

# Osaamisella on väliä

Kuvaus matkalta henkilöstön osaamisen johtamiseen





**Osaamisella on väliä**



Tiina Huhtalo • Helena Kangastie • Ari Konu

# Osaamisella on väliä

Kuvaus matkalta henkilöstön osaamisen johtamiseen

B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 12/2018

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-242-6 (nid.)

ISSN 2489-2629 (painettu)

ISBN 978-952-316-241-9 (pdf)

ISSN 2489-2637 (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja  
B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 12/2018  
Rahoittajat: Euroopan unioni - Euroopan aluekehitysrahasto, Euroopan unioni - Euroopan sosiaalirahasto, Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020

Kirjoittajat: Tiina Huhtalo, Helena Kangastie & Ari Konu

Kansikuva: Aino Piirainen

Taitto: Lapin AMK, viestintäyksikkö

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11 C  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu.  
[www.luc.fi](http://www.luc.fi)

# Sisällys

<b>ESIPUHE</b>	9
<b>1. OSAAMISEN JOHTAMISEN LÄHTÖKOHTIA JA TAVOITTEET</b>	11
<b>2. OSAAMISEN JOHTAMISEN KOKONAISUUS</b>	13
2.1 Osaamisen johtaminen on strategista	13
2.2 Osaamisen johtaminen on henkilöstöjohtamista	14
2.3 Osaamisen johtaminen on esimiestyötä	16
2.4 Yhteenvetoa osaamisen johtamisesta	18
<b>3. OSAAMISEN JOHTAMISEN KOKONAISUUS LAPIN AMKISSA</b>	23
3.1 Osaamisen strateginen johtaminen	23
3.2 Osaava henkilöstö on laadun tae	24
<b>4. OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISPROSESSI</b>	27
4.1. Osaamisen kehittämisen prosessin kuvausta	27
4.2. Osaamiskartoitusten suunnittelu	30
4.2.1. Opetushenkilöstö	30
4.2.2. TKI-henkilöstö ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö	33
4.2.3. Yhteenvetoa	35
4.3. Osaamiskartoitusten toteutus	36
4.3.1. Opetushenkilöstö	36
4.3.2. TKI-henkilöstö ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö	36
4.3.3. Yhteenvetoa	37
4.4. Osaamiskartoitusten arviointia	37
4.5. Osaamiskartoitusten tiedon hyödyntäminen	38
<b>5. VIESTINTÄ JA TIEDOTTAMINEN</b>	41
<b>6. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSIN ARVIOINTIA</b>	43
<b>LOPUKSI</b>	45





## TAULUKOT

- Taulukko 1. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot.
- Taulukko 2. PDCA-kehä henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

## KUVIOT

- Kuvio 1. Osaamisen johtamisen kehittyneisyyden neljä vaihetta.
- Kuvio 2. Osaamisen johtamisen tehtävät ja keinot.
- Kuvio 3. Strategisen osaamisen johtamisen malli.
- Kuvio 4. Organisaation strateginen osaaminen.
- Kuvio 5. Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä.
- Kuvio 6. Osaamisen johtamisen kytkeytyminen henkilöstöjohtamiseen.
- Kuvio 7. Osaamisen johtaminen PDCA-kehällä.
- Kuvio 8. Lapin ammattikorkeakoulu osaamista edistävän strategisen johtamisen taustoitus.
- Kuvio 9. Lapin ammattikorkeakoulun opettajan osaamisen ennakointi, osaamisen määrittely ja arviointi.
- Kuvio 10. Lapin ammattikorkeakoulun opettajan osaamisen kehittäminen.
- Kuvio 11. Osaamisen strategisen johtamisen kehittämisprosessin sisällön ja aikataulun kuvausta.
- Kuvio 12. Lapin ammattikorkeakoulun opettajan osaamiskartan osaamisalueet, moniulotteinen osaaminen.
- Kuvio 13. TES-henkilöstön ja OTES-henkilöstön osaamiskartoitus profiilien sisältöä
- Kuvio 14. Lapin ammattikorkeakoulun TKI-henkilöstön osaamiskartan osaamisalueet.
- Kuvio 15. Lapin ammattikorkeakoulun hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osaamisalueet
- Kuvio 16. Lapin ammattikorkeakoulun osaamiskartoituksilla saatujen osaamistulosten kehittämisen eri tasoja.



# Esipuhe

Organisaation osaamisesta ja oppimisesta on muodostunut yksi keskeinen kilpailutekijä globaalissa tietoyhteiskunnassa. Työelämän ja yhteiskunnan muutokset haastavat organisaatioita huolehtimaan inhimillisestä voimavarastaan, työntekijöistä ja heidän osaamisestaan. Asiantuntijaorganisaatiolle, kuten ammattikorkeakoululle, henkilöstö ja heidän osaamisensa on kiistatta merkittävin pääoma. Tämän ”pääomalajin” arvon säilyttäminen edellyttää osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä, motivoivaa hyödyntämistä sekä innovatiivista yhdistämistä.

Muutosten myötä myös osaamisvaatimukset kasvavat ja monipuolistuvat ja haastavat näin sekä johdon että työntekijät. Yhä useamman organisaation menestyksen avaintekijöiksi tunnustetaan herkkyyks tunnistaa asiakkaidensa odotukset nyt ja tulevaisuudessa sekä kyky omaksua nopeasti uudet toimintatavat. Organisaation menestyksen turvaavan osaamisen kehittämisen ja muutuskyvyn tulee kuitenkin perustua organisaation visioon, strategioihin ja niiden pohjalta määriteltyihin pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin.

Onnistunut osaamisen kehittäminen ja kyky reagoida oikein muutoksiin edellyttää, että organisaation nykyinen osaaminen ja muutosalmius tunnetaan riittävän hyvin. Vasta huolellisen tilannekuvan avulla voidaan selvittää tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kapeikot ja kehittämistarpeet. Ja liikkeelle osaamisen ja sen kehittämistarpeiden selvittämisessä tulee lähteä organisaation ydinosaamisesta eli osaamisesta, joka on organisaation toiminta-ajatuksen ja strategian kannalta ensiarvoisen tärkeää ja jota kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Lapin ammattikorkeakoulun strateginen johto laati vuonna 2014 suunnitelman osaamisen strategisesta johtamisesta. Suunnitelma sisälsi kehittämisprojektin, jonka tavoitteena oli mallintaa suunnitelmallinen ja systemaattinen osaamisen strategisen johtamisen prosessi. Prosessin tavoitteena on tukea ammattikorkeakoulun strategista johtamista. Prosessin myötä ammattikorkeakoulun johto yhdessä henkilöstön kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen ja kehittämisen suuntaa, luo yksilö- ja yhteisötasolla oppimista edistävää ilmapiiriä sekä tukee ryhmä- ja yksitason oppimisprosesseja.

Tässä raportissa kuvataan edellä mainittua kehittämistyötä, Lapin ammattikorkeakoulun matkaa osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen käynnistyi projekti- muodossa, mutta projektivaiheen jälkeen osaamisen tavoitteellinen johtaminen in-

tegroidaan osaksi ammattikorkeakoulun henkilöstövoimavarojen johtamista ja sitä tuetaan myös johtamisjärjestelmä uudistuksen kautta. Nimensä mukaisesti osaamista ja sen kehittämistä on johdettava. Ilman suuntaa, tavoitteita, resursseja ja motivointia osaaminen kehittyy kyllä, mutta mihin suuntaan ja millä tahdilla. Lapin ammattikorkeakoulussa kehittämisen suunta on tiedossa ja tahti paranemassa!

*Rovaniemellä 9.8.2018*

*Ari Konu, Hallintojohtaja & Helena Kangastie, Opetuspäällikkö (amk)*

# 1. Osaamisen johtamisen lähtökohtia ja tavoitteet

Yhteiskunnan muutokset, työelämän uudet ammattitaitovaatimukset ja koulutuspolitiikan uudistukset luovat kehitymisvaatimuksia myös ammattikorkeakouluille. Toiminnan laadun, vetovoimaisuuden ja menestyksen takaa motivoitunut ja osaava henkilöstö. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että ammattikorkeakoululla on tavoitteista johdettujen tehtävien suorittamiseksi tarvittavat henkilöstövoimavarat ja osaaminen.

Lapin ammattikorkeakoulu perustettiin 1.1.2014 ja heti toiminnan käynnistymisen yhteydessä tehtiin suunnitelmaa osaamisen strategisesta johtamisesta. Suunnitelman tarpeeseen vaikutti olennaisesti Lapin ammattikorkeakoulun Pohjoista tekoa - strategia ja ammattikorkeakoulun tehtävien yhteneväistämisen vaateet. Erilaisia ns. vanhojen ammattikorkeakoulujen käytäntöjä ryhdyttiin yhtenäistämään ja uudistamaan. Opetuksen osalta tarvittiin opetussuunnitelmien uudistamisen ja pedagogisen kehittämisen suunnitelma. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa edellytettiin vahvemman aluevaikuttavuuden aikaansaamisessa myös kansainvälisen rahoituksen lisäämistä. Yhteiskunta- ja aluevaikuttavuuden aikaansaamiseksi korostui myös opetuksen ja TKI- toiminnan integroinnin aikaansaaminen. Edessä olevat muutokset edellyttivät osaamisen johtamisen kehittämistä.

Kehittämistavoitteena oli mallintaa suunnitelmallinen ja systemaattinen osaamisen strategisen johtamisen prosessi. Mallintamisessa hyödynnettiin Paason (2010) esittämää toimintamallia. Prosessissa tuodaan esille osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen koulutusorganisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta ja asiantuntijuuden kehittyminen yksilön näkökulmasta. Prosessin tavoitteena on edistää organisaation osaamista edistävää strategista johtajuutta, jossa koulutusorganisaation johto yhdessä henkilöstön kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään sekä tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Välitön tavoite on vahvistaa osaamisen johtamisen roolia toiminnan johtamisessa kokoamalla osaamisen johtamisen strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, kehittämistoimenpiteet ja mittarit osaamisstrategian muotoon. Osaamisstrategia ohjaa ja tukee osaltaan tulosyksiköiden henkilöstövoimavarojen kehittämistä osaamis- ja kehittämistarpeiden suunnassa.

Tässä raportissa kuvataan Lapin ammattikorkeakoulun osaamisen strategista johtamista. Aluksi taustoitetaan osaamisen johtamisen kokonaisuutta yleisellä tasolla.

Tämän jälkeen kuvataan osaamisen johtamisen kokonaisuutta ja sen kehittämisen toteuttamista hankkeistettuna toimintana vuosien 2014-2017 välisenä aikana Lapin ammattikorkeakoulussa.

# 2. Osaamisen johtamisen kokonaisuus

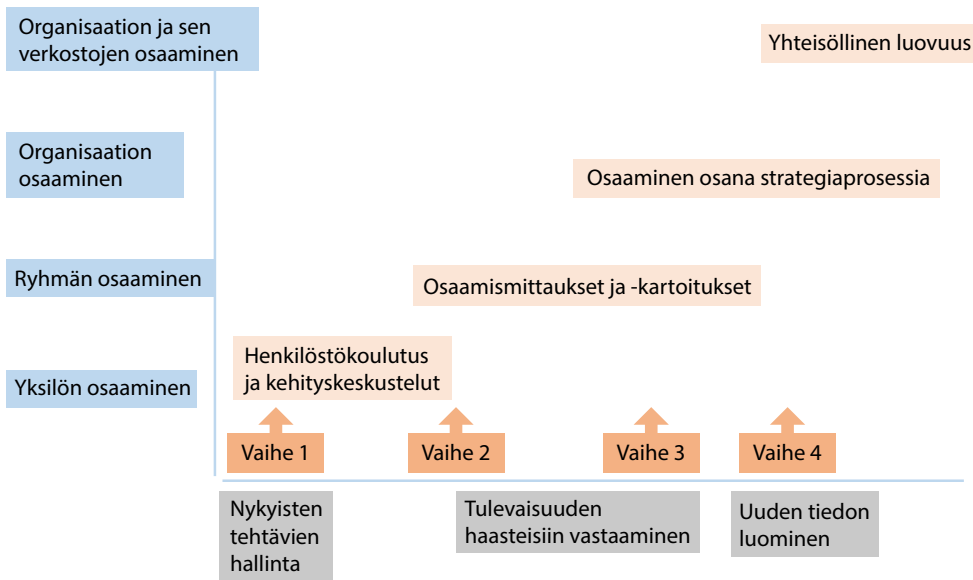
## 2.1 OSAAMISEN JOHTAMINEN ON STRATEGISTA

Osaamisen merkitys yksilö ja organisaatiotasolla on kasvanut siirryttäessä jälkiteollisesta ajasta kohti tietoyhteiskuntaa. Osaaminen on yksilöille ja organisaatioille yhä keskeisempi voimavara ja kilpailutekijä. Organisaation kuten esimerkiksi ammattikorkeakoulun osaamista tulee linjata ja tasapainottaa vastattaessa muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Osaamisen strateginen ulottuvuus kiinnittää sen organisaation valitseman strategian toteutumisen turvaamiseen (Huotari 2009, 19). Strategioiden toimeenpanossa on tärkeää muutos ja siinä tarvittava osaaminen. Strategiisuus osaamisen yhteydessä merkitsee sellaisen osaamisen tunnistamista, jolla on keskeinen osa organisaation tulevaisuudessa (Lehtonen 2002,4). Perusosaamisen lisäksi organisaation on kehitettävä osaamista valitsemansa strategian ja sen toimeenpanon mukaisesti. Osaamisen jatkuva kehittäminen on niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin menestymisen keskeinen perusta ja tulevaisuuden turva.

Osaaminen on monimuotoinen ja monitasoinen ilmiö. Osaaminen voidaan määrittellä yksilön, ryhmän ja organisaation ominaisuudeksi. Perinteisin määrittely on, että osaaminen on tietojen, taitojen ja asenteiden muodostama kokonaisuus, jolla yksilö suoriutuu hänelle annetuista tehtävistä. Osaaminen tulee esille toiminnassa esimerkiksi onnistumisena ja kehittymisenä. Monimutkaistuvassa maailmassa ei yksilön osaaminen kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan ryhmän- ja organisaatiotason osaamista. Lehtonen (2002) toteaa, että ryhmässä yksilöiden osaaminen yhdistyy yhteisen tavoitteen ja työskentelytaitojen avulla ryhmätason kollektiiviseksi osaamiseksi. Organisaation osaaminen on sosiaalisen pääoman sekä ammatillisen ja kollektiivisen osaamisen yhdistelmä. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa siihen, miten ammatillista osaamista käytetään ja kehitetään. Se myös nivoo yhteen erilaiset ammatilliset osaamiset organisaation kollektiiviseksi osaamiseksi. Organisaatioiden strategisen osaamisen hallinta tulee aloittaa organisaatiolle tärkeiden ja merkityksellisten osaamisalueiden määrittelyllä. (Lehtonen 2002, 35-36, 96, 178.)

