

Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti

Taina Hanhinen¹

Työelämä on jatkuvassa ja edelleen kiihtyvässä muutoksessa. Muun muassa asiakkaiden nopeasti muuttuvat tarpeet ja asiakaslähtöinen toiminta ovat johtaneet siihen, että yrityksissä tarvitaan jatkuvasti uudenlaista ammattitaitoa. Asiakkaille tarjotaan räätälöityjä kokonaisratkaisuja, joiden tuottamiseen tarvitaan usein tuote- tai palvelukohtaisesti vaihtelevaa osaamista. On tiedettävä, löytyykö tarvittava osaaminen työntekijöiltä ja onko heidän osaamisensa riittävän tasoista.

Työelämän muutos vaikuttaa työn sisältöihin ja työn tekemistapoihin. Tiukasti määritellyt työ- ja tehtäväkuvaukset alkavat olla menneisyyttä. Samojen ammattinimikkeiden alla työskenteleviltä henkilöiltä voidaan edellyttää hyvinkin erilaista osaamista. (Farrugia 2001, 233.) Nykyinen työelämä edellyttää ammattikuvia, joissa työntekijöiden

työtehtäviä voidaan vaihdella kulloisenkin projektin mukaan. Puhutaan myös ”uudesta työstä”. Se on työtä, jossa tieto, sosiaalisuus ja kommunikaatio asettuvat tuotannon keskiöön. Työntekijöiltä edellytetään innovatiivisuutta, ongelmanratkaisukykyä, vastuullisuutta, aloitteellisuutta ja monenlaisia tietoteknisiä taitoja. (Julkunen 2008.) Myös itsensä ilmaiseminen, toimiminen verkostoissa, tiiviissä yhteistyössä sekä omien työtovereiden että asiakkaiden kanssa ovat nykyisin työelämäosaamisen oleellisia osa-alueita.

Aikamme työelämässä osaamisesta ja tiedosta on tullut yritysten keskeinen tuotanto- ja kilpailutekijä. Korkean osaamisen lisäksi on ratkaisevaa, miten tehokkaasti osaamista käytetään. Kun osaaminen on liiketoiminnan ydin, on yritysten hallittava tätä resurssiaan.

¹ Taina Hanhinen, FT, toimitusjohtaja, Taitotoimisto Hanhinen Oy

Osaamisenhallinnan lähtökohtana on osaamistarpeiden järjestelmällinen ja seikka-peräinen määrittely. Organisaatiossa oleva osaaminen on dokumentoitava ja sitä on analysoitava järjestelmällisesti, jotta osaamis-resurssia voidaan hyödyntää entistä tehokkaammin. Osaamistarpeiden ja -resurssien jäsentäminen auttavat henkilöstön työnjaon, vastuiden ja valtuuksien selkeyttämisessä, henkilöstökapeikkojen tunnistamisessa, päällekkäisyyksien vähentämisessä, uuden henkilöstön perehdyttämisessä ja koulutus- ja kehittämistarpeiden selvittämisessä.

Osaamisenhallintaan liittyvät osaamiskartoitukset voivat auttaa työorganisaatioita strategisessa suunnittelussaan, mutta ne voivat myös auttaa työelämässä toimivia henkilöitä ymmärtämään itsensä ja tilanteensa työelämässä paremmin; tulemaan tietoisemmiksi itsestään ammattilaisina ja ammattiosajina. Organisaation osaamistavoitteiden määrittely voi tukea yhteisöllisyyttä ja vähentää epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan sekä lisätä keskinäistä luottamusta. Hyvin toteutettujen osaamiskartoitusten yhteydessä työntekijät pystyvät vaikuttamaan myös omiin työtehtäviinsä, niiden sisältöihin ja siten myös koko työuraansa. (Ridderstråle & Nordström 2004, 184.)

Modernin työelämän hybridiammattilaiset

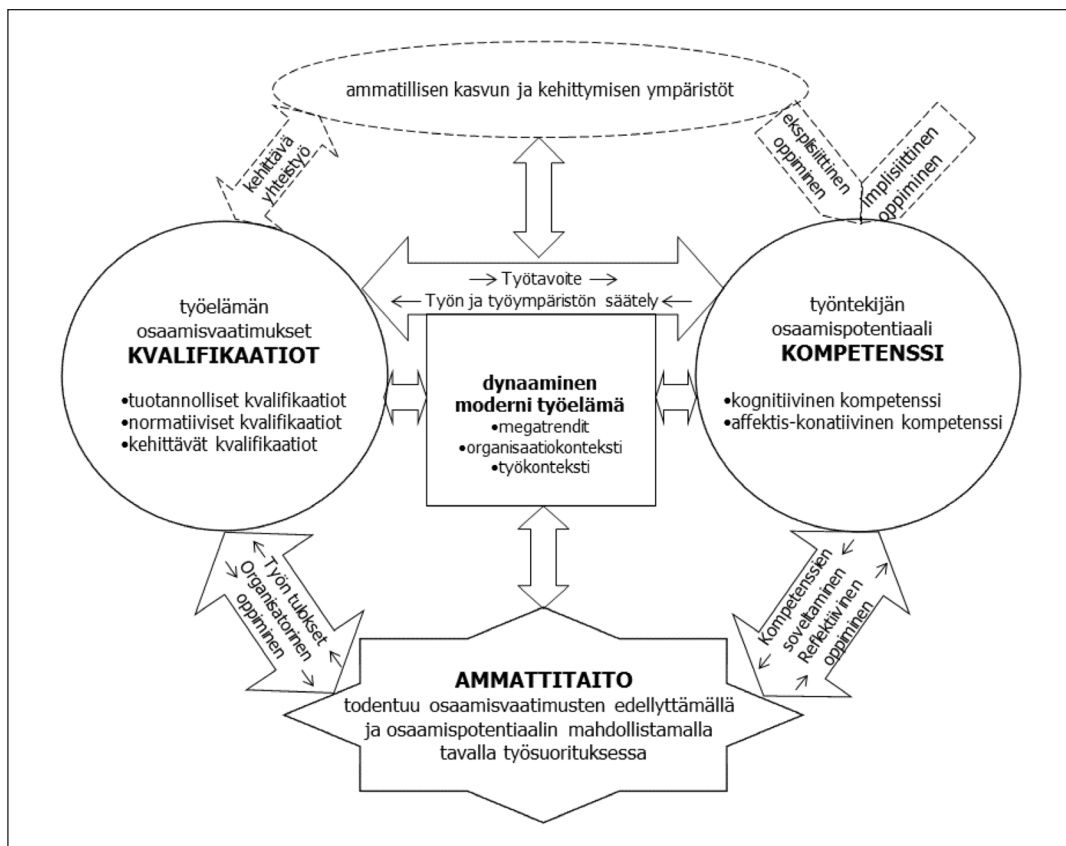
Toistettavien osaamiskartoitusten suunnittelun haasteellisuutta lisää työkuviin jatkuva muutos. Tietynlaiset massa-ammattit ja niiden vakiintuneet työnkuvat ovat yhä harvinaisempia. Työntekijöiden odotetaan siirtyvän kapea-alaisista tehtävistä laajempiin työrooleihin ja monitaitoisuuteen. Arvoon nousee myös syvää tietämystä kapeista kysymyksistä omaavat erityisammattiryhmät, joissa edellytetään samalla entistä parempaa

