

Leena Pekola

Porin ev.lut. keskusrekisterin henkilöstön osaamisen kehittäminen
alurekisterikehityksessä

Johtaminen ja palveluliiketoiminta

Ylempi AMK

2020

PORIN EV.LUT. KESKUSREKISTERIN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ALUEREKISTERIKEHITYKSESSÄ

Pekola, Leena
Satakunnan ammattikorkeakoulu
YAMK Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Marraskuu 2020
Ohjaajat: Nokkonen, Sirpa, Minkkinen, Eila
Sivumäärä 64
Liitteitä: 4

Asiasanat: Osaaminen, oppiminen, osaamisen kehittäminen, koulutussuunnitelma

Opinnäytetyössä kartoitettiin Porin keskusrekisterin työntekijöiden osaamista ja selvitettiin, miten työntekijöiden osaamista voidaan kehittää ja ylläpitää aluekeskusrekisterikehityksessä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Porin evankelis-luterilaisen seurakuntayhtymän keskusrekisteri. Opinnäytetyön tulosten perusteella laadittiin koulutussuunnitelma Porin aluekeskusrekisteriin, joka aloittaa toimintansa 1.1.2021.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin osaamista, oppimista ja osaamisen kehittämistä. Kaikkiin teoreettisen viitekehyksen teemoihin perehdyttiin yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta. Kohdeorganisaatio oli Porin evankelis-luterilaisen seurakuntayhtymän keskusrekisteri. Tutkimus toteutettiin laadullisilla menetelmillä. Lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä, teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden osaaminen ja löytää tavat ylläpitää sekä kehittää osaamista Porin aluekeskusrekisterissä. Opinnäytetyön tulosten avulla voitiin todeta, että työntekijät kokevat osaamisensa hyväksi tai erittäin hyväksi. Yhteenvetona tuloksista voitiin todeta, että keskusrekisterissä on tarve koulutussuunnitelmalle, joka ottaa huomioon muutoksen työssä, digitalisaation ja työskentelyn verkostonomaisessa aluekeskusrekisterissä.

DEVELOPING THE KNOWLEDGE AND EXPERTISE OF EMPLOYEES OF THE REGIONAL CENTRAL REGISTRY OF PORI

Pekola, Leena

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business

November 2020

Supervisor: Nokkonen, Sirpa, Minkkinen, Eila

Number of pages: 64

Appendices: 4

Keywords: knowledge and expertise, learning, developing of knowledge and training plan

The purpose of this thesis was to identify knowledge and expertise of the employees of the Central Register of the Federation of Pori Evangelical Lutheran Parishes and to find out how the knowledge and expertise can be maintained and developed in the future. The Regional Central Registry of Pori will start on the first of January 2021.

The theoretical part of this thesis deals with knowledge and expertise, learning and developing of knowledge. All the themes of the theory were examined in the focus of person, team and organization. The research was made by qualitative methods and the approach of it was case study. The methods were a survey questionnaire, theme interview and participatory observation.

The purpose of the thesis was to inquire into the knowledge and expertise of the employees and to find the means to maintain and to develop them. The outcome of the thesis disclosed that the employees found their knowledge and expertise good or excellent. As the summary outcome is that there is the need for a new training plan for the Regional Central Registry of Pori. Special attention should be paid to the changes in the work and its consequences, working in the decentralised organization and digitalization.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEORGANISAATIO PORIN KESKUSREKISTERI JA KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄT TOIMENPITEET.....	7
2.1	Keskusrekisterin tehtävät.....	8
2.2	Organisaation kehittäminen Porin keskusrekisterissä.....	9
2.3	Kehitykseen vaikuttaneet tekijät.....	10
2.4	Keskusrekisterin tiimit.....	12
2.5	Osaamistarpeet Porin keskusrekisterissä.....	14
3	TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	16
3.1	Lähestymistapana tapaustutkimus.....	17
3.2	Laadullinen tutkimus.....	17
3.3	Tiedonkeruumenetelmät.....	18
3.3.1	Kysely.....	18
3.3.2	Teemahaastattelu.....	19
3.3.3	Osallistuva havainnointi.....	21
4	OSAAMINEN.....	21
4.1	Yksilön osaaminen.....	22
4.1.1	Oman ammattialan osaaminen.....	24
4.1.2	Organisaatio-osaaminen.....	24
4.1.3	Sosiaaliset taidot.....	25
4.1.4	Luovuus ja ongelmanratkaisukyky.....	25
4.1.5	Persoonalliset valmiudet.....	25
4.2	Tiimin osaaminen.....	27
4.3	Organisaation osaaminen.....	28
5	OPPIMINEN.....	28
5.1	Yksilön oppiminen.....	29
5.2	Tiimin oppiminen.....	30
5.3	Organisaation oppiminen.....	30
6	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	31
6.1	Osaamisen kartoittaminen ja osaamisen arviointi.....	32
6.2	Henkilöstön osaamisen kehittäminen.....	33
6.2.1	Työhön kytketty osaamisen kehittäminen.....	33
6.2.2	Työn ja työyhteisön ulkopuolella tapahtuva yksilöosaamisen kehittäminen.....	35
6.3	Ryhmän osaamisen kehittäminen.....	36
6.4	Organisaation osaamisen kehittäminen.....	36
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	37

7.1	Kysely	38
7.2	Teemahaastattelu.....	38
7.3	Osallistuva havainnointi.....	40
8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA PÄTEVYYS	40
9	TULOKSET	41
9.1	Lomakekysely	41
9.2	Teemahaastattelu.....	42
9.3	Osallistuva havainnointi.....	45
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	47
10.1	Koulutussuunnitelma	48
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on henkilöstön osaamisen kehittäminen Porin seurakuntayhtymän keskusrekisterissä siten, että kirkonkirjojenpidon tehtävien ja väestökirjanpitoon liittyvien toimintojen keskittäminen aluerekistereihin mahdollistuu. Kehittämistyössä pyritään löytämään keinot siihen, että jokainen työntekijä osaisi kaikki työt, joita Porin aluekeskusrekisterissä tulevaisuudessa tehdään, ja joita tehdään nyt Porin keskusrekisterissä. Tavoitteena on laajentaa osaamista tiimien välillä.

Aluekeskusrekisteri järjestäytyy verkostonomaiseen malliin, joten vuorovaikutustaitoja vaaditaan enemmän kuin aikaisemmin, koska etäyhteydenpidon määrä kasvaa. Osaamiseen liittyvät vaatimukset muuttuvat. Digitalisaation merkitys työssä kasvaa, uusi toiminnallisuus, KirDi, vaatii uutta osaamista. KirDillä tarkoitetaan Kirkkohallituksen tekemää toiminnallisuutta, jota käyttämällä digitoidusta kirkonkirja-aineistosta tuodaan tietoa Kirjuri-järjestelmään. Tämän tiedon avulla tuotetaan sukuselvitysmuotoiset virkatodistukset. Kirjuri-järjestelmä on kirkon sähköisessä muodossa oleva jäsenrekisteri.

Kirkonkirjojenpidon keskittäminen alueellisiin keskusrekistereihin on ollut hitaasti etenevä hanke. Se on ollut lähtöajatuksena jo Kirjuri-jäsentietojärjestelmän käyttöön otosta 2012 lähtien. Itsenäisiä seurakuntia on Suomessa 378 (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon verkkosivut). Kirkonkirjat olivat 01.10.1999 saakka evankelis-luterilaisen kirkon jäsenten virallinen ja ainoa väestörekisteri. Kirkon jäsenmäärä on laskenut vuodesta 2009 (4 266 755 jäsentä) vuoteen 2019 (3 792 404 jäsentä) 474 351 jäsenellä (Evankelis-luterilaisen kirkon verkkosivut). Keskittämällä pyritään työnantajan näkökulmasta säästöihin ja osaamisen kehittämiseen, asiakkaan näkökulmasta palvelun luotettavuuteen ja tasalaatuisuuteen sekä työntekijän osalta osaamisen kehittämiseen.

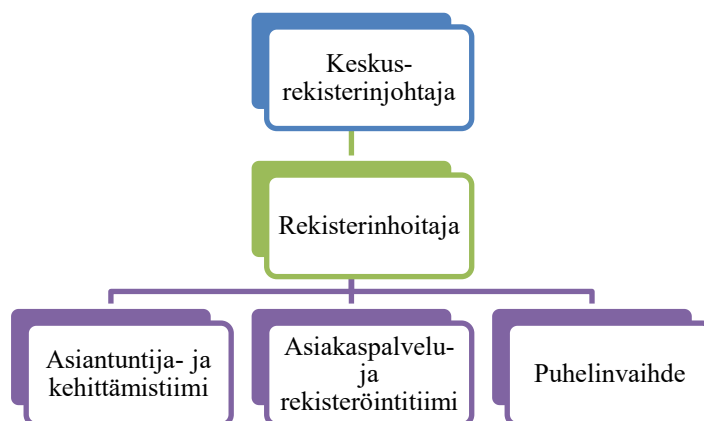
Kirkkohallitus on yleiskirjeessä nro 4/2019 ilmoittanut Kirkkohallituksen täysistunnon linjanneen joulukuussa 2018, että vuoden 2022 alusta alkaen kirkonkirjojenpidon tehtävien ja väestökirjanpitoon liittyvien toimintojen on oltava keskitettyinä aluekeskusrekisterien tehtäviksi. Yleiskirjeessä todetaan keskittämisen tarkoittavan

sitä, että yksittäisissä seurakunnissa ei vuoden 2021 jälkeen enää hoideta lakisääteisiin kirkollisiin toimituksiin ja väestökirjanpitoon liittyviä viranomaistehtäviä, vaan ne tehdään seurakuntien muodostamissa aluerekistereissä. (Kirkkohallituksen yleiskirje nro 4/2019). Arkkihiippakuntaan syntyy kaksi aluekeskusrekisteriä, joista jatkossa käytän nimitystä aluekeskusrekisteri: Turun alueellinen keskusrekisteri ja Porin aluekeskusrekisteri.

Opinnäytetyöni keskittyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen, johon johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat keskeisesti. Koska Satakunnan seurakuntien alueelle muodostuva aluekeskusrekisteri keskittyy Porissa jo toimivan Porin seurakuntayhtymän keskusrekisterin ympärille, keskityn pääasiassa Porin keskusrekisterin henkilöstöön. Opinnäytetyön perusteella Porin aluekeskusrekisteriin tehdään koulutussuunnitelma.

2 KOHDEORGANISAATIO PORIN KESKUSREKISTERI JA KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄT TOIMENPITEET

Porissa kirkonkirjojenpidon tehtäviä ja väestökirjanpitoon liittyviä toimintoja hoidetaan keskusrekisterissä, joka on osa Yhteistä seurakuntatyötä (Kuvio 1). Keskusrekisteriä johtaa keskusrekisterinjohtaja. Lähiesimiehenä toimii rekisterinhoitaja. Kirkonkirjojenpidon ja väestökirjanpidon tehtävissä työskentelee viisi toimistosihteerä. Puhelinvaihteenhoitaja on keskusrekisterin työntekijä, mutta hänen tehtäviinsä kuuluvat puhelinvaihteen ja postituksen hoitaminen, niihin ei kuulu kirkonkirjojenpidon ja väestökirjanpidon tehtäviä.



Kuvio 1. Keskusrekisterin organisaatio

Keskeiset arvoa tuottavat palvelut keskusrekisterissä ovat virkatodistusten laatiminen muun muassa perunkirjoituksiin ja lainhuutoihin, sekä kirkollisten toimitusten rekisteröinti Kirjuri-jäsentietojärjestelmään. Nämä työt edellyttävät, että sähköistä tietokantaa Kirjuri-jäsentietojärjestelmää päivitetään ja siinä mahdollisesti olevat virheet korjataan. Keskusrekisterissä palvellaan myös sisäisiä asiakkaita Porin evankelis-luterilaisten seurakuntien työntekijöitä.

2.1 Keskusrekisterin tehtävät

Keskusrekisteri hoitaa evankelis-luterilaisen kirkon kirkonkirjojenpidon tehtäviä ja väestökirjanpitoon liittyviä toimintoja käyttäen kirkon jäsentietojärjestelmä Kirjuria. Kirjuri-järjestelmän avulla keskusrekisterissä palvellaan sekä ulkoisia asiakkaita, että sisäisiä asiakkaita. Keskusrekisterissä tehdään kasteen, rippikoulun ja konfirmaation, avioliittoon vihkimisen ja avioliiton siunaamisen kirjaamiset. Samoin kirjataan kirkosta eroamiset ja kirkkoon liittymiset. Keskusrekisteri hoitaa myös avioliiton esteiden tutkintoja. Kaikkiin näihin töihin liittyy selvitystyö. Kastekirjauksen osalta selvitystyö koskee muun muassa kummikelpoisuuden tarkastamista ja nimien lainmukaisuuden selvittämistä. Avioliiton esteiden tutkinnan yhteydessä tarkastetaan kirkollisen vihkimisen edellytysten täyttyminen, jos kihlapari aikoo solmia kirkollisen avioliiton.

Suuren osan keskusrekisterin työstä muodostaa virkatodistusten laatiminen niin kirkon tämänhetkisistä kuin entisistä jäsenistä. Se, miksi myös entisten jäsenten tietoja käsitellään, perustuu lakiin, joka velvoittaa evankelis-luterilaisen kirkon laatimaan katkeamattoman sukuselvityksen vainajasta siitä alkaen, kun hän täytti 15 vuotta. Eniten virkatodistuksia tehdään perunkirjoituksiin. Myös lainhuutoon ja pesän selvitykseen haetaan ajoittain todistuksia. Lisäksi keskusrekisterin työhön kuuluvat tietosuojaan liittyvät asiat keskusrekisterin osalta, neuvonta ja koulutustyö oman työn kehityksessä sekä sukututkimus.

Keskusrekisterin toimintakertomuksessa 2019 keskusrekisterin työn painopistealueina mainitaan:

1. Jäsenrekisterin ajantasainen ylläpito.
2. Viranomaistehtävien moitteeton suorittaminen.
3. Valmistautuminen Satakunnan/Porin aluerekisteriin.
4. Seurakuntien palveleminen monipuolisen jäseninformaation avulla.
5. Seurakuntalaisten kiireetön kohtaaminen ja palveleminen.
6. Hyvien yhteyksien ylläpitäminen yhteistyötahoihin.
7. Yhteiskunnan lainsäädännöllisten muutosten seuraaminen.

2.2 Organisaation kehittäminen Porin keskusrekisterissä

Organisaatiota on haluttu kehittää siten, että työntekijät olisivat asiantuntijatyöntekijöitä, oman työnsä ammattilaisia, osaajia. Tämä korostaa vastuuta oman työn priorisoinnista ja virheettömyydestä. Vastuun kasvaminen ja itsenäisyys antavat mielekkyyttä työlle. Samalla tehokkuus lisääntyy ja johtajan aika vapautuu organisaation strategiseen johtamiseen, resurssointiin ja kokonaisuudesta vastaamiseen. Tavoitteena on sopeutua toimintojen yhdistämisiin kuten aluerekisterikehitykseen, asiakaspalvelun laadun parantamiseen ja työn tuottavuuden kasvuun. Päämäärä on saavuttaa säästöjä muutaman vuoden kuluessa. ”Tiimien avulla tavoitellaan nopeutta, kustannustehokkuutta, keveää hallintoa, muutos- ja kehityskykyisyyttä sekä toiminnallista innovatiivisuutta” (Suvila, J. 2013).

Tiimeihin järjestäytyminen on ollut yksi osaamisen kehittämisen keino. Kun ajatellaan osaamista, on otettava huomioon työntekijän koulutus, työkokemus, työyhteisötaidot, motivaatio ja asenne työhön. Koulutus antaa parhaimmillaan kyvyn omaksua ja hakea tietoa. Kirkonkirjojenpitoon ja jäsenrekisterin ylläpitoon liittyviin tehtäviin ei ole ollut olemassa koulutusta ennen vuotta 2019. Vuonna 2019 on aloitettu Seurakunnan assistentti- ja sihteeripalvelut -liiketoiminnan ammattitutkinto yhdessä Rastor-instituutin kanssa. Kahden viimeisimmän keskusrekisterin toimistosihteerin viran kelpoisuusehtona on ollut opisto- tai ammattikorkeakoulututkinto. Lisäksi on edellytetty vuorovaikutustaitoja, oma-aloitteisuutta sekä yleisesti käytössä olevien it-ohjelmien hallintaa.

Kirkkohallitus järjestää Kirjuri-järjestelmän käyttöön koulutuksia keskimäärin 1-3 kertaa vuodessa. Kirkkohallitus on myös työryhmien myötävaikutuksella laatinut Sakasti-sivustoon, johon jokaisella kirkon työntekijällä on pääsy, virastonhoidon ohjeet koskien muun muassa tietojen luovutusta ja tietojen käsittelyä sekä kirkon jäsenyyttä. Digi- ja väestötietovirasto (ennen 2020 VRK, Väestörekisterikeskus) järjestää verkkokoulutuksia lainsäädännön muutoksiin liittyen. Vuonna 2018 VRK tarjosi verkkokoulutuksen Etu- ja sukunimilain muutokseen liittyen, vuoden 2019 alussa on ollut mahdollisuus osallistua verkkokoulutukseen liittyen EU:n yleisten asiakirjojen asetukseen ja IMI-järjestelmään. Näihin koulutuksiin on jokainen työntekijä voinut osallistua tai hänellä on mahdollisuus katsoa koulutus nauhoitettuna.

