

Please note! This is a self-archived version of the original article.

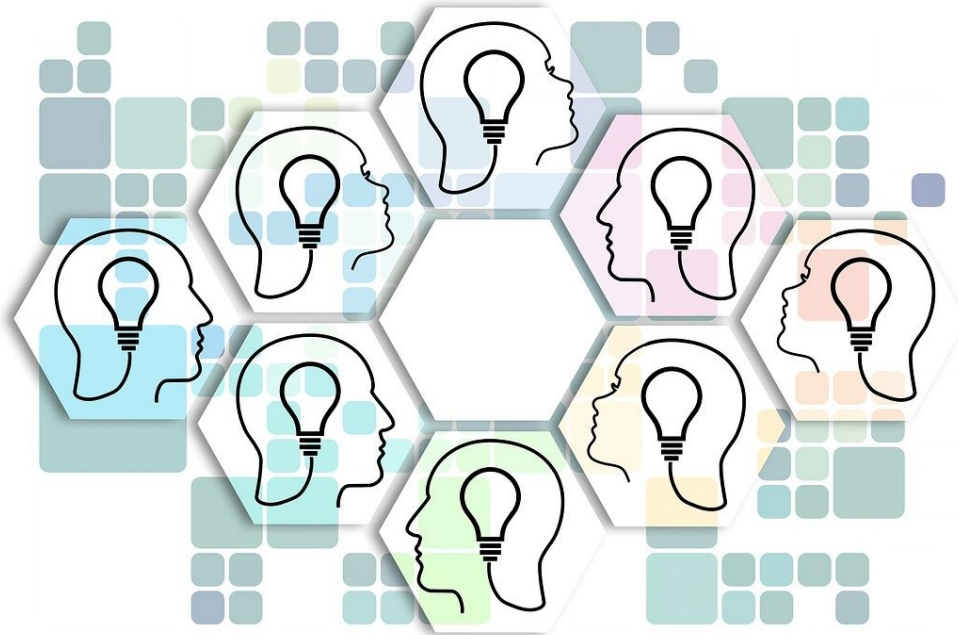
Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Brauer, S., Halttunen, T., Kuukkula, A-M. & Purhonen, K. (2024) Osaamisen kehittämisen skaalautuvat ratkaisut tukevat työhyvinvointia. TAMKjournal, 30.9.2024.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/pedagogiset-ratkaisut/osaamisen-kehittamisen-skaalautuvat-ratkaisut-tukevat-tyohyvinvointia-sanna-brauer-timo-halttunen-anna-mari-kuukkula-ja-kirsi-purhonen/>

30.9.2024



TAMKjournal | Osaaminen luo työhyvinvointia ja on yrityksille tärkeä kilpailukyvyyn tekijä. Muutoskyvykyys vahvistaa yrityksen toimintaa ja käytettyjä strategioita. Ammattikorkeakoulut edustavat systeemijattelun osaamista, joka yhdistää prosessien ja toimintojen kehittämisen pedagogiseen suunnitteluun ja toteutukseen. Tässä artikkelissa pohdimme erityisesti pedagogisesti hyvinvoivaa toimintakulttuuria sekä skaalautuvia, nopeita reagoiteja osaamisen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseen.

Työhyvinvointi ja osaaminen muutosten keskellä

Työhyvinvoinnista ja osaamisesta on huolehdittava, jotta työyhteisöjen kyky varautua, ennakoida ja oppia yhdessä kannattelee työyhteisöjä ja yksittäisiä työntekijöitä kohti parempaa huomista myös tulevaisuudessa. Työterveyslaitoksen julkaisema tilannekuva (Lindström, Turunen, Remes & Pehkonen 2023) työhyvinvoinnista nostaa esiin, miten haastavaa yritysten on ylläpitää ja parantaa työhyvinvointia tilanteissa, joissa täytyy muuntua ja sopeutua jatkuvasti sekä saada aikaan uudistuksia. Työkykyjohtamisen yhteydet työhyvinvointiin ja osaamiseen sekä työpaikoilla tehty kehittämistyö korostavat muun muassa perehdytyksen keinojen ja perehdytysosaamisen merkitystä. Yksilöllisen tason tarkastelu voidaan kohdistaa työntekijän näkökulmasta työhyvinvoinnin, voimaantumisen, itsesäätelyn, motivaation ja uudistumisen käsitteisiin, joihin liittyvät läheisesti kokemukset osallisuudesta, minäpystyvyydestä ja yhteisöllisyydestä. Oman toiminnan tiedostamisessa dialogisuus ja reflektio ovat keskeisiä toimintoja. Lindström ja kumppanit (2023) käsittelevät osaamisen kehittämistä eli investointeja inhimilliseen pääomaan vertaillen näkemyksiä osaamisesta, sen arvostuksesta ja kehittämisestä. Asetelma tuo esiin yrityskohtaiset näkemykset siitä,

miten yritysten työkykyjohtamisesta vastaavat ja tietävät näkevät osaamisen kehittämisen tarpeiden ennakkoinnin, ja toisaalta, miten työntekijät kokevat osaamisen kehittämisen tarpeiden tunnistamisen ja keskustelun niistä. Johto näkee ennakkoinnin selvästi paremmassa valossa kuin työntekijät kokevat osaamistarpeiden tunnistamisen ja niistä keskustelun. Osana johdonmukaista osaamisen varmistamista tulee kyetä viestimään selkeästi osaamistarpeista.

Oppimisen ja hyvinvoinnin yhteys

Osaamisen kehittäminen on usein kontekstisidonnaista, ja etenkin mikro- ja pienyrityksille on ominaista myös toiminnan lyhyt suunnitteluväli. Ketteryyden kääntöpuoli on lyhytjänteisyys, joka voi vaikuttaa negatiivisesti kehittämistyön määrään ja laatuun ja estää pitkän aikavälin osaamisen kehittämistä ja suunnittelua. Pienten yritysten haasteena on juuri koko: pienen henkilömäärän lisäksi näiden yritysten haasteena voivat olla myös muuten pienet resurssit. Esimerkiksi osallistuminen tutkimus-, kehitys- ja innovaatioyhteistyöhön korkeakoulujen ja muiden yritysten kesken voi olla haastavaa. Tämän takia on tarpeen kytkeä pedagoginen hyvinvointi yrityksen muutoskyvykkyyttä ja tuottavuutta tukevan osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämiseen liittyy oppijan mahdollisuus vaikuttaa aktiivisena toimijana, oppimistilanteisiin liittyvä odotusarvo omasta selviytymisestä, tehtävä- tai minäkeskeinen tavoiteorientaatio sekä vaatimusten ja voimavarojen merkitys oppimiselle ja hyvinvoinnille (Salmela-Aro 2018).

Osaamiseen liittyviin haasteisiin voidaan vastata kehittämällä pedagogisen hyvinvoinnin toimia ja rakenteita.

Osaamiseen liittyviin haasteisiin voidaan kuitenkin vastata kehittämällä pedagogisen hyvinvoinnin toimia ja rakenteita sekä räätälöimällä yrityksille soveltuvia työhyvinvoinnin mittareita. Jatkossa on tarpeen kuvata, mikä on oppimisen ja hyvinvoinnin yhteys työelämässä ja mitkä jatkuvan oppimisen muodot voivat tukea erityisesti mikro- ja pienyritysten oppimisen kulttuuria, osallisuutta, toimijuutta ja yhteistyötä, sillä innovaatiot syntyvät vuorovaikutteisissa verkostoissa. Mikro- ja pienyritysten muutoskyvykkyuden ja tuottavuuden edistämiseksi tulisi tarjota tukea yhteisölliseen oppimiseen eli tiedon yhteiseen tulkintaan, osaamisen jakamiseen ja liiketoimintaidean mukaisten kehittämiskohteiden työstämiseen yhteisesti. Yhteisöllisen oppimisen etuna on yhteisen toiminnan kohteen laajentuminen, ekspansiivinen oppiminen (Engeström 2015). Oppiminen laajentuu, syvenee ja kehittää osallistujien yhteistä osaamista hyödyntämällä muiden asiantuntijoiden vahvuuksia osaamisrajoja ylittämällä (Purhonen & Toiviainen 2024). Työn murroksen edetessä oppimisen tulee edelleen laajentua eli skaalautua kohti oppimista tukevia ekosysteemejä (Hagel & Seely Brown 2017). Kun oppimisen mahdollisuudet monimuotoistuvat, kytkeytyy oppiminen luontevasti osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.

Skaalautuvaa tukea yhteisölliseen oppimiseen

Yhteisöllisen oppimisprosessin on otettava huomioon ammatillinen osaaminen, työnhallinta sekä laadukas johtaminen ja esihenkilötyö. Toimialaspesifin osaamisen lisäksi jokainen yritys tarvitsee joustavaa ja skaalautuvaa tukea yhteisölliseen oppimiseen. Mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointiin liittyvät toimintatavat ovat usein epämuodollisia ja joustavia. Matalan hierarkian ansiosta henkilöstö voi tiedostaa oman työpanoksensa merkityksen yrityksen menestymiselle. Työntekijöiden voi kuitenkin olla vaikea arvioida työhyvinvoinnin tilaa (esim. jaksamisen ja palautumisen toteutumista, tai työkyvyn tukemista ja ylläpitämistä työpaikalla), jos seuranta-kohteita ei ole määritelty tai kirjattu ylös (mm. Visuri, Ruokolainen, Kaleva & Nyberg 2022).

Jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuutta täytyy yhä kehittää yksilöiden ja yritysten tarpeita paremmin vastaavaksi. Viime vuosina huomion kohteena ovat olleet erityisesti pienet

osaamiskokonaisuudet ja digitaaliset osaamismerkkit, jotka ovat mahdollinen ratkaisu joustavan ja yksilöllisen osaamisen kehittämisessä sekä ammattitaidon ylläpitämisessä ja uudistamisessa erityisesti työelämäkontekstissa (Brauer 2023). Tutkimuksissa (mm. Brauer 2019; Halttunen, Brauer & Jutila 2024) on havaittu, että digitaaliset osaamismerkkit ovat joustava tapa osoittaa ja tunnistaa osaamista. Pienet osaamiskokonaisuudet ja digitaaliset osaamismerkkit eivät kuitenkaan yksin edistä uudistavaa eli transformatiivista oppimista, vaan yritykset tarvitsevat lisäksi ohjausta ja tukea henkilöstönsä muutoskyvykkyyden kehittämiseen (Brauer & Halttunen 2024). Tukea tarvitaan erityisesti ymmärtävän oppimisen kohdalla eli tilanteissa, joissa työntekijän täytyy tarkastella työnsä perusteita ja periaatteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Jatkuvien muutosten kautta yrityksissä on tullut esille tarve perehdytyskäytäntöjen uudistamiselle ja nopealle, kohdennetulle perehdytykselle yritysten liiketoimintamallien kehittyessä vastaamaan asiakkaiden ja ympäristön tarpeita. Havaintoa tukee myös näkökulma Lean-filosofiaan, liiketoimintaperiaatteisiin sekä menetelmiin perustuvasta lisäarvon tuottamisesta yritykselle oppivan organisaation rakentamiseksi. Tällöin keskeistä on johdon kattava Lean-ymmärrys sekä pitkän aikavälin sitoutuminen, keskeisten menestystekijöiden tunnistaminen sekä henkilöstön rooli voimavarana. Onnistumisen edellytyksiä ovat ihmisiin luottaminen, henkilöstön kouluttaminen sekä pitkän aikavälin tavoitteisiin perustuvan osaamisen kehittäminen (Pearce, Pons & T-Neitzert 2023).

Osaamismerkeistä tukea jatkuvaan oppimiseen

Osaamismerkkit ovat hyödyllisiä erityisesti silloin, kun perinteiset koulutusjärjestelmät eivät tarjoa riittävästi joustavuutta ja yksilöllisyyttä oppijoiden tarpeiden täyttämiseksi (Brauer 2020). Ne ohjaavat suunnittelemaan ja toteuttamaan tutkinto- ja oppilaitosrajat ylittävää osaamisen kehittämistä. Työelämän näkökulmaa ei kuitenkaan osaamismerkkeihin liittyvässä tutkimuksessa ole vielä varsinaisesti tarkasteltu (Brauer, Halttunen, Hartikainen & Juntunen 2021). Tiedetään, että osaamismerkkit voivat kattaa erilaisia työelämän keskeisiä taitoja ja osa-alueita, kuten digitaaliset taidot, vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisukyky tai tiimityötaidot. Geneeristen taitojen lisäksi osaamistavoitteet voivat myös olla sidoksissa alakohtaisiin standardeihin tai pätevyysvaatimukseen (Brauer 2021).

Osaamismerkkit tarjoavat etuja sekä merkkien suorittajille että työnantajille.

Osaamismerkkit tarjoavat etuja sekä merkkien suorittajille että työnantajille. Niiden avulla yksilö voi rakentaa yksilöllisiä oppimispolkujaan ja osoittaa osaamistaan konkreettisesti, mikä voi auttaa työntekijöitä etenemään urallaan tai hankkimaan uusia työmahdollisuuksia (Brauer, 2019). Tutkimukset (mm. Brauer & Korhonen 2022; Brauer 2023) kuvaavat, miten kriteeriperusteiset osaamismerkkit ja niiden muodostamat ePortfoliot soveltuvat rekrytointien ja henkilöstösuunnittelun, jatkuvan oppimisen ja työprosessien tukirakenteeksi. Työnantajat puolestaan voivat helpommin arvioida potentiaalisten työntekijöiden osaamista ja sopivuutta tehtäviin (esim. uusiin haastavampiin, monipuolisempiin tai itsenäisempiin työtehtäviin siirtyminen). Samalla osaamismerkkit ja verkossa tapahtuvat perehdytysmuodot voivat tukea sekä organisaatiota että uutta työntekijää sosiaalisessa ja rooliodotusten, rooliristiriitojen ja epävarmuuden käsittelyssä (Kowtha 2018; Scully-Russ & Torracco 2020). Osaamismerkkit informoivat saavutetusta osaamisesta ja tukevat osaamisen jakamista sekä oppimisprosessin aikana että sen jälkeen (Brauer & Korhonen 2022).

Pedagoginen hyvinvointi osaksi työelämän toimintakulttuuria

Erityisen tärkeää olisi kartoittaa työnantajien ja yritysten näkemyksiä, jotta voidaan kehittää joustavia ja työelämälähtöisiä ratkaisuja jatkuvan oppimisen haasteisiin. Osaamismerkkejä tulisi tarkastella laaja-alaisesti työyhteisön kehittämisen näkökulmasta, kiinnittäen erityistä huomiota

maahanmuuttajien osaamispotentiaaliin ja sen täysimääräiseen hyödyntämiseen. Tämä edistäisi yritysten kilpailukykyä, työelämän uudistumista sekä resilienssiä ja hyvinvointia niin yksilö- kuin yritystasollakin (Brauer ym. 2021). Työelämän osaamistarpeiden tulee olla keskiössä, ja tämä tarve korostuu tulevaisuudessa entisestään. Ammattikorkeakoulutuksessa yhteisöllisyyttä vahvistava työelämän kehittämisasiantuntijuus kannustaa pedagogiseen rohkeuteen, tahtoon ja taitoon tehdä pedagogisesti rohkeita valintoja. Mielestämme pedagogisen hyvinvoinnin tarkastelua olisikin laajennettava myös uuteen kontekstiin ja olisi kartoitettava, mitä pedagoginen hyvinvointi työelämässä tarkoittaa. Mitä pedagogisesti hyvinvoiva toimintakulttuuri tarkoittaa päivittäisessä työn tekemisessä ja vuorovaikutuksessa (dialogi ja reflektio)? Millainen on pedagogisen hyvinvoinnin viitekehys, joka toimii yksilön ja yhteisön oppimista sekä osaamisen jakamista ohjaavana toimintatapana? On myös tarpeen kehittää *pedagogisen hyvinvoinnin* toimintatapoja ja mittareita, joiden avulla varmistetaan yritysten muutoskyvykkyyttä, monimuotoisen työyhteisön muodostumista, henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. Kehittämällä tulevaisuuden osaamista vahvistamme yritysten tuottavuutta ja kilpailukykyä.

Lähteet

- Brauer, S. 2019. Digital Open Badge-Driven Learning –Competence-based Professional Development for Vocational Teachers. Acta Universitatis Lapponiensis 380. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-110-1>
- Brauer, S. 2020. Jatkuvaa oppimista osaamismerkkein tutkinto- ja oppilaitosrajat ylittäen Aikuiskasvatus, 40(4), 351–358.
- Brauer, S. 2021. Towards competence-oriented higher education: a systematic literature review of the different perspectives on successful exit profiles. Education + Training, 63(9), 1376–1390. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2020-0216>
- Brauer, S. 2023. Case study Finland: Microcredentials for labour market education and training. First look at mapping microcredentials in European labour-market-related education, training and learning: take-up, characteristics and functions. Thessaloniki: Cedefop. https://www.cedefop.europa.eu/files/finland_microcredentials_mapping.pdf
- Brauer, S. & Halttunen, T. 2024. Constraints and affordances for transformative learning in the tourism industry. EARLI SIG 14, Jyväskylä August 2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-86-0263-7>
- Brauer, S., Halttunen, T., Hartikainen, A. & Juntunen, E. 2021. Osaamismerkit työelämässä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 27. <https://www.theseus.fi/handle/10024/493602>.
- Brauer, S. & Korhonen, A. 2022. 360-Degree View of Digital Open Badge-Driven Learning. In D. Piedra (Ed.), Innovations in the Design and Application of Alternative Digital Credentials, 95–130. IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-7998-7697-7.ch005>
- Engeström, Y. 2015. Learning by expanding. Cambridge University Press.
- Hagel, J. & Seely Brown, J. 2017. Great Businesses Scale Their Learning, Not Just Their Operations. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/06/great-businesses-scale-their-learning-not-just-their-operations>

- Halttunen, T., Brauer, S. & Jutila, S. 2024. Role of micro-credentials and open badges in sustainable tourism education. Käsikirjoitus hyväksytty julkaistavaksi.
- Kowtha, N.R. 2018. Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22: 87–106. <https://doi.org.ezproxy.utu.fi/10.1111/ijtd.12120>
- Lindström, S., Turunen, J., Remes, J. & Pehkonen, I. 2023. Työhyvinvointi ja osaaminen palvelualoilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-064-5>
- Pearce, A., Pons, D. & Neizert, T. 2023. Understanding Lean – Statistical Analysis of Perceptions and Self-Deception Regarding Lean Management. *Operations Research Forum* 4(28). <https://doi.org/10.1007/s43069-023-00198-4>
- Purhonen, K., & Toiviainen, H. 2024. Toiminta ja oppiminen ammattien rajapinnoilla ja välitiloissa: toiminnanteoreettinen kirjallisuuskatsaus” kolmannen työn” tutkimusviitekehyyksen hahmottelemiseksi. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 26(2), 12–30. <https://journal.fi/akakk/article/view/146281>
- Salmela-Aro, K. 2018. Motivaatio ja oppiminen kulkevat käsi kädessä. Teoksessa Salmela-Aro, K. (toim.) *Motivaatio ja oppiminen*. Jyväskylä: PS-kustannus, 9–22. https://www.opettajantietopalvelu.fi/lisamateriaalit/motivaatio_ja_oppiminen_esipuhe.pdf)
- Scully-Russ, E. & Torraco, R. 2020. The Changing Nature and Organization of Work: An Integrative Review of the Literature. *Human Resource Development Review*, 19(1), 66–93. <https://doi.org/10.1177/1534484319886394>
- Visuri, S., Ruokolainen, M., Kaleva, S. & Nyberg, M. 2022. Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä. Mikroyritykset työkyvyn johtamista kehittämässä: Tutkimus työkykyjohtamisen käytännöistä. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-021-8>

Kirjoittajat

Sanna Brauer

Lehtori

Pedagogiset ratkaisut ja kulttuuri

Tampereen ammattikorkeakoulu

sanna.brauer@tuni.fi

ORCID: [0000-0002-5303-6600](https://orcid.org/0000-0002-5303-6600)

Timo Halttunen

Erityisasiantuntija

Turun ammattikorkeakoulu

timo.a.halttunen@turkuamk.fi

ORCID: [0000-0002-3489-7958](https://orcid.org/0000-0002-3489-7958)

Anna-Mari Kuukkula

Opettaja ja projektipäällikkö

Tredu Tampereen seudun ammattiopisto

anna-mari.kuukkula@tampere.fi

ORCID: [0009-0006-9720-5441](https://orcid.org/0009-0006-9720-5441)

Kirsi Purhonen

Lehtori

Pedagogiset ratkaisut ja kulttuuri

Tampereen ammattikorkeakoulu/Pedagogiset ratkaisut ja kulttuuri, <

kirsi.purhonen@tuni.fi

ORCID: [0000-0002-6965-6345](https://orcid.org/0000-0002-6965-6345)

Kuvituskuva: Pixabay