

## Organisaationlaajuisten osaamistarpeiden selvittäminen: Kompetenssilaboratoriomenetelmän ja osaamistarpeen ennakoinnin käyttömalli

### Johdanto

Organisaatiolaajuisten oppimistarpeiden selvittämisestä puhutaan muun muassa seuraavilla käsitteillä: *oppimis-*, *osaamis-*, *koulutus-* ja *kehitystarvekartoitus*<sup>1</sup>. Käytämme itse osaamistarpeiden koska molemmissa menetelmissä, joita tässä vertaamme, puhutaan osaamistarpeista. Leveälähti, Järvinen ja Vesterinen (2009, 32–66) nimeävät osaamisen ennakointimenetelmät osaamistarpeiden klusteriennakointiin, toimialaperustaiseen osaamistarpeiden ennakointiin, ammattiperustaiseen ja koulutus- sekä opintoalaperusteiseen ennakointiin. Näiden osaamistarvekartoitusten ohella organisaation osaamistarpeita on kartoitettu muun muassa osaamisen johtamisen työkalujen, kuten osaamiskartan ja osaamistasojen avulla. (mm. Ojala & Vainiomäki 2006., tarkista tämä lähde)

Lähestymme aihetta vertailemalla kompetenssilaboratoriomenetelmää ja osaamistarpeen ennakoinnin käyttömallia toisiinsa. Keskeisimpänä erona lienee se, että kompetenssilaboratoriomenetelmässä tarpeiden kartoitus lähtee organisaatiosta sisältä päin, kun taas TOPTEN-klusterianalyysissä tarpeiden kartoituksen perustana on organisaation toimintaympäristön analysointi. Valitsimme kyseiset menetelmät vertailun lähtökohdaksi toisaalta oman kiinnostuksestamme ja toisaalta siksi, että molemmissa malleissa osaamistarpeiden määrittely perustuu systemaattiseen ja syvälliseen tiedonhankintaan. Vertailemme menetelmien perustavaa ideaa, aineiston hankintaa sekä sitä kuinka aineistosta johdetaan konkreettiset osaamistarpeet.

### 1 Menetelmien lähtökohdat

Kompetenssilaboratorio on kehittävän työntutkimuksen menetelmällisen syklin ja *muutoslaboratorion* pohjalta kehitetty, osaamistarvekartoituksia korvaava menetelmä (Varjokallio ja Ahonen 2002, 84). Se perustuu käsitykseen, jonka mukaan muuttaessaan oppimistaan työyhteisön jäsenet eivät kehittele yksilöllisiä kognitiivisia prosessejaan tehokkaammiksi vaan kehittämisen perimmäisenä tarkoituksena on luoda työtoiminnan parempaan hallintaan tähtääviä yhteisiä oppimisen muotoja. Hän nimittää näitä oppimisen muotoja *oppimiskäytännöiksi*, ja tarkoittaa niillä

---

<sup>1</sup> Koulutustarve viittaa nimenomaan koulutuksen avulla tyydytettävään tarpeeseen, kun taas kehitystarve liittyy laajemmin henkilöstön kehittämiseen. Oppimistarpeen käsite puolestaan liitetään usein yksilön oppimiseen, kun taas osaamisella viitataan yleensä koko organisaation tai toimialan tarpeeseen hallita erilaisia tietoja ja taitoja. (Lähteet!)

"tunnistettuja, yhteisen reflektion ja mahdollisesti tietoisuuden suunnittelun kohteeksi muodostuneita tekoja ja tekojen sarjoja, joille on työyhteisössä tietty käsikirjoitus ja välineistö". (Ahonen 2008, 14.) Tätä näkökulmaa voidaan kuitenkin kritisoida siitä, että osaamistarpeiden nähdään perustuvan yrityksen sisäiseen toimintaan eikä yrityksen ulkopuolelta tuleviin muutosten ajureihin. Systemiteoreettisen näkökulman perusteella yritys tai organisaatio ei toimi tyhjiössä, vaan se on vuorovaikutuksessa erilaisten muiden systeemien kanssa (Hatch & Cunliffe 2006, 37–39).

Kompetenssilaboratiosta poiketen TOPTEN-menetelmä perustuu ajatukseen, jonka mukaan yrityksen toimintaympäristön ja koko globaalin ympäristön identifiointi on perustana yksittäisen organisaation osaamistarpeiden identifioinnissa. Periaatteena on, että asiantuntijat muodostavat noin kymmenen tekijän listoja siitä, kuinka yrityksen toimintaympäristön on muuttumassa. Kyseiset tekijät laitetaan arvojärjestykseen. (Mäkelä 2000, 97–98.) Ongelmana tässä näkökulmassa voi kuitenkin ilmetä toimintaympäristön liiallinen yksinkertaistaminen. Aaltosen (2007, 22–27) mukaan maailma sisältää kolmenlaisia tilanteita: lineaarisessa tilanteessa syyt voidaan yhdistää seuraukseen, visuaalisessa yhdelle syyille voidaan identifioida useita seurauksia ja disruptiivisessa tilanteessa syitä ja seurauksia on lähes mahdoton selkiyttää. Tosin Mäkelä (2009, 87) itse tuo esille, että nämä TOPTEN-luokittelut ovat osittain puutteellisia ja niiden tarkoitus onkin toimia keskustelun alustana.

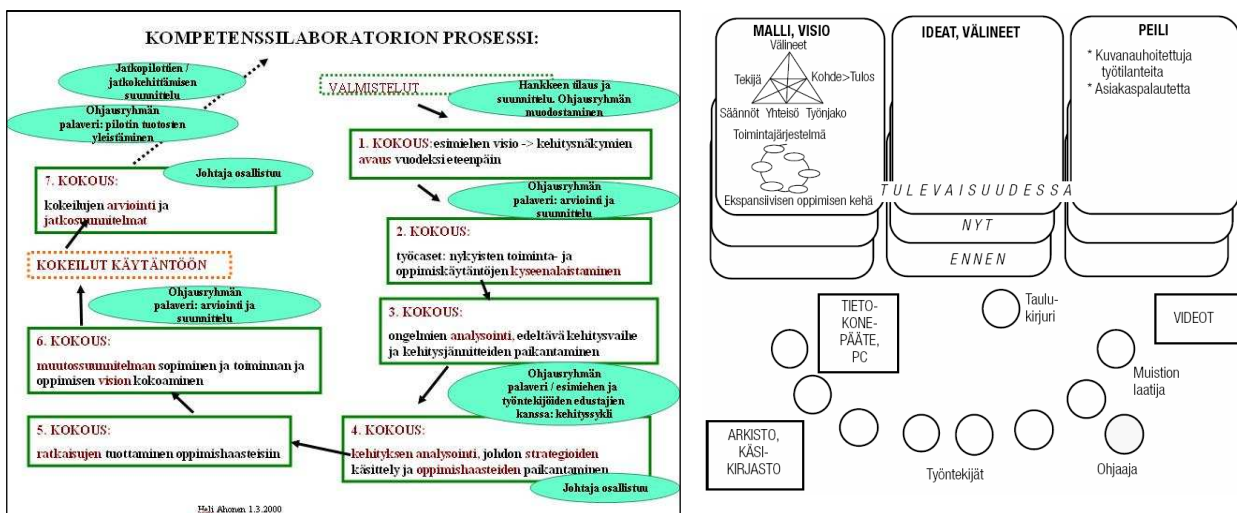
## 2 Menetelmien työvaiheet

Kompetenssilaboratorio toteutetaan kuutena istuntona viikon-parin välein. Sen jälkeen pidetään kahden kuukauden muutoskokeilujen toteutusjakso ja lopuksi arviointikokous.

- Ensimmäisen, johdantoistunnon jälkeen toiseen istuntoon tuodaan aineistoa arkityöstä työyhteisön peilattavaksi. Tarkoituksena on vahvistaa yhteistä kehittämismotivaatiota kyseenalaistamalla peilissä näkyviä nykyisiä työ- ja oppimistapoja.
- Kolmannessa kokoontumisessa otetaan mukaan asiakkaan ääni, mallitetaan työtoiminta sekä analysoidaan tehtyjä havaintoja ja kerrottuja kokemuksia työmallin avulla.
- Neljäs kokous tuo käsittelyyn verkosto-ongelmat ja työmallin kehitysvaiheen. Keskustelemassa on myös johtaja, joka vastaa yhteisön liiketoimintaan vaikuttavista strategioista.
- Seuraavaksi työyhteisö paikantaa työ- ja oppimismalleistaan kohteet, joihin se haluaa uusia ratkaisuja. Viidennessä ja kuudennessa istunnossa valitaan muutoskohteet, joihin ryhdytään työstämään oppimisen visiota, ratkaisuja ja suunnitelmia.
- Sovitut kokeilut toteutetaan kahden kuukauden aikana, jonka jälkeen seitsemännessä istunnossa arvioidaan uusien ratkaisujen toimivuutta ja sovitaan jatkokehittämisestä.

Kompetenssilaboratoriotilaksi valitaan työyhteisön käytössä oleva kokoushuone, jonka seinätauluille taulukirjuri kirjaa keskustelut. Kaksoisärsytyksen menetelmän mukaiset virikkeet

oppimistekojen provosoimiseksi kirjataan fläppitauluille. "Peili" taululle kootaan arkityöstä kerättyä havaintoaineistoa. "Ideat/välineet" taululla muokataan havaintoaineistoa käsitteiden ja mallien avulla ja yritetään löytää esiin nousevia, uusia väline- ja yhteistyö-ratkaisuja. "Malli/visio" taululla toimintaa analysoidaan ja kehitetään teoreettisen yleistämisen tasolla toimintajärjestelmän ja historiallisen kehitysyklin malleilla. Kutakin taulua on kolme versiota, "ennen", "nyt" ja "tulevaisuudessa". Istunnot videoidaan, jotta ne voidaan litteroida ja analysoida jälkikäteen. (Ahonen 2008, 18–19.)



Kuva 1. Kompetenssilaboratorion prosessi ja -tila (Vähäpassi 2008).

TOPTEN -menetelyn vaiheet:

- 1) Toimintaympäristön muutosten analyysi
- 2) Avainasiakkaiden analyysi
- 3) Avaintuotteiden analyysi
- 4) Avaintoimijoiden analyysi
- 5) Lähi- ja tukialojen analyysi
- 6) Teknologisen kehityksen analyysi
- 7) Logistisen kehityksen analyysi
- 9) Avainammattien analyysi
- 10) Avainkvalifikaatioiden analyysi
- 11) Osaamis- ja koulutusstrategia

(Mäkelä 2000, 100–111.)

Toimintaympäristöanalyysissä analysoidaan, minkälaisia isoja ja suuria trendejä toimintaympäristössä ilmenee. Ehkäpä tunnetuin megatrendianalyysi on John Naisbittin (1982) teos *Megatrends 2000. Tulevaisuuden tutkimuksen piirissä puhutaan tästä analyysimenetelmästä* horizons scanning:na tai environmental scanning:na, joissa toimintaympäristön uhkia, mahdollisia tulevaisuuksia identifioidaan, jotta voidaan luoda erilaisia suunnitelmia siitä, kuinka tätä tietoa

käytetään nykyisessä toiminnassa. (mm. Brown 2007; Costa 1995.) Näistä megatrendeistä tehdään kymmenen tekijän lista, jossa trendit ovat tärkeysjärjestyksessä (Mäkelä 100–101.) Avainasiakkaat voidaan määrittää joko sen mukaan, ovatko he kansainvälisiä, kansallisia tai paikallisia. Tämän lisäksi asiakkaat voidaan määritellä tuotantoketjun kautta. Myös näistä tehdään TOPTEN -lista. Aikajanana voidaan käyttää konkreettisia vuosia. (Mäkelä 2000, 102–103.) Toisaalta tulevaisuudentutkimuksen piirissä on aina ongelmallista tämä konkreettisiin vuosiin jaottelu, koska muutokset eivät noudata läheskään aina kronologista aikaa. Avaintuotteiden analyysissä voidaan käyttää menestystuotteen-massatuotteen ja jäännöstuotteen jaottelua tai tuotteita voidaan määritellä asiakasvaatimuksista käsin. (Mäkelä 2000, 103.) Kohdissa 9 ja 10 käsitellään perus- ja ydinosaamista sekä yleis- ja peruskvalifikaatioita. (Mäkelä 2000, 107.) Lopuksi muodostetaan osaamis- ja koulutusstrategia, jossa luodaan tavoitteet ja toimintamallit uuden työvoiman rekrytoinnille, nykyisen työvoiman osaamisen kohottamiselle ja teknologian siirrolle. (Mäkelä 2000, 108–109.)

