muutos

Osaaminen muutoksessa

”Parasta muutosturvaa on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen.”

kaiku

Osaaminen muutoksessa

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut
Helsinki

Julkaisija Valtiokonttori, Kaiku-palvelut
Kannen kuva Robert Seger, kuvattu Länsi-Suomen lääninhallituksessa 2008
Graafinen suunnittelu Jaana Viitakangas
Paino Erweko Painotuote Oy, Helsinki 2009
ISBN 978-951-53-3184-7 (sid.)
ISBN 978-951-53-3185-4 (PDF)

Sisällys

5 *Esipuhe*
Oppimiskokemus tämäkin!

9 *Johdanto*
Työ muuttuu, osaamistarpeet uudistuvat

15 *Mitä osaaminen on?*
Osaamisesta on moneksi

18 *Osaaminen & työhyvinvointi*
Osaaminen lisää hyvinvointia työssä

22 *Osaaminen, oppiminen & muutos*
Oppiminen on muuttumista, muuttuminen oppimista

29 Sisäasianhallinnon palvelukeskus:
Osaamisen kehittäminen tulikasteessa

31 Tulli:
Lähiopetuksesta oppimisprosessiksi

34 Pohjois-Suomen verovirasto:
Muutoslaboratoriossa kehitetään arkityötä

38 *Osaamisen johtaminen*
Osaamisorkesteri soimaan!

44 Suomen Ympäristökeskus:
Miten osaamisen johtaminen tehdään eläväksi?

47 Etelä-Pohjanmaan TE-keskus:
Osaamisprofiilit kehittämisen välineiksi

51 Länsi-Suomen lääninhallitus:
Osaamissalkku määritellään yhdessä

53 Eläketurvakeskus:
Kehittämistyö tuottaa tuloksia

56 *Osaamisen siirtäminen*
Miten organisaation muisti siirtyy?

64 Turun vankila:
Mentoroinnilla uuteen työkulttuuriin

67 Helsingin käräjäoikeus:
Tavoitteena Osaamisen talo

70 Maanpuolustuskorkeakoulu:
Koulutusportaali henkilökunnan tueksi

73 *Oma osaaminen*
Osaaminen on tietoa, taitoa ja tahtoa

75 Valtiokonttori:
Yhteinen osaaminen esiin

Kuvattu Länsi-Suomen lääninhallituksessa 2008

KUVA ROBERT SEGER

Esipuhe

Oppimiskokemus tämäkin!

Uuden oppimiseen liittyy unelmia. (Heljä Tarmo)

Pohdintamme osaamisen kehittämisen tutkailusta muutosten yhteydessä juontaa parin kolmen vuoden taa *Työhyvinvointi muutoksessa* -kirjan syntyajoille. Katsoimme, että aihe on niin keskeinen ja laaja, että se ansaitsee tarkemman tarkastelunsa.

Osaamisen kehittäminen ja muutos ovat sisäkkäisiä käsitteitä ja tarvitsevat toinen toisiansa. Toisaalta osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä puuhaa niin organisaatio- kuin yksilötasolla, ja poisoppiminen ja vanhasta luopuminen vähintään yhtä kankeaa kuin uuden oppiminen.

Osaamisen kehittämisen strategiasidonnaisuutta ei voi kylliksi korostaa, vaikka mieleen joskus tässä yhteydessä hiipii pelko oppimisen byrokratisoinnista. Muutos ei välttämättä ole huolellisesti suunniteltu ja hallittu prosessi, jota johdetaan johtoryhmien suljetuista kokoushuoneista. Samalla kun työn kohde monimutkaistuu ja laajenee, sen tekemisen tapa ja tekijöiden työnjako eriytyy ja verkottuu. Osa organisaation osaamisesta on melko pysyvää ja osa tulevista osaamistarpeista on selkeästi jäsentyviä ja ennalta nähtäviä, mutta monimutkaisessa ja -ulotteisessa, alati muuttuvassa maailmassa tarvitaan jatkuvaa valppautta, tutkivaa otetta ja joustokykyä ennakoimattoman edessä. Osaamisia kaikki tyynni!

”Strategiasidonnaisuutta” yksilötasolla voisi edustaa unelmointi: mitä elämältäni haluan ja mitä todella tahdon tehdä? Elämän suuret saavutukset ovat monelle meistä pitkäjänteistä ponnistelua tahtomme kirkastamiseksi ja taivaltamista oivaltaminen, luopuminen ja oppiminen askeleina sitten sitä kohti. Haaveet, joita ei osaa edes haaveilla, ovat menetettyjä mahdollisuuksia ja potentiaalisia katkeruuden siemeniä. Toisaalta elefantinkin voi syödä pilkkomalla sen pieniin paloihin. Viimeistään nyt on jokaisen herättävä omaan vastuuseensa omasta elämästään, työurastaan ja työmarkkinakelpoisuudestaan, myös pitkällä tähtäyksellä.

Hitunen teoriaa, paljon kokemusta

Tämä kirja tarjoaa hitusen teoriaa sekä paljon eri valtionhallinnon organisaatioissa käytännössä koettua ja opittua.

Kirjaan on haastateltu eri työyhteisön kehittäjiä, jotka kertovat kokemuksiaan erilaisten haasteiden ja tilanteiden keskellä. Tosielämän tarinat ratkai-

Verkostomaisessa toiminnassa ennakoimattomuus kumuloituu.

suineen ja kehittämiskeinoineen on tarkoitettu ideoiden lähteeksi vastaavissa tilanteissa oleville ja muuten osaamisen kehittämistä pohtiville.

Tämän kirjan aikaansaaminen on kuitenkin ollut harvinaisen takkuista ja täynnä erilaisia vastoinkäymisiä. Aikataulu on venynyt ja paukkunut syystä jos toisesta, ja monesti on mieleen mahtunut syyllisyyden poikanen tästä kankeudesta, sillä tarvetta osaamisen pohtimisen avittamiselle tuntuu eri valtion viroissa olevan. Aiheen laajuus ja rajaamisen haasteellisuus, verkostoituneen työtavan kumuloitunut ennakoimattomuus ja arjen ilmattomuus ovat kasanneet hidasteita toinen toisensa päälle. Samalla ne ovat kuitenkin demonstroineet itse oppimisen haasteellisuutta ja antaneet mahdollisuuden ottaa opiksi ja korjata esimerkiksi sitä ennakkouskoamme, että tapauskuvaukset yksin puhuisivat puolestaan.

Kiitokset

Kiitos tämän kirjan aikaansaamisesta jakautuu laajalle. Ensimmäisenä haluan kiittää teitä kymmenen eri valtio-organisaation asiantuntijoita omien kokemustenne ja oppienne jakamisesta. Lämmin kiitos siis **Mailis Asikaiselle** Sisäasiainministeriön palvelukeskuksesta, **Riitta Paalaselle** ja **Markku Hietaselle** Tullista, **Anneli Heikkalalle** Pohjois-Suomen verovirastosta, **Heljä Tarmolle** Suomen Ympäristökeskuksesta, **Mauno Haapalalle** Etelä-Pohjanmaan TE-keskuksesta, **Eira Parkille** Länsi-Suomen lääninhallituksesta, **Arja Konttilalle** Turun vankilasta, **Marja-Leena Tuormaalle** Helsingin käräjäoikeudesta sekä **Soili Paanaselle** Maanpuolustuskorkeakoulusta. Lämmin kiitos myös **Minna Kurttilalle** Eläketurvakeskuksen pitkäjänteisen kehittämisen avaamisesta ja **Rauni Mannilalle** Valtiokonttorin oman osaamiskartoitusprosessin kuvaamisesta. Haastattelijana kaikissa muissa paitsi viimeksi mainitussa toimi **Anja Kulovesi**, joka myös teki ensimmäisen tekstiversion kokonaisuudesta. Kiitos sinulle, Anja!

Muutaman koelukijan jälkeen totesimme, että tarvitaan lisää lihaa luiden ympärille, olihan sinänsä mainioiden tapauskuvausten kirjaaminen kaikkine oppeineen mahdotonta. Käännyimme useammankin alan arvostetun asiantuntijan puoleen, mutta saimme rukkaset joko oitis tai viiveellä heidän elämän- ja työtilanteidensa muututtua. Ei auttanut muuta kuin kääriä hihat, sulkeutua mahdollisuuksien mukaan kotikonttoriin ja antaa sormien laulaa näppäinten päällä. Elämä nyt välillä vain on!

Suuri kiitos työn edistymisestä kuuluu professori **Riitta Viitalalle** Vaasan yliopistosta. Riitta antoi oman, erittäin ansioituneen ja jokaiselle ammattikehittäjälle, johtajalle ja esimiehelle lämpimästi suositeltavan kirjansa *Johda*

osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön (Infor 2005) käsikirjoituksen vapaasti käytettäväksemme. Kirjan ote on paitsi käytännöllinen, myös filosofinen ja pistää lukijansa pohtimaan osaamisen laajaa kenttää. Itse koin kirjan moninkertaisen kahlaamisen antoisana, vaikkakin tässä yksinkertaistus- ja kiteyttämistarkoituksessa vaativana.

Vaikka teoriaosuus on pitkälti saanut vaikutteita Riitta Viitalalta, on se myllytetty niin moneen otteeseen sekä meillä että lopullisen silauksen antaneen toimittaja **Sari Okon** toimesta, ettei suoria lainauksia pitäisi löytyä. Kiitos Sarille nopeasta haasteeseen vastaamisesta!

Osaamisen johtamisen avainkysymyksissä on lainattu – lupaa kysyen – myös professori **Leenamaija Otalaa** hänen v. 2005 kirjoittamansa artikkelin pohjalta. Kiitos tästä Leenamaijalle! Hänen tuore teoksensa *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu* (WSOY Pro 2008) kuuluu ehdottomasti myös osaamistaan kehittävän kehittäjän ja johtajan lukulistalle.

Nyt olemme jo loppusuoralla. Kaija Paqvalin on korjannut lukuisat harhalyönnit, ja Valtiokonttorin Vakuutuksen tiedotus Tiina Tikanderin ja Päivi Railotien voimin yhteistyössä taittajamme Jaana Viitakankaan kanssa hoitaa tekstin Erwekon painopöydille. Kiitos kaikille teille!

Otetaan opiksemme ja eletään eteenpäin!

Helsingissä 14. huhtikuuta 2009
Kaiku-työhyvinvointipalveluiden puolesta
Liisa Virolainen

Kuvattu Sisäasiainhallinnon palvelukeskuksessa 2008

KUVA JOHANNA KOKKOLA

KUVA SOILE KALLIO

Kuvattu Maanpuolustuskorkeakoulussa 2008

Johdanto

Työ muuttuu, osaamistarpeet uudistuvat

Erilaisuuden ja organisaation oppimisen johtaminen ovat johtamisen suurimpia haasteita.

Kun alle kolmikymppiset ja yli kuusikymppiset kohtaavat työssä, syntyy väistämättä mielenkiintoisia haasteita myös johtamisen kannalta.

Nuoret oppivat nopeasti ja ovat motivoituneita. Toisaalta nuoret usein myös odottavat nopeaa urakehitystä, joskus epärealistisinkin edellytyksin. Koko elämää ei olla valmiita uhraamaan työlle eikä yhdelle työnantajalle. Nuorten rohkeus ja omiin kykyihin luottaminen tuntuvat olevan eri tasolla kuin suurilla ikäluokilla.

Harva on kuitenkaan valmiuksiltaan kypsä siirtymään uusiin tehtäviin puolen vuoden työkokemuksen pohjalta. Johtamisen haaste on tämän työelämän uuden voimavaran sopivassa kannustamisessa niin, että motivaatio säilyy, arkityö tulee tehdyksi ja osaaminen varmistuu riittävällä kokemuksella.

Joskus johdolta tuntuu unohtuvan, että myös ikääntyneet ovat halukkaita uusiin haasteisiin ja jatkuvaan oppimiseen, kun heille annetaan siihen mahdollisuuksia ja monimuotoisia oppimisen välineitä. Vaikka tutkinnoista olisikin jo aikaa, kokemusta, suhteita ja verkostoja, joita ilman mikään organisaatio ei tänä päivänä pärjää, kertyy vain iän, eletyn elämän ja harjaannuksen myötä.

Työelämässä toimivia sukupolvia ei kuitenkaan voi arvioida pelkän iän perusteella. Ihmiset ovat erilaisia niin tunnollisuudessaan kuin realismissaan ja odotuksissaan. Erilaisuuden johtaminen onkin johtamisen suurimpia haasteita.

Koulutuksen ja työn rajapinta on katoamassa. Koulutus ja työssäoppiminen liittyvät jatkossa kiinteästi yhteen, jolloin oppimaan oppimisesta on tulossa tärkeä taito. Myös aitoa kansainvälisyyttä tarvitaan jatkossa kipeästi, jotta asiantuntijat kykenevät toimimaan sujuvasti globaalissa verkostotaloudessa.

Työtehtävien kompleksisuus johtaa siihen, että yhä vähenevä osa töistä tehdään yksin puurtamalla. Toimiva työyhteisö linkittää osaajien työpanoksen. Kasvava osuus tuottavuudesta rakentuukin työntekijöiden osaamiseen, toimintakonsepteihin ja verkostosuhteisiin. Jopa yksittäisen työsuorituksen sujuminen edellyttää monen tyyppisiä valmiuksia.

Työtä luonnehtii vaihtelevuus, ainutlaatuisuus, tehtävien keskinäinen riippuvuus, epävarmuustekijöiden läsnäolo, voimakas muutos ja jatkuva uudel-

leen muotoutuminen. Automatisoidut rutiinit työssä ovat vähentyneet, kun taas korkeaa tietoisuuden tasoa ja älyllistä säätelyä edellyttävät työtehtävät ovat lisääntyneet.

Kaiken tämän keskellä ja osaamisen johtajana esimiehen tulisi kyetä edistämään alaistensa valmiutta suoriutua muuttuvassa työelämässä. Haasteita riittää. Miten turvata osaamisen taso, sen siirtäminen ja jatkuva kehittäminen tilanteessa, jossa työelämästä poistuu enemmän väkeä kuin sinne tulee? Jatkuva oppiminen ja osaamisen johtaminen ovat aikamme organisaatioiden keskeisimpiä haasteita.

Muutos on oppimista

Osaamisen turvaaminen on menestyksen kulmakivi ja tulevaisuuden turva.

Organisaatio ja sen työyhteisöt koostuvat ihmisistä. Organisaation toiminta on yksinkertaistettuna siellä toimivien ihmisten toimintaa, joka perustuu toimijoiden ymmärrykselle, tulkinnoille ja tahdolle – päivittäisille ja jopa hetkittäisille valinnoille.

Koneet ovat ylivoimaisia prosessoimaan tietoa, mutta niitä ohjaa ihmisen ajattelutyö. Hallinto on täynnä monimutkaisia ratkaisuja, jotka vaativat tietoaineistoon syventymistä, tulkintaa ja jatkojalostamista, erilaisten vaihtoehtojen pohtimista, ihmisten kohtaamista ja tilanteessa elämistä. Hallinto tarvitsee osaavia ihmisiä ja organisaatioita.

Muutos ja oppiminen ovat yksittäisen ihmisen ja ihmiskunnan kehityksen peruselementtejä. Työelämän muutoksissa haasteellista on niiden nopeutuva ja kasautuva rytmi sekä valtiolla usein ulkoaohjautuvuus.

Maailmaa on kankeaa muuttaa. Oman elämän tai yksittäisen organisaation muutos ei sekään välttämättä ole helppoa, mutta mahdollista se on. Muutos on oppimista.

Maailma ja sen sosioekologiset systeemit ovat jatkuvassa liikkeessä. Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen on paitsi organisaation myös yksilön ja kansantalouksien menestyksen keskeinen kulmakivi ja tulevaisuuden turva.

Jatkuvaa uudistamista

Tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimukset kohdistuvat julkiseen sektoriin samoin kuin yksityiselle puolelle. Myös julkisten menojen kehitys on sopeutettava globalisoituvan talouden ehtoihin. Tuottavuuskehityksen tärkeimpiä keinoja ovat toiminnan ja rakenteiden uudistaminen, mikä toteutuu muun muassa kehittämällä tulosohjausta, henkilöstövoimavaroja sekä parantamalla osaamisen johtamista.

Johtamisen ja esimiestyön ydintehtävä onkin johtaa ihmisten osaamista, luoda tahtoa ja erilaisiin osaamisiin ja tilanteisiin sopivia rakenteita, prosesseja ja tukijärjestelmiä. Johtajan ja esimiehen vastuulla on myös sovittaa eriäviä osaamisia yhteen toisiaan täydentäviksi kokonaisuuksiksi, jotta sovitut päämäärät saavutetaan.

Koska päämäärä ja siihen vaikuttavat tekijät ovat jatkuvassa liikkeessä, yksilöiden ja organisaation osaamisia tulee arvioida, kehittää ja jopa uudistaa – jatkuvasti.

”Osaaminen on turvattava samalla kun väki vähenee ja suuret ikäluokat lähtevät eläkkeelle. Osaamisen haasteet liittyvät vahvasti myös valtionhallinnossa meneillään oleviin tuottavuus- ja alueellistamisohjelmiin sekä niiden edellyttämiin asenne- ja toimintatapamuutoksiin.

Mitä niukemmat resurssit on käytössä, sitä tärkeämmäksi olemassa olevien työntekijöiden ja yhteistoimintaverkostojen arvo nousee. Kun osaamispääomaa tarkastellaan laajasti, se kattaa sekä toimintatavat, asenteet, verkostot että rakenteet.”
(SYKE, Heljä Tarmo)

Miten osaaminen siirtyy?

Organisaation osaaminen tulee tunnistaa ja tunnustaa johtamiskohteeksi.

Osaamisen johtamista ja siirtämisen edistämistä edellytetään valtion henkilöstöpolitiikan linjauksessa, josta valtioneuvosto päätti elokuussa 2001. Ydinkysymyksenä on pidetty sitä, miten estää eläkkeelle jäävien suurten ikäluokkien kokemukseen perustuvan tiedon katoaminen? Miten kokemus saadaan siirrettyä virastossa vastaavissa tehtävissä jatkaville virkamiehille? Entä mikä organisaatiossa on sellaista osaamista, mitä ei ole tarkoitustakaan siirtää eteenpäin?

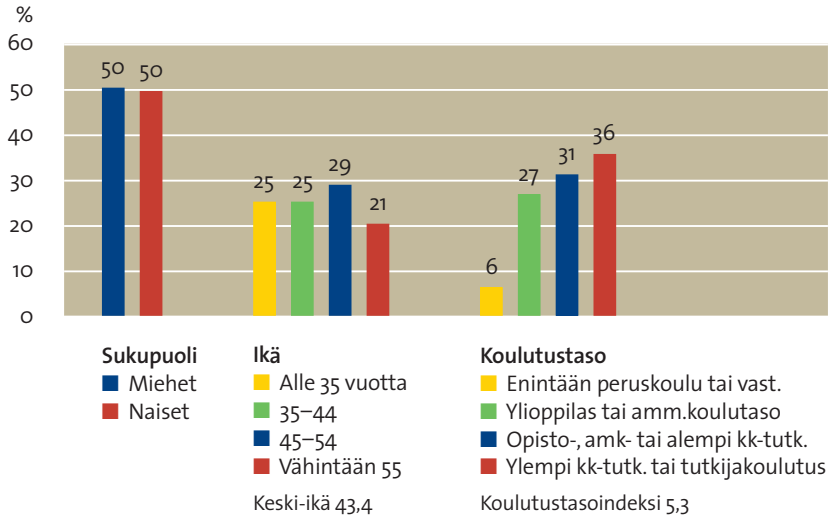
Osaamisen on oltava samanlaisen huomion ja systemaattisen tarkastelun, arvioinnin ja toiminnan kohteena kuin muutkin organisaation menestymisen perustekijät, kuten talous ja laatu. Osaamisen johtamisen, samoin kuin muutosjohtamisen, on integroiduttava arkijohtamiseen ja oltava esillä erilaisissa keskusteluissa, käytänteissä ja tiedottamisessa.

Osaamisen johtamisen kenttä on hyvin monimuotoinen ja esimiehet tarvinnevat valmennusta voidakseen johtaa osaamista ja jatkuvaa oppimista. Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on jalostaa näihin liittyvää tietoa ja ymmärrystä ja toimia niin johdon, esimiesten kuin yksittäisten työntekijöidenkin tukena.

Myös organisaation rakenteiden ja järjestelmien tulee tukea osaamisen kehittymistä. Osaaminen ja sen edistäminen on huomioitava myös palkitsemisjärjestelmissä.

Valtionhallinnon henkilöstörakenne vuonna 2007

(Budjettitalouden virastot ja laitokset, n=122000)



Lähdetiedot Tahti-rekisteri

Kokeneiden keskeiset opit

Johtamisen ydintehtävä on johtaa osaamista, luoda tahtoa ja sopivia rakenteita liikkuvan päämäärän edistämiseksi.

Kirjassa esiteltyjen valtionhallinnon tapauskuvausten kautta nousee esille seitsemän asiaa, joilla on oleellista merkitystä osaamisen kehittymiselle ja kehittämiselle.

1 STRATEGIALÄHTÖISYYS. Osaamisen kehittäminen ei ole erillinen asia, vaan kytköksissä strategiaan. Osaamisen kehittämisen tulisi olla osa arkityötä yhdessä sovittujen päämäärien saavuttamiseksi.

2 JOHDON SITOUTUMINEN. Ilman johdon tukea, sitoutumista ja omaa esimerkkiä asiat eivät etene. Johdon hyvä yhteistyö henkilöstöosaston kanssa voi parhaimmillaan tuottaa myös Suomen Parhaan Työpaikan tunnustuksen. Tämäkin voi olla kilpailuvaltti työmarkkinoilla, kun työelämästä poistuu enemmän väkeä kuin sinne tulee.

3 PAINOPISTEALUEET. Osaamisen painopistealueet kannattaa määritellä, mutta niitä ei saa olla liikaa. Selkeä fokus ja suunnitelmallisuus ovat avainsanoja. Painopistealueiden tulee olla asioita, joissa meidän ainakin on oltava hyviä.

