

# Toimiala vaikuttaa strategisten osaamisten ja osaamistarpeiden määrittelyyn

Organisaatioissa nähdään taas tarve osaamisten kehittämiseksi ja urapolkujen rakentamiselle, kun tulevaisuuden työelämä -keskustelusta on siirrytty jatkuvan oppimisen maailmaan. Oppilaitokset voivat tuottaa perusosaamiset, mutta kussakin työtehtävässä ja työyhteisössä tarvittava osaaminen määrittyy ja määritellään monella tapaa. Mutta mikä on organisaatiosta jo löytyvä inhimillinen pääoma? Kuinka strategiset osaamiset on määritelty? Entä mikä on osaamisen taso arjessa?

TEKSTI: PIA ADIBE

Osaaminen ja sen kehittämisestä käytävä keskustelu tutkimuksessa, yhteiskunnallisella tasolla, koulutuspolitiikassa, työpaikoilla ja ihmisten omista työtehtävistä suoriutumisen viitekehityksessä on laaja vyyhti eri tarpeista lähteviä kysymyksiä. Liike-elämän tarpeet poikkeavat julkishallinnon tarpeista ja yksilön omat ura-ambitiot tai osaamisen taso eivät välttämättä kohtaa työnantajan tarpeita.

Halusimme Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry:n Osaamisverkostossa oppia eri toimialojen lähestymistavoista strategisten osaamisten määrittelyyn. Kutsuimme paneeliimme eri ekosysteemien toimijoita: osaamisen kehittäjäministeriöstä, liike-elämästä ja järjestömaailmasta.

## Ilmastonmuutoksen torjuntaa oikeilla osaamisilla

Alkuun kuulumme Tiia Viitasalolta ympäristöministeriössä käynnissä olleesta strategisten osaamisten määrittely-hankkeesta, jonka lähtökohtana toimi hallitusohjelma ja erityisesti sen ilmastonmuutosta koskevat toimet, joita tarkasteltiin prosesseina. Hanke aloitettiin HR:n vetämillä osastotyöpajoilla kaikille johto- ja asiantuntijatehtävissä toimiville strategisen osaamis pohjan varmistamiseksi. Johtolta ja esimiehiltä tuli esiin yleisiä osaamisia, jonka jälkeen asiantuntijoiden kanssa etsittiin syvempiä osaamisia. Koko henkilöstön näkemysten mukaan saamiseksi lähetettiin 260 työntekijälle verkkokysely, johon vastasi noin puolet henkilöstöstä eli 122 henkilöä: Mikä erottaa ympäristöministeriön muista? Mitä osaamisia meillä tulee olla, jotta voimme toteuttaa strategiaamme?

Useamman kuukauden kestävä hankkeen työpajoissa määriteltiin siis ensin strategiset osaamiset, jotka jaettiin yleisiin osaamisiin ja johtamiskompetensseihin. Seuraavaksi rakennettiin osaamisprofiilit. Lopuksi työpajoissa tarkasteltiin osaamisen kehittämisen keinoja. Useat antoisat keskustelut rakensivat organisaation yhteistä ymmärrystä, jonka kasvaessa palattiin välillä takaisin alkuun tarkastelemaan strategisia osaamisia uusin silmin. Ylimmän johdon arvostuksen ja osallistumisen ansiosta saatiin lopulta koko henkilöstö mukaan prosessiin.

## Paneeli paljasti erilaisten toimijoiden erilaiset lähtökohdat

Paneeliimme osallistuneen ALD Automotive -yrityksen toimitusjohtajan Pekka Kivisen mukaan heidän osaamisen johtamistaan määrittävät oman markkina-aseman vahvistaminen, omistajien odotukset sekä oman organisaation motivoiva ja merkityksellinen tekeminen. TSL Opintokeskuksesta hankekeskuksen päällikkö Mervi Ylitalo toimii yhteistyössä SAK:n kanssa mm. SITRAN oppimisen ekosysteemit -ohjelman parissa. Työelämähankeissaan TSL tuo työpaikoille välineitä selvittää työelämässä muun muassa silloin, jos oppimisvaikeudet hidastavat uuden oppimista, ennakoimalla osaamistarpeita ja lisäämällä työpaikoilla horisontaalista uraohjausta: kuinka taidot ja kompetenssit mukautuvat yritysten teknologisiin vaatimuksiin.