2.3 Kehitykseen vaikuttaneet tekijät

Porin seurakuntayhtymän talouden kehitys on ollut laskusuuntaista. Suurin osa seurakuntayhtymän tuloista tulee verotuloista. Porin evankelis-luterilaisten seurakuntien jäsenmäärä on kasvanut vuodesta 2009 (64 170 jäsentä) vuoteen 2019 (64 767 jäsentä) 597 jäsenellä. (Suomen ev.lut. kirkon verkkosivut, tilastot/Porin ev.lut. seurakuntayhtymän Väestötilastot vuosilta 2009 ja 2019). Väkiluvun kasvu selittyy seurakuntaliitoksilla. Noormarkun seurakunta liittyi Porin seurakuntayhtymään 2010, Lavian seurakunta 2015 ja Pomarkun seurakunta osaksi Noormarkun seurakuntaa 2019. Suurin menoerä seurakuntayhtymässä ja siten myös Yhteisen seurakuntatyön alaisesa keskusrekisterissä on palkka- ja työvoimakustannukset. Näin ollen henkilöstön määrään ja työn tehostamiseen on täytynyt kiinnittää huomiota.

Kirkon ollessa jatkuvassa, suuressa muutoksessa, kustannustehokkuus ja osaaminen ovat nousseet erittäin keskeiseen asemaan. Myös muuttuva lainsäädäntö pakottaa kehittämään osaamista. Toimintoja pyritään keskittämään. Esimerkiksi alueellisesti organisoidut aluekeskusrekisterit toteutuvat vuoteen 2022 mennessä. Tässä tilanteessa muutos- ja kehityskyky ovat erittäin tärkeitä asioita. Vaikka keskusrekisterin työ ei ole luovaa, sekin voidaan tehdä työkäytäntöjensä ja organisaation osalta toimivammaksi ja – huonossa tilanteessa – vähemmän toimivaksi.

Luomala (2008, 4) toteaa, että muutoksen lähtökohtana täytyy olla organisaation oma toiminta ja siinä havaitut muutostarpeet. On otettava huomioon organisaation yleisavoitteet kuten tuloshakuisuus ja asiakkaiden tarpeet sekä sisäisen dynamiikan vaatimukset kuten henkilöstön osallistumismahdollisuudet. Luomala (2008, 5-6) toteaa myös, että muutostarve voidaan parhaiten perustella luomalla visio halutusta tulevaisuudesta.

Työntekijöiden osaaminen keskusrekisterissä on hyvin eritasoista. Motivaatiossa on suuria eroja. Työnjako on koettu ongelmana: sukuselvitysten määrä on kasvanut ja se tulee yhä kasvamaan valtakunnallisen digitoidun kirkonkirja-aineiston tullessa yhteiseen käyttöön. KirDi-toiminnallisuuden käyttö aloitetaan Porin keskusrekisterissä syksyn 2020 aikana. KirDillä tarkoitetaan työvälinettä, jonka avulla tiedot digitoiduista kirkonkirjoista siirretään Kirjuri-järjestelmän datatietoihin, joista muodostetaan asiakkaalle annettava virkatodistus. Kirjuri-järjestelmässä on data- ja digiaineistossa kaikki viranomaistehtäviin tarvittava kirkonkirjatieto. KirDi-toiminnallisuuden käyttöönoton myötä työn vaativuus kasvaa.

Suoran asiakaspalvelun määrä on vähentynyt ja sähköisiä sovelluksia käytetään yhä enemmän. Esimerkiksi Porin evankelis-luterilaisten seurakuntien seurakuntayhtymän seurakunnissa toimitettavien avioliiton esteiden tutkintojen pyynnöistä yli 80% tulee sähköisen palvelun kautta. Se, mitä osaamista tarvitaan, on muuttumassa.

Porin keskusrekisterissä on kaksi tiimiä, asiakaspalvelu- ja rekisteröintitiimi sekä kehittämistiimi. Asiakaspalvelu- ja rekisteröintitiimissä on siirrytty moduulityöhön. Työkokonaisuudet kiertävät kullakin työntekijällä viikoittain. Moduulityömalli, joka luotiin työyksikön yhteisen keskustelun pohjalta, ja jonka viimeistelemisessä asrekitiimin työntekijöillä oli keskeinen osa, on koettu motivoivana ja hyvänä. Kehittämistiimin työ on suurelta osin sukuselvitysmuotoisten virkatodistusten laatimista. Tähän työhön KirDi-toiminnallisuus kohdistuu. Tiimin jäsenet osallistuvat myös työryhmätyöskentelyyn työryhmissä, joihin heidät on nimetty. Rekisterinhoitaja on lähesimiestehtävänsä ohessa asiantuntija- ja kehittämistiimin jäsen.

Työntekijöiden keskuudessa on ajoittain havaittavissa väsymistä ja motivaation puutetta. Tämä ilmenee työsuorituksen ajoittaisessa heikkenemisessä, hakeutumisessa koulutuksiin, jotka eivät liity perustehtävään eivätkä palvele sitä, sekä hakeutumi-

sessä pitkille opintovapaille. On pelättävissä, että osaavimmat ja kyvykkäimmät työntekijät hakeutuvat toisiin tehtäviin samaan aikaan, kun suuri organisaatiomuutos koko kirkossa vaatisi osaavaa, motivoitunutta ja hyvinvoivaa työvoimaa. Asiakaspalvelu- ja rekisteröintitiimissä haasteena on myös työntekijöiden erilainen osaaminen ja erilainen elämäntilanne.

2.4 Keskusrekisterin tiimit

Tiimillä on perinteisesti tarkoitettu pientä joukkoa ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin ja pitävät itseään yhteisvastuullisina suorituksistaan. Nykyään tiimillä tarkoitetaan ylipäänsään työryhmää. (Kupias & Peltola 2019, 135-136.) Keskusrekisterin johtaja ja Yhteisen seurakuntatyön päällikkö toteaa: ” Kirkossa mielikuva tiimistä on yleensä pysyväisluonteinen työryhmä.” (Suvila, 2013.) Hän toteaa tällaisen tiimin työskentelytapoina seuraavat:

- Vastuu: Tiimi on paljolti itse vastuussa työn suunnittelusta ja tuloksista
- Kokoonpano: Tiimiin kuuluvat yleensä kaikki, joilla on yhteinen tehtävä. Tiimin jäsenyys ei ole vapaaehtoinen.
- Päätösvalta: Tiimillä on varsin laaja itsenäinen päätösvalta. Itseohjautuva tiimi tekee itse ratkaisut, joita tehtävän hoitaminen edellyttää.
- Ohjaus: Jotta tiimi kykenisi toteuttamaan organisaation perustehtävää, organisaatioympäristö edellyttää strategista johtamista ja strategisia ohjausvälineitä.
- Koulutus: Tiimi tarvitsee sekä asiantuntijakoulutusta että koulutusta työtehtävien hallintaan ja sisäiseen yhteistyöhön.
- Vuorovaikutus: Tiimit kokoontuvat säännöllisesti suunnittelemaan työtään ja arvioimaan sitä.
- Valvonta: Tiimin työskentelyn olennainen osa on raportointi.

Tiimityöskentely vaatii työntekijältä itsenäisyyttä, kykyä hakea ja löytää oikeaa tietoa, vuorovaikutustaitoja ja kykyä hahmottaa rajat, joissa voi toimia itsenäisesti, ja toisaalta, milloin asia on tuotava yhteiseen keskusteluun. Oma yksilökeskeinen työskentely on kyettävä hylkäämään, vaikka se tarkoittaa omalta mukavuusalueelta pois-

tumista. Toisaalta tiimityö mahdollistaa ammatillisen kehittymisen ja on siten palkitsevaa.

Keskusrekisterissä on kaksi tiimiä: Kehittämistiimi, johon kuuluu kaksi toimistosihteerä ja rekisterinhoitaja sekä asiakaspalvelu- ja rekisteröintiä, johon kuuluu kolme toimistosihteerä. Rekisterinhoitaja on myös keskusrekisterin kirkonkirjojenpidon tehtävissä työskentelevien työntekijöiden lähiesimies. Tiimiin kuuluminen määräytyy työtehtävien ja osaamisen perusteella. Tiimiorganisaatioon siirryttiin organisaatiosta, jossa keskusrekisterinjohtaja oli esimies ja hänen alaisinaan toimi kuusi kanslistia, joiden ammattinimike muutettiin myöhemmin toimistosihteerin ammattinimikkeeksi. Keskusrekisterin työtä ohjattiin voimakkaasti esimiehen toimesta, vaikka jokaisella oli vastuu työnsä tekemisestä. Monet työntekijöistä kokivat selkeän ohjaamisen turvallisena. Ongelmana oli työn erittäin epätasainen jakaantuminen ja osaamisen kapea-alaisuus. Sijaistaminen aiheutti loma- ja sairauspoissaolojen aikana ongelmia. Työ oli myös melko yksipuolista tehtävien ollessa selvästi rajattuja.

”Muutoksen hallinta tarkoittaa johtamisen kannalta uusien ja vanhojen pelisääntöjen yhteensovittamisen tarvetta” (Luomala, 2008, 9). Tämä tarve toteutui, kun keskusrekisteri siirtyi Yhteisen seurakuntatyön alaisuuteen. Alkoi kehitys kohti tiimiorganisaatiota. Tiimiorganisaation kehitys kulkee kohti asiantuntijaorganisaatiota. Kuten Jari Suvila toteaa, tiimeissä vastuu on tiimin jäsenillä. Kukin vastaa työstään: siitä, että työ tulee tehtyä oikein ja mahdollisimman virheettömästi, että osaa priorisoida ajankäyttönsä ja katsoa töiden kiireellisyyden, sekä etsiä tietoa ja oppia. Päätösvalta keskusrekisterissä on keskusrekisterin johtajalla ja ohjesäännön määrittämässä asioissa rekisterinhoitajalla. Työkokouksessa, joka pidetään kerran viikossa rekisterinhoitajan johdolla, sovitaan yhteisistä työtavoista ja työkäytännöistä. Viimeisen sanan sanoo keskusrekisterinjohtaja. Tiimit voivat kuitenkin vaikuttaa paljon työhönsä ottaen huomioon lait ja asetukset sekä kirkkohallituksen ohjeet. Kesti (2005, 15) on todennut, että yksilön kykyihin suhteutettu sopiva valta ja vastuu parantavat tavoitteisiin sitoutumista.

Keskusrekisterin osalta strateginen ohjaus ja johtaminen on keskusrekisterin johtajalla. Hänen vastuullaan on hankkia riittävät resurssit. Hän vastaa yksikön toiminnan

kokonaisuudesta. Tiimit ovat melko itsenäisiä, tiimien työnjohdollinen ohjaaminen on rekisterinhoitajalla.

Tiimien työntekijät osallistuvat Kirkkohallituksen järjestämiin koulutuksiin ja muihin työalaan liittyviin koulutuksiin. Työyhteisöpäivissä on koulutuksellinen ja kehittävä näkökulma, joka ei niinkään ole työtehtäviin liittyvä vaan enemmän organisaation toimivuuteen liittyvä. Työntekijöiden omaehtoiseen kouluttautumiseen suhtaudutaan kannustavasti.

Keskusrekisterin työntekijät työskentelevät Hallituskatu 9b:n ensimmäisessä kerroksessa, neljässä huoneessa, joista yhdessä on asiakaspalvelutila. Keskustelu on mahdollista reaaliaikaisesti ja vuorovaikutus on helppoa ja mutkatonta. Yksikön johtaja ja lähiesimies ovat helposti tavoitettavissa kasvotusten, puhelimella ja sähköpostilla. Työkokoukset, joissa käsitellään keskusrekisterin asioita ja työtapoja sekä -käytänteitä, pidetään viikoittain. Luomalan (2008, 11) mukaan kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa syntyvä aito dialogi on tärkeää. ”Käytännössä kasvokkain kohtaamisen paikkana on usein kokous. Varsinkin tiedonkulun onnistumisessa kokous on tärkeä yhteistoiminnan muoto ja päätöksenteon paikka.”

Sähköpostiviestintää käytetään melko vähän, mutta esimerkiksi työkokousten asiallista toimitetaan työntekijöille sähköpostilla. Vuorovaikutus ja sisäinen viestintä ovat tärkeitä siksi, että työntekijät saavat oikea-aikaisesti oikeaa tietoa. Kesti (2005, 16) toteaa, että ellei sisäinen viestintä anna vastauksia, ne haetaan muualta, ja näin syntyvät harhaluulot ja huhut.

2.5 Osaamistarpeet Porin keskusrekisterissä

Kuten perustoimintokuvaus ja työn painopisteet osoittavat, työ edellyttää tekijöiltään ammattitaitoa nimenomaan kirkonkirjojenpitoon ja evankelis-luterilaisen kirkon jäsenrekisteriin liittyviin tehtäviin sekä Kirjuri-järjestelmän käyttöön ja hyödyntämiseen. Kirkon jäsenrekisterin muodostavat Kirjuri-järjestelmän lisäksi manuaaliset kirkonkirjat, joita ovat ennen vuotta 2005 pidetyt perhelehdet, luettelot kastetuista, rippikoulun käyneistä ja konfirmoiduista sekä henkilöistä, joiden avioliiton esteistä

on toimitettu tutkinta, avioliittoon vihityistä, kuolleista ja haudatuista, muuttaneista, kirkosta eronneista ja kirkkoon liittyneistä. Manuaalisia kirkonkirjoja ovat myös ennen uskontokuntien jäsenrekistereistä annetun lain (614/1998) voimaantuloa pidetyt kirkolliset väestörekisterit ja niihin kuuluvat asiakirjat (Kirkkolaki 1054/1993, 16 luku 1§). Manuaaliset kirkonkirjat on digitoitu Kirjuri-järjestelmään, jossa ovat kaikkien Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkonkirjat lukuun ottamatta alueuuvutuksen vuoksi 1.1.1949 lakkautettuja seurakuntia. Evankelis-luterilaiset seurakunnat ja seurakuntayhtymät saavat käyttää kirkonkirjojen tietoja lain mukaan säädettyjen tai määrättyjen tehtävien ja velvoitteiden hoitamiseen (Kirkkolaki 16 luku 2§) Kirkonkirjojen pito ja niiden perusteella laadittavat virkatodistukset muodostavat ydinosaamisen alueen, jota ei muussa seurakunnan työssä ole. Kirkon jäsenrekisteri ja sen avulla hoidettavat viranomaistehtävät ovat osa kirkon toimintaa yhteiskunnassa. Viitala (2005, 16)

toteaa, että osaamisen arviointi on perusteltua vasta, kun on näkemys siitä, mitä ja millaista osaamisen pitäisi olla.

Digitalisaatio haastaa työnteon keskusrekisterissäkin. Ei riitä, että osaa käyttää Kirjuri-järjestelmää ja KirDiä, vaikka se on keskeisin järjestelmä keskusrekisterin työssä. On osattava käyttää tai kyettävä oppimaan muita sähköisiä järjestelmiä alkaen toimisto-ohjelmista (Microsoft 0365). Kalenteriohjelma Katrina on yksi työvälineistä. Myös tiedon hakeminen verkosta, erityisesti Suomen ev.lut. kirkon verkkosivuilta, on välttämätöntä. Lainsäädäntöä seurataan Kirkkohallituksen ohjeiden, Sakasti-verkkosivujen ja koulutuksen kautta. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan tehtäessä työtä asiakkaiden kanssa, mutta myös työntekijöiden keskinäisessä kanssakäymisessä. Työtään on pystyttävä priorisoimaan, omaa asiantuntijuutta työssä kasvattamaan.

Jatkuva muutos työn ympärillä ja työssä vaatii kykyä työskennellä muutoksessa ja huolehtia jaksamisestaan muutoksessa. Joustavuus ja kyky oppia uutta korostuvat. Kauhasen (2012, 147) mukaan arvot ja asenteet ovat kiinteä osa ihmisen osaamista. Arvot muodostavat ihmisen maailmankatsomuksen pohjan. Asenteet taas kertovat sopeutuuko ihminen jatkuvaan muutokseen ja onko hän valmis panostamaan oman osaamisensa ylläpitämiseen.

3 TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän kehittämistyön tavoitteena on Porin aluekeskusrekisterin henkilöstön osaamisen kehittäminen ja koulutus suunnitelman tekeminen osaamisen vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kehittämistyössä pyritään löytämään keinot siihen, että jokainen työntekijä sisäistäisi kaikki yksikön työt. Tavoitteena on myös osaamisen laajentaminen tiimien välillä. Tavoitteen saavuttamiseen pyritään löytämällä vastaus seuraaviin kysymyksiin:

Tutkimuskysymys:

- Millä keinoilla henkilöstön osaamista voidaan kehittää tulevassa Porin aluekeskusrekisterissä?

Alakysymykset:

- Millaista osaamista työntekijöillä on nykyisessä Porin keskusrekisterissä ?
- Millaisia osaamisvajeita on havaittavissa?
- Millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?
- Miten tarvittava osaaminen hankitaan?

Osaamista ei voida kehittää ennen kuin yksikössä oleva osaaminen arvioidaan. Osaamisen arvioinnin tarkoitus on nostaa esille osaamisen tila vahvuuksineen ja heikkouksineen. Osaamisen arvioinnissa on erittäin tärkeää selkeän tietoisuuden saavuttaminen siitä, missä tilanteessa ollaan. (Viitala 2005, 16.) Näin ollen on perusteltua kartoittaa osaamisen nykytila vahvuuksineen ja puutteineen.

Kehittämistyössä lähestymistapana on tapaustutkimus, tutkimustyö on laadullinen ja tiedonkeruumenetelmät ovat kysely, teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 183) määrittelevät tutkimusmenetelmät seuraavasti: "Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havainnot kerätään."

3.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa etsitään tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapaustutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus tai yksittäinen joukko tapauksia. Tapauksia tutkitaan yhteydessä ympäristöön, josta yksittäistapaus on osa. Aineistoa kerätään esimerkiksi havainnoimalla ja haastatteluilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 134-135.) Tapaustutkimuksessa on oleellista, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden (Saarela-Kinnunen, M, Eskola, J. 2001, 158). Tapaustutkimus on kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusstrategia, mutta sitä voidaan käyttää strategiana myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 191). Tässä kehittämistyössä tutkimukseen on valittu keskusrekisterin työntekijät, koska tämä ryhmä on relevantti tutkimuksen tarkoituksen kannalta: tutkitaan osaamisen kehittämistä keskusrekisterissä.

