

**OSAAMISKARTOITUS – HENKILÖSTÖN OSAAMISEN VAHVUUDET  
JA KEHITTÄMISEN KOHTEET**

Perustäytäntöönpano, Ulosottolaitos



Tradenomi (ylempi AMK) opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Visamäki

huhtikuu 2022

Hanna Hynynen

Liiketoiminnan kehittäminen

Tiivistelmä

Visamäki

---

Tekijä	Hanna Hynynen	Vuosi 2022
Työn nimi	OSAAMISKARTOITUS – Henkilöstön osaamisen vahvuudet ja kehittämisen kohteet	
Ohjaaja	Minttu Lampinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda Ulosottolaitoksen perustäytäntöönpanon toimintayksikössä oleva osaaminen näkyväksi, selvittämällä henkilöstön osaamisen vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Osaamiskartoituksen avulla pyrittiin mittaamaan ja todentamaan ulosottotarkastajien osaamista työtehtäviin liittyvillä osaamisalueilla. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastaus siihen, mikä on ulosottotarkastajien osaamisen nykytila eri osaamisalueilla, mitä koulutus- ja kehittämistarpeita näillä osaamisalueilla ilmenee ja millaista piilo-osaamista on henkilöstön hallussa.

Osaamiskartoituksen tutkimusotteena käytettiin kokonaistutkimusta ja määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää perustäytäntöönpanon ulosottotarkastajille tehdyn osaamiskartoituskyselyn muodossa. Tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin Webropol -kyselytyökalulla ja tuloksien käsittelyssä käytettiin apuna myös Microsoft Excel -ohjelmaa.

Tulokset osoittavat, että perustäytäntöönpanon osaaminen on yleisesti tarkasteltuna hyvällä keskitasolla. Osaamisen vahvuudet ovat tuloksien perusteella selvästi jokapäiväisessä tekemisessä. Tulevaisuuden koulutus- ja kehittämistarpeet liittyvät tuloksien perusteella lähinnä yksittäisten osaamisten kehittämiseen eri osaamisalueilla. Näitä osaamisia kehittämällä voidaan syventää ja vahvistaa ulosottotarkastajien asiantuntijuutta.

Avainsanat Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen.

Sivut 67 sivua ja liitteitä 10 sivua

Name of Degree Programme

**Abstract**

Visamäki

Author Hanna Hynynen

Year 2022

Subject COMPETENCE MAPPING – Strengths of personnel competence and areas of development

Supervisor Minttu Lampinen

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to bring existing competencies to be visible in National Enforcement Authority at the Basic Enforcement Unit to find out the strengths of the personnel's competencies and the areas of development. The aim of the competence mapping survey was to measure and verify the inspector's competence in the areas related to work tasks. The research aimed at obtaining a response to what is the current state of the inspector's competence in the different area's expertise, what education and development needs in these areas of expertise occur and what kind of hidden know-how the personnel has.

The research approach for the competence mapping was a total survey and a quantitative research method in the form of a competence mapping survey for the Basic Enforcement Unit's inspectors. The research material was collected and analyzed with the Webropol survey tool, and Microsoft Excel was also used to process the results.

The results show that skills at the Basic Enforcement Unit are good. Based on the results, the strengths of the competence are clearly at everyday work. Based on the results, future training and development needs are mainly related to the development of individual competencies in different areas of expertise. By developing these skills, the expertise of inspectors can be deepened and strengthened.

Keywords Competence, competence management, competence mapping, competence development.

Pages 67 pages and appendices 10 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
1.1	Työn taustaa ja organisaation kuvaus.....	5
1.2	Työn tavoite, tutkimusongelma ja rajaus .....	7
1.3	Tutkimus-, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä .....	7
2	Osaaminen organisaation strategisena voimavarana .....	10
2.1	Oppiva organisaatio .....	13
2.2	Osaamisen johtaminen .....	15
3	Osaaminen ja osaamisen hallinta.....	18
3.1	Osaamisen kehittyminen, arvioiminen ja tunnistaminen.....	19
3.2	Osaamiskartoitus .....	22
3.3	Osaamisen kehittäminen .....	24
3.4	Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	27
3.4.1	Palaverit.....	29
3.4.2	Koulutukset .....	29
3.4.3	Kehityskeskustelut .....	30
3.4.4	Perehdyttäminen ja työhön opastaminen .....	32
3.4.5	Mentorointi .....	33
3.4.6	Tiimityöskentely .....	34
4	Ulosottolaitoksen perustäytäntöönpanon osaamiskartoitus .....	36
4.1	Työntoteutus.....	36
4.2	Työn tulokset ja niiden analysointi .....	40
4.3	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus .....	60
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	62
	Lähteet.....	66

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Osaamisen portaat.....	19
Kuva 2.	Työelämän osaamistarpeet .....	37
Kuva 3.	Vastaajat toimipaikoittain.....	41
Kuva 4.	Koulutustausta .....	42
Kuva 5.	Työkokemus .....	42

Kuva 6. Perustäytäntöönpanon osaaminen (keskiarvot) .....	44
Kuva 7. Tehtäväkohtainen perusosaaminen, substanssi (osaamistasot).....	47
Kuva 8. Tehtäväkohtainen perusosaaminen, järjestelmät (osaamistasot).....	51
Kuva 9. Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen (osaamistasot) .....	53
Kuva 10. Kehittämisen- ja kehittymisosaaminen (osaamistasot) .....	55
Kuva 11. Organisaatio-osaaminen ja -tuntemus (osaamistasot) .....	56
Kuva 12. Eettinen- ja erityisosaaminen (osaamistasot) .....	59
Taulukko 1. Osaamistasot.....	38
Taulukko 2. Osaamisen merkitys omassa työssä .....	39
Taulukko 3. Tehtäväkohtainen perusosaaminen, substanssi (keskiarvot).....	46
Taulukko 4. Tehtäväkohtainen perusosaaminen, järjestelmä (keskiarvot) .....	49
Taulukko 5. Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen (keskiarvot) .....	52
Taulukko 6. Kehittämisen- ja kehittymisosaaminen .....	54
Taulukko 7. Organisaatio-osaaminen ja -tuntemus .....	55
Taulukko 8. Eettinen- ja erityisosaaminen .....	58
Taulukko 9: Perustäytäntöönpanon piilo-osaaminen .....	60

**Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.**

## **Liitteet**

- Liite 1: Osaamiskartoituskyselyn saate
- Liite 2: Osaamiskartoituskysely
- Liite 3: Perustäytäntöönpanon osaamisen keskiarvot

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn taustaa ja organisaation kuvaus

Ulosoton organisaatio uudistui 1.12.2020, jolloin 22 alueellista ulosottovirastoa ja Valtakunnanvoudinvirasto muodostivat uuden viraston, Ulosottolaitoksen. Uudistuksessa ulosottomenettelyä sääntelevä ulosottokaari laadittiin uusiksi muun muassa täytäntöönpanotoimen osalta. Tämän myötä osa ulosoton tehtävistä keskitettiin valtakunnallisesti ja täytäntöönpano jaettiin perustäytäntöönpanoon, laajaan täytäntöönpanoon ja erityistäytäntöönpanoon. Valtaosaa ulosotossa vireillä olevista rahasaatavien perinnästä on hoidettu 1.12.2020 alkaen valtakunnallisessa perustäytäntöönpanossa, joka toimii kuudella toimipaikalla Helsingissä, Turussa, Tampereella, Vaasassa, Kuopiossa ja Oulussa. (Ulosottolaitos, 2021, s. 1)

Perustäytäntöönpanossa hoidetaan sellaisten maksuveloitteiden täytäntöönpano, joiden käsittely voidaan hoitaa nopeasti, sähköisiä menetelmiä hyödyntäen, tapaamatta velallista, jolloin tarvittavat velallis- ja ulosottoselvitykset tehdään puhelimesta tai sähköpostitse. Perustäytäntöönpanossa on sellaisten luonnollisten henkilöiden asiat, jotka tulevat rekisteri- ja tulopohjaselvityksen perusteella maksetuiksi kohtuullisessa ajassa, jonka katsotaan olevan kuusi kuukautta. Arviolta jopa 70–80 prosenttia ulosottoasioista ja -velallisista käsiteltäisiin siis perustäytäntöönpanossa, sillä esimerkiksi vuonna 2016 ulosottoasioista 72 prosenttia käsiteltiin alle kuudessa kuukaudessa ja 64 prosentilla luonnollisista henkilöistä oli ulosotossa velkaa alle 5000 euroa. Kun kyseessä on valtakunnallinen toimintayksikkö, voidaan työtehtävät jakaa tasapuolisesti paikkakunnasta riippumatta. Myös henkilöstön kuormittumisen ja työtehtävien määrän kehittymisen seuraaminen on helpompaa. (Eduskunta, 2018)

Perustäytäntöönpano on siis uusi toimintayksikkö, jossa työskentelee tällä hetkellä 130 ulosottotarkastajaa. Uusiin ulosottotarkastajien virkasuhteisiin on rekrytoitu henkilöitä myös oman halinnonalan ulkopuolelta, sillä vakituisia virkoja oli avoinna yhteensä 180, joista osa on henkilöstömuutoksien vuoksi vielä täyttämättä. Ulosottotarkastajat ovat yksittäistä ulosottoratkaisua tehdessään itsenäisiä lainkäyttäjiä, joten tehtävä edellyttää päätöksentekokykyä, ulosoton keskeisten säännöksiä ja periaatteiden tuntemusta sekä

oikeudellista ajattelukykyä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda perustäytäntöpanossa oleva osaaminen näkyväksi selvittämällä henkilöstön osaamisen vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Osaamisen selvittämiseksi ja kartoittamiseksi on kohdeorganisaatiolle myös strategista merkitystä, sillä Ulosottolaitoksen yhtenä strategisena tavoitteena vuosille 2019–2022 on henkilöstön osaamisen kehittäminen, jota varten pyritään keräämään tietoa henkilöstön osaamisesta sekä koulutustarpeesta. Tähän tarkoitukseen osaamiskartoitus on erinomainen työkalu.

Organisaatio määrittelee aina tarvitsemansa osaamisen ja tämän määrittelyn tulisi lähteä organisaation strategiasta. Tänä päivänä organisaation kilpailukyky riippuu yhä enemmän organisaation osaamisesta sekä kyvystä osaamisen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen. Organisaation toiminnassa vaadittavaa osaamista voidaan hankkia, ylläpitää ja kehittää, myös erilaisissa muutostilanteissa. Tämä tietysti edellyttää organisaatiolta jossain määrin myös strategista ketteryyttä, jotta esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin kyetään reagoimaan riittävän nopeasti. Organisaatiossa oleva osaaminen on kunkin yksilön hallussa ja sillä on ratkaiseva vaikutus myös työn sujumiseen sekä aikaansaatuihin tuloksiin. (Viitala, 2021, s. 34) Osaamisen kehittäminen on organisaatioissa tänä päivänä välttämätöntä ja se tulee nähdä investointina tulevaisuuteen, jota tulisi suunnitella yhtä suurella huolellisuudella kuin mitä tahansa muutakin investointia. (Viitala, 2014, s. 150) Osaamista tulisi tarkastella organisaation, tiimin ja yksilön näkökulmasta. Organisaatioiden osaamisen kehittäminen edellyttää siis myös yksilöiden kehittämistä, sillä osaaminen lähtee yksilöistä. Organisaation tulisi ensin määritellä tulevaisuuden osaamistarpeet, jotta olemassa oleva osaaminen voidaan selvittää ja osaamisvajeet tunnistetaan. Tämän jälkeen näitä osaamisvajeita voidaan ryhtyä korjaamaan erilaisten kehittämismenetelmien avulla. Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan ole yksin organisaation varassa. Jatkuvasti muuttuva ympäristö ja olosuhteet edellyttää, että jokaisen on huolehdittava myös omasta osaamisestaan sekä sen kehittämisestä ja ylläpidettävä työmarkkinakelpoisuuttaan. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 176)

## 1.2 Työn tavoite, tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyönaihe sai alkunsa toukokuussa 2021 työskennellessäni Ulosottolaitoksen perustäytäntöönpanossa. Toimeksiantaja halusi saada tietoa henkilöstön osaamisesta sekä selvittää mahdolliset osaamiseen liittyvät kehittämis- ja koulutustarpeet. Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuoda perustäytäntöönpanossa oleva osaaminen näkyväksi, osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoituksen avulla pyritään mittaamaan ja todentamaan osaamista työtehtäviin liittyvillä osaamisalueilla ja saada henkilöstö tunnistamaan ja arvioimaan omaa osaamistaan. Tämän avulla nähdään, mikä on perustäytäntöönpanon osaamisen nykytila sekä millaisia koulutus- ja kehittämistarpeita on tulevaisuudessa, jotta tavoiteltu osaamistaso saavutetaan. Saadut tulokset auttavat organisaatiota koulutussuunnitelman laatimisessa ja osaamisen kehittämisen priorisoinnissa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole kyseenalaistaa henkilöstön ammattitaitoa tai osaamista vaan nimenomaan tuoda osaamista esille ja hyödyntää sitä organisaatiossa paremmin, sillä osaaminen joka tunnetaan, on paremmin hyödynnettävissä. Lisäksi tarkastelemme osaamisen kehittämismenetelmiä, joita käyttämällä voidaan tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä ja mahdollistaa kehitys. Opinnäytetyössäni pyrin saamaan vastauksen siihen, mikä on ulosottotarkastajien osaamisen nykytila eri osaamisalueilla, mitä koulutus- ja kehitystarpeita näillä osaamisalueilla ilmenee ja millaista piilo-osaamista on henkilöstön hallussa.

## 1.3 Tutkimus-, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä

Osaamiskartoituksen tutkimusotteena on käytetty kokonaistutkimusta ja määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää perustäytäntöönpanon ulosottotarkastajille tehdyn osaamiskartoituskyselyn muodossa. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti ja sillä saadaan vastaus kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavien määrä on tyypillisesti suuri ja suositeltava vähimmäismäärä on sata. Tämän tutkimusmenetelmän avulla voidaan muun muassa kartoittaa asioita ja ominaisuuksia, jotka koskevat yksilöä. Kartoittava tutkimus soveltuu vähän tunnettujen asioiden, kuten

henkilöstön osaamisen tutkimiseen, sillä kartoittavan tutkimuksen tavoitteena on uusien näkökulmien etsiminen. (Vilkkä, 2007, ss. 13, 17, 19, 20)

Kyselylomake on yleisin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämistapa. (Vilkkä, 2015, s. 61) Kyselyssä kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu, jolloin kaikilta kyselyyn vastanneilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kysely soveltuu aineiston keräämiseen tavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. (Vilkkä, 2007, s. 28) Tutkimukseen osallistuvia ulosottotarkastajia oli yhteensä 130, viidellä eri toimipisteellä, jonka vuoksi kyselylomake oli järkevin vaihtoehto tutkimusaineiston keräämiseen. Kukin ulosottotarkastaja täytti itsenäisesti osaamiskartoituskyselyyn laaditun sähköisen lomakkeen.

Perusjoukon koko määrittelee, tullaanko tutkimuksessa tekemään kokonaistutkimus vai käytetäänkö jotain otantamenetelmää. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen, jolloin otantamenetelmää ei käytetä. (Vilkkä, 2015, s. 64)

Kokonaisotanta soveltuu yleensä parhaiten pieniin tutkimusaineistoihin ja tutkimuskirjallisuudessa perusjoukko on määritelty pieneksi, kun havaintoyksilöiden määrä on alle sata. (Vilkkä, 2007, s. 52) Tässä tutkimuksessa koko perusjoukko on päätetty ottaa mukaan tutkimukseen, vaikka perusjoukon koko on edellä mainittua suurempi. Kun kyseessä on perustäytäntöpanon toimintayksikön ulosottotarkastajien osaamiskartoitus, perusjoukkoa ei ole tarkoituksenmukaista rajata. Tutkimuksen toteuttaminen osaamiskartoituskyselynä mahdollistaa sen, että perusjoukko voi olla myös merkittävästi suurempi kuin sata.

Tutkimuksen toteuttamisessa tärkeimpiä vaiheita ovat lomakkeen suunnittelu, kysymysten muotoilu sekä testaaminen, sillä virheitä on mahdotonta korjata, kun aineisto on kerätty. Kyselylomakkeen testaaminen ennen aineiston keräämistä on oleellista, jotta voidaan arvioida mittarin toimivuutta ja varmistetaan, että tutkimusongelmaan saadaan vastaus. (Vilkkä, 2007, s. 78) Testaamiseen on hyvä valita muutama henkilö, jotka edustavat perusjoukkoa ja pystyvät arvioimaan kyselylomaketta kriittisesti. Arvioitavana on kyselylomakkeen kieliasun, ulkoasun, vastausohjeiden, kysymysten sekä vastausvaihtoehtojen ymmärrettävyys, selkeys, toimivuus sekä vastaamisen helppous ja siihen käytetty aika. Lisäksi on arvioitava, puuttuuko kyselystä jotain oleellista tai onko

kyselyssä jotain tarpeetonta. (Vilka, 2015, s. 71) Perustäytäntöönpanon osaamiskartoituskyselyn testaamiseen valittiin perusjoukosta viisi muun muassa kokemukseltaan erilaista ulosottotarkastajaa, jotta voitiin varmistua kyselylomakkeen toimivuudesta sekä ymmärrettävyydestä, kun sitä peilataan erilaiseen kokemuspohjaan.

Tutkittava päättää tutkimukseen osallistumisesta kyselylomakkeen visuaalisen ilmeen, saatteen sisällön sekä kyselyn laajuuden ja kielen perusteella. Tutkittavalle tulee hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti antaa riittävästi tietoa tutkimuksesta, jotta hän voi sen perusteella tehdä päätöksen, osallistuuko tutkimukseen vai ei. (Vilka, 2015, ss. 120–121) Kirjallisen tai suullisen saatteen perusteella vastaaja tietää, mihin tarkoitukseen tietoja ja mielipiteitä annetaan ja mihin annettuja tietoja käytetään. (Vilka, 2007, s. 81) Vastaajien määrän maksimoiminen on tärkeää tutkimustulosten luotettavuuden ja pätevyyden vuoksi, jolloin tutkimuksesta tiedottaminen nousee ratkaisevaan asemaan. Kohdeorganisaatiossa tutkimus ja sen tausta on käyty läpi toimintayksikön yhteisessä palaverissa. Lisäksi osaamiskartoituskyselyn yhteyteen kirjoitettiin saatekirje. (Liite 1)

## 2 Osaaminen organisaation strategisena voimavarana

Strategian tarkoituksena on antaa organisaatiolle suuntaa sekä auttaa ohjamaan sen toimintaa ja määrittelemään organisaation tulevaisuutta, toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia. Strategia kertoo mitä täytyy tehdä, jotta organisaatio saavuttaa visionsa. Sen avulla organisaation kaikki voimavarat kootaan yhteen ja ohjataan niin, että saadaan aikaan merkittävää, ainutlaatuista sekä kestävästä kilpailuetua muihin toimialalla toimiviin nähden. Strategisessa suunnittelussa analysoidaan toimintaympäristöä ja valmistellaan ennusteita, joissa arvioidaan mahdollisia muutoksia, joita toimintaympäristössä voi tapahtua asiakkaiden, kilpailijoiden tai muun ympäristön toimesta. Strategiassa myös määritellään eri toimintayksiköiden toimesta, millaisessa toiminnassa halutaan olla mukana ja millaisia toimenpiteitä niissä menestyminen vaatii. (Kauhanen, 2012, ss. 18, 20)

Strategian lähtökohtana organisaatioilla on siis tulevaisuuden toimintaympäristön hahmottaminen sekä vision mukaisen päämäärän saavuttaminen. Yleensä julkisissa organisaatioissa se on heidän lakisääteisen tehtävänsä hoitaminen mahdollisimman hyvin. (Ojala & Meklin, 2021, s. 26) Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden keskeinen ero strategisesti löytyy siis niiden perustehtävästä. Strategista johtamista julkisissa organisaatioissa ohjaa yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen, ei voiton tuottaminen omistajilleen, joka on yksityisen sektorin organisaatioiden olemassaolon tarkoitus. Lainsäädäntö ohjaa julkisten organisaatioiden toimintaa joskus hyvin yksityiskohtaisesti. Lisäksi hallinnolta vaaditaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassaan. Julkisissa organisaatioissa koko henkilöstön, johtajista lähtien, on kaikessa toiminnassaan otettava huomioon toimintaa sääntelevä lainsäädäntö, virkamiesvastuu ja -etiikka sekä hyvän hallinnon periaatteiden noudattaminen. Julkisilta organisaatioilta odotetaan myös muun muassa kustannustehokkuutta sekä korkeaa palveluiden laatua, joka edellyttää luomaan strategiaa, joilla nämä varmistetaan. Tämä edellyttää prosessien ja henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä käyttämään olemassa olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti. Kehittämisen painopisteitä joudutaan valitsemaan ja määrittelemään kustannustehokkaasti. Pyrkimykset toiminnan tehostamiseen näkyy muun muassa rakenneuudistuksina, jotka tuovat omat haasteensa johtamiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 332–334) Strateginen johtaminen on julkisissa organisaatioissa haastavaa ja siinä ongelmien tunnistaminen, määrittelemine ja analysoiminen nousee avainasemaan.

Toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja asettaa uusia haasteita päätöksentekoon ja siinä hyödynnettävään tietoon. Usein erilaiset ilmiöt ovat hyvin vaikeasti ennakoitavissa ja monimutkaisia, silti virkamiesten odotetaan reagoivan nopeasti ja ylläpitävän keskusteluyhteyttä henkilöstön sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 341)

Ulosottolaitoksen strategiassa vuosille 2019–2022 on selvästi huomioitu vuonna 2015 alkaneen rakenneuudistuksen mukanaan tuomat muutokset ja haasteet. Strategian mukaan osaamistarpeita ennakoidaan pyrkimällä systemaattiseen ja tavoitteelliseen osaamisen kehittämiseen, keräämällä tietoa henkilöstön osaamisesta sekä koulutustarpeista. Näiden pohjalta on tarkoitus suunnitella ja käynnistää henkilöstön koulutus ja perehdytys uusiin työtehtäviin. Tavoitteena on, että henkilöstörakenne ja osaaminen vastaa työn määrää sekä vaatimuksia. Sen vuoksi on ollut tärkeää suunnitella tuleva organisaatio ja toimenkuvien edellyttämä henkilöstörakenne, joka vastaa tulevaisuuden henkilöstömuutoksia. Myös resurssien vähyys asettaa omat reunaehdonsa ja vaatii kehittämään toimintatapoja sekä vahvistamaan henkilöstövoimavarojen johtamista. Osaamisen johtamisen keinoja pyritään kehittämään siten, että johtaminen on innovatiivista ja tukee tuloksellista toimintaa. (Ulosottolaitos, n.d.)

Osaamisen johtamisen tulee olla organisaatioiden keskeinen osaamisalue ja sen tulee lähteä organisaation strategiasta, joka määrittelee, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Osaamista kehittämällä organisaatio voi pyrkiä ennakoimaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta voidaan menestyä. Osaamisen kehittämisen tulee olla johdettua, jotta voidaan varmistaa, että se on strategialähtöistä ja vastaa organisaation tarpeita. Osaamisen ennakoiva kehittäminen on keskeinen organisaation ja sen henkilöstön menestykseen ja hyvinvointiin vaikuttava tekijä, jota tulee tarkastella molempien näkökulmasta. (Työterveyslaitos, n.d.) Henkilöstön osaaminen on monen organisaation strateginen voimavara, jolloin voidaan sanoa, että inhimillinen voimavara on näiden organisaatioiden tärkein pääoma. Nykyisen toiminnan vaatima työpanos on henkilöstön tuottamaa ja se auttaa kehittämään organisaation tulevaisuuden toimintaa, olipa se millaista tahansa. Tämä edellyttää henkilöstön yhteistyötä, joustavuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta sekä niitä tukevaa ilmapiiriä koko organisaatiossa. Henkilöstön osaaminen on koulutuksen ja kokemuksen tulosta, joka pitää sisällään tiedot, taidot sekä asenteet ja

muodostaa organisaation inhimillisen pääoman. Henkilöstöstä on avain asemassa yhteisen päämäärän saavuttamisessa, sillä heidän tulee olla valmiita hyväksymään ja ponnistelemaan organisaation tavoitteiden ja arvojen puolesta sekä osoittaa kykyä yhdessä toimimiseen ja tuottaa osaamista, joka ylittää yksilötason osaamisen, jonka avulla organisaation on mahdollista uudistua ja kehittyä. (Viitala, 2021, s. 32)

Organisaation tarvitsema osaaminen määritellään strategiassa ja osaamisen kehittäminen edellyttää aktiivista johtamista, sillä vain määrätietoisella osaamisen johtamisella tapahtuu organisaation oppimista. Strategiset valinnat ohjaavat osaamista ja osaamisen kehittämistä, joka puolestaan mahdollistaa organisaation strategisen uudistamisen. Strategian ytimestä löytyy myös ydinosaminen, joka on organisaation toiminnan kannalta keskeistä, ainutlaatuista ja tulevaisuuden näkökulmasta merkityksellistä osaamista. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 13–14) Ydinosamista tulisikin monissa organisaatioissa kirkastaa. Osaaminen nostetaan varmasti myös monen organisaation kaikissa virallisissa julkilausumissa heidän tärkeimmäksi menestystekijäksensä, jonka avulla vastataan jatkuvasti muuttuvan työelämän- ja toimintaympäristön haasteisiin. Henkilöstö saattaa kuitenkin jäädä miettimään, mitä tämä kaikki käytännössä tarkoittaa. (Huttunen, 2018, ss. 214-215)

Vuonna 2020 tehdyn tutkimuksen mukaan, jopa 61 prosenttia suomalaisista organisaatioista tunnustaa, etteivät he tiedä, kuinka henkilöstön osaamista tulisi kehittää. Deloitte Global Human Trends on jokavuotinen ja yksi koko maailman laajimmista tutkimuksista, johon vuonna 2020 vastasi 9000 henkilöstö- ja liiketoimintajohtajaa 119 maasta. Deloitte julkaiseman raportin mukaan tutkimukseen vastanneista 53 prosenttia sanoi, että puolet tai jopa koko heidän henkilökuntansa on muutettava taitoja ja kykyjä seuraavan kolmen vuoden aikana, joka edellyttää tältä osin henkilöstön uudelleenkouluttamista. Jopa 73 prosenttia kyselyyn vastanneista piti organisaatioita yhteiskunnassa merkittävimpänä työvoiman kehittämisestä vastuussa olevana osapuolena, joka ylittää työntekijöiden oman vastuun, mutta ennen kaikkea oppilaitosten oletetun vastuun. Kuitenkin vain 17 prosenttia kyselyyn vastanneista uskoi, että heidän organisaationsa kykenee ennakoimaan taitoja, joita he tarvitsevat kolmen vuoden kuluttua. Vastaajista 84 prosenttia oli sitä mieltä, että jatkuva työvoiman uudistaminen, elinikäisen oppimisen kautta on tärkeää tai erittäin tärkeää heidän strategiansa kannalta, mutta vain 16 prosenttia odottaa organisaationsa lisäävän merkittävästi investointeja tätä varten seuraavan kolmen vuoden aikana. Vastaajista 32

prosenttia pitääkin investointien puutetta yhtenä suurimmista esteistä henkilöstön kehittämiseksi organisaatioissaan. Henkilöstön taitojen ja osaamisen uudistaminen on kuitenkin strateginen välttämättömyys, jonka myös organisaatiot tutkimuksen mukaan selvästi tiedostavat. Organisaatiot tarvitsevat strategian, jossa otetaan huomioon henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä siihen merkittävästi vaikuttava työelämän ja toimintaympäristön dynaaminen, jatkuvasti muuttuva luonne ja yksilöiden kyky kehittää itseään. Nykyään menestys riippuu erilaisista luovuuden muodoista kuten innovatiivisuudesta, jotka eivät perustu pelkästään taitoihin, vaan myös vähemmän mitattavissa oleviin kykyihin, kuten kriittiseen ajatteluun, tunneälyyn ja yhteistyökykyyn. Tarvitaan siis strategioita, joilla pystytään sopeutumaan nopeasti muuttuvaan, epävarmaan tulevaisuuteen, joka vaatii henkilöstön kouluttamista yhä uudelleen organisaation lähitulevaisuuden tarpeisiin. (Deloitte, 2020, ss. 73-75)

