

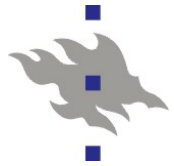


HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Organisaation osaamisen muutokset ja yksilön osaamishaasteiden tunnistaminen

Jaakko Virkkunen
Prof. emer.

Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimuksen yksikkö, CRADLE
Helsingin yliopisto



Kaksi näkökulmaa työn hallintaan ja osaamiseen

AMMATTI

(yksilö työmarkkinoilla)



AMMATIN HALLINTA

Todennettu/tosiasiallinen
pätevyys hoitaa tietyn-
kaltaisia tehtäviä

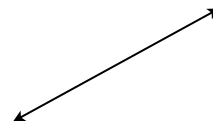
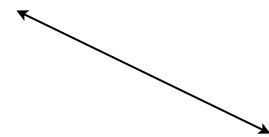


ORGANISAATIO:

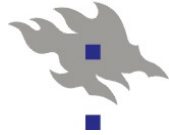


TOIMINNAN HALLINTA

Organisaation suorituskyky
(capability) perustuu monen,
eri asioita osaavan henkilön
koordinoituun yhteistoimintaan



Yksilön osaamishaasteet



Perinteinen tarkastelutapa: koulutustarve-/ osaamiskartoitus

Koulutustarve (Dugan Laird, 1978):

1. Määritellään organisaation eri tehtävien **oikea suoritustapa** (teknologia ja hyväksyttävä suoritus)
2. Selvitetään, miltä osin työntekijä hallitsee oikean suoritustavan eli tehtävässä käytettävän teknologian
3. Erotus on koulutustarve

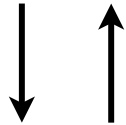
2000-luvulla osaamisen johtaminen ja osaamiskartoitukset

1. Määritellään organisaation eri tehtävien **edellyttämä osaaminen tiedon ja taidon alueina ja näillä vaadittavan osaamisen tasoina**
2. Selvitetään, miltä osin työntekijä hallitsee oikean suoritustavan eli tehtävässä käytettävän teknologian
3. Erotus on koulutustarve