ymmärrystä kokonaisuuksista. (Mannermaa 2008.) Ketteriä ammattikuvia, joissa yhdistellään erilaisia osaamisvaatimuksia työorganisaation tarpeen mukaan, voidaan kutsua *hybridiammateiksi*. (Hanhinen 2010, 201). Esimerkiksi työntekijältä, jonka ammattinimike on auton asentaja, voidaan edellyttää asennustaitojen lisäksi asiakaspalvelu-, myynti- ja hankintaosaamista, jos hän asentamisen lisäksi tilaa ja myy auton varaosia.

Hybridiammatti muistuttaa Lego-rakennelmaa, jonka voi purkaa ja palaset koota uudestaan sen mukaan, mitä ollaan tekemässä. Asiakkailta ja kuluttajilta tulevat odotukset tuotevariointiin ja laadun kehittämiseen vaatii työorganisaatiolta refleksiivisyyttä ja joustavuutta. Tämä luo paineita uudelleen nopeaan innovointiin, joka taas on yhteydessä organisaatiossa työskentelevien kykyihin kehittää kokonaistoimintaa ja kykyyn oppia. Yrityksen voidaankin ajatella olevan innovatiivinen, jos sen osaamispalikat aika ajoin yhdistellään uudestaan. (Vrt. Ridderstråle & Nordström 2004, 148–151.) Kyse on viime kädessä erilaistumisesta ja sitä kautta kilpailuun vastaamisesta. Asiakaslähtöisessä toimintamallissa päätökset tehdään siellä, missä asiakkaan tarpeet parhaiten tunnetaan. Tämä merkitsee tuotteiden ja palvelujen asiakaslähtöistä muuntelua ja toimintojen sopeuttamista yhä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Valtioneuvoston selonteko 2004; Ståhle & Wilenius 2006, 50–52.)

Mitä on työelämäosaaminen?

Hanhinen (2010, 143) kuvaa työelämän dynaamista kenttää työelämäosaamisen mallilla (kuva 1). Siinä työorganisaatiot ja niiden jäsenet vastaavat toimintaympäristönsä haasteisiin ja samalla aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti kehittävät omaa osaamistaan, toimintaansa ja myös toimintaympäristöään.



Kuva 1. Työelämäosaamisen malli (Hanhinen 2010, 143).

Hanhinen esittää, että työelämäosaaminen on yksilön tai kollektiivin työelämässä menestymiseen tarvittavaa, jatkuvasti kehittyvää tietoa ja toimintaa. Työelämässä tarvittavaan osaamiseen liittyy useita käsitteitä, joista keskeisimpinä kirjallisuudessa esiintyvät *kompetenssi*, *kvalifikaatio* ja *ammattitaito*. Hanhinen (mts. 96) määrittelee nämä työelämäosaamisen keskeiset osatekijät seuraavalla tavalla:

- *Kvalifikaatiot ovat työelämän suunnasta asetettuja työn vaatimuksia, joita työntekijän tulee hallita.*
- *Kompetenssi on yksilön kognitiivisiin kykyihin ja affektis-konatiivisiin valmiuk-*

siin perustuva potentiaali suoriutua työn vaatimuksista.

- *Ammattitaito on työntekijän työsuorituksessa realisoituvaa kvalifikaatioiden edellyttämää ja kompetenssin mahdollistamaa kyvykkyyttä.*

Työelämäosaaminen on yläkäsite, joka yhdistää kvalifikaatio-, kompetenssi- ja ammattitaitokäsitteet sekä ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessit, jotka ovat oleellisia nopeasti muuttuvan työelämän näkökulmasta. Työelämäosaamisen mallin lähtökohtana on, että ammatilliseen osaamisen tarve eli kvalifikaatiot määrittyvät

työelämästä (työorganisaatiosta, työstä). Tähän työntekijät tai työyhteisö vastaa ammatillisilla valmiuksillaan ja kyvyillään eli kompetenssillaan suorittaa tarvittava työtehtävä, jolloin osaaminen aktualisoituu ammattitaitona. Realisoitumisen yhteydessä ilmenee, osaako toimija (vai eikö osaa) suorittaa kyseisen työtehtävän, ja vastaavako toimijan kompetenssit kvalifikaatioita, eli onko hänellä tarvittavaa ammattitaitoa. Ammattitaidon aktualisoitumisessa fokuksessa on lisäksi työntekijöiden metakognitiiviset taidot, joiden avulla he soveltavat omia kykyjään ja valmiuksiaan tarpeen mukaan. Toisaalta metakognitioilla tai itse-säätelytaidoilla työntekijät voivat vaikuttaa kvalifikaatioihin määrittämällä työtään uudelleen.