Organisaatiot kuten ammattikorkeakoulut tavoittelevat sellaisen osaamisen kehittämistä, jolla on merkitystä nykyisen ja tulevan menestymisen näkökulmasta. Osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallinta ja kehittäminen, organisaatiossa toteutuvan oppimisen ohjaaminen sekä uuden tiedon tuottaminen (Hyrkäs 2009, 87).

Salojärvi (2009) on tutkimuksessaan tarkastellut osaamisen johtamisen kehittyneisyyttä erilaisina vaiheina. (Kuvio 1.)



**Kuvio 1.** Osaamisen johtamisen kehittyneisyyden neljä vaihetta (mukailten Salojärvi 2009)

Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstön kehittäminen ja koulutus on liitetty osaksi yksittäisen työntekijän tai ryhmän toimintaa, mutta strateginen kytkentä puuttuu. Työntekijöiden nykyisten tehtävien vaatimukset arvioidaan suhteessa heidän osaamiseensa. Toisessa vaiheessa henkilöstön osaamista pyritään mittaamaan ja kartoittamaan, jotta sitä voidaan hyödyntää organisaatiossa laajemmin tai sillä voidaan myös ennakoida tulevia osaamistarpeita. Kolmannessa vaiheessa osaaminen kuuluu osaksi strategiaprosessia. Tässä vaiheessa osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista ja laajamittaista koko organisaation kehittämistoimintaa. Strategia ohjaa kehittämistä työntekijöiden, työryhmien, työyhteisön ja verkostojen tasolla. Neljännessä vaiheessa osaamisen johtamisessa tavoitellaan uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luomista. Osaamisesta tulee strategisen uudistumisen käyttövoima, jossa työyhteisön kulttuurilla ja dialogilla on keskeinen merkitys. Osaamisen johtamisesta tulee strategista, kun se integroidaan tulevaisuuden tavoitteisiin. (Salojärvi 2009, 148-149.)

## 2.2 OSAAMISEN JOHTAMINEN ON HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Strateginen ajattelu on keskeinen osa kokonaisvaltaista johtamistyötä. Strategian toimeenpanemisessa on mietittävä myös henkilöstöpolitiikan näkökulmat ja niihin liit-



tyvät toimenpiteet. Millaisella henkilöstöstrategialla päästään strategian mukaiseen tavoitteeseen. Millaisella henkilöstövoimavarojen johtamisella saadaan strategia elämään ja, miten osaamista hyödynnetään tehokkaammin.

Viljanen (2006) on tarkastellut henkilöstövoimavarojen johtamista (HRM) ja kuvaava sitä kolmella eri tavalla. Ensiksikin se on ajanmukaisempi termi henkilöstöhallinnolle, jolloin henkilöstöresurssien johtaminen ja perinteinen henkilöstöhallinto eivät eroa toisistaan. Toiseksi sillä voidaan kuvata henkilöstön muuttunutta roolia eli henkilöstö on tärkeä voimavara, ja toisaalta voidaan kuvata tehtäväkenttää, johon kuuluu esimerkiksi määrään ja laatuun, osaamisen ja muutosten hallintaan kytkeytyvien tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettavat toimenpiteet. Kolmas kuvaus määrittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen edustavan organisaation inhimillisiin voimavaroihin suuntautuvaa toimintaa kokonaisuudessaan. Viimeisen määrittelyn mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen eroaa merkittävästi henkilöstöhallinnosta. Perusteluna on se, että henkilöstöresurssit liitetään osaksi organisaation strategista johtamista. Määrittelyn mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista ja työn organisoimista kokonaisuudessaan, eikä ainoastaan niitä tehtäviä, jotka ovat henkilöstöosaston vastuulla. (Viljanen 2006, 33.)

Osaamisen johtaminen toteutuu osana strategista henkilöstövoimavarojen johtamista (HRM) ja siinä korostuu ihmisten kykyjen merkitys organisaation menestymiselle. Ihmisten tieto ja osaaminen edellyttävät taitavaa johtamista ja se on kiinteässä yhteydessä organisaation strategiaan ja sen toimeenpanoon. Näin ollen henkilöstövoimavarojen johtaminen ei ole irrotettavissa erikseen, vaan toteutuu erottamattomana osana strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. (Huotari 2009, 81.) Osaamisen johtaminen liitetään käytännössä ja tutkimustraditiossa henkilöstövoimavarojen johtamisen, tietojohtamisen ja oppivan organisaation viitekehyksiin. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaamisen strateginen johtaminen integroidusti liittävät osaamisen johtamisen yhä tiiviimmin osaksi organisaation yleistä johtamista. Osaamisen johtaminen korostaa myös innovatiivisuutta ja uuden tiedon luomista, jota perinteinen henkilöstövoimavarojen johtaminen ei niinkään tuo esille. (Hyrkäs 2009, 88.)

Olennaista on pohtia, millaisia henkilöstön käyttöön liittyviä valintoja tehdään strategian toimeenpanon ja henkilöstön osaamisen näkökulmasta. Millaisella osaamisella parhaiten turvataan tulevaisuuden menestyminen ja miten kehitetään yksilön, ryhmän ja organisaatiotason osaamista. Tulevaisuuden haltuunotto edellyttää siirtymistä perinteisestä yksilön kehittymistä edistävästä henkilöstön kehittämisestä kohti organisaation esimerkiksi ammattikorkeakoulun yhteisöllistä oppimista tukevaa toimintaa (Ahokallio-Leppälä, 2016, 20). Tämä asettaa erityisiä vaatimuksia myös organisaation esimiestyölle. Miten huomioida sekä yksilön että organisaation kehittymiselle asetettuja tavoitteita. Tässä keskiössä on esimiestyö.

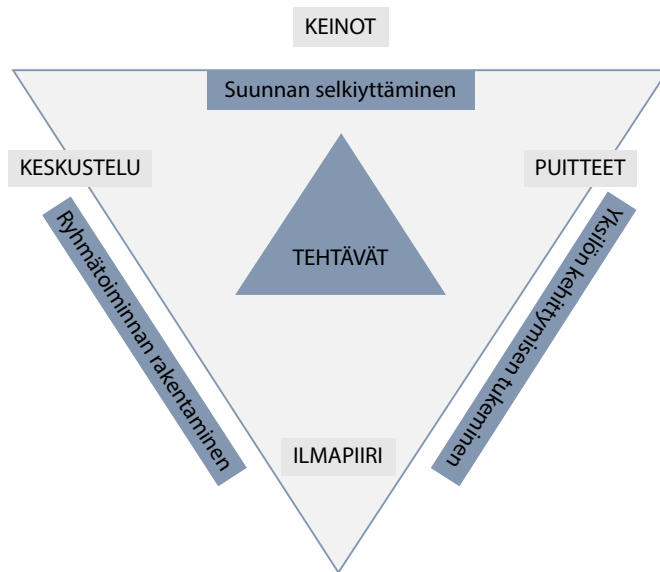
## 2.3 OSAAMISEN JOHTAMINEN ON ESIMIESTYÖTÄ

Osaamisesta on tullut entistä merkittävämpi tekijä myös ammattikorkeakoulun uudistumiskyvykkyydelle. Tulostavoitteet ohjaavat toimintaa ja johtamisesta ja esimiestyöstä on tullut yhä vaativampaa. Esimiesten vastuulla on huolehtia organisaation tavoitteiden saavuttamisesta arkipäivän työssä. Esimies vastaa myös henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista. Asiantuntijaorganisaatiossa esimiestyö on myös haasteellinen tehtävä. Siirtyminen opetuskeskeisestä ajattelusta oppijakeskeiseen kulttuuriin edellyttää asiantuntijuuden kehittymistä yhä enemmän kollektiiviseen suuntaan. Tietoa tulee osata jakaa ja hyödyntää uuden oppimisessa.

Perinteisen yksilöllisen asiantuntijuuden rinnalle on noussut yhteisöllinen asiantuntijuus. Esimiestyössäkin joudutaan pohtimaan, miten luodaan ja järjestetään tällaiselle asiantuntijuudelle puitteet organisatorisella ja kulttuurisella tasolla. Muutos perinteisestä yksilön kehittymistä edistävästä osaamisen johtamisesta kohti koko ammattikorkeakoulun yhteisöllistä oppimista tukevaa toimintaa asettaa erityisiä vaatimuksia myös esimiestyölle. Miten huomioida sekä yksilölliset että ammattikorkeakoulun kehittymiselle asetetut tavoitteet.

Ahokallio-Leppälä (2016) toteaa, että esimiehet ovat organisaatiossa muutoksen tukijoita ja luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentajia. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys kasvaa ja korostuu tilanteessa, jossa organisaation tavoitteena on tehokkaampi tiedon ja osaamisen jakaminen ja koko organisaation toiminnan kehittäminen (Ahokallio-Leppälä 2016, 28.) Tavoitellut muutokset ja uudistukset eivät synny ja toteudu itsestään, vaan tarvitaan organisaation tavoitteisiin sitoutunutta ja yhteistyötä tukevaa esimiestyötä.

Kuviossa kaksi on kuvattu esimiestyön näkökulmasta osaamisen johtamisen keinoja ja tehtäviä. Viitala (2002) on väitöskirjassaan määritellyt osaamisen johtamista oppimista edistävänä johtajuutena. Alla oleva kuvio kaksi antoi vastausta kysymykseen ” Mitkä ovat osaamisen johtamisen kannalta keskeiset ulottuvuudet ja piirteet esimiestoiminnassa?”



**Kuvio 2.** Osaamisen johtamisen tehtävät ja keinot (mukaillen Viitala 2002)

Osaamisen johtamisen ytimenä ovat pääulottuvuudet eli tehtäväalueet ja niitä vastaavat roolit. Osaamisen johtamisen tehtäviä esimiestyössä ovat suunnan selkiyttäminen, ryhmätoiminnan rakentaminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Toisella tasolla kuvataan keinot, joita ovat keskustelun sisällön ohjaaminen, keskustelua tukevan puitteiden kehittäminen ja keskustelua tukevan ilmapiirin rakentaminen. (Viitala 2002, 140-141.) Esimiestyössä keskeistä on dialogi ja sellaisen osaamisen suunnan määrittäminen, jolla on merkitystä ammattikorkeakoulun menestymiselle. Taulukossa yksi on kuvattu Viitalan (2002) esittämiä osaamisen johtamisen päätehtäväalueita ja keinoja.

**Taulukko 1.** Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot. (mukaillen Viitala 2002, 189)

Tehtäväalueet Keinot	Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien tukeminen
Työntekijöiden hallussa olevan tiedon ja tietoisuuden vahvistaminen	Tiedon prosessointi työntekijöiden kanssa koskien visiota, strategiaa, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia.	Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksestä (esim. avoimuudesta)	Tiedon lisääminen ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä toiminnassa. Tiedon lisääminen oppimisen tarpeista.

Keskustelun synnyttäminen oppimisen kannalta merkityksellisissä asioissa.	Työntekijöiden osallistaminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Toiminnan arviointia koskevat keskustelut työyhteisössä.	Työntekijöiden auttaminen rakentavaan virheiden käsittelyyn keskusteluissa. Keskinäisen ymmärryksen lisääminen keskustelujen avulla.	Osaamisen jakamista edistävien keskustelujen synnyttäminen työyhteisössä. Yksilöiden näkemysten avartaminen keskusteluissa muiden kanssa. esimerkiksi kehityskeskustelujen käyminen.
Oppimista tukevien puitteiden eli toimintamallien ja systemaattikkojen luominen.	Oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallien luominen yhdessä työntekijöiden kanssa.	Dialogia ja reflektointia tukevien käytäntöjen ja rakenteiden kehittäminen työyhteisössä.	Oppimista ja tiedon prosessointia edistävien käytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen.

Myös ammattikorkeakoulussa on kehitettävä vuorovaikutukseen ja yhteiseen tekemiseen perustuvia johtamis - ja esimiestyön käytänteitä. Näiden käytänteiden on tuettava tehokkaasti sekä osaamista että tiedon jakamista. Toimintakulttuurin uudistamisessa ja uuden yhteisöllisen oppimiskulttuurin luomisessa tarvitaan sitä tukevaa esimiestyötä. Hyvä johtaminen ja esimiestyö edellyttävät päämäärähakuista ja tuloksellista toimintaa, kun vähenevä rahoitus pakottaa keskittymään oleelliseen ja kokonaisuusien hallintaan. Tuloksellisuuden vaatimus johtaa siihen, että jokainen ammattikorkeakoulu haluaa varmistaa itselleen parhaan osaamisen.

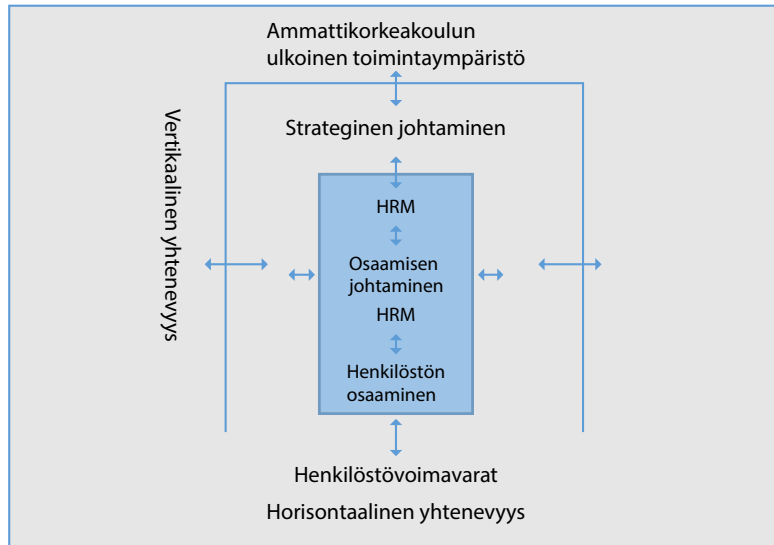
Ahokallio-Leppälän (2016) mukaan tarvitaan johtamisosaamista siihen, miten erilaiset osaamiset tunnistetaan ja, miten erilaista osaamista johdetaan ja tuetaan. Tämän kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta edellyttävät uusia johtamistyön välineitä sekä ammattimaisempaa esimiestyötä myös ammattikorkeakoulussa. (Ahokallio-Leppälä 2016, 53.)