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkimuksen aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina: tutkijan omilla havainnoilla ja keskusteluilla tutkittavien kanssa on suurempi merkitys kuin määrällisesti mitattavilla tutkimustuloksilla. Tutkija voi siitä huolimatta käyttää tutkimuksen täydentävänä apuna esimerkiksi lomakkeita. Aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu on tutkimuksen lähtökohta. Asian tärkeyttä ei määrää tutkija. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Laadullisen tutkimuksen yksi tunnusmerkki on joustavuus. Aihetta voidaan joutua tarkentamaan aineiston keruun yhteydessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 81.) “Laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun” (Puusa & Juuti 2020, 59).

Metodeina laadullisessa tutkimuksessa suositetaan esimerkiksi teemahaastatteluja, ryhmähaastatteluja ja havainnointia. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä: suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Puusa ja Juuti

(2020, 77). toteavat, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla muun muassa uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen, ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkitseminen, teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen. Tässä kehittämistyössä pyritään hankkimaan tietoa Porin keskusrekisterin henkilöstön osaamisesta ja löytämään keinot sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Työntekijöiltä haetaan vastauksia osaamisen nykytilaan ja käsitystä siitä mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Haastateltavat on valittu tarkoituksenmukaisesti. Määrällisen tutkimuksen piirre tässä tutkimuksessa on osittain strukturoitu haastattelukaavake.

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä käytetään kyselyä, haastattelua ja havainnointia. Nämä ovat metodeja, joita suositaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kohdejoukoksi on valittu Porin keskusrekisterin työntekijät. Kvalitatiivisessa tutkimuksesta kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Aineiston tulkinta perustuu tähän oletamaan. (Hirsijärvi ym. 2009, 164.) Strukturoidut kysymykset lähetetään sähköpostilla Porin keskusrekisterin työntekijöille (Liite 1.). Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastaus kysymyksiin, jotka koskevat osaamista ja oppimista. Haasteena vuorovaikutuksessa voidaan nähdä yhteinen ymmärryksen olemassaolo (Puusa ym. 2020, 31). Tämä koskee myös teemahaastattelua. Vaikka tässä tutkimuksessa valittu joukko on saman työnantajan ja työpaikan työntekijöitä, yhteinen ymmärrys osaamisesta ei välttämättä toteudu. Strukturoitu lomakehaastattelu on survey-tutkimus ja kvantitatiivisen tutkimuksen strategia. Lomakehaastattelun lopussa on myös avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat tyypillisiä kvalitatiiviselle tutkimukselle. (Hirsijärvi ym. 2009, 164.)

3.3.1 Kysely

Kyselylomakkeita ja haastatteluja käytetään, kun halutaan saada selville esimerkiksi, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat tai kokevat (Hirsijärvi ym. 2009,185). Kyselyn aika-
taulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Kyselyllä kerättävän tiedon käsittelyyn on myös kehitetty analyysitavat ja raportointimuodot. Tulosten tulkinta voi olla ongelmallisempaa. Kyselyn heikkouksina voidaan pitää muun muassa sitä,

että vastausvaihtoehdot eivät ole aina onnistuneita vastaajan näkökulmasta eikä tiedetä kuinka hyvin vastaajat ovat selvillä asiasta, jota kysely koskee. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kysymysten avulla voidaan kerätä tietoja esimerkiksi tosiasioista, tiedoista ja arvoista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lomakkeissa voidaan pyytää myös arvioiteja jostakin asiasta. Useimmissa lomakkeissa on myös vastaajia itseään koskevia taustatietoja. Tässä kehittämistyössä käytetyssä lomakkeessa ei ollut vastaajia koskevia taustatietoja. Kysymykset voivat olla avoimia kysymyksiä tai monivalintakysymyksiä. Avoimella kysymyksellä tarkoitetaan kysymystä, jossa jätetään tyhjä tila vastausta varten. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja merkitsee vastauksen tai vastaukset. Lomakkeessa voi olla sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 197-199.)

Kysely valittiin yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin saada kaikilta vastaajilta vastaukset samoihin kysymyksiin. Kysymyslomakkeen ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajien arviota omasta osaamisestaan. Näiden vastausten avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimuskysymyksen nykyistä osaamista ja osaamisvajeita keskusrekisterissä koskeviin alakysymyksiin. Kysymyslomakkeen toisessa osassa kysyttiin vastaajien käsitystä omasta oppimisestaan. Näiden vastausten avulla pyrittiin saamaan vastaus tarvittavan osaamisen hankintaa koskevaan alakysymykseen. Kyselylomakkeen vapaamuotoisilla kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaus tulevaisuuden osaamista koskevaan alakysymykseen. Vapaamuotoisissa kysymyksissä kysyttiin myös haastattelijan käsitystä työssä motivoivista asioista. Motivaatiosta kysyttiin, koska motivaatio on keskeinen asia osaamisen kehittämisessä ja oppimisessa. Vastaajien kannalta kysely oli perustelu siksi, että kyselyyn voi vastata silloin, kun siihen on sopiva aika.

3.3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä on, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys

puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tarkoitukseen. Teemahaastattelussa oletetaan, että haastateltavat ymmärtävät asiat, joita haastattelu koskee, samalla tavalla kuin haastattelija. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88-90.) Puheen muodossa olevista aineistoista, esimerkiksi haastatteluista, pitää tehdä tallenne. Uskottavien päätelmien tekemiseksi tämä on välttämätöntä. Vastuu toisten tekemistä (haastateltavien) tulkinnoista jää kuitenkin aina tutkijalle. (Puusa ym. 2020, 103.) “Haastattelun avulla tutkimukseen saadaan mukaan subjektiivinen kokemus” (Puusa ym. 2020, 104). Haastattelun oikeellisuutta voi haitata se, että tutkittava voi jännittää tutkimustilannetta tai arastella tallenteiden käyttöä. On myös huomattava, että ihmisillä on tietyistä aihepiireistä keskusteltaessa taipumus antaa niin sanottuja sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia.

Haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta, mahdollisuutta toistaa kysymyksiä ja jatkaa tarkentavilla kysymyksillä. Haastattelun aikana voidaan oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelu mahdollistaa keskustelun tutkittavasta asiasta. Haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla kokemusta tai tietoa aiheesta. (Tuomi ym. 2018, 85-86.)

Haastattelun onnistumisen ja luotettavuuden arvioinnissa pitää kiinnittää huomiota ainakin reaktiivisuuskysymykseen ja tulkintavirhekysymyksiin. Reaktiivisuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä vaikuttako tutkija vaikuttaa saatuihin vastauksiin ja sitä kautta tutkimustuloksiin. Tulkintavirheet voivat johtua muun muassa siitä, että tutkittava ei ymmärrä kysymyksiä. Tämä voi johtua siitä, että tutkija käyttää tutkittavalle vieraita käsitteitä. (Puusa ym. 2020, 108.)

Teemahaastattelu valittiin yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla saadaan tietoa haastateltavien mielipiteistä ja ajatuksista osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä teemoista. Teemahaastattelussa voi tulla esiin havaintoja, jotka ovat tutkijalle uusia. Haastatteluun valittiin keskusrekisterin työntekijät, joilla on kokemusta ja tietoa keskusrekisterin työstä. Oletus oli, että haastateltavat ymmärtävät aiheet, joita haastattelu koski, samalla tavalla kuin haastattelija. Tämä käsitys osoittautui osittain vääräksi. Vaikka haastattelun aiheet toimitettiin etukäteen haastateltaville, haastateltavien käsitys osaamisesta ja oppimisesta osoittautui suppeammaksi

kuin haastattelijan käsitys. Haastattelu mahdollisti lisäkysymykset ja keskustelun tutkimusaiheesta.

3.3.3 Osallistuva havainnointi

Hirsjärvi ym. toteavat, että osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa ja havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan (2009, 214). Suora havainnointi soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun pyritään pääsemään selville siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin he sanovat toimivansa. Usein puheissa ja asennoitumisessa kannatetaan yhtä arvomaailmaa, mutta elämäkäytännön tasolla toimitaan toisen arvomaailman mukaisesti. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, mitä todella tapahtuu. Toimivatko ihmiset kuten he sanovat. (Hirsjärvi ym. 2009, 212.)

Osallistuva havainnointi on valittu yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi siksi, että sen avulla on etsitty vastausta tutkimuskysymyksen alakysymyksiin, jotka koskevat nykyistä osaamista Porin keskusrekisterissä ja osaamisvajeita.

4 OSAAMINEN

Osaamisen merkitys korostuu työelämässä, jossa muutoksesta on tullut jatkuvaa. On osattava määritellä ne osaamiset, jotka organisaatiossa ovat keskeisiä ja tärkeitä. Osaamiseen liittyy läheisesti asiantuntijuus. ”Asiantuntija suoriutuu tehtävästä loistavasti, perusteiden osaja tekee helposti ”bulkkisuorituksen” (Ojala 2018, 88).

Vision ja strategian varassa voi päätellä organisaatiossa tarpeellisten osaamisten sisältöjä. Visiolla ja strategialla on merkitystä myös tavoiteltavan osaamisen määrittelijänä ja oppimisen suuntaajana. (Viitala 2005, 76.) Keskusrekisterin ydinosaamista on kirkonkirjojenpito ja niihin liittyvä tietojenluovutus. Ydinosaaminen kehittyy pitkän ajan kuluessa. Ydinosaaminen ei ole samankaltaista kaikilla alan toimijoilla. (Viitala, 2005, 85.)

Yksittäiseen työntekijään liittyvässä osaamisessa on otettava huomioon myös riskit. Erityisesti riskien realisoitumista on mietittävä niiden työntekijöiden kohdalla, joiden

osaaminen on avainasemassa ja vaikeasti korvattavissa. Osaajiin liittyviä riskejä ovat muun muassa henkilön siirtyminen pois yrityksestä, henkilön uupuminen ja väsyminen työssään, henkilön sairastuminen ja yrityksen kannalta merkittävää osaamista omaavien työntekijöiden kyvyttömyys yhteistyöhön. (Viitala 2005, 210.) Riskien realisoitumiseen vaikuttavat monet tekijät. Jos työntekijän motivaatio loppuu, työtä ei enää koeta mielekkäänä, työilmapiiri on haastava tai palkitseminen koetaan riittämättömäksi, työntekijä voi siirtyä pois työnantajan palveluksesta. Taloustilanteen ollessa vuonna 2020 koko maassa heikko, uuden työpaikan löytäminen voi kuitenkin olla vaikeaa.

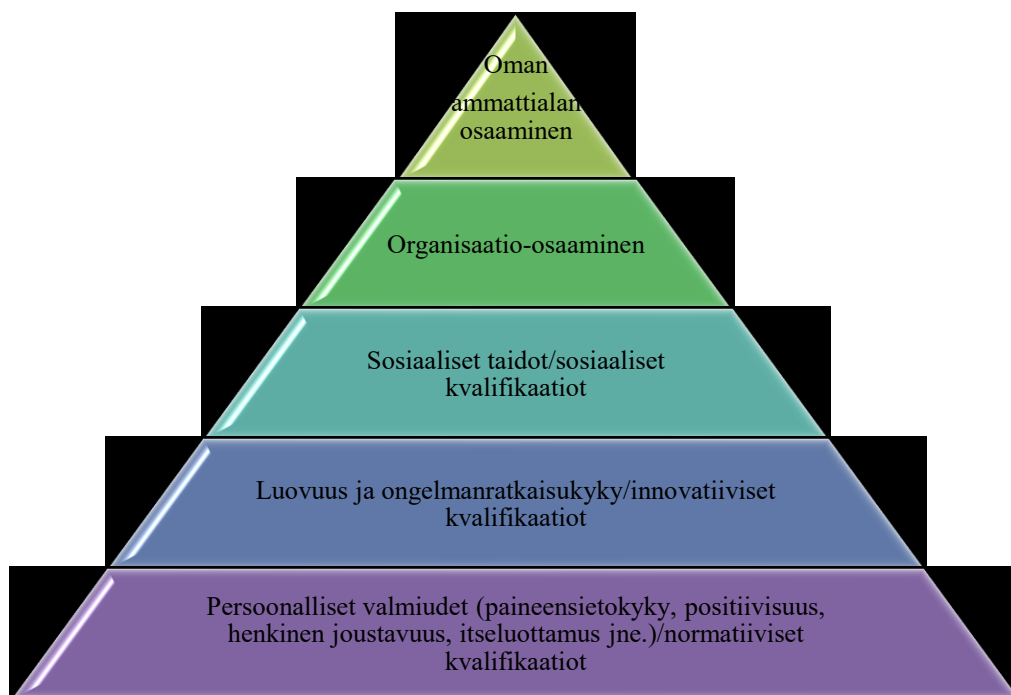
Hyppäsen (2013,107-108) mukaan osaamiseen kuuluvat tahto, tieto, taito, kokemukset ja kontaktit, motivaatio, oppimishalu, oppimiskyky, riittävä energisyys ja henkilökohtaiset taidot. Kauhasen (2012, 145-147) määritelmä osaamiselle sisältää tiedot, taidot, motivaation, kokemuksen, ihmissuhdeverkostot, arvot ja asenteen. Kauhanen puhuu pätevyydestä, joka sisältää ammattitaidon. Pätevyys sisältää myös henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten luovuuden, kielellisen ilmaisutaidon, esiintymistaidon, kehonkielen osaamisen ja ulkoisen olemuksen. Osaamista voidaan tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin ja organisaation näkökulmasta (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 50). Tässä kehittämistehtävässä osaamista tarkastellaan suurimmaksi osaksi yksittäisen työntekijän ja tiimin näkökulmasta.

4.1 Yksilön osaaminen

Jokaisen työntekijän osaamisen kehittäminen on riippuvainen yrityksen päämääristä ja menestymisen ehdoista. Yksilön osaaminen on myös yrityksen osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Yritykseen ei synny mitään osaamista ilman yksilöä. Osaamisen johtamisessa, jonka osa-alue osaamisen kehittäminen on, syntyy haaste myös siitä, että ihminen rakentaa omaa osaamistaan omista lähtökohdistaan käsin, omassa kokemukentässään ja sosiaalisessa ympäristössään. (Viitala 2005, 16-17.) Yksilön näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään (Viitala 2005, 109).

Työnantajan näkökulmasta ammattitaito on keskeinen työntekijän osaamisalue. Ammattitaidolla tarkoitetaan syvällistä osaamista omista työtehtävistä. Hyvällä työtehtävien hallinnalla tarkoitetaan työtehtävien hallintaa, joka mahdollistaa tehtävistä suoriutumisen itsenäisesti, sisältää vastuullisuuden työsuorituksesta ja tuloksista ja tuottaa onnistumista myös muuttuvissa olosuhteissa. (Viitala 2005,113.)

Ammattitaitoa on pyritty määrittelemään esimerkiksi kvalifikaatioiden avulla (kuvio 2.). Työelämäkvalifikaatiolla tarkoitetaan työssä ja työorganisaatiossa tarvittavia valmiuksia ja persoonallisia ominaisuuksia, jotka voivat olla kehittyneet koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä. (Viitala 2005, 114.) Kaikki kvalifikaatioalueet ovat yhteydessä toisiinsa ja niiden voidaan ajatella rakentuvan hierarkkisesti niin, että mitä lähempänä jokin työelämäkvalifikaatio on perustaa, sitä kriittisempi se on pyramidin yläosien pätevyyksien esiintymiselle (Viitala 2005, 119). Viitalan (2005, 116) mukaan ammattitaidon rakentumista voidaan havainnollistaa pyramidin avulla (Kuvio 2.).



Kuvio 2. Osaamispyramidi

Osaamispyramidin kerrokset edustavat kukin erityyppisiä ammattitaidon osa-alueita. Pyramidin perustalla olevat kvalifikaatiot ovat lähinnä persoonallisuutta ja ihmisenä

kehittymistä sekä metavalmiuksia. Metavalmiuksilla tarkoitetaan ominaisuuksia, joita työelämässä tarvitaan toimialasta ja tehtävästä riippumatta. (Viitala, 2005, 116.)

4.1.1 Oman ammattialan osaaminen

Oman ammattialan osaaminen sisältää perusvalmiudet, joiden varassa henkilö pystyy hoitamaan sisällöllisesti omaa tehtäväänsä. Ne koostuvat alaa koskevasta teoreettisesta tiedosta ja alalle keskeisten menettelytapojen ja työkalujen tuntemuksesta. Oman ammattialan taitoihin on yleensä erikoistuttu koulutuksen ja uravalinnankin kautta. (Viitala, 2005, 116.) Ammattitaidolla on viitattu pitkälle edistyneen osaajan varmaan ja taitavaan työskentelyyn. Ammattitaito voidaan pitää kokonaisvaltaisena asiana, jota on vaikea pilkkoa paloihin. Ammattitaito koostuu monenlaisista kvalifikaatioista: yleiset kvalifikaatiot, ammattikohtaiset kvalifikaatiot ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot. Yleisiä kvalifikaatioita ovat ne, joita tarvitaan työelämässä yleensä, tehtävästä riippumatta. Näitä ovat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyky. (Viitala 2005, 113-114.) Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn ammattialaan. Näitä ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan. (Viitala 2005, 114.)

Kauhanen (2012, 146) mainitsee tiedot ja taidot osaamisen osa-alueina. Tiedot ja taidot käsittävät ammattitaidot sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Kauhasen mukaan esimerkiksi kielitaito, tietotekniikan taidot sekä yhteistyötaidot ovat nykyään erittäin merkityksellisiä. Kaikki nämä taidot ovat henkilökohtaisia. Hänen mukaansa tietoihin lukeutuvat muun muassa tosiasiat ja teoriat.

4.1.2 Organisaatio-osaaminen

Organisaatio-osaaminen käsittää yrityksen, jossa henkilö työskentelee, liikeidean, strategian ja systeemin tuntemuksen sekä yrityksen ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuntemuksen. Organisaatio-osaaminen kertyy kokemuksen kautta, mutta sitä voidaan tukea hyvällä perehdyttämisellä, työkierrolla, sisäisellä koulutuksessa ja sisäisellä viestinnällä. Organisaatio-osaaminen ratkaisee usein sen, kuinka tehokkaasti henkilön oma osaaminen hyödyttää yritystä/työpaikkaa. (Viitala 2005, 117.)

