antaa työntekijöille motivaatiota kehittää jälleen uutta ja panostaa omaan ja organisaation osaamisen kehittämiseen. Tämä opinnäytetyö koostuu oppivaan organisaatioon ja osaamisen johtamiseen liittyvästä teoriaosuudesta, tutkimusprosessin esittelystä, toiminnallisen kehittämishankkeen tuloksista ja pohdintaosuudesta.

2 Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on iso 14 kunnan muodostama koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tehtävä on kehittää

ammattillista osaamista työelämä- ja yksilölähtöisesti. Toimintaa on koko maakunnan alueella ja koulutusta ja muuta palvelutoimintaa toteuttavat Pohjois-Karjalan ammattiopistot Joensuussa, Lieksassa, Niittylahdessa, Nurmeksessa, Outokummussa ja Valtimolla sekä aikuisopistossa. Keskeisiä koulutusmuotoja ovat ammatillinen peruskoulutus, ammatillinen aikuiskoulutus, oppisopimuskoulutus, vapaa sivistystyö ja kesäyliopistotoiminta. Opiskelijoita koulutusyksiköissä on n. 7750. Henkilökuntaa on n. 1050, josta opetushenkilöstöä on n. 650. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on valtakunnallisestikin menestynyt ja arvostettu koulutuksen tuottaja. Palveluiden laatua kehitetään ja seurataan eri mittareiden avulla. Henkilökuntaa ja esimiehiä koulutetaan säännöllisesti ja vastataan näin muuttuvan koulutuskentän haasteisiin.

Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymän toimintaa ohjaavat yhteiset arvot, missio ja visio.

Arvo: Toimintaa ohjaava arvo on vastuullisuus
 Missio: Valmennamme opiskelijoista vastuullisia osaajia ja kehitämme työelämää edistääksemme hyvinvointia ja alueen menestystä.
 Visio: Olemme erinomaisia oppimistuloksista ja osaamisesta tunnettu kansallinen ja kansainvälinen menestyjä.
 (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2012.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kehittämissasiakirjassa vuosille 2012 - 2015 todetaan, että kuntayhtymään luodaan toimivat ja tarkoituksenmukaiset osaamisen johtamisen käytänteet koko henkilöstön erinomaisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Kehittämistyö osaamisen johtamisen strategian luomiseksi on kirjattu tavoitteisiin ja tulee toteutumaan vuosien 2012 – 2015 aikana.

2.1 Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahti

Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahti on Joensuun Niittylahdessa toimiva oppilaitos. Oppilaitoksen historia pohjautuu kansanopistotoimintaan ja oppilaitoksessa tarjotaankin Pohjois-Karjalan opiston puolella kansanopistokoulutusta ja erilaisia yleissivistäviä linjoja. Ammattiopisto Niittylahden puolella on tarjolla ammatillista peruskoulutusta nuoriso- ja vapaa-ajanohjaajan ja luonto- ja ympäristöalan perustutkinnossa. Opinnoissa on tarjolla myös maahanmuuttajien ammatilliseen koulutukseen valmistavaa koulutusta ja ammattistartti. Opiskelijat ovat peruskoulunsa päättäneitä tai lukion tai muun ammatillisen koulutuksen suorittaneita.

Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahdessa on opiskelijoita pari sataa ja henkilökuntaa noin kolmekymmentä. Oppilaitos on suhteellisen pieni ja kansanopistohenki näkyy yhteisöllisyytenä ja avoimena ilmapiirinä. Ammattiopisto Niittylahdessa on tehty selvitys vuosina 2011-2012 oppilaitoksen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Selvityksen tuloksena oppilaitos pysyy itsenäisenä yksikkönä ja oppilaitokselle palkataan rehtori. Oppilaitoksen tulevaisuuden haasteena on tuottaa laadukasta ammatillista koulutusta ja kehittää uusia kansanopistokoulutuksia, että kansanopistotoiminta pysyisi vireänä.

2.2 Opinnäytetyön ja kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyö ja kehittämishanke toteutettiin Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahdessa keväällä 2012 tiimivastaaville ja rehtorille. Tarve kehittämishankkeelle tuli osaamisen johtamisen kehittämisestä Ammattiopisto Niittylahdessa. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymällä ei ole varsinaista osaamisenjohtamisen strategiaa vaan siihen liittyviä asioita sisältyy henkilöstöstrategiaan. Kehittämishankkeen suuntaviivoina pidettiin Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toimintaa ohjaavaa arvoa, visiota ja missiota.

Tavoitteena kehittämishankkeella oli kehittää Ammattiopisto Niittylahden osaamisen johtamista ja tuottaa osaamisen johtamisen työkalu, jolla tiimivastaavat pystyvät johtamaan osaamisen kehittämistä käytännönläheisesti. Tässä opinnäytetyössä kehittämishankkeen aikana lähdettiin liikkeelle oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen teorian tiedosta. Teorian tiedon avulla luotiin toiminnallisissa työpajoissa osaamisen johtamisen työväline, jota voidaan käyttää tiimin osaamisen kartoittamisessa ja kehittämisessä. Osaamisen johtamisen teorian tiedossa käytettiin eri lähteitä, jotka sopivat oppilaitoksessa tehtävään osaamisen johtamiseen, niin opetuksen tiimeissä kuin tukipalvelutiimeissäkin.

3 Oppiva organisaatio

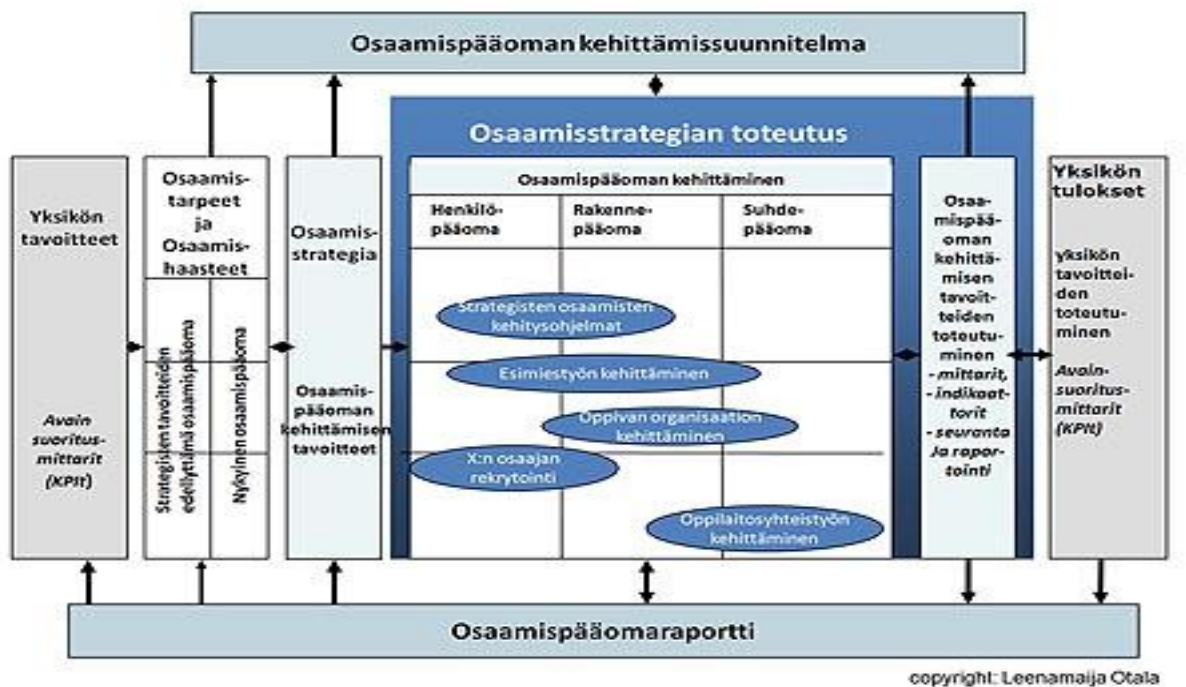
Organisaatiolle, joka haluaa menestyä, oppivan organisaation malli on hyvä toimintatapa ja menetelmä kehittää osaamista ja organisaation tuottamia palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Otalan (2008) mukaan oppiva organisaatio on enemmän kuin uudistavaa oppimista toteuttava organisaatio. Työntekijöiden osaaminen kehittyy joustavasti ja tarpeita mukaillen, työntekijöillä on motivaatiota oppia uutta ja toisaalta organisaatio antaa siihen mahdollisuuden. (Ojala 2008, 78–80.)

Oppiva organisaatio kuvaa rakenteita, joissa organisaatio voi oppia ja oppiminen on mahdollista ja joustavaa. Oppiva organisaatio nojaa mahdollisimman paljon eteenpäin ja kerää eri puolilta tietoa ja näkemystä ja kykenee luomaan niistä mahdollisimman hyvän yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta. Oppivaa organisaatiota kuvaa myös sen kyky hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista ja halua oppia uutta. (Ojala 2008, 78–80.)

Oppivan organisaation kilpailuetuja ovat jatkuva oppiminen, niin yksilöllinen kuin kollektiivinenkin. Peter Senge on tuonut oppivan organisaation käsitteen maailmalla tunnetuksi ja esittää, että ihmisten tulisi unohtaa vanhat toimintamallit ja pyrkiä avoimeen ja yhteisölliseen toimintaan saavuttaakseen organisaation tavoitteet ja vision. (Cors, 2003.)

Organisaatiolla tulee olla luotuna osaamisstrategia, joka helpottaa oppivan organisaation mallin mukaista kehittämistä. Osaamisen tarve ja visiot ohjaavat oppivan organisaation kehittymistä. Kivisen (2006) mukaan organisaation osaamisen johtamisesta vastaavalla henkilöllä tulee olla selvitettyä, minkälaista osaamista tarvitaan, että päästään organisaation asettamiin visioon ja tavoitteisiin. Organisaatiossa työntekijöiltä on kartoitettava sillä hetkellä oleva osaaminen, ja kartoitettava minkälaista osaamista henkilökunnalta jo löytyy. Organisaation on selvitettävä, minkälaista osaamista organisaatiosta puuttuu, päästäkseen organisaation visioihin ja tavoitteisiin. Onko organisaatiossa mittareita, joilla osaamista voidaan jo kartoittaa? Organisaation on mietittävä, miten osaamista hankitaan ja kehitetään, tarvitaanko rekrytointeja vai koulutetaanko jo olemassa olevaa henkilökuntaa. Osaamisstrategiassa on suunniteltava, miten osaamista hallitaan ja johdetaan. (Kivinen, 2006.)

Seuraavaksi olevassa kuviossa (kuvio 1) Ojala ja Pöysti (2008) jakavat osaamisstrategian toteutuksen osaamispääoman kehittämisen alle kolmeen kokonaisuuteen. Henkilöpääomaan liittyy organisaation henkilöstön osaamisen kehittäminen, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin. Rekrytointi on myös osaamisstrategian yksi tärkeimpiä prosesseja, miten organisaatioon saadaan rekrytoitua oikeanlaista ja osaavaa työvoimaa. Rakennepääomassa kohteena on organisaation rakenteiden kehittäminen niin, että osaamisen kehittäminen on mahdollista. Suhdepääomassa ulkopuolisen kumppanuudet ja suhteet tuovat organisaatioon osaamista ulkopuolelta. Ojala ja Pöysti näkevät tärkeänä osaamispääoman seurannan ja arvioinnin, tärkeää on seurata toiminnan kehittymistä ja siihen tarvitaan erilaisia mittareita, indikaattoreita ja raportteja.

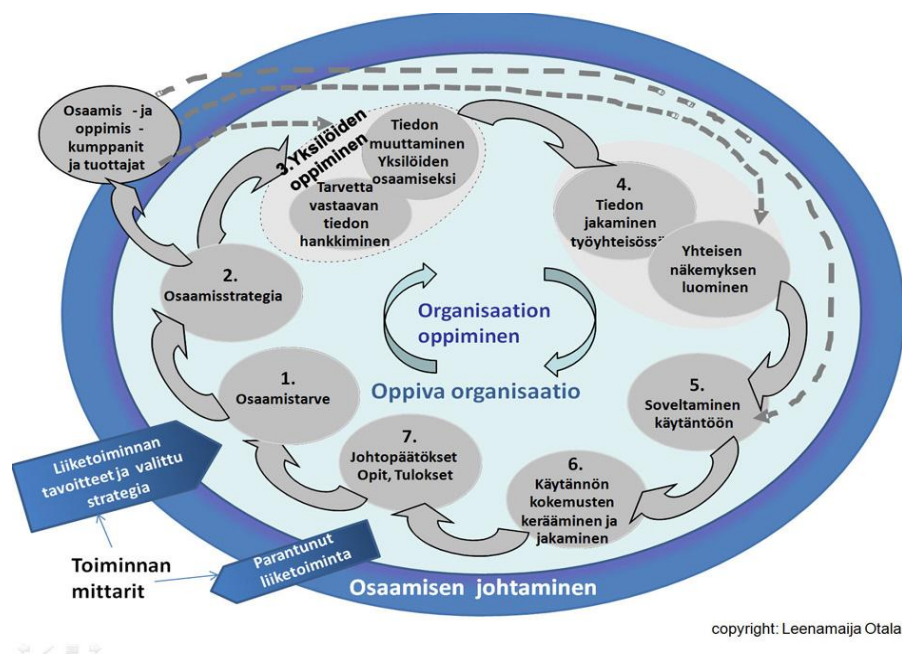


Kuvio 1. Osaamispääoman kehittämissuunnitelma (Ojala & Pöysti 2008).

Organisaatiossa on tärkeää tehdä osaamisstrategian laadinnan yhteydessä ydinosaamisen määrittelyä. Sydänmaanlakan (2007) mukaan ydinosaaminen on käsite, jota käytetään yleensä vain organisaatiotasolla. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassaan tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. Sitä on sellainen organisaation syvälinen osaaminen, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja jonka varassa yritys voi kehittää uusia tuotteita. Ydinkompetensseja on rajallinen määrä, yleensä 5–10. On hyvä

muistaa, että organisaatiolla on paljon myös muuta osaamista, joka voi olla kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä, mutta joka ei anna erityistä kilpailukykyä. (Sydänmaalakka. 2007, 144.)

Otala ja Pöysti (2008) on kuvannut seuraavan kuvion mukaan oppivan organisaation prosessia (kuvio 2). Prosessi lähtee liikkeelle organisaation osaamistarpeista, siihen vaikuttavat organisaation tavoitteet ja strategiat. Osaamisen tavoitteiden pohjalta on laadittava osaamisstrategia, jossa kuvataan osaaminen, jota tavoitteet ja tulokset vaativat. Osaamisstrategian mukaan johdetaan ja ohjataan työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja oppimista. Tiedon hankkiminen tulee yleensä organisaation ulkopuolelta ja siihen tarvitaan osaamis- ja oppimiskumppaneita ja tuottajia. Koulutusta ja ohjausta ostetaan organisaation ulkopuolelta. Osaamisstrategiassa ja rekrytoinneissa otetaan myös huomioon tarvittavan osaamisen hankkiminen. Työntekijöiden uusi tieto jaetaan työyhteisössä ja luodaan yhteinen näkemys uudesta tiedosta ja toimintatavoista. Uutta tietoa sovelletaan käytäntöön ja jaetaan käytännön kokemukset yhteisesti. Yhdessä arvioidaan ja pohditaan uuden toiminnan oppeja ja tuloksia. Nämä toimenpiteet yleensä parantavat organisaation laatua ja tuloksia. Kaiken tämän oppivan organisaation prosessin tukena on osaamisen johtaminen, jota esimiehiltä edellytetään. Oppivan organisaation malli edellyttää myös esimiesten osaamisen kehittämistä ja tiedon päivittämistä.



Kuvio 2. Oppiva organisaatio (Otala & Pöysti 2008.)

3.1 Organisaation oppimisprosessi

Räsänen (2010) mukaan organisaatiossa on tietyt oppimisprosessin vaiheet, joita esimiehenä on johdettava, että organisaatiossa tapahtuu oppimista ja kehittymistä. Ensimmäisenä tarvitaan oppimisen tarve ja oppimisen tavoitteet. Organisaation oppimistarve määräytyy siitä, mitä pitää saada aikaan tai mitä pitäisi parantaa. Pohdinta kohdistuu siihen, mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet ja mitä osaamista tavoitteet tai parannettavat asiat jäseniltään edellyttävät. Seuraavaksi hankitaan tietoa organisaation osaamistarpeeseen organisaation ulkopuolelta, jotta organisaatio uudistuisi. (Räsänen 2010, 26–27.)

Organisaatiossa, jossa oppiminen ja uudistuminen ovat mahdollisia, tarvitaan oppimisen uudistumisen tueksi suunniteltu prosessi. Organisaatiossa on uudistumisen tarpeita ja se on yleensä ”potku” uuden oppimiseen. Prosessi käynnistyy useasti tarpeesta, ongelmasta tai haasteesta. Prosessin suunnittelussa tulee ottaa huomioon, että prosessi tarvitsee ulkopuolelta uutta tietoa ja osaamista, joka määräytyy uuden haasteen tai ongelman luomasta osaamistarpeesta. Hankittu uusi tieto tulee organisaatioon työntekijöiden kouluttamisen ja uuden oppimisen kautta. (Ojala 2008, 74–75.)

Organisaatiossa pohdinnan ja suunnittelun tulee kohdistua siihen, miten yksilöt ja tiimit hankkivat tietoa osaamistarvetta vastaavasta asiasta ja mitkä ovat kunkin yksilön tai tiimin oppimisen kohteet ja keiden kanssa pitäisi olla yhteistyössä. Hankitun tiedon jälkeen tieto tulee ymmärtää ja sisäistää yksilötasolla. Yksilöiden on ensin ymmärrettävä uusi tieto ja käsitteet, että tarve kehittyä nähdään ja ihminen on halukas muuttamaan odotusta taidoksi ja osaamiseksi. Yleensä yksilön pohdinta kohdistuu siihen, mikä on tiedon merkitys omalle toiminnalle ja miten minä työntekijänä voin sitä soveltaa. (Räsänen 2010, 26–27.)

Motivaation herättäminen työntekijöissä on tärkeää uuden oppimisen kannalta. Williamsin (2006) mukaan työntekijöille motivaation ylläpitäjänä toimii turvallisuus, hyvät suhteet kollegoihin, harjoitus, luottamus hyvän työn tekemiseen, raha ja työn edistyminen. Esimiehen tärkeä tehtävä on motivoida työntekijöitä ja luoda puitteet uuden oppimiseen. (Williams 2006, 111.)

Organisaatioon hankitun uuden tiedon saaminen yhteiseksi käsitykseksi ja toimintatavaksi vaatii työntekijöiden tiedon jakamista. Yhdessä tiedon ja toimintatapojen pohtiminen tuottaa yhteisen näkemyksen ja tieto ja osaaminen voidaan viedä käytäntöön. Uuden toimintatavan arvioiminen jonkin ajan päästä on hyvä ja toisaalta välttämätönkin toimenpide. Jatkuva arvioiminen ja laadun seuraaminen tuottaa laadukkaita palveluita. Yhteisen tiedon rakentaminen ei tapahdu itsestään, vaan sitä on johdettava ja ohjattava. Jotta ihmiset voivat hankkia ja soveltaa uutta tietoa, jakaa tietoa ja kokemuksia ja muuttaa ne tekemiseksi, tarvitaan oikeanlaiset rakenteet. Nämä rakenteet muodostavat oppivan organisaation. (Ojala 2008, 74–75.)

3.2 Oppimista edistävä esimiestyö

Oppivan organisaation malliin pääsemiseksi tarvitaan organisaatiossa oppimiseen myönteisesti suhtautuvia esimiehiä. Oppimista edistävässä esimiestyössä on tärkeää luoda esimiehenä osaamisen johtamisen prosessi, jossa keskeisessä osassa on osaamisstrategia ja henkilöstön osaamiskartoitus. Työyhteisön ilmapiiriin tulee olla hyvä ja avoin, mikä edistää työntekijöiden ja esimiesten oppimista. Organisaatiokulttuurin oppimista edistävä toiminta ja tavat tuovat työntekijöiden arkeen mahdollisuuksia omaksua uutta ja oppia.

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen, opiskelun ja oppimisen tukeminen arjen työssä on tärkeää. Uutta osaamista ei synny jos työ kuormittaa työntekijöitä niin paljon, että uuden oppimiselle ei jää tilaa. Oppimiseen johtaminen ja ohjaaminen on esimiehen tehtäviä ja tulevaisuuteen tähtäämistä. Esimiehen oma esimerkki osaamisen kehittämisestä, oppimisesta ja innostumisesta luo työyhteisöön positiivisen oppimista kannustavan ilmapiirin. Oppivan organisaationkin yksi tärkeä perusta on innostunut ja oppimista edistävä johtaminen. (Viitala 2003, 187–188.)

