

Työpaikka osaamisen ohjausympäristönä

– laadullinen haastattelututkimus

Seuraa meitä somessa

 SAKSuomenAmmattiliittojenKeskusjarjesto

 @duunarit

 @sak_ffc



SAK 2/2023

Lisätietoja

koulutus- ja työvoimapolitiittinen asiantuntija

Kirsi Rasinaho

kirsi.rasinaho@sak.fi

Sisällys

1. Työn tavoitteet ja toteutus.....	4
2. Johtopäätökset.....	6
Ohjauksella on tärkeä merkitys osaamisen kehittämisessä työpaikoilla.....	6
Yhteistyöllä ja suunnitelmallisuudella päästään kiinni oikeisiin toimenpiteisiin	10
Oman osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen ei ole helppoa.....	10
Kannustimet ja tukimuodot ovat tarpeellisia ohjausvälineitä.....	11
3. Suosituksia ja ratkaisuehdotuksia.....	12
Työpaikoille.....	12
Luottamusmiehille	13
Hyviä käytäntöjä levitettäväksi	13
4. Haastatteluaineisto.....	14
4.1 Luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut	14
Osaamistarpeiden kartoituskäytännöt	14
Vaikuttimet ja syyt osaamisen kartoittamiseen	15
Osaamisen kehittämisen tavat.....	15
Oikeisiin osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin päätyminen.....	16
Oman osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen	17
Roolit osaamisen kehittämisen ohjaamisessa.....	17
Onnistuneen osaamisen kehittämisen ja ohjauksen vaikutukset.....	19
Haastateltavien unelmat ja kokemukset osaamisen kehittämisen kulttuurista	19
Haastateltavien ratkaisuehdotuksia osaamisen ja ohjauksen kehittämiseksi....	20
4.2 Työnantajien edustajat.....	22
Osaamistarpeiden kartoitus	22
Osaamisen kehittämisen keinot.....	23
Oikeisiin osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin päätyminen.....	23
Oman osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen	23
Osaamisen kehittämisen ohjauksen roolit.....	23
Onnistuneen osaamisen kehittämisen ja ohjauksen vaikutukset.....	24
Työnantajien kehittämissuhteita.....	24
Liite 1: Työntekijöiden/luottamusmiesten haastattelurunko.....	26
Liite 2: Työnantajien edustajien haastattelurunko	28

1. Työn tavoitteet ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden osaamistarpeiden kartoittamisen ja oppimiseen ohjauksen käytäntöjä duunarityöpaikoissa. Pyrkimyksenä oli tarkentaa kuvaa työpaikasta oppimisen ohjauksen ympäristönä ja tunnistaa myös hyviä olemassa olevia käytäntöjä.

Tutkimuksen lähtökohtana oli aiempiin tutkimuksiin perustuva havainto siitä, että duunariammateissa työn autonomisuuden takia jatkuvan oppimisen mahdollisuudet voivat jäädä rajallisiksi.

Tutkimusmenetelmänä oli haastattelututkimus laadullisella menetelmällä. Tutkimuksessa haastateltiin yhtätoista eri henkilöä SAK:n luottamusmiesverkostoista sekä kolmea työnantajan edustajaa. Vastaajat tähän tutkimukseen valikoituivat siten, että he edustaisivat eri SAK:laisia aloja.

Haastateltavat kuvasivat havaintojaan pääasiassa koko työpaikkansa näkökulmasta. Tätä kautta vastaukset voidaan yleistää työpaikkakohtaisiksi. Haastattelut toteutettiin noin yhden tunnin mittaisina henkilökohtaisina teemahaastatteluina marraskuussa 2022–helmikuussa 2023. Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen tutustuttaviksi.

Haastatteluista 13 toteutettiin verkkohaastatteluina ja yksi kasvokkain. Haastattelut dokumentointiin kirjallisesti ja nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

Raportin toiseen lukuun on kuvattu tutkimuksen kokoavat johtopäätökset. Kolmannessa luvussa on ratkaisuehdotuksia ja hyviä käytäntöjä työpaikoille ja luottamusmiehille. Neljännessä luvussa on koottu yhteen haastatteluista kertynyt aineiston yhteenveto Haastattelukysymykset löytyvät raportin liitteistä 1 ja 2.

Tutkimuksen toteutti SAK:n tilaamana Mikko Kesä Oy. Vastuullisena tutkijana toimi Mikko Kesä ja tutkijana Pekka Ylikojola. Tutkimus noudatti kansainvälisen mielipidetutkimusyhteisön (ESOMAR) tutkimuseettisiä periaatteita.

Haastateltujen toimialat

- Teollisuus (2+1)
- Palvelu (2+1)
- Julkinen ala (2)
- Elintarviketeollisuus (1+1)
- Paperiteollisuus (1)
- Sähkö (1)
- Kuljetus (1)
- Rakennus (1)

Haastattelun aihepiirit

- Osaamistarpeiden kartoitus
- Osaamisen kehittämisen tavat
- Oikeisiin osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin päätyminen
- Osaamisen tunnistaminen
- Eri osapuolten roolit työpaikalla työntekijän ohjauksessa
- Ohjauksen vaikutukset
- Unelmat työltä
- Ratkaisuehdotukset

2. Johtopäätökset

Ohjauksella on tärkeä merkitys osaamisen kehittämisessä työpaikoilla

Työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin ja osaavasti. Tätä kautta syntyy tarve kehittää omaa osaamista ja ylläpitää ammattitaitoa ja vahvistaa ammattidentiteettiä. Osaamistarpeiden tunnistaminen ja ohjaustyö osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin nähdään tärkeänä väylänä päästä kehittämään sellaista osaamista, minkä työntekijät kokevat merkityksellisenä ja hyödyllisenä. Ohjauksen avulla parannetaan siis koulutuksen osumatarkkuutta.

Ohjauksen rooli ja hyödyt yhdistyvät osaamisen kehittämisestä saataviin hyötyihin. On vaikea ja osin väärinkin erotella sitä, mikä on ohjauksen ja mikä osaamisen kehittämisen avulla saavutettavaa vaikutusta. Ne kulkevat käsi kädessä täydentäen toistensa vaikutuksia. Osaamisen kehittäminen ja ohjaus vaikuttavat laajasti työhyvinvointiin ja jaksamiseen sekä työn mielekkyyteen. Sen avulla parannetaan työntekijän asemaa työssä ja vaikutetaan myös ansiotasoon.

Ohjaustyöllä näyttää olevan myös itseisarvo. Ohjauksen avulla vahvistetaan koulutuksesta saatavia hyötyjä osumatarkkuuden lisäksi paljon laajalaisemmin. Ohjaus näyttäytyy erityisesti työyhteisen vuorovaikutusta lisäävänä tekijänä. Sen avulla työntekijät kokevat tulevansa kohdatuiksi ja ymmärretyiksi. Kokemus siitä, että heistä ollaan ammatillisesti kiinnostuneita, vahvistuu. Ohjaus ei tutkimuksen mukaan näyttäydy vain väylänä päästä koulutukseen vaan erityisesti välineenä saavuttaa koulutuksen yksilölliset tavoitteet ja merkitykset entistä paremmin. Ohjauksen avulla lisätään koulutuksen vaikuttavuutta työpaikoilla.

Tutkimuksen perusteella ohjaustyö on monipuolista. Se voi olla hiljaisten signaalien haistelua, puheeksi ottamista tai esimerkiksi luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista sille, että työntekijät myös uskaltavat nostaa esiin avun tarvettaan tai omaa osaamattomuuttaan. Omien tarpeiden myöntäminen on monelle avain aitoon uudelleen oppimiseen. Koulutus ei välttämättä itse tavoita tätä ”myöntämistä” vaan se tapahtuu vuorovaikutteisessa ohjaustyössä työntekijän ja esihenkilön välillä.

Tutkimuksen perusteella ohjaaminen on strukturoitua. Työpaikoilla hyödynnetään kyselyjä, kehityskeskusteluja sekä muita työvälineitä, kuten pelillistämistä. Merkityksellistä näyttäisi olevan myös se, että työnantajat sitoutuvat ohjaukseen. Kun ohjaustyö on hyvin johdettua ja systemaattista, työntekijät tiedostavat, että asioita toteutetaan sovitusti ja luottamuksen ilmapiiri paranee.

Ohjaustyö näyttää parhaimmillaan valtavirtaistuvan työpaikkojen kaikille tasoille. Jokaisella on siinä oma tärkeä roolinsa. Johto, esimiehet ja luottamusmiehet vastaavat hieman eri tasoilla ohjauksen puitteista, olosuhteista ja rakenteista, toimien myös tärkeinä solmukohtina. Merkittävää vaikuttavuutta syntyy, kun työntekijät itse pääsevät osallisiksi ohjauksesta ja aktiivisiksi osapuoliksi ohjauksessa. Työntekijät eivät ole pelkästään ohjauksen kohde, vaan tärkeitä toimijoita. Heillä on vastaanottava rooli, mutta samaan aikaan he toimivat ohjaajina, esimerkinantajina ja rohkaisijoina toinen toisilleen ja myös koko työyhteisölle. Ohjaukselle ja koulutukselle täytyisi tutkimuksen mukaan sanoittaa yhteinen ymmärrettävä kieli ja totuttu toimintakulttuuri, jotta sen vaikutukset ulottuisivat kaikille työyhteisön jäsenille.

