

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen



Kuva: [Nik, Unsplash](#)

MUUVO muutosvoimaa osaamisesta
Mikrokurssipaketti / Osaamisen
kehittäminen ja johtaminen
8/31/2023

Osaamisen kehittämisen ja johtamisen mikrokurssipaketti

Julkaisija: Laurea-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu

Mikrokurssien tekijä: Mika Launikari, Laurea-ammattikorkeakoulu

Mikrokurssipaketin tekninen toteutus ja editointi: Laura Mattila ja Anne-Mari Raivio, Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kansikuva: [Nik, Unsplash](#)



Tämä mikrokurssipaketti on lisensoitu Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen - lisenssillä pois lukien ao. materiaali:

- Kansikuva: [Nik, Unsplash](#)
- Kuva: [matthew Feeney, Unsplash](#)
- Kuva: [Thought Catalog, Unsplash](#)
- Kuva: [Hans-Peter Gauster, Unsplash](#)
- Kuva: [Scott Graham, Unsplash](#)
- Kuva: [Brooke Cagle, Unsplash](#)
- Kuva: [Jason Goodman, Unsplash](#)

MUUVO-hanke toteutettiin Laurea-ammattikorkeakoulun, Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Vantaan kaupungin elinkeinopalveluiden yhteistyönä 1.10.2021-31.8.2023. Hanke rahoitettiin osana Euroopan unionin COVID-19 pandemian johdosta toteuttamia toimia. MUUVO-hankkeessa tarjottiin Uudenmaan alueen yksin-, mikro- ja pk-yrityksille kehitettyä osaamisen kehittämisen koulutus- ja valmennusmallia, jossa oppiminen ja osaamisen kehittäminen toteutettiin itsenäisellä verkko-opiskelulla ja ryhmävalmennuksilla.

MUUVO-hankkeessa verkko-opiskelumateriaalit koostuivat noin tunnin kestoisista mikrokursseista, jotka rakentuivat teksti-, video- ja audiosisällöstä sekä pohdintatehtävistä. Kurssien teemoja olivat itsensä johtamisen, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, muutosjohtaminen, tulevaisuuden ennakointi ja hallinta sekä vastuullisuus ja kestävyys. Mikro-opinnot tarjoavat nopean tavan syventää osaamistaan työn ohella. Lisäksi nämä opinnot voivat toimia kimmokkeena jatkaa opiskelua ja osaamisen kasvattamista jatkossakin.

Sisällys

| | |
|---|----|
| Kurssi I: Osaamisen kehittäminen 1 | 3 |
| Johdanto | 3 |
| Millaista osaamista työelämässä tarvitaan? | 4 |
| 💡 Pohdintatehtävä: Mitä osaamista sinä tarvitset ja hyödynnät työtehtävissäsi? | 5 |
| Miten tunnistaa ja sanoittaa omaa osaamista? | 6 |
| 💡 Pohdintatehtävä: Minun oma osaaminen | 7 |
| Kurssi II: Osaamisen kehittäminen 2 | 9 |
| Johdanto | 9 |
| Työntekijän osaamisen kehittämissuunnitelma | 10 |
| 💡 Pohdintatehtävä: Mitä minun kannattaa oppia? | 11 |
| Yrityksen/organisaation osaamisen kehittämissuunnitelma | 12 |
| Kurssi III: Osaamisen johtaminen 1 | 13 |
| Johdanto | 13 |
| Perusteet osaamisen johtamiselle | 14 |
| 💡 Pohdintatehtävä: Osaamiseni suhteessa työnantajani liiketoimintatavoitteisiin | 15 |
| Osaamisen johtaminen käytännössä | 16 |
| 💡 Pohdintatehtävä: Osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintatavat | 17 |
| Kurssi IV: Osaamisen johtaminen 2 | 18 |
| Johdanto | 18 |
| Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys | 19 |
| 💡 Pohdintatehtävä: Millaisen perehdytyksen sait nykyisiin tehtäviisi? | 20 |
| Valmentava johtaminen ja kehityskeskustelut | 21 |
| 💡 Pohdintatehtävä: Omat kokemukseni kehityskeskusteluista | 22 |

Kurssi I: Osaamisen kehittäminen 1

Johdanto

Yhteiskunnan muutokset ja työelämän murros vaikuttavat työmarkkinoilla vaadittavaan osaamiseen sekä sitä kautta yksilöiden työllistyvyyteen. Työllistyvyys merkitsee kykyä ja mahdollisuutta saada työtä, säilyttää työnsä ja edetä työurallaan sekä olosuhteita, joissa työntekijällä on mahdollisuus antaa täysipainoinen työpanos yhteiskunnan ja talouden hyväksi (European Inventory Glossary, 2014).

Työllistyvyyden ylläpitäminen edellyttää yksilöltä valmiuksia jatkuvaan muutokseen ja oman osaamisen säännölliseen kehittämiseen. Urapolut polveilevat ja lisääntyvässä määrin ne perustuvat opiskelun ja työnteon rinnakkaiselolle. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen integroituvat aiempaa tiiviimmin työpaikoilla tapahtuvaksi toiminnaksi tämän päivän tieto- ja osaamisyhteiskunnassa.

Tulevaisuudessa jokaisen meistä tulee nykyistä enemmän pohtia ja kirkastaa omia ammatillisia ja henkilökohtaisia tavoitteitaan. Osa ihmisistä kykenee omin voimin käsittelemään näitä asioita, mutta iso osa meistä tarvitsee ohjausta erilaisissa elämään ja uraan liittyvissä valinnoissa, oppimisen ja opiskelun suunnittelussa sekä henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen tukemisessa.

Ainakin seuraavat kysymykset askarruttavat ihmisiä ja niiden pohtimiseen saat apua ja tukea tältä mikrokurssilta:

- Mitä osaamista juuri minä tarvitsen huomisen työmarkkinoilla?
- Entä mille osaamiselle ylipäätään on kysyntää työelämässä tulevina vuosina?
- Miten tunnistan ja sanoitan nykyisen osaamiseni?
- Mitä tärkeää osaamista minulta puuttuu tai mitä tietoja ja taitoja minun tulisi ehdottomasti päivittää jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa?
- Missä ja miten minun on mahdollista päivittää ja hankkia uutta osaamista?
- Miten teen osaamistani näkyväksi ansiotyössä, yrittäjänä tai muissa työn tekemisen muodoissa?

Tällä mikrokurssilla psykologi ja tietojärjestelmätieteilijä Sanna Kinnunen sekä uraohjauksen ja rekrytoinnin ammattilainen Sanna Eronen keskustelevat podcasteissa siitä, millaista osaamista työelämässä tulevaisuudessa tarvitaan. Podcasteissa annetaan myös käytännön vinkkejä siihen, miten omia tietoja ja taitoja voi lähteä tunnistamaan.

Millaista osaamista työelämässä tarvitaan?