”Osaaminen, henkilöstö ja liiketoiminta eivät voi olla erillisiä. Johtaminen on tasapainoilua, jossa Business Partnerina toimiva HR tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle mahdollistaen tulevaisuuden strategiset kompetenssit ja nykykompetenssit. Tässä on avuksi ennakoitukulttuurin vahvistaminen tulevaisuuden trendejä huomioimalla ja osaamispotentiaalin tunnistamisella. Johtamismallina toimii vuoropuhelu ja -vaikutus lähellä henkilökuntaa”, kertoi ALD Automotiven Pekka Kivinen.

TSL Opintokeskuksen Mervi Ylitalon mukaan harjaantumattomuus uuden oppimisessa tai oppimisvaikeuksien



Henkilöstöjohton ryhmän HENRY ry:n Osaamisverkoston syksyllä 2019 järjestämässä paneelissa keskustelijoina oli ALD Automotive Oy Pekka Kivinen, TSL Opintokeskuksen Mervi Ylitalo ja ulkoministeriön Katariina Haavisto sekä osaamisen kehittäjistä ja henkilöstöalan ammattilaisista koostunut yleisö. Teemaan meidät alusti erityisasiantuntija Tiia Viitasalo ympäristöministeriöstä.

puheeksi ottaminen voi olla vaikeaa. Eri työorganisaatioiden kanssa on yhteistyössä tutkittu, kuinka esimiehet taklaavat tällaista pulmaa. Viestintätavoilla ja tiedonkulun selkeydellä, kuten hyödyntämällä kuvaa, videoita ja 360-asteen kuvaa voidaan helpottaa uusien ohjeiden oppimista, han summaa.

Pekka Kivinen jatkoi, että osaamisen kehittämisen ja tarvittavan osaamisen hankkimiseksi johtamisjärjestelmän avoimuus on tärkeää, se ei voi olla ylhäältä alas. Luomalla kartta osaamisista saadaan reitti tavoitteiden toteuttamiseen. HR:n vuosikellon nivomisella strategian tavoitteisiin ja panostamalla sisäisen viestinnän tapoihin ja kanaviin luodaan pelisäännöt, kuinka toimia. Osallistamalla mahdollistetaan tekemistä. ALD Automotivessa strategiassa on määritelty viiden vuoden tavoite, jota tarkastellaan säännöllisesti. Heille on myös palkattu johtoryhmään strategista osaamista, jolla varmistetaan HR:n ymmärrys liiketoiminnasta. Esimies varmistaa, että yksilötasolla tiedetään, mihin strategialla mennään.

Keskustelijat totesivatkin osaamisen kehittämisen lähtökohtien olevan erilaiset: julkishallinnossa strategialla varmistetaan toiminnan tarkoituksen toteutuminen, kun taas liiketoiminnassa päämääränä on kilpailuedun luonti.

## Osaamisen kehittämisestä jatkuvan oppimisen kulttuuriin

”Jatkuva työssä oppiminen on nostettu osaksi ammatillisen koulutuksen reformia. Laadukkaat tuotteet ja palvelut takaavat menestyvän organisaation. Työpaikkaohjaajan roolin edelleen kehittäminen työssä tukijaksi auttaa oppimisen edistämiseksi. Kun kuulee puhuttavan, että joku ei halua oppia uutta, on huomattava, että tässä on kuitenkin kysymys laajemmasta kokonaisuudesta. Kaikki haluavat onnistua työssään ja oppia uutta. Työn sujumuuden varmistaminen on esimiehen tehtävä. Keinoina voivat olla apuvälineet, hyötysovellukset ja puheeksi ottaminen, onnistumisten osoittaminen ja jakaminen”, kertoi Mervi Ylitalo.

Mervi Ylitalo vannoo myös huolellisen perehdytyksen nimiin. Riittävä kesto ja toisto mm. kännykän ja videon avulla varmistaa, että myös työsuojeluvaltuutetun tehtävä turvallisuuden varmistajana onnistuu, kun asiat tehdään oikein, hän lisäsi.