Osaamistarpeiden kartoituksessa korostuvat henkilökohtainen vuorovaikutus ja lähimmän esihenkilön rooli

Osaamistarpeiden kartoitustavat ja käytänteet vaihtelevat työnantajakohtaisesti. Joillakin työnantajilla kartoitus on systemaattista ja säännöllistä. Toisaalla osaamiskartoituksia tehdään tarpeen mukaan, hieman epäsäännöllisemmin, vähän tai ei ollenkaan. Myös organisaation sisällä voi olla yksikkökohtaisia eroja. Merkitystä voi olla myös siinä, missä asemassa olevalle henkilöstölle kartoituksia tehdään. Työntekijät toivovat ja suosittelevat osaamiskartoitukseen systemaattisuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Osaamiskartoituksia tehdään useimmiten kehityskeskusteluissa, kyselyjen avulla tai päivittäisessä työssä havainnoimalla ja keskustelemalla. Kehityskeskusteluja pidetään yleensä kahden kesken lähimmän esihenkilön kanssa. Osaamisen kehittämistä voidaan keskustella myös osana säännöllisiä kuukausipalavereita. Esihenkilöt voivat kartoittaa osaamistarpeita päivittäisessä työssä havainnoimalla ja keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Eräässä tutkimukseen osallistuneessa työpaikassa päivittäistä työtä seuraa ja tarkkailee erillinen työhönopastus- ja laatuhenkilöstö. Heidän tehtävänä on havainnoida ja puuttua tarpeen mukaan työntekijän työhön opastaen sitä tai viemällä osaamisen kehittämistarpeita eteenpäin. Myös epävirallisissa keskusteluissa työntekijöiden välillä saatetaan tunnistaa osaamistarpeita.

Osaamisen ohjaamiseen liittyvä vuorovaikutus on parhaimmillaan hyvin monipuolista ja sitä tapahtuu monissa eri kohtauspisteissä työpäivän aikana.

Ulkopuolisia tahoja käytetään jonkin verran osaamistarpeiden kartoittamisessa. Näyttää siltä, että ohjaustyö on kuitenkin luontevampaa pitää omissa käsissä osana työyhteisön johtamista, esimiestyötä ja hyviä henkilöstösuhteita. Tätä myös toivotaan eikä ulkopuolisella taholle haluta antaa suurta roolia. Ulkopuolista tahoilta kuitenkin saadaan uusia vaikutteita

ja ideoita, joita voidaan työyhteisössä toimeenpanna. Yleisimmäksi ja luontevimmaksi ulkopuoliseksi tahoksi nimettiin työterveys. Siellä tosin selvitetään lähinnä työkykyyn ja työn muuttamiseen liittyviä tarpeita.

Osaamisen kehittämisen ohjauksessa kaikilla osapuolilla on oma tärkeä roolinsa

Suurin rooli osaamisen kehittämisen ohjauksessa on lähimmällä esihenkilöllä. Esihenkilöt ovat ohjauksen avainhenkilöitä. Esihenkilöiden rinnalla työntekijöillä itsellään on iso rooli. He vastaavat itsestään, sisäisinä ohjaajina. Työntekijät voivat toimia myös vertaisohjaajina muille työntekijöille – esimerkiksi nuoremmille ja kokemattommille.

Johdolla on kokonaisvastuu ja heidän tehtävänä on luoda toimivat olosuhteet. He suunnittelevat, ennakoivat, asettavat rakenteet, kehittävät, analysoivat, tiedottavat ja antavat resurssit. Johdon on myös varmistettava, että esihenkilöt osaavat ohjata ja valmentaa osaamisen kehittämisessä työntekijöitä.

Lähimmällä esihenkilöllä on tärkein rooli. He ovat osaamisen kehittämisen tiedon alkulähteillä ja heidän tulee olla tietoisia työntekijöiden kehityksestä. Heiltä vaaditaan kiinnostusta keskustella, kuunnella ja tarjota ratkaisuja ohjaukseen liittyen. He ovat työntekijöiden arjessa mukana ja havainnoivat työntekijöiden osaamistarpeita monin eri keinoin. Osaamisen kehittämisen ohjaaminen ei näytä olevan erillinen ja irrallinen tehtävä, vaan osa lähijohtajuutta.

Luottamusmiehet toimivat vuoropuhelun edistäjinä, kantaa ottajina ja viestin viejinä tarvittaviin suuntiin. Luottamusmiehet osaavat myös kertoa, kuunnella ja kannustaa työntekijöitä osaamisen kehittämisessä. Heillä on kokonaisymmärrystä ja heiltä kuullaan palautetta, jos henkilöstön parissa on esimerkiksi epävarmuutta koulutukseen osallistumisessa. Asemastaan käsin luottamusmiehet voivat toimia myös herättelijöinä. Heidän roolinsa on uskaltaa ottaa puheeksi työnantajan suuntaan asioita, joita välttämättä työntekijät ja esimiehet eivät pysty ottamaan.

Ulkopuolisilla koulutuksenjärjestäjillä tai muilla henkilöillä on harvoin merkittävää ohjaavaa roolia. He toimivat useimmiten koulutusten toteuttajina, mutta joskus näiltä tahoilta voidaan saada myös uusia vaikutteita ohjauksen käytännöistä.

Työntekijät voivat ohjata toisiaan – tämä on tavoiteltavaa ja sitä pitäisi kehittää

Työntekijöillä näyttäisi tutkimuksen perusteella olevan iso rooli toistensa ohjaamisessa. Työntekijöiden välistä ohjausta tulisi olla vielä enemmän ja sitä voitaisiin tehdä kehittyneemmin. Työntekijät voivat aistia ja havaita toisistaan sellaisia osaamisen tarpeita, jotka eivät nouse esiin muiden henkilöryhmien tai ohjausrakenteiden kautta.

Työntekijöiden välisessä ohjauksessa kokeneemmat ja osaavammat työntekijät tyypillisesti auttavat uusia työntekijöitä. Tällaista tapahtuu esimerkiksi perehdytyksissä, työn kierroissa ja mentorointityyppisissä tilanteissa. Ohjauksessa siirtyy hiljaista tietoa, osaamista sekä ymmärrystä kaikesta siitä, mistä osaaminen kyseisessä työtehtävässä muodostuu tai mitä keinoja työpaikalla on oppia lisää.

Työntekijöiden väliseen ohjaukseen sisältyy paljon työkuultuuriin, vuorovaikutukseen ja henkilökemioihin liittyviä asioita. Tärkeää näyttäisi olevan rohkeus pyytää apua ja myöntää oma tarve osaamisen parantamiseen. Kollegan suuntaan tähän voi olla matalampi kynnys kuin esimerkiksi esimiehelle. Ohjausapua ja osaamista jaetaan työntekijöiden välillä tyypillisesti vapaaehtoiselta pohjalta. Tämä tarkoittaa, että siihen on molemmilla osapuolilla luontainen halu ja motivaatio.

Ohjaus ja oppiminen rakentuu työntekijöiden välisissä kohtaamisissa. Näissä syntyy opastusta, yhdessä oppimista, dialogista ymmärrystä ja sisäistämistä. Myös tarinoiden kertominen nostettiin esiin keskustelukeinona työntekijöiden välisiin vuorovaikutustilanteisiin.

Keskusteluissa ja työn ohessa voidaan parhaimmillaan rohkaista ja tukea toista työntekijää hankkimaan uusia oppeja, koulutusta tai kehittymään uralla. Eräessä työpaikassa nimetty yhteinen arvo oli avoin ilmapiiri, mikä edistää myös työntekijöiden välistä ohjausta. Syntyy sitoutumista ja työkuultuuri, jossa huolehditaan yhteisistä asioista, kuten työturvallisuuteen liittyvästä osaamisesta. Samassa työpaikassa pyritään myös tunnistamaan henkilöitä, jotka ovat hyviä jossain asiassa ja heitä kannustetaan muiden työntekijöiden ohjaamisessa. Tämä kehittää sekä ohjaajaa että ohjattavaa.

Työntekijöiden välisessä ohjauksessa on paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Tärkeä olisi kuitenkin tiedostaa, että liian suuria ulkoa käsin annettavia vaatimuksia tälle ei voida asettaa. Parhaimmillaan voidaan edistää olosuhteita, joissa työntekijöiden välinen ohjaus toteutuu. Jos ohjaustyö sisällytetään työntekijöiden työnkuviin keskeisemmin, tulisi tämä huomioida työtehtävissä, palkkauksessa sekä ohjausrooliin siirtyvän henkilön oman ohjausosaamisen vahvistamisessa.