## 2.1 Oppiva organisaatio

Termi "oppiva organisaatio" on ollut olemassa luultavasti jo 1990-luvun alusta lähtien, mutta monille käsite on jäänyt vähintäänkin epämääräiseksi. Oppivan organisaation arvoon kuitenkin uskotaan ympäri maailmaa, mutta harva on päässyt kokemaan sitä. (Crookes, 2007) Organisaation menestyminen vaatii rohkeutta uudistua sekä sen vaatimaa muutoskykyä. Oppiva organisaatio tarkoittaa organisaatiota, joka oppii ja kehittyy. Se kykenee luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa sekä muuttamaan omaa käyttäytymistään näiden tietojen mukaiseksi. Kaikki on kiinni organisaation oppimisen tehokkuudesta. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 56) Organisaation oppiminen edellyttää, että heillä olevat yksilöt ovat taitavia oppimaan ja hyödyntävät myös toisten hallussa olevaa osaamista. Organisaatiossa osaamista voidaan joko tukea tai vaikeuttaa. Mikäli halutaan, että yksilöiden osaamisesta tulee organisaation yhteistä osaamista, tulee oppimista nimenomaan edistää ja tukea. Oppivassa organisaatiossa on oppimista vahvistava kulttuuri sekä sitä tukevia toimintamalleja, rakenteita ja organisoitumistapa. Henkilöstön kanssa tulisi tässä vaiheessa käydä vuoropuhelua, jotta he ymmärtävät muutoksen taustat ja ovat valmiita kehittämään ja kehittymään muutoksien edellyttämällä tavalla. Oppimiseen liittyen organisaatiossa on

päätettävä oppimisen suunnan lisäksi myös siihen liittyvät rajoitukset, valmiudet ja oikeudet. (Kupias & Peltola, 2019, ss. 115-118)

Organisaation oppiminen on kykyä saavuttaa yhteiset tavoitteet liittämällä yhteen yksilöiden oppiminen ja luomalla siitä myös tiimien oppimista. (Kauhanen, 2012, s. 158)

Organisaatioissa osaamista luodaan tulevaisuudessa todennäköisesti yhä enemmän tiimioppimisen avulla. Oppimisen esteiden vähentäminen ja oppimista helpottavien tekijöiden tunnistaminen ovat siksi avainasemassa tehokkaan organisaation perustan luomiseksi ja ylläpitämiseksi. (Winterton & Winterton, 2002, s. 115) Johdon tehtävänä on siis luoda organisaatioon kulttuuri ja ilmapiiri, joka edistää oppimista. Tämä on mahdollista edistämällä kokemusten jakamista ja käsittelyä, avointa keskustelukulttuuria ja rakentavaa vuoropuhelua. Henkilöstön vastuulla on tiedon kerääminen, tutkiminen ja käyttäminen, jotta jatkuvaa oppimista tapahtuisi. (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 56-57) Oppivan organisaation periaatteena on toiminnan jatkuva kehittyminen ja parantaminen, jolloin jaettu ymmärrys ja yhteiset toimintamallit pääsevät kehittymään organisaatiossa ja mahdollistaa koko työyhteisön oppimisen. Henkilöstön on ymmärrettävä toiminnan kehittämisen suunta, miten se voidaan yhdessä toteuttaa sekä minkä vuoksi organisaatiossa ajatellaan ja toimitaan, niin kuin toimitaan, jolloin jokainen myös tunnistaa paikkansa ja vaikutuksensa. Oppivan organisaation edellytyksenä on yhteinen näkemys eli visio, jolloin organisaatiossa vallitsee kulttuuri ja toimintamallit, jotka tukevat oppimista ja kehittymistä. Sen syntymistä ja kehittymistä edesauttavat tiedon jakaminen, avoin keskustelukulttuuri sekä toiminnan kehittäminen siten, että kaikki voivat siihen osallistua. Oppivassa organisaatiossa korostuu näkemys yhdessä oppimisesta, joka voi syntyä vain kunkin yksilön oman kasvun ja kehittymisen kautta. Oppivassa organisaatiossa itseohjautuvuus korostuu ja moni organisaatio näkeekin sen tavoiteltavana tilana. Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä ja halua työskennellä itsenäisesti, ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Puhutaan siis oman työn hallinnasta, taidosta ymmärtää siihen liittyvä visio ja tavoitteet sekä suunnata omaa tekemistä sen mukaisesti. (Kupias & Peltola, 2019, s. 119)

## 2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen avulla pyritään vaalimaan, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan organisaation strategisten päämäärien edellyttämää osaamista, jotta halutut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Osaamisen kehittämisen tarpeet täytyy kyetä tunnustamaan, jotta tässä voidaan onnistua. (Viitala, 2014, ss. 138–140) Työelämä muuttuu kovaa vauhtia ja muutokset luovat haasteita pätevyyden ja osaamisen säilyttämiseen. Se pakottaa meidät muuttumaan mukana ja opettelemaan jatkuvasti uusia asioita. (Viitala, 2014, s. 145). Työurat eivät ole enää samanlaisia kuin vuosikymmeniä sitten. Työuran aikana vaihdetaan työtä nykyään useammin, myös tasolta toiselle, esimiestehtävistä alaiseksi ja päinvastoin. Haasteeksi muodostuu työnantajien näkökulmasta työvoiman ja työntekijöiden osaamisen varmistaminen, koska vaihtuvuus työntekijöissä voi luoda epävarmuutta. Töiden monipuolistuessa ja työnkuvien laajentuessa koulutuksella ei välttämättä ole enää tulevaisuudessa niin paljon merkitystä, koska varsinainen osaaminen merkitsee enemmän. (Koponen, 2017)

Osaamisen johtaminen on organisaatioissa yhteisöllisen johtamistyön, eikä yksittäisen johtajan toiminnan tulosta. Osaamisen johtamisessa lähdetään liikkeelle organisaation strategisista lähtökohdista. Ensin määritellään tavoitteet, tarkoitus ja tekeminen sekä kuinka tämä kaikki tullaan organisoimaan. Kun tahtotila on organisaation tasolla selvillä, voidaan antaa ohjausta ja valmennusta osaamisen johtamisessa. Tämän lisäksi johdon tulee pitää asiaa esillä ja puhua osaamisen johtamisesta riittävän usein, koska sen tärkeys organisaatiolle mitataan sen saamalla huomiolla organisaatioissa käytävässä keskustelussa. (Viitala, 2005, ss. 349-350) Kuten aiemmin todettiin strategista johtamista julkisissa organisaatioissa ohjaa yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen, joten myös osaamisen johtaminen, on strategiasta johdettua. Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan välttämättä aina ulotu arkeen vaan näyttäytyy strategialähtöisenä vain puheissa, eikä niinkään käytännössä. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 24)

Osaamisen johtamisesta saadaan strategista, kun se kytketään aidosti organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin eli visioon. Tämä edellyttää, että osaaminen valitaan keskeiseksi osaksi strategiaa, jolloin osaamisen johtamisen tulee olla tulevaisuuteen suuntautunutta ja muuttua sen mukana. Osaamisen johtaminen onkin jatkuva prosessi, joka sisältää neljä

vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstön osaamista kehitetään ja arvioidaan suhteessa työtehtävien nykyisiin vaatimuksiin, jolloin koulutus- ja kehittämistoiminnassa ei ole organisaation strategiaan liittyvää kytkentää. Osaamista kehitetään arvioimalla esimerkiksi jokaisen henkilökohtaiset osaamistarpeet organisaatiossa olemassa olevien kehityskeskustelukäytäntöjen avulla. Toisessa vaiheessa on osaamisen kartoittaminen, jotta osaamiseen liittyvät vahvuudet ja kehittämiskohteet tunnistetaan. Osaamisen kartoittaminen mahdollistaa osaamisen paremman hyödyntämisen ja auttaa organisaatiota ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Kolmannessa vaiheessa osaaminen nähdään kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana, jolloin organisaation strategia ohjaa kehittämistä tulevaisuuden päämääriä kohti niin yksilöiden, tiimien, työyhteisön kuin verkostojenkin osalta. Tällöin osaaminen on mukana organisaation strategiassa ja kehittämismenetelmät ovat laajat. Neljännessä vaiheessa osaamisen kehittäminen on osana strategiaa, jolloin organisaatiossa ja sen verkostossa pyritään luomaan uutta innovatiivista tietoa ja osaamista. Erilaisten kehittämismenetelmien lisäksi keskeinen merkitys on myös organisaation kulttuurilla ja vuoropuhelulla. (Helsilä & Salojärvi, 2013, ss. 148-149)

Organisaation on siis määrätietoisesti kehitettävä osaamista, jotta se oikeasti kehittyy. Mahdollisuudet hankkia, luoda, hyödyntää ja levittää tietoa tehokkaasti, edellyttää niitä tukevien rakenteiden, järjestelmien, johtamisen ja ilmapiirin olemassaoloa. Osaamisen johtamisella voidaan edistää osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä organisaatiossa. Tarkoituksena on henkilöstön osaamisen ja taitojen ylläpitäminen sekä kartuttaminen, jotta organisaatio saavuttaa vision ja strategian mukaiset päämääränsä. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että organisaatiossa tiedetään strategisesti merkittävä osaaminen sekä turvata sen riittävyys kaikissa olosuhteissa, sillä menestyminen edellyttää vahvaa osaamista, yhdistettynä hyvään strategiaan. Osaaminen ja tieto eivät yksin riitä takaamaan menestystä, vaan ne täytyy pystyä kanavoimaan sellaiseksi. (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 201–202)

Osaamisen johtaminen on noussut erittäin merkittäväksi menestystekijäksi ja johtamisenalueeksi organisaatioille. Osaaminen myös vanhenee nopeasti, mikä korostaa yhä enemmän oppimisen merkitystä, sillä ainoastaan sen avulla osaaminen voidaan pitää koko ajan ajantasaisena ja kilpailukykyisenä. (Ojala & Meklin, 2021, s. 23)

Organisaation johdon on työskenneltävä keskeisten toimintojen edellyttämän osaamisen tunnistamisen, osaamiseen liittyvien tavoitteiden määrittelyn ja henkilöstön kehittämiseen

suunniteltujen toimenpiteiden parissa, sillä organisaation toiminta rakentuu vahvasti substanssi- eli ydinosaamisen varaan. Organisaation on määriteltävä ydinosaaminen, jonka avulla voidaan miettiä henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä kehittämiseen liittyviä tarpeita ja menetelmiä. Sen on oltava ydinosaaminen huomioon ottavaa, suunnitelmallista ja organisoitua toimintaa. (Joki, 2021, s. 116) Yksilöiden osaaminen muodostaa organisaation ydinosaamisen, joka on organisaatiossa oleva kokonaisuus tietoa, taitoa ja teknologiaa. Ydinosaaminen ja sen määrittely saa parhaimmillaan koko organisaation innostumaan henkilöstön kehittämisestä ja tuo mukanaan uusia ainutkertaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia, mutta ennen kaikkea se luo pohjan osaamisen johtamiselle. Osaamisen johtamisen haasteeksi muodostuukin osaamisen jakaminen siten, että sitä voidaan hyödyntää organisaatiossa tehokkaasti. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 20)

Uuden oppiminen edellyttää aina myös poisoppimista vanhasta eli olemassa olevien rutiinien, ajatus- ja toimintamallien poistamista tai muuttamista vision mukaiseksi. Osaamisen johtamisessa tarkastelun on oltava tuloksellisessa, strategian mukaisessa työskentelyssä. Organisaatiossa on asetettava yhteiset osaamisen kehittämisen tavoitteet, jota kohti on pyrittävä. Tavoitteet vision mukaisesta osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä nousevat yhteisten keskusteluiden kautta ja nämä tavoitteet on jaettava kaikille, jotta niiden kehittämisestä tulee organisaatiossa osa arkea. Osaamisen kehittäminen on johdettua toimintaa, sillä se edellyttää suunnittelua, arkista johtamista sekä osaamisen suunnan seuraamista. Organisaation osaaminen ei kuitenkaan kehity yksilön osaamisen kehittyessä, ellei tätä osaamista pystytä jakamaan ja muuttamaan yhteiseksi osaamiseksi. Osaamisen johtamisen näkökulmasta parhaat tulokset saadaan, kun osaamisia pystytään yhdistämään ja yhteistä osaamista vahvistamaan. Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on tunnistaa tämänhetkiset ja strategiasta nousevat tarpeet. Usein osaamisen johtamisessa kiinnitetään liikaa huomiota yksilöiden kehittymiseen, kun keskiössä tulisi olla työn ja sen sisällön kehittäminen, työssä kehittyminen ja organisaation yhteisen kehittymisen vahvistaminen. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 29-31, 39, 57, 77)

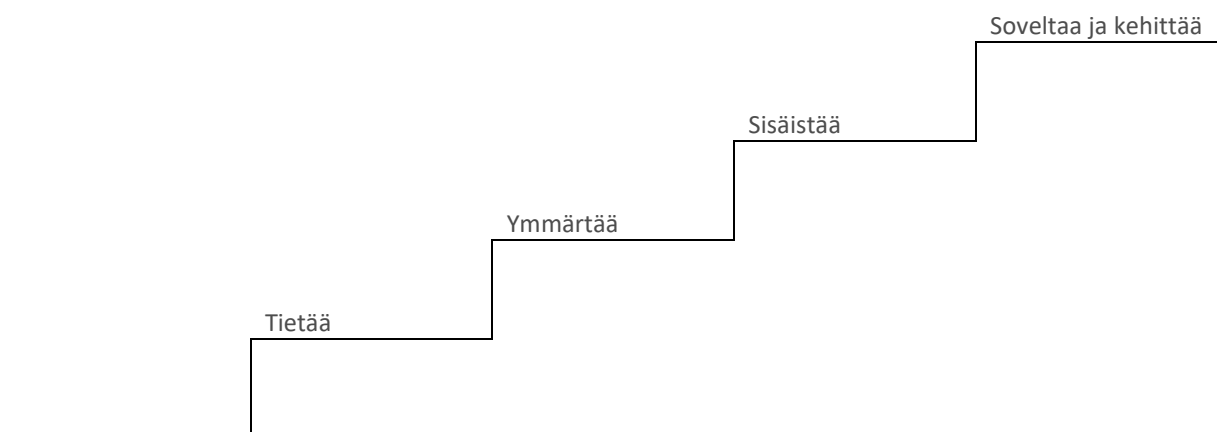
### 3 Osaaminen ja osaamisen hallinta

Osaaminen on aktiivista toimintaa, joka koostuu yksilön tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Tieto tuotetaan teorioiden ja tutkimuksen kautta. Kun taas taito kehittyy tekemisen kautta. Kokemus yhdistää tietotaidon toiminnaksi ja pitää sisällään myös paljon hiljaista tietoa. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 26-27) Osaamisesta puhutaan usein myös organisaation osaamisena, joka muodostuu yksilön, tiimin ja verkoston osaamisesta sekä organisaation eri toimintojen tavasta toimia. Keskeistä organisaation osaamisen kannalta on nimenomaan tiimien ja verkostojen osaaminen ja niiden tapa oppia, sillä osaaminen vahvistuu, kun sitä jaetaan. (Helsilä & Salojärvi, 2013, ss. 145–147) Osaaminen näyttäytyy työelämässä siis monella tavalla, mutta ennen kaikkea se on kokonaisuus, jossa tietotaito painottuu eri tilanteissa eri tavalla, kuten kykynä toimia tehokkaasti. Pätevyys ja ammattitaito ovat työssä tarvittavia valmiuksia ja siten myös edellytys laajemman menestyksen saavuttamiseen. Pätevyys eli kompetenssi jaetaan yleiseen-, ammattikohtaiseen tai tehtäväkohtaiseen kompetenssiin. Yleisiä työelämäkompetensseja ovat esimerkiksi vuorovaikutus- ja viestintätaito, tiedonhallintataidot, itsensä johtaminen, kyky vastuulliseen toimintaan ja muutostilanteisiin sopeutuminen, näitä tarvitaan työelämässä riippumatta siitä, millaisissa työtehtävissä ollaan. Ammattikohtainen kompetenssi liittyy tiettyyn toimialaan, jonka avulla ymmärtää sen toimintaympäristön ja -logiikan, keskeiset teoriat, lainsäädännön ja periaatteet, kehityksen suuntaviivat ja kyvyn kaiken tämän tiedon soveltamiseen. Työtehtäväkohtainen kompetenssi on työtehtävän ja -roolin edellyttämää taitoa, kykyä kehittää ja parantaa omaa työtään sekä sopeutua muutoksiin, joita työ edellyttää. Toimintaympäristön muuttuessa ennestään tuntemattomien ongelmien ratkaiseminen ja päätöksien tekeminen tilanteessa, jossa ei ole yhtä oikeaa tai täydellistä ratkaisua, on myös taito, jota tarvitaan. Tarvitaan myös taitoa tiedon hankkimiseen ja sen käsittelyyn sekä yhteistyöverkoston rakentamiseen ja niissä myös yhteistyön edistämiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 232–233) Osaamisen kannalta on olennaista myös kyky yhdistää ja hyödyntää ammatti- ja tehtäväkohtaista tietotaitoa muun muassa käyttämällä niitä monipuolisesti ja luovasti. Hyödyllistä osaamista on esimerkiksi organisointi- ja priorisointitaidot, ryhmätyötaidot, sopeutumiskyky, itsearvioimisentaito sekä oppimisentaito. Osaaminen ei siis ole ainoastaan tietovaltaista, koulutuksella tai tutkinnolla, saati työhön opastuksella hankittua käytännön osaamista. Usein opitut tiedot, taidot ja kokemukset saattavat jäädä työpaikalla osittain käyttämättä eli osaaminen jää suurelta osin piiloon, vaikka se voisi olla

organisaatiolle erittäin hyödyllistä. Organisaatiossa tulisi pyrkiä nostamaan tätä piilossa olevaa hyödyllistä osaamista esille erilaisia kartoituksia ja selvityksiä apuna käyttäen, sillä vain osaaminen, joka tunnetaan, voidaan hyödyntää. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014)

### 3.1 Osaamisen kehittyminen, arvioiminen ja tunnistaminen

Osaaminen kehittyy vain oppimalla, jolloin muutosta tapahtuu yksilön tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Oppimista edellytetään työelämän eri tilanteissa. Opittua peilataan aina aiempiin kokemuksiin, jolloin opittua asiaa tai taitoa rakennetaan omassa mielessä uudelleen. Tämän vuoksi samaan koulutukseen osallistuvat, saavat siitä eri asioita irti, joka johtuu osallistujien erilaisista kokemusmaailmoista. Osaamisen kehittyminen edellyttää aktiivista oppimista ja asioiden työstämistä. Tiedot, taidot ja asenteet jokaisen on itse prosessoitava ja sitä kautta saatava ne oman toiminnan osaksi. Tämä taas edellyttää, että työntekijällä on jonkinlainen halu kehittyä ja oppia. Organisaatio voi tätä omalla toiminnallaan edistää, mutta oppiminen ei toisen puolesta ole mahdollista. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014) Kamensky (2015) onkin kuvan 2 mukaisesti havainnollistanut, että oppimisen kannalta tieto on välttämätön ainesosa, mutta vasta ensimmäinen porras todellista osaamista ajatellen. Muuttuvassa työelämässä monipuolinen ja syvälinen osaaminen luo turvaa, jonka vuoksi itsensä ja osaamisensa kehittämiseen kannattaa panostaa.



Kuva 1. Osaamisen portaat

Asiantuntija- ja palvelutehtävien lisääntyessä osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut entisestään. (Helsilä & Salojärvi, 2013, s. 145) Tänä päivänä monia voidaan kutsua työelämässä oman osaamisalueensa asiantuntijaksi. Asiantuntijan osaaminen muodostuu muodollisesta ja kokemuksellisesta tiedosta sekä kyvystä arvioida ja tarkastella omaa toimintaa sekä osaamista ja oppia siitä. Muodollista tietoa tarvitaan oman toiminnan perusteluun, sitä saadaan koulutuksesta ja kirjallisuudesta, mutta kokemuksellinen eli hiljainen tieto saadaan yrityksen, erehdyksen ja oikein tekemisen kautta. Se on kokemuksen kartuttamaa ja näkyy henkilön toiminnassa, sitä myös usein jaetaan perehdytyksen ja mentoroinnin avulla. Organisaation tulisi pystyä kehittämään ja jakamaan kokemusperäistä tietoa nykyistä paremmin, tiimien ja koko organisaation sisällä. Todellinen asiantuntija osaa arvioida omaa toimintaa ja osaamistaan eli hän tietää mitä osaa ja mitä ei osaa. Osaaminen on kuitenkin tärkeää kuvata toimintana, jolloin sen kehittäminen, arvioiminen ja palautteen antaminen on helpompaa. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014)

Osaaminen ja asiantuntijuus ei muodostu hetkessä vaan vaiheittain. Novisiilla eli työtehtäviinsä perehtyvällä osaaminen on vähäistä. Hän toimii tarkkojen sääntöjen ja toimintaohjeiden mukaan sekä kaipaa vielä paljon ohjausta ja tukea päivittäisessä työssään. (Kupias & Peltola, 2019, s. 54) Kehittynyt aloittelija hallitsee perusteet ja useimmat työtehtävät ilman ohjausta. Hän kykenee säätelemään toimintaansa erilasten, muuttuvien tilannetekijöiden mukaan. Kehittyneen aloittelijan on tärkeää ymmärtää milloin ja missä tilanteissa tulee käyttää omaa harkintaa. Lisäksi hänen ymmärryksensä omaan työhön liittyviin tavoitteisiin alkaa vähitellen syventyä. Pätevä ongelmanratkaisija on hyvin perehtynyt osaamisalueeseensa ja suorittaa tehtävät itsenäisesti. Hän osaa soveltaa tietämystään ja osaamistaan monipuolisesti haasteellisissakin tilanteissa. Lisäksi hän pystyy asettamaan itselleen tavoitteita, toimimaan tuloksellisesti, arvioimaan osaamistaan ja asettamaan itselleen kehittämistavoitteita. Taitavan suorittajan osaaminen on monipuolista, asiantuntevaa ja kokonaisvaltaista. Hän hahmottaa oman osaamisensa, työpanoksensa merkityksen osana kokonaisuutta. Hän pystyy hyödyntämään kokemuksiaan, toimimaan tilannekohtaisesti, kehittämään toimintatapoja sekä organisoimaan omaa työtään. Mikäli taitavalla suorittajalla on opastamiseen liittyvä osaaminen hallussa, hänen työtehtäviinsä voidaan liittää myös motivoivia tekijöitä ja rohkaista esimerkiksi toimimaan kouluttajana, perehdyttäjänä tai työhön opastajana. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014) Asiantuntijan osaaminen on syvällistä ja hän hyödyntää kokemuksiaan kokonaisvaltaisesti. Hän tekee

päätöksiä intuitiivisesti ja on erittäin sitoutunut asiantuntemusalueeseensa, jonka vuoksi hänen osaamistaan tulisi hyödyntää erilaisissa kehittämistehtävissä. Hyvä kuitenkin muistaa, ettei asiantuntijakaan ole välttämättä kaikilla osa-alueilla vahvimmillaan vaan osaamisen tasot voivat vaihdella. Alansa huippuammattilaisella voi olla esimerkiksi aloittelijan asiakaspalvelu- tai vuorovaikutustaidot. (Kupias & Peltola, 2019, s. 54) Asiantuntemus kehittyy siis vähitellen vuosien kokemuksella, mutta vuosien kokemus ei kuitenkaan takaa, että yksilöstä tulee asiantuntija. Itseasiassa vain pieni osa yksilöistä kehittyy lopulta asiantuntijoiksi. (Persky & Robinson, 2017, s. 73)

Organisaatiossa ja työyhteisössä on hyvä keskustella avoimesti osaamisvaatimuksista, jolloin osaamisessa olevista puutteista on helpompi keskustella. Osaamiskartoitus auttaa selkeästi osoittamaan, millaista osaamista kussakin työtehtävässä tarvitaan, jolloin näitä vaatimuksia voidaan peilata omaan osaamiseen. (Kupias; Pirinen; & Peltola, 2014) Omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen on tärkeää. Tutkimalla osaamistaan suhteessa nykyisiin työtehtäviin ja olemalla itselleen rehellinen, jokainen varmasti tunnistaa tämänhetkiset vahvuutensa ja heikkoutensa. Oma osaaminen on tärkeää pitää ajan tasalla, sillä kukin vastaa osaamisestaan ja oppimisestaan. Kun tietää mitä osaa, pystyy toimimaan ja neuvomaan myös muita. Kun tietää mitä ei osaa, pystyy sitä opiskelemaan. Kun osaamistaan ei tunnista, asioita tehdään niin automaattisesti, ettei osaamistaan edes huomaa, mutta jos ei tunnista mitä ei osaa, on kyseessä omassa osaamisessa oleva sokea piste. (Kupias & Peltola, 2019, ss. 55-56)

Myös organisaatiossa osaaminen tulee tunnistaa ja arvioida, ennen kuin sitä voidaan johtaa ja kehittää. Osaamisen arvioinnissa ensimmäisenä askeleena on kehittää henkilöstön kykyä oman oppimisprosessin johtamiseen ja osaamisen arviointiin itsearvioinnin avulla. Työelämässä myös esimies on toinen keskeinen arvioija, mutta se edellyttää hyvää käsitystä tehtävien edellyttämästä osaamisesta sekä myös käsitystä työntekijän osaamiseen liittyvistä vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Erilaisissa esihenkilön ja alaisen välisissä keskusteluissa tarkastellaan molempien näkemystä osaamistasosta ja -tarpeista. Tärkeintä on, että keskustelun perusteella muodostuu osaamisen kehittämistavoitteet ja kehityssuunnitelma. Osaamista voidaan laajimmillaan arvioida koko organisaatiossa. Tällöin yksilöiden ja tiimien tasolla toteutetun arvioinnin perusteella tehdään johtopäätöksiä osaamisesta koko organisaation tasolla. Tämä edellyttää organisaatiolta yhteistä konseptia,

jolla osaamisen kartoittaminen, mittaaminen ja osaamisprofiilit päästään toteuttamaan ja se kannattaa tehdä seuraavin ehdoin:

- selkeä käsitys siitä, mihin kartoitusta käytetään
- osaamisprofiilit on laadittu eri henkilöstöryhmien kanssa yhteistyössä
- kartoitus on riittävän yksinkertainen ja helppo.