Kohti elinikäistä oppimista on Sitran Osaamisen aika -projektiin liittyvä julkaisu (2019), jonka mukaan osaamista tuotetaan tulevaisuudessa entistä enemmän koulutusjärjestelmämme ulkopuolella. Silloin perustaitojen edelleen kehittäminen ei rajoitu yksinomaan työtilanteisiin, vaan niitä päivitetään ja ylläpidetään myös vapaa-ajalla, esim. harrastuksissa ja vapaaehtoistyössä. Tulevaisuudessa koulutus antaa yksilölle perusosaamisen sekä edellytykset sen syventämiselle ja laajentamiselle. Yksittäinen tutkinto toimii hyvänä pohjana osaamisen edelleen kehittämiseksi. Sellaisenaan mikään tutkinto ei kuitenkaan kannä läpi koko elämän, vaan sen päälle osaamista tulee jatkuvasti päivittää sekä työssä että työn ulkopuolella.

Opetushallituksen Osaamisen ennakoitfoorumien Osaaminen 2035 -raportin (Opetushallitus, 2019) mukaan tulevaisuuden osaamistarpeet voidaan luokitella kolmeen eri ryhmään: geneerisiin osaamisiin, yleisiin työelämäosaamisiin ja ammattialakohtaisiin osaamisiin. Tulevaisuudessa geneerisistä osaamisista kestävä kehityksen periaatteiden tuntemuksen sekä vuorovaikutus- ja kommunikointitaitojen merkitys korostuu entisestään. Vuorovaikutus- ja viestintätaitojen merkitys korostuu, kun toimitaan moniulotteisissa verkostoissa, joissa yhteistyötahojen ja sidosryhmien määrä on suuri. Myös vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen liittyvä osaaminen on oleellisempaa, mm. yritysten henkilöstöhallinnossa.



Kuva: [matthew Feeney](#), [Unsplash](#)



Pohdintatehtävä: Mitä osaamista sinä tarvitset ja hyödynät työtehtävissäsi?

Tutustu aiheeseen kuuntelemalla toinen seuraavista podcasteista:

- Työterveyslaitoksen (2022) [‘Jatkuva oppiminen’-podcastissa](#) keskustellaan osaamisen ja oppimisen merkityksestä työelämässä (Kesto n. 32 min) tai
- XAMKin (2021) [‘Matkalla tulevaisuuden työelämään – Miltä se näyttää ja millaista osaamista tullaan tarvitsemaan?’-podcastin](#) aiheena ovat tulevaisuuden visiot ja osaamistarpeet (Kesto 25 min).

Kuuntelun jälkeen tee aiheeseen liittyvä pohdintatehtävä.

Kuvaile, mitä työtehtäviisi kuuluu. Voit ryhmitellä ne 3-5 osa-alueeksi, jos se tuntuu sinusta luontevalta (esim. asiakaspalvelu, someviestintä, myynti, hallinnolliset tehtävät, esihenkilönä toimiminen). Sen jälkeen mieti, mitä osaamista tarvitse alla olevien kysymysten avulla:

- Onko olemassa jokin osa-alue, joka kaipaa kehittämistä kohdallasi tai jossa osaamista tulisi päivittää? Mitä osaamista mielestäsi tarvitset tuolla osa-alueella nykyisissä työtehtävissäsi?
- Onko esihenkilösi/työnantajasi ehdottanut, että hankkisit uutta osaamista esim. toimenkuvamuutoksen ja siihen liittyvien uusien työtehtävien seurauksena? Mitä uutta osaamista se kohdallasi tarkoittaisi lähimmän puolen vuoden tai vuoden aikavälillä?



Kuva: [Thought Catalog, Unsplash](#)

Miten tunnistaa ja sanoittaa omaa osaamista?

Jokaisella meistä on paljon erilaista osaamista. Sitä on yleensä hankittu ja kerrytetty tutkintoon johtavissa opinnoissa, täydennyskoulutuksessa, työelämässä, vapaa-ajalla, harrastuksissa sekä mahdollisesti osallistumalla yhdistys- ja järjestötoimintaan. Erityisesti virallisen koulutusjärjestelmän ulkopuolelta työelämässä saatu informaali sekä vapaa-ajalla ja harrastuksissa saatu nonformaali osaaminen jää usein piiloon ja näkymättömäksi.

Oman osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen on tämän päivän työelämässä välttämätön taito. Erityisesti sitä tarvitaan silloin, kun päätät hakea uutta työpaikkaa, jolloin sinun pitäisi onnistua vakuuttamaan uusi työnantaja omasta osaamisestasi. Mutta myös nykyisissä työtehtävissä on varmasti aika ajoin tilanteita, joissa joudut avaamaan osaamistasi esihenkilöllesi tai kollegoillesi.

Osaamisen tunnistaminen tarkoittaa sitä, että selvitetään itsenäisesti tai yhdessä esim. opinto- ja uraohjaajan kanssa se, mitä osaamista juuri minulla on. Osaamisemme osoittamiseksi voidaan kerätä erilaisia todisteita (esim. työnäytteet, saavutukset, projektit, suositukset), jotka todentavat sitä, mihin kykenemme ja millaisia taitoja meillä on. Tuollaiset todisteet auttavat meitä konkretisoimaan sitä, mitä osaamme ja/tai miten hyvin jonkin asian osaamme.

Onkin hyvä ottaa aikaa ja pysähtyä pohtimaan sitä, mistä kaikesta oma osaaminen muodostuu. Osaamisen tunnistaminen voi tuntua haasteelliselta, jos osaamista on kertynyt vuosien saatossa monilla eri tavoilla. Meidän on yleensä helppoa kertoa tutkinnoista ja oppiarvoista (esim. ylioppilas, kandidaatti, maisteri, tohtori), joita olemme suorittaneet ja saavuttaneet. Sen sijaan tutkintojen tuottaman ja muuta kautta hankitun osaamisen esittäminen voi jo olla aavistuksen työläämpää.

Osaamisen tunnistamiseen on olemassa monia välineitä ja työkaluja. Osa niistä on verkossa ilmaiseksi saatavilla, mutta eivät kuitenkaan kaikki. Esimerkiksi [SITRA:n 'Osaaminen näkyviin' - sivuilta kohdasta 'Työkaluja oman osaamisen tunnistamiseen'](https://www.sitra.fi/hankkeet/osaaminen-nakyyiin/#tyokalut) (linkki: <https://www.sitra.fi/hankkeet/osaaminen-nakyyiin/#tyokalut>) löytyy avuksi ja tueksi erilaisia välineitä ja menetelmiä.



Pohdintatehtävä: Minun oma osaaminen

Tässä tehtävässä tarkastelet ja pohdit osaamistasi, jota olet hankkinut eri tavoin elämäsi aikana. Kuuntele aluksi [Miten tunnistaa ja sanoittaa omaa osaamista? -podcast](#) Soundcloudista (kesto 17:01 min). Tässä podcastissa psykologi Sanna Kinnunen sekä Sanna Eronen Laurea-ammattikorkeakoulun urapalveluista keskustelevat siitä, miten ihmisten osaamisen tunnistamista ja sanoittamista voidaan helpottaa ja edistää. Kun olet kuunnellut podcastin, tee tehtävä, jossa tarkastelet omaa osaamistasi.

Oman osaamisen tarkastelun voi tehdä laajemmin tai suppeammin. Tätä tehtävää ei ole mikrokurssilla mahdollista tehdä kaikenkattavasti, sillä sen tekeminen vie enemmän aikaa kuin kurssin suorittamiseen on tarkoitettu. Niinpä tee tehtävä suppeampana alla annettujen ohjeiden mukaan. Halutessasi voit toki käyttää tehtävään enemmän aikaa, jolloin voit kartoittaa osaamistasi perusteellisemmin.