Puhakan, Väyrysen & Sihvon (2011) mukaan organisaatiokulttuuri on suuressa osassa oppimista edistävässä ilmapiirissä. Organisaatiokulttuuri luo ennustettavuutta ja merkitystä yhteisön jäsenille. Mahdollisimman monen eri organisaation jäsenen keskustelun ja pohdinnan tuloksena syntyy parhaita innovaatioita. Jokainen työntekijä vaikuttaa itse organisaation ilmapiiriin ja voi toimia esimerkkinä muille, mutta ennen kaikkea esimiehet ovat tärkeässä asemassa luomassa organisaatiokulttuuria, jossa

luovuutta ja innovatiivisuutta sekä oppimista pidetään tärkeänä. Oppimista edistävän organisaatiokulttuurin tulee näkyä, kuulua ja olla tunnettavissa kaikilla viestinnän tasoilla esiin tuotuna. Kun innovointi ja uuden oppiminen huomioidaan strategiatasolla, se tulee helpommin osaksi organisaatiokulttuuria. Johto voi näyttää esimerkkiä hyödyntämällä erilaisuutta, uusia ideoita ja oppimista kehittämistyöryhmissä ja kannustamalla kuuntelemaan toimintatapaan, dialogiin ja avoimeen keskusteluun sekä ideoiden esiin tuomiseen. (Puhakka, Väyrynen & Sihvo, 2011.)

Osaamisyhteisö -käsite on kokonaisuus, joka kehittää varsinkin asiantuntija organisaatiossa oppimista edistävänä menetelmänä työntekijöiden osaamista. Vastavuoroinen toiminta jakaa työntekijöiden osaamista toisilleen ja koko työyhteisölle.

Hakkarainen, Paavola ja Lipponen (2000) tuovat seuraavaksi olevassa kuviossa osaamisyhteisön eri osatekijöitä ilmi (kuvio 3). Oppimista edistävässä esimiestyössä olisi hyvä ottaa huomioon keskiössä oleva yhteisö oppimisympäristönä. Yhteisössä on tärkeää, että siellä kohtaavat käytäntö ja teoria, työntekijöiden ajatukset, innovaatiot ja todellisuus, puhe ja oikea toiminta. Kehittämishanke tulee yhdessä sopia ja projektista on vastavuoroinen vastuu sen suunnittelusta ja totuttamisesta käytännössä. Välineistöä ja osaaminen jaetaan yhdessä ja jalostetaan osaamisyhteisön osaamiseksi ja toiminnaksi. Osaamisyhteisössä vastavuoroisuutta vaativassa toiminnassa suurena motivoivana tekijänä toimii positiivinen oppimista edistävä esimiestyö.



Kuvio 3. Osaamisyhteisöjen osatekijöitä (Osaamisen hallinnan innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluiden tukena 2011).

4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on esimiesten opittavissa oleva taito, ja koulutusta osaamisen johtamiseen tarjotaan koko ajan yhä enemmän. Tulevaisuuden haasteiden edessä on hyvä laittaa organisaation visio ja missio pöydälle ja miettiä miten todella pääsemme asetettuihin tavoitteisiin ja mitä sellaista osaamispääomaa meillä on, jota pitäisi kehittää.

Osaamisen johtaminen on laaja käsite ja sen toteuttaminen organisaatiossa ja tiimissä vaatii osaamisen hallintaan paneutumista. Osaamisen johtamista on tutkittu eri organisaatioissa ja tulokset näyttävät, että yhtä oikeaa osaamisen johtamisen tapaa ei ole. Organisaatioissa kehitetään oma johtamisen malli esimiehien tyyliin sopivaksi. (Viitala & Jylhä 2001, 163.)

Organisaatiolla tulee olla yhteinen visio ja näkemys organisaation kehittymisen suunnasta, visio ja missiot ovat osaamisen johtamisen suunnittelussa ohjaavia tekijöitä organisaatiossa. Visio on tärkeä toimivan organisaatioelämän avainkäsite, visio määrittelee organisaation tulevaisuuspyrkimykset. Lisäksi se ohjaa suunnan mihin päin organisaatio on menossa.

Poikelan (2005) mukaan toimiva visio on organisaation eri tahojen yhteinen tahtotila, aito visio luo organisaation elämään sekä tulevaisuusnäkökulmaa että motivaatiota ja energiaa toimia yhteisen tahtotilan suuntaan eli sitoutua siihen. Aito visio on sekä johtamisen, osaamisen kehittämisen että johtamisdialogin merkittävä konteksti. (Poikela 2005, 186–187.)

Monissa organisaatioissa esimerkillä johtaminen kuvaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Järjestelmällinen osaamisen johtamisen suunnittelu ja esimiehen oma oppiminen ja kehittäminen tuovat organisaatioon lisäarvoa ja positiivista ilmapiiriä oppimiseen. Viitalan (2003) mukaan esimiehen positiivista suhtautumista omaan työhönsä ja oppimiseensa voisi kuvata määreellä sitoutuminen, joka näkyy sitoutumisena muutoksiin ja ammattitaidon kehittämiseen sekä innostuksena työhön. Näiden asioiden kautta esimies viestii esimerkillään työntekijöille positiivista ”kaikua” osaamisen kehittämiseen. Esimieheltä vaatii myös itsensä johtamisen taitoja kehittää

itseään ja varata uuden oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi aikaa muulta työltä. (Viitala 2003, 190.)

Viitalan tutkimuksessa (Viitala 2003) osaamisen johtamisesta erottui neljä ulottuvuutta 1) oppimisen suuntaaminen 2) oppimista edistävän ilmapiirin luominen 3) oppimisprosessien tukeminen ja 4) esimerkillä johtaminen. Esimiehen tehtävänä on johtaa ja ohjata työntekijöitä oppimiseen ja järjestää resursseja oppimisen mahdollistamiseen. Organisaation työilmapiiriin tulisi olla avoin ja oppimista edistävä. (Viitala 2003, 187–188.)

Osaamisen kehittämistä ja johtamista tarvitaan monella eri osa-alueella. Kokonaho (2008) toteaa, että organisaation sisältä löytyy kolmenlaista henkilöstön osaamisen lajia. Organisaatioista löytyy asiantuntijaosaamista, osaamista ovat myös organisaation rakenteissa olevat erilaiset prosessit ja toimintaohjeet. Kolmanneksi organisaatiossa on erilaista yleisosaamista. (Kokonaho 2008, 71.)

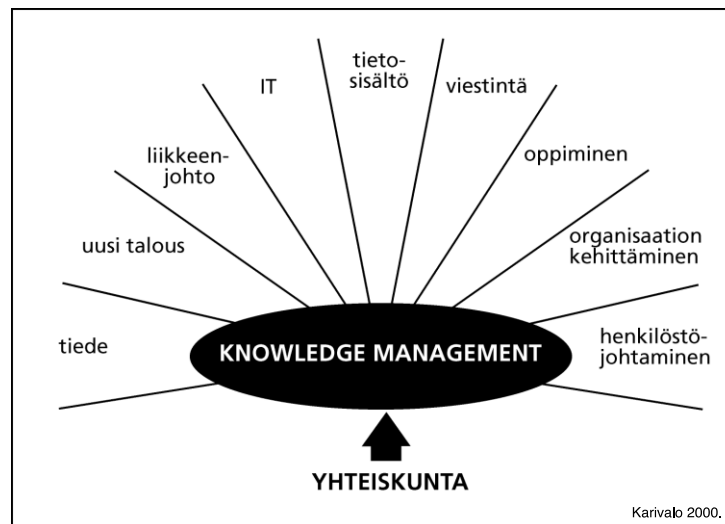
4.1 Knowledge management

Johtamisen käsitteistössä tunnetaan käsite *knowledge management*, joka merkitsee enemmän kuin tiedon johtamista. Se on tiedon olemassa olon lisäksi huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Viitalan (2003) mukaan organisaation mahdollisuudet menestyä tulevaisuudessa ja innovoida uusia ja tehokkaampia työmenetelmiä vaativat knowledge management -asennetta osaamisen johtamisesta vastaavalta esimieheltä. Kokonaisvaltainen osaamisen kehittäminen ja olemassa olevan osaamisen päivittäminen vaativat järjestelmällistä suunnittelua. (Viitala 2003, 175.)

Brooking (1999) määrittelee knowledge management -käsitettä niin, että osaamisen johtamisessa on kysymys ainoastaan ihmisistä. Kyse ei ole ohjelmistoista, muistiinpanoista tai asiakirjoista. Kyse on ihmisistä, jotka ovat tiedon ja prosessien osaajina. (Brooking 1999, 139.)

Holma, Lappalainen ja Pilkevaara (1997) mukaan knowledge managementissa on kysymys tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän viisaasta ja taitavasta huolenpidosta, hallinnoimisesta ja tavoitteellisesta johtamisesta.

Karrivalon (2000) seuraavassa kuviossa knowledge management (kuvio 4) on kuvattu monisyisenä yhteiskunnan tarpeista lähtevänä käsitteenä. Osaamisen hallinnan ja johtamisen tavoitteina ja visioina on kehittää niin henkilöstöön liittyvää osaamista kuin talouteen ja tieteeseenkin liittyviä seikkoja.



Helmiä kalastamassa - Avauksia tietämyksen hallintaan
Tulevaisuusvalokunta - Teknologian arviointeja - Loppuraportti - 2001

Kuvio 4. Knowledge management (Helmiä kalastamassa 2001).

4.2 Osaamisen johtamisen prosessi

Monessa organisaatiossa vielä mietitään ja suunnitellaan osaamisen johtamista. Organisaatioissa on yleensä käytössään jo paljon osaamisen johtamiseen liittyviä asioita ja menetelmiä, kuten kehityskeskustelut ja kouluttautumissuunnitelmat. Osaamisstrategia voi olla laadittuna henkilöstöstrategian yhteyteen, mutta varsinaista osaamisen johtamisen prosessia harvoin on. Osaamisen johtamisen prosessi on kiinteästi kiinni organisaation kokonaisstrategiassa. Osaamisen johtamisen prosessin luomiseen ei ole yksiselitteistä ohjetta, koska organisaatiot ovat niin erilaisia ja niillä on erilaiset tarpeet osaamisen kehittämiseksi.

Osaamisen johtamiselle on hyvä luoda organisaatiossa prosessi, koska se avaa niin esimiehille kuin työntekijöillekin prosessin sisällön. Prosessin luominen voi olla haasteellista ja tarvitsee sen toteutusvaiheessaan arviointia niin menneistä kuin tulevistakin prosessin vaiheista. Viitalan (2007) teoksessa Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä määrittellään osaamisen kehittämisen suunnittelun asiat tärkeysjärjestykseen. Osaamisen kehittämisessä on välttämätöntä asettaa asioita tärkeysjärjestykseen, tehtävä asioiden välillä valintoja ja varattava kehittämiselle aikaa ja voimavaroja. (Viitala 2007, 184–186.)

Osaamisen johtamisen prosessissa täytyy miettiä johtamisen keinoja, jotka ovat hyviä ja tehokkaita. Prosessiin kuuluvat tärkeinä asioina vuorovaikutus ja työntekijöiden kehitys- ja osaamiskeskustelut. Esimieheltä vaaditaan hyviä sosiaalisen vuorovaikutuksen taitoja, että keskusteluista saadaan mahdollisimman paljon irti osaamisen kehittämisen prosessiin. Innovatiiviset ja osallistavat johtamistavat toimivat paremmin työntekijöiden motivoimiseen.

Kirjavaisen mukaan (2003) vanhat johtamisen mallit tarvitsevat rankasti uudistusta, jotta niillä saataisiin osallistavassa prosessissa tuloksia aikaiseksi. Erilaiseen tietoon liittyviä prosesseja kehitettäessä keskeistä on tunnistaa, mitä tietoa kulloinkin johdetaan ja liittyykö käsillä oleva ongelma ensisijaisesti tiedon hyödyntämiseen, välittämiseen vai uuden tietämyksen luomiseen. (Kirjavainen 2003, 61.)

Viitalan mukaan (2007) organisaatioiden osaamisen johtamisen strategioissa on yleensä aina yhtenä toimintaperiaatteena olemassa olevan työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja uudistaminen. Organisaatioiden talouden suunnittelussa tulee ottaa huomioon osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisen näkökulmasta tulisi olla varattuna budjetti, joka antaa mahdollisuudet aidosti kehittää työntekijöiden osaamista. Osaamisen kehittäminen on keskeinen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä, jolloin onkin perusteltua puhua kustannusten sijaan investoinneista. Osaamiseen tehtäviä investointeja tulisi organisaatiossa suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin investointeja. (Viitala 2007, 184–186.)

Organisaatiossa toimintaa suuntaavien tavoitteiden, toimintaa koskevien analyysien ja erityisesti osaamistarvekartoitusten pohjalta laaditaan koko organisaatiota varten

osaamisen kehittämispolitiikka ja kehittämissuunnitelma. Se koostuu koko henkilöstöä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä koskevista kehittämissuunnitelmista. Parhailtaan kehittämissuunnitelmat ovat linjassa osaamisen kehittämisstrategian kanssa ja tukevat yrityksen liiketoimintastrategian toteutumista. Ne ovat myös riittävän konkreettisia, jotta käytännön toteutus on helppo suunnitella ja toteuttaa. (Viitala 2007, 184–186.)

Viitalan (2007) mukaan usein osaamisen kehittämisen suunnitelmat laaditaan yrityksen eri yksiköissä osana normaalia vuosisuunnittelua. Tyypillisesti esimiehet keskustelevat syksyllä oman yksikkönsä henkilöstön kanssa seuraavan vuoden osaamisen kehittämisen painopistealueista ja sen jälkeen jokaisen alaisensa kanssa henkilökohtaisesti. Näiden suunnitelmien tiedot kootaan isoissa yrityksessä henkilöstön kehittämisestä vastaaville henkilöstöammattilaisille, jotka koordinoivat tarpeen mukaan useampia henkilöitä tai koko henkilöstöä koskevia kehittämisohjelmia ja muita mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2007, 184–186.)

4.3 Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi

Puhakan, Väyrysen & Sihvon (2011) mukaan osaamisen hallinnan ja tulevaisuuden suunnittelun punaisena lankana ovat organisaation visio, tulevaisuuden tavoitetila ja strategia. Visio, missio ja strategia suuntautuvat tulevaisuuteen, jolloin tulevaisuudessa tarvittava osaaminen voidaan määritellä niiden pohjalta. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaatiossa vastaamista kysymykseen, mitä osaamista strategiamme meiltä edellyttää.

Vision, strategioiden ja mission määrittely tehdään yleensä johtoryhmissä, mutta nykyajan osallistava johtaminenkin on rantautunut organisaatioihin ja työntekijät pääsevät mukaan tulevaisuuden suuntaviivojen suunnitteluun. Tulevaisuuden suunnitteluun ja visiointiin osallistuminen innostaa työntekijöitä tekemään töitä osaamisen kehittämisen ja visioiden päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisen hallinnan suunnittelussa organisaatiossa yhtenä keskeisenä tavoitteena on määritellä, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta organisaatio menestyisi. (Puhakka, Väyrynen & Sihvo, 2011.)

Organisaatioissa on määritelty monesti organisaation tulevaisuuden missio ja visio. Osaamisen johtamisen kannalta ne ovat välttämättömiä, jotta tiedetään, mikä on päämäärä, johon tähdätään, mitä osaamista on tarpeen kehittää päämäärän saavuttamiseksi. Strategia ohjaa kaikkien yksilöiden ja ryhmien toiminta organisaatiossa ja luo viitekehyksen, jossa organisaation johtamisprosessit koordinoivat organisaation voimavaroja. (Uotila 2010, 40.)

Organisaationmuutokset ovat väistämättömiä monissa tilanteissa, joten se erityisesti vaatii osaamisenjohtamiselta tulevaisuuden suunnittelua. Asiakaspalaute kertoo organisaatioissa nykyisen toiminnan laadusta ja myös henkilöstön osaamisen tasosta. Lisäksi kysyntä- ja asiakasanalyysin tulokset antavat lisätietoa, mitä ja minkälaisia palveluita asiakkaat toivovat tulevaisuudessa saavansa ja miten niitä voitaisiin kehittää.

Organisaation osaaminen kasvaa ennen kaikkea niiden ongelmien ratkaisemisesta tai tarpeiden täyttämisestä, joita organisaatio lähtee asiakkaidensa puolesta tekemään. Tämän takia on tärkeää, että asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä niiden mukainen osaaminen voidaan ennakoida. Näistä lähtökohdista voidaan määritellä, mitä osaamista organisaatio tulevaisuudessa tarvitsee menestymiseen. Ennakointia tulee tehdä koko ajan. Mikäli ennakkoinnin perusteella on nähtävissä uusia haasteita, sen tulee näkyä organisaation osaamistavoitteissa. Näin ollen osaamisen hallinta on dynaamista ja reagoivaa. Jos organisaation toimintaympäristössä ennakoitaan muutoksia, myös organisaation osaamistavoitteita tulee muuttaa. Näin tulevaisuuden ennakointi varmistaa, että osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeita. (Puhakka, Väyrynen & Sihvo, 2011.)

4.4 Osaamisen kehittäminen ja kartoittaminen tiimissä

Tiimin esimiehen yksi haastavimpia tehtäviä on vetää suuntaviivoja tulevaisuuteen ja kehittää oman tiiminsä osaamista organisaation vision ja mission mukaisesti. Työntekijöiden kanssa käytyjen kehitys- ja osaamiskeskusteluiden perusteella saadaan toisaalta selville yksilön oma halu kehittyä, mutta toisaalta esimiehen toiveet työntekijän kehittymiselle. Tiimin osaamistarpeita on kartoitettava kokonaisuutena ja osaaminen on saatava käytännön toimintaan ja tuottavaksi.

Osaamisen johtamisen kannalta olisi hyvä miettiä millaisella menetelmällä osaamistarpeita kartoitetaan koko tiimissä. Rytikankaan (2011) mukaan tiimin ja organisaation tilanne on kuin kirkkovene, jossa perille päästäkseen kaikkien pitäisi soutaa samaan suuntaan – ei niin, että joku soutaa, joku huopaa, joku lepuuttaa airojaan ja loput heittää hiekkaa hankaimiin. Tärkeää on, että jokaisen työpanos olisi samaan suuntaa vievää ja osaamista kehitettäisiin, ettei kukaan ei jäisi ”huopaamaan” paikoilleen. (Rytikangas 2011, 39.)

Viitalan (2005) mukaan kompetenssikartoitusten avulla selvitetään, miten henkilöstön tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi ammatillista tavoiteprofiilia. Tarvittavien kompetenssien erittely aloitetaan organisaation vision ja strategian edellyttämästä osaamisesta ja päädytään yksilön kehityssuunnitelmiin. Esimiehet tutkivat yhdessä alaistensa kanssa tiimissä organisaationsa tavoitteiden vaatimaa osaamista ja dokumentoivat sen mahdollisimman tarkkaan yksilötasolle saakka. Tämän työn tekemiseen voi käyttää erilaisia toiminnallisia menetelmiä, jolloin selvitystyöhön osallistuvat kaikki tiimin/organisaation jäsenet. (Viitala 2005, 154–155.)

Työssä tarvittavan tarpeellisen osaamisen täsmällinen mittaaminen on mahdotonta. Yksi syy tähän on, että hiljainen tieto näkyy usein vain ryhmän tai yksilön toiminnan sujuvuutena, eikä sen taustalla olevia komponentteja pystytä erottelemaan täsmällisesti. Kriittinen kysymys osaamisen arvioinnissa onkin, mitä arvioidaan ja minkä takia ja mitä kehitetään ja minkä takia? (Viitala 2005, 154–155.)

4.5 Osaamisen hallinta arjessa

Osaamisen johtamisessa pääosassa ovat ihmiset. Ihmiset ovat erilaisia ja vaatii esimieheltä hyvää ihmistuntemusta, että osaamisen johtamista voidaan toteuttaa. Organisaatioissa ja yleensä työelämässä vaatimukset kasvavat ja tehtävät monipuolistuvat organisaatiomuutosten ja erilaisten vaatimusten myötä. Tämä on suuri haaste esimiesten johtamisvalmiuksille ja osaamisenjohtamisen hallinnalle. Esimiehen jyrkät käskyt eivät pelkästään riitä, vaan tarvitaan hyviä esimiestaitoja muun muassa tehtävien organisoinnissa, kehityskeskustelujen käymisessä, työsuoritusten arvioinnissa ja riittävän varhaisessa ongelmatilanteisiin puuttumisessa.

Kaistilan (2012) mukaan esimies ei enää voi, eikä hänen ole tarpeenkaan hallita kaikkia työyhteisössä hoidettavia tehtäviä. Esimiestyössä painopiste on siirtynyt yksittäisten työsuoritusten valvonnasta toiminnan sujuvuuden varmistamiseen niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. Esimiehen tehtäviin kuuluu siis ”ohjata” osaamista ja työntekijöiden työtä, koska hän ei voi itse tietää kaikista työtehtävistä kaikkea. Työntekijöiden osaamisen kehittymiselle on tärkeää, että vastuu osaamisen kehittämisestä ja työstä annetaan työntekijälle. (Kaistila 2012, 6.)