Työelämäosaamisen tavoitteena olevan onnistuneen työsuorituksen ja sitä kautta työorganisaation menestymisen lähtökohtana ovat siis työelämän vaatimuksista johdetut kvalifikaatiot. Kvalifikaatiot määrittelevät työsuorituksen sisällön ja tason. Odotetun työsuorituksen aikaansaamiseksi työntekijä soveltaa kompetenssiaan työtavoitteen ja valintojensa perusteella. Voidaan ajatella, että ammattitaito on se työelämäosaamisen alue, jossa kvalifikaatiot ja kompetenssi kohtaavat, ja se ilmenee taitavuutena. Inhimillinen pääoma realisoituu ammattitaitona työsuorituksessa, ja toteutunut työtuotos pyrkii täyttämään työorganisaation työtavoitteen. Ammattitaidon syvyyttä voidaan mitata: ammattitaidon tasoa voidaan arvioida kvalifikaatioita vasten eli miten työntekijän työsuoritus vastaa kvalifikaatioiden määrittämää työsuoritusta (Hanhinen 2010, 143).

Kuvan 1 nuolet ovat resiprookkisia eli vastavuoroisia. Nuolten myötäpäivään kulkeva kehä pyrkii kuvaamaan suoritusprosessin vaiheiden etenemistä. Ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessit ajatellaan mallissa

kulkevan vastapäivään. Näissä prosesseissa tapahtuu työelämäosaamisen osatekijöitten jatkuvaa kehittyminen: Työorganisaatio kehittyy onnistuneiden työsuoritusten ja organisatorisen oppimisen reflektiivisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijän ammattitaito sekä kompetenssi kehittyvät kehämäisesti työsuorituksesta saatujen kokemusten reflektoinnin ja metakognitiivisten valmiuksien avulla työntekijän soveltaessa ammatisspezifisiä tietojaan ja taitojaan eri työkontesteissa. Perustuen affektisiin ja konatiivisiin valmiuksiinsa työntekijä ylläpitää ja kehittää kompetenssiaan työn vaatimusten muuttuessa. Organisaation henkilöstö kehittää kvalifikaatioita säätelemällä ja kehittämällä omaa työtään sekä osallistumalla innovatiivisesti kvalifikaatioiden tuottamiseen.

Työelämäosaamisen malliin sisältyy sekä organisaatio-, yksilö- että työnäkökulma: organisaationäkökulmasta painopiste kohdistuu kvalifikaatioon, yksilönäkökulmasta kompetenssiin ja työnäkökulmasta ammattitaitoon. Syvyysdimension malliin tuo modernin työelämän konteksti, johon suoritus- sekä kehitys- ja kasvuprosessit liittyvät. Näillä prosesseilla on rajapinnat moniin erilaisiin yhteiskunnan toimijoihin, joita mallissa edustaa ammatillisen kasvun ja kehittymisen ympäristöt. Vuorovaikutteisessa ja kehittävässä yhteistyössä kehittyvät sekä työorganisaatiot että niiden yhteistyöorganisaatiot kuten oppilaitokset. Työntekijöiden ammattitaito kasvaa eksplisiittisen, tietoisin ja tarkoituksellisen oppimisen tuloksena mm. työntekijöiden kouluttaessa itseään. On kuitenkin huomattava, että merkittävä osa oppimisesta tapahtuu epävirallisissa oppimisympäristöissä ja sosiaalisissa tilanteissa implisiittisesti, tiedostamatta.

Seuraavassa jäsenyyksessä (Hanhinen 2010, 97) esitetään tiivistetyssä muodossa työelämäosaamisen keskeisten käsitteiden hierarkkinen asema toisiinsa nähden:

- **Osaaminen**
tietojen onnistunutta soveltamista jonkin tavoitteen saavuttamiseksi
 - **Työelämäosaaminen**
työelämässä menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita
 - ♣ **Kvalifikaatio**
työn osaamisvaatimus
 - **Tuotannolliset kvalifikaatiot**
työntekijältä edellytettäviä tuotantoprosessiin liittyviä tietoja ja taitoja
 - **Normatiiviset kvalifikaatiot**
työntekijöiltä edellytettäviä henkilökohtaisia ominaisuuksia
 - **Kehittävät kvalifikaatiot**
työntekijöiltä edellytettäviä työprosessin kehittämiseen liittyviä tietoja ja taitoja
 - ♣ **Kompetenssi**
työntekijän osaamispotentiaali
 - **Kognitiiviset kyvyt**
yksilön tiedot ja taidot
 - **Affektis-konatiiviset valmiudet**
yksilön ominaisuudet, joiden avulla hän ylläpitää ja kehittää kykyjään ja valmiuksiaan
 - ♣ **Ammattitaito**
työsuorituksessa realisoituva kvalifikaatioiden edellyttämä ja kompetenssin mahdollistama kyvykkyys

Työelämäosaaminen tähtää työorganisaatioiden jäsenten onnistuneeseen työsuoritukseen ja sitä kautta työorganisaation menestymiseen. Tähän vaaditaan tietoja, taitoja ja asenteita, jotka määrittävät kvalifikaatioina. Työntekijän kompetenssi sisältää osaamispotentiaalin, joka mahdollistaa häneltä edellytettävän toiminnan. Työntekijä suorittaa ammattitaidollaan häneltä edellytettävän

työtehtävän ja vastaa siten työelämän taholta tulleeeseen osaamisvaatimukseen. (Hanhinen 2010, 98.)

