



OSAAMISEN JOHTAMINEN

Eurajoen kunnassa

Marjo Hamilas

Kehittämishanke
Huhtikuu 2012
Ammatillinen opettajakoulutus
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakoulutus

MARJO HAMILAS:
Osaamisen johtaminen
Eurajoen kunnassa

Kehittämishanke 25 sivua, josta liitteitä 6 sivua
Huhtikuu 2012

Toimintaympäristön nopeat muutokset ja käytettävissä olevien resurssien niukkuus asettavat tulevaisuudessa kunnille kovat haasteet. Tuottavuuden parantamiseksi tarvitaan rakenteellisia muutoksia, resurssien uudelleen arviointia, uusia työtapoja ja innovatiivisuutta sekä osaavia ja motivoituneita työntekijöitä.

Tässä kehittämishankkeessa esitetään kirjallisuuteen perustuva toimintamalli, osaamisen johtamisen prosessista. Osaamisen johtamisen prosessi on jaettu seitsemään vaiheeseen: osaamisen merkityksen hahmottamiseen, ennakointiin, määrittelyyn, osaamisen arviointiin, suunnitteluun ja kehittämiseen ja seurantaan. Prosessin kuvaus on tehty IMS- toimintajärjestelmään ja se on kuvattu kolmevaiheisesti: yleiskuvaus, prosessikaavio ja vaiheiden kuvaus. Vaiheiden kuvauksissa on määritelty prosessien osien vastuut, kriittiset tekijät ja menetelmät, ohjeet ja mallit sekä syntyvä tieto.

Mallinnettua osaamisen johtamisen prosessia voidaan hyödyntää Eurajoen kunnassa, systematisointi on hyvä lähtökohta. Mallin kuvaamisen jälkeen tarvitaan yhteistä keskustelua, arviointia, kehittämistä ja sopimista mallin käyttöönotosta eri hallintokunnissa. Osaamisen johtamisen kehittämisessä ei ole oikotietä, vaan sopivan toimintamallin synnyttäminen on yleensä oppimisprosessin tulosta. Kunnassa voidaan löytää sen toimintaa ja tavoitteita palveleva toimintamalli vain kehittämällä se itse omista lähtökohdista.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 OSAAMISEN JOHTAMISEN TEOREETTISTA TARKASTELUA.....	5
2.1 Osaaminen	5
2.1.1 Yksilöosaaminen.....	5
2.1.2 Organisaatio-osaaminen.....	6
2.1.3 Yksilön, tiimien ja organisaation oppimisen yhdistäminen	6
2.2 Osaamisen johtaminen	7
2.3 Oppimista tukeva esimiestyö	9
2.4 Oppiva organisaatio	12
3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	14
4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	15
5 POHDINTA	17
LÄHTEET.....	19
LIITTEET.....	20
Liite 1. Osaamisen johtamisen prosessi.....	20
Liite 2. Osaamisen johtamisen prosessin yhteenveto	21
Liite 3. Osaamisen johtamisen prosessin vaiheiden kuvaus.. ..	22

1 JOHDANTO

Väestön ikääntyminen, henkilöstön eläköityminen, kilpailun kiristyminen osaa- vasta henkilöstöstä, toimintaympäristön nopeat muutokset ja käytettävissä ole- vien resurssien niukkuus asettavat tulevaisuudessa kovat haasteet kunnille. Tuottavuuden parantamiseksi tarvitaan rakenteellisia muutoksia, resurssien uu- delleen arviointia, uusia työtapoja ja innovatiivisuutta. Tämä edellyttää kunnissa osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 7; Eurajoki, Talousarvio 2012, 21–22.)

Kunnissa keskeisin resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen. Haasteellista on, että johtajiin ja henkilöstöön kohdistuvat osaamisen tarpeet muuntuvat ja laaje- nevat jatkuvasti. Haasteeseen vastaaminen onnistuu parhaiten siten, että johta- jat kiinnittävät riittävästi huomiota sekä oman osaamisensa sekä henkilöstönsä osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sink- konen & Vartiainen 2010, 93.) Eurajoen kuntastrategiassa määritellään, että Eurajoki on vastuullisen henkilöstöjohtamisen kunta. Kunnan työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan keskeisiä haasteita ovat palvelustrategiaan perustuva henki- löstövoimavarojen ennakointi, osaavan työvoiman rekrytointi, osaamisen pitkä- jänteinen johtaminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. (Eurajoki, kuntastrategia 2009,4.)

Tässä kehittämistehtävässä esitetään kirjallisuuteen perustuva toimintamalli, osaamisen johtamisen prosessista, jota voidaan Eurajoen kunnassa hyödyntää. Mallin kuvaaminen on alku, kuvaamisen jälkeen tarvitaan yhteistä keskustelua, arviointia, kehittämistä ja sopimista mallin käyttöönotosta eri hallintokunnissa. Osaamisen johtamisen kehittämisessä ei ole oikotietä, vaan sopivan toiminta- mallin synnyttäminen on yleensä oppimisprosessin tulosta (Viitala 2008, 7). Kunnassa voidaan löytää sen toimintaa ja tavoitteita palveleva toimintamalli vain kehittämällä se itse omista lähtökohdista.

2 OSAAMISEN JOHTAMISEN TEOREETTISTA TARKASTELUA

2.1 Osaaminen

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Se on inhimillistä pääomaa, jota voidaan mitata muun muassa henkilöstön koulutustasolla, osaamiskartoituksilla, työtyytyväisyydellä ja työntekijän terveydentilalla. (Vvm 2001, 7.)