4 TYÖSUHTEEN ELINKAARI. Osaamisen kehittäminen on johdonmukaista ja koko työsuhteen elinkaaren mittaista. Kyse ei ole lopultakaan kovin monimutkaisista asioista, oleellista on toiminnan systemaattisuus.

5 OSALLISTAMINEN. Koko organisaation osallistaminen keskusteluun, ideointiin, suunnitteluun ja itsensä kehittämiseen lisää paitsi osaamista myös työmotivaatiota sekä toimivia sisäisiä ja ulkoisia yhteistyöverkostoja.

6 KYSYMYKSET. Kysymysten merkitystä ei voi liikaa korostaa. Vasta, kun ajankohtaiset kysymykset on nostettu esille, ideat ja yhteinen suunta syntyvät. Kysymykset käynnistävät oivalluksia ja ohjaavat kehitysprosesseja.

7 DIALOGI. Ideat ja innovaatiot syntyvät keskustelevassa kulttuurissa. Dialogin tavoitteena on synnyttää yhdessä uutta. Keskusteleva kulttuuri syntyy harjoittelemalla. Keskusteleva esimiestyö on osaamisen johtamisen ammattitaitovaatimus.

- Löydä vastaavuuksia.
- Poimi ideoita.
- Käynnistä keskusteluja.
- Jututa niitä, jotka jo saivat muutoksen aikaan.

Kuvattu Länsi-Suomen lääninhallituksessa 2008

KUVAT ROBERT SEGER

Mitä osaaminen on?

Osaamisesta on moneksi

Osaaminen on tietoa, taitoa, tahtoa ja suhteita.

Osaaminen on monimuotoinen ilmiö. Yksilön osaaminen on tietoa ja taitoa sekä asennetta, jolla suoriudutaan tehtävistä ja saavutetaan niille asetetut tavoitteet. Osaaminen on kirjaviisauden lisäksi käytännön kokemusta, kykyä löytää tietoa ja tietäjiä, solmia kumppanuussuhteita ja toimia verkostoissa.

Osaaminen näkyy toiminnassa ja käyttäytymisessä selviytymisenä, onnistumisena ja kehittymisenä. Tämän päivän korkeatasoiselle osaamiselle on tunnusomaista, että sen avulla kyetään jatkuvasti uudistamaan valmiuksia kohdata muuttuvan työn ja työympäristön haasteita.

Kyky ja halu luopua ovat siis myös osa osaamista. Omasta osaamisesta ja sitä kautta kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa ammattitaitoa. Osaaminen luo turvallisuutta jatkuvasti muuttuvassa työelämässä.

Oman osaamisen ja itsensä johtaminen on osa asiantuntijuutta. Asiantuntijuus kysyy pitkäjänteistä kouluttautumista, kokemusta ja sitä kautta harjaantumista. Asiantuntijuus kehittyy moninaisten oivallusten myötä eikä sitä voi siirtää sellaisenaan henkilöltä toiselle.

Asiantuntijuus kehittyy osaajalle, joka pystyy soveltamaan osaamistaan erilaisissa tilanteissa uudella tavalla. Hän tutkii ja pohtii myös omaa toimintaansa, etsii aktiivisesti ratkaisuja ja osaa niin tehdessään jäsentää uudestaan jo olemassa olevia ja muotoutuvia teknisiä, normatiivisia sekä sosiaalisia sääntöjä.

Asiantuntija verkostoituu yleensä laajasti muiden ammattilaisten kanssa. Huippuasiantuntija keskittyy työn tavoitteisiin ja toivottuihin tuloksiin. Päämäärään tähtäävät prosessit voidaan uudistaa tarpeen mukaan.

Organisaation toiminta on yksinkertaistettuna vain siellä toimivien ihmisten toimintaa, joka perustuu toimijoiden ymmärrykselle, tulkinnoille ja päätöksille. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä, tavasta toimia yhdessä ja luoda uutta.

Avoimuutta ja informaatiota

Yksittäisen ihmisen osaamisesta on harvoin hyötyä organisaatiolle, ellei se linkity muiden osaamisiin ja yleisiin päämääriin. Organisaatio ei myöskään itsessään osaa mitään vaan vaatii osaavia yksilöitä, toimivia tietoteknisiä apuvälineitä ja verkostoja, yhteistyötä tukevia prosesseja ja toimintatapoja.

Tarvitaan myös jakamisen, uskalluksen ja rakentavan kyseenalaistamisen – luopumisenkin – sallivaa kulttuuria. Mitä nopeampi muutostahti on, sitä enemmän korostuu osaamisen jatkuva arvioiminen, kehittäminen, uudistaminen ja tietoinen johtaminen.

Valtio-organisaatiot ovat avoimia ja sosiaalisia systeemejä. Ne koostuvat useista pienemmistä osasysteemeistä, osastoista, yksiköistä ja työyhteisöistä. Avoimuus tarkoittaa sitä, että systeemien jäsenet vaihtavat runsaasti informaatiota ympäristönsä kanssa.

Systeemin jäsenet saavat ympäristöstään syötteitä, kuten informaatiota, tietoa ja suoria tehtäväksiantoja. Näitä he sitten prosessoivat ja jalostavat, kunnes luovuttavat myllytyksen tulokset takaisin ympäristöönsä.

Syötteistä on kyettävä karsimaan oman toiminnan ja päämäärien kannalta olennainen, mikä lienee nykyisessä informaatiotulvassa yksi organisaatioiden ja yksilöiden keskeisimmistä haasteista. Osa haastetta on organisaation oma toiminta ja toiminnassa onnistuminen.

Viisas organisaatio kerää palautetta aktiivisesti ja pohtii, tutkii ja ottaa opikseen toimintansa kehittämiseksi. Viisas ja menestyvä organisaatio on oppiva, joskus jopa uudistuva.

Kolmenlaista pääomaa

Osaaminen on inhimillisyyttä, rakenteita ja verkostoja

Osaaminen ja oppiminen ovat osin tunnetta, mikä haastaa johtamisen ja organisaatiokulttuurin. Turvallisuuden tunne ja myönteinen ilmapiiri edistävät oppimista. Jos oppija voi kokea onnistumisen elämyksiä, hyväksyntää ja turvallisuutta, maaperä oppimiselle on suotuisa.

Suuressa osassa valtio-organisaatioita ainoa todellinen oma resurssi on organisaation osaaminen, mikä liittyy toimintatapoihin, rakenteisiin ja niissä olevaan osaamiseen. Ihmiset ovat organisaatioissa ikään kuin lainassa työaikanaan. Osaamisen merkityksen ja todellisen pääoma-arvon hahmottamiseksi on 1990-luvulta lähtien alettu puhua osaamispääomasta organisaation toiminnan mahdollistajana.

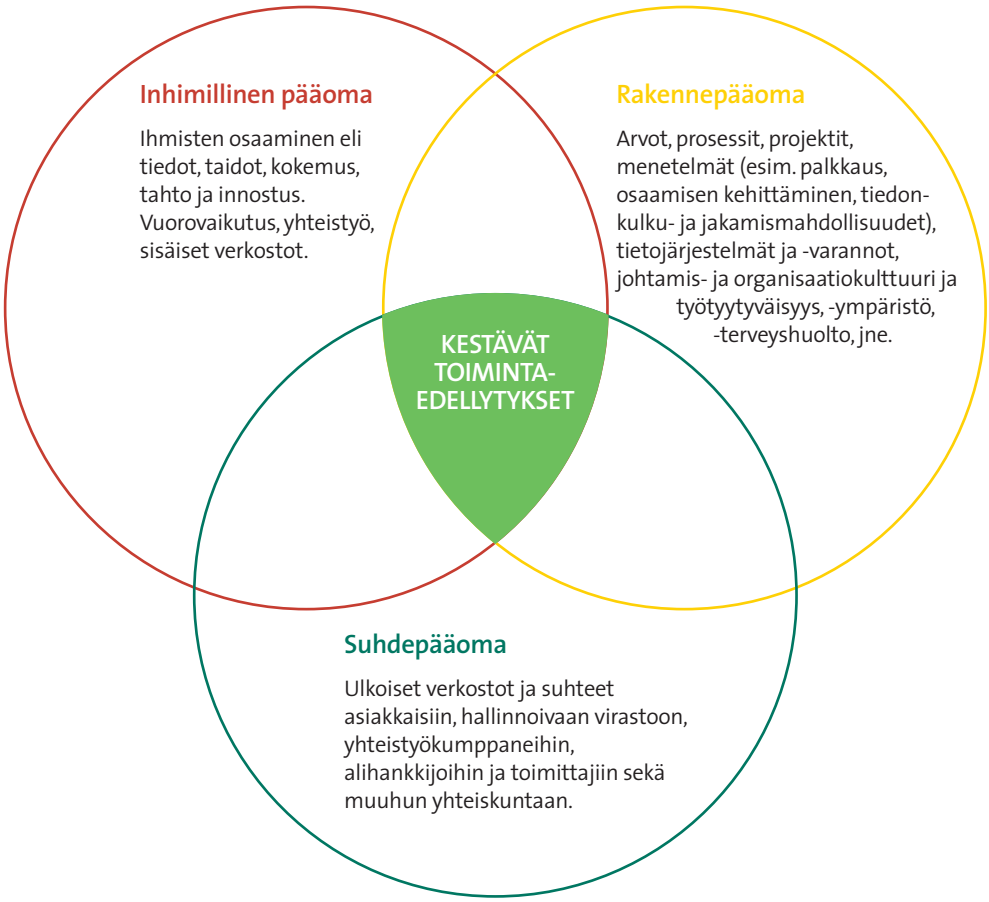
Osaamispääoma pohjaa yksilöiden osaamisen kaikkiin sellaisiin rakenteisiin, jotka tukevat yksilöiden osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä, eri yksilöiden osaamisen yhdistämistä ja osaamisen hyödyntämistä suhteessa eri yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja alihankkijoihin. Yleisesti puhutaankin inhimillisestä pää-, rakenne- ja suhdepääomasta.

Osaamisen kehittäminen edellyttää inhimillisen pääoman lisäksi rakenteellisen pääoman ja suhdepääoman johtamista. Rakenteiden, prosessien, kulttuurin ja tietojärjestelmien sekä sisäisten ja ulkoisten suhdeverkostojen tulee mahdollistaa tarkoituksenmukainen ja tavoitteellinen toiminta – nyt ja tulevaisuudessa.

Lue lisää

Osaamispääoman, työhyvinvoinnin ja organisaation strategisen suunnittelun yhteyttä on selvitetty verkkojulkaisussa Strategia-Kaiku.
(www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi -> julkaisut -> oppaat ja esitteet)

Osaamispääoma koostuu inhimillisestä pääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta.



Osaaminen & työhyvinvointi

Osaaminen lisää hyvinvointia työssä

Osaaminen on perusta työhyvinvoinnin kokemiselle.

Yksilöiden perustarpeita organisaatioissa on tulla nähdyksi ja kuulluksi, olla arvostettu ihmisenä ja työntekijänä sekä saada myötävaikuttaa johonkin merkitykselliseen. Osaaminen on oleellinen osa työhyvinvointia.

Henkilöstön kokema työhyvinvointi kytkeytyy organisaation perustehtävään, tavoitteiden saavuttamiseen ja asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Ne luovat pohjaa organisaation kannattavalle toiminnalle ja uudistumiskyvylle. Ihmisten suorituskyvyn ja innovatiivisuuden edellytys on riittävä ammatillinen, sosiaalinen, psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi.

Mikä työhyvinvointi?

”Työhyvinvointi syntyy töissä, töitä tekemällä. Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus. Työhyvinvointia luodaan yhdessä. Työhyvinvointi pohjaa ennen kaikkea johtamiseen, osaamiseen ja työn hallintaan sekä osallisuuteen. Se nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä sekä antaa puhtia matkalla kohti määritettyä ja yhteisesti ymmärrettyä tavoitetta – tuloksellisesti ja innovatiivisesti.”
(Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut)

Kaiku-työhyvinvointipaveluiden työhyvinvointimääritelmässä keskitytään asioihin, jotka ovat työnantajan vaikutuspiirin ulottuvissa ja johdon vastuulla: johtamiseen ja esimiestyöhön, osaamiseen ja osallisuuteen.

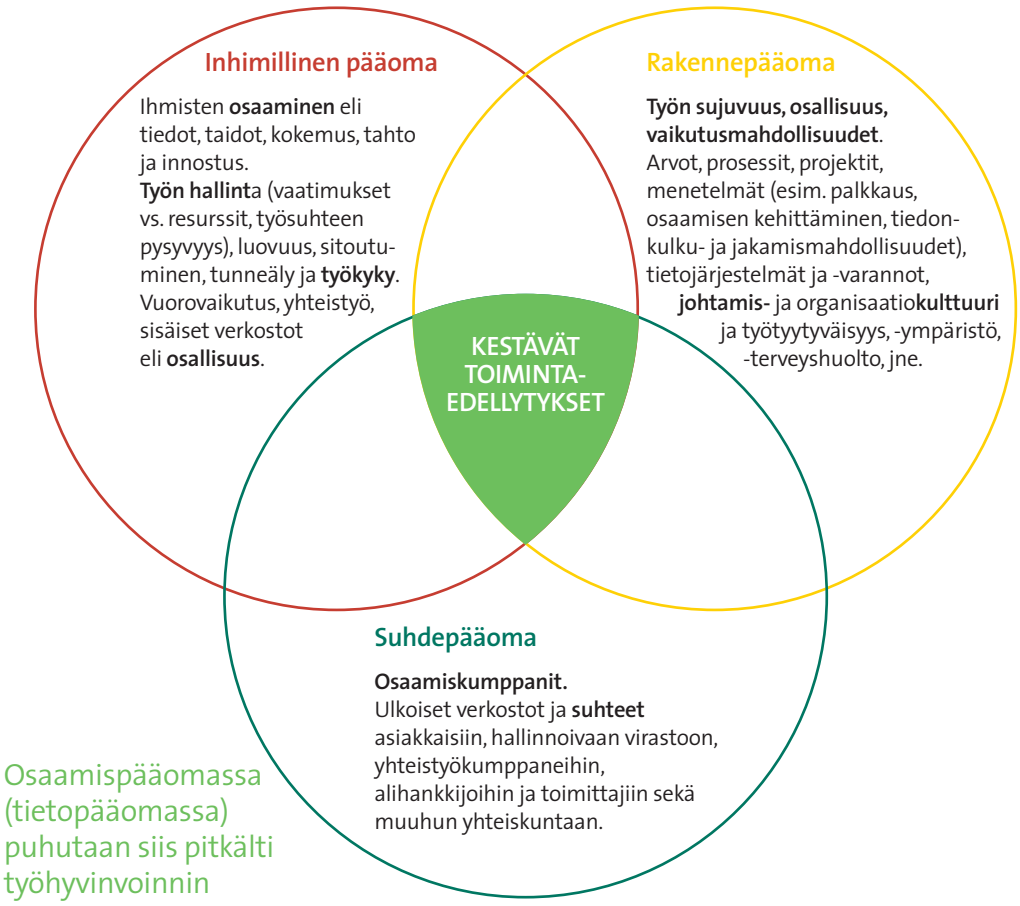
Osaaminen ja työhyvinvointi ovat sisäkkäisiä käsitteitä. Osaaminen mahdollistaa suurelta osin työhyvinvoinnin kokemisen. Työhyvinvoinnin kokemus edesauttaa oppimiskykyä ja motivaatiota. Seuraavan sivun osaamispääomakuvaan on lisätty työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä elementtejä.

Osaamisen ja työhyvinvoinnin yhtäläisyyksiä

Ks. Strategia-Kaiku, www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi

Osaaminen laajasti ymmärrettynä on työhyvinvoinnin perusta. Osaamisen jatkuva kehittäminen on keskeistä muutoskyvykkyyden ja -turvallisuuden kannalta.

Työhyvinvointiin vaikuttaa esim. miten eri rakenteet tukevat yksilöiden ja ryhmien työn hallintaa ja tekemistä, palautteen saamista, arjen sujumista, työn ja osaamisen kehittämistä, osallisuutta, mahdollisuutta saada tietoa, ja vaikuttaa työhönsä.



Osaamispääomassa (tietopääomassa) puhutaan siis pitkälti työhyvinvoinnin kokemuksen mahdollistamisesta!

Työhyvinvointia on myös kyky toimia yhdessä sekä luoda ja jalostaa uutta tietoa. Avainsanana luottamus eri toimijoiden kesken.

Jokaisella on myös oma vastuunsa – ja motivaationsa

Miten lisäämme kykyä ja motivaatiota oppia?

Se, että linjajohto on vastuussa työhyvinvoinnin edellytysten luonnista, ei poista kunkin omaa vastuuta omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. Työtä tekevän tulee olla riittävän terve niin ruumiiltaan, mieleltään kuin aivoiltaankin. Hänen on oltava myös vuorovaikutustaitoinen kyetäkseen toimimaan yhteisön jäsenenä.

Kukaan ei myöskään kaada oppia kenenkään päähän ilman oppijan omaa motivaatiota. Motivoitumista ei voi pakottaa tai painostaa, mutta sille voi ja pitää luoda edellytyksiä. Avainasemassa on työn mielekkääksi kokeminen – se, että jokainen tietää työnsä tarkoituksen ja sen, että oma työpanos hyödyttää jotakuta. Motivaatioon vaikuttavat myös johtamis- ja organisaatiokulttuurit, lähiesimiestyö ja työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus.

Mikä motivaatio?

Uuden oppimiseen vaikuttaa ennen kaikkea motivaatio, tahto oppia. Tämän taustalla on kolme perustarvetta: kompetenssi (tarve osata, pärjätä ja tulla sitä kautta arvostetuksi), läheisyys (tarve kuulua ja olla hyväksytty) sekä autonomia (mahdollisuus tehdä ainakin jossain määrin itseään koskevia ja itselleen tärkeitä valintoja).

Motivaatio jaetaan usein sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Edellisiä ovat esimerkiksi henkilön käsitys itsestään oppijana ja oppimisen merkityksestä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi oppimiseen liittyvä palkinto tai arvostus. Sisäistä motivaatiota pidetään yleensä tehokkaampana oppimista ohjaavana tekijänä kuin ulkoista.

Yksi osaamisen johtamisen tärkeitä, mutta turhan harvoin esitettyjä kysymyksiä lienee: Miten kasvatamme organisaatiomme jäsenten kykyä ja motivaatiota oppia?

Palautteella on suuri rooli

Riittävä osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen on keskeistä työn hallinnan tunteen kannalta. Kehittäminen ei tarkoita aina ylenemisen kaltaista eteenpäinmenoa vaan on useimmiten edellytys jo paikallaan pysyttelemiselle, sujuvalle yhteistyölle niin omassa työyhteisössä kuin asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tänä päivänä työpaikkojen turvallisuus syntyy jatkuvasta kehittymiskyvystä, ei niinkään vakituisesta työpaikasta.

Jokaisen organisaatiossa työskentelevän ihmisen tulee myös tietää työnsä tavoitteet ja merkitys kokonaisuuden kannalta. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus peilata itse sekä yhdessä työtovereiden ja esimiehen kanssa

tekemisiään ja tuloksiaan niin arjessa kuin ryhmä- ja yksilökehityskeskusteluissa (ks. myös Kehityskeskusteluopas, Kaiku-työhyvinvointipalvelut, 2008).

Palautteella on suuri merkitys ihmisen ja koko organisaation kehittymisen ja oppimisen kannalta. Se lisää itsetuntemusta. Jotta palaute motivoisi, työtekijän tulisi saada myönteistä palautetta viisi kertaa enemmän kuin korjaavaa.

Henkilön, joka ei itse arvosta itseään tai joka ei usko omiin kykyihinsä, on vaikea ottaa minkäänlaista palautetta vastaan. Siksi turvallisen, arvostavan ja luottamusta rakentavan ilmapiirin luominen ja tuen tarjoaminen sitä tarvitseville on keskeistä myös oppimisen ja muutoskyvykkyyden kannalta. Saatu ja yhdessä kerätty palaute onnistuneista muutoksista ja oppimistilanteista auttaa kohtaamaan myös tulevia muutoksia ja selviytymään jatkuvissa muutoksissa sekä etsimään uusia oppimistarpeita.

Palautteenanto on keskeisin päivittäisjohtamisen työväline. Jos ei koe saavansa riittävästi palautetta, sitä voi pyytää niin esimieheltä, kollegoilta kuin asiakkailta.

Lue lisää

Lue lisää palautteesta ja muista esimiesrooliin kuuluvista keskeisistä toiminnoista Kaiku-työhyvinvointipalveluiden verkkojulkaisussa ”Kun roolit muuttuvat. Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi” (www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi > julkaisut > oppaat ja esitteet).

Pysähtyminen on välttämätöntä

Kehittyminen, kehittäminen ja innovaatiot vaativat ajallista väljyyttä, sillä kovan kiireen ja paineen alla ihmisillä on taipumusta turvautua vanhoihin toimintamalleihin. Paradoksaalisesti suomme koneille ja järjestelmille mahdollisuuden virheisiin ja huoltoon, mutta emme anna ihmisille aikaa pysähtyä, ajatella ja levätä – töissä tai työn tekemisen lomassa.

Työhyvinvoinnin edellytysten luominen onkin merkittävä haaste julkisorganisaatioissa: Kuinka varmistaa ihmisten hyvinvointi, kun samaan aikaan organisaatioon kohdistuu kasvavia haasteita jatkuvalle osaamisen uudistamiselle, henkilöstövähennyksille ja kustannustehokkuudelle?

Osaaminen, oppiminen & muutos

Oppiminen on muuttumista, muuttuminen oppimista

Maailmasta on tullut sen verran monimutkainen, ettei kukaan hallitse sitä omin voimin. Yhteisöllisyys on oppimisessakin välttämätöntä. (Kirsti Lonka)

Muutoksessa ja kehittymisessä on perimmältään kysymys ihmisten oppimisesta. Edistyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Toisaalta jonkin työn osa-alueen muutos muuttaa nykyisiä osaamisia riittämättömiksi ja haastaa uuden osaamisen hankkimiseen.

Jatkuva muutos on tämän päivän työelämän keskeisiä haasteita. Se näkyy monilla työn ja työelämän osa-alueilla, kuten työn kohteessa, sisällössä, prosesseissa, organisoinnissa, välineissä, toimintamalleissa, sidosryhmäympäristössä ja hallinnon kokonaisuudessa – samanaikaisesti tai limittäin.