Osaamisen kehittämiseen löytyy monenlaisia menetelmiä, joita kannattaa käyttää niin johtajien kouluttamisessa kuin työntekijöidenkin osaamisen kehittämisessä. Toiminnalliset menetelmät, kuten työpajat, ryhmätyöt ja keskustelut luovat positiivista ilmapiiriä osaamisen kehittämiseksi. Henkilökunta kannattaa ottaa mukaan osaamisen kehittämisen suunnitteluun. Yhteinen tulevaisuuden suunnittelu ja suuntaviivojen vetäminen motivoi työntekijöitä toteuttamaan oman osaamisensa kehittämistä ja uuden oppimista.

Kivinen (2008) toteaa väitöskirjassaan, että toisen sukupolven tiedon ja osaamisen johtamisessa korostui hiljaisen, kokemuksellisen tiedon ja osaamisen arvo, luonne ja merkitys organisaatioille. Keskustelu painottui hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon ja osaamisen muuntumiseen ja erityisesti yksilöillä olevan hiljaisen tiedon ja osaamisen ulkoistamiseen laajemmin organisaatioon hyödynnettäväksi. Yhteisöllisyys vahvistui ja tietoteknisten ratkaisujen rooli ja tavoite muuttui tätä tukevaksi. (Kivinen 2008, 192.)

Viitala ja Jylhä (2001) toteavat, että työntekijöillä on näkymätöntä ja piilevää hiljaista tietoa, joka tulee esille epävirallisissa tilanteissa, tämä vaatii esimieheltä tuntosarvia ja kuulolla olemista myös normaalin työnarjen keskellä. Hiljaisen tiedon yhteydessä puhutaan käsitteestä Ba, joka syntyy työntekijöiden erilaisissa kohtaamisissa. Näkymättömästä ja piilevästä tiedosta on kirjoittanut Michael Polanyi 1960-luvulla. Hän nosti esille, että hyvään ammattitaitoon kuuluu osana vankka hiljainen tieto, joka on kasvanut syvällisen kokemuksen ja harjaantumisen myötä ja jota on vaikea kuvata yksityiskohtaisesti muille. Hiljaisen ja näkymättömän tiedon analysointi, kehittäminen ja jakaminen olisi arvokasta, koska siihen sisältyy usein mestariutta, jonka varassa uudet ratkaisut ja innovaatiot syntyvät. Sen käsittely edellyttää kuitenkin ensin tietoista esiin

nostamista ja pukemista ilmaistavaan muotoon. Japanilainen osaamisen johtamisen asiantuntija Inkurijo Nonaka (1992) esittääkin, että tieto syntyy vuoropuhelussa. Vuoropuhelu taas vaatii aikaa, paikan ja tilan. Hän nimittää tilaa, jossa tietoa luovaa vuoropuhelua syntyy, sanalla Ba. Se voi olla spontaani ja järjestetty esimerkiksi käytäväkeskustelu, tiimipalaveri, työntekijöiden yhteinen saunailta, intranet-verkon keskustelufoorumi, kehityskeskustelu tai johtoryhmän kokous. Nämä Ba:t luovat hiljaiselle tiedolle mahdollisuuksia tulla esiin ja yhteiseen käsittelyyn. (Viitala & Jylhä 2001, 165–166.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) kuvataan työntekijöiden hiljaisen tiedon siirtymistä ja Ba -tilan syntymistä. Tarvitaan sosiaalista kanssakäymistä ja puhumista asioista. Tiedon siirryttyä tarvitaan aikaa tiedon sisäistämiseksi ja yhdistämiseksi.



Helmiä kalastamassa - Avauksia tietämyksen hallintaan
Tulevaisuusvaliokunta - Teknologian arvioiteja - Loppuraportti - 2001

Kuvio 5. Ba ja tiedon muuttuminen (Helmiä kalastamassa 2001).

Osaamisen johtaminen ei ole aina helppoa ja palkitsevaa. Osaamisen kehittäminen henkilöstössä vaatii positiivista ja osallistavaa ilmapiiriä, että työntekijät ja johto lähtevät yhteisymmärryksessä kehittämään uutta ja lisäämään ihmisten osaamista. Monissa organisaatioissa niin työntekijät kuin johtokin voivat olla ”urautuneita” omaan työhönsä. Muutoksen teko voi olla vaikeaa tai todella hidasta, koska työntekijät voivat kokea, että heitä kohdellaan väärin ja eriarvoisesti. Tarvitaan monia työtunteja uuden toimintamenetelmän luomiseen ja työntekijöiden innostamiseen.

Osaamisen johtamisen kehittäminen ja toteuttaminen kannattaa pitkällä aikavälillä. Ihmisten johtaminen (leadership) ja esimiestyö ovat asioita, jotka ovat yhä enemmän

esillä organisaatioiden kehittämiskohteina. Miksi esimiestyö on vaikeaa ja miksi ihmiset kokevat, että heitä kohdellaan organisaatiossa väärin. Trobergin (2003) mukaan yksi syy on se, että esimiehet eivät tunne alaisiaan, eikä välttämättä edes itseään. Emme tiedä, mitä kaikkea on ihminen ja miksi käyttäydymme tietyillä tavoilla tietyissä tilanteissa. Ihmisyyden syvempi ymmärrys on perusedellytys ihmisten johtamisen kehittämiseksi. Ihmiselle itselleen syvempi ymmärrys itsestään on vähintäänkin yhtä oleellinen asia kuin esimiehille tai henkilöstöihmisille. Nykyorganisaatiossa ihminen johtaa itseään aiempaa enemmän. Tällöin hänen tulisi itse ymmärtää motiiveitaan, syvempiä tuntejaan, aikomuksiaan ja halujaan. (Troberg 2003, 52.)

4.6 Osallistaminen ja innovatiivisuus osaamisen kehittämisessä

Osallistaminen on käsite, jota käytetään paljon oppimisen yhteydessä. Osallistamisella tarkoitetaan yksilöiden kannustamista osallistumaan yhteiseen toimintaan tai olemassa olevan asian kehittämiseen tai uuden luomiseen. Osallistamisessa yleensä luodaan ulkopuolelta puitteet, että osallistuminen osallistavaan toimintaan on mahdollista.

Erilaisten toiminnallisten menetelmien käyttö osallistamisessa on tehokasta ja yhteistoimintaa lisäävää. Erilaiset työpajat ovat innostavia, joissa pohditaan osaamista ja tulevaisuuden tavoitteita. Osallistavilla menetelmillä organisaation jäseniä kannustetaan uuden innovointiin ja suunniteluun. Yhteinen innovointi johtaa organisaation työhyvinvoinnin lisääntymiseen ja yhteishengen kasvamiseen. Yhteiset tavoitteet selventyvät organisaation jäsenille helpommin osallistavien ja toiminnallisten menetelmien avulla.

Toikko & Rantanen (2009) määrittelevät osallistamisen käsitteen niin positiivisessa kuin jossakin määrin negatiivisessakin valossa. Osallistamisen käsite on moninainen ja se toisaalta korostaa toimijoiden subjektiivutta (henkilö osallistuu johonkin), mutta toisaalta siihen liittyy tietty ulkoapäin vaikuttaminen ja objekvointi (joku osallistaa henkilöä). Osallistettavia toimijoita ohjataan, opastetaan tai heitä jopa ”pakotetaan” osallistumaan. Lisäksi osallistamisen käsite saattaa pitää sisällään ajatuksen, jossa innostaja yllyttää toimijoita harkitsemattomaan toimintaan. Ulkopuolisesta aloitteesta huolimatta itse osallistavan toiminnan oletetaan kuitenkin etenevän osallisten omilla

ehdoilla ja heidän itsensä asettamaan suuntaan. Tässä mielessä osallistamisen ajatellaan johtavan omaehtoiseen osallistumiseen. Osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Miksi tarvitaan osallistamista ja innostamista. Asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta on monenlaista hyötyä kehittämistoiminnassa. Projektikirjallisuudessa tuloksellisuuden ehtona pidetään tärkeimpien sidosryhmien vetämistä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon jo hankevalmisteluiden alusta lähtien. Tällä tavoin varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen. Yhteistyökumppaneiden osallistumisen kautta lisätään sitoutumista kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

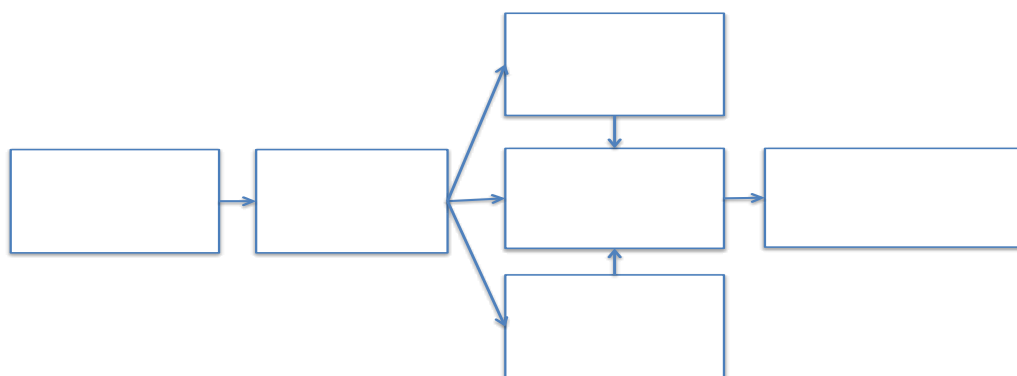
Innovatiivisuus, osallistaminen ja luovuus vaativat organisaatiolta erityistä panosta ja suunnittelua. Ei ole itsestäänselvyys, että uusia ideoita ja innovaatioita syntyy kiireisen arjen keskellä. Osallistamiseen ja innovaatioiden synnyttämiseen tarvitaan suunnittelua ja osaamisen johtamisen taitoja.

Harisalon (2011) mukaan luovuuden edistämiseen organisaatiossa tarvitaan viisi strategiaa. Organisaatio voi edistää Harisalon mukaan luovuuttaan viidellä toisiaan vahvistavalla tavalla. Luovuus strategisena haasteena aktivoi luovan prosessin, joka eroaa tavanomaisesta päätösprosessista. Luova prosessi ohjaa tunnistamaan, määrittämään ja käsittelemään ongelmia sekä etsimään niihin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Sen avulla ideat on mahdollista muuttaa innovaatioiksi.

Innovaatioiden syntymistä ja innovaatiokyvykkyyttä organisaatiossa voidaan tukea monella tavalla. Osaamisen johtamisen tavoitteena on vanhan kehittäminen ja uuden luominen. Osaamisen johtamisen onnistuessa organisaatiossa vallitsee avoin ja innovatiivinen ilmapiiri.

Kuviossa (kuvio 6) on esitetty viisi strategiaa, luovuus strategisena haasteena, luova prosessi, luova kulttuuri, luovuuden esteiden minimointi ja luovuuden teknologian hyödyntäminen. Nämä tekijät tekevät organisaatiosta luovan ja innovatiivisen. Innovatiivinen organisaatio on viiden strategian yhteisvaikutuksen tulos. Ne tekevät innovatiivisuudesta organisaation rakenteellisen ominaisuuden. Onnistumiseen ei ole

oikotietä, koska tehtävä on vaativa ja aikaa vaativa. Organisaation on ponnistettava vielä senkin jälkeen, kun se on onnistunut tekemään itsestään innovatiivisen. Innovatiivisuus organisaation rakenteellisena ominaisuutena ei ole itsestäänselvyys, sillä organisaatio voi menettää tämän ominaisuuden hyvin nopeasti. (Harisalo 2011, 17.)



Kuvio 6. Luovuuden edistämistä kuvaava malli (mukaiillen Harisalo 2011, 17).

Harisalon mukaan luovuus ei ole itsestään selvyys organisaatiossa, johtajien on avoimesti tehtävä selväksi käsityksensä luovuuden asemasta ja merkityksestä. Heidän on kerrottava, miksi luovuus on tärkeää ja mitä he siltä odottavat. Kun luovuudesta tehdään selvä konkreettinen strateginen haaste, se kannustaa ihmisiä kehittämään luovuuttaan ja toimimaan luovasti eri tilanteissa. Luovuutta tukeva kulttuuri yhtenäistää ihmisten ajattelua, huomiokykyä ja käyttäytymistä. Se korostaa myönteistä suhtautumista kehittämiseen, muuttamiseen ja uudistamiseen pienessä ja suuressa mittakaavassa. Se kannustaa etsimään ja kokeilemaan uutta. Se rohkaisee ihmisiä tukemaan toisiaan luovassa työssä. (Harisalo 2011, 17–18.)

Toiminnallisten osaamisen johtamisen menetelmien käytössä tarvitaan organisaatiolta joustavaa ja turvallista ilmapiiriä. Hyrkkään (2009) tekemässä väitöskirjassa on tutkittu kuntien osaamisen johtamista ja perusorientaatioksi osaamisen johtamiselle on määriteltä neljä eri orientaatiota, strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, innovatiivinen orientaatio, teknologinen orientaatio ja strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Erityisesti kahdessa ensimmäisessä orientaatiossa työntekijöitä

innostetaan ja uusille ideoille ja innovaatioille annetaan tilaa. Osallistaminen ja innovaatiot vaativat organisaatiossa aina ihmisiä ja resursseja. Tarkka suunnittelu ja ideoiden dokumentointi on tarpeellista myös osallistavan, luovan ja innovatiivisen työn ohella. Hyrkäs on teoksessaan todennut viisaasti, että innovaatioiden ja uusien muutosten vierelle tarvitaan myös organisoitua ja suunniteltua johtamista, jotta tulevaisuuden tavoitteet saadaan saavutettua. (Hyrkäs 2009, 151-152.)

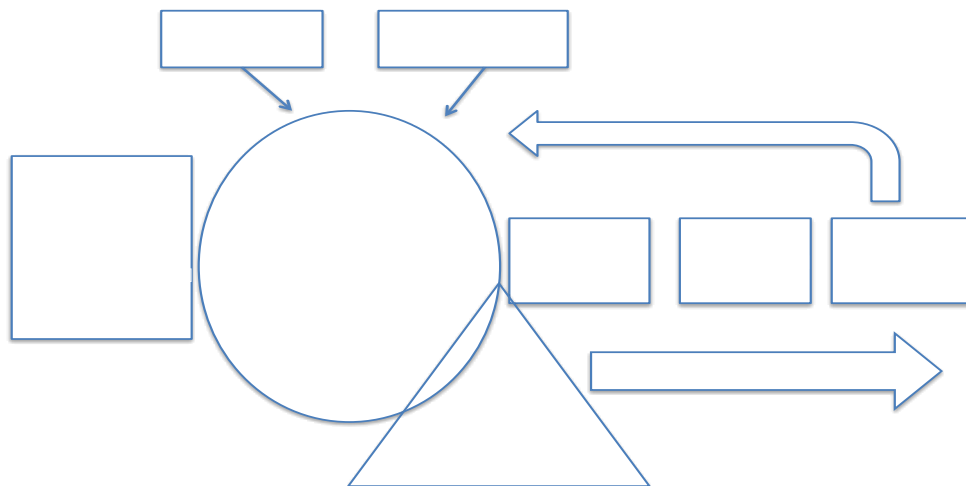
5 Tutkimuksen tarkoitus ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tavoite oli tutkia osaamisen johtamista ja kehittämistä Pohjois-Karjalan Opisto ja Ammattiopisto Niittylahdessa. Osaamisen johtamista tehdään opetuksen- ja tukitiimien johtamisessa, mutta selkeää osaamisen johtamisen prosessia oppilaitoksessa ei ollut. Kehittämishanketta oli tarkoitus tutkia toimintatutkimuksen menetelmin, koska kehittämishankkeeseen osallistujat olivat itse luomassa uutta työkalua osaamisen johtamiseen. Hankkeen edetessä huomattiin, että prosessi oli suhteellisen lyhyt täysipainoiseen toimintatutkimukseen. Toimintatutkimuksen menetelmät olivat kuitenkin sopivia kehittämishankkeen toteutukseen ja tulosten analysointiin. Kehittämishanke toteutettiin osallistavana työpajaprosessina, joka dokumentoitiin Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän sähköiseen oppimisolusta Moodleen. Moodlella oleva materiaali ja työpajojen tulokset ovat käytettävissä myös muille Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän oppilaitoksille.

Tutkimus- ja kehittämishanketta voisi verrata ammatilliseen tutkimukseen. Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa käytettävissä olevan tiedon lisäksi ja tämän tiedon hyödyntämistä uusien sovellutusten löytämiseksi. Ammatillinen tutkimus mielletään toisaalta soveltavaksi tutkimukseksi, toisaalta käytännölliseksi tutkimus- ja kehittämistoiminnaksi. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa osaamisenjohtamisen prosessi, joka on jo oppilaitoksessa käytössä olleiden osaamisen johtamisen menetelmistä koottu sovellus. (Konkka 2012.)

Tutkimus- ja kehittämisasetelma näkyy seuraavaksi olevassa kuviossa (kuvio 7) prosessina, joka etenee kehittämisen tarpeesta tuloksiin. Tutkimuksen ja kehittämisen

kenttänä oli Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahti. Kehittämispöcessin päätyttyä palataan kentälle takaisin ja sama pöcessi lähtee käyntiin uudelleen pöcessin käyttöön ottovaiheessa.



Kuvio 7. Kehittämishankkeen kulku ja pöcessi.

5.1 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Toimintatutkimuksen isäksi on nimetty amerikkalainen sosiaalipsykologi Kurt Lewin, joka 1940-luvun lopulla toi käsitteen esille useissa kirjoituksissaan, teki sen tunnetuksi ja luonnosteli sen perusideat. Hän alkoi kutsua ideaansa tutkimuksen ja käytännön samanaikaisuudesta toimintatutkimukseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 40.)

Kuusela (2005) toteaa, että toimintatutkimus voidaan määrittellä yleisellä tasolla tutkimukseksi, joka perustuu tutkittavien osallistumiseen ja on suuntautunut sosiaalisen yhteisön ongelmien ratkaisuun. Tutkittavat ovat osallisena tutkimuksen tekemisessä ja siinä saatujen tulosten arvioinnissa. (Kuusela 2005, 16.)

Toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä ei nähdä toisistaan erilisinä, vaan pikemminkin saman asian eri puolina. Teorian ja käytännön yhteyttä toimintatutkimuksessa kuvaa Kurt Lewinin usein lainattu lause: Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria. Toimintatutkimus lähtee siis ajatuksesta, että teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin (Aaltola & Valli 2007).

Olennaista ja yhteistä on paitsi tuottaa uutta tietoa myös pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiantilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella (Kuula 1999, 11).

Kehittämishanke toteutettiin Ammattiopisto Niittylahden tiimivastaavien kanssa yhteistoiminnallisina työpajoina, joita oli neljä. Tyypillinen ryhmän tai tiimin tasolla tapahtuva toimintatutkimuksen muoto on yhteistoiminnallinen tutkimus (co-operative inquiry). Sillä tarkoitetaan tutkimusta, joka toteutuu pienryhmissä tietyn aikajakson aikana siten, että ryhmä kokoontuu säännöllisesti. Yhteiselle työskentelylle on sovittu tietty aihe, sen jälkeen ryhmä pohtii itselleen tärkeitä kysymyksiä ja pyrkii oppimaan prosessin kuluessa aiheesta. (Kuusela 2005, 61.)

Kanasen (2010) mukaan toimintatutkimus on enemmän kuin perinteinen laadullinen tutkimus, sillä toimintatutkimuksessa on tavoitteena kehittäminen ja muutos. Voitaisiinkin sanoa toimintatutkimuksen alkavan siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. Laadullinen tutkimus ei pyri vaikuttamaan toimintaan, kuten toimintatutkimus kehittää ja muuttaa toimintaa. Toiminnallisen työpajaprosessin päätyttyä, kehittämishankkeessa olleet toimijat ovat lukeneet ja kommentoineet työpajoista tehtyä kirjallista analysointia. Kirjallisen tuotoksen lukeminen on jäsentänyt aihetta ja tehtyä kehittämistä tiimivastaaville. Kehittämishanke on muuttanut Ammattiopisto Niittylahden toimintaa osaamisen johtamisen osalta ja siitä on otettu oppilaitoksen toimintaan kehittämiskohde. (Kananen 2010, 157–158.)

