

Osaamisen johtaminen

Osaaminen, ja sen johtaminen ovat tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. Osaavat ihmiset ovat yksi merkittävimmistä resursseista palvelujen tuloksellisessa ja vaikuttavassa tuottamisessa ja johtamisessa.

Vastaajalle: Arvioi oman organisaatiosi toimintaa oheisten 16 väittämän kautta asteikolla 0-5. Yhteen lasketun pistemäärän perusteella voit hahmottaa organisaatiosi osaamisen johtamisen nykytilaa seuraavasti:

Yhteispisteet:

0-25 Aloittelija. Organisaatiossa on satunnaista, enimmäkseen tiedostamatonta, osaamisen johtamista. Osaamisen kehittäminen puuttuu.

26-55 Osaaja. Organisaatiossa johdetaan ja kehitetään osaamista, mutta toiminnan suunnitelmallisuus puuttuu. Osaamisen vaikutukset organisaation menestykseen tiedostetaan.

56-80 Menestyjä. Organisaatiossa johdetaan ja kehitetään osaamista järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti; osaamisen arviointityökaluja hyödynnetään laaja-alaisesti. Osaamisen merkitys organisaation menestystekijänä on hyvin sisäistetty.

Nimi:

Yritys/osasto:

Asema yrityksessä:

Yhteystiedot:

	0	1	2	3	4	5	ARVIO (0-5)
1. Ydinosaamisen tunnistaminen ja järjestelmällinen kehittäminen	Organisaation ydinosaamiset eivät ole tiedossa.	Johto tiedostaa organisaationsa tärkeitä osaamisia, mutta niitä ei ole määritelty, dokumentoitu, eikä niitä käsitellä johtoryhmässä systemaattisesti.		Joitakin (liike)toiminnan edellyttämiä keskeisiä ydinosaamisia tunnistetaan, ja niiden tilaa seurataan ja kehitetään aktiivisesti. Toiminta ei kuitenkaan ole kattavaa eikä järjestelmällistä.		Organisaation ydinosaamiset kartoitetaan, määritellään ja dokumentoidaan säännöllisesti. Organisaatiossa on yhteinen näkemys siitä, mitkä osaamiset ovat menestymisen kannalta olennaisia. Organisaatiossa tiedostetaan osaamisen taso, ja miten sitä vastaisuudessa kehitetään.	
2. Osaaminen (liike)toimintastrategiassa	Organisaatiolla ei ole kirjattua (liike)toimintastrategiaa.	Organisaatiolla on jonkinlainen kirjattu toimintastrategia, mutta sitä ei hyödynnetä aktiivisesti johtamisen välineenä, eikä siinä oteta kantaa osaamiseen.		Organisaatiolla on kirjattu toimintastrategia, jota käytetään aktiivisesti johtamisen välineenä, ja jossa on myös viittauksia osaamisen kehittämiseen.		Organisaatiossa tehdään aktiivista strategiatyötä menestymiseen vaadittavat osaamistarpeet huomioiden. (Liike)toimintastrategia ohjaa osaamisen kehittämistä.	
3. Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus	Organisaatiolla ei ole koulutussuunnitelmaa eikä muitakaan osaamisen kehittämisen suunnitelmia.	Organisaatio on laatinut koulutussuunnitelman yhteistoimintalain minimivaatimusten mukaisesti.		Organisaatiossa laaditaan joitakin osaamisen kehittämisen suunnitelmia, jotka tehostavat osaamisen aktiivista kehittämistä (esimerkiksi koulutussuunnitelmia ja rekrytointisuunnitelmia). Niiden toteutumista myös arvioidaan.		Osaamisen kehittämistarpeita arvioidaan huolellisesti, kehittämiselle laaditaan suunnitelmia (esimerkiksi koulutussuunnitelmia), ja ne toteutetaan järjestelmällisesti; osaamisen kehittymistä myös seurataan aktiivisesti. Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on yhtenä osa-alueena esimerkiksi johtamisen vuosikellossa.	
4. Vastuut osaamisen kehittämisestä	Osaamisen vastuuta ei ole roolitettu.	Organisaation ylin johto ja esimiehet tiedostavat olevansa vastuussa käytettävissä olevan osaamisen riittävydestä ja laadusta. He lisäksi tekevät satunnaisia toimenpiteitä osaamisen varmistamiseksi.		Johto ja esimiehet tekevät joitakin osaamisen riittävyttä ja laatua varmistavia toimenpiteitä, mutta niitä ei ohjata järjestelmällisesti seurannan tai tavoitteiden avulla.		Osaamisen riittävyys ja laatu on selkeästi vastuutettu: Ylin johto, esimiehet ja työntekijät tietävät, mistä osaamisen osa-alueesta kukin on vastuussa. Osaamisen kehittämiselle asetetaan myös tavoitteita, ja niiden saavuttamista seurataan.	
5. Henkilöstöjohtamisen ja osaamisen kehittämisen resurssit	Organisaatiossa ei ole nimettyä HR-vastuuhenkilöä.	Henkilöstöasioihin on nimetty vastuuhenkilö, joka hoitaa HR-tehtävät muiden työtehtäviensä ohessa.		Organisaatiossa on henkilö, jonka toimenkuva muodostuu pääosin hallinnollisista henkilöstöasioista (esimerkiksi työsopimukset, palkat, työtodistukset, rekrytointi).		Organisaatiossa on nimetty henkilöstöpäällikkö, jonka toimenkuva muodostuu henkilöstökäytänteiden hoitamisesta ja kehittämisestä sekä henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöpäällikkö vastaa osaamispuheen suunnitelmallisesta rakentamisesta organisaatiossa.	
6. Osaamisen kehittämisen menetelmät	Osaamisen kehittäminen on satunnaista: käytettäviä menetelmiä ei erityisesti mietitä.	Organisaatiossa käytetään joitakin osaamisen kehittämisen menetelmiä, kuten henkilöstön kouluttamista ja työtehtävien kierrättämistä.		Organisaatiossa ollaan kiinnostuneita osaamisen kehittämisestä, ja siihen liittyvien käytäntöjen edistämisestä. Kehittämistyötä tehdään käytännössä pääosin perinteisen koulutuksen ja työssä oppimisen avulla.		Organisaatiossa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, kuten esimerkiksi mestari-kisälli-parityöskentelyä, työkiertoa, parhaista käytännöistä oppimista, mentorointia ja sähköisiä oppimisympäristöjä (e-learning).	
7. Osaamistarpeen huomioivat rekrytointikäytännöt	Rekrytoinnissa ei tietoisesti huomioida osaamistarpeita.	Rekrytointikäytännöissä tiedostetaan osaamisen merkitys, mikä ilmenee esimerkiksi pyrkimyksenä hankkia määriteltyjä avainosaamisia. Rekrytointikäytännöt perustuvat pääosin organisaation johdon subjektiiviseen näkemykseen.		Kaikkille rekrytointia tekeville on selvää, millaista osaamista organisaatioon tarvitaan. Rekrytointiprosessi on sujuva, ja sen eteneminen on määritelty selkeästi.		Rekrytointiprosessin eri vaiheet ja valintamenetelmät ovat soveltuvia määriteltyjen avainosaamisten hankkimiseen. Rekrytointiprosessi on työnhakijalle selkeä ja houkutteleva. Rekrytointiprosessia arvioidaan; siitä pyydetään työnhakijoilta palautetta, ja sitä pyritään kehittämään säännöllisesti.	
8. Osaamisen kehittämiseen liittyvä yhteistyö	Organisaatio ei tee osaamisen kehittämiseen liittyvää yhteistyötä.	Osaamisen kehittämiseen liittyvää yhteistyötä tehdään satunnaisesti esimerkiksi konsulttien, oppilaitosten tai tavarantoimittajien kanssa satunnaisesti, kuitenkin vuosittain.		Organisaatio tekee suunnitelmallisesti osaamisen kehittämiseen liittyvää yhteistyötä (esimerkiksi tarjoamalla harjoittelupaikkoja alan opiskelijoille).		Yhteistyö sidosryhmien kanssa on saumatonta, ja sitä hyödynnetään esimerkiksi ottamalla työharjoittelijoita palvelukseen säännöllisesti. Yhteistyötä kehitetään aktiivisesti, jotta sen sisältö vastaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin.	