Organisaatiota koskettava muutos on usein prosessi, jonka vaikutukset heijastuvat organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin, järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin ja työnkuviin. Myös oppimisprosesseista tulee monitahoisia, monitasoisia ja jatkuvia.

Tämä monisyisyys ja muutosten nopeus haastavat sekä yksilöt että organisaatiot. Osaamisen pitkäjänteiselle suunnittelulle ja kehittämiselle ei kuitenkaan tahdo olla riittävästi aikaa.

Työstä ja sen tekemisestä on tullut entistä kaoottisempaa. Perinteinen henkilöstön koulutus- ja kehittämisajattelu ei yksin tue oppimista jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, koska se on suhteellisen jäykkää. Myös muutosten johtamisesta tulisi pystyä jo siirtymään jatkuvissa muutoksissa elämisen taitoihin.

Tästä johtuen hallinnossa vallalla oleva muutoksenhallinta-ajattelu on osin harhaa. Muutosta voi suunnitella, ennakoida ja edesauttaa, mutta lopulta se on kiinni ihmisistä, heidän halustaan ja kyvystään toteuttaa muutosta ja elää sitä, oppia.

Lue lisää

Ajattele muutos, Kaiku-työhyvinvointipalvelut 2008

Oppiminen on arvo

Oppiminen ei onneksi ole kiinni virallisesta organisoinnista, kurssituksista, koulutusohjelmista tai rahasta. Oppimista tapahtuu kaiken aikaa – työtä tekemällä ja työyhteisössä elämällä.

Oppiminen pitäisi kiinnittää työyhteisön kulttuuriin ja tehdä talon tavaksi. Esimerkiksi yhteinen työn ja sen tekemisen pohtiminen yhdistettynä toimintaympäristön muutoksiin ja niiden asettamiin haasteisiin tulisi oppia ottamaan osaksi erilaisia palavereja. Yhteisen tutkiskelun tulisi koskea niin arjen rutiineja kuin yllättäviä poikkeamiakin.

Maailma organisaatioiden ympärillä muuttuu nopeasti. Myös organisaatiot muuttuvat, joskin paljon hitaammin. Niissä toimivat ihmiset eivät muutu juuri lainkaan. (Lipman-Blumen & Leavitt, 2000, 306)

Oleellista eivät ehkä ole niinkään syy- ja seuraussuhteet ja yksittäiset tapahtumat vaan kokonaiskuvan ja keskinäisten vaikutussuhteiden hahmottaminen: Miten eri asiat liittyvät toisiinsa ja mitä niiden taustalta löytyy?

Koko henkilöstö on opetettava tarkastelemaan muutostrendejä suhteessa omaan työhönsä ja sen vaihtoehtoisiin tulevaisuuden kuviin sekä arvioimaan kriittisestikin omaa ja organisaationsa osaamista. Eikä tämäkään yksin riitä: jokaisen organisaation jäsenen tulisi olla motivoitunut myös kehittämään, joskus jopa uudistamaan, omaa osaamistaan. Siksi muutoskyvykkyys ja oppiminen ovat ennen kaikkea kulttuurisia kysymyksiä. Oppiminen on arvo.

Keskitetty henkilöstön kehittämistoiminta on tarpeellinen vähänkin suuremmissa virastoissa. Osaamisen ja oppimisen ammattilaiset toimivat johdon, esimiesten ja yksilöiden suunnittelun ja kehittämisen tukena sekä toiminnan kokonaisuuden ja arvioinnin koordinoijina ja organisoijina.

He luovat ja dokumentoivat erilaisia oppimista tukevia toimintamalleja, jotka raamittavat oppimista tukevaa kulttuuria. Esimerkiksi kehityskeskustelut eivät automaattisesti edistä oppimista, mutta hyvin suunniteltuina ja koko henkilökunnan sisäistäminä ne voivat sitä tehdä.

Lue lisää

Lue lisää työyhteisön yhteisten näkemysten ja oppimisen edellytysten luomisesta: Pieni kirja meistä, Kaiku-työhyvinvointipalvelut 2008

Muutoksessa elämisen taitoja

- jatkuva työn ja työympäristön sekä oman osaamisen tutkiminen ryhmässä ja yksin, ollutta ja olevaa tarkastellen sekä tulevaa ennakoiden
- kokonaisuuksien hahmottaminen
- luottamuksen ja turvallisuuden tunteen rakentaminen itsessä ja muissa, itsetuntemuksen ja -tunnon vahvistaminen
- epävarmuuden ja virheiden sietäminen, kärsivällisyys
- luopuminen ja poisoppiminen, omien suojamekanismien ja mukavuusrajojen venyttäminen
- oleelliseen keskittyminen
- toimintaan suuntautuminen
- hetkeen tarttuminen
- uuden tiedon hankkiminen ja oppiminen, halu itsensä kehittämiseen
- avun pyytäminen ja antaminen
- myönteinen uteliaisuus ja huumorintaju
- näkökulman vaihtamisen taito ja kyky tuottaa uusia ratkaisuja
- verkostojen muodostaminen, niissä toimiminen ja niiden johtaminen
- dialogitaidot: kuuntelu, kuuleminen, ainoasta oikeasta mielipiteestä ja asenteesta luopuminen sekä yhdessä uuden etsiminen, synteesien luominen

Oppiiko organisaatiosi?

Johtamisen on tuettava työtä.

Oppivassa organisaatiossa jäsenet tutkivat ja kyseenalaistavat jatkuvasti ja systemaattisesti omaa ja koko organisaation toimintaa, havaitsevat parantamismahdollisuuksia, riskejä ja virheitä sekä korjaavat niitä oma-aloitteellisesti uusimalla omaa ja koko organisaation toimintaa. Oppiva organisaatio kysyy jäseniltään rakentavaa vuorovaikutusta, kannustavaa kulttuuria ja mahdollisuuksien suomista myös toisille.

Oppivan organisaation jäsenet kehittävät jatkuvasti tietojaan, taitojaan ja ruokkivat inspiraationlähteitään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Oppiva organisaatio luo jäsenilleen onnistumisen edellytyksiä ja ruokkii jäsentensä motivaatiota ja sitoutumista myös kannustavalla palkitsemisella.

Oppivan organisaation pohja on johtamis- ja organisaatiokulttuureissa. Oppimista ja sen suuntaamista ohjaa kollektiivisesti jaettu tietoisuus sekä riittävän ohjaavat, mutta samalla joustavat toimintamallit, rakenteet, prosessit ja rutiinit. Ihmisiä rohkaistaan osallistumaan myös tavoitteiden muodostamiseen ja strategioihin.

Oppivassa organisaatiossa johtajat mieltävät olevansa ennen kaikkea palvelutehtävässä luomassa ihmisille työskentelymahdollisuuksia ja innostusta.

Puhutaan työtä tukevasta johtamisesta. Strategisetkaan suunnitteluprosessit eivät ole yksisuuntaisia, sillä virike- ja palautemekanismit toimivat kaikkiin suuntiin – horisontaalisesti ja vertikaalisesti.

Oppimista ja kehittymistä viritetään myös mittaamalla niiden tuloksia, ei yksin koulutukseen käytettyä aikaa. Tiedonkulku on avointa, vapaata, tehokasta ja monisuuntaista. Se perustuu luottamuksellisiin suhteisiin organisaation jäsenten kesken ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Oppivassa organisaatiossa kehitetään kykyä vaikuttaa tulevaisuuteen. Sen jäsenet kykenevät näkemään mahdollisuuksia myös uhkissa ja muuttavat koko ajan paitsi itseään myös omaa toimintaympäristöään.

Ei siis riitä, että yksilö oppii. Koko tiimin, yksikön ja organisaation tulee oppia. Eikä tässäkään ole vielä kylliksi: mitä läheisemmät suhteet organisaatiolla on sidosryhmiinsä, sitä tärkeämmäksi tulee koko verkoston oppiminen. Esimerkiksi hallinnon palvelujen sähköistäminen vaatii myös sisarvirastojen ja asiakkaiden oppimista sekä toiminnan muuttumista.

Yksilö oppii töissä ja työtä tekemällä

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on työssä oppiminen. Itse työn, johtamisen, työympäristön ja vuorovaikutusympäristön tulisikin stimuloida ja palkita jatkuvaa kehittämistä ja oppimista.

Avoimuus, luottamus, osallisuus, palaute ja kyseenalaistava uteliaisuus luovat pohjaa oppivalle organisaatiolle.

Pohja jatkuvalle oppimiselle rakentuu motivoivista työtehtävistä, jotka kutsuvat osaamisen kehittämiseen ja uudistamiseen. Tämän tulee tapahtua riittävän lempeästi, jotta ihminen ei menetä hallinnan tunnettaan ja uuvu jatkuvasta riittämättömyydestä. Tarvitaan kuitenkin riittävästi haastetta, etteivät tahto ja tarve oppimiseen ruostu tai veltostu.

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys oppimiselle toimintaedellytysten ja kulttuurisen perustan luojina. Oppivaa kulttuuria luodaan osallisuudella ja monipuolisilla palautteenantomekanismeilla – aina strategiaprosessista lähtien. Luottamus, avoimuus ja runsas tiedonvaihto ovat oppivan johtamiskulttuurin kulmakiviä, henkilö- ja ryhmäkohtaiset kehityskeskustelut ja esimerkiksi mentorointi käytännön työkaluja.

Työyhteisön ja -ryhmän yhteishenki ja keskinäiset suhteet ovat myös keskeisiä oppimisen kannalta. Nämä vaikuttavat yleisen tiedonjakamis- ja osallistumishalukkuuden lisäksi myös siihen, miten tieto muodostuu yhteisössä.

Yhteishenkeä ja arvostusta toinen toisensa työtä kohtaan kasvattaa yleensä tieto toisten työstä. Tietoa voi lisätä ryhmäkehityskeskustelujen lisäksi esimerkiksi työparityöskentelyllä, yhteistyöprojekteilla ja työkierrolla. Organisaation sisäiset ja ulkoiset asiantuntijaverkostot ovat myös hyviä tiedonvaihtokanavia ja siten oppimisen edistäjiä.

Monenlaista oppimista

LUOVA OPPIMINEN tarkoittaa nimensä mukaisesti intuitiivista, avointa ja tunnepitoista oppimista, jossa ei välttämättä pyritä ilmiön käsitteellisyyden ymmärtämiseen.

ASSOSIOIVA OPPIMINEN on luonteeltaan pohdiskelevaa ja aktiivista toimintaa, jonka pohjana ovat omat kokemukset ja niiden liittäminen uusiin asioihin.

SÄÄNTÖINEN OPPIMINEN on kurinalaista ja systemaattista ajattelua, ilmiön ymmärtämiseen tähtäävää ja teoriaan tukeutuvaa.

SOPEUTUVA OPPIMINEN tähtää käytännön ratkaisujen löytämiseen ja sovellusten luomiseen.

Arvostus lisää motivaatiota

Oppimista kohtaan osoitettu arvostus lisää usein ihmisten motivaatiota oppia lisää. Oppimisen myötä yhä vaativampien ja vastuullisempien tehtävien saaminen tai toisten henkilöiden oppimisen tukena toimiminen hyödyttävät sekä oppijaa että organisaatiota.

On epämotivoivaa, mikäli juuri opitulle ei löydy organisaatiosta käyttöä. Tämä korostaa entisestään osaamisen kehittämisen pitkäjänteisyyden ja strategiasidonnaisuuden tarvetta. Kun sovitaan esimerkiksi ulkopuolisista kursseista, kannattaa tarkistaa, onko näköpiirissä mahdollisuuksia hyödyntää uusia tietoja ja taitoja lähitulevaisuudessa nykyisen työnantajan palveluksessa.

Kyse on kuitenkin paljon laajemmasta ilmiöstä kuin ulkopuolinen kurssitus. Tässä pätenee vanha 20/80 -sääntö. Tämän mukaan enintään 20 prosenttia kaikesta yrityksen organisoimasta henkilöstön kehittämisestä voisi toteutua työn ja työyhteisön ulkopuolella ja noin 80 prosenttia tapahtuisi tietoisesti ja tuetusti työpaikalla ja työn äärellä, usein myös omin voimin.

Sähköiset ympäristöt

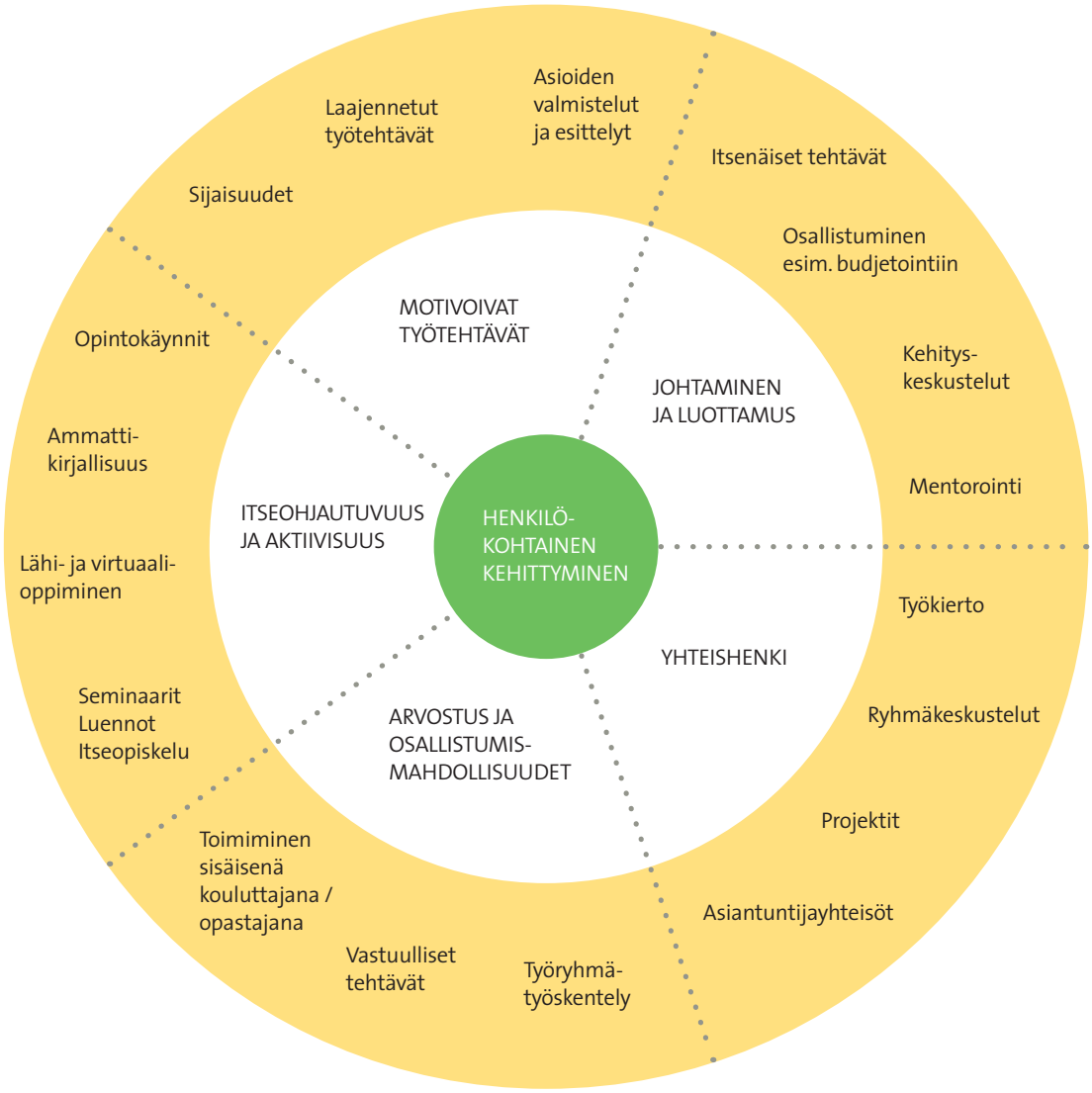
Työympäristöön liittyvät muutokset, kuten informaatioteknologian kehittymiseen liittyvien uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen, tehostavat tiedon jakamista. Kukaan ei kuitenkaan voi kaataa tietoa tai taitoa toisen päähän. Oppija keksii ja rakentaa uuden tiedon itse.

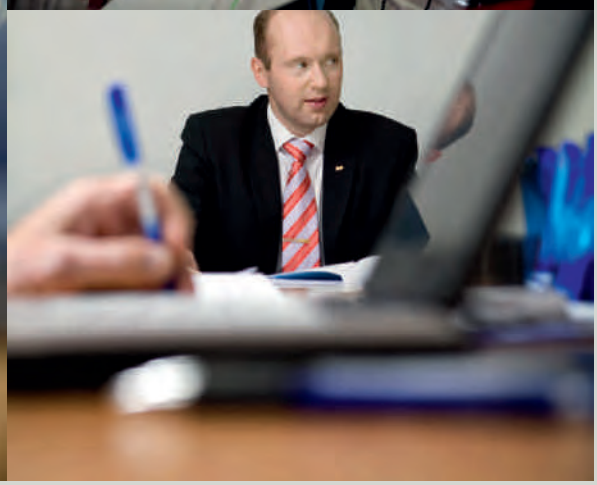
Internet-pohjaisten kehittämismenetelmien käyttö lisääntyy henkilöstön kehittämistoiminnassa. Teknologia mahdollistaa osallistujien välisen yhteydenpidon ja tiedonsiirron esimerkiksi sellaisten sovellusten kautta kuin keskustelufoorumit, avoimet tietokannat, internet-avusteiset epäopiskeluratkaisut, sähköposti-mentorointi ja -tutorointi sekä erilaiset simulaatiot. Verkkopohjaisia menetelmiä voidaan myös yhdistää muihin kehittämismenetelmiin.

Verkko-opetus ei kuitenkaan korvaa ihmisten yhteen kokoontumisen kautta saavutettavia etuja, kuten yhteistyösuhteiden syventymistä ja yhteisten oppimiskokemuksien jakamista.

Itse työhön ja työyhteisöön sidottujen tilaisuuksien ja jatkuvan oppimismahdollisuuden lisäksi yksilö voi itse kehittää itseään myös lukemalla ammattikirjallisuutta, osallistumalla talon sisäisiin ja ulkopuolisiin teemapäiviin, kursseihin, luentoihin sekä verkostoitumalla ja hyödyntämällä virtuaalisten oppimisympäristöjen mahdollisuuksia. Näiden lisäksi kannattaa etsiä parhaita käytäntöjä myös oman organisaation ulkopuolelta sekä tehdä opintomatkoja ja -vierailuja.

Keskeisiä osaamisen edellytyksiä ja kehittämisen keinoja yksilön näkökannalta.





KUVAT JOHANNA KOKKOLA

Kuvattu Sisäasiainhallinnon palvelukeskuksessa 2008

Sisäasiainhallinnon palvelukeskus

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TULIKASTEESSA

Sisäasiainhallinnon palvelukeskuksessa Joensuussa on tehty ihmeitä kolmen vuoden aikana. Henkilöstöpalvelupäällikkö Mailis Asikainen ei olisi ennakkoon osannut arvata, minkälaisia haasteita ihmiset kohtaisivat uuden, itsenäisen viraston uudessa organisaatiossa.

Sisäasiainministeriö teki vuonna 2005 päätöksen uuden palvelukeskuksen perustamisesta. Tavoitteena olisi hoitaa jatkossa valtionhallinnon tukipalvelut keskitetysti, tehokkaasti ja laadukkaasti. Joensuuhun koottiin talous- ja henkilöstöpalvelut. Näitä tehtäviä teki aiemmin suuri joukko ihmisiä eri puolilla maata.

Nettikyselyllä kartoitettiin valtionhallinnon sisältä kiinnostusta siirtyä Joensuuhun. Lopputuloksena saatiin henkilöitä hyvin erilaisista tehtävistä, kuten lääninhallituksesta, rajavartiolaitoksesta, poliisiorganisaatiosta, yliopistosta ja sotilaslääninesikunnasta.

Kaikilla siirtyneillä ei ollut kokemusta vastaavista tehtävistä. Kokeneimmista tuli lähes suoraan palveluesimiehiä. Pilottia ei tehty. Suoraan tuotantoon oli ryhdyttävä 1.1.2006. Kahden vuoden aikana kaikki virastot siirtyivät uuden palvelukeskuksen asiakkaiksi.

Kehitysvauhdissa, jota on vaikea kuvitella, oli sijoitettava henkilöstö, saatava aikaan toimivat prosessit ja yhdenmukaiset käytännöt. Palveluiden toimivuus ei vielä riittänyt, sillä prosessin tavoitteena oli parantaa tuottavuutta.

Jokaisen on ymmärrettävä, miksi olemme yhdessä tekemässä juuri tätä työtä.

Kun tulee vaikeuksia, mietitään yhdessä, mitä pitäisi tehdä.

Kohti parhaita toimintatapoja

Toiminta jaettiin palveluryhmiin asiakkaittain. Jokaista johti palveluesimies. Esimiehet kokoontuivat viikoittain jakamaan tietoa ja kokemuksia. Myös palveluryhmissä jaettiin tietoa ja käytäntöjä sekä yhdenmukaistettiin toimintaa. Kehittämisaikaa ei jäänyt paljon, sillä palkat oli saatava maksuun silloin, kun niiden aika oli.

Alussa esimerkiksi ylitöiden laskentaa opeteltiin yhdessä koulutusluokassa. Varsinainen koulutus tarjottiin vasta myöhemmin. Vierihoito oli oleellisen tärkeää. Henkilöt, joille asia oli uusi, tutustuivat ensin varsinaiseen järjestelmään ja syvensivät osaamistaan vasta parin kuukauden kuluttua. Koulutukset tilattiin Joensuuhun sen sijaan, että henkilöitä olisi lähetetty yksi kerrallaan muualle koulutettavaksi.

Vuorovaikutustaitojen merkitys korostui, koska mukana oli sekä kokeneita henkilöitä että juuri koulusta valmistuneita. Kun joku hallitsi asian, hänen tehtävänsä oli opettaa se muille ja olla käytettävissä. Eri-ikäiset ihmiset sopeutuivat hyvin ryhmiin. Rekrytoidut nuoret oppivat nopeasti ja olivat hyvin motivoituneita.