Kehittämishankkeen edetessä havainnoitiin, että toimintatutkimukselle ominaiset kolme piirrettä, jotka Metsämuuronen (2008) toteaa, tulivat erilaisissa muodoissa esille. Toimintatutkimuksen kolme piirrettä, jotka tulevat usein esille ovat 1. Tutkimuksen kohteena on sosiaalinen käytäntö, joka on altis muutoksille. 2. Toiminta etenee suunnitellun, toiminnan havainnoinnin ja reflektoinnin spiraalisena kehänä, jossa jokaista vaihetta toteutetaan sekä suhteistetaan toisiinsa systemaattisesti ja kriittisesti. 3. Osallistujat ovat jokaisessa vaiheessa vastuullisia toiminnastaan ja sen intesiteetistä sekä muille osallistujille että itselleen. Työpajaprosessin aikana aiheita käsiteltiin pienryhmissä ja koko tiimivastaavien ryhmällä, ja asiat hioutuivat ja muuttivat jopa suuntaa yhteisessä keskustelussa. Työpajaprosessi eteni spiraalimaisesti ja prosessin aikana syntyi ”sivuspiraaleita”, jotka ovat merkittäviä kehittämiskohteita hankkeen ohella. (Metsämuuronen 2008, 29–30.)

Kuuselan (2005) mukaan kiinnostavin piirre toimintatutkimuksessa on se, että sitä tehdään tutkittavien kanssa ja tavoitteena on muuttaa tutkittavien maailmaa muodossa tai toisessa paremmaksi. Tämä kaksiosainen piirre tarkoittaa käytännössä sitä, että toimintatutkimuksessa on kyse aina tutkimus- ja muutosprosessista, joka perustuu tutkittavien ja tutkijan väliseen yhteistoimintaa. (Kuusela 2005, 53.)

Opinnäytetyössä kohteena olivat Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahden tiimivastaavat, jonka jäsenenä opinnäytetyön tekijä ja tutkija oli. Osallistaminen yhteisen projektin ympärille vaati yhteistä ymmärrystä kehittämisen kohteesta, osaamisen johtamisesta. Toimintatutkimuksen tekijän oli muodostettava yhdessä kehittämishankkeessa olevien ihmisten kanssa sopimus yhteisestä toiminnasta ja kehittämisestä. Kehittämishankkeen päätyttyä pidettiin vielä tulevaisuuteen tähtäävä palaveri, jossa sovittiin miten kehittämistä jatketaan ja viedään käytäntöön.

5.2 Tutkimuksen kehittämistehtävä

Tutkimuksen kehittämistehtävänä on kehittää Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahden tiimivastaavien osaamisen johtamista ja luoda käytännön työkalu tiimien osaamisen johtamisen tueksi. Osaamisen johtamista lähestyttiin oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen viitekehyksien kautta.

Kehittämistehtävä ja tavoitteet:

1. Tavoitteena on kehittää Pohjois-Karjalan Ammattiopisto Niittylahden osaamisen johtamista.
2. Tavoitteena on luoda käytännön työkalu tiimien osaamisen johtamiseen, osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen.
3. Tavoitteena on kouluttaa tiimivastaavia osallistavaan ja innostavaan osaamisen johtamiseen.

Tutkimuksen tarkemmat kehittämistehtävät ja tavoitteet tarkentuivat kehittämishankkeen edetessä. Aloitimme kehittämishankkeen toiminnalliset työpajat oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen termien selventämisestä ja siitä syntyi kehittämishankkeen kehittämistehtävä. Oppivan organisaation kaavion pohjalta

muodostui tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen -prosessi. Prosessi on käytännön työkalu tiimivastaaville tiimien osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen.

Toiminnallisen työpajaprosessin kehittämistehtävänä oli kehittää tiimivastaavien osaamisen johtamisen taitoja osallistavina ja innostavina esimiehinä. Kehittämisen ja tutkimusprosessin käynnistyttyä huomattiin, että keskiöön kehittäminen ja tutkimuskohteeksi nousi tiimien osaamisen johtaminen. Ammattiopisto Niittylahden tiimivastaavien ja rehtorin kanssa päädyttiin siihen, että kehittämishankkeen aikana luodaan tiimivastaaville käytännön työkalu osaamisen johtamiseen.

5.3 Tutkimuskysymys

Kehittämishankkeen työpajaprosessi oli suunniteltu niin tiimivastaavien osaamisen johtamisen koulutukseksi, kuin osaamisen johtamisen kehittämistyökaluksi Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahden. Tutkimuskysymys tarkentui työpajaprosessin ja opinnäytetyön kirjoittamisen aikana.

Tutkimuskysymys muodostui kysymyksestä ja ajatuksesta tiimivastaavien kanssa – onko osaamisen johtaminen osaamisen ohjaamista vai johtamista. Tästä kävimme keskusteluita eteenpäin, ja kokonaisvaltaisesta Ammattiopisto Niittylahden osaamisen johtamisesta siirryttiin tiimin osaamisen johtamiseen. Tutkimuskysymys on:

Miten kartoitamme ja kehitämme tiimin osaamista?

Tutkimuskysymys viittaa hyvin käytännönläheiseen johtamisen työhön ja toisaalta ongelmaan. Tutkimuskysymyksen tarkennuttua osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation viitekehyksessä muodostui tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen -prosessin luominen.

5.4 Tutkimuksen tarve ja toteutus

Kehittämishankkeeseen tarve tuli Pohjois-Karjalan Ammattiopisto Niittylahden osaamisen johtamisen kehittämisestä. Tarve kehittämiselle syntyi organisaation muutosten ja työelämän muuttuvien haasteiden edessä. Ammattiopisto Niittylahdessa tarvittiin osaamisen johtamisen työkalua, jolla arjen työssä rehtori ja tiimivastaavat johtavat ja kehittävät osaamista. Kehittämisen ja tutkimuksen kenttänä toimi Ammattiopisto Niittylahti ja siinä toimijoina olivat tiimien vastaavat henkilöt. Käytännön työpajoissa kehitettiin osaamisen johtamisen prosessia, joka otettiin käyttöön kehittämishankkeen päättyttyä.

Prosessin tärkein kohta on tulosten pohdinta ja tulokset. Tiivistetysti tuloksissa päädyttiin siihen, että Ammattiopisto Niittylahdessa tarvitaan suunniteltua osaamisen johtamista, esimiehet tarvitsevat osaamisen johtamiseen jatkuvaa koulutusta, osaamisen johtamiseen tarvitaan selvä prosessi ja toimintaohjeet. Tiimin osaamiseen kartoittamiseen ja kehittämiseen tarvitaan työntekijöiden osallistava käytännön työkalu ja ohjeistus. Kehitys- ja tutkimusprosessi toteutettiin toiminnallisena aikataulutettuna työpajaprosessina (kuvio 8), jonka aikana kaikista työpajoista ja tuotoksista tehtiin kirjallinen koonti ja analyysi. Työpajojen tuloksia analysoitiin yhdessä tiimivastaavien kanssa.

	Kehittämis- ja tutkimusprosessin aikataulu
Lokakuu 2011	Aikataulun ja rungon laatiminen, suunnittelu
Marraskuu 2011	Opinnäytetyön teoriaosion laatiminen
Joulukuun 2011	Opistolle käytännön työpajojen suunnittelu ja teorian kirjoittaminen jatkuu. Opiston uuden rehtorin tapaaminen
Tammikuu 2012	Työpaja 1. Mitä on osaamisen johtaminen? Tulosten dokumentointi
Maaliskuu 2012	Työpaja 2. Miten osaamisen johtaminen näkyy ja on näkynyt opistossamme? Tulosten dokumentointi
Huhtikuu 2012	Työpaja 3. Miten kehitämme osaamisen johtamista opistossamme? Tulosten dokumentointi
Kesäkuu 2012	Työpaja 4. Miten suunnittelemme ja toteutamme osaamisen johtamista, kehittämisprojektin arviointi.
Heinäkuu 2012	Tutkimuksen tulosten analysointi ja opinnäytetyön kirjoittaminen

Kuvio 8. Kehittämis- ja tutkimusprosessin aikataulu

6 Osaamisen johtamisen kehittämishanke

Osaamisen johtamisen kehittämishanke toteutettiin Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahdessa keväällä 2012. Idea kehittämishankkeeseen syntyi keväällä 2011, kun Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulussa järjestettiin organisaation ja osaamisen johtaminen -kurssi. Havainnoin luennolla, että Ammattiopisto Niittylahdessa tehdään paljon osaamisen johtamiseen liittyviä asioita, mutta niistä ei ole muodostettu näkyvää prosessia. Halusimme kehittämishankkeessa selvittää Ammattiopisto Niittylahden osaamisen johtamisen sen hetkisen tilan ja miten sitä voidaan kehittää. Erilaisten toimintamallien ja ohjelmien yhteen saattaminen ja niistä prosessin luominen kehittää oppilaitoksemme osaamisen johtamista ja sen näkyvämmäksi tulemistä. Ammattiopisto Niittylahden silloinen rehtori Jari Fagerlund kiinnostui aiheesta ja päätimme toteuttaa kehittämishankkeen tiimivastaavien toiminnallisena ja osallistavana työpajaprosessina. Avainoimijat kehittämishankkeessa olivat rehtorit ja tiimivastaavat.

Kehittämishankkeessa luotiin pohjaa osaamisen johtamisen teorialle ja selvitettiin, mitkä toimintamallit Ammattiopisto Niittylahdessa toimisivat parhaiten. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymällä ei ollut varsinaista osaamisenjohtamisen strategiaa, joten käytimme suuntaviivoina ohjaavaa arvoa, visiota ja missiota. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen -prosessi, joka on esitelty opinnäytetyön tulokset osiossa.

Kehittämishanke oli Ammattiopisto Niittylahdelle ajankohtainen, koska organisaatiossa tehtiin tulevaisuuden selvitystä, miten Ammattiopisto Niittylahden toimintaa jatketaan syksyllä 2012. Rehtori Jari Fagerlund siirtyi uusiin tehtäviin syksyllä 2011 ja selvitystä tuli tekemään rehtori Aino Rikkisen. Ammattiopisto Niittylahden tulevaisuudesta päätettiin Aino Rikkisen selvityksen pohjalta Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän hallituksessa kesäkuussa 2012 ja Ammattiopisto Niittylahden toimintaa päätettiin jatkaa uudella organisaatiomallilla ja rekrytoida uusi rehtori.

6.1 Työpajaprosessi ja tutkimuskysymys

Kehittämishankkeen työpajaprosessi oli suunniteltu niin tiimivastaavien osaamisen johtamisen koulutukseksi, kuin osaamisen johtamisen kehittämistyökaluksi Ammattiopisto Niittylahdelle. Tutkimuskysymys tarkentui työpajaprosessin ja opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Tutkimuskysymys muodostui kysymyksestä ja ajatuksesta tiimivastaavien kanssa, onko osaamisen johtaminen osaamisen ohjaamista vai johtamista. Tästä kävimme eteenpäin keskusteluita ja kokonaisvaltaisesta Ammattiopisto Niittylahden osaamisen johtamisesta siirryttiin tiimin osaamisen johtamiseen.

Tutkimuskysymys kuuluukin, miten kartoitamme ja kehitämme tiimin osaamista. Tästä muodostui tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen prosessin luominen. Työpajaprosessin kesto oli noin puoli vuotta, joka sisälsi neljä eri työpajaa ja välitehtävät. Työpajat toteutettiin yhteistoiminnallisina ja osallistavina rupeamina, joiden sisällöissä oli myös teoriakoulutusta. Työpajojen aiheet etenivät loogisesti osaamisen johtamisen teoriasta itse kehittämishankkeeseen. Työpajojen lopputuloksiin oltiin tyytyväisiä ja toiminnan eteenpäin viemistä ja kehittämistä suunniteltiin.

6.2 Työpajojen tulokset ja tulosten analysointi

Työpajat olivat luonteeltaan hyvin toiminnallisia ja keskustelevia. Työpajojen tulokset on analysoitu tiimivastaavien tekemien tehtävien, keskustelun ja palautteen perusteella. Tuloksia on myös analysoitu palaamalla opinnäytetyön teoriaosioon, jossa on työpajoja tukevaa teoriatietoa oppivasta organisaatiosta ja osaamisen johtamisesta. Jokainen työpaja oli oma vaiheensa, mutta kaikkien työpajojen viitekehystenä oli osaamisen johtaminen.

Osaamisen johtamisen termi ja sisältö tulivat esille työpajojen aikana monessa eri valossa. Työpajoissa ”etsittiin” Ammattiopisto Niittylahdelle sopiva termistö ja käytänteet ja tuloksena syntyi *tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen* prosessikuvaus. Seuraavissa luvuissa on kuvattu työpajojen sisällöt ja tulokset. Kuvauksissa on käyty läpi työpajojen rakenne, tehtävät, keskustelut ja niiden tulokset.

Työpajoista kertyi paljon materiaalia, mutta seuraavissa luvuissa on esitelty ja analysoitu aiheen kannalta tärkeimmät asiat ja tulokset. Toimintatutkimukselle tyypillisesti työpajojen tuloksena syntyi paljon ”sivuspiraaleita”, jotka ovat myös kehittämisen arvoisia ideoita ja ajatuksia.

6.2.1 Työpaja 1. Mitä on osaamisen johtaminen?

Aloitimme ensimmäisen työpajan kehittämishankkeen aiheeseen perehtymällä ja opinnäytetyön esittelyllä tiimivastaaville. Tiimivastaavat olivat saaneet ennakkomateriaalin ennen ensimmäistä työpajaa (liite 3), johon osa oli jo ehtinyt tutustua. Pidimme aluksi ns. leikkimielisen testin, mitä heille tulee mieleen termistä osaamisen johtaminen. Testin tuloksissa näkyi jo tiimivastaavien aikaisempi laaja tietämys osaamisen johtamisen osa - alueista. Testissä tuli esiin seuraavat osaamisen johtamiseen liittyvät asiat:

- osallistavat menetelmät ja niiden käyttö opetuksessa
- työyhteisötaitojen kehittäminen
- dialoginen johtaminen tavoitteellisesti
- henkilöstön osaamisen kartoittaminen - tarve ja asiantuntijuus
- oman osaamisen kehittäminen suunnitelma
- ”osaamisilmapiiri” ja tilan antaminen
- nykyisen osaamistason kartoittaminen henkilö- ja organisaatiotasolla
- suunnitelmallista johtamista
- tavoitetilan asettamista ja tavoitteiden seuranta
- henkilöstöressurssin tarkoituksenmukainen ja tehokas käyttö
- rekrytoinnin apu
- työssäjaksaminen
- koulutustarpeet
- hyödynnetään henkilöstön osaaminen organisaation hyväksi, käyttäen myös henkilökohtaisesti hankittua osaamista oman työnkuvan ulkopuolelta
- kiinnostusten mukaan, mielekkäästi ja ohjaten lisäoppiin
- kannustava ja innostava ilmapiiri
- oman organisaation osaamisen tunnistaminen henkilöstön keskuudessa ja sen hyödyntäminen - niin nykyisyydessä kuin tulevaisuuden suunnittelussakin

- ymmärtää ja on kokemusta siitä mitä johtaa
- laaja-alainen tietämys ja osaa selittää ymmärrettävästi
- osaamisen johtamisen hallitseva on selvillä siitä, mitä yrityksessä tulevaisuudessa tarvitaan, jotta voitaisiin menestyä ja olla kilpailukykyisiä
- tietojen ja taitojen hallitsemista, taitamista ja niiden välittämistä eteenpäin
- henkilöstön johtaminen-henkilöstön osaamisen kartoittaminen sen hyödyntäminen ja kehittäminen (kouluttaminen)
- kouluttaminen tulevaisuuden tarpeet huomioiden ja osaamispääoma
- Knowledge management.

Testin päätyttyä ja tulosten reflektoinnissa tuli esille, että tiimivastaavat olivat hyvin perillä osaamisenjohtamisen termistä ja olivat innokkaita keskustelemaan termiin liittyvistä asioista. Ennakkoon lähetetty materiaalia auttoi aukaisemaan osaamisen johtamisen termiä ja sisältöä lisää. Tässä vaiheessa oltiin jo sitä mieltä, että nyt liikutaan kehittämistä tarvitsevan asian ympärillä. Osaamisen johtaminen on välttämätöntä tulevaisuuden suunnitelmille ja Ammattiopisto Niittylahden ”elossa pysymiselle”.

Purimme osaamisen johtamisen termiä ja sisältöä auki tarkemmin eOsmo- hankkeen osaamisen hallinnan kuvion kautta (liite 3). Jokainen tiimivastaava mietti omaa työtään ja toi esille itselleen tärkeimmät arjessa näkyvät osaamisen johtamisen asiat. Osaamisen hallinnan kuvio on jaettu neljään pääotsikkoon ja otsikoiden alle kertyi paljon asioita joista pitkiä keskusteluista aiheeseen liittyen.

1. Tulevaisuuden ja osaamistarpeiden ennakointi

Tulevaisuuden ja osaamistarpeiden ennakoinnin alle tiimivastaavat laittoivat tärkeimmäksi kokemansa asiat omassa arjen työssään: *Strategialähtöisten, nykyisen toiminnan ja pitkän aikavälin osaamistarpeiden ennakointi ”kehitys pitkällä aikavälillä”, asiakkaiden odotukset ja tarpeet x 6 kpl (mm. työnantajat ja opiskelijat), tulevaisuuden taloudellinen kehittäminen, että olisimme vielä toiminnassa, strategialähtöisten osaamistarpeiden ennakointi, toiminnan ja toimintaympäristön kehitys pitkällä aikavälillä, toimialan ja toimintaympäristön kehitys, pitkän aikavälin osaamistarpeiden ennakointi ja asiakkaiden odotukset ja tarpeet – työelämän tarpeet.*

Purimme tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnin tulokset ja keskustelussa kävi ilmi, että asiakkaiden niin opiskelijoiden kuin työnantajien odotukset ja tarpeet ovat tärkeässä roolissa. Tärkeää on, että pystymme tuottamaan laadukasta opetusta niin pedagogisesta kuin tukipalveluidenkin näkökulmasta. Keskustelimme, siitä onko opettaminen asiakaspalvelua ja täytyykö opiskelijoita miellyttää. Tulisimme siihen tulokseen, että tiettyjä pelisääntöjen on noudatettava niin opiskelijoiden kuin opettajienkin, että laatu pysyy hyvänä ja voidaan puhua asiakaspalvelusta.

Keskusteluihin nousi myös opiskelijoihin liittyvä kasvatusvastuu ja asuntolatoiminta. Päädyimme johtopäätökseen, että opiskelijoita ei tarvitse aina miellyttää vaan tuotamme laadukasta opetuspalvelua. Strategialähtöisellä, nykyisen toiminnan- ja pitkän aikavälin toiminnalla nähtiin olevan tällä hetkellä iso rooli tiimivastaavien työssä, koska oppilaitoksessa tehdään selvitystä organisaatiossa tehtävistä muutoksista. Moni piti tärkeänä, että toimintaa tulee suunnitella pitkälle aikavälille, että pystymme turvaamaan toiminnan. Tulevaisuutta on ennakoitava ja pysyttävä ”aallonharjalla” opetuksen ja työelämän kentällä, että saadaan tuotettua laadukasta opetusta.

2. Osaamisen hallinta arjessa

Osaamisen hallinta arjessa otsikko keräsi alleen tärkeimmäksi asiaksi: *ihmiset, moniammatillisuus henkilökunnassa, prosessit, strateginen vuosikello, osaamisen johtamisen infrastruktuuri – PKKY, yhteistyöverkosto ja osaamispääoma.*

Tiimivastaavien osaamisen hallinta arjessa -vastauksissa näkyy arjen työssä ihmiset, jotka ovat tärkeimpiä osaamisen johtamisessa. Tiimivastaavien työhön liittyy vahvasti ihmisten johtaminen ja ilmapiiri oppilaitoksessa on keskusteleva ja avoin. Prosessit ovat arkipäivän osaamisen johtamisessa esillä, esimerkiksi kehityskeskusteluiden käyminen ja työnsuunnittelu. Ihmisten johtaminen ja henkilöstöjohtaminen nousi yhdeksi kehittämisen kohteeksi johon toivottiin tästäkin kehittämishankkeesta uusia eväitä. Strateginen vuosikello nähtiin tärkeänä työvälineenä koko oppilaitoksen toiminnan suunnittelussa, mutta myös osaamisen suunnittelussa. Toiminnan vuosikello on käytössä ja sitä tulisi kehittää edelleen strategiseen suuntaan.

3. Uudistumista ja oppimista edistävän kulttuurin luominen

Uudistumista ja oppimista edistävän kulttuurin luominen otsikon alle kertyi tärkeiksi asioiksi: *organisaatiokulttuuri – muutostarpeet, innovaatiokyvyn edistäminen (tilan luominen ja kannustavuus) ja toimintamallit ja periaate.*

Ammattiopisto Niittylahden tulevaisuuden suunnittelussa tiimivastaavat näkivät innovaatioiden synnyttämisen erittäin tärkeänä. Tämänhetkinen oppilaitoksen tila ja tulevaisuuden suunnittelu edellyttävät ”villejäkin” ideoita uusista tuulista ja suunnista. Erityisesti kansanopistokoulutuksen kehittäminen ja ”elvyttäminen” vaatii innovaatioita ja aikaa.