	0	1	2	3	4	5	ARVIO (0-5)
9. Esimies osaamisen kehittäjänä	Esimies ei osallistu osaamisen kehittämiseen.	Esimies kannustaa alaisiaan etsimään uusia tehokkaita työskentely- ja toimintatapoja. Kysyvä saa aina neuvoja ja opastusta työtehtävänsä.		Esimies tuo aktiivisesti esiin erilaisia mahdollisuuksia, joilla työntekijät voivat kehittää osaamistaan. Tiimit käyvät säännöllisesti keskustelua osaamisestaan ja hyviksi havaitsemistaan toimintatavoista.		Esimies tiedostaa roolinsa oppimisen edistäjänä. Hän tukee suunnitelmallisesti oman tiiminsä osaamisen kehittymistä. Esimies ylläpitää työyhteisössään kulttuuria, jossa osaamisen jakamista ja itsensä kehittämistä arvostetaan.	
10. Osaamisen hyödyntämistä ja jakamista tukevat käytännöt	Osaamista ei hyödynnetä ja jaetaan vakiintuneilla käytännöillä.	Organisaatio hyödyntää joitakin toimenpiteitä, joiden avulla henkilöstöä innostetaan jakamaan osaamistaan esimerkiksi aloitejärjestelmiä ja henkilöstöpalavereita hyödyntämällä.		Organisaatiossa pyritään tietoisesti edistämään tiedon ja osaamisen jakamista.		Organisaation toimintakulttuuri tukee vahvasti yksilö- ja ryhmäoppimista. Päivittäinen toiminta perustuu aktiiviseen tiedon jakamiseen ja yhteiseen kehittämiseen; sitä tuetaan muun muassa tehokkailla tiedonvälitysjärjestelmillä, kehittäville palaverikäytännöillä, valmentavalla esimiestyöllä ja henkilöstöä innovointiin kannustamalla.	
11. Työtehtävissä tarvittavien osaamisten määrittely ja arviointi	Tehtäväkohtaisia osaamistarpeita ei ole määritelty.	Tehtävään vaadittavat osaamiset arvioidaan vain uuteen työtehtävään rekrytoitaessa.		Tehtävissä vaadittavia osaamisia käsitellään rekrytointitilanteen lisäksi myös satunnaisesti kehityskeskusteluissa ja esimerkiksi sijaistamisjärjestelyjen yhteydessä. Tehtävässä vaadittavia osaamisia ei kuitenkaan ole kirjattu, eikä niitä tarkastella järjestelmällisesti.		Organisaation kaikkien tehtävien edellyttämät osaamiset on selkeästi määritelty ja dokumentoitu. Esimiehet käyvät tehtävien osaamisvaatimuksia alustensa kanssa säännöllisesti läpi ja huolehtivat siitä, että tehtävissä vaadittava osaaminen kehittyy myös työtehtävien muuttuessa.	
12. Kehityskeskustelut johtamisen välineenä	Organisaatiossa ei ole kehityskeskustelukäytäntöjä.	Kehityskeskusteluja käydään satunnaisesti.		Kehityskeskusteluissa tarkastellaan työntekijöiden suoriutumista, ja sitä verrataan asetettuihin tavoitteisiin.		Yrityksessä käydään kehityskeskusteluita säännöllisesti sekä yksilö- että tiimitasolla. Kehityskeskusteluissa käydään vilpittösti vuoropuhelua työntekijöiden ja työnantajan välillä.	
13. Tekemällä oppiminen	Epäonnistumista tai onnistumista työtehtävissä ei analysoida.	Epäonnistumisen seurauksena osalliset pyrkivät analysoimaan mistä epäonnistuminen johtui, jotta he eivät toistaisi samaa virhettä.		Epäonnistumisesta saatu oppi jaetaan vähintään lähimpien kollegoiden kesken, ja sitä pyritään hyödyntämään tulevaisuuden työskentelyssä.		Sekä epäonnistumisia että onnistumisia käsitellään avoimesti organisaatiossa, ja niistä saatavaa tietoa hyödynnetään esimerkiksi koulutus- ja perehdytysuunnitelmissa.	
14. Työskentely ryhmissä	Organisaatiossa ei työskennellä ryhmissä.	Organisaatiossa on tietyt työt tai projektit, jotka tehdään ryhmissä rutiinomaisesti.		Organisaatiossa työskennellään säännöllisesti ryhmissä. Ryhmien tavoitteena on luoda uusia ideoita ja työskentelyn keinoja.		Organisaatiossa työskennellään pääsääntöisesti ryhmissä muun muassa yhteisiä ideointiteknikoita (esimerkiksi avorihiihiä tai kartoituksia) hyödyntäen. Ryhmien keskenään löytämät hyvät tavat toimia jaetaan koko yrityksen henkilöstölle.	
15. Perehdyttämiskäytännöt	Organisaatiossa ei ole selkeitä perehdyttämiskäytäntöjä.	Organisaatio noudattaa perehdyttämiskäytännössään työturvallisuuslain vähimmäisvaatimuksia.		Organisaatiossa on käytössä eri työtehtäviin luodut perehdyttämisuunnitelmat; perehdyttämisestä huolehtivat nimetyt vastuuhenkilöt.		Organisaatiossa on selkeät, kattavat ja tehokkaat perehdyttämiskäytännöt, ja esimiehet on vastuutettu niiden toteuttamisesta. Organisaatiossa seurataan aktiivisesti perehdyttämisen tehokkuutta esimerkiksi haastattelemalla perehdytettyjä ja perehdyttämisestä vastanneita esimiehiä. Henkilöstöä uudelleenperehdytetään tarvittaessa esimerkiksi tehtävänvaihdoksen yhteydessä.	
16. Urapolut ja kehityssuunnitelmat	Organisaatiossa ei tehdä kehityssuunnitelmia. Työntekijöitä etenee satunnaisesti vaativampiin työtehtäviin.	Kehityssuunnitelmat on laadittu vain yrityksen kulloisenkin osaamistarpeen mukaan. Niissä ei oteta huomioon yksilöiden kehityspotentiaalia eikä uratoiveita.		Työntekijöille on määritelty yksilölliset kehityssuunnitelmat; niissä etenemistä seurataan muun muassa kehityskeskusteluissa.		Urapolut ja kehityssuunnitelmat on luotu yhdessä työntekijöiden kanssa; niissä on otettu huomioon työntekijöiden toiveet omasta kehitymisestään. Uuden työntekijän aloittaessa hänelle luodaan yksilöllinen kehityssuunnitelma esimerkiksi seuraavaksi kolmeksi vuodeksi.	
Yhteensasketut pisteet:							

Kpedu on on laatinut tämän osaamisen johtamisen tilaa kartoittavan kyselyn osana EVE - Edelläkävijyyttä ja eväitä työurien pidentämiseen –hanketta

Työkalu on laadittu yhteistyössä Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen maisteriopiskelijoiden kanssa, professori Riitta Viitalan ohjauksessa. Työryhmän muodostivat Antti Laakso, Kalle Heiskanen, Tuija Ojala, Pihla-Maaria Jormakka ja Johanna Lainio

Kyselyn tavoitteena on auttaa organisaatiota arvioimaan osaamisen johtamisen nykytilaa omassa yhteisössään