

Heli Roivainen

Osaamisen johtamisen toimintatapojen kehittäminen Millog Oy:n Tervolan yksikköön

Opinnäytetyö
Tradenomi YAMK
Kevät 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Roivainen Heli

Työn nimi: Osaamisen johtamisen mallin kehittäminen, Millog Oy, Tervolan yksikkö

Tutkintonimike: Tradenomi YAMK

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Millog Oy:n Tervolan yksikön osaamisen johtamisen toimintatapoja sekä sitä, miten Millog Oy:n Urapolku-ohjelma on tukenut Tervolan yksikön henkilöstöä urakehityksessä. Osana opinnäytetyötä laadittiin kyselylomake, jonka avulla kartoitettiin Tervolan yksikön osaamisen johtamisen toimintatapojen nykytila sekä tavoitetila. Kyselylomakkeesta saadun aineiston avulla laadittiin osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma.

Työn teoriaosuudessa käsitellään oppimista, osaamista, ydinosaamista ja osaamisen johtamista. Lisäksi käsitellään esimiestyön merkitystä osaamisen johtamisessa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, jonka avulla kartoitettiin osaamisen kehittämisen ja johtamisen nykytila Millog Oy:n Tervolan yksikössä, sekä se, miten Urapolku-ohjelma on vaikuttanut yksikön henkilöstön urakehitykseen. Kyselylomakkeen avulla kerättyä määrällistä ja laadullista aineistoa analysoitiin PSPP-järjestelmän sekä sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyön tuotoksena tehtiin osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma, jonka avulla osaamisen johtamista voidaan lähteä kehittämään Millog Oy:n Tervolan yksikössä. Osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma toimii tukena myös esimiehille.

Abstract**Author(s):** Roivainen Heli**Title of the Publication:** Development of competence management practices in Millog ltd Tervola unit**Degree Title:** Master of Business Administration**Keywords:** competence, competence management, learning

The target of this thesis was to survey the operating methods of competence management at Millog ltd Tervola unit and to find out how Millog ltd Urapolku-program has supported the career development of the unit's personnel. As a part of the thesis, a questionnaire was prepared and it was utilized to survey the current state of competence management practices at Tervola unit, as well as the target state. By utilizing the material obtained via the questionnaire, a competence management development plan was devised.

The theoretical part of the thesis focuses of learning, competence, core competence and competence management.

The research method was a questionnaire, which was utilized to survey the current state of competence development and management at Millog ltd Tervola unit. It was also used to find out the effect/impact of the Urapolku-program on the unit's personnel career development. The quantitative and qualitative results collected via the questionnaire were analyzed by utilizing the PSPP-system and content analysis.

The deliverable of the thesis was a competence management development plan, which can be utilized to develop competence management at Millog ltd Tervola unit.

Sisällys

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	4
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	5
2	OPPIMINEN JA OSAAMINEN.....	7
2.1	Oppiminen.....	7
2.2	Osaaminen.....	10
2.3	Osaamisen kehittämisen menetelmiä.....	10
2.4	Ydinosaaminen.....	12
2.5	Ydinosaaminen Millog Oy:ssä.....	15
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	17
3.1	Esimiestyön tuen merkitys osaamisen johtamisessa.....	19
3.2	Strateginen osaamisen johtaminen.....	21
3.3	Osaamisen johtaminen Millog Oy:ssä.....	23

1 JOHDANTO

Osaamisen johtaminen on herättänyt kiinnostusta tutkijoiden keskuudessa viime vuosikymmenillä. Myös yrityksissä on huomattu, kuinka tärkeää ammatillinen osaaminen on ja kuinka suuri vaikutus sillä on yrityksen kilpailukykyyn. Osaaminen kannattelee organisaation kilpailukykyä. Oikein toteutettuna osaamisen johtaminen luo hyvät lähtökohdat organisaation menestykselle nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa (Viitala 2007, 172-176.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on turvakriittisen materiaalin ja järjestelmien kunnossapitotoimintaan keskittynyt yritys, Millog Oy. Millog Oy toimii strategisena kumppanina Suomen Puolustusvoimien kanssa vastaten maa- ja merivoimien teknisen kaluston huollosta ja kunnossapidosta. Turvakriittinen materiaali sekä järjestelmät tässä yhteydessä tarkoittaa Puolustusvoimien sotakalustoa ja erilaisia maanpuolustukseen käytettäviä järjestelmiä. Millog Oy palvelee myös siviilitoimialoja, joille valtakunnallinen turvallisuus, huoltovarmuus ja kumppanuus ovat kriittisiä menestystekijöitä. Yritys toimii asiantuntijana mukana kaluston hankinnassa, käytön aikana sekä käytöstä poistossa. Millog Oy:n toiminta perustuu pitkäaikaisiin kumppanuuksiin ja sen ydinosamista on turvakriittisen materiaalin ja järjestelmien kokonaisvaltainen huolto- ja kunnossapitotoiminta. Johtuen työskenneltävän alan luonteesta, on ydinosamisen ylläpito erittäin tärkeää ja osaamisen kehittämisen ja johtamisen nykyisten toimintatapojen tutkiminen tarpeellista.

Millog Oy:ssä työskentelee noin 1100 henkilöä erilaisissa tehtävissä. Opinnäytetyön tutkimus on rajattu kohdistuvaksi Millog Oy:n Tervolan yksikköön, jossa työskentelee noin 80 henkilöä. Tervolan yksikköön kuuluvat Kajaanin toimipaikan lisäksi Tervolan sekä Sodankylän toimipaikat.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma, jonka avulla tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja johtamista Millog Oy:n Tervolan yksikössä. Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään paperista kyselylomaketta. Millog Oy:n toimiessa turvakriittisellä alalla, on osaaminen ja sen ylläpito sekä osaamisen johtaminen ensiarvoisen tärkeitä asioita. Tervolan yksikköön kohdistettu osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma antaa valmiudet osaamisen johtamisen kehittämiseksi juuri tähän yksikköön kohdistetu-

toimenpitein. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: Miten Millog Oy:n Tervolan yksikön osaamisen johtamista voitaisiin kehittää?

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mikä on osaamisen johtamisen ja kehittämisen nykytilanne Millog Oy:n Tervolan yksikössä?
- Millä toimenpiteillä osaamisen kehittämistä ja johtamista Millog Oy:n Tervolan yksikössä voisi parantaa?
- Miten Urapolku-ohjelma on tukenut henkilöstön urakehitystä Millog Oy:n Tervolan yksikössä?

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on laadultaan kehittämistutkimus, jonka tuotoksena on osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma Millog Oy:n Tervolan yksikköön. Kehittämissuunnitelman tarkoitus on tukea osaamisen kehittämistä ja johtamista Tervolan yksikössä. Kehittämismenetelmäksi valittiin kehittämistutkimus, koska koettiin, että käytännön tekeminen tukee osaamisen johtamisen kehittämistä Tervolan yksikössä parhaiten.

