

Työnvälityksen asiantuntijan tulevaisuuden osaamistarpeet

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2023

Marjaana Kouhia

Tiivistelmä

Tekijä(t) Marjaana Kouhia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 86 sivua, 5 liitettä	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Työnvälityksen asiantuntijan tulevaisuuden osaamistarpeet		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä selvitettiin työnvälityksen asiantuntijan osaamistarpeita tulevaisuuden näkökulmasta. Osaamisen oikeanlainen kehittäminen on merkityksellistä, sillä organisaation kilpailukyky ja menestys perustuu henkilöstön onnistuneisiin työsuorituksiin, jotka pohjautuvat osaamiseen. Osaamisen kehittäminen vahvistaa myös dynaamisessa toimintaympäristössä vaadittavaa muutoskykyä, josta hyötyy sekä organisaatio että yksilö. Jatkuva oppiminen eli aktiivinen oman osaamisen kehittäminen on kiinteä osa nykypäivän asiantuntijuutta.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin osaamiseen ja sen kehittämiseen, työnvälityksen asiantuntijuuteen sekä toimintaympäristön vaatimukseen. Tutkimuksellisen osion lähestymistapana oli tapaustutkimus, joka toteutettiin pääosin laadullisin menetelmin. Tutkimusaineisto kerättiin lomaketutkimuksen ja kahden ryhmähaastattelun avulla. Aineiston käsittelyssä käytettiin teoriasidonnaista analyysia ja hyödynnettiin sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena laadittiin Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämisohjelma, jossa esitetään työnvälityksen asiantuntijan tärkeimmät tulevaisuuden osaamisalueet: laaja ja ajantasainen tietous työ- ja elinkeinohallinnosta ja -elämästä, työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamiset, vuorovaikutustaidot sekä itsetuntemus. Lisäksi osaamisen kehittämistoimenpiteissä tulee huomioida soveltaminen käytännön ongelmiin ja mahdollistaa jatkuva oppiminen. Osaamista ja tietoa on kehitettävä ja jaettava vuorovaikutuksessa. Myös verkostoyhteistyöllä on merkittävä vaikutus osaamisen kehittämiseen.</p>		
Asiasanat osaamisen kehittäminen, osaamistarpeet, työnvälitys, asiantuntijuus, tulevaisuus		

Abstract

Author(s) Marjaana Kouhia	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 86 pages, 5 attachments	
Title of Publication The Future Competence Needs of an Employment Services Specialist		
Degree and field of study Master of Business Administration, Business Development and Leadership		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto		
Abstract <p>The purpose of this study was to find out the future competence needs of an employment services specialist. As the organizations competitiveness and success is based on its employees' successful work performance, which in turn depends on one's competence, it is crucial to develop competence the right way. Developing competence also strengthens one's resilience needed in the dynamic operational environment, which benefits both organization and individual. Continuous learning or active development of one's competence is nowadays an essential part of expertise.</p> <p>The theoretical framework consisted of defining competence and competence development, employment services expertise and the qualifications of the operational environment. This case study was mainly conducted using qualitative research methods. The research material was gathered using a questionnaire and two group interviews. The analysis was conducted using a theory-related analysis and a context analysis.</p> <p>As a result of the research-based development study, a competence development program was created for the employment services specialists at Hämeen TE-toimisto. The program consists of the main competence areas needed in the future: wide and up-to-date knowledge of economic affairs and employment and working life, customer service skills serving both employees and employers, interaction skills, and self-knowledge. Besides, practical implication must be considered in the competence development actions as well as enabling continuous learning. Competence and knowledge must be developed and shared in interaction with others. In addition, network collaboration has an enormous impact on competence development.</p>		
Keywords competence development, competence needs, employment services, expertise, future		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Rajaukset.....	6
1.5	Kohdeorganisaatio.....	8
1.6	Raportin rakenne	9
2	Osaaminen ja osaamisen kehittäminen	11
2.1	Osaamisen määrittely	11
2.2	Osaamisen kehittäminen	16
3	Asiantuntijuus ja työnvälityksen asiantuntijuus	22
3.1	Mitä on asiantuntijuus	22
3.2	Mitä on työnvälitys	24
3.3	Työnvälityksen asiantuntijan ominaisuudet	25
3.4	Yhteenveto työnvälityksen asiantuntijuuden kvalifikaatioista	27
4	Toimintaympäristö	29
4.1	Työ- ja elinkeinoelämä	29
4.2	Työ- ja elinkeinohallinto	34
4.2.1	Työ- ja elinkeinoministeriö	35
4.2.2	Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.....	37
4.2.3	Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto	39
4.3	Yhteenveto toimintaympäristön kvalifikaatioista	42
5	Työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteet	44
6	Tutkimuksellinen osio.....	45
6.1	Aineiston hankinta	45
6.2	Aineiston käsittely ja analysointi.....	48
6.3	Tulokset.....	50
6.3.1	Lomaketutkimus	50
6.3.2	Haastattelut	57
6.3.3	Yhteenveto	67
6.4	Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämisohjelma.....	71
7	Johtopäätökset	75
7.1	Yhteenveto	75

7.2 Tulosten pohdintaa	77
7.3 Opinnäytetyön arviointi ja hyödyntäminen.....	81
Lähteet.....	87

Liitteet

Liite 1. Lomaketutkimuksen saate

Liite 2. Lomaketutkimuksen kyselylomake

Liite 3. Lomaketutkimuksen määrälliset tulokset taustoittain

Liite 4. Lomaketutkimus: tulevaisuuden osaamisalueet työskentelyajan mukaan

Liite 5. Ryhmähaastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Asiantuntijan on jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistaan vastatakseen kompleksisen ja muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Työ- ja elinkeinotoimistoissa (TE-toimistoissa) työskentelevien työnvälityksen asiantuntijoiden osaamiseen kytkeytyy ohjaavien tahojen, kuten työ- ja elinkeinoministeriön sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskusten), ja oman organisaation määrittelemät tulevaisuuden suuntaviivat mutta myös työ- ja elinkeinoelämässä yleisesti tapahtuvat muutokset. Asiantuntijatyötä puolestaan muovaa kehittyvä toimintaympäristö kuten digitalisoituminen ja työelämän ammattirakenteen muuttuminen.

Toukokuussa 2022 päivitetty laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta määrittelee TE-toimistojen työnvälityksen tavoitteeksi työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen edistämisen siten, että avoimet työpaikat täyttyvät ja työtä hakevat saavat työtä nopeasti. TE-toimiston työnvälityksen asiantuntija toteuttaa tavoitetta käytännössä tarjoamalla asiakkaille työnvälitys-, tieto- ja neuvonta-, osaamisen kehittämis- sekä yritystoiminnan käynnistämis- ja kehittämispalveluita. Palveluprosessiin liittyy asiantuntija-arviointeja sekä tukia ja korvauksia. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 1 luku 2 § ja 3 luku 1 §.)

Työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen saatetaankin ajatella liittyvän pitkälti lakien ja ohjeistusten noudattamiseen ja soveltamiseen sekä asiakkaiden palveluun tästä näkökulmasta. Työnvälitysprosessiin liittyy kuitenkin hyvin paljon muutakin osaamista kuten asiakkaan palvelutarpeen arviointia sekä erinomaisia vuorovaikutus- ja verkostoitumistaitoja. Työnvälityksen asiantuntijaksi ei ole olemassa suoraa koulutusta, joten millaista osaamista kyseisessä työssä sitten tarvitaan ja miten nykyisten asiantuntijoiden osaamista voisi suunnitelmallisesti ja tarveperustaisesti kehittää?

Työnvälityksen asiantuntijoiden tulevaisuuden osaamistarpeet tuleekin kokonaisuutena selvittää. Tällä hetkellä opinnäytetyön kohdeorganisaation työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen perustuu pääsääntöisesti asiantuntijan omiin ehdotuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin hänen etsiessä itse tarpeisiinsa soveltuvaa koulutusta. Myös organisaation johto ja esihenkilöt voivat ehdottaa osaamisen kehittämistoimenpiteitä esimerkiksi kehityskeskustelujen tai strategiatyön pohjalta yksittäiselle asiantuntijalle, koko henkilöstölle tai tietyille henkilöstöryhmälle. ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallinto-keskus (KEHA-keskus) tarjoaa valtakunnallisesti tiiviitä, lähinnä osaamista päivittäviä koulutuksia vuosittaisen osaamisen kehittämisohjelmansa mukaisesti. Asiantuntija voi omaaloitteisesti hakeutua KEHA-keskuksen tarjoamiin koulutuksiin esihenkilön hyväksynnällä.

Kohdeorganisaatiossa järjestetään myös säännöllisiä, eri osa-alueisiin ja teemoihin liittyviä sisäisiä perehdytyksiä, joihin asiantuntija osallistuu oman tarpeensa mukaisesti. Joulukuussa 2020 toteutetun organisaatiouudistuksen jälkeen käyttöön otetussa strategiassa henkilöstön osaamisen kehittäminen on nostettu uudella tavalla esille, ja strategian myötä henkilöstölle on järjestetty täsmäkoulutusta tietyistä toiminnan painopisteistä.

Yleisesti osaamisen kehittäminen on kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä yksilölähtöistä, sirpaloitunutta ja akuutteihin tarpeisiin vastaavaa. Tällainen yksilön ja hänen erityisosaamisensa varaan keskittynyt osaamisen kehittäminen on hyvin tavanomainen tapa kehittää osaamista organisaatioissa mutta se ei kuitenkaan suoraan kehitä koko organisaation osaamista. Koko organisaation osaamisen kehittämiseksi tulee tarkastella sitä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, jota asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen vaaditaan. (Tuomi & Sumkin 2012.) Tämän opinnäytetyön avulla pyritään siirtymään yksilön osaamisen kehittämisestä organisaation osaamisen kehittämisen suuntaan.

Selvitystyön teko on tarpeellista myös siitä syystä, ettei kohdeorganisaatiolla ole valtakunnallisesti tarjottuna käytössään minkäänlaista työkalua henkilöstön yhteisen osaamisen hahmottamiseen, tunnistamiseen ja seurantaan. Vuoden 2022 alusta käyttöön otetussa Osaava-järjestelmässä voi määritellä yksilö- ja ryhmätasoisia osaamisen kehittämisen tavoitteita sekä seurata niiden toteutumista mutta kyseisen järjestelmän kautta ei vieläkään päästä kiinni asiantuntijoiden osaamisen yleiseen tasoon ja kehittämistarpeisiin.

Kohdeorganisaatiossa ei tällä hetkellä tehdä vuosittaista henkilöstön koulutussuunnitelmaa. Koulutussuunnitelmaa lähinnä vastaava laadullinen henkilöstösuunnitelma on opinnäytetyön valmistumisen aikaan päivitettävänä mutta sekin sisältää osaamisen kehittämisen painopisteet lähinnä rekrytoinnin näkökulmasta eli minkälaista osaamista tulevissa rekrytoinneissa organisaatioon tulisi löytää. Organisaation osaamisen perustan muodostaa kuitenkin olemassa olevan henkilöstöresurssin hyödyntäminen ja kehittäminen, mikä onkin tärkein osaamisen kehittämisen alue (Tuomi & Sumkin 2012; Viitala 2021, 126).

Aiempaa tutkimusta nimenomaan työnvälityksen asiantuntijan osaamistarpeista ei juuri ole. Tuorein opinnäytetyö on vuodelta 2017 ja liittyy peruuntuneeseen maakuntauudistukseen sekä sitä koskevaan osaamisen kehittämiseen eräässä toisessa TE-toimistossa. Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on tehty vuonna 2014 osaamisen johtamiseen liittyvä tutkimus johdon ja esihenkilöiden näkökulmasta. Tuossa tutkimuksessa todettiin, että osaamisen kehittämiseksi tulisi tarkastella osaamista laajemmalla tasolla kuin pelkällä yksilötasolla vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä (Ahomäki 2014, 65). Muuten aiemmat ala-alaan liittyvät tutkimukset painottuvat pääasiassa TE-toimistojen toiminnan parantamiseen tai tutkivat toimintaa ja palveluja asiakasnäkökulmasta.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista osaamista työväilyksen asiantuntijalta tulevaisuudessa vaaditaan verrattuna työtä ohjaavien tahojen määrittämiin suuntaviivoihin sekä työ- ja elinkeinoelämän ja asiantuntijuuden yleiseen muutokseen.

Lisäksi työssä tutkitaan, millaista osaamista työväilyksen asiantuntijalta vaaditaan asiantuntijoiden oman kokemuksen perusteella nyt ja tulevaisuudessa sekä miten he kokevat oman osaamisensa vastaavan kyseisiin vaatimuksiin. Asiantuntijoilta pyydetään konkreettisia toimenpide-ehdotuksia osaamisalueiden kehittämiseksi. Asiantuntijoiden näkemysten tutkimisen merkitys on suuri, sillä esimerkiksi hallitusohjelma tai kohdeorganisaation omat toiminnan painopisteet on määritelty johtavissa asemassa työskentelevien henkilöiden toimesta, jolloin asiantuntijatasolla saattaa olla hyvinkin tärkeää tietoa esimerkiksi päivittäisiin asiakaskohtaisiin perustuen. Tällaista tietoa ei ole aiemmin järjestelmällisesti kartoitettu.

Selvityksen ja tutkimuksen perusteella työssä tuotetaan suositukset kohdeorganisaation työväilyksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämisohjelmaksi. Kehittämisohjelma tehdään kohdeorganisaation näkökulmasta eli siinä esitetään työnantajalle selvityksen ja tutkimuksen pohjalta kootut, suunnitelmalliset ja konkreettiset toimenpiteet työväilyksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseksi.

Osaamisen kehittämisohjelman luominen mahdollistaa systemaattisempaan osaamisen kehittämisen johtamiseen siirtymisen sekä takaa työväilyksen asiantuntijoiden tasalaatuisen perusosaamistason yhteisen alkuperähdytyksen jälkeen. Samalla peilataan selvityksessä esiin nousevia tulevaisuuden vaatimuksia asiantuntijoiden omiin kokemuksiin. Kehittämisohjelman avulla pyritään vastaamaan ennakoiden tulevaisuuden osaamisvaateisiin sekä keskittämään kehittämistoimenpiteet tulevaisuuden kannalta oleellisimpiin painopisteisiin.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten työväilyksen asiantuntijan osaamista tulee kehittää tulevaisuuden vaatimuksia vastaavaksi?

Tutkimuskysymystä tukevat alakysymykset ovat:

- Mitä osaamista työväilyksen asiantuntijalta tulevaisuudessa vaaditaan?
- Miten ohjaavien tahojen tulevaisuuden osaamisvaatimukset vastaavat työväilyksen asiantuntijoiden omaa kokemusta tulevaisuuden osaamistarpeista?
- Mitkä ovat tulevaisuuden kannalta keskeisimmät työväilyksen asiantuntijan osaamisen kehittämiskohteet?

Ensimmäiseen alakysymykseen vastataan työn teoreettisessa viitekehyksessä luvuissa 2 ja 3, joissa määritellään, mitä osaamisella ja sen kehittämällä tarkoitetaan ja mistä osaaminen työelämässä koostuu. Lisäksi selvitetään tulevaisuusnäkökulmasta työnvälityksen asiantuntijuuden osaamisvaatimuksia. Toista alakysymystä varten työn teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 4 tarkastellaan toimintaympäristön työnvälityksen asiantuntijuudelle asettamia osaamisvaatimuksia. Lisäksi tutkimuksellisessa osiossa luvussa 6 selvitetään työnvälityksen asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä työnvälitystyössä tarvittavasta osaamisesta. Kolmas alakysymys kulkee toisen alakysymyksen rinnalla suuntaamalla huomio läpi työn tulevaisuuden kannalta keskeisimpiin osaamisalueisiin. Teoreettisen viitekehysten pohjalta laaditaan luvussa 5 esiteltävät työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteet, joista rajataan tutkimustulosten perusteella tulevaisuuden kannalta keskeisimmät. Varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastataan laatimalla teoreettisen viitekehysten ja tutkimuksellisen osion perusteella luvussa 6.4 esitettävä kohdeorganisaation työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämisohjelma.

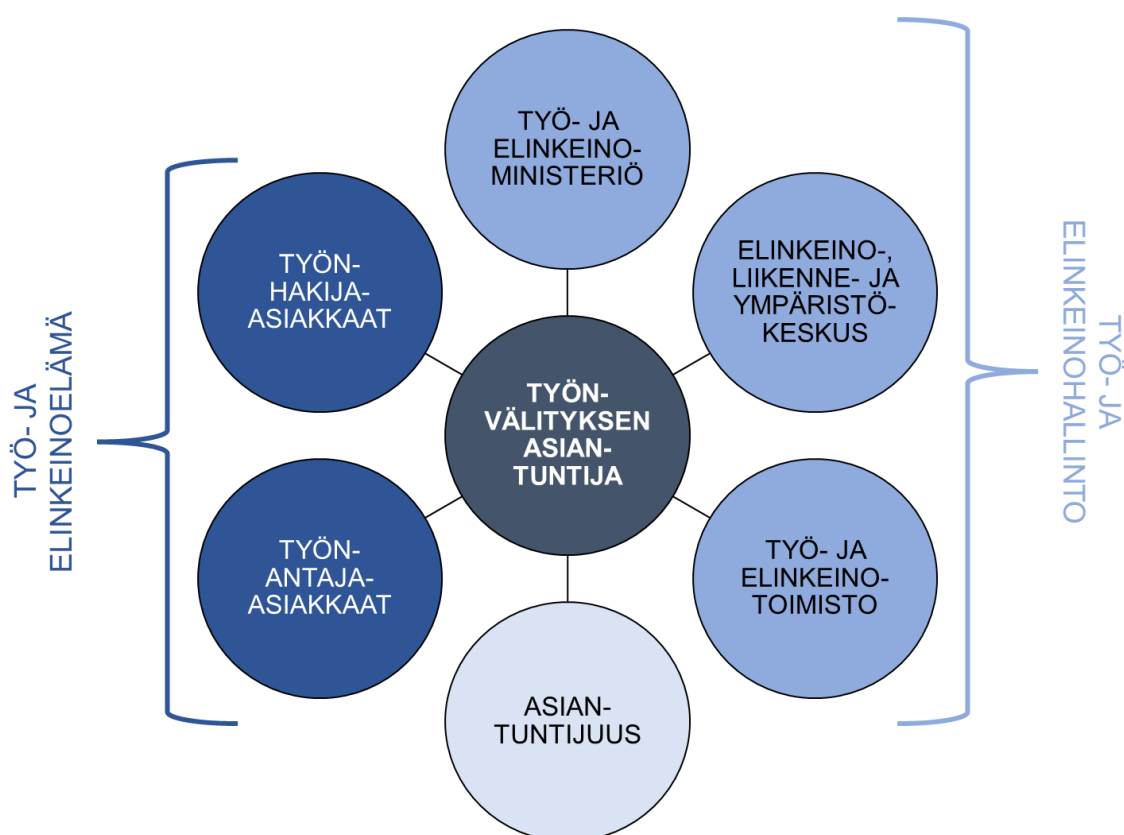
1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tyypiltään tutkimuksellista kehittämistä, sillä siinä pyritään uusien teorioiden luomisen ja niiden testauksen sijaan ratkaisemaan käytännön ongelma, tuottamaan uutta tietoa käytännöstä sekä viemään asioita käytännössä eteenpäin aikaansaaamalla muutos. Työtä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joita teoria tukee. Tutkimuksellinen lähestymistapa on tärkeä, jotta päätökset, tässä tapauksessa kohdeorganisaation työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämistoimenpiteet, eivät tapahtuisi ainoastaan organisaation omien, kritiikittömien näkemysten ja puolueellisten uskomusten perusteella, vaan kehittäminen etenisi järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 18–23.)

Opinnäytetyössä lähestymistapana on tapaustutkimus, jonka tavoitteena on Piekkarin ja Welchin mukaan *tuoda teoria kosketuksiin empiirisen maailman kanssa* (Piekkari & Welch 2020, 210). Lähestymistapa soveltuu erityisen hyvin työhön, jossa tuotetaan kehittämisehdotuksia ja monipuolista tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan syvällistä, yksityiskohtaista ja uutta tietoa. Lähestymistavalle tyypillistä on kehittämiskohteen täsmentyminen prosessin aikana. (Ojasalo ym. 2014, 52–54; Piekkari & Welch 2020, 209–211.) Tässä työssä tapaus eli tutkimuksen kohde on kohdeorganisaation työnvälityksen asiantuntijoiden osaamistarpeet.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan tutkimuksessa esiintyvät käsitteet ja selvennetään, mistä nykyajan asiantuntijuus koostuu ja muodostuu sekä millaisia asioita

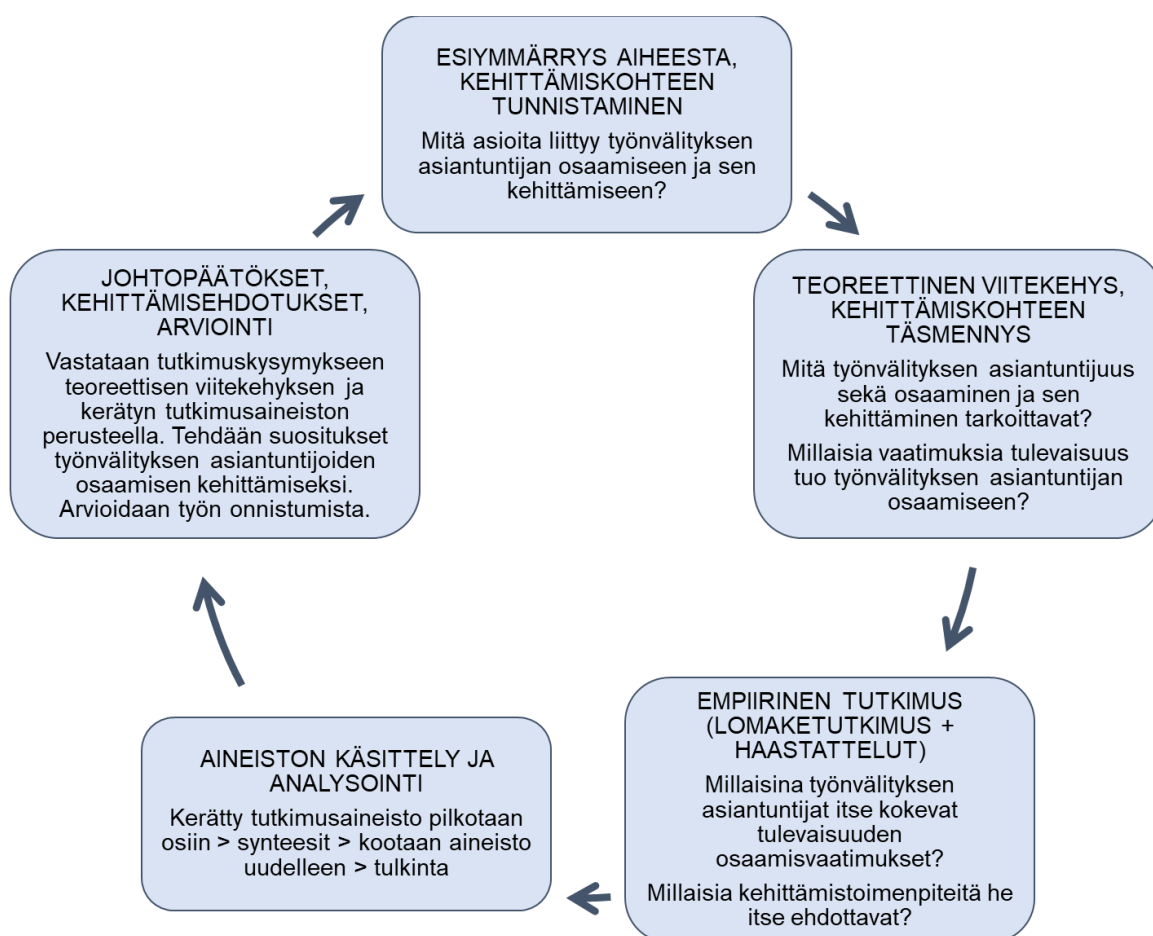
tulevaisuuden asiantuntijatyöltä vaaditaan. Lisäksi tarkastellaan työtä ohjaavien tahojen määrittämiä suuntaviivoja ja tavoitteita sekä työ- ja elinkeinoelämässä tapahtuvia yleisiä muutoksia, sillä ne vaikuttavat myös työnvälityksen asiantuntijan osaamistarpeisiin. Teoreettisessa viitekehyksessä analysoitavat, työnvälityksen asiantuntijan osaamistarpeisiin vaikuttavat tekijät, on esitetty kuviossa 1. Käsitelmäärittelyjen ja selvityksen perusteella työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen tulevaisuuden tarpeet jaotellaan teemoihin, joita hyödynnetään opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa sekä osaamisen kehittämishjelman laadinnassa.



Kuvio 1. Työnvälityksen asiantuntijan osaamistarpeisiin vaikuttavat tekijät

Työn tutkimuksellinen osio toteutetaan pääosin laadullisilla menetelmillä, joille on tyypillistä asioiden tarkastelu kohdejoukon subjektiivisesta näkökulmasta sekä keskittyminen tutkittavien omakohtaisten kokemusten kautta muodostuneisiin ajatuksiin, tuntoihin, käsityksiin ja tulkintoihin erilaisista asioista (Juuti & Puusa 2020, 9–23; Puusa & Juuti 2020a, 81). Laadulliset menetelmät valittiin, koska tutkimuksessa halutaan nimenomaan selvittää työnvälityksen asiantuntijoiden omat kokemukset ja näkemykset tulevaisuuden osaamisvaatimuksista ja osaamisen kehittämistarpeista.

Laadullinen tutkimusprosessi etenee hermeneuttisen kehän mukaan, jolloin ensin on aiheesta esiyymmärrys, jota syvennetään teoreettisella viitekehyksellä, minkä jälkeen tarvittaessa tarkastellaan uudelleen alkuperäisiä ajatuksia. Myös prosessin aikana voi olla tarpeen tarkastella esimerkiksi tavoitteita, tutkimuksen rajauksia tai teoreettista viitekehystä uudelleen. (Puusa & Juuti 2020a, 80.) Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan, että ilmiön ymmärtäminen etenee kehämäisesti, jolloin tulkinta perustuu aina aiempaan ymmärrykseen (Tuomi & Sarajarvi 2018, 40). Tässä työssä tutkimusprosessi etenee kuvion 2 mukaisesti. Kuvaus vastaa myös tutkimuksellisen kehittämistyön ja tapaustutkimuksen prosesseja (Ojasalo ym. 2014, 24, 54).



Kuvio 2. Opinnäytetyön tutkimusprosessi

1.4 Rajaukset

Kohdeorganisaation työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämisohjelmaa laadittaessa keskitytään tämän opinnäytetyön selvityksen ja tutkimuksen perusteella esiin

nouseviin osaamisen kehittämisen painopisteisiin ja mahdollisiin toimenpide-ehdotuksiin ottamalla kantaa käytännön toteutustapoihin kuten ohjelman toteuttamisen tarkkaan aikatauluun. Työn ulkopuolelle rajataan KEHA-keskuksen valtakunnallisesti kaikille TE-toimistoille tarjoama osaamisen kehittämisohjelma sekä koulutusten sisällön ja tulossa olevien vaihtoehtojen tutkiminen, joiden selvittäminen vaatisi omaa tutkimusta KEHA-keskuksen asiantuntijoille. Kohdeorganisaation johto voi tässä opinnäytetyössä laadittua kehittämisohjelmaa toteuttaessaan selvittää KEHA-keskuksen tarjoamat koulutus- ja valmennusvaihtoehdot, verrata ohjelmassa esitettyjä suosituksia KEHA-keskuksen tarjontaan tai pyytää KEHA-keskukselta tiettyä, ohjelmassa esitettyä osaamisen kehittämistä. Kehittämisohjelma voidaan myös toimittaa KEHA-keskukselle tiedoksi. Myöskään kohdeorganisaation omaa, perusosaamisen takaavaa, uusille työnvälityksen asiantuntijoille yhteistä ja samansisältöistä alkuperähdytystä ei käsitellä tässä työssä, vaan keskitytään perehdytyksen jälkeiseen osaamisen kehittämiseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan asiantuntijatyöhön yleisesti vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman laajasti. Yksi työnvälityksen asiantuntijoiden työntekoon merkittävästi vaikuttava tekijä on valtion toimitilastrategiassa esitetty monipaikkaiseen työhön siirtyminen. Monipaikkaisen työn vaikutukset rajataan kuitenkin viitekehyksen ulkopuolelle, sillä vaikutuksia on jo selvitetty useissa eri tutkimuksissa ja niihin liittyvät osaamisen kehittämisen tarpeet huomioitaneen erillisten muutosprojektien yhteydessä. Myöskään mahdollisen valtion ja/tai kunnan yhteiskäyttöisiin asiakaspalvelu- ja työtiloihin siirtymisen myötä vaadittavia osaamisen kehittämisen tarpeita ei käsitellä tässä työssä. Esimerkiksi TE-palvelujen siirtyminen kuntien järjestämisvastuun alle vuonna 2025 on tätä työtä tehdessä vasta alkuvaiheessa, joten ei voida olla varmoja, millaisissa työtiloissa tulevaisuudessa tullaan työskentelemään. Muutoksen vaikutusten arviointi työnvälityksen asiantuntijoiden osaamistarpeisiin on tehtävä lähempänä muutosta.

Työnvälityksen asiantuntijan työn tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä on jo olemassa runsaasti tietoa, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään keräämään kaikki oleellinen tieto järjestelmällisesti yhteen. Työssä hyödynnetään erilaisten selvitysten valmiita tulevaisuusskenaarioita ja megatrendejä. Työssä ei siis ole tarvetta selvittää erilaisia potentiaalisia skenaarioita, joten työssä ei käsitellä sitä, minkälaisilla menetelmillä tulevaisuutta tarkastellaan tai mitä tulevaisuuden tutkimuksessa on syytä ottaa huomioon.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään konkreettisten, tulevaisuuden vaatimukseen perustuvien osaamisen kehittämistoimenpiteiden selvittämiseen. Täten työn teoreettisessa viitekehyksessä ei tarkastella osaamisen kehittämisen tai sen johtamisen malleja, koska työssä ei ole tarvetta ottaa kantaa osaamisen kehittämisen johtamiseen kohdeorganisaatioissa. Lisäksi

vuoden 2022 alusta on valtakunnallisesti kaikissa TE-toimistoissa otettu käyttöön Osaava-järjestelmä, joka helpottanee yksilötasoista osaamisen johtamista tekemällä muun muassa kehityskeskusteluissa sovittavat osaamisen kehittämistoimenpiteet näkyväksi.

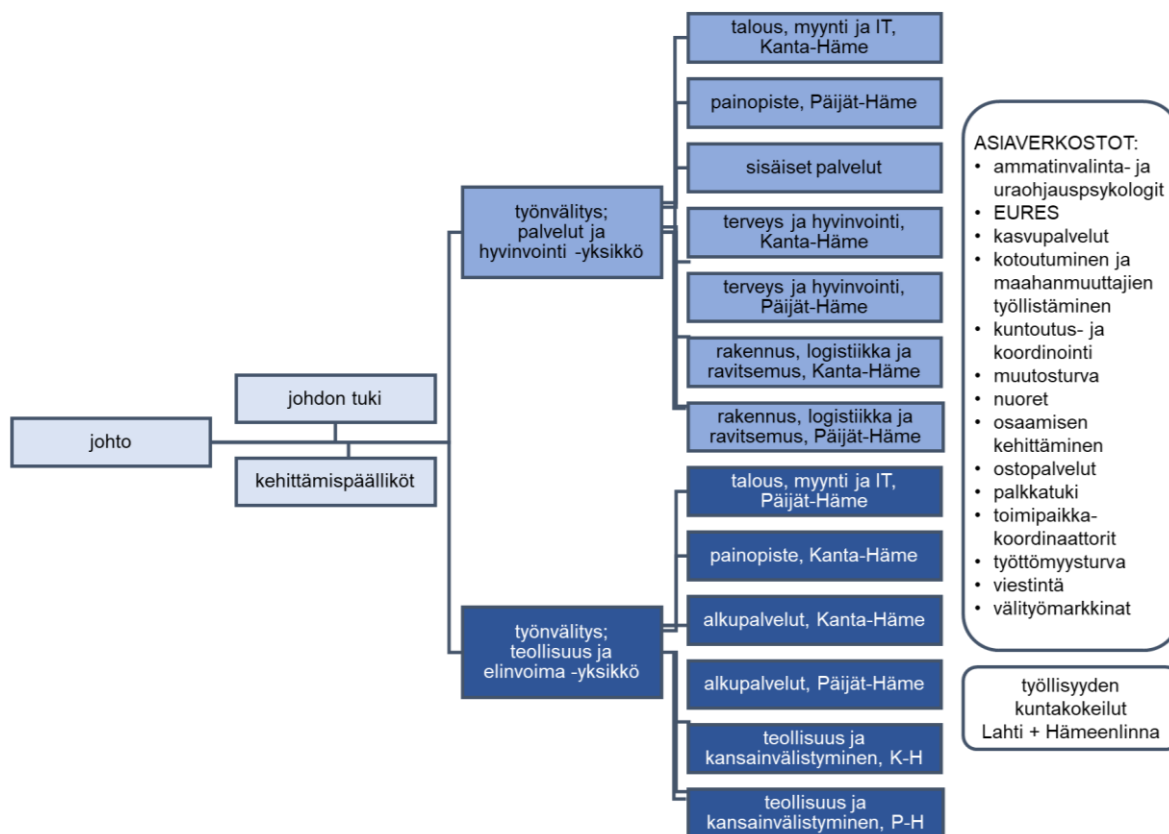
Työnvälityksen asiantuntijoiden osaamistarpeita ei ole aiemmin tarkasteltu asiantuntijoiden omasta näkökulmasta, joten tutkimuksellisen osion kohderyhmäksi valitaan Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijat. Muu henkilöstö, kuten johto, esihenkilöt ja sisäiset palvelut, rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Työssä halutaan kehittää kohdeorganisaation työnvälityksen asiantuntijoiden osaamista, joten kohderyhmän ulkopuolelle rajataan myös määräaikaisesti työllisyyden kuntakokeiluihin siirtyneet TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijat ja toisten TE-toimistojen työnvälityksen asiantuntijat. Opinnäytetyön tulokset ovat kuitenkin hyödynnettävissä sekä muissa TE-toimistoissa että työllisyyden kuntakokeiluissa ja esimerkiksi yksityisissä henkilöstövuokrausyrityksissä asiantuntijoiden tehtäväkuvien samankaltaisuuden vuoksi. Tuloksia hyödynnettäessä on hyvä huomioida mahdolliset alueelliset ja organisaatiokohtaiset vaihtelut osaamistarpeissa.

1.5 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö tehdään Hämeen TE-toimiston toimeksiannosta. TE-toimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan ja toimistoja on tällä hetkellä Suomessa yhteensä 15 (Työ- ja elinkeinoministeriö a). TE-toimistot tarjoavat julkisia työ- ja elinkeinopalveluja toimien ELY-keskusten alaisina paikallishallinnon viranomaisina (KEHA-keskus a).

Hämeen TE-toimisto toimii Kanta- ja Päijät-Hämeen maakunnissa yhteensä 21 kunnan alueella. Organisaation toimipaikat sijaitsevat Lahdessa, Hämeenlinnassa, Riihimäellä ja Forssassa. Toimistossa työskentelee 197 henkilöä, joista 139 erilaisissa työnvälityksen asiantuntijan tehtävissä. Lisäksi Lahden ja Hämeenlinnan seutujen työllisyyden kuntakokeiluihin on siirtynyt määräaikaisesti 87 Hämeen TE-toimiston työntekijää, joista suurin osa toimii erilaisissa työnvälityksen asiantuntijan tehtävissä eli omavalmentajina.

Kuviossa 3 esitetään Hämeen TE-toimiston organisaation rakenne: johto eli toimiston johtaja, kaksi yksikköä, joita vetävät kaksi palvelujohtajaa sekä yksiköiden alaiset 13 tiimiä, joita vetävät kahdeksan palvelupäällikköä. Lisäksi organisaatioon kuuluu johdon tuen tiimi, neljä kehittämisspäällikköä sekä Lahden ja Hämeenlinnan seutujen työllisyyden kuntakokeiluihin määräaikaisesti siirtyneet työntekijät. Organisaatioon on määritelty myös 14 erilaista asiaverkostoa, joihin kuuluu työnvälityksen asiantuntijoiden lisäksi edustajia muun muassa palvelu- ja kehittämisspäälliköistä, Hämeen ELY-keskuksesta sekä yhteistyökumppaneista.



Kuvio 3. Hämeen TE-toimiston organisaatio (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022a)

Tässä opinnäytetyössä työnvälityksen asiantuntijalla tarkoitetaan Hämeen TE-toimiston 12 eri toimialatiimissä työskenteleviä asiantuntijoita, joita on opinnäytetyön laatimishetkellä yhteensä 139. Asiantuntijalla saattaa työnvälityksen perustehtävän lisäksi olla jokin erikoistumistehtävä, kuten kuntoutus tai kasvupalvelut. Johdossa, johdon tuessa ja sisäisissä palveluissa työskentelevät sekä palvelu- ja kehittämispäälliköt eivät siis toimi työnvälityksen asiantuntijan tehtävissä.

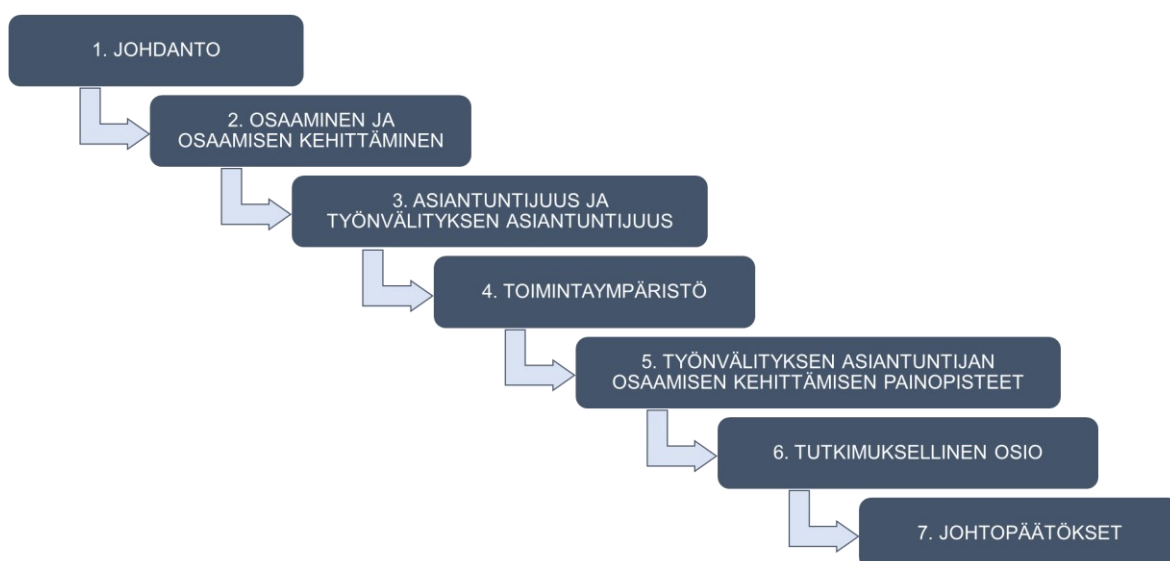
1.6 Raportin rakenne

Tämä tutkimuksellisen kehittämistyön raportti muodostuu johdannosta ja sen jälkeisistä kuudesta pääluvusta kuvion 4 mukaisesti. Johdannossa esitellään opinnäytetyön taustaa, tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tutkimuksessa käytetyt menetelmät, työn teoreettiset ja empiiriset rajaukset, tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä raportin rakenne.

Johdannon jälkeen käsitellään työn teoreettista viitekehystä. Luvussa kaksi määritellään, mitä osaaminen ja osaamisen kehittäminen tässä opinnäytetyössä tarkoittavat. Luvussa kolme syvennyttään asiantuntijuuden käsitteeseen ja selvennetään, mitä on työnvälitys ja millaisia ominaisuuksia työnvälityksen asiantuntijalta vaaditaan. Luvussa neljä tarkastellaan

toimintaympäristön työnvälityksen asiantuntijan työlle asettamia osaamisvaatimuksia. Lopuksi luvussa viisi vedetään yhteen teoreettisen viitekehyksen perusteella kootut työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteet, joita hyödynnetään työn tutkimuksellisessa osiossa ja osaamisen kehittämissohjelman laadinnassa.

Kuudes luku käsittää työn koko tutkimuksellisen osion eli tutkimuksen toteuttamisen, aineiston keruun ja analysoinnin sekä tutkimustulosten esittelyn. Viimeinen, seitsemäs luku koostuu yhteenvedosta ja pohdinnasta sekä työn arvioinnista. Raportin lopussa ovat lähdeluettelo ja liitteet.



Kuvio 4. Raportin rakenne

2 Osaaminen ja osaamisen kehittäminen

2.1 Osaamisen määrittely

Osaamisen koetaan usein olevan sitä, mitä yksilö tietää tai mitä hän osaa tehdä. Sanakirja määrittelee osaamisen taitotiedoksi, know-how'ksi (Kotimaisten kielten keskus & Kielikone 2021). Osaamiseen sisältyy kuitenkin hyvin paljon muutakin kuin pelkät tiedot ja taidot. Taina Hanhinen huomauttaa, että osaamiseen liittyy toiminnallinen näkökulma, sillä vaikka tietäisi miten jokin asia tulee tehdä, ei sitä välttämättä osaa toteuttaa. Hanhinen määrittelee osaamisen *tietojen onnistuneeksi soveltamiseksi (jonkin) tavoitteen saavuttamiseksi*. (Hanhinen 2010, 48–49.) Annina Eklundin mukaan juuri soveltaminen on haasteellisinta; tiedon hankinta on toki aikaa vievää mutta muuten varsin helppoa (Eklund 2021, 36). Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin lisäävät osaamisen määritelmään kokemuksen eli osaamisen on toimintaa, joka on yhdistelmä tietoa, taitoa ja kokemusta (Tuomi & Sumkin 2012).

Työelämään nykyinen osaamisen käsite tuli henkilöstöhallinnon trendin myötä, kun tavoitteet pyrittiin saavuttamaan myönteisten kannustinten, itseohjautuvuuden ja vastuun kautta toisin kuin aiemmin teollistumisen aikakaudella, jolloin käytettiin pakkoa ja painostusta. Knud Illeriksen mukaan osaaminen työelämässä on ammatillisen tiedon ja muiden ominaisuuksien kuten näkemysten, menetelmien ja toimintatapojen soveltamista käytäntöön. Myös Illeris korostaa siis soveltamisen merkitystä eli tietoja ja taitoja on osattava hyödyntää kaikissa erilaisissa käytännön tilanteissa. Osaaminen sisältää tutkitusti kyvyn tehdä päteviä arviointeja ja oikeita päätöksiä nopeasti ja aikapaineen alaisesti – osataan ”lukea tilannetta” ja toimia sen mukaisesti. (Illeris 2011, 50, 52–55.)

Tuomen ja Sumkinin mukaan työn tekeminen vaatii osaamista, jolloin työ ja osaaminen ovat saman asia eri puolia. Johdettaessa osaamista johdetaan siis itse asiassa työtä. Työn vaatima osaaminen voidaan jakaa tehtäväkohtaiseen eli substanssi- ja strategiaosaamiseen. Strategiaosaamisella, jota kutsutaan myös metaosaamiseksi, tarkoitetaan *kykyä ymmärtää strategia omassa työssä*. Asiantuntijatehtävissä strategiaosaaminen on kykyä osallistua strategian tekemiseen, oman arkityön dynamiikan hallintaa, oman osaamisen kehittämistä sekä osallistumista yhteisen osaamisen eli organisaation ydinosaamisen vahvistamiseen. (Tuomi & Sumkin 2012.) Puhutaan siis *asiantuntijuudesta*, jota käsitellään tarkemmin kappalessa 3.1.

Taina Hanhinen puolestaan käyttää työelämään sitoutuneesta osaamisesta termiä ”työelämäosaaminen”. Työelämäosaamisen tavoitteena on organisaation työntekijöiden onnistunut työsuoritus, joka puolestaan johtaa organisaation menestymiseen. Voikin siis sanoa, että organisaatio ja sen kehittyminen perustuu työntekijöihin ja heidän osaamiseensa.

(Hanhinen 2010, 25, 49, 98–99.) Osaamisensa avulla yksilö kykenee toimimaan vastuullisesti ja tehokkaasti hänelle annettujen suoritusvaatimusten mukaisesti (Mulder 2014, 3). Myös tuore, intialaisyhtiöön kohdistunut tutkimus vahvistaa osaamisperusteisen työsuoritusten johtamisen vaikuttavan positiivisesti organisaation tehokkuuteen. Osaamisperusteiset johtamistoimenpiteet kuten itsearviointi ja valmennus muun muassa tukevat koulutustarpeiden ja osaamisvajaiden tunnistamisessa sekä oppimisen ja osaamisen kehittämisen suunnitelmien laadinnassa. (Shet ym. 2019, 753–769.) Lindberg ja Rantatalo määrittelevät työelämäosaamisen johdetuksi potentiaaliksi toivotun toiminnan saavuttamiseksi (Lindberg & Rantatalo 2015, 562). Jörgen Sandberg on puolestaan esittänyt työelämäosaamista koskevassa tutkimuksessaan, että työntekijän tietoja, taitoja ja muita työssä suoriutumiseen tarvittavia ominaisuuksia edeltää hänen käsityksensä työstä. Ominaisuudet myös perustuvat käsitykseen työstä. Osaaminen on sekä Sandbergin että muiden tutkijoiden mukaan riippuvaista asiayhteydestä. Erot työssä suoriutumiseen johtuvat siitä, miten eri tavoin sama työ käsitetään eikä pätevimmiksi koettujen työntekijöiden tietynlaisista ominaisuuksista. (Sandberg 2000, 20–23.)

Osaaminen rohkaisee työntekijää tämän työsuorituksessa ja kehittää hänen suorituskykyään. Työsuorituksessa onnistuminen on puolestaan palkitsevaa ja vahvistaa minäkyvykkyyden tunnetta vaikuttaen positiivisesti työhyvinvointiin. (Mulder 2014, 5, 9; Viitala 2021, 54.) Hyvä suoriutuminen motivoi ja innostaa uuden oppimiseen eli osaamisen kehittymiseen, ja hyvä osaaminen taas on yksi suoriutumisen kulmakivistä - kehä kiertyy ympäri (Viitala 2021, 54, 104). Työntekijöidensä suorituskyvyn parantamiseksi organisaatioiden tuleekin keskittyä inhimilliseen osaamiseen. Organisaation suorituskykyisen kulttuurin edistäminen rakentuu osaavan henkilöstön varaan. (Shet ym. 2019, 755.)

Puutteet osaamisessa heijastuvat organisaation toiminnan laatuun, aiheuttavat väsymistä ja turhautumista, ja työnteko kangertelee tai on epävarmaa. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on haaste ehtiä oppimaan uusia asioita riittävän hyvin perustyön ohella. (Viitala 2021, 30, 161–162.) Toisaalta nimenomaan osaamisella voi vastata nykypäivän dynaamiseen ja muuttuvaan yhteiskuntaan, jossa uusia haasteita ja tilanteita nousee esiin jatkuvasti, sillä osaamisen merkittävimpiä ominaisuuksia on, että sitä voi kehittää tai käyttää hyväksi tulevaisuuden vielä tuntemattomissa tilanteissa. (Illeris 2011, 50–51.)

Kompetenssi osaamisen osatekijänä

Osaamista nimitetään toisinaan kompetenssiksi, joka viittaa osaamisen englanninkieliseen käännökseen "competence" (SoteNavigaattori; Hanhinen 2010, 48). Kansainvälisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa käytetään myös termiä "competency", joka on ollut käytössä jo 1970-luvulta saakka. Käsitteen "competency" määritelmään on useita erilaisia

näkökulmia, joille yhteistä on, että osaamisella pyritään yksilön suorituskyvyn parantumiseen työssä. (Shet ym. 2019, 756.) Molemmat käsitteet, "competence" ja "competency", määritellään hyvin eri tavoin mutta nykyään määritelmät ovat jo laajentuneet erittäin lähelle toisiaan. Suomenkielinen vastine "osaaminen" päteekin molempien käsitteiden käännöksenä. Sanakirjan mukaan kompetenssilla tarkoitetaan pätevyyttä ja kelpoisuutta sekä viranomaisen toimivaltaa (Kotimaisten kielten keskus & Kielikone 2021). Nykyään termi on kuitenkin levinnyt laajempaan käyttöön muun muassa opetukseen, johtamiseen ja politiikkaan. Termin juuret ovat organisaatiopsykologiassa ja nykyaikaisessa johtamisessa. Lähtökohdiana on henkilökohtainen taso eli yksilön kyvyt ja valmiudet kohdata työn muuttuvat vaatimukset. (Illeris 2011, 48–49.)

Taina Hanhisen mukaan kompetenssi on työelämäosaamisen tekijä ollen yhdistelmä tietoa, tietotaitoa, kokemusta ja käyttäytymistä, jolla saavutetaan tietty tavoite tietyssä yhteydessä. Kompetenssi jakautuu affektiivisiin (mm. temperamentti, tunne) ja konatiivisiin (mm. motivaatio, tahto) valmiuksiin sekä kognitiivisiin (mm. älykkyyys, hiljainen tieto) kykyihin. Kompetenssi on toisin sanoen työntekijän osaamispotentiali. (Hanhinen 2010, 71–76, 91.) Jatkuvasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä on ratkaisevaa, millainen osaamispotentiali työntekijöillä on ja miten he kykenevät sitä tarvittaessa hyödyntämään (Illeris 2011, 51).

Riitta Viitala määrittelee vastaavasti yleiset työelämäkompetenssit koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneiksi valmiuksiksi ja persoonallisiksi ominaisuuksiksi, jotka riippuvat tehtävien laadusta ja toimintaympäristön vaatimuksista sekä muuttuvat jatkuvasti. Hän myös nostaa konatiivisista valmiuksista esille motivaation, sillä on oltava tahtoa saavuttaa tietty tavoite. Motivaation perustana on tekemisen mielekkääksi kokeminen. (Viitala 2021, 40–41.) Motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat henkilökohtaisia. Organisaatioissa motivaatioon voi vaikuttaa esimerkiksi työympäristön ja vuorovaikutuskulttuurin kautta. Motivoituneessa organisaatiossa jokainen on tietoinen omista motivaatiotekijöistään ja osaa ottaa ne huomioon sekä omassa työssä että vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Eklund 2021, 85–86, 94.)

Tutkimusten mukaan työssä menestyminen vaatii kolmea kynnyskompetenssia: asiantuntijuutta ja kokemusta, tietoa (mm. asiantietoa, toiminnallista tietoa) sekä kognitiivisia peruskompetensseja (esim. muisti, deduktiivinen päättely). Erinomainen työssä suoriutuminen edellyttää lisäksi muita kognitiivisia kompetensseja kuten systemaattista ajattelua ja hahmottamiskykyä, tunneälykkyyttä (esim. itsetuntemus, itsesäätelykyky) sekä sosiaalista älykkyyttä (esim. empatia, tiimityöskentelytaidot). Pitkittäistutkimukset osoittavat, että edellä mainittuja kompetensseja on mahdollista kehittää aikuisiällä. (Boyatzis 2008, 6–7, 10–11.)

Kvalifikaatio osaamisen osatekijänä

Kompetenssin lisäksi työelämäosaamisen tekijä on kvalifikaatio (Hanhinen 2010, 49). Sanakirjan mukaan kvalifikaatio on laadun määrittäminen sekä sopivuus, soveliaisuus, edellytys ja kelpoisuusehto (Kotimaisten kielten keskus & Kielikone 2021). Käsitteen juuret ovat työelämän sosiologiassa linkittyen konkreettista, yksittäistä tietoa tai taitoja omaavan työvoiman kysyntään (Illeris 2011, 48–49). Taina Hanhisen määritelmässä käsite liittyy työn ja koulutuksen kohtaavuusongelmiin (Hanhinen 2010, 77).

Kvalifikaatio on ammatin tai organisaation työntekijältä edellyttämä suoritus-, pätevyys- tai ammattitaitovaatimus tai -tarve eli työn osaamisvaatimukset. Kvalifikaatiot jaetaan yleisesti tuotannollisiin, normatiivisiin ja innovatiivisiin. Tuotannolliset kvalifikaatiot ovat työn suorittamisessa tarvittavia teknisesti painottuvia ammatillisia, tiettyyn alaan liittyviä taitoja ja tietoja, jotka muodostavat työn tekemisen ytimen ("substanssiosaaminen", "tehtäväkohtainen osaaminen"). Normatiivisilla kvalifikaatioilla tarkoitetaan työntekijältä vaadittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten työyhteisöön mukautumista, työhön sitoutumista ja organisaation tavoitteiden sisäistämistä ("strategiaosaaminen", "metaosaaminen"). Innovatiiviset tai kehittävät kvalifikaatiot liittyvät itsensä ja työprosessin kehittämiseen, esimerkiksi kyky jatkuvaan oppimiseen ja taito ratkaista ongelmia ("strategiaosaaminen", "metaosaaminen"). Eryityisesti innovatiiviset kvalifikaatiot ovat oleellisia nykyajan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Hanhinen 2010, 77–82, 91; Tuomi & Sumkin 2012; Viitala 2021, 40.)

Ammattitaito osaamisen osatekijänä

Työelämäosaamisen tekijöitä eli kompetenssia ja kvalifikaatiota toiminnallisella työnteon tasolla yhdistää termi "ammattitaito", joka tarkoittaa *tiedoista, taidoista ja yksilön ominaisuuksista muodostuvaa toimintakykyisyyttä, jonka avulla yksilö toimii ammatissaan* ja joka voi olla rinnakkaiskäsite termille "amatillinen osaaminen" (Hanhinen 2010, 87). Yksilön ominaisuuksilla tarkoitetaan tämän asennetta, arvoja ja persoonaa, jotka nivoutuvat johdonmukaisesti tämän tietoihin ja taitoihin (SoteNavigaattori; Hanhinen 2010, 49; Mulder 2014, 3). Amatillinen osaaminen on geneeristä, kokonaisvaltaista ja sisäistettyä kykyä suoriutua kestävästi ja tuloksellisesti tietyssä amatillisessa kontekstissa (Mulder 2014, 3). Myös Knud Illeris määrittelee osaamisen kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi, jossa yhdistyy kaikki tarvittava annetusta tilanteesta tai haasteesta suoriutumiseksi. Konkreettiset kvalifikaatiot yhdistyvät henkilökohtaiseen kompetenssiin tietyssä työtehtävässä. (Illeris 2011, 49.)

Kvalifikaatioiden ja kompetenssin vastatessa toisiaan henkilö suoriutuu työstään eli on amatillisesti osaava. Tällöin työ koetaan mielekkääksi, mikä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Viitala 2021, 40–41.) Myös Shetin ym. mukaan työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten yhteensopivuus parantaa sekä työntekijän että organisaation

suorituskykyä johtaan lisääntyneeseen tyytyväisyyteen. Osaamisperusteinen työsuorituksen johtaminen lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta keskittyessään yksilöiden pätevyksiin työsaavutusten sijaan. (Shet ym. 2019, 757, 767.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportissa todetaan osaamisen olevan työkyvyn olottuvuus, jonka merkitys korostuu tulevaisuudessa niin työmarkkinoiden kuin ammattienkin muutosten myötä (Bergbom ym. 2020, 57).

Ammatillinen osaaminen linkittyy vahvasti asiantuntijuuteen, jota käsitellään tarkemmin luvussa 3.1, sillä asiantuntijuus itsessään sisältää jo riittävän osaamisen (Hanhinen 2010, 90; Mulder 2014, 3). Lindbergin ja Rantatalon tutkimustuloksen mukaan erinomainen ammatillinen osaaminen on tasapainoa työssä suoriutumiseen ja siinä kehittymiseen sekä yhteistyön vaatimiin sosiaalisiin taitoihin liittyvien ominaisuuksien välillä. Yksilön tulee siis suoriutua työssään hyvin osoittaen samalla aktiivista asennetta kehittämistä ja tulosten parantamista kohtaan sekä sosiaalista mutta nöyrää asennetta kollegoja kohtaan. (Lindberg & Rantatalo 2015, 571–573, 576.) Ammatillista osaamista mutta myös metataitoja eli innovatiivisia kvalifikaatioita tai strategiaosaamista voi kehittää esimerkiksi lean-ajattelun, kokeilukulttuurin tai palvelumuotoilun keinoin (Väänänen ym. 2020, 27). Kuviossa 5 esitetään työelämäosaamisen keskeiset osatekijät Taina Hanhisen mukaan (Hanhinen 2010, 97).



Kuvio 5. Työelämäosaamisen keskeiset osatekijät (mukailtu Hanhinen 2010, 97)

Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä keskitytään työelämään liittyvään osaamiseen, ei esimerkiksi harrastus- tai muuhun yksityiselämään liittyvään osaamiseen. On kuitenkin hyvä huomioida, että vapaa-ajalla opittu asia voi olla hyödyksi myös työelämässä ja toisin päin (Eklund 2021, 30). Erityisesti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vahva ja kokonaisvaltainen osaamisidentiteetti auttaa hyödyntämään osaamista monipuolisesti eri rooleissa ja tilanteissa (Arola 2022).

Osaaminen työelämässä määritellään tässä työssä seuraavasti: tietojen, taitojen, kokemusten ja yksilön ominaisuuksien kokonaisvaltainen soveltaminen työsuorituksessa onnistumiseksi, jolloin saavutetaan tietty tavoite. Yksilöllä tulee lisäksi olla tahtoa saavuttaa tietty tavoite.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään millaisia kvalifikaatioita eli osaamisvaatimuksia työnvälityksen asiantuntijan työlle on ja tutkitaan, mitkä osaamisalueet työnvälityksen asiantuntijat kokevat tulevaisuudessa oleellisimmiksi sekä miten heidän oma nykyinen kompetenssinsa eli osaamispotentiaalinsa vastaa tulevaisuuden osaamisvaatimukseen ja miten kompetenssia tulisi konkreettisesti kehittää. Osaamisalueella tarkoitetaan kompetenssin eli osaamispotentiaalinsa osaa, tiettyä kykyä tai valmiutta, jota tarvitaan tietyn tehtävän tai toiminnon suorittamisessa (Hanhinen 2010, 59, 95). Työssä verrataan, miten selvityksessä esiin nousseet kvalifikaatiot kohtaavat tutkimuksessa esiin nousseiden osaamisalueiden kanssa.

2.2 Osaamisen kehittäminen

Mitä osaamisen kehittäminen on

Osaamisen kehittäminen on Lauri Tuomen ja Tuula Sumkinin mukaan oman työn tekemistä ja uuden oppimista työn ohessa (Tuomi & Sumkin 2012). Martin Mulder puolestaan määrittelee osaamisen kehittämisen sosiokonstruktivistiseksi oppimisprosessiksi, jossa oleellista on työsuoritusten laadun parantuminen vuorovaikutuksen ja tilannekohtaisen selvittelyn kautta (Mulder 2014, 19). Annina Eklund toteaa osaamisen kehittämisen olevan *...mielen avoinna pitämistä, tulevaisuuteen katsomista ja tietoista tekemistä uusien taitojen kartuttamiseksi*. Osaamisen kehittyminen eli oppiminen on olennainen osa työtä siinä missä muutkin työtehtävät. (Eklund 2021, 28, 39.) IBO:n pääjohtaja Olli-Pekka Heinosen mukaan oppiminen ja työn tekeminen integroituvat, jolloin puhutaan oppimisen, ei osaamisen, johtamisesta työyhteisössä. Opittava asia muuttuu jatkuvasti, joten työyhteisössä on kyettävä synnyttämään jatkuvaa oppimista tukeva kulttuuri. (Työelämäfoorumi Suomi 2022.)

Miksi osaamisen kehittäminen on tärkeää

Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle strategisesti tärkeää, sillä organisaation kilpailukyky riippuu siitä, mitä siellä osataan, miten osaamista käytetään ja miten nopeasti opitaan uutta (Viitala 2021, 40, 121). Knud Illeriksen mukaan osaamisen kehittäminen kattaa kaikki tärkeimmät ominaisuudet, joita työssä oppimisen tulee sisältää, jotta on ajan tasalla sekä työelämässä että elämässä yleisesti. Osaamisen kehittämisen on kytkeydyttävä tiiviisti työelämän käytännön tilanteisiin, sillä kuten aiemmin osaamisen käsitettä tarkasteltaessa tuli ilmi, liittyy osaamiseen aina sen soveltaminen tietyissä tilanteissa. (Illeris 2011, 48, 57.)

Yksilön näkökulmasta osaamisen kehittämiseksi on aina tarvetta oman työllistymiskyvyn ylläpitämiseksi eli työelämässä selviytymiseen. Toisaalta myös organisaatio hyöttyy työllistymiskykyisestä eli monipuolisen ja laajan osaamisen omaavasta työntekijästä, joka kykenee esimerkiksi muutostilanteessa sopeutumaan uuteen tai muuttuvaan työtehtävään tai toimintatapaan. Tämä tekee organisaatiosta joustavan ja ketterän. Nykyisessä nopeastikin muuttuvassa toimintaympäristössä jatkuva ja pitkäjänteinen sekä yksilön että organisaation osaamisen kehittäminen ja uudistuminen on erittäin merkityksellistä edistäen muun muassa työurien pitenemistä ja vaikuttaen näin työvoiman riittävyyteen. (Väänänen ym. 2020, 24–28; Bergbom ym. 2020, 57; Eklund 2021, 62; Viitala 2021, 87–88, Työelämäfoorumi Suomi 2022.) Kyky reagoida ja sopeutua muutoksiin eli muutoskyky onkin tulevaisuudessa tärkeämpi ominaisuus kuin jokin yksittäinen osaamisalue. Osaamisen kehittämiseen käytetty aika ja raha on siis investoimista tulevaan. (Eklund 2021, 46, 83.)

Mitä osaamisen kehittäminen vaatii

Osaamisen kehittäminen edellyttää organisaation nykytilan ja strategiasta nousevan tarpeen tunnistamista, sillä osaaminen määritellään aina organisaation tarpeista lähtien (Tuomi & Sumkin 2012; Viitala 2021, 40, 122). Organisaation strategia antaa suuntaviivat sille, millaisiin osaamisalueisiin kehittämistä painotetaan. Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle yhtä lailla tavoitteellista toimintaa kuin mikä tahansa muu sen toiminta. (Eklund 2021, 30.) Organisaation on määriteltävä kehittymisen suunta sekä tarjottava aikaa uuden oppimiselle, yhteisölliset rakenteet kehittymisen tueksi, rajat työntekijän kehitymisvaatimuksille ja todelliset toteuttamismahdollisuudet. Kehittyminen ei tapahdu itsestään, vaan vaatii tietoista tekemistä, toiminnan reflektointia ja fokuksen löytämistä. Osaaminen kehittyy aina vuorovaikutuksessa ja saa merkityksensä ihmisten välisessä toiminnassa. Se turvaa organisaatioiden toimintaedellytykset ja kilpailukyvyn. (Viitala 2021, 123; Väänänen ym. 2020, 26, 28, 30; Eklund 2021, 37–39; Arola 2022.)

Jörgen Sandbergin tutkimustuloksen mukaan osaamisen kehittymiseen vaikuttaa työntekijän käsitys hänen työstään, jonka perusteella hän määrittelee, mitä osaamista kehittää,

ylläpitää tai käyttää työsuorituksessaan. Haluttaessa vaikuttaa osaamisen kehittymiseen, tulisikin lähteä liikkeelle siitä, miten työntekijä työnsä käsittää eikä vain pyrkiä kehittämään kaikkia niitä ominaisuuksia, joissa työntekijällä on puutteita. Tällöin työntekijä samalla reflektoi nykyistä ajattelutapaansa työstä. (Sandberg 2000, 20–22.)

Per-Erik Ellströmin ja Henrik Kockin tutkimuksen mukaan yksilön osaamisen kehittyminen taas riippuu neljän tekijän välisestä vuorovaikutuksesta. Ensimmäinen tekijä on koulutustason ja sosiaalisen taustan huomioiminen osaamisen kehittämistoimenpiteissä ja -ohjelmissa. Toiseksi motiivien osaamisen kehittämiseen sitouttamisessa tulee olla ongelmalähtöisiä eli osaamisen kehittäminen tulee nähdä osana strategian tai tietyn toiminnon toteuttamista. Henkilöstön tulee myös päästä osallistumaan osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja suuntaamiseen. Kolmanneksi toimenpiteiden ynnä muiden tulee pohjautua ja olla suhteutettuna yhteisiin sisäisiin normeihin. Poikkeuksista ja muutoksista on keskusteltava avoimesti. Viimeiseksi on huomioitava ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät tekijät kuten kilpailutilanne, joka vaikuttaa epäsuorasti osaamisen kehittämisen investointeihin. (Illeris 2011, 59–60.)

Osaamisen kehittämisessä on hyvä huomioida, että kaikki työntekijät eivät tiedosta ja tunnista oman osaamisensa riittämättömyyttä eivätkä täten osaa itse hakeutua esimerkiksi koulutuksiin. Ikääntyvien osaamista kehitetään yleisesti organisaatioissa nuorempia ikäryhmiä vähemmän eivätkä he itse hakeudu esimerkiksi koulutuksiin yhtä innokkaasti kuin nuoremmat ikäryhmät. Tämä olisi organisaatioissa hyvä huomioida väestön ja organisaatioiden ikärakenteen muuttuessa. Osaamisen kehittäminen onkin yksi keino tasoittaa työntekijöiden terveys- ja työkykyeroja. (Bergbom ym. 2020, 57–58, 70.)

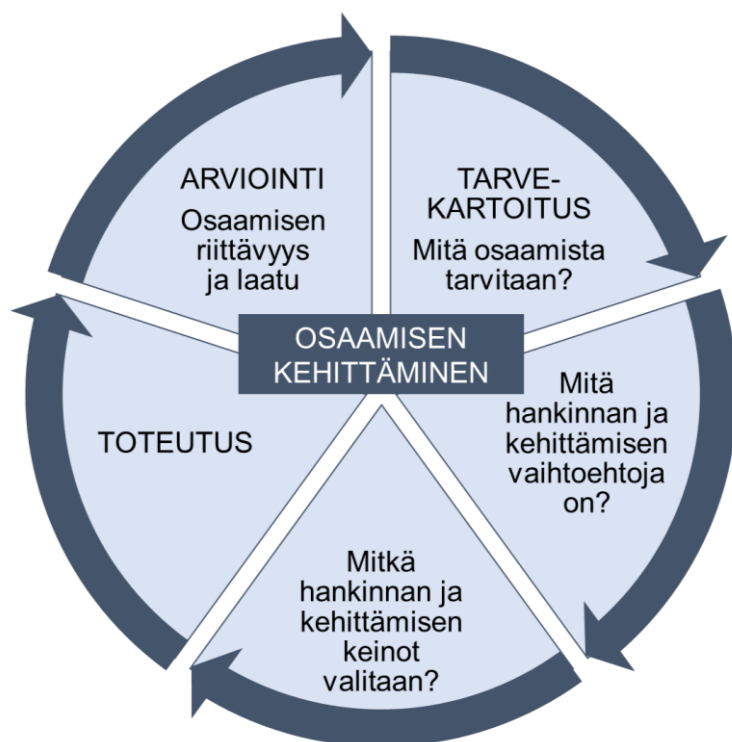
Miten osaaminen kehittyy

Yksilön osaaminen kehittyy, kun seuraavat vaatimukset täyttyvät: tarvitaan sitoutumista ja motivaatiota, jotta saavutetaan enemmän kuin vain saadaan uutta tietoa. Lisäksi kyseisestä aiheesta on oltava riittävä pohjaosaaminen. Kehittämistoimenpiteiden on liityttävä ainakin osittain päivittäisiin työkäytäntöihin ja usein myös oletettuihin tulevaisuuden sovellutuksiin. Eriytyisen tärkeää on sisällyttää kehittämistoimenpiteisiin reflektointia. Reflektoinnin avulla opittu asia muuttuu tulevaisuuden osaamispotentiaaliksi. Tiivistettynä osaamisen kehittämisen toimenpiteitä suunniteltaessa on muistettava: sitoutuminen, käytännön sisällyttäminen ja reflektointi. (Illeris 2011, 60–61.)

Koko organisaation osaaminen kehittyy vasta, kun yksilön osaaminen jaetaan ja se muuttuu esimerkiksi tiimien toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2012). Osaaminen voi kehittyä myös hankkimalla tarvittavaa osaamista rekrytoinneilla, hyödyntämällä ulkopuolista osaamista ostopalveluilla ja luomalla jatkuvaa oppimista ruokkiva ilmapiiri.

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on osaava ja tehokkaasti oppiva henkilöstö sekä oppiva organisaatio. (Viitala 2021, 122.) Annina Eklund toteaa, että emme voi olla oppimatta jatkuvasti uutta, koska ympäristömme tuottaa koko ajan uutta tietoa useista eri lähteistä. Jokaisen meidän valittavana on, mitä tietoa hyödynnämme ja miten. (Eklund 2021, 29.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kohdeorganisaatiossa jo työskentelevän henkilöstön osaamisen kehittämistarpeisiin.

Kuviossa 6 kuvataan osaamisen kehittämisen jatkuva prosessi (Viitala 2021, 123). Tässä opinnäytetyössä keskitytään prosessin ensimmäiseen kohtaan eli osaamistarpeiden kartoitukseen tulevaisuuden osaamisvaatimusten näkökulmasta. Kartoituksen tavoitteena on määrittellä osaamisen kehittämisen tavoitteet eli laatia osaamisen kehittämisohjelma sekä asettaa kehittämistarpeet tärkeysjärjestykseen. Yleisesti osaamiskartoitus voi auttaa myös siihen vastaavia tulemaan tietoisemmaksi omasta osaamispotentiaalistaan, kun he analysoivat olemassa olevaa ja sen lisäksi tarvittavaa osaamista (Hanhinen 2010, 200).



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukailtu Viitala 2021, 123)

Osaamista kehitetään joko epäformaalein (työssä oppiminen ilman erityistä suunnitelmaa, osittain tiedostamatonta oppimista) tai formaalein keinoin (etukäteen suunnitellut, organisoit, tiettyyn aikaan ja paikkaan sidotut kehittämistilaisuudet kuten koulutukset). Kuten

aiemmin on mainittu, osaamisen kehittyminen perustuu vuorovaikutukseen, joten sen olisi hyvä painottua yksilötasoisien menetelmien sijaan työyhteisötasoisin menetelmiin kuten tiimityöhön, vapaamuotoisiin kohtaamisiin, kokeiluihin ja kehittämisprojekteihin. (Viitala 2021, 129–130.) Esihenkilöt toimivat työntekijöidensä valmentajina vaaditun osaamistason saavuttamisessa (Shet ym. 2019, 758).

Osaamisen rakentumista pohdittaessa voi hyödyntää esimerkiksi jo 1980-luvulla kehitettyä 70-20-10 -mallia, jossa 70 prosenttia osaamisesta kertyy epäformaalisti, 20 prosenttia tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa ja kymmenen prosenttia formaalisti. Työsuhteen eri vaiheissa osaamista kehitetään eri tavoin. Eri vaiheita ovat esimerkiksi rekrytointi, perehdytys, jatkuva kehittyminen, erilaiset kehittymispolut ja työsuhteen päätyminen. Osaaminen kehittyy usein intensiivisimmin perehdytyksen aikana. (Eklund 2021, 38, 115.)

Osaamisen kehittymisen mittaaminen ja seuranta

Yleisesti osaamisen mittaaminen on haastavaa, mutta mittareina voivat toimia esimerkiksi itsearviointi juurikin osaamiskartoituksen kautta tai (asiakas)palautteet. Toisaalta voidaan mitata myös asioita, jotka kertovat puutteista osaamisessa, esimerkiksi asiakasvalituksia tai vikailmoituksia. Mittareita voivat olla myös osaamisen kehittämiseen käytetty aika tai osallistuminen kehittämistoimenpiteisiin. (Viitala 2021, 207.)

Osaamisen kehittymisen seurannassa korostuu tehtyjen investointien määrä ja vaikutukset. Seurantaa voi toteuttaa esimerkiksi tarkastelemalla osaamisen rakennetta (koulutustaustat, erilaiset osaamiset), osaamisen tasoa (osaamiskartoitusten tulokset), osaamisen poistumaa (irtisanotut, eläköityneet, ulkoistettu osaaminen), osaamisen siirtoja (tehtävästä toisiin siirtyneet työntekijät) sekä tehtyjä kehittämistoimenpiteitä (kehityskeskustelut, koulutusmenot). (Viitala 2021, 209.)

Kuviossa 7 esitetään esimerkkimalli, jonka mukaisesti osaamisen kehittämistoimenpiteitä voi arvioida. Osaamisen kehittymistä tulee arvioida järjestelmällisesti ja eri tasojen kautta (työntekijä, tiimi, organisaatio). Arvioinnin tulee ulottua kehittämistoimenpiteiden eri vaiheisiin. Samalla tehdään suunnitelma(t) siitä, miten kehittämistoimintaa kehitetään jatkossa. (Viitala 2021, 138–139.)

TARVEKARTOITUS + TAVOITEASETANTA
Tehtiinkö huolellisesti? Olivatko tavoitteet riittäviä?
KEHITTÄMISTOIMENPITEEN SUUNNITTELUPROSESSI + SUUNNITELMA
Huomioitiinko olennaisia asioita? Oliko suunnitelma riittävän konkreettinen ja toimiva? Oliko suunnittelussa oikeat henkilöt mukana?
SUUNNITELMAN TOTEUTUS
Miten suunnitelma toteutui? Miten kehittäminen sujui (osallistumiset, aikataulut, resurssit)?
SAAVUTETUT, VÄLITTÖMÄT TULOKSET
Millaisia tuotoksia saatiin? Miten osallistujien osaaminen kehittyi? Kuinka tyytyväisiä osallistujat olivat?
OPPIMISTULOSTEN KÄYTÄNNÖN VAIKUTUKSET PIDEMMÄLLÄ AIKAJÄNTEELLÄ
Miten toiminta on kehittynyt toimenpiteen jälkeen? Miten osallistujat ovat jatkaneet työtään uuden osaamisen varassa? Onko uudet opit otettu vakiintuneeksi osaksi perustyötä?
HYÖTYJEN ARVIOINTI
Mitä hyötyä toimenpiteestä on ollut liiketoimintaan? Miten tavoitteet saavutettiin pitkällä aikajänteellä?

Kuvio 7. Esimerkkimalli osaamisen kehittämistoimenpiteiden arvioinnista (mukailtu Viitala 2021, 138–139, Brinkerhoffin 1991 mukaan)

3 Asiantuntijuus ja työnvälityksen asiantuntijuus

3.1 Mitä on asiantuntijuus

Nykyään termiin "asiantuntija" törmää vähän joka puolella monenlaisissa yhteyksissä. Google-haku englanninkielisellä sivustolla antaa termille noin 21,4 miljoonaa tulosta (Google). Sanakirja määrittelee asiantuntijan henkilöksi, jolla on asiantuntemusta, jonka perusteella häneltä voidaan pyytää lausunto jostakin asiasta. Synonyymejä sanalle ovat erikoistuntija, ekspertti ja spesialisti. (Kotimaisten kielten keskus & Kielikone 2021.) Asiantuntijasta käytetään useita eri englannin kielen käännöksiä, joista käytetyimpiä lienevät synonyymien mukaiset "expert" ja "specialist". Termille "expert" sanakirja antaa määritelmäksi henkilön, jolla on tietyn aiheen hallintaa edustavaa erityistä taitoa tai tietoa. Termi "specialist" taas tarkoittaa henkilöä, joka erikoistuu tiettyyn ammattiin tai tieteenalaan. (Merriam-Webster, Incorporated 2022.) Englanninkielisen sivuston Google-haun mukaan "expert" saa 6,79 miljardia tulosta ja "specialist" puolestaan 2,32 miljardia tulosta (Google).

Sanakirjamääritelmät laahaavat kuitenkin siinä mielessä käytännön elämän perässä, että asiantuntijuutta edellytetään nykyään lähes kaikilta työntekijöiltä, kun se aiemmin tarkoitti tiettyjen työntekijöiden tietyn alan erityisasiantuntemusta (Hanhinen 2010, 25; Korhonen-Yrjänheikki 2018). Työelämän ammattirakenne onkin muuttunut kohti asiantuntijatehtäviä (Väänänen ym. 2020, 27; Alasoini ym. 2020, 38). Haasteita ei ratkaista enää yhden alan syvällisellä osaamisella (Korhonen-Yrjänheikki 2018). Lindbergin ja Rantatalon tutkimuksen mukaan korkeatasoinen osaaminen ei tarkoita teknistä asiantuntijuutta, vaan siinä korostuvat joustavuus, päättäväisyys ja kunnianhimo, sosiaaliset taidot sekä tasapaino kyvykkyyden ja nöyryyden välillä (Lindberg & Rantatalo 2015, 561).

Nykypäivän asiantuntijuuden erityispiirteitä ovatkin muun muassa kokonaisuuksien ja monitahoisten tehtävien ymmärtäminen ja hallitseminen sekä monialainen kumppanuus ja yhteistyö toisten asiantuntijoiden, toimijoiden ja asiakkaiden kanssa (Hanhinen 2010, 25–26; Korhonen-Yrjänheikki 2018). Asiantuntijalta vaaditaan monipuolisia sosiaalisia vuorovaikutustaitoja (Alasoini ym. 2020, 38; Hanhinen 2010, 27; Korhonen-Yrjänheikki 2018). IBO:n pääjohtaja Olli-Pekka Heinosen mukaan asiantuntijuus on vuorovaikutuksessa tapahtuva, yhteisöllinen ja dynaaminen eli jatkuvasti kehittyvä ominaisuus (Työelämäfoorumi Suomi 2022).

Yleisesti asiantuntija osaa soveltaa alaan liittyvää tietämystään ja taitoaan joustavasti käytännön ongelmiin, hallitsee itsesäätelytaidot ja oman työn kontrollon sekä kehittää jatkuvasti itseään (Hanhinen 2010, 41, 90, 105). Myös Väänänen ym. (2020, 26–29) korostaa työntekijöiden vastuuta aktiivisesta itsensä kehittämisestä. Asiantuntijat itse kokevat itsensä

kehittämisen koko ajan tärkeämmäksi mahdollisuudeksi työssä, jopa tärkeämmäksi kuin etenemismahdollisuudet (Väänänen ym. 2020, 27). Työltä odotetaan paljon muutakin kuin rahallista korvausta, esimerkiksi merkityksellisyyttä ja osaamisen arvostamista. Henkilökohmainen kasvu on työtyytyväisyyttäkin tärkeämpää. (Eklund 2021, 47.)

Nykyisessä jatkuvien muutosten toimintaympäristössä on Hanhisen (2010, 107–108) mukaan etenkin itsesäätelytaidoilla suuri merkitys, sillä vahvat itsesäätelytaidot johtavat osaamisen syvenemiseen ja laajenemiseen esimerkiksi itsereflektion avulla. Hyvät itsesäätelytaidot auttavat muun muassa käsittelemään stressiä ja säätelämään vireystasoa (Hanhinen 2010, 107). Epävarmuuden keskellä stressinsietokykyä vahvistaa myös tietoisuustaidot eli aito läsnäolo nykyhetkessä. Hyvät tietoisuustaidot kehittävät empatiakykyä, jota puolestaan tarvitaan yhdessä tekemisessä ja yhteisöllisessä oppimisessa. (Korhonen-Yrjänheikki 2018.) Tietoisuustaidot ovatkin yksi keskeinen työelämätaito, jonka toteutumiseen tarvitaan riittävää itsetuntemusta (Hautala 2017).

Tulevaisuuden työelämän keskeisin metataito on vahva itsetuntemus, johon asiantuntijuus perustuu (Korhonen-Yrjänheikki 2018; Väänänen ym. 2020, 26–27; Hautala 2017). Kun tuntee itsensä hyvin ja osaa soveltaa tietämäänsä käytännössä, suoriutuu paremmin vaativista tehtävistä ja ongelmanratkaisusta. Tietotyössä, jota myös työnvälityksen asiantuntijan työ on, tärkeintä onkin luova ongelmanratkaisukyky. (Hanhinen 2010, 41, 105.) Kyseessä ovat joko toisen ihmisen tai yhteiset ongelmat, mutta ne eivät tule koskaan poistumaan, sillä uusia ongelmia syntyy koko ajan (Työelämäfoorumi Suomi 2022).

Asiantuntijan työ on myös uuden tiedon tai toimintatapojen luomista, jolloin työn vaatimat osaamistarpeet ilmenevät vasta uutta luotaessa (Korhonen-Yrjänheikki 2018). Organisaatiot ovatkin nykyään olennaisessa roolissa asiantuntijaosaamisen kehittymisessä, sillä suurin osa kehittämisestä tapahtuu työssä (Korhonen-Yrjänheikki 2018; Väänänen ym. 2020, 25–26). Yhteisölliseen oppimiseen tarvitaan sitä tukevia rakenteita organisaatioiden toimesta (Väänänen ym. 2020, 25–30). Työssä oppimista voi tehostaa esimerkiksi oppimista tukevilla ongelmanratkaisutekniikoilla, projektityöskentelyllä sekä palaveri- ja arviointikäytännöillä (Viitala 2021, 129).

Asiantuntijoilla on oltava kykyä tunnistaa oma osaamisensa, jotta sitä voi jakaa vuorovaikutuksessa muille, sillä kuten aiemmin kappaleessa 2.2 todettiin, vain jakamalla osaamista, voi se myös kehittyä. Jaettu asiantuntijuus linkittyy siis vahvaan itsetuntemukseen. (Korhonen-Yrjänheikki 2018.) Myös Annina Eklund (2021, 28) korostaa osaamisen jakamisen ja kehittymisen yhteyttä toisiinsa - ilman toista ei voi olla toista. Asiantuntijaorganisaatiot perustuvat usein tiedolle, ja Steniuksen ym. mukaan tiedon jakaminen on tällaisissa organisaatioissa kriittistä, sillä organisaatio on riippuvainen yhteisen tietovarannon tehokkaasta

hyödyntämisestä. Steniuksen ym. tutkimustulokset osoittavat, että laadukkaan tiedon jakamisen motivaattorina toimii henkilökohtaisen tärkeyden ja merkityksellisyyden tunne. (Stenius ym. 2016, 181, 192.)

Osaamisen kehittymistä tapahtuu verkostomaisessa, vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä luotaessa uutta esimerkiksi moniammatillisissa tiimeissä (Väänänen ym. 2020, 27–28; Hanhinen 2010, 37; Eklund 2021, 55–56). Verkostotyö perustuu vuorovaikutuksen lisäksi itseohjautuvuudelle, joka käsittää muun muassa kyvyn itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon sekä oma-aloitteisuuden, ja jota hyvät itsesäätelytaidot edistävät (Hanhinen 2010, 36, 38, 41, 43, 110). Myös työelämän yleinen muutos korostaa itseohjautuvuuden tarvetta, ja työntekijän onkin itseohjautuvasti pidettävä huolta omasta työurasta ja oman osaamisen kehittämisestä (Väänänen ym. 2020, 18, 23). Mitä laajemmat verkostot omaa, sitä helpompi on jakaa osaamista muille ja saada tietoa tai apua sitä tarvitessaan. Verkostoon kannattaa haalia erilaisia ihmisiä, jolloin omaa ymmärrystä ja osaamista saa laajennettua tehokkaimmin. Uuden oppiminen vaatii mielen avoinna pitämistä. (Eklund 2021, 168–169.) Verkostoja on myös aktiivisesti vahvistettava (Väänänen ym. 2020, 26). Yksi asiantuntijan tärkeimmistä valmiuksista on siis kyky toimia aktiivisesti verkostoissa, mikä edellyttää erinomaisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja (Hanhinen 2010, 40–41).

Myös tuoreissa, yksilönäkökulmaa painottavissa, paikallishallinnon osaamistarpeiden tarkasteluissa on havaittu vuorovaikutustaitojen, reflektiivisyyden ja verkostoissa toimimisen merkitys. Viime vuonna julkaistussa, suomalaisten aluekehittäjien kompetenssitarpeita selvittävässä tutkimuksessa nousi keskeisiksi yleisiksi kognitiivisiksi kykyvaatimuksiksi kokonaisuuden hahmottamisen taito, ennakointitaito, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä yhteistyötaidot. Tutkimuksessa on lisäksi tunnistettu tarve jatkuvalle oman osaamisen uudistamiselle, uuden oppimiselle ja osaamisen monialaisuudelle. (Parkkinen & Kolehmainen 2022, 238, 250–251.) Aluekehittäjien työ on yleisellä tasolla hyvin samantyyppistä paikallishallinnon asiantuntijatyötä kuin tässä työssä tarkasteltava työnvälityksen asiantuntijan työ, joten tutkimustulos vahvistaa tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseita asiantuntijuuden osaamisvaatimuksia.

3.2 Mitä on työnvälitys

Opinnäytetyön taustoissa (kappale 1.1) esitettiin, että TE-toimistoissa työnvälitys on työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen edistämistä, jotta avoimet työpaikat täyttyvät ja työtä hakevat saavat työtä nopeasti (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 3 luku 1 §). Tätä työtä tekee työnvälityksen asiantuntija, jonka englannin kielen käännös on "specialist, employment services" (KEHA-keskus b).

Toukokuussa 2022 voimaan tulleen TE-toimistojen asiakaspalvelumallin mukaisesti työnvälitys on palvelua, jossa:

- julkaistaan ja välitetään tietoja avoimeksi ilmoitetuista työpaikoista työnantajan toimeksiannon mukaisesti
- esitellään työnantajalle avoimeen työpaikkaan sopivia työnhakijoita
- tarjotaan työnhakijalle mahdollisuus julkaista tämän laatima työllistymistä tukeva esittely siihen tarkoitettussa verkkopalvelussa
- ohjataan työnhakijaa hakemaan hänelle sopivia työpaikkoja (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 3 luku 2 §).

ESCO eli Euroopan komission kehittämä eurooppalainen taitojen, osaamisen, pätevyyksien ja ammattien luokitusjärjestelmä määrittelee nimikkeen asiantuntija, työvoimapalvelut ("employment agent") seuraavasti: *Työvoimapalveluiden asiantuntijat työskentelevät työvoimatoimistoissa ja -palveluissa. He sovittavat työnhakijat ja avoimet työpaikat yhteen ja antavat työnhakuneuvoja.* Luokitusjärjestelmän mukaan vaihtoehtoisia nimikkeitä ovat työvoimaneuvoja, asiantuntija, TE-palvelut, työvoimasihteeri ja työvoimavirkailija. Järjestelmä sijoittaa ammatin seuraavien otsikkotasojen alle (ylimmästä alimpaan tasoon): asiantuntijat, liike-elämän ja hallinnon asiantuntijat, yrityspalveluiden välittäjät ja työnvälittäjät. (Euroopan komissio 2021.)

Myös Tilastokeskuksen ammattiluokitus 2010 seuraa ESCO-järjestelmän luokittelua. TE-toimistojen työnvälityksen asiantuntijat kuuluvat ammattiluokkaan "3333 Työnvälittäjät". Ammatin kuvauksen mukaan työnvälityksen asiantuntijat: *Välittävät työpaikkoja työntekijöille, etsivät työnantajille tai työnantajien toimesta työntekijöitä ja sopimustyöntekijöitä. Opastavat työttömiä koulutus- ja työttömyyskorvausasioissa ym.* Ammattinimikkeitä voivat olla: työvoimaneuvoja, työnvälittäjä, työvoimasihteeri ja henkilöstöneuvottelija (työnvuokraus). Luokituksen yhteydessä on myös pitkä listaus erilaisia hakusanoja ammatille, kuten palveluasiantuntija ja rekrytointikoordinaattori. (Tilastokeskus.) Suomalaisessa määritelmässä mukana ovat siis myös runsaasti yleistyneet henkilöstövuokrausyritysten työntekijät. Tässä opinnäytetyössä painotetaan TE-toimistojen toimintaa ohjaavan lain julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta määritelmää työnvälityksestä ja työnvälityksen asiantuntijasta.

3.3 Työnvälityksen asiantuntijan ominaisuudet

Taulukossa 1 esitetään yhteenveto työnvälityksen asiantuntijalta vaadittavista taidoista, osaamisesta ja tehtävistä eurooppalaisen ESCO-luokitusjärjestelmän, Tilastokeskuksen ammattiluokituksen 2010 sekä Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijan tehtävänkuvan mukaan (Euroopan komissio 2021; Tilastokeskus; Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto

2022d, 1–2). ESCO-luokitusjärjestelmästä mukaan on otettu sekä olennaiset että vaihtoehtoiset taidot, osaaminen ja tieto. Taulukossa esitetään erikseen edellä mainittujen eri lähteiden samankaltaiset sekä täysin toisistaan poikkeavat ominaisuudet.

ESCO-LUOKITUSJÄRJESTELMÄ	TILASTOKESKUKSEN AMMATILUOKITUS 2010	HÄMEEN TE-TOIMISTON TEHTÄVÄNKUVA
samankaltaiset ominaisuudet		
<ul style="list-style-type: none"> työlainsäädäntö pitää yhteyttä paikallisiin viranomaisiin 	hoitaa tarvittavat muodollisuudet kansallisten tai kansainvälisten säännösten ja vaatimusten mukaisesti	<ul style="list-style-type: none"> vastaa työnhakija-asiakkaan palveluprosessista ja siihen liittyvistä työttömyysturvatehtävistä osaa soveltaa palveluihin ja työttömyysturvaan liittyvää lainsäädäntöä ja ohjeistusta
<ul style="list-style-type: none"> helpottaa työmarkkinoiden tavoitettavuutta opastaa henkilöitä antaa uraohjausta ja tietoa opinto-ohjelmista valmentaa työhaastatteluun 	neuvoo koulutusohjelmiin liittyen	<ul style="list-style-type: none"> ohjaa työnhakija-asiakkaan työhön laatimalla yhdessä asiakkaan kanssa työllistymissuunnitelman ja tekemällä aktiivisesti työtarjouksia asiakkaalle ohjaa työnhakija-asiakkaan tarpeen mukaisiin palveluihin työllistymistä tukien tunnistaa työnhakija-asiakkaan työkyvyn suhteessa työllistymiseen (ammattillisen kuntoutuksen/monialaisen palvelun tarve) sekä mahdolliset työllistymisen esteet
edistää työllisyyspolitiikkaa	<ul style="list-style-type: none"> saattaa yhteen työnhakijat ja avoimet työpaikat löytää työntekijät avoimiin paikkoihin etsii sopivia työntekijöitä 	huolehtii, että avoimet työpaikat täyttyvät nopeasti ja laadukkaasti
<ul style="list-style-type: none"> profiloi ihmisiä arvioi luonnetta haastattelee ihmisiä ja dokumentoi haastattelut soveltaa ihmisten käyttäytymistietoa auttaa asiakasta kehittämään itseään 		profiloi työnhakija-asiakkaat
työmarkkinoiden mahdollisuudet		kyky selvittää ja arvioida työnhakija-asiakkaan kokonaistilanne eli palvelutarve, osaamisen taso ja osaamisen kehittämisen tarpeet työmarkkinoiden ja työelämän vaatimuksiin verrattuna
kehittää ammatillista verkostoa		tuntee hyvin elinkeinoelämää, koulutusjärjestelmää, ammattialoja ja työmarkkinoita
	keskustelee yrityksen tai muun yhteisön kanssa palkattavien tai vuokratyövoimana välitettävien työntekijöiden tarvitsemista taidoista ja muista ominaisuuksista	<ul style="list-style-type: none"> osallistuu aktiivisesti omaan tehtävänsä liittyviin verkostoihin huolehtii, että työnantaja-asiakkaat saavat tukea rekrytointiin hallitsee työnantaja-asiakkaiden palvelu- ja työvoimatarpeet suorittaa työnantajakäyntejä
toisistaan poikkeavat ominaisuudet		
<ul style="list-style-type: none"> analysoi työttömyyslukuja hakee tietokannoista 		<ul style="list-style-type: none"> työskentelee osana moniammatillista tiimiä kantaan tiimin jäsenenä vastuuta tiimin tavoitteiden toteutumisesta kehittää palvelua ja työkäytäntöjä
<ul style="list-style-type: none"> edistää osallistamista organisaatioissa edistää sukupuolten tasa-arvoa liike-elämässä varmistaa sukupuolten tasa-arvon työpaikalla tukee vammaisten työllistävyyttä 		<ul style="list-style-type: none"> tekee itsenäisesti kokonaisvaltaisia ratkaisuja tulostavoitteisiin pääsyä tukien kehittää asiakkuusprosesseja vaikuttavuuden lisäämiseksi
<ul style="list-style-type: none"> järjestää harjoituksia ja kokouksia viestii puhelimitse kuuntelee aktiivisesti 		<ul style="list-style-type: none"> palveluiden myynti- ja markkinointiosaaminen hallitsee ammatillisen kuntoutuksen palvelut ja palvelujärjestelmät tuntee hyvin ja laaja-alaisesti työvoimapaivelut ja palvelukanavat tuntee ja hyödyntää yhteistyötahojen ja palveluntuottajien palveluita
<ul style="list-style-type: none"> noudattaa luottamuksellisuutta säilyttää palvelun käyttäjien yksityisyydensuojan 		vuorovaikutuksellinen, yhteistyökykyinen ja kantaaottava työote, proaktiivisuus
hallitsee henkilöresurssit		edistää sähköisen asioinnin käyttöastetta

Taulukko 1. Työnvälityksen asiantuntijan taidot, osaaminen ja tehtävät (Euroopan komissio 2021; Tilastokeskus; Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022d, 1–2)

Ominaisuuksien osalta huomioitavaa on, että vaikka ESCO-järjestelmä ja Tilastokeskus määrittävät työnvälityksen asiantuntijan yläotsikon "yrityspalveluiden välittäjät" alle, painotuvat ominaisuudet pääasiassa työnhakija-asiakkaisiin. Poikkeavia ominaisuuksia tarkasteltaessa ESCO-järjestelmässä korostuu selvästi tasa-arvo ja monimuotoisuus, kun taas

Hämeen TE-toimiston omassa tehtäväkuvassa painotus on palvelujen tuntemuksessa sekä asiantuntijan henkilökohtaisissa ominaisuuksissa.

Valtionhallinnon sisäisessä, digitaalisessa verkko-oppimisympäristössä olevassa koulutusmoduulissa "Virkamiehenä TE-palveluissa" korostetaan virkamiehen eli työnvälityksen asiantuntijan toimintaa määrittäviä oikeuksia ja velvollisuuksia sekä lakien ja ohjeistusten noudattamista, joiden rinnalle nostetaan asiantuntijan asiakaslähtöisyys ja vuorovaikutustaidot. Oppimisympäristön johdantomoduulissa puolestaan tiivistetään työnvälityksen asiantuntijan tehtäviin: tiedon hallinta ja etsiminen sekä lakien tuntemus, motivointi ja kannustaminen, kuuntelu ja ratkaisujen löytäminen. Työssä on piirteitä markkinointi- ja myyntityöstä, sosiaali- ja mielenterveystyöstä sekä liiketoiminnan konsultoinnista. (eOppiva.)

Myös laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta lähtee liikkeelle asiakkaan palvelutarpeen arvioinnista ja arvioinnin perusteella tälle tasapuolisesti, yhdenvertaisesti sekä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa edistävästi tarjottavista palveluista. Palvelu tarkoittaa myös tiedonvälittämistä ja neuvojen antamista esimerkiksi koulutus- ja muista osaamisen kehittämismahdollisuuksista, työmarkkinoista sekä yritystoiminnan käynnistämisestä ja kehittämismahdollisuuksista. Palvelujen toimeenpanon, suunnittelun ja kehittämisen tukemiseksi työnvälityksen asiantuntijan tulee tehdä yhteistyötä muiden viranomaisten, työelämän järjestöjen sekä muiden sidosryhmien kanssa. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 1 luku 4 § ja 7–8 §; 4 luku 1 §; 12 luku 1 §.) Yhteistyötahoja ovat muun muassa ELY-keskukset, kunnat, Kansaneläkelaitos, työttömyyskassat ja oppilaitokset.

3.4 Yhteenveto työnvälityksen asiantuntijuuden kvalifikaatioista

Yleisesti asiantuntijuudessa tärkeintä on vahva itsetuntemus. Nykyään puhutaan paljon itsensä johtamisesta, jota ei voi tehdä, ellei tunne itseään tarpeeksi hyvin. Itsetuntemuksen ja toisen asiantuntijalle olennaisen taidon, eli kyvyn soveltaa osaamistaan joustavasti käytännön ongelmiin, avulla kykenee suoriutumaan paremmin työstään ja sille ominaisesta luovasta ongelmien ratkaisusta. Nykyinen verkostoihin perustuva toimintaympäristö vaatii asiantuntijalta erinomaisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Yksi tärkeimmistä yhteistyötaidoista on empatiakyky, jota vahvistaa tietoisuustaidot eli aito läsnäolo nykyhetkessä. Hyvät tietoisuus- ja itsesäätelytaidot edistävät muun muassa jatkuvassa muutoksessa tarvittavaa stressinsietokykyä. Itsesäätelytaitojen kautta voi myös kehittää osaamistaan. Asiantuntijuudessa oleellista onkin aktiivinen oman osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittyminen perustuu sen jakamiseen, joten on kyettävä tunnistamaan oma osaamisensa eli jälleen tunnettava itsensä riittävän hyvin. Verkostomaisuus ja vastuu oman osaamisen kehittämisestä edellyttävät lisäksi itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta edistää puolestaan vahvat itsesäätelytaidot.

Työnvälitystyön näkökulmasta oleellisia osaamisalueita ovat:

- lakien ja ohjeistusten tunteminen, noudattaminen ja soveltaminen
- erilaisten tietojen etsiminen, hallitseminen, analysointi ja välittäminen (esim. työmarkkinat, elinkeinoelämä, koulutusjärjestelmä, ammatit)
- työpaikkojen ja sopivien työnhakijoiden etsiminen ja esittely
- työnhakijan ohjaaminen (esim. profilointi, kannustaminen, tukeminen, kuunteleminen, palvelutarpeen ja työkyvyn arviointi, neuvojen antaminen, opastaminen)
- yhteistyö ja verkostotyö (esim. yrityskäynnit, sidosryhmät, tiimityöskentely)
- henkilökohtaiset ominaisuudet (esim. kyky löytää ja tehdä itsenäisesti ratkaisuja, kehittämishakuisuus).

Tärkein taito on kuitenkin työnhakijoiden ja työpaikkojen nopean kohtaamisen edistäminen, jota tukee erinomainen palvelujen ja toimintaympäristön hallinta, luova ongelmanratkaisukyky sekä käytännön soveltamisosaaminen. Työnvälityksen asiantuntija vastaa kokonaisvaltaisesti työnhakija-asiakkaan palveluprosessista. Yleisesti ottaen työnvälitys on palveluammatti, joka vaatii erinomaisia asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitoja sekä asiakasläh- töistä työtöitä. Työnvälityksen asiantuntijan voidaan sanoa olevan samaan aikaan "myyn- titykki, ratkaisukeskeinen terapeutti ja valmentava konsultti".

4 Toimintaympäristö

4.1 Työ- ja elinkeinoelämä

Työnvälityksen asiantuntijan osaamistarpeisiin vaikuttavia, toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä ovat kappaleessa 1.3 esitetyn kuvion 1 mukaisesti työ- ja elinkeinoelämä sekä työ- ja elinkeinohallinto (työ- ja elinkeinoministeriö, ELY-keskukset, kohdeorganisaatio). Tässä kappaleessa käsitellään työ- ja elinkeinoelämään sekä työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluun liittyviä yleisiä osaamisvaatimuksia.

Työ- ja elinkeinoelämään vaikuttavat muun muassa megatrendit, joilla tarkoitetaan suuria, pitkäkestoisia, hitaasti tapahtuvia ja usein toisiinsa kytkeytyviä ilmiöitä. Valtionhallinnon sisäisessä, digitaalisessa verkko-oppimisympäristössä on nostettu esille toimintaympäristön viisi merkityksellisintä megatrendiä: talousjärjestelmän ja työn väliset muutokset, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, teknologian lisääntyminen, verkostojen kasvu sekä ilmastonmuutos. (eOppiva.) Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportissa puolestaan esitetään neljäksi suureksi yhteiskunnan ja työelämän muutosvoimaksi ajattelu- ja toimintatapojen eli sosiokulttuurista muutosta, teknologista muutosta, väestörakenteen muutosta sekä ilmastonmuutosta (Kokkinen 2020, 7).

Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportin mukaan tulevaisuuden hyvinvointivaltion perustana on monipuolisesti osaava ja työkykyinen väestö (Kokkinen 2020, 8). Perinteiset ammattiroolit ovat murroksessa talousjärjestelmän ja työn välisten muutosten vuoksi synnyttäneen joustavampia työnkuvia ja uudenlaista moniroolisuutta. Samalla myös osaamisvaatimukset muuttuvat merkittävästi. (Väänänen ym. 2020, 18.) Hanhinen (2010, 201) kutsuukin joustavia, eri työtehtäviä ja ammattialoja yhdistäviä ammatteja hybridiammateiksi, jotka edellyttävät monipuolista osaamista. Työllisyyden rakenteen muutos palvelualojen suuntaan jatkaa reipasta kasvuaan alkutuotannon ja teollisuuden supistuessa entisestään. Työn tekemisen tavat muuttuvat tuoden mukanaan uusia ja monipuolisempia itsensä työllistämisen keinoja. Palkansaajien ja yrittäjien osuus työvoimasta on pysynyt samana viimeiset parikymmentä vuotta kuten myös kokoaikaisessa, vakituksessa palkkatyössä olevien määrä. Suurin muutos onkin tapahtunut yrittäjien keskuudessa, kun itsensä työllistäjien määrä on lisääntynyt. (eOppiva.)

Teknologian lisääntymiseen ja teknologisen muutokseen liittyen työ- ja elinkeinoministeriön koordinoiman Työelämä 2020 -hankkeen julkaisussa ennakoidaan erityisesti tekoälyn, koneoppimisen ja robotiikan kehityksen johtavan useiden työtehtävien katoamiseen ja muutuvan monia ammatteja perinpohjaisesti, mikä vaikuttaa muun muassa työpaikkojen määrään joko negatiivisesti tai positiivisesti (Alasoini & Houni 2019, 4, 8; Alasoini ym. 2020, 36).

Tällä hetkellä työpaikkoja on tutkimuksen mukaan syntymässä jonkin verran enemmän kuin katoamassa (World Economic Forum 2020, 5). Työnvälityksen asiantuntijan näkökulmasta tekoälyn lisääntyminen näkyy esimerkiksi erilaisten työtehtävien automatisoinnissa, digitaalisina alustoina kuten sähköisinä asiointikanavina sekä tiedolla johtamisen mahdollistamisella. Tekoäly ei kykene ainakaan vielä ihmisen kaltaiseen itsenäiseen ajatteluun tai luomaan vuorovaikutussuhdetta esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä (Alasoini & Houni 2019, 13, 16; Alasoini ym. 2020, 36–37). Asiakasohjausta tullaan todennäköisesti tekemään aiempaa enemmän algoritmeihin perustuen. Muutenkin tekoälyä ja koneoppimista käytetään entistä enemmän suurten tietomäärien analysointiin, ja oleellisen tiedon löytäminen ja hyödyntäminen korostuu aiempaa tärkeämpänä työelämätaidona (Alasoini ym. 2020, 42). Asiantuntijuutta tarkasteltaessa (kappale 3.1) mainittiin, että asiantuntijan työ on uuden luomista, joka on myös vaikeimmin automatisoitavissa olevaa työtä. Muita vastaavia, vaikeasti korvattavia tehtäviä ovat päättelykykyä tai eri aisteihin pohjautuvia taitoja vaativat tehtävät. (Korhonen-Yrjänheikki 2018; Alasoini ym. 2020, 36.) Yleisesti metataidot kuten ongelmanratkaisutaidot tai geneeriset taidot kuten sosiaalinen älykkyys ovat substanssi- ja erityisosaamista vaikeammin korvattavissa tekoälyllä. Tekoäly ei kykene ihmisen tavoin määrittämään, mikä eri konteksteissa on merkityksellistä ja miten eri elementit voidaan integroida toisiinsa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bergbom ym. 2020, 59–60; Työelämäfoorumi Suomi 2022.)

Teknologian kehittyminen vaatii myös ihmisten osaamisen kehittymistä eli panostusta koulutukseen, jotta teknologia voidaan käyttöönottaa ja sitä voidaan hyödyntää. Teknologiset muutokset edellyttävät uudenlaisia taitoja sekä joustavaa ja itsenäistä työskentelyä. Tulevaisuuden uudenlaiset työtehtävät vaativat korkeaa osaamista ja mekaanisten tehtävien tilalle tuleekin kokonaisprosessin ja siinä tapahtuvien syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportissa esitetäänkin uutena kansalaistaitona tekoälyyn perustuvan teknologian käyttö. (Alasoini & Houni 2019, 16; Alasoini ym. 2020, 36–42.) Työelämäfoorumi Suomi 2022 -tapahtuman avaustilaisuudessa maaliskuussa 2022 kaikissa viidessä puheenvuorossa nostettiin esille digitaidot, joilla on siis erittäin iso merkitys tulevaisuuden työn muutoksessa. Lähtökohta on kuitenkin hyvä, sillä suomalaisten digivalmiudet ovat yleisesti hyvällä tasolla. (Työelämäfoorumi Suomi 2022.) Myös Opetushallituksen Osaaminen 2035 -raportissa korostettiin digiosaamisen merkitystä. Tutkimustuloksissa kolme eniten merkitystään vuoteen 2035 kasvattavaa yleistä työelämäosaamista liittyi digitalisaatioon. Digiosaamiseen sisältyvät myös yleiset tiedon arviointi- ja hallintataidot. (Opetushallitus 2019, 5, 22, 32.) Iso osa työntekijöistä on joutunut koronapandemian vuoksi jättämään suuren harppauksen digitaaloissa eteenpäin muun muassa pakotetun etätönnä taitojen (World Economic Forum, 5). Tutkimusten mukaan erityisesti ikääntyvien työntekijöiden

digitaidot kaipaavat kehittämistä, mutta digitaidot koetaan riittämättöminä myös nuoremmissa ikäryhmissä, jolloin ne ovat yksi tulevaisuuden osaamisen oleellinen kehittämisalue (Bergbom ym. 2020, 57). Osaaminen 2035 -raportin tulosten mukaan nimenomaan asiantuntijoiden digiosaamisessa tarvitaan merkittävä loikka seuraavan vuosikymmenen aikana (Opetushallitus 2019, 37).

Väestön monimuotoistuminen hyödyttää organisaatioiden osaamispääomaa ja vaikuttaa innovatiivisuuteen ja luovuuteen, kun erilainen osaaminen tunnustetaan ja sitä arvostetaan (Alasoini & Houni 2019, 36; Bergbom ym. 2020, 63). Monimuotoisuuden avulla varmistetaan riittävän työvoiman saatavuus (Työelämäfoorumi Suomi 2022). Organisaatioiden moninainen ikärakenne helpottaa osaamisen kehittymistä, kun erilaiset vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet kohtaavat, jolloin on mahdollista oppia toisilta (Bergbom ym. 2020, 59). Työmarkkinat kansainvälistyvät maahanmuuttajien työllistyessä Suomeen tuoden samalla sellaista osaamista, jota Suomessa ei ole tarjolla. Kansainvälistyminen vauhdittaa myös yritysten kasvua eli lisää elinvoimaa. Työperäisen maahanmuuton lisääminen onkin siis olennaista. (eOppiva; Työelämäfoorumi Suomi 2022.) Myös työ- ja elinkeinoministeriön kestävän kasvun työryhmän loppuraportissa todetaan, että kestävän kasvun varmistamiseksi on kriittistä parantaa ulkomaisen, osaavan työvoiman saatavuutta (Kestävän kasvun työryhmä 2022, 50). Monimuotoisuuteen liittyen kappaleessa 3.3 todettiin, että ESCO-luokitusjärjestelmän mukaan monimuotoisuuden edistäminen on yksi työnvälityksen asiantuntijan ominaisuuksista. Monimuotoisuus on tällä hetkellä kuitenkin osa vain joidenkin Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijoiden työnkuvaa, joten tämän perusteella onkin hyvä pohtia, tulisiko monimuotoisuuden yhtenä tulevaisuuden megatrendeistä olla jatkossa suuremmassa roolissa työnvälityksen asiantuntijan työnkuvassa.

Verkostojen kasvu eli yhteistyö ja tiimityöskentely tulevat lisääntymään työelämässä. Työntekijän tulee hallita sekä tiedon ja informaation välittäminen että ihmisten välisten verkostojen rakentaminen. Verkostomainen toimintaympäristö vaatii työntekijältä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Agraariyhteiskunnasta onkin siirrytty teollisuus- ja informaatioyhteiskunnan kautta vuorovaikutusyhteiskuntaan. Itseohjautuvuus, itsekontrolli, joustavuus, luovuus, soveltamiskyky, ongelmanratkaisukyky sekä oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Hanhinen 2010, 27–28, 40–41.) Myös Väänänen ym. korostaa joustavaa moniroolisuutta, yhteistyötä, itseohjautuvuutta, verkostojen vahvistamista sekä erityisesti aktiivista itsensä kehittämistä. Tulevaisuuden työelämässä painottuvat monipuoliset metataidot kuten tietoisuus itsestä, vastuunotto ja stressinhallinta. Itsensä johtamisen taidot nousevat keskiöön, kun esimerkiksi työn projektimaisuus ja paikkariippumattomuus lisääntyvät. (Väänänen ym. 2020, 18, 24–28.) Itsensä johtamisen lisäksi tulevaisuudessa oleellisia taitoja ovat kriittinen ajattelu ja

analysointi sekä ongelmanratkaisu (World Economic Forum 2020, 5, 35–36). Annina Eklund on samaa mieltä itsensä johtamisen taitojen, kuten oman työn suunnittelun ja stressinhallinnan, merkityksestä tulevaisuuden työelämässä. Nimenomaan asiantuntijatyössä tarvitaan yhä enemmän kehittyneitä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoa, luovuutta, johtamistaitoja sekä kykyä nähdä haasteet mahdollisuutena oppia, "growth mindset". Organisaatioissa osaamisen kehittäminen painottuu kuitenkin edelleen substanssiosaamisen kehittämiseen edellä mainittujen taitojen sijaan. (Eklund 2021, 49–50, 58–59.) Opetushallituksen Osaaminen 2035 -raportissakin korostettiin muutoksen hallintaa edistävien metataitojen merkitystä. Tutkimustulosten mukaan vuoteen 2035 mennessä viisi eniten merkitystään kasvattavaa geneeristä osaamisaluetta ovat: ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, kokonaisuusien hallinta, luovuus ja oppimiskyky. (Opetushallitus 2019, 5, 21.)

Ilmastonmuutos vaikuttaa monitahoisesti myös työelämään edellyttäen organisaatioilta yleisesti uudistumis- ja sopeutumiskykyä, jota kaikenlainen osaamisen kehittäminen edistää. Yksi ilmastonmuutoksen heijastevaikutuksista työelämään on ilmastopakolaisuus. Ilmastonmuutoksen aiheuttamat sääolojen muutokset vaikuttavat pääsääntöisesti ulkona tehtäviin töihin mutta tuovat mukanaan myös yleisiä terveysriskejä kuten infektiosairauksia ja lämpökuormittumista. Ilmastonmuutokseen voi vaikuttaa esimerkiksi kiertotalouden keinoin. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 75–76, 81.) CICAT2025-tutkimushankkeen politiikkasuosituksen mukaan kiertotalousliiketoiminta luo uusia ratkaisuja ilmastokriisin lisäksi muun muassa työllisyyteen ja kilpailukykyyn edistäen näin kestävä kasvua. Hankkeessa ehdotetaan, että erityisesti työnantaja-asiakkaita palvelevien työväliyritysten asiantuntijoiden kiertotalousosaamista kehitettäisiin nopeasti, sillä kiertotaloustoimijoiden on haastavaa saada neuvoja ja oikeaa tietoa asiantuntijoiden asenteellisuuden ja väheksyvän suhtautumisen vuoksi. (CICAT2025 2022.) Myös Ala-Laurinaho ym. (2020, 78, 80) korostaa, että organisaatioissa on otettava ympäristönäkökulma huomioon ja työntekijöiden toimittava ympäristöstävällisesti ja kestävä kehityksen mukaisesti. Opetushallituksen Osaaminen 2035 -raportin tulosten mukaan toinen tulevaisuuden tärkeistä osaamisalueista on nimenomaan kestävä kehityksen tuntemus. Tutkimuksessa tosin tunnistettiin, että kestävä kehityksen osaamisen merkitystä on erityisen hankala ennakoida, koska siihen vaikuttaa hyvin paljon yhteiskunnallisen kehityksen suunta. (Opetushallitus 2019, 5, 26, 31.) Ala-Laurinahon ym. (2020, 75, 79–80, 82–83) mukaan ilmastonmuutoksen hillitsemistä tukee esimerkiksi monipaikkaiseen työhön siirtyminen, joka vaikuttaa valtion toimitilastrategian myötä myös työväliyritysten asiantuntijan osaamistarpeisiin mutta joka päädyttiin rajaamaan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle (kappale 1.4). Myös ilmastonmuutoksen osalta korostuvat verkostomainen, joustava ja mukautuva toimintatapa, yhteistyötaidot, korkea ja monipuolinen osaaminen sekä digitaidot.

Työelämä 2020 -hankkeen julkaisussa esitetään kukoistavan ja kilpailukykyisen työ- ja elinkeinoelämän luomiseksi seuraavia toimenpiteitä:

- tutkimus (muutosvoimat, psykologinen ymmärrys ihmisistä, eettiset kysymykset)
- verkostot (yhteistyöllä uusia ratkaisuja)
- kokeilukulttuuri (uuden toimintamallin opettelu monelle organisaatiolle)
- sääntely (muutokset lainsäädännössä sekä kansallisella että EU-tasolla)
- määrätietoinen julkinen panostus (yhtenäisempi toiminta edellä mainittujen osa-alueiden osalta) (Alasoini & Houni 2019, 42).

Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportissa puolestaan korostetaan resilientin yhteiskunnan luomisessa korkeatasoista koulutusta ja koulutustason vahvistamista. Osaamista tulee voida kehittää ja suunnata ketterästi ja tasavertaisesti huomioiden esimerkiksi eri ikäryhmät. (Väänänen ym. 2020, 30; Bergbom ym. 2020, 57.) Työ- ja elinkeinoministeriön kestävän kasvun työryhmän loppuraportissa tulevaisuuden kasvun yksi tärkeimmistä tekijöistä on osaajien ja osaamisen riittävyyden varmistaminen. Myös tämän raportin mukaan on välttämätöntä nostaa koulutus- ja osaamistasoa. (Kestävän kasvun työryhmä 2022, 40.) Sosiaali- ja terveysministeri Hanna Sarkkinen nosti Työelämäfoorumi Suomi 2022 -tapahtuman avaustilaisuudessa esiin jatkuvan osaamisen kehittämisen tärkeyden lisäksi huolen siitä, että jatkuva oppiminen kasautuu niille, joilla on jo korkea pohjakoulutustaso, eli haasteena olisi viedä jatkuvan oppimisen mallia niihin organisaatioihin, joissa se ei vielä ole luonteva toimintatapa. Samalla työelämäprofessori Vesa Vihriälän mukaan yleinen koulutustaso Suomessa on jämähtänyt paikoilleen tai jopa hieman taantunut. Nuoret ikäluokat ovat vanhempia huomattavasti koulutettuja, mikä on iso haaste työelämän ikärakenteen muuttuessa. Työvoiman saatavuusongelmat keskittyvätkin korkeakoulutettuihin. (Työelämäfoorumi Suomi 2022.)

Riitta Viitalan mukaan tulevaisuuden työelämän osaamisvaatimuksia ovat: palveluorientoituneisuus, tietotekniset ja matemaattiset taidot, tunneäly, sosiaaliset taidot (erityisesti yhteistyö- ja neuvottelutaidot), kognitiivinen joustavuus, monimutkaisten ongelmien ratkaisukyky, kyky kriittiseen ajatteluun, luovuus ja päätöksentekokyky, itsensä johtamisen taidot sekä henkinen sopeutumiskyky eli resilienssi (Viitala 2021, 260). Myös työelämäprofessori Vesa Vihriälä korostaa sopeutumiskyvyn merkitystä työn muuttuessa. Hänen mukaansa yksi osa sopeutumiskykyä on nimenomaan osaaminen. (Työelämäfoorumi Suomi 2022.) Työntekijöistä jopa puolet tulee tarvitsemaan osaamisen kehittämistä vuoteen 2025 mennessä ja 40 prosenttia työntekijöiden ydinosaamisesta tulee muuttumaan viiden vuoden sisällä (World Economic Forum 2020, 6, 38).

Työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalvelu

Osaamisen kehittämistarpeita määriteltäessä on tärkeää ottaa huomioon myös asiakkaiden odotukset sekä verrata niitä omaan tarjontaan (Tuomi & Sumkin, 2012). Paras tilanne- ja ennustetieto asiakkaiden odotuksista ja niiden mukaisten tarpeiden tunnistamisesta on heidän kanssaan päivittäin yhteyksissä olevilla työntekijöiden asiantuntijoilla. Tämä toimintatapa korostuu yleisesti tulevaisuuden palveluyhteiskunnassa: kehittämissuhteet tulevat asiakasrajapinnassa työskenteleviltä työntekijöiltä (Väänänen ym. 2020, 28). Myös Annina Eklund painottaa, että tulevaisuudessa tulee lisääntymään esimerkiksi yhteiskehittely ja tiiviimpi yhteistyö asiakkaiden kanssa (Eklund 2021, 169). Opetushallituksen Osaaminen 2035 -raportin tulosten mukaan toinen tulevaisuuden tärkeistä osaamisalueista on nimenomaan asiakaslähtöinen palveluiden kehittämisosaaminen (Opetushallitus 2019, 5, 31). Kehittämishakuisuus painottui myös työntekijöissä oleellisena henkilökohtaisena ominaisuutena. Asiakaslähtöisen toimintamallin osalta Taina Hanhinen korostaa päätöksentekoa siellä, missä asiakkaan tarpeet parhaiten tunnetaan (Hanhinen 2010, 41).

Työntekijöiden asiantuntijat kartoittavat ja arvioivat asiakkaiden odotuksia ja palvelutarpeita henkilökohtaisten tapaamisten aikana. Palveluprosessia käydään tarkemmin läpi seuraavassa, työ- ja elinkeinohallintoa käsittelevässä kappaleessa 4.2. Hämeen TE-toimistossa on siirrytty kohti dynaamista palveluhankintaa, jossa hankinta perustuu nimenomaan työntekijöiden asiantuntijoiden ehdotuksiin asiakastapaamisissa havaittujen tarpeiden pohjalta. Tietoa asiakkaiden tilanteista ja tulevista muutoksista on siis yksittäisillä asiantuntijoilla runsaasti, mutta tietoa tulisi myös järjestelmällisesti kerätä, analysoida, jakaa ja hyödyntää. Tiedon tulisi saavuttaa organisaation johto, jotta sen perusteella voitaisi suunnata toimintaa ja samalla osaamisen kehittämistoimenpiteitä. Työnhakija-asiakkaita segmentoidaan palvelutarpeiden mukaisesti mutta työnantaja-asiakkaiden segmentointijärjestelmää ei ole tätä opinnäytetyötä tehtäessä vielä otettu käyttöön.

4.2 Työ- ja elinkeinohallinto

Työ- ja elinkeinoelämän sekä työnhakija- ja työnantaja-asiakkaiden yleisten osaamisvaatimusten lisäksi työntekijöiden asiantuntijan osaamistarpeisiin vaikuttavat työ- ja elinkeinohallinnon asettamat vaatimukset, joita tässä kappaleessa käsitellään hallitusohjelman, vuoden 2022 toukokuussa voimaan tulleen asiakaspalvelumallin, Hämeen ELY-keskuksen ja kohdeorganisaation eli Hämeen TE-toimiston osalta.

4.2.1 Työ- ja elinkeinoministeriö

Hallitusohjelma 2019–2023

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa nostetaan esille samat työelämän megatrendit ja tulevaisuuden muutosajurit kuin kappaleessa 4.1: ilmastonmuutos, globalisaatio, kaupungistuminen, väestön ikääntyminen ja teknologinen kehitys. Ohjelman tavoitteena on luoda Suomesta sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä kehityksen yhteiskunta vuoteen 2030 mennessä. Sosiaalisesta näkökulmasta ohjelmassa painotetaan työelämän monimuotoisuuden edistämistä. Ohjelman mukaan hyvinvoinnin perusta on osaamisessa, työssä ja yrittäjyydessä. Avainasemaan ja tulevaisuuden valttikortiksi nostetaan vahvat perustaidot sekä jatkuva uuden oppiminen eli oman osaamisen kehittäminen, mistä kertoo myös ohjelman nimi "Osallistava ja osaava Suomi". (Valtioneuvosto 2019, 8–9.)

Ohjelmassa todetaan osaamisen olevan yksi merkittävimmistä tuottavuutta ja kilpailukykyä parantavista tekijöistä, kuten tämänkin työn osaamista käsittelevässä luvussa 2 selvennettiin. Suomalaisten yleinen osaamistaso on kuitenkin kääntynyt laskuun ja perusosaamisessa on monilla puutteita. Useimmat ammatit vaativat entistä korkeampaa osaamista ja on tunnistettu, että koulutusta eniten tarvitsevat osallistuvat niihin valitettavasti vähiten. Myös epävarmuus ja muutokset työelämässä ovat lisääntyneet. Haasteisiin vastatakseen hallitus muun muassa kehittää muutosturvaa ja uudistaa yhteistoimintalakia turvatakseen työntekijöiden oikeuden osaamisen kehittämiseen. Jatkuvaa oppimista edistetään esimerkiksi lisäämällä muunto-, täydennys-, erikoistumis- ja oppisopimuskoulutuksia. Panostus koulutukseen ja osaamiseen edistää työllisyyttä. Ohjelman tavoitteena onkin nostaa koulutus- ja osaamistasoa kaikilla koulutusasteilla. (Valtioneuvosto 2019, 130–164.)

Työnvälityksen asiantuntijan näkökulmasta olennaista ohjelmassa on tavoite työllisyysasteen nostamisesta ja työllisten määrän vahvistumisesta kestävä talouskasvun takaamiseksi. Tavoitetta tukee osaavan työvoiman työperäinen maahanmuutto, jossa painopiste on työvoimapulasta kärsivissä aloissa ja TKI-toiminnan kannalta olennaisissa osaajaryhmissä. Suurin potentiaali on kuitenkin niissä ryhmissä, joissa työllisyys on matalaa joko työttömyyden tai työmarkkinoiden ulkopuolelle jäämisen takia, kuten ikääntyneet ja osatyökykyiset. Tavoitetta tukeakseen hallitus lisää aktiivisen työvoimapolitiikan toimenpiteitä ja kohdentaa palveluja nykyistä tehokkaammin. Tulevaisuuden työelämässä jokaisen osaaminen on käytössä. (Valtioneuvosto 2019, 8–137.)

Hallitusohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi kehitetään työllisyyspalveluiden hallintoa esimerkiksi vahvistamalla kuntien roolia työllisyyspalvelujen järjestäjänä. Toisena keinona on kehittää työllisyyspalveluja esimerkiksi tehostamalla työttömyyden alun palveluja. Kolmas

keino on uudistaa työttömyysturvaa ja työttömien palveluja, ja neljäntenä keinona lisätään yksityisen sektorin palkkatukea ja uudistetaan kolmannen sektorin palkkatukea. Lisäksi tuetaan pk-yritysten kasvua rekrytuskokeilulla, alennetaan yksinyrittäjien työllistämiskynnystä, tuetaan nuorten työllisyyttä sekä helpotetaan osatyökykyisten ja erityistä tukea tarvitsevien työllistymistä. (Valtioneuvosto 2019, 131–133.)

Uusi asiakaspalvelumalli 2022

Työllisyyspalvelujen kehittäminen eteni toukokuussa 2022 käyttöön otetulla uudella asiakaspalvelumallilla, jonka mukaan työnhakija-asiakkaita tavataan jatkossa reilusti aiempaa useammin sekä kasvokkain. Toimintatapa on osittain paluuta ennen vuotta 2013 käytössä olleeseen henkilökohtaiseen tapaamiseen perustuvaan asiakaspalveluun. Uudenmaan ELY-keskuksen vuonna 2016 teettämän raportin mukaan tuloksellisen työnvälityksen tärkeimpiä edellytyksiä ovat aktiivinen asiakaspalvelu ja ohjauksellinen työote, jolla tarkoitetaan tavoitteellista ongelmanratkaisua, jossa keskeisessä roolissa on tasavertainen vuorovaikutus. (Sundvall & Härmälä 2016, 5–6.)

Uuden asiakaspalvelumallin tavoitteena on nopea työllistyminen ja palvelujen tehokkaampi kohdentuminen. Työttömyysjaksot lyhenevät, kun työnhakijaa kohdataan säännöllisesti ja yksilöllisesti (mahdollistaa tavoitteellisen työnhaun yhdessä), tehdään aktiivista työnvälitystä sekä seurataan asiakkaiden omatoimista työnhakua kuukausittaisella määrävelvoitteella. Uusi malli kohtuullistaa työttömyysturvan seuraamusjärjestelmää tasapainottaen työnhakijan oikeuksia ja velvollisuuksia sekä porrastaen työttömyysetuuteen liittyviä seuraamuksia. (Claned.)

Uuden mallin mukaan työnvälityksen asiantuntijan tulee

- tiedottaa asiakasta muun muassa asiakkuuteen liittyvistä menettelytavoista, velvollisuuksista ja mahdollisuuksista
- kartoittaa ja arvioida asiakkaan oikea-aikainen ja yksilöllinen palvelutarve, mikä on keskeinen osa työllistymisen tukea, palveluprosessia ja palveluihin ohjaamista
- arvioida asiakkaan työ- ja toimintakykyä osana tämän kokonaistilannetta keskittyen siihen, liittyvätkö mahdolliset rajoitteet mahdollisuuksiin työllistyä
- ohjata asiakas tarvittaessa muun viranomaisen tai palvelun järjestäjän palvelujen piiriin yhteistyössä kyseisen tahon kanssa
- tehdä työtarjouksia työnhakijoille ja ehdokasesittelyjä työnantajille. (Claned.)

Keskiössä on siis palvelutarpeen kartoitus ja arviointi, jota voi selvittää yhdessä eri verkostojen (mm. koulutuspalvelujen tuottajat) kanssa. Arvioinnissa otetaan huomioon asiakkaan kokonaistilanne ja osaaminen suhteessa vallitsevaan työmarkkinatilanteeseen. KEHA-

keskus tarjoaa valtakunnallisesti runsaasti henkilöstökoulutusta palvelutarpeen arviointiin. (Claned.)

Palveluprosessissa korostuvat seuraavat työnvälityksen asiantuntijan osaamisalueet: yksilöllinen palvelu (työnhaun ja työllistymisen tuki, palveluihin ohjaus), kohtaaminen (vuorovai-
kutus- ja kuuntelutaidot, keskinäinen luottamus) ja eteenpäin auttaminen (ohjaus- ja val-
mennustaidot). Kohtaamisessa vastaanoton tulee olla asiakasta emotionaalisesti kannatte-
levaa ja kunnioittavaa, jotta asiakas tuntee itsensä hyväksytyksi. Asiantuntijan tulee koh-
data asiakas avoimin mielin ohjaavalla asenteella, osoittaa aitoa kiinnostusta, luoda rento
ja keskusteleva ilmapiiri avoimilla kysymyksillä sekä olla johdonmukainen ja ongelmia rat-
kaiseva. Onnistunut asiakasohjaus edellyttää työmarkkinatilanteen lisäksi tietoutta muun
muassa työnhakukanavista, osaamisen tunnistamisen keinoista, työnhakuasiakirjojen teke-
misestä sekä toimialoista ja ammateista. (Claned.)

TE2024-uudistus

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä historian suurin työ- ja elinkeinohallintoon liittyvä uudistus eli TE-palvelujen siirtyminen kuntien järjestämisvastuun alaisuuteen on valmisteluvaiheessa, joten uudistuksen myötä työnvälityksen asiantuntijuuteen tulevia muutoksia on mahdotonta käsitellä. Parhaillaan meneillään ovat kuitenkin työllisyyden kuntakokeilut, jotka osittain rin-
nastuvat tulevaan uudistukseen ja nykyiseen työnvälityksen asiantuntijan työnkuvaan. Työl-
lisyyden kuntakokeiluissa työskentelee sekä kuntien työntekijöitä että TE-toimistoista kun-
tiin määräaikaaisesti siirtyneitä työnvälityksen asiantuntijoita. Työnvälityksen asiantuntijan si-
jaan kuntakokeiluissa puhutaan "omavalmentajista". Pääministeri Sanna Marinin hallitus-
ohjelmassa luvataan, että - - *kokeilemme, jotta osaamme toimia tavoilla, joista suomalaiset
hyötyvät.* (Valtioneuvosto 2019, 11). Tätä lupauksista toimeenpannaan työllisyyden kuntako-
keiluilla. Myöhemmin tapahtuvalla TE2024-uudistuksella puolestaan kehitetään työllisyys-
palvelujen hallintoa hallitusohjelman mukaisesti.

4.2.2 Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Kuten kappaleessa 1.5 mainittiin, TE-toimistot toimivat ELY-keskusten alaisina paikallishal-
linnon viranomaisina. Yksi ELY-keskusten tehtävistä on TE-toimistojen ohjaus ja valvonta.
ELY-keskus myös perustaa ja lakkauttaa TE-toimiston, sen johtajan viran sekä määrää toi-
miston toimialueen, nimen ja toimipaikat. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista
897/2009, 1 luku 3 §, 3 luku 13 §.) Tämän vuoksi ELY-keskusten toiminnan suunnittelu
ohjaa myös TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijan työtä. Hämeen TE-toimisto sijoittuu
Hämeen ELY-keskuksen elinkeinot, työvoima ja osaaminen -vastuualueen alle, työllisyys,
yrittäjyys ja osaaminen -yksikköön (ELY-keskus 2021).

Yksi Hämeen ELY-keskuksen strategisista kärjistä vuosina 2020–2023 on työllisyyden edistäminen, jota toteutetaan muun muassa vahvistamalla Hämeen elinvoimaa ja kasvua yhteistyössä Hämeen TE-toimiston kanssa (ELY-keskus 2021). ELY-keskuksen roolina on ohjata, tukea ja mahdollistaa TE-toimistoa julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen toimeenpanossa, työllisyydenhoidon muutoksessa sekä vuoden 2020 lopulla käyttöön otetun työnantajalähtöisen palvelumallin ja uusien toimintatapojen vakiinnuttamisessa (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022b).

Hämeen ELY-keskuksella on oma tulostavoiteasiakirja, jonka lisäksi sen toimintaa ohjaa aluehallintovirastojen ja ELY-keskusten yhteinen strategia-asiakirja. Molemmat asiakirjat laaditaan hallituskaudeksi, eli tätä opinnäytetyötä tehtäessä ajalle 2020–2023, ja niitä tarkastellaan vuosittain huomioiden muun muassa toimintaympäristön muutokset. (ELY-keskus 2021.) Työ- ja elinkeinoministeriö vahvistaa asiakirjat antaen samalla ELY-keskukselle ohjeet TE-toimiston ohjaamiseksi (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 897/2009, 3 luku 16 §).

ELY-keskus ja TE-toimisto tekevät vuosittain tulostavoitesopimuksen, jossa määritellään TE-toimiston vastuu ELY-keskuksen tulostavoiteasiakirjassa asetetuista tulostavoitteista. Vuonna 2022 mitattavat asiat ovat: käynnissä olevien työttömyysjaksojen keskimääräinen kesto (viikkoa), virta yli kolmen kuukauden työttömyyteen (prosenttia) ja Kasvu CRM -järjestelmään kirjattujen liidien määrä (kpl, TE-toimiston osuus). (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022b.) Tulostavoitteissa ei ole suoraa kytköstä työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen, mutta tavoitteissa onnistumiseen tarvitaan osaamista löytää asiakkaan tarpeen mukaiset keinot tämän mahdollisimman nopeaan työllistymiseen. Liiditavoitteen osalta tarvitaan myös yritysyhteistyö- ja palveluosaamista.

Lisäksi Hämeen ELY-keskus ja TE-toimisto ovat laatineet yhteistyössä Hämeen TE-palvelustrategian toimeenpanosuunnitelman vuosille 2021–2023 ja määrittäneet siihen liittyvät tavoitteet, joista osan seuranta on nostettu myös tulostavoitesopimukseen. Toimeenpanosuunnitelman päätavoitteet ovat:

- vahvistetaan työnhaun alkua
- yhdistetään työnantaja- ja työnhakija-asiakkaan työnvälityspalvelut rekrytointipalveluiksi
- tuetaan työnantajia rekrytoinneissa, muutostilanteissa, kasvussa ja kansainvälistymisessä
- lisätään aloittavien yrittäjien tukea
- vahvistetaan monialaisia palveluja ja monialaista työotetta
- uudistetaan palveluvalikoimaa

- vahvistetaan henkilöstön osaamista ja arvostusta
- vahvistetaan tiedolla johtamista. (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022c.)

Toimeenpanosuunnitelmassa otetaan siis jo suoraan kantaa työväilytyksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen, jonka avulla pyritään saavuttamaan suunnitelmassa asetetut tavoitteet. Osaamisen kehittämistoimenpiteiksi on määritelty tehtäviin perehdyttämisen tuki, asiakasohjauksen taitojen kehittäminen, yritys- ja toimialaosaaamisen syventäminen sekä IT-osaamisen vahvistaminen. Perehdyttämiseen onkin jo panostettu kehittämällä perehdyttämistä yleisesti sekä luomalla uusille työntekijöille mentorointijärjestelmä. Tätä opinnäyte-työtä tehtäessä meneillään ovat myös asiakasohjaamisen työpajat. IT-osaamisen tasoa puolestaan täsmäkartoitettiin syksyllä 2022 pelillisen sovelluksen myötä, sillä organisaatiossa on aiemmin todettu perinteisen kyselyn toimivan huonosti IT-osaamisen todellisen tason selvittämiseen. Toimeenpanosuunnitelmassa mainitaan, että osaamisen kehittämisen suunnitelma tehdään kaikille työtehtävän mukaan hyödyntäen kehityskeskusteluja ja uutta Osaava-järjestelmää. (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022c.)

Erikseen määriteltyjen osaamisen kehittämistoimenpiteiden lisäksi suunnitelman perusteella voidaan nostaa esille seuraavat työväilytyksen asiantuntijan osaamistarpeet:

- yhteistyötaidot (tiimien ja asiantuntijoiden välinen yhteistyö, työnantaja-asiakkaat, ELY-TE-yhteistyö, monialaiset palvelut, muut verkostot)
- vuorovaikutustaidot (yrityskäynnit, asiakasohjaus)
- substanssiosaaminen (muutosturvaosaaminen, kansainväliset rekrytoinnit, aloittavan yrittäjän palvelut)
- palvelumuotoilu (yritysnäkökulman ja -tarpeiden huomiointi, uudenlaiset yrittäjyyden muodot, asiakaslähtöinen palveluvalikoima). (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022c.)

4.2.3 Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto

Jatkuvasti kiivaasti muuttuvassa toimintaympäristössä parhaiten pärjää organisaatio, joka toteuttaa strategiaa työn ja osaamisen kautta johtamalla kyseisiä asioita ennakoivasti sekä tunnistamalla ja kehittämällä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista nopeasti. Strategiassa määritellään se ydinosaaminen, jota organisaatio tarvitsee toteuttaakseen strategiaansa. Ydinosaaminen puolestaan muodostuu yksilöiden osaamisesta. (Tuomi & Sumkin, 2012.)

Hämeen TE-toimistossa loppuvuodesta 2020 toteutetun, koko organisaatiota koskevan toimintamallin uudistuksen päätavoitteena on olla hyvän työelämän vaikuttajia. Alatavoitteiksi on määritelty: kestävän kasvun kumppani alueen yrityksille, alueen työmarkkinoiden

asiantuntija, tehokas työnvälityksen ratkaisujen löytäjä sekä merkityksellinen työpaikka jokaiselle. Koko toimiston ydintehtäväksi on määritelty työnantajan tarpeista lähtevä työnvälitys. (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2021.) Strategian tukemiseksi ja työnvälittäjän identiteetin vahvistamiseksi on Hämeen TE-toimistossa järjestetty laaja koulutus kaikille työnvälityksen asiantuntijoille heti muutoksen jälkeen vuonna 2021.

Vuonna 2016 julkaistu TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus puoltaa Hämeen TE-toimiston strategisen suunnan valintaa, sillä tutkimuksen mukaan yrityslähtöinen palvelumalli yhteensovittaa työn kysyntää ja työvoiman tarjontaa sekä helpottaa työnvälityksen toteuttamista. Yrityskäynnit ovat avainasemassa tuoden esiin piilotyöpaikkoja ja palvelutarpeita sekä vahvistaen yritystietoutta työtarjousten täsmällisemmäksi kohdentamiseksi. Tutkimuksen mukaan yrityslähtöinen työskentely kehittää työnvälitysosaaamista. Tutkimus suosittelee yritysyhteistyön painopisteeksi pk-yrityskentän pienempää päättä. Yrityskäyntien määrätavoitteet ovat tärkeitä toimintakulttuuria muutettaessa, mutta jatkossa tulisi määrän sijaan seurata valitun yritysjoukon kehittymistä palvelun vaikuttavuuden selvittämiseksi. Asiantuntijoiden osaamisen osalta tutkimuksessa nostetaan esiin yritysasiakkuuksien palveluosaaminen (vertaiskoulutus, kumppaneiden välinen vertaiskoulutus, työnohjaukselliset yrityskäynnit, mentorointi) ja tuntemus muista yrityspalveluista (operatiivisen tason yhteistyöfoorumit, aktiivinen kumppanuustyöskentely, vertaiskoulutus). Osaamisen kehittymisessä tulisi toimistotasolla painottaa yrityslähtöistä jalkautumista ja hyvien käytäntöjen jakamista. Arviointiin vastanneiden sidosryhmien mukaan Hämeessä kehitettävää on ollut erityisesti yhteistyön määrän lisäämisessä ja tiedonvaihdossa riittävän syvälle pääsemisessä. Liidejä sidosryhmille on tullut heikosti tai kohtalaisesti. Osaaminen on yleisesti koettu hyvänä, pois lukien laajan kokonaisuuden ymmärtäminen. (Oosi ym. 2016, 6–7, 12, 14, 17–18, 40.)

Ydintehtävä ja -osaaminen

Organisaatiolle strategisesti merkittävin ja yhteinen osaaminen on sen ydinosaamista, joka voidaan tunnistaa tarkastelemalla, mitä sellaista organisaatio osaa

- joka on ainutlaatuista eli ei ole toisten organisaatioiden kopioitavissa
- jossa se on muita parempi
- joka tuo asiakkaille lisäarvoa ja organisaatiolle suurimman osan tuotoista sekä
- joka luo uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Tuomi & Sumkin, 2012; Mulder 2014, 4.)

Tällaista ydinosaamista Hämeen TE-toimiston strategian perusteella on työnvälityksen asiantuntijoiden työnantajalähtöinen työnvälitys. Asiantuntijoiden työssä painottuu siis

aiempaa enemmän työnantaja-asiakkaiden palvelu ja jokaisen asiantuntijan työnkuvaan kuuluu esimerkiksi yrityskäyntien tekeminen. Koska vain osa työnvälityksen asiantuntijoista palveli työnantaja-asiakkaita ennen toimintamallin uudistusta, vaatii ydinosaamisen vahvistaminen osaamisen kehittämistä erityisesti vain työnhakija-asiakkaita aiemmin palvelleiden osalta. Toimintamallin uudistuksen yhteydessä muodostetut uudet tiimit on rakennettu niin, että jokaisessa tiimissä on työnantaja-asiakkaisiin erikoistuneita kasvupalveluasiantuntijoita, jolloin työnantaja-asiakasosaaminen jakautuu tasaisesti tiimeihin. Aiemmin työnhakija- ja työnantaja-asiakkaita palveltiin eri yksiköissä, jolloin osaaminen oli hyvin rajattua. Nyt jokaisessa tiimissä on myös osaamisen kehittämiseen erikoistuneita asiantuntijoita, jotka huolehtivat muun muassa työnantaja-asiakkaiden olemassa olevan henkilöstön tarvittavasta osaamisen kehittämisestä. Kasvupalveluihin ja osaamisen kehittämiseen erikoistuneet asiantuntijat muodostavat erikoisalansa ympärille asiaverkostot, joissa osaamista jaetaan ja kehitetään. Omissa tiimeissään erikoistuneet asiantuntijat puolestaan jakavat osaamistaan muille tiimiläisille. Täten toimintamallissa toteutuu arviointitutkimuksessa suositeltu hyvien käytäntöjen jakaminen osaamisen kehittämisen keinona.

Muut strategian mukaiset tehtävät ja osaaminen

Uuden strategian mukaisesti toimiston tehtävänä on vahvistaa alueen elinvoimaa. Tiedolla johtamisen ja alueen työmarkkinoiden asiantuntijuuden kehittämiseksi tavoitteena on kirkastaa tiedon merkitystä. Työnvälityksen asiantuntijoilta odotetaan laadukasta työnantaja-asiakastiedon hankintaa ja jakamista sekä työnhakija-asiakkaiden ajantasaista ja tarkkaa segmentointia, jota myös hyödynnetään työssä. (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2021.)

Työnhakija-asiakkaiden vahvaan ohjaukseen heti työnhaun alussa ("vahva alku") panostetaan ja asiakkaille kirkastetaan, että TE-toimistosta haetaan työtä ja osaamista kehittäviä palveluja (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2021). Tätä varten on perustettu kaksi alkupalvelutiimiä, jotka keskittyvät vahvan alun vaatimiin tehtäviin. Myös uudessa asiakaspalvelumallissa (kappale 4.2.1) korostuu aktiivinen alkupalvelu.

TE-toimiston merkityksellisyyttä työpaikkana vahvistetaan korostamalla työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta, rakentamalla toimivat tiimit sekä mahdollistamalla osaamisten kohtaaminen ja tuloksettaampi hyödyntäminen (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2021).

Muiden strategian mukaisten tehtävien vahvistaminen vaatii siis työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämistä tiedolla johtamisesta (tiedon merkitys, hankinta- ja jakokeinot), segmentoinnista (miten tehdään ja hyödynnetään), työnhakija-asiakasohjauksesta sekä tiimityöskentelystä (toimivuus, osaamisten tunnistaminen ja hyödyntäminen).

Muut tunnistetut osaamisalueet

Hämeen TE-toimistossa on tehty muun muassa koronapandemian ja uuden asiakaspalvelumallin vuoksi runsaasti rekrytointeja, joiden kohdalla on tunnistettu vuorovaikutustaitojen yhä merkittävämpi rooli työnvälityksen asiantuntijan osaamisalueena. Vuorovaikutustaidot on siis otettu huomioon uusien rekrytointien osalta, jolloin taidot vaativat osaamisen kehittämistä erityisesti aiemmin organisaatiossa työskennelleiden työntekijöiden osalta.

4.3 Yhteenveto toimintaympäristön kvalifikaatioista

Työ- ja elinkeinoelämän sekä hallitusohjelman mukaan tulevaisuudessa tärkeää on edistää työelämän monimuotoisuutta, jota toteutetaan ottamalla huomioon erityistä tukea tarvitsevat ryhmät kuten maahanmuuttajat, nuoret, ikääntyneet ja osatyökykyiset. Tulevaisuudessa työtehtävät vaativat aiempaa korkeampaa koulutus- ja osaamistasoa. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä työnkuvat ovat joustavia ja moniroomaisia. Korkea ja monipuolinen osaaminen vahvistaa muun muassa sopeutumiskykyä ja takaa työllistymiskykyisyyden. Lisäksi on jatkuvasti opittava uutta eli ylläpidettävä ja kehitettävä aktiivisesti omaa osaamista, mikä tuli ilmi myös asiantuntijuutta tarkasteltaessa. IBO:n pääjohtaja Olli-Pekka Heinosen mukaan pohdittaessa millaista osaamista tulevaisuuden työelämässä tarvitaan, kannattaa esittää kysymys "Millaisia tulevaisuuden ongelmat tulevat olemaan?" (Työelämäfoorumi Suomi 2022).

Työ- ja elinkeinohallinnon sekä kukoistavan, kilpailukykyisen ja resilientin työ- ja elinkeinoelämän näkökulmasta tulevaisuudessa painottuvat seuraavat osaamisalueet:

- metataidot (tärkeimpänä vuorovaikutus, itsensä johtaminen, ongelmanratkaisukyky sekä kokonaisuuden ymmärrys ja hallinta)
- yhteistyötaidot (mm. vuorovaikutus, neuvottelu, luovuus, verkostoissa toimiminen)
- työnhakija-asiakkaiden palveluosaaminen (mm. asiakaslähtöinen, aktiivinen, ohjauksellinen, valmentava työote; keskiössä palvelutarpeen kartoitus ja arviointi)
- digitaidot
- kestävän kehityksen osaaminen (kestävää kehitystä edistävien periaatteiden, käytäntöjen ja säädösten tunteminen ja noudattaminen)
- substanssiosaaminen (mm. työtarjousten ja ehdokasesittelyjen teko, muutosturviosaaminen, työ- ja toimintakyvyn arviointi)
- laaja tietous (mm. asiakkuudet, lainsäädäntö, alueen työmarkkinatilanne ja yritykset, asiakkaan osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen keinot, koulutusjärjestelmä, toimialat ja ammatit, työnhakuasiakirjat, työnhakukanavat ja -asiakirjat).

Asiakkaiden odotuksista ja tarpeista on todettava, että niistä ei tällä hetkellä ole saatavilla tietoa, vaikka ne olisi tärkeä huomioida osaamista kehitettäessä. Tästä syystä työn tutkimuksellisen osion lomaketutkimuksessa päädyttiin kysymään asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä myös asiakkaiden palvelutarpeista ja -odotuksista.

Hämeen TE-toimiston ydintehtävä on työnantajalähtöinen työväilytys, joten toimintaympäristön tärkeimmäksi kvalifikaatioksi nousee työnantaja-asiakkaiden aktiivinen palveluosaaaminen, jossa painotetaan yrityslähtöistä jalkautumista eli yrityskäyntejä. Oleellista on myös tuntemus muista yrityspalveluista. Osaamisen kehittämistä tulee kohdentaa erityisesti niille asiantuntijoille, jotka aiemmin eivät ole palvelleet työnantaja-asiakkaita.

5 Työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteet

Osaamisen kehittämisen painopisteiksi tulee valita organisaation vision kannalta kriittisimmät osaamiset eli ydinosaaminen (Tuomi & Sumkin, 2012). Organisaation on panostettava oppimiseen, joka on olennainen osa sen perustoimintaa (Väänänen ym. 2020, 30).

Kuviossa 8 esitetään tärkeimmät Hämeen TE-toimiston strategiaan, työnvälityksen asiantuntijuuteen sekä työ- ja elinkeinoelämän vaatimuksiin perustuvat osaamisen kehittämisen painopisteet, joita hyödynnetään työn tutkimuksellisessa osiossa. Kuviossa korostetaan kolmea osaamisaluetta: työnantaja-asiakaspalveluosaaminen, vuorovaikutustaidot ja itsetuntemus. Työnantaja-asiakaspalveluosaaminen on organisaation ydinosaamista eli merkittävin osaamisalue. Vuorovaikutustaidot korostuivat selvityksessä sekä työnvälityksen asiantuntijuudessa että työ- ja elinkeinoelämän tärkeänä taitona. Asiantuntijuus puolestaan perustuu vahvalle itsetuntemukselle. Sekä työnantaja- että työnhakija-asiakaspalveluosaaminen ovat erittäin laajoja käsitteitä sisältäen muun muassa yrityskäynnit, palvelutarpeen kartoituksen ja arvioinnin sekä asiakaslähtöisen, aktiivisen ja ohjauksellisen työtteen.



Kuvio 8. Työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteet

6 Tutkimuksellinen osio

6.1 Aineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen aineistonhankinta on päämäärähakuista toimintaa ja vuorovaikutusta tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa (Puusa & Juuti 2020b, 101). Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin kahdella eri menetelmällä.

Lomaketutkimus

Tietoa kerättiin ensin lomakkeella sähköisen Webropol-kyselytyökalun avulla. Webropolia käytetään Hämeen TE-toimistossa säännöllisesti, joten työntekijät ovat tottuneet vastaamaan sillä tehtyihin kyselyihin. Työkalun käyttö helpottaa sekä vastaamista, seurantaa, muistutusten lähettämistä että tulosten analysointia, kun aineisto on vietävissä työkalusta suoraan esimerkiksi taulukkolaskenta- tai tekstinkäsittelyohjelmaan käsiteltäväksi. Sähköistä työkalua käytettäessä ei pystytä esittämään tarkentavia kysymyksiä eikä päästä vuorovaikutukseen vastaajien kanssa mutta toisaalta saadaan minimoitua tutkijan vaikutus, kuten lomaketutkimusta tyypiltään vastaavissa strukturoiduissa haastatteluissakin on tavoitteena (Puusa 2020a, 111). Kysely sopii hyvin myös lähtötilanteen selvittämiseen ja laajan aineiston keräämiseen (Ojasalo ym. 2014, 40, 121). Lomaketutkimuksen avulla pyrittiinkin kartoittamaan mahdollisimman monen työnvälityksen asiantuntijan ajatukset ja konkreettiset kehittämisideat, joihin ei ole antaa valmiita vastausvaihtoehtoja, jolloin on perusteltua käyttää avoimia, tarkkaan muotoiltuja kysymyksiä (Heikkilä 2014, 47). Vastaajan ajattelun suuntaa kohdennettiin ainoastaan mainitsemalla muun muassa tulevaisuus ja työnvälityksen asiantuntijuus.

Lomaketutkimuksen perusjoukko oli kaikki Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijat, jolloin kyseessä oli kokonaistutkimus (Heikkilä 2014, 12). Perusjoukkoon kuului 139 jäsentä eli se oli maltillisen kokoinen, jolloin kaikkien avointen vastausten läpikäynti olisi mahdollista. Toisaalta perusjoukko oli taustoiltaan heterogeenista, jolloin lomaketutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastauksia mahdollisimman laajalla taustatietoskaalalla, mikä olisi vaatinut esimerkiksi hyvin suurta haastattelumäärää. Lomake (liite 2) koostui strukturoiduista, tutkittavaan asiaan mahdollisesti vaikuttavista taustatietokysymyksistä (esimerkiksi työkokemus TE-toimistossa, tiimi, työtehtävä) ja pääsääntöisesti avoimista kysymyksistä, jolloin tutkimus tuottaa laadullista eli tekstimuotoista tietoa, jota pystytään ryhmittelemään eri taustamuuttujien mukaan (Ojasalo ym. 2014, 130–134). Lomake valmisteltiin yhdessä toimeksiantajan edustajan eli Hämeen TE-toimiston johtajan kanssa ja ei-kohderyhmään kuuluvat, sisäisten palvelujen asiantuntijat testasivat lomaketta.

Lomakkeessa oli mukana myös kaksi määrällistä tietoa tuottavaa, viisiportaisella Likert-asteikolla arvioitavaa kysymystä siitä, miten hyvin työnvälityksen asiantuntijat kokevat oman osaamisensa tukevan työssä onnistumista tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Arviointias- teikko 1–5 valittiin, koska se on yleisesti käytössä koko työ- ja elinkeinohallinnon tutkimuk- sissa. Asteikossa 1 = erittäin huonosti, 2 = huonosti, 3 = kohtalaisesti, 4 = hyvin ja 5 = erittäin hyvin. Kysymysten tavoitteena oli selvittää yleinen kokemus osaamisen tasosta työn vaatimukseen verrattuna sekä antaa pohjatieto mahdollisille seurantatutkimuksille. Lisäksi lomakkeessa oli yksi monivalintakysymys, jossa vastaaja valitsi työn teoreettisessa viiteke- hyksessä määritellyistä osaamisen kehittämisen painopisteistä (luku 5, kuvio 8) mielestään kolme tulevaisuuden näkökulmasta tärkeintä osaamisaluetta.

Lomakkeeseen lähetettiin henkilökohtainen vastauslinkki jokaiselle Hämeen TE-toimiston 139 työnvälityksen asiantuntijalle hänen työ sähköpostiosoitteeseensa eli kaikki perusjou- kon jäsenet olivat täsmällisesti saavutettavissa. Lomaketutkimus oli käynnissä 18.5.- 8.6.2022. Vastausaikaa annettiin aluksi pari viikkoa, koska tutkimusajankohdalle osui helä- torstai, jolloin oli tiedossa, että moni kohderyhmään kuuluvista oli vapaalla. Vastausaikana lähetettiin yksi muistutusviesti Webropol-järjestelmän kautta sekä muistutettiin tutkimuk- sesta Hämeen TE-toimiston koko henkilöstön henkilöstöinfossa ja toimiston sisäisen vies- tintäverkoston kautta. Vastausaikaa jatkettiin vielä kolmella päivällä motivoiden samalla ei- vastanneita uudella muistutusviestillä. Myös viimeisenä vastauspäivänä lähetettiin muistu- tusviesti. Vastauksia saatiin lopulta yhteensä 43, jolloin vastausprosentti oli 31.

Haastattelut

Lomaketutkimuksen eli yleiskuvan selvittämisen jälkeen suoritettiin haastattelut. Haastatte- lujen tavoitteena oli syventää ymmärrystä työnvälityksen asiantuntijan osaamistarpeista tie- toperustasta ja lomaketutkimuksesta esiin nouseviin painopisteisiin ja osaamisalueisiin ver- rattuna sekä tuoda mahdollisia uusia näkökulmia paremmin esille. Anu Puusa määrittelee haastattelun keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite ja joka tapahtuu tutkijan aloit- teesta. Tutkimusmenetelmänä haastattelu onkin se joustava keino, jolla päästään tutkitta- vien subjektiivisten ajatusten, odotusten ja kokemusten sisälle. Haastattelut mahdollistavat asioiden selventämisen ja tarkentamisen, väärinkäsitysten korjaamisen sekä vuorovaiku- tuksen, joka lomaketutkimuksessa jää puuttumaan. (Puusa 2020a, 103–107; Tuomi & Sa- rajärvi 2018, 85.)

Haastattelumenetelmäksi valittiin ryhmäkeskustelut, joista käytetään joissakin tiedonläh- teissä myös nimitystä ryhmähaastattelut. Anu Valtosen ja Meiju Viitosen mukaan termi "kes- kustelu" kuvaa paremmin sitä, että menetelmässä oleellista on nimenomaan ryhmän jäsen- ten välinen yhteinen keskustelu, ja sitä kautta syntyvät uudet ja erilaiset näkökulmat ja tasot,

mikä onkin menetelmän ehdoton etu yksilohaastatteluihin ja lomaketutkimukseen verrattuna. Ryhmän jäsenet auttavat toisiaan muistamaan uusia asioita, erilaiset näkemykset ruokkivat toisiaan, omia mielipiteitä joutuu perustelemaan eikä tutkijan ohjaus ole niin voimakasta eli ryhmän vuorovaikutus rakentuu hieman eri tavalla kuin ryhmähaastatteluissa. Tietoa saadaan myös nopeasti ja samanaikaisesti usealta henkilöltä. Tuotettu aineisto onkin usein hyvin monipuolista ja rikasta. Keskusteluissa käytetään apuna työn teoreettisen viitekehyksen ja lomaketutkimuksen perusteella muodostettua haastattelurunkoa (liite 5), kuten teemahaastatteluissa on tapana. (Ojasalo ym. 2014, 42, 111–112; Valtonen & Viitanen 2020, 118–127; Puusa 2020a, 116.)

Haastattelut tehtiin kahdelle ryhmälle. Ryhmien osallistujat oli alun perin tarkoitus erotella sen mukaan, ovatko he työskennelleet Hämeen TE-toimistossa enintään tai yli viisi vuotta. Erottavaksi tekijäksi valittiin työkokemus TE-toimistossa siitä syystä, että sen oletettiin vaikuttavan merkittävästi asiantuntijoiden osaamisen kehittämistarpeisiin. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää myös ryhmän tietynasteista homogeenisuutta (Valtonen & Viitanen 2020, 120). Koska ennen haastatteluja suoritettujen lomaketutkimusten tulokset kuitenkin osoittivat, että kokemus omasta osaamisesta vahvistuu jo 3–5 työskentelyvuoden kohdalla, päätettiin ryhmien osallistujat erotella sittenkin sen mukaan, ovatko he työskennelleet kohdeorganisaatiossa enintään tai yli kaksi vuotta.

Molempiin ryhmiin pyrittiin saamaan osallistujia eri toimialatiimeistä niin, että ryhmässä olisi vain yksi edustaja per tiimi. Eri toimialatiimien läsnäolo ryhmässä koettiin tärkeäksi siksi, että tiimeissä on hieman erilaisia toimintatapoja esimerkiksi toiminnan luonteen tai esihenkilön takia, mikä saattaa tuoda esiin erilaisia näkökulmia. Haastatteluihin pyrittiin myös valitsemaan osallistujia, jotka olivat jo vastanneet lomaketutkimukseen ja täten kertaalleen pohtineet aihepiiriä eli heillä oli ”esiymmärrys” aiheesta sekä jotka taustamuuttujiansa osalta vastasivat mahdollisimman hyvin koko perusjoukkoa, jolloin kyseessä on tarkoituksenmukainen, harkinnanvarainen näyte (Puusa 2020a, 106; Heikkilä 2014, 39).

Lomaketutkimuksen yhteydessä vastaajia pyydettiin ilmoittamaan, mikäli heitä kiinnostaa osallistua haastatteluun. Ilmoittautuneita oli yhteensä yhdeksän, joista haastatteluihin valittiin lopulta kaikki, vaikka osa ilmoittautuneista olikin samasta toimialatiimistä. Vapaaehtoisia osallistujia oli haastavaa löytää, joten tiimikriteeristä jouduttiin tästä syystä joustamaan. Erityisesti pidempään TE-toimistossa työskennelleiden ryhmään oli hankalaa saada osallistujia. Osallistumis- ja yhteydenottopyyntöjä esitettiin Hämeen TE-toimiston sisäisessä henkilöstöinfossa, sisäisellä Teams-kanavalla sekä sisäisen viestintäverkoston, haastatteluihin osallistuvien ja asiantuntijoiden esihenkilöiden kautta.

Haastattelut järjestettiin läsnätilaisuuksina Hämeen TE-toimiston Lahden toimipisteen neuvottelutilassa 16.8.2022 ja Riihimäen toimipisteen neuvottelutilassa 17.8.2022. Molempiin ryhmiin osallistui lopulta neljä asiantuntijaa eli yhteensä osallistujia oli kahdeksan. Molemista ryhmistä jäi pois yksi henkilö, koska he olivat kalenterikutsun tiedoista huolimatta oletaneet tilaisuuden olevan etäyhteydellä eivätkä olleet varautuneet matkustamaan läsnätilaisuuteen. Haastattelujen luonteen vuoksi tutkija totesi, ettei hybriditilaisuus ollut tässä kohdalla soveltuva vaihtoehto, jolloin läsnätilaisuuksia jatkettiin pienemmillä ryhmillä. Toinen haastattelu kesti noin 1 tunnin ja 20 minuuttia, toinen noin 1 tunnin ja 40 minuuttia. Haastattelut äänitettiin puhelimella aineiston analysointia ja siihen palaamista sekä uskottavien päätelmien tekoa varten. Haastattelujen aikana tehtiin myös lyhyet kirjalliset muistiinpanot.

6.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisia tutkimusaineistoja analysoitaessa on Stanfordin yliopiston professori Kathleen Eisenhardtin mukaan hyvä huomioida, että jokainen vastaus käsitellään yksittäisenä kokonaisuutena siihen huolellisesti perehtyen ja jokaista vastausta katsotaan useista eri näkökulmista, minkä jälkeen vasta tarkastellaan yhtäläisyyksiä ja eroja eri vastausten välillä. Onnistuneessa aineiston analysoinnissa yksittäistulokset on vedetty yhteen mielekkääksi kokonaisuudeksi ja tuloksista pystytään lausumaan johtopäätöksiä yleisellä tasolla. (Puusa 2020b, 147–148.)

Aineiston sisällönanalyysi eli järjestäminen tiiviiseen ja selkeään muotoon on perinteinen keino jäsentää aineisto laadulliselle tutkimukselle ominaista tulkintaa varten. Aineisto analysoidaan fakthanäkökulmalla, jolloin analyysin kohteena on se, mitä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta kerrotaan, ja jolloin aineistosta pyritään etsimään pääasiassa tyypillisiä piirteitä. Sisällönanalyysin lisäksi käytetään soveltuvien kysymysten kohdalla sisällön erittelyä, jolloin laadullista aineistoa käsitellään kvantifioimalla. Vastausten tai tässä työssä kommenttien määrien laskenta helpottaa vertailua eri osaamisalueiden ja kysymysten välillä. (Puusa 2020b, 148–152.)

Lähestymistapana käytetään teoriasidonnaista analyysia, jolloin ajatteluprosessia ohjaavat sekä aineistolähtöisyys että teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys toimii siis analyysin apuna mutta analyysi ei suoraan pohjaudu siihen. Aiemman tiedon vaikutus on enemmänkin uusia ajatuksia synnyttävä. (Puusa 2020b, 149–151; Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–109.) Aineistoa lähestytään avoimin mielin ilman ennako-oletuksia, jotta löydettäisiin mahdolliset uudet, teoreettisesta viitekehuksesta eroavat näkökulmat.

Lomaketutkimus

Lomaketutkimuksen laadullinen aineisto käsiteltiin teemoittelemalla eli käytiin läpi ja yhdisteltiin aineistoissa esiintyvät, usealle vastaajalle yhteiset piirteet (Puusa 2020b, 152; Ojasalo ym. 2014, 110). Teemoina käytettiin työn teoreettisessa viitekehyksessä luotuja 15 työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopistettä, joiden lisäksi muodostettiin uusi ”Muut”-otsake, jonka alle kirjattiin teemojen ulkopuoliset vastaukset. Tarvittaessa vastauksia pilkottiin (yhden vastaajan vastaus useamman eri teeman alle) tai yhdisteltiin (yksi vastaaja vastannut samassa kysymyksessä useamman kerran saman asian). Osa vastauksista sopi useamman eri teeman alle, joten ne esiintyvät analyysissä useampaan kertaan. Vastaukset, joissa viitattiin muihin kuin kysytyihin asioihin, jätettiin kokonaan analyysin ulkopuolelle (esim. *olen silloin eläkkeellä*).

Lisäksi aineistoa käsiteltäessä tarkasteltiin, voiko sitä tyyppitellä eli ryhmitellä tiettyjen ominaisuuksien kuten taustatietojen mukaan (Puusa 2020b, 153). Tyypittely toimii ihannemallina tai teoreettisena yleistyksenä siitä, millaisia osaamistarpeita tiettyyn ryhmään kuuluvalla henkilöllä on (Puusa & Juuti 2020b, 60). Tyypittelyn avulla voi muodostaa erilaisia osaamistarveryhmiä eli minkälaista osaamista työnvälityksen asiantuntija esimerkiksi tietyissä tiimissä työskennellessään tarvitsee. Mikäli aineistoa käsiteltäessä huomattiin poikkeavuuksia, käytiin tulokset tarkemmin läpi kyseisen taustamuuttujan osalta. Sekä teemoittelun että tyypittelyn tavoitteena on löytää aineistosta samanlaisuuksia yleisen osaamisen kehittämissuunnan laatimiseksi.

Lomaketutkimuksen määrällinen aineisto käsiteltiin ja analysoitiin Excel-tilukkolaskentaohjelmalla. Aineistosta laskettiin sitä kuvailevat luvut eli keskiarvot ja prosentuaaliset frekvenssijakaumat tarkastellen keskiarvojen sekä heikompien arvosanojen (1–2) ja hyvien arvosanojen (4–5) jakaumien välisiä eroja. Lukuja ja jakaumia tarkasteltiin myös eri taustatietojen kautta. Laadullisen aineiston sisällön erittelyssä laskettiin eri teemojen saamien kommenttien määrät. Koko lomaketutkimuksen aineisto käsiteltiin ja analysoitiin ennen ryhmäkeskustelujen rungon laatimista, jotta tuloksia pystyttiin hyödyntämään esimerkiksi suunnitella ja tarkentamalla keskusteluaiheita.

Haastattelut

Tutkimuskirjallisuuden suositusten mukaisesti haastatteluista tehtiin heti niiden jälkeen tiiviit muistiot, joissa käsiteltiin oleellimmat keskusteluissa esiin nousseet asiat (Valtonen & Viitanen 2020, 125). Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin auki sillä tasolla, että osallistujien näkemykset ja ajatukset tulivat esiin. Litteroinnit tehtiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Haastattelujen tavoitteena ei ollut tutkia esimerkiksi ryhmän keskistä vuorovaikutusta tai kielenkäyttöä, joten yksityiskohtaista litterointia ei tarvittu.

Litteroidut aineistot luettiin läpi useampaan kertaan. Aineistoissa esiin nousevia asioita peilattiin koko opinnäytetyön ja haastattelujen tavoitteisiin, teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyihin osaamisen kehittämisen painopisteisiin sekä lomaketutkimuksen tuloksiin. Ryhmien aineistoja vertailtiin toisiinsa samankaltaisuuksien ja poikkeavuuksien löytämiseksi. Huomattaessa poikkeavuuksia, tarkastettiin myös lomaketutkimuksen tulokset kyseisten taustamuuttujien osalta. Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin siis tyypittelyä.

6.3 Tulokset

Tutkimuksellisen osion tulokset esitetään niin, että ensin tarkastellaan lomaketutkimuksen tuloksia, joiden jälkeen käsitellään haastattelujen tulokset. Lopuksi esitetään pohtiva yhteenveto työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämissuhteen pohjaksi.

6.3.1 Lomaketutkimus

Vastaajien taustatiedot

Lomaketutkimukseen vastasi yhteensä 43 työnvälityksen asiantuntijaa, jolloin vastausprosentti oli 31, mikä jäi oletettua alhaisemmaksi. Toisaalta vastaajat jakautuivat suhteellisen tasaisesti eri taustatietoryhmiin. Taulukossa 2 esitetään vastaajien taustatiedot. Rivin perässä on tähti (*), jos ryhmässä on alle viisi vastaajaa, sillä työ- ja elinkeinohallinnon tutkimustavan mukaisesti kyseisten ryhmien tuloksia ei tarkastella erikseen.

% vastaajista (n = 43)		% vastaajista (n = 43)	
ikä		tiimi	
30-vuotias tai alle*	7 %	alkupalvelut Kanta-Häme	14 %
31-40 -vuotias	28 %	alkupalvelut Päijät-Häme	16 %
41-50 -vuotias	23 %	painopiste Kanta-Häme*	5 %
yli 50-vuotias	42 %	painopiste Päijät-Häme*	5 %
koulutusaste		rakennus, logistiikka ja ravitsemus Kanta-Häme*	5 %
peruskoulu*	0 %	rakennus, logistiikka ja ravitsemus Päijät-Häme	12 %
toisen asteen koulutus	23 %	talous, myynti ja IT Kanta-Häme	12 %
alempi korkeakoulututkinto	49 %	talous, myynti ja IT Päijät-Häme*	7 %
ylempi korkeakoulututkinto	28 %	terveys ja hyvinvointi Kanta-Häme*	9 %
tohtorin tai lisensiaatin tutkinto*	0 %	terveys ja hyvinvointi Päijät-Häme*	0 %
muu*	0 %	teollisuus ja kansainvälistyminen Kanta-Häme	16 %
työskentelyaika Hämeen TE-toimistossa		teollisuus ja kansainvälistyminen Päijät-Häme*	0 %
0-2 vuotta	40 %	työtehtävä	
3-5 vuotta	21 %	asiantuntija, työnvälitys/alkupalvelut (100 %)	40 %
6-10 vuotta*	5 %	asiantuntija, työnvälitys/alkupalvelut JA jokin erikoistuminen	42 %
+ 10 vuotta	35 %	asiantuntija, erikoistuminen (100 %)	19 %

Taulukko 2. Lomaketutkimukseen vastanneiden taustatiedot

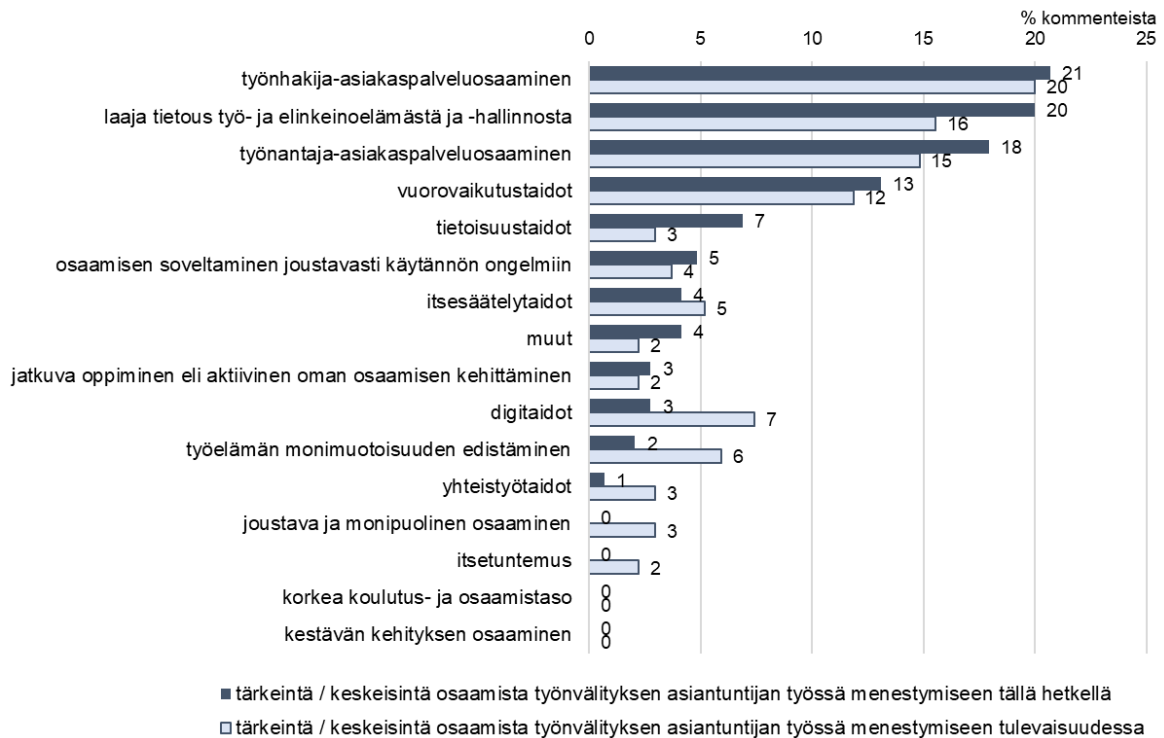
Ikäryhmistä korostuu yli 50-vuotiaiden osuus. Vastaajista 30-vuotiaita tai alle oli vain muutama täsmänten henkilöstön yleiseen ikärakenteeseen. Koulutusasteista korostuu alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus. Pelkän peruskoulun tai tohtorin tutkinnon suorittaneita ei ollut lainkaan. Työskentelyajan osalta korostuvat ääripäät: enintään kaksi vuotta ja yli 10 vuotta toimistossa työskennelleet. Joka viides vastaaja oli työskennellyt toimistossa 3–5 vuotta. Eri tiimit ovat edustettuina hyvin tasavertaisesti. Vain kahdesta tiimistä ei ollut lainkaan vastaajia. Joka viides vastaaja oli sataprosenttisesti erikoistunut johonkin muuhun kuin perustyönvälityksen tehtävään (esim. muutosturva, työkyky). Vastaajista 40 % teki perustyönvälityksen tehtävää.

Työnvälityksen asiantuntijan työn kvalifikaatiot

Vastaajilta pyydettiin näkemystä siitä, mikä heidän mielestään on tärkeintä tai keskeisintä osaamista työnvälityksen asiantuntijan työssä menestymiseen **tällä hetkellä**. Eri osaamisalueisiin liittyviä kommentteja annettiin yhteensä 145. Kolme eniten kommentteja kerännyttä osaamisaluetta olivat laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta sekä työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamiset. Myös vuorovaikutustaidot saivat selvästi muita osaamisalueita enemmän kommentteja. Täysin ilman kommentteja jäi neljä osaamisaluetta: itsetuntemus, korkea koulutus- ja osaamistaso, joustava ja monipuolinen osaaminen sekä kestävä kehityksen osaaminen. ”Muut”-otsakkeen alle jäi vain kuusi kommenttia, joiden teemat poikkesivat toisistaan hyvin paljon (esimerkiksi *tulostavoitteisuus* ja *oman työn merkityksen ymmärtäminen*) eikä niistä täten voinut muodostaa uutta osaamisaluetta.

Tämänhetkisen osaamisen lisäksi vastaajilta pyydettiin näkemystä siitä, mikä heidän mielestään on tärkeintä tai keskeisintä osaamista työssä menestymiseen **tulevaisuudessa**. Eri osaamisalueisiin liittyviä kommentteja annettiin yhteensä 135 eli hieman vähemmän kuin tämänhetkiseen osaamiseen liittyen. Eniten kommentteja keräsivät jälleen osaamisalueet laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta sekä työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamiset. Vuorovaikutustaidot tulivat taas lähellä neljäntenä. Täysin ilman kommentteja jäi kaksi osaamisaluetta: korkea koulutus- ja osaamistaso sekä kestävä kehityksen osaaminen. ”Muut”-otsakkeen alle jäi kolme kommenttia, joista ei nytkään voinut muodostaa yhtenäistä, uutta osaamisaluetta.

Tuloksia tarkasteltaessa on molempien kysymysten osalta hyvä huomioida, että suurin osa työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamisalueisiin liitetystä kommentteista sopii molempien otsakkeiden alle (esim. *myyntitaidot*, *asiakaspalvelutaidot* ja *asiakkaan ohjaus oikeisiin palveluihin*), mikä selittää niiden samansuuruisia kommenttimääriä. Kuviossa 9 esitetään kommenttien prosenttiosuudet osaamisalueittain molempien kysymysten osalta. Luvut ovat tämänhetkisen osaamisen mukaisessa suuruusjärjestyksessä.

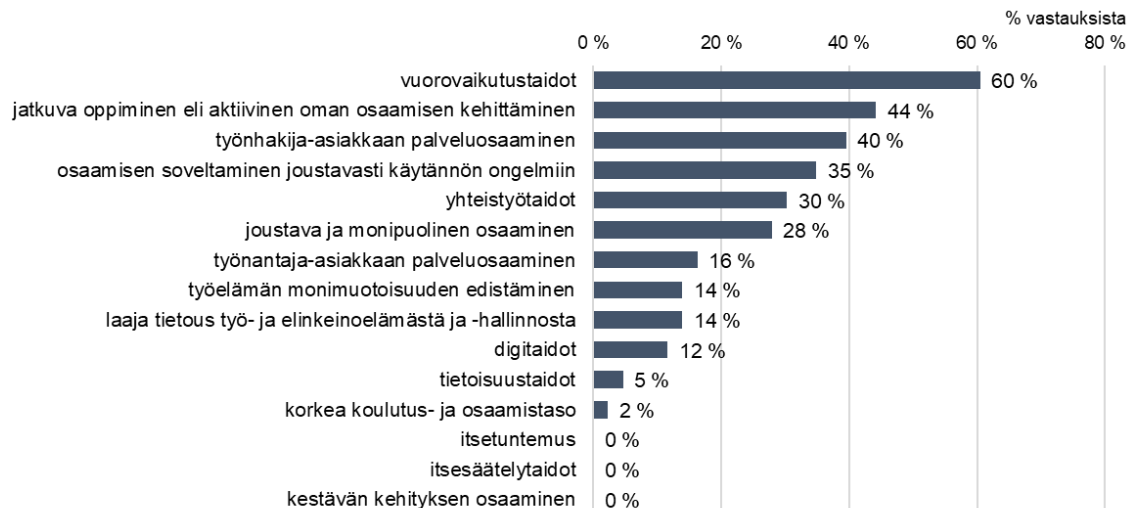


Kuvio 9. Tärkein ja keskeisin osaaminen työnvälityksen asiantuntijan työssä menestymiseen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa

Kuvion 9 mukaan osaamisalueista erottuu selkeä neljän kärki sekä tämänhetkisessä että tulevaisuuden osaamisessa: työnhakija-asiakaspalveluosaaminen, laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta, työnantaja-asiakaspalveluosaaminen sekä vuorovaikutustaidot. Tämänhetkiseen osaamiseen verrattuna tulevaisuuden osaamisessa tärkeämmäksi koettiin digitaidot ja työelämän monimuotoisuuden edistäminen. Vähiten tärkeimpänä osaamisena nähtiin kestävän kehityksen osaaminen sekä korkea koulutus- ja osaamistaso, jotka eivät kumpikaan saaneet yhtään kommenttia kummassakaan kysymyksessä.

Tärkeimmät tulevaisuuden osaamisalueet

Vastaajia pyydettiin valitsemaan teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostetuista 15 työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteistä mielestään kolme tulevaisuuden kannalta tärkeintä osaamisaluetta. Kuviossa 10 esitetään osaamisalueet tärkeysjärjestyksessä.



Kuvio 10. Tulevaisuuden osaamisalueet tärkeysjärjestyksessä

Tärkeimpänä tulevaisuuden osaamisalueena vastaajat pitivät vuorovaikutustaitoja, jotka jopa 60 % vastaajista valitsi yhdeksi tärkeimmistä osaamisalueista. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin jatkuvaa oppimista eli aktiivista oman osaamisen kehittämistä (44 %) ja kolmanneksi tärkeimpänä työnhakija-asiakaspalveluosaamista (40 %). Kolmea osaamisaluetta (itsetuntemus, itsesäätelytaidot ja kestävän kehityksen osaaminen) ei kukaan vastaajista valinnut yhdeksi tärkeimmistä osaamisalueista.

Verrattaessa kuvion 10 tuloksia aiemmin kuviossa 9 esitettyihin avointen vastausten kommentteihin nousee esiin muutama ero. Vuorovaikutustaidot on kiilannut reippaasti avoimissa vastauksissa kärkipaikkaa pitäneiden työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamisen edelle. Toisena oleva jatkuva oppiminen puolestaan roikkuu avointen vastausten listan häntäpäässä vain muutamilla kommentteilla. Verrattaessa enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleiden vastauksia pidempään työskennelleiden vastauksiin, korostuu vähemmän aikaa työskennelleillä juuri jatkuva oppiminen sekä joustava ja monipuolinen osaaminen (ks. liite 4).

Työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamiset eroavat reilusti toisistaan – työnhakijoihin liittyvän osaamisen on valinnut 40 % ja työnantajiin liittyvän vain 16 % vastaajista yhdeksi tärkeimmistä osaamisalueista. Myös avoimissa vastauksissa työnhakija-asiakaspalveluosaaminen nousi hieman työnantaja-asiakaspalveluosaamista korkeammalle erityisesti tulevaisuutta pohdittaessa. Verrattaessa enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleiden tuloksia pidempään työskennelleiden vastauksiin, korostuu pidempään työskennelleillä reilusti juuri työnhakija-asiakaspalveluosaaminen (ks. liite 4). Tulos on ristiriidassa kohdeorganisaation strategisen ydintehtävän eli työnantaja-asiakaslähtöisen työnvälityksen

kanssa. Avoimissa vastauksissa korostunut laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta saa tulevaisuuden tärkeimpien osaamisalueiden listalla yllättäen vain vähän kannatusta. Sekä avoimissa vastauksissa että tärkeysjärjestyslistauksessa täysin ilman kannatusta jäi kestävä kehityksen osaaminen.

Miten hyvin osaaminen tukee työssä onnistumista

Vastaajia pyydettiin kahdessa eri kysymyksessä arvioimaan viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa 1 = erittäin huonosti ja 5 = erittäin hyvin, miten hyvin heidän oma osaamisensa tukee työnvälityksen asiantuntijan työssä onnistumista tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Kysymysten prosentuaaliset frekvenssijakaumat ja keskiarvot esitetään taulukossa 3.

	miten hyvin oma osaaminen tukee työnvälityksen asiantuntijan työssä onnistumista tällä hetkellä (n = 43)	miten hyvin oma tämänhetkinen osaaminen tukee työnvälityksen asiantuntijan työssä onnistumista tulevaisuudessa (n = 43)
1 = erittäin huonosti (%)	0 %	0 %
2 = huonosti (%)	5 %	5 %
3 = kohtalaisesti (%)	26 %	44 %
4 = hyvin (%)	60 %	42 %
5 = erittäin hyvin (%)	9 %	9 %
keskiarvo	3,74	3,56

Taulukko 3. Miten hyvin osaaminen tukee työssä onnistumista tällä hetkellä ja tulevaisuudessa

Keskiarvo **tämänhetkisestä osaamisesta** oli kaikkien vastaajien (n = 43) osalta 3,74. Vastaajista 69 % koki oman osaamisensa tukevan työssä onnistumista hyvin tai erittäin hyvin (arvosana 4 tai 5) ja joka neljäs kohtalaisesti (arvosana 3). Ainoastaan viisi prosenttia vastaajista koki oman osaamisensa tukevan työssä onnistumista huonosti (arvosana 2). Avointen vastausten perusteella kyseessä olivat vastikään työnvälityksen asiantuntijan työssä aloittaneet, jotka kokivat, ettei heille ole ehtinyt karttua vielä riittävästi osaamista. Vastaajaryhmistä (ks. liite 3) heikoimman keskiarvon (3,29, n = 7) osaamiselleen antoi ryhmä ”alkupalvelut Päijät-Häme”. Myös vastaajaryhmät ”0–2 vuotta toimistossa työskennelleet”, ”alkupalvelut Kanta-Häme” ja ”asiantuntija, työnvälitys/alkupalvelut (100 %)” antoivat muihin ryhmiin verrattuna osaamiselleen yleistä keskiarvoa heikomman keskiarvon. Vastaajaryhmistä parhaan keskiarvon (4,14, n = 7) osaamiselleen antoi ryhmä ”teollisuus ja kansainvälistyminen Kanta-Häme”. Myös vastaajaryhmä ”asiantuntija, erikoistuminen (100 %)” antoi muihin ryhmiin verrattuna osaamiselleen yleistä keskiarvoa paremman keskiarvon.

Keskiarvo tämänhetkisestä **osaamisesta tulevaisuuden näkökulmasta** oli kaikkien vastaajien (n = 43) osalta hieman tämänhetkistä osaamista heikompi eli 3,56. Vastaajista vain puolet (51 %) antoi arvosanan 4 tai 5. Arvosanan 3 eli "kohtalaisesti" antaneiden vastaajien osuus kasvoi selvästi tämänhetkisen osaamisen arviointiin verrattuna. Tulos oli odotettavissa mutta ero tämänhetkisen osaamisen arvioon oli yllättävän pieni. Myös tässä vain viisi prosenttia vastaajista koki oman osaamisensa tukevan työssä onnistumisesta tulevaisuudessa huonosti (arvosana 2). Syinä olivat uuden työntekijän riittämätön osaaminen sekä niin suuret yhteiskunnalliset työelämän muutokset kuten mielenterveysongelmat, ettei yksittäisen asiantuntijan osaaminen riitä muutosten hallitsemiseen. Vastaajaryhmistä (ks. liite 3) heikoimman keskiarvon (3,17, n = 6) osaamiselleen antoi ryhmä "alkupalvelut Kanta-Häme". Parhaan keskiarvon (4,14, n = 7) osaamiselleen antoi puolestaan taas ryhmä "teollisuus ja kansainvälistyminen Kanta-Häme". Vastaajaryhmä "asiantuntija, erikoistuminen (100 %)" erottui jälleen positiivisesti muihin ryhmiin verrattuna.

Osaamiselle annetut arviot vahvistivat oletuksen, että pidempään TE-toimistossa työskenteleminen vaikuttaa positiivisesti kokemukseen siitä, että osaaminen tukee työssä onnistumista. Keskiarvot nousivat tasaisesti työskentelyvuosien kasvaessa (ks. liite 3). Ikäryhmien osalta ei ollut merkittäviä eroja osaamisen kokemukseen. Ikäryhmä 41–50-vuotiaat kokivat osaamisensa hieman positiivisemmin kuin muut ryhmät mutta toisaalta juuri tässä ryhmässä oli vähiten 0–2 vuotta toimistossa työskennelleitä. Myöskään eri koulutusasteiden välillä ei ollut merkittäviä eroja osaamisen kokemuksessa.

Mitä osaamista tulisi kehittää ja millä keinoilla

Onnistuakseen työnvälityksen asiantuntijan työssä entistä paremmin, pyydettiin vastaajia kertomaan, mitä heidän osaamistaan tulisi kehittää ja miten. Eniten vastauksia tuli osaamisalueeseen laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta. Myös työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamisalueet keräsivät runsaasti kommentteja. Yhdeksi aiemmissa kysymyksissä tärkeimmäksi osaamisalueeksi nostettu vuorovaikutustaidot sen sijaan ei näkynyt näissä vastauksissa juuri lainkaan. Noin kolmasosasta kommentteja puuttui ehdotus ja ajatus siitä, miten mainittua osaamistarvetta voisi konkreettisesti kehittää.

Useimmiten toivottiin osaamisen kehittämistä:

- vuorovaikutuksellisessa tapaamisessa tai infotilaisuudessa toisten, mahdollisesti kokeneempien asiantuntijoiden kanssa tai case-esimerkkien avulla
 - tavoitteena: tiedon vaihto ja jako, keskustelu, yhdessä oppiminen
- tekemällä yrityskäyntejä ja tutustumisvierailuja, osallistumalla tärkeisiin tapahtumiin kuten messuille sekä järjestämällä infotilaisuuksia ja koulutuksia

- tavoitteena: lisää tietoa palveluprosesseista ja -tarjonnasta, koulutusjärjestelmästä, työ- ja opiskelumahdollisuuksista, työmarkkinoista, toimialoista, ammateista ja niissä vaadittavasta osaamisesta sekä konkreettisista työtehtävistä, verkostoituminen.

Yleisesti kaivattiin yhteistyön lisäämistä sekä ulkopuolisten sidosryhmien että oman organisaation eri tiimien välillä. Osa vastaajista totesi osaamisen kehittyvän tekemällä, käytännön kautta. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan kuitenkin aikaa. Lisäksi toivottiin selkeää ohjeistusta esimerkiksi laista ja sen soveltamisesta, työprosesseista ja töiden priorisoinnista sekä yrityskäytien tekemisestä. Työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamisten osalta pääpaino on ohjaus- ja opastusosaamisen kehittämällä (myynti- ja markkinointitaidot, motivointitaidot, työnhakukanavat, työnhakutaidot, oman osaamisen markkinointi, yksityiskohteisempi perehdytys työnvälitykseen) esimerkiksi täsmäkoulutusten ja -infojen kautta.

Vastaajilta pyydettiin osaamisen kehittämisen tarpeita ja keinoja myös **tulevaisuuden näkökulmasta**. Tässä kysymyksessä vain noin puolet annetuista kommentteista sisälsi ehdotuksen ja ajatuksen siitä, miten mainittua osaamistarvetta voisi kehittää. Osaamisalueista laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta sekä työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamiset keräsivät eniten kommentteja tässäkin eikä kommenttien sisällöissä ollut juuri eroja edelliseen kysymykseen verrattuna. Suurin ero nykyhetken osaamistarpeisiin verrattuna oli oikeastaan vain siinä, että tulevaisuuden osaamisalueissa osaamisen soveltaminen joustavasti käytännön ongelmiin ei saanut lainkaan kommentteja. Nykyhetken liittyvässä kysymyksessä kyseinen osaamisalue keräsi puolestaan neljänneksi eniten kommentteja. Vastausten perusteella tässä kysymyksessä näkyy tutkimushetkellä voimaan tullut laaja lakiuudistus (ns. uusi asiakaspalvelumalli, ks. kappale 4.2.1).

Asiakkaiden tarpeisiin perustuvat kvalifikaatiot

Työn teoreettisessa viitekehyksessä (kappale 4.1) todettiin, että osaamisen kehittämisessä tulee huomioida asiakkaiden tarpeisiin perustuvat osaamisvaatimukset. Paras tietämys aiheesta on päivittäin asiakkaiden kanssa tekemisissä olevilla työnvälityksen asiantuntijoilla. Koska aiheetta ei ole aiemmin tutkittu, selvitettiin sitä lomaketutkimuksessa kysymällä millaisia odotuksia, palvelutarpeita ja ongelmia asiakkailla on ja millaista osaamista asiantuntijat tarvitsevat niihin vastataksaan. Yleisesti asiakkaiden odotukset, palvelutarpeet ja ongelmat ovat hyvin vaihtelevia ja yksilöllisiä. Asiantuntijan sanoin *Mitä vaan voi tulla vastaan* - . Osaamisen on siis oltava monipuolista.

Muut osaamisvaatimukset liittyivät pitkälti asiakkaiden kohtaamiseen ja ohjaamiseen (esim. vuorovaikutustaidot, empatia, yksilöllisyyden huomioiminen, ratkaisujen löytäminen). Työnhakija-asiakkaiden osalta korostuivat työkykyyn liittyvät asiat kuten erilaiset terveydelliset

haasteet. Asiakkaat ovat usein moniongelmaisia. Jotta asiakas saadaan ohjattua eteenpäin hänelle oikeaan suuntaan, tarvitaan yhteistyötä eri verkostojen kanssa. Työttömyyteen liittyen asiakkaat odottavat työttömyysetuutta sekä apuja työllistymisessä ja työnhaussa. Odotukset saattavat olla epärealistisia (esim. asiantuntija antaa heti uuden työn, yhdellä tapauksella ratkaistaan kaikki ongelmat mukaan lukien taloudelliset haasteet). Asiakkaiden ongelmana ovat puutteet senhetkisessä osaamisessa. Vastauksissa nousi esille tarve tuntea muun muassa työelämä, työmarkkinat, palvelut, koulutusmahdollisuudet ja lainsäädäntö. Työnantaja-asiakkaiden osalta korostuivat rekrytointihaasteet ja pula osaavista työntekijöistä. Osalla työnantajista on liian kovat odotukset ja vaatimukset työnhakijoille. Asiantuntijalta vaaditaankin taitoa luoda ymmärrystä esimerkiksi palkkatuen käyttämisestä tai osatyökykyisten hyödyntämisestä työvoiman saamiseksi.

Näkemyksiä asiakkaiden odotuksista, palvelutarpeista ja ongelmista sekä niihin liittyvistä osaamistarpeista kysyttiin myös **tulevaisuuden näkökulmasta**. Iso osa vastaajista oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa asiakkailla on hyvin samoja odotuksia, palvelutarpeita ja ongelmia kuin nytkin. Osa vastaajista nosti esille lisääntyvän digitalisaation mukanaan tuomat haasteet kuten asiakkaiden tietotekniikan käyttötaidot. Asiantuntijan digiosaamisen on oltava vankkaa, jotta hän voi neuvoa asiakkaita. Vastaajien mukaan tulevaisuudessa korostuvat sekä erilaiset terveysongelmat (esim. mielenterveys- ja päihdeongelmat) että asiakkaiden tarve osaamisen kehittämiseksi. Tällöin asiantuntijan tietämys ja tuntemus eri ammateista ja niiden osaamisvaatimuksista, koulutuksista, työmarkkinoista, työelämän muutoksista, palveluista työnantajille, työkykyasioista kuten ammatillisesta kuntoutuksesta ja eläkeikää lähestyvien mahdollisuuksista ynnä muista vastaavista tulee olla mahdollisimman laajaa ja ajantasaista. Tämä puolestaan linkittyy jatkuvaan oppimiseen eli aktiiviseen oman osaamisen kehittämiseen, jonka osa vastaajistakin nosti esille. Laadukkaan asiakasohjauksen takaamiseksi tulee asiantuntijoilla olla heidän mukaansa tietoutta myös muista kuin omista palveluista. Tähän liittyy jälleen verkostoyhteistyö, jota muutamassa vastauksessakin korostettiin. Useassa vastauksessa sivuttiin myös yhä yksilöllisemmän palvelun tarvetta.

6.3.2 Haastattelut

Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan ja heiltä kerättiin vastaavat taustatiedot kuin lomaketutkimukseen osallistuneilta. Taustatiedot eriteltyinä kahden eri haastatteluryhmän mukaisesti esitetään taulukossa 4. Haastatteluihin toivottiin osallistujia kaikista 12 tiimistä mutta saatiin lopulta vain seitsemästä eri tiimistä. Osallistujat sijoittuivat ikäryhmiin 31–40 vuotta ja yli 50 vuotta sekä olivat suorittaneet joko alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon. Haastatteluihin osallistui asiantuntijoita jokaisesta kolmesta työtehtäväryhmästä.

	Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet (hlöä)	Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet (hlöä)
Ikä		
30-vuotias tai alle	-	-
31-40 -vuotias	3	1
41-50 -vuotias	-	-
yli 50-vuotias	1	3
Koulutusaste		
peruskoulu	-	-
toisen asteen koulutus	-	-
alempi korkeakoulututkinto	4	2
ylempi korkeakoulututkinto	-	2
tohtorin tai lisensiaatin tutkinto	-	-
muu	-	-
Tiimi		
painopiste Kanta-Häme	-	1
painopiste Päijät-Häme	-	1
rakennus, logistiikka ja ravitseminen Päijät-Häme	2	-
talous, myynti ja IT Kanta-Häme	-	1
talous, myynti ja IT Päijät-Häme	1	-
teollisuus ja kansainvälistyminen Kanta-Häme	-	1
teollisuus ja kansainvälistyminen Päijät-Häme	1	-
Työtehtävä		
asiantuntija, työnvälitys/alkupalvelut (100 %)	3	-
asiantuntija, työnvälitys/alkupalvelut JA jokin erikoistuminen (esim. kuntoutus, viestintä, työttömyysturva)	1	2
asiantuntija, erikoistuminen (100 %, esim. muutosturva, työkyky, osaamisen kehittäminen)	-	2

Taulukko 4. Haastateltavien taustatiedot

Tärkeimmät osaamisalueet

Haastateltaville jaettiin tilaisuuden alussa paperille tulostettuna työn teoreettisen viitekehyyksen perusteella muodostetut työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteet. Haastateltavilta pyydettiin spontaaneja ajatuksia osaamisalueista sekä heidän mielestään tärkeimpien alueiden nimeämistä. Ryhmien nimeämät tärkeimmät osaamisalueet esitetään kuviossa 11. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleiden vastaukset on merkitty oranssilla ja yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleiden vihreällä värillä. Molemmat ryhmät nimesivät kolme samaa aluetta, joissa näkyy sekä oranssi että vihreä väri.



Kuvio 11. Tärkeimmiksi nimetyt osaamisen kehittämisen painopisteet

Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet kokivat tärkeimmiksi osaamisalueiksi vuorovaikutustaidot (linkittyen yhteistyötaitoihin), laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta, digitaidot sekä joustava ja monipuolinen osaaminen. Toisaalta ryhmä kritisoi monipuolisen osaamisen vaatimusta, koska se saattaa aiheuttaa kovia paineita kehittää omaa osaamistaan hyvinkin laajasti.

Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet nimesivät tärkeimmiksi osaamisalueiksi toisiinsa linkittyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, tietoisuus- ja itsesäätelytaidot, digitaidot, osaamisen soveltamisen joustavasti käytännön ongelmiin sekä työelämän monimuotoisuuden edistämisen erityisesti tulevaisuuden näkökulmasta. Ryhmän mukaan *Tää on ihmistyötä.*, jossa tarvitaan tilannetajua sekä kuuntelemisen ja kohtaamisen taitoa. Sisäisistä ja ulkoisista verkostoista saa apua omiin ja asiakkaiden ongelmiin. On kyettävä priorisoimaan esimerkiksi mitä asioita ja millä tasolla opettelee sekä hallitsemaan omaa työskentelyään. Tällä hetkellä haasteita on ryhmän mielestä nimenomaan oman työn hallinnan tunteessa, mikä liittyy jatkuviin suuriin muutoksiin.

Kukaan haastateltavista ei osannut nimetä työnvälityksen asiantuntijan työssä vaadittavaa osaamisaluetta, joka olisi puuttunut kuviosta. Mielenkiintoista oli, etteivät haastateltavat

kokeneet spontaanisti ydinosaamistaan eli työnantaja-asiakaspalveluosaamista tai työnhakija-asiakaspalveluosaamista tärkeimmiksi osaamisalueiksi toisin kuin lomaketutkimuksessa. Kuten kuvioista 11 ilmenee, painottuivat tärkeimmät osaamisalueet substanssiosaamisen sijaan metataitoihin. Molempien haastattelujen perusteella tärkeimmät työnvälityksen asiantuntijan osaamisalueet ovat vuorovaikutus-, yhteistyö- ja digitaidot.

Merkityksettömmät osaamisalueet

Vähiten tärkeitä, jopa vierailta, osaamisalueilta tuntuivat ryhmien mielestä kestävän kehityksen osaaminen sekä korkea koulutus- ja osaamistaso. Haastattelija avasi kestävän kehityksen osaamisen linkittyvän megatrendi ilmastonmuutokseen, jolloin enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet liittivät osaamisalueen työnantaja-asiakaspalveluun samalla kuitenkin todeten osaamisen olevan aiheen osalta todella heikkoa. Toisaalta ryhmä koki tekevänsä yhä pitkälti työnhakija-asiakaspalvelua, jossa ei kestävän kehityksen osaaminen tulekaan olemaan yhtä merkityksellistä. Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet linkittivät täsmennyksen jälkeen kestävän kehityksen osaamisen muutoksiin työ- ja elinkeinoelämässä (mm. vaikutukset teollisuuteen, uusien ammattien syntyminen, moniosaaminen, kiertotalousyhteistyö). Kestävä kehitys vaatii työnvälityksen asiantuntijalta toimiala- (miten vaikuttaa milläkin toimialalla), ammatti- (mitä osaamista uudet ammatit vaativat, mitä poistuu) ja koulutusosaamista sekä yleisesti ajan tasalla olemista.

Molemmat ryhmät kritisoivat korkeaa koulutus- ja osaamistasovaatimusta, koska heidän mielestään kaikkien työnvälityksen asiantuntijoiden ei tarvitse olla korkeasti koulutettuja. Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet nostivat esiin parhaana työnvälityksen asiantuntijuuden yhdistelmänä koulutuksen ja monipuolisen käytännön työkokemuksen. Tuloksen osalta on hyvä huomioida, että kaikki haastateltavat olivat suorittaneet vähintään alemman korkeakoulututkinnon.

Työnhakija-asiakaspalveluosaamisen korostuminen

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, miksi lomaketutkimuksen tuloksissa painottui työnhakija-asiakaspalveluosaaminen kohdeorganisaation ydintehtävän työnantaja-asiakaspalveluosaamisen sijaan. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet kokivat, että suurin osa työajasta kuluu lain velvoittamien, työnhakija-asiakkaiden palvelemiseen liittyvien asioiden hoitamiseen sekä nyt että tulevaisuudessa. Työnhakija-asiakkaille TE-toimiston asiakkuus on välttämättömyys, toisin kuin työnantaja-asiakkaille: - - *fakta on se, et yritys porskuttaa menemään elinkaartansa ilman, että se ois koskaan ollu työkkärin kanssa tekemisissä mutta työtön työnhakija ei sitä samaa kyllä tee*. Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleiden mukaan työnhakija-asiakkaat tulee tuntea kunnolla (mm. osaaminen, persoona), jotta voi parhaiten palvella työnantaja-asiakkaita. Ryhmä nosti esille kohdeorganisaation

vanhan toimintamallin, jossa vain osa asiantuntijoista palveli työnantaja-asiakkaita. Osalla asiantuntijoista ei siis ole osaamista tai ylipäättään halua palvella työnantaja-asiakkaita. - - *siellä on myös työnhakija-asiakaspalvelijoissa semmosia, jotka kokee, et se hakija-asiakaspalvelu on heidän juttu ja kokee niinku hankalana tai vieraana sen yritysyhteistyön - -*

Työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamisten kehittämistarpeet

Asiakaspalvelutaidoissa enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet kaipasivat vahvistusta erityisesti työttömyysturvaosaamiseensa. Avun ja vastausten saamisessa saattaa kestää kauan tai ei tiedetä, keneltä apua voi kysyä. Tällöin olisi hyvä, jos oma osaamistaso olisi mahdollisimman korkea. Myös yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet kritisoivat työttömyysturva-asioiden hoitamista keskitetysti valtakunnan tasolla. Haasteita on nimenomaan asioiden hoitamisen sujuvuudessa sekä tiedon helppossa ja nopeassa saannissa: *Ja menee monta päivää, kyl siit on jouhevuus ja asiakaspalvelulähtöisyys kaukana*. Ryhmä esitti, että osa asiantuntijoista koulutettaisi työttömyysturvan ”syväosaajiksi”.

Asiakaspalveluosaamiseen liitettiin myyntiosaaminen, jonka koettiin kaipaavan kehittämistä koko organisaation osalta. Myyntiosaamisen kehittämisen keinoja ei kuitenkaan kysyttäessä osattu nimetä. - - *ja sitte se markkinointitaito myös, että sä markkinoit sen sille, sille asiakkaalle. Et myyntityötähän tää on*. Tulevaisuuden asiakastarpeissa korostunut yksilöllisemmän palvelun tarve koettiin ristiriitaiseksi nykyisen tiimiorganisaatiomallin kanssa. Osaamisvaatimuksiksi tarpeeseen esitettiin aikaa, kuuntelukykä, luottamusta ja ennakkoluulottomuutta, joita ehdotettiin kehitettäväksi myöskin myyntikoulutuksen kautta: *Siis täytyy oikeesti aidosti kuunnella sitä ihmistä ja pyrkii sitä kautta rakentaa itelle se kuva sellai, et mikä on se oikee polku sille*.

Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet nostivat esille tarpeen kehittää asiantuntijan harkintavallan ymmärrystä, jotta osattaisi toimia asiakaslähtöisesti. Kehittämisen keinoksi esitettiin aiheen lisäämistä alkuperähdytykseen sekä työkavereiden kanssa yhdessä pohtimista. Harkintavallan tarve tuli esiin myös toimintaympäristön kvalifikaatioissa, kun asiantuntijan on ns. uuden asiakaspalvelumallin myötä käytettävä harkintavaltaa esimerkiksi työnhakuvelvoitteen määrittämisessä (Claned).

Laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta

Lomaketutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen painopisteistä on laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta, jonka myös enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet nimesivät yhdeksi tärkeimmistä osaamisalueista. Pidempään toimistossa työskennelleet mainitsivat, että työnantajapalvelun aloittaminen saattaa jännittää, jos asiantuntija kokee, ettei hänellä ole tarpeeksi laajaa tietoutta esimerkiksi toimialasta,

yrityksestä, markkinatilanteesta tai tarjolla olevista palveluista (vrt. aiemmin todettu työnha-
kija-asiakaspalveluosaamisen korostuminen).

Laajan tietouden kehittämiseksi enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet pitivät hy-
vänä keinona yrityskäyntejä, sillä *No kyl sä silloin tiedät, mitä siel yritykses tapahtuu, ku sä
siel käyt.*, ja isoja tapahtumia kuten messuja, joilla tapaa kerralla useampia toimijoita, mikä
säästää aikaresursseja. Myös yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet kannattivat isoihin
tapahtumiin osallistumista nykyistä enemmän. Ryhmässä kritisoitiin yrityskäyntien teke-
mistä laajan tietouden kehittämiseksi – käynnin tulisi tuottaa aina vierailtavalle yritykselle
lisäarvoa eli hyödyttää molempia osapuolia. Toisaalta oppilaitosvierailut on koettu ymmär-
rystä avartaviksi ja hyväksi verkostoitumiskeinoksi. Molemmat ryhmät kokivat toimialainfot
hyvinä. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet kaipasivat infoihin vuorovaikutuk-
sellisuutta suoraan yritysten kanssa. Pidempään toimistossa työskennelleet korostivat info-
jen tiivistä, hyvin valmisteltua sisältöä ja tarkkaa kohdennusta (esim. maakunnat, toimialat).

Laajaan tietouteen liittyen haastatteluissa keskusteltiin **tiedon hankinnasta**. *Tiedon hake-
minen, hakemisen taito. Se on niinku tosi tärkee, koska näihin kaikkiin löytyy, niinku jostaki
sieltä digimaailmasta löytyy aika hyvät ohjeet ja neuvot, ei sun tartte itte osata mut sun pitää
itte osata se hakee sieltä.* Tiedon tulee olla mahdollisimman helposti ja nopeasti saatavilla.
Manuaalit ja muut ohjeistukset ovat erinomaisia ja isossa roolissa ajantasaisen tiedon saan-
nissa. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet ehdottivat, että ohjeisiin lisättäisi
esimerkkejä käytännön sovellutuksista. Itse tiedon hankinta on molempien ryhmien mukaan
jokaisen asiantuntijan omalla vastuulla ja koko ajan on huolehdittava, että on ajan tasalla.
Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet kokivat hyvien verkostojen auttavan tiedon han-
kinnassa. He myös esittivät, että ohjeiden ja muiden tietojen tulisi sijaita yhdessä paikassa
ja että eri asiakasryhmien (esim. nuoret) palveluun tulisi tehdä yhtenäiset toimintaohjeet
koko organisaatiolle. Avoin ja ennakoiva tiedottaminen esimerkiksi tulevista muutoksista
koettiin tärkeäksi.

Vuorovaikutustaidot

Lomaketutkimuksessa vuorovaikutustaidot nostettiin hyvin tärkeäksi osaamisalueeksi
mutta ei kuitenkaan koettu, että ne kaipaisivat kehittämistä. Haastatteluissa pyrittiin tarken-
tamaan, miksi vuorovaikutustaitoja ei toivota kehitettävän. Enintään kaksi vuotta toimis-
tossa työskennelleet kokivat, että vuorovaikutustaidot saattavat helposti unohtua ja jäädä
esimerkiksi substanssiosaamisen jalkoihin. Pelkät vuorovaikutukseen keskittyvät koulutuk-
set voivat tuntua ahdistavilta, joten vuorovaikutustaitoja voisi kehittää jonkin toisen koulu-
tuksen ohessa. Tällaisia tilaisuuksia (esim. ”Näin kohtaat haastavan asiakkaan”) kohdeor-
ganisaatiossa onkin hyödynnetty. Vuorovaikutustaitoihin kytkettiin myös itsesäätelytaidot.

Asiantuntijat kokivat, että haastavia asiakkaita on enemmän kuin myönteisesti suhtautuvia, mielellään TE-toimistossa asioivia, jolloin edellä mainituilla taidoilla on suuri merkitys. Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet nostivat esiin, että viimeistään työtä tehdessä uudelle työntekijälle valkenee työn vaativan erinomaisia vuorovaikutustaitoja, jolloin osa saattaa huomata, ettei työ sovikaan hänelle. Molemmissa ryhmissä todettiin, ettei itse välttämättä kyetä tunnistamaan tarvetta kehittää omia vuorovaikutustaitoja: *Ja kuinka moni meistä ihan aidosti oikeesti näkee sen tai pystyy kriittisesti ajattelemaan sitä omaa kykyään, en minä ainakaan - -*

Jatkuva oppiminen eli aktiivinen oman osaamisen kehittäminen

Haastatteluissa keskusteltiin lomaketutkimuksessa tärkeäksi painopisteeksi nousseen jatkuvan oppimisen eli aktiivisen oman osaamisen kehittämisen merkityksestä. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet harmittelivat osaamisen kehittämisen jäävän ajanpuutteen vuoksi liian vähäiselle. Myös pidempään toimistossa työskennelleiden mukaan aika on ollut isoin haaste – lyhyen ajan sisällä on tullut todella paljon uutta opittavaa. *Siiis sanosin, et äärettömän tärkeä, mut nyt sen huomaa, et se jää tavallaan nyt ton päivittäisen työn jalkoihin, et paljo tulis materiaalii, tai on tullu nyt sen jälkee, ku on viimeks perehtynyt, mutta en oo vaan ehtiny kattoo*. Työnantajan tuleekin mahdollistaa aika osaamisen kehittämiseksi.

Molempien ryhmien mukaan asiantuntijalla on oltava tahtoa ja kykyä jatkuvaan oppimiseen, sillä työssä on koko ajan jotakin muutosta. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet korostivat, että työnvälityksen asiantuntijan työssä (tai yhteiskunnassa ylipäätään) ei yksinkertaisesti pärjää, jos ei jatkuvasti kehitä omaa osaamistaan. Pidempään toimistossa työskennelleet lisäsivät, että esimerkiksi kehityskeskusteluissa on tuotava itse aktiivisesti esiin, mistä on kiinnostunut ja mihin haluaisi osallistua. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet kokivat aamutunnit parhaimmiksi hetkiksi yhteisille osaamisen kehittämisen tilaisuuksille. Pidempään toimistossa työskennelleiden mielestä tilaisuuksien järjestämistapa riippuu asian laajuudesta ja tärkeydestä. Pienemmästä asiasta voi hyvin pitää täsmällisen, oikea-aikaisen infon mutta isommasta ja tärkeämmästä tulisi suorittaa koulutus, josta saa todistuksen. Uutta osaamista, tietoa ja taitoa, tulee voida hyödyntää työssä, jotta koulutuksesta on hyötyä.

Digitaidot

Digitaitojen osalta enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleiden ryhmä keskusteli tiedon runsaasta määrästä (tietotulvasta), kyvystä löytää oikea tieto ja hyödyntää tietoa nopeasti. Ryhmä koki sekä omien että kollegoiden digitaitojen olevan tällä hetkellä niin hyvällä tasolla, ettei niihin tarvitse suunnata erityisiä osaamisen kehittämistoimenpiteitä. Apua todettiin saatavan tarvittaessa omasta tiimistä. Molemmat ryhmät tosin totesivat, että

digitaitoja on ylläpidettävä aktiivisesti, jotta ne pysyvät ajan tasalla esimerkiksi tekniikan kehittyessä. Käytössä olevia järjestelmiä kritisoitiin: niitä on liikaa, ne ovat erittäin työläitä käyttää, ne otetaan keskeneräisinä käyttöön eivätkä ne ole yhteyksissä toisiinsa. Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet yhdistivät digitaitoihin yhteistyötaidot tiimistä avun pyytämisen sekä tiedon ja osaamisen jakamisen osalta. Omien digitaitojen on oltava kunnossa, jotta kykenee opastamaan puutteelliset digitaidot omaavaa asiakasta: - - *sama juttu työnhakijoiden puolella, et heidänki pitää niitä videov:itä ja muita, ni samallahan meidänki pitää tietää se, että miten ne toimii ja osata opastaa*. Ryhmän mukaan digitaidot kehittyvät parhaiten käytännössä - tekemällä yhdessä muiden kanssa esimerkiksi koulutusohjelmiston avulla. Toisaalta oppimisen todettiin olevan hyvin yksilöllistä, jolloin parasta olisi mahdollisuus oppia eri tavoin (esim. ohjeet, videot, pienryhmäkoulutukset, vertaistuki).

Itsetuntemus

Itsetuntemus osaamisalueena ei noussut ryhmässä spontaanisti esille, joten osallistujilta kysyttiin, miltä itsetuntemuksen vahvistaminen yhtenä osaamisen kehittämisen painopisteistä tuntuu. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet totesivat itsetuntemuksen olevan hyvin henkilökohtainen asia. Kukaan ryhmästä ei työurallaan ollut saanut itsetuntemukseen liittyvää koulutusta. Aihe koettiin kuitenkin erittäin tärkeäksi ja todettiin, että työelämässä keskitytään yhä helposti niin sanottuihin koviin arvoihin. *No kai se varmaan on työn ulkopuolellakin aika tärkeä. Et ei pelkästään tässä. Kyllähän se vaikuttaa siihen sun tekemiseen ja miten paljon sä tuotat tai saat sä tehtyä töitä aikaseks ja onks sul hyvä olla*.

Pidempään toimistossa työskennelleistä kaksi oli työuransa aikana ollut koulutuksessa, jossa oli käsitelty myös itsetuntemusta. Itsensä tunteminen koettiin erittäin tärkeäksi ammatillisen kehittymisen, tiimityön toimivuuden ja työn merkityksellisyyden kokemuksen kannalta. Itsetuntemukseen liitettiin itsesäätelytaidot eli työssä jaksaminen, omat rajat, priorisointi ja ajankäytön hallinta. Ryhmä esitti itsetuntemuksen ”koulutuksen” kohdentamista työuraansa aloittaville työntekijöille.

Osaamisen kehittämisen keinot

Haastatteluissa pyrittiin tarkentamaan keinoja ja toimenpiteitä eri osaamisalueiden kehittämiseksi. Parhaiksi asiakaspalveluosaamisen kehittämisen keinoiksi enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet mainitsivat infot, kurssit ja yhteistyö. Infojen tulee olla hyvin kohdennettuja, sisällön tarkkaan pohdittua ja mielellään vuorovaikutuksellisia. Esimerkiksi useamman palveluntuottajan esittelyssä eri toimijat sekoittuvat nopeasti toisiinsa. - - *semmosta hyvää kuratoitua tietoa, jos saa niinku pakettina jostain, ni sehän on niinku tosi arvokasta*. Toivottiin kaikkien tilaisuuksien tallentamista, jotta niihin voi tarvittaessa palata. Kurseille kaivattiin enemmän yhdessä tekemistä ja käytännön soveltamista – toiminnan kautta

oppimista, jota kannatti yleisesti myös pidempään toimistossa työskennelleet. *Niiden pitää mennä niinku käsi kädessä se käytäntö, perehdytys ja sit se teoria.*

Rekrytoinnit osaamisen kehittämisen keinona

Pidempään toimistossa työskennelleet nostivat esille teoreettisessa viitekehyksessäkin (ks. kappale 2.2) esitetyn organisaation osaamisen kehittämisen keinon eli rekrytointien mukana tulevan uuden osaamisen. Uusien työntekijöiden osaamista ja asioiden kyseenalaistamista kannattaisi hyödyntää mahdollisimman paljon. Kohdeorganisaation uusien työntekijöiden mentorointiohjelma nostettiin esille vertaistuen ja reflektoinnin näkökulmasta. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet kokivat luokkatyyppisen koulutuksen erityisesti perehdytyksessä tarpeelliseksi. Tällöin oppii heti käytännön esimerkkien kautta sovelta- maan uutta tietoaan eli saa kytkettyä teorian käytäntöön. Ryhmässä oltiin pidempään toi- mistossa työskennelleisiin verrattuna kriittisiä virheille. Virhetilanteessa *vien toisen mahik- sen ostaa ruokaa* kun taas pidempään työskennelleiden mukaan *ei ole kenenkään hen- gestä kyse*. Perehdytysprosessiin voisikin lisätä käytännön esimerkkejä miten epäonnistu- neista asiakastilanteista on selvitty.

Osaamisen jakaminen

Keskusteltaessa osaamisen jakamisesta, pohdittiin paljon ajankäyttöä ja ajan riittävyyttä erityisesti kurssitusten osalta. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa on kurssitettu vain osaa asiantuntijoista. Ryhmiltä kysyttiin, miten saatua tietoa ja osaamista jaetaan tiimeissä. Enin- tään kaksi vuotta toimistossa työskennelleiden mukaan tähän vaikuttavat yhteistyö- ja vuo- rovaikutustaidot. Kolme ryhmäläistä oli parhaillaan koulutuksessa, josta kukaan ei ollut ja- kanut uutta tietoa tai osaamista omaan tiimiin, *Kahvipöytäkeskusteluihin on jäänyt*. Tällä hetkellä tiedon ja osaamisen jako ei siis ole toimivaa. Jakamiseen tarvittaisi ryhmän mukaan erityisesti keskustelevuutta eli aikaa sekä asennemuutosta eli ei siirretä työtehtävää koke- neemmalle asiantuntijalle vaan pyydetään apua, minkä jälkeen tehdään tehtävä itse, jolloin samalla opitaan.

Molemmissa ryhmissä nousi esiin tarve hiljaisen tiedon siirtämiselle. Yli kaksi vuotta toimis- tossa työskennelleet totesivat, ettei osaamisen tai tiedon jakaminen riitä, vaan vastaanotta- jan on huolehdittava sen sisäistämisestä. Ryhmässä koettiin, että saatua osaamista ja tie- toa jaetaan omassa tiimissä ja työkavereiden kesken mutta ei eri tiimien välillä, sillä se vaa- tisi aikaa (esim. yhteisiä palavereja). Ryhmä ei osannut esittää konkreettisia keinoja tiedon ja osaamisen jakamisen kehittämiseksi. Toisaalta ryhmä totesi, että osaamista ja tietoa ky- kenee parhaiten jakamaan silloin, kun tuttuuden kautta luodaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri ilmaista tietämättömyytensä ja kysyä asioista.

Osaamistarpeet tulevaisuuden näkökulmasta

Haastatteluissa selvitettiin näkemyksiä siitä, ovatko teoreettisessa viitekehyksessä tärkeimmiksi nousseet painopisteet tulevaisuuden kannalta ne alueet, joihin osaamisen kehittämistoimenpiteet kannattaa kohdistaa. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleiden mielestä kyllä. Ryhmä nosti esille myös osaamisen soveltamisen joustavasti käytännön ongelmiin. Lomaketutkimuksessa asiantuntijat arvioivat osaamisensa suurin piirtein samalle tasolle nyt ja tulevaisuudessa. Sekä asiantuntijoiden osaamistarpeet että asiakkaiden ongelmat pysyvät samoina sekä nyt että tulevaisuudessa. Jatkuvasti on kuitenkin meneillään muutoksia, joten haastatteluissa pyrittiin selvittämään, mielletäänkö tosiaan, ettei osaamista tarvitsisi lainkaan kehittää. Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleet kumosivat tämän lomaketutkimuksen tuloksen. Osaamisen kehittämisen jatkuvasta tarpeesta tuoreena esimerkkinä kerrottiin äkillisen sotatilanteen aiheuttama ukrainalaisten työnhakija-asiakkaiden palvelujen tarve. Työn teon tavat ja koulutusmuodot muuttuvat koko ajan. Muutoksia tulee runsaasti ohjaavien tahojenkin toimesta ja niihin on sopeuduttava, muun muassa kehittämällä osaamista. Enintään kaksi vuotta työskennelleiden ryhmässä tuli ilmi, että osaamis- ja asiakastarpeita on vaikea ajatella tulevaisuuden näkökulmasta. Ryhmäläiset ajattelivat osaamistarpeita oman tehtäväkuvansa ja siinä tapahtuvien muutosten pohjalta eli ei kyetty näkemään, miltä työnvälitystyö yleisesti voisi tulevaisuudessa näyttää.

Lomaketutkimuksessa asiakkaiden tulevaisuuden palvelutarpeissa nousi esiin tarve heidän osaamisensa kehittämiseksi. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleet vahvistivat, kuten yleisestikin on todettu, että kaikilla on tarve monipuoliselle ja ajantasaiselle osaamiselle sekä sen aktiiviselle kehittämiselle. *Et kuitenki pitää olla osaaminen tätä päivää, koska sitä vaaditaan jokaiselta.* Pidempään toimistossa työskennelleiden mukaan asiantuntija tarvitsee tähän asiakastarpeeseen vastatakseen nimenomaan laajaa tietoutta (mm. koulutukset, koulutusjärjestelmä, omat palvelut) ja ratkaisukeskeisyyttä.

Työelämän monimuotoisuuden edistäminen

Aiemmin käsiteltyjen digitaitojen lisäksi lomaketutkimuksessa tulevaisuuden näkökulmasta tärkeänä osaamisalueena koettiin työelämän monimuotoisuuden edistäminen. Enintään kaksi vuotta toimistossa työskennelleiden mukaan työelämän monimuotoisuuden edistäminen on erityisen haastavaa työnhakija-asiakkaiden kirjavien ongelmien vuoksi. Molempien ryhmien mukaan osaamista monimuotoisuuden edistämiseen ja moniongelmaisten asiakkaiden ohjaamiseen tarvitaan sekä nyt että tulevaisuudessa. *Varmaan korostuu nyt, ku haasteet on hankalempia, ja semmonen kuntoutus- ja työkykyosaaminen varmaa on yks semmonen, minkä osaamista tarvii.* Osaamisella tarkoitetaan laajaa tietoutta kuten omien ja ulkoisten toimijoiden palvelujen tuntemusta sekä toimialatuntemusta (esim. mikä toimiala

sopii milläkin tavalla osatyökykyiselle). - - *täytyy myös oppia tosi monen muun toimijan asioita, jotta mä pystyn onnistumaan juuri siinä oman asiakkaan kanssa, neuvomaan hänet oikeitten palveluitten piiriin ja hänen oikeutensa, mistä hänen pitää lähteä liikenteeseen, et Kelan ja työeläkeyhtiön ja sosiaalitoimen ja, et se ei oo pelkästään vain tämä talo, vaan vielä siitä lähtee sen ulkopuolelle.*

Yli kaksi vuotta toimistossa työskennelleiden mukaan tietoisuustaidot kuten kokonaisuuden hallinta ja asiakaspalveluosaaminen kuten myynti-, markkinointi- ja motivointitaidot auttavat myös monimuotoisuuden edistämässä. Myös tämä ryhmä korosti yhteistyötä ulkoisten verkostojen kanssa, sillä vaikka asiakkaiden perusongelmat pysyvät samoina, kasvavat erityisesti työkykyyn ja terveydentilaan liittyvät haasteet. Tällöin on tiedettävä sopivat verkostot ja palvelut asiakkaan tilanteen eteenpäin viemiseksi. - - *et tavallaan ilman niitä verkostoja on tavallaan niinku kädetön ja jalaton, että asiakkaan tilanteita saa eteenpäin, ni siinä tarvitaan sit muita.* Työelämä muuttuu koko ajan monimutkaisemmaksi (esim. samaan aikaan tehdään useampaa eri työtä, työn tekemisen muodot muuttuvat ja monipuolistuvat), joten on pysyttävä ajan tasalla. Ryhmä esitti työkyky- ja kuntoutusosaamisen kehittämisen keinoksi koulutusta ja sisäistä perehdytystä. Aiemmin työkykyosaaminen on kohdeorganisaatiossa ollut vain tiettyjen asiantuntijoiden työtä, joten haastattelujen perusteella kaikkien asiantuntijoiden osaamista tulisi tämän aiheen osalta kehittää.

6.3.3 Yhteenveto

Lomaketutkimuksen tulokset linkittyivät yllättävänkin vahvasti teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotuihin työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteisiin. Avointen vastausten perusteella ei tullut esille uusia näkökulmia tai osaamisalueita, jotka osaamisen kehittämissuunnitelmassa olisi hyvä huomioida. Tästä voi päätellä, että teoreettisen viitekehyksen perusteella luodut osaamisen kehittämisen painopisteet edustavat hyvin todellisia työnvälityksen asiantuntijan osaamisalueita. Teoreettinen selvitystyö on siis ollut onnistunutta, mikä varmistettiin haastatteluissa kysymällä osallistujilta, puuttuiko painopistekuvasta heidän mielestään jokin työssä oleellinen osaamisalue. Haastatteluissa ei muutenkaan noussut esille uusia näkökulmia osaamisen kehittämisen painopisteisiin.

Vuorovaikutustaidot

Sekä lomaketutkimuksen että haastattelujen perusteella merkittävä työnvälityksen asiantuntijan osaamisalue sekä nyt että tulevaisuudessa on vuorovaikutustaidot, jotka ovat teoreettisen viitekehyksen perusteella myös ydinosaamista. Haastateltavat nostivat lisäksi esiin yhteistyötaidot, jotka he kuitenkin liittivät vuorovaikutustaitoihin. Lomaketutkimuksessa vuorovaikutustaitojen ei koettu tarvitsevan kehittämistä, mikä haastattelujen mukaan voi

johtua esimerkiksi siitä, että ne jäävät substanssiosaamisen jalkoihin tai ettei kyetä tunnistamaan niiden kehittämistarvetta.

Laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta

Myös laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta nousi esiin sekä lomaketutkimuksen avoimissa vastauksissa että haastatteluissa sekä nykyhetken että tulevaisuuden tärkeänä osaamisena. Kyseisen osaamisalueen vankka hallinta edistää todella monen muun osaamisalueen kehittymistä (työelämän monimuotoisuuden edistäminen, työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamiset, kestävä kehityksen osaaminen). Osaamisalue on jo mainittu Hämeen TE-palvelustrategian toimeenpanosuunnitelmassa (”yritys- ja toimialaosaamisen syventäminen”) mutta varsinaisiin kehittämistoimenpiteisiin ei ole ryhdytty (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022c).

Työnantaja-asiakaspalveluosaaminen

Toinen ydinosaaminen, työnantaja-asiakaspalveluosaaminen, korostui lomaketutkimuksen avoimissa vastauksissa sekä nykyhetken että tulevaisuuden näkökulmista mutta ei juuri muuten eikä lainkaan haastatteluissa, mikä on huolestuttava tulos kohdeorganisaation ydintehtävän (työnantaja-asiakaslähtöinen työnvälitys) kannalta. On hyvä huomioida, että pääosa avoimista vastauksista sopi sekä työnantaja- että työnhakija-asiakaspalveluosaamisten alle, jolloin tulos saattaa olla hieman harhaanjohtava. Toisaalta lomaketutkimuksessa pidempään toimistossa työskennelleet nostivat juuri työnhakija-asiakaspalveluosaamisen tulevaisuuden kannalta tärkeäksi osaamisalueeksi. Haastattelujen perusteella tulokseen vaikuttaa, että työtä tehdään edelleen työnhakija-asiakaspainotteisesti muun muassa lakivertteiden ja aiemman keskitetyn työnantaja-asiakaspalvelutoimintamallin vuoksi. Asiantuntijoiden näkemyksistä huolimatta osaamisalue nostetaan osaamisen kehittämisohjelmaan, sillä kuten tuloksista ilmeni, osaaminen on heikolla tasolla verrattuna siihen, että sen tulisi olla ydinosaamista. Yksi tärkeimmistä osaamisalueen kehittämiskeinoista on yrityskäynnit.

Työnhakija-asiakaspalveluosaaminen

Työnhakija-asiakaspalvelu puolestaan korostui kaikissa lomaketutkimuksen tuloksissa sekä nykyhetken että tulevaisuuden näkökulmista muttei spontaanisti haastatteluissa. Haastatteluissa ylipäätään korostuivat metataidot kuten itsesäätely- ja tietoisuustaidot substanssiosaamisen sijaan. Osaamisalue otetaan kuitenkin lomaketutkimuksen vahvojen tulosten perusteella mukaan osaamisen kehittämisohjelmaan. Sekä lomaketutkimuksen avointen vastausten että haastattelujen perusteella osaamisalue on työnvälityksen asiantuntijan perustyötä. Suurin tarve on työttömyysturva-, harkintavalta- sekä ohjaus- ja opastusosaamisen kehittämiseksi. Ohjaus- ja opastusosaaminen, joka sisältää muun muassa

myyntiä, markkinointia ja motivointia, vahvistaa myös työelämän monimuotoisuuden edistämistä ja työnantaja-asiakaspalveluosaamista.

Itsetuntemus

Itsetuntemus on teoreettisen viitekehyksen mukaan asiantuntijan ydinosaamista. Osaamisalue ei kuitenkaan näkynyt millään tavalla lomaketutkimuksen vastauksissa eikä noussut haastatteluissa spontaanisti esille. Kysyttäessä haastateltavat kuitenkin kokivat alueen erittäin merkittäväksi osaksi asiantuntijatyötä. Haastateltavista vain kaksi oli työuransa aikana osallistunut koulutukseen, jossa oli käsitelty itsetuntemusta. Haastattelut vahvistivat teoreettisen viitekehyksen päätelmän, että itsetuntemus on perustavanlaatuinen osa asiantuntijuutta vaikuttaen muun muassa oman osaamisen ja sen kehittämistarpeiden tunnistamiseen sekä onnistuneesti työssä suoriutumiseen, vaikka osaamisaluetta ei lomaketutkimuksessa koettukaan tärkeäksi. Tällä perusteella itsetuntemus on tärkeä sisällyttää osaamisen kehittämisohjelmaan.

Digitaidot

Tulevaisuuden osaamisen näkökulmasta lomaketutkimuksessa korostuivat digitaidot, jotka nousivat haastatteluissa yhdeksi tärkeimmistä osaamisalueista jo tällä hetkellä. Digitaitoja tulee haastateltavien mukaan ylläpitää aktiivisesti järjestelmien, tekniikan ynnä muun kehityksessä. Myös asiakkaat tarvitsevat enenevässä määrin apua digiasioissa. Lomaketutkimuksessa ei kuitenkaan ilmennyt, että digitaitoja toivottaisi kehitettävän. Haastattelujen mukaan omat ja työkavereiden digitaidot koetaan niin hyviksi, ettei niihin tarvitse kohdistaa erityisiä osaamisen kehittämistoimenpiteitä. Työkaverit auttavat tarvittaessa. Tulos on ristiriidassa kohdeorganisaation TE-palvelustrategian toimeenpanosuunnitelman kanssa, sillä suunnitelman yhtenä toimenpiteenä on IT-osaamisen vahvistaminen (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022c). Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella kyseinen osaamisalue ei kuitenkaan ole yksi tärkeimmistä kehitettävistä osaamisalueista.

Työelämän monimuotoisuuden edistäminen

Toinen lomaketutkimuksessa tulevaisuuden näkökulmasta korostunut osaamisalue oli työelämän monimuotoisuuden edistäminen. Alue nousi esiin myös haastatteluissa pidempään toimistossa työskennelleiden puolelta, jotka tosin korostivat, että kyseistä osaamista tarvitaan jo nyt. Kuten työnantaja-asiakaspalvelussa, myös tällä osaamisalueella haastaa se, että vain osalla asiantuntijoista on esimerkiksi työkykyosaamista. Tulevaisuudessa erityisesti asiakkaiden työkykyyn ja terveydentilaan liittyvät haasteet lisääntyvät, joten tätä osaamisaluetta tulisi vahvistaa. Tulosten mukaan työelämän monimuotoisuuden edistäminen vaatii verkostoyhteistyötä ja laajaa tietoutta. Laaja tietous onkin jo aiemmin esitetty

otettavan mukaan osaamisen kehittämisselmaan kuten myös vuorovaikutustaidot, joita verkostoyhteistyö puolestaan vaatii. Kohdeorganisaation kannattaa miettiä tapoja edistää verkostoyhteistyötä, sillä työelämän monimuotoisuuden edistämisen lisäksi verkostot nousivat esiin digitaalisten, laajan tietouden sekä työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaimien yhteydessä.

Jatkuva oppiminen eli aktiivinen oman osaamisen kehittäminen

Myös jatkuva oppiminen eli aktiivinen oman osaamisen kehittäminen korostui lomaketutkimuksessa tulevaisuuden osaamisen kehittämisen painopisteenä. Avoimissa vastauksissa tai haastattelussa jatkuva oppiminen ei puolestaan noussut käsitteenä esiin. Vastajat kuitenkin puhuivat runsaasti muun muassa ajan tasalla olemisesta, muutoksiin sopeutumisesta ja uusien asioiden haltuunotosta, jotka kaikki viittaavat jatkuvan oppimisen tarpeeseen. Haastattelujen mukaan asiantuntijan tulee itse olla aktiivinen ja hänellä tulee olla taitoa ja kykyä kehittää omaa osaamistaan. Jatkuvan oppimisen haasteena todettiin useaan kertaan ajanpuute. Samalla, kun aikaa oppimiselle on liian vähän, tulee jatkuvasti paljon uutta (pakollista) opittavaa. Ajankäytön ratkaisuksi esitettiin muun muassa tilaisuuksien tarkempaa kohdentamista, sisältöjen tiivistämistä ja tallentamista. Kohdeorganisaation on hyvä miettiä, miten jatkuvalle oppimiselle mahdollistettaisiin sen tarvitsema aika. Jatkuva oppiminen nostetaan osaamisen kehittämisselmaan muihin alueisiin nivoutuvana toimintatapana, joka toteutuu, kun osaamisen kehittämiseen panostetaan ja sitä toteutetaan järjestelmällisesti esimerkiksi tässä työssä esitettävän osaamisen kehittämisselmaan avulla.

Korkea koulutus- ja osaamistaso, kestävän kehityksen osaaminen

Osaamisen kehittämisen painopisteistä vähiten tärkeitä olivat sekä lomaketutkimuksen että haastattelujen perusteella asiantuntijoiden korkea koulutus- ja osaamistaso sekä kestävän kehityksen osaaminen. Korkean koulutus- ja osaamistason osalta on hyvä huomioida, että suurin osa vastaajista oli suorittanut vähintään alemman korkeakoulututkinnon ja toisen asteen koulutuksen suorittaneista 70 % oli pidempään toimistossa työskennelleitä, jolloin osaamistaso koetaan yleisestikin parempana. Teoreettisen viitekehityksen perusteella korkean koulutus- ja osaamistason varmistaminen on tärkeää toimivan ja resilientin yhteiskunnan kannalta, jolloin on hyvä kannustaa erityisesti matalan koulutustason omaavia asiantuntijoita jatkokouluttautumaan. Kestävän kehityksen osaaminen oli haastattelujen mukaan käsitteenä hankala ymmärtää. Kun käsite linkitettiin megatrendi ilmastonmuutokseen, osattiin se liittää työnantaja-asiakaspalveluun. Koska työnantaja-asiakaspalvelua tehdään huomattavasti vähemmän kuin työnhakija-asiakaspalvelua, ei osaamisaluetta koettu merkityksellisenä – toisaalta myös osaaminen oli tällä perusteella heikkoa. Kestävän kehityksen osaamista vahvistaa muun muassa laaja tietous ja jatkuva oppiminen.

Osaamisen kehittämisen keinot

Lomaketutkimuksessa pyrittiin esimerkin avulla saamaan vastaajilta konkreettisia ehdotuksia osaamisen kehittämisen keinoista, mutta vastaukset jäivät suhteellisen yltäosolle. Yksi haastattelujen tavoite olikin konkreettisten kehittämistoimenpiteiden löytäminen. Myös haastatteluissa oli joidenkin osaamisalueiden (esim. vuorovaikutustaidot, itsetuntemus) kohdalla vaikea esittää keinoja osaamisen kehittämiseksi. Yhteenveto esiin nousseista keinoista ja toimenpiteistä esitetään osaamisen kehittämissuunnitelmassa.

Tärkein keino tulosten mukaan on yhdistää uusia asioita mahdollisimman hyvin käytäntöön. Vastaajat korostivat vuorovaikutuksellista yhdessä oppimista ja tiedonjakoa tekemisen ja käytäntöön soveltamisen kautta (esim. caset, kokemukset, mentorointi, vertaistuki, uusien työntekijöiden ajatukset). Teoreettisessa viitekehyksessä puolestaan korostettiin reflektoinnin merkitystä osaamisen kehittämisessä. Haastatteluissa pidempään toimistossa työskennelleet nostivat yhdeksi tärkeimmistä osaamisalueista juuri osaamisen soveltamisen joustavasti käytännön ongelmiin. Lomaketutkimuksessa osaamisalue nousi esiin nykyhetken näkökulmasta ja vastausten mukaan soveltamistarpeen taustalla on tutkimushetkellä voimaan tullut lakimuutos. Tulos onkin hyvä ottaa huomioon uusien muutosten kohdalla – muutoksissa käytäntöön soveltaminen on erityisen tärkeää. Edellä mainituista syistä kyseinen alue nostetaan osaamisen kehittämissuunnitelmaan muihin alueisiin nivoutuvana toimintatavaksi, joka suositellaan huomioitavan kaikissa osaamisen kehittämistoimenpiteissä.

6.4 Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämissuunnitelma

Työn teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksellisen osion perusteella laadittiin Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämissuunnitelma. Ohjelman tavoitteena on mahdollistaa systemaattisempaan osaamisen kehittämisen johtamiseen siirtymisen ja taata asiantuntijoiden tasalaatuinen perusosaamistaso yhteisen alkuperäshätyksen jälkeen. Perinteisesti organisaation johto tai HR laatii osaamisen kehittämissuunnitelman mutta tässä opinnäytetyössä osallistettiin asiantuntijat oman osaamisensa kehittämiseen, mikä vahvistaa työn mielekkyyden kokemusta, kuten kaikki yhdessä kehittäminen. Tällöin hyödynnetään henkilöstön osaamista, tuetaan innostusta ja vahvistetaan organisaation uusiutumiskykyä. (Työturvallisuuskeskus 2017, 6–7, 24.)

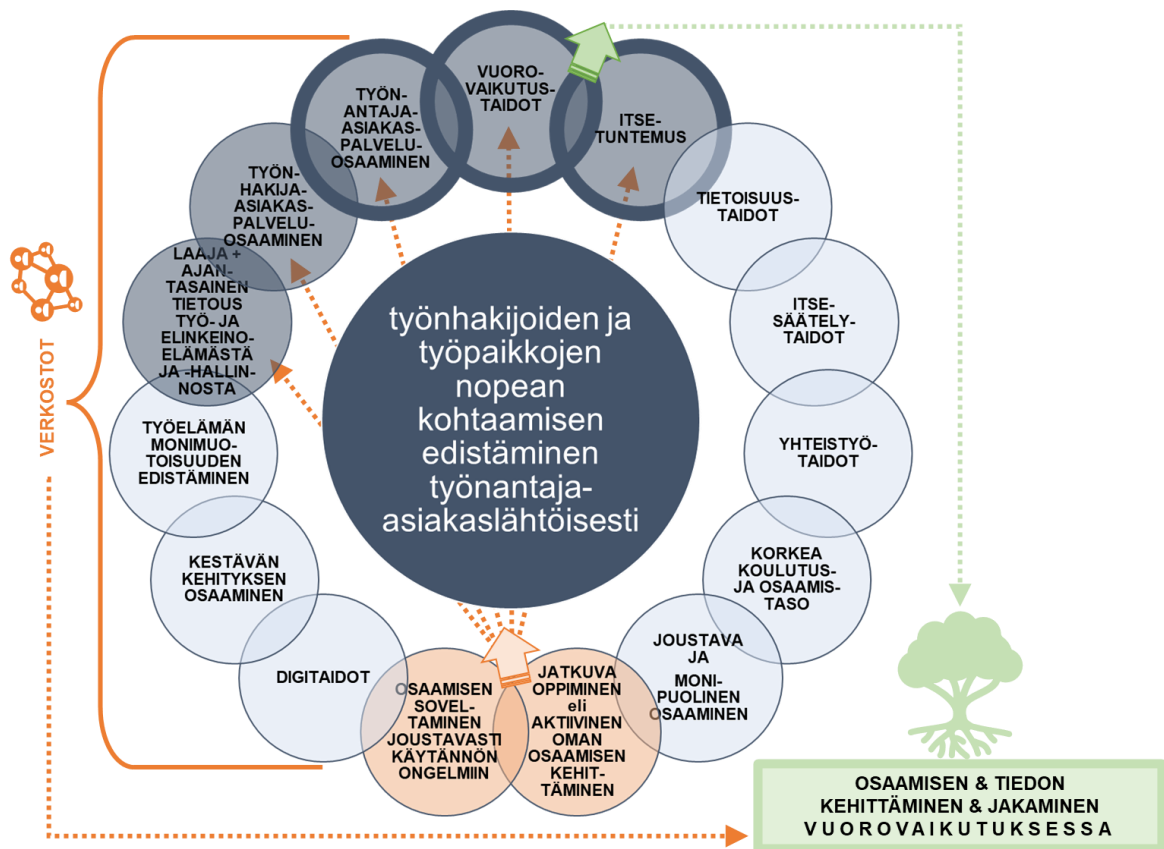
Kuten opinnäytetyön rajauksissa (kappale 1.4) todettiin, kehittämissuunnitelmassa keskitytään tulevaisuuden osaamistarpeisiin asiantuntija- ja asiakasnäkökulmista sekä kohdistetaan kehittämistoimenpiteet tulevaisuuden kannalta oleellisimpiin painopisteisiin ottamatta kantaa tarkempaan käytännön toteutukseen. Yleisesti organisaation yhteinen osaamisen

kehittämishjelma voi tukea yhteisöllisyyttä, lisätä keskinäistä luottamusta ja vähentää epävarmuuden tunnetta tulevaisuudesta (Hanhinen 2010, 200). Kohdeorganisaatioon kohdistuu jatkossakin suuria muutoksia, jolloin osaamisen kehittämishjelma on yksi muutoksen tuen keinoista.

Osaamisen kehittämishjelma voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi kehityskeskustelukierroksen yhteydessä, jolloin kohdeorganisaation johto määrittää yksityiskohtaisemmin, mitä painopistettä kehitetään milläkin aikataululla ja kenen kouluttamana (KEHA-keskus, sisäinen koulutus, ulkopuolinen koulutuspalvelu, verkostotapahtumat ym.). Samalla rajataan tarvittaessa koulutusten kohderyhmät, joihin ohjelmassa esitetään muutamia ehdotuksia opinäytetyön tulosten perusteella. Yleisesti kehittämishjelma kattaa kaikki organisaation työnvälityksen asiantuntijat heti alkuperehdytyksen jälkeen.

Ohjelmassa esitetyille osaamisen kehittämisen painopisteille voidaan asettaa erilliset tavoitteet, joiden toteutumista seurataan sekä koko organisaation tasolla että henkilökohtaisesti, kuten Hämeen TE-palvelustrategian toimeenpanosuunnitelmassa mainitaan ("kaikille tehdään osaamisen kehittämisen suunnitelma") (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022c.). Tavoitteena voi olla, että kaikki työnvälityksen asiantuntijat suorittavat tietyt opinnot tietyllä ajanjaksolla. Organisaatiotasolla voidaan seurata, onko ohjelmassa esitettyjä painopisteitä kehitetty (kyllä/ei) sekä millaisia kehittämistoimenpiteitä on käytetty. Kehittämistoimenpiteistä voidaan kerätä osallistujapalautetta ja osaamisen kehittymistä voidaan selvittää it-searviointin avulla. Seurannan tukena voidaan hyödyntää esimerkiksi Osaava-järjestelmää, työajan kohdennuksia ja henkilöstökoulutusmerkintöjä.

Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämishjelma esitetään kuviossa 12. Ohjelmaan valittiin viisi tummansinisellä taustavärillä merkittyä osaamisen kehittämisen painopistettä: laaja ja ajantasainen tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta, työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamiset, vuorovaikutustaidot sekä it-setuntemus. Ydinosaaminen on ympyröity kuviossa paksummalla viivalla. Myös osaamisen soveltaminen joustavasti käytännön ongelmiin sekä jatkuva oppiminen eli aktiivinen oman osaamisen kehittäminen nostetaan ohjelmassa esille oranssilla taustavärillä merkittynä. Osaamisen soveltaminen joustavasti käytännön ongelmiin on huomioitava kaikissa ohjelmaan nostettujen painopisteiden kehittämistoimenpiteissä sekä erityisesti muutostilanteissa. Jatkuva oppiminen toteutuu säännöllisen ja järjestelmällisen osaamisen kehittämisen kautta. Organisaation on mahdollistettava aikaa jatkuvalla oppimiselle ja huomioitava erilaiset tavat oppia.



Kuvio 12. Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämisohjelma

Lisäksi ohjelmassa korostetaan, että osaamisen kehittyminen vaatii sen jakamista vuorovaikutuksessa, mitä edistää painopisteiden ”vuorovaikutustaidot” ja ”itsetuntemus” kehittyminen. Vuorovaikutuksellinen osaamisen ja tiedon kehittäminen ja jakaminen on huomiotava kaikkia osaamisen kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa. Myös tämä vaatii aikaa, kuten jatkuvan oppimisenkin kohdalla todettiin. Organisaatiolle suositellaan sekä sisäisen että ulkoisen verkostoyhteistyön lisäämistä, sillä verkostoissa toimiminen edistää monen muun osaamisalueen kehittymistä. Tätä on havainnollistettu kuviossa oranssilla sulkuviivalla. Verkostoja tarvitaan myös edellä mainittuun osaamisen ja tiedon kehittämiseen ja jakamiseen.

Osaamisen kehittämisohjelman painopisteille tutkimuksellisen osion perusteella määritellyt konkreettiset kehittämistoimenpiteet ja keinot esitetään kuviossa 13. Ydinosaaminen on ympyröity kuviossa paksummalla viivalla.

LAAJA JA AJANTASAINEN TIETOUS TYÖ- JA ELINKEINOELÄMÄSTÄ JA -HALLINNOSTA	<ul style="list-style-type: none"> • yrityskäynnit, tutustumisvierailut (mm. oppilaitokset), (isoihin) tapahtumiin osallistuminen • infot, koulutukset, sisäiset perehdytykset • sisäisen & ulkoisen yhteistyön lisääminen • tiedottaminen • manuaalit, ohjeet (selkeys, löydettävyyys, käytännön soveltaminen)
TYÖNHAKIJA- ASIAKASPALVELU- OSAAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • ohjaus- ja opastusosaaminen: infot, koulutukset, sisäiset perehdytykset <ul style="list-style-type: none"> ◦ erityisesti myynti-, markkinointi- ja motivointitaidot / kaikki asiantuntijat • harkintavaltaymmärryksen kehittyminen: yhteinen pohdinta ja keskustelu <ul style="list-style-type: none"> ◦ erityisesti uudet asiantuntijat: sisällytetään perehdytykseen • työttömyysturvaosaamisen vahvistaminen asiakastyön sujuvoittamiseksi / kaikki asiantuntijat • sisäisen & ulkoisen yhteistyön lisääminen
TYÖNANTAJA- ASIAKASPALVELU- OSAAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • yleinen työnantaja-asiakaspalveluosaaminen (yrityskäynnit!) & nykyisen strategian kirkastus <ul style="list-style-type: none"> ◦ erityisesti aiemmin vain työnhakija-asiakkaita palveleet asiantuntijat • ohjaus- ja opastusosaaminen: infot, koulutukset, sisäiset perehdytykset <ul style="list-style-type: none"> ◦ erityisesti myynti-, markkinointi- ja markkinointitaidot / kaikki asiantuntijat • sisäisen & ulkoisen yhteistyön lisääminen
VUOROVAIKUTUSTAITOT	<ul style="list-style-type: none"> • sisällytetään esim. asiakaspalveluosaamista (asiakkaan kohtaaminen, yksilöllinen palvelu) vahvistaviin koulutuksiin • yhdistetään itsetuntemuksen kehittämiseen (itsetuntemus vahvistuu > kyetään paremmin tunnistamaan mahdollinen kehittämistarve)
ITSETUNTEMUS	<ul style="list-style-type: none"> • sisällytetään esim. asiakaspalveluosaamista (myyntiosaaminen), vuorovaikutustaitoja (asiakkaan kohtaaminen, yksilöllinen palvelu) vahvistaviin koulutuksiin <ul style="list-style-type: none"> ◦ erityisesti nuoremmat, työuransa alussa olevat asiantuntijat

Kuvio 13. Osaamisen kehittämistoimenpiteet ja keinot

7 Johtopäätökset

7.1 Yhteenveto

TE-palvelujen vahvuutena ovat Euroopan komission koordinoiman Euroopan julkisten työvoimapalvelujen verkoston arvioinnin mukaan osaavat ja mukautumiskykyiset asiantuntijat (Työ- ja elinkeinoministeriö b). Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää, sillä organisaation kilpailukyky ja menestys riippuvat työntekijöiden onnistuneista työsuorituksista, jotka puolestaan pohjautuvat osaamiseen (Viitala 2021, 40, 121; Hanhinen 2010, 25, 49, 98–99; Shet ym. 2019, 755). Monipuolinen ja laaja osaaminen edistää myös muutostykyä, joka on tulevaisuudessa yksittäisiä osaamisalueita tärkeämpi ominaisuus (Eklund 2021, 46, 83). Työnvälityksen asiantuntijan sanoin: *Tulee taas niinku ulkoisten voimien vaikutuksesta tavallaan, mitkä ei oo hallittavissa eikä ennustettavissa välttämättä kovin pitkäl aikajänteellä. Muutoksia vaan tapahtuu ja niihin on pakko sopeutua.* Tässä opinnäytetyössä selvitettiin ja tutkittiin työnvälityksen asiantuntijan tulevaisuuden osaamistarpeita ensimmäistä kertaa. Opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli Hämeen TE-toimisto.

Työn päätutkimuskysymyksenä oli *Miten työnvälityksen asiantuntijan osaamista tulee kehittää tulevaisuuden vaatimuksia vastaavaksi?*, jota tukivat alakysymykset *Mitä osaamista työnvälityksen asiantuntijalta tulevaisuudessa vaaditaan?*, *Miten ohjaavien tahojen tulevaisuuden osaamisvaatimukset vastaavat työnvälityksen asiantuntijoiden omaa kokemusta tulevaisuuden osaamistarpeista?* sekä *Mitkä ovat tulevaisuuden kannalta keskeisimmät työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämiskohteet?*

Ensimmäiseen alakysymykseen vastattiin työn teoreettisessa viitekehyksessä kappaleissa 2 ja 3, joissa ensin määriteltiin, mitä osaamisella ja sen kehittämällä tarkoitetaan ja mistä osaaminen työelämässä koostuu. Tämän jälkeen selvitettiin tulevaisuusnäkökulmasta, millaisia kvalifikaatioita työnvälityksen asiantuntijuudelle on. Teoreettisen viitekehyksen mukaan asiantuntijuuden perustana ovat vahva itsetuntemus sekä kyky soveltaa osaamista joustavasti käytännön ongelmiin. Työn tekeminen enenevässä määrin verkostoissa vaatii asiantuntijalta erinomaisia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Tulevaisuudessa metataidot, kuten tietoisuus- ja itsesääätelytaidot, korostuvat edistäen muun muassa jatkuvassa muutoksessa tarvittavaa stressinsietokykyä. Asiantuntijuuteen kuuluu kiinteästi myös aktiivinen oman osaamisen kehittäminen. Työnvälitystyö vaatii lisäksi laajaa tietoutta sekä erinomaisia asiakaspalvelu-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja.

Tulevaisuuden osaamisvaatimuksia käsiteltiin myös työn tutkimuksellisessa osiossa kappaleessa 6.3 kysymällä kohdeorganisaation työnvälityksen asiantuntijoilta heidän omia näkemyksiään ja kokemuksiaan aiheesta. Tutkimuksellinen osio koostui työnvälityksen

asiantuntijoille suunnatusta lomaketutkimuksesta ja kahdelle pienryhmälle pidetyistä haastatteluista. Lomaketutkimuksen avoimissa vastauksissa tärkeimmiksi tulevaisuuden osaamisalueiksi nousivat laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta sekä työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalveluosaamiset. Lisäksi työn teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostettiin työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteet (kappale 5), joista asiantuntijoita pyydettiin sekä lomaketutkimuksessa että haastatteluissa valitsemaan mielestään tulevaisuuden kannalta tärkeimmät osaamisalueet. Lomaketutkimuksessa tärkeimmiksi osaamisalueiksi nousivat vuorovaikutustaidot, jatkuva oppiminen eli aktiivinen oman osaamisen kehittäminen ja työnhakija-asiakaspalveluosaaminen. Haastattelujen perusteella tärkeimmät osaamisalueet olivat puolestaan vuorovaikutus-, yhteistyö- ja digitaidot. Haastatteluissa metataidot painoutuivat substanssiosaamisen sijaan.

Toista alakysymystä varten työn teoreettisessa viitekehyksessä kappaleessa 4 tarkasteltiin toimintaympäristön kuten ohjaavien tahojen työnvälitystyölle asettamia kvalifikaatioita muun muassa megatrendien ja strategioiden kautta. Tarkastelussa korostui yhteiskunnan muutos vuorovaikutus- ja verkostoyhteiskunnaksi, jolloin keskiöön nousevat vuorovaikutustaidot. Myös muut meta- ja yhteistyötaidot ovat tärkeitä. Tulevaisuuden työtehtävät vaativat entistä korkeampaa koulutus- ja osaamistasoa, ja monirooliset ja muuttuvat työnkuvat joustavaa ja monipuolista osaamista, mikä vahvistaa muun muassa sopeutumiskykyä dynaamisessa toimintaympäristössä. Jatkuva oppiminen on arkipäivää. Toimintaympäristön kvalifikaatioita ovat myös digitaidot sekä työelämän monimuotoisuuden ja kestävän kehityksen edistäminen. Kohdeorganisaation ydintehtävän mukaisesti tärkein osaamisvaatimus on aktiivinen työnantaja-asiakaspalveluosaaminen. Muita substanssikvalifikaatioita ovat työnhakija-asiakaspalveluosaaminen sekä laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta.

Toiseen alakysymykseen vastaamiseksi tutkimuksellisen osion tuloksia verrattiin edellä mainittuihin teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostettuihin osaamisen kehittämisen painopisteisiin ja todettiin painopisteiden vastaavan todellisia työnvälityksen asiantuntijan tärkeimpiä osaamisalueita. Sekä lomaketutkimuksen että haastattelujen perusteella osaamisalueet korkea koulutus- ja osaamistaso sekä kestävän kehityksen osaaminen eivät olleet muihin painopisteisiin verrattuna yhtä merkityksellisiä.

Kolmas alakysymys kulki toisen alakysymyksen rinnalla. Jo teoreettisessa viitekehyksessä huomio pyrittiin suuntaamaan nimenomaan tulevaisuuden kannalta keskeisimpiin osaamisalueisiin. Teoreettisen selvitystyön perusteella laadittiinkin aiemmin mainitut osaamisen kehittämisen painopisteet, joista tutkimuksellisen osion avulla rajattiin tulevaisuuden kannalta keskeisimmät. Tulevaisuudessa tärkeimpiä osaamisalueita ovat laaja ja ajantasainen

tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta, työnhakija- ja työnantaja-asiakaspalvelu-osaamiset, vuorovaikutustaidot sekä itsetuntemus.

Varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastattiin laatimalla teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksellisen osion pohjalta Hämeen TE-toimiston työnvälityksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämisohjelma, jossa esitetään edellä mainitut tulevaisuuden kannalta tärkeimmät osaamisalueet sekä konkreettiset toimenpiteet ja keinot niiden kehittämiseksi. Lisäksi ohjelmassa korostetaan osaamisen ja tiedon kehittämistä ja jakamista vuorovaikutuksessa, jatkuvaa oppimista sekä osaamisen soveltamista joustavasti käytännön ongelmiin. Myös verkostoyhteistyötä tulee lisätä. Ohjelman toteuttaminen edistää työnvälityksen asiantuntijan kompetenssin ja työnvälityksen asiantuntijuuden kvalifikaatioiden vastaamista toisiinsa, mikä johtaa onnistuneeseen työssä suoriutumiseen ja organisaation menestymiseen.

7.2 Tulosten pohdintaa

Opinnäytetyön tulosten perusteella on selvää, että työnvälityksen asiantuntijuus on hyvin monipuolinen ja laaja palveluammatti, johon vaikuttaa useita isoja tekijöitä kuten muutokset työ- ja elinkeinoelämässä ja -hallinnossa. Työn tutkimuksellisen osion haastattelussa asiantuntijat itsekkin hämmentyivät huomatessaan, miten useasta palasesta heidän osaamiskokonaisuutensa muodostuu: *Mulla tulee tästä äkkiä sellanen, ku kattoo tän, et ku mielletään tavallaan tai mielletään osittain, et asiantuntijatyö voi olla kapea-alaista, mut loppupeleissä me tarvitaan hirveesti erilaisia taitoja, et tää homma saadaan niin sanotusti maaliin.*

Dynaamisen toimintaympäristön vuoksi työnvälityksen asiantuntijan on aktiivisesti kehitettävä omaa osaamistaan pysyäkseen muutos- ja työllistymiskykyisenä. Jotta koko organisaation osaaminen kehittyy, on asiantuntijan myös jaettava osaamistaan. Vuorovaikutuksellinen osaamisen jakaminen kehittää samalla asiantuntijan omaa osaamista, jota voi jälleen jakaa edelleen muille. Haastattelutulosten perusteella kohdeorganisaatiossa ei tällä hetkellä jaeta osaamista riittävästi, mitä perustellaan ajanpuutteella. Oman tiimin kesken aikaa yhteiseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen saattaa olla mutta ei esimerkiksi tiimien tai sisäisten verkostojen kesken. Myös lomaketutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen mukaan osaamisen kehittyminen vaatii aikaa. Kohdeorganisaatiossa olisi hyvä pohdita, miten varmistetaan riittävästi ja tasapuolisesti aikaa osaamisen kehittymiselle perustyön lomassa. Yksi sujuvaa aivotyötä haittaava eli aivoja haitallisesti kuormittava tekijä on, että uuden oppimiselle on liian vähän aikaa (Käpykangas 2023).

Osaamisen jakaminen vaatii myös riittävästi itsetuntemusta, jotta kykenee tunnistamaan oman osaamisensa. Vahva itsetuntemus onkin työn teoreettisen viitekehyksen mukaan asiantuntijuuden perusta. Itsetuntemus edistää reflektointikykyä ja tietoisuutta omista

motivaatiotekijöistä, joita osaamisen kehittyminen vaatii. Haastatteluissa asiantuntijat itse kokivat itsetuntemuksen olennaiseksi ja tärkeäksi osaksi asiantuntijuutta. Osaamisen jakaminen edellyttää erinomaisia vuorovaikutustaitoja, jotka ovat työn tulosten mukaan yksi merkittävimmistä työnvälityksen asiantuntijuuden kvalifikaatioista. Yhteiskuntamme on muuttunut vuorovaikutus- ja verkostoyhteiskunnaksi. Vuorovaikutustaidot luovat perustan muun muassa tiimityölle, asiakkaiden kohtaamiselle ja verkostoyhteistyölle.

Substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan yhä monipuolisempia metataitoja mutta yleisesti osaamisen kehittäminen painottuu organisaatioissa edelleen substanssiosaamisen kehittämiseen (Väänänen ym. 2020, 26; Eklund 2021, 50). Näin on myös kohdeorganisaatiossa, jossa osaamisen kehittämisen toimenpiteiksi on tällä hetkellä määritelty tehtäviin perehdyttämisen tuki, asiakasohjauksen taitojen kehittäminen, yritys- ja toimialaosaaamisen syventäminen sekä IT-osaamisen vahvistaminen (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022c). Tässä opinnäytetyössä esitetään substanssiosaamisen lisäksi huomioitavan metataidot, jotka edistävät muutoksen hallintaa. Esimerkiksi asiakasohjauksen taitojen kehittämiseen on helposti yhdistettävissä metataitojen kehittämistä. Haastatteluissa asiantuntijat itsekin kannattivat tällaista yhdistelmää. Näin varmistetaan osaamisen kehittyminen tulevaisuuden kvalifikaatioita vastaavaksi.

Teoreettisen viitekehyksen yhteydessä nousi esille asiakastarpeisiin perustuvan osaamisen kehittämisen tärkeys. Asiakkaiden odotuksia, ongelmia ja palvelutarpeita ei kuitenkaan ollut aiemmin selvitetty, joten ne päätettiin sisällyttää työn tutkimukselliseen osioon. Asiakkaiden vaihteleviin ja yksilöllisiin tarpeisiin vastatakseen, on työnvälityksen asiantuntijan osaamisen oltava tulosten perusteella laajaa ja monipuolista, mikä nousi esille myös teoreettisen viitekehyksen kvalifikaatioissa. Osaamisalueista erityisesti työelämän monimuotoisuuden edistäminen korostui sekä nykyhetken että tulevaisuuden asiakastarpeissa. Aluetta ei kuitenkaan otettu mukaan osaamisen kehittämisohjelmaan, vaan valittiin sen sijaan laaja ja ajantasainen tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta, koska kyseisen osaamisalueen kehittyminen vaikuttaa positiivisesti usean muun osaamisalueen kehittymiseen kuten työelämän monimuotoisuuden edistämiseen. Jo teoreettisen viitekehyksen kohdalla tulikin esille eri osaamisalueiden vahva linkittyminen toisiinsa. Kun edistetään yhtä osaamisaluetta, kehittyy samalla jokin toinenkin alue. Huomiota vahvistivat tutkimuksellisen osion tulokset, joiden mukaan esimerkiksi edellä mainitun laajan tietouden parantuminen kehittää jopa neljää muuta osaamisaluetta. Tämän vuoksi olikin erityisen tärkeää löytää osaamisalueista ne oleellimmat, joihin kehittämistoimenpiteissä keskittyä.

Asiakastarpeet kannattaa huomioida myös tulevissa osaamisen kehittämisohjelmissa ja oikeastaan jo strategiaa laadittaessa, koska strategia määrittää organisaatiossa vaadittavan

ydinosaamisen ja sitä kautta osaamisen kehittämisen linjaukset. Myös megatrendeihin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä esimerkiksi työelämän monimuotoisuus on yksi megatrendeistä, jolloin on oletettavaa, että työnvälityksen asiantuntijat tulevat tarvitsemaan teemaan liittyvää osaamista kuten työkykyosaamista jollei jo nyt, niin ainakin tulevaisuudessa. Tutkimuksellisen osion perusteella asiantuntijat eivät kuitenkaan kokeneet työelämän monimuotoisuuden edistämistä tärkeänä, kuten eivät myöskään toiseen megatrendiin eli kestävään kehitykseen liittyvää osaamista. Kuitenkin kun kestävä kehityksen osaamisaluetta haastatteluissa avattiin, asiantuntijat hoksasivat sen merkityksen työ- ja elinkeinoelämän kannalta. Mikäli kohdeorganisaatiossa jatketaan työnantajälhtöistä työnvälitystä, olisi myös kestävä kehityksen osaaminen hyvä huomioida. Kuten haastateltavakin totesi - - *täähän tarvii hirveen paljon niinku semmosta markkinointia tämäkin asia, koska moni vielä suhtautuu et ne nyt, et noi ei koske mua*. Asiantuntijoita olisi yleisesti hyvä herätellä pohtimaan muun muassa megatrendien vaikutuksia omaan työhön, sillä tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osion tulosten perusteella asiantuntijoilla ei tunnu ole kovin hyvää käsitystä siitä, millaiset teemat tulevaisuuden asiantuntijuudessa ja työnvälitystyössä korostuvat.

Työn tutkimuksellisen osion tuloksista nousi esiin huomio siitä, miten haastavaa on keksiä ja ehdottaa konkreettisia osaamisen kehittämistoimenpiteitä ja keinoja. Vastaajat osasivat hyvin kertoa, millaista osaamista he työssään tarvitsevat ja mitä osaamista tarvitsisi kehittää mutta suurin osa ei osannut kertoa miten puutteellista osaamista kannattaisi kehittää. Työssä olisi voitu konkreettisten keinojen ja toimenpiteiden sijaan selvittää esimerkiksi vastaajille parhaita tapoja oppia, jolloin olisi ollut mahdollista koostaa oppimistyyppisiä, joiden mukaan valita soveltuvimmat oppimistavat. Samalla resurssit (tilaisuuksien vetäjät, materiaalit ym.) olisi kyetty kohdentamaan olennaisimpiin oppimistapoihin. Nyt työssä päädyttiin toteamaan, että kohdeorganisaation tulee huomioida erilaiset oppimistavat osaamisen kehittämistoimenpiteissään. Yleisimmät esiin nousseet osaamisen kehittämisen keinot esitettiin osaamisen kehittämisohjelmassa (kappale 6.4). Toisaalta tärkeä johtopäätös sekä teoreettisen viitekehyksen että tutkimustulosten osalta on, että kaikissa osaamisen kehittämistoimenpiteissä oleellisinta on huomioida ja mahdollistaa käytäntöön soveltaminen. Tarve käytäntöön soveltamiselle nousi esiin erityisesti muutostilanteiden (esim. tutkimushetkellä voimaan tullut lakimuutos) kohdalla. Myös yleisesti ihmisen tiedonkäsittelykyvyn kannalta oppimista tapahtuu parhaiten, kun voimme yhdistää uuden asian johonkin aiempaan tietoon tai taitoon eli kytkemään käytäntöön (Käpykangas 2023).

Osaamisen ja sen kehittämisen johtaminen rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle mutta teoreettisen viitekehyksen perusteella kohdeorganisaation olisi hyvä kiinnittää huomiota pariin teemaan liittyvään asiaan. Hämeen TE-toimiston TE-palvelustrategian toimeenpanosuunnitelmassa todetaan, että osaamisen kehittämisen suunnitelma tehdään kaikille

työtehtävän mukaan (Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto 2022c). Teorian pohjalta osaamisen kehittämisen toimenpiteiden tulisi kuitenkin perustua organisaation tarpeeseen, strategiaan ja ydintehtävään (Tuomi & Sumkin 2012; Viitala 2021, 40, 122; Eklund 2021, 30; Mulder 2014, 4). Jotta tämänhetkisestä yksilötasolle sirpaloituneesta osaamisen kehittämisestä päästäisi koko organisaation osaamisen kehittämiseen, on tarkasteltava, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan asiakkaiden vaatimuksiin vastaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2012). Vaihtoehtona yksilölähtöiselle osaamisen kehittämisen suunnitelmalle esitetäänkin tässä työssä laadittua osaamisen kehittämisohjelmaa, jossa on huomioitu sekä edellä mainitut seikat että tulevaisuusnäkökulma.

Osaamisen ja sen kehittämisen johtamiseen liittyy myös huomio siitä, että jatkuva oppiminen on kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä pitkälti asiantuntijan omalla vastuulla. Työn tutkimuksellisessa osiossa asiantuntijat korostivatkin oman aktiivisuuden tärkeyttä oman osaamisen kehittämisessä. Teorian mukaan osaamisen kehittäminen onkin yhtä olennainen osa omaa työtä kuin muut työtehtävät (Tuomi & Sumkin 2012; Eklund 2021, 28, 39). Organisaation on kuitenkin mahdollistettava aika jatkuvalle oppimiselle sekä sitä tukeva kulttuuri ja rakenteet (Työelämäfoorumi Suomi 2022, Viitala 2021, 123; Väänänen ym. 2020, 26, 28, 30; Eklund 2021, 37–39; Arola 2022). Esihenkilöt toimivat työntekijöidensä valmentajina myös osaamisen kehittämisessä (Shet ym. 2019, 758). Esihenkilöiden ja koko organisaation tueksi on tässä työssä laadittu osaamisen kehittämisohjelma. Lisäksi tutkimuksellisessa osiossa asiantuntijat ehdottivat, että koulutus- ja muiden vastaavien tilaisuuksien järjestämistapa määritettäisi aiheen laajuuden ja tärkeyden mukaan. Isommista ja olennaisimmista kokonaisuuksista järjestettäisi pakollisia koulutuksia, pienemmistä riittäisi infotyypiset tilaisuudet. Esihenkilöt ja johto voisivat seurata osallistumisia esimerkiksi Osaava-järjestelmän kautta. Oleellista olisi varmistaa osaamisen kehittyminen tasapuolisesti ja osaamisen kehittämisohjelmassakin mainitut erityisryhmät huomioiden.

Tämä työ painottuu osaamisen kehittämisen prosessin kohtaan ”tarvekartoitus” mutta kohdeorganisaatiossa kannattaisi panostaa myös kohtaan ”arviointi”, jotta prosessi muuttuisi jatkuvaksi toimintatavaksi (kuvio 6). Kuten johdannossa mainittiin, kohdeorganisaatiossa on käytössä runsaasti erilaisia osaamisen kehittämistoimenpiteitä mutta niiden tuloksia, hyötyjä ja vaikuttavuutta ei juurikaan tarkastella ja arvioida. Osallistujilta ei esimerkiksi systemaattisesti pyydetä palautetta tilaisuuksista. Apuna voisi käyttää tässä työssä esitettyä kehittämistoimenpiteiden arviointimallia (kuvio 7).

7.3 Opinnäytetyön arviointi ja hyödyntäminen

Kehittämistyön arviointi

Arviointi kertoo, miten kehittämistyössä kokonaisuudessaan onnistuttiin (Ojasalo ym. 2014, 47). Tutkimus on luotettava, kun sen tulokset ovat riippumattomia satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä, ja kun tutkittavan ilmiön perusrakenne ja valittu tutkimusmenetelmä vastaavat toisiaan (Aaltio & Puusa 2020, 178, 182). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kolmen kriteerin kautta: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys (Puusa & Juuti 2020b, 175).

Tutkimus on uskottava, kun tutkimusta lukeva muun muassa niin sanottu suuri yleisö hyväksyy sen tulokset tosiksi ja luottaa siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu kunnolla. Tutkimusraportissa on kuvattava käsiteltäviä asioita niin, että lukija vakuuttuu siitä, että kuvaus on todellisuutta vastaava. (Puusa & Juuti 2020b, 175.) Uskottavuuden tueksi raportissa pyrittiin kuvaamaan käsiteltäviä asioita mahdollisimman paljon arkielämän käsitteistöllä sekä käyttämään luotettavaa, tuoretta ja monipuolista lähdeaineistoa. Aineiston keruussa hyödynnettiin menetelmiä, joilla saatiin kerättyä sekä laaja että erilaiset näkökulmat, ajatukset ja ideat esiin tuova aineisto. Laadullisen tutkimuksen laadun arvioinnin perustana onkin se, miten rikas ja syvällinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä saavutetaan (Puusa & Julkunen 2020, 195).

Tutkimus on luotettava, kun lukija kykenee vakuuttumaan siitä, että tutkimuksessa on jokaisessa vaiheessa valittu ja käytetty sopivia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseen ja tutkimuksen toteutukseen. Tutkimusraportissa on kuvattava tutkimuksen eteneminen todenmukaisesti. (Puusa & Juuti 2020b, 175.) Tässä raportissa esitetään koko tutkimusprosessi avoimesti ja perinpohjaisesti päättelyketjut perustellen. Tällöin tutkimuksen voi sanoa olevan sisäisesti validi (Aaltio & Puusa 2020, 179–180). Tutkijan oletukset ja ymmärryksen muutokset tuodaan esille prosessin alkuvaiheesta alkaen, mikä vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta (Puusa & Julkunen 2020, 190).

Tutkimusaineiston hankintavaiheessa on huomioitava, että laadullinen tutkimus on käsitteherkkää, jolloin tarkasteltavat ja omaksutut teoreettiset käsitteet tai esiymmärrys aiheesta saattavat ohjata tutkijan havaintoja ja aineistonkeruuta. Tutkijan ymmärrystä rajoittaa myös hänen noviisiasemansa. (Puusa & Juuti 2020b, 101.) Tämän työn tutkimusprosessi eteni kuviossa 2 esitetyn kuvauksen ja hermeneuttisen kehän mukaisesti, jolloin tulkinta perustui aina aiempaan ymmärrykseen. Jokaista prosessin vaihetta peilattiin edellisiin ja toisiinsa. Tutkija pyrki jatkuvasti reflektoimaan omia päätelmiään ja valintojaan objektiivisuuden lisäämiseksi.

Esiymmärrys tutkittavasta aiheesta osoittautui prosessin aikana erittäin tarpeelliseksi viitaten edellä mainittuun noviisiasemaan. Perusteellinen teoreettinen selvitystyö ohjasi lomaketutkimuksen oikeaan suuntaan. Lomaketutkimus puolestaan avasi ymmärrystä ja antoi tärkeää tietoa työnvälityksen asiantuntijoiden näkemyksistä niin, että haastatteluissa oli ylipäätään mahdollista syventää ja tarkentaa aihetta. Vuorovaikutteiset haastattelut mahdollistivat tiedonkeruun tutkimuskysymysten kannalta oleellisista asioista. Käsitteiden vaikutus tutkijan havaintojen ohjaukseen pyrittiin minimoimaan lomaketutkimuksen avulla. Haastattelujen vuorovaikutustilanteissa käsiteherkkyys ei ollut enää ongelma, koska lomaketutkimuksen avulla oli saatu vahvistukset tiettyjen käsitteiden käytölle. Käsiteherkkyiden haaste tuli ilmi myös vastaajien osalta, kun kestävä kehityksen osaaminen koettiin käsitteenä vieraksi ja työnvälityksen työstä irtonaiseksi, kunnes tutkija haastattelujen yhteydessä avasi käsitteen linkittymistä ilmastonmuutokseen.

Lomaketutkimuksessa vastaajat olivat pääosin tulkinneet kysymykset kuten tutkija ne oli tarkoittanut. Jonkin verran erityisesti asiakkaiden odotuksia, ongelmia ja palvelutarpeita selvittäviin kysymyksiin tuli ehdotuksia asiakkaille suunnattujen palveluiden kehittämiseen eikä asiantuntijan oman osaamisen kehittämiseen. Myös tulevaisuuden osalta esitettiin keinoja muun muassa kehittää organisaation prosesseja ja toimintatapoja eikä asiantuntijan omaa osaamista. Joissain vastauksissa oli viitattu edellisen kysymyksen vastaukseen, jolloin kokonaiskuva jäi puutteelliseksi, kun kysymykset käsiteltiin ja analysoitiin erillisinä. Tämä olisi voitu todeta ja ohjeistaa tarkemmin tutkimuksen saatetekstissä.

Tiedonkeruun menetelmänä haastattelu on vuorovaikutteista, jolloin osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelija vaikuttaa omalla olemuksellaan ja erityisesti (johdattelevalla) kysymyksenasettelulla merkittävästi saadun aineiston sisältöön ja siten tutkimustuloksiin. Lisäksi muun muassa epäselvät kysymysten muotoilut, vieraiden käsitteiden käyttö tai tutkijan heikko tulkintakyky saattavat aiheuttaa erilaisia tulkintavirheitä. Onnistuneessa haastattelussa on luottamuksellinen ilmapiiri ja osallistujat motivoitu osallistumaan täysipainoisesti. (Puusa 2020a, 103, 107–109.) Haastattelija oli valmistautunut tilaisuuksiin hyvin etukäteen (mm. laaja esiymmärrys, kattava haastattelurunko, avoimet kysymyksenasettelut) mutta ajankäytön ja keskustelun kulun suhteen olisi pitänyt olla tiukempi. Keskustelu lipsui muutamana kerran ohi aiheen, kun päädyttiin ponnekkaasti keskustelemaan muun muassa organisaatioon ohjaavien tahojen puolelta vaikuttavista jatkuvista muutoksista, organisaation omista toimintamalleista sekä järjestelmiin liittyvistä ongelmista. Toisinaan joku haastattelutavista ymmärsi kysymyksen väärin, jolloin hänen keskustelunavauksensa johdatti koko ryhmää väärään suuntaan. Haastatteluissa saatiin luotua rento, luottamuksellinen ilmapiiri ja tarvittaessa haastattelija pyysi mielipiteitä erikseen vähemmän osallistuvilta henkilöiltä. Keskustelu oli rikasta, hyvin itsekseen etenevää ja toisten ajatuksiin kantaa ottavaa.

Haastattelija keskittyi kuuntelemiseen ja esitti lähinnä tarkentavia kysymyksiä oikeiden tulkintojen varmistamiseksi sekä ohjaili suuntaa tarvittaessa rungon mukaisesti, jotta kaikki tavoitellut asiat saatiin käsiteltyä.

Tutkimusprosessin aikana tuli ilmi, miten vaikeaksi vastaajat tulevaisuusajattelun kokivat. Oma työtä ja työnkuvaa ei ole tarvinnut aiemmin ajatella tulevaisuuden näkökulmasta. Lomaketutkimuksessa nykyhetken ja tulevaisuuden näkökulmista annetut vastaukset olivat sisällöltään hyvin samantyyppisiä. Tutkimusmenetelmänä esimerkiksi tulevaisuustyöpaja voisi antaa parempia tuloksia osaamisesta nimenomaan tulevaisuuden näkökulmasta, sillä haastatteluissa tutkijan tukemana ja ohjaamana vastaajat kykenivät paremmin suuntaamaan ajatteluaan tulevaisuuteen.