(Helsilä & Salojärvi, 2013, ss. 150-152)

### 3.2 Osaamiskartoitus

Ulosottolaitoksen yhtenä strategisena tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä sen tukeminen, keräämällä tietoa henkilöstön osaamisesta sekä koulutustarpeista.

Osaamiskartoituksen avulla tunnistetaan strategian edellyttämää osaamista ja saadaan kokonaiskuva organisaatiossa olevan osaamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Samalla se auttaa johtoa määrittelemään tämänhetkiset ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset.

Osaamiskartoituksen avulla osaamisen kehittäminen voidaan yhdistää kiinteästi strategiseen johtamiseen. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 89-90) Strategisella ja systemaattisella osaamisen johtamisella organisaatio pystyy vahvistamaan työntekijöidensä ammattitaitoa, ohjaamaan muutosta sekä rakentamaan haluamaansa tulevaisuutta. Lisäksi sen avulla saadaan myös positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Osaamiskartoituksen tulisikin olla osaamisen johtamisen lähtökohta, sillä sen avulla ei ainoastaan selvitetä organisaatiolla käytössä oleva ja mahdollisesti piilevä osaaminen vaan myös rekrytoinnin tarve tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen hankkimiseksi. Parhaimmillaan osaamiskartoitukset voivat toimia tärkeänä työkaluna järjestelmällisessä osaamisen johtamisessa, erityisesti mikäli osaamiskartoitus toistetaan määräajoin. (SataMittari, 2018, s. 5) Osaamiskartoitusten avulla selvitetään organisaatiossa jo olevaa osaamista ja kuinka sitä tulisi kehittää.

Osaamiskartoituksen avulla organisaatiossa oleva osaaminen saadaan näkyväksi ja tarvittava osaaminen pystytään paremmin jäsentämään ja suuntaamaan oikeaan paikkaan. (Viitala, 2014, s. 148) Osaamiskartoitus voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan; millaista osaamista organisaatiossa tai tiimissä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartoitus toteutetaan yleensä koko organisaatiossa usein samanaikaisesti. Se auttaa tulevaisuuden osaamistarpeiden hahmottamisessa, kirkastaa organisaation toiminnan edellyttämää

ydinosaamista sekä näyttää, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja mihin suuntaan kunkin tulisi osaamistaan kehittää. Kartoituksen tulee olla mahdollisimman käytännönläheinen ja osaamiset tulisi kuvata siinä toimintana. Tärkeää on kuitenkin muistaa, ettei kenelläkään tarvitse vielä olla tulevaisuuden osaamista, eikä sen vuoksi tarvitse tuntea itseään vajavaiseksi vaan osaamiskuvaukset ovat tulevaisuuden kehittämistavoitteita. Osaamiskartoitus on erinomainen pohja niin organisaatio-, yksikkö-, tiimi- tai henkilökohtaisen koulutus- ja kehittämissuunnitelman laatimiseen sekä perehdyttämisen suunnitteluun. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014, ss. 70–71)

Osaamiskartoituksen avulla myös henkilöstö ymmärtää paremmin oman työn ja koko tiimin osaamisen vaatimukset. Samalla se auttaa selkeyttämään tulevaisuuden näkymiä ja osaamistarpeita sekä hahmottamaan työtehtävien ja osaamisen kokonaisuutta. Se myös kirkastaa näkemystä omasta osaamisesta suhteessa työn vaatimukseen nyt ja tulevaisuudessa ja sitä kautta, auttaa oivaltamaan myös omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Johtamisen kannalta osaamiskartoituksen avulla saadaan kokonaiskuva koko tiimin osaamisesta ja osaamisen kehittämisen vaatimuksista. Osaamiskartoitus on siis erinomainen väline, jolla voidaan johtaa tiimin ja yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämistä. Tarkoituksena on vastuuttaa henkilöstö huolehtimaan myös omalta osaltaan itsensä ja osaamisensa kehittämisessä, jolloin pyrkimyksenä on kehittää itseohjautumisen valmiuksia ja mahdollisuuksia. Parhaimmillaan osaamiskartoituksen avulla esimies voi osoittaa arvostustaan henkilöstöä kohtaan ja lisätä keskinäistä luottamusta. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014, ss. 75-76) Henkilöstön kehittämistä ja siihen liittyviä tarpeita on analysoitava hyvin tarkasti, jotta hahmotetaan millaisia osaamisen kehittämistarpeita yksilön, tiimin ja mahdollisesti koko organisaation nykyisiin sekä tulevaisuuden työtehtäviin liittyy. Osaamiskartoitus on organisaatiolle tarpeellinen muun muassa henkilöstön kehittämisen, kasvupolkujen suunnittelun ja työkuormituksen jakamiseksi tasaisemmin. Yksilö saa osaamiskartoituksen avulla selkeämmän käsityksen muun muassa omasta ja tiimin työkuormasta, osaamisesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista sekä osaamiseen ja oppimiseen liittyvistä haasteista, jotka otetaan huomioon, kun kehittymistä suunnitellaan ja seurataan. Osaamiskartoituksessa tulee listata työtehtävät ja työn kannalta oleelliset osaamisalueet sekä määritellä osaamistasoille arviointikriteerit. Osaamista voidaan arvioida muun muassa esimiehen, kollegoiden, asiakkaiden ja verkoston toimesta tai itsearvioinnilla. (Kauhanen, 2012, ss. 145, 148, 149)

Osaamiskartoituksessa osaaminen kuvataan ja arvioidaan työtehtävään liittyvien osaamisalueiden sekä yksittäisten työtehtävien tasolle. Osaamisen arvioinnissa käytetty asteikko on yleisimmin kolmi-, neli- tai viisiportainen, jossa osaamistasot kuvataan sanallisesti. Osaamiskartoitus vahvistaa osaamiseen liittyvää tietoisuutta sekä auttaa osaamisen kehittämisen jäsentämisessä ja suuntaamisessa. Organisaatiossa ja yksilöiden hallussa oleva osaaminen tulee näkyväksi ja sen arvostus lisääntyy. Osaamiskartoitus mahdollistaa tavoitteiden asettamisen osaamisen kehittämiseksi ja auttaa laittamaan näitä tarpeita tärkeysjärjestykseen. (Viitala, 2021, ss. 103-104) Organisaatiossa tarvittava osaaminen määritellään toimialan ydinosaamisen tarpeista käsin. Tarvittavan osaamisen on tuettava organisaation ydinosaamista ja sen kehittämistä. Organisaatiossa on siis pohdittava valmiiksi, mitä osaamista tulee olla, jotta on pätevä tiettyyn työtehtävään sekä mitä osaamista työtehtävässä tulee kehittää, tulevaisuuden vaatimukset huomioon ottaen. Osaamiskartoituksessa voidaan mitata muun muassa henkilöstön tietojärjestelmäosaamista, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamista, organisaatio-osaamista ja tuntemusta sekä eettistä osaamista, suhteessa organisaatiossa määriteltyihin osaamisvaatimuksiin. Organisaatiossa on laadittava osaamiseen liittyvät tavoitetasot ja mietittävä keinot, joilla mahdolliset osaamiseen liittyvät erot kurotaan umpeen. Tämänhetkisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita on varmasti hyvä pohtia myös työryhmä- tai tiimitasolla. Osaamiskartoituksessa kunkin osaamistasoasteikko voidaan esimerkiksi numeroida siten, että toisessa päässä (0) tehtävää ei hallita ollenkaan ja toisessa päässä (5) ollaan asiantuntijoita, jolla on huipputaiteensaaminen. (Joki, 2021, ss. 129-130)

### **3.3 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen johtaminen on organisaation strategisesti merkittävän osaamisen hallintaa sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. Yksilön ja organisaation osaamisen kehittäminen edellyttää jokaiselta aktiivisuutta ja vastuunottamista. Organisaatio voi tukea oppimista hyödyntämällä erilaisia kehittämismenetelmiä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen luo perustan organisaation strategian laatimiselle, jolla luodaan raamit ja vaatimukset osaamisen kehittämisen suunnalle ja laajuudelle. Osaamisen lisääminen ja kehittäminen voidaan toteuttaa organisaatiossa monella tavalla, kuten esimerkiksi sitouttamalla olemassa

olevaa ja myös tulevaisuudessa arvokasta osaamista organisaatioon, yksilön osaamista kehittämällä eri menetelmillä, rekrytoimalla tarvittavaa osaamista, ulkopuolista osaamista ostamalla, muodostamalla tiimejä täydentämään toinen toistensa osaamista ja organisaatiokulttuuria kehittämällä siten, että se kannustaa jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Ensimmäinen askel osaamisen kehittämisessä on tarpeiden määrittely, jonka jälkeen voidaan selvittää erilaisia vaihtoehtoja osaamisen hankkimiseen ja kehittämiseen. Osaamisen kehittämisessä tärkeintä on tiedostaa, että kyseessä on jatkuva prosessi. Jokaisen yksilön vastuulla on kehittää omaa osaamistaan, mutta organisaatiot eivät voi olettaa, että henkilöstö kykenee arvioimaan ja havaitsemaan omat kehittämistarpeensa ja kehittämään osaamistaan oma-aloitteisesti. Osaamisen kehittämiselle on määriteltävä organisaatiossa suunta ja luotava oppimista tukeva ilmapiiri. (Viitala, 2021, ss. 102-103) Oppimista edistävän ilmapiirin avulla voidaan luoda työntekijöiden keskinäisen yhteistyön edellytyksiä ja esihenkilön sekä tiimin jäsenten välistä vuorovaikutussuhdetta. Myönteinen ja turvallinen ilmapiiri, auttaa luomaan otolliset olosuhteet oppimisen edistämiseen. Organisaatioilta vaaditaan koko ajan kykyä uudistua ja kehittyä, mutta siinä onnistutaan vain silloin, jos jokainen organisaation jäsen kehittyy mukana. (Viitala, 2005, ss. 316, 320) Osaamista ja sen kehittämistä tukevan ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin edistäminen edellyttää, että:

- Ylimmän johdon toimesta omalla esimerkillä priorisoidaan osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen.
- Organisaatiossa tuetaan elinikäistä oppimista ja jatkuvaa kokeilua. Oppimiseen saa olla avoin ja luova lähestymistapa.
- Luodaan selkeä strategia, mutta seurataan myös valppaana toimintaympäristöä ja sen kehittymistä, jotta valittua strategiaa pystytään tarvittaessa muuttamaan ajoissa riittävän voimakkaasti eli pyritään tekemään siis oikeita asioita, oikeaan aikaan.
- Osaamis- ja kehittämiskeskeinen organisaatio panostaa merkittävästi jatkuvaan valmentamiseen ja työnohjaukseen. Organisaatiossa painopiste on siis työskentelyn yhteydessä tapahtuvassa oppimisessa eli työn opastuksessa ja ohjauksessa.
- Koko organisaatioon on pystytty luomaan ja juurruttamaan valmentava johtamistapa. (Kamensky, 2015)

Organisaatiot haluavat panostaa henkilöstön kehittämiseen monesta syystä, mutta on tunnustettu kolme asiaa, jotka auttavat ymmärtämään sen eteen tehtävät ponnistelut ja investoinnit. Näissä organisaatioissa halutaan vahvistaa toimintaa, jonka uskotaan auttavan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi organisaation oppimista halutaan edistää, sillä hyvinvoiva ja kehittyvä organisaatio saa aikaan parempia tuloksia. Osaamisen kehittäminen lisää myös työmotivaatiota ja sitoutumista, jolloin kehittämistoimenpiteet tasapainottavat työnantajan ja henkilöstön erilaisia odotuksia. Työelämän muuttuessa hierarkiat madaltuvat ja asiantuntijatyö lisääntyy, joka on tuonut mukanaan uusia osaamistarpeita. Henkilöstön kehittämiseen panostaminen osoittaa, että yksilön osaaminen nähdään merkityksellisenä organisaation tulevaisuuden menestymisen kannalta. Osaamisen kehittäminen tuleekin nähdä sijoituksena henkilöstön ammattitaitoon, työhyvinvointiin ja onnistumisten kautta koettuun tunteeseen työn merkityksellisyydestä. (Helsilä & Salojärvi, 2013, ss. 155–157) Organisaation on siis kehitettävä ja määriteltävä tavoitteet osaamisen kehittämiseksi sekä varmistettava strategian edellyttämän osaamisen riittävyys. Lisäksi tulee auttaa henkilöstöä tiedostamaan osaamisensa ja siihen liittyvät kehittämisen tarpeet sekä niiden vaikutukset koko organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen. (Viitala, 2014, ss. 312–315)

Osaamisen kehittyminen pitää sisällään uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. Oppiminen on yksilöllistä, joka riippuu omasta aktiivisuudesta ja kokemuksista. Osaamisen kehittäminen edellyttää harjoittelua ja toistoja, joita on tehtävä runsaasti ja tarkoituksenmukaisesti, jos haluaa kehittyä taitavaksi osaajaksi, joka kykenee soveltamaan ja luomaan uusia parempia ratkaisuja. Kehittämiseen tarvitaan avuksi palautetta ja informaatiota, sillä niitä hyödyntämällä oppimista voidaan suunnata uudelleen. Kokemuksista oppiminen edellyttää reflektiotaitoa ja yksilö, joka haluaa kehittyä ja kykenee reflektioon, oppii koko ajan. Organisaatiossa voidaan tukea reflektointia, vahvistamalla esihenkilötyötä ja oppivan organisaation kulttuuria. Muuttuva työelämä ja ympäristö haastaa elinikäiseen oppimiseen. Oppimisesta osa tapahtuu muodollisesti ohjattuna erilaisissa koulutuksissa, kun taas osa tapahtuu epämuodollisesti työssä ja vapaa-ajalla. (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 234–235)

Organisaation täytyy henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa arvioida henkilöstön tehtäväkohtaista osaamista ja tulevaisuuden osaamisvaatimuksia, niissä tapahtuvia

muutoksia ja näiden muutoksien syitä sekä esittää suunnitelma henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittämisen on kuitenkin tuettava organisaation toimialan edellyttämiä tarpeita ja vahvistettava henkilöstön suorituskykyä. (Viitala, 2021, s. 106) Vaikka yksilön osaamista on aina tärkeää tarkastella, eivät yksilön osaamisen vaatimukset kuitenkaan saa ohjata organisaatiossa osaamisen kehittämistä vaan sen tulee lähteä organisaation strategian ja toimialan vaateista, johon yksilön osaamisen vaatimukset pyritään sovittamaan. (Huttunen, 2018, s. 218)

### **3.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät**

Organisaatiossa henkilöstön osaamisen kehittämisen tulee lähteä toimialan ja ydinosaamisen tarpeista. Kehittämistarpeita määriteltäessä tulee ottaa huomioon työtehtävien tämänhetkiset sekä tulevaisuuden osaamisvaatimukset ja ne tulee tunnistaa yksilö- ja organisaatiotasolla. (Joki, 2021, s. 120) Strategiassa määriteltyihin osaamisen kehittämisen tavoitteisiin on tärkeää valita sopivat ja tarkoituksenmukaiset kehittämismenetelmät. Lisäksi erilaisten keinojen ja menetelmien tulisi olla myös linjassa toisiinsa nähden ja täydentää toisiaan. (Huttunen, 2018, s. 242) Osaamisen kehittymistä ja siihen liittyvää oppimista tapahtuu monenlaisissa tilanteissa muun muassa osana työtä, jotka eivät vaadi organisaatiolta erityisiä järjestelyjä tai investointeja. Osaamisen kehittäminen lähellä työtä auttaa hyödyntämään sitä oppimisen yhtenä lähteenä sekä uuden oppimisen kautta saadun tietotaidon kohteena. (Viitala, 2005, s. 261) Organisaatioilla on käytössään myös paljon osaamisen kehittämismenetelmiä, jotka vaativat resursseja, suunnittelua, organisointia ja toteuttamista. Tällöin oppimiselle mietitään aina etukäteen myös sisältö ja tavoitteet sekä aika ja paikka, joka voi olla joko fyysinen tai virtuaalinen tila. Toteutettavat toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi kohdistuvat joko yksilöön, tiimiin tai koko organisaatioon. Organisaatioissa tulisi tehokkaammin hyödyntää oppiminen osana toimintaa, kuten esimerkiksi palaverissa, projekteissa ja ongelmanratkaisutilanteissa eli toiminnassa, jossa on paljon käyttämätöntä potentiaalia ja mahdollisuuksia tehokkaaseen oppimiseen. (Viitala, 2021, s. 108) Osaamisen kehittäminen ja siinä käytettävät menetelmät eivät saisi olla riippuvaisia organisaation sen hetkisestä tilanteesta, vaan kehittämisen on oltava säännöllistä, viikoittain, kuukausittain ja vuosittain toistuvaa. Erilaisia

kehittämismenetelmiä on runsaasti ja osaamisen kehittämistä voidaan myös ulkoistaa hankkimalla esimerkiksi erilaisia koulutuksia tai valmennuksia ulkopuolelta tai ohjata osaamisen kehittämistä sisäisesti aiemmin esitellyllä osaamiskartoituksella tai esimerkiksi kehityskeskusteluilla, mentoroinnilla, työhön opastuksella ja perehdyttämisellä. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014) Organisaatiolla on joka tapauksessa hyvä olla käytössään erilaisia kehittämismenetelmiä, jotka tukevat osaamisen kehittämisessä niin yksilöitä, kuin koko organisaatiota. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää ottaa myös yksilön kehittymiseen liittyvät toiveet huomioon, pyrkimällä sovittamaan ne osaamistarpeisiin, jotka nousevat organisaation strategiasta. Organisaatioissa tarvitaan ketteriä osaamisen kehittämismenetelmiä, jotka voidaan räätälöidä organisaation ja yksilön osaamistarpeen mukaan. Tällaisia ketteriä osaamisen kehittämisen muotoja ovat muun muassa perehdyttäminen, työhön opastaminen ja mentorointi.

Elinkeinoelämän keskusliitto selvitti vuonna 2012 jäsenyrityksilleen toteuttamassaan tutkimuksessa heidän henkilöstö- ja koulutustarpeitaan. Yli 2700 jäsenyrityksestä otantapohjaiseen kyselyyn vastasi yli 1000 yritystä, joiden yhteenlaskettu henkilöstömäärä oli 415 000 henkilöä. Tutkimuksen mukaan yleisimmin henkilöstön osaamista kehitetään ja ammattitaitoa kasvatetaan organisaatioissa tutkimukseen johtamattomilla koulutuksilla (84 %), perehdyttämisellä ja työnopastuksella (75 %), erilaisiin tapahtumiin osallistumisella (58 %) sekä omaehtoisella koulutuksella (44 %). (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2013, ss. 2, 6) Osaamisen kehittämismenetelmiä on hyvä säännöllisesti arvioida uudestaan sekä tarvittaessa päivittää ja terävöittää koko organisaatiossa. Osaamisen kehittäminen perustuu aina organisaation toimintaan ja kehittämistoimenpiteet ovat merkittävä investointi, jonka vuoksi niiden tuloksellisuutta tulisi arvioida säännöllisesti, jotta nähdään, millaisia vaikutuksia niillä on ollut organisaation osaamiseen ja osaamisen kehittymiseen eli onko tehdyillä toimenpiteillä saatu aikaan muutoksia tietoihin, taitoihin ja asenteisiin. (Viitala, 2021, s. 116)

Seuraavaksi esitellään erilaisia osaamisen kehittämismenetelmiä, joita kohdeorganisaatiossa on tällä hetkellä käytössä sekä miten niitä voisi edelleen kehittää ja esitellään myös uusia Ulosottolaitoksen perustäytäntöönpanoon soveltuvia menetelmiä, joiden käyttöönottoa olisi hyvä harkita.

### 3.4.1 Palaverit

Suunnitelmalliset ja säännölliset palaverikäytännöt kuuluvat oleellisena osana osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen, sillä palaverit ovat erinomaisia keskustelufoorumeita. Palaverit antavat mahdollisuuden käsitellä ja sopia yhdessä yhteisistä asioita, niin että jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi sekä tuntea olonsa arvostetuksi. Ne auttavat luomaan työyhteisöön yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Viitala, 2005, s. 345) Lisäksi palaverit ovat erinomaisia oppimistilanteita. Palavereita voidaan työyhteisössä kehittää yhdessä, siten että myös yhteinen osaaminen kehittyy ja paranee entisestään. (Viitala, 2021, s. 114) Palaveriin kannattaa kokoontua vain silloin, kun sille on jokin tavoite ja tarkoitus kuten esimerkiksi tiedottaminen, yhdessä oppiminen, ongelmanratkaisu tai ideointi. Valmisteltaessa on jo pohdittava, mihin asioihin palaverissa keskitytään ja miten siellä toimitaan. Suurin osa palaveriin käytettävästä ajasta tulee hyödyntää tulevaisuuden suunnitteluun, visiointiin ja ideoimiseen, vain viidesosa menneiden asioiden käsittelyyn ja analysointiin. Alle kolmannes palaverista saisi olla esimiehen yksinpuhelua ja loput ajasta käytetään osallistavaan keskusteluun ja työskentelyyn. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014)

### 3.4.2 Koulutukset

Monissa organisaatioissa käytetään koulutuksien osalta 10/90 sääntöä, jossa henkilöstön kehittämisestä enintään 10 prosenttia toteutetaan perinteisinä koulutuksina ja 90 prosenttia tietoisesti työssä oppien. (Viitala, 2021, s. 111) Koulutuspäivällä ja -kokonaisuudella on kuitenkin hyvin hyödynnettyä paikkansa osana henkilöstön osaamisen kehittämistä, vaikka työssä oppiminen muodostaa suurimman osan kertyvästä osaamisesta. Organisaatioissa käytettävät koulutukset voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, lyhyt- tai pitkäkestoisia. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014) Usein sisäisissä koulutuksissa uuden tiedon käsittelyyn voidaan kytkeä omaan toimintaan ja strategiaan liittyviä pyrkimyksiä. Ulkoisilla koulutuksilla taas voidaan rikastuttaa osaamista uusilla näkökulmilla, kun saadaan tietoa muiden organisaatioiden käyttämistä ratkaisuista ja käytännöistä. (Viitala, 2021, ss. 111-112) Ennen

koulutukseen ja valmennukseen osallistumista voidaan henkilöstön motivaatiota koulutusta kohtaan vahvistaa sen vaikuttavuuden tehostamiseksi. Koulutuksien sisältö ja tavoitteet voidaan pyrkiä linkittämään yksilön työhön, jolloin ollaan paremmin valmistautuneita koulutukseen ja siitä saadaan työn kannalta kaikki olennainen irti. Koulutukseen osallistujien kanssa on hyvä keskustella sille asetetuista tavoitteista ja sisällöstä sekä siitä, mihin erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014) Koulutusten ja valmennuksien järjestämisen täytyy organisaatiossa lähteä aina tarpeesta ja sitä varten voidaan selvittää, kuinka koulutuksen keinoin voidaan hankkia tarvittavaa tietoa ja osaamista. Koulutuksia voidaan järjestää fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä, yksilölle, tiimille tai koko henkilökunnalle ja niissä voidaan hyödyntää erilaisia opetusmenetelmiä, kuten ryhmätyö- ja tapausharjoituksia. Teorian rinnalle kaivataan aitojen ongelmatilanteiden ratkaisua, joita työstitetään yhdessä asiantuntevan kouluttajan sekä muun tiimin kanssa. Kokemus koulutuksesta on antoisampi, kun saadaan konkreettisia työkaluja tukemaan päivittäistä työskentelyä. On kuitenkin tärkeää, ettei valmiita vastauksia anneta koulutuksessa liikaa. Myös koulutusmateriaalista saadaan oman työn tueksi paljon arvokasta tietoa, jonka vuoksi sen laatimiseen kannattaa panostaa. (Joki, 2021, ss. 136-138) Koulutuksessa ja valmennuksessa opitut asiat, eivät kuitenkaan välttämättä muutu työssä hyödynnettäväksi osaamiseksi, etenkään silloin, jos kukaan ei ole tästä uudesta osaamisesta tai ideoista kiinnostunut. Koulutuksessa ja valmennuksessa hankittu uusi osaaminen täytyy saada maastoutumaan osaksi työtä, jotta siitä saadaan arkipäivän osaamista. Uusien opittujen taitojen harjoittelu auttaa vahvistamaan koulutuksen vaikuttavuutta ja saatu palaute rohkaisee näiden taitojen käyttämistä myös jatkossa. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014)

### **3.4.3 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat esihenkilön ja työntekijän välisiä keskusteluja, jotka parhaimmillaan rakentavat keskustelijoiden välistä vuorovaikutusta. Niiden tarkoituksena on tukea ja kehittää yksilön osaamista ja ammatillista kasvua sekä selvittää mahdollisia urasuunnittelun tarpeita. Lisäksi niissä tarkastellaan osaamista nykyisen työtehtävän ja sen vaatiman osaamisen sekä tulevaisuuden muutoksien ja niiden mukanaan tuomien haasteiden

näkökulmasta. Samalla voidaan selvittää sellaista yksilön osaamista, jota ei ole riittävästi päästy hyödyntämään nykyisessä tehtävässä ja selvittää niiden hyödyntämismahdollisuuksia. Kehityskeskustelujen päämääränä on kuitenkin kehittyminen, jonka tulisi olla mielekästä ja jatkuvaa. (Viitala, 2021, ss. 106-107) Keskustelijoiden välinen vuorovaikutus sekä käydyn keskustelun jälkeiset toimenpiteet vaikuttavat siihen, miten hyödylliseksi ja mielekkääksi kehityskeskustelut koetaan. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014) Organisaatiossa voidaan myös käydä koko tiimiä koskevat ryhmäkehityskeskustelut, jotka eivät kuitenkaan saisi korvata kahdenkeskisiä keskusteluja. Näissä tarkastellaan yhdessä tiimin tavoitteita sekä sen vastuualueen edellyttämää osaamista ja kehittämisen tarpeita. Yhdessä tiimin kanssa on hyvä tehdä myös kehittämiskeinojen valinta, vastuut sekä suunnitella tarvittavat toimenpiteet. Ryhmäkeskustelujen avulla myös tiimin jäsenet hahmottavat paremmin oman roolinsa osana tiimiä. (Viitala, 2021, s. 107)

Useimmissa organisaatioissa on käytössä kehityskeskustelumalli, jossa vuosittain käydään kaksi keskustelua. Toisessa keskustelussa keskitytään osaamisen arviointiin ja kehittämiseen, kun taas toisessa suorituksen arviointiin ja johtamiseen. (Helsilä & Salojärvi, 2013, s. 163) Toisaalta taas tällaista kehityskeskustelumallia voidaan pitää osaamisen kehittämisen näkökulmasta auttamattoman hitaana, jäykkänä ja vanhanaikaisena. On myös organisaatioita, joissa kehitystä tukevia kehityskeskusteluja voidaan käydä jopa viikoittain, kuukausittain tai kolmen kuukauden välein sekä erilaisten muutosten yhteydessä. (Viitala, 2021, s. 106) Lähtökohtaisesti kehityskeskustelujen peruseriaate on hyvä, mutta sitä voisi uudistaa ja freesata, yhteensovittamalla kehityskeskustelut sekä muut palaute- ja kehittämistoimenpiteet kaikenkattavaksi kokonaisuudeksi. Näin varmistettaisiin, ettei kehityskeskustelut jää irralliseksi organisaation strategisista tavoitteista, toiminnan suunnittelusta ja kehittämistoimenpiteistä. Kun kehityskeskustelut kytketään muihin vuorovaikutustilanteisiin, voidaan paremmin seurata ja arvioida osaamisen kehittämiseen tehtyjen panostuksien vaikuttavuutta. (Huttunen, 2018, ss. 238-239)