Yhteistyöllä ja suunnitelmallisuudella päästään kiinni oikeisiin toimenpiteisiin

Ohjaukselta toivotaan pitkäjänteisyyttä. Perustana toimii luottamus ja vuorovaikutus, joka sekin rakentuu työpaikalla pitkäaikaisemman yhteistyön kautta. Luottamus ja henkilöstön väliset ihmissuhteet vaikuttavat keskeisesti vuorovaikutuksen laatuun, uskalletaanko esimerkiksi kertoa omia tarpeita, ajatuksia tai kysyä apua.

Keskeisin ohjauksellinen vuorovaikutussuhde muodostuu omaan esihenkilöön. Kehityskeskusteluissa ja muissa keskusteluissa on tärkeää tuoda esiin molemmin puolin mahdollisuuksia, ideoita ja keinoja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista. Yhdessä tietoa jakamalla ja suunnittelemalla tunnistetaan oikeat toimenpiteet. Tärkeää näyttäisi olevan se, että toimenpiteisiin myös sitoudutaan. Toimenpiteiden seuranta ja tarvittaessa tarkentaminen koetaan tärkeiksi. Systemaattisuutta parantaa se, jos osaamisen kehittäminen ja siihen liittyvä ohjaus käytänteineen nousee työnantajan liiketoiminnasta, tavoitteista ja strategiasta.

Erityisesti tulisi välttää äkillisiä ja irrallisia ohjauksen tai koulutuksen toimenpiteitä. Esimerkkinä tuotiin esiin ”ad hoc” –osaamistarvekyselyt, joiden tulokset tai toimenpiteet jäivät henkilöstölle etäisiksi. Joskus toimintaa täytyy kuitenkin muuttaa nopeasti ja tähän liittyy koulutusta ja perehdytystä. Hyväksi ratkaisukeinoksi nimettiin se, että pitkäjänteisempiin toimenpiteisiin palataan, kun äkilliset tarpeet on hoidettu.

Oman osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen ei ole helppoa

Työntekijät osaavat tunnistaa ja sanoittaa omaa osaamistaan vaihtelevasti. Tunnistaminen ja sanoittaminen on keskimäärin haastavampaa iäkkäämmillä, kokemattomilla ja osa-aikaisilla työntekijöillä verrattuna oppimishaluisiin nuoriin, kokeneisiin tai kokoaikaisiin työntekijöihin.

Oman osaamisen tunnistamiseen ja sanoittamiseen liittyy keskeisesti myös ammatti-identiteetti. Vahvan ammatti-identiteetin omaavat henkilöt arvostavat ja haluavat vaalia omaa ammattitaitoaan. Toisaalta liiallinen ammattiylpeys voi johtaa sokeutumiseen omista tarpeista tai osaamisen puutteita ei haluta myöntää. Oman osaamisen sanoittamiseen liittyy myös suomalaiseseen työetiikkaan kuuluva vaatimattomuus tai rohkeuden puute kertoa osaamisestaan.

Osaamisen tunnistamiseen ja sanoittamiseen vaikuttaa keskeisesti se, minkälaisessa asemassa osaamisen kehittäminen työpaikalla on ja paljonko siitä puhutaan. Näyttäisi siltä, että osaamisen sanoittamiseen tarvitaan useita eri keinoja samanaikaisesti, jotta kuva tarpeista tarkentuisi.

Jotkut työntekijät osaavat kuvata osaamistarpeensa paremmin esimerkiksi kyselyihin. Osa työntekijöistä voi ylikorostaa tarpeitaan, toiset taas vähätellä niitä. Työntekijöiden välinen keskinäinen vuorovaikutus sekä esimiestyöhön laajasti sisältyvät ohjauksen keinot voivatkin tarkentaa huomattavasti kuvaa työpaikkatason erilaisista tarpeista sekä kohdentaa niitä paremmin yksilöllisesti.

Kannustimet ja tukimuodot ovat tarpeellisia ohjausvälineitä

Työnantajan määräämä kouluttautuminen tai työn ohessa tapahtuva osaamisen kehittäminen on palkallista työaikaa. Eräässä tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä osaamisen kehittäminen on sidottu palkkaan siten, että uuden asian oppimisen vaatimalla siirtymäajalla ei ole vaikutusta urakaluonteiseen palkkaan. Jossakin työpaikoissa ulkopuolelta saatavaan koulutukseen myönnetään ajallista tai rahallista tukea.

Työnteon lomassa tapahtuvaa osaamisen kehittämistä hyödynnetään paljon. Tätä edustavat itsenäinen oppiminen sekä kahdenkeskiset tai ryhmäopastukset. Eräässä yrityksessä käytetään sisäistä intraa, johon tuotetaan opiskelumateriaaleja, joita työntekijät opiskelevat työn lomassa.

Rahalliset ja työaikaa kompensoivat kannustimet ja tuet nähdään ohjauskeinona. Niiden avulla koulutuksiin voidaan motivoitua paremmin.

3. Suosituksia ja ratkaisuehdotuksia

Työpaikoille

- Koulutuksen ja osaamisen kehittämisen arvo ja merkitys tunnustetaan. Erikseen olisi kiinnitettävä huomiota siihen, mikä merkitys ohjauksella on koulutuksista saatavien vaikutusten lisäämiseen. Ohjaustyöllä on myös oma itseisarvo.
- Vuorovaikutuksella, luottamuksella ja turvallisella ilmapiirillä luodaan pitkäjänteisesti sellaiset olosuhteet, joissa osaamisen tunnistaminen ja osaamistarpeet tulevat parhaiten näkyviin. Tämä puolestaan tukee sitä, että koulutukset, valmennukset ja oppiminen ovat osuvampia ja niiden vaikutukset kertautuvat.
- Ohjaustyö systematisoi, vakiinnuttaa ja kiinnittää osaamisen kehittämisen työpaikoille. Ohjaustyön erilaisia keinoja kannattaa hyödyntää pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Ne olisi hyvä kytkeä osaksi liiketoimintaa ja strategiaa. Kaikkea irrallista ja lyhytjänteistä tulee välttää.
- Ohjaustyön eri vaiheissa – kartoittamisessa, suunnittelussa ja toimeenpanossa sekä jälkiseurannassa – vuorovaikutus kaikkien osapuolien kesken on ensi arvoisen tärkeää. Näin koko prosessista tulee työpaikan yhteinen asia.
- Osaamisen kehittämisestä tulee viestiä siten, että kaikki ymmärtävät mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Liiallista ”bisnesjargonia” tulee erityisesti välttää. Tavoitteet, keinot ja vaikutukset näyttäytyvät hyvin samankaltaisilta työntekijöiden ja työnantajien näkökulmasta. Sanoitus on kuitenkin hieman erilainen, jolloin tämä voi olla syy miksi osapuolet tai viestit eivät aina kohtaa toisiaan ja synnyttävät jopa ristiriitoja.
- Esihenkilöiden tulisi sisällyttää osaamisen ohjaaminen osaksi päivittäistä lähijohtamista ja työnkuvaansa. Keinoja on useita ja niitä kannattaa käyttää samanaikaisesti. Vuorovaikutus ja viestinvälitys moneen suuntaan on tärkeää.
- Kannattaa luoda sellaiset olosuhteet, jossa myös työntekijät voivat ohjata toinen toisiaan.
- Rahallisilla kannusteilla on oma merkityksensä.

Luottamusmiehille

- Pysy ajan tasalla ja kehitä ymmärrystä työntekijöiden nykyisistä ja tulevista osaamistarpeista. Tulevaisuuden näkeminen ja sen haasteiden esiin tuominen on tärkeää.
- Toimi vuorovaikutuksessa kaikkiin suuntiin ja kerro henkilöstön osaamistarpeista eteenpäin.
- Kehitä aktiivisesti omaa ohjausosaamistasi.
- Ota aktiivisesti ja rohkeasti kantaa ja kyseenalaista. Tuo esille omia näkemyksiäsi osaamisen ohjauksessa, kehittämisessä ja niihin liittyvässä suunnittelutyössä.
- Sparraa, neuvo ja tue työntekijöitä osaamisen kehittämisessä, toimia esimerkkinä.
- Välitä hyviä käytäntöjä omalle työpaikalle ja omalta työpaikalta muille, hyödyntäen myös liittoverkostoja.

Hyviä käytäntöjä levitettäväksi

- yhdessä kehitetyt osaamisen kehittämisen mallit ja suunnitelmat
- kehityskeskustelujen vakiokysymykset osaamisen kehittämisen tarpeista, mahdollisuuksista ja vapaasta ajatusten vaihdosta
- kehityskeskustelujen seurantakeskustelut
- osaamistarpeiden havainnointi ja niistä keskusteleminen päivittäisessä työssä
- työntekijöiden kannustaminen ohjaamaan toinen toisiaan
- työntekijöiden osaamismatriisit osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä varten
- tehtävänkierrot ja eri projekteihin osallistuminen
- mahdollisimman monen käytännön samanaikainen (iteratiivinen) hyödyntäminen.