Kvalifikaatioiden systemaattinen luokitusjärjestelmä

Työelämäosaamisen malli jäsentää työelämäosaamisen rakennetason kokonaisuudeksi. Työelämän eri toimijaosapuolet (mm. työnantajat, viranomaiset, työntekijät) tarvitsevat osaamisenhallinnassa ja käytännön työssään ylätason jäsenyyksen lisäksi järjestelmiä, joiden avulla yksityiskohtaisia ja laajojakin kvalifikaatioaineistoja voidaan ottaa haltuun ja käsitellä joustavasti eri yhteyksissä. Hanhinen (2010) tarjoaa tämän työn tueksi väitöstutkimuksessaan rakentamaansa kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmää.

Luokitusjärjestelmässä on kahdeksaan pääkategoriaa, joilla on yhteensä 90 pääluokkaa ja kuusi hierarkiatasoa. Järjestelmä sisältää lisäksi luokittelua helpottavia yhdistäviä kategorioita. Aakkos-numeerinen koodijärjestelmä, jonka avulla kvalifikaatiot identifioidaan, mahdollistaa laajojen osaamista koskevien aineistojen tilastollisen käsittelyn. Luokitusjärjestelmään sijoitettavalle yksittäiselle kvalifikaatiolle annetaan identifioiva koodimerkki, joka perustuu systemaattiseen koodijärjestelmään ja kvalifikaation hierarkkiseen sijaintiin luokitusjärjestelmässä. Luokitusjärjestelmän pääkategoriat, niiden alakategoriat ja luokitusjärjestelmän koodijärjestelmä on määritelty siten, että luokitusjärjestelmän käyttäjät voivat systemaattisesti luokitella pääluokkiin hyvinkin spesifejä kvalifikaatioita.

Luokitusjärjestelmän rakentaminen on noudattanut systemaattista menettelyä luokkahierarkian muodostamisessa, ja se on rakennettu sisällönanalysin menetelmin tutkimusaineistosta, joka on kerätty haastat-

teluin yhteensä 837 yrityksestä ja julkisesta organisaatiosta vuosina 1997–2007. Työorganisaatiot edustavat 128 toimialaa. Haastatteluja teki tutkijan lisäksi 111 opettajaa, työvoimavirkailijaa ja koulutusneuvojaa. Haastattelussa selvitettiin mm. mitkä ovat organisaatioiden menestymisen kannalta nykyiset keskeiset osaamisalueet sekä tulevaisuuden tärkeimmät osaamisvaatimukset. Haastattelujen tiedonantajina työorganisaatioista oli pääasiassa työntajapuolen edustajia. Luokitusjärjestelmä rakennettiin 7 295:stä haastattelussa esiintyneistä, erilaisiksi ja erillisiksi tulkituista kvalifikaatiosta. (Hanhinen 2010)

Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmä on eräänlainen ohjeistus, jonka perusteella erilaisten tutkimusaineistojen yksittäiset kvalifikaatiot voidaan systemaattisesti järjestää. Luokitusjärjestelmän avulla eri alojen yritysten osaaminen voidaan määritellä yhteisillä käsitteillä ja termeillä. Luokitusjärjestelmä mahdollistaa osaamista koskevan laadullisen aineiston tilastollisen käsittelyn, ja helpottaa ja tehostaa yritysten, yritysryhmien tai yksittäisten työntekijöiden koulutussuunnittelua.

Kvalifikaatioiden systemaattinen koodijärjestelmä mahdollistaa mm.:

- erittäin suuren kvalifikaatiojoukon systemaattisen ja hierarkkisen sekä yksityiskohtaisen luokittelun,
- laajojen kvalifikaatioaineistojen tilastollisen käsittelyn eri tarpeisiin suunnitelluissa tietokannoissa (esimerkiksi yksityisten yritysten tai julkisten organisaatioiden käytössä),
- erillisten tutkimusaineistojen sisältämien kvalifikaatioiden keskinäisen vertailun,
- eri abstraktiotasojen kvalifikaatioiden

kokoamisen ja ryhmittelyn koodimerkkien hierarkkisen tason mukaan,

- kvalifikaatioiden vapaan liittämisen tarpeen mukaan eri ammattinimikkeisiin tai työtehtäviin,
- kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän mukaan luokitellun kvalifikaatioluokituksen systemaattisen dynaamisen päivittämisen ja edelleen laajentamisen (usean henkilön toimesta),
- kvalifikaatioiden koodi toimii tulkkiavaimena ja helpottaa erikielisten kvalifikaatioaineistojen vertailtavuutta.

Luokitusjärjestelmä muodostuu kahdeksasta pääkategoriasta, joiden on tarkoitus tiivistäen kuvata työelämäosaamisen ilmiön kokonaisuutta.

- A Toimialariippumattomat tuotannon yleiset tiedot ja taidot
- B Tuotteiden tuotanto-osaaminen
- C Palvelujen tuotanto-osaaminen
- D Liiketoimintaosaaminen, hallinto- ja talous-osaaminen
- E Asiakkuuden, asiakassuhteiden hallinta
- F Työyhteisöosaaminen
- G Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet
- H Tutkimus- ja kehitysosaaminen

B- ja C-kategorioihin luokiteltujen toimiala- ja ammattispesifien kvalifikaatioiden luokittelun hallittavuutta auttaa niitä yhdistävät alaluokat:

- 0 Tuotanto- tai palveluprosessin tuntemus
- 1 Alaan liittyvä tietous
- 2 Alan materiaalituntemus
- 3 Alan koneiden ja laitteiden tuntemus
- 4 Alan perustekniikat
- 5 Alan erikoisosaaminen

Taulukko 1. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän pääkategoriat ja alakategoriat

A Toimialariippumattomat yleistiedot ja -taidot	B Tuotteiden tuotanto-osaaminen	C Palvelujen tuottaminen	D Liiketoimintansaaminen	E Asiakassuhteiden hallinta	F Työyhteisöosaaminen	G Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet	I Tutkimus- ja kehitysosaaaminen
AA Perustaidot AB Työn tekniikkaan liittyvä yleinen osaaminen AC Yleinen puhtauteen liittyvä osaaminen AD Yleinen tietotekniikkaan liittyvä osaaminen AE Laatuosaaminen AF Ympäristöosaaminen AG Projektiosaaminen AH Yleisiin toimintotehtäviin liittyvä osaaminen AI Työturvallisuusosaaminen AJ Kielitaito AK Ammattitietikan hallinta AL Esteettinen osaaminen AM Yhteiskunnallinen yleistietous	BA Luonnonvarat BB Elintarviketeollisuus BC Metalliteollisuus BD Prosessi- ja kemianteollisuus BE Puutuoteollisuus BF Muovi- ja kumiteollisuus BG Tekstiili-, vaatetus- ja nahkatuotteiden valmistus BH Rakentaminen ja LVI-ala BI Graafiset alat BJ Energian tuotanto BK Muiden tavaroitten valmistus BL Pintakäsittely BM Sähköteknikka BN Hyvinvointiteknologia BO Paperi- ja kartonki-tuotteiden valmistus	CA Liike-elämän palvelut CB Tietotekniikan ala CC Kuljetus- ja logistiikkapalvelut CD Korjaus- ja huolto-palvelut CE Matkailu-, ravitsemis- ja kotitalousalat CF Terveysala CG Sosiaaliala CH Kulttuurialat CI Viestimä- ja informaatiopalvelut CJ Henkilökohtaiset palvelut CK Suojealuus CL Laboratoriopalvelut CM Kaupan ala CN Kunnossapito-palvelut CO Julkinen hallinto CP Koulutus- ja kasvatus CQ Järjestötoiminta CR Hyvinvointi- ja elämäspalvelut CS Audiovisuaaliset alat CT Oikeuslaitoksen liittyvä osaaminen CU Psykologian alan palvelut	DA Liiketoiminnan johtamistaidot DB Tuotannon johtaminen DC Henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen DD Kansainväliseen toimintaympäristöön liittyvä osaaminen DE Yritystoiminnan talousosaaminen DF Yrityksen myyntitoiminta DG Hankintansaaminen DH Logistiikkaosaaminen DI Verkosto- ja toimintaympäristöosaaminen DJ Yrityksen IT-tekniikan hallinta	EA Yleinen asiakasyhteistyö EB Markkinointi ja mainonta EC Kansainvälisten kulttuurien tuntemus ED Myyntitaidot EE Asiakassuhteiden hallintaa tukevien tietojärjestelmien hallinta	EA Henkilöstön johtamistaidot FB Työyhteisön yhteistyötaidot FC Yhteistyöorganisaation eriyksiköiden kanssa FD Organisaation tuntemus FE Työohjaukseen liittyvä osaaminen FF Alaistaidot FG Hiljaisen tiedon siirto	GA Motivaatio GB Kehittymis- ja oppimistaidot GC Sopeutumiskyky ja joustavuus GD Persoonalliset ominaisuudet GE Monitaitoisuus GF Ihmisen fyysiset ominaisuudet GG Henkiset valmiudet GH Työtoiminnan tehokkuus	IA Tuotekehitys- ja suunnitteleminen IB Innovatiivisuus ja luovuus, ideointi IC Tekninen suunnittelu ID Työorganisaatioiden kehittäminen IE Työyhteisön kehittäminen IF Henkilöstön kehittäminen IG Laadun kehittäminen IH Tutkimusosaaminen II T&K-toimintaan liittyvä taloushallinto-osaaminen IJ A-lue- ja toimialatason kehittäminen

Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän hyödynnettävyys

Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmälle on työelämässä selvä tilaus. Osaamisen käsitteellistämistä ja luokittelua tarvitaan, jotta työyhteisöjen abstraktia osaamisresurssia voidaan konkretisoida. Erityisesti kehittäjäorganisaatiot kuten ammatilliset oppilaitokset ovat ottaneet ajatuksen kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmästä innolla vastaan. Oppilaitokset toimivat työorganisaatioiden kanssa erittäin läheisessä yhteistyössä, mutta ongelmana on usein yhteisten käsitteiden puuttuminen osaamisesta ja osaamistarpeista keskusteltaessa: oppilaitokset käyttävät opetushallinnon ja yritykset työelämän käsitteitä. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän tarjoamien yhteisten termien avulla ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen suunnittelu tehostuu ja koulutussisällöt saadaan vastaamaan työelämän tarpeita entistä täsmällisemmin.

Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmä pitää erottaa varsinaisesta kvalifikaatioluokituksesta, joka sisältää järjestelmän mukaan luokitellut yksittäiset kvalifikaatiot. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmällä tarjotaan järjestynyttä kuvaa työelämän kvalifikaati-

oiden kentästä. Luokitusjärjestelmän tavoite on ohjeistaa jokainen kvalifikaatio sille kuuluvalla paikalla siten, että kvalifikaatiot kyetään käsitteellisesti operationaalistamaan analyttisen käsittelyn tasolle. Rakennettu taksonomia on siis tapa hahmottaa ja kategorisoida työelämän osaamisvaatimukset. Luokitusjärjestelmä ei ole jäykkä ja pysyvä, vaan se on joustava malli, jota voidaan laajentaa ja mukauttaa käyttäjien tuoman tiedon, kokemusten ja kriittisen arvioinnin perusteella.