## Mittaaminen ja suorituksen arviointi osana tavoitteiden toteutumista ja kehittämistä

Osaamisen kehittämisen onnistumista mitataan mm. tavoitekeskusteluihin ja henkilöstökyselyin. Kuinka tavoitteet ovat lähteneet etenemään? Keskustelu ja dialogi ovat tärkeitä asioiden todentamiselle, samoin vastuualueen vaatimusmäärittely (operational objects) ja behavior eli kuinka asiat tehdään.

Helsingin kaupunginkanslian osaamisaktivisti, johtava henkilöstöasiantuntija **Sanna Lyly** totesi yleisöstä, että tulisi pystyä myös tarkastelemaan, onko pystytty teke-

## Kun taidot ja työkalut tekemiseen puretaan tiimitasolla, jolla työ tehdään, saadaan todellisuutta vastaava näkemys.

mään sitä mitä piti. Oliko siihen työyhteisöön ja tiimiin soveltuvaa osaamista vai pitääkö osaamista kehittää? Kun taidot ja työkalut tekemiseen puretaan tiimitasolla, jolla työ tehdään, saadaan todellisuutta vastaava näkemys, joka on laajempi kuin yhden henkilön tekemänä, hän jatkoi. Esimies kun harvoin edes tietää tehdyn työn tarkkaa sisältöä ja siinä tarvittavia osaamisia.

Mervi Ylitalon mukaan TSL:n ja Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen yhteishankkeessa selvitetiin työyhteisökyselyllä, millaisia perustaitoihin ja oppimiseen liittyviä pulmia työssä koetaan. Kyselyn tulosten avulla tunnistetaan työyhteisötasolla, miten perustaitoja ja oppimista voidaan paremmin tukea ja edistää.

## Osaamispotentialin ja organisaatio- lähtöisten osaamistarpeiden pyhä liitto?

Entä onko nykyajan VUCA-maailmassa lähtökohtaisesti edes järkeenkäypää olettaa, että organisaation jatkuvasti muuttuvat tarpeet voisivat ohjata ihmisten kehittymistä organisaatiossa tehtävää työtä varten? Entä yksilön oma näkemys ja potentiaalinen toteutuminen? Myös ne vaikuttavat jatkuvaan arkiseen työssäoppimiseen.

Etenkin nykyaikana on perusteltua sanoa, ettei oman osaamisen kehittäminen voi perustua pelkästään yrityksen tarvitsemiin osaamisiin, kun työsuhteet ovat enenevässä määrin osa- ja määräaikaista ja YT-neuvotte-  
luja käydään lähes vuosittain. Osaamisen kehittämistä on henkilöbrändiajattelun myötä myös kammettu enenevästi yksilön omalle vastuulle.

Lisäksi työpaikan ruohonjuuritasolla tiedetään erittäin hyvin, mitä osaamisia tehtävässä tarvitaan ja mihin suuntaan itse toivoo osaamistaan kehittää. Yhä useammin riittää metaosaamisen hallinta oman työn merkityksellisyyden kokemisen lisäksi, kun muovataan uraa sekä yksilön että työyhteisön tarpeiden sovitsemiseksi. Uralla kehittyminen on Sanna Lylyn mukaan horisontaalista siksakkaa, jossa on suotavaa ottaa huomioon myös eläköitymisen jälkeinen elämä. Useampi suuntautumisvaihtoehto varmistaa osapuolien tyytyväisyyden ja työelämän joustavuuden erilaisissa usein yllättävissäkin elämäntilanteissa.

Systeemisesti tarkasteltuna kaikkien osaamisen hyötykäyttöön saaminen on kytköksissä toisiinsa ja osa kansakuntamme, ellei jopa planeettamme kohtaloa. Toivottavasti ympäristö- ja ulkoministeriön osaamiset vaikuttavat osaltaan yhteiseen globaaliin pulmaamme, ilmastonmuutokseen, joka on meidän kaikkien kohtalonkysymys. Tavalla tai toisella. ■