Kun organisaation tai kunnan toimintaa katsotaan kokonaisuutena, kytkeytyvät erilaiset ulottuvuudet toisiinsa: yksittäisellä työntekijällä on taitoja (skills), jota he käyttävät tehtävien suorittamisessa. Näiden taitojen varaan tiimit ja yksiköt rakentavat kyvykkyyksiä (capabilities), jotka näyttäytyvät toistuvina käytäntöinä tai tapoina toimia. Koko organisaatiolla on puolestaan osaamista (competence), joita tarvitaan tehtävien toteuttamisessa ja tulosten saavuttamisessa. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 94.)

2.1.1 Yksilöosaaminen

Osaaminen on organisaation kannalta sidottu yksittäisiin ihmisiin. Yksilöosaaminen luo organisaatiolle paljon kehityspotentiaalia, mutta on samalla riskialtista. Organisaatio voi menettää kaiken työntekijän osaamisen, tämän vaihtaessa työpaikkaa. Yksilöosaaminen käsittää ammattiin liittyvät teoreettiset ja käytännön tiedot ja taidot sekä työntekijän fyysiset ja psyykkiset valmiudet saavuttaa määrällisiä ja laadullisia tavoitteita työssään. Myös asenteet ja käsitys omasta työtehtävästä sekä verkostot, joita työntekijä hyödyntää työssään, ovat osa hänen yksilöosaamistaan. Yksilöosaamiseen sisältyy paljon ”hiljaista tietoa”, jota työntekijälle on kehittynyt hänen omien kokemustensa kautta. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 18–20.) Yksilön tehtävänä on sekä oman osaamisen hallitseminen sekä toisen osaamisen täydentäminen ja hyödyntäminen.

2.1.2 Organisaatio-osaaminen

Organisaatio osaaminen on osaamista, joka jää organisaatioon senkin jälkeen kun henkilökunta on lopettanut työpäivänsä. Organisaatio-osaamista ovat järjestelmät, työtavat, työkalut sekä käyttäytymistavat työyhteisössä. Siihen sisältyvät ajattelumallit ja käsitykset, jotka ohjaavat organisaation toimintaa sekä toimintatavat ja organisatoriset ratkaisut. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 21)

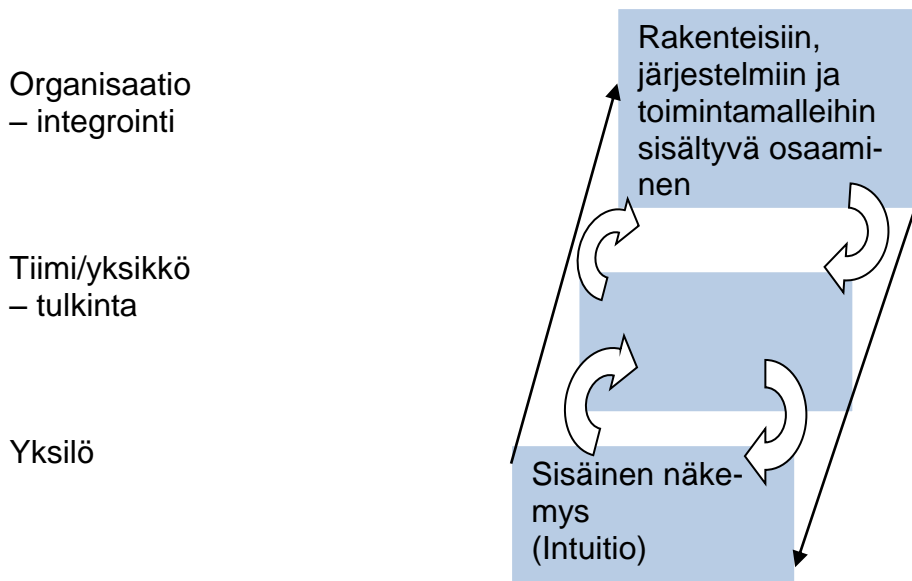
Työn ja oppimisen integraatio muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää tulevaisuudessa uudenlaista johtamista, sosiaalista osaamista, asennetta sekä useiden tehtävien ja roolien hallintaa samanaikaisesti. Tehtäväkeskeinen työ muuttuu tiimikeskeiseksi ja ryhmä- ja tiimityön määrä ja laatu lisääntyvät saaden uusia muotoja. Perinteisen oppimisen ja osaamisen lisäksi, tarvitaan yhteistoinnallista oppimista, itsereflektiota ja palautteen hyödyntämistä entistä enemmän. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 21.)

2.1.3 Yksilön, tiimien ja organisaation oppimisen yhdistäminen

Vaikuttava oppiminen organisaatiossa edellyttää, että yksilöiden osaaminen siirtyy tiimien tai yksiköiden osaamiseksi ja sen kautta edelleen organisaation kulttuurin, järjestelmien ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi (Viitala 2003, 55). Riitta Viitala (2003, 55–57) on väitöskirjassaan kuvannut Neisserin oppimisen sykli teorian pohjalta, organisaation oppimista kuvaavan mallin (kuvio 1). Malli pohjautuu neljän keskeiseen teesiin: 1) organisaation oppimiseen sisältyy jännite olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen ja uuden osaamisen käyttöönoton välillä, 2) organisaation oppiminen tapahtuu yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla, 3) organisaation oppiminen kytkeytyy sosiaaliin ja psykologisiin prosesseihin ja 4) ajattelumallit (skeemat) ohjaavat toimintaa ja toiminta muokkaa ajattelumalleja.

