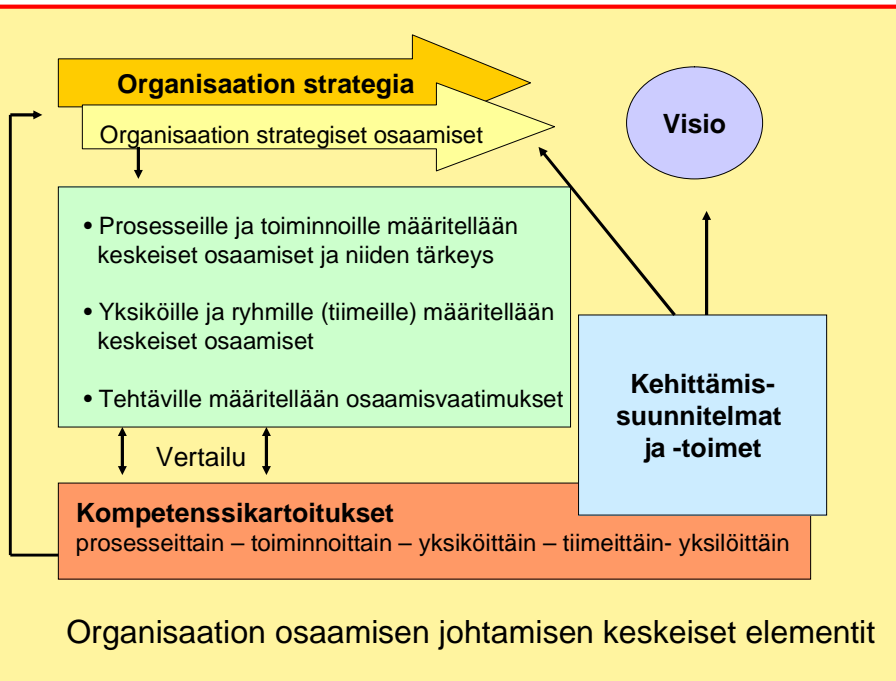


# OSAAMISEN JOHTAMINEN

Anita Keskinen  
4.2.2008

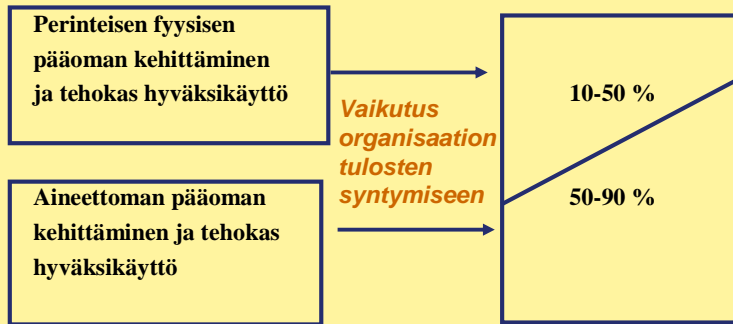
## OSAAMISEN JOHTAMINEN

- organisaation toimintakyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla
- sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan
- oleellista: perustumien organisaation strategiaan
- yhdistää organisaation eri tasot yksilöön saakka



Kysymys, johon etsitään vastauksia	Käytetyt käsitteet	Kirjoittaja, jotka ovat määritelleet käsitteitä
Mitä pitäisi osata? Mikä osaaminen pitäisi olla erityisen vaalimisen kohteena?	Strateginen osaaminen Ydinkyvykyys (core capability) Ydinpätevyys (core competence)	Peters & Waterman 1980 Pralhad & Hamel 1990 Stalk, Evans Schuman 1992
Missä osaaminen on? Minkä varassa oppiminen tapahtuu? Mihin osaaminen sitoutuu?	Aineeton pääoma, Tietämys-, Älyllinen pääoma Henkinen, inhimillinen pääoma	Stewart 1997 Svelby 1997 Ulrich 1998
Miten organisaation osaaminen karttuu? Miten organisaatio oppii?	Organisaation oppiminen	Argyris & Schön 1978 Garvin 1993 Nonaka & Takeuchi 1995
Minkälainen organisaatio tukee oppimista mahdollisimman hyvin?	Oppiva organisaatio	Senge 1990 Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, McGill & Slocum 1993
Minkälaisen tietojärjestelmien avulla voitaisiin mahd. hyvin tukea organisaation osaamisen kehittymistä?	Tiedon johtaminen (knowledge management) Organisaation muisti (organizational memory)	Walsh & Ungson 1991 Ruggles 1998, Zack 1999, Coates 1999
Millainen johtajuus tukee osaamisen kehittymistä ja uudistumista?	Oppimista tukeva johtajuus Uudistuva johtajuus Valmentava johtajuus	Senge 1990, Bass 1990, Ellinger & Bostrom 1999

# Osaamisesta tärkein menestystekijä



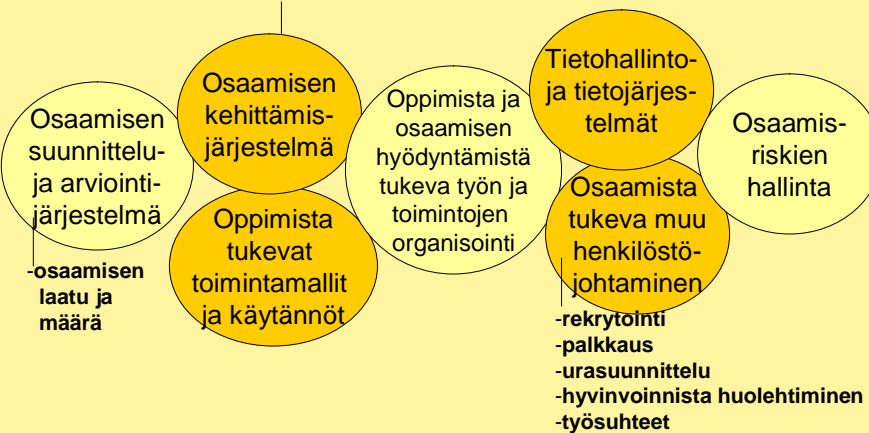
( International Federation of Management Accountants 1998, Hope & Hope 1998 kirjassa Lönnqvist & Mettänen 2003)

# Osaamis -käsitteen näkökulmia

Organisaatiolle strategisesti tärkeä tieto ja taito <b>ydinosaaminen, ydinkyvykyys</b> (core competence)
Ydinosaamisen mahdollistava resurssi on yrityksen ihmisissä oleva tieto, taito ja tahto: <b>henkinen pääoma</b> (intellectual capital)
Strategisesti tärkeää tietoa ja taitoa halutaan luoda, vaalia ja kehittää organisaation kaikilla tasoilla: <b>osaamisen johtaminen</b> (knowledge management)
Kun organisaation osaaminen kehittyy menestyksellisesti tavoitteiden suunnassa sen kaikilla tasoilla – yksilön, ryhmien ja organisaation järjestelmien ja toimintamallien tasoilla: <b>organisaation oppiminen</b> (organizational learning)
Silloin, kun johtamisella on saatu aikaan organisaatiokulttuuri, järjestelmät ja toimintamallit, joiden avulla organisaatio oppii tehokkaasti: <b>oppiva organisaatio</b> (learning organization)

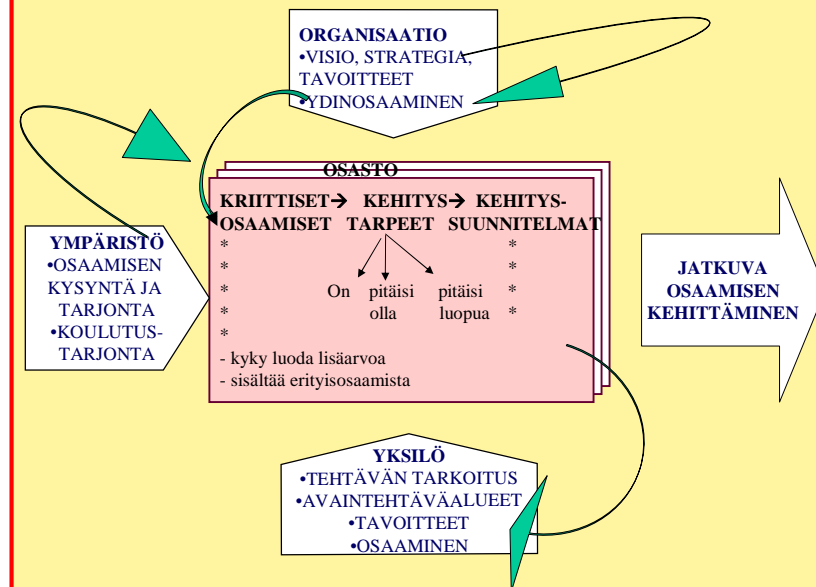
Riitta Viitala 2006

- perehdyttäminen
- henkilöstön kehittäminen
- työyhteisön kehittäminen



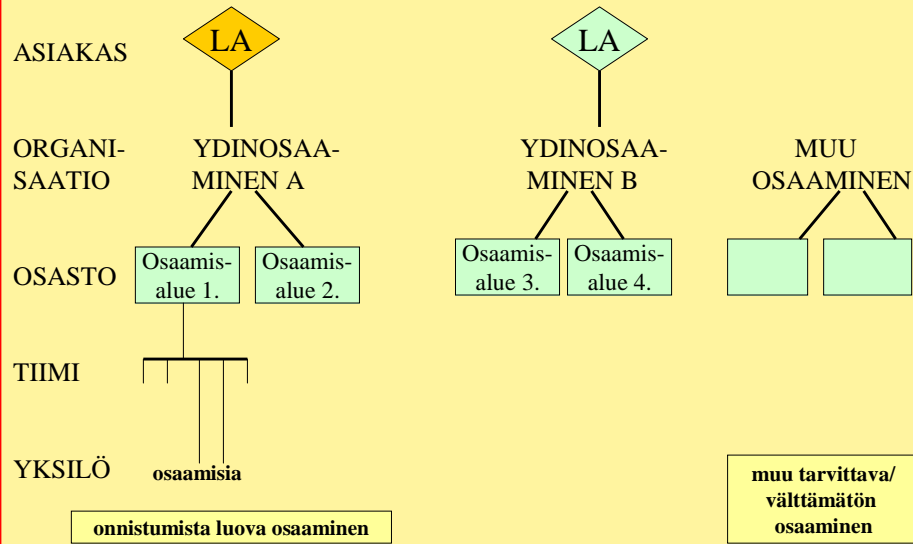
## Osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementit

# OSAAMISEN JOHTAMISEN VIITEKEHYKYS

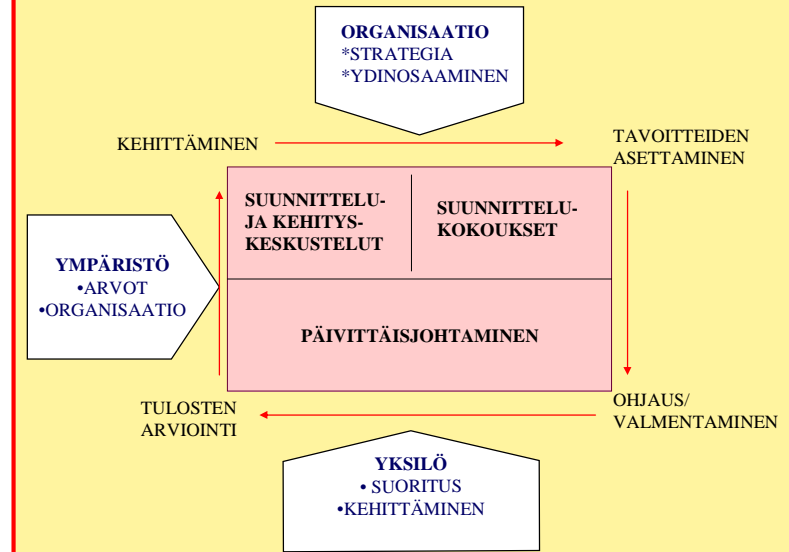


Sydänmaalakka 2000

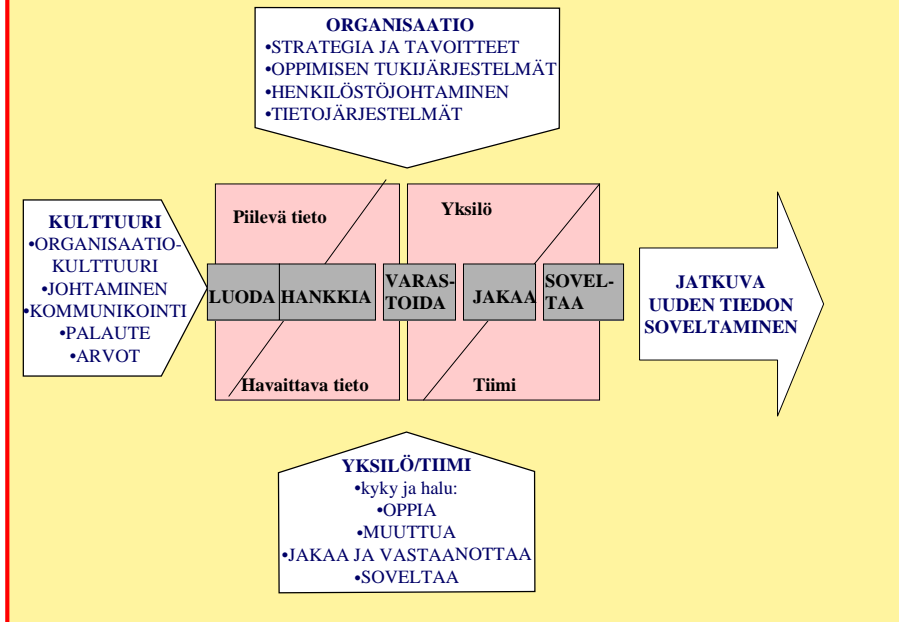
## Organisaation osaamisarkkitehtuuri



## SUORITUKSEN JOHTAMISEN VIITEKEHYS



## TIEDON JOHTAMISEN VIITEKEHYS

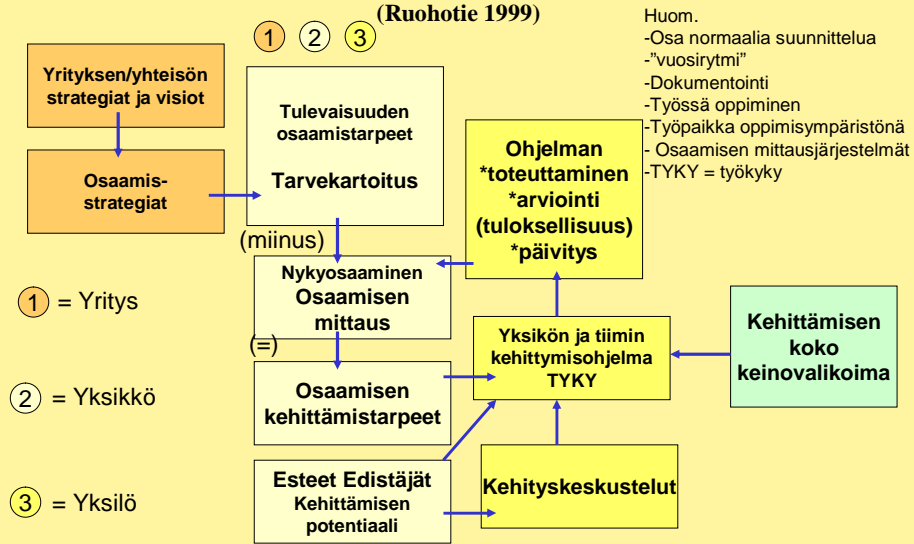


## OSAAMISEN HALLINNAN KRIITTISET KOHDAT



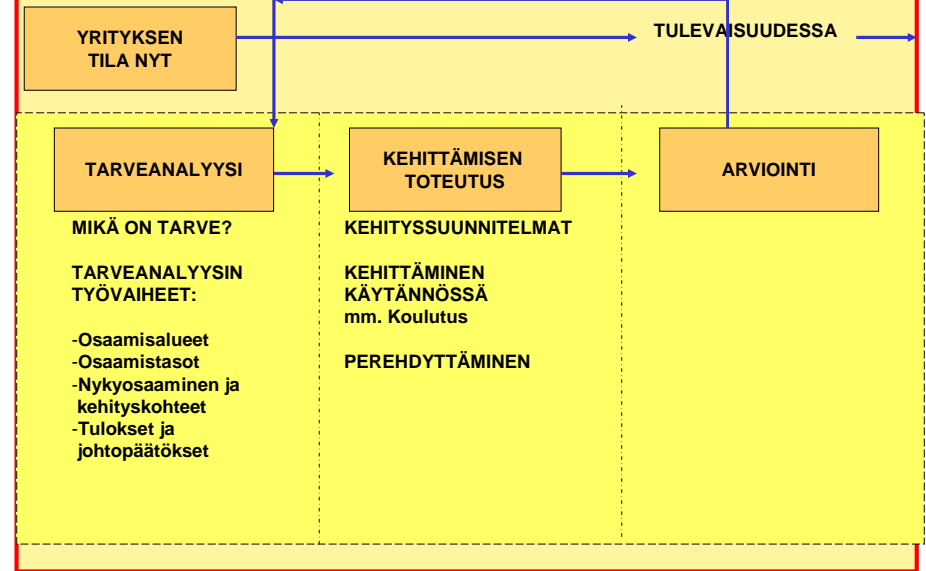
# Henkilöstön osaamisen kehittämisjärjestelmä

(Ruohotie 1999)



# Henkilöstön kehittämisen työvaiheet

(Hätönen 1999)



# Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja



# Oppimissuunnitelma

Tehtävä jota aion kehittää	Miten kehitän	Kuka tutoroi, valmentaa	Osaamisen nyky-taso	Osaamisen tavoitetaso	Mil-löin	Mistä tiedän että tavoite on saavutettu

Osaamisen arviointi: 4 –10

Päiväys

Esimiehen allekirjoitus

Oma allekirjoitus

## **Osaamisen kehittämissysteemien onnistumisen kriteerit/piirteet**

- Sopii organisaation kulttuuriin ja tilanteeseen
- On kuvattu niin, että kaikki organisaation jäsenet voivat ymmärtää sen
- Siinä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja
- Se kertoo, mistä johtajat, henkilöstöammattilaiset, esimiehet ja jokainen henkilö itse vastaa osaamisen kehittämisessä
- Se huomioi organisaatiotason, ryhmätason ja yksilötason osaamisen
- Se on riittävän yksinkertainen ja konkreettinen
- Sen toteutumista ja toimivuutta seurataan ja sitä kehitetään jatkuvasti