Keskusteluissa tuli esille, että innovaatiot eivät synny arjen kiireen keskellä vaan niihin tarvitaan aikaa ja resursseja. Tärkeää on ottaa osaamisen johtamisen suunnittelussa innovaatioiden ja uusien ajatusten syntymiseen tarvittava aika, monesti uudet ideat ja ajatukset tulevat yhdessä keskustelemalla ”rennossa” ilmapiirissä ja sellaisessa miljöössä, jossa arjen kiireet eivät ole läsnä. Toimintamallit ja periaatteet nousivat keskusteluun, esiin nostettiin, että koko oppilaitoksessa tulisi olla samat periaatteet ja toimintamallit.

4. Oppimista edistävä esimiestyö

Oppimista edistävä esimiestyö otsikon alle kertyi vähemmän asioita, mutta ne koettiin kuitenkin erittäin tärkeiksi osaamisen johtamisen kannalta. Asiat olivat: *kehityskeskustelut ja oppimisedellytysten varmistaminen.*

Vaikka tähän osioon oli laitettu tällä hetkellä osaamisen johtamisen arjessa näkymisen asioita ainoastaan kaksi kohtaa, niin kehityskeskusteluista käytiin keskustelua ja niitä pidettiin erittäin tärkeänä. Ehdotukseen tuli kehityskeskusteluista malli, missä lähin esimies käy henkilökohtaiset kehityskeskustelut kevätlukukaudella ja rehtori käy tiimikohtaiset kehityskeskustelut mahdollisesti syyslukukaudella. Mallia pidettiin hyvänä, koska on tärkeää osaamisen johtamisen kannalta, että rehtorilla on käsitys tiimin tilanteesta ja toiveista osaamisen kehittymistä ajatellen.

Oppimisedellytysten varmistamisessa nostettiin esille työhyvinvointi, onko resursseja ja voimia opiskella uutta. Työn suunnittelussa on otettava huomioon opiskelevat työntekijät, että kuormittavuus pysyy kohtuullisen, että opiskeleminen on mahdollista. Keskustelimme myös oppimisvaikeuksista, jotka voivat olla ihmisillä esteenä opiskelulle ja tuottaa ongelmia uuden tiedon omaksumisessa. Motivaatiolla on myös suuri merkitys uuden oppimisessa ja opiskelussa. Esimiehen tulee olla motivoiva ja kannustava opiskelua kohtaan. Toisaalta on myös nähtävä, mikä opiskelu on osaamisen kannalta tärkeää, johonkin on vedettävä rajat resursseja ajatellen.

Mitä on osaamisen johtaminen? Työpajan loppukeskustelu ja palaute

Loppukeskustelussa ja palautteessa työpaja kokonaisuudessaan sai positiivista palautetta. Osaamisen johtamisen termi saatiin hyvin avattua ja monelle osaamisen johtamisen laaja sisältö aukeni toiminnallisen fläppityön tuloksena. Joillekin tiimivastaaville oli vielä epäselvää työpajaan tullessaan mikä kehittämishankkeen ja työpajaprosessin tarkoitus oli, mutta se selvisi työpajan aikana.

Kommenteissa tuli myös esille se, että tiimivastaavien vertaiskeskusteluajat ovat vähissä ja ihmiset näkivät tarpeellisena yhteisen keskustelun. Työpajaprosessiin ei toivottu muutoksia, mutta pidettiin erittäin hyvänä, että keskustelua käydään osaamisen johtamisesta ja tulevaisuuden suunnitelmista, kun oppilaitos ja organisaatio ovat tällä hetkellä muutoksen ”kynnyksellä”. Seuraavaan työpajoihin ei tullut erityisesti toiveita, vaan toivottiin saman linjan jatkuvan. Sovittiin, että prosessia jatketaan seuraavassa työpajassa ja seuraavaan työpajaan kehitellään jo alustavaa osaamisen johtamisen / osaamisstrategian pohjaa, jota voidaan yhdessä kehittää eteenpäin oppilaitokseemme sopivaksi. Työpajan lopuksi jokainen tiimivastaava sai ”kotiläksyksi” tutustua Työturvallisuuskeskuksen julkaisuun *Tasapainoa ja oppimista lähijohtamiseen*, opas kunta - alan esimiehille ja työyhteisöille.

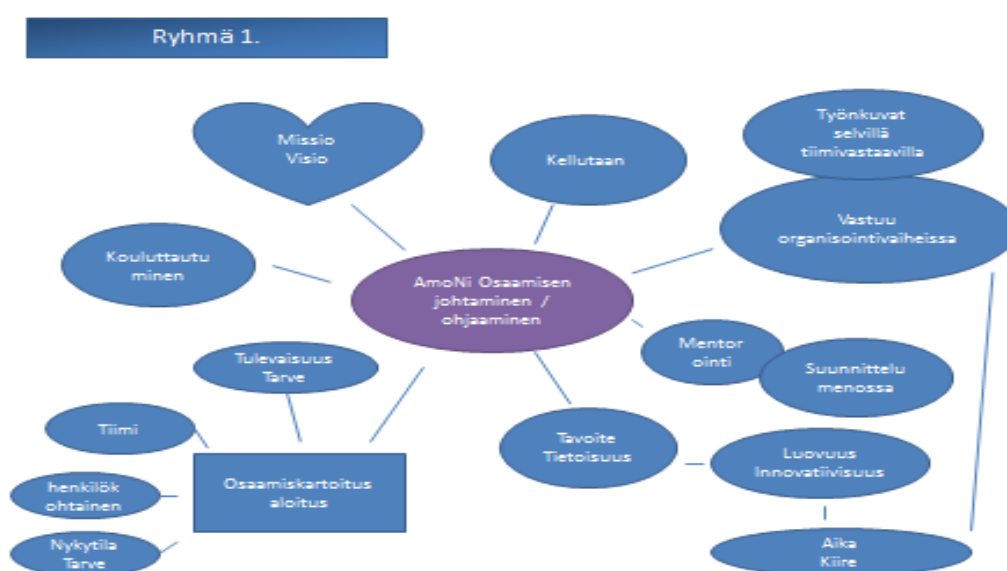
6.2.2 Työpaja 2. Miten osaamisen johtaminen näkyy opistossamme?

Aloitimme työpajan brain storming -harjoitteella, jossa oli aikaa kolme minuuttia sanoa osaamisen johtamiseen liittyviä asioita ja ajatuksia. Tehtävässä toimi kaksi kirjuria,

joiden tehtävänä oli kirjata ajatukset fläpille. Tehtävä toimi lämmittelytehtävänä ja toisaalta, mieleen muistuttajana, mitä se osaamisen johtaminen olikaan.

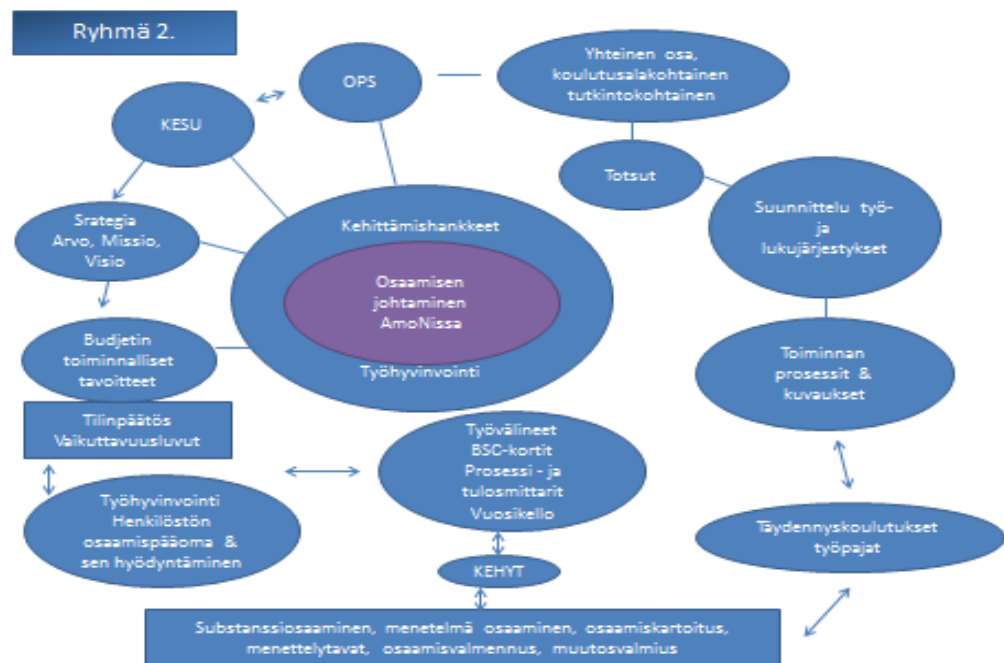
Brain storming -tulokset: *tunneäly, henkilöstön tukeminen, dialogi, tulevaisuus, hiljainen tieto, kunkin kyvyt käyttöön, eettisyys, toppi, seuranta, kehitysasiakirja, esimies alaisuudet, kannustus, ilo, vastuullisuus, arvot, hyvät käytänteet, asiantuntijuus & sen jakaminen, tsemppi, tiedonsiirto, esimies/esinainen, missio, visio, osaamispääoma, johtaja, KV, jälki, osaaminen, organisaatio-osaaminen, budjetti, työympäristö, kesu, silmät-korvat-sydän, innovatiivinen, tilinpäätös, tyhy, tiimi, kehy, mittarit, tavoitteet, vuorovaikutus, älykäs/oppiva organisaatio ja innostus. Brain storming herätteli porukan taas osaamisen johtamisen teeman äärelle ja huomasimme, että asiaa oli mietitty ja pohdittu edellisen työpajan tuloksena. Brain stormingin tulokset kertovat opiston henkilöstön ihmissläheisestä otteesta ja toisten huomioon ottamisesta. Esille tulevat erityisesti ”pehmeät arvot”, ilo, kannustaminen, tsemppi yms. ja vastapainona ns. kovat ”arvot” joita osaamisen johtamisessa tarvitaan.*

Siirryimme lämmittelyn jälkeen ajatuskartta tehtävään, jossa jaoimme tiimivastaavat kahteen ryhmään ja aiheena oli Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittyahden osaamisen johtaminen tällä hetkellä. Ajatuskartat olivat hyvin erilaisia kahdella eri ryhmällä. Ryhmä 1. oli miettinyt osaamisen johtamista Ammattiopisto Niittyahden henkilöstön näkökulmasta (kuviokuva 9).



Kuvio 9. Ajatuskartta - Ryhmä 1. Ammattiopisto Niittyahden osaamisen johtaminen.

Karttoja laadittaessa kehkeytyi hyviä keskusteluita niin Ammattiopisto Niittylahden nykytilasta, kuin tulevaisuudestakin. Kummassakin ryhmässä puheenaiheena olivat osaamisen johtamisen tarve, sen kehittäminen ja prosessin näkyväksi tekeminen. Ryhmä 2. oli ottanut laajemman näkökulman osaamisen johtamiseen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän ja Ammattiopisto Niittylahden näkökulmasta (kuvio 10).



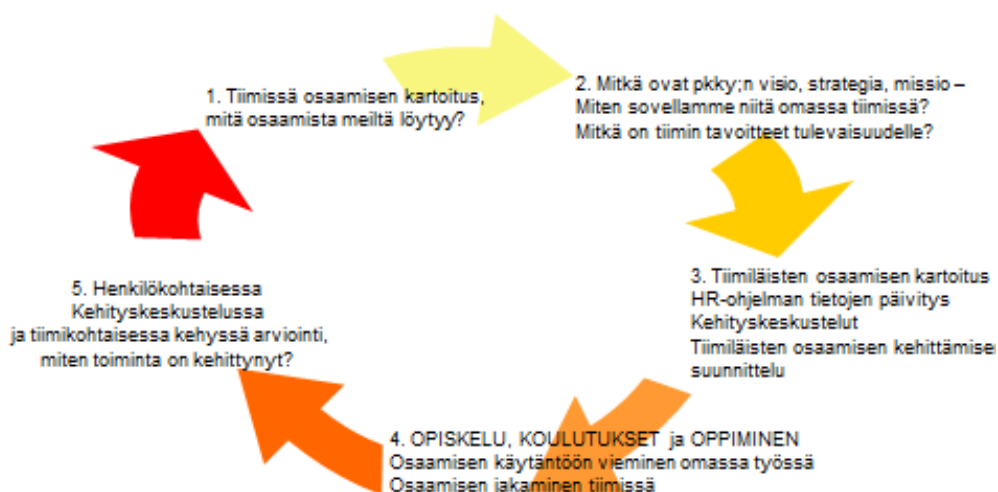
Kuvio 10. Ajatuskartta - ryhmä 2. Ammattiopisto Niittylahden osaamisen johtaminen.

Ammattiopisto Niittylahdessa osaamisen johtamisen asiat oli tiedostettu, mutta työpajaprosessin aikana meneillään ollut selvitys oppilaitoksen tulevaisuudesta oli saanut tilanteen ”kellumaan” ja ihmiset osallistuvat selvityksen tekemiseen. Toisaalta työntekijät odottivat selvityksen tuloksia ja toimeenpanosuunnitelmaa. Ajatuskartoissa tulee selvästi esille, että tiimivastaavat mieltävät osaamisen johtamisen osaksi oppilaitoksen arkea, henkilöstön kehittämistä ja tulevaisuuden suunnittelemista.

Mietimme työpajassa otsikkoa osaamisen johtamisen prosessille, jota voitaisiin käyttää prosessin nimenä. Osaamisstrategia nimenä ei ollut tiimivastaavien mielestä hyvä, koska strategiatyö tehdään koulutuskuntayhtymän tasolla. Päädyimme käyttämään prosessista nimeä ”tiimin osaamisen kartoitus ja kehittäminen”. Siinä uusi otsikko osaamisen johtamisen kehittämiselle ja prosessille Ammattiopisto Niittylahden

tiimeissä. Prosessin nimi ja sen sisältö kertovat enemmän oikeasti tiimissä tehtävästä osaamisen johtamisen kehittämistä.

Ensimmäinen ehdotus (kuvio 11) osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä - prosessista oli esillä työpajassa. Prosessi oli tehty hyvin pitkälti oppivan organisaation mallin avulla. Vaiheita prosessissa oli viisi, joissa ei ollut ns. otsikkoa vaan hahmoteltu sisältöä kysymystasolla. Sovittiin, että seuraavassa työpajassa käsitellään yhdessä prosessia ja sen mahdollista käyttöön ottamista. Sovimme, että käytämme seuraavan työpajan prosessin suunnitteluun ja käsittelemiseen.



Kuvio 11. Ensimmäinen ehdotus osaamisen johtamisen prosessista.

Työpajan aika käytettiin tehokkaasti ja loppureflektiolle ei jäänyt kovin paljon aikaa, mutta työpajasta jäi tiimivastaaville innokas asenne kehittää asiaa eteenpäin. Edelleen esille tuli esimiesten koulutus ja vertaistuki näiden tapaamisten osalta. Seuraavassa työpajassa tulisi olemaan enemmän työskentelyaikaa ja mahdollisuus jatkaa taas toiminnallisia työtapoja tiimien osaamisen kartoitus ja kehittäminen -prosessin suunnitteluun ja kehittämiseen.

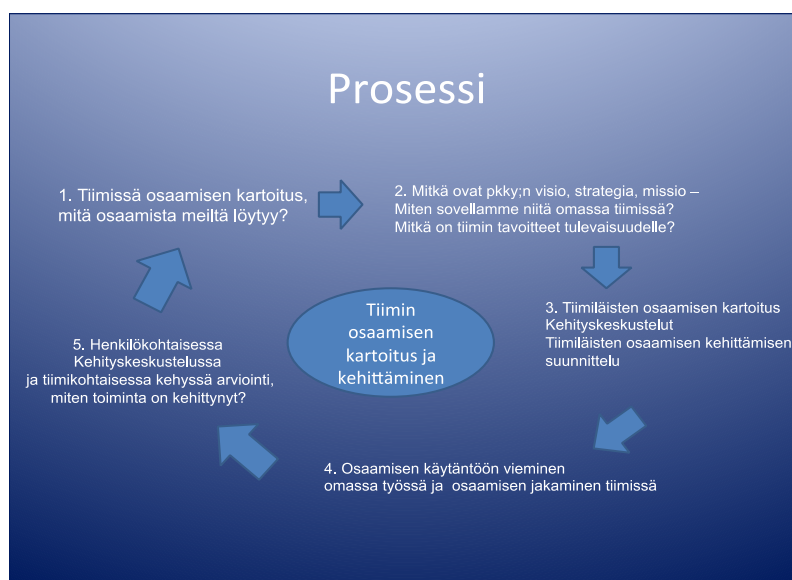
6.2.3 Työpaja 3. Tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen - prosessi

Kolmannen työpajan ohjelmaan kuului ensimmäisenä lämmittelytehtävä helikopteriharjoitus - Minkälaista on Ammattiopisto Niittylahden toiminta vuonna 2020? Seuraavana muistuteltiin edellisen työpajojen ajatuskarttojen sisältöjä mieleen

käymällä ne läpi. Seuraavaksi päästiin tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen prosessin ”kimppuun” pienryhmissä ja lopuksi kävimme loppupalautteen työpajasta.

Työpajan aluksi otimme helikopteriharjoitteen oppilaitoksen tulevaisuuden innovoinnista. Harjoitteessa jokainen otti lapun, jossa on jonkun muun tiimivastaavan rooli ja seuraavaksi innovoitiin porukassa, mitä opisto on vuonna 2020. Harjoituksesta tuli kahdelta eri tiimiltä tuloksena pitkä lista uusia innovaatioita Ammattiopisto Nüittylahden kehittämiseksi. Harjoituksen tulokset ovat liitteessä neljä (liite 4) näkyvissä. Harjoitus koettiin hyväksi lämmittelyksi ennen tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen -prosessin kehittelytehtävää.

Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä -prosessia aloitimme käsittelemään pienryhmätyöskentelynä. Seuraava (kuviokuva 12) prosessiehdotus oli kommentoitavana jo oppimisalusta moodlessa ennen pienryhmätyöskentelyä.



Kuvio 12. Toinen ehdotus osaamisen johtamisen prosessista.

Jokaiselle pienryhmille annettiin tehtäväksi kommentoida yhtä omaa osa-aluetta prosessista. Tehtävän antona oli miettiä:

1. Miten prosessin vaihe toteutetaan käytännössä?
2. Mitä käytännön toteutukseen tarvitaan?
3. Missä vaiheessa vuosikelloa prosessin vaihe toteutetaan?

4. Mikä olisi hyvä prosessin vaiheen ”NIMI”?
5. Mitä koulutusta tarvitaan, että tiimivastaava pystyy toteuttamaan prosessin vaiheen?

Pienryhmätyöskentelyn tuloksena prosessiin jäi viiden vaiheen sijasta neljä vaihetta. Ryhmä, joka käsitteli 1. ja 2. vaihetta päätyivät yhdistämään vaiheet. Alla olevissa luetelluissa ryhmätyöntuloksissa oli mielenkiintoista havainnoida jo valmiiksi tehtyä aikataulutusta. Ammattiopisto Niittylahdessa on vahvasti toiminnassa toiminnallinen vuosikello, joten prosessin vaiheet oli helppo hahmottaa, kun ne on aseteltu vuosikelloon.

1. Ryhmä

Tiimissä osaamisen kartoitus, mitä osaamista meiltä löytyy?

Mitkä ovat pohjois-karjalan koulutuskuntayhtymän visio, strategia, missio – Miten sovellamme niitä omassa tiimissä? Mitkä on tiimin tavoitteet tulevaisuudelle?

