



7.9

Yleinen ja yhteinen työelämäosaaminen – kehittämisehdotuksia koulutukselle

Seppo Väyrynen ja Heli Kiema-Junes

Osaaminen on tietoa ja tekemisen taitoa. Henkilöstö työpaikoilla tarvitsee ammatillisen osaamisen ohella "yleistä työpaikkaosaamista". Kansainvälisessä viestinnässä ammatillinen osaaminen nimetään usein "tekniseksi". Yleistä työpaikkaosaamista taas kutsutaan "ei-tekniseksi". Englanniksi siitä puhutaan NTS-osaamisena (Non-Technical Skills).

Ei-teknisen osaamisen katsotaan varsin usein koostuvan henkilön kognitiivisista ja sosiaalisista valmiuksista. Toisinaan ei-tekniset valmiudet tosin listataan yksittäisinä, osin pinnallisinkin, asioina: tervehtii, on "hyvä tyyppi", osaa täyttää kaavakkeita, on täsmällinen, on suorittanut ajokortin tai hallitsee tiettyjä tietokoneohjelmia. Me korostamme NTS:n tiedepohjaista, kokonaisvaltaista kytkentää ihmisen kognitiivisiin ja sosiaalisiin työpaikkavalmiuksiin ja niitä koskeviin tutkimustuloksiin. Kognitiivisiin tekijöihin luetaan kuuluviksi erityisesti seuraavia ihmisen piirteitä: tietäminen, muistaminen, havaitseminen, käsittäminen, oppiminen, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Toki yleiset työelämätaidot – aihepiiriin usein liitetty termi – voidaan listata koostuvaksi myös hyvin monenlaisista eri osaamisen alueista: oppimistaidoista, ongelmanratkaisutaidoista, luovuuden ja innovoinnin menetelmistä, viestintä- ja vuorovaikutustaidoista, yhteistyötaidoista kuten osallistuvasta kehittämisestä, asiantuntemuksesta etiikka- ja lakiasioissa sekä hyviksi osoittautuneista käytännöistä. Nämä työelämätaidot mukaan lukien työympäristöä, työyhteisöjen organisointia ja työpaikkarooleja koskevat asiat, ovat valtaosin yhteisiä kaikille toimialoille.

NTS-kokonaisuus täydentää henkilön ammatilliset valmiudet. NTS tarjoaa työntekijälle mitä olennaisimpia laadukkaan työnteon taustaedellytyksiä. NTS on tarpeen muun muassa työyhteisön toiminnan, työn sujuvuuden ja turvallisuuden kriteerien täyttämiseksi. NTS ei ole sama asia kuin esimerkiksi puhe-

liaisuus tai ulospäin suuntautuneisuus. Samoin työelämätaidot ja valmiudet kypsyään ammatillisuuteen ovat eri asia kuin ihmisen persoonallisuus tai persoonallisuuden piirteet. On viisasta korostaa juuri niitä ei-teknisiä taitoja, joita kaikki voivat harjoitella ja oppia, kuten vuorovaikutustaidot. Muun muassa yhä tärkeämpi kommunikointi niin työyhteisössä kuin asiakkaiden suuntaan tehostuu, kun myös ei-tekninen osaamisalue on hallinnassa. Esimerkiksi vuorovaikutusosaaminen korostuu työelämän ja työn tekemisen muutoksen myötä, sillä organisaation uudistumiskyky ja menestyminen perustuvat hyvin vahvasti ihmisten kykyyn toimia yhdessä. Vuorovaikutuksen rooli näkyy myös työhyvinvoinnin keskeisenä osa-alueena. Yhä useammassa työpaikassa jokaisen on oltava hyvä kommunikoiija niin ”sisällä kuin ulospäin”. Työelämätaidot ovat olennainen tekijä hyvässä ja kokonaisvaltaisessa työssä suoriutumisessa.