4. Haastatteluaineisto

Tähän lukuun on koottu kahteen eri alalukuun haastatteluista koostettu laajempi tutkimuksen haastatteluaineisto. Ensimmäisessä luvussa on luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen haastattelujen aineisto ja toisessa aihepiiriä syventävä työnantajien edustajien aineisto.

4.1 Luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut

Haastateltavat ovat pääsääntöisesti olleet jo kymmeniä vuosia työelämässä. He ovat olleet pitkään myös samalla työnantajalla. Haastateltavat kuvasivat kattavasti omia osaamisen kehittämisen kokemuksiaan. Työpaikoilla on lähtökohtaisesti ollut lähes jatkuva tarve osaamisen päivittämiselle, kehittämiselle ja sen ajan tasalla pitämiseksi.

Osaamistarpeiden kartoituskäytännöt

Osaamistarpeiden kartoitusta tapahtuu työpaikoilla vaihtelevasti. Joillakin tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla kartoitus on ollut systemaattista ja säännöllistä. Joillakin työpaikoilla sitä tehdään tarpeen mukaan, epäsäännöllisesti, vähän tai ei ollenkaan. Myös organisaation sisällä voi olla yksikkökohtaisia eroja ja myös henkilöstöryhmien välillä on eroja. Esimerkiksi ylemmässä asemassa olevalle henkilöstölle, kuten johdolle ja toimihenkilöille, kartoituksia tehdään enemmän kuin työntekijöille.

Osaamisen kartoittamisen keinoja on useita. Osaamisen kartoituksia tehdään useimmiten kehityskeskusteluissa, kyselyjen avulla tai päivittäisessä työssä havainnoimalla ja keskustelemalla. Kehityskeskusteluja pidetään yleensä kahden kesken lähimmän esihenkilön kanssa, mutta joillakin työpaikoilla niitä on järjestetty myös ryhmän kanssa. Osaamisen kehittämisestä voidaan keskustella myös osana säännöllisiä kuukausipalavereita. Osaamistarpeita kartoitetaan joillakin työpaikoilla vuosittain tai eri aikoina toteutettavilla hyvinvointi-, työtyytyväisyys- tai muilla vastaavilla kyselyillä. Päivittäisessä työssä tarpeita saattoi kartoittaa esimerkiksi esihenkilöt havainnoimalla ja keskustelemalla työntekijöiden kanssa.

Eräissä yrityksissä päivittäistä työtä seuraa työhönopastus- ja laatuhenkilöstö. He havainnoivat ja puuttuivat tarpeen mukaan työntekijän työhön opastaen tai viemällä osaamisen kehittämistarpeita eteenpäin. Myös vapaamuotoisemmissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa saatetaan tunnistaa osaamistarpeita. Joillakin työpaikoilla on käytössä työntekijöiden ”osaamismatriisi”, jonka avulla pidetään huoli, että esimerkiksi lakisääteiset osaamiskortit pysyvät voimassa ja osaaminen on ajan tasalla. Eräissä yrityksissä pidetään tarpeen mukaan työntekijöille tenttejä, joilla varmistetaan osaaminen tai tunnistetaan osaamistarpeita.

Ulkopuolisia tahoja käytetään vain vähän osaamistarpeiden kartoittamisessa. Yleisin käytetty taho oli työterveys, missä selvitetään lähinnä työkykyyn ja työn muuttamiseen liittyviä tarpeita.

Vaikuttimet ja syyt osaamisen kartoittamiseen

Työntekijälähtöisiä tekijöitä osaamisen kartoittamiseen tunnistettiin useita. Työntekijä voi esimerkiksi kokea työssään, että hänen täytyy kehittää osaamistaan tai ylläpitää ammattitaitoaan. Halukkuuteen kartoittaa omaa osaamista vaikuttavat muun muassa halu vaihteluun, työn helpottamiseen ja keventämiseen, urakehityksen vauhdittaminen ja paremman palkan tavoittelu. Avoimet keskustelut ja osaamisen kehittämisen kokeminen yhteisenä asiana voivat myös johtaa osaamisen kartoittamiseen. Esimerkiksi yhteinen tavoite työturvallisuuden parantamisesta mainittiin esimerkkinä, joka synnyttää tarpeen kartoittaa jokaisen työntekijän osaaminen.

Työnantajalähtöisiä syitä osaamisen kartoittamiseen tunnistettiin useita. Liiketoiminnallisia tavoitteita ovat mm. laatu ja standardi, tulos ja tuotanto, taloudelliset säästöt, tehokkuuden tavoittelu (esimerkiksi digitalisaatioon, koneisiin ja apuvälineisiin liittyen), asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen sekä uudet tuotteet tai työtavat. Myös yrityksen ja maailman muuttuminen synnyttävät luontaista tarvetta, jossa vaaditaan osaamisen kehittämistä ja tähän liittyvää osaamistarpeiden tunnistamista. Kartoitustarpeen voi synnyttää myös lain velvoitteet tai esimerkiksi työturvallisuudesta huolehtiminen.

Jos työpaikalla ei ollut kartoitettu osaamistarpeita, syinä olivat yleensä puutteet tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeita ja merkitystä tai tunnistaa työn luonnetta. Myös kustannukset nähtiin yhdeksi syyksi.

Osaamisen kehittämisen tavat

Tuki ja käytänteet osaamisen kehittämiseksi vaihtelevat työpaikoilla paljon. Työnantajan aloitteesta lähtevä kouluttautuminen on yleensä työajalla ja siitä maksetaan palkkaa. Osalla työpaikoista voi saada ajallista ja/tai rahallista tukea myös vapaa-ajalla suoritettavaan ammattitaitoa kehittävään koulutukseen. Eräissä yrityksissä osaamisen kehittäminen on sidottu palkkaan siten, että uuden asian oppimisen vaatima siirtymäaika huomioidaan urakkapalkkauksessa. Joillakin työpaikoilla puolestaan myönnetään työvapaata työntekijän omia opintoja varten.

Yleisimmin henkilöstön osaamista kehitetään koulutuksella. Eräissä yrityksissä nimetään erikseen koulutusryhmä, joka saa tietyn koulutuksen. Koulutuksen jälkeen he vastaavat itse muun henkilöstön kouluttamisesta toimipaikoissa. Työn teon lomassa tapahtuvaa osaamisen kehittämistä hyödynnetään myös paljon. Muotoja ovat itsenäinen oppiminen tai kahdenkeskiset ja ryhmäopastukset. Eräissä yrityksissä käytetään sisäistä

sähköistä intraa, johon tuotetaan opiskelumateriaaleja. Työntekijät voivat opiskella näitä itselleen sopivina hetkinä.

Ulkopuolisten tahojen, kuten ammattioppilaitosten, korkeakoulujen, aikuislukkioiden, kansalaisopistojen tai muiden koulutuksenjärjestäjien koulutuksia tai opintoja hyödynnetään jonkin verran. Työn ohessa on myös järjestetty koko- tai osatutkintoja tai esimerkiksi oppisopimuksella työskenteleminen.

Oikeisiin osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin päätyminen

Toimivaa ja pitkäjänteistä vuorovaikutusta työpaikalla pidettiin tärkeimpänä asiana, jonka seurauksena päädytään oikeisiin osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin. Vuorovaikutukseen vaikuttavat eniten luottamus ja henkilöstön keskuudessa myös ihmissuhteet. Tärkeä rooli oikeisiin toimenpiteisiin ohjautumisessa on sillä, uskalletaanko omista tarpeista kertoa avoimesti, kysyä apua tai esimerkiksi myöntää, että kaikkia asioita ei vielä osata.

Kehityskeskustelut nimettiin myös oleelliseksi keinoksi. Eräessä yrityksessä järjestettiin vuosittaisen kehityskeskustelun lisäksi seurantakeskusteluja, joiden tehtävänä oli vahvistaa ja varmistaa kehityskeskusteluissa sovittuja oppimisen suunnitelmia.

Oikeisiin toimenpiteisiin voidaan päästä myös yrityksessä sovittavien yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen avulla. Eräessä yrityksessä työnantajan ja henkilöstön kesken on kehitetty tätä varten osaamisen kehittämisen malli. Se koettiin hyvin toimivaksi. Mallissa osaamisen kehittymistä todennetaan erilaisilla mittareilla.