NIMI: Osaamiskartan laatiminen seuraavalle lukuvuodelle

- *Tiimivastaavien osaamisen johtamisen koulutus – kehittämishankkeen työpajat (lukukausi 2012-2013)*
- *Visio, strategia, missio – käsittely tiimissä – kehittämisasiakirja*
- *Tiimin visiot ja tulevaisuus - keskustelu*
- *Jokainen tiimin jäsen perehtyy opsiin, tostuun, toiminnallisiin tavoitteisiin ja tunnuslukuihin (itsenäisesti vai ohjatusti)*
- *Itsereflektion kautta peilaa osaamista edellä mainittuihin*
- *Prosessi ohjeistus, raportin pohja ohjaa tekemistä*
- *Tiimi tekee yhteenvedon (syyskuu)*
- *Yhteiskokous tiimivastaavilla (Lokakuussa)*
- *Toteutus n. 4 h / hlö (sis. Itsenäisen työskentelyn yhteenvedon)*

2. Ryhmä

Tiimiläisten osaamisen kartoitus ja kehityskeskustelut – tiiminjäsenten osaamisen kehittämisen suunnittelu

NIMI: OSAKESU – Osaamisen kehittämissuunnitelma

- *Kartoitetaan kehityskeskusteluissa osaamisalueet, jokainen tarkentaa osaamisensa.*
- *Peilataan osaamista toimenkuviin, opsiin ja tostuun.*
- *Tarvitaan riittävästi aikaa, ei niin, että ”kato joku rako kalenterista”.*
- *Vuosikellossa huomioidaan kahdessa kohtaa. Tammi- helmikuussa peilataan lukuvuoden suunnitteluun ja alkusyksystä budjetin suunnitteluun.*
- *Tarvitaan koulutusta kehyjen pitämiseen.*
- *Osaamisen kehittämisen koordinointiin tarvitaan apua.*

3. Ryhmä

Osaamisen käytäntöön vieminen omassa työssä ja osaamisen jakaminen tiimissä

NIMI: Osaaminen käyttöön

- *Tiimiläisten osaamisen kehittäminen – kouluttaminen ja opiskelu*
- *Tiimin osaamiskartoituksen ja osaamistarpeen perusteella päätös kouluttautumistarpeesta*
- *Koulutetaan koko tiimi*
- *Koulutetaan vain tiimin jäsen*
- *Koulutettu tiimin jäsen tuo tiedon tiimin, kohtasiko koulutus tiimin asetetut tavoitteet, miten uudet asiat voidaan ottaa heti käyttöön vai pitääkö vielä hankkia lisätietoa*
- *Uuden opitun asian pureskelu, ennen kuin se tuodaan muille keskusteltavaksi*
- *Aikataulutettua toimintaa, suunnitelmasta käytäntöön*
- *Jatkuvaa toimintaa tiimeissä/ tostuksen teon yhteydessä/ tiimikokouksissa 1-2 kertaa vuodessa kartoittaa tiimin osaamistarpeet ja tulevaisuuden visiot*
- *Innovointi myös oppilaitostasolla 1-2 kertaa vuodessa esim. henkilöstökokouksessa*
- *Tiimivastaava tarvitsee työn organisointiin aikaa*

Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa ja tiimikohtaisessa kehyssä arviointi, miten toiminta on kehittynyt?

NIMI: Osaamisen arviointi ja ennakointi

- *Tiimiläisten osaamisen kehittäminen – kouluttaminen ja opiskelu*
- *Tiimin osaamiskartoituksen ja osaamistarpeen perusteella*
 - *päätös kouluttautumistarpeesta*
- *Koulutetaan koko tiimi*
- *Koulutetaan vain tiimin jäsen*
- *Koulutettu tiimin jäsen tuo tiedon tiimin, kohtasiko koulutus tiimin*
 - *asetetut tavoitteet, miten uudet asiat voidaan ottaa heti käyttöön vai pitääkö vielä hankkia lisätietoa*
- *Uuden opitun asian pureskelu, ennen kuin se tuodaan muille*
 - *keskusteltavaksi*
- *Aikataulutettua toimintaa, suunnitelmasta käytäntöön*
- *Jatkuvaa toimintaa tiimeissä/ tostuksen yhteydessä/ tiimikokouksissa*
- *1-2 kertaa vuodessa kartoittaa tiimin osaamistarpeet ja tulevaisuuden visio*
- *Innovointi myös oppilaitostasolla 1-2 kertaa vuodessa esim. henkilöstökokouksessa*
- *Tiimivastaava tarvitsee työn organisointiin aikaa*

Työpajassa saimme aikaiseksi paljon tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittämisen eteen. Prosessi oli kommentoitavana moodlessa seuraavaan työpajaan mennessä.

6.2.4 Työpaja 4. Prosessin arviointi ja seuranta

Viimeisessä kehittämishankkeen työpajassa käsitelimme osaamisen johtamisen arviointia ja seuranta. Hyväksyimme osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä -prosessin ja arvioimme kehittämishankkeen onnistumista, prosessien arviointia ja toisaalta tämän kehittämishankeprosessia arviointia. Käsitelimme arviointia koko tiimivastaavien ryhmällä ja kirjassimme post-it-lapuilla fläpille oppilaitoksen toiminnan seurantaan, arviointiin ja osaamisen johtamiseen liittyviä asioita.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 13) on listattu, mitkä arviointiin liittyvät asiat kohdistuvat oppilaitoksen käytännön toimintaan ja mitkä liittyvät vahvasti osaamisen johtamiseen. Kuvassa on myös kirjattu mitkä asiat liittyvät kumpaankin osa-alueeseen, oppilaitoksen

toimintaan ja osaamisenjohtamiseenkin. Alla olevista aiheista käytiin arviointiin ja seurantaan liittyvää keskustelua. Useasti suunnitellaan uutta ja luodaan uusia menetelmiä, mutta vanhan seuranta ja arviointi voi jäädä vähäiseksi. Tärkeä kehittämiskohde on toiminnan ja osaamisen johtamisen seuranta ja arviointi.

Opiston toiminnan arviointi ja seuranta	
<p>Opiston suunnittelu, toteutus, tulokset yms.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riskien kartoitus • BSC-kortti • Työelämä arviointi • Läpäisyaste • Kyselyt opiskelijoille, tulo-olomeno • Opiskelijoiden itsearviointi ja vertaisarviointi • Opiskelija arviointi • Kurssiarviointi • Jakso arviointi • HOJKS • Työssäoppiminen 	<p>Osaamisen johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sisäinen tarkastus – PKKY • Talous, Budjetti, Tulot • TOB itsearviointi • Vertaisarviointi (epävirallinen) • Taloudellisen tuloksen arviointi • Kehityskeskustelut • Itsearviointipäivä • Työssäoppimisen arviointi

Kuvio 13. Arviointi Ammattiopisto Niittyлахden toiminnassa ja osaamisen johtaminen tehtävän tulokset.

Kehittämishankkeen prosessi arviointiin kahdessa pienryhmässä, joissa käytettiin SWOT -analyysia hyväksi. Ensimmäisessä (kuvio 14) SWOT -analyysissa käsiteltiin kehittämishankkeen aikana tehtyä osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen prosessia. Toisessa SWOT -analyysissa arvioitiin kehittämishankkeen onnistumista (kuvio 15).

<p>Vahvuudet</p> <p>Suunnitelma Kehittämistahto Asiantuntevuus/ osaava henkilökunta Kehitysmyönteisyys</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Aikataulussa pysyminen Innostutaan asioista, mutta innostus saattaa lopahtaa nopeasti Vaikutusmahdollisuuden puute</p>
<p>Mahdollisuudet</p> <p>Koko toiminnan turvaaminen Ylhäältä päin annetut ohjaustoiminnot Kehityskeskusteluiden huomioiminen Johtajuus Hyvä ilmapiiri Hyvät prosessit Osaamisen kehittämissuunnitelma</p>	<p>Uhat</p> <p>Muutosvastarinta Epävarmuus Ei uskaltauduta heittäytyä uuteen</p>

Kuvio 14. SWOT -analyysi osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä -prosessikuvauksesta.

Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä -prosessikuvauksesta tehdyssä SWOT- analyysissä (kuvio 14) ja siitä käydyissä keskusteluissa vahvuutena nähtiin henkilökunnan vahva osaaminen ja kehittämismyönteisyys. Henkilökunta on joustavaa ja kehittämistahto on pysynyt organisaatiomuutostenkin aikana. Heikkoutena nähtiin aikataulussa pysymisen vaikeus ja henkilökunnan alkuinnostuksen lopahtaminen ja siten prosessin loppuminen.

Vaikutusmahdollisuuksien puute nähtiin heikkoutena, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on iso organisaatio ja ohjeet ja säännöt tulevat johtoryhmästä. Mahdollisuutena nähtiin toiminnan turvaaminen osaamisen johtamisella, tarvitaan vahvaa osaamista, että oppilaitoksen toiminta pystytään pitämään laadukkaana yllä. Toisaalta Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän johdon ohjaustoiminnat nähtiin positiivisena ja selkeinä, selkeiden sääntöjen mukaan on helpompaa toimia. Kehityskeskusteluiden kehittäminen ja huomioiminen nähtiin prosessin hyvänä ominaisuutena. Prosessin aikana sovittiin, että henkilökunnalle pidetään yksi henkilökohtainen kehityskeskustelu vuodessa ja tiimille pidetään yksi tiimikohtainen kehityskeskustelu vuodessa, minkä rehtori toteuttaa. Johtajuuden kehittäminen ja esimiesten koulutus nähtiin tärkeänä asiana.

Ammattiopisto Niittylahdessa on hyvä ja myönteinen ilmapiiri, mikä edistää prosessin läpiviemistä ja kehittämistä. Osaamisen kehittämissuunnitelma nähtiin mahdollisuutena ja sen eteenpäin vieminen tärkeänä asiana. Uhkana prosessissa nähtiin henkilökunnan muutosvastarinta: uuteen ei lähdettäisikään mukaan ja toimintaa vastustettaisiin. Epävarmuus oppilaitoksen ja työpaikkojen kohtalosta nähtiin vakavana uhkana, mikä jarruttaa halua kehittää ja oppia uutta. Uhkana nähtiin myös pelko ”heittäytyä” uuteen ja kehittää vanhaa. Kokonaisuudessaan SWOT -keskustelu oli antoisa ja positiivinen. Prosessi nähtiin hyvänä ja kehittämisen arvoisena.

6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen työpajaprosessin SWOT -analyysistä (kuvio 15) käytiin antoisa palautes keskustelu. Keskustelussa tuli ilmi, että osaamisen johtamisen asiat ovat selkiytyneet tiimivastaaville.

<p>Vahvuudet</p> <p>Asiat ovat selkiytyneet Osallistujien aktiivisuus työpajoissa Ryhmän kokoonpano hyvä Työpajojen ohjaaja talon omaa henkilökuntaa Vaihtelevat työtavat työpajojen aikana</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Osallistujien sitoutumattomuus tehtäviin Välitehtäviin olisi tarvittu tarkemmat ohjeet ”Ylimääräinen” työ Yhteisen, sopivan ajankohdan löytäminen</p>
<p>Mahdollisuudet</p> <p>Materiaali jää Moodleen, mahdollisuus palata asioihin Työpajojen anti antaa mahdollisuuden kehittyä työntekijöinä ja osaamisen johtajina</p>	<p>Uhat</p> <p>Prosessi painuu unholaan Jatkumosta ei sovita selkeästi Mahdollinen organisaatiomuutos miten vaikuttaa osaamisen johtamisen prosessiin</p>

Kuvio 15. SWOT -analyysi kehittämishankkeesta ja toteutetusta työpajaprosessista.

Vahvuutena nähtiin osallistujien aktiivisuus työpajoissa. Ryhmän koko ja kokoonpano oli hyvä. Työpajojen ohjaaja eli kehittämishankkeen ja opinnäytetyön tekijä oli omaa henkilökuntaa, mikä nähtiin hyvänä asiana. Koska työpajojen ohjaaja oli opinnäytetyön tekijä ja Ammattiopisto Niittylahden henkilökuntaa hän tuntee työpaikan ja sen sisäiset asiat, mikä helpotti työskentelyä prosessin luomisessa. Toiminnalliset ja vaihtelevat työtavat työpajojen aikana koettiin vahvuutena. Tarkoituksena oli tarjota toiminnallisia työtapoja, joita tiimivastaavat pystyisivät käyttämään omien tiimiensä kanssa.

Heikkoutena työpajaprosessissa nähtiin tiimivastaavien heikko sitoutuminen työpajojen välissä oleviin etätehtäviin, joissa tarkoituksena oli tutustua materiaaliin tai käydä Moodlella kommentoimassa saavutettuja tuloksia. Kevät 2012 on ollut Ammattiopisto Niittylahdessa muutosten takia todella kiireinen ja työpajaprosessi aiheutti ylimääräistä työtä mikä kuormitti osallistujia. Heikkoutena nähtiin myös yhteisen ajan puute, tiimivastaavien ryhmä ei päässyt kertaakaan kokoontumaan niin, että koko tiimi olisi paikalla.

Mahdollisuutena työpajaprosessissa nähtiin sähköinen oppimisolusta Moodle, jossa on työpajaprosessilla oma kurssi, jonne on kerätty kaikki materiaali työpajaprosessin ajalta. Moodleen voi kuka tahansa palata myöhemmin hakemaan materiaalia osaamisen johtamisesta ja prosessista. Työpajaprosessissa tiimivastaavat kokivat kehittyneensä osaamisen johtamisen johtajina, ja he kaipaisivat lisää samankaltaista koulutusta.

Mahdollisuutena prosessille nähtiin työpajaprosessin vetäjän paluu töihin perhevapaan jälkeen, jolloin prosessin toivottiin jatkuvan.

Uhkakuvina nähtiin prosessin ”painuvan unholaan” ja prosessi unohtuu kiireisessä arjessa, eikä prosessin selkeästä jatkumosta sovita yhdessä. Uhkana nähtiin myös edessä oleva organisaatiomuutos ja siinä tulevat muutokset. Kehittämisprosessi nähtiin kokonaisuudessaan hyvänä ja toiminnallisena kokonaisuutena. Prosessin sovittiin jatkuvan syksyllä 2012 ja seuraava kokoontuminen sovittiin ja asian käsittelemistä jatketaan tiimivastaavien kanssa.

Kokonaisuudessaan kehittäminen prosessi koettiin hyväksi, mutta ajan resursointi ja tulevaisuuden näkymät tuottivat kehittäminen prosessiin haasteita. Kehittäjän/tutkijan näkökulmasta prosessi oli antoisa ja tiimivastaavat olivat innolla mukana toiminnallisissa tehtävissä. Toiminnalliset työtavat todistivat tehokkuutensa ja kykynsä saada ihmiset innostumaan asioista. Tiimivastaavien kyky reflektoida ja pohtia asioita on rehellinen ja hyvä. Tämä helpotti asioiden analysointia ja eteenpäin saattamista.

7 Tulokset

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi osaamisen johtamisen työkalu tiimien osaamisen johtamiseen. Lisäksi työpajoista ja kehittämishankeprosessista nousivat esille neljä kohtaa, jotka näkyvät läpileikkaavana tässä opinnäytetyössä. Nämä neljä kohtaa todettiin monessa työpajassa ja ne tulivat selvänä esille erilaisissa keskusteluissa ja tehtävissä. Kohdat ovat: 1. Suunniteltua osaamisen johtamista tarvitaan 2. Esimiehet tarvitsevat osaamisen johtamiseen jatkuvaa koulutusta 3. Osaamisen johtamiseen tarvitaan selvä prosessi ja toimintaohjeet 4. Osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen tarvitaan osallistava työkalu. Nämä tulokset ovat hyvin selkeitä, ja toteutuessaan ne takaavat osaamisen johtamisen kehittymisen Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahdessa. Osaamisen johtaminen vaatii tarkkaa ja suunniteltua toimintaa ja siksi näihin tuloksiin olisi syytä palata oppilaitoksessa aika-ajoin.

7.1 Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä -prosessi

Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä -prosessista laadittiin visuaalinen versio (kuviokuva 16), jota kehiteltiin työpajojen aikana ja muokattiin oppilaitoksen tiimien toimintaan sopivaksi. Prosessin teossa käytettiin työpajoissa kertynyttä materiaalia ja prosessia muokattiin useamman kerran työpajojen aikana. Prosessiin muodostui viisi kohtaa, jotka kulkevat osana Ammattiopisto Niittylahden toiminnallista vuosikelloa. Prosessi muodostettiin helpottamaan osaamisen johtamisen käytännön toteutusta oppilaitoksessa ja tiimeissä. Prosessin avuksi tehdään lomake, jossa on alla olevat kohdat ja siihen liittyvät toimenpiteet. Lomaketta työstetään syksyllä 2012 yhteisesti rehtorin ja tiimivastaavien toimesta. Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä - prosessi muodostuu neljästä eri osasta:

1. **Osaamiskartan laatiminen seuraavalle lukuvuodelle** – osaamiskartan luomisessa otetaan huomioon missio, visio ja eri strategiat, mitkä tulevat koulutuskuntayhtymältä. Koulutuskuntayhtymän strategioiden perusteella mietitään yhdessä tiimin kanssa oman tiimin visioita ja missioita. Tiimiläisten kanssa perehdytään opetus- ja toteutussuunnitelmiin, tunnuslukuihin ja asetettuihin toiminnallisiin tavoitteisiin. Jokainen tiimiläinen peilaa omaa osaamistaan opetus- ja toteutussuunnitelmiin ja pohtii, mitä mahdollista lisäkoulutusta tarvitsisi toteutussuunnitelman tavoitteisiin pääsemiseksi. Tiimi tekee yhteenvedon omasta tiimin osaamisestaan ja yhteenvedo viedään tiimivastaavien kokoukseen, jossa vedetään yhteen mistä muusta tiimistä saadaan mahdollisesta osaamista muille tiimeille.
2. **Osaamisen kehittämissuunnitelma** -osiossa kartoitetaan tiimiläisten osaamisalueita kehityskeskusteluissa ja jokainen tarkentaa oman osaamisensa. Tiimiläisten osaamista peilataan toimenkuviin ja toteutussuunnitelmaan. Tiimiläisten osaamista peilataan koko lukuvuoden suunnitteluun ja budjetin suunnitteluun. Kehittämissuunnitelmassa kootaan yhteen osaamisen kehittämisen tarpeet ja resurssit.
3. **Osaaminen käyttöön** -osiossa osaamisen kehittämissuunnitelma viedään käytäntöön. Kehittämissuunnitelman perusteella tehdään päätös tiimiläisten

kouluttautumistarpeesta ja resursseista. Koulutustarpeen mukaisesti päätetään koulutetaanko koko tiimi vai vain yksi tiimin jäsen. Tiedon jakaminen tehdään tiimissä koulutuksen jälkeen, missä otetaan huomioon kohtasiko koulutus tiimin tavoitteet, miten uudet asiat voidaan ottaa heti käyttöön ja pitääkö vielä hankkia lisätietoa. Osaamisen ottaminen käyttöön tulee olla aikataulutettua ja suunnitelmallista. Osaamisen käyttöön otto tulee olla jatkuvaa toimintaa tiimeissä, toteutussuunnitelman teon yhteydessä ja tiimikokouksissa.

- 4. Osaamisen arviointi ja ennakointi** -osiossa arvioinnissa pääpaino on tiimikohtaisessa kehityskeskustelussa. Tiimin kanssa kehityskeskustelun käy rehtori, jossa arvioidaan tuloksia. Tiimissä käydään keskustelua ja arviointia menneestä toiminnasta. Tiimeissä innovoidaan uutta ja saadaan motivaatiota uuden suunnitteluun ja kehittämiseen. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut tiimin kehityskeskustelun ohella arvioivat mennyttä ja ennakoivat tulevaa. Tässä osiossa on tarpeellista olla toteutussuunnitelmat valmiina seuraavalle lukuvuodelle.

Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä - prosessi

1. Osaamiskartan laatiminen seuraavalle lukuvuodelle

Pkky:n visio, missio, strategiat ja kehittämissasiakirja ohjaavat toimintaa
Tiimin visiot ja tulevaisuus
Perehtyminen opetussuunnitelmaan toteutussuunnitelmaan, tunnuslukuihin ja toiminnallisiin tavoitteisiin
Oman osaamisen peilaaminen ja tunnistaminen
Tiimi tekee yhteenvetdon osaamisesta (Syyskuu)
Tiimivastaavien yhteiskokous (Lokakuu)
Toteutus 4 h työaikaa / hlö

2. Osaamisen kehittämissuunnitelma

Kartoitetaan kehityskeskusteluissa osaamisalueet
Jokainen tarkentaa oman osaamisensa
Peilataan osaamista toimenkuviin ja toteutussuunnitelmaan
Peilataan lukuvuoden suunnitteluun (Tammikuu)
Peilataan budjetin suunnitteluun ja laatimiseen (Syyskuu)



4. Osaamisen arviointi ja ennakointi

Pääpaino tiimikohtaisessa kehityskeskustelussa
Arviointi menneestä toiminnasta tiimeissä (Helmikuu)
Innovointi toiminnan kehittämiseksi (Helmikuu)
Kehityskeskustelut (Maaliskuu)
Tiimikohtainen kehityskeskustelu, Rehtori (Huhtikuu)
Toteutussuunnitelmat valmiina seuraavalle lukuvuodelle (Huhtikuu)

3. Osaaminen käyttöön

Osaamisen kehittämissuunnitelman perusteella päätös kouluttautumistarpeesta
Päätetään, koulutetaanko tiimin jäsen vai koko tiimi
Tiimin jäsen tuo tiedon tiimin koulutuksesta:

- kohtasiko koulutus tiimin asetetut tavoitteet
- miten uudet asiat voidaan ottaa heti käyttöön
- pitääkö vielä hankkia lisätietoa

Aikataulutettua toimintaa, suunnitelmasta käytäntöön
Jatkuvaa toimintaa tiimeissä, toteutussuunnitelmien teon yhteydessä ja tiimikokouksissa

Kuvio 16. Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä -prosessi.