Kun vauhti on kova, esimiehen tuen merkitys korostuu.

Esimiesporukan rooli Joensuussa korostui. Heillä oli vastuu siitä, että asiat tehtiin oikein. Heille oli kertynyt asiantuntijoina ja esimiehinä vankka käytännön kokemus palvelujen tuottamisesta. Tuki henkilökunnalle oli tärkeää. Vaikeuksien kohdalla mietittiin yhdessä, mitä pitäisi tehdä.

Valtava vauhti tuo aina mukanaan väsymystä. Tällöin esimiehen tulee olla tavoitettavissa. Hänen tulee tukea ja opastaa käytännön asioissa sekä auttaa henkilöstöä jaksamaan. Myös kahdenkeskiset keskustelut esimiehen kanssa ovat tärkeitä.

Asennetta ja onnistumisia

Palvelukeskuksen visio on olla edelläkävijä ja johtava asiantuntija valtion henkilöstö-, talous- ja yhteyspalvelujen tuottamisessa. Tähän pääseminen vaatii oikeanlaista palveluasennetta. Jokaisen on ymmärrettävä, miksi olemme yhdessä tekemässä tätä työtä.

Päätä huimaavassa vauhdissa henkilöstö joutuu lujille. Väsymys saattaa heijastua vuorovaikutukseen. Tällaisiin tapauksiin on puututtava mahdollisimman nopeasti – hellästi mutta päättäväisesti, jotta työyhteisön ilmapiiri säilyisi hyvänä.

Liian tiukka aikataulu kostautuu. On pakko luopua liiasta tunnollisuudesta ja kokeiltava uusia käytäntöjä. Uudet ideat ovat tervetulleita. Esimerkiksi työparityöskentely on todettu hyödylliseksi. On helpompi huomata toisen virheet, koska omilleen tulee sokeaksi.

Viraston keski-ikä on laskenut, kun töihin on rekrytoitu vastavalmistuneita nuoria. Nuoret arvostavat valtion virkaa ja sitä, että saavat työtä omalta paikkakunnaltaan. Jo alusta asti uutta virastoa käynnistettäessä Joensuussa on koettu yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Haasteista huolimatta "mehän tehdään se" -tunnelma on auttanut arvostamaan kaikkea osaamista, jakamaan sitä ja ideoimaan uusia käytäntöjä.

Kolmessa vuodessa saavutettu työssä oppimisen määrä on ollut huikea. On saatu varmuutta, onnistumisen elämyksiä ja myös uusia ystäviä asiakasvirastojen yhteyshenkilöistä.

Lisätietoja
Henkilöstöpalvelupäällikkö Mailis Asikainen, mailis.asikainen@palke.fi.

Tulli

LÄHIOPETUKSESTA OPPIMISPROSESSIKSI

Tietoa ei voi kaataa. Aikuinen ihminen toimii itsenäisesti ja ottaa vastuun omasta oppimisestaan. "Aikuinen on tehokas oppija silloin, kun hän on itse oppimisprosessinsa omistaja. Hän oppii parhaiten silloin, kun omistaa myös oman arviointiprosessinsa." (Viitala)

Koulutusprosessi on sopeutettu työprosesseihin.

Mallia siihen, miten Tulli uusisi ammatillisen peruskoulutuksensa kuuden kuukauden lähiopetuksesta kahden ja puolen vuoden oppimisprosessiksi, ei ollut olemassakaan. Tehty uudistus on niin käänteentekevä, joustava ja ajan haasteisiin soveltuva, että siihen tullaan lähes viikoittain tutustumaan muistakin Euroopan Unionin maista.

EU on tulliliitto, jossa on aktiivista yhteistyötä. Pieni, mutta virkeä Suomi on mukana kehittämässä uusia järjestelmiä koko EU:n tasolla. Ajassa, jossa kansainvälinen yhteistyö on arkea, Tullin oma koulutus tuottaa syvää osaamista. Malli on myös taloudellinen ja hyvin monistettavissa.

Laaja tulliyleissivistys on koko koulutuksen ydin. Horisontaalinen vuorovaikutus oli aiemmin haaste. Nyt kaikki ovat kehittämässä toimintoja ja valmis ohjeistus jää yhteiseen käyttöön.

Syksyllä 2005 käynnistynyt ammatillisen peruskoulutuksen monimuotototeutus perustuu tullitoiminnan ydinprosessien opiskeluun. Ammatillisen peruskoulutuksen uudistamistyön yhteydessä ryhdyttiin valmistelemaan myös näyttötutkintomalliin perustuvaa Tullialan ammattitutkintoa, jonka avulla saavutettu ammatillinen osaaminen osoitetaan.

Näin myös pitkään työssä olleet ja vailla muodollista tutkintoa olevat tulliammattilaiset voivat tulevaisuudessa osoittaa ammattitaitonsa. Tutkinnon myötä heille avautuvat myös jatko-opintomahdollisuudet.

Koulutusta oman työn ohella

Opiskelu tullilaitoksessa on jatkuva prosessi. Monimuotokoulutus on rakennettu lähiopetuksesta, itseopiskelusta, ryhmätöistä, verkko-opiskelusta sekä työprosesseista ja niistä saatavasta palautteesta. Tullissa on paljon aktiivisia, innovatiivisia virkamiehiä ja koulutuksessa on myös mietitty, miten hyvät ideat saadaan talteen.

Lopputyönään opiskelijat tekevät kehittämistehtävän, joka voi olla mm. suunnitelma jonkun aiheen koulutusprosessista. Esimiehet hyväksyvät kehittämishankkeet ja valmiit lopputyöt saatetaan julkisiksi, muillekin hyödynnettäviksi. Myös kiertävä, vähintään kolmen vuoden pituinen opettajuus toimii sisäisenä tiedon ja ymmärryksen siirtovälineenä.

Koulutusprosessit on sopeutettu työprosesseihin. Siinä, missä aiemmin oltiin kuusi kuukautta lähiopetuksessa, tapahtuu nyt ohjattu etäopiskelu oman työn ohella. Aiempi koulutus oli raskas ja tarjosi hyvät teoreettiset val-

KUVAT KATI LEINONEN

Kuvattu Oulun tullissa 2006

miudet. Nyt erilaiset oppimistyylit ja aikuinen oppijana on otettu paremmin huomioon.

Aktiiviset virkamiehet ovat vastuussa omasta oppimisestaan. Opiskelu on aiempaa itsenäisempää ja avoimempaa. Resurssien käyttö työpaikalla on tehokkaampaa. Työssä oppimisjaksoista pidetään päiväkirjaa. Lähipäiviä on huomattavasti aiempaa vähemmän. Niiden aikana tietyt asiat käydään kokonaan läpi.

Eri oppimisjaksot on rakennettu työvuorolistoihin ja suunniteltu yhdessä esimiesten kanssa. Moniosaamista tuetaan ja koulutuksen kautta voi hakeutua erilaisiin tehtäviin.

Kaikki kehittävät toimintoja ja valmis ohjeistus jää yhteiseen käyttöön.

Kokonaisuuksia pienissä paketeissa

Koulutus on koottu pienistä paketeista, joista syntyy kokonaisuuksia. Niitä voidaan järjestellä eri tavoin eri tarpeisiin, myös asiakaskoulutuksiin. Koulutus etenee tasolta mikä tasoille mitä ja miten? Oppijan polku kulkee perehdytyksestä tullitoiminnan perusteisiin ja ydinosaamiseen eri linjojen kautta.

Valmistumista edeltävät syventävät tehtävät ja lopputyö. Yleiset työelämävalmiudet on myös otettu koulutuksessa huomioon. Ne liittyvät mm. arvoihin ja ne käydään läpi perehdytyksen alkuvaiheessa.

Tullin asiantuntijuusalueet ovat laajentuneet ja syventyneet sellaiselle tasolle, että työ- ja oppimisprosessien yhdistäminen on käytännössä välttämätöntä. Verkko-opetus on yksi monimuotokoulutuksen välineistä. Oppimisympäristö on yksinkertainen ja toiminta on ohjattua. Aiheilla on aina omistajansa ja opettajat pystyvät helposti päivittämään tiedot.

Avainhenkilöinä toimivat opettajat, jotka tuottavat materiaalin ja toimivat opetuksen ohjaajina ja oman osionsa päivittäjinä. Myös oppijaa rohkaistaan lähettämään viestejä kehittämistarpeista. Isompien muutosten ja kehittämishankkeiden läpivienti ohjataan verkossa, jossa ohjaaja ja käytännön toteuttajat kohtaavat.

Prosessit ovat läpinäkyviä: toiset voivat nähdä miten muutos tapahtuu ja seurata perässä. Näin verkkoympäristö muuttuu myös testiympäristöksi ja työntukiympäristöksi. Samalla se mahdollistaa keskustelun aiheesta.

Opinto-ohjaajat tukena

Opiskelun ja työn sujumisen varmistamiseksi Tulli haki vapaaehtoisia opinto-ohjaajia, joita on nyt neljäkymmentä. Heidät kutsutaan pari kertaa vuodessa koulutuspäiville, jossa kerrotaan uusimmat uutiset, vaihdetaan kokemuksia ja jaetaan palautetta.

Ohjaajiin pidetään yhteyttä sähköisellä uutiskirjeellä ja he saavat tarvittaessa tukea tehtäväänsä. Osana toimenkuvaa heille on varattu työaikaa ohjaajana toimimiseen. He saavat myös pienen symbolisen korvauksen ohjaajan työstään. Tukiverkoston merkitys on oleellinen ja verkosto osallistuu myös menetelmien edelleen kehittämiseen.

Tukiverkoston merkitys on oleellinen ja verkosto osallistuu myös menetelmien edelleen kehittämiseen.

Näin luodaan oppivaa organisaatiota

Tullin koulutusuudistuksen merkittäviä saavutuksia on koko organisaation osallistaminen. Läpinäkyvyyden avulla koko organisaation tietämys saadaan esille. Johdon sitoutuminen ohjelmaan ja toimiminen sitouttajana on myös oleellisen tärkeää.

Kun kahdeksan opettajaa ohjasi aiemmin vuodessa kolme kurssia, joilla oli yhteensä noin seitsemänkymmentäviisi henkilöä, nyt neljäsataa opiskelijaa päivittää jatkuvasti asiantuntemustaan. Iso pohjatyö on tehty. Opettajia on edelleen kahdeksan. Hallinto-osaston koulutusyksikkö palvelee koko Tullilaitosta. Se on aktiivisesti yhteistyössä Euroopan Unionin tulliliiton muiden kehittäjien kanssa.

Lisätietoja
Koulutuspäällikkö Riitta Paalanen, riitta.paalanen@tulli.fi
Koulutussuunnittelija Markku Hietanen, markku.hietanen@tulli.fi

Kysymyksiä

- **Miten hyvät ideat ja kehittämistarpeet saadaan talteen?**
- **Miten työ- ja oppimisprosessit voisi yhdistää?**
- **Kuinka osallistaa koko organisaatio oppimisprosesseihin?**

Pohjois-Suomen verovirasto

MUUTOSLABORATORIOSSA KEHITETÄÄN ARKITYÖTÄ

Miten saada aikaiseksi enemmän ja fiksummin, mutta vähemmällä väellä? Miten kehittää jatkuvissa muutosprosesseissa olevan, runsaasti koulutetun asiantuntijaorganisaation työmenetelmiä ja -prosesseja? Miten saada esimiehet ja henkilöstö sitoutumaan jälleen uuteen hankkeeseen yhä tiivistahtisemmassa arjessa? Näitä kysymyksiä pohditaan monissa organisaatioissa.

Pohjois-Suomen verovirastossa ei ollut suurempia ongelmia. Toimintojen keskittäminen ja verohallinnon tavoitteet prosessien kehittämiseksi ja tehostamiseksi asettivat jatkuvasti uusia vaatimuksia ja koettelevat henkilöstön jaksamista vaativassa työssään.

Tarvittiin uudenlaista yhdessä tekemistä ja entistä laajempaa näkemystä. Asiakaskohtaisen toimintatavan ja työhyvinvoinnin edistämishanke toteutettiin Verve Consultingin kahden kehittämisasiantuntijan ohjaamana vuosina 2006–2007.

Menetelmänä käytettiin muutoslaboratoriomallia (ks. www.muutoslaboratorio.fi), jonka oletuksen mukaan sekä asiakkaat, työprosessit että työntekijät ovat jatkuvassa muutosprosessissa. Tämän seurauksena työprosessit vaikeutuvat, mistä seuraa työhyvinvoinnin ongelmia. Lähestymistavan avulla on kuitenkin mahdollista kehittää tuotannollista toimintaa työhyvinvointia edistävällä tavalla.

Tarvittiin uudenlaista yhdessä tekemistä ja entistä laajempaa näkemystä.

Esimiesten mukanaolo koettiin erityisen tärkeäksi.

Tavoitteet ja toteutus

Uudessa yksikössä oli isot organisaatiomuutokset takana. Yksi suurista kysymyksistä oli se, miten yksiköt ja yksilöt saadaan toimimaan hyvin yhdessä. Kaikille yhteisiksi asioiksi nousi kaksi teemaa: asiakaslähtöisyyden toteutuminen niin, että palvelut toteutuisivat asiakkaalle mahdollisimman helpolla tavalla sekä asiakaskohtaisuus niin, että prosessit sujuvat hyvin yhteen eikä tehdä päällekkäisiä toimintoja.

Jo hankkeen suunnitteluvaiheessa käytiin paljon keskusteluja Verven konsulttien kanssa. Yhteiset tapaamiset alkoivat koko henkilökunnan infotilaisuudella ja jatkuivat kymmenellä työkokouksella. Niiden välillä työstettiin tehtäviä. Valitun kehittävän työntutkimuksen menetelmän avulla käytiin ensin läpi historiaa. Arkityötä koskevaa aineistoa ja sen kehitystä analysoivat sekä työntekijät että esimiehet.

Henkilökunta otti asian tosissaan, halusi paneutua muutoslaboratoriotyöskentelyyn ja käytti tähän paljon aikaa. Arjen toimista pidettiin päiväkirjaa. Yhteisesti mietittiin, mitä arjessa näkyy, mikä tuottaa iloa ja mikä tuo häiriötä. Näin kartoitettiin pullonkauloja ja ideoitiin niihin monenlaisia ratkaisuja.

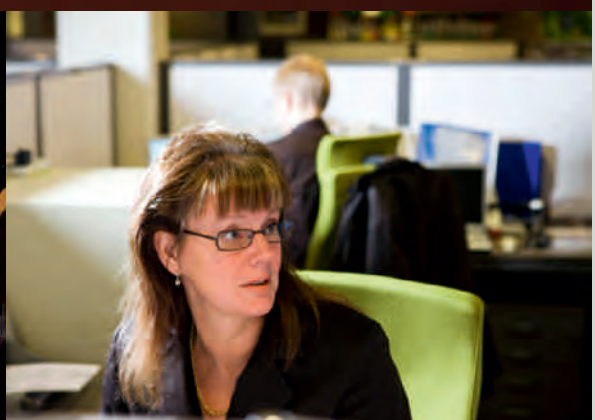
Verkkoon perustettiin yhteinen työalue. Dokumentit on tallennettu sähköiseen hankekansioon. Työkokoukset kestivät pari, kolme tuntia ja jakautuivat toiminnan analyysivaiheeseen, kehittämiskokeilujen suunnitteluvaiheeseen ja kokeilujen arviointivaiheeseen.

Esimiesten mukanaolo koettiin erityisen tärkeäksi. Samalla käytännön työ tuli heille tutummaksi ja päätöksiä voitiin tehdä heti. Hankkeen ohjausryhmä kokoontui kolme kertaa: analyysivaiheen päätyttyä, suunnitteluvaiheen lopuksi ennen kokeilujen käynnistymistä ja viimeisen työkokouksen jälkeen johtopäätösten tekemistä ja kehittämisen jatkon pohtimista varten.

Tällainen työ ei tule koskaan valmiiksi. Uudistuksia olisi varmaan tehty muutenkin, mutta nyt ne tapahtuivat suunnitelmallisesti ja paljon nopeammin. Prosessi jatkuu arjen tekemisenä ja kehittyy edelleen.

On harmi, ettei näin saavutettua lisääntynyttä työhyvinvointia tai tuottavuutta voi oikeastaan mitata. Huomattiin myös, ettei oman työn analysointi ja kehittäminen ole itsestään selviä asioita. Hankkeen aikana opittu turvallisuus rikkoutui. Jatkossa osataan paremmin kyseenalaistaa ja etsiä uusia ratkaisuja työn tekemiseen.

Kuvattu Pohjois-Suomen verovirastossa 2008



KUVAT KATI LEINONEN

Mitä opittiin?

- tavoite ei saa olla liian laaja
- johdon rohkaisu ja kannustus kehittämiseen on tärkeä, siksi johdon on oltava mukana
- ryhmän pitää olla riittävän pieni ja osallistujien työtehtävissä tulee olla paljon liittymäkohtia
- työskentelyyn menee aikaa: jos ei ole aikaa tutkia, ei hankekaan voi toteutua
- kun mennään työn sisälle, tulee yllätyksiä ja on oltava joustava
- muutoksia tapahtuu myös hankkeen aikana, myös tähän tarvitaan joustavuutta
- prosessin eri vaiheista on hyvä kertoa etukäteen, jolloin esimerkiksi historiatiedon keräämisen merkitys ymmärretään paremmin heti alussa
- sitoutumista varten lähtökohdan ja tarpeen tulee olla yhteinen kaikille osallistujille

Mitä saavutettiin?

- toiminnan kehityksestä, nykyisestä toimintatavasta ja tulevaisuuden kehitys-suunnasta tehdyt analyysit
- henkilökunta oppi itse tutkimaan työtään ja kehittämään sitä
- vastarinta uudelle vähentyi ja joustavuus lisääntyi
- tapahtui sisäistä organisoitumista ja lisääntynyttä vuorovaikutusta
- asiakaspalvelua täsmennettiin ja siihen tuli uusia menetelmiä
- työhyvinvointi lisääntyi samalla kun ammattitaito ja vuorovaikutus lisääntyivät ja prosessit sujuvoituivat
- löydettiin uusia ajattelutapoja ja asenteet muuttuivat avarammiksi
- paneuduttiin perustyöhön ja varmistettiin, ettei kukaan jää liian pitkäksi aikaa tekemään yksin
- varmistettiin tarvittava määrä eri verolajien osaajia

Prosessi jatkuu arjen tekemisinä ja kehittyy edelleen.

Lisätietoja
Verojohtaja Anneli Heikkala, anneli.heikkala@vero.fi

Osaamisen johtaminen

Osaamisorkesteri soimaan!

Osaamisen johtamisen kiinnekohta on tulevaisuuden tahtotila. Jos ei tunneta suuntaa, ei voida suunnitella reittiäkään. (Viitala)

Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, minkä avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Sen tulosten pitäisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneena tuottavuutena.

Muutos edellyttää sitä, että osaamisen johtaminen on systemaattinen osa normaalia johtamistoimintaa ja samanlaisen huomion kohteena kuin esimerkiksi talouden, prosessien ja laadun johtaminen. Avain uudistumiseen on kyky yhteiseen keskusteluun ja jakamiseen.

Osaamisen johtaminen on yksittäisten ihmisten osaamisten ja ennen kaikkea yhteen linkitettyjen osaamisten kehittämistä, suuntaamista, seuraamista, mittaamista ja palkitsemista niiden kehittymisestä tavoitteiden mukaan.

Osaamisen johtaminen on kuin orkesterin johtamista – sitä, että orkesteri saadaan tulkitsemaan samaa kappaletta ja soimaan harmonisesti. Vaaditaan näkemystä siitä, mihin pyritään, erilaisten äänten arvostamista, erilaisuuden huomioimista johtamistavassa ja kaiken potentiaalin valjastamista kohti yhteistä päämäärää. Rokkibändillä, jazz-orkesterilla ja sinfoniaorkesterilla on erilainen dynamiikkansa ja johtamistapansa.