## 2.4 YHTEENVETOA OSAAMISEN JOHTAMISESTA

### STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMISEN JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN YHTEYS

Strategista osaamisen johtamista voidaan kuvata organisaatiossa strategisen johtamisen, strategisen henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen yhdistävänä mallina. Strategiseen osaamisen johtamiseen kuuluu strategian, strategisen henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen yhteyden rakentaminen, osaamisvajeen määrittäminen ja osaamisen kehittämistä suuntaava johtaminen. Strategisella henkilöstöjohtamisella on yhtenevyys organisaation strategiaan (vertikaalinen yhdistäminen). Vertikaalisella yhtenevyydellä tarkoitetaan vahvaa yhteyttä organisaation ja ylimmän

johtamisen vision sekä henkilöstöjohtamista ohjaavien toimintafilosofian ja periaatteiden välillä. Horisontaalinen ulottuvuus liittyy yksittäisten henkilöstötoimintojen välisiin suhteisiin. Kuvossa kolme on avattu strategisen osaamisen johtamisen mallia ammattikorkeakoulussa.



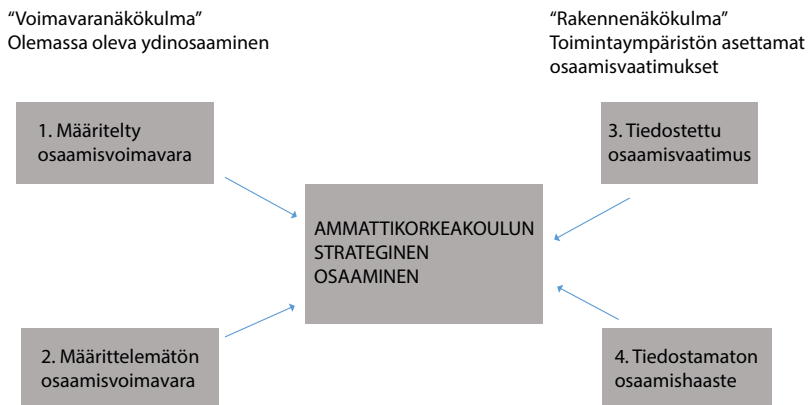
**Kuvio 3.** Strategisen osaamisen johtamisen malli (mukailten Huotari 2009)

Strategisen osaamisen johtamisen mallissa yhdistyy strateginen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaamisen johtaminen. Strategisessa johtamisessa strategia ja visio luovat jännitteen organisaation esimerkiksi ammattikorkeakoulun kehittämiseksi. Jännite syntyy vision ja strategian toteutumiseksi tarvittavan osaamisen ja organisaatiossa olemassa olevan nykyisen osaamisen välille. Strategisessa osaamisen johtamisessa organisaation strategian ja henkilöstön osaaminen integroituvat toisiinsa. Tämä integraatio edistää osaamisen kehittämistä ja kehittymistä niin, että on mahdollista saavuttaa strategiset tavoitteet. Strategisessa osaamisen johtamisessa on kysymys strategian toteutumisen edistämisestä henkilöstön osaamisessa. (Huotari 2009, 92-109.)

#### ORGANISAATION STRATEGINEN OSAAMINEN

Organisaation osaamisalueet voidaan kartoittaa sekä voimavara- ja rakennelähtöisesti. Voimavara- ja rakennelähtöisyys tarkoittaa sitä, että määritellään organisaation olemassa oleva voimavara. Rakennelähtöisyys tarkoittaa sitä, että määritellään orga-

nisaation tavoittelema osaaminen. ”Tavoittelema” kuvaa sitä, että nimenomaan tätä osaamista tarvitaan, jotta esimerkiksi ammattikorkeakoulun tavoitteet voidaan saavuttaa. (Lehtonen 2002, 98-100.) Kuviossa neljä on avattu organisaation strategista osaamista.



**Kuvio 4.** Organisaation strateginen osaaminen (mukaillen Lehtonen2002)

Määritelty osaamisvoimavara tarkoittaa niitä osaamisalueita, joita organisaatiossa osataan hyvin ja on tietoisesti kuvattu ydinosamisalueiksi. Määrittelemätön osaamisvoimavara kuvaa niitä osaamisalueita, joita organisaatio osaa perinteisesti hyvin. Niiden tärkeyttä ei kuitenkaan ole tiedostettu tai niitä ei ole määritelty erikseen. Tiedostetut osaamisvaatimukset ovat niitä osaamisalueita, joita organisaatiolla tulee olla valitun strategiansa perusteella ja tiedostamattomat osaamisalueet ovat puolestaan niitä, jotka tulevat tärkeiksi mahdollisesti tulevaisuudessa. Niitä ei kuitenkaan ole vielä huomioitu virallisen suunnittelun tasolla. (Lehtonen 2002, 98-100.)

Ahokallio-Leppälän (2016) mukaan osaamisen johtaminen ammattikorkeakoulussa tarkoittaa strategiaan sidoksissa olevaa johtamistoimintaan, jonka kautta mahdollistuu kilpailukyvyn luominen ja tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen. Osaamisen johtaminen lähtökohtana on organisaatiokulttuuri, jossa sallitaan yksilön vapaus ja itseohjautuvuus, mutta samalla varmistetaan erilaisten odotusten yhteensovittaminen ja tulkintojen yhdenmukaisuus. Voimavarylähtöinen strategia-ajattelu, yksilön kehittymisen ja yhteisön kehittämisen yhdistämisessä mahdollistuu organisaation menestyminen. (Ahokallio-Leppälä, 2016, 52.)

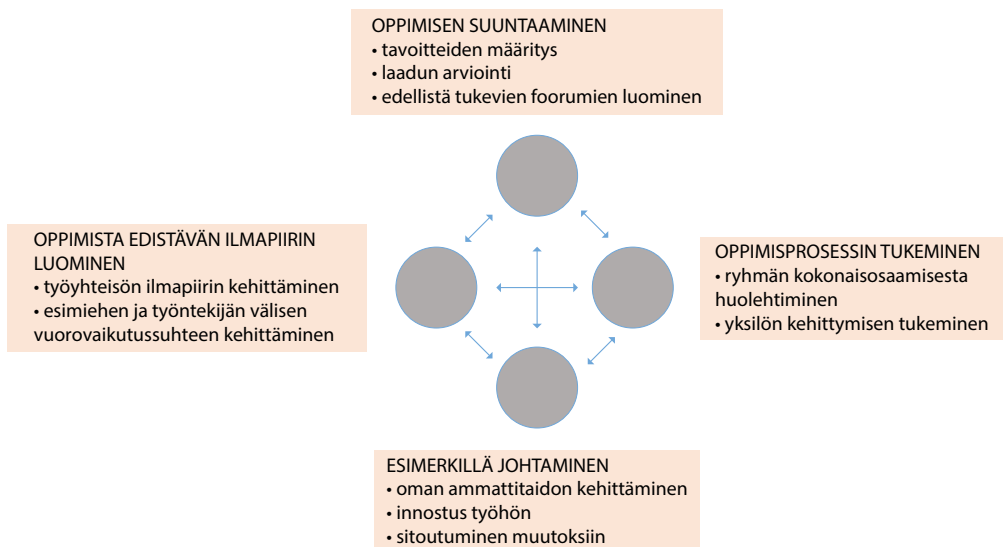
#### OSAAMISEN JOHTAMINEN ULOTTUVUUDET ESIMIESTYÖSSÄ

Tiedon ja osaamisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että organisaation kuten ammattikorkeakoulun toiminnan tarkoitus ja strategiset tavoitteet ovat kaikkien tie-

dossa organisaation eri tasoilla. Esimiestyössä tehdään tavoitteet näkyväksi ja niiden saavuttamista arvioidaan systemaattisesti työntekijä ja - työyhteisötasolla. Kehityskeskustelut ovatkin tärkeä työväline keskusteltaessa työn tavoitteista ja arvioitaessa niiden saavuttamista.

Esimiestyöhön kuuluu myös oppiminen ja oman toiminnan reflektointi. Olenko tehnyt tavoitteita näkyväksi ja suunnannut oppimista niin yksittäisen työntekijän kuin työyhteisön tasolla? Olenko luonut oppimista edistävä ilmapiiriä ja tukenut oppimista ja olenko johtanut esimerkillä? Myös ammattikorkeakoulun esimiestyössä keskeinen kehittämiskohde on esimiesten oma toiminta, jolla edistetään tiedon ja oppimisen jakamista edistävää työkuultuuria (Ahokallio-Leppälä 2016, 52). Oppimista edistävä johtajuus on johtamista, jossa esimies yhdessä työntekijöidensä kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua sekä jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä työntekijöidensä kanssa. Hän innostaa työntekijöitään jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillä. (Viitala 2002, 194.)

Viitala (2002) on väitöskirjassaan kuvannut osaamisen johtamisen elementtejä esimiestyössä. Kuviossa viisi on avattu näitä keskeisiä esimiestyön ulottuvuuksia.



**Kuvio 5.** Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä (mukaillen Viitala2002)

Osaamisen suunnan selkiyttämällä ja oppimisen suuntaamisella esimies käsittelee asioita, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämisen tarpeisiin, tavoitteisiin ja suunta- viivoihin. Oppimista edistävä ilmapiirin luominen tulisi olla esimiestyön pääaluet- ta ja, esimies voi luoda turvallista ilmapiiriä oppimisen mahdollistamiseksi. Oppi-

misprosessin tukeminen käsittää niitä asioita, joilla esimies omien työntekijöidensä ja työyhteisön osaamista määrittelee, kehittää, tukee ja suuntaa.

Organisaation osaamisen johtaminen muodostuu kokonaisuudesta, jossa jokaisella johtamisen alueella on oma tärkeä merkityksensä. Osaamisen strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen luovat suuntaviivat ja edellytykset, jotta arkipäivän esimiestyössä osaamisen johtaminen toteutuu mahdollisimman hyvin oppimista edistävällä tavalla.



# 3. Osaamisen johtamisen kokonaisuus Lapin AMKissa

## 3.1 OSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

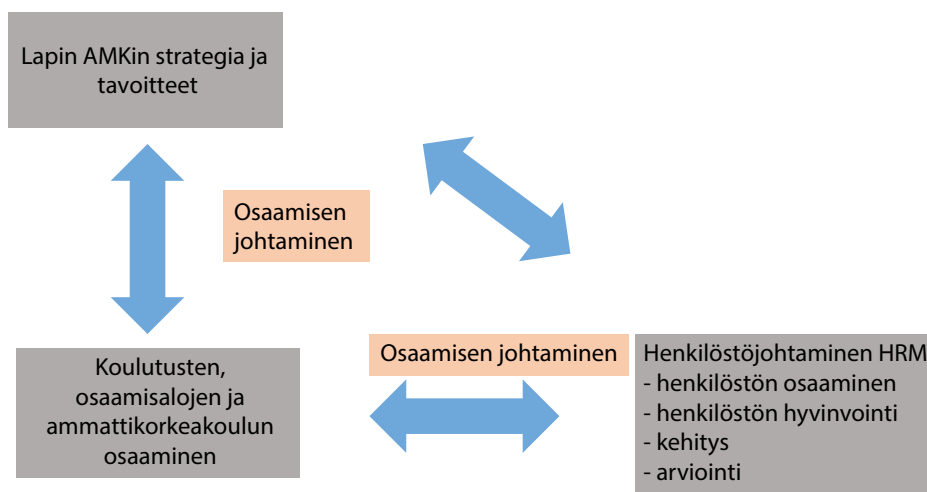
Ammattikorkeakoulun toiminnan laadun, vetovoimaisuuden ja menestyksen takaa motivoitunut ja osaava henkilöstö. Henkilöstösuunnittelulla varmennetaan, että ammattikorkeakoululla on tavoitteista johdettujen tehtävien suorittamiseksi tarvittavat henkilöstöresurssit ja osaaminen. Tarvittavan osaamisen ylläpito edellyttää olemassa olevan henkilöstön osaamiskartoituksiin ja kehittämiskeskusteluihin perustuvan henkilöstön kehittämisen rinnalle myös onnistunutta rekrytointia. Ammattikorkeakoulun kehittymisen edellyttämiä rekrytointeja ohjaa ammattikorkeakoulun strategia, joka konkretisoituu vuosittaisella talousarvioprosessiin liittyvällä resurssi- ja henkilöstösuunnittelulla. (Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstöpolitiikka).

Lapin ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen hyväksymään asiakirjaan –Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstöpolitiikka- on kirjattu periaatteet, joita ammattikorkeakoulu tulee noudattamaan henkilöstöön kohdentuvissa toiminnoissaan. Henkilöstöpolitiikassa kuvataan Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen tavoitteet ja toimintatavat. Henkilöstöpolitiikan periaatteet ovat linjassa ammattikorkeakoululle vahvistettujen arvojen kanssa.

Lapin ammattikorkeakoulun osaamisen varmistamista ja kehittämistä tukee henkilöstöpolitiikan jalkauttamisesta vastuussa oleva henkilöstöpalvelut-yksikkö. Sen johtamassa henkilöstösuunnittelussa, rekrytoinnissa, palkanmäärittämisessä, koulutussuunnittelussa sekä työhyvinvointia edistävässä toiminnassa ja palkitsemisjärjestelmällä ammattikorkeakoulun tarvitseman osaamisen varmistamisella ja kehittämisellä on keskeinen rooli. Osaamisen roolin vahvistamiseksi ammattikorkeakoulun toiminnan johtamisessa jatkossa osaamisen kehittämisen strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, kehittämistoimenpiteet ja mittarit kootaan osaamisstrategian muotoon. Osaamisstrategia ohjaa ja tukee osaltaan tulosityksiköiden henkilöstövoimavarojen kehittämistä osaamis- ja kehittämistarpeiden suunnassa.