Haastateltavat tunnistivat myös asioita, jotka saattavat vaarantaa tai estää osaamisen kehittämiseen tähtäävää ohjausta. Kehitys- tai muissa keskusteluissa asiat voivat jäädä helposti liian yleiselle tai ”puheen” tasolle. Esihenkilöiden vaihtumisen katsottiin vaarantavan pitkäjänteisen osaamisen kehittämisen. Työntekijöiden henkilökohtainen suhtautuminen, kuten pidättyväisyys myöntää omia osaamistarpeita tai haluttomuus oppia uutta, voivat estää ohjausta ja ohjautumista oikeisiin toimenpiteisiin.

Osaamisen kehittäminen voi tapahtua myös lyhytjänteisesti reagoiden esimerkiksi nopeissa muutosvaiheissa. Tämä tunnistettiin varsin yleiseksi työpaikoilla. Eräs haastateltavista kertoi, että heillä pyritään myös näissä tilanteissa arvioimaan samalla, miten korjata asia pitkäjänteisesti. Korjaustoimiin liittyy usein osaamisen kehittämisen ja siihen ohjautumisen arviointia.

Oman osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen

Työntekijät osaavat tunnistaa ja sanoittaa omaa osaamistaan vaihtelevasti. Iso osa työntekijöistä tämän kuitenkin jo osaa. Osaamisen tunnistamisen ja sanoittamisen arvioitiin olevan keskimäärin haastavampaa iäkkäämmillä, kokemattomilla ja osa-aikaisilla työntekijöillä verrattuna esimerkiksi innokkaampiin nuoriin, kokeneisiin ja kokoaikaisiin työntekijöihin.

Oman osaamisen tunnistamisen ja sanoittamisen nähtiin liittyvän keskeisesti ammatti-identiteettiin: Jos omaa ammattitaitoa ja työpanosta arvostetaan ja niistä ollaan ylpeitä, on myös halukkuutta kehittää osaamista enemmän. Toisaalta ammattilypeys nähtiin myös siten, että se voi kääntyä osaamisen tunnistamista vastaan. Joskus voidaan olla myös sokeita tai haluttomia myöntämään omia osaamistarpeita.

Sanoittamisen haasteisiin liittyy myös taipumus liialliseen vaatimattomuuteen. Osa työntekijöistä ei ole riittävän rohkeita tuomaan esiin osaamistarpeitaan, jolloin he eivät välttämättä tule kuulluksi. Osaa työntekijöistä asia taas ei yksinkertaisesti kiinnosta.

Roolit osaamisen kehittämisen ohjaamisessa

Johto ja erityisesti henkilöstöjohto (HR) toimivat haastateltavien mukaan parhaimmillaan vuorovaikutuksellisesti ja osaamistarpeiden suhteen aktiivisesti ja ennakoivasti. He suunnittelevat, asettavat rakenteet, kehittävät, analysoivat, tiedottavat ja antavat resurssit. Heidän työkalujaan ovat koulutus suunnitelmat, kyselyt ja perehdytysohjelmat. Huonoimmillaan osaamisen kehittämisen asiat eivät mene johdossa läpi, niille ei anneta resursseja, ei ymmärretä asian merkitystä, ei olla ajan tasalla tarpeista, eikä ole tarvittavaa vuorovaikutusta henkilöstön välillä.

Lähimmällä esihenkilöllä on tärkeä, jopa tärkein, rooli ohjauksessa. Parhaimmillaan esihenkilöt keskustelevat, kuuntelevat, rohkaisevat ja ovat arjessa mukana – tavoitettavissa ja läsnä. He reagoivat nopeasti työntekijöiden tarpeisiin, ymmärtävät hyvin työn luonnetta, varmistavat osaamisen ja ovat kiinnostuneita työntekijästä. Esihenkilön hyvään ohjaukseen kuuluu myös keskusteleminen ja oikeiden kysymysten esittäminen. He vievät asioita ja tarpeita myös eteenpäin, tiedottavat ja sitoutuvat toimenpiteisiin. Lähimmän esihenkilön pitämät kehityskeskustelut ovat tärkeitä mahdollisuuksia osaamisen kehittämisen ohjaamiseen.

Huonoimmillaan lähin esihenkilö ei ole vuorovaikutuksellinen, hän ei ymmärrä työn luonnetta ja tarpeita. Eräs iso ongelma on myös, jos esihenkilöllä ei ole valtuuksia tehdä päätöksiä tai hänellä ei ole tarvittavia vaikutusmahdollisuuksia johtoon. Nämä vaikutukset näkyvät osaamisen

kehittämiseen ohjaamisessa erilaisina ongelmina – usein käänteisinä kuin edellä kuvatut onnistuneet ja hyvät ominaisuudet.

Ulkopuolisilla koulutuksenjärjestäjillä on työpaikoilla harvoin ohjaavaa roolia. He toimivat useimmiten vain kouluttajina, kun ohjaukset on tehty. Eräs haastateltavista tunnisti, että ulkopuolisilta tahoilta voidaan saada kuitenkin hieman uusia vaikutteita. He voisivat tuoda ulkopuolelta asioita, joita ei ehkä olla osattu ajatella.

Luottamusmiesten rooli nähtiin olevan parhaimmillaan valvova, keskusteleva, kuunteleva ja tiedottava. He voivat myös neuvoa, rohkaista ja toimia proaktiivisesti. Yleensä luottamusmiehet toimivat vuoropuhelun edistäjinä ja viestin viejinä tarvittaviin suuntiin.

Työntekijöillä on itsellään iso rooli ohjata toinen toisiaan. Kaikkien haastateltavien mukaan he voivat ja heidän tulisikin ohjata toisiaan. Tämä nähtiin tärkeäksi ja sitä tulisi myös aktiivisesti edistää.

Työntekijöiden keskinäistä ohjausta tapahtuu työpaikoilla paljon, vaikka erojakin löytyy. Eräs haastateltavista sanoi, että työntekijöiden keskinäistä ohjausta voisi olla vielä enemmän ja sitä voitaisiin tehdä kehittyneemmin. Työntekijöiden välisessä ohjauksessa kokeneemmat ja osaavammat työntekijät auttavat uusia työntekijöitä. Tällaista tapahtuu esimerkiksi perehdytyksissä, työn kierroissa ja mentorointityyppisissä tilanteissa. Työntekijöiden väliseen ohjaukseen liittyviä asioita ja tekijöitä ovat muun muassa avun pyytäminen, osaamisen vapaaehtoinen jakaminen, yhdessä oppiminen ja erilaiset vapaat keskustelut. Keskusteluissa ja työn ohessa voidaan esimerkiksi rohkaista ja tukea toista hankkimaan oppeja, koulutusta tai positiivisessa mielessä jopa alan vaihtoa.

Työntekijöiden keskinäinen ohjaus ja toistensa auttaminen voivat kuitenkin myös aiheuttaa stressiä. Kyse voi olla tilanteista, jossa työntekijöille samanaikaisesti säilytetään vastuuta ohjaamisesta eikä työtä huomioida keventämällä muita tehtäviä tai vastuita. Ohjaustilanteessa saatetaan myös pelätä toisen henkilön reaktiota. Eräässä yrityksessä nämä ongelmat on tunnistettu. Keinona ehkäistä ongelmia on ollut luoda yhteinen avoin ilmapiiri, joka edistää työntekijöiden välistä ohjausta. Tämän avulla sitoudutaan ja huolehditaan toisista sekä halutaan pitää jokainen ajan tasalla. Työn luoteesta riippuu myös se, onko ohjaukselle tarpeeksi aikaa. Esimerkiksi urakkaluonteisissa töissä ohjaukselle ei ole vastaavia mahdollisuuksia kuin toisentyyppisissä työsuhteissa.

Haastateltavat ovat itse arvioineet omia osaamistarpeitaan paljon ja säännöllisesti. Tähän on vaikuttanut keskeisesti myös heidän roolinsa luottamusmiehenä. Omia osaamistarpeita on arvioitu reflektoinnin ja

itseohjautuvuuden kautta, mutta myös kysymällä ja pyytämällä apua. He ovat kokeneet ottaneensa myös itse vastuuta. Tarpeita on tunnistettu työn muutoksen, epäkohtien tai työhön tai uraan liittyvien tavoitteiden kautta. Näitä tarpeita on yhteensovitettu koulutustarjontaan. Eräs haastateltavista oli laatinut itselleen oman henkilökohtaisen opintosuunnitelman.

Onnistuneen osaamisen kehittämisen ja ohjauksen vaikutukset

Osaamisen kehittämisen arvioitiin lisäävän sitoutumista työnantajaan, kasvattavan luottamusta ja parantavan työpaikan ilmapiiriä sekä työtyytyväisyyttä. Se myös luo työntekijöissä itsevarmuutta, motivaatiota, arvostuksen kokemista ja tuo onnistumisen tunnetta. Työyhteisön näkökulmasta osaamisen kehittämällä voidaan lisätä vuorovaikutusta, kasvattaa työyhteisötaitoja sekä ymmärrystä toisia kohtaan tai jopa purkaa jännitystä ja paineita. Sen nähtiin usein myös parantavan ansiotasoa.