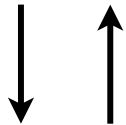


Toiminnan hallinnan kolme tasoa

**Toiminta-
konseptit**

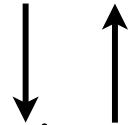


Prosessit

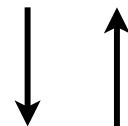


Tehtävät

Toimintakonseptin
uudistamisen hallinta



Prosessien jatkuvan
parantamisen hallinta



Suorituksen hallinta

Yhteisön osaamisen ja
oppimiskäytäntöjen
muuttaminen

Yhteisön osaaminen
ja oppimiskäytännöt

Yksilöiden osaaminen
ja oppimiskäytännöt



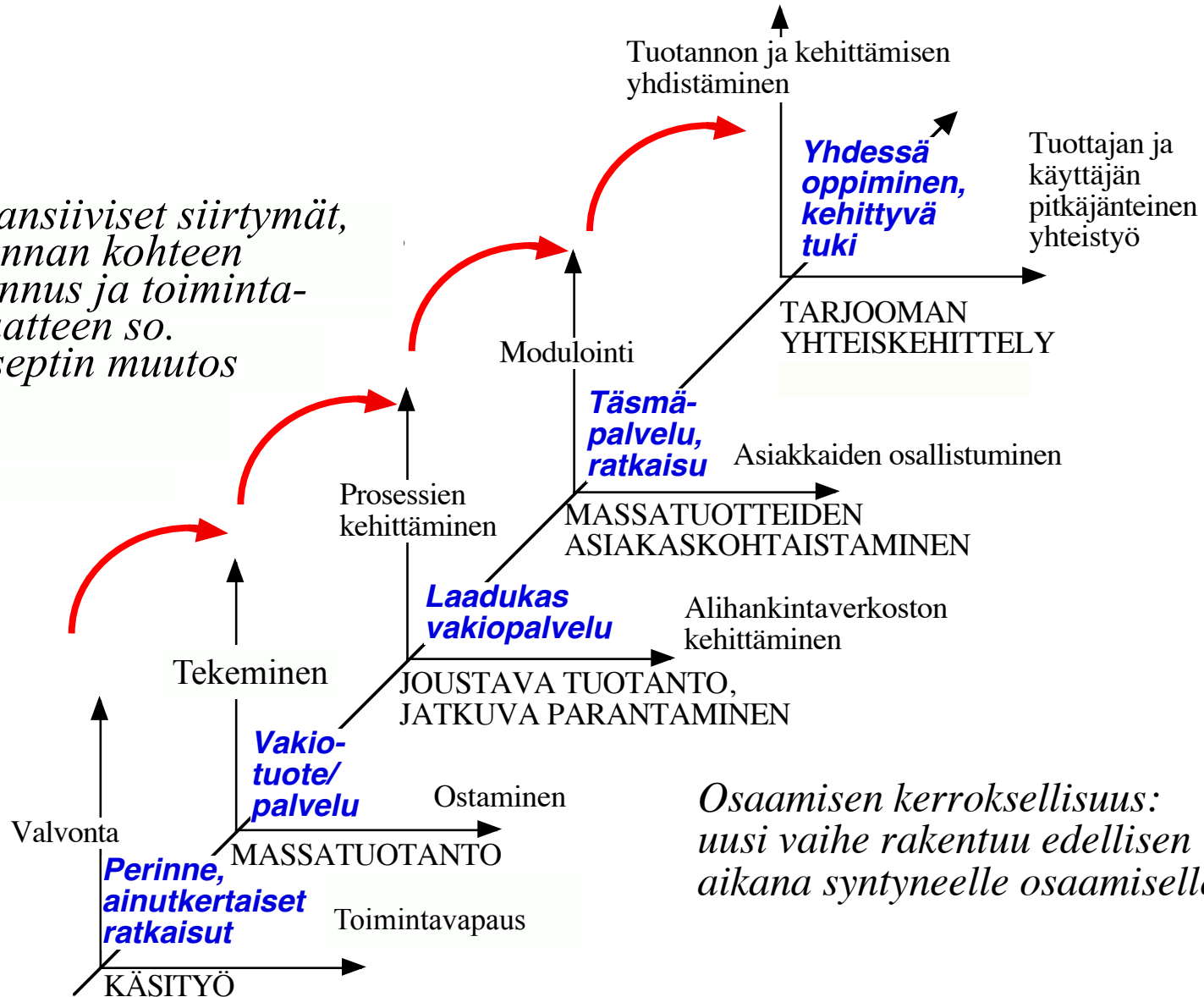
Toiminnan ja ammattien hallinnan historiallinen muutos

- Toiminnan hallinta edellyttää entistä tiiviimpää ja monitahoisempaa yhteistyötä – osaaminen muuttuu yhteisöllisemmäksi
 - yksilöllisistä työtavoista yhteisiin työtapoihin ja välineisiin
 - kokemusperäisistä ja perinteen ohjaamista työtavoista teoriaan ja tutkimukseen perustuviin työtapoihin
 - tuntumanvaraisista kuvattuihin työtapoihin
 - tehtävää koskevasta vastuusta yhteistä toimintaa koskevaan vastuuseen
- Se, miten toiminnan kohde hahmotetaan ja millä periaatteella toiminta hallitaan, *toimintakonsepti*, muuttuu entistä useammin
 - toimintatapaa ei voida tarkastella pysyvänä, vaan on kiinnitettävä huomiota meneillään olevan toimintakonseptin muutoksen vaiheeseen
 - samalla alalla on entistä enemmän erilaisia, historiallisesti eri kehitysvaiheetta edustavia ja kilpailevia toimintakonsepteja
 - toimintakonsepti määrää prosessien ja tehtävien luonteen
- Suunnitteluun, toimintojen koordinointiin ja toiminnan kehittämiseen liittyvän ns. toisen asteen työn määrä ja suhteellinen osuus kasvaa, suunnittelun ja toteutuksen välinen työnjako muuttuu