Aineistonkeruumenetelmäksi kehittämistutkimukseen valittiin paperinen kyselylomake, koska koettiin sen olevan luotettavin tapa kerätä tietoa. Lisäksi tällä menetelmällä saavutetaan prosentuaalisesti suurin mahdollinen vastausprosentti. Kyselylomakkeesta saatava tutkimusaineisto on sekä määrällistä että laadullista, joten niitä analysoidaan eri menetelmin. Määrällistä tutkimusaineistoa analysoidaan PSPP-ohjelman avulla, koska sen avulla analysointia voi tehdä laajasti ja tarvittaessa tutkia myös mahdollisia muuttujien välisiä korrelaatioita. Laadullista tutkimusaineistoa analysoidaan sisällön analyysin avulla.

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa (*case study research*) tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä monipuol-

lisiä ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tälle tutkimusmenetelmälle on tyypillistä valita kohteeksi jokin yksittäinen tapaus tai tilanne, joiden prosessit ovat erityisen kiinnostuksen ja kehittämisen kohteena (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2 OPPIMINEN JA OSAAMINEN

Osaamisen kehittäminen on tärkeä elementti kilpailukyvyn säilymisen kannalta. Jos osaamista ei kehitetä ja uusita suunnitelmallisesti, ei kilpailukyky säily ennallaan kovin pitkään. Uusiutuminen edellyttää innovatiivisuutta ja jatkuvaa uuden opettelua ollakseen kilpailukyvyn perusta (Ojala 2002, 28-29.) Millog Oy toimii turvakriittisellä alalla ja se tarkoittaa, että osaamisen täytyy olla tuoretta koko ajan. Yrityksen toiminta voi tapahtua erilaisissa toimintaympäristössä ja sen täytyy pystyä tuottamaan palveluitaan myös poikkeusoloissa. Työskentelyn harjoittaminen poikkeusolojen tapaisessa toimintaympäristössä on myös yksi tapa oppia ja kehittää osaamistaan.

2.1 Oppiminen

Oppiminen on yksilössä tapahtuvat muutos (Ruohotie 2005, 11). Yksilön oppimisesta ja osaamisesta muodostuu osaamisvaranto, joka on organisaation oppimisen lähtökohta (Sydänmaanlakka 2007, 50). Työntekijän oman osaamisen perusta on se elementti, jonka varassa hänen on mahdollista kehittyä omassa työtehtävässään sekä työyhteisössään. Mitä vahvempaa osaaminen on, sitä paremmin ihminen selviytyy työtehtävästään ja samalla myös itse luottaa tekemiseensä enemmän. Esimerkiksi motivaatio ja tunteet voivat vaikuttaa oppimiseen (Heikkilä 2006, 141.)

Oppiminen on elämän mittainen prosessi, jossa hankitaan tietoa ja kokemuksia, jotka muuttavat ja kehittävät henkilön toimintaa. Oppiminen ja kyky oppia eivät ole pelkästään olemassa oleva muuttumaton ominaisuus vaan oppimiskyky muodostuu asenteista, suunnitelmallisuudesta, oppimistekniikoista, tiedoista ja kokemuksista (Sydänmaanlakka 2008, 50-51.) Tynjälän (2004, 38) mukaan taas oppiminen on aktiivista, kognitiivista toimintaa, jossa yksilö tarkastelee uutta tietoa ja havaintojaan kokemuksiansa pohjalta.

Oppiminen alkaa kokemuksesta, jota arvioidaan ja havainnoidaan, jotta se voidaan ymmärtää paremmin. Arvioinnin ja havainnoinnin perusteella ihminen käsitteellistää oppimansa ja sen jälkeen testaa sitä aktiivisesti käytännössä. Kolbin malli perustuu siihen, että ihminen reflektoi omaa toimintaansa ja kokemuksiaan, jonka jälkeen pukee opitun sanoiksi, jotta voi kokeilla uutta tapaa toimia. Näin opitaan kokemuksen reflektoinnin, käsitteellistämisen ja testaamisen avulla (Kolb 1984, 25-44.)

Työn tekeminen ja päätöksenteko toteutetaan yleensä tiimitasolla. Tästä syystä oppimisen täytyy tapahtua myös tiimeissä (Ojala 2002, 184.) Hyvä oppimisympäristö ja oman tiimin kannustus edistävät yksilönkin oppimista. Oppimista tukeva tiimi, joka kehittää yksilöiden osaamista, on yksilön työssäoppimisen tärkein edellytys (Järvinen & Poikela 2007, 178.) Esimies on tärkeässä roolissa työntekijöiden oppimisen kannalta ajateltuna, mutta silti vastuu oman osaamisensa kehittämistä on yksilöllä itsellään. Organisaation ja esimiesten vastuulla on mahdollistaa oppimisen kehittämisen olosuhteet ja vähentää oppimista estäviä tai hidastavia elementtejä (Hamel 2007, 76.)

Työntekijälle on tärkeää saada kokea olevansa tarpeellinen ja ammatillisesti pätevä työssään. Oman ammattitaidon ja osaamisen kautta työntekijä saa arvostusta työyhteisössään. Työelämän valmiuksiin, tietoihin ja taitoihin liitetään usein myös asenteet ja motivaatio. Nykyisessä työelämässä lähes jokaisen on uudistettava osaamistaan pätevyyden säilyttämiseksi ja yrityksen kilpailukyvyyn tukemiseksi (Viitala 2013, 180 - 181.)

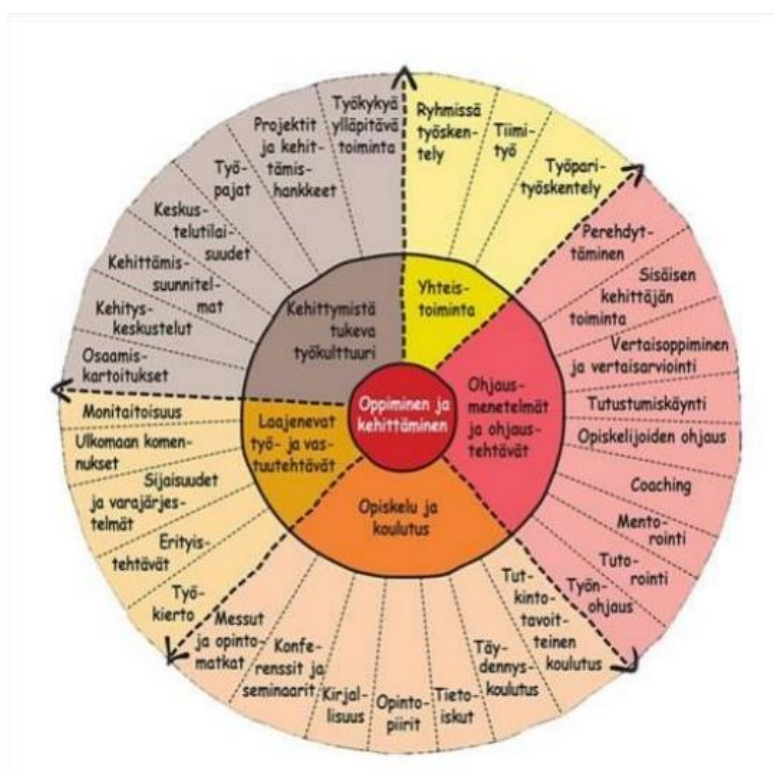
Riitta Viitala on vuonna 2002 toteuttanut tutkimuksen *"Osaamisen johtaminen esimiestyössä"*. Tutkimuksessa on tarkasteltu sellaisia esimiestyön piirteitä ja ominaisuuksia, jotka edistävät oppimista. Tutkimuksen avulla on pyritty myös kuvaamaan ja selkeyttämään osaamisen johtamista esimiestyössä. Viitala on tutkimuksessaan käyttänyt apuna kirjallisuusanalyysiä, laadullista esitutkimusta ja toteuttanut haastattelun osaamisen johtamisen ammattilaisille. Lisäksi hän on toteuttanut kyselytutkimuksen tutkiakseen tarkemmin osaamisen johtamista esimiestyössä (Viitala 2002, 29, 41, 186, 206.)