## **Johtopäätökset**

Kompetenssilaboratoriomenetelmässä osaamistarpeet nähdään olevan ikään kuinka piilossa organisaatiossa, joten organisaation toimintojen systemaattinen analysointi ikään kuin tekee näkyväksi osaamistarpeet. TOPTEN-klusterianalyysissä puolestaan organisaation toimintaympäristön ja organisaation systemaattinen analysointi mahdollistaa osaamistarpeiden ennakoinnin. Keskeisenä erona voidaankin sanoa, että näissä menetelmissä ymmärretään osaamistarpeen käsite hiukan eri tavalla. Ojala (tarkka lähde) erottaa nykyiseen toimintaan liittyvät, strategiasta lähtevät ja pitkän aikavälin osaamistarpeet. Kompetenssilaboratoriomentelmässä keskitytään ehkä hiukan enemmän näihin nykyisiin toimintaan liittyviin tarpeisiin, kun taas TOPTEN-menettelyssä on kyse enemmänkin pitkän aikavälin osaamistarpeista. Molemmissa lähestymistavoissa osaamistarpeet ovat siten yhteydessä strategiaan, että prosessin tuloksena luodut tarpeet muodostavat osan yrityksen strategiasta. Molempien menetelmien ehdottomana vahvuutena on se, että tarpeiden selvittäminen nähdään systemaattisena prosessina. Pelkällä henkilöstökyselyllä ei uskota saavutettavan organisaatiolaajuista osaamistarveanalyysia.

## LÄHTEET

Aaltonen, M. 2007. Sense-making in Relation to Time and the Strategic Landscape. In Mika Aaltonen (Eds.) *The Third Lens. Multi-ontology Sense-making and Strategic Decision-making*.

Ahonen, H. (2008). *Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologistaloudellista kumousta*. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 218. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Engeström, Y. (1998). *Kehittävä työntutkimus*. Helsinki: Edita.

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. 2006. *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*.

Leveälahti, S. Järvinen, J. & Vesterinen, N. 2009. *Selvitys ammatillisten osaamistarpeiden ennakoitimmalleista*. Foredata Oy.

Mäkelä, K. 2000. TOPTEN-menettelyn soveltaminen yritysten osaamistarpeiden kartoitukseen. Teoksessa Mika Mannermaa (toim.) *Tulevaisuuden haltuunotto. PK\_yrityksen ennakoinnin käsikirja*. ESR-julkaisut.

Mäkelä, K. *Työn tulevaisuus- näkökulmia ja kysymyksenasetteluja*. Futura 2/09.

Varjokallio, L., ja Ahonen, H. (2002): *Oma ja toisten oppiminen työnä*. Jaakko Virkkunen (toim.): *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 20. Helsinki: Työministeriö. Saatavissa: <[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/05\\_aineistopankki/julkaisut/jvirkkunen.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/jvirkkunen.pdf)>.

## JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Vähäpassi, A. Tutkimussuunnitelma: *Oppimistarpeiden analyysi ja ennakointi isännöinnissä* 12.5.2008. Helsinki: Helsingin yliopisto, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö.

Vähäpassi, A. Väliraportti: *Oppimistarpeiden analyysi ja ennakointi isännöinnissä* 2.12.2009. Helsinki: Helsingin yliopisto, Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö (CRADLE).