Lapin ammattikorkeakoulussa osaamisen strategisen johtamisen kokonaisuutta voi tarkastella sen tiiviinä kytkeytymisenä henkilöstöjohtamiseen. Strategia määrittää myös keskeisesti henkilöstöjohtamisen toimintaa. Henkilöstöjohtaminen on integroitu ammattikorkeakoulun strategian kanssa, henkilöstöjohtaminen on johdonmukaista eri osaamisaloilla ja yksiköissä ja henkilöstöjohtamisen hyväksytyjä käytäntöjä käytetään eri osaamisaloilla, yksiköissä ja työntekijätasolla. Osaamisen joh-

taminen tukee tätä integroitunutta toimintaa. Kuviossa kuusi on kuvattu Lapin ammattikorkeakoulun osaamisen johtamisen kytkeytyminen henkilöstöjohtamiseen.



**Kuvio 6.** Osaamisen johtamisen kytkeytyminen henkilöstöjohtamiseen (mukaillen Hondeghem & Vandermeulen 2000: Hyrkäs 2009, 78.)

Vertikaalisesti tarkastellen osaamisen johtaminen on työväline, joka määrittää työntekijöiden ja työyksiköiden ja koko ammattikorkeakoulun osaamisen, joka on johdettu Pohjoista Tekoa-strategiasta. Horisontaalisella tasolla osaamisen johtamisen kekkikoja voidaan käyttää henkilöstöjohtamisessa moniin eri tarkoituksiin kuten esimerkiksi työntekijöiden valitsemiseen, arviointiin, kehittämiseen ja palkitsemiseen.

Ammattikorkeakoulun henkilöstöpolitiikka luo perustan henkilöstön yhdenvertaiselle ja kannustavalle kohtelulle ja henkilöstöjohtamiselle, mutta se ei määritä ammattikorkeakoulun tarvitsemaa osaamista eikä sen kehittämisen konkretiaa. Osaamisen sisällön määrittävät toimintaympäristömme tarpeita heijastavat toimilupa ja strategiset valinnat. Osaamisen tasoa ja kehittämisen tavoitteenasettelua puolestaan ohjaa tuloksiamme hyödyntävä työelämä palautteineen. Osaamistamme arvioidaan ja haastetaan myös yhteisömme opiskelijajäsenten toimesta.

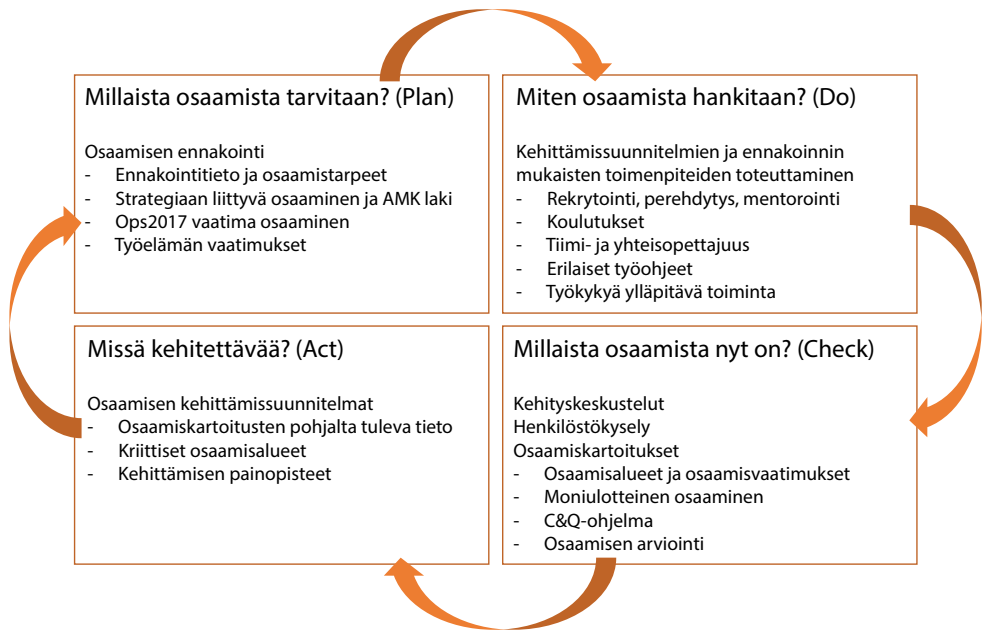
### 3.2 OSAAVA HENKILÖSTÖ ON LAADUN TAE

Lapin ammattikorkeakoulussa on henkilöstöä eli oppimista ja aluetta palvelevaa asiantuntijajoukkoa yhteensä noin 500, joista n. puolet opetushenkilöstöä, vajaa 100 TKI-henkilöstöä ja saman verran hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä. Lähtökohtana henkilöstön osaamisen kehittämisessä on toiminnan laadun ylläpitäminen ja kehittäminen.

täminen. Osaamisen kehittäminen perustuu strategiaan tavoitteisiin ja niistä johdettuihin osaamisvaatimuksiin. Kehittämistavoitteet huomioidaan kokonaisvaltaisesti ja suunnitelmallisesti niin työyksiköiden kuin henkilöstöpolitiikan toimeenpanossa. Osaamisen johtamisessa huomioidaan nykyisten tehtävien hallinta, tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen ja uuden tiedon luominen.

Ammattikorkeakoulun ydinprosesseja ovat opetus sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI). Ydinprosessit toteuttavat yhdessä aluevaikuttavuutta. Johtamisen ja tukipalveluiden prosessien tehtävänä on tukea ydinprosesseja ja kehittää toimintaa yhdessä perustehtävien kehittämisestä vastuussa olevien toimijoiden kanssa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkoituksena on johtaa ja ohjata henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja arviointia. Tavoitteena on varmistaa strategian toimeenpanon edellyttämä osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Kuviossa seitsemän on avattu osaamisen johtamista PDCA-syklin mukaisesti.

## Osaamisen johtaminen PDCA syklin mukaisesti



**Kuvio 7.** Osaamisen johtaminen PDCA-kehällä

Osaamisen johtaminen PDCA syklin mukaan Lapin AMK:ssa alkaa osaamisen ennakointivaiheesta. Tällöin tarkastelun alla on kysymys: **Millaista osaamista tarvitaan?** Ennakointitieto ja osaamistarpeet ovat avainasemassa osaamisen johtamisen syklin alkuvaiheessa. Kun osaamisen ennakointivaiheesta siirrytään eteenpäin, on edessä kysymys: **Miten tarvittavaa osaamista varmistetaan ja hankitaan?** Avainasemassa

ovat ennakkoinnin ja kehittämissuunnitelmien mukaisten toimenpiteiden toteuttaminen. Lapin AMKn osaamisen johtamisen näkökulmasta menetelmiä on useita. Esimerkiksi rekrytointi, perehdytys, mentorointi tai erilaiset työohjeet voivat olla osaamisen johtamisen kehittämismenetelmiä. Toisaalta vastaus osaamisen johtamiseen voi löytyä henkilökunnalle tarjottavasta koulutuksesta tai omaehtoisesta kouluttautumisesta, tiimi- ja yhteisöopettajuudesta tai kenties työkykyä ylläpitävistä toimenpiteistä.

Kehittämistoimenpiteiden jälkeen tarkastellaan osaamisen nykytilaa mm. kehityskeskusteluiden, osaamiskartoitusten sekä henkilöstökyselyjen avulla. (**Millaista osaamista nyt on?**) Osaamisen kehittämissuunnitelmat laaditaan osaamiskartoitusten pohjalta tulevan tiedon, kriittisten osaamisalueiden sekä kehittämisen painopisteiden yhteisvaikutuksesta. (**Missä kehitettävää?**) PDCA-syklin mukainen Osaamisen johtaminen jatkuu kehittämissuunnitelmien ja ennakkoinnin huomioimisena: **Missä on kehitettävää ja millaista osaamista tarvitaan?**

Lapin ammattikorkeakoulun laatukäsikirjassa on kuvattu yhteenvetona, miten PDCA-kehä voidaan hyödyntää henkilöstön osaamisen kehittämisessä. (Taulukko 2)

**Taulukko 2.** PDCA-kehä henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

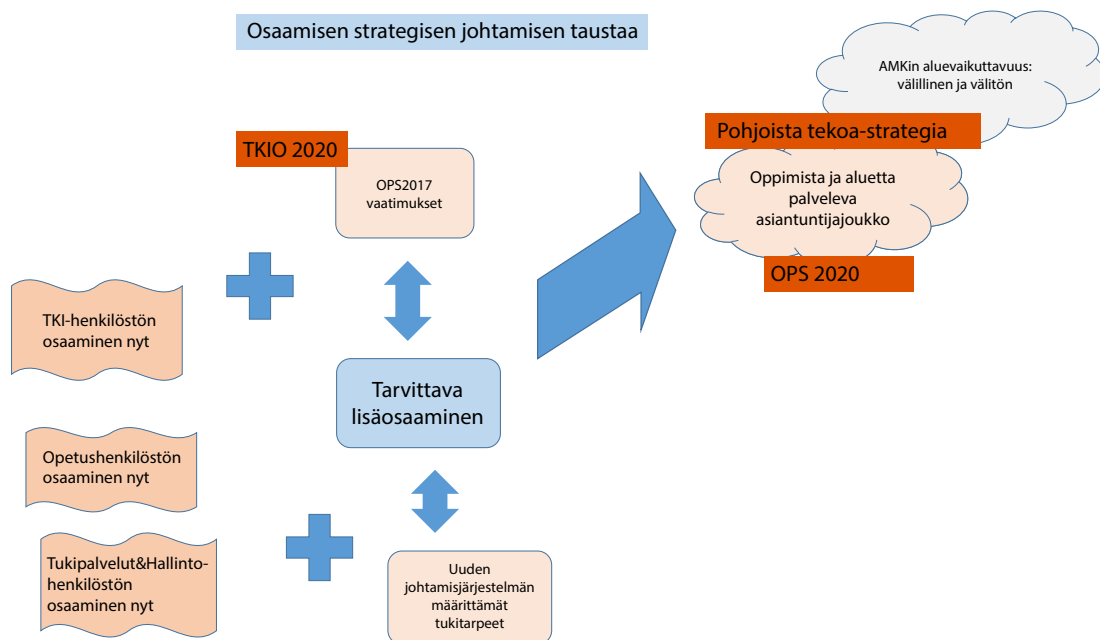
Osa-alue	PDCA-kehä toiminnan kehittämisen tukena	
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutussuunnitelmat (suunnittele)</li> <li>• Vuosityösuunnitelmien (suunnittele) mukainen toiminta toteuta</li> <li>• Henkilöstökoulutus (toteuta)</li> <li>• Kehittämispäivät (toteuta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sidosryhmäpalautteet (arvioi)</li> <li>• Henkilöstökysely (arvioi)</li> <li>• Kehityskeskustelu (arvioi)</li> <li>• Osaamiskartoitus (arvioi)</li> <li>• Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä)</li> </ul>

Henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet tunnistetaan kehityskeskusteluissa ja osaamiskartoituksilla. Vuosittain toteutuvassa kehityskeskustelussa täsmennetään työhön liittyvät tavoitteet ja vastuut sekä varmistetaan tarvittava osaaminen yksilö- ja ryhmätasolla. Osaamiskartoitukset tukevat strategista johtamista ja suunnitelmallista osaamisen kehittämistä. Osaamiskartoitukset myös tukevat oppimista edistävää ilmapiiriä ja ammattikorkeakoulun eri oppimisprosesseja. Osaamiskartoitukset tukevat myös kehityskeskustelua ja yhdessä ne kuvaavat raamit ja tarpeet yksilön ja koko ammattikorkeakoulun osaamisen kehittämiselle. (Paras Paikka 2017.)

# 4. Osaamisen johtamisen kehittämisen prosessi

## 4.1. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSIN KUVAUSTA

Koulutusorganisaatioiden osaamisen kehittämisen prosessin mallintaminen on haasteellinen tehtävä (Paaso 2012). Lapin ammattikorkeakoulussa tämän prosessin mallintaminen ja suunnittelutyö käynnistettiin heti vuonna 2014 ammattikorkeakoulun aloittaessa uutena organisaationa toimintaansa. Tuolloin strateginen johto pohti yhdessä henkilöstöhallinnon ja opetuksen kehittämisen hallinnon kanssa sitä, miten varmistamme tarvittavan osaamisen strategian toimeenpanossa sekä OPS2017 (opetussuunnitelmien uudistaminen ja toimeenpanon käynnistäminen vuonna 2017) uudistuksen toteuttamisessa ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan integroimisessa opetukseen. Kuviossa kahdeksan on kuvattu osaamisen strategisen johtamisen taustaa ja tarpeita matkalla kohti vuotta 2020.

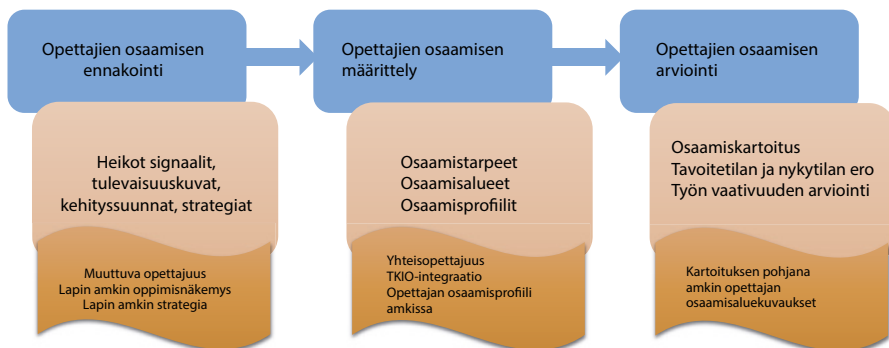


**Kuvio 8.** Lapin ammattikorkeakoulu osaamista edistävän strategisen johtamisen taustoitusta. (Kuvion laati Helena Kangasie keskustelun pohjalta Ari Konu, Tiina Huhtalo, Veli Juola)

Saavuttaakseen opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) myöntämässä toimiluvassa ja tulossopimuksissa asetetut ja sovitut tavoitteet tarvitsee Lapin ammattikorkeakoulu oppimista ja aluetta palvelevan osaavan asiantuntijajoukon. Osaavan asiantuntijajoukon työn tuloksen syntyy aluevaikuttavuutta, sekä välitöntä (TKI-toiminta ja sen tulokset) että välillistä (koulutus ja tutkinnot, osaava työvoima alueelle). Strategian toimeenpano, TKIO (TKI:n ja opetuksen integrointi, uuden opetussuunnitelman toimeenpano ja valmistelussa oleva uusi johtamisjärjestelmä asettavat asiantuntijoille uudenlaisia osaamisvaatimuksia. Organisaation strateginen johtaminen tarvitsee tietoa siitä, mitä osaamista suhteessa vaatimuksiin on olemassa ja millä tasolla ja mitä osaamista näyttää puuttuvan. Tässä ”osaaminen nyt” tilanteessa tarvitaan kokonaisvaltaista osaamisen määrittelyä ja kartoittamista, jotta saadaan esille osaamisen kehittämisen tarpeet ja alueet ja voidaan tehdä suunnitelmat osaamisen kehittämisestä ja tarvittaessa puuttuvan osaamisen hankkimisesta, joko rekrytoinnilla tai koulutuksella.