7.2 Suunniteltua osaamisen johtamista tarvitaan

Suunniteltua osaamisen johtamista tarvitaan Ammattiopisto Niittylahdessa ja koko Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä. Tarkka suunnittelu tuo toimintaan laatua ja säästöjä. Kaikki osaamisen johtamisen elementit, kuten kehityskeskustelut, koulutukset ja kartoitukset kootaan selväksi prosessiksi. Kehityshankkeen aikana syntynyt prosessi ja työkalu ovat osaamisen johtamisen suunnittelua tiiminjohtamisen tasolla. Kehittämishankkeen aikana tuli selväksi, että suunniteltu ja toimiva prosessi ovat tarpeellisia. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymälle on tulossa yhteinen osaamisstrategia, joka tulisi ohjaamaan oppilaitosten osaamisen johtamista. Jokaisessa yksikössä on tietyt samat toimintatavat, mutta osaamisen johtaminen muodostuu esimiesten ja henkilöstön mukaan.

Monessa isossa kunnallisessa organisaatiossa on menossa isoja muutoksia ja se vaatii erityistä paneutumista osaamisen johtamisen suunnitteluun. Ammattiopisto Niittylahdessaakin oli kehittämissuunnitelman aikana organisaatiomuutokseen liittyvän selvityksen teko ja siinä otettiin huomioon myös osaamisen johtaminen. Organisaation muuttuessa on tärkeää myös määrittellä, kuka vastaa osaamisen johtamisen prosessista ja miten se leviää käytäntöön.

7.3 Esimiehet tarvitsevat osaamisen johtamiseen jatkuvaa koulutusta

Esimiehet tarvitsevat osaamisen johtamiseen jatkuvaa koulutusta, koska työelämä ja sen osaamisvaatimukset muuttuvat nopeasti ja ammatillisen koulutuksen tulee pysyä perässä osaamisvaatimuksissa. Ammattiopisto Niittylahden johdolta ja tiimivastaavilta vaaditaan osaamista henkilökunnan osaamisen johtamisessa, jotta työelämän vaatimukset ja tulevaisuuden osaaminen saataisiin toteutettua opetuksessa.

Haasteellista tulee olemaan tiimivastaavien kouluttaminen resurssien vähäisyyden takia. Pysyäksemme työelämän tarpeiden tasolla, osaamisen johtamiseen liittyvää koulutusta tarvitaan. Osaamisen johtamisen tietoja taitoja kannattaa kehittää ja opetella uusia toimintamalleja. Osallistava työote osaamisen johtamisessa vaatii esimiehiltä hyviä vuorovaikutustaitoja ja harjaannusta toiminnallisten työtapojen käyttöön.

Rahkamon (2011) mukaan yksi suurimmista haasteista organisaatioilla on verkostoituminen ja oikeiden verkostokumppaneiden löytyminen. Ammatillisille oppilaitoksille on erityisen tärkeää, että osaamisen johtamisessa otetaan huomioon verkostokumppaneiden eli työelämän tarpeet. Ammattiopisto Niittylahden työelämä -palautteet ovat hyviä, mutta osaamisen johtamiseen liittyvän tiedon vaihtoa ja toteutussuunnitelmatyötä yhdessä työelämän kanssa tulisi kehittää.

Rahkamon (2011) mukaan organisaatio ei menesty markkinoilla jos sillä ei ole kykyä ja resursseja verkostoitua. Organisaation on uudistuttava tarpeeksi nopeasti, että kyky pysyä tehokkaana ja houkuttelevana säilyy. Ammatillisessa koulutuksessa kilpailu on kovaa ja ikäluokat pienenevät ja opiskelijat vähenevät, siksi on tärkeää tuottaa laadukasta opetusta ja ohjata opiskelijat työelämään. Ammatillisten opettajien osaamista työelämän tarpeisiin peilaten on hyvä ennakoida ja kehittää osaamisen johtamisen menetelmin.

Positiivinen oppimisen ilmapiiri takaa työyhteisössä oppimisen mahdollisuudet. Kouluttautuminen ja uuteen asiaan perehtyminen tulee aikatauluttaa ja miettiä tarkkaan. Resurssit ja aika ovat vähissä ja on tärkeää, että osaamisen kehittäminen kohdennetaan niin, että siitä on hyötyä. Esimiesten tulee olla oppimista edistävän organisaatiokulttuurin puolestapuhujia ja sen tulee näkyä, kuulua ja olla tunnettavissa kaikilla viestinnän tasoilla esiin tuotuna. Uuden oppimiselle ja innovoinnille on raivattava tilaa työajasta. Kun innovointi ja uuden oppiminen huomioidaan strategiatasolla, se tulee helpommin osaksi organisaatiokulttuuria. Työpajoissa oli mukana kaikki esimiehet oppilaitoksesta ja oman innostuksen ja esimerkin täytyy näkyä myös omiin johdettaviin, että innostus uuden oppimiseen säilyisi. Johto voi näyttää esimerkkiä hyödyntämällä erilaisuutta, uusia ideoita ja oppimista kehittämistyöryhmissä ja kannustamalla kuuntelemaan toimintatapaan, dialogiin ja avoimeen keskusteluun sekä ideoiden esiin tuomiseen. (Puhakka, Väyrynen & Sihvo, 2011.)

7.4 Osaamisen johtamiseen tarvitaan selvä prosessi ja toimintaohjeet

Osaamisen johtamiseen tarvitaan selvä prosessi ja toimintaohjeet, koska suunniteltua osaamisen johtamista tarvitaan Ammattiopisto Niittylahden tulevaisuuden ja toiminnan laadun varmistamiseksi. Toiminnallinen vuosikello on oivallinen työkalu

pitää osaamisen johtamisen käytännön prosessi elossa. Klastorin (2004) toteaa projektin ja prosessin suunnittelusta, että se on välttämättömyys. Näen, että osaamisen johtamisen mallin käytäntöön vieminen pysyväksi toimintatavaksi vaatii projektimaista työtettä. Ensimmäisenä on muotoiltava ja hahmoteltava projektin luonne ja tavoitteet. Seuraavaksi suunnitellaan, kuinka se toteutetaan ja aikataulutetaan. Projektin toteutumista on valvottava ja toisaalta hahmotettava milloin se päättyy ja miten jatkuu. Suunnittelu vaatii johdolta yhteistä työaikaa ja tahtotilaa, että osaamisen johtaminen todella saadaan laitettua käyntiin oppilaitoksessa. (Klastorin 2004, 12.)

Ammattiopisto Niittyahdessa on henkilökuntaa suhteellisen vähän ja osaamisen johtaminen siltä osin on varmasti helpompaa kuin isommissa oppilaitoksissa. Pienellä esimiestämillä on helpompi sopia yhteisesti toimintaohjeista. Yhteiset toimintaohjeet takaavat tasavertaisen ja reilun toiminnan koko henkilökunnalle. Tasa-arvoinen kohtelu koulutuksiin pääsyssä ja muissa osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa parantavat yhteishenkeä ja tavoitteiden saavuttamista. Toimintaohjeita työstetään Ammattiopisto Niittyahdessa syksyn 2012 aikana ja käytännön osaamisen johtamisen prosessi saadaan käyntiin keväällä 2013. Toimintaohjeita työstetään pienellä työryhmällä, joka tuo toimintaohjeet tiimivastaaville ja henkilökunnalle kommentoitavaksi. Kommentointi ja yhteinen keskustelu toteutetaan yhteisöllisesti ja osallistavalla menetelmällä, jotta saadaan kaikkien ääni kuulumaan. Yhteisöllinen ja osallistava kuuleminen helpottaa toimintaohjeiden ja osaamisen johtamisen käyttöön ottoa.

7.5 Osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen tarvitaan osallistava työkalu

Kehittämishankeidean syntyessä selvää oli, että **osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen tarvitaan osallistava työkalu**, jonka mukaan voidaan toimia. Kehittämishanke oli interventio osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen oppilaitoksessa. Kehittämishankkeen aikana selvänä punaisena lankana kulki, että prosessista on saatava käytännönläheinen työkalu tiimivastaaville ja rehtorille. Työkalu saatiin työstettyä ja tiimin osaamisen kehittäminen kartoittaminen prosessi on tehty yhteistyössä ja Ammattiopisto Niittyahden toiminnallista vuosikelloa mukailien käytännönläheiseksi.

Rahkamon (2011) mukaan organisaatiossa tarvitaan jatkuvaa uudistumista, mutta myös luovuuden ja innovatiivisuuden johtamista. Johtajan täytyy ymmärtää työyhteisön johtamisen haasteet, koska innovatiivisuus ja luovuus tarvitsevat aikaa ja oikean paikan. Kiireisessä päätöskokouksessa ei luovuutta löydy, vaan tarvitaan hyvä ilmapiiri ja aikaa, että uudet innovaatiot syntyvät. Osaamisen kartoittaminen ja kehittämien ei ole itsessään helppo asia. Henkilökunta ja työyhteisö täytyy saada innostumaan ja osallistumaan osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen. Tarvitaan työkalu, joka osallistaa ja innostaa työntekijät yhteisen asian äärelle. Osallisuus ja osallistaminen ei ole aina itsestään selvyyksiä, sillä huono ilmapiiri, kiire ja resurssien puute haittaavat työskentelyä.

Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä -prosessi esitellään Ammattiopisto Niittylahdessa syksyn 2012 aikana henkilökunnalle ja otetaan käyttöön vähitellen. Prosessi tulee varmasti elämään matkalla ja vaatii hiomista ja uudelleen suunnittelua. Tarkoitus kuitenkin on, että ”työkalu” pysyy innovatiivisena ja osallistavana, jotta siitä ei tule liikaa räsistä ja hirveitä paineita esimiehille tai työntekijöille. Työkalun avulla saadaan kehitettyä kaikessa tehokkuudessaan ja innostavuudessaan uusia toimintatapoja ja tunnettavuutta oppilaitokselle. Henkilökunta saa kehittää osaamistaan ja työhyvinvointi paranee osaamisen kehittyessä. Tämä kaikki vaatii esimiehiltä ja rehtorilta työpanosta osaamisen johtamisen kehittämiseen Ammattiopisto Niittylahdessa.

8 Pohdinta

Osaamisen johtaminen aiheena on ollut mielenkiintoinen ja haastava opinnäytetyön aihe. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda teoriapohjaa osaamisen johtamiselle ja toteuttaa Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahdessa toiminnallinen kehittämishanke osaamisen johtamisen kehittämiseksi. Viitekehyksenä opinnäytetyössä kulki osaamisen johtaminen ja oppivan organisaation teoria. Tutkimuskysymys muodostui toiminnan kautta ja se oli, kuinka kartoitamme ja kehitämme tiimin osaamista.

Tämän opinnäytetyön ja kehittämishankkeen tuloksena syntyi tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen -prosessi tiimivastaavien osaamisen johtamisen työkaluksi. Prosessi luotiin osallistavilla ja toiminnallisilla menetelmillä työpajaprosessin aikana. Prosessin luominen oli myös tiimivastaaville osaamisen johtamisen koulutusta ja oman osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtaminen koettiin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi aiheeksi ammatillisen- ja kansanopistokoulutuksen ollessa muutoksessa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tiedot ovat siirtyneet työpajatyöskentelyn kautta tiimivastaaville osaamiseksi ja ovat jatkossa koko yhteisön käytettävissä teorian tiedon lisäämiseksi. Työpajaprosessi oli neljäosainen ja suunniteltu etukäteen Ammattiopisto Niittylahden osaamisen johtamisen kehittämisen tarpeita ajatellen. Prosessin tuloksena syntyi tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen -prosessi.

Tiimin osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen prosessi on hahmottunut monen eri prosessiluonnoksen kautta. Prosessi ei ole ollut kehittämishankkeen aikana käytössä tiimeissä, vaan se otetaan käyttöön tiimeihin kehittämishankkeen päätyttyä. Prosessi muodostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka kulkevat toiminnallisen vuosikellon mukaan tiimien lukuvuoden toiminnassa. Prosessin osa-alueet ovat 1. Osaamiskartan luominen seuraavalle lukukaudelle 2. Osaamisen kehittämissuunnitelma 3. Osaaminen käyttöön 4. Osaamisen arviointi ja ennakointi. Haasteena prosessin käyttöönotossa nähtiin tiimivastaavien ajallisen resurssien vähäisyys, innostuksen loppuminen ja prosessin ”hukkuminen” kaikkien muiden prosessien alle. Prosessin tarkoitus on kartoittaa ja kehittää tiimin jäsenten osaamista.

Kehittämishankkeen aikana Ammattiopisto Niittylahdessa laadittiin selvitystä mahdollisesta organisaatiomuutoksesta, mikä näkyi tiimivastaavien ajatuksissa ja työskentelyssä kehittämishankkeen aikana. Organisaatorakenne muuttuu mahdollisesti uuden suunnitelman seurauksena ja mahdollisesti tiimit purkautuvat ja koostuvat isommista kokonaisuuksista. Osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen prosessia voi muokata ja muuttaa isomman organisaation tarpeisiin, koska siinä on elementit isomman organisaation osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen.

8.1 Menetelmien arviointia

Keskeisenä menetelmänä kehittämishankkeessa käytimme oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen menetelmiä. eOsmo -hankkeen kehittämisen työkirjan avulla sain niin itselleni kuin tiimivastaavillekin hyviä osaamisenjohtamisen menetelmiä käytännössä.

Tutkimusmenetelmäksi kehittämishankkeeseen valittiin aluksi toimintatutkimus, mutta hankkeen edetessä huomattiin, että prosessi on liian lyhyt ja toisaalta keveä toimintatutkimuksen menetelmillä tutkittavaksi. Kehittämishankkeessa on käytetty toimintatutkimusta menetelmänä, joka soveltuu työelämän kehittämishankkeen tutkimiseen. Toimintatutkimuksen avulla kehittämishanketta on analysoitu ja tutkittu käytännönläheisesti ja niin, että siitä on hyötyä Ammattiopisto Niittylahdelle.

Työpajojen rakenne oli suunniteltu ajatellen osallistavaa ja toiminnallista prosessia, joka on toimintatutkimuksen menetelmien mukainen. Kävimme tiimivastaavien kanssa läpi Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toimintaa ohjaavat strategiat ja myös niiden osaamiseen johtamiseen liittyvää sisältöä. Ammattiopisto Niittylahden osaamisen johtamisen prosessia työstettiin Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tavoitteiden pohjalta. Organisaatiolle luotu aito visio on sekä johtamisen, osaamisen kehittämisen, että johtamisdialogin merkittävä konteksti. ”Visioon sisältyy yhtä olennaisesti kuin kuva yhteisestä ja toivottavasta tulevaisuudesta, myös kuvaus siitä väylästä, jota kulkien tulevaisuutta kohti voitaisiin edetä. Aito visio organisaatiossa toimii yhteisenä tahtotilana ja aidosti ohjaava strategiat, luovat sosiaalisen pääoman kertymiä ja tihentymiä (Poikela 2005, 186–187).”

Työpajojen fyysinen rakenne koostui alkutervehdyksestä, lämmittelyharjoituksesta, teoriaosuudesta, prosessin työstöstä ja tulosten purkamisesta ja reflektoinnista. Itse opinnäytetyön tekijänä koin, että työpajojen suunnittelu ja niiden sisältö onnistuivat ja siihen aikaraamiin verrattuna mikä oli käytettävissä. Toki olisin voinut tehdä pidemmänkin prosessin, joka olisi jatkunut toisenkin puoli vuotta, mutta opinnäytetyöni olisi luultavasti laajentunut liikaa. Käytin työpajoissa menetelminä mm. helikopteriharjoitetta, ajatuskarttatyötä, brainstorming -menetelmää, keltaisten lappujen strategiatyötä ja ryhmä- ja parikeskusteluita. Toiminnalliset menetelmät ovat tehokkaita

ja innovatiivisia ja saavat osallistujat todella sitoutumaan työstettävään aiheeseen. Olen ohjannut paljon ryhmiä ja huomannut sen, että oma viireys- ja tahtotila välittyvät osallistujille. Huomasin taas kerran kuinka tärkeää on olla itse innostunut aiheesta työpajoja vetäessään, jotta niistä saataisiin maksimaalinen hyöty irti.

Kehitys- ja osaamiskeskusteluiden syventäminen jäi prosessissa vähemmän huomion kohteeksi, koska Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kehityskeskustelulomake oli juuri päivitetty ja enkä kokenut tarvetta syventyä siihen sen enempää. Uutena asiana kehityskeskusteluihin tosin tulivat tiimikohtaiset ryhmäosaamiskeskustelut, joista sovittiin niin, että rehtori pitää ne kerran vuodessa. Katsottiin, että on tärkeää ohjata tiimin osaamista myös yksilöiden osaamisen rinnalla. Rehtorin on hyvä olla ”kartalla” siitä, mitä tiimeihin kuuluu ja missä ollaan menossa osaamisen kehittämisessä. Ryhmäosaamiskeskustelu on osaamiskeskustelu, jossa keskitytään yhteisön osaamiseen. Ryhmäosaamiskeskustelu toteutetaan työyhteisössä mahdollisimman pian osaamiskyselyn tulosten. Tavoitteena on käydä tulokset läpi työyhteisötasolla, toiminnallistaa strategiaa käymällä läpi työyksikköä koskevat tavoitteet, hahmotella työyhteisön tulevaisuuden visiota, osaamista, osaamisenkehittämisapoja ja arvioida niiden vaikuttavuutta. On tärkeää luoda edellytykset avoimelle ja rennolle keskustelulle, edetä vaiheittain ja kirjata asioita muistioon tai yhteisön osaamisen kehittämissuunnitelmaan. (Puhakka, Väyrynen & Sihvo, 2011.)

Osallisuus ja osallistuminen tulivat työpajoissa vahvasti esille prosessin edetessä. Halusin, että tiimivastaavat saavat osallistua ja keskustella asiasta, koska silloin prosessi tulee käytännönläheisemmäksi. Toikko & Rantasen (2009) määritelmä ”Osallistamisesta, jolla tarkoitetaan yksilöiden kannustamista osallistumaan yhteiseen toimintaan tai olemassa olevan asian kehittämiseen tai uuden luomiseen”, piti todella paikkaansa työpajojen yhteydessä. Työpajojen suunnittelussa otin huomioon erilaiset oppimisympäristöt ja eri aistien käytön. Jokaisessa kokoontumisessa minulla oli jotain nautittavaa tarjolla, kuten pähkinöitä, suklaata tms. Huomasin, että niillä oli yhteyttä ns. Ba-ilmapiirin luomiseen ja välittömään keskusteluun. Arjen kiireestä irroittautuminen ja uuden asian äärelle istuminen kirvoitti innovatiivisia keskusteluita ”pähkinöitä” purtaessa. Osallistamisessa luodaan yleensä ulkopuolelta puitteet, että osallistuminen osallistavaan toimintaan on mahdollista. Erilaisten toiminnallisten menetelmien käyttö osallistamisessa on tehokasta ja yhteistoimintaa lisäävää. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

8.2 Tuloksien tarkastelua suhteessa tavoitteisiin

Tavoitteena kehittämishankkeella oli luoda osaamisen johtamisen malli Ammattiopisto Niittylahteen ja siinä onnistuttiin hankkeeseen varatussa ajassa. Tavoitteena oli saada käytännönläheinen työkalu, jolla osaamisen johtamista kehitetään ja viedään eteenpäin oppilaitoksessa. Hankkeen alussa mietimme osaamisstrategiaa, olisiko se sopiva termi ja järjestelmä oppilaitokseemme, mutta päädyimme siihen, että strategiatyö tehdään Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tasolla. Työkalun ja prosessin nimeä mietittiin ja päädyttiin tiimitasolla tehtävään työhön ja nimeksi tuli toimintaa kuvaava tiimin osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen.

Oppivan organisaation malli oli koko ajan taustalla prosessissa ja sen vaikutus näkyi kehittämishankkeen tavoitteissa ja tuloksissa. Ojalan kirjoista ja luennolta sain erittäin hyvää ja ajatuksia herättävää materiaalia kehittämistyöhön. Otin yhdeksi tavoitteeksi saada prosessista hyvin lähelle oppivan organisaation prosessin mukaista toimintaa. Ojala (2008) toteaaakin, että yhdessä tiedon ja toimintatapojen pohtiminen tuottaa yhteisen näkemyksen ja tieto ja osaaminen voidaan viedä käytäntöön. Pohdimme yhteisesti toimintatapoja kehittämishankkeen aikana ja kannustin, että tiimivastaavat ottavat myös tiimeissä yhteisen pohdinnan ja osallistavan toiminnan käyttöön. Kävimme myös arvioinnin ja laadun tärkeyttä läpi työpajoissa, että toiminta uusiutuisi ja pysyisi laadukkaana. Uuden toimintatavan arvioiminen jonkin ajan päästä on hyvä ja toisaalta välttämätönkin toimenpide. Jatkuva arvioiminen ja laadun seuraaminen tuottaa laadukkaita palveluita. Työntekijöiden hankittua uutta osaamista, täytyy pohtia mikä on tehokkain tapa viedä se käytäntöön ja jakaa muille tiimin jäsenille. Yhteisen tiedon rakentaminen ei tapahdu itsestään, vaan sitä on johdettava ja ohjattava. Jotta ihmiset voivat hankkia ja soveltaa uutta tietoa, jakaa tietoa ja kokemuksia ja muuttaa ne tekemiseksi, tarvitaan oikeanlaiset rakenteet. Nämä rakenteet muodostavat oppivan organisaation. (Ojala 2008, 74–75.)