OSAAMISEN JOHTAMISEN KESKEISIÄ OSA-ALUEITA

- **osaamispääoman näkeminen keskeisenä resurssina**
- **vision ja tavoitteiden edellyttämän osaamistarpeen selvittäminen**
- **osaamisstrategian laatiminen yhteistoiminnallisesti**
- **tarvittavan osaamisen hankkiminen**
- **osaamisen hallinta (miten osaamisia käytetään, jaetaan ja hallitaan)**
- **oppimismotivaation ruokkiminen**
- **työssäoppimisen käytäntöjen tiedostaminen ja luominen**
- **osaamisen siirtäminen**
- **mittarien asettaminen ja seurannasta sopiminen**
- **palkitsemisen kytkeminen osaamisten käyttöön ja kehittymiseen**

OSAAMISEN JOHTAMISEN AVAINKYSYMYKSIÄ

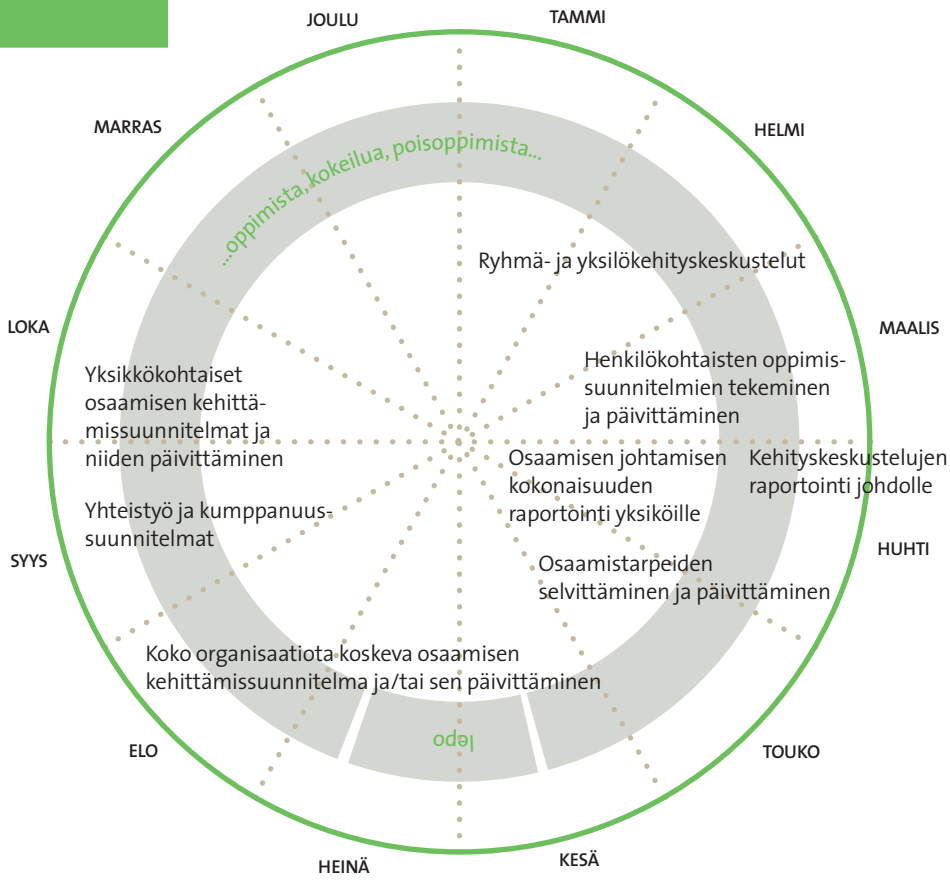
- Millaista osaamista valtionhallinnon, hallinnonalan ja viraston oma visio ja tavoitteet edellyttävät? Mitä osaamista asiakkaiden odotukset tai laajemman toimintaympäristön muutokset edellyttävät?
- Mikä on organisaatiomme perustehtävä? Mitkä ovat tästä johdettuja ydintehtäviämme ja niiden vaatimaa ydinosaamista? Olemmeko riittävän varhain rakentamassa uutta ydinosaamista?
- Millaista osaamista meillä on olemassa? Mitä meiltä puuttuu? Mikä tarvittavasta osaamisesta pitää olla itsellämme, minkä osaamisen joku muu hallitsee paremmin, voimmeko solmia kumppanuussuhteita jonkun kanssa?
- Mitä osaamista voimme ostaa suoraan markkinoilta? Kuka tuottaa sen parhaiten?
- Miten voimme hyödyntää hallinnon yhteisiä resursseja ja henkilöstön (ja sitä kautta osaamisen) liikkuvuutta hallinnon sisällä?
- Millaisia keinoja meillä on kehittää osaamistamme itse? Miten viestimme osaamistarpeista henkilöstölle? Millaisia oppimistapoja järjestämme? Miten tuemme ihmisten oppimista?
- Miten ruokimme henkilöstömme motivaatiota oppia?
- Miten luomme käytäntöjä työssä oppimiseen? Mikä on keskeisin oppimisen muoto?
- Kuka vastaa osaamisesta ja sen hallinnan tehokkuudesta?
- Miten hallitsemme meillä olevaa osaamista?
- Miten varmistamme, että osaamista hyödynnetään tehokkaasti?
- Miten varmistamme, että hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä vielä senkin jälkeen, kun sen ”alkuperäiset” osaajat ovat lähteneet talosta?
- Onko meillä osaamisen ja oppimisen kannalta oikeat ja riittävät tekniset verkostot ja apuvälineet? Keiden kanssa järjestelmämme ovat yhteensopivia?
- Miten arvioimme ja mittaamme osaamista? Olemmeko asettaneet tavoitteita ja mittareita osaamiselle?
- Miten palkitsemme osaamisesta?

Osaaminen vuosisuunnittelussa

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta organisaation strategian ja yksilöiden osaamisen välille. (Viitala)

Jotta osaamisen johtamisesta tulisi luonteva osa organisaation johtamista, se kannattaa sisällyttää osaksi vuosittaista toiminnan suunnittelua ja liittää monessa virastossa käytössä olevaan vuosikelloon.

Aikataulutettavia toimia ovat esimerkiksi seuraavat:



Kaikki kehittämään osaamista

Osaamisen johtamisen muuttuminen näkyväksi ja tietoiseksi toiminnaksi on johdon vastuulla, vaikka jokainen vastaakin oman ja organisaation yhteisen osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Osaamisen johtaminen on tiimityötä. Se vaatii kaikkien organisaation tahojen yhteispeliä.

Jokainen työntekijä vastaa oman työnsä ja ammattitaitonsa kehittämisestä ja peilaa niitä omiin ja organisaation strategisiin tavoitteisiin. Jokainen myös vastaa osaamisensa jakamisesta kokonaisuuden etua ajatellen.

Esimiehet ovat vastuussa siitä, että heidän johtamissaan yksiköissä oman työn ja ammattitaidon kehittäminen on mahdollista. Esimiesten tehtävänä on huolehtia henkilöstönsä osaamisesta, kuten muistakin resursseista, joiden varassa vastuualueen tehtävät saadaan hoidettua. Esimiesten tulee myös varmistaa, että henkilöstö tietää osaamisen kehittämisen painopistealueet ja tulevaisuuden suunnan.

Henkilöstöammattilaisten rooli on keskeinen koko osaamisajattelun taustalla. Heidän on varmistettava, että organisaatiossa ymmärretään osaamisen tärkeys ja sidos muutoskyvykkyyksiin sekä niihin liittyvän johtamisen mahdollisuudet ja keinot. Henkilöstöammattilaiset tukevat esimiehiä osaamisen johtamisessa, jokaista työntekijää ammattitaitonsa kehittämisessä ja koko organisaatiota osaamisen johtamisen kehyksen ja välineistön kehittämisessä.

Henkilöstöammattilaisten käsissä tulisi olla esimerkiksi osaamisen määrittelyn, arvioinnin ja kehittämisen prosessit, kehittämisen koordinointi ja työn vaativuuden määrittely- ja suoritusarviointiprosessit.

Ylin johto on avainasemassa osaamisen johtamisen strategisessa kehittämisessä. Ylimmän johdon tulee pohtia ja päättää, millä osaamisella strategia toteutuu myös tulevaisuudessa, mitä osaamista organisaatio hankkii itselleen sekä mistä ja miten puuttuvaa osaamista saadaan.

Ylimmän johdon päätöksenteko suuntaa ja mahdollistaa kaikkien muiden toimia. Heidän valintansa esillä pidettävistä ja huomion kohteeksi nousevista asioista määrittävät, mitä muu väki organisaatiossa tekee ja painottaa. He ovat joko ratkaiseva katalysaattori tai este sille, minkälainen kilpailutekijä osaamisesta saadaan.

Osaamisen johtamisen arkkitehtuuri

Organisaatio varmistaa tarvitsemansa osaamisen vaalimisen ja kehittymisen sitä ylläpitävän infrastruktuurin tuella. Osaamisen johtamisen arkkitehtuuri sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit, periaatteet ja työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehit-

tymistä. Arkkitehtuuri suuntaa huomiota, rytmittää tekemisiä, jäsentää päätöksentekoa ja varmistaa asioiden tapahtumista.

Osaamisen arkkitehtuuri on varsin laaja kokonaisuus tekijöitä, jotka tukevat osaamista ja oppimista koko organisaatiossa:

1. suunnittelu- ja seurantajärjestelmä: henkilöstöpolitiikka ja -suunnittelu, raportoinnin ja arvioinnin ohjeistaminen, mittarit
2. osaamisen kehittämisjärjestelmä: perehdyttäminen, osaamisprofiilit, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat ja henkilöstön kehittäminen, työyhteisöjen kehittäminen, työssä oppimisen tukeminen ja ohjeistus, yhteistyö eri opintuottajien kanssa
3. osaamista tukevat muut HR-toiminnot: rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, hyvinvoinnista huolehtiminen, työsuhteet
4. tietohallinto ja tietojärjestelmät
5. organisaatiorakenne ja työn organisointitavat
6. oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt
7. osaamisriskien hallinta.

Henkilöstösuunnittelu esiin

Henkilöstösuunnittelu on oleellinen osa osaamisen johtamista. Ei riitä, että henkilöstöstrategia ja suunnitelma on kerran tehty. Ne on tarkistettava vuosittain.

Tarkistusta ohjaavia kysymyksiä ovat mm. seuraavat:

- Mitä osaamista strategiset suunnitelmat edellyttävät eri aikajänteillä?
- Mitä osaamista pidämme itsellämme ja mitä ostamme ulkopuolelta?
- Kenellä tuota osaamista on?
- Paljonko ja milloin organisaatiosta poistuu sellaista osaamista, jota voidaan ennakoida?
- Paljonko ja minkä profiilin omaavia uusia osaajia tarvitaan?
- Mitä toimintoja siirtyy pois tai tulee lisää, jotka vaikuttavat osaamisen siirtämistarpeisiin tai uudistamisen tarpeisiin?
- Mistä osaamisesta tullaan luopumaan ja millä aikavälillä? Mitä nykyisistä osaamisista on järkevää ulkoistaa tai keskittää muiden hallinnon toimijoiden kanssa?
- Paljonko tarvittavan osaamisen varmistaminen maksaa?
- Mikä on tarvittavien osaajien määrä ja minkälaisissa työsuhteissa he toimivat? Mihin he maantieteellisesti ja organisatorisesti sijoittuvat?
- Minkälaisten rakenteiden ja prosessien varassa tuemme työyhteisöjä parhaalla mahdollisella tavalla uudistamaan, jakamaan ja kehittämään itse omaa osaamistaan jatkuvasti?

Kehittämissuunnitelma kuntoon

Sen lisäksi, että johto linjaa kehittämistarpeita strategiaprosessien yhteydessä, sen tulisi hahmottaa tietoista, strategiaan linjattua osaamisen kehittämissuunnitelmaa. Tämä ohjaa yksiköiden, ryhmien, tiimien ja yksittäisten työntekijöiden kehittymistä ja kehittämistä.

Kehittämissuunnitelmassa etsitään vastauksia esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Missä asioissa halutaan kehittyä?
- Mikä on tavoiteltava osaamistaso, eli mihin kehittämisellä konkreettisesti pyritään?
- Mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Ketkä kehittämistoiminnasta vastaavat, sitä organisoivat ja siihen osallistuvat?
- Paljonko kehittämiseen on varattu rahaa?
- Mikä on kehittämisaikataulu?
- Miten tuloksia seurataan?

Kuulostaa ehkä työläältä johdon muutoinkin niin tiiviissä agendassa. Karu kokemus kuitenkin on, että ilman kokonaisvaltaista otetta osaamisen tilasta organisaatiossa kyllä kehitytään ja kehitetään uutterasti, mutta tällä ei välttämättä ole juurikaan tekemistä organisaation strategisten tarpeiden kanssa.

Suomen ympäristökeskus

MITEN OSAAMISEN JOHTAMINEN TEHDÄÄN ELÄVÄKSI?

Suurin osa kehittämisestä tapahtuu yksiköissä, työssä oppimalla.

Suomen ympäristökeskuksessa (SYKE) henkilöstön osaamista on kehitetty strategialähtöisesti organisaation perustamisesta, vuodesta 1995 lähtien. Strategiaan ja toimintaympäristön muutoksiin pohjautuva osaamisten tunnistaminen ei kuitenkaan ole ollut systemaattista organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasoilla.

Tästä syystä osaamiselle oli vaikea asettaa kehittymistavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Vaikka henkilökunta oli tyytyväinen osaamisen kehittämisen laatuun ja määrään, yhä nopeammin muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin vastaamiseen tarvittiin vielä enemmän.

Kysymyksiä & valistuneita arvauksia

SYKEssä tarvittiin toimintamalli, jonka avulla nykyistä osaamista voidaan arvioida kaikilla organisaatiotasoilla ja asettaa tavoitteita myös tulevaisuudessa vaadittavan osaamisen kehittämiselle. Kesäkuussa 2006 SYKE asetti työryhmän ja antoi sille tehtäväksi laatia ehdotukset henkilöstön osaamisen kehittämiseksi strategian kannalta keskeisillä alueilla.

Paria vuotta aiemmin oli lähdetty panostamaan menetelmäosaamisen kehittämiseen, mutta pian huomattiin, että tarkastelu pitää laajentaa kattamaan koko organisaatio ja sen osaaminen. Tarvittiin kokonaiskäsitys siitä, mitä osaamiselta edellytetään ja miten sitä voidaan johtaa osana toiminnan suunnittelua ja seurantaa. Mitä osaamisen johtaminen käytännössä edellyttää johdolta, esimiehiltä ja henkilöstöltä? Oli paljon hyviä kysymyksiä ja valistuneita arvauksia siitä, millaisia vastaukset voisivat olla.

Liikkeelle lähdettiin hahmottamalla toimintaympäristön muutoksia. Mitkä asiat ovat toiminnan kannalta keskeisiä? Miten ne vaikuttavat osaamishaasteisiin nyt ja tulevaisuudessa? Osaamishaasteiden analysointi tapahtui tausta-aineiston pohjalta workshopeissa, joissa käytiin useita ideointikierroksia.

Näin hahmottuivat keskeiset teemat, jotka tiivistettiin neljäksi keskeiseksi osaamisen alueeksi : substanssiosaaminen, toiminnan ohjaus, asiakkaat ja verkostot sekä tiedonhallinta ja tietotekniikka. Aineiston pohjalta laadittiin osaamisalueittain yksityiskohtaisempi osaamiskartta, joka pitää sisällään myös kehittämiskeinoja

Kun SYKEn keskeiset osaamisalueet oli tunnistettu, arvioitiin olemassa olevaa ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista yksiköiden perustehtävistä käsin.

- Onko meillä tarvittavaa osaamista?
- Millä tasolla se on?
- Millä tasolla osaamisen pitäisi olla?
- Mistä osaamista saadaan?
- Voidaanko osaamisia vaihtaa ja keiden kanssa?
- Millaisten tutkimuslaitosten kanssa verkostoidutaan?

Kuvattu Suomen ympäristökeskuksessa 2008

KUVAT HANNU JUKOLA

Ihmisten on tärkeää kokea prosessin hyödyllisyys ja ajankohtaisuus itselle.

Näin saatiin kartoitettua yksiköiden osaamistarpeet. Kunkin yksikön henkilökunta osallistui pohtimiseen. Parhaimmillaan työskentely tuotti lisääntynyttä yhteistyötä ja verkostoitumista.

Yksilöiden kehittämistarpeet toimivat lähtökohtana yksilöllisille tuloskehityskeskusteluille. Ne auttoivat peilaamaan omia osaamisia yksikön keskeisiin tarpeisiin. Yksiköiden suunnitelmia tarkennettiin ja niistä koottiin osaamisen kehittämisen toimenpideohjelma. Suurin osa kehittämisestä tapahtuu yksiköissä, työssä oppimalla. Osa kehittämisestä toteutetaan keskitetyn henkilöstön koulutusohjelman avulla.

Mikään ei muutu hetkessä

Yksi suuria kysymyksiä oli, miten osaamisen johtaminen kytketään vuotuiseen toiminnan suunnitteluun ja seurantaan. Miten kehittämisestä tehdään suunnitelmallista ja tavoitteellista?

Johdolla on oltava käsitys yksikön osaamisesta ja kehityksestä samoin kuin tuloksista. Osaamisen kehittymisestä tulee raportoida. Yksilöillä on vastuu omasta jaksamisestaan ja kehittymisestään. Koulutusryhmän tehtävänä on luoda niille sopivia edellytyksiä. Keskeisintä kulttuurimuutoksen toteutumisessa on kuitenkin ylimmän johdon sitoutuminen. Ellei johto edellytä ja tue osaamisen kehittämistä, mikään ei toteudu.

Alkuvaiheessa SYKEssä pelättiin uuden hankkeen teettävän ylimääräistä työtä. Kulttuurimuutos on pitkäjänteistä toimintaa. Ensimmäisen vuosikierroksen aikana tapahtui paljon ja nopeasti. Suurin osa yksiköistä laati kehittämissuunnitelmat.

Nyt toisella kierroksella loputkin näyttävät lähtevän mukaan. Toimintamallille on olemassa johdon vahva tuki ja innostusta on havaittavissa. Mikään ei tapahdu kuitenkaan hetkessä.

Esimiehillä on iso rooli toimivien keskustelufoorumeiden aikaansaamisessa, mutta muutos ei voi olla yksin heidän harteillaan. Henkilöstön osallistuminen on sitoutumisen ja lopputuloksen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Jos esimies ei koe keskustelun ohjausta luontevaksi itselleen, sen voi tehdä joku muukin osaamisen kehittämisestä kiinnostunut esimiehen nimeämä henkilö. Tarvitaan myös koko organisaatiolle räätälöity osaamisen johtamisen toimintamalli ja helppokäyttöisiä työvälineitä sen toteuttamiseen.

Oma työ kirkastuu

Ihmisten on tärkeää kokea prosessin hyödyllisyys ja ajankohtaisuus itselle. Yhteisistä, muuttuvista työtehtävistä ja niihin liittyvästä osaamisesta keskusteltaessa voi olla helpottavaa huomata, etteivät kaikki muutkaan osaa. Silloin päästään yhdessä miettimään, mistä puuttuva osaaminen saadaan. Opiskeleeko joku vai ostetaanko ulkoa?

Kun osaamista hankitaan, "myydään" ja vaihdetaan, siihen tulee hinku. Uuden oppimiseen liittyy unelmia. Omasta osaamisesta huolehtiminen on osa ammattitaitoa.

”Koko juttu lähtee organisaation tarpeista ja yhteisistä intresseistä. Kun ihmiset saavat langan päästä kiinni, mikään ei pysäytä prosessia”, kehittämispäällikkö Heljä Tarmo kertoo. ”Samalla, kun osaamista pohditaan yhdessä ja oma osaaminen tulee näkyväksi, työn mielekkyys ja hallinnan tunne lisääntyvät. Oman työn merkitys kirkastuu”.

Omasta osaamisesta huolehtiminen on osa ammattitaitoa.

Osaamisen kehittäminen on vahvasti sidoksissa työhyvinvointiin, ajan ja voimavarojen hallintaan. Käytännössä se voi tarkoittaa vaikkapa hyviä kokouskäytäntöjä.

SYKEn uuteen henkiöstöstrategiaan on sisällytetty niitä asioita, jotka prosessissa ovat nousseet merkityksellisiksi. Erillistä strategian jalkauttamista ei tarvita. Osaamisen johtamista on jo lähdetty toteuttamaan arjen toiminnassa.

Kysymyksiä

- **Miten osaamisen johtaminen kytketään vuotuisen toiminnan suunnitteluun ja seurantaan?**
- **Miten kehittämisestä tehdään suunnitelmallista ja tavoitteellista?**
- **Mitkä ovat oman organisaationne keskeisiä osaamisen alueita?**

Lisätietoja
Kehittämispäällikkö Heljä Tarmo, helja.tarmo@ymparisto.fi

Etelä-Pohjanmaan TE-keskus

OSAAMISPROFIILIT KEHITTÄMISEN VÄLINEIKSI

Työyhteisön osaamisen systemaattiseen kehittämiseen tarvitaan jatkuvasti ajan tasalla olevaa tietoa henkilöstön tietotaidoista ja tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavista kehittämistarpeista. Toimintaympäristö ja tehtävät muuttuvat koko ajan. Henkilöitä poistuu ja uusia rekrytoidaan tilalle. Vaatimukset kovenevat.

Yhteisen osaamisen tulisi tukea vision ja strategioiden toteutumista. Ennen osaamisen kehittämistoimenpiteiden aloittamista on tiedettävä, millaista osaamista työyhteisössä on jo käytettävissä. Henkilöstön osaaminen on ensin kartoitettava, sitten analysoitava ja hyödynnettävä. Tämän jälkeen osaaminen on johdettava vastaamaan henkilöstön ja työyhteisön alati muuttuvia tarpeita.

Kuvattu Etelä-Pohjanmaan TE-keskuksessa 2008

KUVAT JUHA HARJU

Tasokkaaseen toimintaan tarvitaan oikeanlaista osaamista.

Tiedot ajan tasalle

Etelä-Pohjanmaan TE-keskuksen työryhmä kehitti oman työnsä ohella esimiehille vaivattoman välineen osaamisen johtamiseen. OSMO-kehittämisprojektin keskeinen tavoite oli parantaa TE-keskuksen tuottavuutta poistamalla ja vähentämällä työyhteisön osaamisvajeita. Syntyneen tietojärjestelmän perustana ovat henkilökohtaiset osaamisarviot ja yksiköiden osaamistarvemääritykset.

Tarkoituksena oli luoda niin ylivertainen ohjelmakokonaisuus, ettei papereita enää kerätä mappeihin pölyttymään vaan jokainen henkilö voi seurata osaamisensa kehitystä intrassa reaaliajassa. Tämän lisäksi osaamisen johtamisjärjestelmä toimii apuna päivittäisessä johtamisessa. Tuloksena oli jatkuvasti ajan tasalla olevaa tietoa henkilöstön osaamisesta, osaamistarpeista ja kehittämisen toteutumisesta.

Osaamisvajeet saatiin selville arvioimalla jokaisen työntekijän nykyosaamista ja vertaamalla sitä työtehtävän vaatimuksiin ja yksikön osaamisprofiiliin. Yksiköt määrittelevät itse osaamisprofiilinsa, minkä pohjalta perustehtävänkuvaukset laaditaan. Osaamistarpeet mietitään osana laajempaa kokonaisuutta ja kuvauksia täydennetään uusien tarpeiden mukaan. Osaamista voidaan tarkastella kolmella tasolla: osaamislohkoina, osaamisalueina tai yksityiskohtaisina osaamisina.

Syvyyttä kehityskeskusteluihin

Sekä työntekijät että esimiehet ovat kokeneet järjestelmän käytön hyväksi ja sitä voidaan hyödyntää myös kehityskeskustelujen kannalta. Kehityskeskusteluihin ja niiden valmisteluun käytetään enemmän aikaa ja ne painottuvat nykyistä enemmän tulevaisuuden suunnitteluun. Henkilöstö kokee, että heitä kuullaan enemmän ja heidän kehitystarpeensa otetaan huomioon.

Kehittämissuunnitelma sisältää sekä työntekijän että esimiehen tavoitteet ja odotukset. Jokaiselle sovitaan kolmesta viiteen kehittämiskohdetta ja niiden toteutumista myös seurataan. Kaikki käyty koulutus kirjataan ajantasaisesti järjestelmään. Jokainen henkilö voi koska tahansa ajaa itseään koskevat raportit ja täydentää omia tietojaan. Tietokannassa voi ylläpitää myös omaa CV:tä.