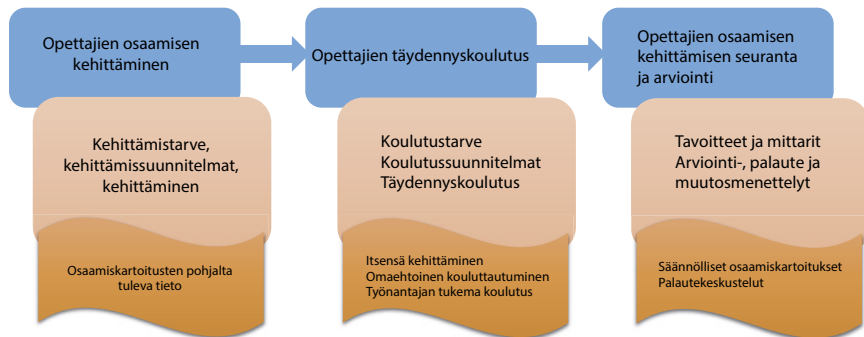
Osaamisen kehittämisessä hyödynnettiin Paason (2010) väitöskirjassaan, Osaava, ammatillinen opettaja 2020, kuvaamaa organisaation osaamista edistävää strategisen johtamisen toimintamallia. Prosessissa tuodaan esille osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen koulutusorganisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta ja asiantuntijuuden kehittyminen yksilön näkökulmasta. Prosessin tavoitteena on edistää organisaation osaamista edistävää strategista johtajuutta, jossa koulutusorganisaation johto yhdessä opettajan kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään sekä tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja.

Toimintamalli tekee näkyviksi opetushenkilöstön osaamisen ja asiantuntijuuden, osaamisen ennakkoinnin ja arvioinnin, kehityssuunnitelmien ja täydennyskoulutuksen väliset yhteydet. (Paaso 2010: Paaso 2012,50.) Seuraavissa kuvioissa 9 ja 10 on avattu tämän mallin sovellusta Lapin ammattikorkeakoulun osaamisen strategisen johtamisen kokonaisuuteen. Malissa kohderyhmänä on opettajat. mutta Lapin ammattikorkeakoulussa mallia hyödynnettiin koko henkilöstön osaamisen strategisessa johtamisessa.



**Kuvio 9.** Lapin ammattikorkeakoulun opettajan osaamisen ennakointi, osaamisen määrittely ja arviointi. (mukaillen Paaso 2012).

Lähtökohtana on osaamisen ennakointi, määrittely ja arviointi ammattikorkeakoulussa tarvittavan osaamisen näkökulmasta. Osaamisen ennakkoinnissa hyödynnetään erilaisia ennakointi- ja tulevaisuustiedon lähteitä ja menetelmiä. Tulevaisuuden osaamistila pyritään konkretisoimaan käymällä läpi strategiset tavoitteet ja toimintaympäristön muutokset niin globaalilla, kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla. Konkretisoinnissa huomioidaan laajasti ennakoititieto, jonka pohjalta hahmotellaan osaamistarpeita ammattikorkeakoulu-, osaamisala-, yksikkö- ja tiimikohtaisesti.



**Kuvio 10.** Lapin ammattikorkeakoulun opettajan osaamisen kehittäminen (mukaillen Paaso 2012)

Osaamisen kehittämisessä huomioidaan työelämän, ammattikorkeakoulun ja opiskelijoiden tarpeet. Esimerkiksi opetussuunnitelman toimeenpano edellyttää yhteisopettajuutta, työelämäyhteistyötä ja oppijakeskeisyyttä ja niissä tarvittavaa osaamista. Osaamisen arvioinnin pohjalta saadaan selville työntekijöiden ja työyksiköiden osaamisen kehittämistarpeet, joiden pohjalta rakennetaan kehittämissuunnitelmat. Osaamisen kehittämisen tarpeisiin vastaamisessa on käytössä laaja valikoima erilaisia keinoja. Kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi perehdytys, tiimi- ja yhteisopettajuus, mentorointi ja rekrytointi. Tarvittaessa osaamista voidaan hankkia muualta.

Työntekijöiden henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa tulee näkyä ja yhdistyä sekä ammattikorkeakoulun kehittämistavoitteet, että työntekijän kehitystavoitteet. Henkilöstön osaamistarve voi johtaa myös koulutuksen järjestämiseen osaamisen kehittämiseksi. On kuitenkin huomattava, että koulutuksen järjestäjällä eli Lapin ammattikorkeakoululla työnantajana on vastuu osaamisen kehittämisestä ja henkilöstöllä on vastuu oman osaamisensa ylläpitämisestä.

Seuraavassa kuviossa 11 on avattu osaamisen strategisen johtamisen toimintaa ja aikataulua eri vuosina.



**Kuvio 11.** Osaamisen strategisen johtamisen kehittämisprosessin sisällön ja aikataulun kuvausta.

Osaamisen ennakoitutyön ja osaamisen määrittelyn jälkeen käynnistyi osaamisen arviointityö. Pohdintaa tehtiin siitä, mikä olisi paras tapa ja menetelmä toteuttaa henkilöstön osaamiskartoitukset. Lapin ammattikorkeakoulu on osatoteuttajana mukana toteuttamassa EKKU-ennakoinnilla koulutukseen ja kumppanuuteen hanketta, joka mahdollistaa hankkeessa käytössä olevan C&Q Pro HR-järjestelmän hyödyntämisen osaamisen haltuunotossa, analysoinnissa ja raportoinnissa. Ammattikorkeakoululle hankittiin C&Q Pro HR-järjestelmän lisenssit, jolla varmistettiin sujuva ja kattava henkilöstön tietojen ja dokumenttien hallinta ja systemaattinen osaamisen johtaminen. C&Q Systems koulutti pääkäyttäjät henkilöstötietojen hallintaan ja osaamiskartoitusten laadintaan. Koulutuksen jälkeen käynnistyi ensimmäiseksi valitun henkilöstöryhmän, opettajien, osaamiskartoitusten sisällön suunnittelu ns. osaamisprofiilien suunnittelu. Osaamiskartoitus toteutettiin pilotoinnilla ja saadut tulokset hyödynnettiin sisällön ja toteutuksen kehittämisessä. Projektivaiheen jälkeen osaamisen strateginen johtaminen on osana normaalia toimintaa.

## 4.2. OSAAMISKARTOITUSTEN SUUNNITTELU

### 4.2.1. Opetushenkilöstö

Osaamiskartoituksilla tarkoitetaan ammattikorkeakoulun nykyisen osaamistason ja määrän systemaattista selvittämistä. Osaamiskartoitusten suunnittelua varten laadit-



tiin aluksi toimintasuunnitelma, jossa kuvattiin opetushenkilöstön osaamiskartoitustyön aloitus ja eteneminen pilottitoiminnasta ja jatkuen koko henkilöstön osaamiskartoitusten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Opetushenkilöstön osaamiskartoitusten sisällön suunnittelu käynnistyi nimettyjen pilottikoulutusten osaamisvaatimusten, osaamisalueiden (kvalifikaatiot) ja osaamisprofiilin (kompetenssit) rakentamisella. Määrittelytyön pohjana oli Lapin ammattikorkeakoulun osaamistarpeet. Määrittelytyö toteutettiin opetuksen kehittämisen hallinnon, henkilöstöhallinnon ja osaamisalan yhteistyöllä. Kohderyhmäksi valikoitui teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan opetushenkilöstö ja ensimmäisiksi piloteiksi valikoitui sieltä kaksi koulutusta: sähkö- ja automaatiotekniikka sekä konetekniikka. Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalajohtajalla oli tarve selkiyttää opetushenkilöstön osaamisprofiilia erityisesti substanssin osalta sekä löytää osaamiskapeikat, joissa osaamista tulisi kehittää.

Osaamisalueiden (kvalifikaatioiden) ja osaamisprofiilin (kompetenssit) rakentamisessa hyödynnettiin tietoja muiden ammattikorkeakoulujen (mm. SAMK, DIAK, Haaga-Helia) ja ammatillisten oppilaitosten opettajien (Paason 2010 tutkimukseen osallistuneet ammattioppilaitokset) osaamiskartoitusten valmiita sisältöjä. Suunnittelutyössä laadittiin taustapaperi (Kangastie 2015), jossa avattiin ammattikorkeakouluopettajan työtä, siinä tarvittavaa osaamista ja asiantuntijuutta. Osaamiskartoitusten suunnittelutyössä asiantuntijana toimi myös C&Q Systemsin asiakkuuspäällikkö Sari Lohikoski jakaen tietoa olemassa olevista osaamiskartoituksista ja niiden sisällöistä. Tämän valmistelutyön jälkeen rakentui kuva ”Moniulotteisesta osaamisesta 2020”, joko koostui useista tärkeistä osaamisalueista. Kuviossa 12 on avattu Lapin ammattikorkeakoulun opettajien osaamiskartan osaamisalueita, moniulotteista osaamista.



**Kuvio 12.** Lapin ammattikorkeakoulun opettajan osaamiskartan osaamisalueet, moniulotteinen osaaminen (mukailten Paaso 2012).

Moniulotteinen osaaminen voidaan määritellä tietojen, taitojen ja asenteiden tai mielenmallien sidokseksi autenttiossa ammattikorkeakoulutyössä. Siinä ei erotella toisistaan opetusta ja TKI – työtä, vaan tavoitellaan niiden integroitumista opettajan osaamisena omassa työssään pedagogisena ajatteluna ja amk tehtävien osaamisena. Geneerisen osaamisen taustalla hyödynnettiin ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arenen) antamia valmiita suosituksia. Strategian toimeenpanon osaamisen sisällöt muodostuivat Lapin ammattikorkeakoulun strategian painoalojen sisällön avauksista. (Linna ja Kangastie 2016). Opettajan pedagogisessa osaamisen kuvauksessa hyödynnettiin OPS2017 toimeenpanossa tarvittavaa osaamista ja ammattikorkeakoulun yleistä opettajan pedagogista osaamista. (Aaltonen, K 2012, 13-25.)

Välimaa (2016) toteaa, että osaamis- ja ongelma-perustaisen oppimisen periaatteiden pohjalle rakennetut opetussuunnitelmat (OPS2017) edellyttävät ja tuovat mukanaan muutoksia toimintakulttuuriin. Eräs tällainen muutos on yhteisopettajuus, joka haastaa opettajan osaamista. Miten kykenen ottamaan vastaan uutta tietoa, miten osaan sitä prosessoida ja miten uskallan kohdata tilanteita myös avoimesti ja ennakkoluulottomasti. Perinteinen näkemys opettajasta on hyvin vahvasti asiantuntijapainotteinen. Korkeakouluopettajuuteen sisältyy laadukas professionaalinen osaaminen, verkostotyöskentelyn taidot ja oppimistilanteiden rakentavaa ohjaus. Opettajan työn ytimessä on yksilöllisesti opiskelijoiden kohtaaminen ja turvallisen ja oppimista edistävän ilmapiirin luominen. (Välimaa 2016, 95-101.)

Opettajan oman alan substanssiosaamisen määrittelytyö tehtiin kunkin koulutuksen esimiehen, henkilöstöpalveluiden ja opetuksen kehittämisen yhteistyössä. Hyvää tietoa tähän saatiin kahden pilotoidun koulutuksen substanssiosaamisen määrittelytyöstä ja sen kehittämiskohteista. Pohdintaa herätti osaamiskartoituksen kysymysten kokonaismäärä ja erityisesti substanssiosaamisen kysymysten määrä eli onko valmistettava laaja vai kapea kysymyspatteristo osaamisen esille saamiseksi. Valinnan perusteluissa tuotiin esille sitä, että substanssiosaaminen on yksi osa kokonaisuudesta ja merkitys on sen mukainen.

Suunnittelutyö eteni toimintasuunnitelmaan kuvattun ja aikataulutetun mukaisesti. Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan pilotin ja kaikkien koulutusten opettajien osaamiskartoitusten jälkeen edettiin substanssiosaamisen määrittelyssä Kaupan ja kulttuurin, Hyvinvointipalveluiden ja Matkailupalveluiden osaamisaloilla yhdessä esimiesten, opetuksen kehittämisen hallinnon ja henkilöstöhallinnon kanssa.

YAMK-yksikön opettajien osaamiskartoitusten suunnittelutyö käynnistyi keväällä 2017. Heidän osaamiskartoituksissa käytettiin samaa yhteisesti luotua osaamiskartoituspohjaa, mutta substanssiosaamisen määrittely tehtiin YAMK-yksikön päällikön kanssa yhdessä opetuksen kehittämisen hallinnon ja henkilöstöhallinnon kanssa. Haasteena tässä suunnittelutyössä oli saada esille YAMK opettajan substanssi, kun valtaosa YAMK koulutuksissa suuntautuu johtamiseen ja työelämän kehittämiseen ei ns. substanssiin kuten esimerkiksi hoitotyö ja maanmittaus (Kangastie ja Kärnä 2017).