Yrityksen menestykselle tärkeän osaamisen suunnan ja sisällön määrittely kuuluvat esimiehen työtehtäviin. Esimiehen on varmistaa omalla sektorillaan se, että oppiminen ja osaaminen ovat riittävää myös yrityksen strategia huomioon ottaen. Työntekijöiden ollessa halukkaita oppimaan ja kehittämään osaamistaan, tulisi esimiehen tietoisesti tarttua tähän. On tärkeää muistaa, että myös osaajien sitoutumista tulee ylläpitää ja kehittää. Esimiesten tehtäviin kuuluu luoda toimintamalleja, jotka myös kehittävät oppimista kehittävää keskustelua (Viitala 2002, 186, 189, 192, 204.)

Ammatillisen oppimisen ongelmana usein on se, ettei oppiminen ole tarpeeksi tavoitteellista ja suunniteltua. Puutteellista oppimisesta tekee myös se, että yksilöt eivät tiedosta kehittymisen tarpeita ja mahdollisuuksia. Myös työ- ja ajattelutavat saattavat olla hyvin jäykkiä (Mieletyinen 2015, 137.)

Alhainen motivaatio, ajan puute, tavoitteiden puutteet, huonot vuorovaikutustaidot ja epämääräiset toimintatavat voidaan myös määrittellä oppimisen esteiksi. Myös yksilön tai tiimin sitominen liian tiukasti nykyiseen työtehtäväänsä estää kehittämästä omaa osaamistaan (Sydänmaalakka 2007, 45-47.) Jos aikaa tai energiaa oppimiselle ja muutoksen harjoitukselle ei ole, ei oppimistakaan pysty tapahtumaan. Tämän vuoksi esimiesten on tärkeää inventoida työntekijöidensä resurssien riittämistä myös oppimiseen ja mahdollisiin muutoksiin. Myös henkilöstön tyytyväisyys nykyiseen työtehtävään ja muutosvastaisuus ovat oppimisen esteinä (Viitala 2005, 323.)

Hätönen (2011) on laatinut kuvion, jossa hän havainnollistaa kehittämisen ja oppimisen eri muotoja (Kuvio 1). Kuvio on jaettu viiteen eri sektoriin: yhteistoiminta, ohjausmenetelmät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ- ja vastuutehtävät sekä kehittämistä tukeva työskulttuuri. Jokaiseen sektoriin on määritelty myös omat menetelmät osaamisen kehittämiseksi.



Kuvio 1. Oppimisen monet muodot (Hätönen 2011, 58).

2.2 Osaaminen

Osaaminen on oppimisen ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien lopputulos sekä esimiestyön kannalta tavoitteiden saavuttamisen väline. Sanaa kompetenssi on käytetty usein synonyymina osaamiselle (Hyppänen 2007, 107.) Käsitteenä osaaminen on monipuolinen ja eri asiayhteyksissä tällä käsitteellä voidaan tarkoittaa eri asioita. Yleisesti ottaen on kuitenkin selvää, että yksilön osaaminen vaikuttaa työsuorituksen sujuvuuteen yksilötasolla (Viitala 2004, 53.) Ojala (2008, 50) on määritellyt osaamisen käsitteen kattavasti: yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista, kontakteista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Nämä ominaisuudet auttavat selviytymään työtilanteista ja niiden seurauksena syntyy hyvä työsuoritus.

Muuttuva ympäristö vaatii yksilöiltä moniosaamista ja kokonaisuuden hallintaa, sekä taitoa yhdistää teorian tieto ja käytännön kokemus yhteen. Muutostilanteessa esimiestyöskentelyn tulee olla alaisen työtä tukevaa, auttavaa ja opettavaa. On myös tärkeää antaa tilaa autonomiselle työskentelylle ja tukea henkilöstön osaamista ja kehittymistä (Viitala & Jylhä 2013, 254-256.) Työtehtäväkohtaiset työskentelytaidot eivät pelkästään enää riitä, vaan osaamiseen kohdistuu monipuolisempia vaatimuksia. Vuorovaikutus, ryhmätyöt ja joustavuus ovat asioita, joihin vaatimuksia saattaa kohdistua (Hätönen 2005, 7.)

2.3 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Yrityksen osaamisen ylläpitäminen ja siitä huolehtiminen voi tapahtua henkilöstön osaamisen kehittämisen tai esimerkiksi rekrytointien avulla. Osaamista voidaan kehittää myös erilaisten kursien tai koulutusten avulla tai osana päivittäistä työntekoa. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Yksilön osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä ei kuitenkaan voi jättää pelkästään työnantajan vastuulle, vaan huolehtiminen omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä on myös osittain yksilön vastuulla. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja työssäkäyvän henkilön työuralle saattaa sattua useita eri työnantajia. Osaamisen jatkuva kehittäminen on siis tärkeää (Sydänmaanlakka 2007, 131.)

Työpaikalla käytettäviä henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat erilaiset työtehtävien sisältöjen muutokset, esimerkiksi sijaisuudet, työnkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen, työn laajentaminen ja vastuulliset erityistehtävät. Lisäksi perehdyttäminen, mentorointi ja opiskelu eri opiskeluympäristöissä voidaan laskea kehittämismenetelmiksi (Kauhanen 2009, 153–155.) Yksilöiden oppiminen koostuu uuden tiedon hankkimisesta, ymmärtämisestä ja sisäistämisestä, joiden pohjalta tieto muuttuu osaamiseksi. Jokaisella on yksilöllinen tapa oppia asioita, joten myös osaamisenhankkimismenetelmä vaihtelee yksilöittäin. Erilaisia tapoja hankkia tietoa on lukuisia; erilaiset koulutukset, itsenäinen opiskelu, työssäoppiminen, osaamisen jakaminen, yhteisen näkemyksen soveltaminen käytäntöön sekä kokemusten kokoaminen ja jakaminen. Pääpiirteittäin kaikki nämä tarkastelutavat ovat saman tyyppisiä menetelmiltään (Ojala 2008, 216–254.)