Kaikki TE-keskukset mukaan

Henkilöstön osaaminen kartoitettiin koko Etelä-Pohjanmaan TE-keskuksen näkökulmasta. Tavoitteena on saada kaikki TE-keskukset mukaan järjestelmään. Ajan tasalla olevaa osaamistietoa voidaan hyödyntää kaikissa TE-keskuksissa ja ohjaavissa ministeriöissä.

Kun jossakin TE-keskuksessa tarvitaan tietyn alan asiantuntijaa, sellainen on helppo etsiä tietojärjestelmästä. Koulutusryhmä voi yhdistellä eri TE-keskusten koulutustarpeita ja järjestää tarvittaessa yhteistä koulutusta sen sijaan, että henkilöt käyvät erikseen ulkopuolisissa koulutuksissa. Koulutussuunnitelmaa laadittaessa saadaan helposti tietoa yhteisten resurssien hyödyntämiseksi.

Osaamisen kehittämisen askeleet OSMO-prosessissa

Osaamisstrategian määrittely

- **Pohjana strategia, visio ja arvot.**

Yksikön osaamistarpeen määritys

- **Määritellään osaamisnimikkeet ja asetetaan osaamisen tavoitetasot.**
- **Kaikki yksiköt laativat omat osaamisprofiilinsa.**

Yksilön osaamisarvio

- **Jokainen työntekijä käyttää annettua profiilia ja täyttää tiedot osaamistasostaan.**
- **Esimies hyödyntää henkilön osaamisarvoa kehityskeskustelussa ja sen valmistelussa.**

Kehittämissuunnitelma

- **Kartoitetaan, missä yksikön profiilin osaamisissa ei löydy riittävää määrää tarvittavaa osaamista ja laaditaan yksikkökohtaiset kehittämissuunnitelmat osaamisvajeen poistamiseksi.**

Kehityskeskustelu

- **Henkilökohtaisen osaamisarvion tarkastelu. Laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelma.**

Koulutussuunnitelma

- **Koulutusvastuuhenkilö kokoaa henkilökohtaisten suunnitelmien pohjalta koulutussuunnitelman ja selvittää koulutustarjonnan.**

Toimeenpano

- **Koulutukset ja kurssit järjestetään tai tilataan. Niiden toteutumista ja laatua seurataan. Osaamisarviot päivitetään.**

Seuranta ja muu hyödyntäminen

- **Yksiköiden ja organisaation raportit. Mittarit ja osaamisindeksit. CV:t.**

Opittavaa Etelä-Pohjanmaalta

Henkilöstön osaaminen on ensin kartoitettava, sitten analysoitava ja hyödynnettävä. Sen jälkeen osaamista on johdettava vastaamaan henkilöstön ja työyhteisön jatkuvasti muuttuvia tarpeita.

Lisätietoja ja copyright
Kehittämispäällikkö Mauno Haapala, mauno.haapala@te-keskus.fi

Länsi-Suomen lääninhallitus

OSAAMISSALKKU MÄÄRITELLÄÄN YHDESSÄ

Kehityskeskustelulla on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä.

Länsi-Suomen lääninhallituksessa oli uusittu kehityskeskustelumallia vuodesta 2004 alkaen esimiesten ja henkilöstön yhteistyönä. Malliin sisällytettiin työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, lääninhallituksen strategia ja palkka-arvioinnin osiot.

Kovassa muutoksessa on yhä tärkeämpää tietää, mihin organisaatiossa ollaan menossa ja miksi, mitä resursseja tarvitaan ja mitä jo on sekä miten niitä hankitaan ja kehitetään. Länsi-Suomen lääninhallitus asetti vuoden 2005 alussa työryhmän, jonka tehtävänä oli:

- määritellä viraston ydinosaaminen. Ydinosaamisella tarkoitetaan sitä tietojen, taitojen, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmää, jolla organisaatio luo lisäarvoa.
- määritellä, mitä tehtäväkohtaista osaamista strategisiin tavoitteisiin pääseminen edellyttää, mitä resursseja on käytettävissä ja mitä puuttuu.
- hyödyntää Etelä-Suomen lääninhallituksessa toteutettua osaamisen kehittämisen hanketta.

Osaamisalueita määriteltiin neljä

1. johtaminen
2. ammatinhallinta
3. vaikuttavuusosaaminen
4. viestintä.

Näistä syntyi osaamispuu, johon määriteltiin 27 osaamisoksaa. Vaikuttavuusosaaminen jaoteltiin tarkemmin analyysiosaamiseen, ohjaukseen ja valvontaan, verkosto-osaamiseen ja asiakaspalveluun. Osaamisoksille määriteltiin osaamisen tasot: perusosaaminen, soveltuva osaaminen, hyvä osaaminen ja asiantuntijaosaaminen (huippuosaaminen). Ks. kuva 5

Osaamispuuta hyödyntäen määriteltiin, mitä osaamista tehtävissä tarvitaan ja minkä tasoista osaamisen tulee olla. Tehtäväkohtaiset malliprofiilit laadittiin osastoittain. Malliprofiilit toimivat esimerkkeinä ja helpottivat osaamiskeskustelun käyntiä. Työntekijä ja esimies laativat henkilölle erikseen oman profiilin.

Kun tuloksia verrattiin, ne menivät varsin hyvin yksiin. Samalla esimies sai itselleen hyvää palautetta siitä, kuinka hyvin hän tuntee alaisensa. Kun menetelmä kehittyy ja siitä saatavat kokemukset karttuvat, pyritään osastokohtaisista malliprofiileista virastokohtaisiin profiileihin.

Osaamiskeskustelusta on tullut oleellinen osa kehityskeskustelua ja esimiehen työkaluja. Sen tavoitteena on esimiehen ja alaisen yhteinen näkemys

Kuvattu Länsi-Suomen lääninhallituksessa 2008

KUVAT ROBERT SEGER

alaisen tehtävään tarvittavasta ydinosaamisesta ja koulutustarpeista. Sekä työntekijä että esimies voivat selkeästi osoittaa kehitystarpeet. Läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus lisääntyvät.

Osaamiskeskustelusta on tullut oleellinen osa kehityskeskustelua ja esimiehen työkaluja.

Menetelmä johtaa
- strategian edellyttämään osaamistarpeen määrittelyyn ja seurantaan
- olemassa olevan osaamisen jatkuvaan analysointiin
- osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen

Prosessin myötä henkilöstön osaamissalkku tuli näkyväksi sekä osastoittain että koko organisaation tasolla. Nähtiin, millä oksalla on eniten kehitystarpeita, jolloin ne voitiin ottaa huomioon koulutussuunnitelmassa.

Koulutus on kuitenkin vain yksi menetelmä osaamisen kehittämiseksi. Länsi-Suomen lääninhallituksessa on otettu koulutuksen lisäämiseksi käyttöön myös muita osaamisen kehittämisen menetelmiä, kuten perehdytys ja työnopastus, parityöskentely, ryhmä- ja tiimityö, työryhmät, projektissa oppiminen, tiedon keruu, verkko-oppiminen, verkostoituminen, itseopiskelu, sisäisen ja ulkoisen yhteistyön kehittäminen, prosessien kehittäminen, henkilö- ja tehtäväkierto, mentorointi sekä benchmarking. Tehtävästä riippuen virkamiehellä ei tarvitse olla hyvää osaamista kaikilla osaamisen alueilla tai ylipäätään osaamista kaikilla alueilla.

Lisätietoja
Ylikamreeri Eira Parkki, eira.parkki@laaninhallitus.fi

Eläketurvakeskus
KEHITTÄMISTYÖ TUOTTAA TULOKSIA

Eläketurvakeskuksessa osaamista on arvostettu aina ja sen jatkuvaan kehittämiseen on työskennelty pitkäjänteisesti. Osaamisen kehittäminen on selkeä prosessi ja kytkeytyy koko työsuhteen elinkaareen.

Muutoksen johtaminen koetaan osaksi osaamisen johtamista. Sen merkitys korostuu asiantuntijaorganisaatiossa. Asiat joita tehdään, eivät ole ihmeellisiä eivätkä edellytä suurta vaivaa, mutta kehittämistoiminta on systemaattista. Osaamisen kehittäminen on osa työtä, eikä siitä voi kieltäytyä.

Toteutuneita koulutuspäiviä Eläketurvakeskuksessa on keskimäärin seitsemän vuodessa henkilöä kohden. Eläketurvakeskus valittiin vuonna 2007 Suomen Parhaaksi Työpaikaksi julkishallinnon sarjassa.

Osaamisen kehittäminen on selkeä prosessi ja se kytkeytyy koko työsuhteen elinkaareen.

Yksilöllisesti ja yhteisesti

Eläketurvakeskuksen intranetiin on laadittu talon yhteinen perehdytysohjeistus, joka sisältää kuvauksen perehdytyksen kulusta ja työnjaosta. Jokaiselle uudelle työntekijälle tehdään henkilökohtainen perehdytyssuunnitelma. Esimies vastaa perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista yhdessä nimettyjen perehdyttäjien kanssa. Intranetissä toimii myös perehdytyspeli, jota pelaamalla saa tietoa talosta, talon tavoista ja myös strategian painopistealueista.

Toimitusjohtaja ja johtajat esittelevät tulokastilaisuudessa talon toimintaa ja tapaavat uudet työntekijät uudelleen vuoden kuluttua. Nämä keskustelut on koettu hyödyllisiksi ja työntekijät voivat näin itse vaikuttaa kulttuurin ja asioiden kehittämiseen.

Näin luodaan yhteistä tarinaa

Eläketurvakeskuksessa käydään kehityskeskusteluja kolme kertaa vuodessa. Keskustelut on sijoitettu loogisesti vuosikelloon niin, että työsuorituksen arviointikeskustelut käydään alkuvuodesta ja toimintasuunnitelmaan liittyvät ryhmä- ja yksilökeskustelut syksyllä.

Ryhmän osaaminen saadaan näkyväksi yksilö- ja ryhmäkehityskeskusteluissa. Koska valmentavalle johtajuudelle on annettu suuri merkitys, lähiesimiesten määrää on lisätty ja tiimien kokoa supistettu. Näin tuetaan keskustelevaa esimiestyötä, mitä ilman asiat eivät etene.

Vahvuutta & potentiaalia

Työntekijöiden tehtävänkuvat ja avaintehtävät katsotaan läpi vuosittain. Suuntauksena on vahvuuksien henkilöstöpolitiikka. Tehtävänkuvat eivät ole liian tarkkoja. Henkilöiden osaamisia on mietitty siltä pohjalta, mikä on tärkeintä ja mikä olisi vaikeasti korvattavissa, jos se poistuisi. Tavoitteena on pitää tehtävät sekä haasteellisina että mielekkäinä realismia unohtamatta.

Osaamisen painopistealueet on kiteytetty kolmeen:

- Johtamisen kehittäminen
- Hiljaisen tiedon siirtäminen
- Asiakkuuksien johtaminen

Kaiken takana on tehokkaan ja asiantuntevan asiakaspalvelun strategia. Johdolta saadaan strategiaan ja kulttuurin parantamiseen liittyviä kysymyksiä kehityskeskusteluja varten. Myös ydinosaamisalueet on selkeästi määritelty.

Konkareita arvostetaan

Pitkään talossa työskennelleille on kolmen ja puolen päivän mittainen. Me Konkarit -koulutusohjelma. Sen avulla tuetaan eri-ikäisten työskentelyä ja

etsitään keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen. Ohjelman aikana johtajat tapaavat konkarit ja saavat heiltä arvokasta tietoa. Myös konkarit saavat uutta motivaatiota osaamisensa siirtämiseen.

Opittavaa Eläketurvakeskukselta

- **Ylimmän johdon ja Henkilöstö- ja koulutusosaston yhteistyö**
- **Pidä selkeänä, mikä on kriittisesti tärkeää osaamista**

Lisätietoja
Henkilöstönkehittämispäällikkö Minna Kurttila, minna.kurttila@etk.fi

Osaamisen siirtäminen

Miten organisaation muisti siirtyy?

Organisaatiolle tärkeä oppiminen on aina sosiaalinen tapahtuma. (Viitala)

Yksilöiden osaaminen ja sen kehittäminen on kaiken organisaation osaamisen perusta. Sen paikantaminen ja arviointi ovat arkista esimiestyötä, mutta keskeisessä osassa kehityskeskusteluissa, osaamiskartoituksissa ja muissa kahdenkeskisissä tai pienryhmien pohdinnoissa.

Esimiestä ja työtovereita tarvitaan usein jo oman osaamisen tiedostamiseen, mikä taas on pohjana osaamisen tarkoituksellisessa kehittämisessä. Ihminen, joka ymmärtää oman osaamisensa arvon, osaa yleensä myös arvostaa toistenkin osaamisia.

Osaaminen syntyy vuorovaikutuksessa

Yksilöiden osaamisen siirtämiseen toisten yksilöiden, työryhmien ja organisaation osaamiseksi tarvitaan ennen kaikkea vuorovaikutusta: yhteistä tekemistä, kokemusten, informaation, tiedon ja osaamisen jakamista; uuden tiedon luomista ja monimuotoista sosiaalista kanssakäymistä. Hyvät kokemukset synnyttävät usein epävirallisia, johdon tiedostamattomia neuvonta-, ideointi- ja tukiverkostoja, jotka perustuvat pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin.

Verkostoja voi hahmottaa pohtimalla ensin yksin ja sitten yhdessä seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Kenen kanssa keskustelet työstä päivittäin / viikottain?
- Kenen luokse menet hakemaan neuvoja tai apua ainakin kerran viikossa?
- Kenen tehtäviin voisit siirtyä päivän perehdytyksellä?
- Keneltä pyytäisit tukea sellaiselle ehdotuksellesi, jonka uskot herättävän jonkin verran vastustusta?
- Keneen voisit luottaa niin, että voisit kertoa hänelle työhösi liittyvän, salassa pidettävän asian.

Keskustelun jälkeen ryhmä voi piirtää itselleen verkostokartan. Tämä auttaa hahmottamaan paitsi verkostojen vahvuutta myös tahoja, joihin riittävän kiinteät verkostot puuttuvat. Kartta voi toimia apuna, kun uusia ihmisiä perehdytetään.

Osaamisen siirtämisen käytännöt ovat pitkälti häivähdyksiä epävirallisesta organisaatiosta, kiinteä osa sen kulttuuria, jonka tulisi rohkaista aktiiviseen tiedon etsintään ja kokeiluihin. Organisaation muisti – ajan saatossa

ihmisten toiminnan tuloksena kertynyt kokemusperäinen tieto ja ymmärrys – luo pohjan organisaation toiminnalle ja mahdollistaa järkevän ja tehokkaan päätöksenteon, muodostaa kontrollijärjestelmän ja paaluttaa valtarakenteita.

Saako teillä puhua avoimesti ja olla eri mieltä johdonkin kanssa?

Kaikkeen oppimiseen vaikuttaa se, millaista yhteistä tietoisuutta luodaan, millaista jaettua tulkintaa syntyy ja miten tietoa jaetaan organisaatiossa. Muisti luo oppimiselle tehokkaan pohjan, mutta voi joskus toimia myös oppimisen esteenä.

Vaikeneminen ja jakamisen puute ei useinkaan ole yksilösidonnaista vaan osa organisaation kulttuuria: tietyistä asioista – usein juuri niistä merkityksellistä – ei vain ole ”poliittisesti tai sosiaalisesti korrektia” puhua. Vaikeneminen ja yksiäänisyyteen painostaminen on joskus hyvinkin syvällä kulttuurissa eikä vanhojen perinteiden murtaminen ole helppoa.

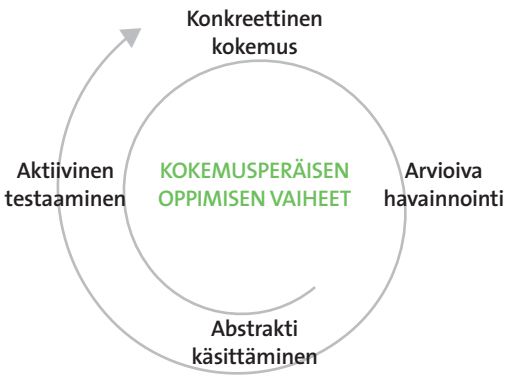
Oppimisen näkökulmasta kulttuuriset esteet olisi kuitenkin murrettava. Ylimmän johdon esimerkki ja rohkeiden aloitusten tekemisestä palkitseminen ovat tässä avainasemassa.

Työyhteisön oppimisen perusta on jatkuvassa yksilö- ja ryhmätason reflektiossa, tutkivassa tiedon, tekemisen ja tapahtuneen sekä näihin liittyvien ajattelumallien, valintatilanteiden ja merkitysten – mitä ne itse kullekin sitten ovatkin – tarkastelussa ja arvostavassa kyseenalaistamisessa. Ajan, käytäntöjen ja riittävän turvallisuuden tunteen luominen yhteiselle pohdinnalle on yksi esimiestyön haasteista yhä kiihtyvässä työtahdissa.

Pohdiskelevaa tutkimista ja avointa kysymysten asettelua tulisi harjoittaa myös sisäisten ja ulkoisten rajapintojen sekä sidosryhmien ja verkostojen kanssa kokonaisuuksien hahmottamiseksi. Kun mennyttä ja nykyisyyttä tarkastelee edellä mainitulla tavalla, tulisi pystyä myös arvioimaan sitä, mikä tässä kokemuksessa on oppimisen ja siirtämisen arvoista ja mikä ei.

Kolbin kiteytti oppimisen tunnettuun ympyrämalliinsa. Ensin toimitaan, sitten havannoidaan toimintaa ja siinä koettua, käsitteellistetään havainnot eli muodostetaan tapahtuneesta yleisellä tasolla selittävä malli, jota sitten sovelletaan sattuvin osin tulevaan toimintaan.

Kokemusperäisen oppimisen vaiheet Kolbin mukaan



Reflektoinnin kolme tasoa

1. Sisällön reflektointi: omien havaintojen, tunteiden, ajatusten ja tekojen pohdintaa.
2. Prosessin reflektointi: ongelmien ratkaisuun käytettyjen strategioiden pohdintaa.
3. Perusteiden reflektointi: omille kokemuksille annettujen merkitysten tiedostaminen ja kriittinen arviointi.

(Lähde: Mezirow)

Ryhmäkehityskeskustelu

Yhteinen oppiminen ryhmässä on organisaation oppimisen perusjalka.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäksi tarvitaan organisaation rakenteiden, järjestelmien ja toimintamallien luomaa kehystä ohjaamaan, tukemaan ja työntämään tiedon yhteistä kartuttamista ja jakamista. Näiden tulee edesauttaa organisaation tiedon muodostumista ja varmistaa, ettei tiedon jakamista estä esimerkiksi tiedon arvo vallan välineenä. Rakenteiden juurruttaminen käytäntöön on keskeinen osa esimiestyötä.

Osa näitä rakenteita on esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelu, joka täydentää yksilökehityskeskusteluja. Ryhmä voi siinä pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Miten toimintamme sujuu? Mitkä ovat sen vahvoja puolia ja mitkä asiat vaatisivat kehittämistä?
- Mitä pitäisi oppia aikaisemmasta toiminnasta?
- Mitä osaamisia ryhmään tarvittaisiin lisää, mitä pitäisi kehittää?
- Miten osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa?
- Miten tarvittavaa osaamista kehitetään? Mistä kukakin vastaa?

Vaikka yhteinen oppiminen ryhmässä onkin organisaation oppimisen perusjalka, ei ryhmän oppiminen ole itsestäänselvyys. Ryhmä voi esimerkiksi jämähtää nykyiseen, kerran toimivaksi havaitsemaansa, toimintamalliin, mikä ei välttämättä toimi tulevaisuudessa, monestakaan syystä.

Nykyhallinnon olemassa olevan osaamisen ja toimintatapojen haastajia lienevät sähköisen asioimisen lisääntyminen ja työntekijöiden määrän väheneminen. Tulevaisuudessa työyhteisöltä kysytään poisoppimista. Toisaalta ryhmän sisäiset jännitteet ja yksilöiden vajavaiset vuorovaikutustaidot asettavat haasteita yhteiselle oppimiselle.

Mitä keskeneräisempää tietoa ja kokemusta on tarkoitus jakaa (kuten muutoksen myllerryksessä uutta tulevaisuutta luodessa tai innovoidessa), sitä enemmän kaivataan turvallista ympäristöä ja luottamusta jakajien välillä. Luottamus syntyy vähitellen kokemusten kautta.

Tieto ja oppiminen

Tieto jaetaan yleisesti kolmeen luokkaan: tiedostettuun (explicit), hiljaiseen (tacit, yksilöiden henkilökohtainen tieto ja kokemus) ja potentiaaliseen tietoon. Näistä kahden jälkimmäisen jakaminen pohjaa lähes kokonaisuudessaan henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja toimijoiden väliseen luottamukseen ja arvostuksen osoitukseen.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mallissa organisaation oppiminen etenee vaiheittain näiden tietämisen tasojen välillä viisiportaisesti:

1. Hiljaisen tiedon jakaminen (hiljaisen tiedon esille nostaminen ja käsittely yhteisesti)
2. Käsitteiden muodostaminen (näkemysten selkiyttäminen yhteisiksi ajatusmalleiksi)
3. Käsitteiden perusteleminen (yhteisten ajatusmallien hyötyjen esitteleminen)
4. Uuden tiedon dokumentointi (saattaminen näkyvään muotoon)
5. Uuden tiedon soveltaminen (levittäminen ja käyttöönotto)

Ydinosaamisella tarkoitetaan sitä tietojen, taitojen, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmää, jolla organisaatio luo lisäarvoa.

Keskeisiä organisaatiokansalaisuuden taitoja onkin tänä päivänä dialogisen vuoropuhelun taito: tahto ja kyky kuunnella ja kuulla, astua ulos omista mukavuusrajoistaan, ajattelumalleistaan ja muista fiksaatioistaan, tuoda avoimesti esiin omat olettamukset, mielipiteet ja tieto yhteisen tarkastelun alle ja lähteä keskustelukumppanin kanssa yhteiselle löytöretkelle valmiiden ajatusten tuolle puolen etsimään yhteistä ymmärrystä ja merkityksiä.