## 4.2.2. TKI-henkilöstö ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö

Suunnitteluvaiheessa pohdittiin eri henkilöstöryhmien osaamisen eroja ja yhtäläisyyksiä. Lähtökohtana kaikilla TES-työsuhteisilla on sama yleisprofiili. Yleisosaamisen profiili kohdennettiin koko TES-henkilöstölle. Yleisosaamisessa keskityttiin työtehtävän edellyttämään tietoihin, taitoihin, asenteeseen eli osaamiseen ja strategian edellyttämään osaamiseen soveltuvien osien huomioiden Lapin ammattikorkeakoulun arvot ja toimintaperiaatteet. Kuviossa 13 on kuvattu lähtökohtatilannetta, jossa TES-henkilöstön ja OTES-henkilöstön yleis- ja substanssiosaaminen sijoittuu keskenään.

### Osaamiskartoitukset

#### TES-henkilöstön osaamiskartoitus

Yleisprofiili sisältäen strategian painoalat, geneerisen osaamisen, arvot ja toimintaperiaatteet

#### Substanssiosaaminen

a) TKI-osaajan substanssi

b) Muu substanssiosaaminen

#### OTES-henkilöstön osaamiskartoitus

Yleisprofiili sisältäen yleis- ja substanssiosaamisen =  
Moniulotteinen osaaminen > TKI-, verkosto-, kv-,  
pedagoginen-, turvallisuus- jne.

#### Substanssiosaaminen

Koulutusten substanssit esim.  
metsätalous, hoitotyö, YAMK...

LAPIN AMK  
Lapland University of Applied Sciences

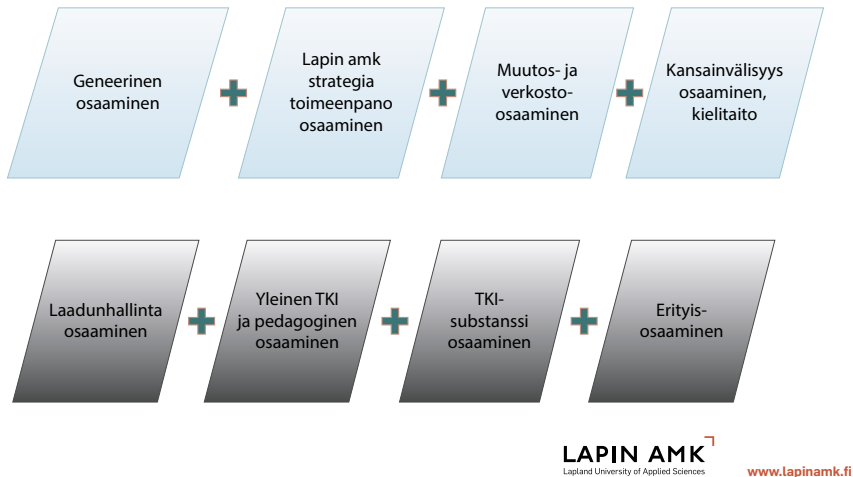
[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

**Kuvio 13.** TES-henkilöstön ja OTES-henkilöstön osaamiskartoitus profiilien sisältöä (Huhtalo, T & Kangastie, H.2016)

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (TKI-henkilöstö) ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osaamiskartoitusten varsinainen suunnittelu käynnistyi eri asiantuntijoista koostuvalla pientyöryhmän työskentelyllä syksyllä 2016 ja jatkui keväällä 2017. Työryhmään kuului TKI-päällikkö Eila Linna Matkailun tutkimusinstituutis-

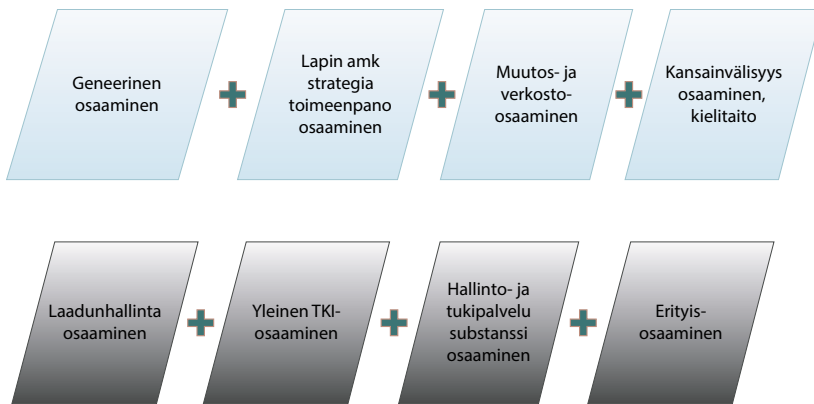
ta, ja oppimispalveluista koordinaattori Niina Riihiniemi, henkilöstöpäällikkö Tiina Huhtalo ja opetuspäällikkö Helena Kangastie.

Substanssiosaamisen osalta valmistelutyössä hyödynnettiin mm. Diakin laatimia määrittelyjä sekä TKI-osaajavalmennuksessa saatua osaamisen kehittämisen tietoa. Opetushenkilöstön geneeristen osaamisalueiden ja osaamisprofiilin sisältö oli pohjana, kun tehtiin valintoja TKI-henkilöstön ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön geneerisiksi osaamisalueiksi ja osaamisprofiiliksi. Kuviossa 14 on avattu Lapin ammattikorkeakoulun TKI-henkilöstön osaamiskartan osaamisalueet.



**Kuvio 14.** Lapin ammattikorkeakoulun TKI-henkilöstön osaamiskartan osaamisalueet. (mukaillen Paaso 2012).

Osaamisalueiksi TKI-henkilöstölle muotoutui kaikille yhteisten geneeristen kysymysten lisäksi seuraavat TKI- ja tuki-, ja hallintohenkilöstön ammattialan yleiset osaamisalueet (laadunhallintaosaaminen, TKI-osaaminen (yleinen), yleiset työtaidot, yhteisöllinen kehittäminen, viestintä- ja markkinointi osaaminen, Itä-järjestelmä ja sovellusosaaminen sekä pedagoginen osaaminen). TKI-substanssiosaamisen profiili rakentui TKI-teemoista ja niiden alle tulevista kysymyksistä esimerkiksi projektinjohtamisosaaminen. Osaamisen sisällön osalta huomioitiin erityisesti TKI-johdon ja esimiesten antamat palautteet.



**Kuvio 15.** Lapin ammattikorkeakoulun hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osaamiskartan osaamisalueet. (mukaillen Paaso 2012).

Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstölle muotoutui yleinen osaamisprofiili samalla tavalla kuin TKI-henkilöstölle. (ks. yllä kuvio 15) Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön substanssiosaamisen profiili rakentui avaten henkilöstöryhmien tehtäväkokonaisuuksia ja hyödyntämällä olemassa olevaa materiaalia (esim. DIAK). Lisäksi työryhmässä käytiin keskustelua ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Osaamisen sisällön osalta huomioitiin erityisesti esimiesten antamat palautteet.

#### 4.2.3. Yhteenvetoa

Suunnitteluvaihe oli erityisen vaativa, koska meillä ei aikaisemmin ollut tehty näin laajaa kaikille ammattiryhmille toteutettuja osaamisen kuvauksia ja kartoituksia. Muutokset kuitenkin edellyttivät tietoa mm. opetushenkilöstön osaamiskapeikoista ajatellen OPS2017 toimeenpanoa. Pohjatyönä ja osaamisen esille saamisen perusteluna oli laaja OPS2017 kehittämisprojekti, joka omalta osaltaan viitoitti tarvittavan osaamisen suunnan. Haasteita asetti lähtökohtaisesti koko opetushenkilöstölle yhteisen osaamisen määrittely. Yhteisessä osaamisessa eli ns. geneerisessä osaamisessa oli tärkeää ammattikorkeakoulun strategian toimeenpano ja OPS2017 vaatima osaaminen.

TKI, hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osalta suunnitteluvaiheessa pystyttiin hyödyntämään jo tehtyä opettajien geneeristä osaamisprofiilia erityisesti strategian toimeenpanon osalta sekä TKI- ja pedagogisen osaamisen kuvauksen osalta. Tässä suunnittelutyötä auttoi ja vauhditti erikseen perustettu työryhmä, joka aktiivisesti tuotti esityksen osaamisprofiilista ja yhteistyö ”kentälle” oli joustavaa.

Kaikki eri henkilöstöryhmille rakennetut osaamisprofiilit on hyväksytetty Lapin ammattikorkeakoulun johdolla. Ennen varsinaista osaamiskartoituksen täyttämistä suoritettiin testaukset eri henkilöstöryhmien ja tehtävien edustajilla. Olennainen osa suunnitteluvaihetta oli C&Q järjestelmän ylläpitäjän kanssa tehty yhteistyö.

## 4.3. OSAAMISKARTOITUSTEN TOTEUTUS

### 4.3.1. Opetushenkilöstö

Opettajien osaamiskartoitusten toteutus käynnistyi valituissa pilottikoulutuksissa. Esimiehet koulutettiin C&Q Systemsin toimesta tammikuussa 2016 pidetyssä koulutustilaisuudessa osaamiskartoitusten tekniseen hallintaan. Samassa koulutustilaisuudessa osaamiskartoitusten suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat kertoivat tehdyn suunnittelutyön perustan ja osaamiskartoitustyön etenemisen.

Yleiseen osaamisprofiiliin osaamistasojen merkitykset määriteltiin strategisen johdon antamina merkityksinä ja niiden keskiarvona. Merkitystasojen määrittely on strategialähtöistä ja siinä tuodaan esille, mitkä osaamiset ovat kaikkein kriittisempiä ja tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Substanssiosaamisen merkitykset laati kunkin koulutuksen esimies eli koulutusvastaava. Tämän jälkeen toteutettiin testaus, jossa pilottikoulutuksista valittiin kaksi opettajaa testaamaan osaamiskartoitusten kysymykset. Testin jälkeen tehtiin esitettyjä muutoksia vielä ennen osaamiskartoituksen käynnistämistä koko pilottikoulutusten opettajille. Pilottien osaamiskartoitukset toteutettiin maaliskuun-huhtikuun aikana v. 2016. Opettajia ohjeistettiin sähköpostilla ja neuvottiin kasvokkaisella henkilökohtaisella ohjauksella osaamiskartoituksen toteuttamisessa.

YAMK-yksikön opettajien osaamiskartoitusten toteutus eteni keväällä 2017 testausvaiheesta kaikkiin koulutuksiin. Testausvaiheessa saatiin arvokasta tietoa muutamien kysymyksen muokkaamiseen päällekkäisyyden vuoksi. Opettajat saavat koko ajan ja tarpeen mukaan henkilökohtaista neuvontaa ja ohjausta osaamiskartoitusten laatimisessa.

### 4.3.2. TKI-henkilöstö ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö

Osaamiskartoitusten toteutus käynnistyi TKI-henkilöstön ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osalta yhtäaikaan. Valmisteltu osaamisprofiili testattiin ennen varsinaista toteutusta tarkoin valitulla ryhmällä mahdollisimman kattavalla otannalla tehtävitäin. Testausvaiheen jälkeen tarkennettiin muutamaa kysymystä ja käynnistettiin varsinaisen osaamiskartoituskierron vuoden 2017 lopulla. Osaamiskartoitukset etenevät toteutussuunnitelman mukaisesti tavoitteena saada ensimmäinen kierros toteutettua 2018 vuoden loppuun mennessä. Perusteluna on se, että ne ehtivät vuoden 2018 kehi-

tyskeskusteluihin tukemaan esimiestyötä ja henkilön osaamisen kehittämistä ja kehittymistä ammattikorkeakoulun strategian mukaisesti.

### 4.3.3. Yhteenvetoa

Osaamiskartoitusten toteutukset käynnistyivät pilotoinnilla edeten toimintasuunnitelman mukaan koko opetushenkilöstöön. Haasteellista oli edetä toimintasuunnitelman mukaan, koska suunnitelmat piti muuttaa väliin tulleiden tekijöiden vuoksi. Tällaisia tekijöitä oli esimerkiksi esimies työn aikataulu, opetushenkilöstön työaika-suunnittelu, koulutukset asiaan liittyen. Koska asia oli uusi uudessa organisaatiossamme, niin kokonaisuuden perehdyttäminen arvioijille edellytti useita tapaamisia, koulutusta ja ohjausta. Asiaan vaikutti myös koko ammattikorkeakoulun henkilöstösuunnittelun ja osaamisen kehittämisen vuosikello aikatauluineen.

## 4.4. OSAAMISKARTOITUSTEN ARVIOINTIA

Arviointia tehtiin useissa eri vaiheissa. Opetushenkilöstön kohdalla Tekniikan ja luonnonvarojen osaamisalan (TELU) pilotin arviointi oli perusta työn etenemiselle. Sieltä tuli arvokasta tietoa mm. osaamiskartoituksen teknisestä toteutuksesta, varsinaisen osaamiskartoituksen sisällöstä ja rakenteesta: ”oman alan kompetenssirakenne on looginen”, ”osaamiskartoitus liian pitkä, liian paljon kysymyksiä ja osittain toistoja” ”kysymykset ovat ajankohtaisia”. Palaute huomioitiin, kun osaamiskartoitus pohjaa rakennettiin valmiiksi.

Opetushenkilöstölle esimiehille laadittiin palautekysely (liite 2.). Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa ensi kertaa ammattikorkeakoulussa toteutetusta osaamiskartoituksesta ja sen pohjalta kehittää prosessia enemmän Lapin AMKia palvelevaksi kokonaisuudeksi ja välineeksi osaamisen strategisessa johtamisessa ja kehittämisessä. Vastajat kokivat hyvinä asioina tiedon hyödynnettävyyden kehityskeskusteluissa. Osaamiskartoitus nosti kehityskeskustelun sisältöön uusia asioita, joista ei muutoin olisi käyty keskustelua. Myönteistä palautetta tuli myös teknisestä toteutuksesta ja ohjauksesta ja perehdyttämisestä. Yleisenä kehittämiskohteena koettiin työntekijän osaamisen arviointi tilanteessa, jossa ei ole tietoa osaamisesta eli esimerkiksi kun kyseessä on uusi työntekijä tai uusi esimies.

Osaamiskartoitusten alustavia tuloksia raportoitiin johtoryhmälle, jonka antama palaute ja kehittämis ehdotukset huomioitiin osaamiskartoitusten edetessä. Esimiesten perehdytys- ja koulutustilaisuudessa tarkasteltiin osaamiskartoitusten tuloksia ja tehtiin arviointia niiden hyödyntämisen ja jatkokehittämisen mahdollisuuksista.