Työ- ja elinkeinoministeriön tuore raportti toteaa muun muassa, että suomalaisen johtajan asia- ja prosessiosaaminen on korkeaa luokkaa, eikä hän ”pönötä” tai korosta hierarkioita. Raportissa suomalaisjohtajan heikkoutena nähdään keho kyky innostaa ihmisiä ja tuottaa alaisille tunnetta työn merkityksellisyydestä. Raportin yhteenvedossa todetaan: ”Tulevaisuuden johtajilta odotetaan yhä enemmän läsnäoloa ja vuorovaikutusta, joilla on vahva yhteys työntekijän työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Kyse on luottamuksen rakentamisesta ja siihen meillä suomalaisilla on vahva pohja olemassa. Kehittymällä entisestään suomalaisesta johtamisesta voi tulevaisuudessa meille kilpailuvaltti myös kansainvälisesti. Lukuihin keskittyminen ajaa kuitenkin helposti insinöörimäiseen rakkauten prosesseja kohtaan, minkä seurauksena ihmiset jäävät toissijaisiksi.” Myös edellä sanotusta tullaan suoraan ei-tekniseen osaamiseen, ja sen sisältöön tärkeältä osin juuri kognitiivisina ja sosiaalisina valmiuksina. Johdon ja esimiesten NTS-nykytarve, ja NTS-hallinnan lisätarve, on ilmeinen, mutta kaikki työssä olevat ja sinne koulutautuvat tarvitsevat NTS-työpaikaosaamista. Jo opiskeluvaiheessa tarvittaisiin lisää huomiota työelämäosaamiseen ja esimerkiksi vuorovaikutus- ja tiimityövalmiuksien kehittämiseen. Näidenkin tarve koskee kaikkia, mutta erityisesti johtajia. Johtajan tärkeä tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen ja uuden oppiminen – myös NTS-osaamisen jatkuva kehittäminen työpaikalla. Toisaalta vuorovaikutusosaaminen edistää myös työntekijätaitoja, jotka ovat tärkeitä myös johtamisen ja koko organisaation toiminnan kannalta.

NTS on kansainvälisesti oppilaitosten opetuksen ja myös työpaikkojen täydennyskoulutuksen yleistävä aihe. NTS-korostus on selkeästi esillä esimerkiksi Iso-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Australiassa. Myös EU:ssa aihealueen esillä pitoon yleistynyt. NTS:n merkitystä korostetaan kansainvälisesti varsinkin ilmailussa, rautatieliikenteessä, ydinvoimaloissa, kaivannaisteollisuudessa, insinööriyössä yleisestikin, leikkaussalioyöksentelyssä ja muutenkin sote-alalla. Kuitenkin NTS-termin, ja sen takana olevan osaamisen, soisi yleistyvän kaikkialla työelämässä ja sinne valmistavassa koulutuksessa.

Työntekijän NTS-osaaminen jaetaan Iso-Britanniassa rautatiealan 7-kohtaisessa koulutusmallissa seuraavasti: tilannekuvan hallinta, tunnollisuus työtehtävissä, kommunikointi, yhteistyökyky, työkuorman säätely ja itsensä johtaminen. Teknologian roolin, ja sen hyödyntämisen hallinnan, jatkuva korostuminen ei poista tarvetta kasvotusten tapahtuvalle vuorovaikutukselle työssä. Ihmisen

psykologisiin perustarpeisiin kuuluu sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Työyhteisö täyttää – tai jättää täyttämättä – tästä usein hyvin merkittävän osan. Työhyvinvoinnin mitä keskeisimpiä osatekijöitä ovat toimiva vuorovaikutus työyhteisössä ja hyvä sekä luottamuksellinen esimies-työntekijä-suhde. Tunneäly ja tekoäly ovat jo työelämä- ja työyhteisökeskustelussa tunnettuja asioita, vaikka käytännössä vielä vain osin hyödynnettyjä. Noista kolmesta sanasta syntyisi myös termi ”tekotunne”. Sen merkittävään rooliin työyhteisöissä emme näe teknologian juurikaan mahdollisuuksia antavan. Emme sitä toivokaan. Toki ”oikean tunnemaailman” merkityksen näemme, ja siihen liittyvän osaamisen lisätarpeen työelämässä. Tiede-lehti (9/2018) tuo laajasti esille tunteiden roolia myös työhön liittyen, muun muassa näin: ”Hyvät päätökset eivät synny ilman tunteita”, ja ”Järjen ja tunteiden vuoropuhelu on välttämätöntä, jotta voimme selvitä jokapäiväisestä elämästämme ja tulla toimeen muiden kanssa”.

Työt myös palveluvaltaistuvat koko ajan. Uskomme että entistä vahvempi panostaminen myös ei-tekniseen osaamiseen on yksi avaintekijä edettäessä kohti tulevaisuuden töitä. Niitä varten se myös valmentaa jatkuvaan uuden oppimiseen sekä kykyyn mukautua muutoksiin ja moninaistuviin työtehtäviin. Osaamisen lähtökohtana on aina pidettävä sitä, että työkykyyn voidaan vaikuttaa monin tavoin ja monien eri tahojen toimesta – itse työntekijä tärkeänä tahona mukaan lukien.

On runsaasti sellaista yleistä tietoa ja osaamista mikä on ihan samaa, ja yhtä tärkeää hallita, tuli henkilö työelämään ammattioipistosta, ammattikorkeakoulusta tai yliopistosta. Ja toki hallinta on tärkeää silloinkin, jos hän tulee sinne käymättä läpi mitään näistä pääasiallisista oppilaitosreiteistä. Tärkeys koskee myös yhtä lailla jokaista ihmistä työpaikalla – siis oli hän työntekijä-, esimies-, johtaja- tai yrittäjäroolissa. Työelämän toimijoita ja toimintaa koskevia yleisiä opintoja olisi ideaalisinta antaa sekä kaikkien opintopolkujen alkuvaiheessa, että myös sanotusti ”viimeisenä voiteluna” juuri ennen valmistumista, ja toki lisäksi myös täydennuskoulutuksena. Aihepiirin opintojen ja tutkimustyön tulisi ulottua myös ylempi AMK-, maisteri-, diplomi-insinööri- ja tohtoritasoille. Yleinenkin työelämäosaaminen vaatii siihen erikoistunutta teoriaa ja tutkivaa, arvioivaa kehittämistä. Opinnäytetöiden muodossa tutkimusta, koetun tai mitatun kenttäaineiston keruuta ja käytännön kehittämistä, toteutetaan yhteistyössä yritysten tai muiden työpaikkojen kanssa. Erityisesti työpaikkayhteistyössä toteutetut kandidaatin-, diplomi- ja pro gradu -työt sekä väitöskirjat ovat mitä parhaita ”välineitä” NTS-asioissa.

”Suomen kouluilla”, kaikilla eri asteilta ammatteihin valmistavilla, on monia vahvuuksia ei-teknisen osaamisen laajenevaan tarjoamiseen. Tarve on suuri siksi, että oppilaitoksesta valmistuvan työelämän kaari on 40...50 vuotta. Työpaikan ja ammatinkin vaihtoja tuohon myös sisältynee – niissäkin NTS-osaaminen auttaa. Vahva ryhmä Suomen kouluista, yliopisto-, ammattikorkeakoulu- ja ammattioipistokentän kokonaisuudesta, on yhdessä toteuttanut Valmiina työelämään! -hankkeen. Hanke kehitti Suomeen ei-teknisten työelämäasioiden osaamisvarantoa. Sitä voivat koulutuksessaan hyödyntää niin työpaikat kuin oppilaitokset. Oulussa haluttiin ja saatiin, ainoana paikkakuntana, hankkeeseen mukaan mainitut keskeiset kolme koulutusastetta yhdessä. Niiden yhteistyölle

työelämäosaamisen koulutuksen osalta syntyi hankkeen aikana monia ideoita ja konkreettisia mahdollisuuksia.

Oulussa on näiden kolmen asteen hyödyntämänä muun muassa niin sanottu turvapuisto-oppimisympäristö. Erityisesti yritystahojen mahdollistamana tämä Pohjois-Suomen Turvapuisto, ainutlaatuinen simulaattori, on rakennettu ja toiminut. Puisto markkinoi tarjoavansa ”Lavastettuja tosielämän työtilanteita ja niihin liittyviä tarinoita”. Tällainen täyden mittakaavan realistinen työpaikka- ja -pistesimulaattori, onnistumisten ja onnettomuuksien esimerkein varustettuna, tosin pääosin työturvallisuuskeskeisesti, on erinomainen työelämän ja työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden näyteikkuna. Vierailijoita puistossa on päiväkotilaisista työpaikkalaisiin, monia opiskelijaryhmiä unohtamatta. Rakennusala on ”tällä oppimistyökalulla” esimerkillisesti liikkeellä, ja se on ottanut oppilaitokset aktiivisesti mukaan puiston toimintaan ja toiminnan tutkivaan kehittämiseen.

Esimerkiksi Oulun yliopistossa työelämäaihepiirin opintojaksoja on jo tarjolla ainakin teknillisessä, kasvatustieteiden ja lääketieteen tiedekunnissa sekä kaupakorkeakoulussa. ”Yleinen ja yhteinen -hengessä” tarjotuista on syytä mainita kasvatopsykologian professorin vetämä selkeästi usealle tiedekunnalle tarjottu Organisaatiopsykologian opintojakso sekä työtieteen professorin toimesta syntyneet käytännöt tarjota valtakunnallisten Työturvallisuuskortti- ja Työhyvinvointikortti-koulutusten suorittamismahdollisuus jo opiskeluaikana. Työturvallisuuskeskus isännöi kortteja valtakunnallisena koulutustarjoajana Suomen työpaikoille sovitusti työmarkkinaosapuolten kanssa.

Vaikka eri yliopistoissa onkin jo jonkin verran opintotarjontaa näihin osaamisalueisiin liittyen, kurseja suorittaneiden määrä on kuitenkin ollut monesti varsin pieni, kun sitä verrataan koko opiskelijamäärään. Tämä koskee mielestämme niin yleistason perusopintoja kuin erikoisopintoihin syventyviä. Haasteita siis riittää. Hyviä ratkaisuja on saatava lisää: varmaankin parhaiten koulujen, niiden valtakunnallisen yhteistyön kuin myös työelämän tahojen tiiviissä yhteistyössä.

Harjoittelu työpaikoilla, kesätyöt ja opinnäytetyöt ovat opiskelijoille yleisenkin ei-tekni- sen osaamisen soveltamisen – ja tarpeen todentamisen – mitä tärkeimpiä henkilökohtaisia koekenttiä. Kognitiivisten ja sosiaalisten teorioiden työpaikkasovellutusten ohella suosittelimme ei-tekni- seen työelämäosaamiseen sisällytettäväksi myös muita keskeisiä tiedettäviä ja taidettavia työn arjen asioita ja hyviä käytäntöjä.

LÄHTEITÄ

Bonsall-Clarke K & Pugh S 2013. Non-technical skills for rail: Development, piloting, evaluation, and implementation of courses for front-line staff and managers, In: Dadashi N, Scott A, Wilson J R & Mills A (Eds.), *Rail Human Factors: Supporting reliability, safety and cost reduction*. Taylor & Francis, 519-528.

Bhamra S, Georganas M & Paraschou E 2015. Integration of Non Technical Skills in a Competence based Safety Culture. In: 3rd UIC (Unite, Inspire, Connect) World Congress on Rail Training 2015 Lisbon, Portugal, April 15-17, 2015. 4 pages.

Carayon P 2009. The Balance Theory and the Work System Model . . . Twenty Years Later. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 25, 313-327.

Coyne S 2016. Sustainable Leadership; Rewire Your Brain for Sustainable Success. Transpersonal Leadership Series: White Paper Three. Routledge, Taylor & Francis Group (https://www.crcpress.com/rsc/downloads/WP-TL3-2016_Transpersonal_Leadership_WP3_r1.pdf, (25 March 2018)

Crichton M & Flin R 2004. Identifying and training non-technical skills of nuclear emergency response teams. *Annals of Nuclear Energy*, 31(12), 1317-1330.

Deci, E. & Ryan, R. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

Erdogan B & Enders J 2007. Support from the top: Supervisors' perceived organisational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.