Koulutus on usein perinteisin tapa oppia uutta. Peruskoulun jälkeiset erilaiset koulutukset tukevat ammatillisen osaamisen kasvua ja kehittämistä. Koulutukset tukevat myös ammattitaitoista henkilöstöä ylläpitämään omaa osaamistaan (Ojala 2008, 218.)

Työssäoppiminen on myös kehittämisen menetelmistä suosituimpia. Työssäoppimisessa yksilön oppiminen tapahtuu kokeneen työntekijän opastuksella työnteon yhteydessä. Työssäoppimista käytetään silloin, kun uusi työntekijä aloittaa työtehtävässä tai yrityksessä harjoitetaan työnkiertoa. Työssäoppimiseen liittyy usein myös hiljaisen tiedon siirto, joka on hyvä menetelmä esimerkiksi valmistautuessa pitkäaikaisen työntekijän eläköitymiseen (Ojala 2008, 224–229; Kiviranta 2010, 147–149.)

Perehdyttäminen on työhön ja työyhteisöön opastamista. Lisäksi se on henkilön tutustuttamista organisaatioon sekä uuteen työympäristöön. Esimiehen vastuulla on yleensä huolehtia, että uusi työntekijä perehdytetään kunnolla uuteen työtehtävään. Perehdyttämisen velvoite koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös vanhoja työntekijöitä silloin, kun tehtävänkuvaus vaihtuu tai henkilö palaa pitkältä poissaololta. Perehdytys sisältää riittävän opastuksen uuteen tehtävään, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuteen (Työterveyslaitos 2015.) Perehdytyksen avulla henkilö perehdytetään työyhteisöön, työpaikkaan sekä työtehtävään ja oikein toteutettuna se luo työntekijälle realistisen kuvan organisaatiosta ja uusista työtehtävistä (Kauhanen 2009, 151.)

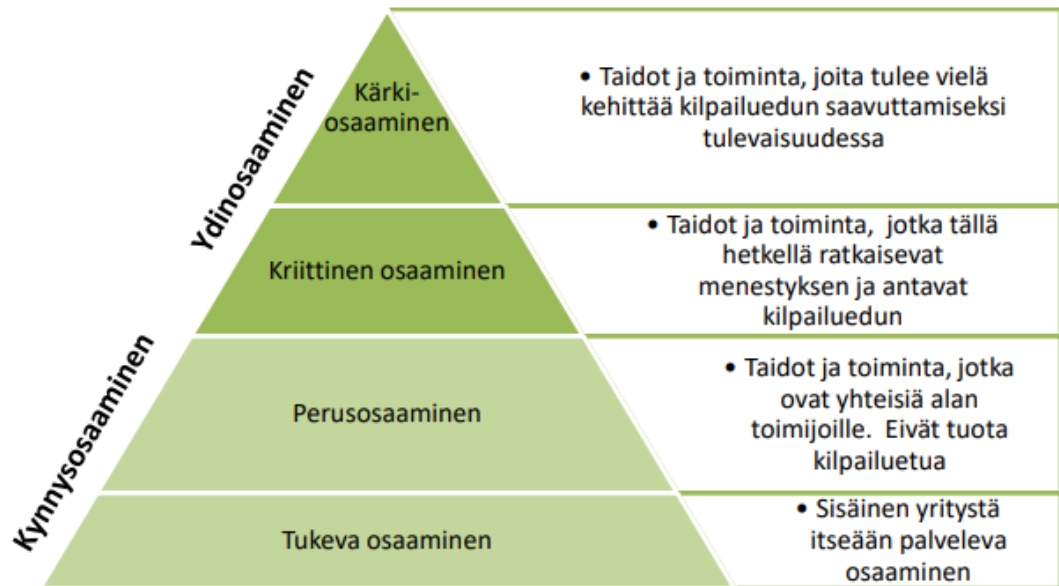
Kehityskeskustelut ovat yleensä työntekijän ja esimiehen välisiä tilaisuuksia, jossa arvioidaan mennyttä ja suunnitellaan tulevaa työkautta, sekä työntekoa kokonaisuudessaan. Joissain organisaatioissa kehityskeskusteluita pidetään myös samaan aikaan koko tiimille, eli puhutaan ryhmäkehityskeskusteluista. Kehityskeskusteluissa määritellään tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään (Työterveyslaitos 2015). Kehityskeskustelut toimivat osaamisen johtamisen keskiössä, kun arvioidaan, kehitetään ja suunnataan henkilöstön osaamista kohti organisaatiolle asetettuja tavoitteita. Kehityskeskustelut ovat osa toimintaa organisaatioissa, joissa osaamisen kehittämistä pidetään strategisesti tärkeänä asiana (Sarkkinen 2012, 5-6.)

2.4 Ydinosaaminen

Osaamista voi olla monenlaista- ja tasoista. Ydinosaaminen tarkoittaa vahvaa ja syvällistä osaamista, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä merkittävästi. Ydinosaaminen on osaamisen, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun (Sydänmaanlakka 2007, 144.) Ydinosaaminen on yrityksen pääomaa, josta täytyy jatkuvasti huolehtia. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen kannalta tärkeää on havaita liiketoimintasuunnitelman ydinkohdat, jotta osaamista voidaan määritellä, suunnitella sekä kehittää haluttuun suuntaan liiketoimintasuunnitelman mukaisesti. Tästä seuraa tilanne, jossa tutkitaan kriittisesti, onko yrityksellä tarvittavaa osaamista, jotta haluttu lopputulos saavutetaan (Viitala 2013, 172-173.)

Yksilön osaaminen eli kompetenssi pitää sisällään hänen tiedot, taidot, asenteen, kokemukset ja kontaktiverkostot. Yksilön osaaminen on tärkeä osa tiimin osaamista, joka koostuu edellä mainitun lisäksi yksilöiden osaamisen yhdistelmästä. Usein tiimissä on ydinosaamisen lisäksi muutakin osaamista. Ydinosaamisen kehittäminen on kuitenkin tärkeämpää, koska se tukee myös yrityksen kilpailuedun vahvistumista (Sydänmaanlakka 2007, 148.)

Long ja Vickers-Korch (1995, 13-15) ovat määritelleet osaamisen Kuvio 2:n mukaan jakamalla osaamisen neljään osioon. Yrityksen ydinosaaminen muodostuu niistä kärkeosaamisista ja kriittisistä osaamisista, jotka ratkaisevat menestyksen, antavat kilpailuedun ja joita tulee kehittää kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi myös tulevaisuudessa. Kynnysosaaminen muodostuu perusosaamisesta ja tukevasta osaamisesta, jotka muodostavat vankan pohjan ydinosaamiselle. Kaikenlaista osaamista tarvitaan, jotta pyramidi pysyy pystyssä.