Siinä, missä perinteisessä keskustelussa osallistujien tavoitteeksi helposti kilpistyy muiden vakuuttaminen oman näkemyksen paremmuudesta ja erilaisten näkemysten torjuminen, dialogissa tavoitteena on erilaisten näkemysten esille tuominen, ymmärtäminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Dialogi kysyy moniäänisyyden sallimista ja näkemistä rikkautena, luottamusta ja toinen toisensa arvostusta.

Keskustelusta dialogiin

Kun esität omia näkökantojasi
- tee omat näkemyksesi mahdollisimman ymmärrettäviksi muille
- rohkaise muita tutkimaan sinun esittämiäsi ajatuksia
- rohkaise muita esittämään erilaisia näkökulmia tai mielipiteitä asiasta
- tutki muiden esittämiä ajatuksia ja tietoja avoimin mielin

Kun tutkit muiden näkökantoja
- esitä omat olettamuksesi niistä selvästi ja pidä mielessä, että ne ovat olettamuksia
- esitä selvästi mihin omat ajatuksesi muiden esittämistä asioista perustuvat
- kysy kysymyksiä heidän ajatuksistaan, mutta vain, jos olet aidosti kiinnostunut niistä

Kun olette ajautumassa umpikujaan asian käsittelyssä
- kysy, minkälaisen tiedon tai logiikan varassa muut voisivat muuttaa mielipiteitään
- kysy, voisiko käsillä olevaa asiaa lähestyä minkäänlaisen kokeilun tai testauksen kautta

Jos osallistujat ovat epävarmoja oman näkemyksensä esittämisessä
- rohkaise heitä kertomaan, miksi ajatusten esittäminen tuntuu nyt vaikealta
- suunnitelkaa tapoja ylittää näkemysten vaihdon esteitä.

(Lähde: Senge ja Viitala)

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on oleellinen osa uuden henkilön työhönottoa tai uuden työn ja työtavan opettelua. Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää oppimaan mahdollisimman nopeasti talon tavoille ja tarjota hyvän työn tekemisen edellytykset. Viime kädessä kyse on organisaation toiminnan sujuvuuden ja laadukkuuden turvaamisesta myös henkilöiden vaihtuessa.

Perehdyttämisen voi jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen:
1. ennen työhön tuloa tapahtuvaan tiedottamiseen
2. henkilön vastaanottoon ja organisaatioon perehdyttämiseen
3. itse työhön ja esimerkiksi siihen liittyviin turvallisuusnäkökohtiin opastamiseen.

Uuden tulijan tulisi saada perehdyttämisessä tietoa seuraavista tekijöistä:
- organisaatiosta, sen perustehtävästä ja rakenteesta
- organisaation ja tulosyksikön tavoitteista ja toimintatavoista
- tuotteista ja palveluista sekä niiden laadulle keskeisistä tekijöistä
- työtehtävästä ja sen tavoitteista sekä tavoitteiden mittaamisesta

- työhön liittyvistä normeista ja säädöksistä
- menetelmistä, koneista, laitteista ja järjestelmistä
- työ- ja tietoturvallisuudesta
- henkilöstöstrategiasta ja -politiikasta sekä yleisistä toimintatavoista, kuten työaika, tuntiliukuma- ja ylityökäytännöt, vuosilomakäytännöt, palkka- ja palkkausperusteet sekä palkanmaksukäytäntö, ruokailu, työterveyshuolto, liikuntamahdollisuudet ja muut työsuhde-edut, poissaolonormisto sekä kehittymismahdollisuudet
- toimintaympäristöstä ja siihen keskeisesti vaikuttavista seikoista.

Oleellinen osa perehdyttämistä ovat keskustelut esimiehen, keskeisten työtovereiden ja yksiköiden tai toimintojen edustajien kanssa. Näitä täydentävät eri työryhmiin ja niiden toimintaan tutustuminen sekä verkkosivustoihin (intra, ekstra) ja erilaisiin asiakirjoihin perehtyminen.

Yksittäisen henkilön perehdyttäminen on esimiehen vastuulla, mutta yhteisten perehdyttämiskäytäntöjen ja ohjeiden luominen, jotka varmistavat mallikkaan perehdyttämisen, on hallinnon tehtävä.

Mentorointi

Mentoroiva esimies toimii myös alaistensa roolimallina oppimisessa ja kehittymisessä.

Mentoroinnilla tarkoitetaan ohjausta ja tukea, jota jollain osa-alueella kokeneempi asiantuntija, mentori, välittää asiantuntijuutensa kehittämiseen motivoituneelle henkilölle, aktorille. Kyse ei välttämättä ole ikäerosta vaan tietyn alan asiantuntijuudesta.

Mentori ja aktori eivät pääsääntöisesti ole esimies–alaissuhteessa, vaan tulevat toisaalta organisaatiosta tai kokonaan toisesta organisaatiosta. Suhde perustuu avoimuuteen, molemminpuoliseen luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen. Keskiössä on mentoroitava, hänen tilanteensa ja tarpeensa.

Mentoroinnin tavoitteena on aktorin ammatillinen kehittyminen, työuran selkeytyminen sekä työssä ja opinnoissa menestyminen. Mentorin tehtävänä on auttaa aktoria löytämään itse itselleen parhaita ratkaisuja kysymysten ja yhteisen pohdinnan avulla, ei tarjota valmiita vastauksia ja ohjeita.

Mentorisuhteen alussa sovitaan mentoroinnin kestosta (esimerkiksi vuosi), tapaamisfrekvenssistä, ajoista ja paikoista sekä muista jomman kumman osapuolen haluamista pelisäännöistä. Vastuu suhteen ylläpitämisen rakenteesta ja ”oikeista” kysymyksistä on aktorilla, sillä hänen kehittymisestäänhän on kyse.

Aktorin esimiehellä on roolinsa mentorointisuhteen mahdollistajana. Tämän lisäksi puhutaan mentoroivasta esimiestyöstä. Oleellisia yhtymäkohtia varsinaiseen mentorointiin ovat kunnioituksen osoittaminen toisen (jokaisen alaisen) työtä ja menestystä kohtaan, uralla etenemisen tukeminen ja oppi-

misen ja kehittämiseen rohkaisu. Osa tätä on muun muassa aktorin / alaisen oppimisen kokemusten yhteinen reflektio, pohdinta.

Esimiehellä on usein ulkopuolista mentoria enemmän mahdollisuuksia luoda kehittymisen edellytyksiä itse työtehtävien ja tavoitteiden avulla. Mentoroiva esimies toimii myös alaistensa roolimallina oppimisessa ja kehittymisenhaluissa.

Mentoroinnin parhaat hyödyt:

Mentori

- uusia virikkeitä ja ideoita toiselta ammattilaiselta
- saa palautetta myös itse
- ammatillinen itsetunto paranee
- oppii ymmärtämään & kuuntelemaan
- mahdollisuus verkostoitua
- työnilo ja motivaatio kasvavat

Mentoroitava, aktori

- saa tietoa, kokemusta, elämäntaitoja ja kannustusta
- oman alan tuntemus lavenee
- hekilökohtainen kasvuprosessi
- työpaikan kulttuuri ja toimintatavat tulevat tutuiksi
- itseluottamus kasvaa
- mahdollisuus verkostoitua

Työnantaja

- yhteisöllisyys ja myönteisyys lisääntyy
- arvokas kokemusperäinen tieto saadaan käyttöön
- sisäinen vuorovaikutus paranee: visiot & arvot & toimintatavat välittyvät
- työviihtyisyys kasvaa
- henkilökunta sitoutuu
- ikääntyneiden arvostus kasvaa

Kisälli-Mestari

Kisälli-Mestari -malli on pitkälti mentoroinnin kaltainen, mutta usein kiinteämpi työpari tai oppipoika-asetelma, jossa työn ja oppimisen tavoitteista sekä näiden tavoitteiden pääsyyn arvioimisesta ja aikataulusta on selkeästi sovittu. Vaikka sillä usein viitataankin oppisopimuskoulutukseen, se on käyttökelpoinen, joskin aikaa vaativa menetelmä työyhteisöissäkin osaamisen kasvattamiseen ja siirtoon kokeneemmalta kollegalta kokemattomammalle.

Onnistuneessa mestari-kisälli -toiminnassa sekä parityöskentelyssä ja mallittamisessa (ks. alla) siirtyy myös kokemuksen myötä kertynyttä hiljaista eli dokumentoimatonta tietoa henkilöltä toiselle.

Parityöskentely

Parityöskentely on epämuodollisempi, mutta usein kuitenkin sovittu, yhdessä hoidettava hanke kollegojen kesken tai esimerkiksi perehdyttämiseksi määritelty työhön tutustumisaika kokeneemman työtoverin kanssa. Kyse on pitkälti arkisesta työn tekemisen tavasta, jota voisi tietoisemmin hyödyntää kehittämisen välineenä.

Mallittaminen

Mallittaminen tekee erinomaista suoriutumista näkyväksi.

Mallittamisella tarkoitetaan hyvän suorituksen elementtien avaamista. Mallissa tulee olla kuvaus siitä, mikä on välttämätöntä ja riittävää kyseisen taidon tai osaamisen saavuttamiseksi. Kokemusperäinen tieto on usein tiedostamatonta, varsinkin haltijalleen itselleen.

Mallittamisella on tarkoitus tehdä erinomaista suoriutumista ja sen edellytyksiä näkyväksi ja luoda jostain osaamisen ja tekemisen osa-alueesta käytännöllinen kuvaus, jota käyttäen muutkin voivat tarvittaessa opetella ja hyödyntää osaamista. Mallittaminen auttaa myös osaajaa itseään erottelemaan onnistumisen elementtejä ja siirtämään niitä omaankin oppimiseensa.

Mallittaminen voidaan jakaa karkeasti seuraaviin osa-alueisiin:

1. Mallitettavan osaamisen valinta, mikä on sekä strateginen valinta myös arvovalinta.
2. Mallitettavan osaajan tai pikemminkin osaajien monipuolisemman kuvan saamiseksi – valinta.
3. Käytännön järjestelyistä ja mallittajasta sopiminen, voi olla myös osaaja itse.
4. Tiedon keruu ja kuvaus mallitettavan työskentelystä kuvattavalla alueella. Tällöin on koko ajan esillä kysymys: ”Kuinka sen teet?” ”Jos minä tekisin saman, tekisinkö näin?”
5. Itse mallin rakentaminen vuorovaikutuksessa.
6. Mallin testaus. Onko kaikki välttämätön ja riittävä tieto mukana? Erityisesti se huipputaito, jota ei ennen ole sanoiksi puettu.

Mallitukseen tarvittava aika riippuu mallitettavan tehtävien vaativuudesta. Ulkopuolisen mallittajan tarvinnee tavata mallitettavaansa kuitenkin useamman kerran riittävän kokonaiskuvan saamiseksi.

Turun vankila

MENTOROINNILLA UUTEEN TYÖKULTTUURIIN

Mentorointi siirtää hiljaista tietoa ja perinnettä.

Turun vankila päätti käynnistää ja juurruttaa mentorointikäytännön osaksi toimintaansa: kokeneempi työntekijä, mentori, keskustelee yhdessä nuoremman työntekijän, aktorin, kanssa työstä nousevista kysymyksistä. Yhteisen keskustelun kautta nuoremmalle siirtyy työn kannalta arvokasta kokemuspohjaista hiljaista tietoa, arvoja ja asenteita. Toisaalta mentori oppii nuorelta, uutta tietoa omaavalta työntekijältä kysymysten ja kyseenalaistamisen kautta. Hiljaisen tiedon saanti on perehdytystä pidempi prosessi.

Uusi vankeuslaki aiheutti sekä työtavan sisällöllisiä muutoksia että fyysisesti uuteen rakennukseen siirtymisen Turussa. Samalla monelle sektorille tuli paljon uusia työntekijöitä. Tällaisessa isossa muutoksessa substanssiosaamisen ja työkulttuurin siirtäminen on iso haaste.

Mentorointi valittiin helpottamaan tilannetta, sillä jo heti alussa ymmärrettiin, etteivät esimiehet pysty systemaattisesti tuomaan kaikkia asioita esille. Kun tullaan täysin uuteen toimintaympäristöön,uusi henkilö ei perehdytyksen aikana osaa edes kysyä riittävästi.

Johdon odotuksia mentoroinnille

Johdon sitoutuminen tällaisen käytännön toiminnan kannalta on ratkaisevan tärkeää. Alkuvaiheessa selvitettiin esimiesten odotukset arvojen ja asenteiden siirtämiseksi.

Listasta syntyi tällainen:

- hyvien käytäntöjen ja työtapojen välittäminen eteenpäin
- työn jatkuvuuden ja työyhteisöön sosiaalistumisen tietoinen tukeminen
- hiljaisen tiedon ja perinteen siirtyminen
- työmoraalin ja yhteisöllisyyden tukeminen
- uusien työntekijöiden sisäänajaminen jatkona perehdyttämiselle
- uudenlaisen suhtautumisen ja ennakkoluulottomuuden edistäminen
- positiivinen asenne mentorin vaativassa tehtävässä

Johto teki myös lopullisen valinnan mentoreista. Pääsääntöisesti valinnat tehtiin toimenkuvien perusteella niin, että vartija mentoroi vartijaa ja ohjaaja ohjaajaa.

Tukea mentoreille ja koko prosessille

Mentoritoiminta aloitettiin info-tilaisuudella, jonka aikana kerrottiin, mitä mentorointi on ja mihin sillä pyritään. Sektoreiden ja ryhmien esimiehet olivat miettineet etukäteen, ketkä voisivat olla soveltuvia henkilöitä toimimaan mentoreina. Osa heistä ei aikapulan vuoksi pystynyt sitoutumaan tehtävään, mutta yleensä ehdotus koettiin esimiehen arvostuksena.

Kuvattu Turun vankilassa 2008

KUVA ROBERT SEGER

Projektiin varattiin aikaa noin yksi vuosi siten, että tapaamisia olisi ainakin yksi kuukaudessa. Ulkopuolinen konsultti antoi mentoreille alkukoulutuksen. Lisäksi mentoreille järjestettiin työnohjauksellinen ohjausprosessi, jossa kuultiin kollegojen kokemuksia eri sektoreilta. Näkökulmien laajentuessa oli helpompaa arvioida omaa tyyliään ja saada kehittämisideoita. Tärkeäksi koettiin myös mentoritoiminnan yhteyshenkilö, joka koordinoi mentorityöskentelyä.

Työskentelyn aikana käytössä muovautui mentorin ja aktorin yhteinen työkirja, jonka koettiin jäsentävän työskentelyä. Siinä kerrottiin, mitä mentorointi on, mitä se ei ole ja mitä hyötyä siitä saadaan. Liitteenä olevassa sopimuksessa mentori ja aktori sopivat tapaamisaikataulustaan, odotuksistaan ja tärkeimmistä pelisäännöistä sekä luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta.

Mahdollisia mentoritapaamisten esimerkkiteemoja oli myös listattu:

- urakehitys, mentorin kokemus ja aktorin toive
- osaaminen ja sen kehittäminen
- organisaation perustehtävä ja sen toteuttaminen käytännössä
- työkyky, terveys ja sen ylläpitäminen
- työmotivaation ylläpitäminen
- työyhteisön arvomaailma
- muutoksen käsittely
- talouden ja taloudellisuuden kysymykset
- johtaminen, itsensä johtaminen ja alaisena oleminen
- yhteistyösuhteet
- organisaation historian vaikutus tämän päivän arjessa

Pilottiryhmän työskentely päättyi maaliskuussa 2007, jolloin oli jo toisen ryhmän ohjausprosessi käynnissä. Uusien virkojen täyttymisen myötä näyttää jatkossakin olevan tilausta mentoreiden osaamiselle. Ensimmäisten kokemusten rohkaisemana halutaan varmistaa mentoritoiminnan sulautuminen osaksi vankilan arkea.

Lisätietoja
Kehittämispäällikkö Arja Konttila, arja.konttila@om.fi

Kysymyksiä

- **Miten tuemme kokeneiden ja osaavien henkilöiden ja kehityshaluisten nuorempien työntekijöiden vuorovaikutusta?**
- **Onko meillä tarvetta tavoitteelliselle mentorointiprosessille?**

Helsingin käräjäoikeus

TAVOITTEENA OSAAMISEN TALO

Vain muutos on pysyvää, kuuluu Helsingin käräjäoikeuden Opintie-järjestelmän kehittäjien tunnuslause. Helsingin käräjäoikeus on maan suurin alioikeus. Henkilökunnan keski-ikä on suhteellisen korkea ja lähivuosina aikamoinen määrä haastemiehiä siirtyykin vanhuuseläkkeelle. Myös kansliahenkilökunnan vaihtuvuus on suurta ja sijaisten lukumäärä on kasvanut. Kaikki nämä muutokset edellyttävät hyvin toimivaa perehdyttämisjärjestelmää.

Kansainvälistyminen lisää jatkuvasti osaamisvaatimuksia.

Opintieltä varmuutta osaamiseen

Systemaattisen koulutus- ja perehdyttämisjärjestelmä Opintien lähtökohtana oli oikeusministeriön henkilöstöstrategiassakin esitetty kysymys: Miten tulevaisuudessa varmistetaan käräjäoikeudelle riittävä määrä osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa?

Suuret muutokset alkoivat alioikeusuudistuksen myötä, jolloin tuomareiden, haastemiesten ja toimistohenkilökunnan toimenkuvat muuttuivat täysin. Työstä tuli entistä itsenäisempää ja vaativampaa. Kansainvälistymisen myötä tulee koko ajan kasvavia osaamisvaatimuksia. Tarvitaan yhä enemmän erityisosaamista. Samalla myös tietojärjestelmiä, toimintaprosesseja ja palveluita kehitetään.

Virastossa, jossa kansliahenkilökuntaa on yli 170 ja haastemiehiä lähes 60, on vain tätä virastoa koskevia ongelmia. Yleisestä koulutustarjonnasta ei löydy riittävästi tarjontaa, joten koulutus on räätälöitävä vastaamaan omia tarpeita.

Laamanni määräsi vuonna 2002 työryhmän selvittämään koulutustarpeita ja perehdyttämistä. Työryhmän raportti esiteltiin tammikuussa 2003. Siinä todettiin, että eri osastoilla oli erilaista materiaalia ja ohjeita, jotka vanhentuivat koko ajan. Tiedon pitäisi olla yhtenäistä, yksissä kansissa ja ajan tasalla. Tästä alkoi Opintie-järjestelmän kehittäminen.

Keskitetty perehdytysjärjestelmä

Opintie kertoo, millaista perehdyttämisen tulee olla. Tulijan vastaanottolistassa on lueteltu, mitkä asiat on otettava huomioon. Osastoilla on nimetyt perehdytysvastaavat. Yhdessä tulokkaan kanssa sovitaan Opintien lukujärjestyksen perusteella, mille kursseille tulokas osallistuu ja milloin.

Aiemmin jokaisella osastolla oli omat ohjeensa, työtavat vaihtelivat ja koulutus oli satunnaista. Nyt perehdytysvastaavat organisoivat koulutukset, perehdytyksen seurannan ja kehittämisen. Oman aiheensa asiantuntijat pitävät vuorollaan koulutukset ja osaston nimetyt vierihoitajat näyttävät

Kuvattu Helsingin käräjäoikeudessa 2005

KUVAT SOILE KALLIO

miten asiat viedään käytäntöön. Kouluttajilla on käytössään yhtenäinen koulutusmateriaali. Riita- ja rikosasiantuntijat toimivat kouluttajina yli osastorajojen, samoin kouluttajat it:stä ja hallinnosta.

Kurssikalenteri ja koulutuspassi

Kullakin työntekijällä on koulutuspassi. Kurssikalenterista näkyy, mitä koulutuksia on tarjolla ja passiin tulee merkintä käydystä koulutuksesta. Siihen merkitään myös talon sisäinen koulutus Opintiellä. Lisäksi sovitut ylläpitäjät merkitsevät passiin talon ulkopuolella hankitut koulutukset. Kaikki, joille on kertynyt merkintöjä, saavat ajan tasalla olevan passin kaksi kertaa vuodessa. Koulutuspassi on myös osastonjohtajan apuväline esimies-alaiskeskusteluissa ja osa työnantajan henkilöstösuunnitelmaan kuuluvaa osaamisen varmistamista.

Opintie tarjoaa myös erityiskoulutusta, jota ei saa mistään muualta ja jota tarvitaan koko ajan, kuten osaamista kansainvälisiin tiedoksiantoihin ja perheasioihin, meriselityksiin ja immateriaaliasioihin. Talossa tarvitaan myös laajaa kielitaitoa. Nykyistenkin työntekijöiden osaamisen päivittäminen on tärkeää, koska jatkuvasti tulee uusia asioita, joita pitää hallita.

Menettelytapakohtaiset ohjeet

Osana Opintie-järjestelmää osastoilla aiemmin laaditut eri asiaryhmien ohjeet on päivitetty ja tallennettu kaikkien käyttöön. Kaikilla ohjeilla on ylläpitäjät, jotka pitävät ohjeet ajantasaisina. Uusia ohjeita laaditaan ja koulutuksia järjestetään sitä mukaa, kun tarvetta ilmenee.

Lainsäädännön jatkuva uudistuminen koskee koko henkilökuntaa. Tarvitaan uusia sovellusohjeita. Yksityiskohtia on lukemattomia eikä kaikkea voi muistaa tai osata ulkoa. Opintiestä löytyy tuorein tieto. Samalla osastojen kiireet vähenevät, ammattitaito ja osaaminen lisääntyvät ja asiakkaat saavat laadukkaampaa palvelua. Myös kokeneiden sihteerien ja haastemiesten tietoa ja taitoa saadaan nuorempien käyttöön.

Lisätietoja
Käräjäoikeuden sihteeri Marja-Leena Tuormaa, marja-leena.tuormaa@om.fi

Kysymyksiä

- **Miten oman organisaatiomme perehdytys toimii?**
- **Onko meillä yhteisiä ohjeita, toteutusmalleja ja seurantaa?**

Maanpuolustuskorkeakoulu

KOULUTUSPORTAALI HENKILÖKUNNAN TUEKSI

Oppiminen on ajatteluprosessi.