Mallissa keskeistä on sosiaaliset ja psykologiset prosessit. Yksilötasolla oppimiselle keskeistä ovat kokemukset, mieli- ja vertauskuvat ja kieli kognitiiviset kartat ja keskustelu. Ryhmätasolla olennaista on jaettu ymmärrys, keskinäinen hyväksyntä ja vuorovaikutusta tukevat järjestelmät. Organisaatiotasolla oppimis-

le merkityksellisiä asioita ovat rutiinit, arviointijärjestelmät, säännöt ja toimintamallit. (Viitala 2003, 55)



Kuvio 1. Organisaation oppimisen malli (Viitala 2003, 55)

Esimiehet ja erityisesti keskijohto ovat oppimisessa ja sen tukemisessa avainasemassa. Keskijohto toimii ylimmän ja alimman johdon välisenä strategisena solmuna sitomalla näiden näkemykset yhteen. Ylimmän johdon osalta kyse on strategisesta osaamisen johtamisesta ja lähiesimiesten osalta taas oman tiimin tai oman yksikön osaamistason ylläpitämisestä tehtävien edellyttämällä tasolla. Keskijohto toimii eräänlaisena siltana johdon asettamien tulevaisuuden visioiden ja käytännön konkreettista työtä tekemien työntekijöiden välillä. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 21–22.)

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen ei käsitteenä ole vielä kovin vakiintunut, vaikka monet siihen sisältyvät asiat ovat tuttuja. Osittain tästä syystä tulkinta onkin monesti sellainen, että osaamisen johtaminen nähdään vain osaamiskartoitusten tekemisinä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana. (Viitala 2008, 14.) Joskus se nähdään jopa vain koulutustoimintana.

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään, nyt ja tulevaisuudessa.

Osaamisen johtamisella (knowlegemanagement) tarkoitetaan organisaation ja sen henkilöstön osaamisen systemaattista arviointia ja kehittämistä toiminnan tavoitteista lähtien eli toiminnan strategista johtamista. Olennaista on johtaa osaamista systemaattisesti strategian suuntaisesti tulevaisuutta ennakoiden. Tässä on eroa perinteiseen koulutus suunnitteluun, jossa lähtökohtana saattaa olla havaitut puutteet nykyosaamisessa ja koulutettavien omat henkilökohtaiset kiinnostukset ja koulutustavoitteet, organisaation tavoitteiden sijaan. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 22–23.)

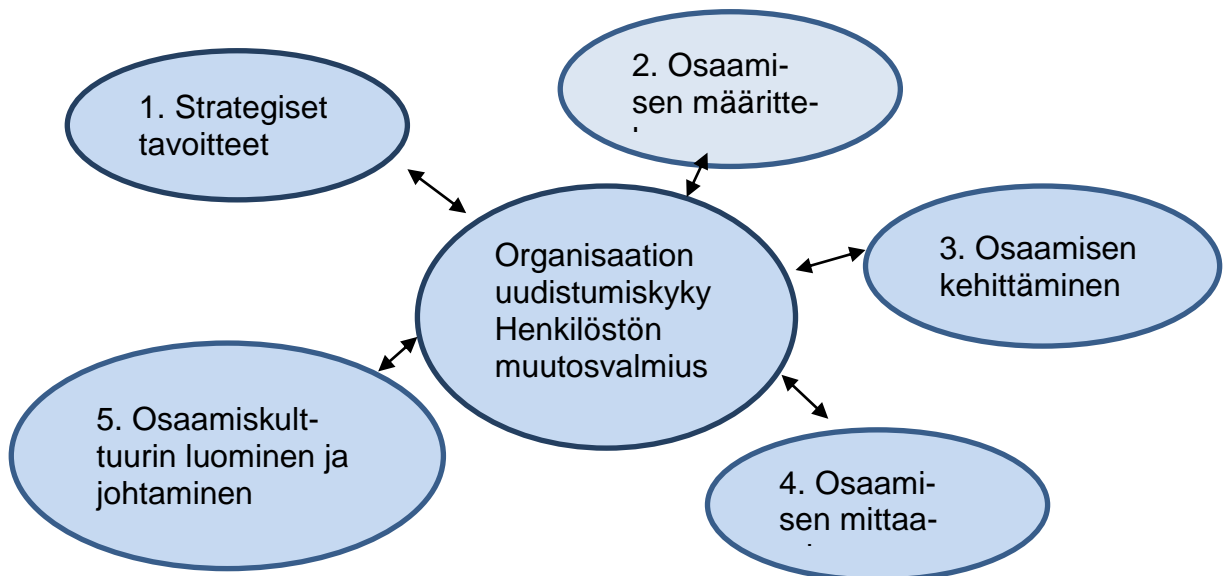
Osaamisen johtamisen tärkein osa organisaatiossa on ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Organisaatioon ei synny mitään osaamista ilman ihmistä. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on oppiminen ja osaamisen ymmärtäminen. Ihminen psykologisena olentona rakentaa osaamistaan omista lähtökohdista käsin, omassa kokemukseksensä ja sosiaalisessa ympäristössään. Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän kykenee, tahtoo ja jaksaa. Työntekijän arvo on ennen kaikkea siinä, miten hän kykenee uudistamaan omaa osaamistaan työssä, organisaation toiminta-ajatuksen ja päämäärien edellyttämällä tavalla. (Viitala 2008, 16–17.)

Osaamisen johtamisen kannalta on merkityksellistä oivaltaa sen kehittymisen vaihteellisuus. Nämä kehitysvaiheet ovat:

1. koulutus ja kehittämistoiminta ilman strategiakytkentää
2. osaamisen kartoittamiseen liittyvät pyrkimykset
3. osaamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana
4. osaamisen kehittäminen osana strategiaa ja uuden innovatiivisen osaamisen luominen organisaatiossa (Virtanen & Stenvall 2011, 169.)

Osaamisen johtamisen perusta on seudun tai kunnan strategiset tavoitteet - pitää tuntea suunta, jos haluaa suunnitella reitin. Muita osatekijöitä ovat organisaation osaamisen määrittely, osaamisen kehittäminen ja mittaaminen sekä johdon sitoutuminen, osaamiskulttuurin luominen ja johtaminen. Näiden osatekijöiden kautta keskiöön muodostuu organisaation uudistumiskyky ja henkilöstön

muutosvalmius, jotka ovat osaamisen johtamisen keskeisiä tavoitteita. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 23.)



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen osatekijät (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 23)

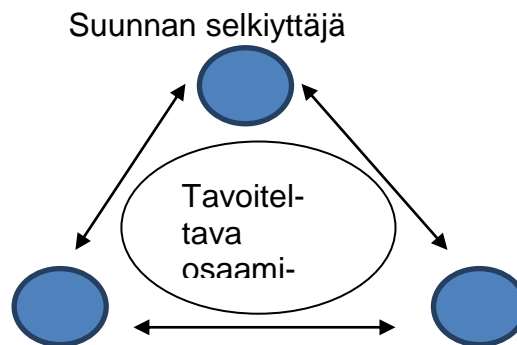
2.3 Oppimista tukeva esimiestyö

Johtajuus on muutoksessa, samalla kun valvonnan tarve on vähentynyt, tarve kehittymisen ja muutoksen hallinnan tukemiseen on kasvanut. Vaikka ylimmän johdon rooli osaamisen johtamiselle on keskeinen, kunkin yksikön esimiehen rooli on lopulta ratkaiseva. Osaamisen johtamisen haasteet koskettavat organisaation kaikkia esimiehiä, kunnanjohtajasta tiiminvetäjiin. (Viitala 2008, 295–297.) Esimiestyö on muuntunut kohti opettajuutta.

Osaamisen strategia, voidaan hahmottaa vasta sen jälkeen, kun organisaation varsinainen strategia on selkeästi määritelty, viestitty, yhteisesti ymmärretty ja siihen on sitouduttu (Kinnunen & Saarikoski, 99; Virtanen & Stenvall 2011, 169). Osaamisen johtamisen haasteen esimiehille voi tiivistää kysymykseen: ”Miten tukea organisaatiossa työskentelevät ihmiset oppimaan organisaation strategian ja tavoitteiden edellyttämässä suunnassa?” (Viitala 2003, 22.)

Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa on merkittävä. Esimiehen keskeiset roolit ovat 1) suunnan selkiyttäjä, 2) ryhmätoiminnan rakentaja ja 3) yksilön kehittymisen tukija, esitetty kuviossa 3. (Viitala 2003, 121.)

- vision ja strategioiden selkiyttäminen
- organisaation kyvykkyyssuunnan selkiyttäminen
- asiakkaan näkökulman esillä pitäminen
- yksikön tavoitteiden selkiyttäminen
- yksikön kyvykkyyssuunnan luominen
- osaamisaukkojen määrittely



Ryhmätoiminnan rakentaja

- osaamispuheen tason nostaminen ja homogenisointi
- osaamisen jakamisen edistäminen
- tarvittavien osaamisyhdistelmien rakentaminen
- yhteisöllisyyden vahvistaminen

Yksilön kehittymisen tukija

- yksilöllisten kykyjen tunnistaminen
- osaamisen arviointiin ohjaaminen
- rohkaisu ja tukeminen uusiin osaamisiin
- tavoitteiden määrittely ja niihin tukeminen
- osaamisen kehittämisen keinojen suunnittelu

Kuvio 3. Esimiehen roolit osaamisen johtajana (Viitala 2003, 121)

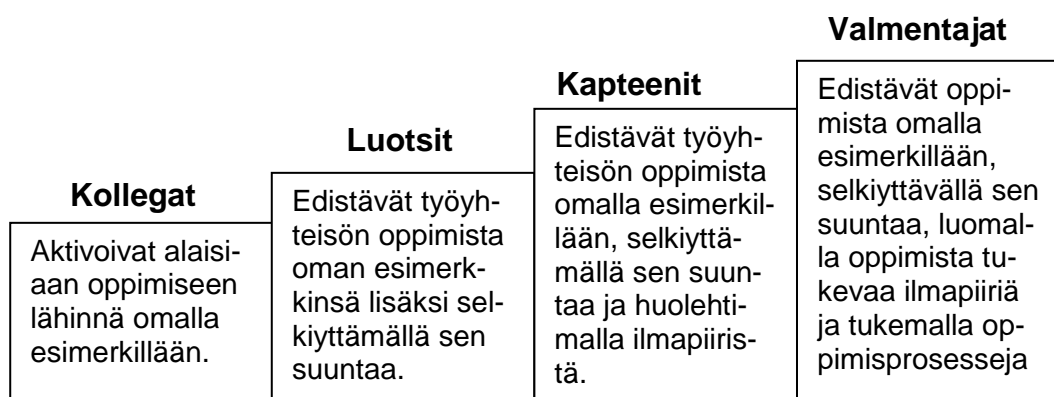
Ihannetilanteessa kunnan visio, strategiat ja toiminnan tavoitteet määräävät ja suuntaavat kehitettävää osaamista. Esimiehen tehtävänä on ensisijaisesti johdon valitseman vision ja strategioiden siirtäminen operatiiviseen toimintaan. Esimiehen tulee pitää esillä suuntaa ja tavoitteita niin, että työntekijöiden on helppo tiedostaa ja muistaa ne. Tavoitteiden kirkastaminen selkiyttää kehittymi-

sen suuntaa, sisältöä ja sen taustalla olevia merkityksiä. (Viitala 2003, 121–123.)