### 3.4.4 Perehdyttäminen ja työhön opastaminen

Periaatteessa osaamisen kehittäminen lähtee käyntiin jo rekrytointiprosessin aikana ja perehdyttäminen antaa hyvin suunniteltuna parhaat valmiudet uudessa työtehtävässä aloittamiseen. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 178 ) Perehdyttämistä tarvitaan, kun organisaatioon on tullut uusi henkilö tai työntekijä, joka ottaa haltuun uusia työtehtäviä, -välineitä tai -järjestelmiä. Osaamista täytyy kehittää monipuolisesti, kun uusi henkilö aloittaa tehtävässä, jolloin tarvitaan taitoja ja osaamista eli ainakin tehtäväkohtaista-, tiimi-, organisaatio-, toimiala-, työsuhde- ja yleistä työelämäosaamista. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014) Perehdyttämisen tarkoituksena on, että uusi työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen ja itsenäiseen työskentelyyn, tutustuu organisaatioon ja sen toimintatapoihin ja -periaatteisiin sekä oppii tuntemaan työkaverit, asiakkaat ja muun verkostoon. Tavoitteena on perehdyttämisen avulla luoda työntekijälle organisaatiosta sekä työtehtävistä oikea ja myönteinen kokemus. (Kauhanen, 2012, s. 150)

Hyvin toteutetun perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan nopeasti sopeutumaan organisaation tapoihin ja osaksi työyhteisöä. Perehdyttämisen jälkeen siirrytään varsinaiseen työnopastukseen, jonka kesto vaihtelee työtehtävästä riippuen. Työhön opastaminen on koko työyhteisön kannalta hyvin merkittävä tapahtuma, joka vaikuttaa kaikkien työmotivaatioon ja -hyvinvointiin. Työhön opastaminen pitää sisällään kaiken, joka liittyy työn tekemiseen ja sen tulee olla suunnitelmallista ja huolellisesti valmisteltua, jotta uudessa työtehtävässä saavutetaan muun muassa työn hallinta ja laadukas palvelu. Työhön opastus on hyvä pitää monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jossa otetaan työtehtävien opettamisen lisäksi huomioon myös oma-aloitteisuuden ja itsenäisyyden sekä sisäisen yrittäjyyden omaksuminen. (Kauhanen, 2012, s. 151) Perehdyttämisessä ja työnopastuksessa osaaminen kehittyy uusissa ja haastavissa työtehtävissä aloittaneella sekä perehdyttäjänä, työhön opastajana tai kouluttajana toimivalla työntekijällä. Muita opastaessa omaa osaamista täytyy kirkastaa ja miettiä uudella tavalla. Osaaminen selkeytyy ja syvenee entisestään, kun asioihin joudutaan paneutumaan tarkemmin opastusta suunniteltaessa. Parhaimmillaan siis omaan osaamiseen, tietoihin ja taitoihin saadaan uusia näkökulmia, kun aiheesta keskustellaan opastettavan kanssa. (Kupias;Pirinen;& Peltola, 2014)

### 3.4.5 Mentorointi

Mentorointi on kokeneemman mentorin ja mentoroitavan eli aktorin vuorovaikutus- ja yhteistyösuhde, jonka tarkoituksena on rohkaista ja antaa ammatillista tukea työtehtävissä ja -uralla kehittymiseen. Mentorin tarkoituksena on auttaa sopivan ratkaisun löytämisessä, ei antaa valmiita vastauksia tai ohjeita. Mentorointisuhde edellyttää onnistuakseen avoimuutta, luottamuksellisuutta ja molempien sitoutuneisuutta. (Viitala, 2021, s. 110)

Riippuen mentoroinnille asetetuista painotuksista ja tavoitteista, siinä voidaan keskittyä esimerkiksi ongelmanratkaisuun, ammatilliseen kehittymiseen tai vaikka työhyvinvointiin. Ongelmanratkaisumentorointi kohdistuu aktorin työhön liittyvään ongelmanratkaisuun, jolloin se voi olla kertaluonteista sekä hyvin spontaania. Valmentava ja ratkaisukeskeinen mentorointi auttaa aktoria löytämään voimavaroja itsestään ja vie ongelmanratkaisumentorointia ammatillisen kasvun mentoroinnin suuntaan. (Kupias & Salo, 2014)

Ammatillisen kehittymisen mentoroinnissa aktori joutuu refleктоimaan omaa toimintaansa sekä laittamaan itsensä ja toimintatapansa alttiiksi yhteiselle tarkastelulle. Ammatillisen kasvun mentoroinnissa mentori toimii aktorin ammatillisena peilinä, jolloin hän kuuntelee, kyselee ja rohkaisee sekä tarvittaessa myös haastaa aktoria. (Kupias & Salo, 2014)

Työhyvinvointimentoroinnissa on ensi sijassa aktorin työhyvinvoinnin vahvistaminen, jolloin sitä voidaan järjestää esimerkiksi muutostilanteessa, aktorin aloittaessa uudessa työtehtävässä tai vaikeassa elämäntilanteessa. Mentoroinnissa käsitellään aktorin esille ottamia asioita, jotka vahvistavat hänen selviytymistään työssään sekä työhyvinvointiaan, kuten erilaisia tapoja vähentää työn kuormittavuutta, ajanhallintaan liittyviä asioita tai työn priorisoinnin kysymyksiä. (Kupias & Salo, 2014)

Mentoroinnin avulla organisaatio pystyy tukemaan yksilön ja koko työyhteisön osaamisen kehittämistä, kun kokeneemille työntekijöille on mahdollisuus toimia mentorina. Mentoroinnilla tuetaan mentoroitavan osaamisen kehittymistä ja motivoidaan oppimista, kun taas mentoroija saa uutta mielekkyyttä ja motivaatiota työhönsä, kun hänen osaamistansa ja ammattitaitoa hyödynnetään sekä arvostetaan avoimesti. (Joki, 2021, s. 120)

### 3.4.6 Tiimityöskentely

Organisaatorakenteet voivat merkittävästi vaikuttaa oppimiseen ja juuri oppimisen kannalta tiimityöskentelyn on havaittu olevan erinomainen keino organisoida työn tekemistä. (Viitala, 2021, s. 114) Tiimityöskentely tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää useiden yksilöiden taitoja ja osaamista sen sijaan, että se olisi rajoittunut vain yhden yksilön kykyihin. Lisäksi tiimien tehokkaalla käytöllä on suuri vaikutus organisaation suorituskykyyn. Tiimityöskentely nähdään ratkaisevana tekijänä kilpailuedun saavuttamisessa, koska se lisää reagointikykyä muuttuvassa toimintaympäristössä ja sillä on mahdollisuus parantaa organisaation toiminnan suorituskykyä suhteellisen helposti ja kustannustehokkaasti. (Winterton & Winterton, 2002, ss. 113–114) Parhaimmillaan tiimien tuottama osaaminen on siis paljon enemmän, kuin yksilön osaaminen. Tiimityöskentelyn avulla saatetaan pystyä tuottamaan sellaisia toimintatapoja ja -malleja, joita yksin ei pystytä aikaansaamaan, sillä tiimissä ideoita voidaan yhdessä kehittää, jakaa, luoda ja jatkojalostaa. Organisaatioissa osaaminen muodostuu yksilöiden ja tiimien osaamisesta ja tämä osaamiskokonaisuus kehittyy, kun yksilöiden osaaminen kehittyy ja jalostuu tiiminosaamiseksi ja siitä edelleen organisaation osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 51) Tämän päivän tiimityöskentelyssä yksi tärkeimmistä asioista on vuorovaikutus. Googlen toteuttamassa hyvin laajassa tutkimuksessa selvitettiin toimivan tiimin dynamiikkaa ja tutkimuksen perusteella nostettiin viisi oleellisinta tekijää tiimityöskentelystä, joista ylivoimaisesti tärkeimmäksi nousi psykologinen turvallisuus. Tiimissä, jossa on hyvät vuorovaikutustaidot tiimiläiset kokevat turvallisuutta ja uskaltavat heittäytyä työhönsä innovatiivisemmin, eikä epäonnistumisia pelätä. (Hirvanen, 2018)

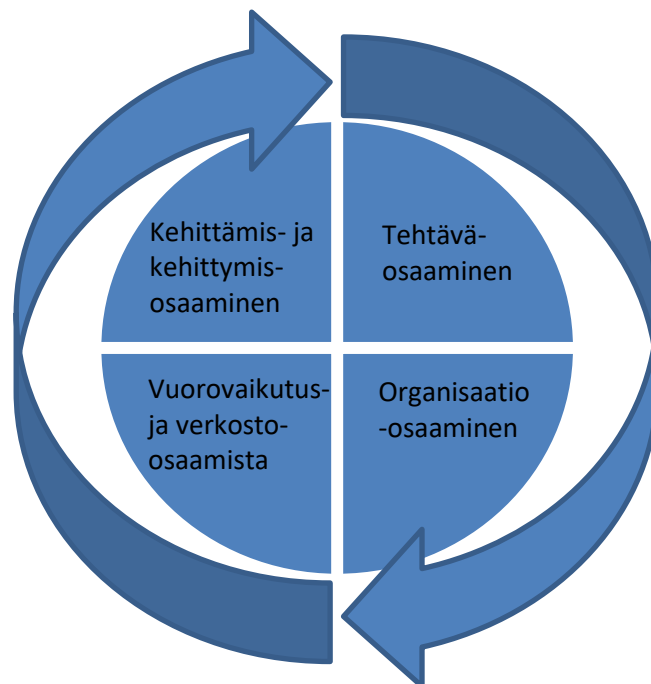
Onnistuneessa tiimityöskentelyssä pystytään käyttämään koko tiimin vahvuuksia yhdessä, joka mahdollistaa entistä moninaisempia ratkaisujen löytämisen. Tiimityöskentelyn kautta saavutettavien tavoitteiden lisäksi tiimiläiset kehittävät myös omaa osaamistaan koko ajan työskennellessään yhdessä erilaisten ihmisten kanssa. Organisaatioiden toimintaympäristön ongelmat saattavat nykyään olla hyvin monimutkaisia ja komplekseja, jolloin tarvitaan tiimityöskentelyn mahdollistamaa monimuotoista ja luovaa ajattelua niitä ratkaisemaan. Myös ongelmat ja virheet vähenevät, kun useampi ihminen katsoo asiaa eri näkökulmista. Hyvin organisoidulla tiimityöskentelyllä päästään myös nopeammin toivottuihin ratkaisuihin.

Monissa tutkimuksissa on noussut myös esille, että hyvin toimiva tiimityöskentely lisää tyytyväisyyttä omaan työhön. (Hiila;Tukiainen;& Hakola, 2019)

## 4 Ulosottolaitoksen perustäytäntöönpanon osaamiskartoitus

### 4.1 Työntoteutus

Opinnäytetyön aloituspalaverin pidettiin 26.5.2021 perustäytäntöönpanon johtavan voudin Veikko Minkkisen kanssa, jossa tuli esille tarve perustäytäntöönpano osaamisen kartoittamisesta. Osaamiskartoituksen toteuttamisen katsottiin olevan hyvinkin perusteltua, sillä perustäytäntöönpanon osaaminen ei ollut tiedossa. Osaamiskartoitus laadittiin, jotta saadaan selville osaamisen nykytila sekä millaisia koulutus- ja kehittämistarpeita on tulevaisuudessa, jotta tavoitetila osaamisessa saavutetaan. Aloitin osaamiskartoituksen suunnittelun tutustumalla osaamiseen liittyvään teoriaan, jonka jälkeen määrittelin osaamisalueiden ja arviointiasteikon. Osaamiskartoituskyselyn suunnittelussa käytin apuna Kupiaksen ja Peltolan (2019, s. 54) kirjassa olevaa kuvausta työelämän osaamistarpeista (kuvio 2), jonka pohjalta määrittelin keskeiset osaamisalueet: tehtäväkohtainen perusosaaminen eli substanssi- ja järjestelmäosaaminen, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen, kehittämis- ja kehittymisosaaminen, organisaatio-osaaminen ja tuntemus, eettinen- ja erityisosaaminen.



## Kuva 2. Työelämän osaamistarpeet

Osaamiskartoituskysely suunniteltiin siten, että kukin vastaaja arvioi itse omaa osaamistaan. Tehtäväkohtaisen perusosaaminen jaettiin kyselylomakkeella kahteen osaan, jossa määriteltiin työtehtävään liittyvien suositusten, ohjeiden ja lainsäädännön osaamiseen sekä järjestelmäosaamiseen, sillä nämä ovat ulosottotarkastajan ydinosaamista.

Järjestelmäosaamisen päätin ottaa omana osaamisalueena, sillä kaikki substanssiosaaminen edellyttää hyvää järjestelmän hallintaa. Lisäksi järjestelmäosaaminen on tärkeimpiä tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisen sekä kehittämis- ja kehitymisosaamisen osaamisalueisiin kuvasin sellaista työhön liittyvää osaamista ja taitoa, jota jokaisella tulisi olla, kuten muun muassa asiakaspalvelutaidot, neuvottelutaidot, neuvontataidot, viestintätaidot, työyhteisötaidot ryhmätyötaidot, palautteenantokyky ja -vastaanottokyky, päätöksentekotaidot, oman osaamisen kehittämistaito, organisointikyky ja osaaminen työyhteisön perehdyttäjänä tai kouluttajana toimimiseen. Organisaatio-osaamisen ja tuntemuksen osaamisalueeseen kirjasin strategiaan, arvoihin, perehdytysuunnitelmaan, työyhteisön ja toimintatapojen kehittämiseen sekä työturvallisuusohjeisiin liittyvän osaamisen. Eettisen ja erityisosaamisen avulla pyrittiin saamaan muun muassa organisaation piilo-osaamista esille. Eettisessä ja erityisosaamisessa nousee esille osaaminen muun muassa ulosoton periaatteiden ja niiden merkityksen tuntemiseen sekä oikeusturvan toteutumiseen. Tämän lisäksi haluttiin selvittää muuhun lainsäädäntöön sekä ohjeistukseen liittyvää tuntemusta ja osaamista, joita ulosottomenettelyssä tulee eniten vastaan sekä selvittää piilossa olevaa osaamista, jota perustäytäntöönpanosta saattaisi löytyä.

Osaamista voidaan kehittää ja hyödyntää organisaatiossa vasta sen jälkeen, kun on selvitetty, millaista osaamista henkilöstöllä on tällä hetkellä ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamiskartoitukseen osaamiset kuvattiin sanallisesti, jotta ne ovat kaikkien nähtävissä ja osaamisen arviointi olisi mahdollisimman helppoa ja yhdenmukaista. Tämän jälkeen osaamistasoille annettiin numeeriset arvot. Osaamisten sanallisessa kuvaamisessa hyödynnettiin, jonkin verran jo olemassa olevia Kiekun, Osaava -palvelusta löytyneitä kuvauksia, mutta asteikkoa ja kuvauksia muokattiin tähän kyselyyn sopivaksi. Kyselylomakkeella arviointiasteikon on hyvä olla riittävän laaja, jotta voidaan arvioida sekä tunnistaa perusosaaminen ja erikoisosaaminen. Tutkimuksessa käytettiin 5-portaista

arviointiasteikkoa eli Likertin asteikkoa, jota yleisimmin käytetään muun muassa mielipideväittämissä (Kananen, 2015, s. 240). Osaamisen arvioinnissa osaamista kuvataan siis viisiportaisella osaamistasolla seuraavasti:

Osaamistasot		
1	Perehtyvä (tietää jonkin verran)	Henkilö osaa hiukan, mutta kaipaa vielä paljon ohjausta ja tukea päivittäisessä työssään.
2	Perusosaaminen (ymmärtää ja tietää)	Henkilö osaa perusteet ja hallitsee useimmat tehtävät ilman ohjausta. Hänellä on osaamisalueen tehtävistä yleiskuva.
3	Hyvä osaaminen (soveltaa, osaa ja suoriutuu)	Henkilö on hyvin perehtynyt osaamisalueeseen ja suorittaa tehtävät itsenäisesti. Henkilö osaa soveltaa tietämystään monipuolisesti haasteellisissakin työtilanteissa.
4	Erittäin hyvä osaaminen (analysoi, hallitsee ja organisoii)	Henkilön osaaminen on monipuolista, asiantuntevaa ja kokonaisvaltaista. Henkilö hahmottaa oman osaamisensa ja työpanoksen merkityksen kokonaisuuteen ja osaa kehittää toimintatapoja sekä organisoida omaa työtään.
5	Huippuosaaminen (kehittää)	Henkilö hallitsee kokonaisuuden, suunnittelee ja kehittää toimintoja. Henkilön osaaminen on syvällistä ja hän jakaa osaamistaan kouluttamalla muita.

Taulukko 1. Osaamistasot

Lisäksi ulosottotarkastajia pyydettiin arvioimaan osaamisen merkitys omassa työssä myös viisiportaisella asteikolla seuraavasti:

Merkitys	

1	Ei merkitystä
2	Vähäinen merkitys
3	Jonkin verran merkitystä
4	Merkittävä
5	Erittäin merkittävä

Taulukko 2. Osaamisen merkitys omassa työssä

Osaamiskartoituskysely käytiin läpi toimeksiantajan kanssa 18.11.2021 kunkin osaamisalueen osalta, jonka jälkeen tein kyselyyn tarvittavat muutokset. Pidin kuitenkin tärkeänä, että kyselylomake testataan ja testiryhmään valittiin viisi ulosottotarkastajaa Helsingin toimipaikasta. Testaajat olivat kokemukseltaan ja taustaltaan erilaisia, jonka perusteella olisi mahdollista saada myös hyvä kuva kyselylomakkeen selkeydestä ja toimivuudesta, kun sitä peilataan erilaiseen kokemuspohjaan. Lomake testattiin 30.11.-7.12.2021 välisenä aikana. Testaajia pyydettiin tutustumaan kyselyyn ja käymään se läpi kriittisellä otteella sekä kiinnittämään erityisesti huomiota kyselyn kieliasuun, kysymysten ja ulkoasun ymmärrettävyyteen ja selkeyteen, vastaamisen helppouteen sekä puuttuuko kyselystä jotain oleellista tai onko kyselyllä jotain turhaa. Testaajat totesivat kyselyn olevan ymmärrettävä, selkeä ja vastaamisen helppoa. Kieliasussa oli muutamia virheitä, jotka korjattiin. Kyselyn pituus mietitytti muutamaa testaajaa, mutta he eivät kuitenkaan nähneet, että kyselyssä olisi jotain sellaista, jonka voisi jättää kysymättä. Yleisesti osaamiskartoituksen toteuttaminen nähtiin hyvänä ja tärkeänä asiana myös testaajien mielestä.

Osaamiskartoitus aloitettiin 13.12.2021, jolloin kysely julkaistiin Ulosottolaitoksen intranetissä, yhdessä saatekirjeen kanssa (liite 1). Kyselyä lähetettiin 16.12.2021 myös sähköpostitse tiedote kaikille ulosottotarkastajille. Vastaajien määrä pyrittiin maksimoimaan vierailemalla perustäytäntöönpanon infotilaisuudessa 16.12.2021, jossa käytiin läpi osaamiskartoituksen tarkoitus ja merkitys yksilön sekä organisaation näkökulmasta ja miten sen tuloksia tullaan hyödyntämään esimerkiksi organisaation omien koulutuksien ja koulutus suunnitelman laadinnassa. Osaamiskartoituskysely oli avoinna 13.-22.12.2021, mutta vähäisen vastaajamäärän vuoksi se avattiin uudestaan vielä 17.1.-21.1.2022 väliselle ajalle. Saadut vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä kukaan päässyt näkemään

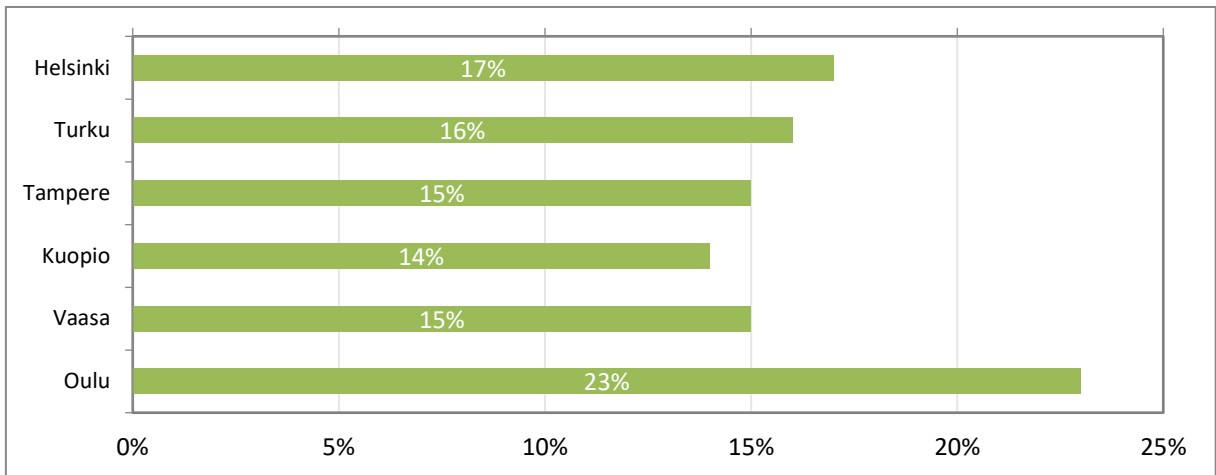
yksittäinen vastaaja vastauksia, vaikka kuuluisi taustakysymyksiä osalta pieneen ryhmään. Tulokset ilmaistaan kunkin kysymyksen osalta kaikkien vastaajien keskiarvona sekä toimipaikoittain kuitenkin niin, että mikäli, jossakin kysymyksessä olisi ollut alle viisi vastaajaa ei sitä olisi julkaistu muutoin, kuin osana isompaa vastaajajoukkoa.

Tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin Webropol -kyselytyökalulla, joka on käytössä kohdeorganisaatiossa. Tuloksien käsittelyssä käytettiin apuna myös Microsoft Excel -ohjelmaa. Ulosottotarkastajat vastasivat osaamiskartoituskyselyyn, jossa he arvioivat omaa osaamistaan eri osaamisalueilla 1–5 sekä osaamisen merkitystä omassa työssään 1–5. Vastaajien on täytynyt vastata avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta, jokaiseen kysymykseen, kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Osaamiskartoituskysely toteutettiin kahta kysymystä lukuun ottamatta numeerisesti, joka helpottaa tulosten analysointia ja antaa koetun osaamisen ja osaamisen merkityksen keskiarvon jokaiselta osaamisalueelta. Osaamiskartoituskyselyn tuloksien avulla kartoitetaan ulosottotarkastajien osaaminen ja osaamisvajeet eri osaamisalueilla sekä mahdollinen piilossa oleva osaaminen. Tuloksien avulla voidaan suunnitella koulutuksia halutun osaamistason saavuttamiseksi sekä käyttää pohjana myös koulutussuunnitelman laatimisessa. Lisäksi osaamiskartoituskyselyn avulla saadaan selville myös eri toimipaikoilla oleva asiantuntijuus, jolloin sitä voidaan myös hyödyntää organisaatiossa tai toimipaikalla.

## **4.2 Työn tulokset ja niiden analysointi**

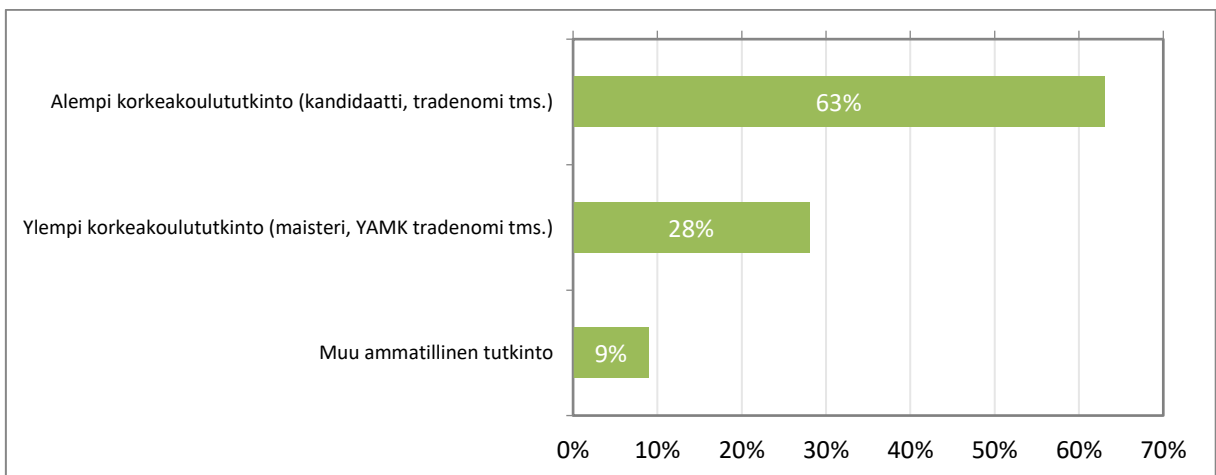
Osaamiskartoituskyselyyn vastasi 130 ulosottotarkastajasta 65 eli 50 % kyselyn koko kohderyhmästä. Tulokset analysoidaan kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä, kukin osaamisalue omana kokonaisuutenaan. Osaamiskartoituskyselyn tuloksista ensimmäisenä käydään läpi taustatiedot, joissa haluttiin selvittää vastanneiden toimipaikka, koulutustausta ja työkokemus ulosotossa sekä ulosoton ulkopuolella. Tuloksia tarkastellessa ulosottotarkastajien työkokemuksen vaikutusta osaamiseen ei ole tarkoitus analysoida vaan kyseisen taustatiedon tarkoituksena on tuoda esille vain, perustäytäntöönpanossa oleva työkokemus sekä miten työkokemus jakautuu ulosoton sisäisen ja muun kuin ulosoton työkokemuksen välillä. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien toimipaikkaa

(kuva 3) ja suurin osa kyselyyn vastanneista työskentelee Oulun toimipaikalla (23 %), kun taas vähiten vastaajia oli Kuopion toimipaikalla (14 %). Toimipaikka oli taustatiedoista tärkein, sillä toimeksiantaja halusi selvittää myös mahdollista vaihtelua toimipaikkojen välisessä osaamisessa, jolloin mahdollista koulutusta voidaan kohdentaa ja suunnitella suoraan toimipaikalle osaamisvajaiden korjaamiseksi.



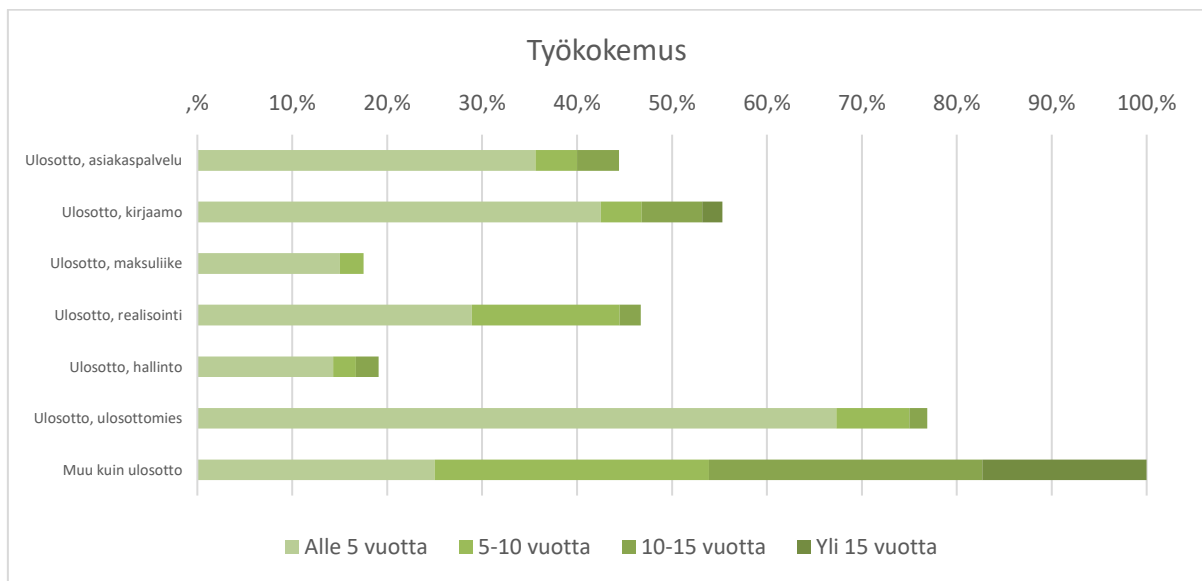
Kuva 3. Vastaajat toimipaikoittain

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien koulutustaustaa (kuva 4). Vastanneista jopa 63 % on alempi korkeakoulututkinto, 28 % ylempi korkeakoulututkinto ja 9 % muu ammatillinen tutkinto. Ulosottotarkastajan tehtävään kelpoisuusvaatimuksena on tehtävään soveltuva ammatillinen tutkinto taikka ylempi tai alempi korkeakoulututkinto.



Kuva 4. Koulutustausta

Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien työkokemusta, jossa kukin vastaaja pystyi valitsemaan useamman kuin yhden vastauksen (kuva 5). Työkokemuksessa haluttiin selvittää niin ulosoton sisäistä, kuin myös ulkoista työkokemusta. Vastausvaihtoehdot olivat ei kokemusta, alle 5 vuotta, 5–10 vuotta, 10–15 vuotta ja yli 15 vuotta. Työkokemus ulosotossa vaihtelee paljon, mutta kaikista vastaajista 76,9 % on työkokemusta ulosottomiehen tehtävistä. Näistä yli 67 % työkokemusta ulosottomiehen tehtävistä oli alle viisi vuotta. Seuraavaksi eniten ulosoton sisäistä työkokemusta on kirjaamosta (55,3 %), realisoinnista (46,7 %) ja asiakaspalvelusta (44,4 %). Tutkimustuloksista nähdään, että kaikilla vastaajilla on myös työkokemusta muualta kuin ulosotosta. Työkokemus perustäytöntöönpanossa on siis hyvin monipuolista, jonka avulla on mahdollista saada rikkautta työyhteisöön, työn tekemiseen ja työtapoihin.

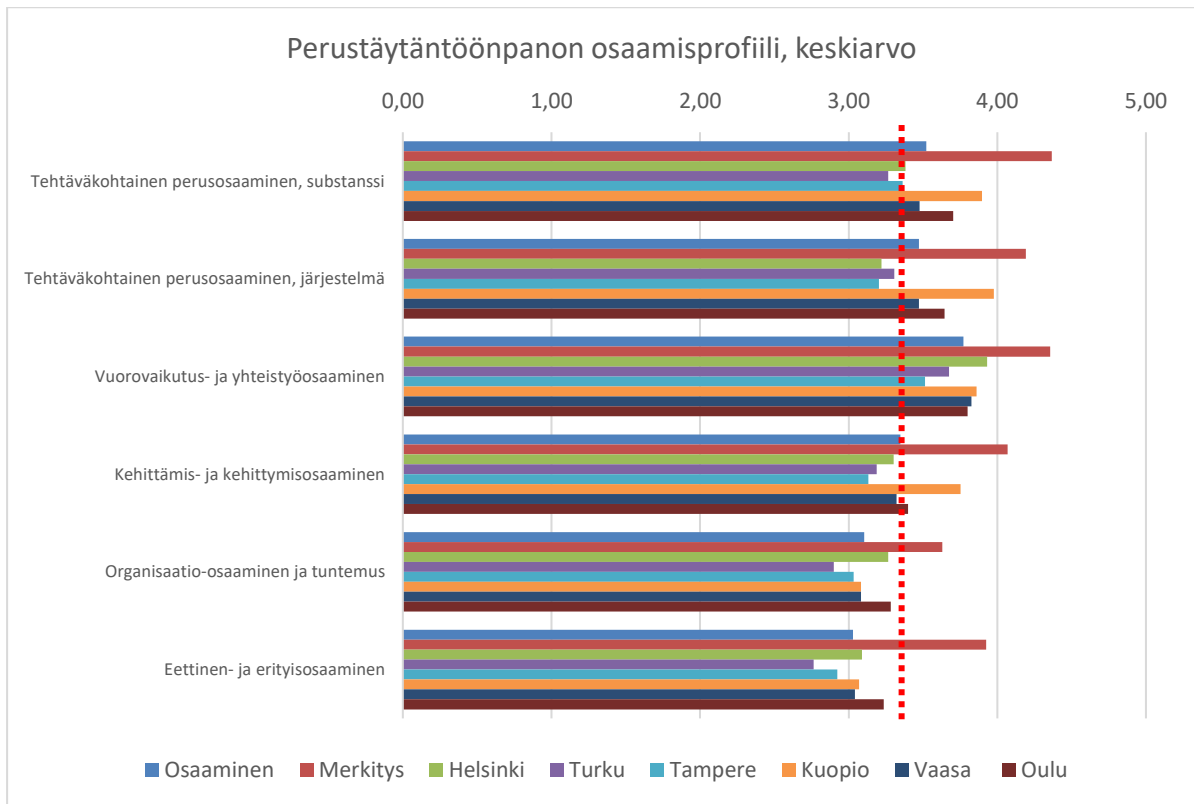


Kuva 5. Työkokemus

Osaamiskartoituskyselyn tuloksien analysointi perustuu kokonaistuloksien keskiarvoihin, osaamisen ja osaamisen merkityksen osalta sekä mahdollisten osaamisvajaiden lähempään tarkasteluun. Tarkastelen tuloksissa myös, millaiseksi osaaminen koetaan eri toimipaikoilla. Tämän lisäksi tuloksissa tarkastellaan, miten osaaminen jakaantuu eri osaamistasojen välillä perehtyvistä huippuosaamiseen. Kun osaamisalueita tarkastellaan perustäytöntöönpanossa kaikkien osaamisalueiden osalta (kuva 6), osaamisen koetaan kokonaisuudessaan olevan

hyvää keskitasoa (3,37). Osaamisessa korostuvat vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen (3,77), tehtäväkohtainen substanssi- (3,52) ja järjestelmäosaaminen (3,47) sekä kehittämis- ja kehittymisosaaminen (3,35). Osaaminen on koettu heikoimmaksi organisaatio-osaamisen ja tuntemuksen (3,11) sekä eettinen- ja erityisosaamisen (3,03) osalta. Toimipaikoista Oulu on ainut, jossa koettu osaaminen on jokaisella osaamisalueella suurempi kuin osaamisalueen osaamisen keskiarvo. Toimipaikkojen välisiä eroja muutoin tarkasteltaessa, osaaminen on kokonaisuutena vahvinta Kuopiossa (3,61) ja Oulussa (3,51), mutta kaikissa osaaminen on silti hyvää keskitasoa. Osaamisen kehittämiseen liittyvät tarpeet keskittyvät todennäköisesti siis yksittäisten osaamisten kehittämiseen. Toimipaikkojen väliset erot osaamistasossa johtuvat todennäköisesti henkilöstönvaihtuvuudesta, kun ulosottotarkastajia on siirtynyt Ulosottolaitoksen sisällä muun muassa ulosottoylitarkastajien tehtäviin. Vaihtuvuus on ollut suurinta Helsingissä, Turussa ja Tampereella, jonka vuoksi on luonnollista, että osaaminen toimipaikkojen välillä vaihtelee.

Osaamisen merkitys omassa työssä on yhteneväinen koetun osaamisen kanssa, jolloin voidaan sanoa osaamisen ja osaamisen merkityksen omassa työssä, olevan hyvässä tasapainossa. Vaikuttaisi siis siltä, että vastaajien näkökulmasta merkittäväksi koettu osaaminen, joka liittyy vahvasti päivittäiseen tekemiseen, osataan ja hallitaan hyvin. Organisaatio-osaaminen ja tuntemus (3,63) sekä eettisen ja erityisosaamisen (3,93) merkitys omassa työssä oli hieman heikompaa, mutta silti osaamisen merkityksen koetaan olevan korkeaa. Kaikkia osaamisalueita pidetään siis kokonaisuudessaan merkittävänä tai jonkin verran merkittävänä omassa työssä ja oli korkeampi, kuin vastaajien kokema osaamistaso. Tämä tarjoaa mahdollisuuden käydä keskusteluja osaamistarpeista sekä osaamisen kehittämisestä niin, että saavutetaan osaamistaso, joka koetaan organisaatiossa tarpeelliseksi.



Kuva 6. Perustäytäntöönpanon osaaminen (keskiarvot)

Osaamiskartoituskyselyssä mitattiin osaamista seitsemältä osaamisalueelta, joista ensimmäisenä tarkastellaan tehtäväkohtaista perusosaamista eli tarkemmin substanssiosaamista (taulukko 3). Tuloksista ilmenee, miten substanssiosaaminen ja osaamisen merkitys omassa työssä koetaan perustäytäntöönpanossa sekä millaiseksi osaaminen koetaan eri toimipaikoilla. Taulukossa 3 tulokset esitellään perustäytäntöönpanon osaamisen keskiarvon mukaan, suurimmasta pienempään. Substanssiosaamisen on koettu yleisesti vahvimaksi suppean ja varattomuusesten toteamisessa, elatusavun etuoikeuden tunnistamisessa, suojaosuuden laskennassa ja suojaosuudessa viran puolesta huomioitavissa lapsissa sekä ulosmitattavaa määrää laskettaessa. Osaamisen vahvuudet ovat yhteneväiset myös tarkasteltaessa tuloksia toimipaikoittain.

Osaaminen on koettu heikoimmaksi ulosottoselvityksen merkityksestä ulosottomenettelyssä (3,05), velan vanhentumiseen liittyvissä säännöksissä ja ohjeissa (3,09) sekä ulosmittausjärjestyksessä ja siitä poikkeamisesta (3,23). Osaamisessa oli jonkin verran toimipaikkakohtaista hajontaa, mutta edellä mainittujen lisäksi osaaminen on joillakin

toimipaikoilla koettu heikommaksi myös maksusuunnitelman myöntämisen/vahvistamisen edellytyksissä, vapaakuukausien ja määrän rajoittamisen myöntämisen edellytyksissä, siirtojen tekemisessä laajaan täytäntöönpanoon ja muualla asuvan lapsen huomioimisessa suojaosuudessa. Näissä koettu osaaminen oli perusosaamisen tasolla.

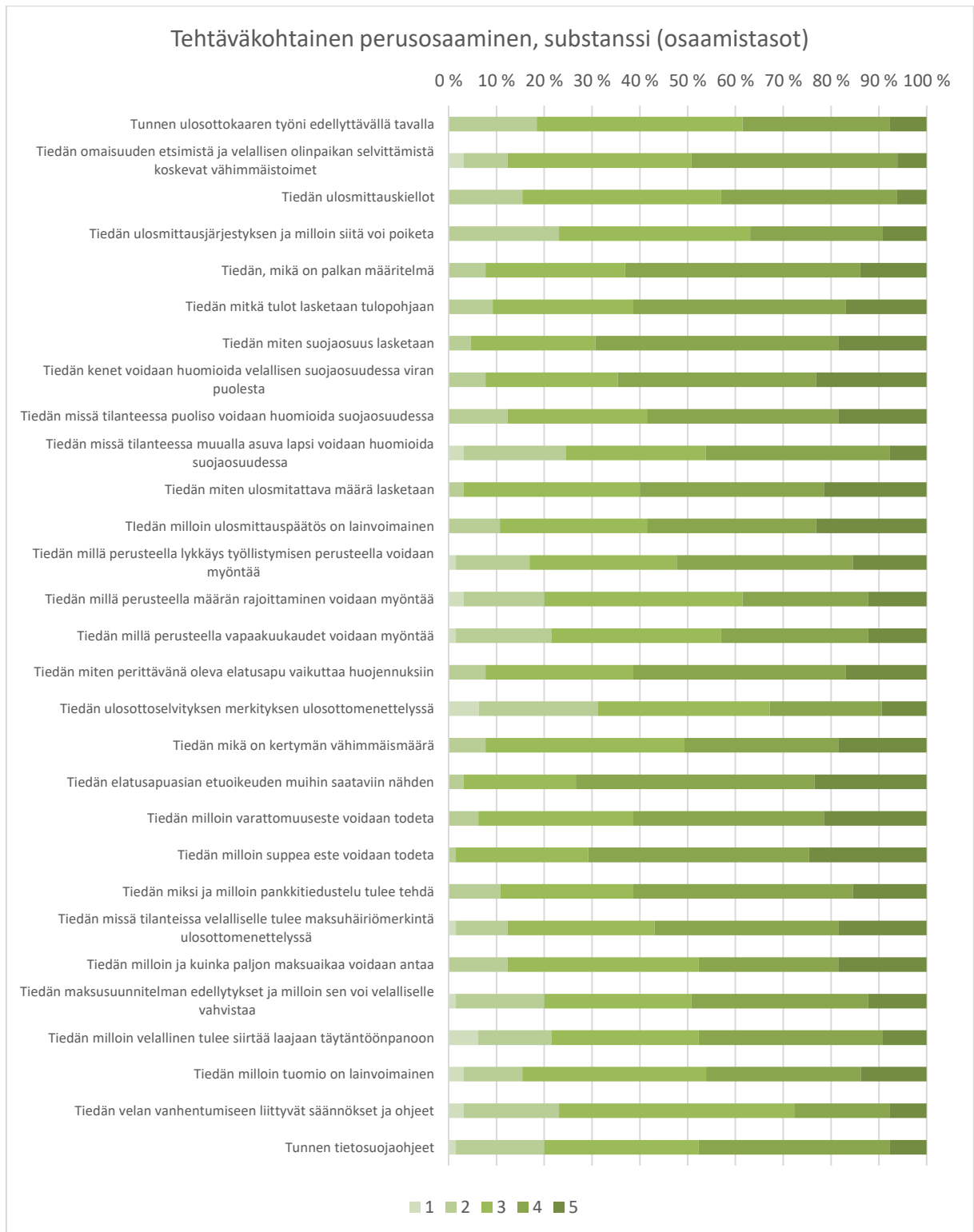
Substanssiosaamisen merkitys omassa työssä (kuva 6) on koettu kautta linjan merkittäväksi (4,37). Ulosottoselvityksen merkitys ulosottomenettelyssä on ainoa osaaminen, jolla on koettu olevan vain jonkin verran merkitystä omassa työssä (3,65). Tätä voi selittää heikommaksi koettu osaaminen ulosottoselvityksestä ulosottomenettelyssä, jolloin myös osaamisen merkitys voidaan kokea normaalia vähäisemmäksi. Ulosottoselvitys on kuitenkin ulosottomenettelyn yksi kulmakivistä, jonka vuoksi voi olla järkevää, että osaamista tämän osalta kehitetään, jotta siinä saavutetaan korkeampi osaamistaso, joka todennäköisesti heijastuu myös osaamisen merkityksen lisääntymiseen.

	Osaaminen	Merkitys	Helsinki	Turku	Tampere	Kuopio	Vaasa	Oulu
Tiedän, milloin suppea este voidaan todeta	3,94	4,78	3,70	3,60	4,00	4,56	3,70	4,07
Tiedän elatusapuasian etuoikeuden muihin saataviin nähden	3,94	4,63	4,00	3,70	3,90	4,25	3,70	4,07
Tiedän, miten suojaosuus lasketaan	3,83	4,60	3,90	3,50	3,60	4,22	3,90	3,87
Tiedän, kenet voidaan huomioida velallisen suojaosuudessa viran puolesta	3,80	4,46	3,60	3,60	4,10	4,22	3,70	3,67
Tiedän, miten ulosmitattava määrä lasketaan	3,78	4,49	3,70	3,60	3,60	4,00	3,90	3,87
Tiedän, milloin varattomuudesta voidaan todeta	3,77	4,69	3,50	3,50	3,60	4,33	3,60	4,07
Tiedän, milloin ulosmittauspäätös on lainvoimainen	3,71	4,46	3,60	3,40	3,60	3,89	3,70	3,93
Tiedän miten perittävänä oleva elatusapu vaikuttaa huojennuksiin	3,71	4,54	3,60	3,50	3,60	4,22	3,40	3,87
Tiedän, mikä on palkan määritelmä	3,69	4,28	3,70	3,30	3,50	3,89	3,70	3,93
Tiedän mitkä tulot lasketaan tulopohjaan	3,69	4,62	3,60	3,30	3,40	4,22	3,80	3,80
Tiedän miksi ja milloin pankkitiedustelu tulee tehdä	3,66	4,42	3,50	3,20	3,40	4,00	3,70	4,00
Tiedän missä tilanteessa puoliso voidaan huomioida suojaosuudessa	3,65	4,23	3,30	3,40	3,90	4,11	3,60	3,67
Tiedän mikä on kertymän vähimmäismäärä	3,62	4,12	3,40	3,40	3,70	4,00	3,60	3,67
Tiedän missä tilanteissa velalliselle tulee maksuhäiriömerkintä ulosottomenettelyssä	3,62	4,17	3,80	3,20	3,50	3,78	3,30	3,93
Tiedän milloin ja kuinka paljon maksuaikaa voidaan antaa	3,54	4,43	3,40	3,30	3,30	4,00	3,30	3,87
Tiedän millä perusteella lykkäys työllistymisen perusteella voidaan myöntää	3,49	4,35	3,50	3,20	3,10	4,22	3,50	3,53
Tiedän, milloin tuomio on lainvoimainen	3,42	4,11	3,40	3,20	3,20	3,67	3,30	3,67

Tiedän omaisuuden etsimistä ja velallisen olinpaikan selvittämistä koskevat vähimmäistoimet	3,40	4,09	3,30	3,20	3,30	3,33	3,60	3,60
Tiedän maksusuunnitelman edellytykset ja milloin sen voi velalliselle vahvistaa	3,40	4,23	2,90	2,90	3,30	4,22	3,50	3,60
Tiedän ulosmittauskiellot	3,34	4,54	3,40	3,30	3,10	3,44	3,30	3,47
Tunnen tietosuojaohjeet	3,34	4,31	3,50	3,00	3,30	3,11	3,10	3,73
Tiedän millä perusteella vapaakuukaudet voidaan myöntää	3,32	4,52	3,20	3,30	2,80	4,11	3,30	3,33
Tiedän, milloin velallinen tulee siirtää laajaan täytäntöönpanoon	3,29	4,38	3,00	3,10	2,70	3,78	3,60	3,53
Tunnen ulosottokaaren työni edellyttävällä tavalla	3,28	4,60	3,10	3,30	3,20	3,67	3,00	3,40
Tiedän millä perusteella määrän rajoittaminen voidaan myöntää	3,28	4,51	3,20	3,30	2,70	3,89	3,30	3,33
Tiedän missä tilanteessa muualla asuva lapsi voidaan huomioida suojaosuudessa	3,26	4,12	2,80	3,20	2,70	3,67	3,40	3,67
Tiedän ulosmittausjärjestyksen ja milloin siitä voi poiketa	3,23	4,14	2,90	3,00	3,00	3,67	3,30	3,47
Tiedän velan vanhentumiseen liittyvät säännökset ja ohjeet	3,09	4,14	2,90	2,70	3,30	3,11	3,00	3,40
Tiedän ulosotto selvityksen merkityksen ulosottomenettelyssä	3,05	3,65	2,70	2,50	3,10	3,44	3,00	3,40

Taulukko 3. Tehtäväkohtainen perusosaaminen, substanssi (keskiarvot)

Tulokset osaamisen jakaantumisesta eri osaamisalueille esitetään myös omana kokonaisuutenaan, kokonaisina osaamisalueina, jota havainnollistetaan eri värisillä pylväillä. Kuvasta 7 nähdään, että 86 % vastaajista substanssiosaaminen on hyvän, erittäin hyvän tai huippuosaamisen tasolla, joka on mielestäni erinomainen osaamistaso. Lisäksi vastaajista peräti 15 % arvioi substanssiosaamisensa olevan huippuosaajan tasolla. Perustäytäntöönpanosta löytyy vähintään 4 huippuosaajaa jokaiseen osaamiseen, jotka voivat tarvittaessa opastaa ja tukea muita sekä jakaa osaamistaan organisaation sisällä.



Kuva 7. Tehtäväkohtainen perusosaaminen, substanssi (osaamistasot)

Toisena osaamisalueena kyselyssä oli järjestelmäosaaminen, joka on toinen osa tehtäväkohtaista perusosaamista (taulukko 4). Järjestelmäosaaminen on yhdessä substanssiosaamisen kanssa merkittävimpiä osaamisalueita ulosottotarkastajan työssä.

Lisäksi vahva järjestelmäosaaminen on tärkeimpiä tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kuvasta 6 ilmenee, että substanssiosaamisen tavoin, myös järjestelmäosaamisen on koettu olevan hyvää keskitasoa (3,47), mutta vahvimaksi osaaminen on koettu palkan, eläkkeen tai muun toistuvaistulon ulosmittauksessa (3,98), ulosoton ulkopuolisten järjestelmien käytössä (4,03), velallisen supernäytön käytössä (3,88) sekä jatkoulosmittauksien, rekisterikyselyiden, kohdistusjärjestyksien, perinnän jatkotoimenpiteiden, maksukiellon selvityspyyntöjen sekä työpinotyöskentelyn osalta (taulukko 4).

Heikoimmaksi osaaminen on koettu ULJAS-raporttien, HILDA-asianhallintajärjestelmän sekä M2-matkalaskujärjestelmän käytössä. Toimipaikkojen välillä koetussa osaamisessa on jonkin verran hajontaa, mutta pääsääntöisesti ne heijastelevat koko perustäytäntöönpanon osaamisen vahvuuksia ja heikkouksia. Osaamistaso jää joillakin toimipaikoilla perusosaamisen tasolle edellä mainittujen lisäksi myös muun muassa yksinkertaisen ulosottoselvityksen, epäsäännöllisesti maksettavan palkan ulosmittauksessa, ilmoitusten edellyttämissä toimenpiteissä, omaisuuden väliaikaistoimen tekemisessä, maksun kohdennuksessa ylikertymätilanteessa, HTSY-kyselyn hyödyntämisessä sekä varattomuustietojen ja pitkäkestoisen ulosoton käsittelyssä.

Kuvasta 6 nähdään, että järjestelmäosaamisen merkitys omassa työssä on koettu merkittäväksi (4,19). Osaamisen merkitys omassa työssä heijastelee selvästi myös tällä osaamisalueella koettua osaamista. HILDA-asianhallintajärjestelmällä sekä M2-matkalaskujärjestelmällä on koettu olevan vain vähäistä merkitystä omassa työssä, mutta tälle tulokselle löytyy täysin luonnollinen ja ymmärrettävä selvitys. Matkalaskujärjestelmän käyttö ulosottotarkastajan työssä on hyvin vähäistä, työtehtävään ei liity matkustamista, muutoin kuin korkeintaan koulutusmatkojen osalta, joita korona-aikana ei ole ollut ja HILDA-asianhallintajärjestelmä on otettu käyttöön vasta hiljattain. Nämä voivat osaltaan selittää syytä sille, minkä vuoksi tulokset koetusta osaamisesta ja osaamisen merkityksestä omassa työssä ovat näiden osaamisen osalta niin alhaiset.