KT Soili Paananen on tutkinut Maanpuolustuskorkeakoulussa, mitä tapahtuu, kun verkkotuettu monimuoto-opetus otetaan mukaan osaamisen kehittämiseen. Puolustusvoimien koulutusportaali on avoinna kaikille kansalaisille. Sen lisäksi on vielä olemassa erikseen omalle henkilöstölle suunnatut kehittämisosuudet. Salaista materiaalia ei voi jakaa kaikille ja eri asemissa oleville henkilöille on omat tunnuksensa. Taustalla on osaamiskartoitus ja kehitettävät alueet.

Kun lähes seitsemäntoistatuhannen henkilön valtakunnallisessa organisaatiossa viedään tällaista muutosta eteenpäin, nousee esille monenlaisia kysymyksiä. Suuri kysymys on muun muassa se, miten strategia ja ideat saadaan käytäntöön, kun otetaan huomioon aikuisten tapa toimia ja oppia.

Strategioiden tekotapa on yleensä ollut hallinnollinen toimenpide, joka on annettu ylhäältä ja ulkoapäin toimintaa ohjaamaan. Tämän vaarana on kuitenkin jäädä myös paperitasolle. Monimuoto-opetus ja verkko-oppimisen tuleminen muuttavat koko kulttuurin. Muutos koskee makrotasolla organisaation strategiaa ja mikrotasolla kouluttajia: näiden välissä muutos on rakennettava osaksi yhteisön arkea.

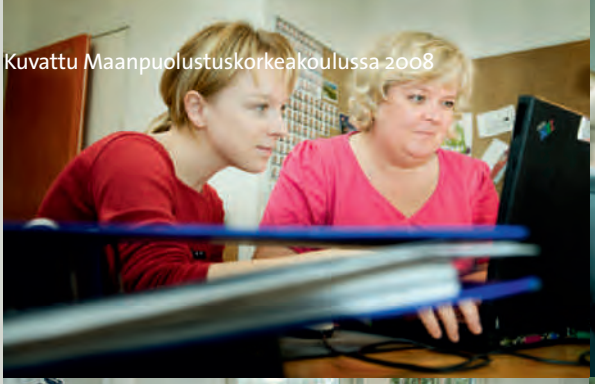
Verkkokoulutus haastaa

Kun koulutusta viedään verkkoon, kouluttajien tulisi olla mukana suunnittelussa tuomassa toteutukseen käytännön näkökulmia. Aluksi voi olla vaikea hahmottaa, mihin kaikkeen muutos vaikuttaa ja mitä tukitoimia tarvitaan. Kun työajat katoavat, tarvitaan tukea ympäri vuorokauden kaikkina viikonpäivinä. Tekninen tuki on usein kaukana, eikä välttämättä puhu samaa kieltä käyttäjän kanssa.

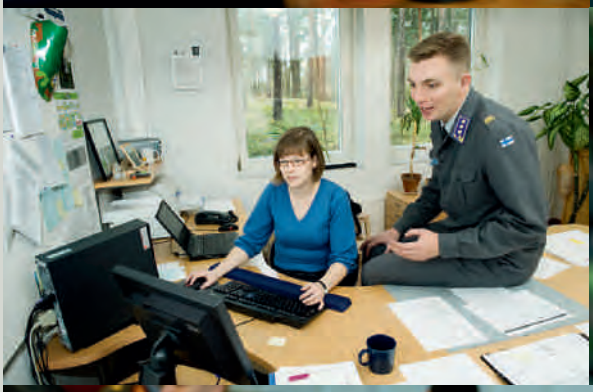
Muutos on suuri myös kouluttajille. On suostuttava muuttamaan omaa toimintaansa ja mietittävä, miten tuottaa pedagogisesti itseohjaavia materiaaleja, prosessointia ja yhteistoiminnallisuutta verkkoon. Verkkotuettu oppiminen on ihan oma juttunsa. Opettaja joutuu kysymään itseltään, mikä on verkon rooli ja mihin se sopii? Mitä sellaista tuottaa verkkoon, mitä ei muuten saa?

Myös lähiopetusta tarvitaan edelleen. On paljon sellaisia taitoja, joita ei voida opettaa verkossa. Muutoksen tekeminen on käytännössä hidasta. Itseopiskelukurssit verkossa voivat olla trendikkäitä, mutta on hyvä myös tutkia, onko verkkokursseilla saavutettu toivottua hyötyä tai miten oppimisen syvyyttä voitaisiin kehittää.

Tämä tapahtuu haastattelemalla niin oppilaita kuin opettajia kysymällä, missä on onnistuttu ja mitä tarvitaan. Tieto jaetaan organisaation johtajien



Kuvattu Maanpuolustuskorkeakoulussa 2008



KUVAT SOILE KALLIO

kanssa. Koulutussuunnittelijat voivat toimia samanlaisina tukihenkilöinä kuin tekninen tukikin. Tarvitaan selkeitä esimerkkejä siitä, mikä on verkkokurssi ja miten oppiminen rakennetaan verkkoon.

Avainkysymyksiä

Mihin opetus suunnataan, mikä sen tavoitteena on?
Miten toimintaa tuetaan arjessa?
Mitä tehdään toisin?
Tapahtuuko oppimista?
Mitkä ovat ongelmakohdat?

Puolustusvoimien koulutusportaali
www.milnet.fi

Oma osaaminen

Osaaminen on tietoa, taitoa ja tahtoa

Hyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita, arvoja ja ammatillisia kykyjä. Se antaa mahdollisuuden onnistumisiin sekä luo elämään mielekkyyttä ja taloudellista turvaa. Osaamisen päivittäminen ja uudistaminen ovat avainasemassa oman itsensä johtamisessa.

Kehityskeskustelujärjestelmä tukee säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaa. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja hänen alaistensa välisiä keskusteluja, joilla on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Ne pidetään vähintään kerran vuodessa – usein 3–6 kuukauden välein ja tarvittaessa erilaisten muutostilanteiden yhteydessä.

Oppiminen on yksilön kehittymistä ja sopeutumista muuttuvaan ympäristöön sekä kykyä parantaa toimintaa ja valmiutta muuttaa myös työn laadullisia ulottuvuuksia. (Kaikuviesti: Tomi Hussi)

Kehityskeskustelut ovat sekä henkilökohtaisen ohjauksen keino että tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun. Keskustelut muodostavat kehittyvän prosessin, jonka etuna osaamisen kehittämisen näkökulmasta on henkilökohtaisuus, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelmien syntyminen niiden tuloksena.

Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat paitsi yksittäisten osaamisten kehittymistä myös ammatillista kasvua ja kehittymistä. Kehityskeskustelut tuottavat tietoa myös urasuunnittelun tarpeisiin.

Arvokasta tietoa & tukea

Kehityskeskustelun päähenkilö on alainen, mutta myös esimies saa keskustelussa arvokasta tietoa ja tukea oman kehittymisensä suunnitteluun. Kehityskeskustelussa syntyvä henkilökohtainen kehittymissuunnitelma voi rakentua vaikkapa seuraavien kysymysten varaan:

- Mitä sitoudun kehittämään osaamisessani tänä vuonna?
- Miten aion sen tehdä?
- Miten organisaationi minua siinä tukee?
- Miten seuraan kehittymistäni?

Osaamista tarkastellaan kehityskeskustelussa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen on nykyinen työtehtävä ja sen vaatimat osaamiset. Toinen näkökulma on tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet osaamisten kehittämiselle. Samalla selvitetään niitä työntekijän osaamisalueita, joita hän

Ihmiselle ei kehity syvällisempää taitoa millään alueella, ellei hänellä ole valmiutta nousta itsensä yläpuolelle ja nähdä, mihin hänen toimintansa johtaa. (Kaikuviesti: Riitta Viitala)

ei pääse riittävästi hyödyntämään nykyisessä työssään ja etsitään osaamiselle uusia toteuttamisen mahdollisuuksia.

Jos organisaatiolla on systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä, se liitetään osaksi kehityskeskusteluja. Osaamisten arviointitiedot tuodaan silloin kehityskeskusteluun ja niitä käsitellään yhdessä.

Jos osaamisten arviointiin ei ole määrämuotoista järjestelmää, esimies voi vapaasti teettää jokaisella arvion omista osaamisistaan kehityskeskustelun pohjaksi. Menetelmä voi vaihdella ”valkoisesta paperista” työyhteisössä yhdessä laadittuun osaamismatriisiin tai henkilökohtaisiin kvalifikaatioympyröihin.

Muutos etenee vaiheittain

Tietoisuuden kehittäminen tapahtuu ennen kaikkea keskustelemalla. Oppiminen tulisikin liittää työyhteisöjen palaverien ja kehityskeskustelujen asialistoille. Oppimisen tutkiminen, erittely, arviointi ja suunnittelu ovat asioita, jotka harvoin nousevat ihmisten aktiivisen prosessoinnin kohteeksi ilman ulkopuolisen yllytystä.

Näiden asioiden tarkastelua helpottaa, jos prosessin avuksi saadaan tietoa siitä, miten oppiminen tapahtuu ja mitä yleisiä piirteitä siihen liittyy. Esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan pitämä luento oppimisesta tai yhdessä luettu kirja tai artikkeli voivat tuoda tietoa keskustelun virittäjäksi

Mieti omaa tilannettasi esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä osa-alueita arvostat osaamisessa eniten?
- Mitkä ovat vahvuuksiasi? Miten ne pääsevät parhaiten esille?
- Koetko osaavasi sen, mitä työsi sinulta vaatii?
- Miten osaamisesi riittää tulevaisuudessa?
- Mistä tiedoista, taidoista tai esimerkiksi asenteista sinun on hyvä luopua, poisoppia?
- Millä osa-alueilla osaamisesi kaipaa päivitystä? Tiedätkö, miten hankit lisäoppia?
- Mikä motivoi sinua oppimaan uutta?
- Kuinka sitoutunut olet työhösi?

Todellinen muutos etenee vaiheittain. Kun pyrit kohti tavoitteita, kohtaat matkalla erilaisia haasteita, epäuskoa ja turhautumista. Jokainen henkilökohtaista kasvua tavoitteleva käy näitä vaiheita läpi. Ne menevät ohi, kunhan uskot tavoitteeseesi ja kykyysi saavuttaa se.

Lue lisää

Pieni kirja minusta, Kaiku-työhyvinvointipalvelut 2008

Valtiokonttorin Riski- ja vakuutuspalvelut -linja

YHTEINEN OSAAMINEN ESIIN

Osaamiskartalla kohti tulevaisuuden osaamista.

Organisaation osaamisen hallintaan liittyvät haasteet on tunnistettu kautta valtionhallinnon organisaatioiden. Valtiokonttorissa Vakuutustoimialan Riski- ja vakuutuspalvelut -linjalla asia tuli ajankohtaiseksi jälleen, kun yksikkö osallistui Investors in Peolpe (IIP) -standardin käyttöönottoon liittyvään valtionhallinnon pilottiin.

Projektiin liittyvässä alkukartoituksessa yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi osaamiseen liittyvät kysymykset. Alkuhaastatteluihin perustuvassa palautteessa todettiin, että linjalta puuttui muun muassa tietoa siitä, mitä henkilöstön on osattava muutaman vuoden kuluttua. Puuttui myös strategia, miten tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista hankitaan.

Teemaa oli käsitelty useasti, mutta varsinaisten toimenpiteiden tasolle ei ollut edetty. Aikoinaan oli tehty osaamiskartoitusta, mutta henkilöstöllä oli siitä päällimmäisenä kokemuksena negatiivisia muistoja. Projektissa päädyttiin siihen, että osaamista arvioitaessa pitäydytään tiimi/ jaos -tasolla.

Hankkeen käynnistämistä jarrutti myös pelko uppoamisesta liian yksityiskohtaiseen tietoon, jonka hyödynnettävyys arjessa olisi vähäistä. Tämänkaltaisen yksityiskohtaisen tiedon ajan tasalla pitäminen vaatisi myös turhaa resursointia.

Haasteellinen tehtävä

Projektin tavoitteena oli saada käyttöön malli, joka toimisi monipuolisena työkaluna henkilöstön kehittämistyössä. Lähtökohtana oli miettiä osaamisia tulevaisuuden näkokulmasta.

Onko jokin tämän hetken huippuunsa kehittynyt osaaminen tulevaisuudessa poistuvaa ja tarpeetonta esimerkiksi sähköisten palveluiden kehittyessä? Toisaalta voiko jokin vähäisen merkityksen tällä hetkellä saanut osaaminen osoittautua tulevaisuudessa hyvinkin keskeiseksi. Entä miten hankitaan osaamista, jota ei vielä edes ole?

Riski- ja vakuutuspalvelut -linjalla työskentelee runsaat 40 henkilöä. Koska työntekijöiden tehtävät ovat varsin erityyppisiä, osaamiskartoituksen teko oli haasteellista.

Kartoituksen tekemistä varten valittiin ulkopuolinen palveluntuottaja, jonka kanssa työryhmä lähti työstämään varsinaista osaamiskarttaa. Työryhmään kuului koko johtoryhmä sekä edustajat eri tiimeistä. Ennen prosessin käynnistymistä johtoryhmässä pohdittiin vakuutustoimialan strategian ja vision vaikutusta linjan toimintaan ja osaamistarpeisiin.

Osaamiskartoituksen tavoitteena oli tuottaa selkeä kuva yksikön osaamisista. Osaamiskartan luomisessa huomioitiin myös eri ammattiryhmien välisen työnjaon ja tiimityön kehittäminen sekä osaamista ja jatkuvaa oppimista tukevan toimintakulttuurin kehittäminen.

Yhteinen osaaminen rakentuu yksittäisten henkilöiden osaamisten yhdistelmistä.

Yhteinen työväline

Osaamiskartta on koko Riski- ja vakuutuspalvelut -linjan yhteinen väline osaamisen arvioinnissa ja osaamisen kehittämisessä. Karttaan pyrittiin sisällyttämään ne osaamisalueet, joita linjalla tarvitaan erityisesti tulevaisuudessa. Näin ollen yhdellä ihmisellä ei tarvitse olla jokaisen alueen osaamista eikä hänen tarvitse olla huippuosaaja jokaisella alueella. Linjan yhteinen osaaminen rakentuu yksittäisten henkilöiden osaamisten yhdistelmistä.

Kartoituksen tuloksena syntyi osaamiskartta, jonka anti koostuu monista asioista. Kartta luo yhteistä käsitystä yksikössämme tarvittavasta osaamisesta ja nostaa osaamisen näkyväksi. Kartta on erinomainen väline suunnittelussa ja se helpottaa aiheesta käytäviä keskusteluja. Yksi kartan keskeinen hyöty on olla apuna kehityskeskusteluissa ja itsearvioinnissa.

Käytännössä osaamiskartta rakennettiin kompetenssiryhmän kanssa neljän työseminaarin kuluessa. Seminaarien välillä aineistoja käsiteltiin kunkin omassa tiimissä ja eri ryhmissä. Kartta muodostui substanssiosaamisesta, joka jakautui linjan yhteiseen osaamiseen sekä kunkin ammattiryhmän eriytyvään osaamiseen.

Lisäksi osaamiskarttaan kuvattiin linjalla tarvittavat muut osaamisalueet. Osaamistasot kuvattiin sanallisesti. Kartan perusteella voidaan muodostaa osaamisprofiileja, osaamisten tavoitetasojen yhdistelmiä, jotka voidaan määrittää yksilölle, tiimille tai koko organisaatiolle.

Kompetenssiryhmässä valmistunut versio käsiteltiin tiimeissä ja kommenttien pohjalta muokattiin osaamiskartan seuraava versio. Tämän version ulkoasuun ja taittoon kiinnitettiin erityistä huomiota ja sitä kautta yritettiin myös luoda houkuttelevuutta aiheen käsittelyyn.

Prosessi saatiin päätökseen ulkopuolisen palveluntuottajan kanssa hyvässä yhteistyössä ja vastuu jatkosta siirtyi yksikölle.

Osaamiskarttaa on hyödynnetty vaihtelevasti eri tiimeissä lähinnä kehityskeskustelujen yhteydessä. Suurena haasteena on edelleen tulevaisuuden osaamistarpeiden miettiminen etenkin muutostilanteessa.

Miten saada yhteistyössä rakennettu kartta monipuolisempaan käyttöön kautta linjan? Osaamisen hallinta on pitkäjänteistä, monipuolista työotetta ja luovuutta vaativa työmaa, johon tarvitaan koko henkilöstön työpanosta.

Kysymyksiä osaamiskartoitusta tehdessä

- Miksi ja miten osaamiskartoitusta käytetään?
- Millä tavalla strategiatyön ja käytännön tekemisten välinen yhteys säilyy?
- Minkä verran työyhteisössä panostetaan aikaa osaamiseen liittyviin kysymyksiin?
- Miten voidaan osoittaa osaamisen kehittämiseen liittyvien päätösten kytky osaamisen hallintaan koko yksikön tasolla?

Lisätietoja
Kehityspäällikkö Rauni Mannila, rauni.mannila@valtiokonttori.fi

Kuvattu Valtiokonttorissa 2007

KUVA HANNU JUKOLA

Henkilöstö on osa ratkaisua –

Työhyvinvointi on tuottavuutta – ja ihmisyyttä.

Pieni kirja minusta – mitä jos itse kohtelisit itseäsi hyvin?

Pieni kirja meistä – miksi olemme olemassa ja millaisia olemme yhdessä?

Kun roolit vaihtuvat: Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi – inspiroivaa, haastavaa ja kipeääkin.

Työhyvinvointi muutoksessa – ups, miten tässä näin kävi?

ei ongelma!

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Keskustele, kehitä & kehity –
Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia
– kunhan siihen paneudutaan.

Nämä oppaat ja paljon muuta
löydät osoitteesta
www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi

Työhyvinvointi
on tahdon asia!

Ajattele muutos – ja arki myös!

kaiku

Olipa kerran hyvin tiedonjanoinen mies. Hän kierteli maita ja mantuja tavaten eri maiden viisaita tietäjiä, luki kaiken käsiinsä saamansa ja surffaili aktiivisesti nettiavaruudessa. Hän ahmi uutta informaatiota, jota sitten pyrki soveltamaan työhönsä ja koko elämäänsä.

Eräänä aamuna mies saapui vanhan ja viisaan naisen luo ja sanoi: ”Olen lukenut paljon ja tavannut monia viisaita ja valaistuneita ihmisiä. Uskon omaksuneeni kaiken viisauden, mikä käsieni kautta on kulkenut ja minkä olen muilta mestareilta oppinut. Nyt haluaisin tulla sinun oppilaaksesi ja oppia sen, mitä en vielä tiedä.”

Vanha nainen hymyili lempeästi, lupasi ottaa miehen oppilaakseen ja ehdotti, että he aloittaisivat heti yhteisellä kahvihetkellä.

Nainen nousi ylös, kattoi pöytään kauniit posliinikupit ja toi pian keittiöstä höyryävän pannun, jossa tuoksui vastajauhetun kahvin pehmeä aromi. Mies nosti kuppinsa ja nainen alkoi kaataa kahvia. Hän kaatoi ja kaatoi eikä tuntunut huomaavan, että kahvi alkoi pian valua kupin reunojen yli lautaselle, siitä edelleen pöydälle ja siitä matolle.

Mies huudahti hädissään – käsiäkin jo poltteli: ”Hei, lopeta! Kuppi on jo täynnä, eikä siihen mahdu enempää!”

”Olen iloinen, että huomaat sen”, hymyili nainen, ”kuppiin ei todellakaan enää mahdu lisää kahvia. Miten mahtaa olla sinun laitasi, onko ajatuksissasi enää tilaa sille, minkä haluaisit minulta oppia?”

”Kun olet valmis sisäistämään oppimasi syvällisesti, sinun täytyy välillä tyhjentää kuppisi. Sinun täytyy luopua siitä, mikä täyttää mielesi. Sinun tulee olla valmis luopumaan siinäkin tapauksessa, ettet tiedä varmasti, mitä tilalle tulee.”

Mukaellen Bucay, Jorge: *Kerro kanssani*. Otava 2009.

muutos

Osaaminen on työhyvinvoinnin peruselementti

Osaaminen, sen jatkuva kehittäminen ja sen osista luopuminen, on myös muutoskyvykkyyden lähde. Kaiku-työhyvinvointipalveluiden uusin julkaisu ”Osaaminen muutoksessa” pyrkii avaamaan tätä taustaa vasten osaamisen johtamisen keskeisiä käsitteitä ja aihealueita. Lyhyet teoriajaksot ja lukuisat tapauskuvaukset nostattavat toivottavasti keskustelua teidänkin organisaatiossanne. Mikä osaamisen ja sen johtamisen tilanne teillä on? Kuinka hyvin teillä on valmistauduttu muutoksiin, nimenomaan osaamisnäkökulmasta? Mitä teillä voitaisiin edelleen kehittää niin ihmisten, työryhmien kuin koko organisaationne osaamisen – ja sitä kautta hyvinvoinnin, tuottavuuden ja vaikuttavuuden – varmistamiseksi myös tulevaisuudessa?

Avointa pohdintaa, aikaa osaamiselle

Tässä kirjassa olemme istuttaneet teoriaa arkeen; se ja toisten kokemukset toimikoot matkallanne viitteinä ja virikkeinä. Tärkeintä on, että teillä käydään työyhteisössä avointa ja ennakkoluulotonta pohdintaa ihmisten, työn ja työympäristön sekä niiden tarkoituksen pohjalta. Sen kautta löydätte juuri teille ajankohtaisimmat kysymykset ja kehittämiskohteet. Ilman ihmisiä ja heidän osaamisiaan – tietojaan, taitojaan, kokemuksiaan, motivaatiotaan, sitoutumistaan ja toimivaa keskinäistä vuorovaikutustaan – teillä ei organisaationa ole juuri mitään. Antakaa siis aikaa osaamiselle!

Osaaminen muutoksessa -kirja on jatkoa Kaiku-palveluiden työhyvinvointikirjoille, jotka käsittelevät työhyvinvointia laajasti eri osa-alueilta. Kirjat on suunnattu ennen kaikkea valtioyhteisön johdolle, esimiehille ja kehittäjille, jotka voivat tilata painettuja julkaisuja osoitteesta kaiku@valtiokonttori.fi. Julkaisut ovat myös ladattavissa pdf-muodossa verkkosivuiltamme www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury