



Management Institute of Finland

Veijo Nivala

Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumi/ 18.4.2013

# Osaamisen johtaminen

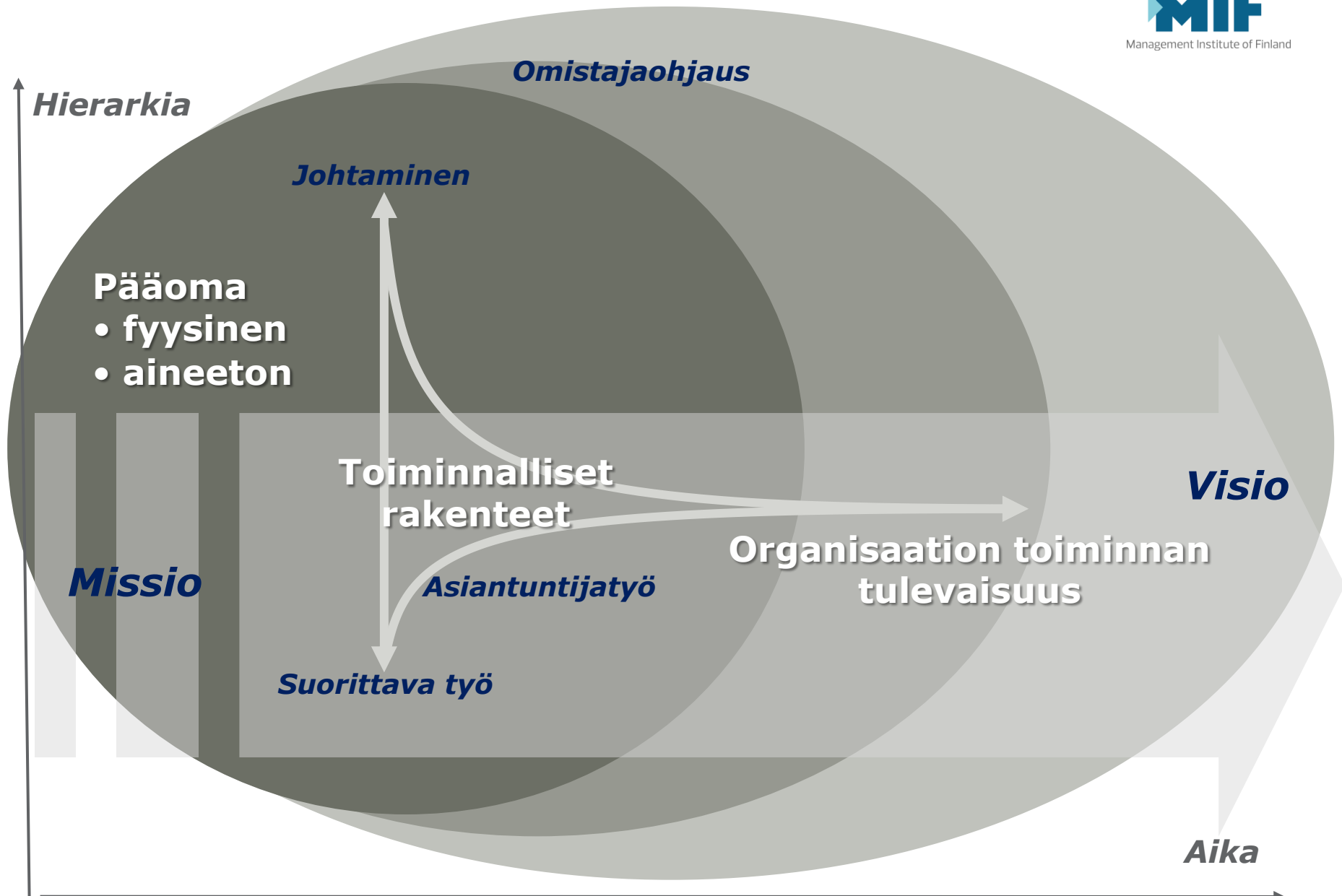
# Lähtökohtia

- Organisaation toiminnan perusta on sille hyväksytyssä strategiassa. Osaamisen johtaminen pyrkii strategisena suuntauksena lisäämään dynaamisuutta organisaation sisällä. (Luoma 2008)
- Osaaminen on merkittävä osa aineetonta pääomaa, johon palveluorganisaation toiminnan vaikuttavuus pitkälti perustuu.
- Osaaminen tai sen johtaminen ei ole teko tai arvo sinänsä. Jonkun organisaatiossa on johdettava kokonaisuutta, jossa huomioidaan myös hyvinvointi ja tuottavuus (vaikuttavuus).

## Miten osaamisen johtamiseen aktivoituneet organisaatiot eroavat muista?

Niissä on merkittävästi enemmän pyrkimystä

- Kasvuun
- Merkittäviin muutoksiin
- Innovaatioiden ja uusien tuotteiden luontiin
- Lisätä tietoon perustuvaa liiketoimintaa
- Verkostojen ja luottamuksen rakentamiseen



# Tiedon ja toiminnan monitasoinen järjestelmä

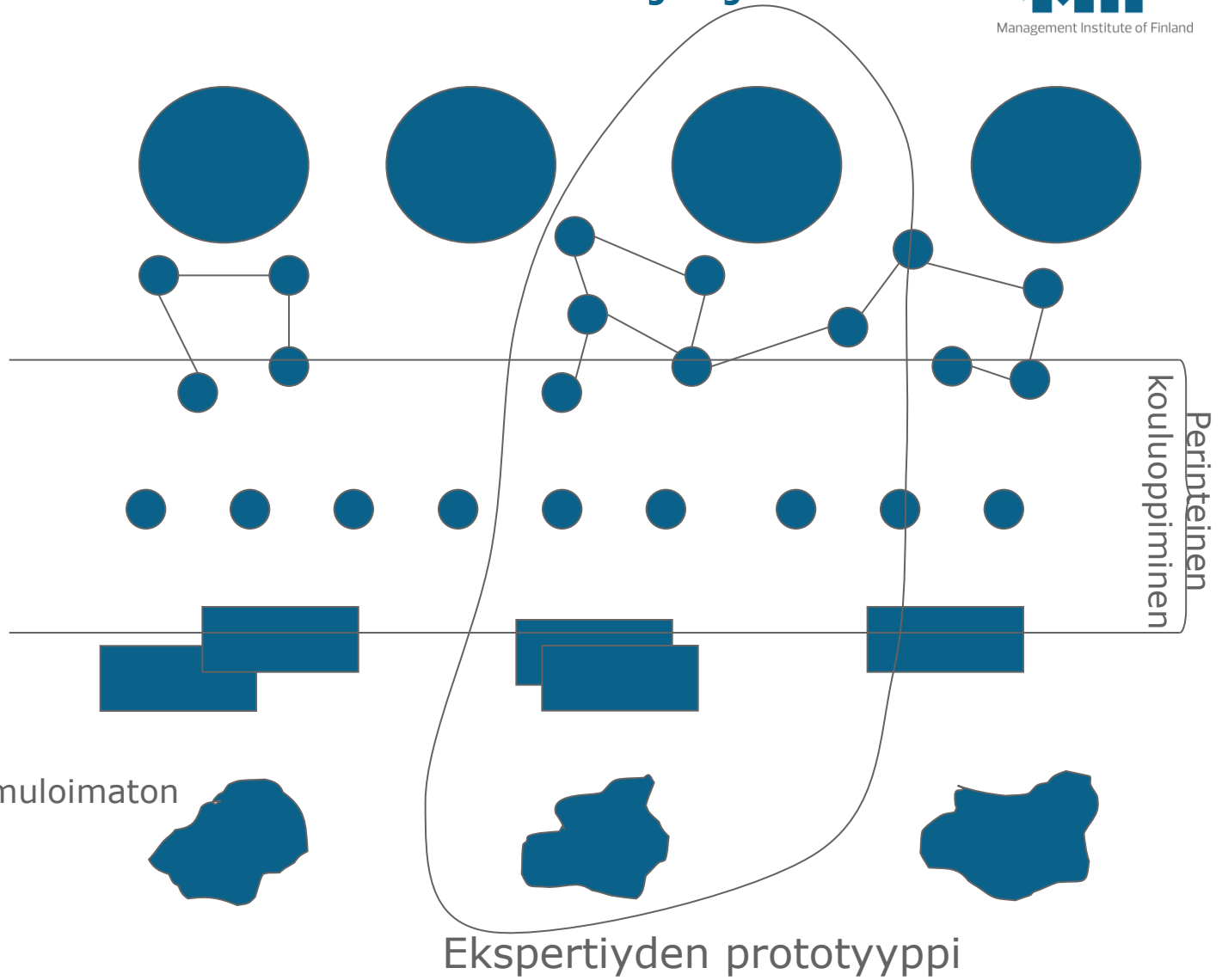
Metakognitiot  
Ajattelun taidot  
Oppimisstrategiat

Teoreettiset ja  
käsitteelliset  
rakenteet

Tiedon elementit  
Faktatiedot

Käytännölliset  
taidot

Elämykset ja formuloimaton  
yleinen tieto  
(äänetön tieto)



## Osaamisen johtamisen yleisiä ulottuvuuksia

- Oppimisen suunnan selkiyttäminen (visio, tavoitteet, laadun arviointi)
- Oppimista tukevan ilmapiirin luominen (henki, vuorovaikutussuhteiden vaaliminen)
- Oppimisprosessien tukeminen (ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen, yksilöllinen ohjaus)
- Oma ote työhön, esimerkkinä toimiminen (oma motivaatio ja sitoutuminen)

# Esimiehen keinoja osaamista arvostavan kulttuurin syntymiseen/ säilymiseen

- Keskustelun synnyttäminen ja keskustelun sisällöllinen suuntaaminen osaamisen kehittämisen tärkeisiin asioihin (valmentaminen/ osallistaminen, voimaannuttaminen, keskustelun suuntaaminen toiminnan tavoitteisiin)
- Sellaisten toimintamallien, järjestelmien ja välineiden kehittäminen, jotka edistävät oppimista ja osaltaan tuottavat keskustelua
- Ilmapiirin kehittäminen keskustelulle ja oppimiselle suotuisaksi (avoimuus, luottamuksellisuus, rakentava ongelmien ja virheiden käsittely, rakentava palaute, alaisten arvostava kohtaaminen, kuunteleminen) -> työn sisältöön liittyvän vuorovaikutuksen mahdollistaminen

# Osaamisen johtajan rooleja





1. Strateginen taso: mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa? Mitkä ovat ainutkertaiset osaamisemme, ja minkälaista toimintamallia toteutamme?
  - Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:7<sup>1</sup>: Vahvistetaan henkilöstön osaamista seuraavilla alueilla
    - Lapsen kasvu, kehitys ja oppiminen sekä niihin liittyvien prosessien ja riskien tunnistaminen ja varhainen tukeminen
    - Varhaiskasvatussuunnitelmatyö
    - Tietoteknologia
    - Yhteistyö vanhempien kanssa ja kasvatuskumppanuus
    - Kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus
    - Terveyden edistäminen(Vrt. EK: Henkilöstöselvitys 2013/ Tulevaisuuden osaamistarpeet)
  
2. Taktinen taso: mitä osaamista me tarvitsemme yksikkömme/tiimimme toiminnassa?
  - Osaamistavoitteiden määrittäminen: keskeiset osaamiset ja toimintatavat
  - Nykytilan tunnistaminen
  - Kehittämislinjaukset
  
3. Operatiivinen taso
  - Osaamisen nykytilan tunnistaminen ja arviointi
  - Osaamisen kehittäminen

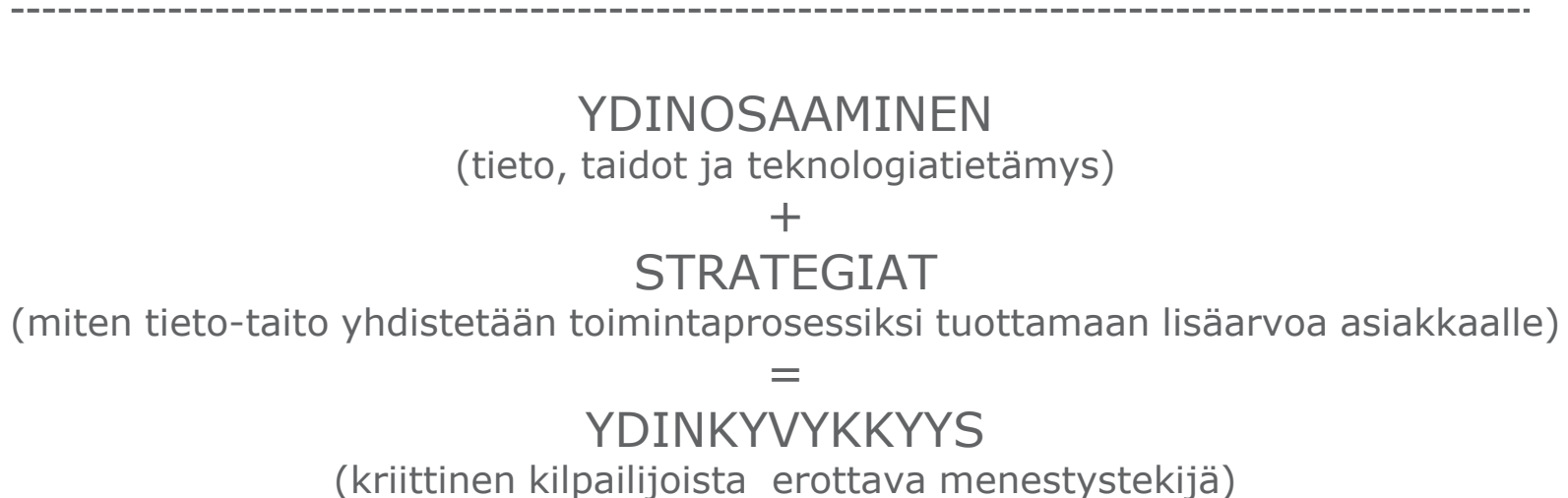
<sup>1</sup> Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. Nykytila ja kehittämistarpeet.

# Osaamisen varmistaminen




# Ydinkyvykkyys

- Osaamista jota kilpailijoiden on **vaikea kopioida**
- **Kumuloituvaa**: lisääntyy ja kehittyy aktiivisen innovaatiotoiminnan ja oppimisen myötä
- Organisaation tarkoin valittua **keskittymisaluetta**, johon omat voimavarat suunnataan
- Sitä taitoa, jonka varassa asiakkaiden saama **lisäarvo** voidaan tarjota



# Osaamisen johtaminen operatiivisella tasolla

1. Roolikuvausten laadinta (keskeiset vastuut ja niihin liittyvät ammattitaitovaatimukset)
  2. Roolissa vaadittavien osaamisalueiden määrittäminen
  3. Osaamisalueiden osaamisen yksilöinti
  4. Osaamisen nykytilan tunnistaminen (osaamisen arviointi ja vahvistaminen kehityskeskustelussa)
  5. Osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinta
  6. Osaamisen kehittäminen (yksilö-, ryhmä- ja yksikkötaso)
  7. Osaaminen/ työn hallinta → Urapolku
- 

# Osaamisen arviointi

- Esimies tekee yhdessä alaisensa kanssa
- Vaihtoehtoisia välineitä:
  - Kvalifikaatioympyrät, jossa määritellään tarvittavat osaamisalueet ja niiden tila
  - Osaamisympyrä
  - Kompetenssikartat tai -puut, joissa tarpeelliset osaamiset arvioidaan asteikolla
  - Tietokoneohjelmat, myös Excel
  - ”Valkoinen paperi”
  - Osaamismatriisit
- Prosessi itsessään tärkeä - synnyttää oppivaa otetta ja oppimista tukevaa kulttuuria



# SHOT – strategiaperustainen hyvinvoinnin, osaamisen ja tuottavuuden integraatio