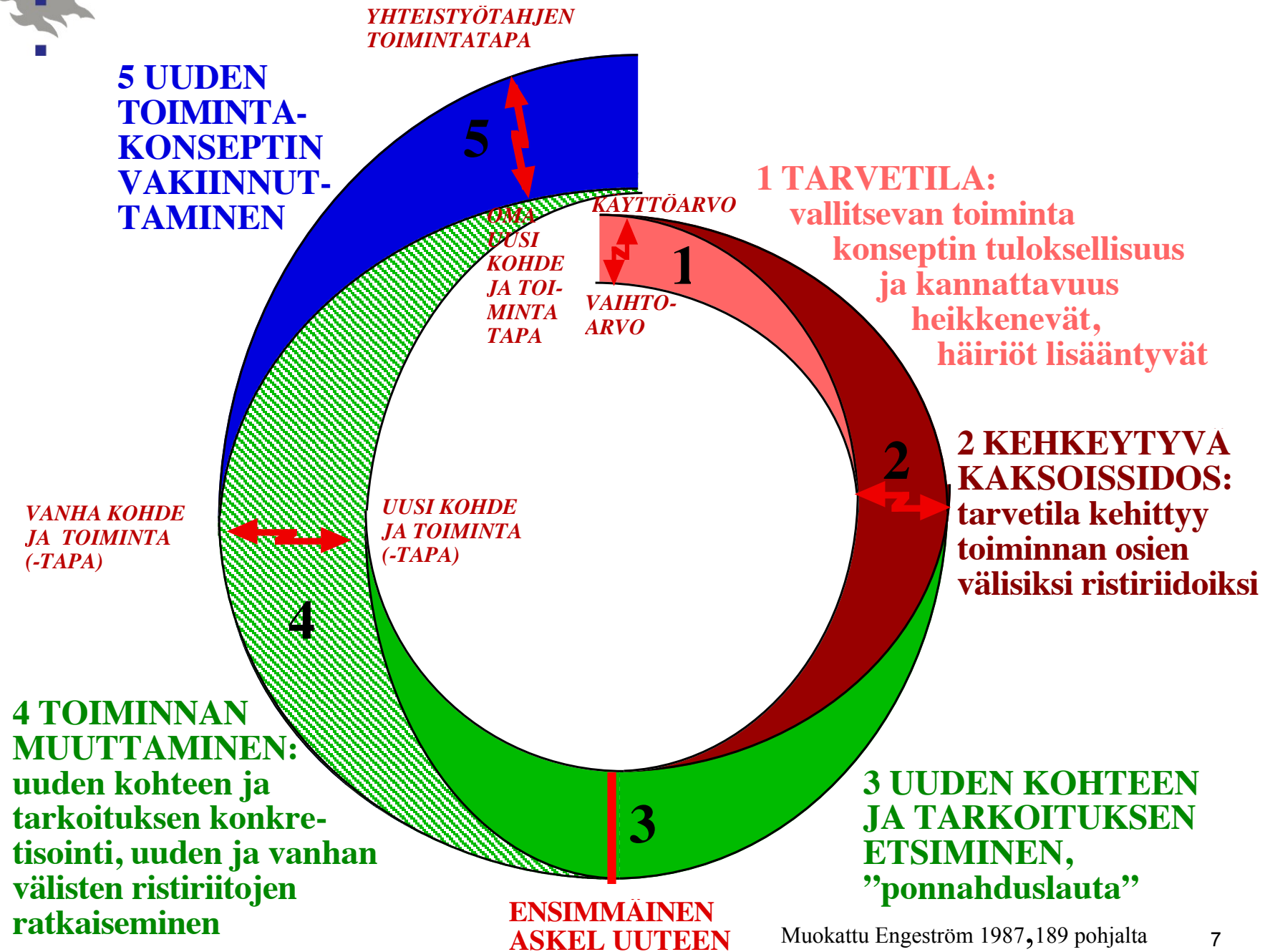
Toimintakonseptien historiallisia muutoksia

Ekspansiiviset siirtymät, toiminnan kohteen laajennus ja toimintaperiaatteen so. -konseptin muutos



Osaamisen kerroksellisuus: uusi vaihe rakentuu edellisen aikana syntyneelle osaamiselle

Toimintakonseptin ekspansiivisen kehityksen kehä



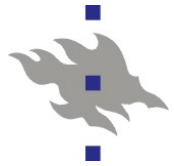


Organisaation osaamisen kuvaaminen ns. prosessien kypsyysmallien avulla

Ohjelmistovirheistä johtuneiden lukuisten vakavien häiriöiden ja onnettomuuksien karsimiseksi yhdysvaltain armeija kehitti 1980-luvulla ohjelmistot*tuotantokyvyn kypsyysmallin* (Capability Maturity Model), jonka avulla se arvioi tuottajien luotettavuutta. Malli kuvaa siirtymistä käsityöstä laadukkaaseen vakiopalveluun.

Kypsyysmallissa kuvataan seikkaperäisesti viisi ohjelmistotuotannon eri kehitystasoa:

5. **Jatkuvan parantamisen taso:** häiriöseuranta ja jatkuva parannusten suunnittelu ja kokeilu laadun ja tuotantoon rakennettu
4. **Johdonmukaisesti johdettujen prosessien taso:** käytössä on tuotannon määrän ja laadun jatkuvan seurannan ja arvioinnin välineistö
3. **Määriteltyjen menettelyjen taso:** prosessit on dokumentoitu, työn keskinäinen arviointi
2. **Toistettavan tuotannon taso:** Tuotannon suunnittelu-, ohjaus- ja laadunvarmistusprosessit on kehitetty
1. **Yksilöllisen, tilannekohtaisen työskentelyn taso**

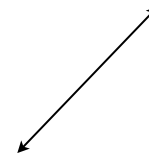
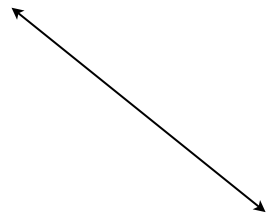


Toimintakonseptin tyypiteko

TYÖMARKKINAT/
AMMATIN HALLINTA



ORGANISAATIO/TOIMINNAN
HALLINNAN *PERIAATE,*
TOIMINTAKONSEPTI



Yksilön osaamishaasteet

Toimintakonseptin tyypiteko,

konseptin edellyttämä yksilöllinen ja yhteinen toimijuus.

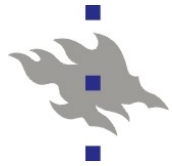
*Yksilöiden ammatillinen uudelleenorientoituminen,
työn mielekkyyden uudelleenrakentaminen*



Asiakaspalvelijoiden työn muutos vakuutusyhtiön toimintakonseptin muuttuessa (vakuutustuotteiden massajakelusta) asiakaskohtaisen kokonaisturvan tarjoamiseen (massatuotteiden asiakaskohtaistaminen)

- **Massatuotantovaiheessa**
 - kullakin vakuutustuoteryhmällä (ajoneuvo-, henkilö-, kiinteistö-, tapaturma- jne.) oli oma organisaatio, oma tietojärjestelmänsä ja omat asiakaspalvelijansa
 - asiakaspalvelijan avainteko oli tuotteen esittely ja sitä koskevan vakuutus sopimuksen laatiminen asiakkaan kanssa
 - työn hallinta perustui pitkään kokemuksen ja omakohtaiseen rutiiniin

- **Asiakaskohtaiseen kokonaispalveluun siirryttäessä**
 - asiakaspalvelu rakennettiin pyramidiksi, jonka alimmalla tasolla asiakaspalvelijoiden tuli hallita uusien tietojärjestelmien avulla kaikkien tuotteiden ja toimintojen perusprosessit
 - asiakaspalvelijan avainteoksi muodostui asiakkaan vakuutustarpeen kartoittaminen yhdessä tämän kanssa sekä asiakaskohtaisen ratkaisun kehittäminen
 - toiminnan hallinta perustui
 - tietojärjestelmien tehokkaaseen hyödyntämiseen
 - keskinäiseen tukeen ja neuvontaan



Kaksi kilpailevaa osaamisen johtamisen menetelmää

Helsingin Puhelin haki vuonna 1999 välinettä, jolla liike toimintayksiköiden osaamisen kehitystä voitaisiin hallita. Yhtiö päätti kokeilla kahta eri välinettä:

A) Tehtäväkohtaisten osaamisvaatimusten määrittelyyn perustuva väline: esimiehet määrittävät kunkin tehtävän hallinnan kannalta keskeiset osaamisen alueet ja vaadittavan osaamisen tason viisiportaisella asteikolla

B) Ns. kompetenssilaboratoriomenetelmä, jossa työyhteisön jäsenet arvioivat yhdessä ulkopuolisen kehittäjän kanssa toiminnan muutosta ja kehittävät sen edellyttämiä uusia työyhteisökohtaisia oppimiskäytäntöjä



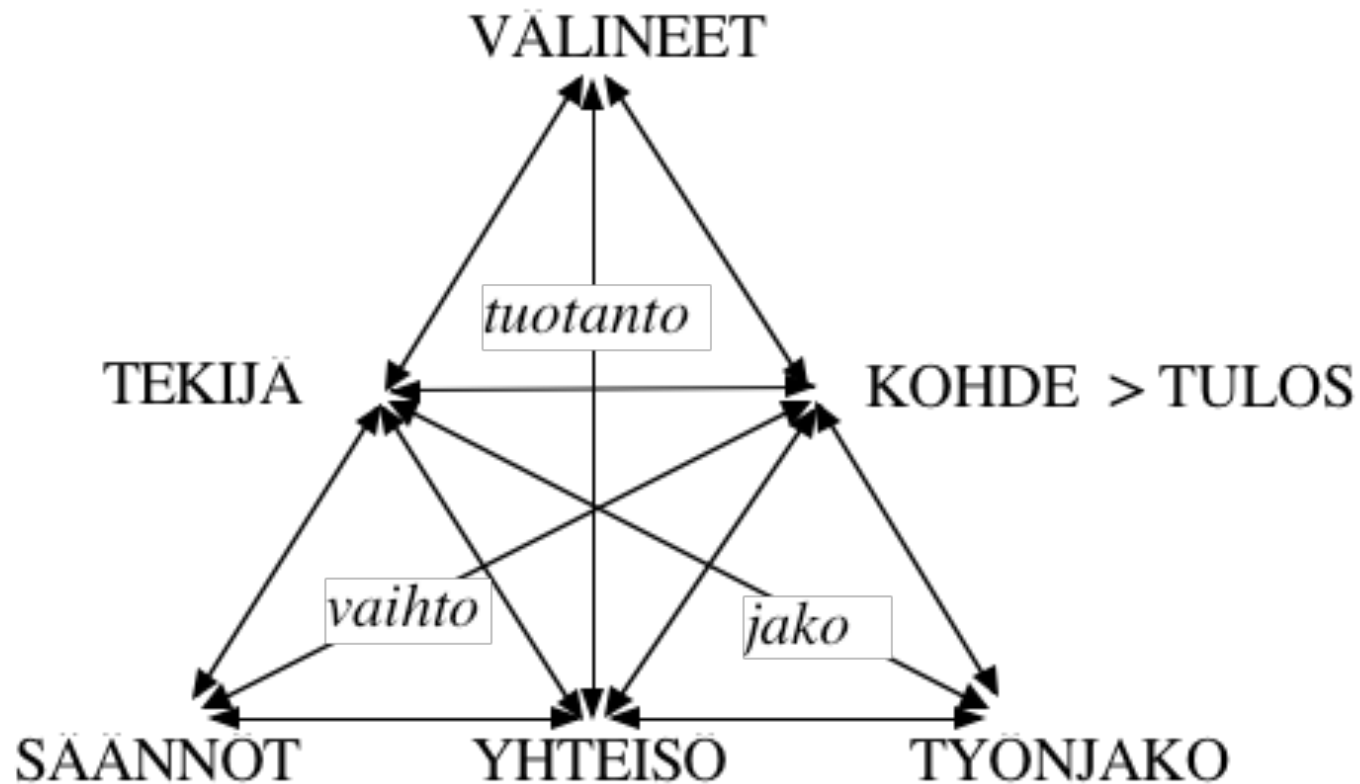
Menetelmien vertailu

Menetelmän piirre	Osaamiskartoitus	Kompetenssilaboratorio
Tarkastelun kohde	Tehtävän osaamisvaatimukset	Toiminta ja sen muutos
Tekijä	Esimiehet	Työyhteisön jäsenet menetelmän hallitsevan kehittäjän tukemina
Väline	Osaamisalue/osaamisen taso -matriisi	Laboratorion seinätaulusto, 6 istunnon teemat ja tehtävät, toimintajärjestelmän malli ja ekspansiivisen oppimisen syklin malli
Tietopohja	Esimiesten kokemus ja arvio	Peiliaineisto, työyhteisön kokemus ja tieto, neuvottelut
Tulos ja sen käyttö	Kuvaus koulutus-tarpeista, koulutuksen hankinta/suunnittelu	Työyhteisön uusia oppimiskäytäntöjä



Toimintajärjestelmän muutosten ja sisäisten ristiriitojen erittelyyn väline

(Engeström, 1987,78)





ISDN tiimin kompetenssilaboratorioprosessi

	MALLI/VISIO	IDEAT/VÄLINEET	PEILI
TULE VAI-SUUDESSA	8	7 Uusien käytäntöjen ideoita <ul style="list-style-type: none"> - häiriölomake ja ongelmanratkaisumenettely- - standardointi - yhteistyö 	9 <p>Toimintaa ja oppimista koskeva seurantatieto</p>
