

Osaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa

Pauliina Marjala, kirjoittaja on toiminut TOKI - Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojektissa kehittämisasiantuntijana keskittyen osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen

Kokemukseni osaamisen kehittämisestä integroituvat aikuiskoulutuksen maailmaan. Toimintani osaamisen kehittämisen fasilitaattorina on ollut käynnistää osaamisen kehittämisen prosessi osaamisalueiden kuvauksilla sekä samalla tuottaa osaamisen kehittämisen prosessi asiakkaillemme myytäväksi tuotteeksi. Tässä kirjoituksessa kuvaan lyhyesti omaa oppimisprosessiani osaamisen kehittämisen maailmasta noin vuoden ajalta.

Tarkasteltaessa osaamisen kehittämistä *teoreettisesti* siinä näkyvät eri vaiheet ja kerrokset. Ensimmäisessä vaiheessa on koulutus- ja kehittämistoimintaa ilman strategiakytkentää, toisessa vaiheessa osaamisen kartoittamiseen liittyviä pyrkimyksiä, kolmannessa vaiheessa osaamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana. Kehittyneimmässä vaiheessa osaamisen kehittäminen on osana strategiaa ja uutta innovatiivista osaamista luodaan organisaatiossa ja sen verkostoissa. Mielestäni toimivimpina teoreettisina taustoina osaamisen kehittämiselle ovat yhteisöllisyys, dialogisuus ja luottamus, sekä usein organisaation arvot.

Sukeltaessani osaamisen kehittämisen maailmaan olen vakuuttunut siitä, että osaamisen kehittäminen on moniulotteinen ja laaja kokonaisuus, jonka tärkeänä yhtenä käytännön toteuttamiskeinona on osaamiskartoitus teknisenä järjestelmänä.

Olen itse saanut tänä keväänä osallistua organisaatiomme laadunhallinnan itsearviointiprosessiin. Laadunhallinnan näkökulmasta johdon ja henkilöstön osaamisen ja sen varmistamisen edistyneessä muodossaan tulisi tarkoittaa kokonaisvaltaista ja ennakoivaa osaamisen systemaattista seurantaa ja kehittämistä organisaation strategian ja vision suuntaisesti. Osaamisen kehittämisen menetelmien ja menettelytapojen arviointi ja parantaminen tulisi nähdä kumulatiivisina prosesseina. Käsittääkseni laadunhallinnan edistyneessä muodossa pyritään osaamisen kehittämisen huipputasolle.

Osaamisen ja siitä puhumisen tulee mielestäni vahvasti liittyä organisaation strategiaan perusteisiin. Strategiatyö pyrkii vastaamaan kysymykseen organisaation olemassaolon keskeisistä tavoitteista ja menestystekijöistä nyt ja tulevaisuudessa. Saavutettavaan ja haluttavaan strategiaan liittyy organisaation osaamis pohjan ymmärtäminen ja ennakointi. Yhtenä osaamisen kehittämisen *haasteena* voidaankin nähdä sen irrallisuus strategiasta ja yksittäiset, suunnittelemattomat osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen toimenpiteet. Osaamisen kehittämisen tavoitteena onkin työyhteisön ja organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen.

Organisaatiotasolla onnistuttaessa osaamisen kehittämisessä organisaatiossa vallitsee osaamisia avoimesti refleктоiva ilmapiiri. Organisaatiokulttuuri ja sen toimintatavat kannustavat henkilöä motivoitumaan ja ottamaan vastuuta omasta kehittymisestään ja kehittymismahdollisuuksistaan. Osaamisen kehittäminen integroituu monin tavoin työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Kun henkilölle annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan osaamiseensa, tekee se työstä motivoivaa, autonomista ja sisäisesti palkitsevaa. Samalla kyky ja mahdollisuudet onnistua työn tuloksissa ja tavoitteissa paranevat, kun henkilö tunnistaa osaamisensa ja tietää mitä hänen osaamiseltaan odotetaan. Henkilöstön osaaminen tarkoittaa yksittäisten henkilöiden osaamista, joka näkyy taitavassa työsuorituksessa. Työntekijän osaaminen perustuu taidoille, tiedoille, asenteille ja kokemukselle (osaamisen jäävuorimalli). Parhaimmillaan yksittäisten työntekijöiden osaaminen kehittyy tiimien osaamisiksi, joissa tunnustetaan ja tunnistetaan toisten osaamiset ja rakennetaan niistä yhdessä uutta osaamista.

