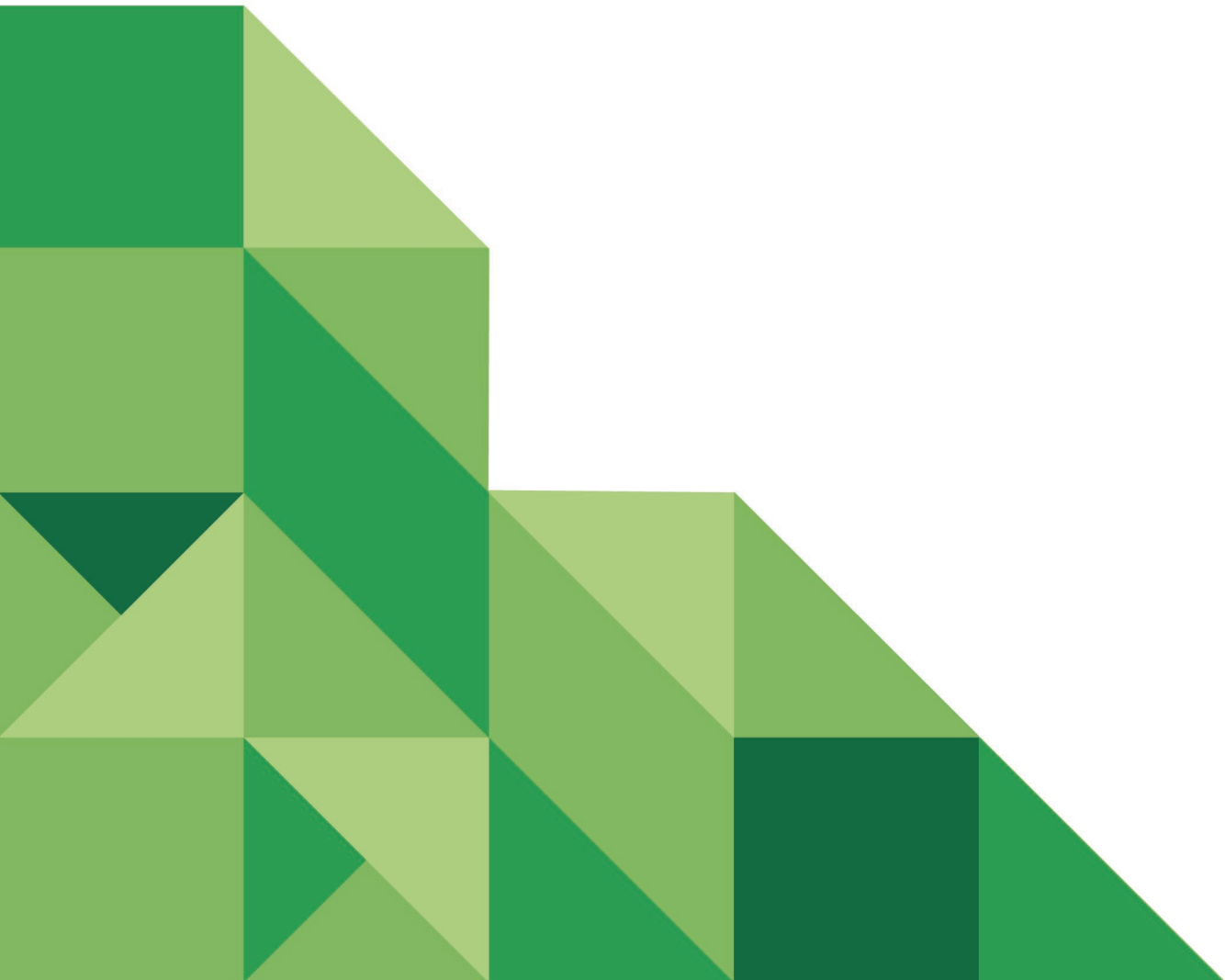


Seija Ollaranta

Työelämälähtöinen kyvykkyyksien johtaminen ja kehittäminen

ESR-hankkeen loppuraportti



Julkaisusarja Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisu C: Raportteja, 129

Tekijä Seija Ollaranta, Karelia-ammattikorkeakoulu

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu



Tämä julkaisu on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiMuutoksia 2.0 Kansainvälinen -lisenssillä.

ISBN 978-952-275-412-7

ISSN 2323-6914

Karelia-ammattikorkeakoulu 2023

Työelämälähtöinen kyvykkyyksien johtaminen ja kehittäminen -hanke



Sisällys

1 Kyvykkyys-hanke	4
2 Valmennuksilla vahvistusta kyvykkyyksien ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen	5
2.1 Siun soten osaamiskyvykkyuden arviointimalli	5
2.2 Työelämälähtöinen valmennusmalli: Valmenna – Perehdytä -Opi -valmennus.....	6
2.3 Pk-yrityksen osaamiskyvykkyuden arviointimalli – Valmennus-kata.....	7
3 DigiTaitoPortti.....	9
3.1 Yritysopo syventämään Karelian ja työorganisaatioiden yhteistyötä.....	10

1 Kyvykkyys-hanke

Kyvykkyys tarkoittaa organisaation kykyä hoitaa sen tehtävät ja tuottaa palvelut tarkoituksenmukaisella tavalla. Kyvykkyys (Työelämälähtöinen kyvykkyysien johtaminen ja kehittäminen) -hankkeessa on edistetty digiosaamista ja osaamistarpeiden tunnistamista sekä lisätty koulutuksen ja työelämän vuorovaikutusta. Sähköisten palveluiden ja asiointikanavien merkitys on kasvanut voimakkaasti ja tämä vaatii henkilöstöltä jatkuvaa uudistumista sekä uuden oppimista työn ohessa. Tähän haasteeseen on pyritty vastaamaan kehittämällä menetelmiä työn ohessa oppimiseen.

Hankkeen päätoteuttajana toimi Karelia-ammattikorkeakoulu ja osatoteuttajana Siun Sote. Yritysyhteistyökumppaneina hankkeessa toimivat JIP-Isännöinti ja Valamis.

Kyvykkyys-hankkeen aikana Karelian asiantuntijat valmensivat organisaatioita kyvykkyiden kehittämisessä. Siun soten yksiköissä pilotoitiin kolme-osaista "Valmenna – Perehdytä – Opi" -valmennussarjaa ja JIP-Isännöinnissä toteutettiin "Valmennus-kata" -työpajasarja. Näitä kehittämisen työkaluja voidaan käyttää monenlaisissa organisaatioissa mihin kyvykkyysien kehittämiseen tahansa. Työkalut ovat uudenlaisia osaamisen kehittämisen lähestymistapoja, joiden avulla osaamista voidaan paremmin kehittää osana työtä.

Hankkeessa suunniteltiin myös DigiTaitoPortti-portaali, jossa koulutuksen tarvitsija ohjataan kartoittamaan digikyvykkyytään ja valitsemaan tarvitsemiansa koulutustuotteita.

Kyvykkyys – Työelämälähtöinen kyvykkyysien johtaminen ja kehittäminen -hanke toteutettiin 1.5.2021-31.12.2023. ESR-hankkeen rahoittajana toimi Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

2 Valmennuksilla vahvistusta kyvykkyysien ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen

2.1 Siun soten osaamiskyvykkyyden arviointimalli

Siun soten strategiassa vuosille 2021–2025 on linjattu digitaalisten palvelujen mahdollisimman laajasta hyödyntämisestä asiakkaan parhaaksi. Tämä edellyttää henkilöstöltä riittävää osaamista. Organisaation henkilöstömäärä on kokonaisuudessaan 7600 henkilöä, joka asettaa todellisen haasteen kustannuksiltaan maltilliselle ja työntekijöiden osaamistason huomioivalle osaamisen kehittämislle. Siun sotella on jo olemassa digimentoriverkosto (184 henkilöä) jonka avulla turvataan digiosaamista arjessa, etenkin kun seuraavan kuuden vuoden aikana Siun soten esimiehistä 28 % eläköityy.

Kyvykkyyshankkeessa kehitettiin osaamiskyvykkyyden arviointimalli Siun soten henkilöstön digiosaamisen määrittämiseksi. Tähän soveltui yksikkökohtainen digisuunnitelma, joka muodostuu nykytilan kartoituksesta sekä kehittämiskohteiden määrittämisestä, ja sen tarkoituksena on tunnistaa digiosaamisen minimivaatimukset.

Yksikkökohtainen digisuunnitelma kokoaa yhteen yksikön digitaaliset menetelmät, välineet ja digiosaamisen liittyvät kehittämistarpeet ja -tavoitteet. Yksikkökohtainen digisuunnitelma on sähköinen, muokattava asiakirja, jonka yksikön esihenkilöt ja digimentorit täyttävät. Kaikkiaan Siun soten yksikkökohtaisia digisuunnitelmia tehtiin 11 yksikössä, joissa on henkilöstöä yhteensä 300 henkilöä.

Yksikkökohtaisen digisuunnitelman todettiin helpottavan perehdyttämistä ja työssä oppimista sekä organisaatiossa käytettävien tietojärjestelmien hahmottamista. Yksikkökohtainen digisuunnitelma pohjautuu hyvinvointialueen strategiaan, jossa otetaan huomioon myös digitalisaatio palveluiden kehittämisessä ja täten henkilöstön digikyvykkyyden kehittäminen on keskeisessä asemassa myös organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yksikkökohtainen digisuunnitelma toimii täten henkilöstön digiosaamisen kehittämisen välineenä työelämälähtöisesti. Työkalut lisäävät henkilöstön myönteistä asennetta ja sitoutumista työssä oppimiseen. Digisuunnitelma lisää tietoa ja ymmärrystä osaamiseen liittyvistä kohteista ja tarpeista yksiköissä/henkilöiden

keskuudessa. Tämä voi auttaa kohdentamaan osaamisen kehittämiseen liittyviä resursseja tehokkaammin.

Kyvykkyys-hankkeen aikana toteutettiin myös pieni projekti, jossa määriteltiin Siun soten asiakkaille annettavan digituen toimintamalli. Asiakkaalle annettavan digituen toimintamallin kytkentä digisuunnitelmaan tuo näkyväksi, että digituen antaminen asiakkaille kuuluu kaikille. Lisää annettavien palvelujen tehokkuutta ja vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä. Siun soten asiakkaille annettavan digituen toimintamallia tullaan jaloostamaan osana Siun soten henkilöstön digikyvykkyuden ja edelleen asiakkaille annettavien palveluiden kehittämistä hankkeen jälkeen.

2.2 Työelämälähtöinen valmennusmalli: Valmennus – Perehdytä – Opi – valmennus

Kyvykkyys-hankeessa syntyi työpaikalla tapahtuva kolme osainen Valmennus – Perehdytä – Opi – valmennus. Mallia pilotoitiin kahdessa Siun soten yksikössä, joissa yksikkökohtaisen digisuunnitelman työstäminen oli alkuvaiheessa. Valmennettavana olivat yksiköiden esihenkilöt ja digimentorit, toisessa yksikössä aluksi myös koko henkilöstö.

Ensimmäisessä tapaamisessa tutustuttiin yksikön digisuunnitelmaan ja käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Valmennettavat tunnistivat toimivia käytäntöjä perehdyttämiseen ja priorisoivat henkilöstölle perehdytettävät asiat. Toisessa tapaamisessa keskusteltiin perehdyttämisen onnistumisesta ja haasteista. Valmennuksen viimeiset tapaamiset sisälsivät hyvien käytänteiden jakamisen podcastin muodossa. Valmennuksissa rohkaistiin jakamaan toimivia käytäntöjä, ja tunnistettiin, että Siun soten digimentoreilla oli käytettävissä oma Teams-kanava, joka toimii osaamisen jakamisen välineenä. Myös hankkeen kehittämä valmennusmalli jaettiin tälle Teams-kanavalle. Malli on kaikkien hyödynnettävissä ja löytyy jatkossa osoitteesta [Innokylä.fi](https://www.innokyla.fi).

Siun soten yksiköiden (Räakkylän kotihoito ja Hopearannan hoivakoti) paikan päällä tapahtuvissa valmennuksissa pureuduttiin digisuunnitelmien käyttöönottoon "mitä myös tarvitaan" -periaatteella. Samalla henkilöstö toi esiin erilaisia hyviä olemassa olevia toimintatapoja esim. vierihoito-mallin perehdyttämässä. Valmennus tuki digimentoreiden ja esimiehien parityöskentelyä ja vauhditti digisuunnitelman tekemistä. Johdolle yksikkökohtaiset digisuunnitelmat toivat esille koko henkilöstön digikyvykkyuden tärkeyden. Valmennuksiin osallistuneet henkilöt toimivat hyvinä digiesimerkkeinä digittömille

työntekijöille. Valmennuksen myötä kehittyi työkalu: Valmenna – Pehdytä – Opi – malli. V-P-O -valmennus on suunnattu erityisesti esihenkilönä toimiville sekä perehdytyksestä vastaaville, jotka haluavat kirkastaa oman organisaation perehdytysprosesseja, työnjakoa ja kehittää perehdyttämisen keinoja vastaamaan parhaiten oman henkilöstön tarpeisiin.

Valmennuksen ja digisuunnitelman käyttöönoton kokemuksista tehtiin **podcast**, jossa valmennettavat kertovat digisuunnitelmien merkityksestä ja perehdyttämisestä työn kulussa. Valmennuksista julkaistiin artikkeli "**Valmennuksilla vauhtia digisuunnitelman käyttöönottoon**".

2.3 Pk-yrityksen osaamiskyvyyden arviointimalli – Valmennus-kata

Yrityskohtaisen osaamistarpeiden tunnistamiselle oli tarvetta myös Pohjois-Karjalassa toimivan JIP-Isännöinnin organisaatiossa. Digitalisaatio haastaa isännöintialan asiakaspalvelua, ja käytössä on lukuisia tietojärjestelmiä sekä asiakaskanavia. Valmennusohjelma suunniteltiin yrityksen johdon kanssa ja toteutettiin yrityksen tiloissa neljänä kahden tunnin työpajana kevään ja syksyn 2022 aikana.

Työskentelyyn osallistui 11 johdon kutsumaa henkilöä yrityksen eri tehtävistä (kirjanpito, asiakaspalvelu, vuokrauspalvelut, isännöinti, johtaminen). Kyse oli siis monimuotoisesta ryhmästä, jossa eri jäsenet palvelivat kuitenkin yhteisiä asiakkaita. Valmennusta edelsi osallistujille suunnattu ennakkokysely. Sen tarkoituksena oli hankkia tietoa digiosaamisen tarpeesta työssä, siihen liittyvistä haasteista ja vahvuuksista sekä koetuista kehittämiskohteista sähköisten palveluiden tuottajana ja kehittäjänä. Vertaisoppimisen ideaan ja vuorovaikutukselliseen oppimiseen pohjautuvassa valmennuksessa valikoitui luontevaksi toteutustavaksi ketterän oppimisen malli palvelumuotoilua soveltaen. Toimintatavan avulla syntyi työssä tapahtuvan oppimisen malli, jossa työpaikka toimii oppimisympäristönä.

Yrityksen kehittämistavoitteina nähtiin kaikkien palvelujen tarjoaminen tulevaisuudessa ensisijaisesti sähköisesti, sähköisten palvelujen helppokäyttöisyys sekä sähköisiä palveluja käyttävien asiakkaiden ohjaaminen.

Ensimmäisessä työpajassa tunnistettiin asiakasryhmät, toisessa siirryttiin asiakasnäkökulmasta palvelujen tuottamisen näkökulmaan ja näiden kehittämishaasteisiin. Kolmannessa työpajassa valittuihin kehittämishaasteisiin ideoitiin ratkaisuja ja laadittiin kokeilusuunnitelmat. Noin kuukauden kuluttua kokeilusuunnitelman laadinnasta kokeilujen tilannetta tarkasteltiin valmennussarjan viimeisessä työpajassa.

JIP-Isännöinti koki valmennuksen vahvistavan eri henkilöstöryhmien yhteistoimintaa ja ymmärrystä toistensa tekemästä työstä. Kun yrityksen henkilöstö työskentelee samojen asiakkaiden kanssa, ymmärrys eri vaiheissa tehdystä työstä auttaa hahmottamaan asiakasprosessin kokonaisuutta. Työkalut ja valmennusmalli jäivät yrityksen käyttöön, ja ne julkaistaan avoimeen käyttöön osoitteessa [Innokylä.fi](https://innokyla.fi). Näin työkalua voidaan hyödyntää muissakin organisaatioissa ja Karelian jatkuvan oppimisen palveluissa.

JIP-Isännöinnille toteutetusta valmennuksesta voi lukea tarkemmin artikkelista "[Työkaluja pk-yrityksen digikyvykkyyden muotoiluun](#)".

3 DigiTaitoPortti

Kyvykkyyksien tunnistamisen tarve on tunnistettu myös jatkuvan oppimisen tarpeiden tunnistamisessa. Nykyisessä korkeakoulukulttuurissa pitäydytään melko orjallisesti suunnitelluissa opetussuunnitelmissa. Tämä saattaa olla paikallaan perustutkintojen opiskelussa, missä opiskelijoiden lähtöosaaminen on samankaltainen. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) opiskelijoiden ammatilliset uratavoitteet ovat eriytyneitä, eikä yhtäläinen opetussuunnitelma siitäkään syystä ole optimaalinen ratkaisu. Tähän tarpeeseen tulee kehittää työelämässä olevien ohjausta, niin että tunnistetaan YAMK-opiskelijoiden nykyisen osaamisen ja ammatilliset tavoitteet, ja suunnitellaan kullekin optimaalinen koulutuspolku. Yrityskohtaisissa täydennyskoulutusohjelmissa on niin ikään yritysspesifejä tavoitteita, joita voidaan vain osaksi täyttää vakio-opetussuunnitelmien tarjonnalla.

Yhtenä Kyvykkyys-hankkeen tavoitteena oli luoda yhtenäinen Karelian YAMK-koulutusta ja yrityksiä palveleva virtuaalinen palveluympäristö, DigiTaitoPortti, jossa koulutuksen tarvitsija ohjataan kartoittamaan digikyvykkyytään ja valitsemaan tarvitsemiansa koulutustuotteita.

Hankkeessa tarkasteltiin jatkuvan oppimisen kehittämisen tarpeita hankkimalla asiakasymmärrystä aikuisopiskelusta mm. Karelian alumneille ja YAMK-opiskelijoille kohdennetulla kyselyllä. Kyselyn perusteella suurin uhka opiskelulle on ajanpuute; kiireelliset työaikataulut, työn hektisyys, liiallinen työmäärä sekä työssä koettu paine. Mahdollisuutena nähdään opiskelu työaikana tai opiskelun yhdistyminen tiiviisti työhön, sekä opintojen maksuttomuus. Tutkinto-opiskelijien sijaan yhä useampia kiinnostavat pienemmät mikro-opinnot. Suosituksia omaa alaa hyödyntävistä opinnoista kaivattiin myös.

Asiakasymmärrystä lisättiin myös hankkeen monialaisissa verkostotyöpajoissa: jatkuvan oppimisen palveluportaalin liiketoimintamallin sekä jatkuvan oppimisen asiakkaiden (yksityiset oppijat / organisaatiot) tarpeiden tunnistamiseksi. Tiedonhankinnan ja työpajojen tuloksia hyödynnettiin palveluportaalin konseptointityöpajassa, jossa eri yritysten työntekijät ja Karelian jatkuvan oppimisen henkilöstö ideoivat jatkuvan oppimisen asiakaspolun vaiheita ja tapahtumia asiakasprofiilien näkökulmista. Näin saatiin koottua tietoa Karelian jatkuvan oppimisen portaalin konseptia varten. Portaalin ensimmäistä konseptia tarkennettiin vielä Hurry Oy:n monialaisessa työpajassa.

Työpajaan osallistui sekä työelämän toimijoita että Karelian jatkuvan oppimisen asiantuntijoita. Hurry Oy teki tarvittavat tarkennukset konseptiin työpajasta saatujen ajatusten pohjalta ja tuotti hankkeelle esityksen jatkuvan oppimisen konseptista. Konseptia työstettiin mm. digikyvykkyyden tarvekartoitusten osalta ensin hankeväen kesken. Hurry Oy:n muotoilemassa konseptissa on kaksi erilaista käyttäjäpolkua. Organisaation edustaja tai työntekijä vastaa osa-alueiden eri teemoihin liittyviin itsearviointikysymyksiin, ja saa vastauksistaan palautteen. DigiTaitoPortti tarjoaa lisäksi suosituksia kyseisiin teemoihin liittyvistä koulutuksista ja linkejä lisätietoihin.

DigiTaitoPortin ensimmäistä testiversiota arvioi viisi työelämän edustajaa ja Karelian Jatkuvan oppimisen palvelujen työntekijä keväällä 2023. Testauksen pohjalta DigiTaitoporttia kehitettiin edelleen ennen toista testauskierrosta lokakuussa 2023.

DigiTaitoPortin toiminta-ajatuksena on, että yksityishenkilöt ja organisaatiot voivat karvoittaa sen avulla digikyvykkyytään ja saada suosituksia ajankohtaisista koulutuksista. DigiTaitoporttiin on mahdollista koota myös erilaisia kehittämisen työkalupakkeja, kuten Kyvykkyyshankkeen toimenpiteinä kehitetyt valmennustyökalut. DigiTaitoPortti jää Kyvykkyyshankkeen jälkeen jatkokehittäväksi Kareliaan ja sitä voidaan käyttää muualsakin (esim. TE-palvelut) yritys yhteistyön syventämisessä.

Tuomas Martikaisen **opinnäytetyö** esittelee portaalin kehittämisen prosessia ja nostaa esille jatkokehitysaiheita. DigiTaitoPortti-verkkoportaalin suunnittelu ja rakentaminen TKI-hankkeessa.

3.1 Yritysoppo syventämään Karelian ja työorganisaatioiden yhteistyötä

Karelia-ammattikorkeakoulussa toimivan yritysten oman yhteyshenkilön tarve nousi esiin työelämälle suunnatuissa työpajoissa ja tarpeeseen viriteltiin uudenlaista yritysoppo-mallia. Yritysoppo toimisi työelämän ja koulutusorganisaation välistä yhteistyötä vahvistavana palvelumallina.

Yritysoppo perehtyy organisaation kyvykkyyden kehittämistarpeisiin tarkemmin ja yhdessä organisaatio edustajan kanssa etsii soveltuvia osaamisen täydentämisen tapoja sekä nostaa esiin työelämän nopeasti muuttuvia oppimistarpeita koulustarjonnan kehittämiseksi. Yritysoppoilla on käytössä hankkeessa kehitetyt kehittämisen työkalut

(Valmenna-Perehdytä-Opi -malli ja Valmennus-kata). Yrityksillä ja organisaatioilla on 24/7 mahdollisuus sopivalla hetkellä varata yritysopon palveluja sähköisestä kalenterista. Yritysopon voi tavata etänä tai paikan päällä yrityksessä.

Yritysopo:

- tuntee asiakasyrityksen toimialan ja ymmärtää alan osaamistarpeita,
- auttaa asiakasyritystä määrittelemään koulutustarpeitaan,
- organisoi ja suosittelee koulutuksia.

Karelian yritysopo toimii samalla periaatteella kuin esikuvansa, opinto-ohjaajat

Yritysopo auttaa organisaatiota etsimään henkilöstölleen sopivia koulutuksia ja opintopolkuja. Hän voi myös auttaa organisaatiota määrittelemään kyvykkyyttä ja sen täydentämistarpeita. Hän etsii sopivia koulutusresursseja Karelian ja muiden korkeakoulujen tarjonnasta, mutta myös avoimista lähteistä.

Yritysopo tekee edellä mainittuja selvittelyjä yhdessä organisaation edustajien kanssa. Hänen vahvuutenaan on tieto erilaisista koulutusympäristöistä; toisaalta häneltä edellytetään myös konsultoitavan organisaation toimintaympäristön tuntemista.

Yritysopoon saa yhteyden Karelian nettisivujen kautta.

Yritysopon palvelut ovat perusmuotoisina maksuttomia. Yritysopon kanssa voi sopia laajemmastakin konsultaatiosta. Kohteena voivat olla mm. kyvykkyyden auditoinnit ja koulutussuunnitelmien laatiminen yhdessä organisaation edustajien kanssa.

Yritysopo-konseptia kehitetään Karelian TNO-projektissa ja jatkuvan oppimisen palveluissa edelleen.