4.1.3 Sosiaaliset taidot

Sosiaaliset taidot (sosiaaliset kvalifikaatiot) sisältävät esimerkiksi vuorovaikutustaidot, kyvyn tunnistaa toisten tunnetiloja ja ristiriitojen ratkaisukyvyn. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan sitä miten henkilö kykenee ymmärtämään, ohjaamaan ja motivoimaan muita ja miten hän pystyy yhteistyöhön muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Sosiaalisesti taitava henkilö pystyy ymmärtämään itseään ja toisia, hänellä on tiilannetajua ja kyky kommunikoida muiden kanssa. (Viitala 2005, 117.)

Sosiaaliset taidot ovat ydinpätevyyttä, koska valtaosa työtehtävistä suoritetaan yhteistyössä muiden kanssa. Sosiaalsiin taitoihin sisältyy piirteitä, jotka ovat lähellä persoonallisuuden piirteitä muun muassa empatian kyky. Niihin sisältyy kuitenkin myös opittavia asioita kuten keskustelutaito. (Viitala 2005, 118.)

4.1.4 Luovuus ja ongelmanratkaisukyky

Luovuus ja ongelmanratkaisukyky (innovatiiviset kvalifikaatiot) sisältävät osin myös persoonallisia piirteitä kuten kyvyn sietää epävarmuutta. Viitalan (2005, 118) mukaan luovuus on kykyä ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomissa tilanteissa.

Työelämän muuttuessa nopeasti, ongelmanratkaisukyvyn merkitys kasvaa. Aina ei voi käyttää hyväkseen jo olemassa olevia tapoja tehdä työtä, vaan on kyettävä toimimaan tilanteiden mukaan.

4.1.5 Persoonalliset valmiudet

Persoonalliset valmiudet (normatiiviset kvalifikaatiot) liittyvät suurella määrällä työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuten motivoituneisuuteen, omaloitteisuuteen ja luottamukseen omasta pystyvyydestään. Tämän päivän työelämässä korostuvat myös epävarmuuden ja paineensietokyky. Persoonallisiin valmiuksiin ei voida vaikuttaa ulkopuolelta yhtä suoraviivaisesti kuin kognitiivisiin taitoihin. (Viitala 2005, 118.) Hyppäsen (2013, 107) esiin tuomat tahto ja taito voidaan lukea per-

soonallisiin valmiuksiin. Tahto sisältää henkilön kiinnostukset, asenteet ja tavoitteet. Tieto sisältää opinnot, tutkinnot ja asiantuntijuuden. Tieto voi olla näkyvää tai hiljaisista tietoa. ”Hiljainen tieto vaikuttaa ihmisessä koko ajan, vaikka sitä ei ole ilmaistu ei muotoiltu.” (Viitala 2005, 131). Hiljainen tieto on tiedon toinen laji, toinen on näkyvä tieto. Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi kirjoitettuja sanoja ja matemaattisia kaavoja. (Viitala 2005, 131.) Viitalan mukaan hiljainen tieto ei nouse yrityksessä helposti näkyviin eikä osaamisen haltijakaan sitä välttämättä tunnista. Hiljaisen tiedon esille saamiseen voi vaikuttaa esimies havaitsemalla sen ja tuomalla sen esiin tai hiljaisen tiedon omaajan pitäisi itse tunnistaa hiljainen tieto ja tuoda se esiin ja jakaa muiden kanssa. (Viitala 2005, 132.)

Arvot ja asenteen ovat kiinteä osa osaamista. Arvot muodostavat ihmisen maailmankatsomuksen pohjan. Asenteet kertovat muun muassa sopeutuuko ihminen jatkuvaan muutokseen ja onko hän valmis panostamaan oman osaamisensa ylläpitämiseen. Myös vastuuntunto on erittäin tärkeä asenne. (Kauhanen 2012, 147.) Asenne on melko pysyvä ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Asenteet heijastavat yksilön arvostuksia. (Viitala 2005, 115.) Ojala (2018, 71-72.) toteaa asenteen olevan oppimisen keskeinen menestystekijä. Hän viittaa Carol Dweckin asenneteoriaan, jossa ihmisillä on joko kasvun asenne tai muuttumattomuuden asenne. Muuttumattomuuden asenne tarkoittaa sitä, että henkilö uskoo ominaisuuksiensa olevan muuttumattomia. Henkilö välttää vaivannäköä, haasteita sekä negatiivista kritiikkiä sekä pitää toisten menestystä uhkana itselleen. Kasvun asenne tarkoittaa sitä, että henkilö innostuu haasteista, oppii kritiikistä, inspiroituu toisten menestyksestä. Ihminen, jolla on kasvun asenne, pitää vaivalloistakin työntekoa ja opettelua mahdollisuutena kehittyä ja oppia.

Kokemusten tuoma osaaminen perustuu työkokemukseen ja -historiaan, elämäkokemuksiin ja harrastuksiin (Hyppänen 2013, 107). Kokemus on keskeinen osa kokonaisosaamista, sillä se muun muassa auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Ihmisen oppimiskyky yleensä lisääntyy iän myötä. Työkokemusta ei voida kuitenkaan pitää meriittinä ellei henkilö itse osaa hyödyntää sitä uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. (Kauhanen 2012,145.)

Kontaktien antama tieto ja osaaminen liittyy verkostoihin ja vuorovaikutukseen (Hyppänen 2013, 107). Otalan (2018, 119.) mukaan vuorovaikutustaitoihin kuuluvat läsnäolo, ihmistuntemus ja ihmisten keskinäisen erilaisuuden ymmärtäminen ja kuunteleminen. Läsnäolosta Ojala toteaa, että hyvä vuorovaikutus edellyttää sataprosenttista läsnäoloa. Se on oleellinen osa luottamuksen rakentumista. Vuorovaikutusta helpottaa, kun ymmärtää miten ja miksi toinen toimii ja reagoi tietyllä tavalla. Oppiakseen ymmärtämään toisia on tunnettava itsensä.

Motivaatio rakentuu henkilön arvomaailman ja elämänkaaren vaiheen pohjalle. Myös henkilön fyysinen ja psyykinen energia vaikuttavat motivoitumiseen. (Kauhanen 2012, 147.) Motivaatio on melko lyhytaikainen reaktiovalmius, joka liittyy yleensä yhteen tilanteeseen kerrallaan. Motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. (Viitala 2005, 115.) Viitalan (2005, 144) mukaan tavoitteen saavuttaminen vahvistaa motivaatiota myös oppimisessa. Työhön liittyvät motivaatiotekijät jaetaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan työn tekemistä jonkin ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ulkoinen motivaatio ohjaa oppimista, jos sen kautta pystyy saavuttamaan esimerkiksi suuremman palkan. Sisäinen motivaatio lähtee itse työstä. Työn innostavuus, merkityksellisyys ja palkitsevuus johtavat työntekijän tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Sisäinen motivaation katsotaan syntyvän kolmesta tekijästä, jotka ovat: toimintavapaus ja vaikutusmahdollisuus, aikaansaaminen ja työn hallinta sekä yhteisöllisyys ja välittäminen. (Ojala 2018, 92-93.) Ojala (2018, 90) toteaa, että oppijalla pitää olla sisäinen motivaatio oppia. Ihmisen pitää haluta ratkaista ongelma tai parantaa suoritustaan. Sisäinen motivaatio pistää ihmisen pyrkimään ymmärtämään uutta tietoa, mikä tapahtuu usein vuorovaikutuksen tai tiedon käytäntöön soveltamisen kautta.

4.2 Tiimin osaaminen

Tiimi voi rakentaa osaamistaan keräämällä tietoa, jakamalla sitä ja pohtimalla sen soveltuvuutta tiimin toimintaan. Tiimi voi arvioida toimintaansa ja oppia siitä. Tiimi voi ideoida, ratkaista ongelmia, parantaa toimintaansa ja auttaa toisia oppimaan. Tiimi oppii palautteesta. Saadun tiedon hyödyntämisessä tiimissä avainasemassa ovat vuorovaikutus, kollektiivinen älykkyys ja psykologinen turvallisuus. (Ojala 2018,

157.) Kollektiivisella älykkyydellä tarkoitetaan tiimin yhteistä älykkyyttä, joka ei välttämättä korreloi yksilöiden älykkyyden kanssa. Kollektiivinen älykkyys muodostuu muun muassa tiimin jäsenten vuorovaikutustaidoista sekä empatiasta toisiaan kohtaan, erilaisten ajatusten hyväksymisestä ja hyväksi käyttämisestä tiimissä, rakentavasta kritiikistä, aidosta ja innostuvasta kohtaamisesta, vaikutusmahdollisuudesta tiimissä, tiedon hakemisesta myös tiimin ulkopuolelta ja tämän tiedon jakamisesta sekä synergiasta. (Ojala 2018, 141-142.)

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tiimin jäsenen luottamusta siihen, että tiimi tukee ja hyväksyy myös silloin, kun tapahtuu virheitä. Psykologinen turvallisuus rakentuu yhteiseen tehtävään sitoutumisessa, yhdessä tekemällä ja selkeiden pelisääntöjen avulla. (Ojala 2018, 153-154.). Tiimi oppii nopeammin kuin yksilö etenkin, jos tiimi kehittää toimintaansa tiiminä jatkuvasti, Oppimista tiimissä kehittää mahdollisuus kokeilla asioita ja mahdollisuus käyttää oppimista tukevia toimintatapoja päivittäisissä tilanteissa. (Ojala 2018, 157.)

4.3 Organisaation osaaminen

Kupias ja Peltola (2019, 179) toteavat, että organisaation osaaminen on oppivien ihmisten rakentamaa. Organisaatiossa tarvitaan sekä ydintehtävään että kehittymiseen ja joustavuuteen liittyvää osaamista.

Sydänmaanlakka (2017, 298) puolestaan toteaa, että organisaation osaamista ovat prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. Tässä kehittämistyössä organisaation osaamista tarkastellaan Porin keskusrekisterin osalta.

5 OPPIMINEN

Oppimisella tarkoitetaan sitä, että jokin muuttuu (Kupias ym. 2019, 11). Oppiminen ei tapahdu itsestään, vaan vaatii työtä. Tähän työhön tarvitaan tahdonvoimaa. On ohjattava omaa mieltä ajattelemaan opittavaa asiaa. Pienet askeleet tuottavat ison oppimisen, ymmärrys kehittyy vähitellen. Oppiminen ei aina johda toivottuun tulokseen.

(Ojala 2018, 72.) Viitalan (2005, 54.) mukaan uudistavaa tai syvätason oppimista tapahtuu vain, jos yrityksessä toimivat ihmiset ovat herkkiä havainnoimaan ympäristönsä muutoksia ja taitavia arvioimaan omaan toimintaansa niitä vasten. Lisäksi tarvitaan kykyä muuttaa omaa toimintaa nopeasti ja tehokkaasti. Yksilön kannalta tämä tarkoittaa suurta reflektiivisyyttä, henkistä joustoa ja oppimiskykyä. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan kykyä jatkuvasti arvioida omaa toimintaansa, sen tuloksia ja taustalla vaikuttavia olettamuksia.

Työssä oppimista voidaan pitää tärkeimpänä tapana oppia. Tätä tukee 70-20-10 malli, joka perustuu kahdellesadalle johtajalle tehtyyn kyselytutkimukseen. Malli on tehty vuonna 1996, joten esimerkiksi vuorovaikutuksen merkitys työnteossa on nykyään niin kiinteä osa työtä, että 70 ja 20 prosenttia sulautuvat toisiinsa. Malli on kuitenkin tuonut esille päivittäisessä työssä tapahtuvan oppimisen merkityksen. (Kupias ym. 2019, 23.)

Organisaation oppimista voidaan jäsentää jaotteleamalla se yksilön, ryhmän ja koko organisaation oppimisen tasoihin. Tähän voidaan lisätä verkoston toiminnan taso, koska organisaation menestys on usein riippuvainen siitä, miten koko yhteistyöverkosto oppii. (Viitala 2005, 57.)

5.1 Yksilön oppiminen

Viitalan (2005, 57) mukaan yksilöiden toisistaan erillinen oppiminen ei vielä tuota organisaatioiden tarvitsemaa kollektiivista oppimista. Viitala toteaa, että osaamista ei voi suoraan lisätä kehenkään. Ainoa keino luoda ja tukea osaamisen kehittymistä, on tukea siihen johtavia oppimisprosesseja. Mielestäni tämä on avainoivallus. Liian usein odotetaan, että osaaminen annetaan ulkoa päin. Viitala (2005, 135.) toteaa myös, että aikuista ei voi opettaa ellei kyseessä ole konkreettisten taitojen opettaminen. Aikuinen vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee ulkopuolelta tulevaa informaatiota omien ajatusmalliensä mukaan. Kupias ym. (2019, 17) toteavat, että yksilön oppimiseen vaikuttaa eniten oma lähityöyhteisö.

Suuri osa oppimisesta työssä tapahtuu osittain huomaamatta, havaintojen ja kokemusten kautta (Viitala 2005, 142). Kokemuksista oppiminen on tärkeää lähtökohta ja ehto uuden oppimiselle silloinkin, kun kokemuksessa on opittavan asian kannalta epätäydellisyyttä (Viitala 2005, 145). Opittavan asian merkitys oppijalle on oppimisen motivaation perusta. Ihmiset suuntautuvat oppimaan merkityksellisiksi kokemiin asioita, joten osaamisen kehittämisenkin tulee avata merkityksiä asioissa, jotka työntekijän tulee oppia. (Viitala 2005, 114.) Palautteella on suuri merkitys oppimiselle. Palautteen vastaanottaminen edellyttää, että henkilön itsearvostus on terveellä pohjalla. (Viitala 2005, 148.)

5.2 Tiimin oppiminen

Kollektiivinen oppiminen on riippuvainen jokaisen ryhmän jäsenen yksittäisestä kyvykkyydestä ja näiden kyvykkyyksien jakamisesta, yhdistelemisestä, rikastamisesta ja suuntaamisesta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmätason oppiminen tuottaa organisaatiossa esimerkiksi toimintamalleja. Kokemuksista oppimisen hyödyntäminen siten, että kokemukset eivät vahvista huonojen käytäntöjen toistumista, edellyttää työyhteisössä kokemusten tarkastelua reflektiivisesti. Kaikki kokemuksista oppiminen ei ole oppimiselle eduksi. (Viitala, 2005, 57.)

Tiimin oppimisen ja kehittymisen kannalta ratkaisevia tekijöitä ovat turvallinen ilmapiiri, oppimis- ja kehittymisorientaatio, yhteinen tavoite ja yhteiset pelisäännöt. Turvallinen ilmapiiri on oppimisen ja kehittymisen perusta. Turvallisella ilmapiirillä tarkoitetaan mahdollisuutta avoimesti ilmaista näkemyksiään ilman, että henkilösuhteen kärsivät tai oma ura vaarantuu. (Kupias ym. 139-140.)

5.3 Organisaation oppiminen

Organisaation oppimista voidaan käsitellä oppivan organisaation käsitteen kautta. Peter M. Senge on esitellyt ajatuksen oppivasta organisaatiosta 30 vuotta sitten. Oppivan organisaation perusajatus on jatkuva kehittyminen ja toiminnan parantaminen. Työntekijöillä on yhteiset tavoitteet ja yhteinen visio. He oppivat yhdessä ja uudistavat yhdessä toimintamalleja. Oppivan organisaation jäsenet ymmärtävät, mihin suun-

taan toimintaa kehitetään ja miten se tehdään yhdessä, sekä miksi työyhteisössä ajatellaan ja toimitaan tietyllä tavalla. Oppivassa organisaatiossa on tärkeää jakaa tietoa, keskustella asioista yhdessä ja jokainen työntekijä otetaan mukaan yhteiseen keskusteluun ja toiminnan kehittämisen. (Kupias ym. 2019, 188-189.)

Kauhasen (2017, 298) mukaan oppivassa organisaatiossa korostetaan muun muassa oppimisen yhteyttä muutokseen, toiminta- ja työskentelytapojen muuttamiseen, päätöksentekoon osallistumista ja näitä asioita edistävää johtamistapaa. Oppivan organisaation keskeisinä tekijöinä Kauhanen mainitsee muun muassa tiimityön, tiimissä oppimisen, vapaan tiedonkulun, koko henkilöstön jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen, oppimisen palkitsemisen, työtapojen ja prosessien kehittämisen, hajautetun päätöksenteon, oppimista tukevan organisaatiokulttuurin, (2012, 158.) Sydänmaalakka määrittelee organisaation oppimisen organisaation kykynä uusiutua muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosesseja.

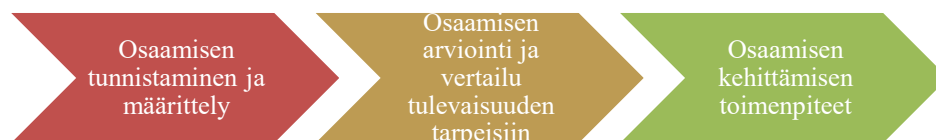
6 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen kuuluu osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen edellyttää organisaatiolta yhteistä käsitystä siitä mitä osaamisella tarkoitetaan. (Hyppänen 2013, 107.) Osaamisen johtaminen pohjautuu organisaation laajempiin strategisiin linjauksiin ja tulevaisuuden näkemyksiin. Osaamista kehitetään organisaation vision ja strategian pohjalta. (Hyppänen 2013, 110.) Porin keskusrekisterin perustehtävä on määritelty. ”Porin ev.lut. seurakuntayhtymän keskusrekisterin perustehtävänä on ylläpitää seurakuntien jäsentiedostoa, jota ylläpidetään Kirjuri-järjestelmässä, siten, että viranomaistehtävät voidaan suorittaa asianmukaisesti, seurakuntien jäsenten tiedot pitää ajantasaisina ja seurakuntia palvella monipuolisesti. Tehtävässä korostuu kaikkien seurakuntaan kasteessa liitettyjen jäsenten tasavertaisuus” (Keskusrekisterin toimintakertomus Kertomusvuosi 2019).

Otala (2019, 165) mainitsee osaamisstrategian. Osaamisstrategian toteuttamisella tarkoitetaan osaamisen johtamista. Se sisältää muun muassa osaamistarpeiden selvittämisen, tärkeimpien osaamisten tunnistamisen ja niiden jatkuvan kehittämisen, ole-

massa olevan osaamisen selvittämisen, osaamispuutteiden tunnistamisen, puuttuvan osaamisen hankkimisen ja kehittämisen sekä osaamisen hallinnan, jakamisen ja hyödyntämisen.

Kehittämisessä on kysymys muutoksesta ja oppimisesta. Oppiminen ja osaaminen tuottavat myös työhyvinvointia. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 11.) ”Osaamisen kehittämiseen tarvitaan työntekijöiden omaa motivaatiota kehittyä ja aktiivisia oppimisponnistuksia sekä kehittämiseen liittyvää johtamista” (Kupias ym. 2014, 13). Osaamisen kehittäminen on johtamista ja siksi esimiehellä on suuri merkitys. Kehittävä esimies keskittyy kolmeen asiaan: johtaa joukkuetta, valmentaa yksilöitä ja ohjaa yhdessä oppimista (Kupias ym. 2014, 15). Osaamisen kehittämisen kannalta esimiehen odotetaan esimerkiksi huolehtivan tiimin osaamisen kartoittamisesta ja kehityskeskusteluista (Kupias ym. 2014, 23). Viitalan mukaan osaamisen kehittämiseen kuuluu osaamisen tunnistaminen ja määrittely, osaamisen arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin sekä osaamisen kehittämisen toimenpiteet (Kuvio 3.).



Kuvio 3. Osaamisen kehittäminen prosessi (mukaillen Viitala 2005, 87)

6.1 Osaamisen kartoittaminen ja osaamisen arviointi

Organisaatiossa tarvitaan osaamiskartoituksia esimerkiksi henkilöstön kehittämiseksi, rekrytoinnin suunnittelemiseksi, työkuormituksen jakamiseksi ja palkitsemisen perustaksi. Yksilön osaamisen näkökulmasta osaamiskartoituksia tarvitaan muun muassa selkeän käsityksen muodostamiseksi omasta ja tiimin työnkuvasta ja osaami-

sesta. Osaamiskartoituksen tulisi listata työtehtävät ja työn kannalta oleellisen osaamisalueet ja määrittellä arviointikriteerit eri osaamistasoilla. (Kauhanen 2012,148.)

Osaamista voidaan arvioida muun muassa itsearvioinnilla, esimiehen arvioinnilla, työtovereiden arvioinnilla, asiakkaiden arvioinnilla ja alaisten arvioinnilla (Kauhanen 2012, 149). Tässä kehittämistyössä osaamista on arvioitu itsearvioinnilla ja esimiehen arvioinnilla.

6.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa osaamisen kehittämistä ja osaamisen uudistamista. Henkilöstön kehittämisen perinteisinä tulosalueina on pidetty muun muassa työtehtävien suorittamisen tehostumista, muutosten toteuttamisen mahdollistamista ja tukemista sekä luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkimista. (Viitala 2005, 254.)

Osaamisen kehittämiseksi on tärkeää määrittellä tavoitteet. Vasta kun tavoitteet on määriteltä, on mahdollista valita parhaat kehittämismenetelmät. (2005, 259.) Viitala (2005, 261-262) mainitsee kehittämisen muotoina työhön kytketyn osaamisen kehittämisen ja työn ja työyhteisön ulkopuolella tapahtuvan yksilöosaamisen kehittämisen.

6.2.1 Työhön kytketty osaamisen kehittäminen

Henkilön osaamista kehitetään osana työtä tai tiiviisti henkilön työhön kytkettynä. Oppiminen ja kehittyminen kytkeytyvät kokemukseen. Työtä hyödynnetään oppimisen lähteenä ja uuden opitun soveltamisen välittömänä kohteena. Työntekijää voidaan kehittää työtehtävien avulla työkierron, sijaisuuksien hoidon ja moniosaamisen, erityistehtävien, työn muotoilun, projektiosallistumisen ja kehittämishankkeisiin osallistumisen, tutoroinnin, mentoroinnin, kehityskeskustelujen, työnohjauksen ja toiminnassa oppimisen kautta. (Viitala 2005, 262.)

Työkierron etuna voidaan pitää sitä, että työntekijän ymmärrys organisaation toiminnasta laajenee ja syvenee. Työkierto liittyy urasuunnitteluun. Työkierrossa on osaamisen kehittämisen rinnalla tavoitteena työntekijän sitouttaminen yritykseen. (Viitala 2005, 262.)

Sijaisuuksien hoito on yksi tapa huolehtia työntekijöiden ammatillisten taitojen kehittymisestä. Esimerkiksi yrityksen avaintyöntekijän sairastuessa esimies voi valita hänelle pätevän sijaisen omien työntekijöiden keskuudesta. Sijaisjärjestelmä pitää hoidtaa järjestelmällisen ja asianmukaisen perehdyttämisen avulla. Moniosaaminen voidaan varmistaa ristiinkoulutuksella. Moniosaajat, jotka hallitsevat useita tehtäviä, ovat yritysten avainhenkilöitä. Moniosaamisen merkitys kasvaa tiimityössä, sillä tiimin tavoitteen saavuttaminen hyötyy siitä, että jäsenet voivat tarvittaessa tehdä toistensa tehtäviä ja osallistua niihin. Yksilön kannalta moniosaaminen tuo työhön haasteita ja vaihtelua. Se kehittää myös ammattitaitoa ja mahdollistaa tehtävästä toiseen siirtymisen. (Viitala 2005, 263.)

Erytystehtävä voidaan liittää mihin tehtävään tahansa. Erytystehtävällä tarkoitetaan, että henkilö ottaa vastuulleen työhön tai työyhteisöön liittyvän kehittämistehtävän tai tietyn asian koordinoinnin ja hoidon. Erytystehtävä liitetään osaksi työnkuvaa. Erytystehtäviä voivat olla esimerkiksi työopastus, koulutus, merkkipäivien hoito tai ympäristövastuuasiat. Erytystehtävä laajentaa työntekijän osaamista ja vahvistaa hänen kokonaisnäkemystään työstä. Erytystehtävät vahvistavat myös työntekijän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Yritys hyötyy, kun toimintaan saadaan tietystä näkökulmasta yrityksen toimintaa hyvin tunteva henkilö. (Viitala 2005, 264.) Hankkeet ja projektit ovat niin ikään erinomaisia kehittymispaikkoja työntekijälle. Hankkeissa kehittyy kokonaisnäkemys. Niissä henkilöt voivat harjoitella myös esimies- ja johtamistehtäviä. Projektit ja hankkeet voidaan nähdä uralla etenemisen väylänä. Ne ovat myös tehokkaita koulutuspaikkoja. Työn muotoilulla tarkoitetaan tehtävän sisällöllistä monipuolistamista. Työtehtävää voidaan muotoilla erikoistuneempaan suuntaan. (Viitala 2005, 265.)

Tutor työpaikalla on henkilö, joka ohjaa toisen henkilön oppimista jossakin määrättyssä asiassa. Hän ei ole perehdyttäjä vaan esimerkiksi henkilö, jonka tehtävänä on auttaa työntekijät ottamaan haltuun jokin uusi toimintatapa. (Viitala 2005, 266-267.)

Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokeneempi työntekijä tukee toista. Mentori on yleensä korkeammalla organisaatiotasolla, mutta hän ei ole mentoroitavan välitön esimies. Mentoroinnilla pyritään tarjoamaan rohkaisua ja tukea työhön ja urakehitykseen. (Viitala 2005, 266-267.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä. Kehityskeskustelun tarkoitus on syventyä työhön laajemmin ja syvemmin kuin päivittäisissä keskusteluissa esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelussa käsitellään mennyttä ja tulevaa. Kehityskeskustelun etuna osaamisen kehittämisen näkökulmasta on henkilökohtaisuus, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelmien syntyminen. (Viitala 2005, 267.) Yksilökeskusteluiden lisäksi on usein perusteltua pitää ryhmäkohtaisia kehityskeskusteluita. Osaamisen arviointitiedot on hyvä tuoda kehityskeskusteluun ja käsitellä niitä yhdessä. (Viitala 2005, 269.)

Työnohjauksen tavoitteen on ammattitaidon lisääminen, henkinen ja persoonallinen kasvu sekä työn ongelmatilanteiden hallinta. Työnohjauksella voidaan edistää työhyvinvointia. Työnohjauksessa ohjattavalle luodaan oppimistilanne, jossa hän oppii tuntemaan itseään ja suhdettaan työhön ja työorganisaatioon. (Viitala 2005, 269.) Toiminnassa oppimisella tarkoitetaan suunnitelmallista toimintaa, jossa teoria yhdistetään työssä oppimiseen. (Viitala 2005, 270).

6.2.2 Työn ja työyhteisön ulkopuolella tapahtuva yksilöosaamisen kehittäminen

Viitala (2005, 271) mainitsee työn ulkopuolella toteutettavina, yksilöosaamisen kehittämismuotoina koulutuksen ja omaehtoisen opiskelun. Omaehtoisella opiskelulla tarkoitetaan omalla ajalla toteutuvaa koulutusta esimerkiksi verkossa tai kirjallisuuden avulla.

Koulutus palvelee sekä yksilön että ryhmän oppimista. Koulutusta voi olla lyhyt luento, päivän koulutus tai tutkintoon johtava koulutusprosessi. Koulutus voidaan toteuttaa yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella. Opetusmenetelmät voivat vaihdella huomattavasti. Itseohjautuvalla oppimisella tarkoitetaan esimerkiksi verkkopohjais-

ten menetelmien tai kirjallisuuden kautta tapahtuvaa oppimista. Omaehtoinen opiskelu on esimerkiksi aikuisopiskelua. Se voi olla joko uusiin ammatteihin johtavaa tai taitoja täydentävää opiskelua. Kouluttautuminen voi tapahtua omalla ajalla ja työnantaja voi tukea sitä esimerkiksi antamalla tietyn määrän palkallista aikaa opiskeluun. Teknologia mahdollistaa osallistujien välisen yhteydenpidon ja tiedonsiirron esimerkiksi avointen tietokantojen, sähköpostimentoroinnin ja -tutoroinnin kautta. Itseopiskelua voidaan tukea itsenäisesti luettavan kirjallisuuden avulla. (Viitala 2005, 271-276.)

6.3 Ryhmän osaamisen kehittäminen

Ryhmän osaamisen kehittäminen voi koskea tiimiä, työyhteisöä tai koko yrityksen henkilökuntaa. Henkilöstölle voidaan tarjota arvovalmennus tai tiimin jäsenille tiimikoulutus, kun halutaan antaa työntekijöille samanaikaisesti samat tiedot ja samat käsitteet. Tilaisuudet voivat olla lyhyt- tai pitkäkestoisia, informatiivisia tai vahvasti osallistavia, teoreettisia, tai ne voivat sisältää toimintaoppimista. Koulutuksen lisäksi ryhmän osaamista voidaan kehittää muun muassa luomalla oppimistilanteita. Ongelmaratkaisutilanteet voivat olla oppimistilanteita, joissa ongelmasta, sen ratkaisusta ja ratkaisuprosessista opitaan uutta. (Viitala 2005, 277.)

Ryhmän osaamista voidaan kehittää palavereissa, joissa voidaan saada tietoa, muokata ja täydentää ajatusmalleja sekä kehittää ajattelua. Myös vuorovaikutustaidot kehittyvät. Avoimuus ja tehokkuus ratkaisevat sen kuinka suuri hyöty palavereista saadaan. Jos palaverin on tarkoitus kehittää ryhmän osaamista, palaveri ei voi pääsääntöisesti olla esimiehen yksinpuhelutilaisuus. Aito ajatusten vaihto ja yhteinen ymmärrys vaatii kehittyntä vuorovaikutusta. Kehittynyt keskustelukulttuuri näkyy Viitalan mukaan siinä, että jokainen palaveriin osallistuva kokee voivansa ilmaista näkemyksensä ja kokee tulevansa kuulluksi. (Viitala 2005, 278.)

6.4 Organisaation osaamisen kehittäminen

Viitalan (2005, 87) mukaan yrityksen osaamista voidaan kehittää muun muassa investoimalla henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ostamalla osaamista esimerkiksi

rekrytoimalla uusia osaajia organisaation palvelukseen, lainaamalla osaamista muuan muassa ostamalla konsulttipalveluita, sitouttamalla olemassa olevaa osaamista taloon ja siirtämällä tarpeettomaksi käyvää tai vanhentunutta osaamista pois organisaatiosta.

Organisaation oppimista voidaan kehittää osallistamalla työntekijät vision ja strategian luomiseen. Tietoa voidaan jakaa työkokouksissa ja tiimien keskusteluissa. Organisaatiossa oppimisen kehittäminen edellyttää koko henkilöstö kehittämistä sekä oppimista tukevan organisaation rakentamista.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus toteutettiin lähettämällä sähköpostilla osittain strukturoitu kysely Porin keskusrekisterin työntekijöille ja Rauman kirkkoherranviraston työntekijöille. Kysely lähetettiin Porin keskusrekisterin työntekijöille toukokuussa 2020 ja Rauman kirkkoherranviraston työntekijöille elokuussa 2020.

Lisäksi järjestettiin teemahaastattelu. Neljä työntekijää osallistui teemahaastatteluun. Kumpaankin teemahaastatteluun valittiin yksi työntekijä kummastakin Porin keskusrekisterin tiimistä. Tiimien työt ovat erilaiset, joten oli perusteltua haastatella kummankin tiimin työntekijöitä. Kehittämistiimissä mahdollisia haastateltavia työntekijöitä on kaksi, koska tiimin kolmas jäsen on tutkimuksen tekijä. Asiakaspalvelu- ja rekisteröintitiimin jäsenet valikoituvat haastatteluun osallistumisvalmiuden mukaan. Kaikilta tiimin jäseniltä kysyttiin valmiutta osallistua teemahaastatteluun. Asiakaspalvelu- ja rekisteröintitiimin työntekijöistä kaksi halusi osallistua haastatteluun. Haastattelu toteutettiin parihaastatteluna. Havainnointi toteutui työn ohessa toteuttajan toimiessa esimiestehtävässä Porin keskusrekisterissä. Teemahaastattelu litteroitiin ja aineistosta tehtiin sisällönanalyysi. Teemahaastattelun nauhoittamiseen pyydettiin haastateltavien lupa.

7.1 Kysely

Kysely lähetettiin sähköpostilla Porin keskusrekisterin viidelle (5) työntekijälle ja Rauman seurakunnan kirkkoherranviraston neljälle (4) työntekijöille. Rauman seurakuntaan perustetaan Porin aluerekisterin toimipaikka ja kaksi kirkkoherranviraston työntekijää siirtyy aluerekisterin työntekijöiksi 1.1.2021.

Kysely oli strukturoitu lomaketutkimus, mutta lomakkeen lopussa oli avoimia kysymyksiä (Liite 1). Kyselyyn saatiin vastaukset neljältä (4) Rauman kirkkoherranviraston työntekijältä ja neljältä (4) Porin keskusrekisterin työntekijältä sähköpostilla. Kyselyä tehtäessä ei tiedetty työntekijöitä, jotka Rauman kirkkoherranvirastosta siirtyvät Porin aluekeskusrekisterin työntekijöiksi, joten kysely lähetettiin kaikille Rauman kirkkoherranviraston työntekijöille.

Strukturoidut kysymykset käsittelivät keskusrekisterin työtä ja työntekijöitä pyydettiin arvioimaan oma osaamisensa asteikolla 1-5. Arvio 1 tarkoitti paljon kehitettävää ja arvio 5 erittäin hyvää osaamista. Kysymykset käsittelivät myös vastaajien käsitystä siitä, miten he oppivat parhaiten. Strukturoiduissa kysymyksissä oli mahdollista valita useita vastausvaihtoehtoja. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin työntekijän käsitystä siitä, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa sekä, mikä motivoi työntekijää työssä.

7.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu järjestettiin Porin keskusrekisterissä, Hallituskatu 9b:n toisen kerroksen kokoushuoneessa 2.9.2020 ja 4.9.2020. Teemahaastattelu toteutettiin parihaastatteluna. Keskustelun tueksi työntekijöille lähetettiin sähköpostilla teemahaastatteluun liittyvät aiheet etukäteen. Nämä aiheet olivat:

- mitä osaamista Porin keskusrekisterissä tarvitaan tällä hetkellä
- mitä osaamista Porin aluekeskusrekisterissä tarvitaan 5-10 vuoden kuluttua
- osaamisten tärkeyden arviointi
- havaitut osaamisvajeet
- miten työntekijä kokee oppivansa parhaiten

- oppimisen esteet
- mitä työntekijä voi tehdä oppiakseen enemmän/paremmiin
- mitä organisaatiossa voitaisiin tehdä paremmiin, että osaaminen kehittyisi
- miten osaaminen voidaan varmistaa ja jakaa verkostonomaisessa aluekeskusrekisterissä, kun aluekeskusrekisteri aloittaa toimintansa

Työntekijöitä pyydettiin lähestymään aiheita muun muassa oman ammattialan osaamisen, organisaatio-osaamisen, sosiaalisten taitojen, luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn sekä persoonallisten valmiuksien näkökulmista.

Haastattelu nauhoitettiin. Kumpikin haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelun avulla pyrittiin saamaan selville työntekijöiden näkemys siitä, mitkä osaamiset ovat tärkeitä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, miten osaamista voidaan kehittää ja miten oppiminen tapahtuu tehokkaimmin. Keskeisenä näkökulmana oli aluerekisterikehitys. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Vastaukset teemoitettiin ja niistä yritettiin löytää usein toistuvia sanoja, ilmaisuja ja teemoja.

Analyysimenetelmänä käytettiin laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja teemoittelua. Aineistoa tarkasteltiin eritellen ja siitä etsittiin yhtäläisyyksiä. Ennen analyysin aloittamista aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä määritetään analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Analysoitava tieto voi olla esimerkiksi auki kirjoitettu haastattelu. (Tuomi ym. 2018, 117-119.).

Viitala (2005, 120) toteaa, että osaamisen suuntaamisen ja kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevien osaamisten erittely ja tarvittavien osaamisten määrittely, joka voidaan saada aikaan ns. "valkoisen paperin" tekniikalla itse keskustellen, nimeämällä ja ryhmittelemällä osaamiset, joita tarvitaan. Vaikka yhteinen keskustelu ilman lähtökohtaa voi olla aikaa vievää ja hapuilevaa, se johtaa usein aidompaan lopputulokseen kuin valmiin mallinnuksen käyttäminen.

7.3 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi perustuu tässä kehittämistehtävässä kolmenkymmenen (30) vuoden työkokemukseen ja kahdeksan vuoden lähiesimiestyöhön. Havainnot ovat syntyneet kehityskeskusteluissa, uusia työtapoja käyttöön otettaessa, työkokouksissa, työntekijöiden palautteesta ja päivittäistä työtä seurattaessa. Osallistuva havainnointi on tapahtunut Porin keskusrekisterissä ja se on kohdistunut keskusrekisterin työntekijöiden työhön.

Tähän kehittämistyöhön liittyvässä havainnoinnissa on kartoitettu keskusrekisterin tehtävien osaamista ja siihen liittyvien prosessien realisoitumista. Havaintoihin perustuen tutkimuksessa on tehty osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus on tehty Porin keskusrekisterin kuudesta työntekijästä (Liite 2).

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA PÄTEVYYS

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen ei siis pitäisi antaa sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 31.). Tässä kehittämistyössä henkilöstön osaamista on tutkittu kolmella tavalla, kyselylomakkeen avulla, teemahaastattelun avulla ja havainnoimalla. Tulokset tukevat toisiaan. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Esimerkiksi kysymyslomakkeen kysymyksiin on kiinnitettävä huomiota, että minimoitaisiin kysymysten erilaiset tulkinnat. Kyselyn kohde voi käsitellä kysymykset eri tavalla kuin tutkija.

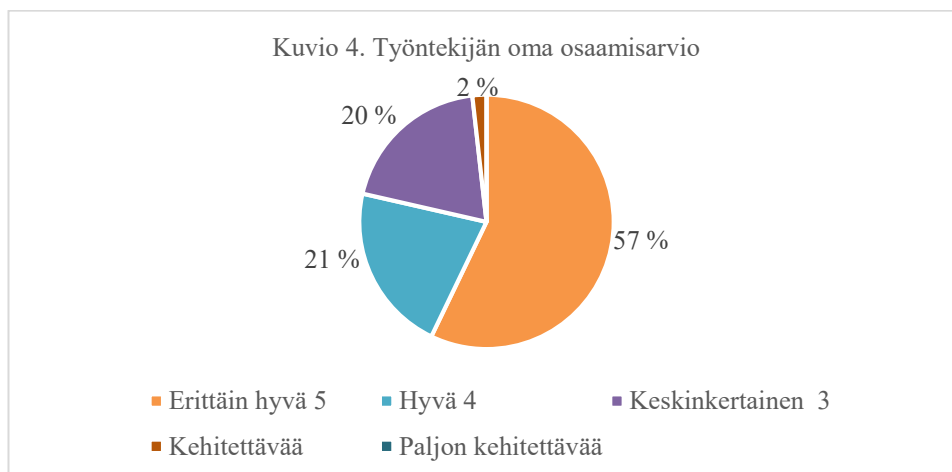
Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuuden arvioinnissa on välttämätöntä kuvata tarkasti tutkimuksen toteuttaminen kaikissa vaiheissa. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointiolosuhteet on selostettava tarkasti. Haastattelusta on tärkeää kertoa myös toteutumipaikka ja haastattelun kesto, mahdolliset häiriötekijät ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Myös perustelu tulkinnoille on esitettävä. (Hirsjärvi ym. 231-233.).

9 TULOKSET

Lomakekyselyssä, teemahaastattelussa ja osallistuvassa havainnoinnissa pyrittiin löytämään vastaus siihen, miten työntekijöiden osaamista voidaan kehittää Porin aluekeskusrekisterissä. Lomakekysely ja teemahaastattelu antoivat vastauksia, joita voi pitää melko yhtenevinä. Esimiehen havainnointiin perustuva arvioinnin ja sen pohjalta tehdyn osaamiskartoituksen perusteella voidaan päätellä, että työntekijät pitävät osaamistaan keskimäärin parempana kuin heidän esimiehensä.

9.1 Lomakekysely

Lomakekyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan osaamisena kahdessakymmenessä ammattiin liittyvässä osaamisessa (Liite 1). Lomakekysymysten vastausten perusteella vastaajista yli puolet (57%) arvioi osaamisensa erittäin hyväksi lomakekyselyssä esitetyissä osaamisissa (Kuvio 4). Kukaan ei kokenut osaamisessaan olevan paljon kehitettävää. Vastauksista kävi ilmi, että on tehtäviä, joita vastaajat eivät olleet tehneet. Näitä tehtäviä oli yhden työntekijän kohdalla sukuselvitykset ja sukututkimukset. Kaksi työntekijää ei ollut tehnyt rippikouluun liittyviä tehtäviä. Kaksi työntekijää ei ollut tehnyt tilastointiin liittyviä tehtäviä. Lukkari-verkkosivua ei ollut käsitellyt kolme työntekijää. Kyselyssä kävi ilmi, että Rauman kirkkoherranvirastossa ei ole käteiskassaa.



Kuvio 4. Työntekijän oma osaamisarvio

Suurin osa työntekijöistä koki oppivansa parhaiten henkilökohtaisen opetuksen avulla (seitsemän työntekijää) ja ohjeita lukemalla (kuusi työntekijää). Myös koulutus

koettiin tehokkaana tapana oppia (neljä työntekijää). Verkkokoulutuksen koki hyväksi kolme vastaajaa, yksi piti työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa teemakoulutusta parhaana tapana kouluttautua. Kysymyslomakkeella kysymykset jakautuivat kahdelle sivulle, mikä oli toimimaton ratkaisu. Yksi vastaajista ei vastannut toisen sivun kysymyksiin.

Vastauksissa tulevaisuuden osaamistarpeista korostuivat digitalisaatioon liittyvä osaaminen. Myös perustyöhön liittyvä osaaminen mainittiin. Avoimissa kysymyksissä työntekijöiltä kysyttiin asioita, jotka häntä motivoivat työssä. Vastaajista neljä mainitsi hyvän työilmapiirin motivoivat häntä. Kolmessa vastauksessa tuotiin esille sopivasti haasteelliset työtehtävät ja asiakkaat. Kaksi vastaajaa mainitsi vaihtelevat työtehtävät ja positiivisen palautteen. Näiden lisäksi hyvät työjärjestelyt, vaihtelevat työtehtävät, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, etenemismahdollisuudet, onnistuminen, itsevarmuus oman työn osaamisesta, yhteistyön sujuvuus, riittävä määrä työtä, itsenäinen työskentely, yhteinen keskustelu, uusien asioiden oppiminen ja palkkaus mainittiin vastauksissa.

9.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa haastateltavat korostivat ammattitaidon merkitystä. Heidän mukaan osaamista tarvitaan keskusrekisterissä nimenomaan työtehtäviin liittyvissä asioissa. Työtehtäviin liittyvinä asioina mainittiin sukuselvitysosaaminen, KirDi-osaaminen, rekisteröintiosaaminen ja asiakaspalveluosaaminen. Lakien, asetusten ja ohjeiden tarkka noudattaminen koettiin erittäin tärkeänä. Jokainen haastateltava totesi oppivansa tekemällä työtä. Yksi haastateltavista totesi, että koulutuksessa ei opi työhön liittyviä asioita. Muutoksen koettiin edellyttävän epävarmuuden- ja paineensietokykyä. Digitaalista osaamista pidettiin tärkeänä. Kaikki haastateltavalta olivat sitä mieltä, että kyky hahmottaa kokonaisuuksia on erittäin tärkeä. Oma-aloitteisuus, kyky tiimityöskentelyyn, itsenäisyys ja vastuuntunto olivat ominaisuudet, joita keskusrekisterin työn katsottiin edellyttävän. Haastateltavat korostivat tiedon jakamisen kykyä ja organisaatio-osaamista. Koettiin, että tulevaisuudessa verkostomaisen työotteiden merkitys korostuu. Verkostomaisella työotteella tarkoitettiin yhteisiä työtapoja,

vuorovaikutusta ja erityisesti tiedon jakamista Porin aluekeskusrekisterin Porin toimipaikassa, Rauman toimipisteessä ja sopijaseurakunnissa.

Haastateltavat nostivat esille osaamisvajeena kokonaisuuden ymmärtämisen puuttamisen. ”Tehdään vain yksittäisiä tehtäviä eikä ymmärretä, mihin kaikkeen se vaikuttaa.” Oma-aloitteisuuden ja motivaation puute koettiin ongelmina. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että tietoa ja toimintaa ei aina osata yhdistää. Jatkuva avuntarve koettiin häiritseväksi. Osaamisvajeina nostettiin esille myös keskittymiskyvyn puute ja kyvyttömyys kestää hiljaisuutta. Virheiden pelkäämistä pidettiin ongelmana. Koettiin, että virheistä oppii.

Haastattelussa keskusteltiin kunkin henkilökohtaisista osaamisen ja oppimisen esteistä. Sanottiin, että työtehtävää ei haluttu opetella, jos tehtävä ei ollut mielenkiintoinen tai koettiin, että joku toinen, joka tehtävän jo osaa, voisi sen tehdä. Ajoittain kiire häiritsi omaksumista ja oppimista etenkin asiakaspalvelussa oltaessa. Työhön liittyvät asiat otettiin esille. Tällaisena asiana tuotiin esille oma hitaus reagoida ja väsymys. Organisaation ja tiimin aiheuttamina esteinä oppimiselle koettiin henkilökemiat, ajoittain huono yhteishenki, liiallinen ja jatkuva ohjeiden kysyminen sekä toisten työntekijöiden työn vahtiminen. Ajoittainen kiire, työympäristön häiriötekijät kuten meteli ja hälinä sekä työn keskeytyminen koettiin oppimista estävinä asioina. Organisaation ongelmana koettiin hitaus ja kankeus. Päätöksiä pitää odottaa eikä aina tiedetä kuka päättää mistäkin asiasta.

Visioitiin osaamisesta, jota tarvitaan 5-10 vuoden kuluttua. Sukuselvitysosaaminen tuotiin esille. Oltiin sitä mieltä, että sukuselvityksiä tullaan tekemään yhä enemmän. KirDi-toiminnallisuuden käyttö ja tietojenluovutukseen liittyvät asiat nostettiin esille keskeisinä tulevaisuuden osaamisalueina. Todettiin, että tietojärjestelmät, joita käytetään tulevat muuttumaan. Visioitiin asiakasportaallista. Todettiin myös: ”Kirkossa ei välttämättä tapahdu kymmenessä vuodessa mitään. Töitä voi siirtyä Kirkkohallitukseen, mutta onko rahaa palkata sinne lisää työntekijöitä?” Oltiin sitä mieltä, että sähköinen palvelu lisääntyy tulevaisuudessa. Vuorovaikutusosaamisen merkitys tulee kasvamaan.

Kun haastattelussa kysyttiin miten haastateltavat kokevat oppivansa parhaiten, kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tekemällä oppii parhaiten. Yksi haastateltavista totesi: ”Tekemällä, lukemalla ja keskustelemalla.” Virheiden tekemisen koettiin opettavan. Oppimisen edellytyksenä pidettiin motivaatiota työhön. Eniten motivoi työ ja työn sisältö. Todettiin, että ei voi oppia, jos ei ymmärrä. Uusien tehtävien ja tehtävänkuvanmuutosten koettiin lisäävän osaamista: ”Koulutusten vetäminen, työkokouksen johtaminen – pikkujuttuja, mutta onnistumisen kokemus vahvistaa motivaatiota.” Haastateltavat pitivät tärkeänä omaa hyvää perehtymistä tehtäviin voidakseen jakaa tietoa ja opastaa esimerkiksi uusia työntekijöitä. Perehtyminen tapahtui ohjeiden avulla, keskustelemalla toisten työntekijöiden kanssa ja koulutuksen avulla.

Tiimin oppimisessa koettiin tärkeänä yhteiset palaverit: viikoittaiset työkokoukset ja tiimipalaverit. Yhteinen keskustelu koettiin hyödyllisenä. Työkokousten ja tiimipalaverien koettiin antavan myös mahdollisuuden vaikuttaa työhön ja työn sisältöön. Yhteiset ohjeet, Kirkkohallituksen ohjeet ev.lut. kirkon verkkosivuilla ja Porin keskusrekisterin työkäytännöt (Liite 3) koettiin hyödyllisinä. Asiakaspalvelu- ja rekisteröintiin työntekijöiden aloitteesta tehty moduulimalli koettiin erittäin hyvänä. Moduulimallissa työtehtävät kiertävät viikoittain asiakaspalvelu- ja rekisteröintiin työntekijöillä. Koska työtehtävät kiertävät moduuleissa, jokaisen tiimin jäsenen on osattava kaikki tiimin työt.

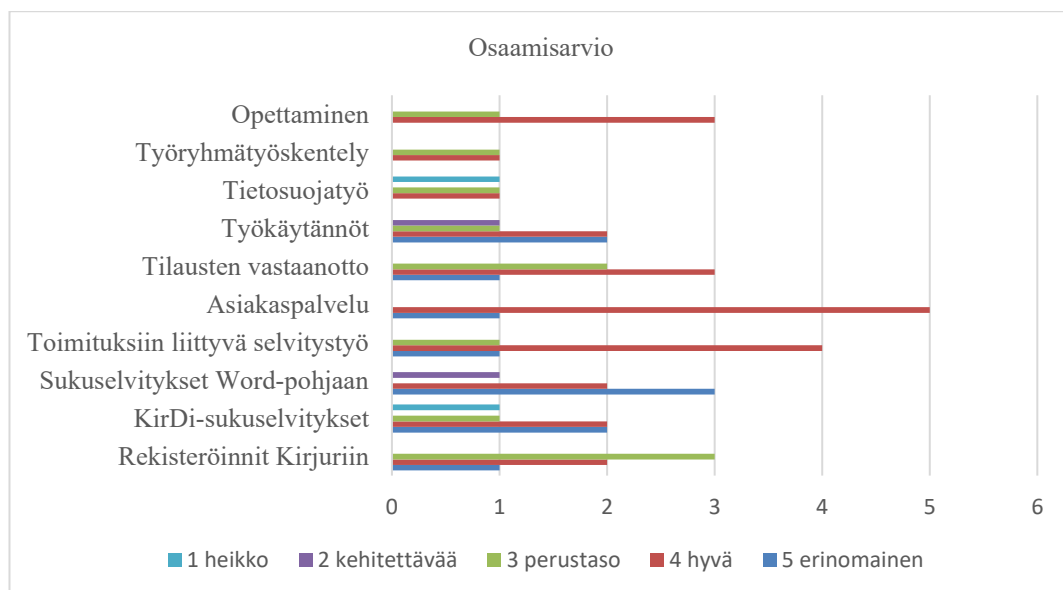
Haastattelussa nostettiin esille myös motivaatio. Palautteen merkitys koettiin suurena. Palautetta toivottiin erityisesti esimieheltä. Asiakaspalaute motivoi suuresti: ”Tieto siitä, että asiakaspalvelutilanne on onnistunut.”

Uusina oppimista tukevinä toimintatapoina nousivat esille työpajatyöskentely ja ns. ”vierihoito”. Vierihoidolla tarkoitettiin sitä, että keskusrekisterissä työntekijällä olisi oma nimetty tukihenkilö tai opastaja, kun uusia asioita opetellaan. Koettiin, että ohjeet on hyvä saada yhdeltä henkilöltä. ”Joku vastuutyyppejä pitäisi olla. Jos uusi kysyy vuorollaan jokaiselta, ei hyvä.”

9.3 Osallistuva havainnointi

Havainnoinnin perusteella tehtiin keskusrekisterin työntekijöiden osaamista koskeva osaamiskartoitus. Kirkonkirjojenpidon ja jäsenrekisterityön tehtävissä keskusrekisterissä työskentelee kuusi työntekijää, joita johtaa keskusrekisterinjohtaja. Kuudesta työntekijästä yksi on rekisterinhoitaja, joka toimii yksikön lähiesimiehenä. Osaamiskartoituksessa (Liite 2) on otettu huomioon keskusrekisterin keskeiset työtehtävät. Henkilöt olen merkinnyt numeroilla 1,2,3,4,5 ja 6. Tiimi, johon henkilö kuuluu, on merkitty sulkuihin. Arviointi on tehty henkilöittäin, koska asiakaspalvelu- ja rekisteröintiin osaamisen erot ovat suuret.

Arvio on tehty asteikolla 1-5 (1= heikko, 5= erinomainen). Osaamiskartoituksen pohjana on käytetty Kauhasen teoksen Henkilöstövoimavarojen johtaminen 2012 sivun 148 esimerkkiä. (Kuvio 5). Osaamiskartoituksessa ei ole arvioitu rekisterinhoitajan lähiesimiestyötä eikä siihen liittyviä tehtäviä.



Kuvio 5 Osaamisarvio

Osaamiskartoitukseen liittyvät havainnot tehtiin Kirjuri-järjestelmään tehtävien rekisteröintien osalta käymällä satunnaisotannalla läpi Kirjuri-järjestelmään tehtyjä rekisteröintejä muun muassa siltä osin, oliko rekisteröinteihin liitetty Kirkkohallituksen ohjeissaan määräämät skannatut dokumentit. Sukuselvityksiä seurattiin keskusrekisterin T-kansioon tallennettujen töiden satunnaisotannalla. Toimituksiin liittyvää sel-

vitystyötä arvioitiin sisäisiltä asiakkailta saadun palautteen ja omassa työssä tulleiden havaintojen perusteella. Omassa työssä havainnot perustuivat esimerkiksi kysymyksiin, joita työntekijä esitti sekä siihen, kysyikö hän toistuvasti samaa asiaa. Asiakaspalvelun havainnointi on tapahtunut oman työn kautta sekä asiakkailta saadun palautteen perusteella. Asiakaspalvelupiste sijaitsee työhuoneeni välittömässä läheisyydessä. Tilausten vastaanottoon ja siihen liittyvään selvitystyöhön liittyvät havainnot perustuivat siihen kuinka usein vastaanotetun tilauksen takia jouduttiin ottamaan uudestaan yhteyttä asiakkaaseen vai oliko asia selvitetty jo ensimmäisen yhteydenoton kohdalla siten, että uuden yhteydenoton tarvetta ei ollut. Jokainen yhteydenotto asiakkaaseen on dokumentoitu virkatodistustilauslomakkeeseen. Työkäytäntöjen hallitseminen ja hyödyntäminen työssä arvioitiin rekisteröinteihin, sukuselvityksiin, toimituksiin liittyvään selvitystyöhön, asiakaspalveluun sekä tilausten vastaanottoon ja selvitystyöhön liittyvien havaintojen pohjalta, koska kaikkiin näihin tehtäviin on olemassa oma työkäytäntönsä. Opettaminen on arvioitu opetettavilta saadun palautteen perusteella.

Kehittämistiimin ja asiakaspalvelu- ja rekisteröintitiimin tehtävät ovat painottuvat erilaisesti. Kehittämistiimi tekee KirDi-sukuselvityksiä ja Word-pohjaan tehtäviä sukuselvityksiä. Kehittämistiimin työhön kuuluu myös opettaminen, työkäytäntöjen laatiminen ja tietosuojatyö sekä työryhmiin osallistuminen. Asiakaspalvelu ja rekisteröintitiimin tehtäviin kuuluvat rekisteröinnit, toimituksiin liittyvä selvitystyö, asiakaspalvelu ja tilausten vastaanotto. Sukuselvityksiin on varattu yksi moduuli.

Vahvimmat osaamiset Porin keskusrekisterissä ovat sukuselvitysten tekeminen Word-pohjalla, toimituksiin liittyvä selvitystyö, asiakaspalvelu. Eniten kehitettävää on KirDi-toiminnallisuudella laadittavien sukuselvitysten tekemisessä. Työkäytäntöjen hyödyntämiseen tulee myös kiinnittää enemmän huomiota. Tietosuojatyö keskittyi kehittämistiimin kahdelle toimistosihteerille.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kyselyn ja haastattelun perusteella kävi ilmi, että työntekijöiden käsitys omasta osaamisesta oli hyvä tai erittäin hyvä. Tämä arvio ei kaikkien työntekijöiden osalta vastannut tutkimuksen tekijän arviota. Selityksenä sille, että arviot poikkeavat toisistaan, voidaan pitää muutostilanteen tuomaa epävarmuutta työn jatkuvuudesta ja siitä, millaiseksi uusi työnkuva muodostuu. Haastattelussa kävi ilmi, että toisten työntekijöiden osaaminen koettiin heikompana kuin oma. Erityisesti pidettiin ongelmana sitä, että jotkut työntekijät eivät hahmottaneet työn kokonaisuutta eivätkä ymmärtäneet, mihin kaikkeen esimerkiksi jokin rekisteröinti vaikuttaa Kirjuri-järjestelmässä.

Työntekijät olivat motivoituneita. Motivaation koettiin nousevan työstä, olevan riippuvainen omasta itsestä. Palaute koettiin tarpeellisena. Kun keskusteltiin uuden työntekijän perehdyttämiseksi, tärkeänä pidettiin, että nimettäisiin yksi työntekijä ohjaamaan uutta työntekijää. Tämän koettiin tukevan sitä, että työntekijä saa yhtenäiset ohjeet ja tietää kenen puoleen kääntyä, jos hänellä on kysymyksiä työtä koskien. Koettiin myös, että perehdyttäminen työllistää. Jos uusi työntekijä käy kysymässä jokaiselta jotakin, työ häiriintyy enemmän kuin silloin, kun perehdyttäminen on yhden henkilön vastuulla.

Todettiin, että osaamista on kehitetty Porin keskusrekisterissä jatkuvasti vuodesta 2011 alkaen. On otettu käyttöön uusia työtapoja, osaamista on jaettu muun muassa tiimipalaverien, työkokousten ja yhteisten työkäytänteiden laatimisen avulla (Liite 3).

Perehdyttämiseen ja työn opettamiseen toivottiin käytettävän enemmän aikaa. Teke-mällä oppiminen korostui tapana oppia. Koettiin kuitenkin puutteena, jos henkilöt, joiden ammattitaito ja osaaminen eivät ole vielä vakiintuneet, keskustelevat keskenään ja opettavat toisilleen asioita, joita eivät itsekään hallitse.

Kehittämistyön perusteella on Porin aluekeskusrekisteriin laadittu koulutussuunnitelma. Porin keskusrekisterin koulutussuunnitelma on ollut osa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Organisaation muuttuessa keskusrekisteristä aluekeskusrekisteriksi uuden koulutussuunnitelman tarve on olemassa. Koulutussuunnitelmassa otetaan huomioon muutos työssä esimerkiksi toiminta verkostonomaisessa organisaatiossa.

Tulevaisuudessa kiinnitetään entistä enemmän huomiota uuden työntekijän perehdyttämiseen ja yksikön sisäiseen kouluttamiseen ja ohjaamiseen.

10.1 Koulutussuunnitelma

Tässä kehittämistyössä Porin aluekeskusrekisteriin on tehty koulutussuunnitelma (Liite 4). Tämä koulutussuunnitelma on laadittu käyttäen hyödyksi työmarkkinajärjestöjen mallia sekä Hanna Skurnik-Järvisen kirjassaan esittelemää koulutussuunnitelmaa (2010, 27-42). Porin nykyisessä keskusrekisterissä koulutussuunnitelma on ollut osa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa.

Työmarkkinajärjestön Akava, Elinkeinoelämän keskusliitto, Kirkon työmarkkinalaitos, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ja Valtion työmarkkinalaitos ovat raamisopimuksessa 28.11.2011 sopineet, että keskusjärjestön laativat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta yhteisen mallin (STTK:n verkkosivut). Mallin pohjana ovat yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain (YTL) säännökset. Mallissa todetaan, että kirkon henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämissopimus ja yhteistoiminta sopimus poikkeavat joiltakin osin YTL:n säännöksistä. (Työmarkkinajärjestöjen raamisopimus 2011, 2.). Yhteistoimintalain mukaan kirjallinen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on laadittava yrityksissä, joiden työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20 (kaksikymmentä). Kirkon työnantajaa koskee 20 työntekijän raja. (Työmarkkinajärjestöjen raamisopimus 2011, 3.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Laatimismenettelyssä todetaan, että henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain. Tämä ei kuitenkaan koske kirkkoa. Kirkon sopimuksissa ei mainita vuosittaista käsittelyä. (Työmarkkinajärjestöjen raamisopimus 2011, 3.) Porin keskusrekisterissä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on tehty vuosittain. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma esitetään työkokouksessa kaikille yksikön työntekijöille. Yksiköllä tarkoitetaan tässä yhteydessä Porin keskusrekisteriä. Vuodesta 2021 alkaen yksiköllä tarkoitetaan Porin aluekeskusrekisteriä. Kirkon sopimukset eivät velvoita käsittelemään henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa irtisanomisia koskevassa yhteistoimintamenettelyssä. Työmarkkinajärjestöjen mallissa

todetaan, että koulutussuunnitelma voidaan erottaa henkilöstösuunnitelmasta erilliseksi asiakirjaksi (Työmarkkinajärjestöjen raamisopimus 2011, 3).

Koko henkilöstön ammatillisessa osaamisessa sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvat muutokset ja muutosten syyt sekä tähän arvioon perustuvat vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä muodostaa koulutussuunnitelman (Työmarkkinajärjestöjen raamisopimus 2011, 6). Koulutussuunnitelma koostuu kahdesta osasta: osaamistarpeiden arvioinnista ja arvioon perustuvasta suunnitelmasta ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Koulutussuunnitelma voidaan laatia erilliseksi suunnitelmaksi tai se voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Tässä kehittämistyössä koulutussuunnitelma on laadittu erikseen.

Työmarkkinajärjestön mallissa todetaan, että osaamisen kehittämisen lähtökohtana on työnantajan toiminnan tarpeet ja työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuudet työnantajan palveluksessa (Työmarkkinajärjestöjen raamisopimus 2011, 6). Koulutussuunnitelmassa arvioidaan ammatillisessa osaamisessa ja sen tarpeissa tapahtuvia muutoksia ja niiden syitä. Muutokset voivat johtua muun muassa uusien työmenetelmien käyttöön otosta. Porin aluekeskusrekisterin kohdalla muutokset osaamistarpeissa johtuvat KirDin käyttöönotosta, mikä tarkoittaa sukuselvitysten laatimista koko Suomen ev.lut. kirkon kirkonkirja-aineistosta sen sijaan, että ne laaditaisiin vain oman seurakunnan kirkonkirjoista kuten tähän asti on tehty. Aluekeskusrekisterin verkostomalli vaatii vuorovaikutusosaamista. Aluekeskusrekisterin kehitys asiantuntijaorganisaatioksi vaatii jokaiselta työntekijältä oman ammattialan osaamista.

Osaamistarpeiden arviointi lähtee liikkeelle henkilöstön osaamisen nykytilasta, jota verrataan odotettavissa oleviin muutoksiin. Osaamistarpeiden kartoituksen jälkeen laaditaan suunnitelma koko henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseksi vuodeksi. Henkilöstö jaetaan henkilöstöryhmittäin tai muutoin yrityksen tarpeita vastaavalla tavalla. Keskusrekisterissä henkilöstö on jaettu virkanimikkeiden ja niihin liittyvien työnkuvien perusteella. Myös kaikille yhteinen osaaminen on otettu huomioon. Koulutussuunnitelmassa ei käsitellä yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämistarpeita.

Suunnitelmassa todetaan, mihin aiheeseen liittyvää koulutusta työntekijäryhmille on suunnitteilla järjestää. Koulutukselle asetettavia päämääriä voi tuoda esille suunnitelmassa samoin voi tuoda esille erilaisia koulutusvaihtoehtoja. Suunnitelmassa ei tarvitse nimetä yksittäisiä koulutustapahtumia. Mallissa todetaan, että arvion ja suunnitelman tarkoituksena on koulutusasioiden käsittely yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Osaamisen kehittämisestä, valittavista toimenpiteistä ja niiden kohdentamisesta päättää työnantaja ja näin ollen suunnitelma ei velvoita työnantajaa kouluttamaan henkilöstöä. (Työmarkkinajärjestöjen raamisopimus 2011, 6.)

Suunnitelman seuranta toteutuu vuosittaisen käsittelyn yhteydessä. Seurannalla tarkoitetaan, että verrataan toteutuneita koulutuksia ja kehittämistoimenpiteitä suunnitelmaan. Tämä voi tapahtua myös vapaamuotoisissa keskusteluissa työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Suunnitelma voidaan myös aikatauluttaa mahdollisuuksien mukaan. (Työmarkkinajärjestöjen raamisopimus 2011, 7.)

Kirkon sopimuksissa ei ole erityistä säännöstä erityisistä seikoista, joihin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on kiinnitettävä huomiota. Näitä seikkoja ovat muun muassa ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet ja keinot, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää. Ikääntyvillä työntekijöillä voi olla erityistarpeita koulusta koskien, koska heidän osaamisensa perustuu työssä opittuun useammin kuin nuorilla työntekijöillä. Koulutussuunnitelmassa voi ottaa nämä tarpeet huomioon. (Työmarkkinajärjestöjen raamisopimus 2011, 7.)

Henkilöstösuunnitelman ja koulutusvelvoitteiden laatimisvelvoitteesta säädetään yhteistoimintalaissa. Koulutustavoitteiden tulee sisältää yhteistoimintalaissa luetellut vähimmäisvaatimukset. Suunnitelman sisältö vai vaihdella yrityksissä paljonkin. Suunnitelman sisältöön vaikuttavat muun muassa yrityksen koko ja käytettävissä olevat resurssit. (Skurnik-Järvinen 2010, 27.) Koulutussuunnitelmassa vähimmäisvaatimukset ovat arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista, niiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin. Vähimmäisvaatimukseen kuuluvat myös suunnitelmien ja tavoitteiden seurantamenettelyt. Laki edellyttää

myös, että koulutustavoitteissa kiinnitetään huomioita ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin.

Koulutussuunnitelma on suunnitelma asioiden hoitamisen tavasta, eikä suunnitelma velvoita työnantajaa toimimaan siten kuin suunnitelmassa on todettu. Suunnitelmat on kuitenkin syytä tehdä huolellisesti muuan muassa työviihtyvyyden parantamiseksi. (Skurnik-Järvinen 2010, 28.) Henkilöstön ammatillinen osaamisen ja koulutustavoitteiden vähimmäisvaatimukseen kuuluu arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä. Koulutustavoitteissa on kyse kollektiivisista arvioista ja tavoitteista, ei yksittäisen työntekijöiden henkilökohtaisista koulutustavoitteista. Toteuttamisen seuranta edellytetään laissa. Seurannan toteuttamisen tavasta ei ole tarkempia määräyksiä. (Skurnik-Järvinen 2010, 32-33.)

LÄHTEET

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: SanomaPro.

Keskusrekisterin toimintakertomus 2019

Kesti, M. 2007. Hiljaiset signaalit; avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Kirkkohallituksen yleiskirje nro 4/2019

Kirkkojärjestys 1055/1993

Kirkkolaki 26.11.1993/1054 .

Kupias, P., Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laki uskontokuntien jäsenrekistereistä 614/1998

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä HYWIN. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen kauppakorkeakoulu.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Skurnik-Järvinen, H. 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat: käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy ja Hanna Skurnik-Järvinen.

Raamisopimus. Viitattu 16.10.2020. www.sttk.fi/

Suomen evankelisluterilaisen kirkon www-sivut. Viitattu 24.7.2020. <https://evl.fi/>

Suomen evangelisluterilaisen kirkon www-sivut. Viitattu 24.7.2020.
<https://www.kirkontilastot.fi>

Suvila, J. 2013. Yhteisen seurakuntatyön asiantuntija- ja prosessiorganisaatio.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy.

Kysymykset osaamisen kehittämiseen

Millaisena koet osaamisesi tällä hetkellä seuraavissa keskusrekisterin keskeisissä tehtävissä:

Asteikko 1-5 (1 paljon kehitettävää/tarvitsisin uudelleen perehdyttämisen tehtävään, 2 kehitettävää/tarvitsen ajoittain apua, 3 osaan rutiiniomaisesti/tarvitsen apua tavallisuudesta poikkeavissa tilanteissa, 4. osaan hyvin ja melko itsenäisesti, 5. osaan erittäin hyvin ja itsenäisesti)

Keskusrekisterin työ/tarvittava taito	Oma arvio osaamisesta
Asiakaspalvelu kasvotusten	
Digitaalinen asiakaspalvelu	
Virkatodistustilausten vastaanotto	
Sukuselvitykset	
Sukututkimukset	
Avioliittokirjaus	
Esteiden tutkinta ja nimilainsäädäntö, myös monikansalliset esteiden tutkinnat	
Raportit	
Tilastointi	
Kirkkoon liittymiseen liittyvät tehtävät	
Kirkosta eroamiseen liittyvät tehtävät	
Rippikouluun liittyvät tehtävät	
VTJ-tapahtumien hakuun ja tarkistukseen liittyvät tehtävät	
Kasteeseen ja nimilakiin liittyvät tehtävät	
Asiakaspalvelun kassa	
Tietojärjestelmien käyttö:	
Kirjuri	
Kipa	
Katrina	
Lukkari	
Toimisto-ohjelmien hallinta (Word, Excel ja Power Point, muut O365 kuten OneDrive, Teams jne.)	

Miten koet oppivasi parhaiten (voi valita useampia vaihtoehtoja, merkitse rasti ruutuun)

Oppimistapa	
Ohjeita lukemalla	
Henkilökohtaisen opetuksen avulla (toinen työntekijä neuvoo ja opastaa)	
Koulutuksen avulla (millainen koulutus?)	
Tiimityössä	
Henkilö- ja työkierron avulla	
Parityössä	
Projekteissa mukana olemalla ja ryhmätyön avulla	
Opettamalla muita ja laatimalla ohjeita	
Työhön perehdytykseni on ollut riittävää/ei ole ollut riittävää. Miten sitä voisi kehittää?	

Mitä/millaista osaamista tarvitset tulevaisuudessa?

Perustyöhön liittyvä osaaminen

Työyhteisötaidot

Digitalisaatioon liittyvä osaaminen

Muutosjoustavuus

Mikä motivoi Sinua työssäsi?

Osaamisarvio

Taulukko 1.

Osaamisalue	Arviointi
Rekisteröinnit Kirjuri-järjestelmään	3+
KirDi-sukuselvitykset	4
Word-pohjaan tehdyt sukuselvitykset	5
Toimituksiin liittyvä selvitystyö	4
Asiakaspalvelu	4
Tilausten vastaanotto ja selvitystyö	4
Työkäytännöt	4
Tietosuojatyö	2
Työryhmätyöskentely	4
Opettaminen	3

Taulukko 2.

Osaamisalue	Arviointi
Rekisteröinnit Kirjuri-järjestelmään	3+
KirDi-sukuselvitykset	5
Word-pohjaan tehdyt sukuselvitykset	5
Toimituksiin liittyvä selvitystyö	3
Asiakaspalvelu	4
Tilausten vastaanotto ja selvitystyö	5
Työkäytännöt	5
Tietosuojatyö	4+
Työryhmätyöskentely	ei
Opettaminen	4

Taulukko 3.

Osaamisalue	Arviointi
Rekisteröinnit Kirjuri-järjestelmään	5
KirDi-sukuselvitykset	5
Word-pohjaan tehdyt sukuselvitykset	5
Toimituksiin liittyvä selvitystyö	4
Asiakaspalvelu	4+
Tilausten vastaanotto ja selvitystyö	4
Työkäytännöt	4
Tietosuojatyö	3
Työryhmätyöskentely	3
Opettaminen	4

Taulukko 4.

Osaamisalue	Arviointi
Rekisteröinnit Kirjuri-järjestelmään	4+
KirDi-sukuselvitykset	3
Word-pohjaan tehdyt sukuselvitykset	4
Toimituksiin liittyvä selvitystyö	4
Asiakaspalvelu	5
Tilausten vastaanotto ja selvitystyö	4+
Työkäytännöt	3
Tietosuojatyö	ei
Työryhmätyöskentely	ei
Opettaminen	ei

Taulukko 5.

Osaamisalue	Arviointi
Rekisteröinnit Kirjuri-järjestelmään	4+
KirDi-sukuselvitykset	4
Word-pohjaan tehdyt sukuselvitykset	4
Toimituksiin liittyvä selvitystyö	5
Asiakaspalvelu	4+
Tilausten vastaanotto ja selvitystyö	3
Työkäytännöt	5
Tietosuojatyö	ei
Työryhmätyöskentely	ei
Opettaminen	4

Taulukko 6.

Osaamisalue	Arviointi
Rekisteröinnit Kirjuri-järjestelmään	3+
KirDi-sukuselvitykset	1
Word-pohjaan tehdyt sukuselvitykset	2
Toimituksiin liittyvä selvitystyö	4
Asiakaspalvelu	4+
Tilausten vastaanotto ja selvitystyö	3
Työkäytännöt	2
Tietosuojatyö	ei
Työryhmätyöskentely	ei
Opettaminen	ei

VIRKATODISTUSTILAUSTEN VASTAANOTTO 23.9.2020

Henkilötietojen käsittely -ohje: Sakasti / Hallinto ja talous / Kirkonkirjojenpito / Virastonhoidon ohjeet

Sukuselvitys laaditaan aina virallista tarkoitusta varten. Tilausta vastaanotettaessa otettava huomioon todistuksen tarkoitus ja laillisuus, sekä se että esim. perunkirjoitusta varten pyydettyssä sukuselvityksessä luovutetaan tietoja vain henkilöistä, jotka ovat kuolinpesän osakkaita. Tilauksen on oltava asianmukainen.

KirDi

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on siirtymässä KirDi-toiminnallisuuteen, jossa tilaaja saa kaikkien Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien jäsenyysajat kattavan todistuksen yhdestä keskusrekisteristä tai aluekeskusrekisteristä. Uuden järjestelmän käyttöönotto tapahtuu asteittain, kattaen lopulta kaikki seurakunnat.

KirDi-toiminnallisuudella laadittu todistus voidaan laatia Porissa vainajasta, mikäli hänen viimeisin evankelis-luterilainen seurakuntansa on ollut jokin Porin seurakunnista.

KirDi-toiminnallisuudella voidaan laatia todistus seuraavia käyttötarkoituksia varten: perunkirjoitus, pankki, lainhuuto, vakuutusyhtiö, kiinteistökauppa, pesänselvittäjän hakeminen, perinnöstä luopuminen ja perinnönjako.

Todistuskokonaisuudesta veloitetaan päähenkilön osalta 45 euroa todistukselta ja päähenkilöön liittyvistä muiden henkilöiden osalta 9 euroa todistukselta. Lisäksi peritään toimitusmaksu 5,50 euroa.

Sähköiset tilaukset

Tilaukset tulevat pääsääntöisesti Katriinan kautta. Tilauksia ei koskaan pyydetä sähköpostitse, mutta jotkin tahot käyttävät sähköpostia tilauksen tekemiseen. Jos sähköpostiin on tarvetta vastata, on varmistettava, ettei vastauksessa näy kenenkään henkilötietoja (tarkasta, ennen kuin lähetät). Sähköisessä tilauspyynnössä tulee olla olennaiset tiedot selvityksen laatimista varten (kts. alla yleistä tilauksessa olevista tiedoista). Mikäli asiakkaaseen ollaan yhteydessä sähköpostitse, sähköpostiin ei laiteta yksilöiviä henkilötietoja. Jos henkilötietoja on pakko laittaa sähköpostiin, käytämme turvasähköpostia. Jos sähköisesti tullessa tilauksessa täyttyvät KirDin edellytykset, kerrotaan tämä asiakkaalle. Tilaukseen merkitään tieto siitä, että asiakas on tahtonut KirDi-todistuksen. Jos vainaja on kuollut jonkun muun KirDiä tekevän keskusrekisterin/aluekeskusrekisterin alueella, asiakkaalle kerrotaan, että ko. keskusrekisteristä/aluekeskusrekisteristä on mahdollista saada KirDi-todistuksia. Asiakkaalle tulee ilmoittaa tietosuojakäytänteistä.

Puhelin- tai asiakaspalvelutilaus

Manuaalisesti täytettäviä tilauslomakkeita on saatavilla Sakastin sivuilta. Lomakkeesta täytetään kohta kohdalta pyydetty tiedot (kts. alla yleistä tilauksessa olevista tiedoista). Tilaukseen kirjataan se tieto, mitä asiakkaalta on saatavissa. Mikäli tilaukseen on tehtävä lisämerkintöjä, jotka eivät ole peräisin asiakkaalta, on dokumentoitava mistä tiedot ovat peräisin. Tilausten selvittelyssä asiakkaan kanssa kommunikoidaan sillä välineellä, jolla asiakas on ottanut yhteyttä. Mikäli KirDin edellytykset täyttyvät, kerrotaan tämä asiakkaalle. Tilaukseen merkitään tieto siitä, että asiakas on tahtonut KirDi-todistuksen. Jos vainaja on kuollut jonkun muun KirDiä tekevän keskusrekisterin/aluekeskusrekisterin alueella, asiakkaalle kerrotaan, että ko. keskusrekisteristä/aluekeskusrekisteristä on mahdollista saada KirDi-todistuksia. Asiakkaalle tulee ilmoittaa tietosuojakäytänteistä.

Lisäselvitykset

Lisäselvitystä odottavat virkatodistukset säilytetään yhdessä kansiossa. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä kolme kertaa kuukauden aikana (eri välineillä, jos mahdollista: puhelin, tekstiviesti, sähköposti). Mikäli asiakas ei vastaa tiedusteluihin, yhteydenotot lopetetaan ja tilaus siirretään säilytettäväksi AMS:n mukaisesti. Yhteydenotot dokumentoidaan tilauslomakkeeseen tarkasti.

Todistuksen toimitus

Todistus voidaan noutaa tai se voidaan toimittaa postitse tai turvasähköpostitse. Turvasähköpostin toimittamisesta peritään toimitusmaksu 5,50€. Asiakkaan toiveesta voimme lähettää saman todistuksen myös postitse, tästä peritään toinen toimitusmaksu. Mikäli todistusta ei lähetetä postitse, se tuhoetaan tietoturvasyistä.

Jos asiakas noutaa todistuksen ja haluaa silti laskun, lisätään toimitusmaksu 5,50€ laskulle. Noutamattomista todistuksista lähetetään asiakkaalle muistutusviesti noin kuukauden kuluessa ensimmäisestä ilmoituksesta. Noutamattomat todistukset voidaan tuhoata tietoturvasyistä kolmen kuukauden jälkeen ensimmäisestä ilmoituksesta. Tehdyt toimenpiteet kirjataan tilauslomakkeelle. Tilauslomaketta säilytetään AMS:n mukaisesti viisi vuotta.

Yleistä tilauksessa olevista tiedoista

Sukuselvitys ja virkatodistus laaditaan aina virallista tarkoitusta varten. Tilausta vastaan otettaessa on otettava huomioon todistuksen tarkoitus ja laillisuus, sekä se, että esim. perunkirjoitusta varten pyydyttyä sukuselvityksessä luovutetaan tietoja vain henkilöistä, jotka ovat kuolinpesän osakkaita. Tilauksen on oltava asianmukainen.

Päähenkilöstä on saatava yksilöintitiedot, esim. henkilötunnus. Mikäli asiakas ei pysty henkilötunnusta antamaan, tarvitaan ainakin syntymäaika ja paikka.

Mikäli kyseessä ei ole KirDi-tilaus (jossa henkilön viimeisin seurakunta on Porissa), tilauksesta tulee käydä ilmi kiinnekohta Poriin (esim. onko syntynyt Porissa, onko kuollut Porissa, onko muuttanut Poriin/Porista, onko vihitty Porissa vai onko joku lapsista syntynyt Porissa). Henkilön etsimistä helpottaa puolison tai vanhempien tietojen kysyminen. Perhelehtikirjat ovat aakkostettu miehen/isän mukaan (jos näitä ei ole, voi olla myös äidin mukaan).

On tiedettävä kenen perunkirjoituksesta on kyse. Mikäli kyseessä ei ole tilauksen kohteena oleva henkilö, pitää tietää sukulaisuussuhde perunkirjoituksen kohteena olevasta henkilöstä. Tämä määrää laaditun todistuksen sisällön ja sen, paljonko tietoja voidaan luovuttaa. Suomessa perintökaaren mukaan serkut eivät peri. Kuunnellaan kuitenkin asiakasta, poikkeustapauksia on.

Asiakas ei voi ilman syytä pyytää ylimääräisiä tietoja todistukselle.

Testamentti ei automaattisesti tarkoita laajaa sukuselvitystä elossa olevista henkilöistä.

Näissä tilanteissa tiedustellaan asiakkaalta, onko testamentissa nimetty henkilöt, vai onko yleisluontoisesti mainittu esim. lapsenlapset. Jos vainaja on ollut naimaton ja lapseton, asiakkaalta tiedustellaan, tarvitseeko todistus laatia (kuolleista) vanhemmista alkaen. Jos toinen vanhemmista on elossa, hänestä ei tehdä sukuselvitystä.

KirDi-todistuskokonaisuus laaditaan sen keskusrekisterin/aluekeskusrekisterin alueella, joka on ollut vainajan viimeisin seurakunta.

Tiedot luovutetaan virkatodistuksella. Tietyissä tilanteissa asiakkaalle voidaan erikseen pyynnöstä luovuttaa kohdehenkilön yksittäinen muuttoaika, jotta asian selvittely muista seurakunnista nopeutuu. Muita tietoja ei anneta.

Joskus asiakas tarvitsee laajempia tietoja. Asiakkaalle kerrotaan, että palaamme asiaan selvityksen jälkeen. Näitä erityistilanteita pohditaan yhdessä.

Esimerkki: Tilattu alaikäisen pankkitilin avaamista varten todistus hänen isästään, joka on kuollut. Pohdintaa aiheuttaa, tarvitaanko ko. tarkoitukseen isästä sukuselvitys – sukuselvityksen tarkoitus on todistaa ko. hlön perilliset, joten onko sukuselvitys todella tarpeen. Tarvitaanko lapsen sisarukset, todennäköisesti ei, emmekä voi laittaa ylimääräisiä henkilötietoja

todistukseen. Pohdinnan ja asiakkaalta selvittelyn jälkeen todettiin, että tehdään lapsesta Kirjurista virkatodistus, jossa näkyy vanhemmat, huoltajuussuhteet ja isän kuolintieto. Näin ol-
len todistuksesta ilmeni alaikäisen huoltajat ja pankkitilin avaaminen onnistuu. Pankki ei
tarvitse sisarusten henkilötietoja, jos he eivät asiaan liity.

PORIN ALUEKESKUSREKISTERIN KOULUTUSSUUNNITELMA 2021

Perustoimintokuvaus

Porin aluekeskusrekisteri aloittaa toimintansa 1.1.2021. Porin aluekeskusrekisterin perustehävänä on ylläpitää siihen kuuluvien seurakuntien jäsentiedostoa niin, että viranomaistehtävät voidaan suorittaa asianmukaisesti, seurakuntien jäsenten tiedot pitää ajantasaisina ja seurakuntia sekä seurakuntalaisia palvella sopimuksen mukaisesti.

Henkilöstö

Porin aluekeskusrekisterissä työskentelee kirkonkirjojenpidon ja jäsenrekisterin ylläpitoon liittyvissä tehtävissä rekisterinhoitaja, kolme rekisterisihteeriä ja neljä toimistosihtheeriä. Aluekeskusrekisteriä johtaa aluekeskusrekisterinjohtaja. Rekisterinhoitajan, rekisterisihteerien ja toimistosihtheerien työnkuvat eroavat toisistaan. Toimistosihtheerien työhön kuuluu asiakaspalvelu, rekisteröinteihin liittyvät tehtävät sekä sukuselvitysten ja sukututkimusten laatiminen. Painopistealue on rekisteröinnit ja asiakaspalvelu. Rekisterisihteerien työhön kuuluu sukuselvitysten ja sukututkimusten laatiminen, projekteihin liittyvät tehtävät, sopijaseurakuntien alueelliseen yhteistyöhön osallistuminen ja toimialan kehittämistyöhön osallistuminen. Rekisterinhoitajan työhön kuuluu asiantuntijana toimiminen jäsenrekisterityössä ja asiantuntijatyöhön kuuluvissa asioissa, sopijaseurakuntien alueelliseen yhteistyöhön osallistuminen, oman toimialan kehittämistyö, osallistuminen jäsenrekisterityöhön ja aluekeskusrekisterin johtajan sijaisena toimiminen.

Kaikissa tehtävissä tarvitaan myös asiakaspalvelutaitoja, vuorovaikutustaitoja, digitaalista osaamista, joustavuutta ja muutosvalmiutta.

Aluekeskusrekisterin henkilöstö

Aluekeskusrekisterinjohtaja	1
Rekisterinhoitaja	1
Rekisterisihteeri	3
Toimistosihtheeri	4
Yhteensä	9

Porin aluekeskusrekisterin työntekijät työskentelevät Porin toimipaikassa ja Rauman toimipisteessä. Porissa työskentelee kuusi (6) työntekijää ja Raumalla kolme (3).

Osaamistarpeet aluekeskusrekisterissä

Suurimmat haasteet liittyvät muutokseen. Porin aluekeskusrekisteri aloittaa toimintansa 1.1.2021. Aluekeskusrekisteriin liittyy 1.1.2021 isäntäseurakuntayhtymän seurakuntien (Keski-Porin, Länsi-Porin, Meri-Porin, Noormarkun ja Porin Teljän seurakunnat) lisäksi Rauman seurakunta, Kankaanpään seurakunta, Karvian seurakunta ja Siikaisten seurakunta. Vuoden 2021 aikana liittyyneen muitakin Satakunnan alueen seurakuntia

Aluekeskusrekisterin työ tehdään toimipaikassa (Pori) ja toimipisteessä (Rauma). Sopijaseurakuntien kirkkoherranvirastoihin jää kuitenkin tehtäviä, jotka liittyvät aluekeskusrekisterin työhön, esimerkiksi kasteeseen ja vihkimiseen liittyvien alkuperäisdokumenttien skannaaminen yhteisiin kansioihin, joista aluekeskusrekisterin työntekijä hakee tiedot ja rekisteröi tapahtumat Kirjuri-järjestelmään. Työnjakoon, työkäytäntöjen muodostumiseen ja yhteiseen työntekoon sekä vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa tulee olemaan etenkin vuosien 2021 ja 2022 aikana paljon opettelemista ja kehittämistä. Tietojenluovutukseen liittyvä työ (sukuselvitykset ja sukututkimukset) tulee lisääntymään paitsi aluekeskusrekisterin myötä myös KirDi-toiminnallisuuden tullessa valtakunnalliseen käyttöön ja ainoaksi tavaksi tehdä sukuselvityksiä 2022 alkaen. Myös puhelimitse tapahtuva yhteydenpito lisääntynee aluekeskusrekisterin toiminnan ensimmäisenä vuonna. Sähköinen palvelu vaatii yhteydenottoa asiakkaaseen lähes aina. Esimerkiksi sähköiseen esteiden tarkintaan liittyen ollaan yhteydessä kihlapariin.

Perustehtävän osalta etenkin KirDi-osaamiseen, johon liittyy kiinteästi tietojenluovutus, tarvitaan yhä lisää osaamista ja harjoittelua. KirDi-töiden tekeminen vaatii keskittymistä ja työrauhaa. Tämäkin voi muodostua haasteeksi. Tietoteknisiä valmiuksia tarvitaan, sillä etäyhteydenpito lisääntyy. Uusien työntekijöiden kohdalla on kiinnitettävä erityistä huomiota perehdytykseen. Kehityskeskustelua voidaan käyttää hyödyksi osaamistarpeiden kartoittamisessa.

Osaamisen kehittäminen (koulutus) aluekeskusrekisterissä

- Perehdyttäminen tarvittaessa ja uuden virkasuhteen alkaessa
- Kehityskeskustelut kerran vuodessa
- Perustehtävälähtöinen koulutus: Kirjuri- ja KirDi-koulutus, Virastonhoidon ohjeet, rekisteröinnit – Kirkkohallituksen järjestämä koulutus ja/tai sisäinen koulutus

- Yksittäisten työtehtävien opettaminen: työntekijä opettaa toista, neuvonta, työkäytännöt
- Työpajatyöskentely kolmen kuukauden välein
- Moduulimalli, työt kiertävät toimistosihteerien tiimissä
- Työssä oppiminen, tekemällä oppiminen
- It-alueen järjestämä koulutus muun muassa ”kahvivartit”
- Muu työalaaan liittyvä koulutus