

Ei ole mitään suunnitelmaa tai rakennetta, on niin kova kiire koko ajan ”

Työntekijöiden kokemuksia oppimisen
ja osaamisen kehittämisen nykytilasta



KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

Näkymiä organisaatioiden oppimisen ja osaamisen kehittämisen nykytilaan

1	<u>Johdanto – Oppimisen merkitys jatkuvassa muutoksessa</u>
2	<u>Kyselyn toteutus ja aineisto</u>
3	<u>Työntekijöiden kokemuksia ja toiveita osaamisen kehittämisestä</u>
4	<u>Organisaation rakenteet ja prosessit oppimisen tukena</u>
5	<u>Oppimisen mahdollistaminen ja tukeminen tiimeissä</u>
6	<u>Yhteenveto</u>

Tervetuloa SKILLSCAPE 2024 -kyselyn koonnin pariin.

Kyselyn tavoitteena oli kerätä tietoa organisaatioiden oppimisen ja osaamisen kehittämisen nykytilasta ja tarjota hyödyllistä näkökulmaa kehittämistoimien suunnittelun tueksi.

Kysyimme työntekijöiden kokemuksia ja toiveita osaamisen kehittämisen ja johtamisen toimenpiteistä ja käytännöistä sekä näitä tukevista rakenteista ja prosesseista. Toivomme tämän koonnin tarjoavan arvokasta näkökulmaa sille, miten edistää oppivien organisaatioiden rakentumista ja strategian ja osaamisen kehittämisen toimenpiteiden yhteensovittamista.

Kiitämme kaikkia kyselyyn osallistuneita ja toivotamme teille antoisia lukuhetkiä raportin äärellä.

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

A large, dark blue, stylized number '7' is positioned on the left side of the slide. It is set against a white background that is framed by a light orange border. The number has a thick, rounded stroke.

**Voisin suositella
organisaatiotamme
ystävälleni, joka etsii
työpaikkaa, jossa voi
kehittää osaamistaan.**

Keskiarvo 6.92





Muutoksen nopeus haastaa meidät sekä yksilöinä että organisaatioina. Joudumme sopeutumaan nopeastikin erilaisiin mullistuksiin.

Usein muutokset ulkoisessa toimintaympäristössä haastavat organisaatioita muuttamaan myös sisäisiä käytäntöjään ja prosessejaan. Piha ja Sutinen kutsuvat teoksessa Muutosvoimaa rytmihäiriöksi tilannetta, jossa organisaation muutosnopeus on hitaampaa, kuin ympäristön. Muutos toimintaympäristössä edellyttää meiltä muutoksia toiminnassamme, mikä puolestaan edellyttää uuden oppimista.

Työssä tapahtuva oppiminen ei ole pelkästään yksilöiden osaamisen ja urakehityksen väline, vaan myös välttämätön edellytys organisaatioiden elinvoimaisuudelle ja menestykselle.



***” Emme voi pakottaa ketään oppimaan.
Hyvin suunnitellun oppimisen johtamisen avulla voidaan kuitenkin luoda
oppimismyönteistä työskentelytapaa sekä työskentelykulttuuria ja
varmistaa koko organisaation osaaminen. ”***

Marika Koivuniemi, tutkija Oulun yliopisto

Mitä johdamme, kun johdamme oppimista?

Suunniteltaessa työssä tapahtuvaa oppimista ja osaamisen kehittämisen toimenpiteitä, on tärkeää pitää oppija kirkkaana mielessä. Syntyvät toimintamallimme ovat sitä tehokkaampia, mitä paremmin niissä on huomioitu oppimisen psykologian ja oppimisprosessin näkökulmat.

- Mikä motivoi meitä, mitä ja miten haluamme oppia?
- Miten se yhdistyy siihen, mihin suuntaan organisaation kyvykkyyttä halutaan rakentaa?

Oppimisen ja osaamisen kehittämisessä on tärkeää ymmärtää työntekijöiden tarpeita ja tavoitteita ja osaamisesta sovittaa nämä organisaation strategisiin tavoitteisiin. Näin luodaan jatkuva kehityksen kulttuuria, jossa oppiminen ja osaamisen päivittäminen nähdään keskeisenä osana organisaation ja yksilöiden kasvua ja kehitystä.

Tieto
Kokemus
Kasvu
Muutos
Kehitys
Ymmärrys
Prosessi
Oivallus
Taito
Pätevyys
Keino

KUULAS & CO



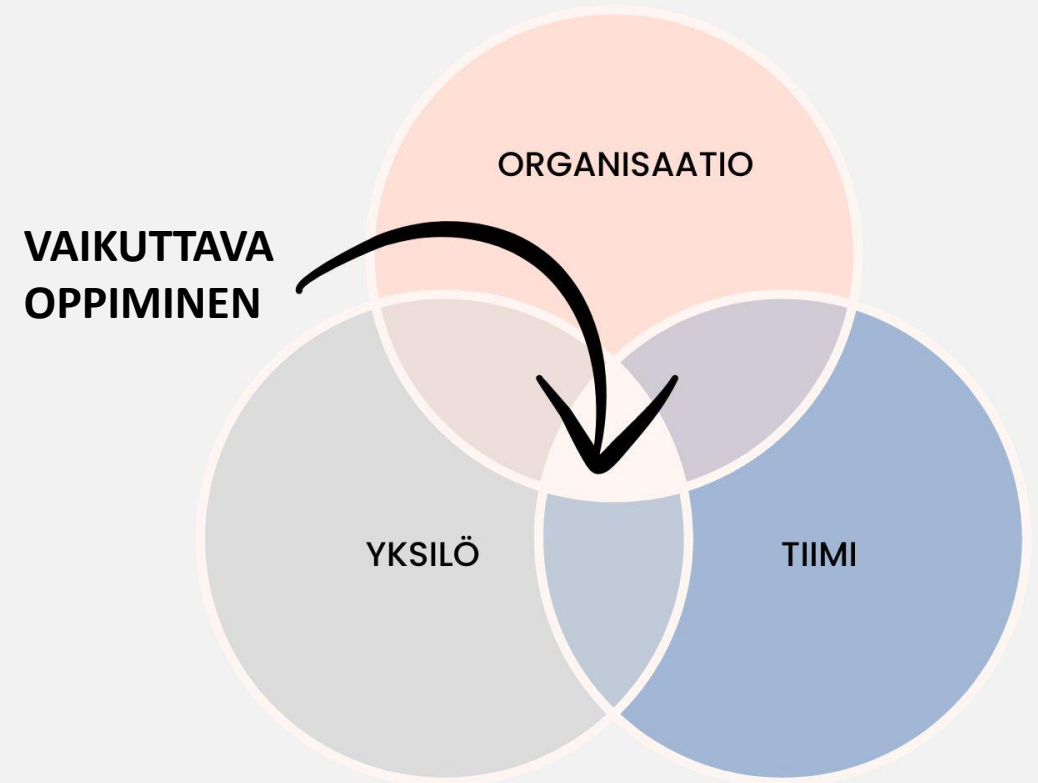
DESIGN MEETS LEARNING

Kohti kokonaisvaltaista osaamisen johtamista

Lähestyttäessä oppimisen johtamista kokonaisvaltaisesti, tarkastelu ulottuu organisaation johtamiseen, tiimiin ja yksilöihin. Näillä kaikilla on oma pelipaikkansa sisältöineen ja tavoitteineen luotaessa sellaisia toimintamalleja, rakenteita ja prosesseja, joiden yhteisvaikutuksena syntyy vaikuttavaa oppimista.

Jokainen taso edellyttää erilaisia toimenpiteitä oppimisen integroimiseksi jokapäiväiseen työhön ja henkilökohtaisten kehittymistavoitteiden yhteensovittamiseen organisaation tavoitteiden kanssa.

Tässä raportissa kyselyn vastaukset esitellään näiden kolmen kokonaisuuden alle sovitettuna siten, että lukijan on mahdollista tarkastella oman organisaationsa toimintamalleja saaden raportin vastauksista ajatusta oman kehittämistyönsä tueksi ja helpotusta liikkeelle lähtöön.



KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

Organisaatiotasolla tarkasteltavaksi:

- Mitä ajatellaan osaamisen kehittämisestä ja kuinka se näkyy?
- Kuinka osaamisen kehittämisen toimenpiteet on linkitetty strategiaan?
- Miten organisaation kyvykkyyksiä työstetään ja ylläpidetään?
- Miten organisaation prosessit, rakenteet ja johtaminen tukevat osaamisen kehittämisen valittuja toimenpiteitä?

Tiimitasolla tarkasteltavaksi:

- Miten tiimissä tuetaan oppimista?
- Miten osaamista jaetaan ja minkälaisin käytännöin?
- Miten jatkuva oppiminen tuodaan luontevaksi osaksi työtä?
- Miten tiimin osaamista tunnistetaan, tuetaan ja hyödynnetään?

Yksilötasolla tarkasteltavaksi:

- Minkälaiset osaamisen kehittämisen tavat motivoivat, tuntuvat mielekkäiltä ja tarpeellisilta ja toimivat arjessa?
- Kuinka yhdistää henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation strategiset tavoitteet?
- Miten olla oman oppimisen johtaja?



KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

KYSELYAINEISTON LÄPIKÄYNTI

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

SKILLSCAPE 2024 - Näkymiä oppimisen ja osaamisen kehittämisen nykytilaan – kyselyn avulla kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia ja toiveita osaamisen kehittämisen ja johtamisen käytännöistä sekä näitä tukevista prosesseista.

Kysely lähetettiin Kuulaksen uutiskirjeen tilaajille sekä Skills & Learning verkoston (SKILLE) jäsenille. Lisäksi kyselyä jaettiin eri sosiaalisen median alustoilla.

Kysely toteutettiin sähköisenä lomakkeena aikavälillä 6.3.-17.3.2024 ja vastauksia annettiin yhteensä 82. Kaikki vastaukset käsiteltiin anonymisti, ja avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten jäsentelyyn ja koontiin hyödynnettiin tekoälyä.

Organisaatio

Yksityinen **53** | Julkinen **17** | Kolmas sektori **8** | Muu **1**

Organisaation toimiala

Informaatioteknologia **4** | Rahoitus ja vakuutus **2** |
Terveys- ja sosiaalipalvelut **6** | Koulutus ja valmennus **20** |
Konsultointi ja asiantuntijapalvelut **15** | Viestintä **1** |
Vähittäiskauppa **11** | Majoitus- ja ravitsemuspalvelut **2** |
Teollisuus ja rakentaminen **8** | Muu **9**

Vastaajan rooli organisaatiossa

Johto **16** | Esihenkilö **9** | Asiantuntija **45** |
Toimihenkilö **3** | Yrittäjä **3** | Muu **3**

Päähuomiot kyselystä



Työssä tapahtuva oppiminen mielletään luontevaksi osaksi työtä. Tästä huolimatta osaamisen kehittämisen toimenpiteiltä uupuu suunnitelmalliset rakenteet ja prosessit, jotta osaamista voitaisiin kehittää tarkoituksenmukaisella tavalla.



Toimintaympäristön muutokset tekevät osaamistarpeiden ennakoimisesta haastavaa ja peräänkuuluttavat jatkuvaa oppimista. Osaamisen uudistumisen ja ylläpidon eteen ei organisaatioissa ole kauttaaltaan saatavilla tarvittavia rakenteita ja prosesseja.



Yksilöllisten oppimispreferenssien huomioiminen toteutuu vain kohtalaisesti: yksilöt motivoituvat eri tekijöistä ja omaavat eriäviä resursseja ja odotuksia osaamisen kehittämiseen, joiden huomioimiseen tarkoituksenmukaisella tavalla ei ole kattavasti vaihtoehtoja.



Osaamisen siirtäminen työtehtäviin edellyttää rakenteita ja johtamisosaamista: Johtajuuden ja organisaatiokulttuurin rooli on merkittävä sen varmistamisessa, että opittu siirtyy käytännön työtehtäviin ja integroituu osaksi työskentelyä.

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA JA TOIVEITA OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING



Keskuskeittiömallista jatkuvaan oppimiseen

Perinteisesti osaamisen kehittämisen toimenpiteet on organisoitu yrityksissä keskuskeittiömallin mukaisesti. Tässä mallissa HR-yksikkö suunnittelee ja tarjoilee valmiita kurssipaketteja henkilöstölle.

Oppimista onkin pitkään tarkasteltu pääosin koulutusten ja kurssien kautta. Osaamisen kehittymistä on esimerkiksi mitattu kurssisuorituksilla tai koulutukseen käytetyllä ajan määrällä.

Jatkuvan oppimisen uudistuksella vastataan läpi elämän jatkuvaan tarpeisiin kehittää ja uudistaa osaamista. Tämä uudistus perustuu ajatukseen siitä, että nopeasti muuttuvassa maailmassa ihmiset tarvitsevat jatkuvasti päivitettyä tietoa ja uusia taitoja menestyäkseen työelämässä.

Yhteenveto työntekijöiden kokemuksista



Oppiminen on usealle työntekijälle luonteva osa omaa työtä ja oppimista ymmärretään tapahtuvan muillakin tavoilla, kuin muodollisen kouluttamisen kautta.



Yksilön oppimiseen vaikuttavat sekä omat henkilökohtaiset resurssit että organisaation tuki osaamisen kehittämiselle (aika ja resurssit).



Organisaation tarjoamat tavat kehittää omaa osaamista eivät aina sovi yhteen yksittäisen työntekijän tarpeiden kanssa.



Osaamisen kehittämiselle ei ole asetettu selkeitä ja mitattavia tavoitteita, jolloin työntekijä kokee jäävänsä melko yksin pohtimaan suuntaviivoja omalle kehitykselle.

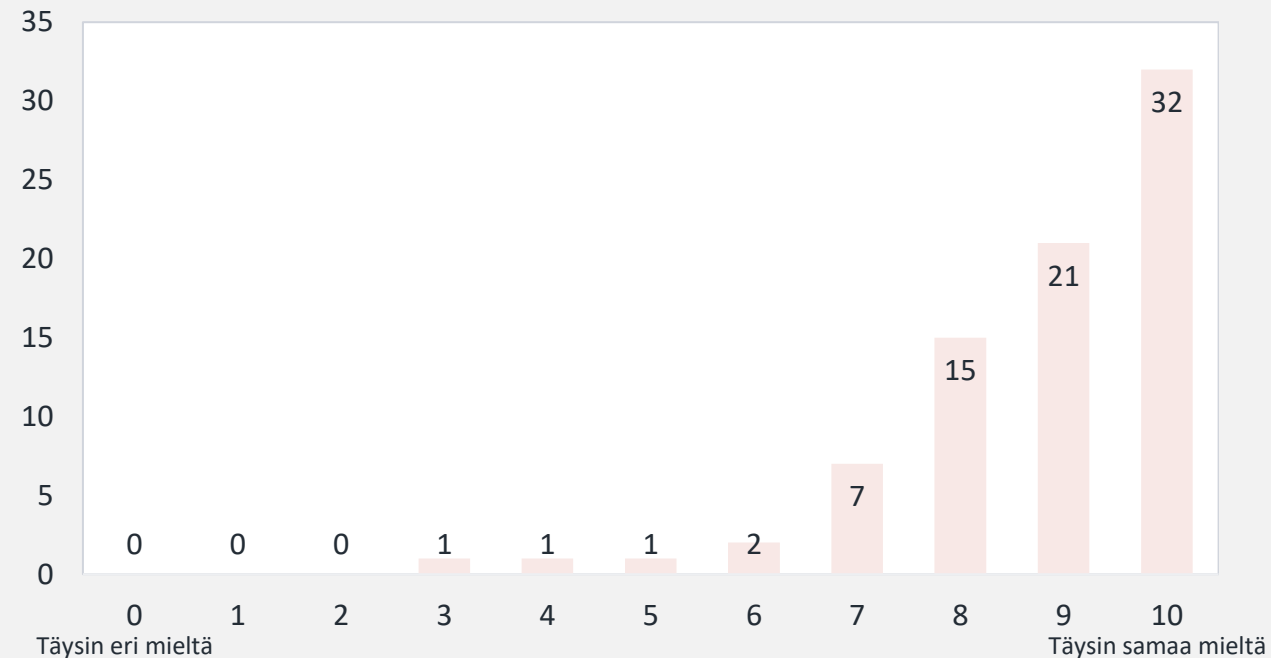
Jatkuva oppiminen on luonteva osa työtä

Vaikka oppimista edelleen usein tarkastellaan koulutuspainotteisesti, ymmärrys siitä, että oppimista tapahtuu jatkuvasti myös muilla tavoin työn arjessa, on löytänyt tiensä osaksi työntekijöiden kokemusta.

Vastaajat korostivat hyödyllisinä käytäntöinä muun muassa mentorointia ja työyhteisön sisällä tapahtuvaa osaamisen jakamista.

Lisäksi tärkeänä pidettiin verkostoja, reflektointia, palautteenantoa ja osaamisen jakamista arjen työssä, kuten osana projekti- tai kehittämistyötä.

Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen on luonteva osa työtäni.



keskiarvo 8.78

” Toivoisin enemmän vertaispohdintaa yksin tehdyn opiskelun sijaan. Ääneen ajattelua! ”

KUULAS & CO



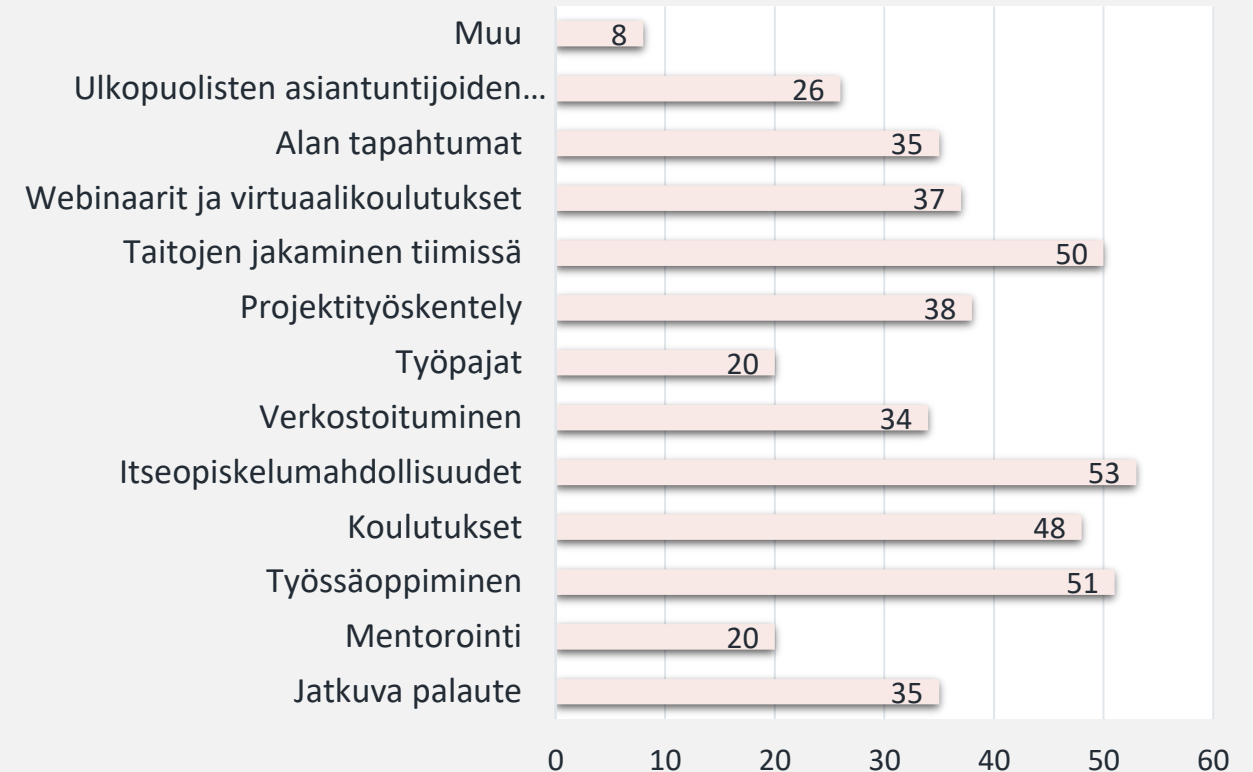
DESIGN MEETS LEARNING

Oppimista tukevat keinot

Vastaukset tarjoavat laajan kattauksen erilaisia käytäntöjä osaamisen kehittämiseen, joita organisaatiot hyödyntävät. Näistä oman osaamisen kehittymisen kannalta merkityksellisimmiksi nousevat itseopiskelumahdollisuuksien ja työssäoppimisen lisäksi erityisesti oppimisen sosiaalisuutta painottavat tavat, kuten tiimissä tapahtuva oppiminen ja verkostot.

Avoimissa vastauksissa korostuivat myös toiveet työskentelytavoista, jotka tukevat arjessa tapahtuvaa oppimista. Esimerkkeinä mainitaan projektit ja eri tiimien välinen projekti- ja kehittämistyö. Lisäksi yhteiskehittäminen ja muotoilun hyödyntäminen tuodaan esimerkkinä esille siitä, kuinka tukea työtavoilla työssä tapahtuvaa oppimista.

Mitkä tekijät tukevat jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä?



”Retrot tarjoavat säännöllisiä foorumeita oppimiselle ja kokemusten jakamiselle.”

Mikä haastaa työntekijän oppimista?

Osaamisen kehittämisen käytänteissä on huomioitava työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja henkilökohtaiset resurssit oppimiselle.

Ajalliset resurssit oppimiseen kertovat epäsuorasti johdon asenteista osaamisen kehittämiseen.

Yleisimmin mainittu haaste oppimiselle ja osaamisen kehittämislle on ajanpuute. Monet vastaajat korostivat, että normaalin työn ohella on vaikeaa löytää aikaa osaamisen kehittämislle. Kaikilla ei ole myöskään henkilökohtaisia resursseja tai elämäntilannetta, jotka mahdollistaisivat lisäkuormituksen oppimisen muodossa. Tämä korostaa tarvetta tasapainottaa työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja heidän henkilökohtaisten resurssien välistä suhdetta sekä esihenkilöiden kykyä tunnistaa yksilölliset tarpeet kouluttautumiselle.

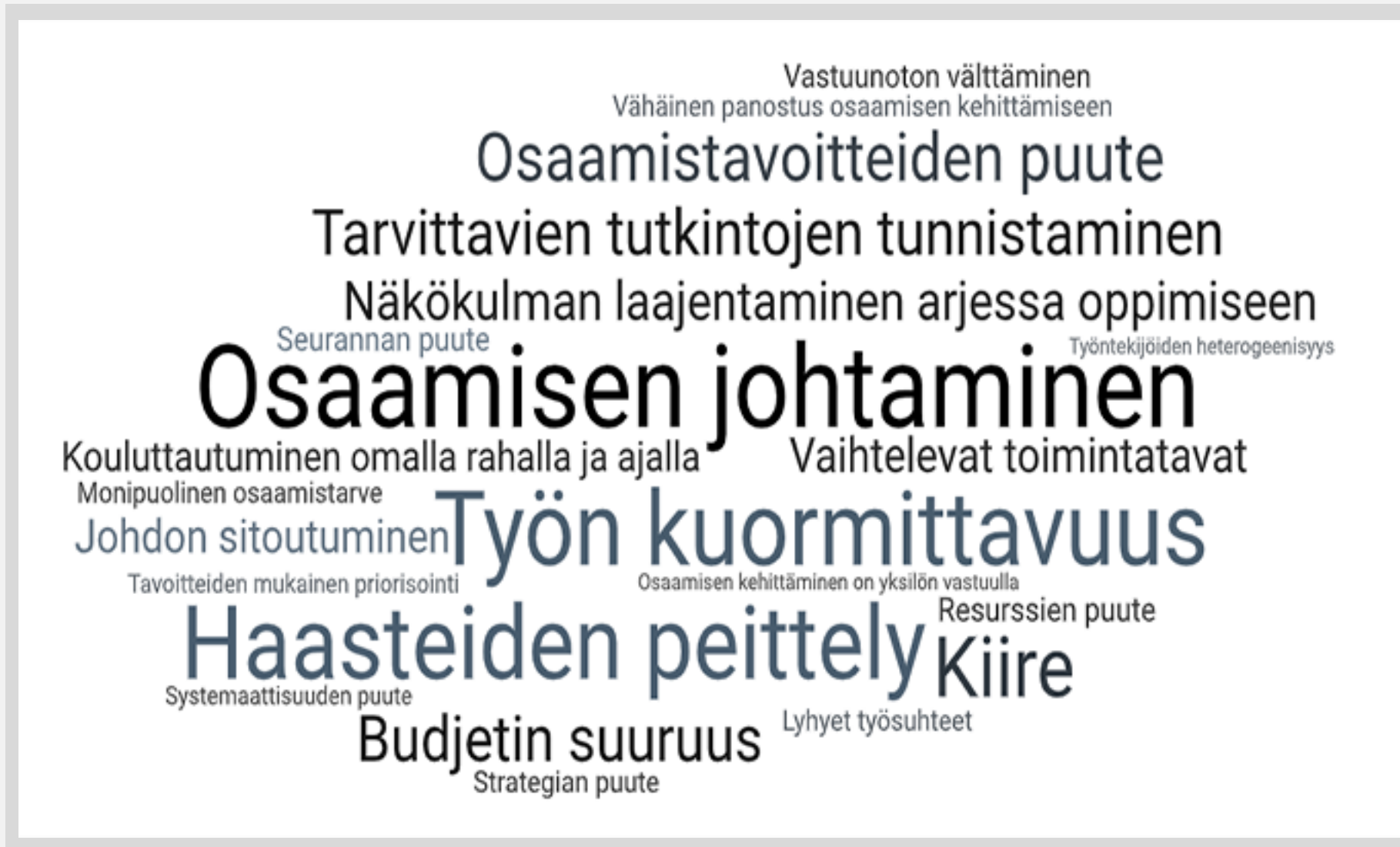
Taloudelliset resurssit mainitaan myös merkittäväksi haasteeksi, sillä moniin koulutuksiin osallistuminen vaatii rahoitusta, jota ei aina ole saatavilla. Työaika on usein tarkkaan mitoitettu, eikä siihen sisälly ylimääräistä aikaa tai budjettia osaamisen kehittämiseen.

Ei selkeitä prosesseja

Epäselvät tavoitteet

Ei aikaa oppimiselle

Minkälaisia haasteita koet organisaatiossanne osaamisen kehittämisessä?



KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

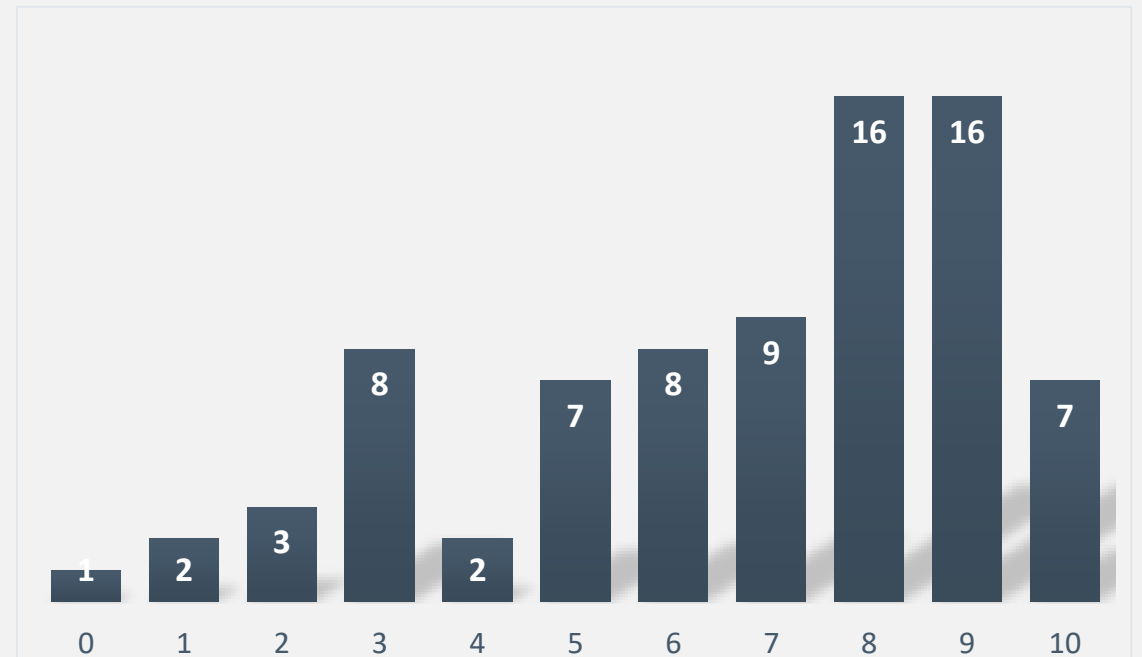
Osaamisen kehittymistä tukevat käytänteet

Vastausten hajonta oli huomattava omaa osaamisen kehittämistä tukevien käytäntöjen osalta.

Erityisesti taloudellisten resurssien puute ja vähäinen panostus osaamisen kehittämiseen mainitaan jälleen usein. Vastaajat toivoivat enemmän aikaa osaamisen kehittämiseen, itsenäisesti tai tiimin sisällä, sekä taloudellista tukea täydennyskoulutukseen.

Toiveita esitettiin muun muassa mentorointijärjestelmälle ja prosesseille työyhteisön sisäisen osaamisen jakamisen parantamiseksi. Osaamisen jakamista toivottiin toteutettavaksi esimerkiksi työpajojen avulla sekä erilaisin retro- ja seremoniakäytäntein, joissa yhdessä voidaan miettiä tavoitteita oppimiselle ja reflektoida opittua.

Organisaatiomme osaamisen kehittämisen käytännöt tukevat oman osaamiseni kehittymistä.



keskiarvo 6.68

” Kaipaavan avointa ja yhteistä keskustelua tavoitteista ja osaamisen kehittämisen tavoista. ”

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

A word cloud of Finnish terms related to adult education and workplace learning. The terms are arranged in a circular pattern around a central point. The largest and most prominent words are 'Ajankäyttö' (Time use) and 'Työnohjaus' (Work supervision/Management). Other significant words include 'Työssäoppimisen keinot' (Methods of learning by doing), 'Osaamisen jakaminen' (Sharing of competence), 'Mentorointi' (Mentoring), 'Kurssit' (Courses), 'Workshop', 'Ennakointi' (Forecasting), 'Mittarit' (Indicators), 'Reflektointi' (Reflection), 'Osaamisen johtaminen' (Management of competence), 'Työhyönteisön osaamisidentiteetti' (Work community's competence identity), 'Selkeä aikataulu' (Clear schedule), 'Selkeät tavoitteet' (Clear goals), 'Palkallinen tuki' (Paid support), 'Toimintamalli' (Model of operation), 'Työn monipuolisuus' (Multifaceted work), 'Lisäkoulutus' (Further education), 'Näkyvyyden arjessa' (Visibility in everyday life), 'Selkeä oppimisen suunnitelma' (Clear learning plan), 'Tapahtumat' (Events), 'Koulutukset' (Education/training), 'Koulutusmahdollisuudet' (Training opportunities), 'Kouluvalmius' (School readiness), 'Materiaalipankki' (Material bank), 'Oppisopimuskoulutus' (VET), 'Oppimisen näkemys' (View on learning), 'Pilotin osaamisen tunnistaminen' (Recognition of prior learning), 'Osaamisen kehittämisen käytänteet' (Practices for developing competence), 'Tiimitaitojen kehittäminen' (Development of team skills), 'Jatkokoulutus' (Further education), 'Yhteissuunnittelu' (Joint planning), 'Näkyvämmät käytänteet' (More visible practices), 'Kaikkien huomioiminen' (Considering everyone), 'Avoin pohdinta' (Open discussion), 'Täydennyskoulutus' (Continuing education), 'Muutosvalmius' (Change readiness), 'Selkeä oppimisen suunnitelma' (Clear learning plan), 'Koulutuksen vastuuhenkilö' (Person responsible for education), 'Palautteenanto' (Feedback), 'Näin on hyvä' (This is good), 'Esihenkilöverkosto' (Supervisor network), 'Kehittämispäivät' (Development days), 'Tasa-arvoisuus' (Equality), 'Osaamisen kehittämisen strategia' (Strategy for developing competence).

” Pohdittaisiin jokaisen työntekijän osaamistarpeita ja lähtökohtia systemaattisemmin ja avoimemmin, pohdittaisiin millaista osaamista organisaatiossamme tarvitaan. ”



KUULAS & CO



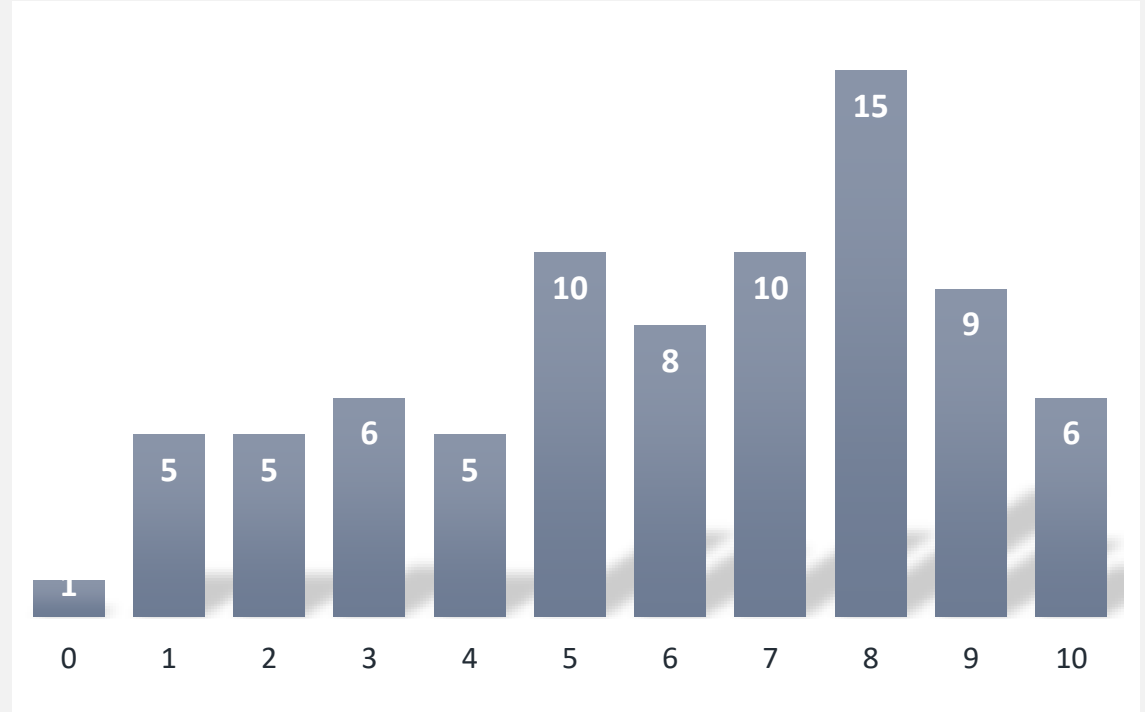
DESIGN MEETS LEARNING

Oppimisen tavoitteet kaipaavat selkeytystä

Vastaukset tuovat esille tavoitteiden puuttumisen oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle olevan yleinen ongelma monissa organisaatioissa. Sama tilanne on mitä tulee tavoitteiden linkittymiseen yhä organisaation strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin.

Vastauksissa toistuu usein puuttuva strategia, johdon tuki sekä vähäinen ohjaus osaamisen kehittämisen suuntaamisessa. Lisäksi vastauksissa nousevat esiin myös puuttuva suunnittelu ja rakenne osaamisen kehittämisessä sekä erilaiset näkemyserot siitä, mikä kaikki luetaan osaamisen kehittämiseksi. Joissakin tapauksissa on epäselvää, kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on tai ei ole selkeää kokonaiskuvaa siitä, miten kehittämistä tulisi johtaa ja edistää.

Oppimiselle on asetettu selkeät tavoitteet organisaatiossamme.



keskiarvo 6.02

” Ei ole mitään suunnitelmaa tai rakennetta, on niin kova kiire koko ajan. ”

ORGANISAATION RAKENTEET JA PROSESSIT OPPIMISEN TUKENA

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

Organisaation rakenteet ja prosessit oppimisen tukena



Panostaminen oppimisen johtamiseen näkyy konkreettisesti työn tuloksellisuudessa, kustannustehokkuudessa sekä työmotivaatiossa ja -hyvinvoinnissa.

Mutta oppiminen on vain keino. Se on tapa oppia jotakin uutta, mutta mitä? Jotta oppimisen sisältö ja menetelmät voidaan määritellä, on oppimiselle oltava määriteltynä selkeät tavoitteet.

Tämä edellyttää organisaatiolta selkeää suunnitelmaa osaamisen kehittämiseksi toimenpiteineen ja käytäntöineen.

Sitomalla organisaation osaamisen johtamisen tavat, rakenteet ja prosessit strategiaan sekä rakentamalla tavat viedä syntyneet käytännöt osaksi arkea, teemme osaamisen kehittämisestä ja sen johtamisesta selkeää. Selkeät tavoitteet auttavat sekä työntekijöitä oman osaamisen kehittämisessä että esihenkilöitä osaamisen johtamisessa.

Organisaation rakenteet ja prosessit oppimisen tukena yhteenveto



Oppimista ja osaamisen kehittämistä haastavat yhteisen ymmärryksen puute organisaation tavoitteista ja osaamisen kehittämisen suuntaviivoista.



Osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ei ole linkitetty organisaation strategiaan, jolloin osaamisen johtamiselta puuttuvat työkalut.



Tavoitteiden puute vaikeuttaa myös osaamisen kehittämisen toimenpiteiden seuranta ja vaikuttavuuden arviointia.



Osaamisen kehittämisen tueksi kaivataan selkeämpiä rakenteita ja prosesseja, jotka auttavat esihenkilöitä ja työntekijöitä kehittämään osaamista suunnitelmallisemmin.

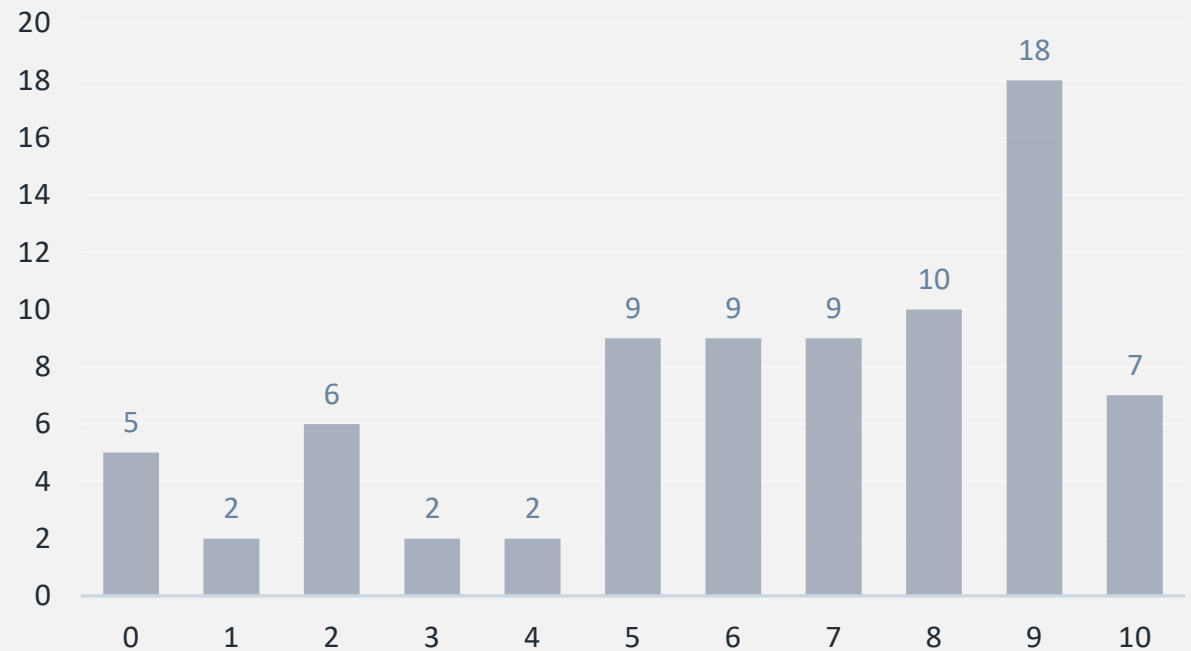
Osaamisen kehittämisen tavoitteet ja strategia

Vaikka vastauksissa kuvataan joissain organisaatioissa otetun käyttöön systemaattisia lähestymistapoja osaamisen kehittämisen suunnitteluun, ohjaukseen ja seurantaan, monissa organisaatioissa kuvataan kuitenkin olevan selkeitä puutteita prosesseissa ja rakenteissa.

Vastaukset korostavat tarvetta selkeämpiin suunnitelmiin, aktiiviseen seurantaan ja johdon tukeen, jotta osaamisen kehittäminen voisi toteutua suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Kun osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ei ole linkitetty organisaation strategiaan osaamisen johtamiselta puuttuvat työkalut.

Osaamisen kehittämisen tavoitteet on kytketty organisaatiomme strategiaan.



keskiarvo 6.35

” Kenelläkään ei ole selkeää vastuuta tai kokonaiskuvaa osaamisen kehittämiselle. ”

Tehtyjä ratkaisuja kuvattiin mm. seuraavanlaisesti:

” Osaaminen kytketään strategiaan ja tehtäväkuvan vaatimuksiin liittyviin tavoitteisiin. ”

” Jokaiselle pidetään unelmat Liveksi keskustelu minimissään kerran vuodessa. Esihenkilöiden kanssa käydään myös läpi onko oppimisen tavoitteet saavutettu. ”

” Hr- järjestelmään kirjataan kaikki osaaminen ja koulutukset. Tehtäväkuvissa on osaamisvaatimuksia joita tietenkin jo rekryvaiheessa tutkaillaan. ”

” Osaamisen kehittäminen + johtaminen ja uudistuminen on nivottu strategiaan, strategian päivitystyöhön ja toiminnansuunnitteluun. Suunnitelmia reivataan säännöllisesti tarpeiden mukaan.”

” HR ja johtotiimi luovat tulevaisuuden osaamistarpeille skenaarioita ja suunnitelmia osaamisen kehittämiseen. ”

” Osaamisen kehittäminen on yksi osa-alueista henkilöllisyyden tyytyväisyyden mittaamisessa ja kvartaaleittain työpajoissa missä seurataan etenemistä. ”

KUULAS & CO



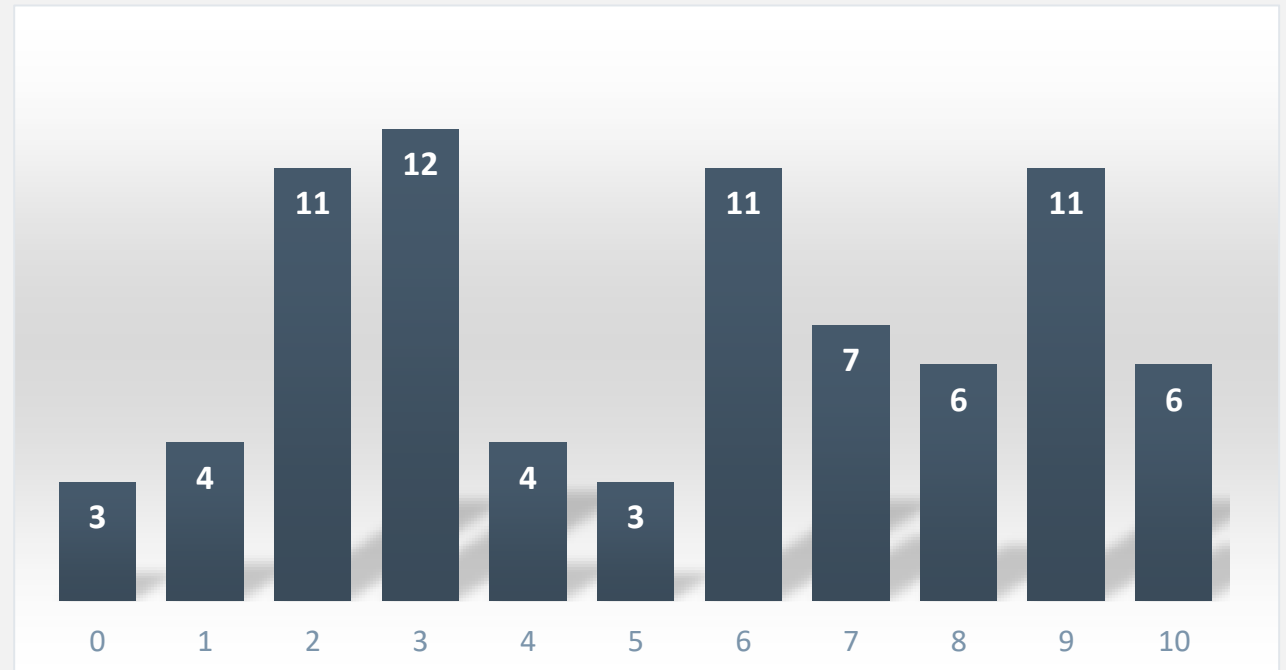
DESIGN MEETS LEARNING

Osaamisen kehittämisen toimenpiteiden suunnitelmallisuudesta

Organisaatiolamme on selkeä suunnitelma, joka ohjaa omaa oppimistani.

Tavoitteiden puute vaikeuttaa myös yksilötasolla oman osaamisen kehittämiseen tehden siitä haastavampaa.

Osaamisen kehittämisen tueksi kaivataan selkeämpiä rakenteita ja prosesseja, jotka auttavat esihenkilöitä & työntekijöitä kehittämään osaamista suunnitelmallisemmin.



keskiarvo 5.32

” Pohdittaisiin jokaisen työntekijän osaamistarpeita ja lähtökohtia systemaattisemmin ja avoimemmin, pohdittaisiin millaista osaamista organisaatiossamme tarvitaan. ”

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

” Monesti osaamisen kehittämisen todelliset haasteet kätketään juhlapuheiden samettiverhon taakse. Ei riitä se, että sanotaan, että olette asiantuntijoita, jos ei määritellä, mitä asiantuntijuus tarkoittaa missäkin roolissa. Toivoisin vahvempaa johdon sitoutumista ylipäättään osaamisen kehittämiseen. ”



KUULAS & CO



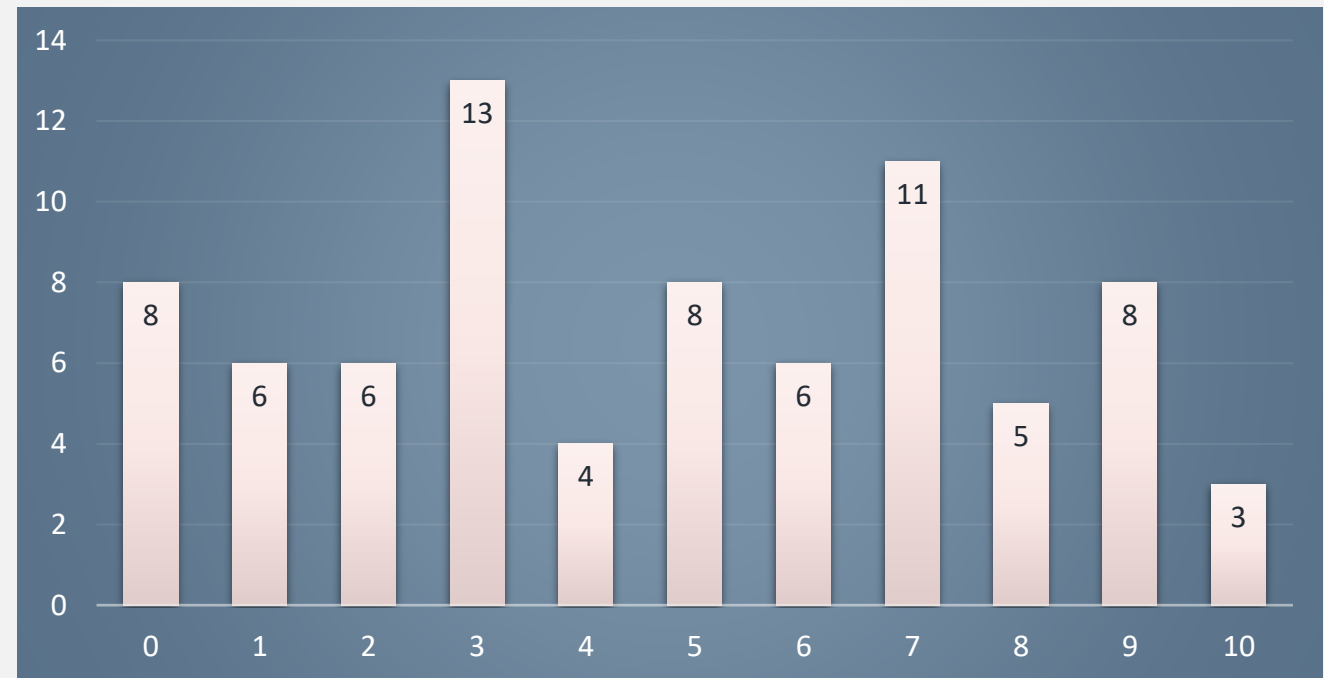
DESIGN MEETS LEARNING

Oppimisen ja osaamisen kehittämisen toimenpiteiden vaikuttavuuden seurannasta

Selkeiden tavoitteiden puute näkyy vaikeutena suunnitella osaamisen kehittämisen tapoja ja ohjata siten myös työntekijöitä osaamisen kehittämisessä.

Tavoitteiden asettaminen osaamisen kehittämiseen liittyen nähdään puutteellisena ja oppimisen ja osaamisen kehittämisen toimenpiteiden vaikuttavuutta mitataan vähänlaisesti. Vastauksissa korostetaan usein vain määrällisiä tavoitteita.

Organisaatiossamme mitataan oppimisen ja osaamisen kehittämisen toimenpiteiden vaikuttavuutta.



keskiarvo 4.72

” Osaamisen kehittäminen on yksi osa-alueista henkilöllisyyden tyytyväisyyden mittaamisessa ja kvartaaleittain työpajoissa missä seurataan etenemistä. ”

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

***” Monesti ne, joiden pitäisi oppia eniten,
jäävät oppimisen ja osaamisen
kehittämisen ulkopuolelle. ”***



KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

OPPIMISEN MAHDOLLISTAMINEN JA TUKEMINEN TIIMEISSÄ

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING



Huolellisesti suunniteltu oppimisprosessi ottaa huomioon työntekijän tarpeet, edistää tehokasta osaamisen kehittämistä sekä organisaation osaamisen johtamisen ja kehittämisen strategisia tavoitteita.

- Mitä haluamme oppia?
- Miten opimme uusia asioita?
- Miten opit alkavat näkymään toiminnassamme?

Tekemällä näkyväksi erilaisia tapoja oppia työssä ja suunnittelemalla lisää sellaisia työn tekemisen tapoja, jotka edistävät myös oppimista, pystymme huomioimaan tehtäväkohtaiset tavat ja erilaiset motivaatiotekijät. Tämä edistää koko yhteisön ja tiimin oppimista, jatkuvaa oppimista ja sen mukaista oppimiskulttuuria.

- Mitä tavoitteita asetamme oppimiselle?
- Millaisin keinoin opimme ja viemme oppimamme käytäntöön?
- Kuinka reflektoidaan oppimaamme?
- Miten voimme oppia toisiltamme?

Oppimisen mahdollistaminen ja tukeminen tiimeissä yhteenveto



Vakiintuneet ja suunnitelmalliset käytännöt osaamisen jakamiseen tiimeissä ja työyhteisöissä puuttuvat monesta organisaatiosta, vertaisoppiminen jää yksittäisten työntekijöiden aktiivisuuden varaan.



Arjessa tapahtuvaa oppimista tukevat etenkin hyvät käytänteet tiimien väliseen osaamisen jakamiseen ja vertaisoppimiseen.



Tärkeimpänä keinona osaamisen kehittämiseksi nähtiin työskentelytapoihin integroidun oppimisen ohella itseopiskelumahdollisuudet, jotka mahdollistavat oppimisen joustavalla ja työarkeen sopivalla tavalla.



Liiketoiminnan tavoitteet ja osaamisen johtamisen käytännöt ja toimintamallit olivat harvassa organisaatiossa keskenään linjassa.

Oppimisen mahdollistamisesta tiimeissä

Oppimisen johtaminen on prosessi, jolla tietoisesti ja tavoitteellisesti pyritään työntekijöiden jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja ammatillisen kasvun tukemiseen.

- Miten luomme selkeät tavoitteet?
- Miten mahdollistamme oppimisen?

Oppimisen johtamiseen panostamalla on todennetusti vaikutuksensa niin työn tuloksellisuuteen ja kustannustehokkuuteen, kuin työskentelymotivaatioon ja hyvinvointiin.

Väite "Meillä on hyvä oppimiskulttuuri" kuvaa organisaatiotamme.
keskiarvo 6.31

Organisaatiossamme kannustetaan työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja kehityksestään.
keskiarvo 7.54

Voisin suositella organisaatiotamme ystävälleni, joka kuvaa itseään jatkuvana oppijana ja etsii työpaikkaa, missä voi kehittää itseään ja osaamistaan.
keskiarvo 6.92



”Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta organisaation strategian ja yksilöiden osaamisen välille.”

Riitta Viitala, 2009

Miten opimme yhdessä?

Vastauksissa tuotiin esille mitä moninaisempia tapoja tukea yhdessä oppimista arjessa syntynein tavoin ja käytännöin.

Tietyissä organisaatioissa kuvattiin olevan käytössä esimerkiksi osaamistiimit, jotka suunnittelevat kehitystä ja tukevat kollegoiden välistä tietojen jakamista.

Osassa organisaatioista oli päätetty vahvistaa jatkossa verkostomaista yhteiskehittävää tekemistä entisestään lisäämällä muotoiluosaamista, yhteiskehittämistä ja tietoista oman osaamisen johtamista.

” – Vastaan oman tiimini osalta, sillä samat käytännöt eivät ole koko organisaatiossa.

– Tiimipalaverissa käymme läpi voitettuja ja hävittyjä caseja, miksi onnistuimme ja jos hävisimme, miksi. Koko tiimi voi oppia samalla.

– Kannustetaan kysymään kollegoilta apua ja tietoa sekä auttamaan muita. ”

” Olemme rakentaneet oman johtamismallin sekä työntekijälupaukset aidosti yhteiskehittämällä.

80% henkilöstöstämme osallistui kulttuuritutkimusmatkamme työpajoihin osana strategiatyötä. Tavoitekulttuuri ja lupaukset viitoittavat matkaamme ja oppimista kohti yrityksen visiota. ”

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

” Meillä on osalla toimialoista ns. osaamistiimit, jotka suunnittelevat kehitystä ja osaamisen tarpeita. Näissä tiimeissä eri projekteissa työskentelevät kollegat voivat myös tukea toisiaan työtehtävien kanssa, jakaa hiljaista tietoaakin. ”

” Meillä on oma Akatemia, jossa jaetaan oman projektin oppeja muille; retrot on joillakin jo hyvässä käytössä projektien parantamiseen. ”

” Olemme rakentaneet oppimisen raamit viitoittamaan tekemistä, johon kuuluu johtamismallin mukaiset valmennuskeskustelut, kohtaamiset yksilö - tiimi - yksikkötasolla huomioiden lyhyet- ja pitkät valot. ”

KUULAS & CO



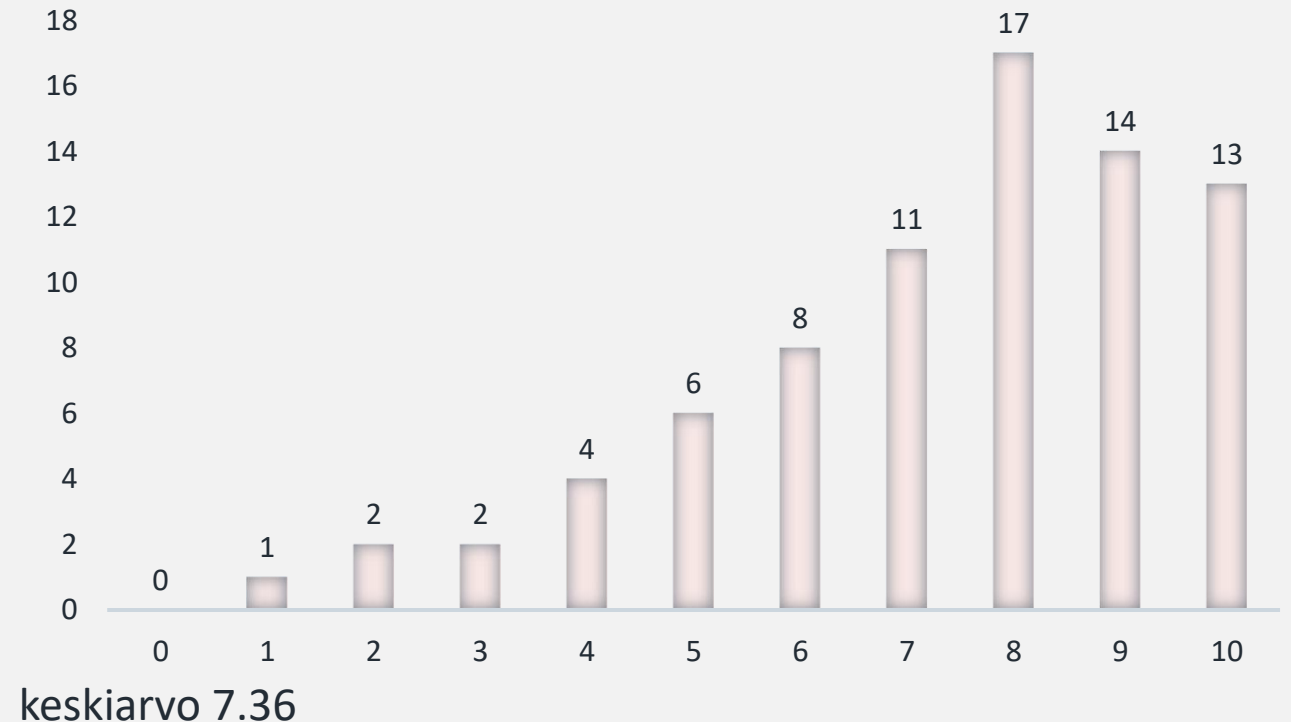
DESIGN MEETS LEARNING

Yhdessä oppimisen käytännöistä

Odotukset ja toiveet yhdessä oppimiselle voidaan nähdä vastausten pohjalta keskeisenä työssäoppimisen mahdollistajana. Yhteiset tiimipäivät ja kehittämispäivät, joihin kaikki antavat ja saavat, tukevat jaettua oppimista ja yhteisöllisyyttä.

Rakenteet ja struktuuri säännöllisille tapaamisille, joissa on määriteltynä jokin oppimista tukeva agenda, koetaan mahdollistavan tiedon laajamittaisen levittämisen organisaatiossa. Vastauksissa korostuu kuitenkin vakiintuneiden käytäntöjen puuttuminen.

Organisaatiossamme rohkaistaan työntekijöitä jakamaan taitojaan ja oppimaan toisiltaan.



Projektityö ja yhteistyö, missä tiimit tai eri osaajat työskentelevät yhdessä, tukevat ristiin oppimista ja yhteistä ongelmanratkaisua.

Minkälaisin keinoin organisaatiossanne suunnitellaan, ohjataan ja seurataan osaamisen kehittämisen toimenpiteitä?

Joitakin toimenpiteitä ja käytäntöjä mainittiin useammin: **kehitys- ja koulutussuunnitelmat**, osaamisen kehittämisen toimenpiteiden linkittäminen liiketoiminnan tai henkilöstöstrategian tavoitteisiin, **jatkuva raportointi** osaamisen kehittämisen suorituksista, koulutustarjooman rakentaminen yhteistyössä liiketoiminnan kanssa sekä **operatiiviset ja strategiset kokoukset**, joissa osaamisen kehittämistä suunnitellaan ja seurataan yhdessä johdon kanssa.

Monet vastaajat kuitenkin tuovat esille, ettei organisaatiossa ole selkeitä tai yhtenäisiä käytäntöjä osaamisen kehittämisen suunnitteluun, ohjaukseen tai seurantaan.

*” Oma tuntemukseni on ollut se, että liiketoimintamme ja osaamisemme kehittämisen johtaminen ovat aivan ristiriidassa. Olemme kuitenkin asiantuntijatalo, mutta vaikei asiaa ääneen sanotakaan, koen, että meillä ajatellaan osaamisen kehittämisen vievän aikaa "oikealta työltä".
Johdon järjestämiin omiin koulutuksiin kyllä oletetaan kaikkien osallistuvan, mutta niistäkin puuttuu selkeä fokus. ”*

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

Vuorovaikutuksen lisääminen
Kehityskeskustelut
Koulutusten suorittamista seurataan
Osaamisen kehittämisen osasto
Strategiset osaamiset määriteltä
Osa henkilöstön työtyytyväisyyden mittaamista
Työskentely eri tiimeissä
Kehityskeskustelut
Lakisääteisistä koulutuksista huolehtiminen
Verkkokoulutukset
Koulutuksien määrittäminen
Tuotetaan tilannekuvia ja analyysejä
Suorituksen johtamisen keskustelut
Etenemistä seuraavat työpajat
Koulutussuunnitelma
Palaute
Osaamis- ja tavoitekehikot
Onnistumisten arviointi
Osaaminen kytketään strategiaan tavoitteisiin
Osaamistiimit
Kehityssuunnitelma
Henkilökohtaiset keskustelut
Yhteinen suunnittelu
Tulevaisuuden suunnitelmat
Osa liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaa
Toimintasuunnitelma
Toimintakertomus
Tavoitteiden tarkistus ja päivittäminen
Palaverit
Jatkuva raportointi
Osaaminen kytketään tehtäväkuvan vaatimuksiin
Osaamisen kehittäminen on nivottu strategiaan

KUULAS & CO



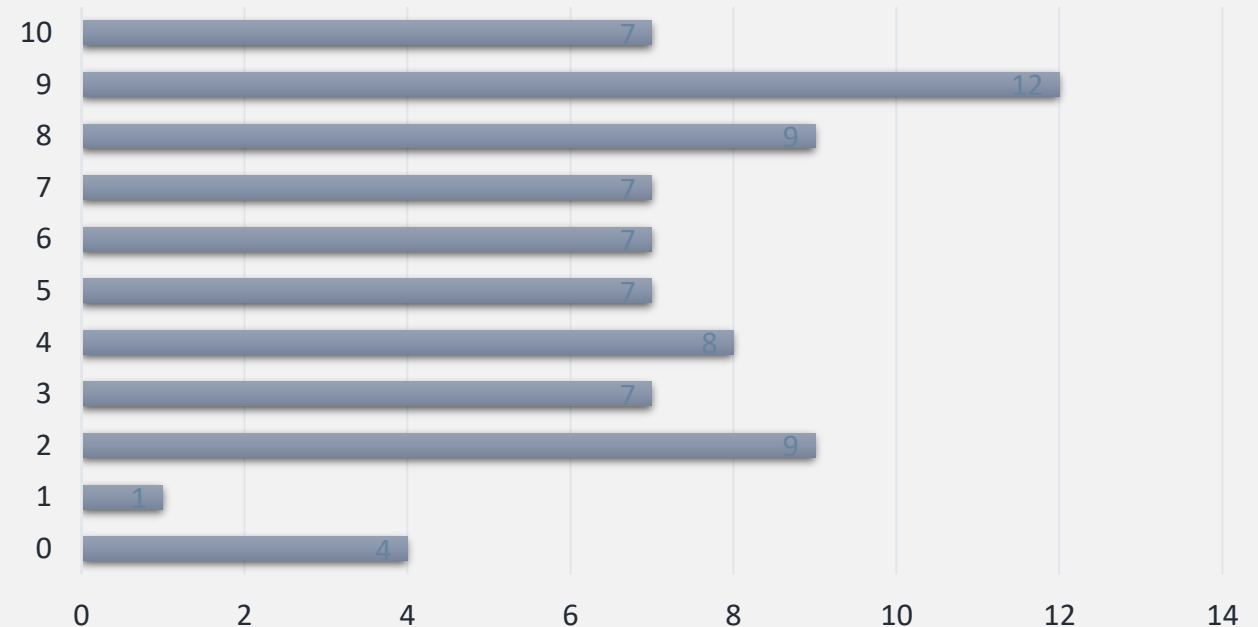
DESIGN MEETS LEARNING

Minkälaisia tavoitteita asetamme oppimiselle yhdessä?

Vastauksista piirtyy kuva, jossa organisaatioiden osaamisen kehittämisen suunnittelu, ohjaus ja seuranta vaihtelevat suuresti, eikä yhtenäisiä käytänteitä ole selkeästi määritelty tai ne ovat satunnaisia.

Vastaukset osoittavat, että vaikka osassa organisaatioista käytetään monia innovatiivisia menetelmiä tiedon ja opitun jakamiseen, oppimiskulttuurin rakentumiseen tarvitaan yhä aikaa, systemaattisuutta, ja struktuuria.

Tiimissämme keskustellaan säännöllisesti osaamisen kehittämisen tavoitteista.



keskiarvo 5.74

"Joissain harvoissa tiimeissä käydään säännöllisesti läpi tiimin jäsenten kuulumiset ja mitä yhteistyötä tai tukea kukin voi kaivata, onnistuakseen työssään. Yhteistyöhön kannustetaan."

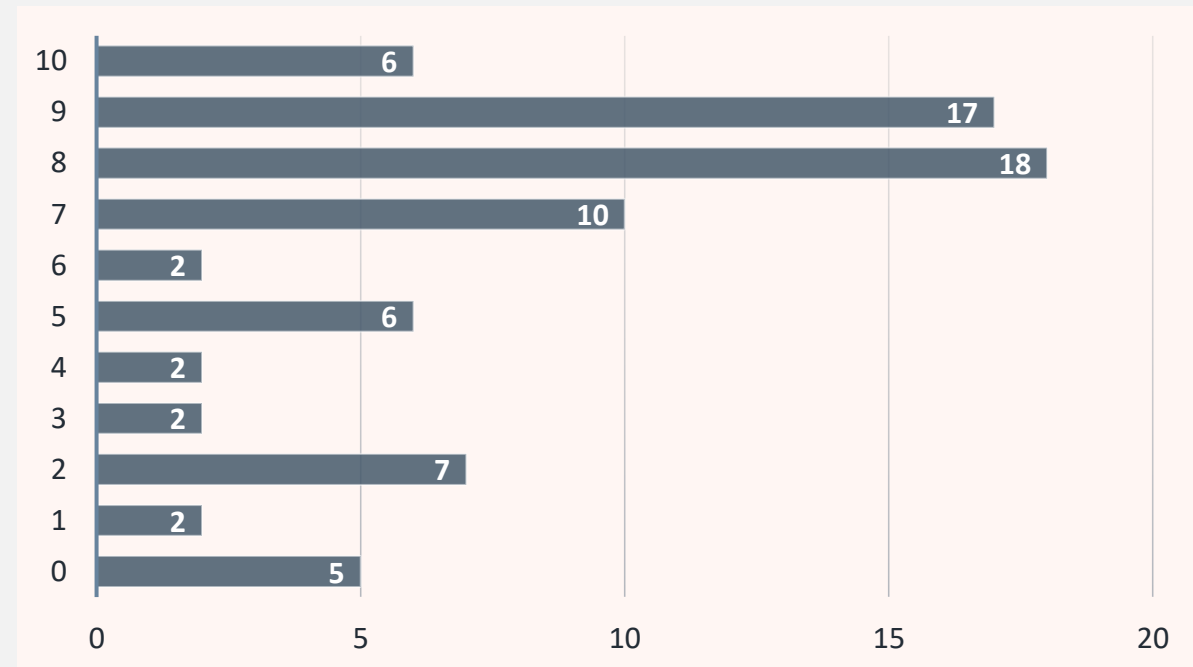
Tarpeesta urakehityksen suuntaviivoissa sparrailulle

Vastauksista käy ilmi, että henkilöstö kokee tarvetta uraohjaukselle ja tuelle oman osaamisen kehittämisen suuntaamiselle ja sitä haetaan ja saadaan pääasiassa oman organisaation ulkopuolelta.

Vastauksissa korostuu tarve monipuolisille ja helposti saataville tuki- ja ohjausmuodoille urakehityksen eri vaiheissa. Olemassa olevista käytännöistä kehityskeskustelut mainitaan tilaisuuksina, joissa ura-asioita voidaan käsitellä ja suunnitella.

Esihenkilöt ja kollegat sekä omat verkostot ja ystävät mainitaan tärkeinä tuen lähteinä. Lisäksi vastaajat hyödyntävät monipuolisesti erilaisia organisaationsa ulkopuolisia tukimuotoja, kuten ammattiliittoja ja uraohjaajia urapohdinnoissaan.

Olen kaivannut ohjausta ja tukea urapohdintoihini sekä oman urani suuntaamiseen.



keskiarvo 6.48

Yleisesti ottaen vastaukset heijastavat halua saada enemmän tukea ja ohjausta urakehityksen ja osaamisen kehittämisen suunnittelun tueksi. Työntekijät arvostavat organisaation tarjoamaa konkreettista tukea, kuten koulutusmahdollisuuksia ja mentorointia, mutta myös henkilökohtaista ohjausta ja keskusteluja uranäkymistä ja –suunnitelmista kaivataan.

Olen tyytyväinen urakehitysnäkymiini organisaatiossamme. keskiarvo 6.72

*” – Olisihan se kiva että näitäkin asioita pohdittaisiin....
– Sparrausta ja infoa onko mahdollista edistyä eteenpäin muuten kun vaihtamalla työtä. ”*

” Toivoisin aitoa, henkilökohtaista keskustelua yksilön henkilökohtaisesta potentiaalista ja kapasiteetista, aidoista mahdollisuuksista ja sen edellytyksistä/ehdoista. Kaikilla esihenkilöillä ei välttämättä ole aikaa tai osaamistakaan välttämättä käydä sellaisia keskusteluja. On helpointa toki rummuttaa kasvottomampaa, koko organisaation oppimisen tärkeyttä ja muistuttaa, kuinka oman osaamisen johtaminen on yksilön omalla vastuulla. Onhan se, mutta missä on sen aidot edellytykset, sanoitetut tavoitteet ja siitä seuraavat palkinnot puhumattakaan tosiaan henkilökohtaisemman potentiaalin täyteen saattamisesta ja yksilön näkyväksi tulemisesta... ”

” Tunnistan paitsi itselläni, myös kollegoillani kasvanutta näköalattomuutta oman uran kehittämisessä paitsi organisaation sisällä, myös sen ulkopuolella. ”

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

VIELÄ LOPUKSI

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING



Osaamisen kehittäminen on monimutkainen kokonaisuus, joka vaatii yksilöltä oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta. Kuitenkin siinä onnistuakseen on organisaatiotasolla varmistettava selkeät tavoitteet ja toimivat käytänteet osaamisen kehittämiseksi.

Selkeämmät tavoitteet auttavat sekä työntekijöitä oman osaamisen kehittämisessä että esihenkilöitä osaamisen johtamisessa. Vain suunniteltuja toimenpiteitä voidaan seurata, arvioida ja mitata.

Meidän tulee löytää tapoja sovittaa yhteen strategiset osaamistarpeet ja työntekijöiden oppimisunelmat. Kyse on siitä, kuinka suunnitella osaamisen kehittämisen toimenpiteet siten, että osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta tulee yhä suunnitelmallisempaa ja tarkoituksenmukaisempaa. Tavoitteena on oppia niitä asioita, joita työmme meiltä edellyttää nyt ja tulevaisuudessa, ja samalla rakentaa organisaation kyvykkyyttä kohti valittua suuntaa.

Oppimiseen investointi kannattaa aina



Tulevaisuuden työelämä edellyttää muutoskyvykkyyttä. Ihmiset, joilla on hyvät oppimistaidot, arvioivat uudet tilanteet ja haasteet optimistisesti ja uskaltavat mennä kohti muutosta.



Oppiminen on tärkeää ja välttämätöntä yksilölle ja työnantajalle. Se on vaikeaa, jos oppijalla itsellään ei ole suuntaa ja motivaatiota osaamisensa kehittämiseksi. Siksi oppimisen ja osaamisen kehittämisen tavoitteita on tärkeä kirkastaa.



Kun osaamisen kehittämisen toimet linkitetään organisaation strategiaan tavoitteisiin, tuemme myös strategian toteutumista käytännössä. Yksilölliset oppimispreferenssit ja urakehityksen suuntaviivat huomioimalla varmistamme muutoksen toteutumisen käytännössä.



Näin toimimalla osaamisen kehittämiseksi voidaan asettaa selkeämmät tavoitteet, joita voidaan myös mitata. Selkeämmät tavoitteet auttavat sekä työntekijöitä oman osaamisen kehittämisessä että esihenkilöitä osaamisen johtamisessa.

Suosituksemme osaamisen strategiselle johtamiselle



Osaamisen johtamisen lähtökohtana on sen osaamisen määrittely, jonka varassa yrityksen uskotaan saavuttavan strategiassa määritellyt tavoitteet.



Osaamisen johtamisen kehittämisessä on tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään eri tasoilla laajasti strategisten tavoitteiden ja osaamisen välinen riippuvuussuhde.



Kyvykkyyksien määrittely auttaa organisaatiota saavuttamaan strategiassa määritellyt tavoitteet organisaation sisäisiä ja ulkoisia resursseja hyödyntämällä.



Siirtymä keskuskeittiömallista kohti jatkuvaa oppimista edellyttää valmiutta muutokseen, joka vaatii aikaa, rakenteita, prosesseja ja osaamista. Muotoilun lähestymistapa on oiva keino organisaatioiden kehittämiseen ja yhdessä oppimiseen, kun käsillä on systeemitason muutos.

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

Yhteiskehittämisen merkitys oppimiselle ja osaamisen jakamiselle

Työntekijöiden mahdollisuudet osallistua palveluiden, prosessien ja toimintamallien kehittämiseen vahvistavat oppimiskulttuuria, joka tukee yhteisöllistä oppimista ja yhteistyötä.

- Työskentely **monialaisissa tiimeissä** tuo esiin uusia näkökulmia ja edistää oppimista.
- **Avoin vuoropuhelu** edistää osaamisen ja tiedon jakamista.
- **Kokeileva ote kehittämiseen** sallii myös epäonnistumiset ja mahdollistaa virheistä oppimisen.

” Vahvistamme jatkossa verkostomaista yhteiskehittävää tekemistä entisestään. Lisäämme muotoilu osaamista yhteiskehittämisestä ja tietoista oman osaamisen johtamista. Odotan uutta HRIS järjestelmää, jos saamme lisää paukkuja piilo-osaamisen tunnistamiseen ja näkyväksi tekemiseen. ”

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

Me olemme Kuulas & Co

autamme sovittamaan yhteen strategiset osaamistarpeet ja työntekijöiden ura- ja oppimisunelmat.



Muotoilun ja osallistavan suunnittelun menetelmien soveltaminen osaamisen ja oppimisen kehittämiseen mahdollistaa myös organisaation työntekijöiden tarpeiden huomioimisen kehittämisessä ja antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa tapoihin, joilla osaamista kehitetään ja organisaatiossa opitaan.



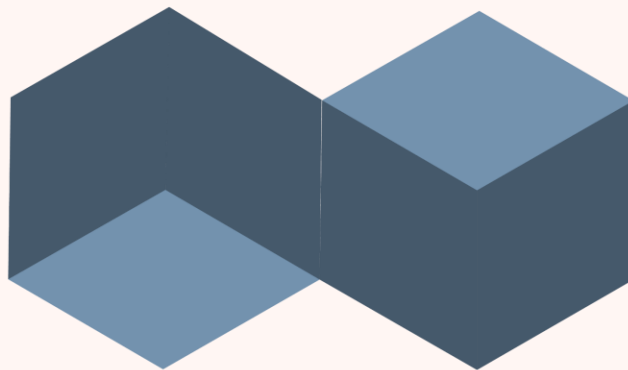
www.kuulas.co

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

KUULAS & CO



DESIGN MEETS LEARNING

KUULAS & CO OY

Autamme asiakkaitamme yhdistämään
kehittämisessä ihmislähtöisen suunnittelun ja
muutoksen aikaansaamisen.

www.kuulas.co
Puh: +358 50 401 7169
Email: Elina@Kuulas.Co

 [kuulas_co](#)

 [Kuulas & Co](#)

 [Kuulas & Co](#)