

**TSL**

Työväen Sivistysliitto



CAREERIA



Tampereen yliopisto  
Tampereen ammattikorkeakoulu

# Henkilöstön osaamistarpeiden ennakointi yrityksessä

– Opas ohjaajille

Mika Moisio, Pauliina Paukkala,  
Ani Ojala, Henna Kallinen



**Uraohjaus työpaikalla** tukee yrityksen henkilöstön osaamisen ylläpitämistä ja jatkuvaa oppimista työn muuttuessa. Niin osaamistarpeiden ennakointi työn muutoksessa kuin työpaikalla tapahtuva työuraohjaus osaamistarpeita vastaavaksi vahvistavat työyhteisön voimavaroja pysyvä aallon harjalla.

Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen Tulevaisuusohjaus-ohjelma korostaa, kuinka ennakoivan tiedon hyödyntäminen osaamisen tarpeista tulee entistä tärkeämmäksi myös ammatillisten oppilaitosten koulutustoiminnassa: miten erotumme muista, mitä tulevaisuuden työelämässä tarvitaan ja miten pysyvä mukana tulevaisuuden työn muutoksessa; miten rakentaa tulevaisuuden ajattelun kulttuuria työpaikalla oman osaamisen tunnistamiseen.

Ammatillisen koulutuksen reformin myötä on tunnistettu tarpeita ja tehty havain- toja siitä, miten työelämäohjausta tulee entisestään vahvistaa, työelämä- ja oppi- laitosyhteistyötä lisätä, työpaikan ja oppilaitoksen ohjausta kehittää ja toteuttaa yhteistyössä. Oppimisen ja ohjauksen laatua tulee entisestään laatuprosesseina parantaa. Ammatillisen koulutuksen asiantuntijat näkevät merkittävänä inves- tointina työpaikoilla sen, että työpaikkaohjaajien roolia ja osaamista vahvistetaan uraohjaajataidoilla tukemaan niin ammattiin opiskelevia kuin työn muutosta kohtaavia työntekijöitä työpaikallaan. Sanna Marinin hallitusohjelmassa (2019) nähdään, että työpaikkaohjaajan roolin vahvistaminen osaamisen kehittämisessä työpaikoilla on tarkoituksenmukaista.

Uraohjausta työpaikalla -hankkeessa (ESR: 2020-2022) tuotetut ennakointityön ja työuraohjauksen oppaat antavat yrityksille konkreettiset välineet osaamisen ke- hittämiseen ja ohjaukseen. Niiden avulla voidaan tukea ja rohkaista työntekijöitä päivittämään omaa osaamistaan, täydentämään ammattitaitoaan työnkuvansa ja työtehtäviensä muuttuessa.

Oppaat:  
Henkilöstön osaamistarpeiden ennakointi yrityksessä – Opas ohjaajille  
Työuraohjaajakoulutus: Kouluttajan opas

Menestystä osaamisen kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen!

Yhteistyössä,

Careeria, Tampereen ammattikorkeakoulu ja Työväen Sivistysliitto TSL

## Sisältö

Ennakointityöskentelyn tausta ja tarkoitus	4
Osaamisen kehittäminen ja ennakointityöskentely	5
Ennakointityöskentelyn toteutus	6
Learning cafe	8
Learning cafen purku ja keskustelut	8
Kysymysesimerkkejä Learning cafe -työskentelyyn	9
Toteuttamissuunnitelman laatiminen	10
Toteutussuunnitelman seuranta	11

## Ennakointityöskentelyn tausta ja tarkoitus

Ennakointitieto tarjoaa yritykselle mahdollisuuden ennakoidaan osaamisen kehittämiseen. Ennakoiva työskentely ottaa huomioon tulevaisuudessa nähtävissä olevia muutoksia ja trendejä.

Työpajassa luodaan perusteet yritykselle toteuttaa ennakoivaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tarkoitus on, että yritys omaksuu uusia toimintatapoja ja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Ennakointityöpaja voidaan toteuttaa myös konsultointina.

Osaamistarpeiden ennakoiminen on muuttuvassa maailmassa erityisen tärkeää. Ennakoiminen vaatii itse-

arviointia ja oman toiminnan näkemistä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Jatkuva itsearviointi tuottaa tietoa organisaation vahvuuksista ja ennakoitavista asioista.

Työpajojen toteutuksissa on toivottavaa, että henkilöstö sitoutuu ja osallistuu prosessiin. Johdon työpanosta tarvitaan erityisesti parantamistoimenpiteiden hyväksynnässä ja toimeenpanossa. Konsultointitapaamisina toteutetut ennakointivalmennukset sisältävät samat elementit kuin työpajat.

Ennakointityöpajan toteutuksessa on käytetty EFQM-mallia (European Foundation for Quality Management). EFQM-mallin tarkoituksena on tukea muun muassa muutoksen johtamisessa ja suorituskyvyn parantamisessa. EFQM-mallissa asiakas on etusijalla. EFQM-mallissa painotetaan ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä ja sidosryhmäkeskeisyyttä sekä syy-seuraussuhteita sen välillä, mitä yritys tekee ja mitä se toiminnallaan saavuttaa.

## Osaamisen kehittäminen ja ennakointityöskentely

### Ennakointityöskentelyn avulla

- yritys saa tietoa henkilöstönsä osaamisen kehittämistarpeista.
- yritys tunnistaa toimintansa vahvuuksia ja parantamisalueita.
- osallistetaan henkilöstöä ja edistetään tiedonkulkua yrityksessä.
- sitoutetaan henkilöstöä toiminnan kehittämiseen.
- saadaan ajankohtaista tietoa kehittämistarpeiden määrittelemiseksi.

Mukailtu: KEHITTÄJÄ Opas itsearviointiin ja jatkuvaan parantamiseen sosiaalisesti työllistävillä organisaatioille; Laatukeskus.fi

# Ennakointityöskentelyn toteutus

## Työpajan tarkoitus ja tavoitteet

Kerro ensin lyhyesti työpajan tarkoitus ja tavoitteet: mitä työpajan jälkeen pitäisi olla tehtynä? Esimerkiksi havainnot kehittämiskohteista tai ilmi tulleista ongelmista. Yrityksen toiminnan jäsentäminen ja toiminnan tarkoituksen kirkastaminenkin voivat olla tärkeitä tuloksia.

## Tekniikoiden esittely

Kerro lyhyesti oppimiskahvilan tai aivoriihin toteutuksesta. Menetelmien tarkoitus on koota tietoa ja herättää keskustelua.

## Oppimiskahvila

Learning cafe/oppimiskahvila on tapa ideoida ja oppia yhdessä. Menetelmäs-

sä tärkeää on keskustelu, omien näkemysten sanallistaminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen.

## Aivoriihi

Aivoriihi-menetelmää käytetään kehittämään ratkaisuvaihtoehtoja oppimiskahvilassa esiin tulleisiin kehityskohteisiin. Tavoitteena on löytää mahdollisimman monta erilaista tapaa ratkaista esiin nousseita haasteita. Ratkaisut voivat olla lähestymistavoiltaan, resursseiltaan tai tavoitteiltaan hyvinkin erilaisia. Tässä vaiheessa ei esitetä kritiikkiä vaan kootaan ratkaisuja, sillä aiemmat ideat voivat synnyttää uusia ratkaisuja.

Työpajassa tehdään käytettävissä olevan ajan puitteissa vähintään yksi kehitysidea valmiiksi kehityssuunnitelmaksi.

Muihin kehitysideoihin yritys tekee itsenäisesti kehityssuunnitelman prioriteetin ja yrityksen oman harkinnan mukaan.

(15min)  
Alustus, tekniikan ja tavoitteiden esittely

(30min)  
Oppimiskahvila

(30min)  
Oppimiskahvilan purku ja keskustelu

Esille nousseiden ongelmien esittely ja priorisointi  
Parhaiden ratkaisujen etsintä  
Toteutus suunnitelman ideointi  
Kehityssuunnitelman laadinta



## Ennakoinnin peruskäsitteitä

**Tulevaisuudet:** ennakoinnissa puhutaan tulevaisuudesta monikossa, sillä on useita mahdollisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Mikään yksittäinen tulevaisuus ei vyöry päällemme vääjäämättä, vaan voimme vaikuttaa siihen, millaiseksi tulevaisuus muotoutuu.

**Trendi:** kehityssuunta, kuvaus muutoksesta. Trendi kertoo, mihin suuntaan asiat tällä hetkellä muuttuvat. Trendit voivat vaihdella alueittain ja muuttua lyhyelläkin aikavälillä.

**Megatrendi:** laaja muutoksen kaari, useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta. Megatrendi kuvaa yhteiskunnallista muutosta, joka usein tapahtuu globaalilla tasolla ja joka ei muutu kovin nopeasti.

**Heikko signaali:** merkki nousevasta asiasta tai ensioire muutoksesta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä. Heikko signaali on tulkitsijalleen yllättävä, pakottaa haastamaan oletuksia nykyisestä ja siksi se on usein vaikea huomata tai helppo jättää huomiotta.

Lähde: Sitra

## Learning cafe

Osallistujat jaetaan alussa yhtä suuriin ryhmiin. Jokainen ryhmä siirtyy yhteen omaksi pöytäkunnakseen. Ryhmä käymään sille annettua tehtävää läpi. Ennakointityöskentelyn tapauksessa tehtävät voivat olla esimerkiksi yritykseen tai toimialaan liittyviä kysymyksiä. Viereisellä sivulla on joukko kysymyksiä, joita voi soveltaa tai käyttää sellaisenaan.

Kun pöytäryhmä on laatinut vastaukset pöydällä olevaan paperiin tai muistilappuihin, vaihdetaan pöytää. Uusi ryhmä jatkaa pöytäkohtaisen tehtävän ratko-

mista. Näin jatketaan, kunnes kaikki kysymykset on kierretty läpi.

Jokaisessa pöytäryhmässä tulee olla vastuullinen ”puheenjohtaja”. Puheenjohtajan tehtävänä on huolehtia, että jokainen saa tilaisuuden esittää ajatuksiaan ja että keskustelu on monipuolista. Puheenjohtaja myös vastaa siitä, että esitetyt ratkaisut kirjataan ylös.

(Mukailtu: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>)

## Learning cafen purku ja keskustelut

Tehtävänannon purku tehdään ohjaajavetoisesti.

- Keskustellaan esille nousseista asioista

- Kirjataan ylös mahdolliset lisäoivallukset
- Yhdistellään samankaltaiset havainnot laajemmiksi kokonaisuuksiksi

### Toteutus konsultointimallilla

Mikäli ennakointityöskentely toteutetaan yrityksessä konsultointina tai jos ryhmä on kovin pieni, voidaan edellä kuvattua menetelmää soveltaa tilanteen mukaan. Tärkeintä on sitouttaa yrityksen avain henkilöt mukaan prosessiin ja pohtimaan yrityksen osaamisen kehittämisen ennakointia.

## Kysymysesimerkkejä Learning cafe -työskentelyyn

### Yrityksen toimintaympäristö ja oma toiminta

#### Johtajuus

Hyvin toimivassa yrityksessä johto ymmärtää muutostarpeet, näyttää suuntaa, innostaa ja edistää tasa-arvoa, organisoii toimintaa selkeäksi kokonaisuudeksi ja saa aikaan toivottuja muutoksia. Mietitään, ketkä ovat johto, asiakkaat ja yhteistyökumppanit.

#### Toimintaperiaatteet ja strategiat

Hyvin toimivassa yrityksessä tiedetään, miksi se on olemassa ja millä tavoin yritys saavuttaa päämääriään. Mietitään, mitkä ovat oikeita ja tärkeitä asioita yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

#### Kumppanuudet

Hyvin toimivassa yrityksessä toimitaan yhteistyössä päämäärien kannalta keskeisten kumppanien kanssa. Yritys tunnistaa oman paikkansa markkinoilla, ymmärtää kilpailuasetelman ja toimintaympäristönsä tarjoamat mahdollisuudet. Mietitään yrityksen talouden suunnittelua, työvälineitä, tiloja, laitteita ja teknologian hyödyntämistä.

#### Prosessit

Hyvin toimivassa yrityksessä prosesseja suunnitellaan, pannaan toimeen ja parannetaan säännöllisesti. Asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Mietitään, keitä ovat toiminnan kannalta keskeiset yrityksen asiakkaat ja yhteistyökumppanit.

### Osaamistarpeen ennakointi yrityksessä

#### Miten oma ala on muuttunut viimeisen 20 vuoden aikana?

Työelämää ravastelevat muutokset ovat kohdelleet toimialoja eri tavoin. Mikä on

omalla toimialalla muuttunut ja mullistunut ja miten näihin muutoksiin on toimialalla vastattu? Mikä on säilynyt ennallaan?

#### Millaisia omaan alaan liittyviä muutostavoitteita yhteiskunnassa on meneillään? Miten työ tulee muuttumaan?

Työpajassa näiden kysymysten käsittelyssä voidaan hyödyntää esimerkiksi Sitran megatrendit -kortteja. Megatrendien tarkastelua voi täydentää heikkoja signaaleja tutkimalla. Heikot signaalit ovat ilmiöitä tai asioita, jotka saattavat olla tulevaisuudessa merkittäviä. Heikkojen signaalien tarkastelussa voidaan hyödyntää esimerkiksi Sitran Tutkain -työpohjaa.

#### Millaista osaamista yrityksessä tullaan tarvitsemaan meneillään olevien muutosten myötä?

Organisaatioilta kysytään entistä enemmän kykyä ennakoida tulevia osaamisen tarpeita. Millaisia mahdollisuuksia yrityksessä on oppimiselle, tiedon jakamiselle ja osaamisen päivittämiselle tällä hetkellä? Mitä osaamisen kehittämisen tarpeita voidaan ennakoida jo nyt?

#### Kenen vastuulla osaamisen kehittämisen ennakointi yrityksessä on?

Kenellä on mahdollisuus osallistua tulevaisuustyöhön? Yhdessä tekeminen mahdollistaa syvemmän ymmärryksen meneillään olevista muutoksista. Uudenlaisia ideoita ja tapoja vastata muutoksiin voi syntyä kenen toimesta tahansa. Voidaanko yhteistyötä esimerkiksi koulutusorganisaatioiden kanssa syventää?

#### Miten yrityksemme toiminta muokkaa tulevaisuutta?

Millaisia mahdollisuuksia yrityksessämme on osallistua uuden kehittämiseen? Miten ennakoidaan ajattelua voitaisiin kehittää käytännössä? Miten rohkaista henkilöstöä ajattelemaan tulevaisuutta?

## Toteuttamissuunnitelman laatiminen

Osaamisen ennakointityöskentelyä voidaan jatkaa joko suoraan Learning cafen jälkeen tai erikseen sovitulla kerralla. Työpajassa on tarkoitus tehdä vähintään yksi asia valmiiksi toteutettavaksi toimenpiteeksi. Jäljelle jääneet ideat voidaan jättää myöhemmin työstettäväksi. Tarkoituksena on, että yritys voisi omaksua uusia toimintatapoja osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi.

### Kehityskohteiden tunnistaminen ja priorisointi

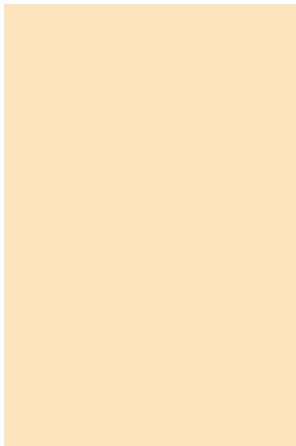
Keskustelu esille nousseista kehitystarpeista:

- Keskustelussa esiin nousseiden kehitystarpeiden asettaminen tärkeysjärjestykseen.
- Mitä muita tekijöitä tai huomioita kehitystarpeisiin liittyy? Vaikuttaako niiden taustalla jokin ilmiö?

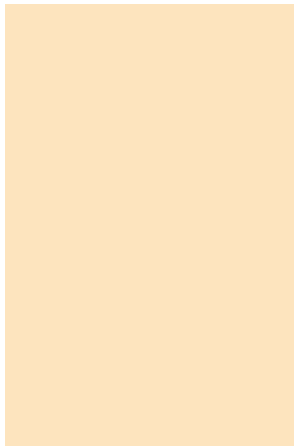
Tällä tavalla saadaan priorisoitua ryhmän yhteisen näkemyksen mukaan tärkeimmät kehityskohteet. Kehityskohteiden tunnistamisen jälkeen ideoidaan aivoriihen avulla mahdollisimman monta erilaista ratkaisua.

Ratkaisuehdotuksia pohditaan yhdessä ja niistä pyritään valitsemaan kehityskelpoisimmat jatkokehittämistä varten.

#### Kehityskohteet



#### Ratkaisuvaihtoehdot



#### Kehityssuunnitelma



Learning cafessa esiin nousseiden kehityskohteiden ratkaisuvaihtoehdoista valitaan paras ja laaditaan sille toteutussuunnitelma.

## Toteutussuunnitelman seuranta

Toteutussuunnitelmaa seurataan säännöllisesti yritykselle sopivalla tavalla. Koulutuksen järjestäjä tukee yritystä osaamisen kehittämisen ratkaisuihin ja auttaa toiminnan koordinoimisessa.



(Lähde: Kaisa Tainio-Keinonen, <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>)

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