Ryhmän yhteisen oppimisen edistäminen on toinen tärkeä esimiehen johtamistyön vastuualue. Organisaation oppiminen muodostuu ryhmäprosessien varassa. Ryhmäprosessit ovat tärkeitä osaamisen yhdistämisen, informaation ja osaamisen leviämisen kannalta. Kun ryhmällä on riittävästi tietoa, erilaisia näkökulmia ja toimiva vuorovaikutus, ryhmät luovat ratkaisuja, joita ei ole voinut ennakoita. Ryhmän positiivinen vaikutus uudistusten edistäjänä ja ihmisten rohkaisijana uuden oppimiseen voi toteutua, kun ryhmässä on keskinäistä arvostusta ja luottamusta. (Laitinen 2009, 85; Viitala 2003, 123–124.)

Esimies nähdään usein työyhteisöissä yksilön osaamisen kehittymisen lähimpänä ja tärkeimpänä tukihenkilönä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yksilöllisten osaamisten arviointia, suunnittelua ja mahdollisuuksien luomista osaamisen kehittämiseksi. Esimiehellä on parhaimmillaan kykyä tunnistaa työntekijän osaamisen tila ja myös ”vainua” havaita ihmisen piilossa olevia kyvykkyyksiä ja taitoja houkutella niitä esiin. (Viitala 2003, 124–126.)

Riitta Viitala on väitöskirjassaan (2003, 192–194) löytänyt esimiehistä neljä erityyppistä ryhmää, joiden aktiivisuus painottui eri tavalla. Nämä ryhmät nimitettiin vertauskuvallisesti valmentajiin, kapteeneihin, luotseihin ja kollegoihin (Kuvio 4).



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen tasot (Viitala 2008, 332–334)

Valmentaja viittaa nykykäsitykseen urheilujoukkueen valmentajasta, joka ottaa kokonaisvaltaisen otteen tukiessaan joukkuetta pääsemään parhaimpaansa.

Huomion kohteena on sekä pelitaktiikka, tekniikka ja henkinen valmennus. Tämän joukon voi katsoa toteuttavan osaamisen johtamista näkyvästi omassa johtamistoiminnassaan. Kapteeni viittaa laivan kapteeniin, joka varmistaa sen, että päämäärä saavutetaan ja ilmapiiri laivassa edistää mukavaa ja tehokasta työkentelyä. Luotsin päähuomion kohteena on pitää reitti selvillä ja varmistaa karioiden välttäminen. Oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisessä ja oppimisprosessin tukemisessa heidän aktiivisuutensa on vähäistä. Kollega on yksi muiden joukossa, tasa-arvoinen ja hyvä työtoveri. Hän vaikuttaa lähinnä omalla esimerkillään. (Viitala 2003, 192–194.)

2.4 Oppiva organisaatio

Käsite oppiva organisaatio lienee lähinnä metafora, organisaatio ei opi ja oppivan organisaation tunnusmerkit ovat usein ihanteellisia. Ihmiset oppivat ja ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ryhmissä ja yksiköissä muodostavat osaamisen pääoman ja varannon, jota voi kartuttaa ja johtaa. (Laitinen 2009, 52.) Viitala (2008, 39) viittaa teoksessaan Garvinin (1993) määritelmään, jonka mukaan oppiva organisaatio on ”organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaisiksi”.

Oppivan organisaation tunnusmerkistöön on sisällytetty strategiseen johtamiseen, sisäisiin toimintamalleihin, rakenteisiin ja järjestelmiin, ilmapiiriin ja kulttuuriin, sekä yritysten ja sen ympäristön välisiin suhteisiin liittyviä piirteitä. Oppivalle organisaatiolle tunnusomaisia piirteitä on esitetty mm. jaettu visio, tehokas tiimitoiminta, yhteiset ajatusmallit, kehittynyt systeeminäkemys ja yksilöiden vahva henkilökohtainen osaaminen. Sen oppimiselle tunnusomaisena piirteinä on esitetty järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omasta kokemuksesta ja historiasta oppiminen, muiden kokemuksista ja menetelmistä oppiminen sekä koko yrityksen kattava, tehokas tiedonkulku. Organisaatio voi olla oppimiseen innostava tai sitä tukahduttava ja yhtä lailla osaamisen johtamisen kannalta tukeva tai edistävä. Oppiminen organisaatiossa edellyttää, että yksilöiden osaaminen, joka on aina osittain hiljaista, siirtyy ryhmien tai yksikköjen osaamiseksi, ja sen kautta edelleen organisaation kulttuuriin, jär-

jestelmien ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehittymiseksi. (Viitala 2003, 18–19.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on systematisoida kunnan osaamisen kehittämistä. Pitkällä tähtäimellä on tarkoitus parantaa organisaation, tässä tapauksessa kunnan, uudistumiskykyä ja henkilöstön muutosvalmiutta.

Tavoitteena on esittää kirjallisuuteen perustuva toimintamalli, osaamisen johtamisen prosessista, jota voidaan Eurajoen kunnassa hyödyntää. Mallin avulla kunnassa pystytään mahdollisesti ennakoimaan tulevaisuuden muutostarpeita ja vastaamaan tulevaisuuden osaamishaasteisiin.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Kehittämishankkeessa mallinnettiin osaamisen johtamisen prosessi, johon samalla sisällytettiin kunnan nykyisiä toimintakäytäntöjä. Mallinnus tehtiin IMS -toimintajärjestelmä alustalle. IMS -toimintajärjestelmä on selainpohjainen ohjelmisto sähköisen laadunhallinnan-, toiminta- tai johtamisjärjestelmän kehitysalustaksi. Kirjainlyhenne IMS tulee sanoista Integrated Management System. IMS Toimintajärjestelmä mahdollistaa kattavan ja integroidun toiminnan johtamisen sekä seurannan. (IMS Business Solutions Oy, 2012.)

Mallinnus on kuvattu IMS -toimintajärjestelmään prosessikaaviona ja vaiheiden kuvauksina. Vaiheiden kuvauksissa on määritelty prosessien osien vastuut, kriittiset tekijät ja menetelmät, ohjeet ja mallit sekä syntyvä tieto (liitteet 1-3).

Osaamisen johtamisen prosessi on jaettu seitsemään prosessin vaiheeseen:

- 1) Osaamisen merkityksen hahmottaminen
- 2) Osaamisen ennakointi
- 3) Osaamisen määrittely
- 4) Osaamisen arviointi
- 5) Suunnitelma
- 6) Osaamisen kehittäminen
- 7) Seuranta

Osaamisen merkityksen hahmottamisessa on kyse tiimin tai yksikön ja organisaation nykytilan ja osaamisen merkityksen tunnistamisesta. Keskeistä on, että yksikön perustehtävä ja tavoitteet linkittyvät osaksi kuntastrategiaa. Osaamisen ennakkoinnissa pohditaan kunnan, oman tiimin tai yksikön toimintaan ja työntekijöiden osaamistarpeisiin vaikuttavia muutoksia. Tällöin on tärkeää, että jokainen työntekijä pääsee oman tiimensä tai yksikkönsä osalta ja omalta henkilökohtaiselta osaltaan arvioimaan osaamistarpeita ja määrittelemään niitä. Osaamistarpeiden pohjata määritellään osaamisalueittain tiimin tai yksikön nykyosaaminen ja sen jälkeen tavoiteltavaa osaamista. Edellä kuvatut vaiheet vastaavat kysymykseen, miksi osaamista tulisi kehittää.

Osaamisen arvioinnissa voidaan käyttää osaamiskartoituksia, joiden tavoitteena on selvittää nykyosaamisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ero.

Osaamiskartoitus toteutetaan vuosittain pidettävässä kehityskeskustelussa.

Kehityskeskustelun jälkeen laaditaan oppimisen kehittämissuunnitelma, jossa konkretisoidaan osaamistarpeet ja tavoitteet käytännön toimenpiteiksi. Kehittämssuunnitelmat ovat yksilökohtaisia, tiimikohtaisia ja organisaatiokohtaisia.

Osaamisen kehittämisessä käytetään erilaisia keinoja ja monipuolisia menetelmiä, joiden tarkoituksena on täyttää nykytilan ja tavoitetilan ero. Osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen vaativat onnistuakseen jatkuvaa seuranta ja päivittämistä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kehittämishankeen mallinnuksessa olen saanut tukea ja mentorointia kunnan johtoryhmän jäseniltä ja mielipiteitä esimiehiltä. Tulevaisuudessa on välttämätöntä, että osaamisen johtamisen prosessin mallinnus esitellään kaikille kunnan esimiehille ja heillä on mahdollisuus arvioida mallin soveltuvuutta omalle toimialalleen. Yhteisen keskustelun ja oppimisprosessin kautta mallia voidaan kehittää sellaiseksi, että syntyy systemaattinen tapa toimia. Tämä tarkoittaa, että kunnan esimiehet voivat sitoutua ja ottaa käytännöt omakseen omissa tiimeissään tai yksiköissään.

5 POHDINTA

Osaamisen johtamisen kokonaisuuteen on ollut mielenkiintoista perehtyä. Osaamisen johtamisen kenttä on niin uusi, että vakiintuneita toimintamalleja kunnissa on vasta vähän. Useissa kunnissa kehityskeskustelut ovat jo vakiinnuttaneet paikkansa. Useimmiten kehityskeskusteluidenkin käyttöönotto on vaahtunut jonkinlaista yhteistä sopimista ja muistutusta siitä, että tätä menetelmää pidetään tärkeänä. Osaamisen johtamisen osata voidaan varmasti todeta samoin. Se vakiinnuttaa paikkansa vasta, kun sen määrittelyyn, jäsentämiseen ja toteuttamiseen otetaan käyttöön suuntaavat ja osittain pakottavatkin systematiikat. Toimintamalleja on siis varta vasten luotava ja ne on tarkoituksenmukaisesti vakiinnutettava osaksi työyhteisön normaalia toimintaa. (Viitala 2008, 224.) Edellä mainitut asiat puoltavat tämän nyt tehdyn kehittämishankkeen aihetta ja toteutusta. Kun Eurajoen kuntaan on nyt luotu toimintamalliehdotus osaamisen johtamiseksi, on odotettavissa, että toimintatavat eri hallintokunnissa tulevaisuudessa yhtenäistyvät ja vakiintuvat.

Systematisoinnilla on myös omat riskinsä. Systematiikat tulee pitää mahdollisimman kevyinä ja käytännönläheisinä siten, että niistä ei tule itsetarkoitus. Riskinä on, että pahimmillaan suunnataan toimintaa vain systeemin noudattamiseen ja ”pakkopullaraporttien” tuottamiseen. Osaamisen kehittymistä tukevien asioiden osalta riski tähän on melko suuri, koska niillä ei yleensä pystytä vaikuttamaan tuloksiin nopeasti. Haasteena esimiehillä onkin saada alaisuudessaan toimivat esimiehet näkemään, että toiminnan kohteena on osaamisen vaaliminen ja kehittyminen nyt ja pitkällä aikajänteellä. Kaikki systematiikat ja toimintamallit on tarkoitettu palvelemaan tätä päämäärää (Viitala 2008, 228.)

Tärkeää onkin, että seuraavaksi tähän toimintamalliin perehdyttäisiin, keskusteltaisiin ja sitä arvioitaisiin. Esimiesten ja henkilöstön sitoutumista edistävät uusista toimintamalleista ja niiden syistä keskustelu. Tärkeitä kysymyksiä ovat ”miksi ja miten”. Lisäksi tärkeää on osallistaminen, kaikilla tulisi olla tunne, että he ovat voineet vaikuttaa asioihin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115–117; Viitala 2008, 229.)

Osaamisen johtaminen tiimeissä ja yksiköissä on nykypäivänä yksi tärkeimmistä esimiesten tehtävistä. Esimiestyössä ja opettajantyössä nähdään jopa paljon samoja elementtejä. Organisaation osaamisen kehittämisessä voidaan nähdä behavioristisen että konstruktivistisen oppimisen näkökulman jatkumoa. Behavioristinen toimintamalli on elänyt pitkään yritysten henkilöstön kehittämistoiminnassa (Viitala 2008, 256). Kurssien tarjoaminen oletettuihin yleisiin osaamispuutteisiin on tuttua. Tältä ”kurssitarjottimelta” työntekijät sitten valitsevat itselleen, tai esimies valitsee heille, sopivia koulutuksia. Edelleenkin henkilöstön kehittäminen kunnissa tapahtuu usein näin. Huonoimmassa tapauksessa sekä esimiehet että työntekijät käsittävät osaamisen kehittämisen vain koulutusten valinnaksi kurssivalikoimasta.

Konstruktivisessa kehittämisajattelussa sen sijaan painotetaan henkilöstön ajattelumallien syvällistä analysoimista ja kehittämistä. Kehittämisen kohteena on ennen kaikkea yksilöiden omaehtoisen kehittämiskyvyn vahvistaminen. Kokemuksille ja niiden prosessoinnille annetaan paljon painoa. (Viitala 2008, 256.) Tähän tehtävään työntekijä tarvitsee usein esimiehen tukea. Oppiminen on joskus myös hankalaa, eikä oppija aina välttämättä itsekään näe sen tarpeita ja tavoitteita. Itsensä kehittäminen tulisikin olla osa palkkatyön velvollisuutta. Vastuu on yhteinen, yksilön ja työnantajan. Jokainen työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja organisaatio sitoutuu tukemaan häntä siinä.

LÄHTEET

Eurajoki, kuntastrategia 2009.

Eurajoki, Talousarvio 2012 ja taloussuunnitelma 2012–2014.

Hyrkäs E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta Universitatis, Lappeenrantaensis: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino.

IMS, Business Solutions Oy. Luettu 1.3.2012.

<http://www.ims.fi/toimintajarjestelma>

Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2005. Toivoa paremmasta johtamisesta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kirjavainen P. & Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.

Kivinen T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja – talouden laitos.

Laine P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD – tarua vai totta? Julkaisusarja A. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Tampere: Esa Print.

Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 –työkirja. 2005. Efeko Oy

Viitala R. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia 2003. Liiketaloustiede. Vaasan yliopistopaino. Kopijyvä.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Vvm, 2001. Osaamisen johtaminen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001

LIITTEET

Liite 1. Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtaminen (Versio 1) - Eurajoki 1.3.2012

Muokattu: Hamilas, Marjo 29.2.2012 12:05.

Ei hyväksytty.

IMS



Liite 2. Osaamisen johtamisen prosessin yhteenveto

Osaamisen johtaminen (Versio 1) - Eurajoki 2.3.2012

Muokattu: Hamilas, Marjo 29.2.2012 12:05.

Ei hyväksytty.

IMS

	Osaamisen johtaminen
Luokka	Tukiprosessit
Tarkoitus	Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta kunta kykenee suoriutumaan tehtävistään nyt ja tulevaisuudessa.
Omistaja	Kunnanjohtaja
Asiakas	Sisäinen asiakkuus. Kaikki kunnan työntekijät, tiimit, yksiköt ja kuntaorganisaatio kokonaisuutena.
Asiakastarpeet ja -odotukset	Kunnan työntekijät odottavat työssä kehittymistä ja oppimista, urakehitystä, työhyvinvointia, esimiehen tukea ja kannustusta. Prosessin omistaja määrittelee osaamistarpeet.
Syötöet	Kunnan strategian painopisteet ja kehityskeskusteluissa esiin nousseet asiat
Tuotokset	Osaamistarpeet, osaamisprofiilit, osaamistavoitteet, kehityssuunnitelmat ja mittaustulokset.
Keskeiset resurssit	Henkilöstöresurssit; johto ja esimiehet Taloudelliset resurssit: koulutusbudjetit, sijaismäärärahat
Tavoitteet tai menestystekijät	- Osaamisen johtaminen tunnustetaan tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi - Osaamisen johtamista tapahtuu organisaation, tiimin/yksikön tasolla ja työntekijätasolla - Työnanajan ja työntekijän sitouminen osaamisen kehittämiseen
Mittarit	- toteutuneet kehityskeskustelut ja kehityssuunnitelmat - koulutusrekisteri; koulutuspäivät - koulutusbudjetin määrä - henkilöstötilinpäätös
Prosessin kehittämismenettely	- Kytkeä vuosikelloon; taloussuunnittelun yhteydessä. Jatkuva kehittäminen.
Prosessin rajapinnat	Asiakasprosessien ja tukiprosessien rajapinnat työterveys, työsuojelu
Kommentit	

Liite 3. Osaamisen johtamisen prosessin vaiheiden kuvaus

1 (4)

Osaamisen johtaminen (Versio 1) - Eurajoki 2.3.2012

Muokattu: Hamilas, Marjo 29.2.2012 12:05.

Ei hyväksytty.