Järjestelmän avulla on luokiteltu alkuvuonna 2011 yli yhdeksäntuhatta osaamisaluetta mm. satakuntalaisten ammatillisten oppilaitosten käytössä olevassa Baronettietokannassaja Baronetista edelleen kehitetyssä osaamisenhallinnan tietojärjestelmässä, C&Q Professionissa. Jälkimmäistä käytävät tällä hetkellä mm. Opetushallitus sekä toistakymmentä ammatillista oppilaitosta. Mainitut tietojärjestelmät ovat osaamistarpeiden ennakointijärjestelmiä, joiden avulla selvitetään työorganisaatioiden osaamistarpeita. Tietojärjestelmien tuottavien yhteenvedojen ja tilastotietojen avulla oppilaitokset pyrkivät suunnittelemaan tarjoamaansa koulutusta entistä työelämälähtöisemmäksi.

Seuraavassa on muutama esimerkkiBaro-

Taulukko 2. Kaupan toimialalla työskentelevien tärkeimmät kvalifikaatiot.

sija-luku	koodi	Kvalifikaation nimi	henkilömäärä	organisaatioiden määrä
1	EA0	Yleiset asiakaspalvelutaidot	399	50
2	ED	Myyntitaidot, myyntitekniikka, kaupantekotaito	196	23
3	EA00	Palveluhenkisyys	160	15
4	CM030	Kassakoneiden, kassajärjestelmien tuntemus	156	14
5	CM001b	Myytävien tuotteiden esillepano, hyllytys	140	14
6	EA1	Asiakaslähtöisyys	125	12
7	GA0	Oma-aloitteisuus, itsenäinen ote työhön	118	14
8	FB0	Ryhmätyöskentelytaidot, yhteistyötaidot	117	8
9	GD1	Ihmissuhdetaidot, ihmisen kohtaamistaidot	116	10
10	CM403	Erikoistavaroiden, -tuotteiden tuotetuntemus	108	15

netti-tietokannasta haetuista kvalifikaatioyhteenvedosta. Jaotelmat toimivat esimerkeinä siitä, miten kvalifikaatioluokitusta voidaan hyödyntää selvitellessä organisaatioiden osaamistarpeita. Taulukossa 2 kvalifikaatioita on ryhmitelty toimialan mukaan.

Jaotelmassa (Hanhinen 2010, 196) esitetään kymmenen kvalifikaatiota yhteensä 67 kaupan toimialaan kuuluvan yrityksen edustajan mainitsemista osaamisalueista, joiden hallintaa suurimmalta joukolta heidän yhteensä 578 työntekijältä edellytetään. Niiden

voidaan ajatella olevan eräissä mielessä kartoitusajankohdan tärkeimpiä kaupan toimialan kvalifikaatioita. Kokonaisuudessaan taulukko sisältää 565 erilaista kvalifikaatiota.

Taulukossa 3 on viidentoista kvalifikaation listaus yleisistä kvalifikaatioista, jotka on mainittu yhteensä 837 organisaation 25245 työntekijän tärkeimmiksi yleisiksi (ei ammatti- tai toimialaspesifeiksi) kvalifikaatioiksi. Kokonaisuudessaan taulukko sisältää 738 erilaista kvalifikaatiota.

Taulukko 3. Tärkeimmät muiksi kuin tuotannollisiksi kvalifikaatioiksi luokitellut kvalifikaatiot.

sija-luku	koodi	Kvalifikaation nimi	henkilömäärä	organisaatioiden määrä
1	FB0	Ryhmätyöskentelytaidot, yhteistyötaidot	14291	116
2	GA0	Oma-aloitteisuus, itsenäinen ote työhön	2978	143
3	EA0	Yleiset asiakaspalvelutaidot	2947	327
4	FB00	Tiimityöskentelytaidot	2597	84
5	AE0	Työn laadunhallinta, laatuajattelu, -tietoisuus	2319	63
6	AD0	Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot	2283	178
7	AA2	Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot	2195	133
8	GD00	Vastuunotto, tunnollisuus	2007	104
9	GE	Monitaitoisuus, monitoiminen ammattilainen	1656	115
10	GD000	Tarkkuus, huolellisuus	1654	133
11	AJ0	Yleinen englannin kielen taito	1574	103
12	AI0	Työturvallisuusmääräysten noudattaminen	1514	28
13	EA00	Palveluhenkisyys, palvelualltius	1363	80
14	GA	Motivaatio, motivoituneisuus, myönteinen asenne työhön	1231	72
15	GC1	Joustavuus yrityksen tarpeista lähtien	1159	68

Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän dynaamisuus

Nopeasti muuttuva työelämä edellyttää kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmältä dynaamisuutta. Järjestelmältä edellytetään toki sitoutumista rakenteeseensa, mutta se on struktuuriltaan siinä mielessä joustava ja dynaaminen, että luokitusjärjestelmän avulla voidaan reagoida nopeasti työelämässä

tapahtuviin muutoksiin. Dynaamisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä kahta asiaa: 1) Luokitusjärjestelmä on rakenteeltaan sillä tavalla looginen ja määritelty, että sitä käyttävät henkilöt voivat itse jatkuvasti päivittää ja laajentaa järjestelmän mukaan rakennettua kvalifikaatioluokitusta uusien kvalifikaatioiden ilmaannuttua eri tutkimusaineistoissa ja 2) luokitusjärjestelmän sisältämät kvalifikaatiot voidaan kiinnittää

mihin tahansa työtehtäväkokonaisuuksiin riippumatta työntekijän ammattinimikkeestä tai ammattialasta.

Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän yhteyteen on rakennettu internetpohjainen kehittäjäyhteisöjärjestelmä, jossa kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän käyttäjät jatkuvasti kehittävät, päivittävät ja laajentavat tietojärjestelmissään olevaa kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmään perustuvaa kvalifikaatioluokitusta. Yhden käyttäjän lisättyä kvalifikaatioluokitukseensa uuden kvalifikaation, se on luokitusjärjestelmän ylläpitäjän tarkistuksen ja koodauksen jälkeen viipymättä kaikkien eri järjestelmien käyttäjien hyödynnettävissä. Järjestelmä on kumulatiivisuutensa lisäksi myös itseään korjaava: käyttäjäverkoston jäsen voi ehdottaa järjestelmässä oleville kvalifikaatioille täsmällisempiä nimiä, ja jos ne ovat perusteltuja, paremmat nimet otetaan välittömästi käyttöön. Koska kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmä on käytössä eri organisaatioissa, halutaan myös varmistaa, ettei kvalifikaatioluokituksista synny eri käyttäjien täydennysten jälkeen erilaisia versioita (tämä estäisi mm. eri oppilaitosten kvalifikaatioaineistojen vertailun).

Stähle ja Wilenius (2006, 117–132) ovat pohtineet yritysten dynaamisista toimintalogiikkaa ja sen hyötynäkökohtia. Siinä ja edellä kuvatussa kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän dynamisessa kehittämismahdollisuudessa on samankaltaisuuksia. Stähle ja Wilenius perustavat dynaamisuuden toimintalogiikan verkostoihin, hajautuneeseen älykkyyteen ja itseorganisoitumiseen. Näin myös luokitusjärjestelmään perustuvien kvalifikaatioluokituksien yhteisöllinen laajentaminen perustuu käyttäjäverkoston laaja-alaiseen asiantuntemukseen ja sen toimesta tapahtuvaan dynamiseen uudistamiseen. Verkosto on mahdollisuuksien avaruus ja sitä tehokkaampi, mitä enemmän siinä on

ihmisten kautta kytköksiä informaatioon. Mitä enemmän informaatio virtaa ja kvalifikaatioita lisätään (hallitusti) järjestelmään, sitä nopeammin luokitus uudistuu, syvenee ja laajenee. Lukuisten henkilöiden hajautunut älykkyys voi olla luokituksen rakentamisessa ja uudistamisessa ylivoimainen osamista silloin, kun se on toisiaan täydentävien asiantuntijoiden yhteisöllistä toimintaa. Verkostomainen kehittämistyö mahdollistaa suuren tietokapasiteetin hyödyntämisen luokituksen uudistamisessa ja laajentamisessa eri aloille.

Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmä organisaatioiden osaamisenhallinnan ja osaamiskartoitusten tukena

Työorganisaatiot tarvitsevat tietojärjestelmiä, joihin ne voivat dokumentoida osaamisresurssinsa. Sekä työelämäosaamisen teoreettisen mallin että osaamistarpeiden luokitusjärjestelmän tarkoituksena on kehittää osaamisen terminologiaa ja jäsentelyä sekä siten edesauttaa mm. osaamisenhallinnan tietojärjestelmien käyttöönottamista ja hyödyntämistä. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän käyttö auttaa osaamisen jäsentämisessä ja määrittelyssä. Käsitteellistäminen helpottaa eri osapuolten kommunikointia käsiteltäessä joko yksilön, työyhteisön tai organisaatiojoukon osaamista. Yhteisillä käsitteillä ja termeillä on erityinen merkitys organisaation osaamisenhallinnassa, koska kvalifikaatioita kuvaavat käsitteet ja termit ovat yhtenäisiä sekä omissa organisaatioissa että myös sen yhteistyöverkostoissa. Ihmiset voivat jakaa tehokkaasti tietoa vasta sitten, kun heillä on käytössään yhteinen kieli.

Jos kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmä on osana osaamisenhallinnan tietojärjestelmää, se tarjoaa työntekijöille helpon tavan ilmaista erityiset osaamisalueensa työorga-

nisaation ja esimiestensä tietoon. Työntekijän ei tarvitse itse muotoilla profiiliinsa lisättävien osaamisalueitten sanamuotoja, vaan ne ovat valmiina poimittavissa luokitukselta. Kun tiedot ovat työntekijäkohtaisesti tietokannassa, esimiesten on helppo etsiä organisaatiostaan tarpeen mukaan tarvittava osaaminen tiettyihin tehtäviin tai tavoitteellisesti muodostettaviin tehokkaisiin tiimeihin. Myös työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet saada tiettäväksi omat vahvuusalueensa ja kiinnostuksen kohteensa sekä sitä kautta edistää ja vaikuttaa paremmin urakehitykseensä.

Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmää on

hyödynnetty yritysکوhtaisissa osaamisenhallinnan tietojärjestelmissä. Taulukossa 4 on esimerkkinä osa erään saha-alan yrityksen yhdestä ammattiryhmäkohtaisesta kvalifikaatiolistauksesta, joka on kyseisen sahan sahatyöntekijöiden osaamiskartoituksen perusta. Taulukossa esitetään malliksi 15 kvalifikaatiota kaikista osaamisprofiilin viidestäkymmenestä kvalifikaatiosta, jotka ovat ko. yrityksen edustajan arvioita sahatyöntekijän tärkeimmistä osaamisalueista. Osaamiskartoituksissa sahatyöntekijät peilaavatkompetenssiaan työnantajan esittämään kvalifikaatiolistaan ja arvioivat ammattitaitonsa tason esimerkiksi lukuarvolla 5–1.