Saatua arviointitietoa hyödynnettiin, kun ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön osaamiskartoitusten toisen kierroksen valmistelu käynnistyi syksyllä 2017. Valmistelu eteni aikataulussa niin että esimiesarviointeja päästiin laatimaan keväällä

2018. Esimiesarvioinneista siirrytään syksyllä 2018 työntekijän itsearviointeihin. Uudet tulokset ovat saatavilla vuoden vaihteessa 2018- 2019.

Opetushenkilöstön toisen kierroksen valmistelussa oli aktiivisesti mukana koulutusvastaavista nimetty työryhmä. Ryhmän fokuksena uutta osaamisprofiilia laadittaessa oli tiukasti ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön tulevaisuuden osaaminen. Ensimmäisen kierroksen opettajan yleisprofiilista vähennettiin kysymyksiä fokuksena löytää sekä tuottaa esille tärkeimmät ydinkohdat ammattikorkeakoulun strategiasta. Strateginen ammattikorkeakoulun johto otti tiiviisti kantaa yleisprofiilin sisältöön ja hyväksyi viimeistellyn profiilin. Opettajan osaamisprofiilia kokonaisuudessaan muutettiin toiselle kierrokselle lisäämällä opettajan ammatillinen profiili, jotta voitaisiin selvittää mahdollisimman tarkoin kehittämiskohteet sillä alueella. Osaamiskartoituksen loppuun sijoittuvat koulutuksien substanssiprofiilit, joita esimiehet ovat vielä erikseen täsmentäneet ja tarkentaneet yhdessä oman yksikkönsä asiantuntijoiden kanssa.

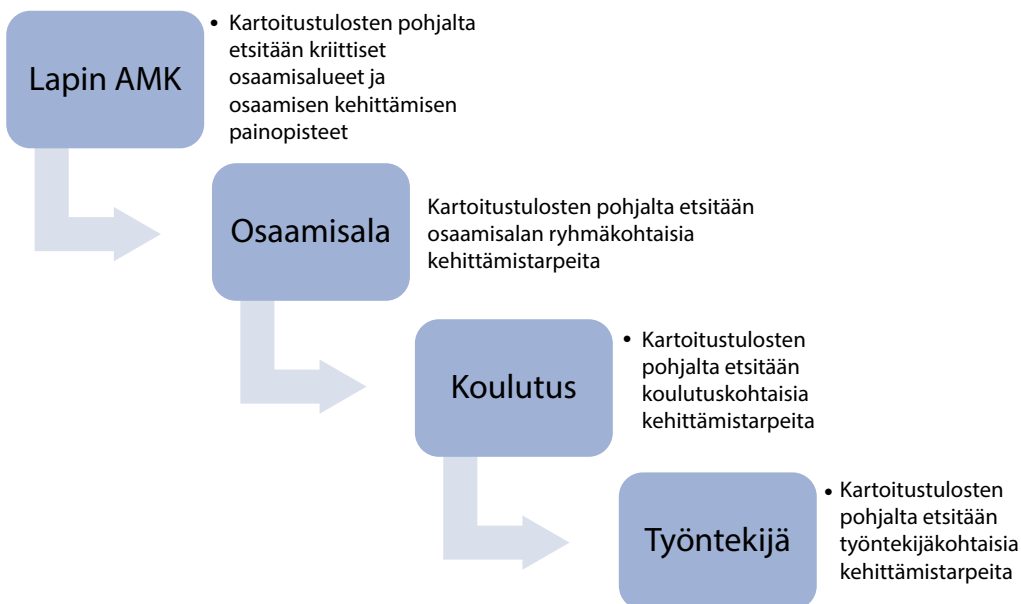
Aiemmin vuonna 2017 laaditut TKI-, tukipalvelu- ja hallinnon henkilöstön osaamiskartoitukset etenevät samassa aikataulussa opetushenkilöstön toisen kierroksen osaamiskartoitusten kanssa. Aikataulutuksella varmistetaan, että koko ammattikorkeakoulun osalta saadaan koottua tulokset ja yhteenveto vuoden vaihteelle 2018-2019. Kokonaisuutenaan opetushenkilöstön toinen osaamiskartoituskierron ja TKI-, tukipalvelu- ja hallinnon henkilöstön ensimmäinen kierros integroituvat tiiviisti korkeakoulun tulevaisuuden tavoitteisiin.

## 4.5. OSAAMISKARTOITUSTEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN

Osaamiskartoituksen avulla ammattikorkeakoulu voi kartoittaa osaamistaan, tiedostaa sen kehittämiskohteita ja visioida tulevaisuutta. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tehdä ammattikorkeakoulun nykyosaaminen näkyväksi ja sen tuloksena syntyä niin sanottu osaamiskartta. Osaamiskarttaan voidaan kuvata kaikki ne osaamiset, joita ammattikorkeakoulussa on jo olemassa sekä se osaaminen, jota organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamiskartta on työkalu, jonka avulla osaamista voidaan käsitellä organisaatiossa yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa. Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää monella eri tavalla, kuten esimerkiksi henkilöstön nykyosaamisen kartoittamisessa, henkilöstön nykyosaamisen arvioinnissa, kehityskeskusteluissa, uusia työntekijöitä rekrytoitaessa tai uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja henkilöstön lisä- ja täydennyskoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Osaamiskartoituksella kerättyä tietoa voidaan hyödyntää yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisessä, työyhteisön osaamisen kehittämisessä ja koko ammattikorkeakoulun osaamisen kehittämisessä. Lapin AMKissa laadittavissa osaamisen kehittämissuunnitelmissa etsitään kartoitustulosten pohjalta kriittiset osaamisalueet sekä henkilöstön kehittämisen painopisteet. Kuviossa 16 on avattu Lapin ammattikorkeakoulun osaamiskartoituksilla saatujen osaamistulosten kehittämisen eri tasoja.





**Kuvio 16.** Lapin ammattikorkeakoulun osaamiskartoituksilla saatujen osaamistulosten kehittämisen eri tasoja.

Työntekijätasolla on tärkeää, että esimies käy kehityskeskustelut. Lapin AMKin jokaisen työntekijän kanssa käydään henkilökohtainen, ohjattu kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu käydään vuosittain tammi-maaliskuussa. Esimiehen koolle kutsuman keskustelun tavoitteena on

- rakentava ja johtopäätöksiin päätyvä arvio päättyneestä vuodesta,
- käynnistyneen vuoden tavoitteiden ja keskeisten työtehtävien selkiyttäminen sekä
- työssä onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista tukevista toimista sopiminen.

Kehityskeskustelun yhteydessä voidaan sopia työntekijän omaehtoisen koulutuksen kohde ja työnantajan tuki (max. 5 työpäivää / 40 tuntia). Kehityskeskustelulomake henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja toimii esimies-alaiskeskustelun ohjaavana runkona. Työntekijä kirjaa lomakkeeseen itsearvioinnin päättyneestä vuodesta, näkemyksensä kuluvan vuoden tavoitteista sekä niiden saavuttamisessa tarvittavasta osaamisesta sekä työhyvinvoinnin varmistavista toimenpiteistä. Keskustelussa sovitut asiat kootaan kehityskeskustelulomakkeen yhteenvetosivulle.

Koulutusvastaavat esimiehinä ovat hyödyntäneet osaamiskartoitusten tuottamaa tietoa mm. seuraavalla tavalla:

*”Osaamiskartoitusten esille tuomaa kehittämistarvetta on käsitelty kehityskeskusteluissa ja sen pohjalta pohdittu, miten opettajan osaamista voitaisiin kehittää.”*

*”Osaamiskartoitukset ja sen tulokset on käsitelty kehittämiskeskusteluiden yhteydessä. Sen pohjalta*

- peilataan yksilön tarpeita vahvistaa tai lisätä henkilön osaamista (mm. koulutukset) huomioiden hänen työtehtävät nyt ja tulevaisuudessa*
- peilataan osaamiskartoituksen tuloksia osaamisalan painopisteisiin ja tarpeisiin – onko vajetta henkilöstön osaamisessa ja onko huomioitavaa mm. tulevissa rekrytoinneissa.”*

Tällä hetkellä on menossa vaihe, jossa osaamisalat ja koulutukset tarkastelevat ensimmäisen kierroksen tuloksia ja etsivät koulutuskohtaisia ja ryhmäkohtaisia kehittämistarpeita. Syksyllä 2018 käynnistyy kartoitustulosten pohjalta ammattikorkeakoulutason kriittisten osaamisalueiden ja osaamisen kehittämisen painopisteiden tarkentaminen.

# 5. Viestintä ja tiedottaminen

Kehittämistyön alkuvaiheessa oli tärkeää tiedottaa, miksi osaamiskartoituksia tehdään, miten niitä valmistellaan ja millaisella aikataululla niitä tehdään. Osaamisen kehittämistyön eri vaiheissa tiedotusta toteutettiin osaamiskartoituksiin liittyvien koulutusten yhteydessä ja henkilöstöinfo-tilaisuuksissa sekä eri työryhmien kokouksissa.

Syyskuussa 2015 käynnistyi ensimmäinen koko henkilöstölle suunnattu infotilaisuus, jossa kerrottiin osaamiskartoitusten tarkoituksesta eli ”osaamiskartoitukset strategiseksi työkaluksi”. Tiedotuksesta vastasivat tuolloin osaamisalajohtaja Matti Uusimäki ja opetuspäällikkö Helena Kangastie.

Osaamiskartoitusten tavoitteena on johdettu osaamisen kehittäminen. Lisäksi infossa tuotiin esille osaamiskartoitusten ajallinen ja sisällöllinen etenemine alkaen pilotoinnista ja laajeten aluksi koko opetushenkilöstöön ja myöhemmin muihin henkilöstöryhmiin.

Tiedottamista jatkettiin toukokuussa 2016 ja tiedottamisen sisältönä oli tilannekatsaus ja pilotin tulosten hyödyntäminen. Kevään 2016 tiedotuksesta vastasivat hallintojohtaja Ari Konu ja henkilöstöpäällikkö Tiina Huhtalo. Syyskuussa 2016 esiteltiin tilannetta, jossa tuloksista oli tehty jo alustavia yhteenvetoja, koulutusvastaavat oli koulutettu tulosten hyödyntämiseen ja raporttien tulkintaan. Tiedottajina toimivat opetuspäällikkö Helena Kangastie ja henkilöstöpäällikkö Tiina Huhtalo. Tiedottaminen jatkui toukokuussa 2017, jolloin pääpaino siinä oli osaamiskartoitusten tarpeen ja niiden avulla saadun tiedon hyödyntämisen kertaaminen. Katsauksessa tuotiin esille TES-henkilöstön osaamisprofiilin valmistelun tilanne. Tiedottajana toimi henkilöstöpäällikkö Tiina Huhtalo.

Tiedottamista jatkettiin toukokuussa 2016 ja tiedottamisen sisältönä oli tilannekatsaus ja pilotin tulosten hyödyntäminen. Syyskuussa 2016 esiteltiin tilannetta, jossa tuloksista oli tehty jo alustavia yhteenvetoja. Ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön esimiehet eli koulutusvastaavat oli perehdytetty ja koulutettu raporttien tulkintaan ja tulosten hyödyntämiseen. Ammattikorkeakoulussa raportoinnin ja analysoinnin perehdyttämisestä ja tiedottamisesta vastasivat opetuspäällikkö Helena Kangastie ja henkilöstöpäällikkö Tiina Huhtalo. C&Q –ohjelmatoimittajan koulutuksesta vastasi asiakkuuspäällikkö Sari Lohikoski. Tiedottamista jatkettiin toukokuussa 2017. Tuolloin painotus oli osaamiskartoitusten tarpeen ja niiden avulla saadun tie-

don hyödyntämisen kertaaminen. Katsauksessa tuotiin esille hallinnon-, tukipalveluiden- ja TKI-henkilöstön osaamisprofiilin valmistelun tilanne. Tiedottamista vastasi tuolloin henkilöstöpäällikkö Tiina Huhtalo.

Osaamisen kehittämiseen tarkoitettujen osaamiskartoitusten tarvetta ja käyttöä on painotettu mm. ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön esimiesvalmennuksissa. Osaamiskartoitus työkalun hyödyntämisestä tiedotettiin säännöllisesti mm. Rambollin ja MPS:n koulutuksien yhteydessä esimiehille. Koulutusvastaavien kanssa on lisäksi käyty säännöllistä keskustelua heidän kuukausikokousten yhteydessä osaamiskartoituksen hyödyntämisestä esimiestyössä.

Johtoryhmälle asiaa on esitelty säännöllisin väliajoin hallintojohtajan toimesta johtoryhmätyöskentelyssä. Lisäksi asiaa on käyty esittelemässä henkilöstöpäällikkö Tiina Huhtalon ja opetuspäällikkö Helena Kangastien toimesta kahteen otteeseen. Tilaisuuden luonne oli käydä läpi yleinen osaamiskartoitusten tilannekatsaus, tavoitteet ja aikataulutus.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) pyysi vuonna 2017 ammattikorkeakouluilta Hyvän käytännön kuvauksia ja Lapin ammattikorkeakoulusta esitettiin osaamiskartoituksia hyvänä käytäntönä. (Liite 1.)

## 6. Osaamisen kehittämisen prosessin arviointia

Kehittämisen prosessi käynnistyi osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvillä kysymyksillä ja niiden pohdinnalla tilanteessa, jossa kaksi ammattikorkeakoulua oli yhdistynyt yhdeksi Lapin ammattikorkeakouluksi. Pohdintojen taustalla olivat muun muassa isot uudistukset kuten uusi Pohjoista tekoa strategia, OPS2017 uudistus ja henkilöstön kehittämisen haasteet ja tarpeet. Oli tarvetta saada tietoa siitä, millaista osaamista meillä on jo, millainen osaaminen on vahvaa ja millaista osaamista meiltä puuttuu. Lisäksi pohdimme, mikä osa osaamisesta on ydinosaamista, mikä kriittistä osaamista, mikä osa muuta osaamista. Oli tarve saada tietoa siitä, mikä osa osaamisesta on tarkoituksenmukaista pitää itsellä ja minkä osan osaamisesta voimme rekrytoida ulkopuolelta. Lisäksi pohdimme, millaisia keinoja meillä on kehittää nykyistä osaamistamme, millä tavoin tuemme työntekijöiden oppimista, ja miten varmistamme työssä ja kokemuksesta oppimisen muotoja ja mahdollisuuksia.