NYT	6 Ristiriitojen paikantaminen	2 <p>Neljä toistuvien häiriöiden ja ongelmien tyyppiä</p>	1 <p>Kaaviopiirros asentajan "asennuskeikan" kulusta ja sen aikana esiintyneistä yllättävistä tilanteista, tiedon kulun katkoksista ja häiriöistä</p>
EN-NEN	5 Tulkinta, että tiimi on toimintansa kehityksen kaksois-sidosvaiheessa, vanhanoppimistava kriisi	4 Alkuvaiheen oppimistavan tunistaminen: <i>oppiminen yrittämällä ja keskustelemalla</i> Tärkeimpien muutosten tunnistaminen	3 <p>Toiminnassa tapahtuneita muutoksia koskevia havaintoja ja tietoja</p>

Seloitys:

■ = Toimintajärjestelmän osa, joka on muuttunut

■ = Toimintajärjestelmän osa, joka muutettiin



Toiminnan hallinnan kriisiytyminen ja kriisin voittaminen

Uuden oppimistavan kehittämisen:

- * *yhtenäinen häiriöraportti ja sillä koottujen tietojen ajoittainen analysointi*
- * *yhteistoimintasuhteiden uudelleenjärjestelyjä*

Toiminnan kehityksen yhteinen erittely

Tekemällä oppimisen kriisi

Kysynnän kasvaessa perustetaan kuusi uutta asentajatiimiä
Alkuperäinen tiimi ottaa hoitaakseen vaikeat tapaukset, ohjaa muita sekä varmistaa asennusten laatua

Seuraavan sukupolven teknologian käyttöönoton valmistelu

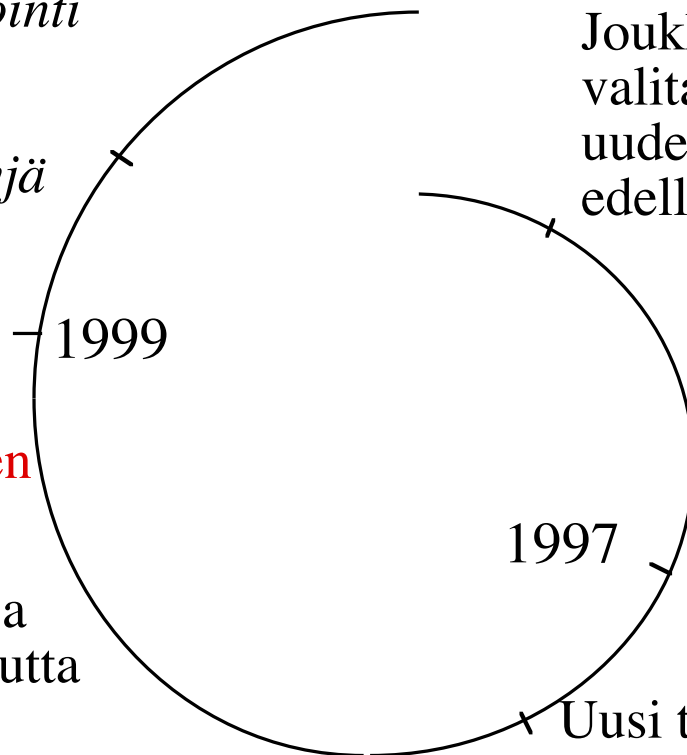
Joukko puhelinasentajia valitaan valmistelemaan uuden ISDN-palvelun edellyttämää asennustyötä