Kuvio 2. Osaamisen jaottelu (Long & Vickrers-Korch 1995,15).

Ydinosaamisen tunnistaminen, sitä koskevien suunnitelmien laatiminen ja kehittäminen sekä ydinosaamisen tehokas hyödyntäminen ovat edellytyksiä, jotta ydinosaamisen ylläpito ja vaaliminen onnistuvat. Yrityksen täytyy pystyä luomaan yhtenäinen näkemys niistä osaamisista, joita täytyy vaalia, jotta yritys menestyy (Viitala 2005, 82.)

Ydinosaamista on haastavaa kopioida ja se tuottaa yritykselle suurta lisäarvoa. Ydinosaamisen avulla voidaan esimerkiksi kehittää uusia tuotteita tai palveluita, joilla parannetaan yrityksen kannattavuutta. Ydinosaaminen muodostaa kilpailukyvyn ytimen (Sydänmaanlakka 2007, 145.) Sarala & Saralan (1996) mukaan ydinosaaminen on erityisosaamista, jonka avulla yritys pystyy sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin sekä joissain tapauksissa siirtymään uusille liiketoiminta-alueille.

Sydänmaanlakan (2007, 145) mukaan ydinosaamisen määrittely vaatii organisaation syvällistä tuntemusta. Hän on teoksessaan esitellyt myös Hamelin ja Prahaladin määrittelemät kolme tapaa testata, onko kyseessä todella yrityksen ydinosaaminen:

- Vaikuttaako osaaminen merkittävästi asiakkaan saamaan lisäarvoon?
- Voiko sen avulla lisätä kilpailuetua?

- Voiko sitä soveltaa muissa liiketoimissa?

Uuden osaamisen luominen ja kehittäminen sekä nykyisen ydinosaamisen soveltaminen ovat asioita, joihin tulisi ehtiä panostaa ennen kilpailijoita. Tulevaisuuden markkinoiden valttikortti on asiakkaan tuntema arvo, jota hän saamastaan palvelusta saa. Ydinosaamisen kehittäminen on vuosien prosessi, johon kuuluu paljon aikaa ja voimavaroja. Tämän vuoksi tulevaisuudessa tarvittavan ydinosaamisen tunnistaminen on erittäin tärkeää. Organisaatiolla tulee olla selkeä näkemys tulevaisuudesta, tai muuten vaarana on jäädä muiden kilpailijoiden jalkoihin (Hamel & Prahalad 2006, 249.)

Organisaation osaaminen muodostuu ydinosaamisen lisäksi muustakin osaamisesta. Tästä huolimatta strategisen osaamisen kannalta on kuitenkin tärkeämpää keskittyä ydinosaamisen kehittämiseen. Ydinosaaminen luo ja ylläpitää yrityksen kilpailukykyä (Sydänmaanlakka 2007, 146.) Usein ydinosaaminen koostuu erilaisista osaamisalueista, jotka taas koostuvat menettelytavoista, työkaluista ja alaprosesseista. Osaamisalueet itsessään jakautuvat konkreettisiin osaamisiin eli kompetensseihin. Osaaminen muuttuu muuttuvan maailman mukana. Tuotteet, elinkaari ja ydinosaaminenkin voivat muuttua. Vanhasta ydinosaamisesta täytyy näissä tilanteissa luopua ja antaa tilaa uudelle ydinosaamiselle (Ojala 2008, 54-57.)

Ydinosaaminen on kumulatiivisen oppimisen tulosta eikä sitä voi kehittää nopeasti. Ydinosaaminen tarjoaa kilpailuetua ja ajan myös siitä voi tulla kynnyiskyky, jotta toimintaa tietyllä alalla voidaan jatkaa. Yrityksen ei tarvitse välttämättä tuottaa kaikkea ydinosaamistaan itse, vaan saavutettuaan selvän näkemyksen ydinosaamisen osa-alueista, voi yritys hankkia ydinosaamista myös organisaation ulkopuolisilta tahoilta menettämättä vetovoimaisuuttaan (Hamel & Prahalad 2006, 263-264.)

Ydinosaaminen tarjoaa mahdollisuuden päästä kokemaan uusia, kokemattomia ulottuvuuksia. Tuotteet ja palvelut muodostavat ydinosaamisen, joka on kilpailukyvyn perusta. On selvää, että markkinoilla olevien johtavien tuotteiden ja palveluiden taakse kätkeytyy ydinosaaminen, jonka avulla tuotteet ja palvelut ovat nousseet markkinajohtajiksi (Lehtonen 2002, 54-55.) Koska organisaation ydinosaamisen kehittäminen on tärkeää, tulee katsoa, miten sitä voisi tukea osaamisen, suorituksen ja tiedon johtamisen prosesseilla. Työntekijöiden yksilöllinen osaaminen on aina osa jotain osaamisaluetta, joita organisaatiossa kehitetään ja joihin ydinosaaminen yleisesti jaetaan.

Mitä alemmalle tasolle mennään, sitä konkreettisemmaksi osaaminen muodostuu (Sydänmaalakka 2007, 152-153.)

Jokaisessa organisaation osastossa täytyisi olla jotain sellaista ydinosaamista, joka tuo lisäarvoa yritykselle. Johdon tehtävä on pitää huolta osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä, sekä siitä, että osaaminen tukee yrityksen strategian ja vision toteutumista. Jokaisen organisaation tulee myös miettiä, mikä on sen ydinosaamista, jota tulisi säilyttää ja kehittää. Organisaation osaaminen on perustehtävän kannalta relevanttia tietoa ja informaatiota, joka muuttuu osaamiseksi ihmisen toimiessa organisaatioiden toiminta-ajatusten ja tavoitteiden mukaisesti. Jos asiaa tarkastellaan yksilön näkökulmasta, niin puhutaan yksilön ammattitaidosta, asiantuntijuudesta, koulutuksesta tai kompetenssista. Johtamisen tehtävänä on yhdistää nämä kaksi näkökulmaa toisiaan tukeviksi (Lammintakanen 2011, 250.)

2.5 Ydinosaaminen Millog Oy:ssä

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana Millog Oy:ssä ovat yrityksen liiketoimintastrategia ja asiakasvaatimukset. Millog Oy on velvollinen tuottamaan kunnossapitopalveluita asiakkaiden erilaisille teknisille järjestelmille ja kalustolle, jotka kehittyvät ja muuttuvat teknologian kehittymisen myötä. Jotta yhteistyö toimii täydellisesti, tulee ydinosaamista pitää yllä nyt ja tulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tukemaan ydinosaamisen ylläpitoa Millog Oy:n Tervolan yksikössä. Millog Oy:ssä koulutetaan ja valmennetaan henkilöstöä suunnitelmallisesti sekä yrityksen sisäisinä koulutuksina ja valmennusohjelminä, että yhteistyössä asiakkaan ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Yritykselle on tärkeää jatkuva kehittyminen ja oppiminen, jotta ydinosaaminen säilyy vahvana koko ajan. Millog Oy ja esimiehet tukevat yksilöitä osaamisen kehittämisessä.

Millog Oy:n ydinosaamista on turvakriittisen materiaalin ja järjestelmien kokonaisvaltainen huolto- ja kunnossapitotoiminta järjestelmän koko elinjakson ajan. Organisaation näkökulmasta katsottuna Millog Oy:n strategiassa on tunnistettu, millaisten asiakkaiden kanssa ollaan tulevaisuudessa tekemisissä ja millaisia järjestelmiä heillä on käytössään. Samalla on pyritty tunnistamaan, miten digitalisaatio ja yleinen tekninen kehitys muuttaa näitä kunnossapidettäviä järjestel-

miä. Tätä viitekehystä vasten Millog Oy:ssä on tehty osaamismatriisi, jossa on olemassa sekä nykyiset osaamiset, että tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset. Näiden kahden välinen delta muodostaa sen tulevaisuuden osaamisvajeen, johon osaamisen kehittämällä pyritään vaikuttamaan.

Lisäksi rekrytointitilanteissa kompetensseihin määritellään tietyt osaamiset, jotta turvataan kilpailukyvyn säilyminen mahdollisimman hyvänä. Millog Oy:n saadessa kunnossapitovastuulle uusia järjestelmiä, hankitaan niihin perusosaaminen järjestelmän valmistajan omilla kursseilla ja koulutuksilla. Myöhemmin tätä osaamista ylläpidetään uusille henkilöille Millog Oy:n itsensä toimesta.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittämistä huomioon ottaen yrityksen strategia. Osaamista tulee arvioida, kehittää ja johtaa suunnitelmallisesti, jotta organisaatiossa on tarvittava osaaminen myös tulevaisuudessa. Osaaminen ja siihen liittyvä osaamisen johtaminen mielletään usein pelkästään tekemiseksi, koulutuksiksi ja osaamisen arvioinneiksi, vaikka todellisuudessa osaamisen johtaminen käsitteenä pitää sisällään paljon enemmän (Viitala 2008, 14.)

Osaamisen johtaminen on siis organisaation kilpailu- ja toimintakyvyn vahvistamista sekä varmistamista organisaatiossa olevan osaamisen avulla. Organisaation kilpailukyky muodostuu esimerkiksi kustannustehokkaasta ja tuottavasta toiminnasta, palvelun laadusta, asiakastyytyväisyydestä, uusiutumiskyvystä, verkostoitumisesta, ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytoinnista ja työhyvinvoinnista (Ojala & Ahonen 2005, 69-70.) Osaamisen johtamisessa on kyse osaamisen huolehtimisesta ja sen kehittämisestä kaikilla tasoilla organisaatiossa. Se vaatii kohdentamista, arviointia, määrittelyä, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jonka suunnan näyttäjänä ovat organisaation strategiset osaamislinjaukset. Osaamisen johtaminen koostuu siis tarvittavan osaamisen määrittelystä, nykyisen osaamisen arvioinnista ja osaamisen kehittämisestä. Se koskee jokaista esimiestä, mutta myös jokaista organisaation yksilöä (Viitala 2005, 14.)

Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä organisaatiossa on yksilöiden osaamistason vaaliminen, kehittäminen sekä hyödyntäminen. Koko organisaation osaaminen perustuu yksilöiden osaamiseen, joita ilman ei esimerkiksi menestyksen markkinoilla tarvittavaa kilpailukykyä ole. Yksilö on psykologinen olento, joka tunnistaa itselleen parhaat menetelmät ja toimintatavat, joilla kehittää omaa osaamistaan (Viitala 2009, 16-17.) Osaamisen johtaminen on ihmisten johtamisen ja strategisen johtamisen lisäksi myös muutosjohtamista. Maailmassa tapahtuvat muutokset muuttavat nykyistä osaamista riittämättömäksi. Henkilöstön oppimiskyky ja kiinnostus osaamisen kehittämiseen helpottavat huomattavasti osaamisen uudistumista. Myös osaamisen jakaminen organisaatiossa on tärkeä osa osaamisen johtamista (Ojala 2008,175.)

Osaamisen johtamista käsitteenä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Yksilöiden ominaisuudet oikein johdettuna siirtyvät organisaation ominaisuuksiksi. Olennaista on tuolloin nähdä

henkilöstöresurssit dynaamisena kokonaisuutena, mitä voidaan kehittää ja uudistaa organisaation tavoitetilan saavuttamiseksi. Luonnollisesti tämä edellyttää osaamisen kehittämistä ja tätä tukevaa esimiestyöskentelyä (Luoma 2009, 46.)

Oikeanlainen osaamisen johtaminen vaatii sen, että organisaation on ensin kirkastettava oma visio, strategia ja tavoitteet. Sen jälkeen määritellään ydinosamiset, jotka luovat merkittävää kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle. Ydinosamisalueiden määrittely on mielenkiintoinen ja haastava prosessi, joka laittaa johtoportaan miettimään organisaationsa osaamista ja sen merkitystä kilpailukykyä (Sydänmaanlakka 2007, 154.) Osaamisen johtamista voidaan tarkastella joko resurssipohjaisena, jolloin tarkastelussa on pääsääntöisesti organisaation strateginen taso tai vaihtoehtoisesti yksilötasolla. Yksilön näkökulmasta tarkastellessa keskiössä usein on henkilöstön kehittäminen. Osaamisen johtamisella viitataan joskus suppeasti henkilöstön kehittämiseen, joka on keskeinen osa osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista, mutta se ei kata kaikkia osaamisen johtamisen alueita (Viitala 2006, 254.)

Osaamisen johtamisen teoria on laaja ja sen haasteena on usein organisaatiotason osaamisen ja yksilötason kyvykkyyksien käsittely toisistaan irrallisina. Haasteeksi voidaan lukea myös eriluonteiset resurssipulaut. Osaamisen johtamisen toteutumisen edellytyksenä on määritellä osaamisen kysyntä ja tarjonta, sekä yleinen koulutustarjonta. Näiden tekijöiden avulla organisaatio voi määritellä oman osaamisstrategiansa, eli sen, miten se aikoo hankkia tarvittavan osaamisen nyt ja tulevaisuudessa. Tehtävien uudelleen järjestelyt, uudet rekrytoinnit ja yritysostot voivat olla koulutuksen lisäksi osana osaamisen johtamista ja kehittämistä. Osaamista tarkastellaan yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden avulla. Osaamisen kehittämiseen löytyy myös muita perinteisempiä lähestymistapoja, jota ovat esimerkiksi: perinteiset koulutustarpeiden menetelmät, tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit sekä osaamislukitukset ja listaukset (Sydänmaanlakka 2007, 134.)

Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä uuden osaamisen oppiminen ovat osa yrityksen kilpailukykyä ydintä. Uusien asioiden ja toimintatapojen nopea oppiminen ja kehittäminen ovat tärkeä osa osaamisen johtamista, koska tieto ja osaaminen vaativat jatkuvaa päivittämistä (Hyppänen 2007, 96.) Jos osaamisen kehittäminen organisaatiossa pysähtyy, häviää myös organisaation kilpailukyky. Kilpailu markkinoilla on kovaa ja muutokset saattavat olla nopeita. Tästä syystä organisaatioille tärkeää on uudistuminen sekä osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen jatkuvasti (Ojala 2002, 29.)

3.1 Esimiestyön tuen merkitys osaamisen johtamisessa

Oppimisessa ja osaamisen johtamisessa tärkeää on hyvä vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä. Osaamisen kehittäminen vaatii organisaatiolta osallistavaa johtamista, sekä tiedon ja suorituksen johtamista. Oppimisen näkökulmasta katsottuna osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista huolehtimista siitä, ettei työyhteisössä ole oppimista ja osaamisen kehittämistä haittaavia tai estäviä tekijöitä. Työntekijän osaamisen kehittyminen on paljon myös asenteesta kiinni (Järvinen & Poikela 2007, 187.)

Osaamisen johtaminen koostuu esimiestyöstä sekä esimiestyön tueksi luoduista strategioista, visioista ja toimintatavoista. Osaamisen johtamisen tulee tapahtua jokaisella johtamistasolla ollakseen tarpeeksi tehokasta. Osaamisen johtaminen organisaatiotasolla voi tapahtua sekä ylemmässä johdossa että tuotannon esimiestyössä. Kun osaamisen johtaminen tapahtuu ylemmässä johdossa, on johtaminen enemmän organisaation strategiaan ja visioon painottuvaa. Tuotannon esimiestyössä tapahtuva osaamisen johtaminen painottuu myös strategiaan ja visioon, mutta tässä esimies on lähempänä alaistaan ja organisaation ydinosaamista (Sydänmaanlakka 2007, 24.)

Ylemmän johdon strategiset linjaukset liittyen osaamisen johtamiseen ovat ratkaisevassa asemassa. Heidän ratkaisunsa määrittävät sitä, mitkä asiat organisaatiossa ovat tärkeimpiä johtamisen näkökulmasta katsottuna ja millä keinoin organisaation kilpailukykyä kehitetään. Ylemmän johdon tekemät päätökset ja linjaukset ohjaavat organisaation alempaa johtoa, kuten tuotantoesimiehiä (Viitala 2005, 24.)

Henkilöstöjohtamis- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä ominaisuuksia esimiestyössä. Esimiestyöhön kuuluu työskentely erilaisten persoonien ja vuorovaikutusten keskellä. Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu tasapuolisuus, kyky tehdä oikeita valintoja sekä tunnistaa ongelmatilanteita (Neuvonen & Uosukainen 2007, 45.) Johtaminen on kaksisuuntainen prosessi esimiehen ja alaisen välillä. Tämä prosessi on aina sidoksissa organisaation ympäristöön ja kulttuuriin (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 20.)

Organisaation kulttuurilla on myös suuri merkitys osaamisen johtamisessa. Kulttuuri, strategia ja visio antavat toimintamallien ja arvojen lisäksi tukea ja ohjausta esimiesten johtamistyölle. Mikäli esimies ei osaa ohjata ja kannustaa alaisiaan, on asetettuja tavoitteita haastavampi saavuttaa.

Myös yksi esimiestyöskentelyn tärkeistä asioista on huolehtia työhyvinvoinnista. Jos työhyvinvointiasioita ei hoideta hyvin, ne aiheuttavat lisää ongelmia (Hyppänen 2009, 173.) Esimiestyössä korostuvat alaisten motivointi, tiimin johtaminen sekä esimiestaidot. Esimiehen toimenkuvaan kuuluvat toimialasta riippumatta niin strateginen kuin operatiivinenkin johtaminen liittyen talouteen, resurssihin, laatuun, tuloksiin sekä ihmisiin. Esimiehen tehtävä on jalkauttaa organisaationsa strategia käytännön toiminnaksi, johtaa mahdollista muutosta sekä kehittää työyhteisöä ja ylläpitää työhyvinvointia (Purmonen & Makkonen 2011, 17- 19.)

Henkilöstön osaaminen korreloi vahvasti organisaation tulevaisuuden menestymiseen. Osaamista tulee hyödyntää, kehittää ja sitä tulee hankkia lisää jatkuvasti. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on kehittää työntekijöiden taitoja ja kykyä siten, että se tukee samalla yritykselle asetettuja tavoitteita (Henttonen 2002, 18.) Menestyvä organisaatio pitää huolen suunnitelmallisesti siitä, että tarvittava osaaminen organisaatiossa säilyy. Henkilöstöllä olevat tiedot, taidot ja osaamisvarannot ovat yleensä valtavat. Organisaation sisällä oleva tieto voi olla eri laatuista - näkyvää, suullista tai kirjallista, hiljaista tai joskus jopa vaikeasti ilmaistavissa olevaa tietoa. Eri laatuisiin tietoihin liittyy myös erilaisia haasteita. Esimerkiksi hiljainen tieto olisi tärkeä siirtää organisaatiossa eteenpäin ennen tiedon omaavan henkilön työsuhteen päättymistä. Organisaatiossa oleva taito voi olla käytännön taitoa tai sosiaalista taitoa. Taidon avulla eri laatuista tietoa voidaan soveltaa käytäntöön. Yksilön asenne, tavoitteet ja henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet linkittyvät taas vahvasti tahtoon. Tahto on edellytys kasvaa, kehittää omaa osaamistaan ja näin ollen kehittyä kokonaisvaltaisesti (Hyppänen 2012, 107-108.)

Valmentava johtajuus on myös hyvä johtamisen menetelmä oppimista tukevassa esimiestyöskentelyssä. Valmentava johtaminen on esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä, jossa esimies tukee alaisensa suoritusta arvioimalla suoriutumista ja osaamista valmentavalla otteella (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 161.) Valmentava johtajuus on arvostavaa ja osallistavaa toimintaa, jossa tähdätään yhteisiin asetettuihin tavoitteisiin ja sen avulla henkilön potentiaali saadaan kanavoitua tehokkaasti organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseen. Menetelmä hyödyttää niin esimiestä, kuin alaistakin. Valmentavassa johtajuudessa yhteisen sävelen löytäminen alaisen ja esimiehen välillä on tärkeää (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 12-14.)