Nähdäkseni osaamisen kehittäminen on keskeinen henkilöstövoimavarojen prosessi, joka näkyy moniulotteisesti ja verkostomaisesti organisaation toimintatavoissa. Näitä toimintatapoja ovat esimerkiksi rekrytointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelujen rakentumisen kokonaisuus, mahdollinen työn suoritukseen perustuva palkkaus, urasuunnittelun kokonaisuus, valitut kehittämisen ja kouluttamisen tavat ja mallit sekä kehittämissuunnitelmat (yksilö-/tiimi-/organisaatiotasoiset).

Eräässä suuressa koulutusorganisaatiossa kuulemani 70-20-10 kehittämisen malli herätti mielenkiintoa minussa, koska siinä muodollisen koulutuksen osuus kehittämistapana oli ainoastaan 10%. 20% oli kokemuksesta oppimista, jossa keskiössä ovat erilaiset dialogisuuteen perustuvat palautteen antamisen ja saamisen menetelmät. Peräti 70% koostui työssä oppimisesta, joka tarkoittaa oman organisaation kautta tapahtuvia erilaisia oppimisen menetelmiä, joissa muodostetaan erilaisia verkostoja oman kehittämissuunnitelman mukaisesti. Näitä menetelmiä voivat olla mm. erilaiset mentoroinnin mallit, työohjausprosessit, työkierrat, laajenevat työtehtävät, projekteissa oppiminen sekä työelämäjaksot. On organisaation luovuudesta ja osaamisesta kiinni, minkälaisia kehittämisen tapoja se pyrkii toteuttamaan omassa organisaatiossaan. Oivalsinkin, että näin toimiessaan osaamisen kehittäminen tapahtuu yhteisöllisesti eri muodoissaan organisaation sisällä. Osaamisen kartoitus ja arviointi ovat jäävuoren huippuja, joiden valintaan onkin sitten useita eri teknisiä apuvälineitä, menetelmiä ja tapoja.

Kuinka monella henkilöllä on henkilökohtainen pitkän tähtäimen osaamisen kehittämissuunnitelma ja kuinka se integroituu kokonaisuutena organisaation osaamispääomaan? Esimiehet ovat keskeisessä asemassa osaamisen kehittämisessä työpaikoilla. Esimiehellä on tärkeä rooli olemassa olevan osaamisen kartoittamisessa, osaamisvajaiden tunnistamisessa, kehitystavoitteiden viitoittamisessa sekä kehitysmahdollisuuksien tarjoajana ja kehityksen mahdollistajina. Asiantuntijaorganisaatioissa on huomioitava asiantuntijoiden keskeisyys substanssiosaamisalueiden määrittelyssä ja tulevaisuuden osaamisalueiden hahmottamisessa.

Esimiestyön tulee mahdollistaa asiantuntijoiden mahdollisuudet strategisten painopistealueidenkin suuntaajina.

Osaamisen kehittämisessä on kyse ylimmästä johdosta lähtevästä päätöksestä, asenteesta, toiminnoista ja menettelytavoista, joilla osaaminen otetaan keskiöön. Proaktiivinen ja ennakoiva organisaation osaamisen kehittämisen tapa on aktiivista tulevaisuuden luotaamista, jossa käynnissä olevat muutokset, mahdollisuudet ja uhkakuvat huomioidaan. Kun lähtökohdaksi otetaan organisaation taso, osaamisen määrittelyprosessi muuttuu kartoituksesta jatkuvaksi keskusteluksi osaamisesta ja sen varmistamisesta.