Tiimi saa vuoden PC ja ISDN koulutuksen

Ensimmäiset pilotti-asennukset tehdään

Uusi tuote julkistetaan

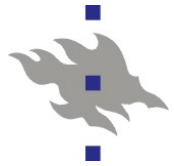
Tiimi oppii tekemällä asennuksia sekä etsimällä ongelmiin ratkaisuja yhdessä





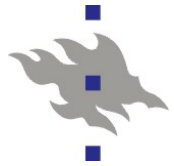
Kokeilun tulos

- Kun kompetenssilaboratoriota kokeillut työyhteisö oli jo siirtynyt uuteen työtapaan toisen menetelmän käyttäjät eivät olleet vielä saaneet osaamisalueita määritellyksi
- Alustavatkin tulokset näyttivät, että tuloksena olisi niin suuri määrä kurssien tarpeita, ettei niihin vastaamiseen olisi mitään mahdollisuuksia
- Kompetenssilaboratorio tuotti jotain, jota osaamiskartoitukset ja kurssit eivät kykene tuottamaan: työyhteisön jäsenten yhteisen kehittämistoimijuuden,
 - yhteisen käsityksen toiminnan olennaisista, ratkaisua vaativista kehitysristiriidoista ja niiden syistä,
 - vision uudesta ristiriidan ratkaisevasta toimintatavasta sekä
 - välineitä kehittää toimintatapaa yhdessä



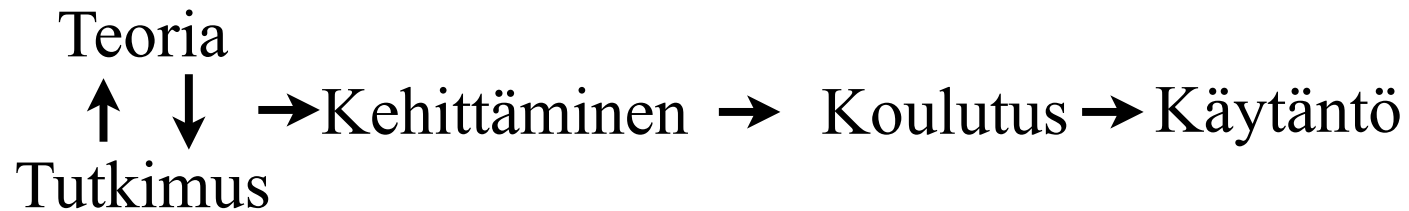
Nopeiden teknologisten ja toiminnallisten muutosten aikakaudella toiminnan hallinta ei perustu vain perinteisellä tavalla ymmärrettyyn tietoon ja taitoon (kompetensseihin) vaan **yksilölliseen ja yhteiseen toimijuuteen**, ts. tietoisuuteen historiallisesti syntyneestä olennaisesta toiminnan sisäisestä ristiriidasta (yhteiskunnallisesta tarpeesta, epäkohdasta) ja uuden ratkaisun mahdollisuudesta sekä tähän perustuvaan haluun ja välineisiin ponnistella pitkäjänteisesti sellaisen uuden toimintatavan luomiseksi, jolla ristiriita voidaan ylittää.

Se edellyttää uudenlaista käytännön, tutkimuksen, teorian, koulutuksen ja toiminnan kehittämisen vuorovaikutusta



Tutkimuksen, koulutuksen ja käytännön muuttuva suhde

Vanha yksisuuntaisen vaikutuksen ajatusmalli:



Kehittävän ja osallistavan tutkimuksen malli:

