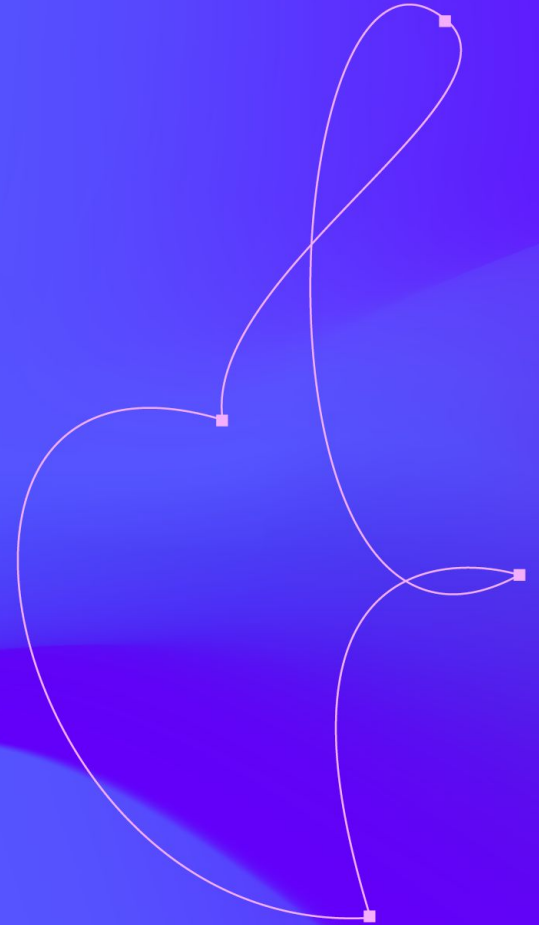


Kaikki osaaminen arvoonsa

Osaamisen tunnistamisen hyvät käytännöt –selvityksen tuloksia
Demos Helsinki, Innolink, TIEKE

16.4.2024

Eedla Rahikainen, vanhempi asiantuntija, Demos Helsinki



Osaamisen tunnistamisen hyvät käytännöt –hanke

Selvityksen työ- ja elinkeinoministeriölle toteuttivat Demos Helsinki, Innolink ja TIEKE yhteistyössä toukokuun 2023 ja maaliskuun 2024 välillä.

Selvityksen tulokset pohjautuvat dokumenttianalyysiin, sähköisiin kyselyihin yli 2000 yksilölle, yli 400 puhelinhaastatteluun sekä syventäviin asiantuntijahaastatteluihin. Lisäksi järjestettiin työpaja asiantuntija- ja työnantajaorganisaatioille.

Hankkeen tavoitteet:

- selvittää, minkälaisia menetelmiä organisaatioissa on tunnistaa erityisesti koulutusjärjestelmän ulkopuolella hankittua osaamista.
- kartoittaa, miten tulevaisuuden yhteiskunnalliset muutokset, kuten vihreä ja digitaalinen siirtymä, vaikuttavat osaamisen tunnistamisen tarpeisiin.
- tutkia yksilöiden osaamisen hahmottamista ja keinoja vahvistaa heidän kykyään ymmärtää ja ilmaista omaa osaamistaan.
- tehdä suosituksia siitä, miten ja minkälaisen osaamisen tunnistamista tulisi Suomessa kehittää seuraavaksi.

Osaamisen tunnistaminen on prosessi



Neljä keskeistä haastetta

I. Kaikki osaamisen muodot eivät saa samanlaista arvostusta työelämässä

Virallisesta koulutusjärjestelmästä ja työpaikoilta saatu kokemus nähdään arvokkaampana kuin muista yhteyksistä, kuten harrastuksista, luottamustoimista tai ihmissuhteista, kertynyt osaaminen.

II. Tutkinnot, ammatit ja työnkuvat ohjaavat edelleen käsityksiämme osaamisesta

Liitämme näihin tekijöihin edelleen hyvin vahvasti tietynlaisen osaamisen, mikä helposti rajoittaa kaikenlaisen osaamisen huomaamista.

III. Työnantajien sisäiset rakenteet eivät huomioi ja kehitä kaikenlaista osaamista tasapuolisesti

Vain harvoilla työpaikoilla laaja-alainen osaaminen, sen tunnistaminen ja kehittäminen huomioidaan strategiasta asti läpi organisaatorakenteiden.

IV. Tunnistettukaan osaaminen ei aina tule hyödynnetyksi työpaikoilla

Tämä voi johtua erilaisesta osaamisen arvostuksesta, työnantajien kyvyttömyydestä soveltaa osaamista käytännössä tai jäykistä organisaatorakenteista, jotka eivät tue monimuotoista osaamiskulttuuria.

Suuntia kohti parempaa osaamisen hyödyntämistä

1. Oppimismyönteinen kulttuuri

- **Yksittäiset menetelmät jäävät pistemäisiksi laastareiksi, jos kulttuuri ei tue oppimista**
- Oppimismyönteinen kulttuuri koostuu:
 - Luottamuksesta
 - Psykologisesta turvallisuudesta
 - Rakentavasta palautteen annosta
 - Esimerkillä johtamisesta
- **Kulttuurisen muutoksen edistäminen vaatii päämäärätietoista sitoutumista ja samalla pieniä askelia oikeaan suuntaan**
- Kulttuurin muuttumisen edellytys on avoin reflektio nykytilasta ja tavoitteesta mm. seuraavien asioiden osalta:
 - Organisaation arvot
 - Ihmiskäsitys erityisesti oppimiseen ja osaamiseen liittyen
 - Ihan jokaisella on kyky oppia – osaaminen tai osaamattomuus ei ole pysyvä persoonan osa
 - Tärkeimpien osaamisalueiden tunnistaminen laaja-alaiseen osaamiskäsitykseen perustuen
- Z-sukupolvi edellyttää työltä mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan

2. Osaamisen johtaminen strategisesti

- **Osaaminen, sen tunnistaminen ja kehittäminen on koko organisaation asia ja korvaamaton työkalu organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi**
- Missio, visio – ja kriittinen osaaminen jolla ne voivat toteutua? Miten vaadittu osaaminen muuttuu lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä?
- **Osaaminen on yrityksen strategian levyinen asia** (eikä esimerkiksi “vain” HR:n alaan kuuluva asia)
 - Tarve suunnata organisaation toimintaa uudelleen poikkileikkaavasti osaamisvajeen kuromiseksi umpeen
 - Kyse ei vain rekrytoinnista tai kehityskeskusteluista, vaan myös johtamismalleista ja -kulttuurista, palkitsemisjärjestelmistä, työsopimusten kestosta ja laadusta (pätkätyöt, alihankinnat), puhetavoista jne.
 - Henkilöstötilinpäätös käyttöön

3. Monenlaisen osaamisen tunnistamisella parempaa rekrytointia

- Rekrytointi on työpaikoilla tyypillisin tilanne, jossa yksilön osaaminen tulee varsin kokonaisvaltaisesti arvioiduksi ja arvostetuksi
- Osaamisen tunnistaminen näissä tilanteissa on kahden kauppa – **miten yksilö osaa sanoittaa ja tehdä näkyväksi omaa osaamistaan, ja toisaalta miten työnantaja tunnistaa ja antaa arvoa sille osaamiselle, jota työnhakija tuo esiin**
 - Usein työnantajakaan ei osaa sanoittaa, mitä kaikkia taitoja organisaatiossa tarvitaan
- Tarvitaan tarkoituksenmukaisuutta ja luovuutta hakuprosessin rakentamiseen: miten osaamista voi tuoda esille (esim. osaamisperusteiset CV:t, videot), miten sitä tunnistetaan (haastattelut vs. esim. työkokeilu) ja arvioidaan (yksi haastattelija vs. esim. kollegoiden vertaisarviointi)
- Osaaminen nähdään herkästi vain tai pääosin substanssiosaamisena
 - Arvioidaan työkokemusta, tutkintoja
 - “Pehmeille taidoille” ja kaikelle muulle työssä relevantille osaamiselle tulisi antaa sama painoarvo

4. Menetelmät tehokkaampaan käyttöön

- Monissa organisaatioissa on jo käytössä erilaisia käytäntöjä, joilla tuetaan osaamisen kehittämistä ja uudelleen oppimista: kehityskeskustelut, koulutusrahat sekä palkka- ja työnkuvaneuvottelut ym.
- Näiden hyöty realisoituu vain silloin, kun niitä käytetään tietoisesti tukemaan esimerkiksi yksilön koko osaamisen kirjon tunnistamista ja kehittymistä, eikä vain teknisenä suoritteena, joka täytyy toteuttaa
- Pysähtyminen jo käytössä olevien menetelmien ja käytäntöjen äärelle kysymään, **mitä tarkoitusta palvelemaan tämä menetelmä on otettu käyttöön?**
 - Kehityskeskusteluiden ytimessä ovat edelleen usein vain työn sisältöihin liittyvät osaamisalueet eikä laajemmin työn vaatimat moninaiset taidot → ei kehitä työntekijää täysivaltaisesti
 - Koulutusraha: Onko rahan käyttöä syytä rajata tiukasti, vai olisiko syytä olettaa, että työntekijä itse tietää, millaisen osaamisen kehittäminen olisi hänen työnsä kannalta oleellista? Työpsykologikäynnit, työajan käyttö työntekijää ja yritystä kehittävään toimintaan?
 - Palkkamallien sitominen vain substanssiosaamiseen rajoittaa kehittymistä

Tulevaisuuden osaamisen johtaminen

Kuinka elää todeksi
kestävyyssarvoja?

Kuinka kuvitella vaihtoehtoisia
tulevaisuuksia ja tunnistaa askeleet niihin?

**Arvojen
johtaminen**

**Visionäärinen
johtaminen**

Kuinka tukea
oikeudenmukaisuutta
vihreässä siirtymässä?

Kuinka tehdä pitkälle
tulevaisuuteen kantavia
päätöksiä epävarmuuden,
-selvyyden ja riskien
ympäristössä?

Kuinka lisätä luonnon
arvostusta?

Kuinka käsitellä vihreää
siirtymää monesta eri
näkökulmasta?

Kuinka yhdistää eri aloja,
käyttää luovuutta,
mielikuvitusta ja kokeilevaa
tapaa tehdä työtä?

Kuinka tukea ymmärrystä
vihreään siirtymään liittyvistä
arvoista ja jännitteistä?

Kuinka luoda ja johtaa
toimintaa, jossa opitaan
vihreitä taitoja?

Kuinka rajata ja kommunikoida
ongelmia ja haasteita kohti
yhteisiä ratkaisuja?

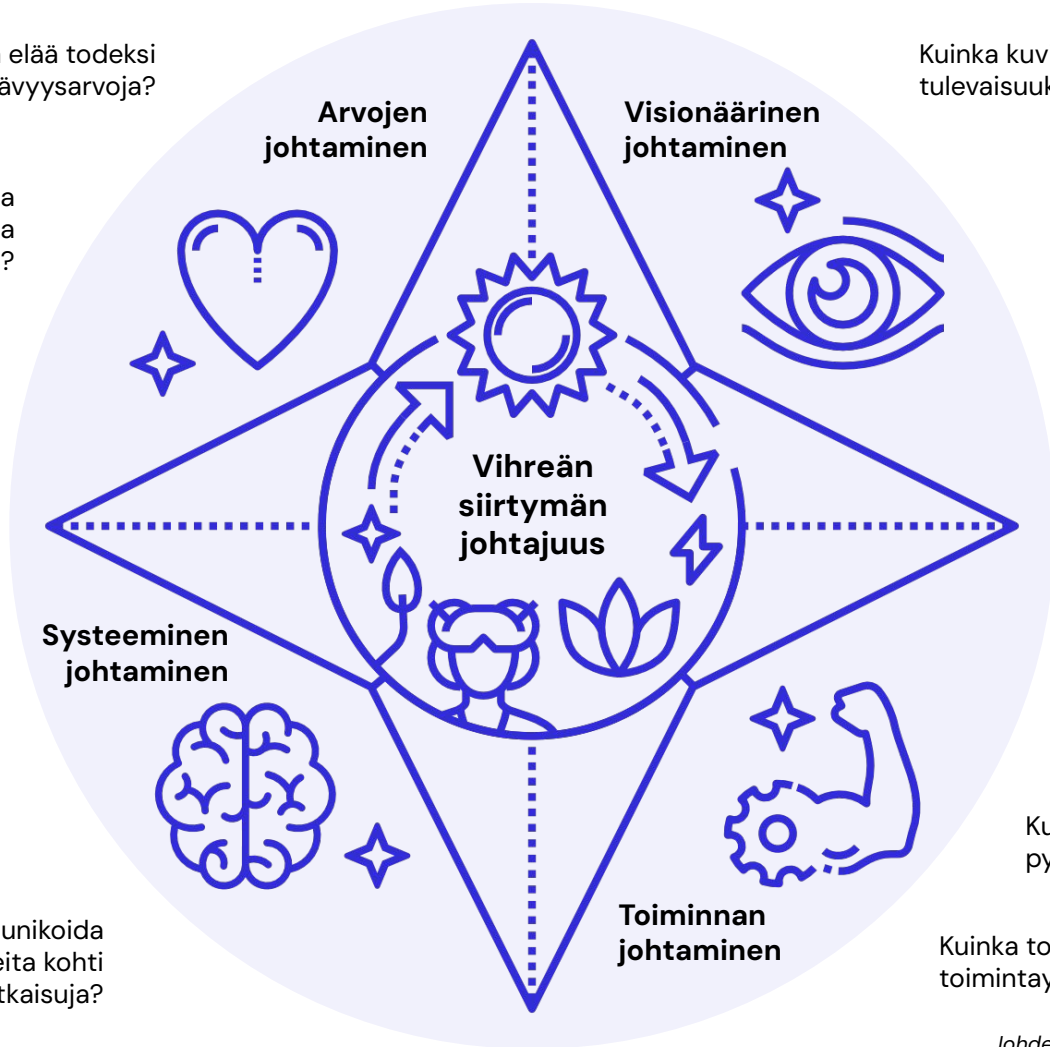
Kuinka varmistua siitä, että kaikki
pysyvät toiminnassa mukana?

Kuinka toimia poliittis-taloudellisessa
toimintaympäristössä?

**Systeeminen
johtaminen**

**Toiminnan
johtaminen**

**Vihreän
siirtymän
johtajuus**



Loppuraportti: Osaamisen tunnistamisen hyvät käytännöt

Selvityksen loppuraportti luettavissa kokonaisuudessaan tinyurl.com/osaaminen2024

tai QR-koodin kautta:



Osaamisen tunnistamisen hyvät käytännöt

Kiitos!

Kehitetään tulevaisuuden osaamista
yhdessä myös jatkossa:
eedla.rahikainen@demoshelsinki.fi