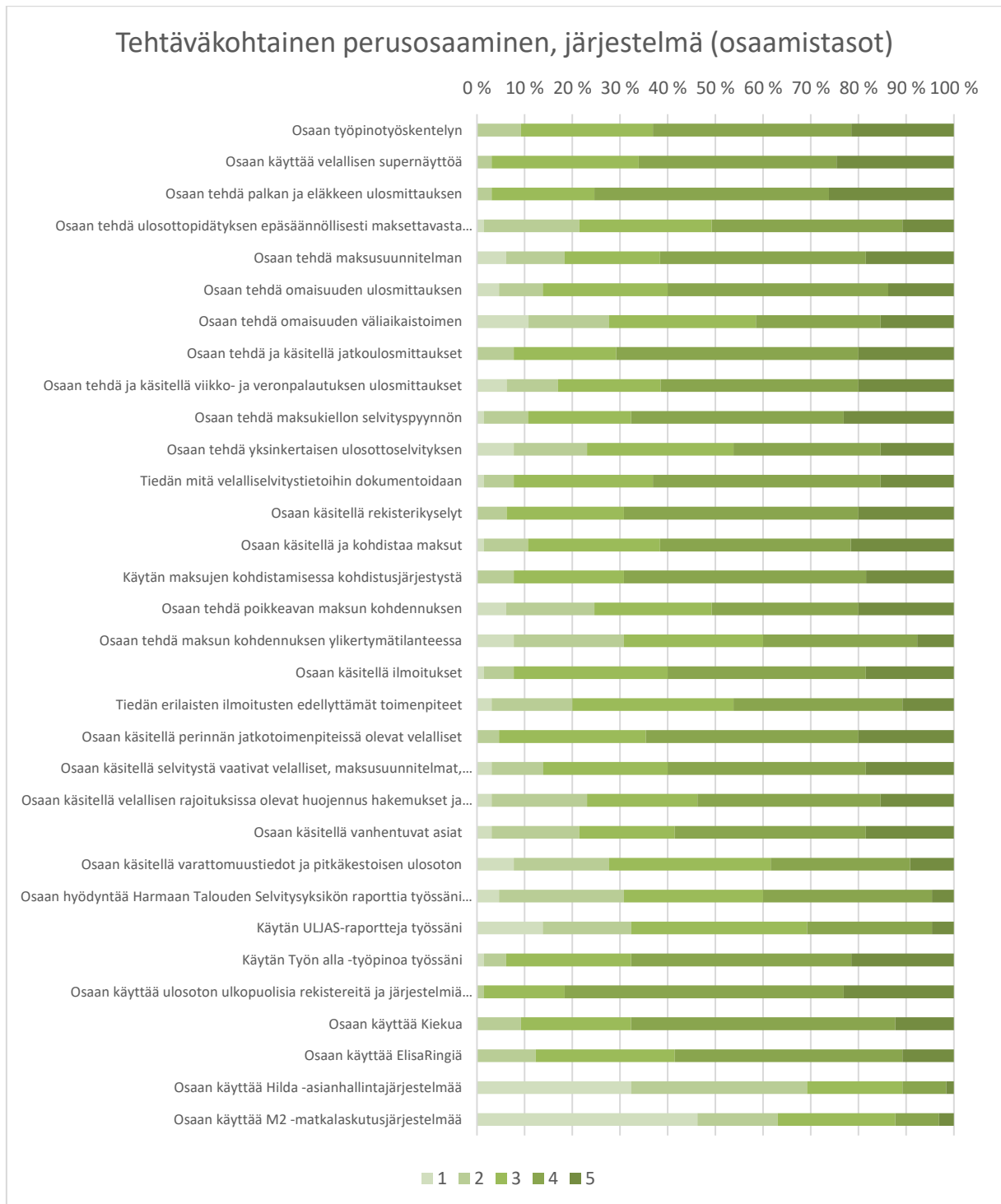
	Osaaminen	Merkitys	Helsinki	Turku	Tampere	Kuopio	Vaasa	Oulu
Osaan käyttää ulosoton ulkopuolisia rekistereitä ja järjestelmiä työssäni (VTJ, KTJ, ATJ, PURKKI, YTJ)	4,03	4,63	4,00	3,80	3,90	4,33	4,10	4,07
Osaan tehdä palkan ja eläkkeen ulosmittauksen	3,98	4,83	3,82	3,80	3,80	4,44	4,00	4,07
Osaan käyttää velallisen supernäyttöä	3,88	4,62	3,73	3,70	4,00	4,33	3,60	3,93

Osaan tehdä ja käsitellä jatkoulosumittaukset	3,83	4,54	3,64	3,60	3,80	4,44	3,70	3,87
Osaan käsitellä rekisterikyselyt	3,83	4,57	3,91	3,60	3,80	4,11	3,60	3,93
Käytän Työn alla -työpinoa työssäni	3,82	4,28	3,55	3,60	3,90	4,44	3,70	3,80
Käytän maksujen kohdistamisessa kohdistusjärjestystä	3,80	4,48	3,64	3,70	3,40	4,56	3,70	3,87
Osaan käsitellä perinnän jatkotoimenpiteissä olevat velalliset	3,80	4,66	3,64	3,70	3,60	4,33	3,70	3,87
Osaan tehdä maksukiellon selvityspyynnön	3,78	4,37	3,18	3,50	3,80	4,33	3,90	4,00
Osaan työpinoityöskentelyn	3,75	4,77	3,45	3,60	3,60	4,22	3,80	3,87
Osaan käsitellä ja kohdistaa maksut	3,71	4,72	3,45	3,60	3,20	4,44	3,80	3,80
Osaan käyttää Kiekua	3,71	3,83	3,82	3,40	3,70	3,56	3,90	3,80
Tiedän mitä velallisselvitystietoihin dokumentoidaan	3,69	4,54	3,55	3,40	3,60	4,00	3,80	3,80
Osaan käsitellä ilmoitukset	3,69	4,49	3,36	3,50	3,20	4,44	3,80	3,87
Osaan käsitellä selvitystä vaativat velalliset, maksusuunnitelmat, maksukiellot ja ulosmittaukset	3,62	4,57	3,27	3,50	3,20	4,22	3,70	3,80
Osaan tehdä ja käsitellä viikko- ja veronpalautuksen ulosmittaukset	3,58	4,48	3,45	3,50	3,20	4,22	3,40	3,73
Osaan käyttää ElisaRingiä	3,57	3,82	3,73	3,40	3,40	3,67	3,60	3,60
Osaan tehdä maksusuunnitelman	3,55	4,11	3,18	3,30	3,20	4,44	3,40	3,80
Osaan tehdä omaisuuden ulosmittauksen	3,55	4,22	3,55	3,40	3,20	3,67	3,40	3,93
Osaan käsitellä vanhentuvat asiat	3,52	4,42	3,09	3,10	3,40	4,33	3,40	3,80
Osaan käsitellä velallisen rajoituksissa olevat huojennus hakemukset ja ehdotukset	3,43	4,60	3,00	3,30	2,90	4,22	3,50	3,67
Osaan tehdä poikkeavan maksun kohdennuksen	3,40	4,14	2,82	3,60	2,90	4,00	3,40	3,67
Osaan tehdä ulosottopidätyksen epäsäännöllisesti maksettavasta palkasta	3,38	4,43	3,18	3,20	2,90	4,22	3,70	3,27
Tiedän erilaisten ilmoitusten edellyttämät toimenpiteet	3,34	4,40	2,91	3,30	2,90	4,11	3,30	3,53
Osaan tehdä yksinkertaisen ulosotto selvityksen	3,31	3,92	2,64	3,10	3,00	3,78	3,60	3,67
Osaan tehdä omaisuuden väliaikaistoimen	3,18	3,94	2,73	3,30	2,60	3,56	3,20	3,60
Osaan käsitellä varattomuustiedot ja pitkäkestoisen ulosoton	3,12	3,95	2,91	2,80	2,60	3,33	3,20	3,67
Osaan tehdä maksun kohdennuksen ylikertymätilanteessa	3,09	4,05	2,73	2,80	2,70	3,67	3,10	3,47
Osaan hyödyntää Harmaan Talouden Selvitysyksikön raporttia työssäni (HTSY)	3,09	3,82	2,73	3,10	2,90	3,56	2,80	3,40
Käytän ULJAS-raportteja työssäni	2,89	3,62	2,73	2,70	2,90	2,78	3,20	3,00
Osaan käyttää Hilda -asianhallintajärjestelmää	2,11	2,42	1,82	1,70	2,00	2,67	2,20	2,27
Osaan käyttää M2 -matkalaskutusjärjestelmää	2,06	1,94	1,91	2,20	1,30	2,78	1,90	2,27

Taulukko 4. Tehtäväkohtainen perusosaaminen, järjestelmä (keskiarvot)

Tuloksista (kuva 8) nähdään, että 82 % vastaajista järjestelmäosaaminen on hyvän, erittäin hyvän tai huippuosaamisen tasolla, joka on myös erinomainen osaamistaso.

Osaamistaso on siis järjestelmäosaamisessa suurin piirtein sama, kuin substanssiosaamisessa, mutta vastaajista 5 % kokee osaamisensa olevan perehtyvän tasolla. Osittain tämä selittyy sillä, että vastaajilla ei ole vielä riittävää kokemusta muun muassa M2- ja HILDA – järjestelmästä, joihin liittyvä osaamistaso vaikuttaa merkittävästi kokonaistuloksiin. Järjestelmäosaaminen on kuitenkin tärkeimpiä tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ja siihen näyttäisi liittyvän tästäkin huolimatta jonkin verran lisäkoulutuksen tarvetta. Vastaajista kuitenkin peräti 16 % arvioi järjestelmäosaamisensa olevan huippuosaajan tasolla ja tätä perustäytäntöönpanossa voidaan tarpeen mukaan hyödyntää. Lisäksi Ulosottolaitoksella on runsaasti ULJAS-kouluttajia, joiden nimenomaisena tarkoituksena on kouluttaa sekä kehittää henkilöstön järjestelmäosaamista. ULJAS-kouluttajien hyödyntäminen osaamisalueen kehittämisessä on varmasti järkevää, sillä kouluttajat voivat jakaa omia vinkkejä myös järjestelmän tehokkaaseen hyödyntämiseen liittyen.



Kuva 8. Tehtäväkohtainen perusosaaminen, järjestelmät (osaamistasot)

Perustäytäntöönpanossa osaamisen (kuva 6) koetaan olevan vahvinta vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisessa (3,77), jossa vahvimaksi nousevat asiakaspalvelu-, työyhteisö- ja ryhmätyötaidot (taulukko 5). Haastavan asiakkaan kohtaamisen taito, neuvottelutaito ja viestintätaito jää alle osaamisalueen kokonaiskeskiarvon, vaikka koettu osaaminen myös niissä on hyvän osaamisen tasolla. Kaikilla toimipaikoilla vuorovaikutus- ja

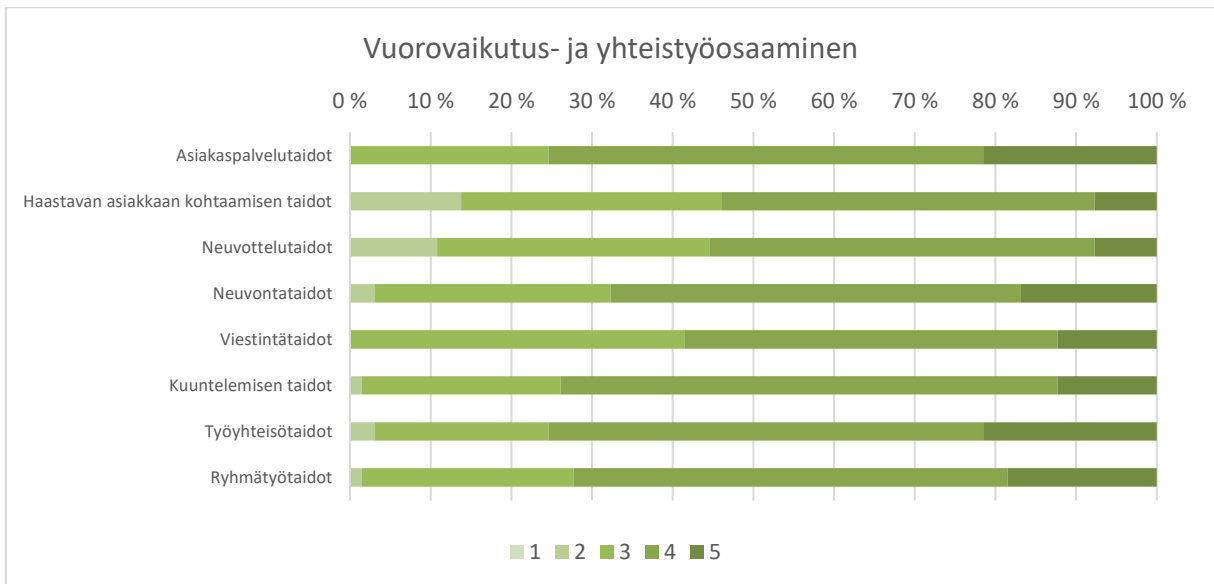
yhteistyöosaamiseen liittyvien taitojen koetaan olevan hyvää tai erittäin hyvää.

Perustäytäntöönpanossa vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen (kuva 6) on koettu osaamisalueista toiseksi merkittävimmäksi (4,36). Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamista tarvitaan joka päivä työtehtävien menestykselliseen hoitamiseen ja niiden avulla rakennetaan hyvät suhteet asiakkaisiin, kollegoihin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Perustäytäntöönpanossa työskentelevät ulosottotarkastajat siis kokevat vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisensa olevan kokonaisuudessaan vahvaa ja osaamisen merkitys myös ymmärretään.

	Osaaminen	Merkitys	Helsinki	Turku	Tampere	Kuopio	Vaasa	Oulu
Asiakaspalvelutaidot	3,97	4,58	4,09	3,90	3,70	3,89	4,10	4,07
Työyhteisötaidot	3,94	4,45	4,18	3,90	3,70	4,00	3,80	4,00
Ryhmätyötoidot	3,89	4,02	4,18	3,80	3,70	3,89	3,90	3,87
Kuuntelemisen taidot	3,85	4,40	4,09	3,80	3,50	3,56	4,00	4,00
Neuvontataidot	3,82	4,46	3,73	3,80	3,60	4,11	3,90	3,80
Viestintätaidot	3,71	4,34	3,91	3,50	3,50	4,00	3,50	3,80
Neuvottelutaidot	3,52	4,17	3,64	3,30	3,20	3,67	3,80	3,53
Haastavan asiakkaan kohtaamisen taidot	3,48	4,43	3,64	3,40	3,20	3,78	3,60	3,33

Taulukko 5. Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen (keskiarvot)

Vuorovaikutus- ja yhteisosaaminen (kuva 9) on perustäytäntöönpanossa vahvinta, kun vastaajista yli 60 % osaamistasona on erittäin hyvää tai huippuosaaminen, 29 % hyvä osaaminen ja 4 % perusosaaminen. Kun vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamista tarkastellaan kokonaisuutena, lisäkoulutuksen tarve ei ole ilmeinen, mutta kertaus voi olla paikallaan esimerkiksi haastavan asiakkaan kohtaamiseen ja neuvottelutaitoihin liittyen, sillä kyse on keskeisistä työelämätaidoista, joita tarvitaan työtehtävästä ja -paikasta riippumatta.



Kuva 9. Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen (osaamistasot)

Kehittämisen- ja kehittymisosaamisen koetaan pääsääntöisesti olevan hyvän osaamisen tasolla (taulukko 6). Vahvimaksi osaaminen koetaan päätöksentekotaitojen (3,75) ja järjestelmällisen työskentelytavan (3,72) osalta. Erityisesti päätöksentekotaito on osaaminen, jonka merkitys omassa työssä koetaan vahvana (4,49). Osaamisen merkitys on työtehtävissä suuri syystä, sillä ulosottotarkastaja on itsenäinen lainkäyttäjä, jonka tulee kyetä tekemään päätös yksittäistä ulosottoasiaa ratkaistessaan. Perustäytäntöönpanossa selvästi koetaan tämän osaamisen olevan hyvin hallussa.

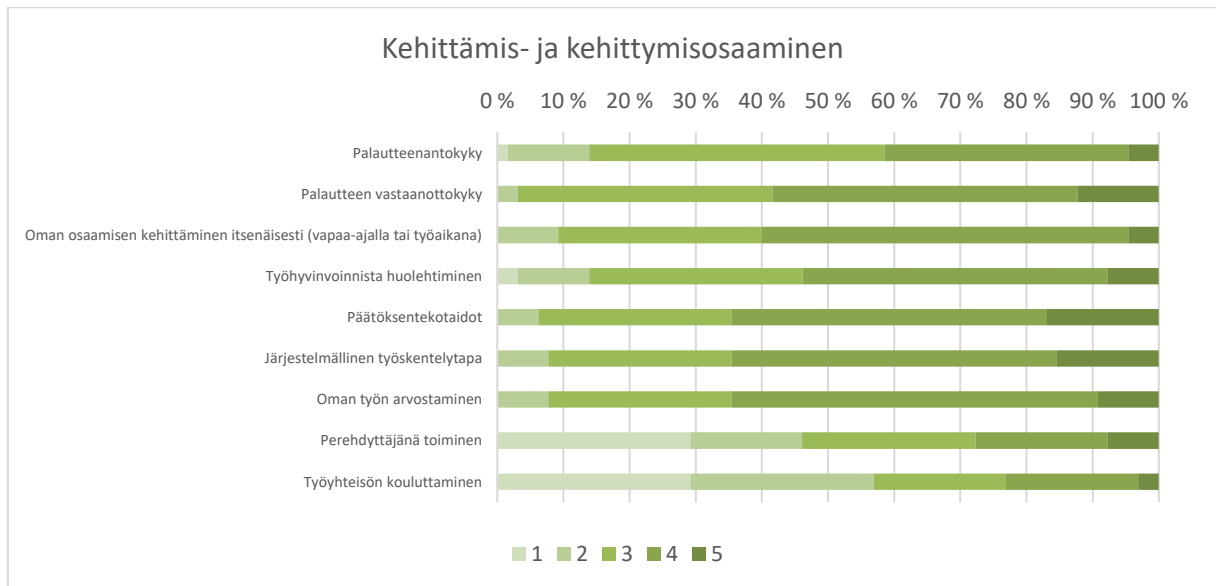
Sen sijaan koettu osaaminen perehdyttäjänä (2,60) tai kouluttajana toimimisessa (2,40) jää selkeästi alle osaamisalueen keskiarvon. Osaamisen vahvuudet ja heikkoudet ovat yhteneväiset myös tarkasteltaessa tuloksia toimipaikoittain. Kehittämisen- ja kehittymisosaamisen koetaan toimipaikoilla olevan hyvää tai erittäin hyvää. Yksi tärkeimmistä kehittämisen- ja kehittymisosaamiseen liittyvistä osaamisista voidaan katsoa olevan oman työn arvostaminen, joka on vahvinta Oulussa (4,0), heikointa Turussa (3,30). Oman työn arvostamisen koettiin myös olevan merkittävää omassa työssä (4,34). Oman työn arvostaminen onkin hyvin tärkeää ja sen vaikutukset merkittävät, sillä oman työn arvostaminen ja kokemus onnistumisesta heijastuvat ympäristöömme monella tavalla. Oma työ onkin hyvä pyrkiä näkemään osana isompaa kokonaisuutta. Kun arvostamme omaa työtämme, voimme nähdä sen tulokset paremmin. Tämä auttaa myös kokemaan työn imua. Ammatillinen itsetunto ei rakennu ainoastaan muilta saatuun arvostukseen vaan se

edellyttää myös oman työn arvostamista ja se suojaa myös epävarmuuden tunteilta. Tämän vuoksi oman työn arvostamiseen liittyvä osaaminen sekä sen merkitys omassa työssä on tärkeää nostaa esille. Osaamiskartoituksen avulla yksilöiden hallussa oleva osaaminen tulee näkyväksi ja sen arvostus myös toivon mukaan lisääntyy. Kehittämisen- ja kehittymisosaamisen koetaan kokonaisuudessaan olevan jonkin verran merkittävää tai merkittävää ja tulokset mukailevat perustäytäntöönpanon koetun osaamisen kanssa.

	Osaaminen	Merkitys	Helsinki	Turku	Tampere	Kuopio	Vaasa	Oulu
Päätöksentekotaidot	3,75	4,49	3,82	3,60	3,40	4,44	3,70	3,67
Järjestelmällinen työskentelytapa	3,72	4,52	3,64	3,60	3,70	4,33	3,60	3,60
Palautteen vastaanottokyky	3,68	4,14	3,64	3,50	3,70	3,89	3,50	3,80
Oman työn arvostaminen	3,66	4,34	3,55	3,30	3,60	3,78	3,60	4,00
Oman osaamisen kehittäminen itsenäisesti (vapaa-ajalla tai työaikana)	3,55	3,77	3,64	3,40	3,30	4,00	3,50	3,53
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	3,45	4,45	3,45	3,10	3,30	3,78	3,70	3,40
Palautteenantokyky	3,31	3,80	3,27	3,40	2,90	3,44	3,30	3,47
Perehdyttäjänä toimiminen	2,60	3,66	2,27	2,40	2,40	3,33	2,60	2,67
Työyhteisön kouluttaminen	2,40	3,45	2,45	2,40	1,90	2,78	2,40	2,47

Taulukko 6. Kehittämisen- ja kehittymisosaaminen (keskiarvot)

Kehittämisen- ja kehittymisosaamiseen liittyvästä osaamisesta voidaan todeta, että yli 80 % vastaajista kokee osaamisensa olevan hyvän, erittäin hyvin ja huippuosaamisen tasolla (kuva 10). Osaamisesta perehdyttäjänä ja kouluttajana toimimiseen vastaajista hieman alle 30 % katsoo olevansa perehtyvän tasolla. Kokonaisuudessaan osaamistaso perehdyttäjänä ja kouluttajana toimimisen osalta oli selvästi muuta osaamista alhaisempaa. Alhaisiin tuloksiin on täysin luonnollinen ja järkevä selitys, joko vastaajat eivät vielä koe osaamisensa olevan riittävän vahvaa tai sitä ei muutoin koeta houkuttelevana. Perehdyttäjällä ja kouluttajalla tulee kuitenkin olla riittävä osaaminen työtehtäviin liittyviltä osaamisalueilta sekä vahvaa opastamiseen liittyvää osaamista. Vastaajista 20 % osaamistaso on erittäin hyvän osaamisen tasolla, mutta kahdella on huippuosaamista kouluttajana toimimiseen ja viidellä perehdyttäjänä toimimiseen liittyen. Nämä vastaajat ovat kokeneet osaamisensa olevan niin vahvaa, että voivat opastaa muita ja jakaa osaamistaan organisaation sisällä.



Kuva 10. Kehittämisen- ja kehittämisosaaminen (osaamistasot)

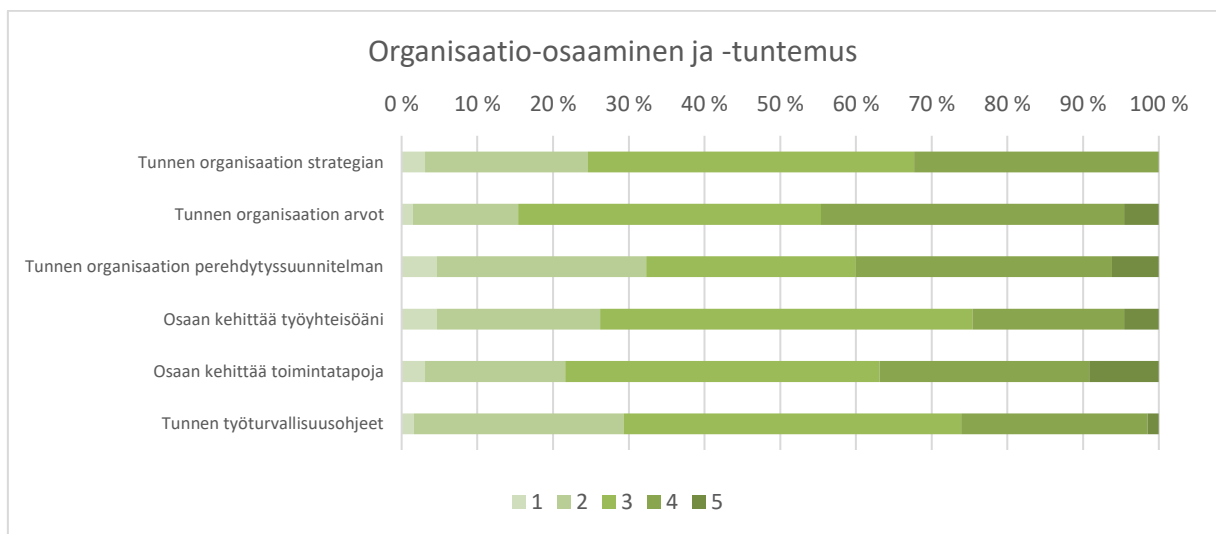
Organisaatio-osaamisen ja -tuntemuksessa osaamisen koettiin olevan hyvää keskitasoa (3,11), mutta osaamisen merkitys omassa työssä (3,63) nähdään muita osaamisalueita vähäisempänä (kuva 6). Taulukosta 7 nähdään, että perustäytäntöönpanon osaaminen koettiin vahvimaksi organisaation arvojen tuntemisessa ja toimintatapojen kehittämisessä ja heikoimmaksi työturvallisuusohjeiden (2,97) ja työyhteisön kehittämisessä (2,98). Tarkasteltaessa tuloksia toimipaikoittain osaamiseen liittyviä kehittämiskohteita, löytyy edellä mainittujen lisäksi myös strategian ja perehdytysuunnitelman tuntemisessa sekä toimintatapojen kehittämisessä. Osaamisista kaikista merkityksellisemmäksi omassa työssään vastaajat kokivat työturvallisuusohjeiden (3,82) ja organisaation arvojen tuntemisen (3,68) sekä toimintatapojen kehittämisen (3,68).

	Osaaminen	Merkitys	Helsinki	Turku	Tampere	Kuopio	Vaasa	Oulu
Tunnen organisaation arvot	3,32	3,68	3,40	3,00	3,20	3,30	3,00	3,70
Osaan kehittää toimintatapoja	3,22	3,68	3,10	2,90	3,20	3,20	3,30	3,60
Tunnen organisaation perehdytysuunnitelman	3,09	3,55	3,40	3,00	3,20	3,10	3,10	2,87
Tunnen organisaation strategian	3,05	3,57	3,40	2,80	3,10	3,00	2,80	3,10
Osaan kehittää työyhteisöäni	2,98	3,49	3,10	3,00	2,80	2,80	3,20	3,30
Tunnen työturvallisuusohjeet	2,97	3,82	3,20	2,70	2,70	3,10	3,10	3,13

Taulukko 7. Organisaatio-osaaminen ja -tuntemus (keskiarvot)

Kuvasta 11 nähdään, että yli 75 % vastaajista kokee hallitsevansa organisaatio-osaamisen ja tuntemukseen liittyvät kysymykset hyvän, erittäin hyvän tai huippuosaajan tasolla. Kun

vastaajista peräti 25 % arvioi osaamisensa olevan perehtyvän tai perusosaamisen tasolla. Perustäytäntöönpanosta löytyy vähintään yksi huippuosaaaja kaikilta muilta osa-alueilta paitsi organisaation strategian tuntemisesta. Vastauksista päätellen, kehittämistarpeita voisi olla työturvallisuusohjeiden tuntemiseen sekä työyhteisön ja toimintatapojen kehittämiseen liittyvään osaamiseen liittyen. Työyhteisöä ja toimintatapoja kehittäessä huomiota ei tule kiinnittää vain ongelmiin, vaan nimenomaan erilaisten toimintatapojen sekä vinkkien hyödyntämiseen. Tässä esimerkiksi palaverit ja tiimityöskentely voisivat toimia erinomaisina kehittämismenetelminä ja -foorumeina, kun pyrkimyksenä on kehittää työskentely- ja toimintatapoja sekä työyhteisöä.



Kuva 11. Organisaatio-osaaminen ja -tuntemus (osaamistasot)

Eettinen- ja erityisosaamiseen liittyvää osaamista on perustäytäntöönpanon keskiarvon mukaan (kuva 6) kaikista vähiten (3,03). Näistä kuitenkin eettinen osaaminen (3,35) on koettu erityisosaamista (2,66) vahvemmaksi, joka selittyy sillä, että eettistä osaamista tarvitaan päivittäin merkittävästi enemmän, kuin erityisosaamista. Eettisessä- ja erityisosaamisessa vahvuudet ovat asianmukaisuuden ja joutuisuuden vaatimuksessa (taulukko 8). Osaamisen koetaan olevan heikointa täytäntöönpanoriitaa koskevan menettelyn tuntemisessa (2,05) sekä itseoikaisua, kantelua, velkajärjestelymenettelyä ja kuolinpesiä koskevan menettelyn tuntemisessa, joissa vastaajat ovat kokeneet osaamisensa olevan perusosaamisen tasolle. Toimipaikkakohtaisesti koettu osaaminen heijastelee perustäytäntöönpanon osaamisen vahvuuksia ja heikkouksia. Eettinen- ja erityisosaaminen on koettu heikoimmaksi Turun (2,76) ja Tampereen (2,92) toimipaikalla, jotka jäävät alle

perustäytäntöönpanon keskiarvon (kuva 6) tällä osaamisalueella. Eettisen ja erityisosaamisen merkitys on vastaajien mielestä selvästi koettua osaamista korkeampaa (3,93), jolloin voidaan keskustella osaamiseen liittyvistä osaamistarpeista sekä osaamisen kehittämisestä.

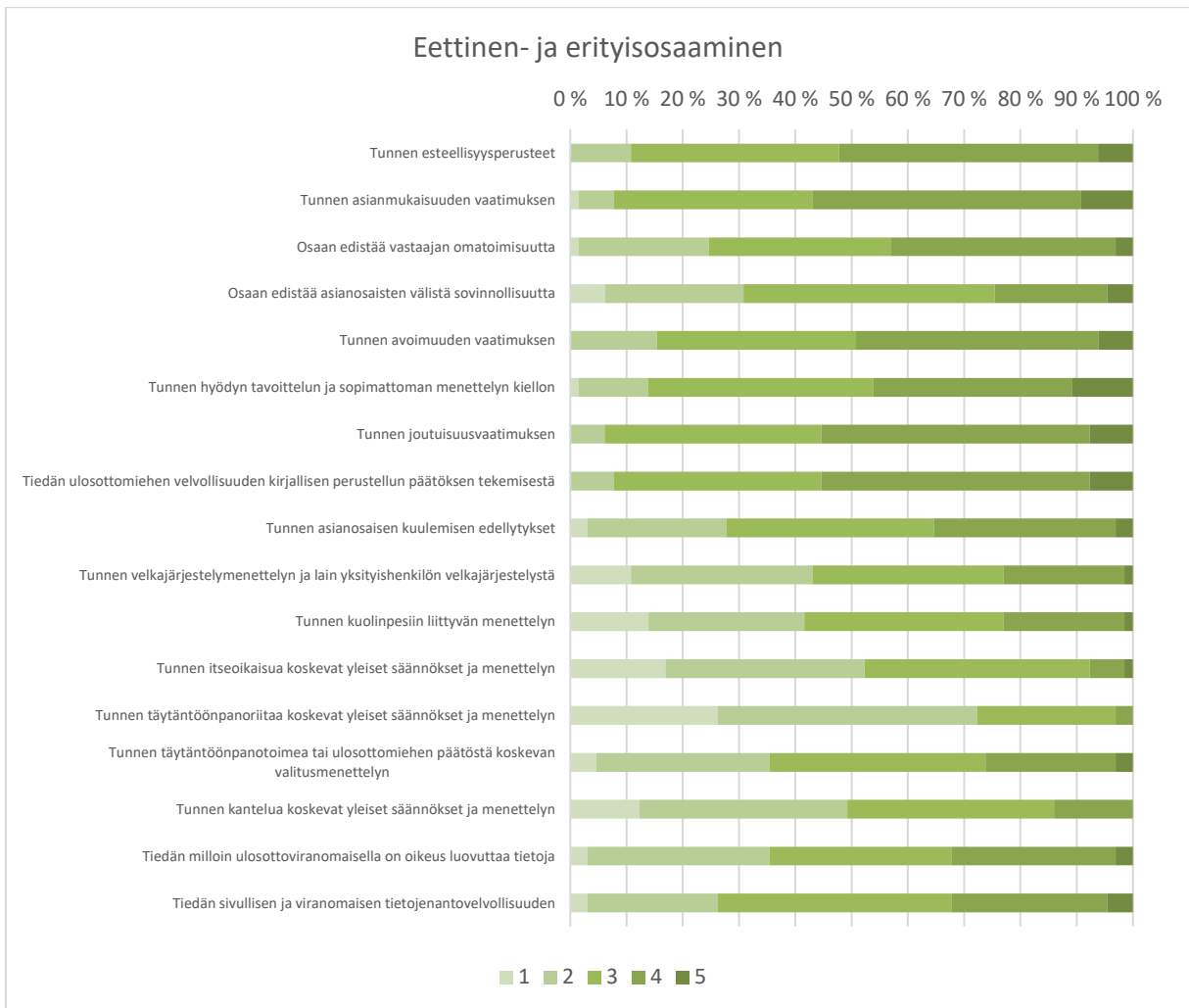
Ulosottolaitoksen yhtenä strategisena tavoitteena on, että oikeusturva toteutuu käytännössä, joka tarkoittaa muun muassa kanteluiden laadukasta käsittelyä. Tuloksista nähdään, että vastaajat ymmärtävät eettisen- ja erityisosaamisen merkityksen ja lisäkoulutuksen avulla voitaisiin syventää ulosottotarkastajien asiantuntijuutta ja näin vahvistaa entisestään oikeusturvan toteutumista. Eettinen ja erityisosaaminen kytkeytyy hyvin vahvasti myös ulosoton keskeisiin periaatteisiin, jotka ohjaavat myös ulosottotarkastajaa tämän harkintavallan käyttämisessä. Tällöin puhutaan yksittäisten säännösten taustalla olevista arvoista ja tavoitteista. Harkinnan tulee olla ulosoton periaatteiden mukaista eli yksittäiseen ulosottoasiaan ei välttämättä löydy ratkaisua suoraan ulosottokaaresta, mutta ulosoton taustalla olevien periaatteiden ja niiden merkityksen tunteminen ohjaa myös ulosottotarkastajan päätöksentekoa. Näitä periaatteita ovat muun muassa asianmukaisuuden vaatimus, joka koettiin eettisestä ja erityisosaamisista vahvimaksi.

	Osaaminen	Merkitys	Helsinki	Turku	Tampere	Kuopio	Vaasa	Oulu
Tunnen asianmukaisuuden vaatimuksen	3,57	4,29	3,80	3,40	3,50	3,30	3,40	3,80
Tunnen joutuisuusvaatimuksen	3,57	4,20	3,50	3,20	3,30	3,40	3,80	3,90
Tiedän ulosottomiehen velvollisuuden kirjallisen perustellun päätöksen tekemisestä	3,55	4,34	3,50	3,20	3,40	3,70	3,60	3,90
Tunnen esteellisyysperusteet	3,48	4,06	3,80	3,40	3,20	3,10	3,60	3,60
Tunnen hyödyn tavoittelun ja sopimattoman menettelyn kiellon	3,42	3,98	3,70	3,20	3,50	3,00	3,40	3,50
Tunnen avoimuuden vaatimuksen	3,40	4,11	3,50	2,90	3,50	3,30	3,40	3,60
Osaan edistää vastaajan omatoimisuutta	3,20	3,83	3,10	2,90	3,00	3,40	3,40	3,30
Tunnen asianosaisen kuulemisen edellytykset	3,08	4,05	3,30	2,60	2,80	3,10	3,10	3,40
Tiedän sivullisen ja viranomaisen tietojenantovelvollisuuden	3,08	4,09	3,30	2,60	3,30	2,90	3,30	3,10
Tiedän, milloin ulosottoviranomaisella on oikeus luovuttaa tietoja	2,97	4,08	3,50	2,50	3,10	2,90	2,70	3,10
Osaan edistää asianosaisten välistä sovinnollisuutta	2,92	3,60	2,90	2,60	2,80	3,10	3,10	3,00
Tunnen täytäntöönpanotoimea tai ulosottomiehen päätöstä koskevan valitusmenettelyn	2,89	4,02	2,80	2,50	3,00	3,30	2,90	2,90

Tunnen velkajärjestelymenettelyn ja lain yksityishenkilön velkajärjestelystä	2,71	3,65	2,70	2,50	2,40	3,00	2,60	2,90
Tunnen kuolinpesiin liittyvän menettelyn	2,69	3,75	2,50	2,70	2,60	3,10	2,50	2,80
Tunnen kantelua koskevat yleiset säännökset ja menettelyn	2,52	3,65	2,50	2,30	2,40	2,70	2,60	2,60
Tunnen itseoikaisua koskevat yleiset säännökset ja menettelyn	2,40	3,65	2,20	2,30	2,20	2,70	2,30	2,70
Tunnen täytäntöönpanoriitaa koskevat yleiset säännökset ja menettelyn	2,05	3,40	1,90	2,20	1,70	2,20	2,00	2,90

Taulukko 8. Eettinen- ja erityisosaaminen (keskiarvot)

Eettisestä- ja erityisosaamisesta (kuva 12) voidaan puhua hieman vaativampana osaamisena, sillä osaamisalueen hallitseminen edellyttää kokemusta sekä ulosottomenettelyn ja -ajattelun kehittymistä eli siihen liittyvän kokonaisuuden ymmärtämistä, hahmottamista ja hallintaa. Kuvasta 12 voidaankin todeta, että lähes 30 % vastaajista on oman näkemyksensä mukaan osaamisessaan perehtyvän tai perusosaamisen tasolla. Vastaajista 4 % arvioi osaamisensa olevan huippuosaajan tasolla. Eettiseen ja erityisosaamiseen liittyvän osaamisen hallinta kytkeytyy vahvasti ulosoton keskeisten periaatteiden, yksittäisten säännösten taustalla olevien arvojen ja tavoitteiden merkityksen tuntemiseen, joka ohjaa myös ulosottotarkastajan päätöksentekoa sekä edesauttaa oikeusturvan toteutumista. Koulutusta onkin järkevää suunnitella siten, että haluttu osaamistaso eettisessä ja erityisosaamisessa saavutetaan ja ulosottotarkastajien asiantuntijuutta vahvistetaan entisestään.



Kuva 12. Eettinen- ja erityisosaaminen (osaamistasot)

Viimeisenä kyselylomakkeella oli kaksi avointa kysymystä, joilla pyrittiin selvittämään perustäytäntöönpanossa olevaa kielitaitoa ja piilo-osaamista, jota organisaatioissa voitaisiin hyödyntää. Yksilön ja organisaation kehittymisen kannalta on tärkeää, että siellä oleva osaaminen tunnustetaan ja saadaan esille. Osaamisesta muutoinkin puhutaan organisaatioissa liian vähän, vaikka toiminnan kehittyminen edellyttää osaamisen tunnistamista sekä menetelmiä sen osaamisen johtamiseen.

Ensimmäisenä avoimena kysymyksenä vastaajia pyydettiin kertomaan kielitaidosta (muu kuin suomi, ruotsi tai englanti), johon saatiin 7 vastausta eli noin 11 % kyselyyn vastanneista löytyy muuta kielitaitoa. Ulosottolaitos on viranomaisena kaksikielinen ja myös perustäytäntöönpanosta löytyy kielitaitoa molempien kotimaisten kielten sekä englannin lisäksi myös venäjän, viron, saksan ja espanjan kielellä. Toisena avoimena kysymyksenä

vastaajia pyydettiin kertomaan heidän halussaan olevasta muusta osaamisesta, jota organisaatiossa voitaisiin hyödyntää. Kysymykseen saatiin 8 vastausta (taulukko 9), joka on noin 12 % kaikista kyselyyn vastanneista. Perustäytäntöönpanon henkilöstön hallussa oleva osaaminen on hyvin monipuolista, mikä oli odotettavissa, ottaen huomioon vastaajien monipuolinen työkokemus. Organisaation onkin hyvä miettiä miten ja missä tilanteissa yksilöiden hallussa olevaa osaamista olisi mahdollista hyödyntää.

Muu osaaminen, jota organisaatiossa voitaisiin hyödyntää:
- IT-osaaminen
- Uljas -järjestelmän kehitysosaaminen
- Pankki- ja rahoitusosaaminen (prosessit ja arviointimenettely)
- Liiketoiminnan kehittäminen
- Henkilöstöhallinto
- Taloushallinto
- Matkahallinto
- Perehdytys- ja koulutusosaaminen
- Edunvalvonta
- Sovittelu
- Media-esiintyminen
- Luennointi
- Perintöoikeus, perinnöstä ja testamentista luopumistilanteet

Taulukko 9: Perustäytäntöönpanon piilo-osaaminen

Perustäytäntöönpanossa on piilossa olevaa osaamista ja potentiaalia varmasti paljon enemmänkin, kuin mitä osaamiskartoituskyselyssä tuli esille. Oman osaamisen tunnistaminen voi olla, joillekin yksilöille vaikeaa tai sitä ei välttämättä osata pukea sanoiksi. Erilaisia tietoja ja taitoja kertyy kuitenkin myös koulutuksen ja työelämän ulkopuolelta, jonka vuoksi omaa osaamista onkin tärkeää tarkastella laaja-alaisesti. Organisaation kannalta tämän osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen on elintärkeää.

### 4.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan arvioida käsitteiden sisällön avulla. Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti ilmaisee mittarin ja käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä niiden on tarkoituskin mitata. Käytännössä puhutaan siis tutkijan kyvystä siirtää kyselylomakkeelle tutkimuksessa käytetty teoria ja sen

käsitteet. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa saman mittaustuloksen saamista, samasta kohderyhmästä, riippumatta siitä kuka tutkimuksen toteuttaa. Luotettavuutta ja pätevyyttä tarkastellaan ja arvioidaan jo tutkimuksen aikana. (Vilkkä, 2015, s. 124)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös vastauskato ja sen vaikutukset tuloksiin. Kyselytutkimuksissa vastauskato voi olla jopa yli 70 prosenttia, jolloin otoksen vastausprosentti saattaa olla vain 25–30 prosenttia (Vilkkä, 2007, s. 59). Tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli 50 % eli kyselyyn vastasi 65 ulosottotarkastajaa, jota voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Vastauskato voi kuitenkin heikentää tutkimuksen luotettavuutta, jos kyselyyn vastanneet olisivat keskeisissä asioissa erilaisia kuin vastaamatta jättäneet, mutta tutkimustuloksien perusteella tällaista ei ole havaittavissa. Kyselylomakkeesta paljastui tutkimuksen aikana yksi virhe taustakysymyksessä työkokemukseen liittyen. Työkokemuksesta oli jäänyt pois ulosoton tarkastus- ja tukipalveluissa hankittu työkokemus. Tällä ei kuitenkaan katsota olevan vaikutusta tutkimustuloksien luotettavuuteen muiden kuin työkokemuksen osalta, sillä tutkimustuloksissa ei analysoida ulosottotarkastajien työkokemuksen vaikutusta osaamiseen.

Tutkimustulosten samankaltaisuus ja yhtäläisyys useamman kuin yhden vastauksen osalta puhuu tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden puolesta. Osaamiskartoituksen toteuttaminen vuosittain auttaisi varmistamaan tutkimustulosten luotettavuuden, jolloin tuloksia voitaisiin myös verrata edellisenä vuonna saatuihin tuloksiin. Uuden tutkimuksen tulokset tulisivat oletettavasti poikkeamaan tämän tutkimuksen tuloksista, sillä tavoitteena osaamisen tunnistamisen lisäksi on osaamisen kehittäminen, jolloin uuden tutkimuksen keskiarvon toivotaankin olevan edellistä korkeampi.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Osaamiskartoituksen tuloksista saatu informaatio osoittaa perustäytäntöönpanon osaamisen vahvuudet, tulevaisuuden osaamistarpeet ja kehittämiskohteet. Myös organisaatiossa piilossa olevaa osaamista on saatu hieman esille. Liitteestä 3 on nähtävissä kootusti perustäytäntöönpanon keskiarvot koetusta osaamisesta, osaamisen merkityksestä sekä toimipaikkojen osaamisesta. Tuloksista nähdään, että perustäytäntöönpanon osaaminen on yleisesti tarkasteltuna hyvää keskitasoa ja lähes kaikilla toimipaikoilla vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen, tehtäväkohtainen substanssi- ja järjestelmäosaaminen sekä kehittämis- ja kehitymisosaaminen on koettu vahvimiksi osaamisalueiksi, joista ainoastaan kehittämis- ja kehitymisosaaminen jäi hieman alle perustäytäntöönpanon yhteisen keskiarvon. Näillä osaamisalueilla kuitenkin osaamistaso oli yli 50 % erittäin hyvän ja huippuosaamisen tasolla. Perustäytäntöönpanon vahvuudet ovat siis jokapäiväisessä tekemisessä, jossa korostuvat nimenomaan perustehtävä-, vuorovaikutus sekä kehittämis- ja kehitymisosaamiseen liittyvä tekeminen. Organisaatio-osaaminen ja tuntemus sekä eettinen ja erityisosaaminen jäi alle perustäytäntöönpanon yhteisen keskiarvon. Näillä osaamisalueilla osaamistaso oli enää noin 34 % erittäin hyvän ja huippuosaamisen tasolla. Osaaminen on silti näissäkin hyvän osaamisen tasolla. Perustäytäntöönpanossa tulevaisuuden koulutus- ja kehittämistarpeet liittyvät tuloksien perusteella siis selvästi lähinnä yksittäisten osaamisten kehittämiseen eri osaamisalueilla. Näitä yksittäisiä osaamisia kehittämällä voidaan syventää ja vahvistaa ulosottotarkastajien asiantuntijuutta. Kokonaisuutta tarkasteltaessa, osaaminen ja osaamisen merkitys omassa työssä on hyvässä tasapainossa. Osaamisen merkitys omassa työssä on kuitenkin kaikilla osaamisalueilla korkeampi, kuin koettu osaaminen, joka kertoo mielestäni jotain myös henkilöstön motivaatiosta ja tarjoaa selkeän mahdollisuuden keskustella tulevaisuuden osaamistarpeista sekä osaamisen kehittämisestä niin, että saavutetaan osaamistaso, joka perustäytäntöönpanossa koetaan tarpeelliseksi.

Perustäytäntöönpanossa osaaminen koettiin heikoimmaksi seuraavien kysymyksiä osalta: käytän ULJAS-raportteja työssäni, osaan käyttää Hilda-asianhallintajärjestelmää, osaan käyttää M2-matkalaskutusjärjestelmää (tehtäväkohtainen perusosaaminen, järjestelmä), perehdyttäjänä toimiminen, työyhteisön kouluttaminen (kehittämis- ja kehitymisosaaminen), osaan kehittää työyhteisöäni, tunnen työturvallisuusohjeet

(organisaatio-osaaminen ja tuntemus), osaan edistää asianosaisten välistä sovinnollisuutta, tiedän milloin ulosottoviranomaisella on oikeus luovuttaa tietoja, tunnen täytäntöönpanotoimea ja ulosottomiehen päätöstä koskevan valitusmenettelyn, tunnen velkajärjestelymenettelyn ja lain yksityishenkilön velkajärjestelystä, tunnen kuolinpesiin liittyvän menettelyn, tunnen kantelua koskevat yleiset säännökset ja menettelyn, tunnen itseoikaisua koskevat yleiset säännökset ja menettelyn, tunnen täytäntöönpanoriitaa koskevat yleiset säännökset ja menettelyn (eettinen ja erityisosaaminen). Näissä osaaminen oli perusosaamisen tasolla, jolloin henkilö osaa perusteet, hallitsee useimmat tehtävät ilman ohjausta ja hänellä on yleiskuva osaamisalueen tehtävistä.

Tutkimustuloksissa on myös havaittavissa jonkin verran toimipaikkakohtaisia eroavaisuuksia osaamistasoissa. Toimipaikkojen väliset erot johtuvat todennäköisemmin henkilöstön vaihtuvuudesta, joka on ollut toisilla toimipaikoilla selvästi suurempaa, kuin toisilla. Vaihtuvuus on johtunut luonnollisesta siirtymästä, kun ulosottotarkastajat ovat Ulosottolaitoksen sisällä siirtyneet toisiin tehtäviin. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää myös toimipaikkakohtaisesti osaamisen kehittämisessä eri osaamisalueilla, jotta saavutetaan osaamistaso, joka nähdään tarpeelliseksi. Toimipaikkakohtaiset erot osaamistasossa todennäköisesti korjaantuvat myös ajan myötä työssä oppien, mutta näkisin, että henkilöstölle on hyvä antaa tukea osaamisensa kehittämiseen erilaisten kehittämismenetelmien avulla.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan katsoa, että koulutus- ja kehittämistarpeet ovat perustäytäntöönpanon osalta erityisosaamisen osaamisalueella. Erityisosaamisen tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että kehittämistarve painottuu erityisesti täytäntöönpanoriitaa, itseoikaisua, valitusta ja kantelua koskeviin säännöksiin ja menettelyihin sekä velkajärjestelyihin ja kuolinpesiin liittyvään osaamiseen, niiltä osin, kuin ulosottotarkastajan toimenkuva huomioiden nähdään tarpeelliseksi. Ulosottolaitoksen yhtenä strategisena tavoitteena on, että oikeusturva toteutuu käytännössä, joka tarkoittaa muun muassa kanteluiden laadukasta käsittelyä. Tuloksista nähdään, että vastaajat ymmärtävät eettisen- ja erityisosaamisen merkityksen ja lisäkoulutuksen avulla voitaisiin syventää ulosottotarkastajien asiantuntijuutta ja näin vahvistaa entisestään oikeusturvan toteutumista. Eettinen ja erityisosaaminen kytkeytyy hyvin vahvasti myös ulosoton keskeisiin periaatteisiin, jotka ohjaavat myös ulosottotarkastajaa tämän harkintavallan käyttämisessä.

Tällöin puhutaan yksittäisten säännösten taustalla olevista arvoista ja tavoitteista. Harkinnan tulee olla ulosoton periaatteiden mukaista eli yksittäiseen ulosottoasiaan ei välttämättä löydy ratkaisua suoraan ulosottokaaresta, mutta ulosoton taustalla olevien periaatteiden ja niiden merkityksen tunteminen ohjaa myös ulosottotarkastajan päätöksentekoa. Näitä periaatteita ovat muun muassa asianmukaisuuden vaatimus, joka koettiin eettisestä ja erityisosaamisista vahvimaksi.

Ulosottolaitos on vahva asiantuntijaorganisaatio, jossa on laaja sisäinen kouluttajaverkosto, josta löytyy runsaasti osaamista muun muassa substanssi- ja järjestelmäkouluttamiseen. Näiden kouluttajien nimenomaisena tarkoituksena on auttaa henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Huippuosaamista kouluttamiseen löytyy myös perustäytäntöönpanon ulosottotarkastajien keskuudesta, joiden hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä on varmasti järkevää. Tämän myös tutkimustulokset vahvistavat, sillä perustäytäntöönpanosta löytyy huippuosaaja jokaiselta osaamisalueelta. Nämä huippuosaajat osaavat tarvittaessa opastaa ja tukea muita sekä jakaa osaamistaan organisaation sisällä. Kun mietitään koulutuksen sisältöä, näkisin, että sen olisi järkevää olla mahdollisimman käytännönläheistä eli koulutuksen sisältö linkitetään ulosottotarkastajan työhön, jolloin koulutuksesta saadaan kaikki oleellinen irti. Tätä näkemystä myös teoriakirjallisuus tukee. Tämä tarkoittaa sitä, että teorian rinnalla käsitellään erilaisia ongelmatilanteita tai esimerkkitapauksia asiantuntevan kouluttajan kanssa. Kouluttamisen lisäksi osaamista voidaan kehittää erilaisia kehittämismenetelmiä hyödyntämällä, joista parhaimpia vaihtoehtoja ovat:

- Palaverit
- Kehityskeskustelut
- Mentorointi
- Tiimityöskentely

Parhaimmillaan palaverit ovat erinomaisia oppimistilaisuuksia, jotka tulisi hyödyntää tehokkaasti. Suunnitelmalliset ja säännölliset palaverikäytännöt kuuluvatkin oleellisena osana osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Perustäytäntöönpanossa yleisesti sekä toimipaikoilla palavereita käytetään jo nyt muun muassa osana henkilöstön osaamisen

kehittämistä. Mentoroinnin, perehdyttämisen, työhön opastamisen tai kouluttamisen avulla osaamista voidaan kehittää monesta näkökulmasta, sillä muita opastaessa myös esimerkiksi kouluttajan oma osaaminen selkeytyy ja syvenee entisestään, kun asioihin joudutaan paneutumaan tarkemmin opastusta suunniteltaessa, jonka vuoksi se on tehokas osaamisen kehittämismenetelmä. Huippuosajia, joilla on opastamiseen liittyvää osaamista, onkin järkevää rohkaista toimimaan esimerkiksi kouluttajana, perehdyttäjänä tai työhön opastajana. Sen avulla heidän työhönsä saadaan uudenlaista syvyyttä ja motivoivia tekijöitä. Onnistuneessa tiimityöskentelyssä taas pystytään käyttämään koko tiimin vahvuuksia, joka mahdollistaa entistä moninaisempien ratkaisujen löytämistä. Tämä on erinomainen menetelmä myös toimintatapojen ja työyhteisön kehittämisessä. Lisäksi tiimityöskentelyn avulla tiimiläiset kehittävät myös omaa osaamistaan. Kehityskeskustelujen avulla taas päästään entistä syvemmälle yksilön osaamisen kehittämiseen, jossa kartoitetaan osaamista nykyisen työtehtävän ja sen vaatiman osaamisen sekä tulevaisuuden tarpeiden hahmottamiseksi. Tässä apuna voitaisiin käyttää myös yksilöllisen osaamiskartoituskyselyn toteuttamista ennen kehityskeskustelua. Näin myös piilossa oleva osaaminen saataisiin paremmin esille, jotta sitä kyettäisiin jatkossa hyödyntämään tehokkaammin. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kasvattaminen sekä oman potentiaalinsa saavuttaminen.

Perustäytäntöönpanon osaamisesta saatiin osaamiskartoituskyselyn ja tulosten analysoinnin kautta mittavasti tietoa. Organisaatio lopulta päättää missä ja miten se aikoo tutkimuksen tuloksia hyödyntää. Osaamiskartoitus on kuitenkin osoittanut henkilöstön valmiuden osaamisensa arviointiin, joten kyselyä voidaan myös jatkossa hyödyntää esimerkiksi kehityskeskustelussa yksilön osaamisen tunnistamiseen, koulutussuunnitelman laatimisessa sekä yleisesti seurata henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehitystä, mikäli osaamiskartoituskysely toteutettaisiin esimerkiksi joka toinen vuosi. Osaamiskartoituksen avulla onnistuttiin kartoittamaan ja tunnistamaan perustäytäntöönpanon osalta strategian edellyttämä osaaminen. Osaamisesta on kerätty tietoa, jonka avulla on saatu kokonaiskuva olemassa olevan osaamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista, joka auttaa perustäytäntöönpanoa määrittelemään ulosottotarkastajien tämänhetkiset ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset.

## Lähteet

- Crookes, D. (2007). *Systems Thinking in Learning Organizations*. Noudettu osoitteesta <https://jpt.spe.org/twa/systems-thinking-learning-organizations>
- Deloitte. (2020). *Global Human Capital Trends*. Noudettu osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-ei-tieda-miten-kehittaa-henkilostoa.html>
- Eduskunta. (2018). Noudettu osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_71+2018.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_71+2018.aspx)
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2013). Noudettu osoitteesta [https://ek.fi/wp-content/uploads/henko\\_tiedustelu2013.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf)
- Helsilä, M.;& Salojärvi, S. (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Hiila, I.;Tukiainen, M.;& Hakola, I. (2019). *Tiimiäly - Opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuumakustannus .
- Hirvanen, M. (2018). *Uuden ajan tiimityön tärkeimmät taidot*. Noudettu osoitteesta <https://www.humap.com/blogi/2018/09/top3-uuden-ajan-tiimityon-tarkeimmat-aidot/>
- Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Viro: Meedio Zone OÜ.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kaijala, M.;& Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö -Strateginen investointi*. Viro: Printon.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Alma Talent Oy.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkakoulu.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent Oy.
- Koponen, J. (2017). *Viisi teesiä tulevaisuuden työstä Työ 2040 -skenaarioraportin perusteella*. Noudettu osoitteesta <https://demoshelsinki.fi/fi/2017/03/08/viisi-teesia-tulevaisuuden-tyosta-tyo-2040-skenaarioraportin-perusteella/>
- Kupias, P.;& Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Tallinna: Printon Trükikoda.
- Kupias, P.;& Salo, M. (2014). *Mentori 4.0*. Helsinki: Talentum Media.
- Kupias, P.;Pirinen, J.;& Peltola, R. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Otala, L.;& Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön*. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Persky, A.;& Robinson, J. (2017). Moving from Novice to Expertise and Its Implications for Instruction. *American Journal of Pharmaceutical Education*.
- SataMittari. (2018). *Osaamisen johtaminen kannattaa. Strategialähtöisen osaamisen johtamisen työkirja. Stratos osaamiskartoitus*. .
- Tuomi, L.;& Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Hyvän johtamisen kriteerit*. Noudettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Ulosottolaitos. (2021). *Ulosotto Suomessa 2020*. Noudettu osoitteesta <https://www.ulosottolaitos.fi/fi/index/ulosottolaitos/julkaisutjaasiakirjat/tilastot.htm>
- Ulosottolaitos. (n.d.). *Ulosottolaitoksen strategiakartta 2019-2022*.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R.;& Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: PS-Kustannus.
- Winterton, J.;& Winterton, R. (2002). *Developing Managerial Competence*. London & New York: Routledge.

## Liite 1: Osaamiskartoituskyselyn saate

### PERUSTÄYTÄNTÖÖNPANON ULOSOTTOTARKASTAJIEN OSAAMISKARTOITUS

Hyvä Vastaaja!

Suoritan Hämeen ammattikorkeakoulussa, tradenomin ylempää korkeakoulututkintoa ja toteutan opinnäytetyönä perustäytäntöönpanon toimintayksikön pyynnöstä ulosottotarkastajille osaamiskartoituskyselyn.

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on tuoda ulosottotarkastajien osaaminen esiin ja hyödyntää sitä organisaatiossa paremmin, sillä osaaminen, joka tunnetaan, on paremmin hyödynnettävissä. Osaamiskartoituskyselyssä sinä arvioit siis omaa osaamistasi sekä kunkin osaamisen merkitystä omassa työssäsi. Omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen on tärkeää. Tutki osaamistasi suhteessa tehtävääsi siten, että tunnistat vahvuutesi ja tämänhetkiset heikkoutesi.

On erittäin tärkeää, että vastaat kyselyyn, jotta saamme mahdollisimman luotettavan ja kokonaisvaltaisen kuvan henkilöstön osaamisesta, osaamiseen liittyvistä tulevaisuuden kehittämistarpeista sekä piilo-osaamisesta, jota organisaatiossa voitaisiin pyrkiä hyödyntämään. Osaamiskartoituksesta saatuja tuloksia on tarkoitus käyttää muun muassa perustäytäntöönpanon koulutussuunnitelman laatimisessa ja suunnittelussa.

Osaamiskartoituksesta saatavat tiedot kerätään ja käsitellään luottamuksellisesti. Kukaan ei pääse näkemään, yksittäisen vastaajan vastauksia ja alle viiden vastaajan tiedot julkaistaan vain osana suurempaa joukkoa.

Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, mutta viimeistään 22.12.2021 mennessä. Vastaamiseen menee noin 20 min.

Osaamiskartoituskyselyyn pääset alla olevan linkin kautta:

[linkki]

Lisätietoja kyselystä antaa Hanna Hynynen, puh. [puhelinnumero] tai sähköpostin välityksellä [sähköpostiosoite].

Ystävällisin terveisin

Hanna Hynynen

**Liite 2: Osaamiskartoituskysely****Toimipaikka:**

- Helsinki
- Turku
- Tampere
- Kuopio
- Vaasa
- Oulu

**Koulutus:**

- Alempi korkeakoulu (kandidaatti, tradenomi tms.)
- Ylempi korkeakoulu (maisteri, YAMK tradenomi tms.)
- Muu ammatillinen tutkinto

**Työkokemus:**

	ei kokemusta	alle 5 vuotta	5–10 vuotta	10–15 vuotta	15->
Ulosotto, asiakaspalvelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulosotto, kirjaamo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulosotto, maksuliike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulosotto, realisointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulosotto, hallinto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulosotto, ulosottomies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu kuin ulosotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Osaamistaso-asteikko:**

- Perehtyvä (tietää jonkin verran)**  
Henkilö osaa hiukan, mutta kaipaa vielä paljon ohjausta ja tukea päivittäisessä työssään.
- Perusosaaminen (ymmärtää ja tietää)**  
Henkilö osaa perusteet ja hallitsee useimmat tehtävät ilman ohjausta. Hänellä on osaamisalueen tehtävistä yleiskuva.
- Hyvä osaaminen (soveltaa, osaa ja suoriutuu)**  
Henkilö on hyvin perehtynyt osaamisalueeseen ja suorittaa tehtävät itsenäisesti. Henkilö osaa soveltaa tietämystään monipuolisesti haasteellisissakin työtilanteissa.
- Erittäin hyvä osaaminen (analysoi, hallitsee ja organisoi)**  
Henkilön osaaminen on monipuolista, asiantuntevaa ja kokonaisvaltaista. Henkilö hahmottaa oman osaamisensa ja työpanoksen merkityksen kokonaisuuteen ja osaa kehittää toimintatapoja sekä organisoida omaa työtään.
- Huippuosaaminen (kehittää)**  
Henkilö hallitsee kokonaisuuden, suunnittelee ja kehittää toimintoja. Henkilön osaaminen on syvällistä ja hän jakaa osaamistaan kouluttamalla muita.

**Osaamisen merkitys työssään:**

- Ei merkitystä
- Vähäinen merkitys
- Jonkin verran merkitystä
- Merkittävä
- Erittäin merkittävä

**TEHTÄVÄKOHTAINEN PERUSOSAAMINEN (substanssi)** – Arvioi omaa osaamistasi seuraavien aihealueiden osalta osaamistasoasteikon mukaisesti. Arvioi osaamista ulosottokaaren lainsäädännön sekä ohjeistuksen tuntemuksen näkökulmasta. Lisäksi arvioi osaamisen merkitystä omassa työssäsi.

	Osaaminen					Merkitys				
Tunnen ulosottokaaren työni edellyttämällä tavalla	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän omaisuuden etsimistä ja velallisen olinpaikan selvittämistä koskevat vähimmäistoimet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän ulosmittauskiellot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän ulosmittausjärjestyksen ja milloin siitä voi poiketa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, mikä on palkan määritelmä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, mitkä tulot lasketaan tulopohjaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, miten suojaosuus lasketaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, kenet voidaan huomioida velallisen suojaosuudessa viran puolesta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän missä tilanteessa puoliso voidaan huomioida suojaosuudessa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän missä tilanteessa muualla asuva lapsi voidaan huomioida suojaosuudessa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, miten ulosmittattava määrä lasketaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, milloin ulosmittauspäätös on lainvoimainen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän millä perusteella lykkäys työllistymisen perusteella voidaan myöntää	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän millä perusteella määrän rajoittaminen voidaan myöntää	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän millä perusteella vapaakuukaudet voidaan myöntää	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän miten perittävänä oleva elatusapu vaikuttaa huojennuksiin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän ulosottoselvityksen merkityksen ulosottomenettelyssä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, mikä on kertymän vähimmäismäärä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän elatusapuasian etuoikeuden muihin saataviin nähden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, milloin varattomuudesta voidaan todeta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, milloin suppea este voidaan todeta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän miksi ja milloin pankkitiedustelu tulee tehdä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän missä tilanteissa velalliselle tulee maksuhäiriömerkintä ulosottomenettelyssä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, milloin velalliselle todetaan maksuhäiriömerkintä pitkäkestoisesta ulosotosta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän milloin ja kuinka paljon maksuaikaa voidaan antaa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän maksusuunnitelman edellytykset ja milloin sen voi velalliselle vahvistaa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, milloin velallinen tulee siirtää laajaan täytäntöönpanoon	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, milloin tuomio on lainvoimainen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän velan vanhentumiseen liittyvät säännökset ja ohjeet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen tietosuojaohjeet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**TEHTÄVÄKOHTAINEN PERUSOSAAMINEN (järjestelmä)** – Arvioi omaa osaamistasi seuraavien aihealueiden osalta osaamistasoasteikon mukaisesti. Arvioi osaamista järjestelmäosaamisen sekä erilaisten työpintojen käytön ja hallinnan näkökulmasta. Lisäksi arvioi osaamisen merkitystä omassa työssäsi.

	Osaaminen					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan työpinoityöskentelyn	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käyttää velallisen supernäyttöä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä palkan ja eläkkeen ulosmittauksen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä ulosottopidätyksen epäsäännöllisesti maksettavasta palkasta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä maksusuunnitelman	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä omaisuuden ulosmittauksen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä omaisuuden väliaikaistoimen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä ja käsitellä jatkoulosmittaukset	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä ja käsitellä viikko- ja veronpalautuksen ulosmittaukset	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä maksukiellon selvityspyynnön	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä yksinkertaisen ulosottoselvityksen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, mitä velallisselvitystietoihin dokumentoidaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käsitellä rekisterikyselyt	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käsitellä ja kohdistaa maksut	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Käytän maksujen kohdistamisessa kohdistusjärjestystä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä poikkeavan maksun kohdennuksen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan tehdä maksun kohdennuksen ylikertymä tilanteessa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käsitellä ilmoitukset	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän erilaisten ilmoitusten edellyttämät toimenpiteet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käsitellä perinnän jatkotoimenpiteissä olevat velalliset	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käsitellä selvitystä vaativat velalliset, maksusuunnitelmat, maksukiellot ja ulosmittaukset	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käsitellä velallisen rajoituksissa olevat huojennus hakemukset ja ehdotukset	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käsitellä vanhentuvat asiat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käsitellä varattomuustiedot ja pitkäkestoisen ulosoton	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan hyödyntää Harmaan Talouden Selvitysyksikön raporttia työssäni (HTSY)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Käytän ULJAS raportteja työssäni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Käytän Työn alla -työpinoa työssäni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käyttää ulosoton ulkopuolisia rekistereitä ja järjestelmiä työssäni (VTJ, KTJ, ATJ, PURKKI, YTJ)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käyttää Kiekua	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käyttää ElisaRingiä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käyttää Hilda asiakirjanhallintajärjestelmää	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan käyttää M2-matkalaskutusjärjestelmää	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**VUOROVAIKUTUS- JA YHTEISTYÖOSAAMINEN** – Arvioi omaa osaamistasi seuraavien taitojen osalta osaamistasoasteikon mukaisesti. Lisäksi arvioi osaamisen merkitystä omassa työssäsi

	Osaaminen					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Asiakaspalvelutaidot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Haastavan asiakkaan kohtaamisen taidot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Neuvottelutaidot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Neuvontataidot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Viestintätaidot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kuuntelemisen taidot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Työyhteisötaidot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ryhmätyötaidot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**KEHITTÄMIS- JA KEHITTYMISOSAAMINEN** – Arvioi omaa osaamistasi seuraavien aihealueiden osalta osaamistasoasteikon mukaisesti. Lisäksi arvioi osaamisen merkitystä omassa työssäsi

	Osaaminen					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Palautteenantokyky	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Palautteenvastaanottokyky	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oman osaamisen kehittäminen itsenäisesti (vapaa-ajalla tai työaikana)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Päätöksentekotaidot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Järjestelmällinen työskentelytapa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oman työn arvostaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Perehdyttäjänä toimiminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Työyhteisön kouluttaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**ORGANISAATIO-OSAAMINEN JA TUNTEMUS** – Arvioi omaa osaamistasi seuraavien aihealueiden osalta osaamistasoasteikon mukaisesti. Lisäksi Arvioi osaamisen merkitystä omassa työssäsi

	Osaaminen					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen organisaation strategian	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen organisaation arvot	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen organisaation perehdytysuunnitelman	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan kehittää työyhteisöäni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan kehittää toimintatapoja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen työturvallisuusohjeet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**EETTINEN OSAAMINEN** – Arvioi omaa osaamistasi seuraavien aihealueiden osalta osaamistasoasteikon mukaisesti. Arvioi osaamista ulosottokaaren lainsäädännön sekä ohjeistuksen tuntemuksen näkökulmasta. Lisäksi arvioi osaamisen merkitystä omassa työssäsi

	Osaaminen					Merkitys				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen esteellisyysperusteet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen asianmukaisuuden vaatimuksen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan edistää vastaajan omatoimisuutta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osaan edistää asianosaisten välistä sovinnollisuutta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen avoimuuden vaatimuksen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen hyödyn tavoittelun ja sopimattoman menettelyn kiellon	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Tunnen joutuisuusvaatimuksen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän ulosottomiehen velvollisuuden kirjallisen perustellun päätöksen tekemisestä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen asianosaisen kuulemisen edellytykset	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**ERITYISOSAAMINEN** – Arvioi omaa osaamistasi seuraavien aihealueiden osalta osaamistasoasteikon mukaisesti. Arvioi osaamista lainsäädännön sekä ohjeistuksen tuntemuksen näkökulmasta. Lisäksi arvioi osaamisen merkitystä omassa työssäsi

	Osaaminen					Merkitys				
Tunnen velkajärjestelymenettelyn ja lain yksityishenkilön velkajärjestelystä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen kuolinpesiin liittyvän menettelyn	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen itseoikaisua koskevat yleiset säännökset ja menettelyn	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen täytäntöönpanoriitaa koskevat yleiset säännökset ja menettelyn	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen täytäntöönpanotoimea tai ulosottomiehen päätöstä koskevan valitusmenettelyn	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tunnen kantelua koskevat yleiset säännökset ja menettelyn	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän, milloin ulosottoviranomaisella on oikeus luovuttaa tietoja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiedän sivullisen ja viranomaisen tietojenantovelvollisuuden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kielitaito (muu kuin suomi, ruotsi tai englantia) [AVOIN KYSYMYS]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Muu hallitsemani osaaminen, jota organisaatiossa voitaisiin hyödyntää [AVOIN KYSYMYS]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## Liite 3: Perustätöntöönpanon osaamisen keskiarvot

Tehtäväkohtainen perusosaaminen, substanssi	Osaaminen	Merkitys	Helsinki	Turku	Tampere	Kuopio	Vaasa	Oulu
Tiedän, milloin suppea este voidaan todeta	3,94	4,78	3,70	3,60	4,00	4,56	3,70	4,07
Tiedän elatusapuasian etuoikeuden muihin saataviin nähden	3,94	4,63	4,00	3,70	3,90	4,25	3,70	4,07
Tiedän, miten suojaisuus lasketaan	3,83	4,60	3,90	3,50	3,60	4,22	3,90	3,87
Tiedän, kenet voidaan huomioida velallisen suojaosuudessa viran puolesta	3,80	4,46	3,60	3,60	4,10	4,22	3,70	3,67
Tiedän, miten ulosmitattava määrä lasketaan	3,78	4,49	3,70	3,60	3,60	4,00	3,90	3,87
Tiedän, milloin varattomuuseste voidaan todeta	3,77	4,69	3,50	3,50	3,60	4,33	3,60	4,07
Tiedän, milloin ulosmittauspäätös on lainvoimainen	3,71	4,46	3,60	3,40	3,60	3,89	3,70	3,93
Tiedän miten perittävänä oleva elatusapu vaikuttaa huojennuksiin	3,71	4,54	3,60	3,50	3,60	4,22	3,40	3,87
Tiedän, mikä on palkan määritelmä	3,69	4,28	3,70	3,30	3,50	3,89	3,70	3,93
Tiedän mitkä tulot lasketaan tulopohjaan	3,69	4,62	3,60	3,30	3,40	4,22	3,80	3,80
Tiedän miksi ja milloin pankkitiedustelu tulee tehdä	3,66	4,42	3,50	3,20	3,40	4,00	3,70	4,00
Tiedän missä tilanteessa puoliso voidaan huomioida suojaosuudessa	3,65	4,23	3,30	3,40	3,90	4,11	3,60	3,67
Tiedän mikä on kertymän vähimmäismäärä	3,62	4,12	3,40	3,40	3,70	4,00	3,60	3,67
Tiedän missä tilanteissa velalliselle tulee maksuhäiriömerkintä ulosottomenettelyssä	3,62	4,17	3,80	3,20	3,50	3,78	3,30	3,93
Tiedän milloin ja kuinka paljon maksuaikaa voidaan antaa	3,54	4,43	3,40	3,30	3,30	4,00	3,30	3,87
Tiedän millä perusteella lykkäys työllistymisen perusteella voidaan myöntää	3,49	4,35	3,50	3,20	3,10	4,22	3,50	3,53
Tiedän, milloin tuomio on lainvoimainen	3,42	4,11	3,40	3,20	3,20	3,67	3,30	3,67
Tiedän omaisuuden etsimistä ja velallisen olinpaikan selvittämistä koskevat vähimmäistoimet	3,40	4,09	3,30	3,20	3,30	3,33	3,60	3,60
Tiedän maksusuunnitelman edellytykset ja milloin sen voi velalliselle vahvistaa	3,40	4,23	2,90	2,90	3,30	4,22	3,50	3,60
Tiedän ulosmittauskiellot	3,34	4,54	3,40	3,30	3,10	3,44	3,30	3,47
Tunnen tietosuojajohteet	3,34	4,31	3,50	3,00	3,30	3,11	3,10	3,73
Tiedän millä perusteella vapaakuukaudet voidaan myöntää	3,32	4,52	3,20	3,30	2,80	4,11	3,30	3,33
Tiedän, milloin velallinen tulee siirtää laajaan täytäntöönpanoon	3,29	4,38	3,00	3,10	2,70	3,78	3,60	3,53
Tunnen ulosottokaaren työni edellyttävällä tavalla	3,28	4,60	3,10	3,30	3,20	3,67	3,00	3,40
Tiedän millä perusteella määrän rajoittaminen voidaan myöntää	3,28	4,51	3,20	3,30	2,70	3,89	3,30	3,33
Tiedän missä tilanteessa muualla asuva lapsi voidaan huomioida suojaosuudessa	3,26	4,12	2,80	3,20	2,70	3,67	3,40	3,67
Tiedän ulosmittausjärjestyksen ja milloin siitä voi poiketa	3,23	4,14	2,90	3,00	3,00	3,67	3,30	3,47

Tiedän velan vanhentumiseen liittyvät säännökset ja ohjeet	3,09	4,14	2,90	2,70	3,30	3,11	3,00	3,40
Tiedän ulosottoselvityksen merkityksen ulosottomenettelyssä	3,05	3,65	2,70	2,50	3,10	3,44	3,00	3,40
<b>Tehtäväkohtainen perusosaaminen, järjestelmä</b>								
Osaan käyttää ulosoton ulkopuolisia rekistereitä ja järjestelmiä työssäni (VTJ, KTJ, ATJ, PURKKI, YTJ)	4,03	4,63	4,00	3,80	3,90	4,33	4,10	4,07
Osaan tehdä palkan ja eläkkeen ulosmittauksen	3,98	4,83	3,82	3,80	3,80	4,44	4,00	4,07
Osaan käyttää velallisen supernäyttöä	3,88	4,62	3,73	3,70	4,00	4,33	3,60	3,93
Osaan tehdä ja käsitellä jatkoulosmittaukset	3,83	4,54	3,64	3,60	3,80	4,44	3,70	3,87
Osaan käsitellä rekisterikyselyt	3,83	4,57	3,91	3,60	3,80	4,11	3,60	3,93
Käytän Työn alla -työpinoa työssäni	3,82	4,28	3,55	3,60	3,90	4,44	3,70	3,80
Käytän maksujen kohdistamisessa kohdistusjärjestystä	3,80	4,48	3,64	3,70	3,40	4,56	3,70	3,87
Osaan käsitellä perinnän jatkotoimenpiteissä olevat velalliset	3,80	4,66	3,64	3,70	3,60	4,33	3,70	3,87
Osaan tehdä maksukiellon selvityspyynnön	3,78	4,37	3,18	3,50	3,80	4,33	3,90	4,00
Osaan työpinotyöskentelyn	3,75	4,77	3,45	3,60	3,60	4,22	3,80	3,87
Osaan käsitellä ja kohdistaa maksut	3,71	4,72	3,45	3,60	3,20	4,44	3,80	3,80
Osaan käyttää Kiekua	3,71	3,83	3,82	3,40	3,70	3,56	3,90	3,80
Tiedän mitä velalliselvitystietoihin dokumentoidaan	3,69	4,54	3,55	3,40	3,60	4,00	3,80	3,80
Osaan käsitellä ilmoitukset	3,69	4,49	3,36	3,50	3,20	4,44	3,80	3,87
Osaan käsitellä selvitystä vaativat velalliset, maksusuunnitelmat, maksukiellot ja ulosmittaukset	3,62	4,57	3,27	3,50	3,20	4,22	3,70	3,80
Osaan tehdä ja käsitellä viikko- ja veronpalautuksen ulosmittaukset	3,58	4,48	3,45	3,50	3,20	4,22	3,40	3,73
Osaan käyttää ElisaRingiä	3,57	3,82	3,73	3,40	3,40	3,67	3,60	3,60
Osaan tehdä maksusuunnitelman	3,55	4,11	3,18	3,30	3,20	4,44	3,40	3,80
Osaan tehdä omaisuuden ulosmittauksen	3,55	4,22	3,55	3,40	3,20	3,67	3,40	3,93
Osaan käsitellä vanhentuvat asiat	3,52	4,42	3,09	3,10	3,40	4,33	3,40	3,80
Osaan käsitellä velallisen rajoituksissa olevat huojennus hakemukset ja ehdotukset	3,43	4,60	3,00	3,30	2,90	4,22	3,50	3,67
Osaan tehdä poikkeavan maksun kohdennuksen	3,40	4,14	2,82	3,60	2,90	4,00	3,40	3,67
Osaan tehdä ulosottopidätyksen epäsäännöllisesti maksettavasta palkasta	3,38	4,43	3,18	3,20	2,90	4,22	3,70	3,27
Tiedän erilaisten ilmoitusten edellyttämät toimenpiteet	3,34	4,40	2,91	3,30	2,90	4,11	3,30	3,53
Osaan tehdä yksinkertaisen ulosottoselvityksen	3,31	3,92	2,64	3,10	3,00	3,78	3,60	3,67
Osaan tehdä omaisuuden väliaikaistoimen	3,18	3,94	2,73	3,30	2,60	3,56	3,20	3,60
Osaan käsitellä varattomuustiedot ja pitkäkestoisen ulosoton	3,12	3,95	2,91	2,80	2,60	3,33	3,20	3,67
Osaan tehdä maksun kohdennuksen ylikertymätilanteessa	3,09	4,05	2,73	2,80	2,70	3,67	3,10	3,47
Osaan hyödyntää Harmaan Talouden Selvitysyksikön raporttia työssäni (HTSY)	3,09	3,82	2,73	3,10	2,90	3,56	2,80	3,40
Käytän ULJAS-raportteja työssäni	2,89	3,62	2,73	2,70	2,90	2,78	3,20	3,00

Osaan käyttää Hilda -asianhallintajärjestelmää	2,11	2,42	1,82	1,70	2,00	2,67	2,20	2,27
Osaan käyttää M2 -matkalaskutusjärjestelmää	2,06	1,94	1,91	2,20	1,30	2,78	1,90	2,27
<b>Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen</b>								
Asiakaspalvelutaidot	3,97	4,58	4,09	3,90	3,70	3,89	4,10	4,07
Työyhteisötaidot	3,94	4,45	4,18	3,90	3,70	4,00	3,80	4,00
Ryhmätyötaidot	3,89	4,02	4,18	3,80	3,70	3,89	3,90	3,87
Kuuntelemisen taidot	3,85	4,40	4,09	3,80	3,50	3,56	4,00	4,00
Neuvontataidot	3,82	4,46	3,73	3,80	3,60	4,11	3,90	3,80
Viestintätaidot	3,71	4,34	3,91	3,50	3,50	4,00	3,50	3,80
Neuvottelutaidot	3,52	4,17	3,64	3,30	3,20	3,67	3,80	3,53
Haastavan asiakkaan kohtaamisen taidot	3,48	4,43	3,64	3,40	3,20	3,78	3,60	3,33
<b>Kehittämisen- ja kehittämisosaaminen</b>								
Päätöksentekotaidot	3,75	4,49	3,82	3,60	3,40	4,44	3,70	3,67
Järjestelmällinen työskentelytapa	3,72	4,52	3,64	3,60	3,70	4,33	3,60	3,60
Palautteen vastaanottokyky	3,68	4,14	3,64	3,50	3,70	3,89	3,50	3,80
Oman työn arvostaminen	3,66	4,34	3,55	3,30	3,60	3,78	3,60	4,00
Oman osaamisen kehittäminen itsenäisesti (vapaa-ajalla tai työaikana)	3,55	3,77	3,64	3,40	3,30	4,00	3,50	3,53
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	3,45	4,45	3,45	3,10	3,30	3,78	3,70	3,40
Palautteenantokyky	3,31	3,80	3,27	3,40	2,90	3,44	3,30	3,47
Perehdyttäjänä toiminen	2,60	3,66	2,27	2,40	2,40	3,33	2,60	2,67
Työyhteisön kouluttaminen	2,40	3,45	2,45	2,40	1,90	2,78	2,40	2,47
<b>Organisaatio-osaaminen ja tuntemus</b>								
Tunnen organisaation arvot	3,32	3,68	3,40	3,00	3,20	3,30	3,00	3,70
Osaan kehittää toimintatapoja	3,22	3,68	3,10	2,90	3,20	3,20	3,30	3,60
Tunnen organisaation perehdytysuunnitelman	3,09	3,55	3,40	3,00	3,20	3,10	3,10	2,87
Tunnen organisaation strategian	3,05	3,57	3,40	2,80	3,10	3,00	2,80	3,10
Osaan kehittää työyhteisöäni	2,98	3,49	3,10	3,00	2,80	2,80	3,20	3,30
Tunnen työturvallisuusohjeet	2,97	3,82	3,20	2,70	2,70	3,10	3,10	3,13
<b>Eettinen ja erityisosaaminen</b>								
Tunnen asianmukaisuuden vaatimuksen	3,57	4,29	3,80	3,40	3,50	3,30	3,40	3,80
Tunnen joutuisuusvaatimuksen	3,57	4,20	3,50	3,20	3,30	3,40	3,80	3,90
Tiedän ulosottomiehen velvollisuuden kirjallisen perustellun päätöksen tekemisestä	3,55	4,34	3,50	3,20	3,40	3,70	3,60	3,90
Tunnen esteellisyysperusteet	3,48	4,06	3,80	3,40	3,20	3,10	3,60	3,60
Tunnen hyödyn tavoittelun ja sopimattoman menettelyn kiellon	3,42	3,98	3,70	3,20	3,50	3,00	3,40	3,50
Tunnen avoimuuden vaatimuksen	3,40	4,11	3,50	2,90	3,50	3,30	3,40	3,60
Osaan edistää vastaajan omatoimisuutta	3,20	3,83	3,10	2,90	3,00	3,40	3,40	3,30
Tunnen asianosaisten kuulemisen edellytykset	3,08	4,05	3,30	2,60	2,80	3,10	3,10	3,40
Osaan edistää asianosaisten välistä sovinnollisuutta	2,92	3,60	2,90	2,60	2,80	3,10	3,10	3,00
Tiedän sivullisen ja viranomaisen tietojenantovelvollisuuden	3,08	4,09	3,30	2,60	3,30	2,90	3,30	3,10
Tiedän, milloin ulosottoviranomaisella on oikeus luovuttaa tietoja	2,97	4,08	3,50	2,50	3,10	2,90	2,70	3,10
Tunnen täytäntöönpanotoimea tai ulosottomiehen päätöstä koskevan valitusmenettelyn	2,89	4,02	2,80	2,50	3,00	3,30	2,90	2,90

Tunnen velkajärjestelymenettelyn ja lain yksityishenkilön velkajärjestelystä	2,71	3,65	2,70	2,50	2,40	3,00	2,60	2,90
Tunnen kuolinpesiin liittyvän menettelyn	2,69	3,75	2,50	2,70	2,60	3,10	2,50	2,80
Tunnen kantelua koskevat yleiset säännökset ja menettelyn	2,52	3,65	2,50	2,30	2,40	2,70	2,60	2,60
Tunnen itseoikaisua koskevat yleiset säännökset ja menettelyn	2,40	3,65	2,20	2,30	2,20	2,70	2,30	2,70
Tunnen täytäntöönpanoriitaa koskevat yleiset säännökset ja menettelyn	2,05	3,40	1,90	2,20	1,70	2,20	2,00	2,90