Näiden lisäksi osaamisen kehittämisen sanottiin helpottavan töitä, työntekijöiden tekevän vähemmän virheitä, parantavan työturvallisuutta ja tuovan vaihtelua työhön. Se lisää työssä jaksamista ja vähentää sairauslomia. Osaamisen kehittäminen turvaa myös työvoiman saatavuutta tai osaamista eri tehtävissä, lisää tuottavuutta, tehokkuutta, tavoitteisiin pääsemistä sekä kasvattaa yrityksen liikevaihtoa.

Osaamisen kehittämisen ohjausta ei nähdä irrallisena vaikuttimena osaamisen kehittämisestä. Sen myötävaikutuksesta osaamisen kehittämiseltä on saatavissa kaikki laajat hyödyt, joita edellä tunnistettiin.

Haastateltavien unelmat ja kokemukset osaamisen kehittämisen kulttuurista

Haastateltavista valtaosa koki tietävänsä hyvin, miten he pystyvät saavuttamaan omat tavoitteensa ja tavoitteisiin liittyvät unelmansa. Moni haastateltava koki, että tärkeä tavoite on saavuttaa ja hyödyntää oma potentiaali työntekijänä. Moni koki sen jo saavuttaneensa, mutta osa vielä ei. Osa uskoi, ettei sitä voi ja pidäkään saavuttaa ja tämä on usein liikkeelle paneva voima osaamisen kehittämisessä.

Moni haastateltava mainitsi, että esihenkilö oli rohkaissut tai antanut riittävän mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä työntekijänä. Kokemus koko työpaikan tasolla oli kuitenkin vaihtelevampi. Työntekijänä kasvamiseen liitettiin työnantajan suunnalta ensisijaisesti tehokkuuden tavoittelu.

Osaamisen kehittäminen on työpaikoilla yleensä koko työyhteisön asia. Joillakin työpaikoilla sillä on selkeä rooli ja vankka asema. Toisaalla taas se voi olla enemmän sivutuote tai asia, johon ei panosteta riittävästi. Yleisesti

asian merkitys tunnustetaan, mutta käytäntö voi olla toinen. Riippuu myös työntekijöiden henkilökohtaisesta suhtautumisesta, minkälainen asema osaamisen kehittämiseksi syntyy työpaikalla.

Haastateltavien ratkaisuehdotuksia osaamisen ja ohjauksen kehittämiseksi

Yksi keskeisimmistä ratkaisuehdotuksista kohdistui työnantajiin ja johtoon. Heidän tulisi jalkautua ja olla enemmän vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Tämä luo puitteet myös oppimisen ohjaukselle. Johdon tulisi kuunnella työntekijöiltä tulevia viestejä, tunnistaa heidän tarpeensa ja tehdä yhdessä henkilöstön kanssa suunnitelmat.

Työnantajat voisivat käyttää myös laajemmin erilaisia tiedonhankintakeinoja, kuten kyselyjä osaamistarpeiden kartoittamisessa. Nykyisten osaamistarpeiden lisäksi tarpeita tulisi tarkastella riittävän pitkäjänteisesti, tulevaisuutta ennakoiden. Työnantajan tulisi asettaa ja laatia osaamisen kehittämisen suunta, strategia ja raamit. Näiden toimeenpanoon pitäisi myös sitoutua. Työnantajien tulisi mahdollistaa osaamisen kehittämistä riittävillä resursseilla ja olla asiasta kiinnostuneita ja sitoutua siihen. Osaamisen kehittäminen tulisi myös nähdä jatkuvana prosessina, lyhytjänteisten, irrallisten tai tapauskohtaisten tarpeiden sijaan. Osaamisen kehittämisestä ja ohjauksesta olisi myös viestittävä ymmärrettävästi.

Haastateltavien mukaan esihenkilöiden kannattaisi olla henkilökohtaisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa mahdollisimman paljon. Tutkimus nosti esiin runsaasti hyviä esimerkkejä ja kokemuksia, joista olisi malliksi esihenkilöille. Erityisen tärkeänä nähdään, että esihenkilöt ovat läsnä, kysyvät miten menee tai millainen päivä on ollut. Näillä keinoilla saadaan paljon viestejä ja hiljaisia signaaleja ohjaustyöhön.

Päivittäisessä työssään esihenkilöiden kannattaa tunnustaa kyvykkyyksiä, havainnoida koulutustarpeita sekä rohkaista ja tukea työntekijöitä osaamisen kehittämisessä. Esihenkilöt ovat koulutuksen ja ohjauksen tärkein väylä.

Esihenkilöiden tulisi myös kysellä aktiivisesti mitä tarpeita työntekijöillä on oppimiselle, uralla etenemiselle ja kouluttautumiselle. Kehityskeskusteluiden pitäminen nähdään keskeisenä. Esihenkilöiden kannattaisi myös kehittää omaa osaamisen kehittämisen arviointi- ja ennakoitiosaamista.

Esihenkilöiltä tulisi edellyttää sitoutumista asioiden eteenpäin viemiseen ja heidän pitäisi myös valvoa, että osaamisen kehittämisen tavoitteet toteutuvat. Eräs haastateltava toivoi esihenkilöiltä myös selkeää ohjausta, ohjeita ja neuvoja, miten toimia ja mitä kautta on mahdollista kehittää omaa osaamista.

Esihenkilöllä nähtiinkin monta erilaista ohjaava roolia, joiden tulisi toteutua samanaikaisesti. Esihenkilön tulee aistia tarpeita, seurata ja tarkkailla, ottaa puheeksi sekä toimia vastuunkantajana ja toimeenpanijan roolissa. Esihenkilön tulee olla vuorovaikutuksessa kaikkien kanssa, välittää viestejä ja toimia kaiken osaamisen kehittämisen ja siihen liittyvän ohjaamisen solmukohtana.

Luottamusmiesten tulisi toimia hieman samankaltaisesti kuin esihenkilöt, kuitenkin omasta roolistaan käsin. He voivat myötävaikuttaa asioihin ja sparrata enemmän sekä neuvoa ja tukea osaamisen kehittämisessä. Luottamusmiesten tulisi olla ajan tasalla osaamisen kehittämiseen ja sen ohjaukseen liittyen, omata itse ymmärrys asian merkityksestä ja kyetä myös näkemään ja visioimaan mihin maailma on menossa. Tarvittaessa luottamusmiesten tulee kyseenalaistaa työpaikan käytäntöjä hyvässä hengessä. Luottamusmiehillä on tähän muita parempi asema. He voisivat myös esittää asioita etupainotteisesti, mikä auttaa muutoksessa ja sen ennakoinnissa. Luottamusmiesten tulisi olla myös viestin viejiä kentältä ammattiliittoihin.

Ammattiliittojen toivottiin pitävän osaamisen ja sen ohjauksen merkitystä esillä. Liitot voisivat myös kerätä tietoa ja arvioida osaamisen kehittämisen tarpeita alakohtaisesti ja yleisemminkin. Ammattiliitolla voisi olla myös kansallisen tason ohjausrooli. Niiden tulisi viestiä osaamisen ja sen ohjauksen kehittämisen hyödyistä, onnistumisista ja vaikutuksista työelämään.

Liittojen tulisi vaikuttaa työnantajiin ja poliittisiin sidosryhmiin ja tehdä laajaa yhteistyötä asiaan liittyen. Kouluttautumiseen ja niiden korvauksiin liittyviä asioita olisi saatava nykyistä enemmän työehtosopimukseen. Ammattiliittojen koulutusten tarjoamista ja niihin ohjaamista tulisi myös kehittää. Liittojen kannattaisi jalkautua entistä enemmän oppilaitoksiin.

Työntekijöiden kannattaa olla aktiivisia omalta osaltaan ja osallistua koulutuksiin. Heidän tulee tuoda omia tarpeitaan ja kiinnostustaan avoimemmin esiin. Työntekijät voivat myös omalta osaltaan edistää hyvää ja avointa ilmapiiriä, kannustaa ja tukea toista, kuunnella ja keskustella. He voisivat myös kyseenalaistaa asioita hyvällä tavalla, toimien tässä luottamusmiesten rinnalla.

Työntekijöiden kannattaa pyytää ja haastaa myös esimerkiksi luottamusmiestä tai omaa esihenkilöään omaksi osaamisen kehittämisen ja ohjauksen sparraajaksi. Työntekijöiden tulee myös suhtautua uusiin työntekijöihin ja harjoittelijoihin asiallisesti ja tukea heitä erityisesti osaamisen kehittämisen polulla.

Yhteiskunnallisesti kouluttautumisesta tulisi tehdä entistä arvostettavampaa ja tukea jatkuvan oppimisen kulttuuria. Koulutuksesta ei pidä leikata vaan opetuksen tasoa tulee parantaa. Myös valmistuvien henkilöiden määrää tulee kasvattaa ja tukea heitä työelämään pääsemisessä. Tulisi myös aktiivisesti ottaa kantaa, että yrityksissä laitetaan osaamisen kehittämisen asiat kuntoon sekä tehdään sille polku ja ohjataan kehitystä. Osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvissä lakiuudistuksissa tulisi kuunnella työntekijöitä ja ymmärtää ruohonjuuritasoa.

4.2 Työnantajien edustajat

Työnantajien edustajat toimivat henkilöstöjohdossa ja jokainen haastateltavista oli työskennellyt nykyisellä työnantajalla pitkään, 15–30 vuotta.

Osaamistarpeiden kartoitus

Eräässä yrityksessä oli kehitetty organisaatiossa osaamisen ja suorituksen erilaisia malleja, konsepteja. Yrityksen toimipaikoilla tehdään kolme kertaa vuodessa suorituksen ja osaamisen kartoitus työntekijän kanssa. Näissä kehityskeskusteluissa on tarkasti määritetyt kysymykset osaamisen tarpeista ja kehittämisestä.

Toisessa yrityksessä on lähdetty liikkeelle ison kuvan ja strategian kautta. Osaaminen ja sen kehittäminen on kytketty strategiaan ja liiketoimintaan, josta tulee lähtökohta tarkemmalle suunnittelulle. Strategisessa henkilöstösuunnitelmassa mennään syvemmälle organisaatioon ja resursseihin. Tähän liittyy myös tulevaisuussuuntatuneisuus useita vuosia eteenpäin. Suunnittelussa tunnistetaan, mitä osaamisia ja kyvykkyyksiä on tällä hetkellä ja mitä tulee vahvistaa, mitä uusia osaamisia tulee hankkia ja mitä ratkaisuja ja keinoja tarvitaan. Nämä antavat vuosisuunnittelulle lähtökohdan osaamisen kehittämisen toimille.

Osaamisen kartoittamista on tehty yrityksissä pääasiassa sisäisesti. Esimerkiksi eräässä yrityksessä on käytetty jonkin verran ulkopuolisia tahoja projektiluonteisesti. Ulkopuoliset tahot ovat tuoneet mukaan rehellisempää palautetta. Työterveyden työpaikkaselvityksistä on saatu myös paljon hiljaista tietoa.

Tavoitteita ja vaikuttimia osaamistarpeiden kartoittamiseksi tunnistettiin useita. Näitä olivat tavoitteet hyvin suoriutuvista työntekijöistä, työturvallisuuden parantaminen, parempi työhyvinvointi ja työn mielekkyys, toimintojen jatkuva parantaminen, operatiiviseen liiketoimintaan ja muutoksiin vastaaminen, työntekijöiden henkilökohtaiset kehityspolut ja tuloksen tekeminen.

Osaamisen kehittämisen keinot

Haastatelluilla työnantajilla oli paljon omia sisäisiä koulutusohjelmia. Jonkin verran hyödynnetään myös ulkopuolisia koulutuksia. Eräs haastateltavista piti tehtävänkiertoa eri projekteissa ja hankkeissa, työryhmiin osallistumista, ulkomaan komennuksia ja muita vastaavia hyvänä tapana kehittää työntekijöiden osaamista ja kokemusta sekä mahdollisuutta saada uusia näkökulmia työhön. Yritys painottaa tällaista työssäoppimista hyvin paljon. Toisella yrityksellä on oma verkko-oppimisympäristö, jota he ovat parhaillaan pelillistämässä.

Oikeisiin osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin päätyminen

Työnantajien mielestä avainasemassa oikeisiin toimenpiteisiin pääsemisessä ovat vuorovaikutus ja työntekijöiden rohkaiseminen. Vuorovaikutusta tarvitaan erityisesti oman esihenkilön kanssa, mutta myös työntekijöiden kesken. Kehityskeskusteluissa ja muissa keskusteluissa tuodaan molemmin puolin mahdollisuuksia, ideoita ja keinoja esiin. Yhdessä tietoa jakamalla, suunnittelemalla ja löytämällä päästään oikeisiin toimenpiteisiin käsiksi. Myös työntekijän omalla motivaatiolla on suuri merkitys. Eräässä yrityksessä kannustetaan itsejohtajuuteen/vai itsensä johtamiseen? He puhuivat osaamisen ajan tasalla pitämisestä ja työntekijän markkina-arvosta.

Oman osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen

Eräs työnantajista arvio, että työntekijät eivät aina osaa tunnistaa ja sanoittaa omaa osaamistaan. Tämä on yleistä. Myyjä esimerkiksi saattaa sanoa, että osaa myydä oikeassa tilanteessa, vaikkei toisen henkilön näkökulmasta välttämättä osaisikaan. Kyse voi olla uskomuksesta. Toisen vastaajan mukaan omaa osaamista osataan tunnistaa ja sanoittaa nykyään aiempaa paremmin. Osaaminen on liiketoiminnan ytimessä. Siitä puhutaan paljon ja tämä on tehnyt työntekijöistäkin valveutuneita ja kiinnostuneita asiasta. Erityisesti nuoret ovat erään vastaajan mukaan ”tosi nälkäisiä” ja he ymmärtävät läpi elämän jatkuvan oppimisen tärkeyden. Eräs vastaajista sanoi, ettei työntekijän oman osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen tapahdu välttämättä aina itsekseen. Tätä varten täytyy työnantajan löytää välineet. Esimerkiksi henkilöstökyselyt antavat hyvän läpileikkauksen koko organisaatiosta.

Osaamisen kehittämisen ohjauksen roolit

Johdolla ja henkilöstöjohdolla on vastuu liiketoiminnan ja kilpailukyvyn kokonaisuudesta. Myös lähimmän esihenkilön rooli liittyy tähän. Koulutussuunnitelmat liittyen uuden asian tai muutoksen haltuun ottamiseen on tehtävä hyvissä ajoin. Työnantajan on varmistettava, että esihenkilö osaa ohjata ja tarvittaessa valmentaa osaamisen kehittämisessä.

Lähimmän esihenkilön rooli on tärkein. He ovat tiedon alkulähteillä ja heidän tulee olla tietoinen työntekijän kehityksestä, kiinnostuneita keskustelemaan, kuuntelemaan ja tarjoamaan ratkaisuja.

Luottamusmiesten ottaminen mukaan erityisesti kehitysohjelmien ja koulutussuunnitelmien tekemiseen nähdään tärkeäksi. Luottamusmiehet osaavat kannustaa työntekijöitä osaamisen kehittämisessä. Heillä on myös kokonaisymmärrystä ja heiltä kuullaan palautetta siitä, missä asioissa henkilöstöllä on esimerkiksi epävarmuutta.

Työntekijöiden toinen toisensa ohjaaminen on erään haastateltavan mukaan tärkeä asia. Sen avulla siirtyy hiljaista tietoa, osaamista ja ymmärrystä siitä, mistä kaikesta osaaminen muodostuu. On tärkeää, että tämä toimii hyvin ja sille luodaan toimivat puitteet. Työntekijät voivat ohjata toisiaan paljon, ja jakaa keinoja oppia. Tarinoiden kertominen tapahtuneesta on hyvä keino synnyttää yhteistä ymmärrystä, osaamista ja kulttuuria. Työnantajan kannalta on tärkeää myös tunnistaa nk. primusmoottoreita, mielipidevaikuttajia ja avainosaajia henkilöstön keskuudesta. Jotkut ovat aktiivisempia ja vievät osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita eteenpäin. Eräässä yrityksessä pyritäänkin tunnistamaan henkilöitä, jotka ovat hyviä jossain asiassa ja heitä halutaan käyttää muiden työntekijöiden ohjaamisessa.

Onnistuneen osaamisen kehittämisen ja ohjauksen vaikutukset

Osaamisen kehittämisen ja siihen liittyvän ohjauksen vaikutukset nähtiin yrityksille merkittävänä. Näitä ovat muun muassa jonkun uuden teknologian tai toimintamallin läpiviennin nopeutuminen, työnantajakuvan kehittyminen, työturvallisuuskulttuurin paraneminen ja vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn, menestymiseen ja tulokseen.

Osaamisen kehittäminen ja ohjaus parantaa työntekijäkokemusta. Tämä puolestaan nostaa viihtyvyyttä, jaksamista, hyvinvointia ja työmotivaatiota. Tunnistettiin myös, että ammattilypeys kasvaa osaamisen lisääntyessä. Osaamisen kehittäminen antaa toimintavarmuutta ja parantaa työturvallisuutta.

Työnantajien kehittämis ehdotuksia

Työnantajien ja johdon kannattaisi antaa osaamisen kehittämislle riittävä arvo ja merkitys. Siihen olisi panostettava ja käytettävä aikaa, jotta myös koko yritys kehittyy. Se pitää nähdä kilpailuetuna ja -tekijänä ja se liittyy työntekijöiden veto- ja pitovoimaan. Osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen tulee tuoda suunnitelmallisuutta ja rakennetta. Osaaminen on ymmärrettävä strategialähtöisesti ja siitä tulee osata puhua ja sitä tulee johtaa systemaattisesti.

Esihenkilöiden tulisi tunnistaa ja tukea alaistensa tarpeita ja viedä havaintoja omille esihenkilöilleen sekä johdolle. Esimiehillä itsellään tulisi olla halu kehittää ihmisten osaamista, sillä se kuuluu oleellisesti heidän vastuualueeseensa. Heidän tulisi myös viedä yrityksen viestiä ja kuunnella työntekijöiden viestiä ja kohtauttaa näitä toisiinsa. Tärkeä on ymmärtää kokonaisuutta, ja tarpeiden kautta päästä oikeisiin keinoihin henkilökohtaisilla keskusteluilla.

Luottamusmiesten puolestaan kannattaa tuoda omaa näkemystään ja näkökulmaansa yhteisten tavoitteiden kehittämiseksi. Ammattiliittojen tulisi toimia ajan hengessä ja tavoittaa osaamisen kehittämisen trendit ja käydä vuoropuhelua luottamusmiesten kanssa. Ammattiliittojen olisi hyvä myös nähdä liiketoiminnan muutostarpeet ja osaamisen vaikutus kilpailukykyyn ja ratkoa näitä asioita työntantajien rinnalla. Ammattiliitoilla nähdään myös tärkeä rooli vaikuttaa oppilaitoksissa osaamisen kehittämiseen työelämälähtöisemmäksi.

Työntekijöiden kannattaisi tuoda avoimesti omia ajatuksiaan esiin. Olla rohkea ja uskaltaa sanoa omasta osaamisesta ja osaamistarpeista. Antaa palautetta ja ratkaisuehdotuksia. Erään vastaajan mukaan kaikki lähtee sitoutuneesta, motivoituneesta ja kehittämishaluisesta porukasta, siitä syntyy kilpailukyky.

Yhteiskunnallisesti tulisi olla kartalla muutoksissa, esimerkiksi miten työntantajien ja oppilaitosten osaaminen pidetään ajan tasalla. Työntantajat ovat todella tärkeässä roolissa työssä oppijoiden ja harjoittelijoiden kanssa. Työntantajille tulisi olla kannustimia madaltaa kynnystä käyttää esimerkiksi osaamisen kehittämisen palveluntarjoajia. Erään vastaajan mukaan yhteiskunnallisesti puhutaan valitettavan vähän osaamisen merkityksestä kilpailukykyyn ja hyvinvointiin. Koulutuksen polarisaatio lisääntyy. Osaamisen kehittäminen on iso asia, josta toivottavasti tullaan vielä puhumaan.

Liite 1: Työntekijöiden/luottamusmiesten haastattelurunko

0. Taustatietoja vastaajasta

- a. Kuinka kauan olet ollut työelämässä?
- b. Kuinka pitkään olet ollut samassa ammatissa?
- c. Kuinka kauan olet ollut samalla työnantajalla?
- d. Oletko henkilökohtaisesti kohdannut työurallasi tilanteita, joissa olet päivittänyt osaamistasi? (työssä tai työelämän ulkopuolella)

1. Miten työpaikkasi henkilöstön osaamistarpeita kartoitetaan?

- a. Keinot?
- b. Mitä tavoitteita, vaikuttimia tai syitä tunnistat osaamistarpeiden kartoittamiseen työpaikallasi?
 - i. Työntekijöistä lähteviä
 - ii. Työnantajasta lähteviä
- c. Ellei kartoiteta, miksi ei?

2. Minkälaisia osaamisen kehittämisen tapoja työpaikallasi on ollut käytössä tai joihin olette saaneet (rahallista tai ajallista) tukea?

3. Miten työntekijät päätyisivät mielestäsi oikeisiin osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin?

- a. Käydäänkö työpaikalla vuoropuhelua ja reflektointia osaamistarpeista ja miten?
- b. Onko piirteitä henkilöstön osaamisen kehittämisestä vain lyhyen tähtäimen tarpeisiin (reagointi) / käskytyks osaamisen kehittämiseen?

4. Osaavatko työntekijät mielestäsi tunnistaa ja sanoittaa omaa osaamistaan?

5. Onko työpaikallanne käytetty ulkopuolisia tahoja osaamistarpeiden kartoittamisessa, keitä ja missä roolissa?

- a. Henkilöstökonsulttia
- b. Koulutuksenjärjestäjää
- c. Työterveyttä
- d. Muita

6. Kuka vastaa / kenen pitäisi vastata osaamisen kehittämiseen liittyvästä työntekijän ohjauksesta? Mikä on kenenkin rooli:

- a. Työnantajan johto, päällikkö (esim. HR) tai kehittämistehtävissä oleva
 - i. Mielipide roolista
 - ii. Miten käytännössä toteutuu, esimerkki?
- b. Lähin esihenkilö
 - i. Mielipide roolista
 - ii. Miten käytännössä toteutuu, esimerkki?
- c. Ulkopuolinen koulutuksenjärjestäjä
 - i. Mielipide roolista
 - ii. Miten käytännössä toteutuu, esimerkki?
- d. Luottamusmies
 - i. Mielipide roolista
 - ii. Miten käytännössä toteutuu, esimerkki?

7. Voivatko työntekijät mielestäsi ohjata toisiaan osaamisen kehittämisessä?

- a. Mielipide asiasta
- b. Onko tällaisesta esimerkkiä?

8. Oletko itse arvioinut osaamistarpeitasi, miten?

- a. Onko tällaisesta esimerkkiä?

9. Mitkä mielestäsi voisivat olla onnistuneen osaamisen kehittämisen ohjauksen vaikutukset?

- a. Työpaikkatasolla
- b. Työntekijätasolla

10. Onko sinulla työhön liittyviä unelmia? Uskotko voivasi täyttää ne näköpiirissäsi olevalla ura- ja koulutuspolulla?

- a. Onko sinulla osaamiseen tai koulutukseen liittyviä tavoitteita tai unelmia?
- b. Tiedätkö, miten voit saavuttaa ne?
- c. Haastaako tai rohkaiseeko työnantaja sinua parempiin suorituksiin tai kasvuun työntekijänä?
- d. Koetko, että osaamisen kehittäminen on työpaikallasi koko työyhteisön yhteinen asia?
- e. Koetko saavuttavasi täyden potentiaalisi työntekijänä?

11. Mitä eri tahojen pitäisi tehdä tukeakseen työpaikkoja osaamisen tunnistamisen, kehittämisen ja ohjauksen ympäristöinä?

- a. Työnantajien/johdon
- b. Esihenkilöiden
- c. Luottamusmiesten, ammattiliittojen
- d. Työntekijöiden
- e. Yhteiskunnan

Liite 2: Työnantajien edustajien haastattelurunko

0. Taustatietoja vastaajasta

- a. Missä tehtävässä ja roolissa toimit tällä hetkellä?
- b. Kuinka kauan olet ollut nykyisellä työnantajalla?

1. Miten yrityksessänne henkilöstön osaamistarpeita kartoitetaan?

- a. Keinot?
- b. Mitä tavoitteita, vaikuttimia tai syitä tunnistat osaamistarpeiden kartoittamiseen työpaikallasi?

2. Minkälaisia osaamisen kehittämisen tapoja yrityksessänne on ollut käytössä?

- a. Miten olette näitä mahdollistaneet (esim. ajankäyttö, korvaukset, palvelujen hankinta...)

3. Miten työntekijät päätyisivät mielestäsi oikeisiin osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin?

4. Osaavatko työntekijät mielestäsi tunnistaa ja sanoittaa omaa osaamistaan?

5. Onko yrityksessänne käytetty ulkopuolisia tahoja osaamistarpeiden kartoittamisessa, keitä ja missä roolissa?

- a. Henkilöstökonsulttia
- b. Koulutuksenjärjestäjää
- c. Työterveyttä
- d. Muita

6. Kuka vastaa / kenen pitäisi vastata osaamisen kehittämiseen liittyvästä työntekijän ohjauksesta? Mikä on kenenkin rooli:

- a. Työnantajan johto, päällikkö (esim. HR) tai kehittämistehtävissä oleva
- b. Lähin esihenkilö
- c. Ulkopuolinen koulutuksenjärjestäjä
- d. Luottamusmies

7. Voivatko työntekijät mielestäsi ohjata toisiaan osaamisen kehittämisessä?

8. Mitkä mielestäsi voisivat olla onnistuneen osaamisen kehittämisen ohjauksen vaikutukset?

- a. Yrityksellenne
- b. Henkilöstölle

9. Mitä eri tahojen pitäisi tehdä tukeakseen osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja ohjausta työpaikoilla?

- a. Työnantajien/johdon
- b. Esihenkilöiden
- c. Luottamusmiesten, ammattiliittojen
- d. Työntekijöiden
- e. Yhteiskunnan