Vaihe 1: Käy läpi kokemuksesi yksitellen

Tällä mikrokurssilla riittää, että valitset yhden suorittamasi koulutuksen tai aiemman työpaikan tai nykyisen harrastuksen, jota tarkastelet.

Valitsemasi asian kohdalla pohdi seuraavia kysymyksiä:

- Mitä kursseja kävit / mitä työtehtäviä teit / mitä oli vastuullasi?
- Mitä taitoja opit / missä työtehtävissä olit taitava / mihin sinun apuasi pyydettiin?
- Mistä olit kiinnostunut / mitä olisit halunnut tehdä lisää?

Kirjaa keskeiset havaintosi ylös.

HUOM! Jos päätät tehdä osaamiskartoitustasi laajemmin, ota käymäsi koulutukset, aiemmat työpaikkasi ja soveltuvat harrastukset käsittelyyn yksi kerrallaan vaiheessa 1, minkä jälkeen etenet vaiheeseen 2 alla.

Vaihe 2: Kokoa keskeisimmät osaamisesi

Kun olet käynyt läpi yksittäin koulutuksesi sekä työ- ja harrastuskokemuksesi, pohdi huomioitasi kokonaisuutena.

Poimi sitten kullekin alla mainitulle osa-alueelle 3-5 keskeisintä osaamistasi:

- **Pätevyydet:** Millaisia tietoja ja taitoja sinulle on kertynyt koulutuksen sekä työ- ja harrastuskokemuksen kautta?
- **Erityisosaamiset:** Missä sinä olet erityisen hyvä ja millä taidoilla erotut muista?
- **Kiinnostuksen kohteet:** Mikä saa sinut innostumaan ja mitä haluaisit tehdä lisää?

Lähteet:

European Inventory Glossary (2014). [Terminology of European education and training policy](https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/glossary?letter=E). Cedefop. (<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/glossary?letter=E>)

Laurea-ammattikorkeakoulu (2021). [Miten tunnistaa ja sanoittaa omaa osaamista?](https://soundcloud.com/laurea-ammattikorkeakoulu/miten-tunnistaa-ja-sanoittaa?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing) (Podcast-jakso). https://soundcloud.com/laurea-ammattikorkeakoulu/miten-tunnistaa-ja-sanoittaa?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing. Kuunneltu 15.8.2023.

Opetushallitus (2019). [Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia](https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035). Raportit ja selvitykset 2019:3. (<https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>). Luettu 15.8.2023.

Sitra (2019). [Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet](https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/03/kohti-elinikaista-oppimista.pdf). Sitran selvityksiä 150. (<https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/03/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>). Luettu 15.8.2023.

Työterveyslaitos (2022). [Työtäpäivää-podcast - K1, jakso 9 - Jatkuva oppiminen](https://soundcloud.com/user-841203804/tyotapivaa-podcast-k1-jakso-9-jatkuva-oppiminen?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing). (Podcast-jakso). https://soundcloud.com/user-841203804/tyotapivaa-podcast-k1-jakso-9-jatkuva-oppiminen?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing). Kuunneltu 15.8.2023.

XAMK-podcast (2021). [Matkalla tulevaisuuden työelämään – Miltä se näyttää ja millaista osaamista tullaan tarvitsemaan?](https://soundcloud.com/xamkpodcast/matkalla-tulevaisuuden-tyoelamaan-milta-se-nayttaa-ja-millaista-osaamista-tullaan-tarvitsemaan?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing) (Podcast-jakso). https://soundcloud.com/xamkpodcast/matkalla-tulevaisuuden-tyoelamaan-milta-se-nayttaa-ja-millaista-osaamista-tullaan-tarvitsemaan?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing. Kuunneltu 15.8.2023.

Sitra. Osaaminen näkyviin. <https://www.sitra.fi/hankkeet/osaaminen-nakyviin/#tyokalut>. Luettu 15.8.2023.

Kurssi II: Osaamisen kehittäminen 2

Johdanto

Tällä kurssilla perehdyt siihen, mitä kaikkea osaamisen kehittämissuunnitelmaan kuuluu ja miten se näkyy yksilö- ja yritystasolla.

Miksi muutos? Mitä muutosta yritykset ja organisaatiot tavoittelevat henkilöstön osaamisen kehittämiseksi? Miten osaamisen kehittämistä kannattaa lähestyä? Mitä siinä on syytä ottaa huomioon?

Olet mahdollisesti kuullut tai lukenut 70-20-10-mallista, jota voidaan ajattelu- ja toimintatapana soveltaa koko organisaatioon. Mallin mukaan oppiminen käsittää omaehtoisen tekemisen, toisilta oppimisen ja muodollisen koulutuksen. Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että osaaminen kehittyy työelämässä seuraavassa suhteessa:

- työtä tekemällä (70 %),
- työyhteisön vuorovaikutuksessa (20 %) ja
- varsinaisessa koulutuksessa (10 %).

Em. prosenttiluvut ovat suuntaa antavia, joten niihin ei pidä orjallisesti takertua. Pikemminkin niitä kannattaa ajatella ohjenuorana, joka muistuttaa meitä siitä, että osaaminen kehittyy useammalla eri tavalla. On hyvä tiedostaa, että iso osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, tarttumalla haasteisiin ja ratkaisemalla ongelmia.

Mallin kiinnostavuus ei niinkään perustu sen teoreettiseen erinomaisuuteen, vaan suureen suosioon käytännön työkaluna. Mallia on hyödynnetty esimerkiksi silloin, kun on pitänyt onnistua rikkomaan osaamisen kehittämisen perinteisiä rajoja. On muun muassa oivallettu, että työntekijät oppivat paremmin toisiltaan silloin, kun työtilat ja -prosessit on suunniteltu edistämään yhteisöllistä tiedon jakamista.

70-20-10-malli kannustaa (esim. kehityskeskustelussa) tarkastelemaan sitä, mitä työntekijä on oppinut viimeisen vuoden tai puolen vuoden aikana, ja millä tavalla kyseinen oppiminen on tapahtunut. Tämä lähestymistapa tekee uutta osaamista näkyväksi, konkretisoi sitä ja samalla voimavaraistaa työntekijää. Sen jälkeen ei enää välttämättä tarvitse pohtia sitä, mitä lisäkoulutusta työntekijä mahdollisesti tarvitsisi, kun hankittua osaamista on kyetty avaamaan ja kuvaamaan 70-20-10-mallin avulla.

Työntekijän osaamisen kehittämissuunnitelma

Työntekijälle laadittavan henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tarkoituksena on tukea oppimisen ja osaamisen kehittämisen suunnittelua, muistiin kirjaamista ja seuranta. Osaamisen kehittäminen perustuu työntekijän osaamistarpeiden määrittelyyn ja tavoitteiden asettamiseen yhdessä esihenkilön kanssa.

Kehittämissuunnitelmaan kirjataan tiedot, taidot ja muut osaamiset, joita työntekijän katsotaan tarpeelliseksi kehittää, sekä asetetaan tavoitteet, jotka hänen halutaan saavuttavan tietyn ajan kuluessa (esim. puoli vuotta tai vuosi). Työntekijä ja esihenkilö yhdessä sopivat tavoitteista ja toimenpiteistä niin, että työntekijän toiveet ja näkemykset hänelle mieluisista, luontaisista ja sopivista tavoista oppia ja kehittyä otetaan huomioon.

Tavoitteet kannattaa asettaa tärkeysjärjestykseen ja aikatauluttaa. On tärkeää erottaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet selkeästi toisistaan. Mitä tarkemmin ja konkreettisemmin tavoitteet ja tarvittavat toimenpiteet määritellään, sitä paremmin osaamisen kehittymistä voidaan seurata ja arvioida.

Pidemmän aikavälin (yli vuoden päähän ulottuvat) tavoitteet on mahdollisuuksien mukaan hyvä pilkkoa pienemmiksi osatavoitteiksi. Se helpottaa kokonaistavoitteeseen pääsyä ja pitää paremmin yllä työntekijän motivaatiota, kun edistystä tapahtuu koko ajan pienin askelin. Kehittymistä on tällöin mielekästä tarkastella ja siitä keskustella esihenkilön ja työntekijän kesken esim. kolme kertaa vuoden aikana, jotta saadaan mahdollisimman luotettava käsitys siitä, missä sillä hetkellä mennään. Tällä tavoin päästään myös nopeammin käsiksi ongelmiin, mikäli niitä syystä tai toisesta ilmaantuisi matkalla kohti kokonaistavoitetta.

Liian tiuhaan tahtiin pidettävillä palaute- ja arviointikeskusteluilla voi olla haitallinen vaikutus työntekijän motivaatioon. Sen sijaan liian pitkät välit kehittämissuunnitelman seurannassa puolestaan vaikeuttavat suunnitelmassa pysymistä. Tällöin riskinä on myös se, että suunnitelmasta on saatettu epähuomiossa poiketa liikaa tai suunnitelma ei välttämättä enää ole ajan tasalla.

Mikäli tavoitteiden saavuttamisessa ilmenee ongelmia, pitää yrityksessä/organisaatiossa olla valmius muuttaa ja päivittää työntekijän kehittämissuunnitelmaa yhdessä tämän kanssa. Se on molempien osapuolten etu, että näin toimitaan. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on tukea työntekijän kehittymistä parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstön vahva osaaminen parantaa yrityksen/organisaation liiketoimintamahdollisuuksia.



Pohdintatehtävä: Mitä minun kannattaa oppia?

Työelämässä jokainen meistä on nykyään entistä enemmän itse vastuussa omasta oppimisestaan ja kehittymisestään. Mutta mistä tietää, mitä kannattaa oppia? Mistä oppimistavoitteet ja -tarpeet tulevat? Miten omaa osaamistaan kannattaa kehittää ja vahvistaa?

Katso [Mistä tietää, mitä kannattaa oppia? \(ITSEOHJAUTUVA OPPIMINEN\) -video](https://youtu.be/l6OdaZt7S1Q) Youtubesta (linkki videoon: <https://youtu.be/l6OdaZt7S1Q>, kesto 17 min), jolla Karoliina Jarenko kertoo näkemyksistään em. kysymyksiin. Videon katsottuasi mieti, mitä asioita juuri sinä haluat oppia Karoliinan mainitsemilla viidellä osa-alueilla. Voit halutessasi keskittyä yhteen tai kahteen osa-alueeseen, jotka ovat työtehtäviesi kannalta tärkeitä:

1. Kuka ja mikä haluat olla, omat unelmat ja tavoitteet.
2. Yrityksen strategian mukainen ammatillinen oppiminen.
3. Omat työtehtävät ja niiden edellyttämä oppiminen.
4. Yleiset työelämätaidot (ns. metataidot).
5. Oma henkinen kasvu ja kehittyminen.

Voit vastaukseesi soveltaa 70-20-10-mallia ja lyhyesti kuvata, mitä asioita opit milläkin tavalla (70=työelämässä, 20=vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, 10=kouluttautuminen). Jos haluat, voit myös aikatauluttaa sitä, mihin ajankohtaan mennessä aiot päästä asettamiisi tavoitteisiin.



Kuva: [Hans-Peter Gauster, Unsplash](#)

Yrityksen/organisaation osaamisen kehittämissuunnitelma

Koska maailma muuttuu nopeasti ja ennakoimattomasti, ei aiemmin hankitulla osaamisella välttämättä pärjää tulevaisuudessa. Sen vuoksi yrityksillä/ organisaatioilla on kasvava tarve jatkuvaan oppimiseen ja henkilöstön osaamisen systemaattiseen kehittämiseen.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on olennainen osa yrityksen/organisaation visiota, strategiaa ja tavoitteita. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on parantaa yrityksen/organisaation kilpailukykyä, tuottavuutta ja markkina-asemaa. Organisaation strategiset tavoitteet määrittävät osaamisen kehittämisen suunnan.

Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, joka yleensä näkyy ulospäin hyvänä työnantajamielikuvana. Sen varassa voidaan houkutella uusia osaajia yrityksen/organisaation palvelukseen ja saada nykyiset työntekijät pysymään palveluksessa.

Johtamisen keskeinen haaste on kehittää osaamista suunnitelmallisesti. Kulmakivi osaamisen kehittämisessä on se, että johdolla on kokonaiskuva yrityksen/organisaation tulevaisuudesta ja sen tuomista haasteista. Kun tämä tiedetään, voidaan työntekijöiden henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat laatia ja heidän toimenkuvansa tarvittaessa päivittää.

Yrityksen/organisaation osaamisen kehittämissuunnitelmaa voidaan tarkastella viiden vaiheen kautta:

- 1) Määritetään yrityksen/organisaation osaamistarpeet tulevaisuuden tavoitteiden perusteella.
- 2) Puretaan edellä määritellyt osaamiset pienemmiksi osakokonaisuuksiksi yrityksen/organisaation toimintojen, prosessien ja tasojen kautta.
- 3) Määritetään osaamistarpeet osastoittain/toimialueittain/yksiköittäin.
- 4) Arvioidaan työntekijöiden osaamistarpeet ja laaditaan jokaiselle henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma.
- 5) Laaditaan (ja/tai päivitetään) yrityksen/organisaation osaamisen kehittämissuunnitelma, joka perustuu työntekijöiden henkilökohtaisiin suunnitelmiin. (Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia -teknologiateollisuuden työelämän kehittämishanke 2021.)

Hyvin hoidettuna osaamisen kehittäminen hyödyttää työnantajaa ja työntekijää, mm. toiminnan laatua ja tuloksellisuutta parantamalla. Henkilöstölle se on mahdollisuus itsensä kehittämisen sekä mielekkääseen ja motivoivaan työhönsä. Kun työntekijän ammatillisen kiinnostuksen kohteet ja uratavoitteet kohtaavat yrityksen/organisaation strategiset osaamistarpeet, voidaan osaamisen kehittämisessä saavuttaa hyviä tuloksia. Lisäksi, jos työn tekemisen edellytykset onnistutaan yhdistämään työnantajan ja henkilöstön yhteiseksi näkemykseksi kehittämisen suunnasta ja tavoista, voidaan sillä tavoin huomattavasti lisätä henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

Lähteet:

Jarenko, K. (2021). Mistä tietää, mitä kannattaa oppia? (ITSEOHJAUTUVA OPPIMINEN). Youtube-video. <https://youtu.be/l6OdaZt7S1Q>. Katsottu 15.8.2023.

Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia -teknologiateollisuuden työelämän kehittämishanke (2021). [Osaamisen johtaminen = 1juttu!](https://tyokaari.fi/tyokaluja/osaamisen-johtaminen/). Hankkeen verkkosivusto.

(<https://tyokaari.fi/tyokaluja/osaamisen-johtaminen/>). Luettu 15.8.2023.



Kurssi III: Osaamisen johtaminen 1

Johdanto

Tällä mikrokurssilla tutustut siihen, miksi osaamisen johtaminen on tärkeää ja mitä sillä tarkoitetaan.

Osaaminen johtaminen on keskeinen osa yrityksen/organisaation strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. Osaamisen johtamisella tunnistetaan ja vaalitaan potentiaalia sekä varmistetaan, että yritys/organisaatio kykenee vastaamaan uusiin ja yllättäviinkin haasteisiin eri tilanteissa.

Koska liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, on tärkeää ennakoivalla otteella kehittää henkilöstön osaamista tulevaisuuden tarpeita varten. Osaavat työntekijät ovat merkittävä voimavara yrityksen/organisaation tuloksellisessa liiketoiminnassa. Hyvin suunniteltu osaamisen kehittäminen tukee ja ylläpitää henkilöstön jatkuvaa oppimista ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin.

”Joudumme tekemään töitä pitääksemme lahjakkaat ihmiset meillä. Ihmisillä pitää olla tunne, että he pääsevät kasvattamaan osaamistaan, että heistä halutaan pitää huolta ja että haluamme heidän kasvavan tehtävissään.” – Kirsi-Marja Ura, Ensto Groupin henkilöstöjohtaja (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2021, 15)

Osaamisen johtaminen on yrityksessä/organisaatiossa kiinteä osa kaiken toiminnan ja kulttuurin kehittämistä. Se on siis paljon enemmän kuin vain kouluttamista tai henkilöstön osaamisen ja työelämätaitojen kehittämistä. Kaikkien työntekijöiden on mahdollista työskennellä tavoitteellisesti kohti parempia tuloksia silloin, kun uudistuminen kumpuaa yrityksen strategiasta ja visiosta, ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi luodaan toimivia ratkaisuja ja käytäntöjä.

Perusteet osaamisen johtamiselle

Liiketoimintaympäristössä on monia mahdollisuuksia ja uhkia, jotka vaikuttavat kaikenkokoisten yritysten ja organisaatioiden lyhyen ja pitkän aikavälin osaamistarpeisiin. Henkilöstön osaaminen on niille elinehto. Se on tärkeää aineetonta pääomaa, joka parhaimmillaan antaa yrityksille ja organisaatioille kilpailuedun alan muihin toimijoihin nähden. Pahimmillaan osaamisen puute syrjäyttää ne markkinoilta ennenaikaisesti kokonaan.

Osaamisen johtaminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista tulevaisuuden tarpeita ennakoivaa strategista toimintaa. Lähtökohtana siinä on tietämys ja ymmärrys yrityksen/organisaation osaamistarpeista, jotka johdetaan sen visiosta ja strategiasta. Osaamisen johtamiseen liittyy keskeisesti työntekijöiden osaamisen tunnistaminen, ylläpitäminen, vahvistaminen ja kehittäminen. Tavoitteena on, että uusi osaaminen hallitusti ja oikea-aikaisesti korvaa henkilöstön vanhentuneet ja vanhenevat tiedot ja taidot.

Osaamistarpeiden määrittelyssä näkökulmina ovat yleensä tämän hetken tarpeet, osaaminen lähitulevaisuudessa sekä kriittinen uusi osaaminen, jota yritys/organisaatio ehdottomasti tarvitsee. Lisäksi on hyvä määritellä myös arvopohjaiset osaamiset eli asenteet, joilla henkilöstön edellytetään toteuttavan yrityksen/organisaation arvoja työssään. Kun henkilöstö ymmärtää, mitä siltä odotetaan asenteellisesti, tiedollisesti ja taidollisesti, ja kun sen osaamisen kehittymistä tuetaan, pysyy se motivoituneena ja hoitaa työnsä hyvin työnantajan edun nimissä.

Muutokset tunnistetuissa osaamistarpeissa vaikuttavat myös yritysten ja organisaatioiden määrälliseen henkilöstötarpeeseen sekä osaamisvaatimuksiin, joita niiden on perusteltua painottaa uusissa rekrytoinneissa. Alakohtaista tutkittua ennakointitietoa tulevaisuuden osaamistarpeista kannattaa hyödyntää osaamisen kehittämisen suunnitelmissa ja rekrytoinneissa sekä henkilöstöä koskevassa päätöksenteossa.



Pohdintatehtävä: Osaamisen suhteessa työnantajani liiketoimintatavoitteisiin

Osaaminen määritellään yritys/organisaatio- ja yksilötasolla eri tavalla. Yksilötasolla se on yleensä varsin konkreettista. Yksilön osaaminen käsittää hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksensa ja kontaktiverkostonsa. Osaaminen on kykyä ja halua selviytyä hyvin työtehtävistä, kehittää työtään ja suoriutua vaikeista tilanteista työyhteisössä. Ydinosaaminen puolestaan on yleensä jokin pitkälle erikoistunut tieto, tekniikka tai taito, jota työntekijä tarvitsee, käyttää ja edelleen kehittää työssään.

Katso aluksi video ja lue alla oleva blogi:

- Katso Stratos-hankkeessa tehty [Osaamisen johtaminen kannattaa](#) -video Youtubessa (kesto 1:39 min). Linkki videoon: <https://www.youtube.com/watch?v=NzUsRuW1-Uc>.
- Lue seuraavaksi [Hanna Niemelän blogi osaamisen strategisesta johtamisesta](#) (linkki blogiin: <https://www.fountainpark.fi/blogi/osaamisen-strateginen-johtaminen/>).

Pohdi videon ja tekstin valossa omaa osaamistasi ja erityisesti sitä, mitä yrityksen/organisaation liiketoiminnan kannalta olennaista (ydin)osaamista sinulle on kertynyt ja miten sitä nykyisissä työtehtävissä käytät. Apukysymyksinä voit miettiä:

- missä määrin voit hyödyntää osaamistasi päivittäisessä työssäsi? Jos osaamisestasi jää piiloon/käyttämättä, mikä siihen on syynä ja miten sen voisi saada paremmin hyötykäyttöön?
- miksi työnantajan pitäisi olla kiinnostunut (kiinnostuneempi) sinun osaamisestasi ja miksi sinun pitäisi osaamisesi kehittämisen näkökulmasta olla kiinnostunut työnantajasi liiketoimintatavoitteista ja niiden saavuttamisesta?



Kuva: Scott Graham. Unsplash

Osaamisen johtaminen käytännössä

Osaamisen johtaminen on yrityksen/organisaation sisäisen toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä. Osaamisen kehittämisen lisäksi tulisi kehittää myös ilmapiiriä ja kulttuuria sekä johtamista ja organisaation järjestelmiä. Samoin on huolehdittava henkilökunnan työhyvinvoinnista ja motivaation säilymisestä.

Osaamisen johtamisella ohjataan ja kontrolloidaan kaikkea tietotaitoa ja kokemusta, joka on jo olemassa, hankittavissa ja muutettavissa. Osaamisen johtamista voidaan tarkastella useamman osa-alueen kautta:

- Työympäristöön kuuluvat mm. ilmapiiri, kulttuuri ja yhteistyökäytänteet.
- Työntekijään liittyviä ominaisuuksia ovat mm. työhön sitoutuminen, vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset taidot sekä muutوسkyky, priorisointikyky ja tietotaito.
- (Lähi)esihenkilöön liitetään mm. tehtävien ja työnjaon koordinointi, vuorovaikutus- ja johtamisosaaminen.
- Osaamisen johtamisen hallinta käsittää osaamista edistävät menetelmät, osaamisen johtamisen haasteet sekä osaamisen johtamisen tavoitteet ja niiden toteutumisen seurannan/arvioinnin.

Osaamisen ennakkoinnin ja kehittämisen toimintatapoja ja tuloksia on arvioitava säännöllisesti, jotta yrityksen/organisaation osaaminen kehittyä suunnitellusti. Arvioinnin pohjalta toimintatapoja voidaan parantaa ja osaamisen johtamisen käytänteitä kehittää. Samalla luodaan oppimista arvostavaa yritys/organisaatiokulttuuria.

Osaamisen johtamiseen kuuluu keskeisesti työntekijöiden potentiaalin tunnistaminen. Yksittäisen työntekijän ja koko henkilöstön ammatillisen kasvun ja kehityksen kannalta on tärkeää, että johtoasemassa olevat kannustavat ja ohjaavat heitä oikeaan suuntaan. Osaamista voidaankin kehittää eri tavoin esimerkiksi ohjauksella (perehdyttäminen, mentorointi, työhönopastus), koulutuksella (täydennyskoulutus ja opintomatkat), urapolut ja -valmennus, erilaiset työ- ja vastuutehtävillä (työkierto ja erilaiset komennukset), kehittymistä tukevalla työkuultuurilla (kehityskeskustelut), yhteisellä toiminnalla (palaverit, työparityöskentely ja tiimityö), verkostojen ja kehittämishankkeiden avulla, osallistumalla konferensseihin, messuille ja opintomatkoille, trainee-ohjelmien, työssäoppimisen ja harjoittelujen kautta sekä verkossa.

Yrityksen/organisaation on syytä tehdä osaamisen kehittämisen suunnitelma nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen välisen kuilun kaventamiseksi. Kehittämissuunnitelmaan tulevat osaamisen osa-alueet määräytyvät osaamiskartoituksen tulosten ja yritys/organisaatiotasolla määriteltujen osaamistarpeiden mukaan.



Pohdintatehtävä: Osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintatavat

Pohdi tässä osiossa edellä lukemaasi ja sen perusteella tarkastele alla olevia kysymyksiä oman työpaikkasi/työnantajasi kannalta.

- Minkälaisia osaamisen kehittämisen ja/tai osaamisen johtamisen toimintatapoja teillä on jo käytössä?
- Mitä vielä kaivattaisiin?
- Mikä olisi tärkeintä juuri nyt? Miksi?

Lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2021). [Uutta osaamista ja oppimista digiajassa. Kahdeksan yritystä, kahdeksan näkökulmaa](https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK_Uutta-osaamista-ja-oppimista-digiajassa_kahdeksan-yritysta_kahdeksan-nakokulmaa). (https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK_Uutta-osaamista-ja-oppimista-digiajassa_net_5.10.2021-VALMIS.pdf). Luettu 15.8.2023.

Niemelä, H. Osaamisen strateginen johtaminen. (Blogikirjoitus). <https://www.fountainpark.fi/blogi/osaamisen-strateginen-johtaminen/>. Luettu 15.8.2023.

Stratos-hanke (2018). [Osaamisen johtaminen kannattaa](https://www.youtube.com/watch?v=NzUsRuW1-Uc). (Youtube-video). <https://www.youtube.com/watch?v=NzUsRuW1-Uc>. Katsottu 15.8.2023.



Kuva: [Brooke Cagle, Unsplash](#)

Kurssi IV: Osaamisen johtaminen 2

Johdanto

Yrityksen/organisaation uudistuminen ja kehittyminen perustuu toimiviin ratkaisuihin uusien työntekijöiden rekrytoinnin ja perehdytyksen toteutuksessa sekä koko olemassa olevan henkilöstön osaamisen johtamisessa (tarkastelussa erityisesti kehityskeskustelut). Tällä kurssilla tutustut em. prosesseihin ja toimintatapoihin työntekijän ja työnantajan (johdon/esihenkilön) näkökulmista.

Osaamisen johtaminen on pitkäjänteistä ja systemaattista toimintaa, johon yrityksen/organisaation johto ja esihenkilöt tarvitsevat riittävästi aikaa, paneutumista ja sitoutumista. Koko henkilöstölle oppimista tukeva yritys/organisaatiokulttuuri sekä kaikille yhteiset periaatteet ja mahdollisimman läpinäkyvät prosessit ja toimintatavat ovat tärkeitä.

Johdolla ja johdon esimerkillä on merkittävä vaikutus oppimista tukevan kulttuurin kehittämisessä. Johtajalta edellytetään kykyä tunnistaa ja hyväksyä omat vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi hänellä tulisi olla omassa työssään aito kiinnostus jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen.

Johtajalla tulee myös olla halukkuutta keskustella asioista avoimesti henkilöstön kanssa sekä valmius ottaa vastaan työntekijöiltä palautetta, ideoita ja ehdotuksia siitä, miten osaamisen johtamista olisi mahdollista kehittää. Hyvä johtaja palkitsee työntekijöitään onnistumisista ja saavutuksista, eikä rankaise tai nolaa heitä epäonnistuneista kokeiluista ja virheistä.

Jotta osaamisen kehittymistä voidaan johtaa ja oppimista tukea yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla, on yrityksen/organisaation kerättävä tietoa ympäröivästä maailmasta systemaattisesti (esim. teknologinen kehitys, trendit, asiakaskäyttäytymisen muutokset). Tiedon ajantasaisuus ja tarvevastaavuus parantavat osaamisen suuntaamista ja johtamista yrityksessä/organisaatiossa.

Johdon ja esihenkilöiden on syytä myös muistaa yrityksessä/organisaatiossa oleva ns. hiljainen tieto ja yrittää löytää keinot siihen käsiksi pääsemiseksi, mm. luomalla edellytyksiä työntekijöiden tiedon ja kokemusten vaihtoon. Tämän päivän tietojohtamisen haasteena onkin saada yksittäisen työntekijän ja yrityksen/organisaation hiljainen tieto kerättyä, tehtyä näkyväksi ja helposti jaettavaksi sekä joustavasti käyttöön otettavaksi.

Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys

Uuden työntekijän rekrytointi on yritykselle ajallinen ja taloudellinen investointi. Kun uusi työntekijä on palkattu tehtäväänsä, seuraa perehdytys. Se on oppimisprosessi, jossa työntekijää tuetaan yritykseen kiinnittymisessä ja tehtäviensä omaksumisessa. Yhteisöllinen ja osallistava perehdytysprosessi on systemaattinen, vuorovaikutteinen ja dialogia synnyttävä.

Rekrytointi on iso haaste monille pienille ja keskisuurille yrityksille, joilla ei välttämättä ole nimettyä rekrytoijaa tai Human Resources - asiantuntijaa sitä varten. Samalla se voi tarkoittaa sitä, ettei yrityksessä ole 'selviä säveliä' eli yhteistä prosessia sille, miten rekrytoinnit hoidetaan, vaan kukin yksikkö/tiimi hoitaa rekrytointinsa itsenäisesti ja niin kuin heistä parhaalta tuntuu.

Sopivan osaajan löytäminen voikin osoittautua vaikeaksi, jos yrityksessä ei ole erillistä rekrytoijaa, joka vastaa työpaikkailmoitusten laatimisesta ja jakelusta, suorakontaktoinnista, haastatteluista ja työnäytteiden arvioinneista. Tällaisessa tilanteessa rekrytoinnit tyypillisesti siirtyvät esihenkilöille kaiken muun työn ohella. Esihenkilöt eivät useinkaan ole rekrytoinnin ammattilaisia tai asiantuntijoita.

Hyvin toimiva ja kustannustehokas rekrytointi edellyttää selkeää prosessia, jota kaikki yrityksessä noudattavat. Valmiit ilmoituspohjat, selkeät rekrytointikäytännöt sekä hakuprosessin digitaalisuus maksavat itsensä yritykselle takaisin tulevaisuudessa. Mikäli rekrytointia hoidetaan 'vasemmalla kädellä', voi oikean osaajan löytäminen viedä kohtuuttomasti aikaa tai pahimmillaan johtaa virherekrytointiin. Hinnan tästä maksavat viime kädessä yrityksen nykyiset työntekijät. Heidän työtaakkansa kasvaa, ylityötunnit lisääntyvät ja työhyvinvointi heikkenee.

Kun yritys on tehnyt päätöksen rekrytoida uutta työvoimaa, kannattaa miettiä seuraavia asioita ennen työpaikkailmoituksen tekemistä:

- Mitä tehtäviä/vastuualueita työhön kuuluu?
- Mitkä ovat työtehtävän tärkeimmät tavoitteet?
- Mitä työntekijän on osattava jo aloitusvaiheessa?
- Mitä voidaan opettaa työhön perehdyttäessä?
- Mitä ominaisuuksia palkattavalla tulisi olla (mm. persoona, työtavat)?
- Mitkä ominaisuudet voivat olla haitaksi?
- Kuinka paljon ja mitä työkokemusta hakijalla on hyvä olla?
- Kenen alaisuudessa uusi työntekijä toimii?
- Onko suunniteltu tehtävänimike linjassa haettavan profiiliin ja toimenkuvan kanssa?
- Mikä on palkattavan mahdollinen tulevaisuus yrityksessä?

Suunnitelmallinen perehdytys helpottaa uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja auttaa häntä toimimaan itsenäisesti ja kehittymään työssään. Uuden työn aloittaminen on aina haastavaa ja vaatii voimavaroja. Perusteellisen perehdytyksen tavoitteena onkin edistää työyhteisöön integroitumista ja sitouttaa työntekijän yritykseen. Parhaimmillaan perehdytys tukee työntekijän kasvua rooliinsa, motivoi ja luo työlle merkityksellisyyttä.

Perehdytys kannattaa räätälöidä työtehtävien ja palkatun henkilön mukaan. Tavoitteellinen perehdytysprosessi valmistellaan jo ennen uuden työntekijän saapumista. Yrityksessä sovitaan perehdyttämisen roolit sekä nimetään henkilö, joka vastaa perehdytysprosessista, sen seurannasta ja onnistumisesta kokonaisuudessaan.

Perehdytys on jatkuva prosessi, jota kehitetään yrityksen ja henkilöstön tarpeen mukaan. Perehdytysprosessia voidaan käyttää myös vanhoille työntekijöille, jotka siirtyvät uusiin työtehtäviin yrityksessä tai palaavat pidemmältä vapaalta takaisin töihin. Perehdytys mahdollistaa osaamisen kehittymisen ja työntekijöiden sitoutumisen työnantajansa palvelukseen.

Halutessasi voit katsoa työpsykologi-ammattirekrytoija Juho Toivolan [videon työnhakijoiden haastattelemisesta ja kompetenssipohjaisesta rekrytoinnista](https://youtu.be/XNtSD8Yz1ms) Youtubesta (linkki videoon: <https://youtu.be/XNtSD8Yz1ms>, kesto 15:09).



Pohdintatehtävä: Millaisen perehdytyksen sait nykyisiin tehtäviisi?

Lue aluksi (tai ainakin silmäile läpi) Marjo Huhtalan kirjoittama blogiteksti '[Perehdytysprosessi on osa onnistunutta rekrytointia](https://urbaaniakasvua.fi/2021/02/23/perehdytysprosessi-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/)' (linkki blogitekstiin <https://urbaaniakasvua.fi/2021/02/23/perehdytysprosessi-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/>).

Jos olet työntekijä, muistele sitä ajankohtaa, kun aloitit nykyisissä tehtävissäsi (ehkä tulit kokonaan uutena työntekijänä yrityksen palvelukseen tai mahdollisesti siirryit 'vanhana' työntekijänä uusiin työtehtäviin nykyisen työnantajasi palveluksessa).

- Miten työnantajasi hoiti perehdytyksesi uusiin työtehtäviisi ja uuteen työrooliisi?
- Mikä meni mielestäsi hyvin perehdytyksessäsi? Entä mikä asia tai mitkä tekijät perehdytysprosessissa olisi kannattanut hoitaa toisella tavalla? Annoitko niistä palautetta työnantajallesi/esihenkilöllesi?
- Jäitkö perehdytyksessäsi kaipaamaan jotain erityistä? Mitä se mahtoi olla?
- Jos et olisi saanut työnantajaltasi lainkaan perehdytystä uusiin tehtäviisi, miten menettelit, jotta sait kiinni tehtävistäsi ja onnistuit tulemaan osaksi työyhteisöä?

Jos olet esihenkilö/johtoasemassa oleva, pohdi sitä, miten yrityksessä/organisaatiossanne hoidetaan uusien työntekijöiden perehdytys tehtäviinsä (+ nykyisten työntekijöiden perehdytys heidän siirtyessään uusiin työtehtäviin).

- Mitä asioita käsittelette perehdytyksessä?
- Miten perehdytysprosessi on aikataulutettu (esim. vaiheistus, kokonaiskesto)?
- Ketkä kaikki yrityksestänne yleensä osallistuvat perehdytykseen ja missä ominaisuudessa?
- Millaista palautetta olette saaneet perehdytettäviltä työntekijöiltä siitä, miten prosessi on heidän mielestään mennyt? Oletteko saaneet heiltä kehittämissuhteita ja -ideoita perehdytysprosessin parantamiseksi? Oletteko palautteen perusteella muokanneet prosessia ja miten siinä tapauksessa?

Valmentava johtaminen ja kehityskeskustelut

Oppimista tukevassa yrityksessä/organisaatiossa esihenkilön tehtävä on toimia valmentajana, joka sparraa, oivalluttaa ja innostaa työntekijöitä oppimaan, kehittymään ja hankkimaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Hän johtaa prosesseja ja käytäntöjä, joissa oppimista, yhteiskehittelyä ja osaamisen jakamista tapahtuu.

Puhutaankin valmentavasta johtamisesta, joka on jatkuva ja vuorovaikutteinen prosessi. Tässä prosessissa keskiössä on osaamisen tunnistaminen, toiminnan kehittäminen yhdessä ja työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen yrityksen/organisaation hyväksi. Valmentavan esihenkilön tärkein tehtävä on yksikön yhteisen osaamisen tunnistaminen ja sen kehittäminen – hän on ns. kollektiivisen aivon koordinoija. Verkostoitumisella tuetaan jatkuvaa oppimista, hyvien käytäntöjen jakamista ja yhteiskehittämistä. (Kärkkäinen et al., 2021).

Yrityksissä ja organisaatioissa esihenkilön ja työntekijän välillä käytävät kehityskeskustelut ovat yksi keskeinen työpaikan suoritusta ohjaava suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen väline. Ne tukevat esihenkilön valmennuksellista työtettä.

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on olla positiivinen ja voimaannuttava kokemus, johon molemmat osapuolet ovat ennakolta huolellisesti valmistautuneet yrityksessä käytössä olevien linjausten mukaisesti. Parhaimmillaan kehityskeskustelussa on kyse työntekijän ja esihenkilön välisestä vuoropuhelusta, jossa katse on suunnattu tulevaisuuteen. Nykyhetken työtilannetta koskevan keskustelun pitäisi olla vain nopea tilannekatsaus. Pääpaino keskustelussa on työntekijän työstä suoriutumisessa, työn edellytyksistä ja tavoitteista sekä omasta ammatillisesta kehittymisestä tulevaisuudessa.

Kehityskeskusteluissa on tavoitteena saavuttaa työntekijän ja esihenkilön välinen yhteisymmärrys, selvittää työnjakoa ja vastuuta sekä antaa ja saada palautetta vastavuoroisesti. Työn sisällöstä, menetelmistä, merkityksellisyydestä sekä arvoista on tärkeää myös puhua ja niitä erikseen avata. Tämä auttaa esihenkilöä paremmin näkemään, minkälaista johtamista työntekijä odottaa ja tarvitsee.

Yleensä osana kehityskeskustelua asetetaan työntekijälle työtehtäviä ja ammatillista kehittymistä koskevia tavoitteita. Niistä sovittaessa on oltava tarkkana, että aikajänne on oikea ja realistinen. Mikäli kehityskeskusteluja käydään kerran vuodessa, on tavoitteenkin osuttava samaan aikaan. Jos keskusteluvälinä on puoli vuotta, pitää sen näkyä myös tavoitteissa.

Työntekijän potentiaalin ja voimavarojen paremmasta ja tarkoituksenmukaisemmasta käytöstä yrityksen palveluksessa voidaan myös keskustella ja sopia, samoin mahdollisuuksista pätevöityä ammatillisesti tai hankkia jotain työtehtävissä edellytettävää erityisosaamista. Ammatillista kehittymistä voidaan tukea yrityksen sisäisesti (mm. työkierto, coaching, mentorointi, vertaisoppiminen, jobshadowing) ja ulkoisesti (mm. seminaarit, messut, webinaarit, kurssit). Työntekijä voi myös oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti kehittää osaamistaan, esim. osallistumalla täydennyskoulutuksiin ja lukemalla ammattikirjallisuutta.

Halutessasi voit katsoa [Youtubesta Suomen Yrittäjäopiston videon, jossa jaetaan vinkkejä hyvään kehityskeskusteluun](#) (linkki videoon: https://youtu.be/GNW_IRH1_7M, kesto 2:18 min).



Pohdintatehtävä: Omat kokemukseni kehityskeskusteluista

Jos olet työntekijä, mieti ja tarkastele omia lähivuosien aikana käymiäsi kehityskeskusteluja nykyisen (tai aiemman) työnantajasi palveluksessa.

- Miten kehityskeskustelut on kokemuksesi mukaan hoidettu? Mitä hyvää niissä on ollut?
- Miten kehityskeskustelut ovat palvelleet sinua työtehtäviesi hoitamisessa ja osaamisesi kehittämisessä?
- Ovatko sinulle ja tehtäviesi hoidolle asetetut tavoitteet ohjanneet sinua työssäsi?
- Oletko saanut riittävästi palautetta esihenkilöltäsi myös (puolivuosittain/vuosittain pidettävien) kehityskeskustelujen välisinä aikoina?
- Onko jotain mitä kehityskeskusteluissa pitäisi parantaa tai mihin kiinnittää aiempaa enemmän huomiota mielestäsi?

HUOM! Halutessasi voit tutustua [Sympa Oy:n kehityskeskusteluoppaaseen 'Toimiva kehityskeskustelu - Opas henkilöstöhallinnolle'](#), mikäli kaipaat syvällisempää ymmärrystä aiheesta. (Linkki oppaaseen <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/>).

Jos olet esihenkilö/johtavassa asemassa oleva, tarkastele ja pohdi sitä, miten yrityksessä/organisaatiossanne hoidetaan kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa.

- Miten kehityskeskustelut on ajoitettu vuositasolla (mihin aikaan vuodesta ne pidetään)?
- Miten kehityskeskusteluprosessi on yrityksessä/organisaatiossanne koordinoitu? Saatteko johdolta tai henkilöstöhallinnosta ohjeistuksen keskusteluja varten?
- Miten esihenkilöt raportoivat alaitensa kanssa luottamuksellisesti käymistään keskusteluista johdolle ja miten sitä kautta saatuja tietoja hyödynnetään liiketoiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä?
- Miten kehityskeskusteluprosessia voisi olla mahdollista kehittää yrityksessä/organisaatiossanne?
- Millaisia kokemuksia itselläsi on alaitesi kanssa käydyistä kehityskeskusteluista?

Lähteet:

Huhtala, M. (2021). Perehdytysprosessi on osa onnistunutta rekrytointia. <https://urbaaniakasvua.fi/2021/02/23/perehdytysprosessi-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/>. Luettu 15.8.2023.

Kärkkäinen, T., Tikkanen, P., Kiviniemi L. & Savolainen K. (2021). [Osaaminen kehitty valmentavalla johtamisella ja verkostoyhteistyöllä \(Verkkoartikkeli 15.11.2021\)](https://oamk.fi/oamkjournal/2021/osaaminen-kehitty-valmentavalla-johtamisella-ja-verkostoyhteistyolla/). OAMK Journal. Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja. (<https://oamk.fi/oamkjournal/2021/osaaminen-kehitty-valmentavalla-johtamisella-ja-verkostoyhteistyolla/>)

Suomen Yrittäjäopisto (2022). Kehityskeskustelu-vinkki. (Youtube-video).https://youtu.be/GNW_IRH1_7M. Katsottu 15.8.2023.

Sympa. Toimiva kehityskeskustelu - Opas henkilöstöhallinnolle. <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/>. Luettu 15.8.2023.

Toivola, J. (2020). Haastattelemisen ja kompetenssipohjainen rekrytointi. (Youtube-video). <https://youtu.be/XNtSD8Yz1ms>. Katsottu 15.8.2023.



Kuva: [Jason Goodman, Unsplash](#)