Kysymykset muuttuivat vastausten etsimiseksi ja ensimmäisenä askeleena oli konkreettisen työsuunnitelman laadinta. Keskeinen kysymys oli myös, mitä HR-järjestelmää ryhdytään käyttämään ja mikä niistä palvelee meidän tarpeita parhaiten. Valituksi tuli C&Q HR-järjestelmä henkilöstön osaamisen johtamiseen. Järjestelmäntoimittaja antoi pääkäyttäjille koulutusta prosessin jokaisessa eri vaiheessa.

Tämän jälkeen alkoi tiedon etsiminen ja siihen perehtyminen, millaisia osaamisvaatimuksia on eri henkilöstöryhmille. Päätettiin lähteä etenemään pilotoinnin kautta, jolloin opetushenkilöstö valikoitui aloituskohteeksi. Pilotointi antoi myös mahdollisuuden oppia kokemuksista ja muuttaa toimintatapaa, jos siihen tuli tarvetta ja viestiä. Työsuunnitelman lisäksi tarvittiin aikataulutus, ainakin suunnitelma siitä. Tämä suunnitelma tehtiin kuitenkin joustavaksi, jotta aikataulumuutokset olisivat mahdollisia niin meille kuin osaamiskartoituksessa mukaan olevalle henkilöstölle ja heidän esimiehille. Aikataulut myös muuttuivat, koska koulutukset veivät oman aikansa.

Vaikka ns. osaamiskartoitusten ensimmäinen kierros on vielä osin kesken, voidaan nyt jo todeta, että tämä kehittäminen prosessi on antanut hyvän perustan osaamisen esille saamiseksi ja kehittämiseksi ns. apuväline osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Kehittämistyötä pääosin toteuttaneella työparilla (opetuksen kehittämisen hallinto, ja henkilöstöhallinto) on ollut ilo työskennellä yhdessä ja oppia uutta. Dialogi ja johdon, etenkin lähiesimiesten tuki, on ollut tärkeää ja sitä on aina saanut, kun siihen on tullut tarvetta. Varsinkin tiedottamisessa ja viestinnässä johdon tuki on ollut tarpeen, koska kyseessä on koko organisaatiota koskettava uusi toimintamalli.



# Lopuksi

Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat sekä yksilöiden että organisaatioiden menestyksen keskeinen kulmakivi ja tulevaisuuden turva. Osaaminen on erittäin tärkeää sellaisissa organisaatioissa, jotka itse tuottavat osaamista ja joiden toiminta perustuu osaamiselle ja asiantuntijatyölle. Osaamisen on oltava samanlaisen huomion ja systemaattisen tarkastelun, arvioinnin ja toiminnan kohteena kuin muutkin organisaation menestymisen perustekijät, kuten talous ja laatu.

Vaikka ammattikorkeakoululla organisaationa on keskeinen rooli työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä niin vastuu ammatillisesta osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä on käytännössä aina työntekijällä ja asiantuntijalla itsellään. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa osaamisen kehittymiselle suunta, luoda mahdollisuudet ja tukea motivaatiota ja innostusta tavoitteellisesti niin, että kunkin työntekijän vahvuudet ja tiedot saatetaan tuottavaan käyttöön. Merkityksellinen työ ja jatkuvan oppimisen mahdollisuudet ovat tärkeimpiä asioita, joita ammattikorkeakoulu voi työntekijöilleen tarjota. Onnistuneiden työsuoritusten ja tulosten perusta on osaavat ammattilaiset ja ammattikorkeakoulu kehittyy ja vastaa tulevaisuuden haasteisiin oppivien työntekijöiden avulla.

Osaamisen johtamisen on kiinnityttävä arkijohtamiseen ja oltava esillä erilaisissa keskusteluissa, käytänteissä ja tiedottamisessa. Osaamisen johtamisen kenttä on hyvin monimuotoinen ja esimiehet tarvitsevat valmennusta voidakseen johtaa osaamista ja jatkuvaa oppimista. Lapin ammattikorkeakoulussa on esimiesten osaamisen kiinnitetty huomiota ja heitä on tuettu useilla eri koulutuksilla ja valmennuksilla. Jatkossa varsinkin, kun johtamisjärjestelmää uudistetaan, huomio tulee kohdentaa osaamiskartoitusten avulla saatujen tulosten hyödyntämiseen ja käyttöön osaamisen kehittämisessä.





# Lähteet

- Aaltonen, K. 2012. Pedagogisesti ajatteleva asiantuntija. Teoksessa H, Kotila 6 K, Mäki (toim.) Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2.s. 13-25. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kangastie, H. 2016. Yksin vai yhdessä-Yhteisopettajuus ja osaamisen kehittäminen. Teoksessa H, Kangastie (toim.) Yhteisopettajuus Lapin ammattikorkeakoulussa-näkökulmia ja käytänteitä oppimisen organisointiin. Sarja B. Raportit ja selvitykset 8/2016. s. 11-16. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Kangastie, H. & Konu, A. 2016. Opettajien osaamisen kehittäminen osana osaamisen strategista johtamista. Teoksessa H. Kangastie (toim.) Laadukasta oppimista ja osaamista Lapin ammattikorkeakoulussa. LAPIN AMK: N JULKAISUJA Sarja B. Raportit ja selvitykset 2/2016. s.133-143.
- Kangastie, H. 2015. AMMATTIKORKEAKOULUN OPETTAJAN OSAAMINEN. Työpaperi, julkaisematon.
- Linna, E.& Kangastie, H.2016. Pohjoista tekoa- Lapin ammattikorkeakoulun strategia ja profiloituminen. Sarja B. Raportit ja selvitykset 1/2016. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö. Acta Universitatis Tamperensis 2127. Viitattu 20.5.2017 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98404/978-952-03-0005-0.pdf?sequence=1>
- Huotari, P.2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali - ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Viitattu 20.5.2017 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hyrkäs, E.2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Univesitatis Lappeenrantaensis 338. Viitattu 20.5.2017 <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstöpolitiikka.
- Lehtonen, T J.2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tampe-

- rensis 867. Viitattu 20.5.2017 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paaso, Aila. 2010. Osaava ammatillinen opettaja 2020. Tutkimus ammatillisen opettajan tulevaisuuden työnkuvasta. Rovaniemi: Lapin yliopisto 2010, Acta Universitatis Lapponiensis 174
- Paaso, A. 2012. Osaava ammatillinen opettaja 2020. s.46-56. Viitattu 19.5.2017. [https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak\\_2012\\_3\\_lehti.pdf](https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2012_3_lehti.pdf)
- Paras Paikka. Laadunhallinta Lapin ammattikorkeakoulussa.
- Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M, Helsilä & S, Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Acta Wasensia No109, liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot.
- Viljanen, M. 2006. ”Täytyykö töissä niin viihtyäkään?” Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka ammattiteissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja/Series A-9:2006. Tampere: Esa Print Tampere: Viitattu 20.5.2017 [http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96649/Ae9\\_2006.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96649/Ae9_2006.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Välimaa, L. 2016. Kokemuksia opettajuuden muutoksesta osaamis- ja ongelma-perustaisen oppimisen prosessissa. Teoksessa H. Kangastie (toim.) Laadukasta oppimista ja osaamista Lapin ammattikorkeakoulussa. LAPIN AMK: N JULKAISUJA Sarja B. Raportit ja selvitykset 2/2016. s. 95-101.

## OKM RAPORTISTA KORKEAKOULUYHTEISÖ VOIMAVARANA

Lapin ammattikorkeakoulu käynnisti perustamisensa yhteydessä 2014 oppimisenäkemys- ja opetussuunnitelmien uudistamisprosessin. Uudistuksessa opetussuunnitelmat muutettiin osaamisperustaisiksi ja samalla lähdettiin muodostamaan yhteistä oppimisenäkemystä. Opetussuunnitelmien osaamistavoitteet tukevat ammattikorkeakoulun uuden strategian painoaloja ja näin tukevat strategian toimeenpanoa. Oppimisenäkemys on osaamis- ja ongelmaperusteinen oppiminen, jossa oppimisen lähtökohdaksi on työelämän ilmiöt ja ongelmat. Ongelmaperustaisen oppimismallin tavoitteena on rakentaa luovuutta ja yhteisöllisyyttä edistävää oppijakeskeistä oppimiskulttuuria. Oppimismalliin liittyi myös yhteisopettajuuden käyttöönotto ja opettajan roolin muuttuminen tiedon jakajasta tiedon hankkimisen ja soveltamisen tukijaksi ja ohjaajaksi. Prosessin läpiviemiseksi koko ammattikorkeakoulun henkilöstö koulutettiin uuteen oppimisenäkemyskäsitykseen ja julkaistiin ”Oppimisen organisointi - opas opettajille” kirja toteutuksen tueksi. Myös opiskelijoille laadittiin opas, ”Osaamis- ja ongelmaperustainen oppiminen Lapin ammattikorkeakoulussa.”

Opetussuunnitelmien toteuttamisen yhdeksi haasteeksi todettiin se, että millä tavalla opettajien, TKI- ja muun henkilöstön osaaminen vastaa ja kohtaa osaamistavoitteiden edellyttämiä vaatimuksia. Myös ammattikorkeakoulun osaamisen kehittämiseksi uusrekrytointien on osuttava osaamiskapeikkoihin. Osaamiskapeikkojen selvittämiseksi käynnistettiin laajamittainen osaamisen kartoitus ammattikorkeakoulussa.

Tavoitteena osaamiskartoitusten tekemisessä on strategiasta ja opetussuunnitelmista johdettu osaamistarpeen määrittely ja kehittäminen. Osaamiskartoitusten taustakehyksenä oli Lapin AMK oppimiskäsitys, muuttuva opettajuuskäsitys ja strategian ohjaavuus. Kartoituksessa käytettävät osaamisvaatimukset määriteltiin osaamisalojen, opetuksen kehittämisen ja henkilöstöpalveluiden yhteistyöllä. Osaamiskartoitukset ovat osa ammattikorkeakoulun strategista osaamisen johtamista.

Tuloksista voidaan koostaa AMK-tason, osaamisala- ja koulutuskohtaisia raportteja. Näiden pohjalta löydetään eri tasoille sijoituvia osaamiskapeikkoja. Osaamiskartoituskierrokset tukevat suoraan myös kehityskeskusteluja ja tätä kautta toimivat työvälineinä esimiehille. Kehityskeskusteluissa sovitaan mahdollisista yksilötason kehittämistarpeista. Osaamiskartoitusten pohjalta voidaan todeta osaamiskapeikot ja kohdentaa rekrytointia tarvittaville osaamisalueille.

- AMK-taso: Kriittiset osaamisalueet ja henkilöstön osaamisen kehittämisen painopisteet sekä AMK-tasolla olevat osaamisen kapeikot
- Osaamisala: Osaamisalan henkilöstön kehittämisen painopisteet ja ryhmäkohtaiset kehittämistarpeet sekä osaamisalan osaamiskapeikot

- Koulutusala: Koulutuskohtaiset osaamisen kehittämisen painopisteet ja ryhmäkohtaiset osaamisen kehittämistarpeet sekä osaamisen kapeikot
- Henkilö: Kehityskeskusteluissa esille nostettavat henkilökohtaisen osaamisen kehittämistarpeet

Palautekysymysten tavoitteena on saada tietoa ensi kertaa ammattikorkeakoulussa toteutetusta osaamiskartoituksesta ja sen pohjalta kehittää prosessia enemmän Lapin AMKia palvelevaksi kokonaisuudeksi ja välineeksi osaamisen strategisessa johtamisessa ja kehittämisessä.

#### Kysymykset

1. Oliko osaamiskartoitus kysymysten valmistelu substanssin osalta onnistunutta ja hyödyllistä?
2. Oliko merkitysten antaminen helppoa?
3. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, niin mikä tuotti vaikeuksia?
4. Onko osaamiskartoitus palvellut käytännön esimiestyötä? Kuvailenko millä tavoin?
5. Pystyitkö hyödyntämään osaamiskartoituksen antamaa tietoa esim. kehityskeskusteluissa henkilöstön kanssa? Kuvaile miten mielestäsi tieto palveli kehityskeskustelun toteuttamista?
6. Miten näkisit tulevaisuudessa osaamiskartoituksen palvelevan paremmin esimiestyötäsi?
7. Miten näkisit tulevaisuudessa osaamiskartoituksen palvelevan paremmin henkilöstön osaamisen kehittämistä?
8. Miten näkisit aikataulullisesti esim. vuosikellossa osaamiskartoitusten toteuttamisen parhaiten palvelevan niin omaa kuin henkilöstösi osaamisen kehittämistä? Entä Lapin AMKin kokonaisuutta ajatellen?
9. Osaamiskartoitusten tavoitteena on Lapin AMKin johdettu osaamisen kehittäminen, miten näet oliko osaamiskartoituksen ensimmäinen toteutus kokonaisuutenaan onnistunut?
10. Oliko ohjausta riittävästi?
11. Oliko koulutusta riittävästi?
12. Saitko infoa riittävästi ja tarpeeksi kattavasti prosessin aikana?
13. Mitä muuta haluaisit kertoa ja millaisia kehittämisideoita esittäisit?

**Tämä julkaisu** on syntynyt Lapin ammattikorkeakoulun osaamisen johtamisen kehittämisprojektin (2014-2018) tuloksena. Kehittämistavoitteena oli mallintaa suunnitelmallinen ja systemaattinen osaamisen strategisen johtamisen prosessi. Mallintamisessa hyödynnettiin Paason (2010) esittämää toimintamallia. Prosessissa tuodaan esille osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen koulutusorganisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta ja asiantuntijuuden kehittyminen yksilön näkökulmasta. Prosessin tavoitteena on edistää organisaation osaamista edistävää strategista johtajuutta, jossa koulutusorganisaation johto yhdessä henkilöstön kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään sekä tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja.

Tämä julkaisu on tarkoitettu erityisesti Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstölle ja johdolle tuomaan näkyväksi tehtyä osaamisen kehittämisen työtä ja tuloksia. Julkaisua voivat hyödyntää myös kaikki ne tahot, jotka ovat kiinnostuneita osaamisen johtamisesta ja sen kehittämisestä.

ekku

ennakoinnista koulutukseen ja kumppanuuteen



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

LAPIN AMK<sup>7</sup>

Lapland University of Applied Sciences

[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

ISBN 978-952-316-241-9