Työpajaprosessin alussa kävimme tiimivastaavien kanssa pohdintaa aiheesta onko osaamisen johtaminen osaamisen johtamista vai osaamisen ohjaamista. Tämän alustavan keskustelun pohjalta päädyimme kuitenkin laittamaan tavoitteeksi osaamisen johtamisen, koska se antaa kokonaisvaltaisemman kuvan osaamisen kehittämisestä ja koko organisaatioon liittyvästä osaamisen kehittämisestä. Toki osaamisen ohjaaminen

on enemmän valmentavalla työotteella tapahtuvaa toimintaa ja kävisi Ammattiopisto Niittylahden toimintamalliin hyvin, koska suurin osa tiimeistä koostuu asiantuntijoista ja osaamisen kehittämistä voi ohjata oikeaan suuntaan. Asiantuntijatiimissä osallistava ja ohjaava työote kehittää asiantuntijoiden osaamista organisaation strategioiden, vision ja mission suuntaan. Ammatillisen opetuksen kenttä muuttuu ja työelämäntarpeisiin on vastattava nopeammalla tahdilla. Ammatillisten opettajien osaamisen kehittäminen työelämän tarpeita ajatellen muuttuu ja nopeutuu.

Saimme kehitettyä käytännön työkalun osaamisen johtamiseen tavoitteiden mukaisesti ja varsinaisen kehittämishankkeen päätyttyä tiimivastaavat laativat toiminnallisen vuosikellon mukaisen aikataulun prosessin käyttöön ottoon tiimeissä. Nähtäväksi jää, lähteekö prosessi miten käyntiin ja kuinka se kehittyy vuosien varrella toimintaa arvioidessa.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämä kehittämis- ja tutkimushanke ja opinnäytetyö on laadittu työelämän tarpeesta. Kehittämis- ja tutkimushanke on osa osaamisen johtamisen kehittämistä Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahdessa.

Kehittämishankkeen aikana syntynyt tieto ja käytänteet ovat Ammattiopisto Niittylahden oman työnsä asiantuntijoiden synnyttämä prosessi. Toikko & Rantasen (2006) mukaan uusi tieto syntyy pääosin niissä ympäristöissä, joissa itse toimintakin tapahtuu. Toimintayhteyksissä syntyvä tieto kehittyy ja kasvaa aidosta tarpeesta ratkaista käytännön ongelmia. Käytännön toiminnassa ilmeneviä ongelmia ei tule siirtää ratkaistavaksi erillisiin laboratorioihin vaan käytäntö itsessään on uuden tiedontuotannon paikka. Osaamisen johtamisen kehittäminen ja siinä ilmenneet ongelmat ratkaistaan yhdessä.

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuden arvioinnissa on käytetty tutkimuksessa mukana olleita tiimivastaavia, jotka ovat lukeneet kaiken dokumentoidun materiaalin ja todenneet sen oikeaksi ja paikkansapitäväksi. Tuloksia on verrattu aiheeseen liittyviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Opinnäytetyön alussa olevassa teoriaosuudessa on määritelty oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen viitekehys. Teoriaosuutta on

käytetty kehittämisprosessissa ohjaavana viitekehyksenä, joka on pohjana kehittämishankkeessa luotuun osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimissä - prosessiin, käytännön osaamisen johtamisen työkaluun.

Kanasen (2010) mukaan tutkimuksen luotettavuuskysymykset tulee huomioida jo työn suunnitteluvaiheessa, sillä aineiston keruun ja analyysin jälkeen luotettavuutta ei voi enää parantaa, sillä luotettavuus liittyy prosessin eri vaiheisiin. Kananen määrittelee laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit seuraavasti: Arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta ja saturaatio. (Kananen 2010, 69–71.)

Tutkimuksen eettiset kysymykset tulevat esille tutkimuksen ollessa suppea ja yhden organisaation kehittämishanke. Olisi mielenkiintoista verrata saman kehittämishankkeen toteutumista eri organisaatiossa ja verrata tuloksia keskenään. Osallistavat ja toiminnalliset työtavat tuovat erilaisia tuloksia ja tulokset johtuvat myös kehittämishankkeessa olevien henkilöiden innostuksesta ja aktiivisuudesta. Kehittämishankkeessa mukana olleet tiimivastaavat ovat lukeneet aineiston ja todenneet sen paikkansa pitäväksi, joten tieto on siltä osin todellista ja oikeaa. Työpajojen ja toiminnallisten menetelmien kuvaaminen toivottavasti antavat lukijalle uusia ideoita oman organisaation osaamisen johtamisen pohdintaan ja kehittämiseen.

8.4 Johtopäätökset osaamisen johtamisen kehittämisestä

Osaamisen johtaminen on tarpeellinen ja kehitettävä asia Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittyahdessa. Osaamisen johtamisen kehittäminen on koko henkilöstölle eduksi ja esimiesten kouluttaminen osaamisenjohtajiksi ja osaamisen ohjaajiksi on tulevaisuuden kannalta kannattavaa laadun ja menestymisen kannalta. Rynänen (2009) toteaa, että johtajuuden toteutuminen on koko henkilöstön asia. Viime kädessä vastuuta kantaa organisaation ylin johto, mutta työpaikalla jokaiseen tehtävään sisältyy enemmän tai vähemmän vastuuta hyvästä johtajuudesta, perustehtävästä ja hyvästä ilmapiiristä. (Rynänen 2009, 32.)

Käytännön osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtamiseen kehitetty käytännön prosessi tulee olemaan oppilaitoksen toiminnallisen vuosikellon perustana. Oppilaitoksen lukuvuoden toiminnan mukaan on myös järkevää suunnitella osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtamisen kehittäminen on myös ajanhallintaa ja ajan käyttämistä tehokkaasti. Forshyt (2007) toteaa ajanhallinnasta kaksi faktaa: mieti kuinka suunnittelet ajankäyttösi ja kuinka toteutat suunnitelmat. Osaamisen johtamisen suunnitelmassa Ammattiopisto Niittylahdessa mietitään realistisesti ajankäyttöä ja suunnitellaan konkreettisesti miten suunnitelmat toteutetaan.

Historia ja muutos

Oppilaitoksen organisaatio on muutoksessa ja vahva kansanopistohistoria on myös taustalla osaamisen johtamisessa ja henkilöstön ja opiskelijoiden yhteisöllisyydessä. Wendell & Cecil (1990) toteaa, että organisaatiomallin kehittämisessä vaikuttaa organisaation strategiamallit, historia ja oletukset. Organisaatiomallin kehittyminen on ylimmän johdon, mutta myös oppilaitoksen johdon vastuulla. Osaamisen johtamisella on suuri merkitys muutoksessa ja sen toteuttamisessa.

Osallisuus ja yhteisöllisyys

Osallisuudella ja positiivisella vuorovaikutuksella ja kommunikaatiolla on ollut suuri merkitys, kehittämishankkeen onnistumisessa. Positiivisen ilmapiirin luominen ja yhteiseen ”hiileen” puhaltaminen on auttanut kehittämishankkeen etenemistä ja onnistumista. Osaamisyhteisöjen rakentaminen edistää yhteisöllistä oppimista ja työn kehittämistä. Esimiesten vuorovaikutustaitoja kannattaa kehittää ja pitää yllä yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Klikauerin (2007) mukaan kommunikaation ja vuorovaikutuksen onnistumiseen tarvitaan mm. johtamisen opiskelua, hyvää henkilöstöhallintaa ja kunnossa olevia työsuhteita. (Kliklauer 2007, 6.)

Lopullisena johtopäätöksenä voin todeta, että kehittämishanke tuli Ammattiopisto Niittylahdessa tarpeeseen ja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän johto on kiinnostunut aiheesta, heillä on tahtoa kehittää osaamisen johtamista organisaatiossa ja käyttää mahdollisesti kehittämishankkeen aikana syntyntä mallia pilottihankkeena Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä.

8.5 Jatkotutkimusidea ja tulevaisuuden näkymät

Mielenkiintoisena jatkotutkimusideana olisi ammatillisten opettajien osaamisen kehittäminen osallistavalla ja ohjaavalla johtamismenetelmällä. Tulevaisuudessa yhä enemmän ammatilliset opettajat tarvitsevat työssään ohjaavaa otetta ja se vaatii myös esimiehiltä ohjaavan ja valmentavan työtteen käyttöön ottamista. Osallisuus ja innovatiivisuus ovat tulevaisuuden työelämässä vahvemmin esillä ja esimiesten ja toisaalta ammatillisten opettajien kyky opettaa ja ohjata osallistavilla menetelmillä on vielä alkutaipaleella. Oma taustani nuoriso ja vapaa-ajanohjauksen, yhteisöpedagogin ja eräoppaan ammatillisilla ohjauksen periaatteilla vie ajatteluni siihen suuntaan, että ihmisten yhteisöllisyyden lisääminen on tarpeellista nykyisessä työelämässä. Työelämän tahti on niin kiivas, että tarvitsemme johtamisessa yhteisöllistä ja osallistavaa otetta, jotta sosiaalinen kestävä kehitys toteutuu ja työntekijät jaksavat tehdä töitä. Nähtäväksi jää toteutuuko jatkotutkimusideani, mutta aiheesta olen todella kiinnostunut ja innoissani. Tämän opinnäytetyön päätyttyä jatkan osaamisen johtamisen opiskelua ja perehtymistä osallistaviin työtapoihin.

Opinnäytetyön ja kehittämishankkeen tekijänä olen oppinut paljon osaamisen johtamisesta ja voin jakaa osaamisen johtamisen tietoa ja taitoa muille esimiehille. Toiminnalliset ja osallistavat menetelmät ovat olleet minulle ennestään tuttuja, mutta osaamisen johtamisen yhdistäminen toiminnallisuuteen on ollut innovatiivinen kokemus. Osaamisen johtaminen on mielenkiintoinen aihe, joka on koulutusorganisaatioissakin väistämätön johtamisen kehittämisen kohde työelämän muuttuessa. Aihevalintani opinnäytetyöhön tuli kiinnostuksen kautta ja kertaakaan koneella istuessani en ole katunut aihevalintaa, kiinnostus on vaan kasvanut koko ajan. Tulevaisuuden suunnitelmissa on tehdä töitä Pohjois-Karjalan ammattiopisto Niittylahdessa ja opiskella mahdollisesti opetushallinnon opinnot ja syventää johtamisenosaamistani.

Lopuksi haluan kiittää motivoituneita ja innokkaita tiimivastaava kollegoitani, mentoriani Erja Karvista, rehtoreita Jari Fagerlundia, Aino Rikkistä ja Pasi Ruohtulaa mahdollisuudesta toteuttaa tämä opinnäytetyö ja kehittämishanke. Kiitos opinnäytetyön ohjaaja Ari Tarkiaiselle innovatiivisista ideoista ja hyvistä keskusteluista. Suuri kiitos

kuuluu myös miehelleni ja isovanhemmille, jotka ovat tukeneet opinnäytetyön tekemistä hoitamalla kolmea ihanaa poikaamme.

Lähteet

- Aaltola, J & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: PS-kustannus.
- Aleksi, T & Kokonaho, T. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Helsinki: Aksios.
- Brooking, A. 1999. Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management. London: International Thomson Business Press.
- Cors, R. 2003. What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives. Engineering Professional Development. University of Wisconsin-Madison.
http://mzoltak.pl/files/20090215_143615learning_org_lit_review.pdf.
 5.9.2012.
- eOsmo Työkirja. 2011. <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja.html>. 16.1.2011.
- Eskola, J & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Forsyth, P. 2007. Successful Time Management. London: Kogan Page.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia, Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Heikkinen, H. Rovio, E & Syrjälä, L. 2007. Vantaa: Dark Oy.
- Helmiä kalastamassa, avauksia tietämyksen hallintaan. 2001. Eduskunnan kanslian julkaisu. http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/km/TuV_KMkalvot.pdf.
 9.9.2012.
- Hirsjärvi, S. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi Miten tiimi vastuuseen? Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. Manka, M-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Terveystalouden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto. Väitöskirja.
- Klasterin, T. 2004. Project management, Tools and trade-offs. USA: Donnelly-Willard.
- Klikauer, T. 2007. Communication a Management at Work. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Konkka, J. 2012. Ammatillisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan metodologiset sitoumukset. Metropolian ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/AATOS/PDF/Konkka_artikkeli_AATOS_1.pdf.
 5.9.2012.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus, Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kuusela, P. 2005. Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kumpulainen, K. Krokfors, L. Lipponen, L. Tissari, V. Hilpiö J. & Rajala, A. 2010. Oppimisen sillat, Kohti osallistavia oppimisympäristöjä. Helsinki: Yliopistopaino.

- KEVA. Kaistila, M. Hyvä esimiestyö.
http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx.
11.7.2012.
- Lönquist, Kujansivu, Antola. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere:
Tammerpaino.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. Uudistettu painos.
Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen graafiset
palvelut Oy.
- Osaamisen hallinnan innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluiden tukena. 2011.
http://eosmo.pkamk.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=14. 16.1.2012.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu.
<http://www.sovelto.fi/ratkaisut/OsaamisenJohtaminen/Pages/Oppiva-Organisaatio-2.0.aspx>. 16.1.2012.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto, tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro oy.
- Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä.
<http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/index.htx>. 15.9.2012.
- Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä. 2012. Kehittämissasiakirja vuosille 2012-2015.
Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä. 2012. Opetussuunnitelman yhteinen osa
kaikille aloille.
- Poikela, E. 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopisto
paino.
- Rahkamo - Kokko, S. Näkökulmia johtamiseen luento: Jatkuva uudistuminen,
johtaminen ja tulos. 19.9.2011.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Räsänen, T. 2010. Tasapainoa ja oppimista lähijohtamiseen. Työturvallisuuskeskus
TTK Nykypaino oy.
- Ryynänen, A. 2009. Jotta yhteistoiminta onnistuisi. Työturvallisuuskeskus TTK.
http://www.ttk.fi/files/1293/Jotta_yhteistoiminta_onnistuisi.pdf.
14.9.2012.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Talentum.
- Takatalo, E. 2010. Toimiva työyhteisö. Näkökulmia opistotyön kehittämiseen. Helsinki:
Kansanvalistusseura ja vapaan sivistystyön yhteisjärjestö.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2006. Käytäntötutkimuksesta kansalaislähtöiseen
kehittämiseen.
[http://www.sosiaalipoliittinenyhdistys.fi/janus/0406/4_06_Rantanen_etal.p
df](http://www.sosiaalipoliittinenyhdistys.fi/janus/0406/4_06_Rantanen_etal.pdf). 15.9.2012.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere:
Tampereen yliopistopaino oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki:
Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uotila, T-P. 2010. Ikkunoita osaamisen johtamiseen systeemiseen kokonaisuuteen.
Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
Prima oy.

- Viitala, R. 2005. Johda osaamista, osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita prima Oy.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universtas wasaensis.
- Wendell, L. & Cecil, H. 1990. Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. USA: Prentice-hall International.
- Williams, K. 2006. Introducing Management, A Development Guide. Oxford: Elsevier.



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIOPISTO NIITYLAHTI

OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTO

SOPIJAOSAPUOLET:

TOIMEKSIANTAJA Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahti _____

Yhteystiedot: Niittylahdentie 297, 82220 Niittylahti, Jari Fagerlund 050 596 6589

Sähköpostiosoite: pko@pkky.fi tai jari.fagerlund@pkky.fi

OPISELIJJA Suvi Mutanen _____

Yhteystiedot: suvi.mutanen@pkky.fi p. 050 3011533 _____

TOIMEKSIANTOSOPIMUS:

Suvi Mutanen tekee opinnäytetyön/kehittämishankkeen Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahden osaamisen johtamisen kehittämisestä.

Osapuolet ovat tänään sopineet toimeksiannosta seuraavaa: (esim. rahoitus, aikarajat, tekijänoikeudet)

Toimeksiantaja

Suvi Mutanen laatii kehittämishankkeen 100 h työajalla ja loput omalla ajalla. Kehittämishanke on valmis 1.10.2012. Työnantajalla on täydet käyttöoikeudet opinnäytetyöhön.

Opiskelija(t)

Opinnäytetyön ohjaajana PKAMK:ssa toimii ARI TAKKAINEN

Päiväys ja allekirjoitukset

19.4.2011

Toimeksiantajan edustaja

Opiskelija



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen/haemme lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus

Opinnäytetyön aihe: Osaamisen johtamisen kehittäminen Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahdessa

Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö:
Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto Niittylahti

Tutkimuksen:

- a) kohde/kohdejoukko: Pohjois-Karjalan opisto ja ammattiopisto, tiimivastaavat
- b) aineiston keruumenetelmä: Kehittämishankkeeseen tarvittavat tiedot haastattelemalla yms.
- c) aineiston keruun ajankohta: 1.5.2011-1.10.2012

Opinnäytetyön ohjaaja/t:

ARI TARKKAINEN

Työelämäohjaaja:

Rehtori Jari Fagerlund

19 / 4 20 11

Jari Fagerlund

Sanni Uusimäki

LIITTEET: - tutkimussuunnitelma
- toimeksiantosopimus

Osaamisen johtaminen

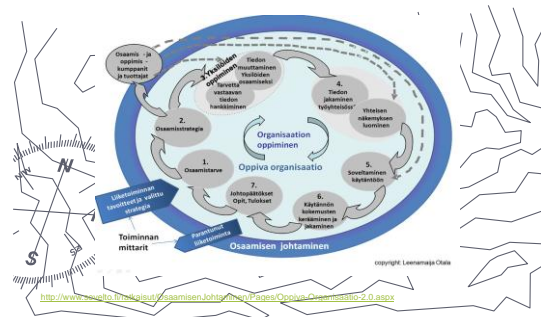


- ▶ Osaamisella tarkoitetaan **työssä tarvittavien taitojen ja tietojen hallintaa** sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin.
- ▶ Osaamisen johtaminen pitää sisällään sekä henkilötöitä että **organisaation osaamisen systemaattisan arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien.**
- ▶ Osaamisen johtamisen suuri haaste on saada esille ja käyttöön mahdollisimman suuri osa siitä henkisestä kapasiteetista ja luovasta potentiaalista, joka yrityksissä työskentelevissä ihmisissä on.

Esimiehen ja työntekijän näkökulmasta osaamisen kehittäminen

- ▶ Pkky:n strategia, visio ja missio, mitkä ovat tavoitteet?
 - ▶ Työntekijän osaamisen kartoittaminen (HR ja Kehyt)
 - ▶ Työntekijän osaamisen pitkän ja lyhyen aikavälin kehittäminen (Koulutukset)
 - ▶ Työntekijän osaamisen jakaminen työpaikalla **Laadukas työ!**
- OPPIVA ORGANISAATIO (Kts. seuraava dia)

Oppiva organisaatio



Osaamisstrategia

- ▶ Osaamisstrategia on suunnitelma, missä on selvillä, **mitkäläistä osaamista organisaatiossa on ja mitkäläistä osaamista tarvitaan** tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi.
- ▶ Osaamisstrategian laatimiseen edellytetään, että organisaation visio ja tavoitteet ovat selviä, visio ja tavoitteet tulevat olla selvät ja konkreettiset, jolloin osaamisstrategian laatiminen on helpompaa.
- ▶ Organisaation on selvitettävä, mitkäläistä osaamista tarvitaan, että päästään visioon ja tavoitteisiin.
- ▶ Organisaation on selvitettävä sen nykyinen organisaatiossa oleva osaaminen ja lisäksi organisaation on kartoitettava, mitkäläistä osaamista organisaatiolta vielä puuttuu päästäkseen yrityksen visioon ja tavoitteisiin.

Osaamisen johtaminen ja osaamisstrategia osaksi arkipäivää ☺

- ▶ Esimiehen ja työntekijöiden välinen **kommunikaatio toimii ja on helppoa**
- ▶ Osaamisstrategiasta ja suunnitelmasta pidetään kiinni.
- ▶ Työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta pidetään huolta
- ▶ Työtyytyväisyys pyritään pitämään hyvänä ja kannustavana
- ▶ Annetaan esimiehen ja työntekijöiden puolelta työvälineille onnistumisesta palautetta
- ▶ Kehäistetään kehittämään itseään!

eOSMO

- ▶ Pkky:n on ollut mukana Osaamisen hallinnan hankkeessa, joka on tuottanut osaamisenhallinnan oppaan johon voi tutustua osoitteessa:
<http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/>