Tutkijan oman työtehtävän irrallisuus työnvälityksen asiantuntijan työtehtävästä helpotti aineiston keruuta ja analysointia niin sanotusti ulkopuolisen näkökulmasta, mikä vahvisti tutkimuksen objektiivisuutta. Toisaalta työskentely samassa organisaatiossa tutkimuksen kohteena olevien kanssa helpotti vastausten ymmärtämistä ja yhdistämistä kontekstiin. Tulokset käsiteltiin ja analysoitiin järjestelmällisesti ja perinpohjaisesti taulukkolaskenta- ja tekstinkäsittelyohjelmien avulla. Puheen muodossa oleva aineisto eli haastattelut tallennettiin. Tulokset pyrittiin avaamaan perinpohjaisesti sekä sanallisesti että kuvioita ja taulukoita hyödyntäen ja teoreettiseen viitekehukseen peilaten. Aineiston käsittelykeinoksi valittu sisällönanalyysi todettiin toimivaksi tavaksi jäsentää aineisto tulkintaa varten. Sisällönanalyysin avulla aineistojen peilaus teoriaan ja vertailu keskenään onnistui erinomaisesti. Aineistoa tulkittiin, ei selitetty. Aineistoon ja tuloksiin suhtauduttiin ennakkoluulottomasti.

Tutkimuksen on oltava yhtenäinen ja tutkimusprosessin johdonmukainen (Puusa & Julkunen 2020, 201). Tutkimuksen reliabiliutta vahvistaa, kun kahdesta mittauksesta saadaan samanlainen tulos (Aaltio & Puusa 2020, 180). Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto on muun muassa tilannesidonnaista, jolloin ei voida olettaa, että kahdesta mittauksesta voisi saada täysin samanlaisen tuloksen (Puusa 2020a, 104; Puusa & Julkunen 2020, 190). Tällöin reliabiliutta voi vahvistaa mahdollisimman monipuolisella ja perinpohjaisella tutkittavan ilmiön kuvauksella (Puusa & Julkunen 2020, 190). Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin syvällisesti osaamiseen ja sen kehittämiseen sekä työnvälityksen asiantuntijuuden kvalifikaatioihin. Tutkimuksellisessa osiossa hyödynnettiin kahta eri aineistonkeruumenetelmää, jolloin tutkimuskysymykseen kyettiin vastaamaan kattavasti. Menetelmätriangulaatio vahvisti tutkimuksen reliabiliutta, kun eri menetelmillä saadut tulokset tukivat toisiaan puoltaen johtopäätöksiä.

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia ei ole tarkoitettu suoraan yleistettävän koko työnvälityksen asiantuntijoiden ammattikuntaan, sillä tässä työssä kyseessä oli

kohdeorganisaatiota kehittävä tapaustutkimus. Vastaava tutkimus voitaisi toteuttaa esimerkiksi toisessa TE-toimistossa tai työllisyyden kuntakokeilussa. Tutkimus olisikin siis siirrettävissä, kun tutkimusympäristöt ja tutkittava kohde ovat samantyyppisiä tutkimuksen kanssa (Aaltio & Puusa 2020, 180–181). Tämän tutkimuksen tuloksia voi soveltuvin osin hyödyntää edellä mainituissa, vastaavissa organisaatioissa.

Tutkimus on eettinen, kun tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan, jolloin menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia esimerkkeinä mille tahansa hyvin tehdyille tutkimukselle ja tutkimus pyrkii saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille (Puusa & Juuti 2020b, 175). Tutkittavien henkilöiden on voitava luottaa tutkijoihin ja tieteseen (Puusa & Julkunen 2020, 197). Tämän työn tekemisestä sovittiin kohdeorganisaation edustajan eli Hämeen TE-toimiston johtajan kanssa. Lomaketutkimuksessa otettiin huomioon henkilötietojen käsittely käyttämällä tietosuojaselostetta sekä mahdollistamalla anonyymi vastaaminen sähköisen kyselytyökalun avulla. Sekä lomaketutkimukseen että haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Lomaketutkimuksen saatteessa ja haastattelujen alussa vastaajille kerrottiin tutkimuksesta, sen tavoitteista ja käytännön toteutuksesta. Haastattelujen alussa osallistujille kerrottiin lisäksi haastattelujen tallentamisesta, aineiston käsittelystä ja vastausten anonyymiydestä. Kehittämistyö on tehty huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti esimerkiksi kirjaamalla lähteet, kritisoimalla tuloksia ja raportoimalla asiat kattavasti. Työn tulokset ovat käytäntöä hyödyttäviä.

Yleisesti tämän kehittämistyön tavoitteet saavutettiin, kun teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksellisen osion perusteella pystyttiin laatimaan konkreettinen työnväilyksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämisohjelma, jossa huomioidaan kattavasti kaikki kuviossa 1 esitetyt työnväilyksen asiantuntijan osaamistarpeisiin vaikuttavat tekijät.

Tulosten hyödyntäminen

Tutkimusten odotetaan hyödyttävän arkea, jolloin tutkimustuloksilla tavoitellaan myönteisiä käytännön vaikutuksia (Puusa & Julkunen 2020, 196). Tämän opinnäytetyön tuloksia arvioidaan yhdessä toimeksiantajan edustajan eli Hämeen TE-toimiston johtajan kanssa. Tuloksia käsitellään tarvittaessa myös muiden johdon edustajien ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä vastaavien kanssa. Tutkimusraportti jaetaan tiedoksi KEHA-keskuksen osaamisen kehittämisen yksikölle. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulosten hyödyllisyys kytkeytyy niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehittämissuunnitelman toteutukseen (Ojasalo ym. 2014, 20). Mikäli arvioinnissa ja keskusteluissa päädytään siihen, että työn tulokset vastaavat sen tavoitteita eli työssä on tuotettu konkreettinen, käyttöön otettava työnväilyksen asiantuntijoiden osaamisen kehittämisohjelma, sovitaan sen yksityiskohdista kuten toteuttamisen aikatauluista, seurannasta ja mittaamisesta tarkemmin.

Kehittämishjelman toimenpiteiden vaikutusten mittaamisessa käytetään samaa menetelmää, jota alkuperäisen tutkimusongelman ymmärtämisessä ja alkutilanteen kartoituksessa, eli sähköistä lomaketutkimusta. Kysely sopii hyvin kehittämistyön tulosten arviointiin (Ojasalo ym. 2014, 40). Tutkimuksen avulla voidaan selvittää, miten työnvälityksen asiantuntijoiden osaaminen on kehittynyt ohjelman käyttöönoton myötä. Tämän työn tutkimuksellisessa osiossa pyydettiin vastaajia arvioimaan omaa osaamistasoaan määrällisesti myös seurantamittausten ja vertailujen mahdollistamiseksi.

Vaikutusten mittaamisessa voi hyödyntää myös muita menetelmiä kuten osallistujien itsearviointia, palautekyselyä, toimenpiteisiin osallistumisia ja työhyvinvointitutkimusta. Valtakunnallisen Osaava-järjestelmän myötä seurantaa voi yhdistää myös kehitys- ja osaamiskeskusteluihin, kun yksilö- tai ryhmätasoiset tavoitteet voi kirjata Osaavaan.

Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet

Kuten opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tuli ilmi, kehittyä koko organisaation osaaminen vasta, kun yksilön osaaminen jaetaan ja se muuttuu esimerkiksi tiimien toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2012). Tähän perustuen olisi kollektiivisen osaamisen kehittyminen erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen tutkimusaihe. Myös tutkimusprosessin aikana nousi esiin jatkuvan oppimisen muutos yhdessä oppimisen suuntaan. Erityisesti tavoiteltaessa yhdessä ohjautuvaa tiimityötä, olisi hyvä selvittää, miten yksilö ylläpitää osaamistaan tiimissä ja miten toisaalta tiimi kokonaisuutena ylläpitää osaamistaan. Tiimityön lisäksi voisi tutkia vastaavalla tavalla toimivien muiden sisäisten verkostojen osaamisen kehittämistä. Osaamisen jakamisen tutkimusaiheena voisi olla myös parhaat käytännöt osaamisen jakamiseen asiantuntijaorganisaatioissa, sillä kuten tästä raportista käy ilmi, oli kohdeorganisaatioissa haasteita erityisesti osaamisen jakamisessa.

Työllisyyden kuntakokeilujen myötä osa TE-toimistojen työnvälityksen asiantuntijoista siirtyi työskentelemään määräaikaaisesti kuntiin maaliskuussa 2021. Hallitusohjelman mukaisen TE-palveluiden uudistamisen myötä suurin osa työnvälityksen asiantuntijoista tulee siirtymään kuntien palvelukseen vuoden 2025 alusta. Tässä tutkimuksessa keskitytään TE-toimistoissa työskentelevien työnvälityksen asiantuntijoiden osaamistarpeisiin, sillä kunta- ja valtiosektorin tarpeiden vertailu on niin laaja kokonaisuus, että sitä tulisi tutkia erikseen. Kyseinen erillinen tutkimus olisi tälle tutkimukselle täydentävä, sillä tämän tutkimuksen tulokset ovat soveltaen hyödynnettävissä myös kuntasektorilla työnvälityksen asiantuntijan (kunnissa: omavalmentajan) samankaltaisen tehtävänkuvan vuoksi. Toisaalta myös laaja, valtakunnallinen osaamistarvekartoitus olisi hyödyllinen tällaisen erityisen suuren muutoksen kohdalla, koska kuten tässä raportissakin tuli ilmi, kyseessä on hyvin erityinen ammattiryhmä, jonka osaamisen kehittämisessä ennakoitiin vaikuttavan puuttuvan.

Erityisesti työn tutkimuksellisen osion haastatteluissa kävi ilmi, että asiantuntijoiden on hyvin vaikea hahmottaa ja sanoittaa mahdollisia tulevaisuuden muutoksia, tarpeita ja kehitysnäkymiä. Tämän vuoksi esittäisin vastaaviin tutkimuksiin haastattelujen sijaan tai lisäksi jotakin tulevaisuudentutkimuksen menetelmää kuten skenaariotyöskentelyssä usein käytettyä tulevaisuustyöpajaa, jossa osallistujaa ohjataan ymmärtämään tulevaisuuden toimintaympäristöä ja opastetaan havaitsemaan muuten ehkä huomaamatta jääviä mahdollisuuksia (Rubin). Varsinaisten skenaarioiden tuottamisen lisäksi työpajat kehittävät samalla osallistujia itseään.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 177–188.

Ahomäki, M. 2014. Ammatillisen osaamisen johtamisen haasteet hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa Case: Hämeen TE-toimisto. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 14.12.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991958814406254

Ala-Laurinaho, A., Kangas, P., Mänttari, S., Sirola, P., Teperi A-M., Turunen, J., Tähtinen, K. & Viitanen, A-K. 2020. Ilmastonmuutos ja työ. Raportissa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. 74–91. Viitattu 7.5.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Alasoini, T., Alanko, T., Kalakoski, V., Lukander, K., Oikarinen, T. & Seppänen, L. 2020. Teknologinen muutos ja työ. Raportissa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. 32–51. Viitattu 6.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Alasoini, T. & Houni, P. (toim.) 2019. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Work Up! Tulevaisuuden työ. Viitattu 20.2.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf

Arola, M. 2022. Mistä puhumme, kun puhumme osaamisesta? Blogi 1.2.2022. Viitattu 12.4.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/mista-puhumme-kun-puhumme-osaamisesta/>

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Raportissa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. 52–73. Viitattu 6.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Boyatzis, R. E. 2008. Competencies in the 21st century. Journal of Management Development Vol. 27 No. 1, 5–12. Viitattu 8.7.2022. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/228612518_Competencies_in_the_21st_century

CICAT2025. 2022. Poliitikkasuositus: Kiertotalousyrittäjät kokevat olevansa sivussa kiertotalousmurrokseen liittyvästä yhteiskunnallisesta päätöksenteosta. Artikkelit 2.5.2022. Viitattu 7.5.2022. Saatavissa <https://cicat2025.turkuamk.fi/fi/yleinen-fi/politiikkasuositus->

[kiertotalousyrittajat-kokevat-olevansa-sivussa-kiertotalousmurrokseen-liittyvasta-yhteiskunnallisesta-paatoksenteosta/](#)

Claned. Uusi asiakaspalvelumalli (Muutos). Viitattu 7.4.2022. Saatavissa valtionhallinnon sisäisessä digitaalisessa verkko-oppimisympäristössä

<https://taimi.claned.com/#/board/uusi-asiakaspalvelumalli-muutos/articles?tab=content>

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. 2. painos. Helsinki: Brik.

ELY-keskus. 2021. Hämeen ELY-keskus. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa <https://www.ely-keskus.fi/ely-hame>

eOppiva. TE-akatemia. Viitattu 26.1.2022. Saatavissa valtionhallinnon sisäisessä digitaalisessa verkko-oppimisympäristössä

<https://lms.eoppiva.fi/course/index.php?categoryid=266>

Euroopan komissio. 2021. ESCO. Taitojen/osaamisen, pätevyyksien ja ammattien eurooppalainen luokitus. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://ec.europa.eu/esco/portal>

Google. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://www.google.com/>

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 6.2.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66674/978-951-44-8290-8.pdf?sequence=1>

Hautala, J. 2017. Miksi työntekijän itsetuntemus- ja tietoisuustaitojen merkitys kasvaa? Blogi 6.2.2017. Viitattu 7.5.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/miksi-tyontekijan-itsetuntemus-ja-tietoisuustaitojen-merkitys-kasvaa/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Lastu-kirjastojen e-kirjakokoelma.

Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto. 2021. Palvelujohdon aamutunti. Viitattu 24.2.2022. Saatavissa TE-toimistojen, ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen yhteisessä intranetissä https://taimi.sharepoint.com/:p:/r/sites/tyotilat/TET_HAM_TE_toimisto/Tiedostot/Henkil%C3%B6st%C3%B6infojen%20materiaaleja/211222%20Palvelujohdon%20aamutunti.pptx?d=w13340c6af2e24b4a8155aa12c593336e&csf=1&web=1&e=jGswux

Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto. 2022a. Henkilöhakemisto. Viitattu 5.1.2022. Saatavissa TE-toimistojen, ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen yhteisessä intranetissä https://taimi.sharepoint.com/sites/tyotilat/TET_HAM_TE_toimisto/Tiedostot/Henkil%C3%B6hakemisto.pdf

Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto. 2022b. Tulostavoiteasiakirja 2022. Viitattu 22.2.2022. Saatavissa TE-toimistojen, ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen yhteisessä intranetissä https://taimi.sharepoint.com/:b:/r/sites/tyotilat/TET_HAM_TE-ohry/Tiedostot/TUJO/2022/Tulostavoiteasiakirja_2022_H%C3%A4meen_TE-toimisto_HYV%C3%84KSYTTY.pdf?csf=1&web=1&e=nuYduP

Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto. 2022c. Tulossopimuksen 2022 liite_Toimeenpanosuunnitelma TE-palvelustrategian pohjalta. Viitattu 23.2.2022. Saatavissa TE-toimistojen, ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen yhteisessä intranetissä https://taimi.sharepoint.com/:p:/r/sites/tyotilat/TET_HAM_TE-ohry/Tiedostot/TUJO/2022/TULOSSOPIMUKSEN%202022%20LIITE_Toimeenpanosuunnitelma%20TE-palvelustrategian%20pohjalta.pptx?d=w32f3f9f5b475481788d4ad0a909a27d0&csf=1&web=1&e=BdsUqj

Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto. 2022d. Tehtävänkuvaus. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa TE-toimistojen, ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen yhteisessä intranetissä https://taimi.sharepoint.com/:b:/r/sites/tyotilat/TET_HAM_TE_toimisto/Tiedostot/Teht%C3%A4v%C3%A4nkuvat/Organisaatiolaajennus%202021/Ty%C3%B6n%20A4litys/Asiantuntija,%20ty%C3%B6n%20A4litys.pdf?csf=1&web=1&e=31gGGp

Illeris, K. 2011. Workplace learning as competence development. Teoksessa Illeris, K. The Fundamentals of Workplace Learning: Understanding How People Learn in Working Life. Routledge, 48–63. Viitattu 17.7.2022. Saatavissa rajoitetusti https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_informaworld_taylorfrancis-books_10_4324_9780203836521_11_version2

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 9–19.

KEHA-keskus a. Organisaatiomme. Viitattu 10.12.2021. Saatavissa TE-toimistojen, ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen intranetissä <https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat/organisaatiomme>

KEHA-keskus b. TE-palvelut_virkanimikkeet_asiantuntija-alat_ru_eng. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa TE-toimistojen, ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen intranetissä [https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat-sivusto/Documents/Viestinnan_tyokalupakki/Viestinn%C3%A4lliset%20ohjeet/TE-palvelut_virkanimikkeet_asiantuntija-alat%20sve_eng%20\(1\).xlsx](https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat-sivusto/Documents/Viestinnan_tyokalupakki/Viestinn%C3%A4lliset%20ohjeet/TE-palvelut_virkanimikkeet_asiantuntija-alat%20sve_eng%20(1).xlsx)

- Kestävän kasvun työryhmä. 2022. Kestävä talouskasvu ja hyvinvointimme tulevaisuus. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:37. Viitattu 14.10.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-815-8>
- Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Viitattu 4.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Korhonen-Yrjänheikki, K. 2018. Mitä on tulevaisuuden asiantuntijaosaaminen? Blogi 17.4.2018. Viitattu 2.3.2022. Saatavissa <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/mita-on-tulevaisuuden-asiantuntijaosaaminen/>
- Kotimaisten kielten keskus & Kielikone Oy. 2021. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/>
- Käpykangas, S. 2023. Aivotyöagenttivalmennus – aloitustapaaminen. Verkkoluento 17.1.2023.
- Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 897/2009. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090897>
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>
- Lindberg, O. & Rantatalo, O. 2015. Competence in professional practice: A practice theory analysis of police and doctors. Human relations (New York). Vol. 68 (4), 561–582. Viitattu 20.10.2022. Saatavissa rajoitetusti https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1n6in9k/cdi_swepub_primary_oai_DiVA_org_umu_90752
- Merriam-Webster, Incorporated. 2022. Viitattu 10.2.2022. Saatavissa <https://www.merriam-webster.com/>
- Mulder, M. 2014. Conceptions of Professional Competence. Teoksessa Billett S., Harteis C. & Gruber H. (toim.) International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning. Dordrecht: Springer, 107–137. Saatavissa https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8_5
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oosi, O., Keinänen, J., Wennberg, M. & Karinen, R. 2016. TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys

5/2016. Viitattu 8.4.2024. Saatavissa: http://owalgroup.com/wp-content/uploads/2016/02/TEMjul_5_2016_web-1.pdf

Opetushallitus. 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakkotuloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Parkkinen, J. & Kolehmainen, J. 2022. ”Vähän pitää tietää kaikesta”: Aluekehittäjien moninaiset roolit ja kompetenssit. Työelämän tutkimus. Vol. 20 (2), 236–264. Viitattu 30.10.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/102600>

Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 207–215.

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 103–117.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 145–156.

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 189–201.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 75–85.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020b. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Rubin, A. Skenaariomenetelmä työkaluna. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppa-
korkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 14.10.2022. Saatavissa <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariomenetelma-tyokaluna/>

Sandberg, J. 2000. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. Academy of Management Journal. Vol. 43 (1), 9–25. Viitattu 19.10.2022. Saatavissa rajoitetusti https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_199788973

SoteNavigaattori. Osaaminen tulevaisuuden tarpeisiin. Viitattu 3.2.2022. Saatavissa <https://sot navigaattori.fi/osaaminen-tulevaisuuden-tarpeisiin/>

Shet, S. V., Patil, S. V. & Chandawarkar, M. R. 2019. Competency based superior performance and organizational effectiveness. International journal of productivity and performance management Vol. 68 (4), 753–773. Viitattu 11.7.2022. Saatavissa rajoitetusti https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_emerald_primary_10_1108_IJPPM-03-2018-0128

Stenius, M., Hankonen, N., Ravaja, N. & Haukkala, A. 2016. Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge. Journal of knowledge management Vol. 20 (2), 181–198. Viitattu 30.10.2022. Saatavissa rajoitetusti https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_emerald_primary_10_1108_JKM-03-2015-0124

Sundvall, S. & Härmälä, K. 2016. Tuloksellista työnvälitystä aktiivisella yhteydenpidolla. Analyysi kolmen Uudenmaan TE-toimiston työnvälityskokeilun tuloksista. Raportteja 108/2016. Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 17.11.2021. Saatavissa https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/130368/Raportteja_108_2016_w.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Tilastokeskus. Ammattiluokitus 2010. Viitattu 10.2.2022. Saatavissa <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/ammatti/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 29.1.2022. Saatavissa rajoitetusti https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991642063906254

Työelämäfoorumi Suomi 2022. 23.3.2022. Julkistamistilaisuus 17.3.2022. Hyvän työn kanava: TYÖ2030-ohjelma. Youtube-video. Viitattu 10.4.2022. Saatavissa https://www.youtube.com/watch?v=cR-J5L6fT_w

Työ- ja elinkeinoministeriö a. TEM-konsernin virastot, yhtiöt ja rahastot. Viitattu 10.12.2021. Saatavissa <https://tem.fi/konsernin-virastot-ja-laitokset>

Työ- ja elinkeinoministeriö b. Uutiskirje 3.6.2022. Viitattu 14.10.2022. Saatavissa <https://www.emaileri.fi/g/l/329783/0/0/7159/2381/0>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Paremman työn opas. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/paremman-tyon-opas/>

Valtioneuvosto. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 118–130.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Väänänen, A., Smedlund, A., Tömroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Raportissa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. 11–31. Viitattu 4.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

World Economic Forum. 2020. The Future of Jobs Report 2020. Viitattu 11.4.2022. Saatavissa https://www.reskillingrevolution2030.org/reskillingrevolution/wp-content/uploads/2020/12/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

Liite 1. Lomaketutkimuksen saate

Lähettäjä: Hämeen TE-toimisto <messages-noreply@webropolsurveys.com>

Lähetetty: keskiviikko 18. toukokuuta 2022 14.24

Aihe: Kysely: Työnvälityksen asiantuntijan osaaminen nyt ja tulevaisuudessa

Millaista osaamista työnvälityksen asiantuntijan työssä nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan?

Kerro näkemyksistäsi vastaamalla kyselyyn viimeistään **perjantaina 3.6.2022!**

henkilökohtainen vastauslinkki: <https://link.webropolsurveys.com/R/4E5F48E58A015D40>

Kysely koostuu pääsääntöisesti avoimista kysymyksistä, joihin voit omin sanoin kertoa ajatuksistasi ja kokemuksistasi. Vastaaminen vie noin 15–20 minuuttia riippuen vastaustesi pituudesta. Vastaukset käsitellään anonyymeinä ja luottamuksellisina. Tuloksista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Kyselyn tuloksia hyödynnetään Hämeen TE-toimiston toimeksiannosta tehtävässä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä. Työn tavoitteena on selvittää, millaista osaamista työnvälityksen asiantuntijalta tulevaisuudessa vaaditaan verrattuna työtä ohjaavien tahojen määrittämiin suuntaviivoihin sekä työ- ja elinkeinoelämän ja asiantuntijuuden yleiseen muutokseen.

Kyselyn tulokset esitellään opinnäytetyön valmistuessa syksyllä 2022 koko henkilöstölle. Lisätietoja kyselystä: Marjaana Kouhia, marjaana.kouhia@te-toimisto.fi, p. 0295 041 634.


Lämmin kiitos jo etukäteen vastauksestasi, jolla vaikutat oman osaamisesi kehittämiseen!

Terveisin

Marjaana Kouhia

asiantuntija, johdon tuki, Hämeen TE-toimisto
yamk-opiskelija, liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen, LAB-ammattikorkeakoulu

Liite 2. Lomaketutkimuksen kyselylomake



Työnvälityksen asiantuntijan osaaminen nyt ja tulevaisuudessa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kerro kokemuksesi ja näkemyksesi siitä, millaista osaamista työnvälityksen asiantuntijan työssä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa! Lisäksi sinua pyydetään arvioimaan omaa osaamistasi ja esittämään konkreettisia osaamisen kehittämisehdotuksia.

OSAAMINEN NYT

Keskitytään aluksi nykyhetkeen.

1. Mikä on mielestäsi tärkeintä tai keskeisintä osaamista (tietoa, taitoa, erikoisosaamista, ominaisuuksia) työnvälityksen asiantuntijan työssä menestymiseen tällä hetkellä?
Kerro 1-3 asiaa. Asioiden ei tarvitse olla tärkeysjärjestyksessä.

1. *

2.

3.

2. Miten hyvin oma osaamisesi tukee työnvälityksen asiantuntijan työssä onnistumista tällä hetkellä? *

1	2	3	4	5
erittäin huonosti	huonosti	kohtalaisesti	hyvin	erittäin hyvin
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Kerroit edellisessä kysymyksessä oman osaamisesi tukevan huonosti tai erittäin huonosti työnvälityksen asiantuntijan työssä onnistumista tällä hetkellä.
Mistä tämä johtuu? Millaisessa osaamisessa koet olevan puutteita ja miksi? *

4. Jotta onnistuisit työnvälityksen asiantuntijan työssäsi entistä paremmin, mitä omaa osaamistasi tulisi kehittää ja miten?
Kerro 1-3 tärkeintä, konkreettista asiaa. Ehdota myös, millä keinolla kyseistä asiaa kehittäisit. Asioiden ei tarvitse olla tärkeysjärjestyksessä.

Esimerkki: *"Parempi ymmärrys saippuantekoprosessista. Tutustumiskierros saippuantehtaalle."*

1. *

2.

3.

Seuraava

1 / 4



TE-palvelut
tjänster i services

Työnvälityksen asiantuntijan osaaminen nyt ja tulevaisuudessa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

OSAAMINEN TULEVAISUUDESSA

Ajallele seuraavaksi tilannetta esimerkiksi viiden vuoden päästä.

5. Mikä on mielestäsi tärkeintä tai keskeisintä osaamista (*tietoa, taitoa, erikoisosaamista, ominaisuuksia*) työnvälityksen asiantuntijan työssä menestymiseen tulevaisuudessa?

Kerro 1-3 asiaa. Asioiden ei tarvitse olla tärkeysjärjestyksessä.

1. *

2.

3.

6. Miten hyvin oma tämänhetkinen osaamisesi tukee työnvälityksen asiantuntijan työssä onnistumista tulevaisuudessa? *

1	2	3	4	5
erittäin huonosti	huonosti	kohtalaisesti	hyvin	erittäin hyvin
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

7. Kerroit edellisessä kysymyksessä oman osaamisesi tukevan huonosti tai erittäin huonosti työnvälityksen asiantuntijan työssä onnistumista tulevaisuudessa.

Mistä tämä johtuu? Millaisessa osaamisessa koet olevan puutteita ja miksi? *

8. Jotta onnistuisit työnvälityksen asiantuntijan työssäsi myös tulevaisuudessa, mitä omaa osaamistasi tulisi kehittää ja miten?

Kerro 1-3 tärkeintä, konkreettista asiaa. Ehdota myös, millä keinolla kyseistä asiaa kehittäisit. Asioiden ei tarvitse olla tärkeysjärjestyksessä.

Esimerkki: *"Parempi ymmärrys saippuuneprosessista. Tutustumiskierros saippuunetehtaille."*

1. *

2.

3.

Seuraava

2 / 4



TE-palvelut
tjänster i services

Työnvälityksen asiantuntijan osaaminen nyt ja tulevaisuudessa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TEEMAT

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jonka teoreettisessa osiossa selvitettiin työnvälityksen asiantuntijan tulevaisuuden osaamisalueita työnvälitystyön, asiantuntijuuden sekä työ- ja elinkeinoelämän ja -hallinnon näkökulmista. Alla on listattuna 15 selvityksessä esin nousutta, tulevaisuudessa tärkeää osaamisen kehittämisen teemaa.

9. Valitse kolme (3) mielestäsi tärkeintä osaamisaluetta työnvälityksen asiantuntijan työssä tulevaisuudessa. *

- vuorovaikutustaidot
- itsetuntemus
- tietoisuustaidot
- itsesäätelytaidot
- yhteistyötaidot
- korkea koulutus- ja osaamistaso
- joustava ja monipuolinen osaaminen
- jatkuva oppiminen eli aktiivinen oman osaamisen kehittäminen
- osaamisen soveltaminen joustavasti käytännön ongelmiin
- digitaaliset taidot
- kestävä kehitysosaaminen
- työelämän monimuotoisuuden edistäminen
- laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta
- työnhakija-asiakkaan palveluosaaminen
- työnantaja-asiakkaan palveluosaaminen

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliltä
Valitut vaihtoehdot: 0

OSAAMINEN & ASIAKKAIDEN ODOTUKSET

Osaamisen kehittämisessä tulee ottaa huomioon myös asiakkaiden odotukset. Paras tieto työnhakija- ja työnantaja-asiakkaidemme odotuksista ja palvelutarpeista on sinulla asiantuntijalla! Jaathan siis arvokasta tietoasi.

10. Ajattele päivittäisiä, tämänhetkisiä asiakastilanteitasi.

Millaisia odotuksia, palvelutarpeita ja ongelmia asiakkailla on?

Millaista osaamista tarvitset, jotta kykenet vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja palvelutarpeisiin sekä ratkaisemaan ongelmat?

Muistathan sekä työnhakija- että työnantaja-asiakkaat! *

11. Kerro näkemyksesi siitä, millaisia odotuksia, palvelutarpeita ja ongelmia asiakkailla tulevaisuudessa on.

Millaista osaamista tarvitset, jotta kykenet vastaamaan ennakoimiisi asiakkaiden odotuksiin ja palvelutarpeisiin sekä ratkaisemaan ongelmat? *

Seuraava



Työnvälityksen asiantuntijan osaaminen nyt ja tulevaisuudessa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

TAUSTATIEDOT

Taustatiedot ovat erittäin tärkeitä, koska niiden perusteella voidaan tarkastella ja vertailla mahdollisia eroja eri ryhmien välillä. Täällön esimerkiksi kehittämistoimenpiteitä kyetään kohdentamaan oikeille ryhmille.

12. Ikäsi *

- 30-vuotias tai alle
 31-40 -vuotias
 41-50 -vuotias
 yli 50-vuotias

13. Koulutusteesi *

- peruskoulu
 toisen asteen koulutus
 alempi korkeakoulututkinto
 ylempi korkeakoulututkinto
 tohtorin tai lisensiaatin tutkinto
 muu, mikä

14. Olet työskennellyt Hämeen TE-toimistossa *

- 0-2 vuotta
 3-5 vuotta
 6-10 vuotta
 + 10 vuotta

15. Tiimisi *

- alkupalvelut Kanta-Häme
 alkupalvelut Päijät-Häme
 painopiste Kanta-Häme
 painopiste Päijät-Häme
 rakennus, logistiikka ja ravitsemus Kanta-Häme
 rakennus, logistiikka ja ravitsemus Päijät-Häme
 talous, myynti ja IT Kanta-Häme
 talous, myynti ja IT Päijät-Häme
 terveys ja hyvinvointi Kanta-Häme
 terveys ja hyvinvointi Päijät-Häme
 teollisuus ja kansainvälistyminen Kanta-Häme
 teollisuus ja kansainvälistyminen Päijät-Häme

16. Työtehtäväsi *

- asiantuntija, työnvälitysalkupalvelut (100 %)
 asiantuntija, työnvälitysalkupalvelut JA jokin erikoistuminen (esim. kuntoutus, viestintä, työttömyysturva)
 asiantuntija, erikoistuminen (100 %, esim. muutosturva, työkyky, osaamisen kehittäminen)

HAASTATTELUTUTKIMUS

Kyselyyn läikeen tutkimus jatkuu ryhmähaastattelulla, jolla evyennetään ymmärrystä osaamistarpeista ja joissa käsitellään osaamisen kehittämisen leemoja tarkemmin.

Kiinnostaisiko sinua osallistua haastatteluun? Valitsemalla "kyllä" pääset jättämään yhteystietosi. Yhteystietoja ei yhdistetä kyselyvastauksiin. Kiinnostuneisiin oltaan yhteydessä kesäkuun aikana ja haastattelut järjestetään kesän tai alkusyksyn 2022 aikana.

17. Olen kiinnostunut osallistumaan haastattelututkimukseen

- kyllä

18. Yhteystietosi haastattelututkimuksen yhteydenottoa varten *

Huom.! Yhteystiedot kerätään ainoastaan haastattelututkimukseen osallistumista varten eikä niitä yhdistetä kyselyvastauksiin.

Etu nimi
 Sukunimi
 Sähköpostiosoite

19. Annan suostumukseni henkilö tietojeni (nimi, sähköpostiosoite) keräämiseen haastattelututkimukseen osallistumista varten *

Henkilötietosi (nimi, sähköpostiosoite) kerätään ainoastaan haastattelututkimukseen osallistumista ja yhteydenottoa varten. Lisätietoja [tietosuojalmoituksessasi](#).

- kyllä

Liite 3. Lomaketutkimuksen määrälliset tulokset taustoittain

	n =	Miten hyvin oma osaaminen tukee työnvälityksen asiantuntijan työssä onnistumista tällä hetkellä (ka.)	Miten hyvin oma tämänhetkinen osaaminen tukee työnvälityksen asiantuntijan työssä onnistumista tulevaisuudessa (ka.)
Ikä			
30-vuotias tai alle*	3	-	-
31-40 -vuotias	12	3,83	3,50
41-50 -vuotias	10	3,90	3,70
yli 50-vuotias	18	3,67	3,56
Koulutusaste			
peruskoulu*	0	-	-
toisen asteen koulutus	10	3,70	3,70
alempi korkeakoulututkinto	21	3,90	3,57
ylempi korkeakoulututkinto	12	3,50	3,42
tohtorin tai lisensiaatin tutkinto*	0	-	-
muu*	0	-	-
Työskentelyaika Hämeen TE-toimistossa			
0-2 vuotta	17	3,35	3,29
3-5 vuotta	9	3,89	3,56
6-10 vuotta*	2	-	-
+ 10 vuotta	15	4,00	3,73
Tiimi			
alkupalvelut Kanta-Häme	6	3,33	3,17
alkupalvelut Päijät-Häme	7	3,29	3,29
painopiste Kanta-Häme*	2	-	-
painopiste Päijät-Häme*	2	-	-
rakennus, logistiikka ja ravitseminen Kanta-Häme*	2	-	-
rakennus, logistiikka ja ravitseminen Päijät-Häme	5	3,60	3,40
talous, myynti ja IT Kanta-Häme	5	3,80	3,60
talous, myynti ja IT Päijät-Häme*	3	-	-
terveys ja hyvinvointi Kanta-Häme*	4	-	-
terveys ja hyvinvointi Päijät-Häme*	0	-	-
teollisuus ja kansainvälistyminen Kanta-Häme	7	4,14	4,14
teollisuus ja kansainvälistyminen Päijät-Häme*	0	-	-
Työtehtävä			
asiantuntija, työnvälitys/alkupalvelut (100 %)	17	3,35	3,41
asiantuntija, työnvälitys/alkupalvelut JA jokin erikoistuminen	18	3,94	3,56
asiantuntija, erikoistuminen (100 %)	8	4,13	3,88

* = ryhmässä alle viisi vastaajaa, tuloksia ei esitetä

Liite 4. Lomaketutkimus: tulevaisuuden osaamisalueet työskentelyajan mukaan

Tärkeimmät osaamisalueet tulevaisuudessa (% vastauksista)	työskentelyaika Hämeen TE-toimistossa: 0-2 vuotta (n=17)	työskentelyaika Hämeen TE-toimistossa: 3-5 vuotta, 6-10 vuotta, + 10 vuotta (n=26)
vuorovaikutustaidot	20 %	21 %
itsetuntemus	0 %	0 %
tietoisuustaidot	2 %	1 %
itsesääätelytaidot	0 %	0 %
yhteistyötaidot	10 %	10 %
korkea koulutus- ja osaamistaso	0 %	1 %
joustava ja monipuolinen osaaminen	14 %	6 %
jatkuva oppiminen eli aktiivinen oman osaamisen kehittäminen	20 %	12 %
osaamisen soveltaminen joustavasti käytännön ongelmiin	12 %	12 %
digitaidot	2 %	5 %
kestävän kehityksen osaaminen	0 %	0 %
työelämän monimuotoisuuden edistäminen	6 %	4 %
laaja tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta	4 %	5 %
työnhakija-asiakkaan palveluosaaminen	8 %	17 %
työnantaja-asiakkaan palveluosaaminen	4 %	6 %

Liite 5. Ryhmähaastattelurunko

Aloituis

- Lyhyt alustus: kuka, miksi ja miten tutkimus suoritetaan
- Tutustuminen: keitä keskusteluun osallistuu
- Mitä osaaminen työelämässä on; lyhyt käsitteen avaus

Teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostetut työnvälityksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteet (15 kpl)

- Mitä ajatuksia alueet herättävät? Minkä koette tärkeimmäksi alueeksi? Miksi?
- Alueet, joista ei noussut spontaania keskustelua: miksi koettiin vähemmän tärkeiksi, mitä ajatuksia herättävät?
- Tuleeko mieleen muita oleellisia, listalta puuttuvia osaamisalueita?

Lomaketutkimuksen tulokset

5 TÄRKEINTÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTETTÄ

- työnhakija-asiakas- ja työnantaja-asiakaspalveluosaaminen
- laaja (ja ajantasainen) tietous työ- ja elinkeinoelämästä ja -hallinnosta
- vuorovaikutustaidot
- jatkuva oppiminen eli aktiivinen oman itsensä kehittäminen

TULEVAISUUS

- Miten edellä keskustellut viisi tärkeintä osaamisen kehittämisen painopistettä vastaavat omaa näkemystä tulevaisuuden tärkeimmistä osaamisalueista?
- Tuleeko mieleen muita, tulevaisuuden näkökulmasta oleellisia osaamisalueita? Miksi? Millaisia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä tarvitaan, jotta osaamisenne vastaa näihin alueisiin?
- Osaamisalueista digitaidot ja työelämän monimuotoisuuden edistäminen nousevat esiin tulevaisuuden näkökulmasta. Mitä ajatuksia tämä herättää? Miten osaamisalueita voisi kehittää?
- Yleisesti osaaminen arvioidaan suht samalle tasolle nyt ja tulevaisuudessa, osaamistarpeet sekä asiakkaiden ongelmat ja palvelutarpeet ovat suht samoja nyt ja tulevaisuudessa. Mitä ajatuksia tämä herättää?
- Jos tulevaisuuden ongelmat pysyvät samoina kuin nyt, myös osaamisen tulee pysyä samana. Mitä ajatuksia tämä herättää?

ASIAKKAIDEN ODOTUKSET, PALVELUTARPEET JA ONGELMAT

- Nykyhetken vastauksissa korostuu työkyky, terveydentilaan liittyvät haasteet, moni-ongelmaisuus. Millaista osaamista tällaisten asiakkaiden palvelemiseksi tarvitaan? Miten asiantuntijoiden osaamista voisi kehittää?
- Tulevaisuuden vastauksissa korostuu digitaidot, terveyden ongelmat ja tarve osaamisen kehittämiseksi. Miten näiden tulee näkyä asiantuntijan osaamisessa? Mitä asiakkaiden osaamisen kehittäminen vaatii asiantuntijalta?

Teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostetut työväilyksen asiantuntijan osaamisen kehittämisen painopisteet, jotka eivät lomaketutkimuksen tuloksissa nousseet esille

- Itsetuntemus: Mitä ajatuksia herättää? Miten itsetuntemusta voisi kehittää?
- Kestävän kehityksen osaaminen: Mitä ajatuksia herättää? Millä tavalla megatrendi ilmastonmuutos vaikuttaa asiantuntijan osaamiseen?

Lopetus

- Muita ajatuksia, joita haluaa tuoda esiin
- Lyhyt closaus: kiitokset, miten tästä eteenpäin