Taulukko 4. Erään saha-alan organisaation sahatyöntekijöiden haastatteluhetken tärkeimmät kvalifikaatiot.

koodi	Kvalifikaation nimi
BE012b	Puutuoteteollisuuden tuotteiden mittatarkkuusvalvonta
BE012c	Puutuotteiden laadunvalvontaan liittyvä osaaminen
BE020f	Puulajien tunnistamistaito
BE040b	Puutuoteteollisuuteen liittyvien terien asettamistaito
BE10	Sahateollisuuteen liittyvien toimintojen tunteminen, kokonaisuuden hahmottaminen
BE122	Sivutuotelaadun tuntemus
BE13	Sahateollisuuden laitteiden ja koneiden toiminnallinen tuntemus (käyttö, huolto)
BE141	Puunkuorinnan perustekniikat, -taidot
BE141a	Roottorikuorintatekniikka (koneellinen puunkuorintatekniikka)
BE144c	Yhdistelmäsahaustaidot
BE150	Sahateollisuuden tietokoneohjelmien hallinta
BE150c	Sahauksen suunnittelutaito, asetteiden suunnittelu
FB01	Tiimivastaavan taidot, tiimin johtamistaidot
GD45	Omien töiden organisointikyky, oikea työjärjestys, työsuunnitelman teko
AA2	Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot

Yksittäisten organisaation jäsenten tieto ja osaaminen pitäisi voida hyödyntää organisaatioiden eduksi. Osaamisenhallinta keskittyy yksilöiden osaamisen valjastamiseen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se tarjoaa keinoja osaamisen tunnistamiseen, kehittämiseen ja hyödyntä-

miseen, sekä auttaa keskittämään huomion strategian kannalta olennaisiin asioihin henkilöstöä kunnioittaen. (Hovila & Okkonen, 2006, 43.)

Yritykset kohtaavat tänä päivänä yhä enemmän ennakoimattomia haasteita, joihin on kyettävä vastaamaan nopeasti. Työ-

organisaatiot ja -verkot edellyttävät nopean työelämän muutosten takia joustavia ja dynaamisia osaamiskartoitus- ja analyysijärjestelmiä kvalifikaatioiden muutosten ja trendien jatkuvaa arviointia varten. Staattisia ammattikohtaisia osaamiskuvauksia sisältävien osaamisen hallintajärjestelmien ongelmana on se, että työtehtävävaatimukset saattavat vaihdella melkoisesti organisaatioiden kesken ja myös organisaation sisällä ne saattavat muuttua nopeasti. Voi käydä myös niin, että ammattinimikkeet muuttuvat, vaikka tehtävät eivät muutu, ja toisaalta tehtävät saattavat muuttua, vaikka nimikkeet säilyvät. Lisäksi mm. nopea teknologinen kehitys tuo työelämään jatkuvasti uusia kvalifikaatioita, jotka pitäisi saada työorganisaatioiden osaamispäähän mukaan ja arvioitaviksi.

Stähle ja Grönroos (1999, 27) muistuttavat, ettei saa erehtyä uskomaan, että ympärillä koettu epävarmuus ja murroaika olisivat ohimeneviä ilmiöitä. Ei ole uskottavaa, että tulevaisuudessa kehitys muuttuisi rauhallisemmaksi ja paremmin ennakoitavaksi. Ei ole syytä uskoa muutoksen nopeutumisen, syvenemisen ja laajenemisen loppuun; vain epävarmuus on varmaa. Kehityksen logiikka on emergenttiä; uusi yhteiskuntavaihe on edeltäjäänsä kompleksisempi jo pelkästään sen vuoksi, että se sisältää kaikkien edeltävien vaiheiden olennaiset piirteet ja lisäksi jotain uutta, vain sen itsensä tuottamaa. (Mannermaa 2008, 103.)

Systemaattiset osaamiskartoitukset ovat osa organisaatioiden osaamisen johtamista, ja hyvin toteutettuina ne kehittävät kartoitukseen osallistuneiden osapuolten valmiuksia analysoida sekä olemassa olevaa että tarvittavaa lisäosaamista. Osaamiskartoitukset voivat auttaa työelämässä toimivia ymmärtämään itsensä ja tilanteensa työelämässä paremmin; tulemaan tietoisemmiksi itsestään ammattilaisina ja ammattiosajina. Onnistuneet kartoitukset auttavat työntekijöitä

toteuttamaan sitä osaamispotentiaalia, joka heillä on. Työelämän eri osapuolten käytössä olevan yhteisen osaamista koskevan käsitteistön avulla määritelty osaamisvaranto ja yhteisesti sovitut osaamista koskevat tavoitteet voivat lisätä työntekijöiden itsearvostusta. Yhteinen olemassa olevan osaamisen ja osaamistavoitteiden määrittely voi tukea työorganisaatioiden yhteisöllisyyttä ja vähentää epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan sekä lisätä keskinäistä luottamusta. Näin työntekijät pystyvät paremmin vaikuttamaan myös omiin työtehtäviinsä, niiden sisältöihin ja myös koko työuraansa.

Lähteet

- Farrugia, J.-P.(2001); Competency Management as an Investment: A Business Perspective. Teoksessa D. S. Rychen & L. H. Salganik (toim.) *Defining and Selecting Key Competencies*. Göttingen: Göttingen, Hogrefe & Huber Publishers. 232–235.
- Hanhinen, T. (2010); Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.
- Hovila, H. & Okkonen, J. (toim.) (2005); Asiantuntijatyön suorituskyky. Research reports 24. Tampere: e-Business Center.
- Hovila, H.&Okkonen, J. (2006); Kokemus organisaation voimavaraksi. eBRCResearch Reports 32: Tampere.
- Julkunen, R. (2008); Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino. Tampere.
- Mannermaa, M. (2008); Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Helsinki: WSOYpro.
- Ridderstråle, J. & Nordström, K. A. (2004); Karaokekapitalismi. Älä hyväksy jäljitelmiä. Suom. M. Tillman. Alkup. 2003.

- Karaoke Capitalism – Management for Mankind. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999); Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.
- Ståhle, P. & Wilenius, M. (2006); Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.
- Valtioneuvoston selonteko työelämästä eduskunnalle 25.5.2004.(2004); Tulostettu 30.4.2008.http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/vn/selonteot-mietinnot/Valtioneuvoston_selonteko_tyoeelaemaestae_eduskunnalle_25.5.2004/131915.pdf