Työelämässä tapahtuvat muutokset vaativat henkilöstön osaamisen päivittämistä sekä haastavat työntekijää kehittymään myös henkilökohtaisesti. Riittämätön osaaminen ja kielteinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen ovat haasteita organisaatiolle ja sen kilpailukyvyille. On olemassa

henkilöitä, jotka ovat tyytyväisiä nykyiseen työtehtäväänsä ja osaamistasoonsa, eivätkä he koe tarvetta kehittämiselle tai kehittymiselle. Tämä ajatusmaailma ei valitettavasti tue menestyvien yritysten strategiaa. Uusien toimintatapojen ja taitojen omaksuminen mahdollistavat muutoksen ja kehityksen niin yksilön, kuin organisaationkin näkökulmasta katsottuna. Vanhoista tavoista pois oppiminen vaatii hyvää oppimiskykyä henkilöstöltä ja se auttaa organisaatiota selviytymään muutoksista paremmin (Viitala 2005, 29-30.)

3.2 Strateginen osaamisen johtaminen

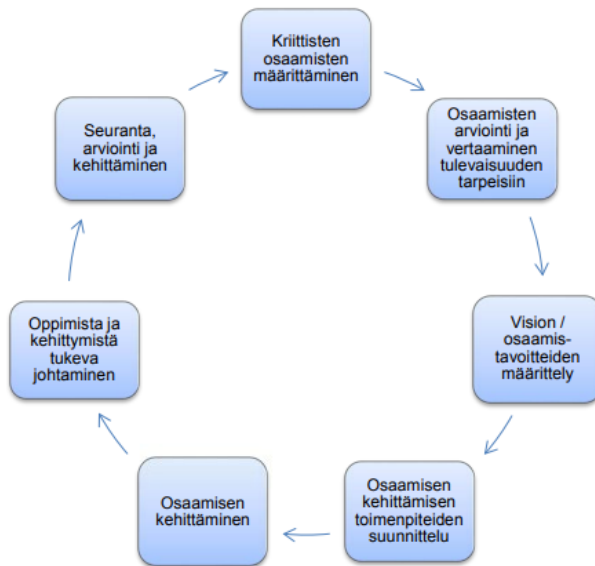
Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, joka pitää sisällään strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. Strategia-sanalla kuvataan sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Visio on taas kuva tulevaisuudesta. Vision täytyy olla realistinen ja hyvin perusteltavissa oleva. Voidaan ajatella, että strategia yhdistää nykytilan ja tulevaisuuden visiotilan. Strategia on tie nykytilasta visioon (Sydänmaanlakka 2007, 136 - 137.) Osaamisen strategisella johtamisella varmistetaan yksilöllinen ja yhteisöllinen kokonaisosaaminen, joka vahvistaa työyhteisöjen toimivuutta ja tukee strategiaa. Organisaation strategiasa määritellyt arvot ohjaavat toimintaa. Arvoissa ja etiikassa on tärkeää, mitä tehdään, sillä teot ja sanat ovat valintoja (Aarnikoivu 2010, 66.)

Päivi Huotari on vuonna 2009 toteuttanut tutkimuksen nimeltään *"Strateginen osaamisen johtaminen kuntien ja sosiaali- ja terveystoimessa - neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimien esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta"*. Huotari on kehittänyt tutkimuksessaan toimintamallin strategisesta osaamisen johtamisesta kunnallisille sosiaali- ja terveystoimialoille. Hän on myös kuvannut mallin toteutumista ja tiettyjä kehittämiskohteita sote-alan johtamistyöskentelyssä. Tämän tutkimuksen mukaan strategisen osaamisen yksi osa-alue on tilan ja ajan löytäminen osaamisen kehittämiselle ja uuden oppimiselle. Esimies ja strategia toimivat oppimisen suunnanäyttäjinä (Huotari 2009, 13, 15, 17, 198.)

Tutkimuksen mukaan osaamisen johtaminen edellyttää strategista johtamista. Esimiehet toivoivat selkeämpiä ja johdonmukaisempia strategioita, joiden avulla strategiaa tukeva esimiestyö olisi helpompi ja selkeämpi toteuttaa. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi henkilöstön mukaan saaminen ja osallistaminen strategisiin keskusteluihin. Strategista osaamisjohtamista tukisivat

myös ohjauksellisen vuorovaikutuksen lisääminen strategisessa suunnittelussa ja esimiesten yhteisten keskusteluiden lisääminen. Organisaatioihin tarvitaan osaamisen johtamisen malli, joka sovittaa osaamisen johtamisen strategian organisaation strategiaan kaikilla tasoilla (Huotari 2009, 189, 192, 197.)

Osaamisen johtamisen sekä kehittämisen prosessi alkaa organisaation nykytilan tunnistamisesta, ydinosaamisten määrittämisestä sekä vision ja strategian määrittelystä. Tällöin selvitetään, mitä on ydinosaaminen; osaaminen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Määrittelyn jälkeen ydinosaaminen konkretisoidaan osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Konkreettinen osaamisen kartoitus tapahtuu organisaation osaamiskeskuksissa, eli organisaation osastoissa, joissa on hallussa tietty erityisosaaminen. Tällä tasolla osaamisen kartoitus on niin konkreettista, että se on helppo viedä yksilötasolle. Nykyosaamisen tasoa verrataan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tämän perusteella määritellään osaamistarpeet ja suunnitellaan osaamisen kehittämisen toimenpiteet, joilla henkilöstön osaamista kehitetään tulevaisuuden tarvetta vastaavaksi. Osaamisen kehittämisessä ja oppimisessa tärkeää on oppimista ja kehittymistä tukeva johtaminen ja esimiestyöskentely. Tämän vaiheen yhteenvetona syntyy osaamiskeskuksen tai osaston kehityssuunnitelma. Tämän jälkeen on tärkeä viedä kehityssuunnitelma yksilötasolle, jossa perehdytään tarkemmin yksilön osaamiseen. Yksilölle laadittu henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja osaston kehityssuunnitelma kytkeytyvät toisiinsa (Sydänmaanlakka 2007, 132- 133.) Prosessin viimeinen vaihe on seuranta ja arviointi, jolloin arvioidaan osaamisen kehittymistä ja sitä, onko osaamisen kehittämisen avulla päästy organisaation tavoittelemiin tuloksiin (Hyppänen 2007, 96-111).



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen prosessi (mukaillen Viitala 2005, 87).

Organisaatiot osaavat yleensä ongelmitta määrittellä oman visionsa ja strategiansa, mutta ongelmana on usein, kuinka jalkauttaa näitä tukevat toimet käytäntöön. Osaamisen johtamisprosessi tavallaan yhdistää strategisen johtamisen ja suorituksen johtamisen - se on työkalu kommunikoida organisaation osaamisstrategia eri yksikköjen, osastojen ja tiimien kautta yksilötasolle. Osaamiskeskukselle eli osastolle tehty osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma pohjautuu tietynlaisille osaamislistauksille- ja luokituksille. Osaamisen johtaminen on uusi ajattelumalli, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan organisaation henkilöstön kehittämiseen lähtien organisaation strategiasta (Sydänmaanlakka 2007, 134.)

3.3 Osaamisen johtaminen Millog Oy:ssä

Tästä kappaleesta alkaen opinnäytetyö on salattu.