	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljitettävä tieto
Osaamisen johtaminen				
Osaamisen merkityksen hahmottaminen	Johto ja esimies	<p>1. Oman yksikön perustehtävä ja tavoitteet linkittyvät osaksi kuntastrategiaa.</p> <p>2. Osaamisen merkityksen tunnistaminen yksilötasolla, tiimissä/yksikkötasolla ja Eurajoen kunnassa.</p>	<p>- kuntastrategian ja mahdollisten toimialakohtaisten strategioiden jalkauttaminen oman tiimin/yksikön toimintaan</p> <p>- oman tiimin/yksikön perustehtävän ja tavoitteiden sisäistäminen</p> <p>- asiakkuuksien tunnistaminen nyt ja tulevaisuudessa</p> <p>- osaamisemme nyt ja tulevaisuudessa</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Eurajoen kuntastrategia yleinen 	<p>- yksikön perustehtävä</p> <p>- yksikön tavoitteet</p> <p>- asiakkuudet nyt ja tulevaisuudessa (asiakaskartta; asiakkaiden segmentointi)</p>
Osaamisen ennakointi	Johto ja esimies	<p>1. Tavoitteena on ennakoida Eurajoen kunnan, oman tiimin/yksikön toimintaan ja työntekijöiden osaamistarpeisiin vaikuttavia muutoksia.</p> <p>2. Jokaisen työntekijän on tärkeää päästä oman tiiminsä/ yksikkönsä osalta ja omalta henkilökohtaiselta</p>	<p>- osaamistarpeiden perusteella ja niiden yhteenvedon muodostuu näkemys tiimin/ yksikön ja Eurajoen kunnan tärkeimmistä osaamisista.</p> <p>- osaamistarpeita voidaan pohtia ja määritellä oheista tarkistuslistaa hyödyntämällä.</p>	<p>- luettelo tiimin/ yksikön osaamistarpeista</p>

		osaltaan arvioimaan osaamistarpeita ja ja määrittelemään niitä.	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen ennakointi yleinen 	
Osaamisen määrittely	Esimies	<p>Osaamistarpeiden pohjalta selvitetään osaamisaluettain</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. tiimin/ yksikön nykyosaaminen 2. tavoiteltava osaaminen 	<p>Osaamisen määrittelyn vaiheet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Osaamisalueiden määrittely 2. Osaamisalueiden tarkentaminen konkreettisiksi osaamisiksi 3. Arviointiasteikon määrittely 4. Osaamisen tavoitetaso asettaminen <p>Edellä mainitut kohdat</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen määrittelyn ohje yleinen • Vanhainkodin osaamiskartta esimerkki yleinen 	Osaamiskartta
Osaamisen arviointi	Esimies	<p>Työntekijän osaamista arvioidaan vuosittain kehityskeskustelussa. Keskustelussa arvioidaan työntekijän osaamisen nykytilaa ja asetetaan tulevaisuuden tavoitetaso.</p> <p>Ns. osaamiskartoituksen tarkoituksena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet (yksilö-, tiimi-/ yksikkö, kuntatasolla)</p>	<p>Osaamisen arviointiin keskittyvän kehityskeskustelun aiheita ovat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kunnan ja yksikön tavoitteiden näkyminen työssä 2. Menneen kauden arviointi 3. Tulevan kauden suunnittelu 4. Toimen- tai työnkuvan tarkistaminen ja päivittäminen 5. Osaamisprofiilin tarkistaminen ja päivittäminen 6. Uuden henkilökohtaisen kehityssuunnitelman suunnittelu 7. Yhteistyön, työkyvyn, työyhteisön ilmapiirin ja esimiestoimintaan liittyvät asiat 	<ul style="list-style-type: none"> - kehityskeskustelulomake - henkilökohtainen osaamisprofiili - yksikön osaamisprofiili

			<p>Alla esimerkkinä kehityskeskustelulomake</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskustelulomake yleinen • Vanhainkoti toimenpideoosaaminen esimerkki yleinen • Vanhainkodin osaamisen arviointi esimerkki yleinen • Sairaanhoidajan osaamisenarviointi esimerkki yleinen 	
Suunnitelma	Johto ja esimies	Osaamisen kehittämissuunnitelmat tehdään henkilökohtaisella-, tiimi- tai yksikötasolla ja koko kuntatasolla.	<p>1. Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma tehdään kehityskeskustelun yhteydessä. 2. Tiimi- ja yksikötason sekä kuntatason osaamisen kehittämissuunnitelmat tehdään toimintasuunnitelman yhteydessä.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Eurajoen kunnan oppimissuunnitelma yleinen • Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma lomake yleinen • Yksikön osaamisen kehittämisen suunnitelma lomake yleinen 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilökohtainen kehittämissuunnitelma - yksikötason kehittämissuunnitelma - kuntatason kehittämissuunnitelma
Osaamisen kehittäminen	Johto, esimies ja työntekijä	<p>Työyhteisöjen uudistumiskykyä edistetään tukemalla oppimista ja innovatiivisuutta.</p> <p>Osaamisen kehittämisessä kes-</p>	<p>Keinoja ja menetelmiä osaamisen lisäämiseksi.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen kehittäminen ohje yleinen 	

		<p>keistä on henkilöstön oppiminen, osaamisen käyttäminen ja jakaminen.</p> <p>Osaamista kehitetään työntekijän, tiimin/yksikön ja organisaation osalta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Omaehtoinen koulutus ohje yleinen 	
<p>Osaamisen seuranta</p>	<p>Johto ja esimies</p>		<p>Mittareina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pidettyjen kehityskeskustelujen määrät/kaikki työntekijät - kehityssuunnitelmien määrä? - koulutusrekisteri - henkilöstötilinpäätös 	