Isaacs W 1999. Dialogic leadership, *The Systems Thinker*, 10(1), 1-5.

Kiema H, Mäenpää M, Leinonen T & Soini H 2014. Peer Group Counseling as a tool for promoting managers' communication skills in industrial and planning organisations. In: Lorenz P & Dini P (Eds.), *Proceedings of the Fourth International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications COLLA 2014*. June 22-26, 2014. Seville, Spain, 28-33.

Kiema-Junes H & Väyrynen S 2018. Työelämäosaamisen koulutusta kehitettävä. Yläkerta. Kaleva, 20.9.2018.

KIKO (Kitkaton Kommunikointi) 2017. KIKO – palvelutuotteen sertifiointikoulutuksen kehittäminen. TSR-Hankenumero 116397, Loppuraportti 16.4.2017. Työsuojelurahasto TSR, Oulun yliopisto, Ahaa Vision Oy.

Kim WC & Mauborgne R 2003. Fair process: Managing in the knowledge economy, *Harvard Business Review*, 127-136.

King W 2005. Communications and information processing as a critical success factor in the effective knowledge organisation. *International Journal of Business Information Systems*, 10(5), 31-52.

Loi R, Chan KW & Lam LW 2013. Leader-member exchange, organisational identification, and job satisfaction: A social identity perspective', *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 87, 42-46.

Madigan R, Golightly D & Madders R 2015. Rail industry requirements around non-technical skills. In: Sharples S, Shorrock S & Waterson P (Eds.), *Contemporary Ergonomics and Human Factors 2015*. International Conference on Ergonomics & Human Factors 2015, 13-16 Apr 2015, Daventry, Northamptonshire. Taylor & Francis Group, 474 - 481. ISBN 9781138028036.

Paasivaara, L. (2012) Yksilöistä työyhteisöksi in Syväjärvi, A. & Perttula, J. (toim.) Johtamisen psykologia, Jyväskylä: PS-kustannus.

Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013) Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48, 88- 100.

Rajala H-K & Väyrynen S 2013. Participative approach to strategy communication: A case of small- and medium-sized metal enterprises with a review after seven years, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(4), 346-356. DOI:10.1002/hfm.20322.

Royuela V, Lopez-Tamayo J & Surinach J 2008. The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission?, *Social Indicators Research*, 86, 401–415. DOI:10.1007/s11205-007-9175-6.

Russell AJ, Bailey S & Moore AC 2013. The introduction of non-technical skills into a train driver competence management system. In: Dadashi N, Scott A, Wilson J R & Mills A (Eds.), *Rail Human Factors: Supporting reliability, safety and cost reduction*. Taylor & Francis, 529-538.

Saari J 1984. Accidents and disturbances in the flow of information, *Journal of Occupational Accidents*, 6. 91-105.

Schaufeli W & Bakker A 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organisational Behavior*, 25, 293–315.

Väyrynen S & Kiema-Junes H 2018. Exploring blue- and white-collar employees' well-being at work system: Differences in indicators of physical and psychosocial conditions of occupational groups. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*. 10 (2), 14-34. DOI: 10.4018/IJSKD.2018040102

Väyrynen S, Kisko K, Filppa H & Väänänen M 2014. Review, Framework and Likert-scale Survey for Improving Intra-Organisational Communication of Finnish Case Companies. In: Lorenz P & Dini P (Eds.), *Proceedings of The Fourth International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications, COLLA 2014, Seville, Spain*, 12-20.

Wilson J & Haines H 2000. Participatory Ergonomics, In: Karwowski W (Ed.), *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors* . Vol. 2. London: Taylor & Francis, 1282–1286.

Yukl G 2002. *Leadership in organisations*. 5th edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Kirjoja

Flin R, O'Connor P & Crichton M 2008, *Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills*, Ashgate Publishing Limited: Hampshire, UK

Thomas M 2017. *Training and Assessing Non-Technical Skills: A Practical Guide*, 1st Edition. CRC Press. 260 Pages. ISBN 9781409436331.

Artikkeli on Valmiina työelämään! kirjasta, jonka voit ladata osoitteesta: valte.fi/kirja.